

## שיקולים אתיים במינויים בכירים

### מאת

### אסא כשר\*

במדינה מתוקנת, אדם הממלא תפקיד בכיר אמור להיות אדם המעלה. הוא אמור לתרום כמיטב יכולתו המובהקת להשגת הייעוד של תפקידו, לעשות זאת אך ורק בדרכים ראויות ואף להיות דוגמה ומופת להתנהלות טובה בכל הליכותיו. לפיכך, מדינה מתוקנת מנהיגה הסדרים האמורים להבטיח במידה רבה ככל האפשר שהמכהנים בתפקידים בכירים יתאימו לתפקידיהם ביכולת, בדרך הפעילות ובהליכות. ההסדרים הללו הם ענייניו של מאמר זה.

למאמר שני חלקים. החלק הראשון הוא תאורטי וענייניו ההיבטים האתיים של הליך מינוי אדם לתפקיד בכיר. החלק השני מיישם את המסקנות של החלק הראשון לדיון מפורט בפרשת המינוי של האלוף יואב גלנט לתפקיד הרמטכ"ל. החלק הראשון עוסק תחילה באתיקה של הליכי מינוי לתפקיד בכיר, על יסוד האתיקה של הארגון שבו נערך ההליך, התפקיד שמדובר בו והמעמד הבכיר שלו. בחלק זה יתואר מושג "הבדיקה האתית הבסיסית" האמורה להיערך בהליך המינוי של אדם לתפקיד כלשהו.

מאמר זה יטען שהבדיקה האתית הבסיסית היא היחידה האמורה להיערך בהליך המינוי של אדם שעמד בתנאי הסף של המינוי, ואין מקום לבדיקות נוספות בתחומי המוסר, הערכים והשיקולים החברתיים השונים. המשך המאמר יעסוק במצבים שבהם הבדיקה האתית הבסיסית העלתה ממצאים שליליים בדבר התנהלות המועמד בעברו, במיוחד בתפקידים קודמים שניהן בהם.

כאן יינתן מקום מיוחד לממצאים שליליים בעברו של מועמד לתפקיד בכיר והשפעתם על ההערכה של הנאמנות הצפויה של המועמד לביטוי ראוי של ערכי המנהיגות, ביניהם ערך הדוגמה האישית. לאחר מכן, המאמר יערוך דיון מיוחד בממצאים שליליים מן הסוג של "מצבים שבתווך", מצבים שלא מדובר בהם על התנהלות שלילית סדרתית וגם לא על מעידה חד-פעמית. המאמר יפרט אמות מידה להערכת מצבים כאלה, כדוגמת חומרת המעשים, הפיכות התוצאות שלהם ושכיחותם במעשי הבריות. בסיום החלק התאורטי האמור ידון המאמר בהרחבה בעיקרון האתי של "מודה ועוזב ירוחם".

---

\* פרופ' אסא כשר הוא פרופסור אמריטוס מהקתדרה לאתיקה מקצועית ולפילוסופיה של הפרקטיקה ופרופסור אמריטוס לפילוסופיה באוניברסיטת תל אביב. חיבר למעלה מ-350 מאמרים, קודים אתיים וספרים בתחומים רבים. היה מעורב בחיבור עשרות קודים אתיים, בצה"ל ובגופים ממלכתיים, ציבוריים ואחרים. חתן פרס ישראל בפילוסופיה כללית, 2000.

חלקו השני של המאמר יעסוק בפרשת המינוי של האלוף יואב גלנט לתפקיד הרמטכ"ל, קודם כול בחלק של ועדת טירקל בפרשה זו ונוסף על כך גם בחוות הדעת של מבקר המדינה ושל היועץ המשפטי לממשלה. המאמר תומך במסקנה החיובית של ועדת טירקל ומותח ביקורת על חוות הדעת השליליות האמורות.

במדינה מתוקנת, אדם הממלא תפקיד בכיר אמור להיות אדם המעלה. הוא אמור לתרום כמיטב יכולתו המובהקת להשגת הייעוד של תפקידו, לעשות זאת אך ורק בדרכים ראויות ואף להיות דוגמה ומופת להתנהלות טובה בכל הליכותיו. מדינה מתוקנת מנהיגה לפיכך הסדרים האמורים להבטיח במידה רבה ככל האפשר שהמכהנים בתפקידים בכירים יתאימו לתפקידיהם ביכולת, בדרך הפעילות ובהליכות. ההסדרים הללו הם עניינו של מאמר זה.

למאמר שני חלקים. החלק הראשון הוא תאורטי ועניינו ההיבטים האתיים של הליך למינוי אדם לתפקיד בכיר. החלק השני מיישם את המסקנות של החלק הראשון לדיון מפורט בפרשת המינוי של האלוף יואב גלנט לתפקיד הרמטכ"ל. בחלק הראשון, נעסוק תחילה באתיקה של הליכי מינוי לתפקיד בכיר, על יסוד האתיקה של הארגון שבו נערך ההליך, התפקיד שמדובר בו והמעמד הבכיר שלו. ננהיג את מושג ה"בדיקה האתית הבסיסית" האמורה להיערך בהליך המינוי של אדם לתפקיד כלשהו. נטען שהבדיקה האתית הבסיסית היא היחידה האמורה להיערך בהליך המינוי של אדם שעמד בתנאי הסף של המינוי ואין מקום לבדיקות נוספות בתחומי המוסר, הערכים והשיקולים החברתיים השונים. בהמשך המאמר נעסוק במצבים שבהם הבדיקה האתית הבסיסית העלתה ממצאים שליליים בדבר התנהלות המועמד בעברו, במיוחד בתפקידים קודמים שכהן בהם. כאן ניתן מקום מיוחד לממצאים שליליים בעברו של מועמד לתפקיד בכיר והשפעתם על ההערכה של הנאמנות הצפויה של המועמד לביטוי ראוי של ערכי המנהיגות, ביניהם ערך הדוגמה האישית. דיון מיוחד נקיים בממצאים שליליים מן הסוג של "מצבים שבתווך", מצבים שאין מדובר בהם על התנהלות שלילית סדרתית וגם לא על מעידה חד-פעמית. נפרט אמות מידה להערכת מצבים כאלה, כדוגמת חומרת המעשים, הפיכות התוצאות שלהם ושכיחותם במעשי הבריות. בסיום החלק התאורטי נדון בהרחבה בעיקרון האתי של "מודה ועוזב ירוחם". בחלק השני של המאמר נעסוק בפרשת המינוי של האלוף יואב גלנט לתפקיד הרמטכ"ל, קודם כול בחלק של ועדת טירקל בפרשה זו ונוסף על כך גם בחוות הדעת של מבקר המדינה ושל היועץ המשפטי לממשלה. נתמוך במסקנה החיובית של ועדת טירקל ונמתח ביקורת על חוות הדעת השליליות האמורות. מנקודת המבט האתית, מעשים מסוימים של האלוף גלנט היו מעשים לא ראויים, אבל האופי שלהם ושל תוצאותיהם והעובדה שהוא בגדר "מודה ועוזב" לא היו אמורים למנוע ממנו את המינוי לתפקיד הרמטכ"ל.

בפתח הדברים נשתמש בשתי הבחנות כדי לתחום את הדיון שלנו באותם הסדרים. ראשית, חלק מן ההסדרים הם הליכי בחירות של אדם לתפקיד בכיר, כדוגמת ראש

ממשלה, חבר כנסת, ראש רשות מקומית וכיוצא באלה. חלק אחר של ההסדרים הם הליכי מינוי של אדם לתפקיד בכיר, כדוגמת הרמטכ"ל, ראש השב"כ, ראש המוסד, המפכ"ל וכיוצא באלה. הדיון הנוכחי יעסוק רק בהליכי מינוי.<sup>1</sup> שנית, הסדר הוא מטבעו בעל היבטים משפטיים. כך, לדוגמה, הליך מינוי יכול להיות מופקד בידי בעל תפקיד, כדוגמת שר, או בידי גוף, כדוגמת ועדה, בתוקף חוק, תקנה, פסיקה או החלטה מחייבת. עם זאת, הליך מינוי חייב להיות בעל היבטים נוספים, שהרי לא ייתכן הליך מינוי ללא שיקול דעת בדבר ההתאמה של מועמד לתפקיד שעל הפרק, מבחינות היכולת, דרך הפעילות וההליכות, או שיקול דעת בדבר העדפתו של מועמד אחד על פני מועמד אחר. הדיון הנוכחי יעסוק בעיקר בהיבטים האתיים של הליכי מינוי.

הבחנה נוספת נמצאת ברקע הדברים, ההבחנה בין מינויים לתפקידים בכירים לבין מינויים לתפקידים אחרים. במחשבה ראשונה, דיון המתמקד במינויים לתפקידים בכירים נראה הולם את המעמד המיוחד של בעלי תפקידים בכירים, באשר הם בכירים, אולם במחשבה שנייה נהג אחרת. הדיון שלנו יתנהל ככל האפשר בלי להבדיל בין מינוי לתפקיד בכיר לבין כל מינוי אחר. נעסוק בהיבטים האתיים של הליכי מינוי לתפקידים כלשהם, ומדי פעם נוסיף עליהם דיון בהיבטים האתיים המיוחדים של הליכי מינוי לתפקיד בכיר זה או אחר.

