



מה זה "לקחת אחריות", ולמה זה חשוב

מאז פרצה המלחמה נעשו המושגים "אחריות" ו"לקחת אחריות" לבוכבים המילוליים של העברית הישראלית. לבאורה, יש מקום לשמוח על כך שמושגים כאלה יוצאים מן החדרים הצדדיים של השיח הערכי ועוברים אל הטרקלין המרכזי של השיח הציבורי, אולם אסור להפריז בשמחה הזאת. כל מה שקראתי ושמעתי בתקשורת בדבר הביטויים הללו לא יצר בי את הרושם שרוע כאן מושג ברור מהי בכלל "אחריות", מה לאמיתו של דבר עשה מי ש"לקח אחריות" ולא עשה מי ש"לא לקח אחריות", ולמה זה חשוב כל כך.

נבין את הרעיון הבסיסי של "אחריות" בעזרת שתי דוגמאות פשוטות. בדוגמה הראשונה נחשוב על תינוק הרץ לעבר כביש שבו נוסעות מכוניות. אם אף אחד לא יעצור אותו, הוא יידרס למוות. אביו של התינוק מבחין בריצת התינוק, מבין את הסכנה, חש אל התינוק ועוצר בעדו. הייתה כאן התרחשות של הצלת תינוק מסכנה לחייו. אבא שלו הוא האחראי להצלת חייו של התינוק. ההצלה. לפיכך, אבא שלו הוא האחראי להצלת חייו של התינוק. בדוגמה השנייה נחשוב על נהג הנוסע ברחוב, מתקרב לרמזור, האור בכיוון שלו הוא אדום אבל הוא ממשיך לנסוע, נכנס לצומת, מתנגש במכונית החוצה את הצומת. שתי המכוניות נפגעות מאוד בהתנגשות. יש כאן התרחשות של התנגשות בין שתי מכוניות. מי שגרם להתנגשות הוא מי שנכנס לצומת באור אדום. לפיכך, הנהג הזה הוא האחראי להתנגשות.

גם כשמדובר בהתרחשות חיובית, כדוגמת הצלת חייו של תינוק, וגם כשמדובר בהתרחשות שלילית, כדוגמת התנגשות בין מכוניות, אדם אחראי למה שקרה, מפני שתרם תרומה משמעותית להתרחשות.

המצבים המעניינים אותנו יותר מורכבים, אם כי אותו רעיון עומד גם בבסיסם. במצבים האלה אנחנו לא שואלים על תרומתו של אדם יחיד להתרחשות שלפנינו, אלא לתרומה של ארגון שלם, שאותו אדם עומד בראשו, למה שהתרחש.

בראש כל ארגון התורם תרומה משמעותית, חיובית או שלילית,

לית, להתרחשות שמעניינת אותנו, עומד אדם מסוים. בהקשר של התרחשות חשובה המעניינת אותנו, אנחנו יכולים לשאול את עצמנו אם החלטות או מעשים מסוימים של אדם העומד בראש ארגון היו נכונים, על פי הייעוד של הארגון ובהתאם לנסיבות של ההתרחשות. ועדת אגרנט שלאחר מלחמת יום הכיפורים, ועדת כהן שלאחר אירוע סברה ושתילה בלבנון וועדת שמגר שלאחר רצח ראש הממשלה יצחק רבין שאלו שאלות כאלה והעריכו כנ"רדש את ההחלטות והמעשים, לכאן או לכאן.

