

# לוקחים אחריות

## מבוא

הנאמר הזה עוסק בניסיון להבין לעומק ולהגדיר את המושג "לקחת אחריות" בצה"ל. הנושא הזה נוגע בסוגיה בעלת חשיבות מרכזית לביטחונה הלאומי של מדינת ישראל. הנורמה של לקחת אחריות היא אחד המרכיבים המשפיעים על אופן התנהלותו של הצבא ועל המסרים הערכיים המחלחלים בו כלפי מטה. נוסף על כך, האופן שבו לוקחים המצביאים אחריות משפיע על הדימוי של צה"ל ועל מידת האמון שרווחש לו הציבור בישראל. אמון הציבור במוסדות הלאומיים, ובתוכם צה"ל, הוא אחד מחמשת המרכיבים העיקריים המשפיעים על חוסנה של החברה בישראל.<sup>1</sup> מסקירת התחקירים על מלחמת לבנון השנייה נראה כי לקחת האחריות היא סוגיית מפתח בתחום המנהיגות בצה"ל ואחת הבעיות המרכזיות של צה"ל כיום.

המושג "לקחת אחריות" אינו מוגדר בספרות באופן חד-משמעי. זו עוסקת בעיקר באחריות הכללית של בעל תפקיד ובערך האחריות בצבא. נוסף על כך יש דיון נרחב בנורמה ובפרקטיקה להטיל אחריות על ממלא תפקיד. כמו כן מופיע בספרות המושג נשיאה באחריות (Accountability) בשירות הציבורי, וישנו דיון במשמעותו ובאחריותם של מקבלי החלטות נבחרים וממונים כלפי הציבור, כלפי הכפיפים להם, כלפי הממונים עליהם וכלפי העמיתים שלהם. עם זאת הדיון התיאורטי אינו עוסק בנורמה המחייבת את ממלא התפקיד - במקרה שלנו המפקד בצבא - לקחת אחריות.

מהי אחריות? על-פי מילון ובסטר יש למילה שש משמעויות. הראשונה, מצב (או עובדה) שבו אתה אחראי. השנייה, היותך אחראי לתוצאה מסוימת שאותה

כשאומרים למישהו שעליו "לקחת אחריות", משמעות הדבר כעברית המדוברת של היום שעליו להתפטר - לרוב בעקבות כישלון. אולם זוהי משמעות מאוד צרה של הביטוי "לקחת אחריות", ולמעשה יש לו הרבה יותר משמעויות. באלה דן המאמר הזה

**תא"ל יוסי היימן**  
רח"ט תכנון אסטרטגי באג"ת



חוללו מעשיך. למשל, הבלגן הזה הוא באחריותך (אתה גרמת לו). השלישי, נטל המחויבות של האדם האחראי. הרביעי, מושא האחריות. לדוגמה, הילד הוא באחריות הוריו. החמישי, ההכרה בחובות - בעיקר כספיים. השישי, האחריות של האדם לדברים שהוא עצמאי להחליט בהם. למשל, אדם שעוזב מקום עבודה ומקים מרצונו מפעל חדש עושה זאת באחריותו.<sup>2</sup>

על-פי המילון למונחים של צבא ארצות-הברית, למילה אחריות יש שתי משמעויות המבטאות את התוכן של אחריות הקצין. הראשונה - המחויבות להוביל ולמלא משימה בהצלחה באמצעות הפעלת הסמכויות והכלים הנגזרים מהן. השנייה - המחויבות לשמירה ראויה ולהשגחה על רכוש או על ממון שהופקדו בידי הקצין כדי שיהיה נאמן לאחזקתם או לפיקוח עליהם.<sup>3</sup>

על-פי תורת צה"ל, אחריות היא חובה מוסרית, חוקית ומקצועית המוטלת על ממלא התפקיד כדי שיעשה את המוטל עליו במסגרת תפקידו. עצם הנשיאה במשרה מסוימת היא היוצרת את האחריות הקבועה למימוש התפקידים הייעודיים לאותה המשרה או התפקיד כפי שמפורט בפקודות הכלליות או בהגדרת התפקיד מטעם מטיל התפקיד. כל זאת גם אם לא הוטלו על ממלא התפקיד במפורש משימות מוגדרות. אחריות של כל נושא תפקיד חלה על עצם מעשה או מחדל וגם על התוצאות, לרבות תולדות והשלכות, של כל מעשה או מחדל.<sup>4</sup>

המקור של המילים העבריות "אחראי" ו"אחריות" אינו ברור (אם כי ידוע שהוא קדום). אסא כשר מציין<sup>5</sup> שבמילים האנגליות המקבילות יש היבט מעניין שאינו ניכר במילים העבריות. להיות Responsible פירושו להיות מסוגל לענות תשובות לשאלות. מפקד נדרש להיות הכתובת לכל שאלה על התוצאות שהשיגה יחידתו, על הנורמות השולטות ביחידתו ועל התנהגות חייליו. כמו כן עליו להיות נכון תמיד להסביר כיצד הוא השתמש בכוח שניתן לו והאם עשה זאת בצורה מושכלת.

במאמר הזה אבחן ואגדיר מהי לקיחת אחריות ואת מיקומה בהיררכיית המושגים. אעשה זאת באמצעות מקורות משני סוגים: הראשון, תיאוריות בנושאי מנהיגות, אתיקה צבאית ומשפט; והשני, טקסטים של מדינאים ושל מצביאים ישראלים מרכזיים שבהם אנסה למצוא קווים משותפים בסוגיה של לקיחת אחריות. לאחר מכן אנסה להמשיג את המונח "לקיחת אחריות".

## אחריות אישית ואחריות מיניסטריאלית

ראוי להבחין בין האחריות הישירה לבין האחריות הכוללת (המיניסטריאלית). אחריות ישירה היא אחריות בלתי אמצעית ואישית של ממלא התפקיד למחדל מסוים, משום שהחלטותיו ופקודותיו היו הסיבה הישירה לכך שהמעשה שצריך היה להיעשות לא נעשה, אף שלפי הגדרת תפקידו הוא אמור היה לבצע או לפקח על ביצועו בעצמו, באופן אישי, ואין סיבה מספקת לאי-העשייה שלו.<sup>6</sup>

אחריות כוללת היא אחריות של ממלא תפקיד למעשה שנעשה בתחומי אחריותו או על-ידי הכפופים למשמעתו, אך לפי הגדרת תפקידו אין הוא אמור לדעת או להשפיע באופן ישיר על המתרחש אלא לתפקד בדרג גבוה יותר. זוהי אחריותו של כל ממלא תפקיד לכל הנעשה ביחידה שעליה הוא מופקד ושאיננו בתחום אחריותו הישירה. אף שכל מפקד כפוף לדרג הפיקוד שמעליו (והרמטכ"ל כפוף להוראות הדרג המדיני), הרי שהכפיפות הזאת אינה פוטרת את בעל התפקיד מאחריות למעשיו ומאחריותו המוסרית.<sup>7,8</sup>

האבחנה בין אחריות אישית ישירה לבין אחריות מיניסטריאלית היא חדה, אולם ההחלטה אם במקרה מסוים קיימת אחריות אישית או כוללת אינה תמיד ברורה. וכבר עמד על כך דו"ח ועדת החקירה לעניין ויסות מניית הבנקים (דו"ח בייסקי). הוועדה מציינת שהאחריות האישית נובעת ממעשה או ממחדל של השר עצמו. האחריות המיניסטריאלית נובעת ממעשה או ממחדל לא של השר באופן אישי, אלא של פקידים הכפופים לו, ואילו השר לא היה שותף להם, לא ידע ואף לא היה אמור לדעת על אותו מעשה או מחדל. לטענת הוועדה, החלוקה הזאת אינה

ברורה וחד-משמעית. "יש המקרבים את סוגי האחריות בגורסם שאף התנהגות פגומה בתוך משרד מתרחשת במקום שהשר הסביר, תוך ניהול משרדו באופן תקין, היה באופן אישי מגלה את הליקוי, כי אז מדובר באחריות אישית".<sup>9</sup>

את הטענות הזו מעלה ועדת זיילר בהתייחסה למפכ"ל המשטרה, רבי-ניצב משה קראדי, בפרק המסקנות וההמלצות האישיות. הדוגמה הזאת חשובה לענייננו בשל ההיקש שעושה הוועדה בנושא האחריות האישית והמיניסטריאלית של מפכ"ל המשטרה בנוגע לאחריותו בעת ששימש מפקד מחוז הדרום - תפקיד הדומה במובנים רבים לתפקיד של אלון פיקוד בצבא. קראדי טען בפני הוועדה שהוא אינו נושא באחריות - לא ישירה וגם לא מיניסטריאלית - לאירועים שעליהם הצביעה הוועדה.<sup>10</sup> לטענתו, הוא מפקד, ולא היה זה מתפקידו לרדת מכס הפיקוד לשדה הפעולה ולבחון את הנעשה שם.<sup>11</sup> הוועדה דחתה את הגישה הזאת וטענה כי בשלוש הפרשיות הנידונות, שאירעו במחוז הדרום של המשטרה בתקופה שבה היה קראדי מפקד המחוז, עשו גורמים הכפופים לו פעילות בלתי תקינה, והוא נושא בשל כך באחריות אישית ולא דווקא מיניסטריאלית, משום שלא דאג לארגון נאות של סדרי העבודה כך שהמידע יגיע לטיפולו ולהכרעתו של הדרג שבסמכותו לפעול.

דוגמה חיובית שבה מפקד בצה"ל לקח אחריות במקום שבו הוא היה אחראי רק באופן כולל לאירוע ולא באופן אישי היא התפטרותו של מפקד בסיס חיל האוויר נבטים. אל"ם ארז פיקד על הבסיס שבו חיילים ונגדים ניצלו מינית קטינה במשך תקופה ממושכת. אף שדו"ח הביניים של מצ"ח קבע במפורש שלא נמצאו בחקירת האירוע בעיות כלשהן הקושרות אותו לאירועים, החליט אל"ם ארז לסיים את תפקידו מוקדם



## אחריות היא חובה מוסרית, חוקית ומקצועית המוטלת על ממלא תפקיד לעשות את המוטל עליו במסגרת תפקידו

מהמתוכנן. אל"ם ארז טען שהיה לו חשוב להישאר בתפקיד עד אשר תתבהר תמונת החקירה ושהוא ראה בעזיבה לפני בירור העובדות לאשורן משום בריחה מחובה ומאחריות. אולם לאחר שממצאי החקירה הצביעו ללא צל של ספק כי אין במקרה אשמה וגם לא אחריות ישירה, ולאחר שהתברר בחקירה שעשה במסגרת תפקידו מעל ומעבר כדי למנוע אירועים כאלה, הוא חש שהגיעה העת להעביר את הפיקוד על הבסיס.