## 1

כדי לעשות את מלאכתנו נאמנה, עלינו להקדים ולהבהיר לעצמנו את טיבם של ההיבטים האתיים של הליכי המינויים בכלל, והליכי המינויים לתפקידים בכירים בפרט.

האתיקה של תחום פעילות כלשהו היא תפיסה בדבר ההתנהגות הראויה של אדם בתחום הפעילות הזה. האתיקה של הפיקוד היא תפיסה בדבר ההתנהגות הראויה של אדם כמפקד. האתיקה של הבכיר היא תפיסה בדבר ההתנהגות הראויה של אדם כמפקד בכיר. האתיקה של הרמטכ"ל, המפקד הבכיר ביותר בצה"ל, היא תפיסה בדבר ההתנהגות הראויה של אדם כמפקד הבכיר ביותר בצה"ל, כרמטכ"ל.

האתיקה של הליך מסוים למינוי אדם לתפקיד מסוים היא קודם כול תפיסה בדבר ההתנהגות הראויה בניהול הליך שיש בו מועמד או מועמדים. תפיסה כזו תכלול, לדוגמה, את ערך ההגינות ואת כל הדרישות העולות ממנו: הליך מינוי חייב להתנהל בהגינות; לא תתבטא בהליך כל דעה מוקדמת, בזכותו של מועמד או לחובתו; כל דעה אמורה להתגבש בהליך ולא להיות מובאת לתוכו מראש. עם זאת, האתיקה של הליך למינוי אדם לתפקיד מסוים איננה רק אתיקה של הליך אלא גם אתיקה של הליך העומד בסימן התפקיד שההליך בא לאייש. לפיכך, האתיקה של הליך למינוי אדם לתפקיד

<sup>1</sup> הליכי הבחירות הנוהגים במשטרים הדמוקרטיים מאפשרים סטיות מובהקות מרעיון היסוד של הייצוג הערכי והחלפתו במנגנונים חברתיים של הזדהות סנטימנטלית. בעיות תיקון המעוות הזה קשות, הן במישור הרעיוני והן במישור המעשי, ולא נעסוק בהן כאן.

מסוים חייבת לכלול הנחות בדוקות בדבר האתיקה של התפקיד. בהליך המינוי עצמו ראוי לתת את הדעת על היחס הצפוי של כל מועמד אל האתיקה של התפקיד: האם יש יסוד מוצק להניח שהוא יפעל היטב על פיה. אם התפקיד שעל הפרק הוא בכיר, ראוי לתת את הדעת גם על היחס הצפוי של כל מועמד אל החובה האתית של בעל תפקיד בכיר לשאת באחריות להתנהלות של הכפופים לו, כל אחד וכל אחת לפי האתיקה של תפקידיהם. הליך המינוי של אדם לתפקיד רמטכ"ל, לדוגמה, חייב לפיכך לכלול בדיקה אחרת של היחס הצפוי של המועמד לתפקיד הרמטכ"ל לאתיקה של תפקיד הרמטכ"ל. נכנה בדיקה זאת בשם ה"בדיקה האתית הבסיסית". האתיקה של תפקיד הרמטכ"ל היא האתיקה של צה"ל, המתבטאת בקוד האתי שלו, בתוספת הערכים והנורמות הייחודיים של כל מפקד בצה"ל, בתוספת הערכים והנורמות הייחודיים של כל מפקד בכיר בצה"ל, בתוספת הערכים והנורמות הייחודיים של הרמטכ"ל. האתיקה המורכבת הזאת אמורה לעמוד בפני מי שמנהל הליך למינוי רמטכ"ל, בבואו לבדוק את התאמת המועמד לתפקיד המיועד. מובן מאליו כי זו אינה הבדיקה היחידה האמורה להיערך במסגרת הליך מינוי של הרמטכ"ל.<sup>2</sup> עם זאת, זוהי בדיקה שתוצאותיה בעלות משמעות מכרעת. לא ראוי שיכהן אדם כרמטכ"ל אם אין יסוד מוצק להניח שהוא יפעל היטב על פי האתיקה המורכבת של תפקיד זה.

## 2

כאן המקום לתהות אם הבדיקה האתית הבסיסית, לדוגמה, בהליך המינוי של אדם לתפקיד הבכיר של רמטכ"ל עומדת בפני עצמה בהליך המינוי הזה, או שמא היא בדיקה אחת מתוך משפחה של בדיקות שעניינן מוסר, ערכים ושיקולים חברתיים שונים. התשובה שלנו לשאלה זו היא שהבדיקה האתית הבסיסית עומדת בפני עצמה, ובהליך מינוי ראוי אין בדיקות נוספות מאותה משפחה. נציג עתה את הנימוקים שביסוד תשובה זו.

ראשית, בצד הבדיקה האתית הבסיסית לא נמצאת בדיקה מוסרית עצמאית. כדי להבין זאת, כדאי לחדד את ההבדל בין בדיקה אתית לבין בדיקה מוסרית, המבטא את ההבדל שבין מוסר לבין אתיקה של פעילות מסוימת, במסגרת תפקיד, מקצוע או ארגון. מערכת של עקרונות מוסר באה להסדיר את ההתנהלות שבין אדם לאדם, במיוחד במצבים של קונפליקטים ביניהם, באופן שיש בו שמירה על כבוד האדם, באשר הוא

2 לפירוט של בדיקות נוספות וההצדקה שביסוד כל אחת מהן, ראו: אסא כשר, "האתיקה של בחירת הרמטכ"ל", **כיוונים חדשים** 10 (תשע"א) 16, בעמ' 16–44. המאמר הנוכחי אינו בא לחזור על הנאמר במאמר הקודם.

אדם, כבוד האדם של כל אחד מהם.<sup>3</sup> לעומת זאת, מערכת של עקרונות אתיקה של פעילות מסוימת, במסגרת תפקיד, מקצוע או ארגון, באה להסדיר את ההתנהלות של בני אדם, במסגרת אותה פעילות, כמי שפועלים במסגרתה. האתיקה הרפואית, לדוגמה, לא באה להסדיר את השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם, במסגרת הפעילות הרפואית, אלא את ההתנהלות של אדם, באשר הוא רופא או רופאה, ביחס לאדם אחר, באשר הוא מטופל או מטופלת. על הרופא מוטלת חובה אתית להתנהל באופן מקצועי, מבחינת הידע, המיומנות וההבנה, אולם זו אינה חובה מוסרית, מפני שחובת השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם אינה דורשת מקצועיות. אדם הנזהר מאוד שלא לפגוע בחירויות של זולתו, בנסיבות של שגרת החיים, שומר בכך על כבוד האדם של הזולת באשר הוא אדם, אבל אינו עושה זאת כבעל מקצוע כלשהו. הוא יכול לעשות זאת היטב גם אם אינו בעל מקצוע כלשהו.

עם זאת, ההבדל היסודי בין המוסר לבין האתיקה של פעילות מסוימת אינו מוציא את המוסר מן הבדיקה האתית הבסיסית שבהליך מינוי. האתיקה של פעילות כלשהי עומדת על שלושה נדבכים:<sup>4</sup> (א) תפיסה בדבר סוג הפעילות – מקצוע, ארגון, וכיוצא באלה; (ב) תפיסה בדבר הזהות הייחודית של הפעילות – זהות מקצועית, זהות ארגונית, וכיוצא באלה; (ג) תפיסה בדבר המעטפת החברתית שבה מתנהלת הפעילות – מדינה, חברת אזרחים וכיוצא באלה. לפיכך, האתיקה של הפיקוד, במסגרת ארגון ממלכתי של מדינה דמוקרטית, תעמוד (א) על תפיסת המקצועיות ותפיסת הארגונית; (ב) על תפיסת הזהות המקצועית של הפיקוד והזהות הארגונית של צבא, בהפעלת הכוח, בבניין הכוח ובממלכתיות; וכן (ג) על תפיסה בדבר הערכים והנורמות היסודיים של מדינה דמוקרטית, ביניהם השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם.<sup>5</sup> המוסר, במובן של השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם, הוא אפוא חלק מן האתיקה של הפיקוד במסגרת ארגון ממלכתי של מדינה דמוקרטית. כך כשמדובר בפיקוד הצבאי, כך כשמדובר בכל מקצוע, בכל ארגון ובכל תפקיד במסגרת מדינה דמוקרטית, שביסודה עומד הרעיון המוסרי של חובת השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם. בכל קוד אתי של מקצוע, ארגון או תפקיד, במדינה הדמוקרטית, אמורה לפיכך להופיע חובת השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם. אשר על כן, אין צורך בבדיקה מוסרית בצד הבדיקה

3 להצגה תמציתית של חובת השמירה על כבוד האדם באשר הוא אדם, ראו מאמרי "דמוקרטיה": נדיב מרדכי, מרדכי קרמניצר ועמיר פוקס **מדריך למחוקק** (תשע"ה) בעמ' 25.

4 להסבר מפורט בנושא, ראו מאמרי "אתיקה מקצועית": גבי שפיר, יהודית אכמון וגבריאל וייל **סוגיות אתיות במקצועות הטיפול והיעוץ הנפשי** (תשס"ח) בעמ' 15.

