

[פרק 4]

# מנהיגות ואחריות

"אינני רוצה לומר לכם, שיש  
קיצורי דרך שהם פתרונות  
קסם לכל הקשיים שאיתם אנו  
מתמודדים. זהו מאבק ארוך. רק  
אלה שמאמינים, אלה שמחליטים  
להיות עקשנים למרות הקשיים  
הזמניים, לעולם לא יפסידו את  
החזון הגדול. אז נגיע לסוף הדרך  
ונראה ישראל חזקה, גדולה  
החיה בשלום"

[ יצחק רבין, 1976 ]

# מנהיגות ואחריות

ולקבל מגוון החלטות קשות, המכילות לעתים גם גורמי סיכון. מנהיג הוא אדם המסוגל להעביר אחריות לאנשים אחרים בלי להפחית מאחריותו לתוצאות ולתת דוגמה אישית, קרי, לבטא במעשיו ובהתנהגותו את הערכים שבהתאם להם הוא מצפה כי האנשים שבהנהגתו יפעלו. מנהיג הוא אדם שהחלטותיו הן תמהיל חשוב של רציונליות ורגש. נדמה כי יצחק רבין ביטא במהלך כל חייו, על שלל התפקידים שאותם מילא, דמות של מנהיג.

אין הכרח להיות מחסידיו של יצחק רבין או להימנות על מחנהו הרעיוני כדי להוקיר את מנהיגותו, את תרומתו העצומה לביצור ביטחונה של מדינת ישראל ואת הישגיו הגדולים כמצביא וכמדינאי. מנעוריו הקדיש את חייו לעמו, למאבק התקומה של העם היהודי במדינתו הריבונית, לבניין הכוח הצבאי, להגנת המדינה, לשיפור מעמדה הבינלאומי, לחיזוק כלכלתה ומרקמה החברתי, ולהשכנת שלום בתוכה.

במהלך תפקידיו הציבוריים כמדינאי, תפס רבין את עצמו כדמוקרט אמיתי, כנציג הציבור המחויב לאזרחי ישראל. בנאומו הראשון בתקופת כהונתו השנייה כראש ממשלה, הבהיר תפיסה זו: "החלטתנו נחושה להעמיד את האזרח בראש דאגותינו. אני מבקש שכולנו, כל יושבי הבית הזה, יזכרו: העם לא משרת אותנו - אנחנו משרתים את העם"<sup>1</sup>. אל כיסא ההנהגה בתקופת כהונה זו הגיע כשהוא נחוש להנהיג את ישראל ולנווט את דרכה: "אין לקיחת אחריות בלי מתן סמכות לזה שלקח את האחריות. אני אנווט"<sup>2</sup>.

אמרה ידועה מגדירה את ההבדל בין מנהיג-מדינאי לפוליטיקאי: המנהיג-מדינאי דואג לדורות הבאים, ואילו הפוליטיקאי דואג לבחירות הבאות. המנהיג-מדינאי משקיע בעתיד כדי להשאיר לבאים אחריו מורשת ומציאות אחרת, טובה יותר, ובניגוד לו הפוליטיקאי עסוק בתדמיתו בהווה ובתכלית קצרת מועד. המנהיג-מדינאי אמיץ מטבעו, פועל מתוקף האחריות ההיסטורית כלפי עמו ומעניק לו תקווה, ולעומתו פוליטיקאי פועל מתוך אחריות להישרדותו.

יצחק רבין, רב-אלוף במילואים, ראש ממשלה ושר ביטחון, היה מנהיג-מדינאי שלא חשש להגשים את מה שהאמין בו, וחתר לגבש חזון שלתפיסתו יבטיח את קיומה של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית. יצחק רבין ייזכר בתולדות ישראל כמנהיג, כמצביא, כחולם וכלוחם למען חירות ישראל.

מנהיגות מוגדרת "יכולת נרכשת, נבנית ומתגבשת, של אדם או קבוצה להשפיע על אנשים, להובילם למטרה משותפת ולהניעם לביצוע משימות, לעתים מעבר לציפיותיהם הראשוניות וברמת מחויבות גבוהה". אדם המצליח לעורר באנשים מוטיבציה לבצע או לקיים מעשים, משימות או אמונות שהוא מאמין בהם, תוך אמונה בו ובערכיו ומתן תחושה שצורכיהם שלהם הגיעו לידי מימוש, נחשב כמנהיג.