אל"ם ארז טען שהדוגמה האישית הייתה תמיד ערך מוביל בעבורו, ושהוא חש חובה מוסרית, מקצועית ופיקודית לעשות את הצעד החריג הזה ובכך להבהיר את חומרתו של האירוע בעיניו ואת הנורמה שעל פיה הוא חונך.<sup>12</sup> במילים אחרות: הוא רצה להדגיש את העובדה שבמקרים חמורים גם אחריות מיניסטריאלית מחייבת לקיחת אחריות.

### מהי אחריות בצה"ל?

כפי שכבר ציינתי במבוא, על-פי תורת צה"ל,<sup>13</sup> אחריות היא חובה מוסרית, חוקית ומקצועית המוטלת על ממלא תפקיד לעשות את המוטל עליו במסגרת תפקידו. ישנם שני מקורות כלליים לאחריות בצבא: הראשון, החוק והפקודות, והשני, הנורמה הצבאית-מקצועית הבסיסית של החובה. זו כוללת בתוכה מחויבות לאומית ומוסרית מיוחדת שמקורה בחשיבות התפקיד הצבאי לקיום הלאומי. אחריות היא אחד מ-11 הערכים המופיעים במסמך "רוח צה"ל". הערך אחריות משמעותו ש"החייל רואה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה ואזרחיה ויבצע את תפקידו באופן החלטי ונמרץ ובמסגרת סמכותו. אחריות חיילי צה"ל היא השותפות המעשית שלהם ונכונותם למצות את יכולתם המרבית בהגנה על





## כל תפקיד או משימה הניתנים לגוף או ליחידה מסוימים מוטלים בראש ובראשונה על המפקד של אותו הגוף או של אותה היחידה, וביצועם - בין היתר באמצעות הפגנת יוזמה - הוא באחריותו

המדינה וריבונותה ועל חיי האזרחים ושלומם במסגרת הסמכויות הנתונות להם בצה"ל בביצוע מלא ונחרץ של תפקידיהם תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה ושקיפה ובכוננות מובהקת לקחת חלק בכל תוצאה".<sup>14</sup>

להגדרת המקצועיות הצבאית, הכוללת בתוכה גם את המושג אחריות, נודעת חשיבות רבה בצבאות של ימינו. היא

מגדירה את מחויבותם של אנשי הצבא, את החובות ואת הזכויות המוטלות עליהם. החוקר אביהו רונן<sup>15</sup> הדן בנושא הזה מרחיב את תפיסתו של הסוציולוג הצבאי סמואל הנטינגטון (1955) הטוען שהמקצוע הצבאי מבוסס על שלושה רכיבים: מומחיות, אחריות ואיגודיות. על-פי רונן, מרכיב האחריות משמעותו שאיש המקצוע הוא מומחה מעשי העובד בהקשר חברתי ואחראי לתת לחברה את השירות הדרוש לה. לדוגמה, אחריות הרופא לספק שירותים רפואיים ואחריות השוטר לספק סדר וביטחון. לטענתו, בשפה העברית יש נטייה לראות במומחה איש מקצוע ולהתעלם ממרכיב האחריות. אולם איש צבא אינו רק מקצוען בהפעלת המערכות הצבאיות, אלא הוא בראש ובראשונה מחויב להגן על ביטחון החברה.

בתמורה מקבל איש הצבא הכרה חברתית ותגמול חומרי. לכן, לטענתו, האחריות ולא המומחיות היא הרכיב הבסיסי של המקצוע. הוא טוען שהחלק של האחריות בהקשר למקצוע מסמן את הממד האתי-מוסרי שלו. אדם המשתייך למקצוע הצבאי משרת עניין חברתי כללי. הוא אינו מומחה רק בתחום הביטחון, אלא גם נושא באחריות כלפי החברה בתחום מומחיותו. מכאן שהאחריות היא הרכיב הבסיסי של המקצוע.

מקצוע נבדל מעיסוק בכך שלא עוסקים בו רק בשל התגמול הכספי אלא רואים בו שירות לאידיאל עליון. למשל, האידיאל של הרופא הוא להציל חיי אדם. האידיאל של קצין בצה"ל הוא להגן על המדינה ועל תושביה. לאחריות של איש הצבא יש היבטים ייחודיים הן בשל המונופול שהוא מקבל מהמדינה על הפעלת אלימות והן בשל העובדה שהלקוח שלו הוא המדינה כולה. איש הצבא משרת מטרה חברתית: לשמור על ביטחונם של אזרחי המדינה. הגישה הזאת של רונן היא נכונה שכן היא מדגישה את מרכיב האחריות. אולם היא מתעלמת מהעובדה שהתחום המקצועי הוא רכיב בסיסי שאינו נופל בחשיבותו ממרכיב האחריות.

### מה בין אחריות הנדרשת מחייל לאחריות הנדרשת ממפקד ומקצין?

כל חייל בצה"ל מצווה לפעול על-פי ערך האחריות. אולם האחריות המוטלת על המפקד רחבה בהרבה. כל תפקיד או משימה הניתנים לגוף או ליחידה מסוימים מוטלים בראש ובראשונה על המפקד של אותו הגוף או של אותה היחידה, וביצועם - בין היתר באמצעות הפגנת יוזמה - הוא באחריותו.<sup>16</sup> לחייל יש בדרך כלל רק אחריות סיבתית ישירה למעשיו. לעומתו, אחריותו של המפקד כוללת נוסף על כך גם סוגי אחריות נוספים. אחד הסוגים האלה הוא אחריות הפקודה - עצם מתן הפקודה לחיילים לבצע פעולה כלשהי. סוג אחריות נוסף הוא האחריות הפיקודית - הנובעת מאחריות המפקד במסגרת תפקידו. לעיתים ישנה גם האחריות הנוהלית הנובעת מאחריותו של המפקד לכתובת נהלים כגון תרגולות קרב וכו'.<sup>17</sup> על פי סטטמן,<sup>18</sup> גם בתחום המוסר נדרשת מהמפקדים אחריות גבוהה יותר מאשר מחייליהם. הקצין, מעצם סמכותו ואחריותו למשימה

ולחיי חייליו ומעצם חינוכו והכשרתו העדיפים על אלה של חייליו, מחויב ברמת מוסר גבוהה יותר מהם.

האחריות הגדולה והרחבה יותר הנדרשת מקצין בהשוואה לזו הנדרשת מחייל מודגשת במסמך "סגולות הקצין" שגובש בבית הספר לקצינים.<sup>19</sup> במסמך הזה נדרשת מהקצין "היכולת להפגין עצמאות ולנהוג באחריות". במילים אחרות: הקצין נדרש לפעול באופן עצמאי לאור המטרה או במסגרת תפקידו הקבוע ולממש את אחריותו, שהיא החובה האתית-המקצועית המוטלת עליו לעשות כמיטב יכולתו תוך נכונות לקחת אחריות אישית, ליטול סמכות נוספת ולהסביר את שיקוליו.

האם מפקד בצה"ל יכול שלא לנקוט יוזמה ולא להרחיב את אחריותו כדי שלא להגדיל את סיכוייו להיכשל? על-פי תורת צה"ל,<sup>20</sup> נקיטת יוזמה במימוש כל אחריות או בביצוע כל מטלה, תוך נכונות ליטול בעת הצורך סמכות נוספת ולתת על כך דין וחשבון, אינה רשות אלא חובה קבועה. מפקד שאינו דבק במשימה לאור המטרה ואינו מגלה יוזמה הוא מפקד שאינו מממש את אחריותו.

הדרישה לאחריות המוטלת על הקצין רחבה בהרבה מהדרישה המוטלת על החייל, ובאופן ברור היא מתרחבת ככל שעולים בדרגות, עד לשיא ברמת המצביא. וכבר עמד על כך פרידריך הגדול<sup>21</sup> במאה ה-18 שטען כי אין די בגייסות מעולים, שכן גנרל לא מוכשר עלול להכשיל אף את הצבא החזק ביותר.<sup>22</sup> לכן החליט פרידריך לכתוב ספר על הסגולות הנדרשות מהגנרלים, ובו הביא לידי ביטוי את מסקנותיו מהמלחמות שניהל. הוא שלח את הספר אישית לכל אחד מהגנרלים ששירתו בצבא פרוסיה באותה התקופה.

תכונת האחריות בצבא שונה מתכונת האחריות בגופים אזרחיים. שם, בגופים האזרחיים, נחלקת האחריות בין גורמים רבים (המנכ"ל, החברים במועצת המנהלים ובהם היו"ר). בצבא רק אדם אחד אחראי לכל הנעשה ברמה שלו - המפקד. בצבא האחריות אינה נחלקת ואינה ניתנת להעברה, לצמצום או לחלוקה, אלא בדרך של צמצום התפקיד והעברת חלק ממנו לאחר בהוראת מי שהוסמכו לכך.<sup>23</sup> גורם פיקודי מוסמך רשאי לצמצם תפקידים ואחריות של כפופים לו לפי שיקול דעתו, אולם הוא אינו רשאי לצמצם את אחריותו שלו.<sup>24</sup>

### הטלת אחריות

הטלת אחריות על מנהיג צבאי בפועל יכולה להיות בהיבטים שונים: פיקודיים, משפטיים וציבוריים.

#### הטלת אחריות בהיבט הפיקודי

האחריות הפיקודית מוטלת על הקצין ברגע שהוא מתמנה לתפקידו. נוסף על כך לאחר כל פעולה תוטל על הקצין אחריות בהיבט הפיקודי, בין אם הצליח במשימה ובין אם נכשל בה. במקרה של הצלחה תתורגם הטלת האחריות ללמידה חיובית ולחזוקת גאוות היחידה. במקרה של אי-הצלחה הנובע מתפקוד לקוי של הקצין עשוי בכיר בדרגה לנקוט נגדו צעדים פיקודיים, אם יתרבר שהוא אחראי לכישלון או למחדל כלשהם. צעדים כאלה אינם מחייבים את קיומו של הליך שיפוטי. עם זאת, הפעלתם מחייבת שיקול דעת מנהלי ומחייבת פרוצדורה המפורטת בפקודות הצבא.<sup>25</sup>

#### הטלת אחריות בהיבט המשפטי

הטלת אחריות משפטית מתרחשת כאשר מתקבלת החלטה לדון בדין משמעתי או פלילי - או בוועדת חקירה ממלכתית - באחריותו של מפקד לכישלון. ועדת חקירה מוקמת מכוחו של חוק ועדות חקירה תשכ"ט-1968, והיא גוף שמקימה הרשות המבצעת לצורך בירור העובדות ולקביעת המלצות בנוגע לדרכי הפעולה בעתיד.