5 במדינה דמוקרטית, התפיסה בדבר המעטפת החברתית כוללת תפיסה בדבר הערכים והנורמות היסודיים של המדינה הדמוקרטית. המעטפת החברתית עשויה לכלול ערכים ונורמות אחרים. להלן נחזור אל הערכים והנורמות היכולים להיכלל בתפיסה של המעטפת החברתית, אבל אינם חלק מהערכים והנורמות היסודיים של המדינה הדמוקרטית.

האתית הבסיסית במסגרת הליך מינוי שעל הפרק, מפני שהתפיסה המוסרית היא חלק מן התפיסה האתית הבסיסית.

### 3

שנית, בצד הבדיקה האתית הבסיסית לא נמצאת בדיקה עצמאית שעניינה ערכים או שיקולים חברתיים החורגים מן האתיקה. כאמור, האתיקה של פעילות כלשהי עומדת על שלושה נדבכים, שאחד מהם הוא תפיסה בדבר המעטפת החברתית שבה מתנהלת הפעילות. בנסיבות הנוכחיות זוהי תפיסה בדבר הערכים והנורמות היסודיים של מדינה דמוקרטית. מה שמתחייב מנדבך זה יכול לחרוג ממה שמתחייב משני הנדבכים האחרים. לדוגמה, פעילות הרופא היא מקצועית, על פי הנדבך (א), והיא בעלת הייעוד של הגנה מסורה על חיי האדם ועל איכות חייו, בהקשרים של בריאות הגוף והנפש, על פי הנדבך (ב), אולם מן המקצועיות וייעוד ההגנה המסורה לא מתחייבת שמירה של הרופא על החופש של המטופל להחליט אם הוא מעוניין לקבל את הטיפול הרפואי המוצע לו על ידי הרופא או לא. השמירה הזאת מתחייבת מן הנדבך (ג), שהוא תפיסה בדבר הערכים והנורמות היסודיים של מדינה דמוקרטית, שהרי במדינה דמוקרטית נדרשת שמירה על החופש של אדם מפני התערבות משמעותית של זולתו.<sup>6</sup> כיוצא בזה, פעילות המפקד היא מקצועית והיא בעלת המטרה של תרומה לייעוד של הצבא להגן על אזרחי המדינה ועליה מפני אויב המסכן אותם. הניסיון ההיסטורי בצבאות של משטרים לא דמוקרטיים מוכיח כי פעילות מפקדים יכולה להיות מקצועית ואפקטיבית גם אם אין בה שמירה על כבוד האדם של החייל באשר הוא אדם, גם אם אין ביסודה הבחנה ברורה בין המותר לבין האסור בהתערבות המפקד בחייו של החייל הסר למשמעתו. הגבולות האלה נעוצים בתפיסת הערכים והנורמות של המדינה הדמוקרטית, הדורשים שמירה על כבוד האדם של החייל באשר הוא אדם, בכל הנסיבות.

האתיקה כוללת את הערכים והנורמות היסודיים של המדינה הדמוקרטית. אשר על כן, אין צורך בבדיקה עצמאית של הערכים והנורמות היסודיים של המדינה הדמוקרטית נוסף על הבדיקה האתית הבסיסית במסגרת הליך מינוי שעל הפרק, מפני שתפיסת הערכים והנורמות הללו היא חלק מן התפיסה האתית הבסיסית.

כאמור, ערכי המעטפת החברתית יכולים לכלול ערכים שאינם ערכי היסוד של המדינה הדמוקרטית. אלה הם ערכים הרווחים מאוד בקרב אזרחי המדינה ותושביה, אבל אינם מתחייבים מערכי היסוד שלה. ערכי היסוד מעוגנים במסמכים היסודיים של המדינה, ביניהם "הכרזה על הקמת המדינה" ("מגילת העצמאות") וחוקי היסוד, במיוחד אלה שיש להם מעמד חוקתי. הערכים האחרים אינם מעוגנים במסמכים הללו

6 ההסדרים של מדינה דמוקרטית מתוקנת מאפשרים, לעיתים, להתערב בחייו של אזרח גם נגד רצונו, גם בהקשר הרפואי. ואולם, לשם ההצגה של הטיעונים הנוכחיים שלנו, אנחנו פוטרם את עצמנו מן העיסוק בנסיבות המיוחדות המתירות כפייה.

וגם לא במכלול חוקי המדינה ופסקי הדין של שופטיה. אפשר להיות אדם הגון ואזרח נאמן מבלי לבטא באורח החיים נאמנות לערכים הללו. אפשר להיות בעל מקצוע למופת ולא לגלות כל עניין בהם. אפשר למלא תפקיד ממלכתי בהצלחה וללא דופי ולהתנגד לערכים האלה מתוך נאמנות לערכים אחרים. לשאלה אם ערכי המעטפת החברתית שאינם ערכי היסוד של המדינה נכללים באתיקה של פעילות מסוימת לפיכך אינה בעלת תשובה פשוטה וגורפת. דוגמה בכיוון אחד היא ערך הצמחונות. גם בהנחה שהוא רווח מאוד בחברת האזרחים של המדינה, אין מקום לראות בו את אחד מערכי הרפואה, הפיקוד או השפיטה באותה מדינה. דוגמה בכיוון ההפוך היא ערך המשפחתיות. כיוון שהוא רווח מאוד בחברת האזרחים של המדינה, ייתכן לראות בו את אחד הערכים החייבים להתבטא בפעילות הרפואית, אבל באותה שעה אין מקום לראות בו את אחד הערכים החייבים להתבטא בפעילות השיפוטית. האם יש מקום לראות בו את אחד הערכים החייבים להתבטא בפעילות הפיקודית? התשובה תלויה ביחס שבין ערך המשפחתיות לבין הייעוד של הפעילות הצבאית. אם חייל ימלא באופן מוצלח יותר את תפקידו הצבאי באווירה שבה ניתן ביטוי של כבוד ליחס שלו אל משפחתו, כי אז יש הצדקה לבטא את ערך המשפחתיות בפעילות הצבאית, מפני שהוא משפר את איכותה של הפעילות. עם זאת, אלמלי היה ערך המשפחתיות רווח בחברה האזרחית ומתוך כך גם בין החיילים, כי אז לא היה הצבא אמור לבטא אותו בשגרת ההתנהלות שלו.

אשר על כן, אין צורך בבדיקה עצמאית של ערכי המעטפת החברתית שאינם ערכי היסוד של המדינה בצד הבדיקה האתית הבסיסית במסגרת הליך מינוי שעל הפרק. חלק מן הערכים הללו אינם חייבים להיות בין ערכיו של אדם הבא למלא את התפקיד שבו מדובר בהליך הזה, שעה שהערכים האחרים של המעטפת החברתית, אף על פי שאינם ערכי יסוד של המדינה, הנאמנות להם חשובה למילוי התפקיד הזה ולפיכך הם חלק מן האתיקה שלו. בין אם כך ובין אם כך, אין צורך בבדיקה עצמאית בצד הבדיקה האתית הבסיסית.

האם יש מקום לבדיקה עצמאית של שיקולים חברתיים כלשהם, שאינם במעטפת החברתית של הפעילות המיועדת למי שיתמנה בהליך שעל הפרק (נקרא להם "שיקולים חיצוניים"), בצד הבדיקה האתית הבסיסית? שיקולים חברתיים מוכרים למכביר. מובן שעצם העלאתו של שיקול חברתי כזה או אחר אינו בגדר הצדקה להתחשב בו בהליך המינוי שעל הפרק. לדוגמה, האם יש מעמד כלשהו לשיקול חברתי בדבר לימודי היסטוריה בבתי ספר יסודיים כאשר על הפרק עומד הליך מינוי של המהנדס הדרוש בהנהלת חברת חשמל או המפקד הדרוש במפקדת חיל האוויר או השופט הדרוש בבית המשפט המחוזי? נמצא שדרושה הצדקה לשימוש בשיקול חברתי חיצוני במסגרת הליך המינוי שעל הפרק.