הייחוס של תכונות מנהיגותיות לאדם נוצר על בסיס תפיסתו כאדם בעל חזון, כפורץ דרך, כאסרטיבי ודעתן, כמקצוען, כמסור ונאמן. על המנהיג להיתפס כמומחה בתחום הרלוונטי שהוא רוצה להוביל, כאדם הנוטל סיכונים אישיים ומקריב מעצמו למען מטרות הקבוצה, כאדם בעל יכולת להציג חזון

רבין ראה עצמו כשליח הציבור, כשליח העם, כשליחם של הדורות הקודמים שלא זכו לראות ישראל ריבונית, חזקה ומשגשגת וכשליחו של דור העתיד, שיקצור את פירות ההווה. כחייל עתיר קרבות הכיר בכוחו לחולל שינוי אמיתי במציאות עבור בני עמו. תחושת השליחות שנשא עמו עוד מבית הוריו ומסירותו לעם ולמדינה שכה אהב, באו לידי ביטוי בשורת נאומים.

ערב החתימה על הסכם השלום עם ירדן, אמר: "אלמלא כה רצו בני עמי בשלום, לא הייתי עומד כאן היום במעמד היסטורי זה [...] בידינו האחריות, בידינו כוח ההכרעה וחלילה לנו להחמיץ שעה גדולה, כי זו חובתם של מנהיגים כלפי עמם: להביא שלום ורווחה לעמיהם. נפלה בגורלנו הזכות להיות היום עושי דברם של עמנו".<sup>3</sup>

בטקס שבו הוענק לו פרס נובל לשלום, הכריז:

"לא לבד אני עומד היום על הבמה הקטנה הזאת באוסלו. לא לבד. אני שליחם כאן של דורות של ישראלים, רועי הצאן בישראל, כמו דוד המלך, שהיה רועה צאן, ואני גם שליחם של המשוררים והחולמים על קץ המלחמות, כמו שהיה ישעיהו הנביא. אני גם שליחם של בני העם היהודי כמו אלברט איינשטיין, ברוך שפינוזה, הרמב"ם, כמו גם שליחם של המיליונים אשר נספו בשואה. אני כאן שליחם של ירושלים, שבשעריה לחמתי בימי מצור, שהייתה תמיד והיא היום בירת הנצח של מדינת ישראל ולבו של העם היהודי. אני עומד כאן בעיקר בשביל הדורות הבאים. אני עומד כאן כשליח התקוות הגדולות של עם, שעבר את הדברים הנוראים ביותר בהיסטוריה, והשאיר חותם לא רק בתולדות עמו אלא באנושות כולה".<sup>4</sup>

רבין הביט בניצחון המדהים של מדינת ישראל במלחמת ששת הימים, ניצחון מפואר שהוא היה מצביאו, וידע לפענח את כשלו של היום השביעי. בהתבוננותו המעמיקה, המנתחת, המסיקה והמחליטה, הבין כי אין ניצחון שאין לו מחיר וכי התמורה הטובה ביותר שישראל יכולה לקבל עבור הניצחון היא השלום.

רבין הציג לעם בישראל ולפלסטינים הן את תג המחיר והן את תו התקווה. הוא העז להעלות את ישראל על דרך ההכרעה, כי לתפיסתו באין פתרון מדיני, יאבד חזון המדינה היהודית והדמוקרטיה כולה:

"רבין הלך בדרך השלום לא רק כמדינאי דגול. הוא הלך לשם כישראלי רגיש. הוא רצה סדר עדיפויות לאומי חדש, כדי לפנות משאבים אל הפורה והחינוכי [...] הוא רצה חדר מורים מתוגמל ושבע רצון, הוא יצר מקום עבודה למובטל, הוא הביא הנה עלייה ותיירות. הוא עשה שוויון לכל, גם במחיר ויתורים כואבים על תקציבי הביטחון של מדינת ישראל, כי זהו סדר העדיפויות האנושי שפעם בקרבו. זאת היתה התוכנית. שלום ואנושיות בדיבור אחד".<sup>5</sup>

כמנהיג וכשליח, הוא בחר להפנות זרקור החוצה ופנימה בו-זמנית: לצד השלום והביטחון, ואפילו לפנייהם, התעקש רבין לעסוק בחינוך, בבריאות וברוחה, ובמכלול השינויים שהנהיג בממשלתו השנייה תחת הכותרת "שינוי סדרי עדיפויות הלאומי". "מדינה", היה נוהג לומר, "נבנית במעשים קטנים, אפורים, יומיומיים [...] חובתנו כממשלה היא להסתכל היום הביתה, פנימה: אנו ניבחנו במעשינו ובמחדלנו [...] כאן בבית".<sup>6</sup>