במהלך השנים צברו ועדות החקירה הממלכתיות מעמד ציבורי מרכזי. הן משמשות אמצעי חשוב לבדיקת אופן הפעולה של רשויות השלטון עצמן

כתוצאה מפגיעת הטיל פרצה אש במנוע הימני של המטוס. הטייס כיבה את המנוע הפגוע, ביצע פעולת חירום ובנס הצליח לנחות בשלום. בעקבות האירוע כתב ידלין ביוזמתו מכתב למפקד חיל האוויר, אלוף אביהו בן-נון, ובו לקח אחריות וביקש לסיים את תפקידו.<sup>28</sup> מפקד חיל האוויר אכן שיחררו מהפיקוד על הטייסת.

למרות כל הנאמר בתחום האחריות ולקחת האחריות, המפקד אינו אחראי באופן מוחלט לכל האירועים המתרחשים ביחידתו, ולא בכל מקרה של כישלון עליו לקחת אחריות ולהתפטר.<sup>29</sup> גם במקרה של לקחת אחריות אין זה אומר שעליו להתפטר תמיד מתפקידו. אילו כך היה הדבר, היו נפגעות הן הנכונות של המשרתים להתנדב לפיקוד והן איכות הפיקוד. יתר על כן, הצבא עלול היה להפוך לאוסף של טוראים ושל "ראשים קטנים", שמפקדיו מפוזרים ונמנעים מכל יוזמה.

מודריק טוען שמפקד בכיר אינו יכול לבזבז את זמנו על טיפול בעניינים שאינם דורשים את ניסיונו. לכן מבחינת התועלת החברתית עדיף שתוסר ממפקד בכיר אחריותו לנושאים שאינם זקוקים לזיקתו הישירה. משמעות הדבר פרדוקסלית, אולם אין מנוס אלא לקבוע שככל שעולה דרגת המפקד, כך יורדת מידת אחריותו המשפטית.<sup>30</sup>

על הצורך להגן על הגנרלים עמד כבר במאה ה-18 המלך פרידריך הגדול. לטענתו, המצביאים ראויים ליחס של חסד יותר ממה שמקובל לחשוב. נימוקו: הרי העולם דן אותם בלי לשמוע את טיעוניהם, והעיתונות המודפסת מעמידה אותם למשפט ולגזר דינו המחמיר של הציבור. בין אלפי האנשים המגנים אותם ייתכן שאין אפילו אחד המסוגל לפקד על פלוגה. לסיכום מציין פרידריך שאין הוא מבקש ללמד סנגוריה על גנרלים העושים שגיאות, כי אלה ראויים לביקורת, אך יש לבקר אותם מתוך ראייה מקצועית.<sup>31</sup>

דוגמה חשובה ללקחת אחריות אישית במקום שבו לא נתבעה ואף לא נראתה

ושל נושאי משרות ציבוריות, ולהמלצותיהן בנוגע לאחריות אישית ובנוגע לשינויים מבניים נודעת השפעה ניכרת. למעשה דומות ועדות החקירה הממלכתיות הרבה יותר לערכאות שיפוטיות מאשר לוועדות בדיקה וביורר פנימיות שמקימה הרשות המבצעת.

### הטלת אחריות בהיבט הציבורי

המחאה הציבורית התובעת ממנהיגים לקחת אחריות באה לידי ביטוי בדרכים הבאות: קריאה להקמתה של ועדת חקירה ממלכתית, הפגנות של קבוצות, הפגנות המונית, מכתבים של הורים שכולים לגורמים שונים, שיח ציבורי בכלי התקשורת ועוד. כל אלה מביאים לידי ביטוי את דעת הקהל. למחאה ציבורית - במיוחד במשטרים דמוקרטיים - עשויה להיות השפעה ניכרת על הפוליטיקאים ועל המנהיגים. לכן קורה לא פעם שגורמים אינטרסנטיים מנסים לעורר את דעת הקהל כדי לקדם את ענייניהם.

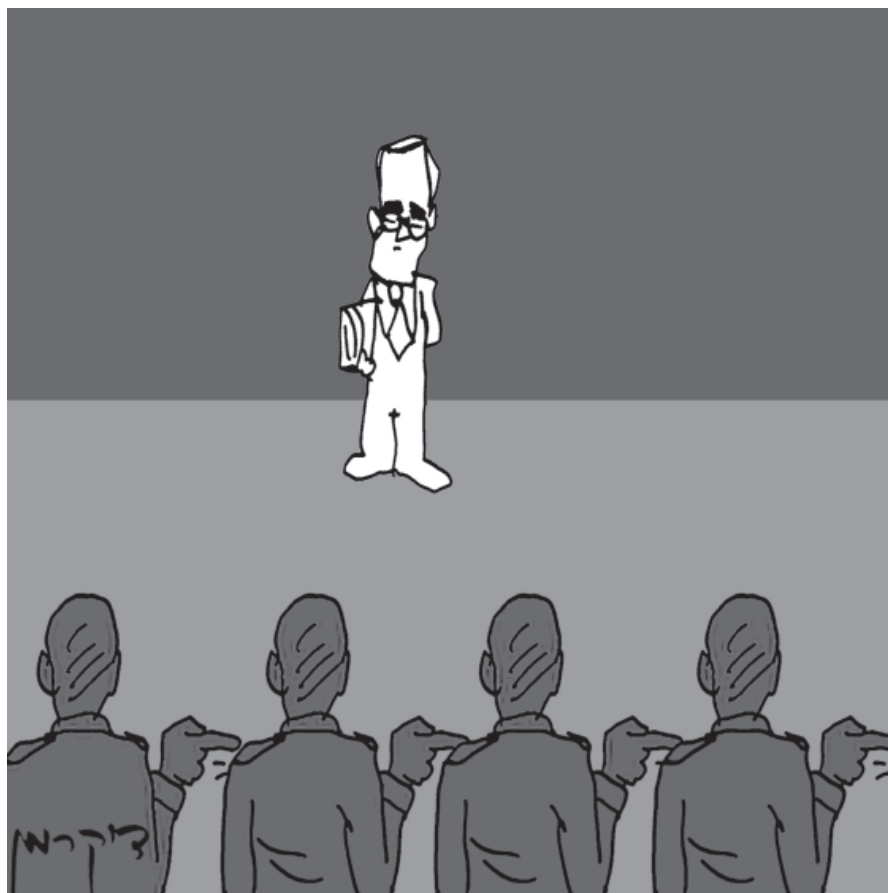
על-פי מודריק, התודעה הציבורית תובעת בכל עת שמתרחש אירוע חריג בתחומי מסגרת צבאית את פירעונו של שטר האחריות הפיקודית. לביסוס טענתו הוא מצטט פסק דין של בית הדין הצבאי שקובע: "משנפל דבר חמור כל כך בצה"ל, לא ייתכן שיעמידו לדין רק את האנשים מהדרג הנמוך שבסולם, ואילו האיש שבראש הסולם יישאר עומד מוחץ".<sup>26</sup> לטענתו, רמת הציפיות מהמפקדים גבוהה ביותר, וכמוה גם מידת האמון הניתנת בהם. תחומי העיסוק של מפקדי הצבא נוגעים לחלק הארי של תושבי מדינת ישראל, ולכן כגודל הציפייה כך מידת האכזבה מכל כישלון.

### לקחת אחריות - נשיאה בתוצאות הפעולה

עניינה של לקחת האחריות אינה רק בנכונות לשאת בתוצאות הפעולה. בשיח הציבורי בישראל התקבעה - בטעות - הגישה שלפיה לקחת אחריות משמעה הצורך של המפקד להתפטר בעקבות אירוע שהסתיים בכישלון. אולם בפרק הזה אעסוק אך ורק בנכונות לשאת בתוצאות הפעולה, ואילו בשאר מרכיביה של לקחת האחריות אעסוק בפרק הדין וההמשגה.

על-פי רונן, מעטים הם המפקדים המוכנים לקחת על עצמם אחריות מלאה למעשיהם. רונן מביא דוגמה חריגה: התפטרותו של מפקד סיירת מטכ"ל עמוס בן-אברהם ב-1992 לאחר התייבשות שניים מחייליו במסע ניווטים. לעומתו הוא מציין את אי-התפטרותם של מפקדים בחיל האוויר לאחר אסון המסוקים מעל שאר-ישוב ב-1997. מאחר שאי-התפטרות היא דרך הפעולה המקובלת של מפקדים במקרה של כישלון, צריכה מערכת הפיקוד או מערכת המשפט הצבאי במקרים רבים מדי לאלצם להתפטר במקום שיעשו כן ביוזמתם.<sup>27</sup> מובן שמפקד המחליט לשאת באחריות לתוצאותיה של פעולה כושלת ולהתפטר אינו עושה זאת בדרך כלל כדי להשיג אינטרס כלשהו אלא מתפיסה מוסרית ברמה גבוהה.

דוגמה נוספת לאיש צבא שלקח אחריות והציע את התפטרותו בעקבות תקלה היא של עמוס ידלין. בהיותו מפקד טייסת F-15 בדרגת סגן-אלוף יצא ידלין עם מטוס נוסף למשימה מחוץ לגבולות המדינה. בסיום המשימה החליטו ידלין ובן זוגו לתרגל קרב אוויר. ידלין שכח להעביר את מפקדי המטוס למצב אימונים ובמהלך האימון "נעל" על בן זוגו ולחץ על כפתור השיגור של הטיל. לתדהמתו של ידלין שוגר טיל אוויר-אוויר ופגע בחברו.