אפשר להצביע על מקור טבעי לשיקולים חברתיים חיצוניים. מטבע הדברים, הליך מינוי לתפקיד מתבצע במסגרת רחבה יותר מן התפקיד ומהליך המינוי. זוהי מסגרת

ארגונית שהתפקיד הוא אחד מן המרכיבים שלה. מינוי קצין לתפקיד בכיר בצבא נעשה במסגרת הארגונית המלאה של הצבא, שיש בה נושאי תפקידים רבים, האמורים לבצע משימות שונות ואף משימות מסוגים שונים. כיוצא בזה, מינוי אדם לתפקיד מנכ"ל של משרד ממשלתי נעשה במסגרת הארגונית של הרשות המבצעת, המופעלת על ידי הממשלה. לרשות המבצעת יש אחריות לנעשה בתחומים רבים. לממשלה המפעילה אותה יש קווי מדיניות בנושאים רבים. תפקיד המנכ"ל הוא מעין משבצת אחת בפסיפס רחב ידיים. במסגרת הארגונית הרחבה ניתן להבחין בין שיקולים הנוגעים במינוי לתפקיד שעל הפרק לבין שיקולים הנוגעים בסוגיות אחרות בעולמה של המסגרת הארגונית של הצבא, הרשות המבצעת, הממשלה וכל כיוצא באלה. הסוגיות הללו נותנות מקום לשיקולים חברתיים בהקשר של עצמן, אבל יהיו מי שיעלו אותם שיקולים בהקשרים אחרים. מנקודת המבט של הליך המינוי לתפקיד שעל הפרק השיקולים החברתיים המובאים אל ההליך מתוך מה שעולה בהקשר של סוגיה אחרת הם שיקולים חברתיים חיצוניים. שיקול חברתי יכול להיחשב חשוב ואף ראוי להתחשב בו בהקשרים שונים, אבל בהקשר של הליך המינוי לתפקיד שעל הפרק הוא יהיה שיקול חברתי חיצוני. לדוגמה, יש מקום לשיקולים בדבר העצמה חברתית של קבוצות אזרחים חלשות, אבל בהקשר של מינוי מנכ"ל, שיקול העצמה יהיה שיקול חברתי חיצוני, שאינו ממין העניין.<sup>7</sup>

שיקול חברתי חיצוני הוא שיקול זר ועל כן פסול. שיקול חיצוני חורג מן המתכונת הראויה של הליך מינוי, מפני שאינו נוגע לשאלת ההתאמה של מועמד לתפקיד שעל הפרק. בכך הוא פותח פתח למינוי שלא על בסיס ההתאמה של המועמד לתפקיד, וכך גם למינוי שאין בו התאמה מלאה או לפחות התאמה מיטבית בנסיבות הנתונות של מועמד לתפקיד.

הנכונות להביא שיקול חיצוני אל תוך הליך המינוי גורמת, בהכרח, לעיוות ההליך. הדעת נותנת שיתכן מצב שבו מועמד לתפקיד יהיה בעל תכונות מגוונות: חלקן הולמות את התפקיד באופן מושלם, אבל חלקן אינן מיטביות. מנגנון מתוקן לביצוע הליכי מינויים יכול אמצעים משוכללים להכרעה בדבר התאמתו של מועמד לתפקיד שחלק מתכונותיו הולמות את התפקיד באופן מושלם וחלק אינן כאלה. ההכרעה תהיה עניינית, על יסוד תפיסה מושכלת בדבר חשיבותה של כל תכונה בפני עצמה ובדבר מעמדה של קבוצת תכונות מגוונות. פיתוח תפיסה כזו אינו עניין של מה בכך, אבל מנגנון מתוקן ידאג לכך שההכרעות בדבר התאמת מועמד לתפקיד יהיו ענייניות ומוצלחות ככל האפשר. הפעלת תפיסה מושכלת ועניינית להכרעה בדבר התאמת מועמד לתפקיד,

7 שאלה נפרדת היא אם יש מקום לשיקולים חברתיים חיצוניים בהכרעה בין שני מועמדים בעלי אותה מידה של התאמה לתפקיד. שאלה נפרדת נוספת היא אם יש מקום לשיקולים חברתיים חיצוניים של העדפה מתקנת במסגרת הליך מינוי לתפקיד בכיר. לשאלות אלה ראוי להקדיש דיון נפרד.



כשחלק מן התכונות כלל אינן נוגעות לתפקיד אלא רק לשיקולים חיצוניים, מוכרח להיות משובשת. שיקולים חיצוניים הם פסולים. אשר על כן, אין צורך בבדיקה עצמאית של שיקולים חברתיים חיצוניים בצד הבדיקה האתית הבסיסית.

## 4

נעבור עתה לדיון בבדיקה האתית הבסיסית עצמה.

כאמור לעיל, הבדיקה האתית הבסיסית היא בדיקת ההתנהלות של מועמד לאור הערכים והעקרונות המוגדרים באתיקה של התפקיד שהוא מועמד למלא. לצורך הדיון השיטתי, נניח שהבדיקה היסודית ביותר היא בדיקת ההתנהלות לאורו של כל ערך בפני עצמו, הגדרתו והעקרונות המבטאים אותו. בדיקה כזו יכולה להסתיים בתוצאה חיובית או בתוצאה שאינה חיובית.

בדיקה אתית לאור ערך נתון היא בעלת תוצאה חיובית כשהתנהלות של המועמד כוללת ביטויים מעשיים של נאמנות לערך הנתון, בהתאם להגדרתו ולעקרונות המבטאים אותו, במתכונת שגרתית מתמשכת. בדיקה אינה בגדר בעלת תוצאה חיובית אם לא מתגלים בה ביטויים מעשיים כאלה של נאמנות ערכית, גם אם לא מתגלים בה ביטויים מעשיים של פעולה בניגוד לערך הנתון. יחס חיובי לערך כלשהו מוכרח להתבטא באופן מעשי: "עשה טוב", בלשון הפסוק בספר תהלים.

בדיקה אתית לאור ערך נתון יכולה להסתיים בתוצאה שאינה חיובית כאשר ההתנהלות של המועמד כוללת ביטויים מעשיים של פגיעה בערך הנתון. הביטויים הללו יכולים להופיע באופן חריג, מדי פעם או בדרך קבע. הבעיה העומדת בפני מי שעורך את הבדיקה האתית הבסיסית היא אפוא: מה ההשפעה הראויה של מה שהתגלה בבדיקה האתית על החלטה בדבר התאמתו של המועמד לתפקיד שעל הפרק?

אין הצדקה לכינון פתרון גורף של בעיית ההשפעה הראויה של בדיקה אתית לאור ערך נתון שהסתיימה בתוצאה שאינה חיובית, מפני שלא כל תוצאה שאינה חיובית היא בעלת אותה מידה של סטייה מן הסף הנדרש מתוצאת בדיקה כדי שתהיה חיובית, כלומר בעלת אותה מידה של חומרה, הווי אומר בעלת אותה משמעות מבחינת הבדיקה האתית. נצדיק את הטענה הזאת בקצרה.

בדיון השיפוטי הפלילי בדבר סטייה מן הסף המיוחסת לנאשם כלשהו, ניתן להבחין בין ההכרעה העובדתית – אם הנאשם אכן סטה מן הסף, לבין הגזרה העונשית – מה יהיה עונשו, אם נמצא שסטה מן הסף. ההכרעה העובדתית חדה, אבל הגזרה העונשית תלויה במידת החומרה של הסטייה. בדיון בדבר התאמת אדם לתפקיד, כשלפנינו ראיות חותכות לכך שבהתנהלות שלו הייתה סטייה מן הנאמנות הראויה לערך נתון, האם יש לפעול במתכונת החדה של ההכרעה העובדתית (ותו לא, שהרי מועמד לא ייענש אם נמצא דופי בהתנהלותו), או שמא יש לפעול במתכונת המדורגת של הגזרה העונשית, הרגישה לחומרת הסטייה מן הראוי?

לדעתנו, מוטב שלא להשתמש לא במתכונת של ההכרעה העובדתית ולא במתכונת של הגזרה העונשית, מפני ששתיהן משמשות תכלית שונה מזו של הבדיקה האתית. הדיון השיפוטי הפלילי מתמקד בעבר, במעשים המיוחסים לנאשם, ואם הראיות מובילות מעל לכל ספק להכרעה העובדתית שאכן עשה את המיוחס לו, עליו להיענש בחומרה ההולמת את חומרת המעשה שעשה אף על פי שאסור היה לו לעשותו. לעומת זאת, הבדיקה האתית מתמקדת בעתיד, באפשרות שהמועמד ימלא את התפקיד כראוי. הדיון השיפוטי הפלילי מתעניין בעובדות שבעבר, מפני שזו מהותו, שעה שהבדיקה האתית מתעניינת בעובדות שבעבר רק ככל שהן נותנות מקום להערכה מושכלת בדבר התאמת המועמד לתפקיד שעל הפרק. במהותה, הבדיקה האתית אמורה לקבוע את מידת האמון הסבירה שיש לתת לאפשרות שהמועמד ימלא כראוי את התפקיד שעל הפרק. מידת האמון הסבירה נראית לנו תלויה בחומרת הסטיות מנאמנות לערך הנתון הנכללות בהתנהלות המועמד בעבר. כך, מצד אחד, אין מקום לתת אמון באפשרות שהמועמד יתאים לתפקידו, המחייב נאמנות מובהקת לערך הנתון, אם ההתנהלות שלו עד כה הייתה רצופה בלי הרף ביטויים של פגיעה בערך הזה. "היהפוך כושי עורו, נמר חברבורותיו?" וכך, מצד אחר, אין מקום לפקפק באפשרות שהמועמד יתאים לתפקידו ויבטא נאמנות מובהקת לערך הנתון, אם בהתנהלות העבר שלו ניתן לגלות ביטוי חד-פעמי של פגיעה בערך הזה.<sup>8</sup> אנחנו מכירים באפשרות האנושית למעור ולקום, לטעות ולא לחזור על הטעות, לחטוא ולא לשוב ולחטוא. הבדיקה האתית מסובכת עוד יותר כאשר לפנינו "המצבים שבתוֹך", שבהם מדובר לא בשגרה של מעשים לא ראויים, מצד אחד, וגם לא במעידה חד-פעמית, מצד אחר. הדוגמה הפשוטה ביותר היא של מעידות אחדות, בתוך התנהלות ממושכת ללא דופי, מבחינת הערך הנתון.<sup>9</sup>

## 5

עד כה לא נזקק הדיון שלנו להבחנה בין מינויים בכירים ובין מינויים אחרים, וגם להלן נמשיך לעסוק במינויים באופן כללי ככל האפשר. ואולם, בפתח הדיון במצבים שבתוֹך מן הראוי לתת את הדעת על המינויים הבכירים לא רק בהיותם מינויים אלא גם בהיותם בכירים.