"אי-אפשר לקבל את יצחק רבין בלי לקבל את החזון שלו - גם החזון המדיני, גם חזון החינוך שלו וגם החזון החברתי. אי-אפשר לפטור אותו בדיעבד מכל מה שהוא עצמו קיבל על עצמו ונשא באחריות".<sup>7</sup> מנהיגותו של יצחק רבין הייתה מנהיגות מעצבת, מנהיגות שמהותה עמידה באומץ מול החלטות קשות ויותר על פופוליזם ומתק שפתיים. "אני לא הגעתי לשבת בכיסא זה כדי למצוא חן בעיני X או Y או Z", הבהיר.<sup>8</sup>

בצמתים רבים בחייו קיים רבין הלכה למעשה את עיקרון האחריותיות (accountability), כשהביע נכונות מתוך תודעת מחויבות לציבור לתת דין וחשבון על פעולותיו ולשאת בתוצאותיהן. החלטתו ללחוץ את ידו של יאסר ערפאת, איבד המר שהפעיל טרור נגד ישראל, הייתה מעשה של מנהיגות אמיצה. אפשר כמובן להתווכח על שיקול דעתו ועל צדקת דרכו, אבל רבין קיבל החלטה היסטורית מתוך הכרה ברורה שהוא עלול לשלם עליה מחיר פוליטי כבד, ולבסוף שילם עליה בחייו.

בלב תפיסת המנהיגות של רבין עמד ערך קבלת האחריות. כך היה כשהורה לראש לשכתו להכין מכתב התפטרות למקרה שמבצע אנטבה ייכשל; כך היה הדבר כשהתפטר ב-1977, לאחר שהתקשורת חשפה את חשבון הדולרים הלא-חוקי של



עם נשיא ארה"ב, ביל קלינטון, ועם מלך ירדן, חוסיין הראשון



עם נשיא מצרים, חוסיין מובארק

רעייתו לאה בארצות הברית; כך קרה גם בעת חטיפתו של החייל נחשון וקסמן והירצחו בידי החמאס במהלך מבצע חילוץ. רבין הורה על פעולה לשחרורו, אך המבצע נכשל ווקסמן וקצין סיירת מטכ"ל ניר פורז נהרגו. זמן קצר לאחר מכן התייצב רבין במסיבת עיתונאים ואמר לציבור: "אני, כראש הממשלה ושר הביטחון, נושא באחריות להחלטה על הפעולה שבוצעה הערב כנגד המחבלים שחטפו את נחשון וקסמן כבן ערובה לצורך פיגוע מיקוח".

רבין היה מנהיג ללא תירוצים – כלוחם, כחבר כנסת, כשר וכראש ממשלה. הוא ידע לשאת באחריות. הן הניצחונות והן הכישלונות לא נשארו אצלו יתומים. תמיד הייתה כתובת; תמיד נשא באחריות והתעקש לתת דוגמה אישית.

לא אחת העיד על הלבטים ועל הבדידות המאפיינים את המנהיג, את המדינאי בעל החזון, פורץ הדרך:

"מדיניותו של מקבל ההחלטות וייסוריו עם מצפוניו [...] מדובר בהחלטה על גורלו של אדם וחיינו. אין קשה מזה. רק מי שנפל בגורלו להחליט כך, וחש את אותה בדידות נוראה, אותנו יוכל להבין. כאיש מדינה אני יכול להעיד כמה קשה, כמה ייסורים צריך לעבור, כדי להחליט על פעולה צבאית, על מעשה כלשהו בתחום המדיני שיש בו ברכה לחברה – ובעיה גורלית לחייו של היחיד".<sup>9</sup>

מנהיגותו של רבין הייתה למופת: מנהיגות מנהיגה ולא מנהיגות משתרכת; מנהיגות יציבה של דעות וערכים; מנהיגות אמיתית, כזו העומסת על גבה את כל טורח העם, את משאו ואת ריביו. מנהיגות המושכת אחריה בעוצמה את האומה כולה. בנאומו מול הקונגרס האמריקאי בשנת 1994 שאל רבין: "מי מעצב את פני ההיסטוריה? המנהיגים או הנסיבות?" ואז ענה: "אנחנו כולנו מעצבים את פני ההיסטוריה. אנחנו העם, ואנחנו המנהיגים שומעים את הקולות, מזהים את רחשי הלב [...] ומתרגמים אותם למציאות".<sup>10</sup>

יצחק רבין הוכיח כי יש ליחיד מה לומר להיסטוריה. רבין ביקש להוביל ולהניע את ההיסטוריה הישראלית והעולמית כולה. וכשנרצח רבין, היחיד, האיש, האדם, ההיסטוריה נעצרה, שינתה כיוון.