## אם המצביאים ברמות הגבוהות לא יפעלו ביושרה, לא יודו בטעויות שעשו ולא ייקחו אחריות על מעשיהם, ובמילים אחרות לא ישימו את טובת הארגון לפני טובתם האישית, תפנים הקצונה הצעירה את המסרים הסמויים האלה

מתבקשת מופיעה במאמר המנתח את תפיסותיהם של מפקדי בה"ד 1 בנוגע למנהיגות ולהכשרת המפקדים.<sup>32</sup> יצחק חופי, ששימש מפקד בה"ד בשנים 1960-1962, מספר על מקרה שבו התייבש צוער למוות במהלך אימון. בעקבות האירוע התקיימה חקירת מצ"ח, והגיעו בה רק אל מפקד המחלקה, אל המדריך הראשי ואל קצין הספורט. חופי התקשר לפרקליט פיקוד מרכז ואמר לו: "את המסע הזה אני אישירי בשטח וכן את היציאה. בדקתי את הסיפורים ואת ההכנות, ואם משהו לא בסדר במקרה הזה, אז זה אני". בעקבות כך התקיים לחופי משפט מקדים כדי להחליט אם יש מקום להעמידו לדין. חופי מספר שעבר תקופה לא קלה. בסופו של דבר הוחלט שלא להעמידו לדין. חופי ראה באירוע ביסוס הכרחי לדרך האחריות ולמתן תמיכה למפקד מהממונה עליו באמצעות אירוע של "הקרבה עצמית" פיקודית.

החשיבות שמייחס הצבא לקיחת אחריות נובעת מכך שיש לה קשר ישיר לשתיים מהתכונות הנמצאות בליבת הארגון, הקובעות באופן מובהק את אופן התנהלותו ואת איכותו. התכונה הראשונה היא היכולת ללמוד ולהשתפר באופן מתמשך. מדובר בערך ובתפיסת עולם בכל רמות הארגון, מרמת המסגרת הקטנה ביותר ועד לרמת הצבא כולו. התכונה השנייה היא הצורך להנחיל ערכים ונורמות בצה"ל באופן שיאפשר לו לפעול כמצופה מארגון מקצועי וברמה מוסרית ונורמטיבית גבוהה.

### הקשר בין לקיחת אחריות ללמידה

קיים כמובן קשר ישיר בין לקיחת אחריות לבין למידה ושיפור הארגון. אחת מסגולות הקצין<sup>33</sup> היא "חתיירה ללמידה ולשיפור מתמיד". משמעותה שהקצין נדרש לשפר את ביצועיו האישיים ואת ביצועי יחידתו על בסיס אירועי ההווה והעבר ולאורך זמן. שיפור כזה משיגים באמצעות קיום מעגלי למידה, ובמרכזם תחקירי ביצועים על בסיס איתור שגיאות ותקלות מחד גיסא והצלחות מאידך גיסא. ללא הצבת השגיאות והטעויות שהמפקד עשה במרכז התחקיר אף אחד מהכפופים למפקד לא יחשוף את שגיאותיו שלו. ללא חשיפה כזאת אין סיכוי ללמוד ולשפר את המערכת שעליה מופקד הקצין.

### הקשר בין לקיחת אחריות להנחלת ערכים ונורמות בצה"ל

אחת מסגולות הקצין היא יושרה. משמעותה שהקצין נדרש לפעול מתוך נאמנות לעקרונות הבאים להבטיח את השגת הייעוד של המערכת לפני שהוא רואה את טובתו האישית. עליו לעשות זאת בתכנון, בביצוע, בלימוד, בתחקיר, בפתחות לקבלת ביקורת ובטיפול בפקודים ללא משוא פנים.<sup>34</sup> ככל שעולים במדרג הדרגות בארגון הצבאי, כך גדלה השפעתן של הלמידה ושל הנחלת הערכים והנורמות בארגון. אם המצביאים ברמות הגבוהות לא יפעלו ביושרה, לא יודו בטעויות שעשו ולא ייקחו אחריות על מעשיהם, ובמילים אחרות לא ישימו את טובת הארגון לפני טובתם האישית, תפנים הקצונה הצעירה את המסרים הסמויים האלה. הדבר ישיפע לרעה על הנחלת הנורמות והערכים ברמות הזוטרות, והצבא כולו ישקע לבינוניות. הדבר יביא לכך שקצינים זוטרים לא ירצו לקשור את עתידם בצה"ל ולחתום לשירות קבע. נוסף על כך, חיילים לא ירצו

לצאת לקורס קצינים ולהיות קצינים בצה"ל.

במצביאות הביטחונית של ישראל על צה"ל לפתח בתוכו מצוינות מקצועית ונורמטיבית. זכות קיומה של מדינת ישראל תלויה ביכולותיו של צה"ל יותר מאשר ביכולותיו כל ארגון אחר במדינת ישראל. תקלה ביחידה צבאית עלולה לא רק לעלות בחיי אדם אלא אף לסכן את ביטחון המדינה.<sup>35</sup> מהסיבה הזאת מקבל צה"ל מהחברה הישראלית כלים שיאפשרו לו להצטיין: את מיטב האנשים ואת מרב המשאבים. העובדה שצה"ל הוא צבא העם של מדינה דמוקרטית היא שמאפשרת לו לקבל את מיטב הכוחות שבחברה הישראלית. מדובר בתשתית מצוינת שממנה אמורה לצמוח קצונה יצירתית, יוזמת, נוטלת אחריות, שמרבה לאמץ חידושים ולתחבל תחבולות בלחימה.<sup>36</sup>

### עקרונות האחריות לפי מדינאים ומצביאים ישראלים

בפרק הזה אביא ממשנתם של מדינאים ושל מצביאים ישראלים בולטים שעסקו בנושא האחריות של מנהיגים. לעיתים הם עסקו בכך באופן תיאורטי ולפעמים הם התייחסו לאירועים ספציפיים בצה"ל שבהם נדרשו מפקדים לקחת אחריות. בסיום אציג מעין "עשרת הדיברות" לאחריות המפקדים על סמך משנתם של המנהיגים ושל המצביאים.

#### דוד בן-גוריון

בן-גוריון ראה בכוח המוסרי את המפתח לאיכותו של צה"ל וייחס את ניצחונו של צה"ל על צבאות ערב במלחמת השחרור בראש ובראשונה ליתרונו המוסרי. על-פי השקפתו, היתרון המוסרי תרם לצה"ל הרבה יותר מאשר שאר מרכיבי הכוח: ציוד, אימונים וכו'.<sup>37</sup> בן-גוריון ראה במפקד גם מורה ומחנך המעצב את דמותו הרוחנית של החייל.<sup>38</sup> הוא טען כי המפקדים בצה"ל חייבים להיות "לא חכמי מעשה בלבד כי אם אנשי מופת".<sup>39</sup>

על אחריות המפקד אמר בן-גוריון: "על המפקד מוטלת אחריות עליונה, אחריות כפולה, אחריות לביטחון המדינה ואחריות לחיי חייליו וכבודם... רק מפקד המסוגל בעצם הווייתו, בדמותו המוסרית המעוררת אמון, כבוד והערצה להערות בקרב כל חייל שלו את המקורות הגנוזים של מסירות וגבורה - רק מפקד כזה יצלה לתעודתו".<sup>40</sup> וכן כתב: "המפקדים - החל ממפקד כיתה וגמור במפקדי חילות ואלופי מפקדות - יישאו במלוא האחריות לאימונם, משמעתם, חינוכם, רווחתם של פקודיהם, וכל מפקד ייתן את הדין על כל מקרה של חוסר משמעת וחוסר יעילות של פקודיו".<sup>41</sup>

בן-גוריון ראה בקציני צה"ל אנשים הנדרשים להיות אנשי מופת בחברה. הוא ראה בקצונה בצה"ל תפקיד בעל זכות גדולה, אך גם בעל אחריות כבדה - תפקיד קשה ומחייב - ולכן סבר שרק הטובים יוכלו לשרוד בו ברמה הנדרשת לצה"ל. בן-גוריון ראה את הקשר בין האחריות ליוזמה הנדרשת מהמפקד עקב אי-הוודאות בשדה הקרב וטען שהמפקד נדרש לקחת אחריות נוספת מעבר להנחיה ולפקודה שקיבל. משמעת, סדר וארגון היו בעיניו מרכיבים חשובים של המושג "אחריות המפקד" בצה"ל. בעיני בן-גוריון, זהו האוויר לנשימה שצה"ל זקוק לו.

בלמידה ראה בן-גוריון את הנושא המשמעותי ביותר שנמצא בתחום אחריותו של המפקד וטען שראיית הנולד המתבססת על הלמידה צריכה להיעשות בעיניים פקוחות, בצניעות, ללא זלזול באויב ותוך ביקורת עצמית חמורה, נוקבת ואכזרית.

#### חיים לסקוב

לסקוב עסק רבות בתחום המנהיגות. בראשית דרכו הצבאית הוא היה מפקד בהגנה לאחר מכן, ב-1941, הוא התגייס לצבא בריטניה ומילא בו תפקידי קצונה. כשפרצה מלחמת העצמאות הוא היה המפקד הראשון של קורס קצינים (בית הספר לקצינים של צה"ל, בה"ד 1, נקרא על שמו), ולאחר מכן שימש מפקד גדוד ומפקד חטיבה בצה"ל. הוא היה ממקימי מערך ההדרכה בצה"ל ופיקד בשנות

ה-50 על חיל השריון ועל חיל האוויר (אף שמעולם לא היה טייס). הוא מונה לרמטכ"ל החמישי של צה"ל ב-1958 ושימש בתפקיד עד 1960. לאחר שחרורו שימש לסקוב מנכ"ל רשות הנמלים וב-1972 התמנה לנציב קבילות החיילים הראשון של צה"ל - תפקיד שבו שימש במשך כעשור.<sup>42</sup>

כלל המאמרים וההרצאות שנשא בנושאי מנהיגות רוכזו בספר "מנהיגות צבאית", המשמש עד היום אחד המקורות העיקריים לתפיסת המנהיגות בצה"ל. מגוון התפקידים שביצע לסקוב בצה"ל והעובדה שלאחר שחרורו מצא לנכון להקים את המערך של נציב קבילות החיילים, להתמסר לתפקיד ולעמוד בראשו במשך עשר שנים מקנים חשיבות מיוחדת לתפיסתו בנוגע למנהיגות וללקיחת האחריות.