מינוי אדם לתפקיד בכיר הוא מינוי לתפקיד שיש בו היבטים של מנהיגות, לא רק בכך שבתחום האחוריות והסמכות שלו הוא מקבל החלטות הנוגעות לכלל או לפחות לאזרחים

8 פגיעה חד-פעמית בערך בעל חשיבות מיוחדת, כגון חיי אדם, עלולה לפסול מועמד לתפקיד מסוים. ואולם, כאן אנחנו מניחים שפסילה כזו תיעשה בשלב של בדיקת תנאי הסף של המועמדות, ולא בשלב הבדיקה האתית.

9 עד כאן וגם להלן, הנחתנו היא שהנתונים העובדתיים שנעשה בהם שימוש בבדיקה האתית הם נתונים בדוקים ושאוּבֵים ממקורות אמינים בהחלט, הנוקטים שיטות אמינות בהחלט, ולא ממקורות מְפּוֹקְפָקִים הנוקטים לשיטות מְפּוֹקְפָקוֹת וד"ל.

רבים מאוד, אלא גם בכך שההתנהלות שלו אמורה להצטייר בעיני הבריות כהתנהלות ראויה, התנהלות האמורה לשמש להם מופת של התנהגות רצויה, נכונה ואף ראויה – "ממני תראו וכן תעשו". התנהלות לא ראויה של אדם במעמד מנהיגותי עלולה לגרום להתנהלות לא ראויה של בני אדם הרואים בו דמות מופת ורואים את עצמם הולכים בעקבותיו.

זהו ערך ה"דוגמה האישית", המוכר לנו מן האתיקה של ארגונים ממלכתיים, כדוגמת צה"ל, וארגונים ציבוריים ואחרים רבים הכוללים אותו בערכיהם. בהקשר הנוכחי, ערך ה"דוגמה האישית" טעון הבהרה.<sup>10</sup>

המנגנון העיקרי של השראת הדוגמה האישית אינו בא לידי ביטוי בהקשרים המיוחדים של "אחריי!" או "ממני תראו וכן תעשו", שבהם מדובר בהשראה מיוחדת: "אחריי, כאן ועכשיו, בעקבותיי" או "ממני תראו ובדיוק כך תעשו, כאן ועכשיו". בהשראה השגרתית, האדם בעל המעמד המנהיגותי אינו חייב לומר דבר להולכים בעקבותיו כדי שאלה יעשו אותו מעשה, באותו זמן, באותו מקום. בהשראה השגרתית, בני אדם מאמצים לעצמם את דפוס ההתנהגות המודגם בעיניהם במעשי דמות המופת שלהם. אדם שאינו מקפיד להופיע בזמן שנקבע להופעתו משרה דפוס של התנהגות הבא לידי ביטוי לאו דווקא בהופעה כזו, לאו דווקא במקום כזה, לאו דווקא בשעה כזו, לאו דווקא במידה כזו. ייתכן שעל יסוד הדוגמה שמקבלים ממנו הסרים למרותו הם מרשים לעצמם לאחר בהזדמנויות שונות וכל פעם במידה הנראית להם. אם כך, מתן דוגמה אישית מחייב התנהלות שאינה יכולה להתפרש בעיני אדם סביר כהתנהלות שיש בה דוגמה לרפוס התנהגות לא ראויה.

יתר על כן, דפוס ההתנהגות שבני אדם מייחסים למי שהוא בעיניהם דמות מופת יכול להיות רחב יותר מן הדוגמה שלפניהם, לחרוג מן ההיבטים הבסיסיים של המעשה שלפניהם – כדוגמת כאן, עכשיו, כמוני – ולחול גם במצבים מסוגים אחרים לגמרי. אדם בעל תפקיד בכיר העובר על אחד מחוקי התנועה, אפילו מדובר בחנייה שלא כדין, עלול להשרות על כל אלה הרואים בו דמות מופת לא רק את הרשות שלא לחנות כדין או לעבור על אחד מחוקי התנועה האחרים, אלא גם רשות לעבור על חוקים אחרים. כך, דוגמה אישית לא ראויה היא ראשית הדרך החלקלקה אל עבר האפשרות של התנהלות מושחתת.

כאן המקום להבהרה נוספת, שאינה קשורה למתן דוגמה אישית. אנחנו נוטים לדרוש מן הדוגמה האישית שנותנים בעלי תפקידים בכירים שתהיה ברמה גבוהה יותר של נאמנות לערכים הראויים מאשר הרמה הנדרשת מבעלי תפקידים בכירים פחות. האם זו נטייה מוצדקת, או שמא נאמנות ערכית אמורה להיבדק בלא זיקה למעמדו של בעל התפקיד האמור לגלות אותה? לדעתנו, יש בנטייה הזאת גם מן האמת וגם מן הטעות. כדי לראות זאת, יש לשים לב להבחנה בין רמת הנאמנות הנדרשת לערך מסוים לבין

10 ראו: אסא כשר אתיקה צבאית (תשנ"ו) בעמ' 148.

היחס הראוי לסטייה מרמת הנאמנות הנדרשת. רמת הנאמנות הנדרשת לערך שעל הפרק היא אותה רמת נאמנות, יהא תפקידו של האדם אשר יהא. רמת הנאמנות הנדרשת לערך "חיי אדם" או "כבוד האדם" היא אותה רמה גבוהה מאוד של נאמנות. אומנם ייתכן שהיקף האחריות המוטלת על בעל תפקיד בכיר מתוך הנאמנות לערך "חיי אדם" יהיה רחב מהיקף האחריות המוטלת על בעל תפקיד זוטור או בכיר פחות, אבל רמת הנאמנות הנדרשת היא בשני המקרים אותה רמה גבוהה. לעומת זאת, סטייה של בעל תפקיד בכיר מן הנאמנות הנדרשת לערך "חיי אדם" יכולה להיחשב חמורה יותר מן הסטייה של בעל תפקיד זוטור מן הנאמנות הנדרשת לאותו ערך, גם אם מדובר בדיוק באותו מעשה שהוא בגדר סטייה מן הנאמנות הנדרשת. השאלה היא אפוא: האם יש הצדקה להבדל כזה בהערכת הסטייה, בין בעל תפקיד בכיר לבין זולתו, גם כשמדובר באותו מעשה? לשם הדוגמה, האם בעל תפקיד בכיר הנוהג במכונית הפרטית של משפחתו, בנסיבות של חופשה משפחתית, במהירות העולה בשלושים קמ"ש על המהירות המקסימלית המותרת, ראוי ליחס שונה מן היחס ההולם בעל תפקיד זוטור הנוהג במכונית הפרטית של משפחתו, בנסיבות של חופשה משפחתית, באותה מהירות, באותו כביש, באותם תנאים של עומס, ראות וכדומה? יש לזכור כי המדובר בהבדל ביחס אל בעל התפקיד הבכיר שלא מן הטעם של השפעת הדוגמה האישית על זולתו, אלא מטעם הנעוץ רק בעצם המעשה, שהוא בגדר סטייה מן הנאמנות הנדרשת לערך "חיי אדם".

כדי להשיב על שאלה זו, נבהיר את המושג של נאמנות אדם לערך. מוכרת לנו התופעה של אדם המגלה נאמנות מיוחדת במינה לערך של "דבקות במשימה" או "אומץ לב" כשהוא פועל בנסיבות של לחימה מסוכנת, אבל אינו מגלה את הנאמנות הדרושה לערך זה כשהוא פועל בנסיבות של דיון אזרחי ביקורתי. הניסיון להבחין בין ערך "אומץ לב" צבאי לבין ערך "אומץ לב" אזרחי יהיה מפוקפק, שהרי בשני המצבים מדובר בחובה לפעול להשגת המטרה הנתונה, חרף קשיים המתגלים בדרך אליה. במקרה האחד המדובר בסכנת חיים, במקרה האחר מדובר בסכנה למעמד האדם בעיני זולתו, אבל הלוגיקה של המושג והאתיקה של הפעילות הן היינו הך, ומוטב להכיר בכך שמדובר באותו ערך.