**"אני עומד כאן בעיקר בשביל הדורות הבאים.  
אני עומד כאן כשליח התקוות הגדולות של עם, שעבר את  
הדברים הנוראים ביותר בהיסטוריה, והשאיר חותם לא רק  
בתולדות עמו אלא באנושות כולה"**



"שלום עושים עם אויבים":  
עם נשיא ארה"ב, ביל קלינטון,  
ויו"ר אש"ף, יאסר ערפאת, בטקס  
החתימה על "הסכם אוסלו" בבית  
הלבן. ספטמבר 1993





### 1

#### שבתי שביט

"שורשיו של יצחק, שקשרו אותו לעם היהודי ולארכ ישראל, היו עמוקים ומשורגים כהיסטוריה של העם הזה. נצחיותו ואחדותו של העם והארץ היו עבורו מושכל ראשון, העומד מעל ומעבר לכל ויכוח פוליטי או ציבורי, שהוא לכשעצמו לגיטימי, כי הדיון הציבורי הוא נשמת אפה של הדמוקרטיה. האיש הקרין חוכמה, לא זו הנרכשת בבתי ספר ובאוניברסיטאות, אלא זו הנרכשת בבית הספר של החיים. חוכמה שמבטאת את החוויה האישית, תוצאת משא ומעש של עשרות שנים של פעילות למען מטרה אחת גדולה - קיומו וביטחונו של עם ישראל בארצו.

ראש הממשלה ניחן ביכולת אנליטית מפליגה. כישרונו הייחודי בעניין זה היה טמון בכך שיכול היה לתפוס מצבים וסוגיות מסובכים ומורכבים, לפרק אותם לתיבות פשוטות ובעברית פשוטה, במשפטים בני ארבע וחמש מילים, להפריד בין עיקר וטפל, ולהפוך את העיקר לבר-הבנה לכל הסובבים אותו. הוא ניחן בממלכתיות. בכל שנות עבודתי איתו, אינני יכול להצביע ולו על מקרה בודד, שבו החלטה שלו הייתה נגועה בשיקול אישי או מפלגתי. אינני זוכר שאי-פעם ניצל את העוצמה האדירה שהייתה מרוכזת בידיו כראש ממשלה ושר ביטחון, למען מטרה שלא הייתה ממלכתית. הוא אסר עלינו - אנשי קהילת המודיעין - להכפיף את שיקול הממלכתיות לשיקולי חשאיות וביטחון.

יצחק רבין היה מנהיג. הוא אישר את הנועזים במבצעים, אבל לא לפני שהשתכנע בצורך, והיה בטוח שדרך הביצוע שנבחרה היא בעלת הסיכונים ההכרחיים. מרגע שאישר את המבצע, הוא הקרין כלפי מטה שקט וביטחון, תוך לקיחת האחריות על עצמו, לטוב או לרע.

יצחק רבין לא היה איש רעים להתרועע. תרבות ה'צ'פחה' וה'סחבק' הייתה ממנו והלאה. הוא היה יושב מולך עם הסיגריה הנצחית בין אצבעותיו, נועץ בך את מבט התכלת שלו, בוחן אותך שוב ושוב, ורק לאחר אין סוף מבחנים, מחליט שאתה ראוי לזכות באמונו ובגיבוי. מאותו רגע ידעת שיש לך כתובת ומשענת"<sup>11</sup>

[ 2017 ]

### 2

#### אהוד ברק

"חמישה היו יסודות מנהיגותו של יצחק רבין - ראשית, תום הלב הביישני של הנער המחונן מכדורי, ואותות האמת והפשטות שקרנו מכל מעשיו לכל אורך דרכו; שנית, הפיכחון האכזרי ונטול האשליות של שיפוטו והערכותיו; שלישית, האבחנה החדה והפסקנית בין עיקר לטפל; רביעית, הבנתו את סוד רתימתם של אנשים מסביבו לשיתוף פעולה יוצר; ואחרון, אולי חשוב מכול, היותו קברניט הנושא עמו מצפן ולא שבשבת, בוחן תמיד לאן נכון להוביל - ולא לאן נושבת הרוח"<sup>12</sup>

[ 2008 ]



לא במילים הגדולות, ולא בהפשטות המסוכנות, ההפשטות שמחוץ למציאות, המאבדות מהר כל כך את הממד המוסרי הבסיסי. בסדנת המילים, הטקסט האיטי של רבין היה טקסט אותנטי. הזכה שבתפילות אותו

כבר לא תחזיר<sup>14</sup>

[ 1995 ]