מרכיב מרכזי בתפיסתו של לסקוב את המנהיגות הצבאית הוא אומץ הלב האזרחי. לטענתו, מנהיג צבאי נדרש גם לאומץ לב אזרחי, השונה מאומץ הלב הנדרש בקרב. פירוש, בין השאר: ללמוד משגיאות של עצמו ושל אחרים בעוד המבט מופנה אל העתיד, להפגין תום לב לטובת הכלל ונאמנות לעקרונות בלי להתפתות לשאפתנות פוליטית ולהתמסר ללא סטייה ופשרות לאינטרס של הכלל.<sup>43</sup> לטענתו, אומץ לב אזרחי נבחן רק כאשר לא נעים ולא נוח לנהוג לפיו. מפקד שלא יהיה לו אומץ לב אזרחי, תהיה אחריותו האישית לוקה בחסר. מבחני אומץ הלב האזרחי כוללים את יכולת המפקד לבזר סמכויות למרות חששותיו שפקודיו יטעו ושהטעויות יזיקו לחובתו, שכן הוא אחראי להן. על המפקד להיות מוכן להסביר - גם כאשר הדבר כואב - כל תקלה שהוא אחראי לה.

לסקוב יצא נגד קצינים החולים במחלת "העיקר לא להסתבך", קצינים שאינם יוזמים ואינם מקבלים החלטות קשות כאשר אלה מתבקשות, קצינים שפועלים רק כדי לקדם את עצמם ולבסס את עתידם. לטענתו, קצינים כאלה הם חוליה חלשה ומסוכנת, והמערכת צריכה להחליף אותם באחרים. לסקוב קובע כי יכולת המפקד לשאת באחריות חשובה לא פחות מכושרו לפתור בעיות, ולדעתו יש לטפח את שתי היכולות האלה באותה המידה ולא לחסוך בשבט הביקורת מאלה ש"אינם מסתבכים", אינם מביעים דעה, מטילים תמיד אחריות כלפי מטה ומעבירים בעיות להחלטה למעלה. את המפקדים האלה, שהם חסרי אומץ לב אזרחי - קובע לסקוב - אסור להעלות בדרגה או לשבץ בתפקידים משמעותיים.<sup>44</sup>

על האחריות כותב לסקוב<sup>45</sup> שהיא אחת מתכונות היסוד של המפקד בצה"ל. הוא מדגיש שזהו נושא רחב שלא קל להגדירו ולהתאימו למסגרת מדויקת. לדבריו, רצונו של המפקד הממונה והרצון של המפקד שכפוף לו הם שני אזורים אחריות שאין גבול ברור ביניהם. ואלה הן הדרישות שדורש לסקוב ממפקד בתחום האחריות:

1. למפקד חייבת להיות הנכונות לקבל אחריות מרצון ולא להתחמק ממנה. המפקד נדרש לקבל החלטות שבתחום אחריותו ולהסתכן בטעות בלי לגשש ולברר את דעת מפקדו הממונה כדי שיוכל להסיר מעליו אחריות.
2. המסקנה העולה מכך היא שאסור למפקד להסתתר מאחורי הגב של הדרג הממונה בכל עניין שאיננו קל ופופולרי.
3. החטא האולטימטיבי בעיני לסקוב הוא הנטייה של מפקדים מסוימים לחפש בכל דבר את השעיר לעזאזל ברמות שמתחתיו ולא לקחת אחריות בעצמו.

ב-1 באפריל 1959, בעת שלסקוב היה רמטכ"ל, הוחלט בצה"ל לערוך לראשונה תרגיל גיוס פומבי של יחידות מילואים. ראש אג"ם במטכ"ל, אלוף מאיר זורע (זרו), היה אחראי לתרגיל. ראש אמ"ן, אלוף יהושפט הרכבי, הנחה את זורע לפרסם בכלי התקשורת את דבר קיומו של התרגיל ואת הסיבות לקיומו כדי שלא לעורר בהלת מלחמה בישראל ובשכנותיה. ההוראה הזאת לא הוצאה אל הפועל, וכאשר החלו להתפרסם ברדיו סיסמאות הגיוס, פשטה בהלה בישראל, ומדינות ערב החלו לגייס מילואים. בעולם היו משוכנעים שעומדת לפרוץ מלחמה, ולא כל כך הבינו מדוע. חלפו כמה שעות עד שהצמרת המדינית הצליחה להרגיע את המצב ולהסביר כי מדובר בתקלה חמורה.<sup>46</sup>

ראש הממשלה בן-גוריון נפגע מכך שדווקא בצה"ל, המסודר והמאורגן יותר מכל ארגון אחר במדינה, יכול להתרחש אירוע כזה. לסקוב היה מתוסכל מכך שהתקלה אירעה בארגון שהוא אחראי לו. בן-גוריון ביקש להקים ועדת חקירה בנושא. זרו התנגד לכך ובפגישתו עם בן-גוריון לקח את מלוא האחריות לתקלה ודרש מבן-גוריון להעניש אותו על-פי הבנתו. אולם בן-גוריון עמד על כך שתוקם הוועדה לבירור התקלה. לאחר שזו הגישה את מסקנותיה זימן אליו בן-גוריון את לסקוב ואמר לו שבעיניו זרו הוא האחראי העיקרי לתקלה, והרכבי שותף לה, משום ששניהם לא מילאו אחר הוראות הרמטכ"ל. כמו כן הורה בן-גוריון לרמטכ"ל לדרוש משני האלופים להגיש את התפטרותם עוד באותו היום.

לסקוב ניסה - לשווא - לשכנע את בן-גוריון להסתפק בנייפה. שני האלופים סירבו להתפטר וטענו ששר הביטחון אינו רשאי לתת פקודה כזאת. אולם בן-גוריון עמד על דעתו, והשניים נאלצו להתפטר מתפקידיהם. בן-גוריון טען שהשניים לא ביצעו הנחיה מפורשת של הרמטכ"ל וכתוצאה מכך עוררו בהלה בציבור ופגעו באמון העם בצה"ל.

לסקוב שקל אף הוא בשלב מסוים להתפטר, אולם בלחצו של זרו החליט שלא לעשות זאת.<sup>47</sup> בכל מקרה הוא ציית להוראתו של שר הביטחון לפטר את זרו, אך מיהר למנותו לאלוף פיקוד הצפון. מכאן שלקיחת אחריות אין משמעותה בעיני לסקוב שלא ניתן להטיל



**הרמטכ"ל לשעבר רא"ל חיים לסקוב**  
| לסקוב יצא נגד קצינים החולים במחלת "העיקר לא להסתבך", קצינים שאינם יוזמים ואינם מקבלים החלטות קשות כאשר אלה מתבקשות, קצינים שפועלים רק כדי לקדם את עצמם ולבסס את עתידם. לטענתו, קצינים כאלה הם חוליה חלשה ומסוכנת, והמערכת צריכה להחליף אותם באחרים

על זרו תפקידי פיקוד משמעותיים או שזהו סוף הקריירה הצבאית שלו. מקרה אחר, שממנו ניתן ללמוד על גישתו של לסקוב בנושא האחריות, היה כאשר בן-גוריון אישר לשמעון פרס, סגנו במשרד הביטחון, להיפגש בנפרד עם אלופי המטה הכללי ללא נוכחותו של הרמטכ"ל לסקוב. לאחר דין ודברים בנושא, ולאחר שבן-גוריון לא חזר בו, הגיש לו לסקוב מכתב התפטרות שבו כתב כי הפגישה הנפרדת פוגעת בסמכותו וכתוצאה מכך באחריות שהוא נושא בה, שכן הדבר יעמיד את אלופי המטה הכללי בפני דילמה של לויאליות.<sup>48</sup>

**יורם יאיר (יה) <sup>49</sup>**

יאיר שימש בתפקידי פיקוד שונים בחטיבת הצנחנים. במלחמת ששת הימים הוביל את הכוח שפרץ למתחמי רפיח, ובמלחמת יום הכיפורים פיקד על גדוד 50. במלחמת שלום הגליל פיקד על חטיבת הצנחנים. במלחמה הזאת השתתף





**מפקד חטיבת הצנחנים, אל"ם יורם יאיר, בתדרוך במלחמת לבנון הראשונה | יאיר מדגיש כי מ"רוח צה"ל" עולה בכיור שבזמן מלחמה חייב כל חייל - ובוודאי שחייב כל מפקד ובמיוחד מפקד בכיר - לראות את עצמו כאילו גורל המערכה כולה מונח על כתפיו, ואין מישהו מעליו או מתחתיו שיכול לעשות המלאכה במקומו**

בנושא המנהיגות<sup>52</sup> ובראיון שנתן לי לקראת כתיבתו של המאמר הזה.<sup>53</sup> בעיני יעלון לקיחת אחריות צריכה להיות הנורמה של כל קצין.<sup>54</sup> אבל לקיחת האחריות אינה נוגעת - לדעתו - רק למציאות שנוצרת בעקבות פעולה מוצלחת או כושלת. לדעתו האחריות באה לידי ביטוי הרבה לפני כן, בהחלטה לנקוט יוזמה וכן במהלך הפעולה.

כאשר קצין מתמנה לתפקיד, נותנים לו סמכות. השאלה היא מה הוא עושה בה. ובלשונו: "עד איפה הקצין לוקח את העשייה שלו ואת הגדרת הגבולות במסגרת הסמכות שניתנה לו. כלומר, התוכן שיוצק הקצין בעשייה שלו הוא בעצם לקיחת האחריות".<sup>55</sup> אם כך רואה הקצין את חובתו במימוש האחריות בעת קבלת תפקיד וכן לפני פעולה ובמהלכה, כי אז גם לקיחת האחריות לאחר הפעולה - בין אם הצליחה ובין אם נכשלה - תהיה בעיניו מובנת מאליה.

לטענת יעלון, התרבות של אי-לקיחת אחריות חדרה בשנות ה-90 גם לפעילות המבצעית כתוצאה מכך שהאוגדות והחטיבות החלו לתבוע מהמג"דים ומהמ"פים

החטיפה בפעולת איגוף יוצאת דופן - הנחיתה בשפך נהר האוול, על מהלכי החטיבה במלחמה כתב יאיר את הספר "אתי מלבנון". לאחר מכן פיקד על אוגדת הגליל. בהיותו אלוף שימש יאיר, בין השאר, ראש אגף כוח אדם של צה"ל. בתפקידו זה הוביל יאיר יחד עם פרופסור אסא כשר את כתיבת הקוד האתי של צה"ל. ליאיר תפיסה מגובשת ומקורית בנושא המנהיגות ואחריות המנהיגים. בין שאר תפקידיו בצה"ל שימש יאיר מפקד בית הספר לקצינים.