נאמנות של אדם אינה נתונה לערך כשהוא לעצמו, אלא לערך בהקשר המאפשר לבטא את הנאמנות לערך. היחס הבסיסי אינו בין אדם לערך, אלא בין אדם לערך בהקשר מסוים או הקשר מסוג מסוים. אדם יכול להיות נאמן כראוי לערך "אומץ לב" בהקשר הצבאי ולא נאמן לו כראוי בהקשרים אחרים, בעלי אופי אזרחי. מכאן ההבדל בין היחס אל בעל תפקיד בכיר לבין היחס אל בעל תפקיד ברמה אחרת, כשלפנינו סטייה שלהם מרמת הנאמנות הנדרשת לערך מסוים, המתבטאת אצל שניהם באותו מעשה. בדרך כלל, בעל התפקיד הבכיר אחראי, בתור שכזה, לפעילות בהיקף רחב יותר מהיקף הפעילות שבעל תפקיד אחר אחראי עליה. בעל התפקיד של מח"ט אחראי לפעילות בהיקף רחב יותר מהיקף הפעילות שמפקד זוטור בחטיבה שלו אחראי עליה. הנאמנות של מח"ט

לערך "חיי אדם" אמורה להתבטא בעיקר בכל תחום אחריותו כמח"ט, הווי אומר, בכלל הפעילויות של החטיבה שהוא המפקד שלה; שעה שהנאמנות של מפקד זוטרי לערך "חיי אדם" אמורה להתבטא בעיקר בכלל הפעילויות של יחידת המשנה שלו, שהיא יחידה קטנה ביחס לחטיבה כולה. ההשוואה בין המח"ט לבין מפקד זוטרי, כשהמעשה של שניהם היה אותו מעשה של נסיעה במהירות מופרזת מאוד, באותן הנסיבות הפיזיות, היא השוואה בין נאמנות המח"ט לערך "חיי אדם" בהקשר של האחריות לפעילות של החטיבה לבין נאמנות המפקד הזוטרי לערך זה בהקשר של אחריות לפעילות של יחידה קטנה בתוך החטיבה. מח"ט הנוסע במסגרת של חופשה משפחתית במהירות מופרזת מאוד מוביל להערכה שיש פגם בתחום האחריות שלו לפעילות התקינה של החטיבה; שעה שמפקד זוטרי הנוהג כך, בנסיבות מקבילות, מוביל להערכה שיש פגם בתחום האחריות שלו לפעילות התקינה של יחידה קטנה בתוך החטיבה. ההבדל ברור.

ההשוואה בין משמעות ההתנהגות הלא תקינה של המח"ט למשמעות ההתנהגות הלא תקינה של המפקד הזוטרי, כשמדובר באותו מעשה שעשה כל אחד מהם, קשורה לא רק להשוואת האחריות של המח"ט לאחריות של המפקד הזוטרי, אלא גם להשוואת רמת האמון שכל אחד מהם ראוי לה על רקע המעשה הפסול שכל אחד מהם עשה. נבחר, קודם כול, כי אין לנו עניין ברמת אמון במובן של נכונות רגשית לסמוך על הזולת, אלא ברמת אמון במובן של נכונות מוצדקת לסמוך על הזולת, על יסוד שיקולים ונתונים עובדתיים. ההשוואה שאנחנו באים לעסוק בה בקצרה היא לפיכך השוואה בין ההצדקה לסמוך על המח"ט לבין ההצדקה לסמוך על המפקד הזוטרי, על רקע המעשה הפסול שעשה כל אחד מהם.

יש לנו הצדקה להאמין שאדם ינהג כראוי בנסיבות מסוימות בעתיד לבוא, אם יש לנו הצדקה ליחס לו נאמנות לערך מסוים, או נאמנות למערכת עקרונית מסוימת, או נאמנות לתפיסה כללית מסוימת, או מידת אופי מסוימת הגורמת לו לנהוג כראוי באותן נסיבות. לשם הדיון, נניח שיש לנו הצדקה ליחס לאותו אדם נאמנות למערכת עקרונית מסוימת. אילו פעל תמיד לפי מערכת העקרונית הזאת, כי אז לא היה נוהג במהירות מופרזת מאוד בנסיבות שתיארנו קודם לכן. עכשיו, כשבידינו הנתון העובדתי שהוא אכן נהג במהירות מופרזת באותן הנסיבות, מתערערת ההצדקה שיש לנו במקומה של אותה מערכת עקרונית בהדרכת ההתנהגות שלו. כך, מתערערת גם ההצדקה שיש לנו להאמין שהאדם ינהג כראוי. כאן נכנס לתמונה ההבדל בין היקף האחריות של המח"ט לבין היקף האחריות של המפקד הזוטרי. כשמדובר במח"ט, מתערערת בנו הצדקה להאמין שכל מה שהוא עושה כמח"ט הוא אכן עושה כראוי, בהתאם למערכת העקרונית האמורה. כיוצא בזה, המפקד הזוטרי, שבנוגע אליו מתערערת בנו הצדקה להאמין שכל מה שהוא עושה כמפקד זוטרי הוא עושה כראוי. לפיכך, כשמדובר במח"ט מתערערת בנו הצדקה להאמין בתקינות הפעילות בהיקף של החטיבה כולה, וכשמדובר במפקד הזוטרי

מתערערת בנו ההצדקה להאמין בתקינות הפעילות בהיקף של יחידה קטנה בתוך החטיבה. ההבדל מובן מאליו.

עם זאת, התמונה המלאה תהיה יותר מורכבת. אומנם השיקולים שראינו בסעיף הזה מובילים להערכה שלילית של בעל תפקיד בכיר בחומרה רבה יותר מהערכה שלילית של בעל תפקיד אחר, גם אם מדובר בנסיבות מקבילות, אבל עדיין יש מקום לברר אם אין לבעל התפקיד הבכיר אמצעים כלשהם להמתיק את ההערכה השלילית או אפילו לבטלה, גם כשמדובר בדוגמה אישית וגם כשמדובר בהערכה של רמת הנאמנות לערך או רמת ההצדקה לאמון. נחזור לסוגיה זו בהמשך הדברים.

## 6

נחזור עתה לשאלת ההערכה של ה"מצבים שבתווך", שבהם מדובר לא בשגרה של מעשים לא ראויים, מצד אחד, וגם לא במעידה חד-פעמית, מצד אחר. הדוגמה הפשוטה ביותר היא של מעידות אחדות בתוך התנהלות ממושכת ללא דופי, מבחינת הערך הנתון. ההערכה של ההתאמה לתפקיד שעל הפרק, על רקע ה"מצב שבתווך", חייבת להתקבל על יסוד ניתוח מדוקדק של היבטי המעשים הלא ראויים שהתגלו בעברו של מועמד לתפקיד. לפני שנציג כמה היבטים חשובים, נדגיש את האופי הכולל של הניתוח. אנחנו עוסקים כאן בבדיקה אתית של מועמד לתפקיד. הערכים, העקרונות והכללים של האתיקה, שבהם נעשה שימוש מהותי בהערכת המועמד, הם מרכיבי האתיקה של התפקיד שעל הפרק. ההערכה המתבצעת היא של התאמת המועמד לתפקיד שזו האתיקה שלו.

לעיתים קרובות האתיקה של התפקיד שעל הפרק והאתיקה של התפקיד או התפקידים הקודמים של המועמד היא אותה אתיקה. כך, לדוגמה, כשמדובר בעובדי מדינה, כך כשמדובר בקציני צה"ל או בקציני משטרה. עם זאת, ייתכן שהאתיקה של התפקיד שעל הפרק אינה האתיקה של תפקיד קודם. כך, לדוגמה, כשעורך דין נעשה שופט או כשעובד בחברה ציבורית נעשה עובד מדינה. הנתונים העובדתיים בדבר כמה מעידות הם נתונים בדבר סטייה מן האתיקה בתפקיד קודם. אם זו שונה מן האתיקה של התפקיד שעל הפרק, למה המעידות רלוונטיות להערכה המתבצעת עכשיו? נחזור לשאלה זו להלן. בינתיים נניח שהאתיקה של התפקיד שעל הפרק היא האתיקה של התפקיד הקודם שבו התגלו המעידות האמורות.

ההיבט הראשון שיש לעסוק בו בהערכת המועמד הוא חומרת המעשים הלא ראויים המוכרים מהתנהלות המועמד בתפקיד קודם שלו. נזכיר כאן אחדות מאמות המידה להערכת חומרתו של מעשה לא ראוי, מנקודת מבט של אתיקה נתונה. הצגה מקצועית, אחראית, מוצלחת ומלאה של האתיקה הנתונה תכלול הבחנה בין הערכים, העקרונות והכללים של אותה אתיקה. כללים אמורים להדריך את ההתנהגות במצבים מסוגים מסוימים, עקרונות אמורים להדריך את ההתנהגות במצבים מסוגים רבים, וערכים