### 3

#### אמנון ליפקין-שחק

"בעצם תבע מאיתנו יצחק רבין להיות דומים לו, כי כל אלה שדרש היו בו. ראינו אותו מתלבט, מתייעץ ובסוף מחליט לבד, לוקח אחריות לנועזים שבמצעים, לנועזות שבהחלטות. בנחישות, במחשבה צלולה על הכורח לעשות מעשה, בצד החובה הפנימית שהלכה והתחזקה בו למנוע אובדן חיי אדם. לחתור לשלום בביטחון, לשלום ולא לחלום, לביטחון בכל מקום ומקום"<sup>13</sup>

[ 1995 ]

### 4

#### שולמית הר-אבן

"רבין לא ייצג את הכריזמה. הוא היה כמעט היפוכה. הוא לא היה נינוח כשדיבר מילים גדולות. חשדנותו לגביהן גרמה לו שלא ייתפס מהר לעניין השלום. בראשית הדברים, השלום לא היה די מוחשי עבורו. לא מיד קישר בין הרעיון לבין אפשרות הביצוע [...] יותר מדי שנים דיברו אצלנו על השלום כמשהו שלעתידי לבוא. אבל יצחק רבין היה איתנו בכל העשייה היומיומית, בכל הפרטים הקטנים, במשך יותר מחצי מאה. באשר נגעת - שם הוא: בלחימה, בקשירת היחסים עם ארצות הברית, בניהול הצבא, בניהול ממשלה, בכל הפרוזה והאפרוריות. אומרים היום, שמה ששכנע אותו סופית ללכת בדרך השלום לא היה חזון המזרח התיכון החדש, שאחרים ראו בבהירות לפניו, אלא מראה חיילים המשפילים ערבים במחסום. כך, אמר, זה לא יכול להימשך [...] אלוהים מצוי בפרטים הקטנים, אמרו פעם. בתכלית. ברחל בתך הקטנה.

## מדברי יצחק רבין

"לפני כל דבר אחר, אני מבקש להודות למפקד המכללה ולמדריכים ולברך בברכת הצלחה את החניכים היוצאים היום לדרכם בצה"ל. אך לא די לי בכך. ברכה כפולה ומכופלת אני חייב, כולנו חייבים, לכן ולכם - הרעיות ובני המשפחות. לא תהיה זו הגזמה לומר שבלעדיכן, הרעיות, הרי השירות הצבאי היה בלתי-אפשרי. אומרים 'אשת חיל מי ימצא'. אתם מצאתם. אלמלא התמיכה, הגב, העזרה, ההבנה שלכן, של הרעיות והחברות - ובמקרה זה של פו"מ, גם כמה בעלים - אפשר שלא הייתם מגיעים לרגע היפה הזה. אתן נושאות בעול במשך השירות הצבאי ולעיתים משלמות את המחיר - וראויות לכל מחמאה. לכן, הרעיות, האימהות, החברות, אתן שיודעות את שעות הבדידות, את רגעי הדאגה בבית - תודה מכל הלב.

בוגרי פו"מ, מפקדים, אנו עומדים על סף שנה חדשה. צפויים לנו ימים לא קלים. המדינאים ינסו לעשות שלום. אתם תתכוננו למלחמה, במגמה למנוע אותה. זה תפקידכם. אנו יוצאים למסע ארוך בדרך אל השלום, ובדרך הזו אנו זקוקים לעוצמתו של צה"ל ולכוחו. הגיבוי שלכם, של צה"ל, הוא שנותן את הכוח לשבת אל שולחן המשא-ומתן, והוא שייתן לנו את היכולת לחיות בשלום, כאשר נגיע לכך. בימים האחרונים אנו עדים למתיחות בעיראק, בעקבות החלטת ארצות הברית ובעלות בריתה למנוע טיסות של מטוסים צבאיים בדרום עיראק. אין אנו נוטלים חלק במאבק הזה שבין ארצות הברית ובעלות בריתה לבין עיראק. אנו רוצים בשקט, בשלווה, בשלום - ומאמינים ומקווים שכך יהיה. לפי הסימנים עד כה, ונכון להיום, אין פניה של עיראק לפעולה תוקפנית נגדנו, ואולם אם העיראקים יחליטו אחרת וינסו לפעול נגדנו, כדאי שיידעו כי בידינו מגוון של אפשרויות תגובה. אני מאמין ומקווה, שלא יהיה צורך בכך. הדיונים לעשיית שלום, המתנהלים בימים אלה בווישינגטון, אין בהם כדי להקל במשימתו האחת והיחידה של צה"ל, והיא להתכונן למלחמה ולנצח בה, אם ייכפה עליו להילחם. בעת ובעונה אחת, על צה"ל להתמודד עם הטרור והאלימות, ולקיים את שגרת הביטחון השוטף. אין לכם עתה שום דבר חשוב מזה. זהו תפקידכם. זו משימתכם - ועליכם למלא אותה עד תום.