על-פי יאיר, בכל רמה של ניהול או של פיקוד מוגדרת האחריות בתוך התפקיד. בעצם קבלת התפקיד מטילים על הקצין את האחריות. במקביל חייבת הסמכות להינתן עם האחריות כדי שניתן יהיה לממש אותה. זהו דבר שבמדינת ישראל לא תמיד מקפידים עליו.

על-פי יאיר, במושג לקיחת אחריות יש שתי רמות. האחת, המובהקת והברורה: המפקד אחראי לכל מה שנכלל בהגדרת הסמכויות שלו. ואם הדברים השתבשו - הוא לוקח אחריות. הרמה השנייה - הגבוהה יותר - של לקיחת אחריות אינה מצויה במסגרת המוגדרת והברורה של תפקידו המפקד או של סמכותו. מדובר באחריות שהמפקד לוקח על עצמו מעבר לתפקידו הפורמלי כדי לפתור בעיות מסוימות - בעיקר בעיות משבר דוגמת לחימה.<sup>51</sup> המנהיג נדרש אפוא שלא להסתגר בתחומי האחריות והסמכות שהוגדרו לו, אלא להרחיב, לפרוץ, לקחת אחריות ולפתור את מה שמעבר לגדר הפורמלית - מעבר לסמכויות, לפקודות ולהנחיות שניתנו לו.

אשר לרמה הראשונה של פעולה במרחב האחריות והסמכות - כאשר מדובר בתפקידים בכירים, גורם יאיר, תחומי הניהול הם מאוד רחבים, ולעולם לא ניתן להקיף את כולם. המפקד מגדיר לעצמו במה הוא עוסק ישירות ועל מה הוא לוקח אחריות באופן אישי. הוא מביא לדוגמה את גבי אשכנזי שבהיותו אלוף פיקוד הצפון החליט לעסוק בנושא החיילים שמצבם הכלכלי בבית גרוע. אשכנזי העלה את הסוגיה הזאת במטה הכללי והגיע להישגים משמעותיים. הנושא בהחלט היה בתחום אחריותו, אבל העובדה היא שאלוף אשכנזי החליט לעסוק בכך, ואילו אלופים אחרים לא עסקו בזה.

לטענת יאיר, הדיון האמיתי על כישלון מתרחש כאשר מישהו הרחיב את סמכותו מעבר לגבולותיה (הרמה השנייה) - אולי על חשבון מישהו אחר שהנושא היה באחריותו ולא פעל. במקרה כזה על המפקד שחרג מסמכותו להיות מוכן לתת את הדין. המפקד שחרג ביודעין כי חשב והאמין שהוא יכול להצליח ולהשפיע צריך להיות נכון שישפטו אותו על שיקול הדעת שהפעיל.

יאיר אומר כי הכשל הגדול של מלחמת לבנון השנייה היה ברמה השנייה של לקיחת אחריות - מעבר לגבולות הסמכות. לדבריו, כאשר הוא תיחקר את הקרבות של אוגדה 91 במלחמה, הוא ניסה לעמוד על הגורמים לכישלונה, והמסקנה שאלה הגיע הייתה שהכשל העיקרי של מפקדי החטיבות ושל מפקד האוגדה היה בתחום של לקיחת האחריות ברמה השנייה. לטענת יאיר, ההתנהגות הזאת לא איפיינה רק את אוגדה 91 אלא הייתה עקבית בכל היחידות ובכל הקרבות שתיחקר. לכן, לדבריו, בפעולה נכונה לאורך כל היחידות והרמות ניתן לתקן זאת.

יאיר מדגיש כי מ"רוח צה"ל" עולה בכיור שבזמן מלחמה חייב כל חייל - ובוודאי שחייב כל מפקד ובמיוחד מפקד בכיר - לראות את עצמו כאילו גורל המערכה כולה מונח על כתפיו, ואין מישהו מעליו או מתחתיו שיכול לעשות המלאכה במקומו. ובלשונו "רוח צה"ל": "ואם הוא מאמין שהניצחון בסכנה, הוא חייב לקחת את האחריות, לקבל החלטות ולפעול, גם אם זה חורג מסמכותו ומהמסגרת המוגדרת לו, ולהיות מוכן לתת את הדין לאחר מכן".

### משה (בוגי) יעלון

יעלון היה הרמטכ"ל ה-17 של צה"ל. מבין הרמטכ"לים האחרונים בחרתי בו למחקר הזה בשל אישיותו המיוחדת. רבים מאלה שעבדו איתו ראו בו אישיות בעלת נורמות מוסריות גבוהות מאוד. נוסף על כך ליעלון ישנה תפיסה ברורה ומגובשת בנושא של לקיחת אחריות בצה"ל - תפיסה המתוארת במאמר שכתב



שיבשו אישור מראש לכל פעולה. יעלון מדגיש כי כאשר הוא היה מפקד אוגדה, הוא לקח סיכונים - אף שבחלק מהמקרים גם היו כישלונות - אולם להבנתו אסור היה לו לצמצם את סמכויות המפקדים הכפופים לו. לדבריו, אילו בהיותו מפקד אוגדה הוא היה דורש לאשר מראש כל פעולת מעצר, הוא היה הופך לצוואר בקבוק, מביא לצמצום בהיקף הפעילות ופוגע ביעילות של סיכול הטרור. לכן הוא איפשר למפקדי החטיבות שתחתיו להמשיך לאשר מעצרים - תוך חניכה ובקרה מתאימות. יעלון המשיך במדיניות הזאת גם לאחר שאירעה תקלה קשה בפעולה של יחידת דובדבן בג'נין ולמרות לחצים של מפקדיו להחמיר את רמת האישורים. כתוצאה ממדיניותו של יעלון יכולה הייתה האוגדה שלו לבצע 50 מבצעים מיוחדים בשבוע. לדבריו, אילו היה נאלץ לאשר כל מבצע ומבצע, הייתה האוגדה שלו מצליחה להוציא אל הפועל לכל היותר חמישה מבצעים בשבוע. יעלון מחדד את ההבדל בין סמכות לאחריות. סמכות, לדבריו, ניתנת למפקד עם תפקידו. אחריות - הוא אומר - על המפקד לקחת. לדבריו המפקד הוא שמגדיר את תחום היוזמה ואת הגבולות של לקיחת האחריות. כלומר, הסמכות הניתנת למפקד עם קבלת התפקיד מגדירה את מינימום האחריות שעל המפקד לקחת. אולם לעיתים נדרש המפקד להרחיב את האחריות הזאת מעבר לסמכות שהוטלה עליו.

יעלון מדגיש שיש להעדיף את ההליך הפיקודי על פני ההליך המשפטי או הציבורי. ההליך הזה בא לידי ביטוי בתחקיר הפיקודי ובמעשה הפיקודי. מדובר בשני מרכיבים חשובים בתפיסת הפיקוד בצה"ל. לטענת יעלון, אם אירוע לא נעשה בזדון, ואין בו היבט פלילי - וזהו הרוב המכריע של המקרים באירועים מבצעיים - אז המעשה הפיקודי הוא הנכון, גם אם הוא כרוך בסופו של התהליך בהדחה או בפיטורים. בכל מקרה מדובר בהליך שעדיף על פני משפט צבאי. יתר על כן, מפקד שדן בכישלון במסגרת הליך פיקודי צריך לבחון את האירוע באופן מאוד דקדקני וענייני ולהיות מסוגל להיכנס לתוך הנעליים והעיניים של הקצין שאת תפקודו הוא בוחן ולהבין את תמונת העולם שעל פיה הוא פעל.

## עשרת הדיברות לאחריות

ניתן לזהות נקודות משותפות בתפיסותיהם של המדינאים ושל המצביאים הישראליים שסקרתי בפרק הזה ולנסח מעין עשרת הדיברות לנושא האחריות בצה"ל:

1. האחריות הנדרשת מקציני צה"ל מחייבת אותם שיהיו אנשי מופת ובעלי מוסר גבוה במיוחד בתחום היושרה.
2. תפקיד קצונה בצה"ל הוא זכות גדולה, אך גם כרוכה בו אחריות כבדה.
3. לקיחת אחריות היא חובתו של המפקד מבחינה מקצועית ומוסרית.
4. לקיחת אחריות מבטאת את הציווי שעל המפקד להרחיב את גבולות האחריות במסגרת הסמכות שהוטלה עליו.
5. הקצין נדרש להרחיב את גבולות הסמכות והאחריות, ומהדרישה הזאת נובע הקשר הישיר בין לקיחת אחריות לחובה הנגזרת ממנה לנקוט יוזמה.
6. כדי לממש את לקיחת האחריות נדרש הקצין לא רק לנקוט יוזמה אלא גם לזרז סמכויות לפקודים שתחתיו ולהיות מוכן לגבות אותם ולקחת אחריות על טעויותיהם. עליו לעשות זאת גם אם לקיחת האחריות הזאת היא קשה וכואבת.
7. לקיחת אחריות משמעותה שהקצין לא ינסה להתחבא מאחורי אחריותו של המפקד שמעליו ולא יעביר את האחריות לתקלות על המפקדים הכפופים לו.
8. הרצון לייעל את התפקוד של היחידה ואת הלמידה של המערכת הוא הסיבה המרכזית שבגללה על הקצין לקחת אחריות. תכליתה של הלמידה היא לשפר את המערכת, והיא צריכה להיעשות תוך ביקורת נוקבת ומתוך

יושר פנימי.

9. כאשר הקצונה הבכירה אינה לוקחת אחריות, הדבר גורם לכך שלקצונה במערכת מחלחל מסר הרסני: דאג לעתידך האישי יותר מאשר לעתידו של צה"ל. מציאות כזאת פוגעת בעוצמתו של צה"ל.

10. לקיחת אחריות במקרה של תקלה - גם אם היא חמורה - אינה חייבת להסתיים בהכרח בהתפטרות או בסיום הקריירה הצבאית של הקצין.

## לקיחת אחריות בצה"ל - דיון והמשגה

בפרק הזה אציג את תפיסתי בנוגע ללקיחת אחריות בצה"ל - תפיסה שגיבשתי על בסיס הלמידה בשני הפרקים הראשונים. לסיום הפרק אציע הגדרה למושג "לקיחת אחריות".