אמורים להדריך את ההתנהגות בכל המצבים. לפיכך, פגיעה בערך היא פגיעה בשכבה היסודית של האתיקה, פגיעה בעיקרון היא פגיעה בנגזרות מרכזיות, ופגיעה בכלל היא פגיעה בנגזרות מוגבלות. כיוון שהעקרונות והכללים מוצגים כנגזרות של הערכים, הרי פגיעה בכלל או בעיקרון היא גם פגיעה בערך. לפיכך, כשאנחנו מתארים מעשה בתור פגיעה בערך או פגיעה בכלל או בעיקרון, עלינו להצדיק את ההחלטה להשתמש בתיאור המעשה כפגיעה בערך או תיאורו בתור פגיעה בכלל או בעיקרון. ההצדקה תהיה על יסוד פרשנות סבירה של המעשה שיש בו פגיעה בערך, בעיקרון או בכלל. האפשרויות רבות מספור, ולכן נסתפק כאן בכמה דוגמאות. אדם אחד נוהג באופן המסכן חיי אדם, בלא טעם כלשהו הנעוץ בנסיבות, ולאחר שהוזהר שבמעשה שהוא עומד לעשות הוא מסכן חיי אדם. הפרשנות הסבירה של המעשה הזו היא שאותו אדם התנער מחובתו שלא לסכן חיי אדם ובכך פגע לא רק בעיקרון כזה או בכלל אחר, אלא בערך "חיי אדם" עצמו. אדם שני מופקד על ההדרכה של חבורה מסוימת בנושא השמירה על חיי אדם והוא עושה זאת במסירות רבה כל שני וחמישי, אולם בצאתו לדרך הוא מרשה לעצמו שלא לעצור כראוי נוכח תמרוך "עצור!". אי-אפשר לומר עליו שהתנער מחובתו שלא לסכן חיי אדם ופגע בערך "חיי אדם", אבל אפשר לומר עליו שפגע בעיקרון המחייב לפעול על פי כלל ההסדרים הנוהגים המיועדים לשמור על חיי אדם. אדם שלישי נוהג בדרך כלל על פי ההסדרים המיועדים לשמור על חיי אדם, אבל אינו מתייחס ברצינות מעשית לכלל המורה לתת זכות קדימה לרכב המגיע מימינו. ההתנהלות של השתלטות על נתיב תנועה בלי לכבד זכות קדימה של זולתו עלולה לסכן חיי אדם, אבל לא ניחס לו התנערות מערך "חיי אדם" וגם לא מן העיקרון המחייב לפעול על פי כלל ההסדרים הנוהגים המיועדים לשמור על חיי אדם, אלא רק פגיעה בכלל מסוים, הנגזר מן העיקרון של פעולה על פי כלל ההסדרים הללו ומהערך "חיי אדם".<sup>11</sup>

אמת מידה אחרת להערכת החומרה של מעשה לא ראוי היא מידת חומרתן של תוצאות ההחלטה על המעשה, כפי שהיו צפויות או היו צריכות להיות צפויות, בשעת ההחלטה על המעשה טרם עשייתו. מובן שהערכת תוצאה של החלטה על המעשה נעשית גם היא על יסוד האתיקה הנתונה. בין התוצאות הטעונות תשומת לב והערכה מדוקדקת נמצאות גם ההשפעות של המעשה במישור הדוגמה האישית ובמישור ההצדקה לאמון באדם בתחומי האחריות שלו.

לבסוף, נזכיר אמת מידה נוספת להערכת החומרה של מעשה לא ראוי, אמת מידה חשובה אם גם מדי פעם היא נשכחת בשולי התמונה. זוהי אמת המידה של הפיכות התוצאות. מעשה לא ראוי הוא לעיתים מעשה הגורם נזק. ההחלטה לעשות מעשה לא ראוי שתוצאה צפויה שלו היא בגדר נזק היא החלטה בעלת שני ליקויים: קודם כול

11 ניתן להעלות על הדעת גם היררכיה של ערכים, היררכיה של עקרונות והיררכיה של כללים, אולם תפיסה כזו היא מורכבת מאוד ואין כאן מקום לדון בה. לגופו של עניין, נראה לנו שתפיסות היררכיות כאלה הן מוטעות.

המעשה אינו ראוי כשלעצמו, ונוסף על כך הוא גורם נזק בתוצאותיו הצפויות. הליקוי של גרימת נזק נותן מקום להערכות שונות בהתאם למידת החומרה שיש בנזק שנגרם, מנקודת המבט של האתיקה הנתונה, אולם הוא נותן מקום להערכה מסוג נוסף, בהתאם לשאלה אם הנזק הפיך או לא.

אכן, יש פסול בעצם גרימתו של נזק, כתוצאה צפויה של החלטה על המעשה שגרם לנזק, אבל יש עניין טבעי גם במתרחש לאחר שנגרם נזק. לדוגמה, אם הנזק הוא הריסת מעקה הפרדה בין נתיבי תחבורה, כי אז כל עוד אין מעקה שיפריד בין הנתיבים עלולות להתרחש תאונות דרכים שהיו נמנעות אלמלא נהרס מעקה ההפרדה. התרחשות תאונות דרכים כאלה מובאת בחשבון בהערכת ההחלטה לעשות מעשה שאלה חלק מתוצאותיו האפשריות או אפילו תוצאותיו הצפויות. עם זאת לא יהיה זה נכון להתמקד בנזק ובתוצאות המתמשכות שלו בלי להביא בחשבון את האפשרות שניתן למנוע את התוצאות המתמשכות הללו. נזק הפיך הוא נזק שניתן למנוע את התוצאות המתמשכות שלו. הריסת מעקה הפרדה היא בגדר גרימת נזק הפיך, מפני שאפשר לבנות את מעקה ההפרדה מחדש ולמנוע תאונות דרכים המתרחשות לעיתים באין מעקה הפרדה. באופן כללי, בנזק לא הפיך, כדוגמת גרימת מוות, יש חומרה גדולה מזו שיש בנזק הפיך, כדוגמת הריסת מעקה הפרדה.

היבט נוסף שיש לעסוק בו, נוסף על חומרת המעשה, הוא שכיחות המעשה, לא בהתנהלות של המועמד לתפקיד שעל הפרק, אלא בחיי הבריות. מדובר על מצב שבו התגלו בהתנהלותו של המועמד רק מעשים בודדים לא ראויים, אבל ייתכן שבהתנהלותם של בני אדם אחרים מתגלים כל הזמן מעשים כאלה, לאו דווקא בודדים ואולי אף רבים. התנהלות לא ראויה של רבים אינה מצדיקה התנהלות לא ראויה של איש מהם וגם לא של כל אדם אחר, אולם יש מקום לשאלה אם ראוי שתהיה לה השפעה על הערכת ההתנהלות של מועמד לתפקיד.

לדעתנו, אין תשובה גורפת לשאלה הזאת. אין מקום כמובן להשלים עם התנהגות לא ראויה רק מפני שרבים נוהגים כך, אולם עדיין יש כמה אפשרויות שונות להעריך התנהגות לא ראויה של המועמד על רקע התנהגות לא ראויה הרווחת בין הבריות. אפשרות אחת: ייתכן שההתנהגות הלא ראויה, גם בחיי המועמד וגם בחיי זולתו, היא גילוי של חולשה שהרוצה להתגבר עליה יכול להתגבר עליה. כך לדוגמה, ניהול שיחה בדיבורית תוך כדי נהיגה היא התנהגות לא ראויה, מפני שהיא מורידה את הרמה של תשומת הלב לנעשה בכביש ולכן עלולה להוביל לנזק ברכוש ואולי אפילו בנפש. רבים מנהלים שיחות בדיבורית תוך כדי נהיגה, והדעת נותנת שאצל כולם או כמעט כולם התנהגות כזו היא גילוי של חולשה שאפשר להתגבר עליה, אם רוצים להתגבר עליה. אפשרות אחרת: לפנינו מועמד לתפקיד בכיר בארגון מסוים. לארגון הזה יש אתיקה ייחודית המחייבת מאמץ מתמיד להיבדל מכל מנהג קלוקל הרווח בין הבריות, באופן כללי או לפחות בתחומי פעילות מסוימים. ברוח כזו, צה"ל לא ירצה להצטייר כ"ראי



העם", שהרי הוא ארגון מקצועי, בעל אחריות שאין למעלה ממנה. יש בצה"ל עניין עמוק להתרחק מכל מנהג קלוקל הרווח בין הבריות, באופן כללי ובמיוחד בתחומי פעילות הנוגעים בליבה המבצעית שלו. בארגון כזה, ייתכן שיש עניין מיוחד שהמכהן בו בתפקיד בכיר לא יהיה שותף באופן מתמשך לכל מנהג קלוקל הרווח בין הבריות. בנסיבות כאלה, הערכת מועמד לתפקיד בכיר באותו ארגון תעסוק גם במעידות שלו, שהתגלה בהן אותו מנהג קלוקל ומתמשך. אם מדובר במנהג הנעוץ בחולשה שאפשר להתגבר עליה כשרוצים בכך, אולי לא תהיה השפעה רבה לסיפור המעידות הללו, אולם אם לא מדובר בחולשה אלא בהרגל שקשה לעקור אותו, כי אז תוכל להיות השפעה רבה, ואולי אף מכרעת, לסיפור אותן מעידות.

## 7

לבדיקה האתית של מועמד לתפקיד באחד ה"מצבים שבתווך" יש היבט נוסף, חשוב ולא תמיד בולט, הראוי להבהרה. אפשר להציג את ההיבט הזה במילים של הפסוק המפורסם "וּמִוֹדָה וְעֹזֵב יִרְחָם"<sup>12</sup>. לצורך הדיון הנוכחי אפשר לראות את המילים הללו כתיאור של מבחן אתי שמעניין אותנו לדעת אם המועמד עמד בו בהצלחה או ניסה לעמוד בו ולא הצליח.