בוגרי פו"מ, אתם מסיימים היום את לימודיכם במכללה לפיקוד ומטה. מחר אתם מתפזרים לתפקידיכם השונים ביחידות צה"ל. תחת פיקודיכם יהיו עשרות, ומאות, ואולי גם אלפי חיילים וחיילות. איזו בשורה תביאו אתכם מכאן בשבוע הבא לתפקידיכם החדשים? ליחידותיכם? מה תאמרו שם לחיילים? לחיילות? מה תלמדו אותם? מה הם ילמדו מכם? למדינת ישראל אין אוצרות טבע, אין מכרות פחם ואין נפט. אוצר הטבע הרציני ביותר שלנו הוא הילדים שלנו. חלק מכם כבר הורים לילדים, ואחרים עוד יהיו. רבים מכם היושבים כאן יודעים כמה שמחה וכמה דאגה יש בגידול

ילדים – וכמה זה קשה. אנחנו מלווים אותם מהרגע הראשון בחרדה – לטיפת חלב, לגנון, לגן הילדים, לבית הספר, לתיכון, לעבודה. אנחנו עוברים איתם את מחלת הילדים הראשונה, את החיוך הראשון, את השן הראשונה, את היום הראשון בגן, בבית הספר, והם גדלים לנגד עינינו. בארצות חוץ, מעבר לים, נוהגים לציין את הכניסה לבגרות בנשף גדול, בחגיגת ענק, בשמלות מפוארות, בהתרגשות רבה, בריקוד ראשון. טקס ההתבגרות של הנער והנערה הישראלים הוא ליד האוטובוס הנוסע מלשכת הגיוס אל בסיס הקליטה והמיון. הוא דמעות האם, הוא התרגשות האב, והאוטובוס המתרחק. עוד לא נולדה האם, לא קיים האב, שגיוס בנם ובתם לצה"ל לא יוצר בלבם ולו גם שמץ של דאגה מפני הבלתי-נודע. כל שנה מתגייסים אלפי בני נוער לצה"ל. בוקר אחד הם עוברים מרשות ההורים שגידלו אותם, מהבית שבו צמחו, אלינו, אל הצבא. אתם מקבלים אותם לידיכם. מרגע שהגיעו לבקו"ם, אנו אחראים לכל מחסורם. בכם המפקדים תלוי הרבה מאוד איך יעוצב שירותם בצה"ל בשלוש השנים הבאות, מה יהיה יחסם לצבא, למדינה, לבית שבו נולדו – ושבו אנו רוצים שימשיכו לחיות. אתם יכולים לגרום להם להיות גאים בשירותם הצבאי – או להיפך. אתם עשויים, או עלולים, להשפיע על מהלך חייהם, אולי לתמיד, ובידיכם, הרבה מאוד בידיכם, תלוי אם יחזרו הביתה בשלום. אתם אחראים לחייהם.

לאחת הבעיות הכואבות שלנו יש שם, שם פרטי ושם משפחה – זהו צירוף שתי המילים 'יהיה בסדר'. צירוף המילים האלה, שרבים מאיתנו שומעים בחיי היום-יום של מדינת ישראל, הוא בלתי-נסבל. מאחורי שתי המילים האלה חבוי בדרך-כלל כל מה שלא 'בסדר': יהירות ותחושת ביטחון עצמי מופרז, כוח ושררה, שאין להם מקום. ה'יהיה בסדר' מלווה אותנו כבר זמן רב, שנים, והוא סממן לאווירה הגובלת בחוסר אחריות ברבים מתחומי חיינו. ה'יהיה בסדר', אותה טפיחת כתף חברה'מנית, אותה קריצת עין, אותו 'סמוך עלי', הוא סממן לחוסר סדר ומשמעת, למקצועיות שאיננה, לבטלנות שישנה. אווירת ה'חפיף' היא, לצערי הרב, נחלת ציבורים רבים בישראל, לאו דווקא בצה"ל. היא אוכלת בנו בכל פה. ואנחנו כבר למדנו בדרך הקשה והכואבת ש'יהיה בסדר' פירושו שהרבה מאוד לא 'בסדר'. השירות בצה"ל לקראת שנות האלפיים תובע מן המשרתים בו, מכם, מאותה חבורה שאתם שייכים אליה, שורה ארוכה-ארוכה של תכונות וכישורים, אשר מייחדת אתכם מקבוצות רבות אחרות באוכלוסייה. היא הופכת אתכם לקבוצת איכות, שמדינה שלמה ודואגת יכולה להשעין את ראשה על כתפיה ולדעת שבטחונה נמצא בידיים הטובות ביותר.