ערך האחריות, שממנו נגזרת הנורמה של לקיחת אחריות, מחייב כל חייל וקצין בצה"ל. זהו ערך הנכלל באתיקה הצבאית שצה"ל אימץ לעצמו. לערך הזה יש שלושה מרכיבים המשלימים זה את זה. המרכיב הראשון - המחויבות הבסיסית הנובעת מהשייכות לארגון. החייל, מרגע גיוסו ומעצם תפקידו בצה"ל, מחויב (אחראי) מקצועית ומוסרית לשותפות פעילה בהגנה על ביטחון המדינה ועל ביטחון אזרחיה, גם אם יצטרך לסכן את חייו לשם כך. המרכיב השני - המחויבות התפקודית הנובעת ממקצועו. במסגרת האחריות הזאת על החייל לבצע את תפקידו על-פי הסמכות המוקנית לו ועל-פי תפקידו (לוחם, נהג, מכונאי, מפקד כיתה, קצין וכו') באופן יוזם, החלטי ונמרץ. המרכיב השלישי - המחויבות לתוצאה הנובעת מעשייתו. לאחר כל פעולה נדרש החייל להיות נכון להשתתף בהפקת לקחים מהאירוע שבו השתתף.

המחויבות המקצועית והמוסרית הזאת היא מצפן המכוון את התנהגותו ואת פעולותיו של החייל בזמן שהוא בצבא ואף בחופשה. לדוגמה, חייל הנמצא בחופשת שבת ישקול את האופן שבו הוא מבלה ביום שישי גם על-פי ערך האחריות. אם הוא משמש בתפקיד הדורש ממנו להיות בכוננות של קריאה חזרה לצבא (למשל לוחם), הוא לא ייקלע לסיטואציה שתשבש את זמיונותו (למשל, הוא לא ישתה לשוכרה במסיבה). לעומתו חברו החייל שאינו נמצא בכוננות כלל (למשל פקיד המשרת בקריה), אינו מחויב על-פי ערך האחריות להיות זמין כל העת (אם כי ייתכן שהוא מחויב לשמור על כפחות בפרהסיה מטעם ערך אחר - "ייצוגיות").

לקיחת אחריות היא נורמה הנגזרת מערך האחריות. לפיכך לקיחת אחריות היא כלל יסוד מעשי ומצפן כללי להתנהגות ולפעולה. לקיחת אחריות היא החלטה מחייבת שעניינה האופן שבו מממשים החייל או הקצין באופן מעשי את ערך האחריות.<sup>56</sup> לקיחת אחריות עניינה תמיד בהקשר נתון: החייל או הקצין נדרשים לקחת אחריות על-פי ההקשר או הסיטואציה שאליהם הם נקלעו. לכן הכללים האלה יהיו נתונים תמיד לפירוש על-פי התפקיד, הדרגה והמצב הייחודי.

לקיחת אחריות היא אחת הנורמות החשובות ביותר הנדרשות מחיילים ומקצינים בצה"ל. משמעותה היא שעל החייל או הקצין לקחת אחריות בתחום שהם מופקדים עליו על-פי סמכותם באופן הרחב, היוזם, המקצועי והאפקטיבי ביותר. בנוגע לקצין, ובעיקר קצין בכיר, לקיחת אחריות משמעותה העברת תחומי אחריות מהאחריות הכוללת אל האחריות האישית. ההעברה הזאת צריכה להיעשות בתחומים שהוא סבור כי אם יעסוק בהם באופן ישיר, הוא יממש את סמכותו ואת אחריותו באופן היעיל ביותר לביצוע המשימות המוטלות עליו. לפיכך לקיחת אחריות היא מרכיב חשוב הן בסגולות הנדרשות מקצין והן באתיקה הצבאית של צה"ל.

לקיחת אחריות היא נורמה המחייבת כל חייל, אך היא מקבלת חשיבות ומשמעות רחבות בהרבה - ולעיתים אף שונות - אצל הקצין. הנורמה הזאת מביאה לידי ביטוי יוזמה, למידה והנחלת ערכים בצבא הנמצאים בליבו של תפקיד הקצין בצה"ל. לכן בלקיחת אחריות בא לידי ביטוי בצורה המשמעותית ביותר ההבדל בין האחריות הנדרשת מחייל לזו הנדרשת מקצין. המחויבות היא הן במסגרת





על הצלחה (בהקשר של גאווה ושל מורשת), אך גם על כישלון. לדוגמה, פעולה שהיו בה הרגעים בשל שגיאות או תקלות, המערכת מצפה כי מי שאחראי לכך ייקח אחריות. הדבר משדר שהקצינים מבצעים תהליך למידה אמיתי ולא מתחמקים מאחריות. לקיחת אחריות על כישלון אין משמעותה שהקצין נדרש בהכרח להתפטר מתפקידו, אם כי במקרים מסוימים הדבר בהחלט נדרש.

### במקום סיכום: הצעה להמשגת הנורמה של לקיחת אחריות

הקצין נדרש לצקת תוכן רחב לאחריותו מתוך יוזמה מקצועית כדי להוציא אל הפועל את הפעילות האפקטיבית ביותר בשלבי התכנון, הביצוע והלמידה. הקצין יעשה זאת, בין השאר, באמצעות העברת תחומי אחריות מהאחריות הכוללת אל האחריות האישית שלו. הוא יעשה זאת במסגרת הסמכות שניתנה לו ולעיתים אף מעבר לה כדי לשרת את המטרות הנתונות. מילוי הנורמה הזאת הוא חובה מקצועית-אתית המוטלת על הקצין במסגרת תפקידו. תכליתה היא הגברת היעילות, למידה, שיפור והנחלת ערכים ונורמות ביחידה שעליה מופקד הקצין ובצה"ל כולו. לקיחת אחריות מגבירה את האמון הפנימי והחיצוני בקצונה של צה"ל.

ללקיחת אחריות של מצביאים יש משקל מיוחד ביכולתם של צה"ל ושל מדינת ישראל להתקדם, להשתכלל ולשמור על יתרונם היחסי המשמעותי מול ארגונים חתרניים, צבאות, ומדינות העימות במרחב.

### אפילו

לחימה - במיוחד במסגרת מלחמה - היא עת מבחן לכל ארגון צבאי. במלחמה נחשפות נורמות התנהגות וסגולות המנהיגות שנסתרות מהעין הציבורית בעיתות שגרה, גם אם יש בהן פעילות רבה של ביטחון שוטף. מלחמת לבנון

השנייה חשפה בפנינו תמונת מצב של נורמת לקיחת האחריות בדרגי פיקוד שונים בצה"ל, ולאמיתו של דבר התמונה אינה משמחת. אלוף (מיל') יורם יאיר (יה), שתיחקר את הקרבות של אוגדה 91, טוען שהכשל העיקרי היה בהימנעות מלקחת אחריות - במובן של הימנעות מפקדים מלהרחיב את גבולות הסמכות שלהם במקומות

שבהם הרחבה כזאת הייתה יכולה להוביל להצלחה משמעותית בשדה הקרב. הוא מביא דוגמה ממג"ד שראה יום-יום כיצד נורות קטיושות מאתר שהיה מרוחק 200 מטר ממנו, אך הוא לא התקדם ותקף אותו כי הייתה הוראה שלא נכנסים ל"שמורות טבע", אף שהיה ברור לו שזו הבעיה העיקרית במלחמה הזאת ושהוא יכול לעשות מעשה שישיפע מהותית על המצב.

דוגמה אחרת הוא מביא מתחום האחריות של קציני מטה. הוא שואל מדוע הקצינים המופקדים על הארטילריה לא הקימו קול מחאה על דרך השימוש בתחמושת הארטילרית, שמשמעותה הייתה חיסול המלאים של צה"ל ללא הצדקה מבצעית.

דוגמה נוספת היא של קציני לוגיסטיקה שידעו שהכוח שהם אמורים לשרת סובל ממחסור במזון, אבל הם לא עשו דבר בתירוץ ש"לא פתחו להם ציר" - במקום ליזום עם קציני המטה האחרים כיצד לפתוח את הציר. הבעיה חריפה עוד יותר משום שלא זו בלבד שהקצינים האלה לא לקחו אחריות ולא יזמו פעולה, אלא בדעיכה, בעת התחקירים, לא הרגישו כלל, לדבריו, שמעלו בתפקידם. בעיות מהסוג הזה הוא מצא בכל הדרגים - מהחטיבה ועד למטה הכללי.

היבט של לקיחת אחריות לאחר מעשה מציגה המלחמה לכאורה נורמה גבוהה

התפעול השוטף של היחידה והן במצבים של לחץ ושל מציאות משתנה, כגון במצבי קרב.

הנורמה הזאת מבטאת את המחויבות הפעילה של הקצין לקחת ולמצות את אחריותו. הלקיחה מעידה על הצורך בפעולה אקטיבית ומתמשכת. הקצין נדרש לעשות ככל יכולתו, לנקוט יוזמה וליצוק תוכן מרחיב לעשייתו במסגרת גבולות הסמכות שניתנו לו ובמקרים מסוימים אף מעבר לגבולות האלה. זאת כדי להפיק את המרב מהיחידה או מהגוף שעליהם מופקד הקצין ולקדם אותם ככל שניתן. ערך האחריות מחייב לבצע כל פעולה בצורה אחראית. הנורמה של לקיחת האחריות מחייבת את הפעולה האקטיבית - הלקיחה, החיפוש, ההתנדבות, ההליכה בראש וכו'. לדוגמה, על-פי המסורת היהודית בסיפור יציאת מצרים, בעת שהמצרים רדפו אחרי בני ישראל, קפץ נחשון בן עמינדב לתוך ים סוף וגרם לבקיעתו. כך עברו בני ישראל בים שהפך לזמן קצר ליבשה. במעשה זה חיפש נחשון בן עמינדב כיצד לסייע, להתנדב, וללכת בראש. הוא לקח אחריות ובכך מימש את ערך האחריות. אילולא הוא היה עושה זאת, איש לא היה אומר שהוא לא נהג באחריות.

לקיחת אחריות מתייחסת לכל מרחב האחריות של הקצין - לפני פעולה, במהלכה ואחריה. ללקיחת אחריות יש משמעות חשובה במיוחד עם כניסת קצין לתפקיד חדש. אז הוא מגדיר גם את גבולות העשייה באופן ראשוני וגם את הכיוונים ואת הנושאים שהוא מתכוון להדגיש בתפקידו.

ללקיחת אחריות יש שלושה מרכיבים:

- המרכיב הראשון הוא יעילות העשייה של היחידה ומניעת כישלונה לפני הפעולה ובמהלכה. את המטרה הזאת משיג הקצין בכך שהוא יוזם ויוצק תוכן מרחיב בעשייתו.