כאן חשוב להוסיף לתמונה מרכיב מרכזי שלה. האחריות של אדם העומד בראש ארגון להתרחשות שהארגון מעורב בה אינה מסתיימת בשורת החלטות ומעשים מסוימים של אותו אדם כשהוא לעצמו. לשם חשיפה נאותה של תמונת האחריות אנחנו אמורים להתעניין ביחסים המורכבים שבין פעילות הארגון כולו לבין התנהלות האדם העומד בראשו. ראשית, ארגון ממלכתי הוא לא רק בעל ייעוד רשמי, אלא גם בעל מדיניות ותפיסות ("קור"נספציית"), שאותן מתווה העומד בראש הארגון, כדוגמת שר או הממונה הבכיר על הארגון. חברי הארגון אמורים לפעול בהתאם למדיניות ולתפיסות הללו, כמיטב יכולתם. שנית, ארגון ממלכתי יכול להיות בעל ייעוד רשמי רחב, שהעומד בראש הארגון נותן לעצמו היתר להתמקד רק בחלק ממנו, מסיבות פוליטיות, אישיות או אחרות. שלישית, ארגון ממלכתי פועל על פי "רוח הארגון", נורמות המבטאות את זהותו ומדריכות את התנהלות החברים בו. נקבעות על ידי העומד בראש הארגון המשקף אותן בדבריו ובהתנהלותו. רביעית, ארגון ממלכתי אמור להיות שקוף בעיני העומד בראשו. הלה אמור לקיים פעילות ענפה של בקרה על הפעילויות השונות של הארגון. וחמישית, העומד בראש ארגון מעורב במינויים של חברים בכירים בארגון וחלוקת הסמכויות ביניהם.

בכל אחד מחמשת התחומים הללו, שאלה טבעית נוכח כישלוננו של ארגון ממלכתי היא אם ראש הארגון התנהל כראוי בתקופה שהובילה אל הכישלון או שמא לא נהג כראוי ובכך תרם תרומה

משמעותית להתרחשות השלילית. מה שמביא אותנו אל פרשת הדרכים של "לקח אחריות" או לא עשה זאת. ראש ארגון ממלכתי המכריז על עצמו "אני אחראי" על מה שעשה הארגון ובכך מזמין על עצמו את התיאור העממי "לקח אחריות", עושה בזה ארבעה דברים חשובים, שקימום הארגון מן הכישלון שלו לא ייתכן בלעדיהם: ראשית, ראש הארגון הממלכתי משמיע בזה, באופן צלול וחד-משמעי, את הטענה העובדתית שהתנהלות הארגון בראשותו תרמה תרומה משמעותית לכישלון שלפנינו, במחדלים או במעשים שלה; שנית, הארגון הממלכתי אמור להמשיך לפעול למימוש ייעודו, חרף הכישלון; שלישית, הארגון חייב לעבור חקירות יסודיות, תחילה פנימיות ולאחר מכן חיצוניות, כדי לאתר את שורשי הכישלון, כל יחידה וכל אדם. זה כולל גם את ראש הארגון ותרומתו ברמת חמשת התחומים שראינו. בדיקה יסודית כראוי יכולה להוביל למסקנה שראש הארגון עצמו תרם תרומה משמעותית, במחדל או במעשה, לכישלון של הארגון; ורביעית, בתום המערכה ולאחר שהארגון יעבור את החקירות החיצוניות, תתעורר שאלת מידת האמון הראוי בראש הארגון ובממלאי תפקידים אחרים במסגרתו. החלטת אמון או אי-אמון לא תהיה סמלית, אלא מקצועית, על יסוד ניתוחי הניסיון והיכולות.

כדי להקל על גופי החקירות להגיע למסקנות הראויות, ראש ארגון ממלכתי לא אמור להתפטר, אולם טוב יעשה אם "יניח את המפתחות" כדי שתתקבל ההחלטה הנאותה בדבר האמון שאפשר להמשיך לתת בו. בבוא הזמן הוא יוכל להמשיך בתפקידו או לעזוב אותו. "צעד המפתחות" לא יהיה צעד סמלי, אלא צעד של תרומה משמעותית לתהליך קימום הארגון הממלכתי מן הכישלון שהיה לו חלק בו.

אסא כשר הוא פרופסור אמריטוס לאתיקה מקצועית ולפיוסופיה באוניברסיטת תל-אביב וחוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי. ספרו "אתיקה צבאית", הכולל דיונים מפורטים בסוגיות אחריות, זכה בפרס יצחק שדה לספרות צבאית