מה אני רואה לעצמי זכות וחובה לתבוע מכם? בראש ובראשונה – אחריות. נותנים בידיכם גורל חיי אנשים אחרים. נותנים בידיכם מסגרות ארגוניות גדולות ביותר, שאנשים בעלי ניסיון של עשרות שנים לא זוכים להיות אחראים לדומות להן. נותנים לאחריותכם ציוד לחימה ששווה עשרות מיליונים, מאות מיליונים. ואנחנו, שנותנים בידיכם את הסמכות והאחריות לחיי אנשים, לחיי הבנים והבנות שלנו, שמים בכם את מבטחנו, אחרי שהוכחתם יכולת וצברתם ניסיון. האחריות

שלכם היא מוחלטת. אין לכם אל מי להביט מאחורכם. האחריות נעצרת אצלכם. אין כבדה וחשובה יותר מאחריותכם לחיי האחרים. רובם המכריע של בני הנוער מגיעים אלינו בהתלהבות, ועם זאת, בלתי אפשרי, כמעט בלתי אנושי, שלא יהיה משבר כלשהו במעבר מהבית החם, המלטף, אל הטירונות הקשה ואוהל הסיירים בחורף. ברגעי המשבר הללו אחריותכם כפולה ומכופלת. צבא הולך למלחמות וחוזר מהן פגוע ושכול. במלחמות נופלים קורבנות. חובתנו לעשות הכול כדי לחסוך את המלחמות, אבל לפעמים אין ברירה. נפל בגורלי לבקר בבתי משפחות שכולות רבות בישראל, ואני אומר לכם במלוא האחריות, שאין דומה ביקור תנחומים אצל משפחה ששכלה את בנה במלחמה לביקור אצל משפחה שבנה איבד את חייו רק משום שחברו פלט כדור, רק משום שמפקדו נתן פקודה לא מקצועית ולא נכונה, רק משום שחבריו שיחקו בחומרי נפץ, או ברשת על מסלול המראה. אין ניחומים למשפחה שבנה נפל במלחמה, אבל בני המשפחה יודעים אז שבמותו הציל את חייו. מה תאמרו לאם שבנה נהרג רק משום שאחד החיילים לא פעל לפי ההוראות והפקודות? שמישהו פלט כדור? נסע במהירות מופרזת? איך נישיר מבט לעיניו של אב, שבנו נהרג בגלל שמישהו חשב ואמר 'סמוך עלי' או 'יהיה בסדר', ושום דבר לא היה בסדר? בשנים האחרונות, בעיקר בשנתיים האחרונות, חלה ירידה משמעותית במספר התאונות והנפגעים בצה"ל, אבל את המשפחות לא מעניינת הסטטיסטיקה. מי ששכל את ילדו, שום מספר ושום אחוז אינם מעניינים את ביתו שנחרב. לא התרגלנו ולא נתרגל להרוגים בתאונות בצה"ל, וכל קורבן שכזה מחולל מצב רוח קשה בציבורים רחבים. אני יודע, שבתנאים שבהם פועל צה"ל עלולות לקרות גם תאונות. אני יודע, שצה"ל עושה כל מאמץ למנוע תאונות ונפגעים. רק מי ששירת כמוני, בשנות החמישים והשישים, יודע להעריך עד כמה השיפור גדול. אני ער למעשים הגדולים למניעת תאונות בצה"ל ואומר לכם: אין די בכך. אל תאמרו: אי-אפשר היה למנוע. אל תאמרו: זו הייתה גזירת גורל. אין זה כך. הרבה מאוד, כמעט הכול, תלוי בכם. אליכם התכוון ראש הממשלה הראשון, דוד בן-גוריון, כאשר אמר: 'תדע כל אם עברייה שמסרה את גורל בנה לידי המפקדים הראויים לכך'. אתם הראויים. אתם האחראים.