- המרכיב השני הוא למידה אחרי הפעולה - בין אם הצליחה ובין אם נכשלה. למידה נכונה משמעותה לשפר את איכות העשייה של היחידה (ואף של יחידות אחרות במידת האפשר) ולמנוע ממנה ככל שניתן לבצע שגיאות בעתיד. הדרך לעשות זאת היא לימוד נכון של ההישגים ושל הכישלונות שהיו ליחידה בעבר ובהווה. במקרים רבים תשמש הלמידה הזאת גם יחידות כפופות או מקבילות ואפילו יחידות שאין עימן שום קשר. לקיחת אחריות מחייבת את הקצין להרחיב את הלמידה גם ליחידות אחרות - אם הוא סבור שיש מה ללמוד מהפעולה שבה מדובר. לדוגמה, מפקד גדוד מבצע תחקיר ולמידה אחרי מבצע שהצליח או שנכשל. הקצין לוקח אחריות, מקיים

בגדוד תהליך למידה יעיל, מיישם את הלקחים הספציפיים ביחידתו, אך גם דואג שבגדודים האחרים של החטיבה ואולי אף ביחידות נוספות ילמדו את הלקחים העקרוניים - אם יש מה ללמוד מהם. כלומר, אופן לקיחת האחריות של הקצין בהקשר של למידה יכול להשתרע החל מקצין שאינו מקיים למידה כלל, דרך קצין שלוקח אחריות רק ללמידה של יחידתו שלו וכלה בקצין שלוקח אחריות באופן הרחב ביותר: ללמידה ביחידתו וביחידות אחרות.

- המרכיב השלישי הוא לקיחת אחריות בהקשר של הנחלת ערכים ונורמות בצבא. האופן שבו הקצינים לוקחים אחריות הן בביצוע (המרכיב הראשון) והן בלמידה (המרכיב השני) משדר לקצינים ולחיילים בצבא על-פי אלו ערכים ונורמות פועלים היחידה והצבא באופן מעשי ולא רק באופן תיאורטי. לדוגמה, אם הקצין - מפקד הפעולה - לא יקיים תחקיר מעמיק ומקיף, לא יציג גם את הטעויות שעשה במסגרת הלמידה ולא ייקח אחריות על מעשיו (אלה שהצליחו ואלה שנכשלו), ובמילים אחרות: לא ישים את טובת הצבא לפני טובתו האישית, הכפופים לו יפנימו את המסרים הסמויים האלה. הדבר ישיפע לרעה על הנחלת הנורמות והערכים הן ביחידתו והן ביחידות אחרות. נוסף על כך, המערכת הצבאית והאזרחית תובעת מהקצינים לקחת אחריות גם

יחסית של הקצונה הבכירה: כמה קצינים בכירים התפטרו מתפקידיהם סמוך לסיום המלחמה או לאחר סיום התחקירים ביחידותיהם. אולם יש מקום לתהות אם התפטרות הקצינים, לפחות כפי שבאה לידי ביטוי בתקשורת, לא הייתה אלא תוצאה של לחץ ציבורי, מה גם שהיא לוותה במקצת המקרים במחאה של המתפטרים נגד בעלי תפקידים בכירים מהם שלדעתם היו צריכים לשאת באחריות ולא עשו כן.

בדרג הצבאי הבכיר ביותר - דרג הרמטכ"ל - מציגה היציאה למלחמה דגם של מילוי האחריות והסמכות. הרמטכ"ל, שחשב כי אין זה נכון שמדינת ישראל תמשיך במדיניות ההבלגה, המליץ לדרג המדיני על מהלכים צבאיים נמרצים והוציא אותם לפועל. גם בתחום של לקיחת האחריות על תוצאות מעשיו מציבה התנהגות הרמטכ"ל נורמה גבוהה. הרמטכ"ל דן חלוץ הודיע מיד אחרי המלחמה כי הוא נושא באחריות לתוצאותיה וכי על-פי הבנתו האחריות שבה הוא נושא בהיותו מפקד הצבא מכתובה שהוא יהיה זה אשר יוביל את תהליך התחקור והתיקון. בהתאם לכך ניהל את מהלך התחקירים ובהציגו את ממצאיהם לא הסתיר את כשלי המטכ"ל ואת הכשלים האישיים שלו. בניגוד לעמדתו הראשונית בתום התחקירים להמשיך בתפקידו, בחר הרמטכ"ל כשבועיים לאחר מכן לא להמשיך בתפקידו ולהתפטר. לא ברור אם עשה זאת במסגרת ראייה כוללת של אחריותו לאירועים או משום שחש שקציני צה"ל אינם נותנים בו עוד אמון וסבר שלטובת הצבא נכון יותר שיסיים את תפקידו. בין אם כך ובין אם כן, הרי בצד הביקורת הקשה שמתחה ועדת וינוגרד על דרך קבלת ההחלטות ברמה העליונה של הצבא ועל טיבן יש לציין שדן חלוץ הציב רף גבוה של נורמת האחריות גם בעת המלחמה וגם בהתמודדות עם תוצאותיה.

כמו כל החינוך לערכים - גם ללקיחת אחריות אין מחנכים במילים אלא במעשים. זהו האתגר העומד כיום בפני מפקדי צה"ל בכל הרמות: ליצור את האווירה התרבותית והתפקודית שתעודד לקיחת אחריות לקראת הפעולה ובמהלכה, ואז כנראה יהיה פחות צורך בהתמודדות עם האחריות לכשלים ולמחדלים.

## הערות

1. גבריל בן-דור, (2006), **תקציר הרצאה בכנס הרצליה ה-6**, 2006, <http://www.herzliyaconference.org>
2. **Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary**
3. **Department of Defense, Dictionary of Military and Associated Terms**, Joint Pub 1-02, 1998, p. 383
4. **אחריות וסמכות בצבא**, הוראת מטכ"ל 100-1, 1999, עמ' 7-4
5. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1996, עמ' 126
6. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 8-9
7. המושג אחריות מוסרית יובהר בסעיף הבא.
8. אביהו רוני, **צבא ואתיקה**, הוצאת קצין חינוך ראשי, צה"ל, 1996, עמ' 16
9. משה בייסקי, **ועדת חקירה ממלכתית לבדיקת ויסות מניית הבנקים**, 1986, עמ' 233
10. מינוי ניצב-משנה יורם לוי למפקד ימ"ר דרום, "פרשת הסוללות" וסילוק תיק ההפעלה מימ"ר דרום.
11. ורדי זיילר, **ועדת בדיקה לבחינת מערכת אכיפת החוק בפרשת פריניאן והשוטר צחי בן אור ז"ל**, עמ' 7-152, 2007
12. **מפקד בסיס בחיל האוויר פורש מתפקידו**, 15 ביוני 2006, [www.ynet.co.il/home/0,7340,L-4269-141-344-200606-1,00.html](http://www.ynet.co.il/home/0,7340,L-4269-141-344-200606-1,00.html)
13. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 7-4
14. אסא כשר, **שם**, עמ' 231
15. אביהו רוני, "אתיקה צבאית - מושגי יסוד", בתוך גונן וזכאי, (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2001, עמ' 237
16. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 5

17. אסא כשר, **שם**, 107-127
18. דניאל סטטמן אצל רוני אביהו, **צבא ואתיקה**, עמ' 16
19. יוסי היימן, "סגולות הקצין בצה"ל", **מערכות**, 389, 2003, עמ' 6
20. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 5
21. פרידריך הגדול (פרידריך השני), מלך פרוסיה בשנים 1740-1786. כתב ספרי הגות על המלחמה.
22. פרידריך הגדול, **הוראות למצבאים**, מערכות, 1979, עמ' 45
23. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1985, עמ' 11
24. הפרקליט הצבאי הראשי, **על האחריות הפלילית ואחריות מפקדים - היבטים משפטיים**, מסמך פנימי בצה"ל, 1997, עמ' 6
25. **שם**, עמ' 37
26. עודד מודריק, **שפיטה צבאית**, מערכות, 1993, עמ' 249
27. רוני אביהו בתוך גונן וזכאי, עמ' 250
28. ויקיפדיה, הערך עמוס ידלין <http://he.wikipedia.org/wiki>
29. **צבא ואתיקה**, עמ' 214
30. **עודד מודריק**, עמ' 271
31. **פרידריך הגדול**, עמ' 97
32. לפיד וכן צבי בתוך מיכה פופר ואביהו רוני, **על המנהיגות**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1989, עמ' 141
33. יוסי היימן, "סגולות הקצין בצה"ל", **מערכות**, 389, מאי 2003, עמ' 6
34. **שם**
35. **חיים לסקוב**, עמ' 11
36. **יוסי היימן**, עמ' 5
37. דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, צה"ל, תל-אביב, 1955, עמ' 44
38. **שם**, עמ' 61
39. **שם**, עמ' 93
40. **שם**, עמ' 111
41. **שם**, עמ' 139
42. מרדכי נאור, **לסקוב - לוחם, אדם, חבר**, ההוצאה לאור - משרד הביטחון, תל-אביב, 1989, עמ' 9-10
43. **שם**, עמ' 21
44. **שם**, עמ' 23-9
45. **שם**, עמ' 35
46. האירוע זכה לכינוי "ליל הברווזים".
47. **מרדכי נאור**, עמ' 285
48. **שם**, עמ' 292
49. **ריאיון שנערך עם אלוף (מיל') יורם יאיר (יה יה) במכללה לביטחון לאומי**, 17 במאי 2007
50. סוג של תמרון הכרעה לעומק מרחב הלחימה.
51. על-פי יאיר הדבר נכון גם בנוגע למנהיגים אזרחיים במצבי משבר כלכליים, חברתיים וביטחוניים.
52. משה (בוגי) יעלון, "מנהיגות מזווית ראייתו של מפקד בכיר", בתוך גונן וזכאי, (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2001, עמ' 149-162
53. **ריאיון שנערך עם רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון** במכון שלם בירושלים ב-10 באפריל 2007
54. הדבר נכון לטענתו גם בנוגע לעובדים בשירות הציבורי - אם כי במשמעויות ובעוצמות אחרות.
55. **ריאיון עם רב-אלוף משה (בוגי) יעלון**
56. חלק, כי קיימות נורמות נוספות הנגזרות מערך האחריות כגון הטלת אחריות. לקיחת אחריות אינה מכסה את כל מרחב האחריות.

המאמר מבוסס על עבודת גמר שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