אנחנו תובעים מכם מקצועיות. מפקד, בכל דרגה, חייב להיות בעל המקצוע הטוב ביותר ביחידתו. אין פשרות בעניין הזה. מפקד שאינו מקצועי דיו מאבד את סמכותו מהרגע הראשון. חייליו מבחינים בכך מיד, ואפילו אם אינם אומרים לו, הם לא ילכו אחריו לשום מקום. להיות חייל מקצועי לקראת שנות האלפיים פירושו, מבחינתכם, ללמוד ללא הרף, להתעדכן, לדעת הכל, להטמיע את החומר, להתאמן, לתרגל, לא להרפות. אנחנו תובעים מכם יוזמה ותושייה. מפקד בצה"ל אינו יכול לחכות, שאחרים יעשו עבורו את המלאכה, שאחרים יבואו עם הרעיונות הנכונים. מפקד בצה"ל חייב להתסיס את מוחו ללא הרף, לחפש פתרונות, להציע רעיונות, לפעול ולהפעיל כדי להיות ראשון – ואם אפשר גם מקורי – בכל תחום פעילות. בשנות האלפיים חייב צה"ל מפקדים וקציני מטה שמוחם פורה. אני מכיר אתכם ושכמותכם: אתם כאלה. אנחנו תובעים מכם שכל ישר. צה"ל בנוי על פקודות





נואם בכנסת. לצידו: יו"ר הכנסת, שבח וייס

ונהלים. אי-אפשר אחרת. אבל גם במסגרת הפקודות והנהלים יש מקום להפעיל את השכל הישר לנוכח הנסיבות המשתנות. מפקד טוב הוא זה שרואה את הדברים נכוחה, מנתח את המצב בצורה הנכונה ביותר ומוצא את הפתרון הטוב והפשוט ביותר. אנחנו תובעים מכם להיות בני אדם. קל מאוד להשתכר משררה וכוח. הבנים והבנות שלנו, החיילים שלכם, הם כחומר ביד היוצר - ואתם היוצרים. חובתכם כמפקדים למצות את המקסימום מחייליכם, לאמן ולתרגל אותם כדי שיהיו החיילים הטובים ביותר, להוציא מהם ליטרים של זיעה ואף לא טיפה אחת של דם, אבל גם לדאוג לכסות אותם בלילה, להמתין להם אחרי מסע מפרך עם הסנדוויצ'ים והשתייה, להיות איתם ברגעים הקשים, להיות אב וחבר כשצריך. אנו תובעים מכם דיווח אמת. אין תחליף לדיווח אמת - ובזמן, כדי להגיב ולפעול נכון. חובתו הראשונה של כל מפקד בכל עת היא לדווח אמת, גם אם היא מרה, בין שהיא לטובתו ובין שהיא לא לטובתו. דיווח שאינו אמת גורר אחריו החלטות שגויות שסופן קשה, עד כדי סיכון המשימה והחיים. אנחנו תובעים מכם דוגמא אישית, משמעת, וגאווה, ומוטיבציה. ויש לכם מכל זה, והגעתם לכאן עם כל אלה.

בוגרים, משפחות, אורחים, בפרוט תקופת החגים, לקראת השנה החדשה, אני מאחל לכולכם מכל הלב שנה טובה - שנישען עליכם בהחלטותינו, שתדעו מלאכתכם ותעשו אותה היטב. שנה טובה".

[ נאום מול חניכי המכללה לפיקוד ומטה, אוגוסט 1992 ]

## הו רב חובל

[ מילים: וולט ויטמן | תרגום ולחן: נעמי שמר ]

הו רב חובל, קברניט שלי, סופה כבר שככה  
אל הנמל שבעת קרבות חותרת ספינתך.  
זרי פרחים, פעמונים, המון אדם צוהל  
כאשר ספינת הקרב שלך קרבה אל הנמל.

אבוי ליבי ליבי ליבי  
הו כתם דם שותת  
באשר רב החובל שלי  
צונח קר ומת  
ליבי ליבי ליבי  
הו כתם דם שותת.

הו רב חובל, אבי שלי, הקשב לקול פעמון  
לך כל הדגלים כולם לך תרועות המון  
רק לכבודך ביום חגך ינוע הקהל  
ובכולם תקוות עולם לנס המיוחל.

אבוי ליבי ליבי ליבי  
הו כתם דם שותת  
באשר רב החובל שלי  
צונח קר ומת  
ליבי ליבי ליבי  
הו כתם דם שותת.

הו רב חובל, אבי שלי, זרועי תתמוך ראשך  
סיוט הוא לראותך פתאום נופל על סיפוןך  
רב החובל אינו עונה שפתיו חוורו אילמות  
הוא לא יחוש מגע ידי, הוא לא יתן לי אות.

אבוי ליבי ליבי ליבי  
הו כתם דם שותת  
באשר רב החובל שלי  
צונח קר ומת  
ליבי ליבי ליבי  
הו כתם דם שותת.

עוגנת הספינה לבטח, המסע הושלם  
נוצחו כל סכנות הדרך, כל אימי הים  
כשבנמל קהל יצהל, אני אצעד אבל  
על הסיפון עליו נפל אבי, רב החובל.



כרזה לציון יום השנה ה-12 לרצח ראש הממשלה