המבחן מוכר: אדם עשה מעשה לא ראוי. "מודה", פירושו שהוא מודה, בפני עצמו ובפני זולתו, שהמעשה שעשה היה לא ראוי. הודאה כזו אינה מובנת מאליה, לעיתים קרובות אין היא קלה, לפעמים היא קשה, אבל היא תמיד אפשרית. הרוצה להיות בגדר "מודה", תמיד יכול להיות בגדר "מודה". הודאה כזו היא צעד ראשון בדרך שתכליתה היא להיות בגדר "עוזב", הווי אומר – להיות מי שתמיד נוהג כראוי, שלא חוזר אף פעם על המעשה הלא ראוי. בניגוד למעמד של "מודה", הכרוך בהודאה כנה ומעשית אבל חד-פעמית, המעמד של "עוזב" הוא מתמשך, מפני שהוא דורש הרגל חדש, שלא לחזור אף פעם על המעשה הלא ראוי.<sup>13</sup>

בדרך מן המעמד של "מודה" למעמד של "עוזב" יש שלב ביניים מעניין, המוכר מתורת ה"חזרה בתשובה". אדם אינו בגדר "עוזב" רק מפני שמאז נעשה "מודה" לא חזר על אותו מעשה לא ראוי. אדם הוא בגדר "עוזב" רק אם הזדמן לו מצב שבו יכול היה לחזור על אותו מעשה לא ראוי, אבל הוא נותר נאמן למעמד של "מודה" ולהחלטה הכרוכה בו, שלא לחזור שוב על אותו מעשה לא ראוי, ואכן לא חזר עליו. עכשיו הוא

12 משלי, כ"ח 13.

13 ניתן להעלות על הדעת פירוש שלפיו גם המעמד של "מודה" הוא מתמשך: האדם שעשה מעשה לא ראוי מזכיר לעצמו ללא הרף שאותו מעשה היה אכן בלתי ראוי. כך נוצרת הקבלה בין המעמד של "מודה" לבין המעמד של "עוזב", אבל מבחינת ההתפתחות האתית המוצלחת של אדם אין צורך בהקבלה כזו.

קרוב יותר לתכלית, להיות בגדר "עוזב". אדם שעמד בהצלחה בסדרה של מבחנים כאלה הוא בגדר "עוזב".

כאן אנחנו מגיעים לתובנה האתית של הפסוק: אם "מודה ועוזב", כי אז "ירוחם". ראוי להבהיר את הרעיון המתבטא בצירוף הזה. קודם כול יש לציין כי אנחנו מפרשים את הדברים כביטוי נורמטיבי ולא כביטוי עובדתי, בדבר הרגלי הבריות. אומנם החלק הראשון של הפסוק, "מכסה פשעיו לא יצליח", מתפרש באופן טבעי כביטוי עובדתי, אבל אם האמירה של הפסוק מתפרשת כמופנית אל האדם שפעל שלא כראוי, כי אז שני חלקיו יכולים להתפרש כביטויים נורמטיביים ולא כביטויים עובדתיים. המילה "ירוחם" מבטאת יחס סלחני אבל לא קיצוני. אילו נאמר "מודה ועוזב יטוהר", היינו אומרים שהמעשים הלא ראויים היו כלא היו, אולם בעיני המרחם המעשים הללו ממשיכים להתקיים, אם כי בשוליים וללא משמעות מעשית.<sup>14</sup>

היחס הראוי אל מי שעמד במבחן "מודה" ובמבחן "עוזב" הוא היחס הסלחני של "ירוחם", מפני שלא מן הראוי לדקדק עם כל אדם כחוט השערה. תפיסת הרקע של האדם מכירה בחולשותיו, באפשרות שלו לטעות ואף לנהוג מדי פעם שלא כראוי, כמאמר הפסוק הידוע: "כִּי אָדָם, אֵין צַדִּיק בְּאֶרֶץ--אֲשֶׁר יַעֲשֶׂה-טוֹב, וְלֹא יִחַטָּא."<sup>15</sup> אם כל אדם מועד לטעות ואף לנהוג מדי פעם שלא כראוי, כי אז אין מנוס מגיבוש תפיסה של התגובה הראויה, שמצד אחד לא תתעלם מן הטעויות והמעשים הלא ראויים ומצד אחר תאפשר התנהלות אנושית תקינה גם לאחר טעות ולאחר מעשה לא ראוי. תפיסת "מודה ועוזב ירוחם" עושה זאת. אין בה התעלמות מן החולשה, שהרי היא דורשת "מודה ועוזב", והיא מאפשרת התנהלות אנושית תקינה גם לאחר טעות ולאחר מעשה לא ראוי, שהרי היא דורשת "ירוחם".<sup>16</sup>

## 8

לסיום הדיון בהיבטי הבדיקה האתית נחזור למצב שבו האתיקה שהמועמד היה אמור לפעול לפיה בתפקידו הקודם שונה מן האתיקה של התפקיד שעל הפרק. ייתכן שמעשה שהמועמד עשה בתפקידו הקודם נחשב לא ראוי לפי האתיקה של התפקיד הקודם, אבל

14 ההקשר הדתי של הפסוק אינו מפריע לפרשנות שלנו. ניתן להבין את "פשעיו" כחטאים ואת "ירוחם" כסליחה אלוהית, לפי תרגום אונקלוס: "ודמודי חטוי ושבק נרחם עלוי אלהא". ניתן להבין את "ירוחם" גם אחרת, בדרך פירוש רלב"ג: "שיהיה פשעו לש"י [להשם יתברך] או לאדם, כי כבר ירחם עליו מי שפשע בו בראותו אותו מתחרט על מה שעשה מזה".

15 קהלת, 20 ז.

16 לשם הדיוק נוסיף כי הנורמה "מודה ועוזב ירוחם" אינה חלה בכל מקרה. לא ירוחם אדם שהודה ברצח, הביע חרטה ולא פגע יותר לרעה באיש. גם כאן, כמו במצב של מעידה חד-פעמית, מועמד שהמעשים הלא ראויים שעשה הם חמורים, ייפסל בשלב תנאי הסף של הדיון במועמדות שלו לתפקיד בכיר ולא בשלב הבדיקה האתית.

אינו נחשב כזה לפי האתיקה של התפקיד שעל הפרק. לדוגמה, בתפקידו הקודם היה המועמד מהנדס. לפי האתיקה של תחום ההתמחות שלו בהנדסה, כל פתרון שהציע לבעיה הנדסית נתונה היה חייב להיות אופטימלי. רמת הפורמליזציה של התחום מאפשרת להוכיח בכלים מתמטיים שפתרון הוא אכן אופטימלי. נניח שהיה מקרה בעברו של המועמד שבו במסגרת תפקידו כמהנדס הציע פתרון טוב מאוד, אבל לא הוכיח שהוא אופטימלי, אם מפני שהתעצל לעשות זאת, אם מפני שהפתרון לא היה אופטימלי. עוד נניח שהתפקיד שעל הפרק, שהמועמד מעוניין בו, הוא תפקיד ניהולי, ולא זו בלבד שרמת הפורמליזציה שלו נמוכה מאוד ואינה מאפשרת להוכיח אופטימליות של פתרונות לבעיות, אלא שההחלטות האמורות להתקבל בתפקיד הניהולי האמור הן בעלות אופי איכותני ולא כמותני, בשיקולים של "שכל ישר" ולא במשוואות והוכחות. השאלה היא, מה אמור להיות מקומה של הסטייה מן האתיקה של מהנדסים בבדיקה האתית של התאמת המועמד לתפקיד ניהולי בעל אתיקה אחרת?

יש טעם לתת מקום לעצם הסטייה מן האתיקה של התפקיד, בלי קשר לתוכן הייחודי של האתיקה בתפקיד הקודם. שיקול כזה חייב להופיע בבדיקה האתית, אבל בדרך כלל המשקל שלו לא יהיה רב, ככל שאנחנו עוסקים באותם "מצבים שבתווך", שבהם מדובר במעידות בודדות במהלך תקופה מתמשכת של התנהגות ללא דופי.

לעיתים יש חפיפה חלקית בין האתיקה של התפקיד הקודם לבין האתיקה של התפקיד שעל הפרק. בדוגמה שלפנינו, סטייה מן האתיקה בשל עצלות לעמוד בדרישותיה יכולה להופיע לא רק בפעילות של מהנדס אלא גם בפעילות של מנהל. גם אם אין חפיפה כזאת בין האתיקה של התפקיד הקודם לבין האתיקה של התפקיד שעל הפרק, עדיין ניתן, לעיתים, "לתרגם" את הסטייה מן האתיקה של התפקיד הקודם לסטייה מן האתיקה של התפקיד שעל הפרק. בדוגמה שלפנינו, הצעת פתרון לא אופטימלי יכולה להיחשב מקבילה לקבלת החלטה ניהולית על בסיס רעוע. בשני המקרים יהיה טעם לתת מקום לסטייה הנתונה בבדיקה האתית של ההתאמה לתפקיד שעל הפרק, אבל כאמור המשקל שלה לא יהיה רב, כשמדובר ב"מצבים שבתווך".

## 9

בחלקים האחרונים של מאמר זה נשתמש בדיון הכללי שלנו בדבר שיקולים אתיים בהליכי מינוי לתפקידים בכירים כדי לבחון פרשה שהשופט טירקל מילא בה תפקיד חשוב. זוהי פרשת המינוי של האלוף (כתוארו אז) יואב גלנט לתפקיד הרמטכ"ל של צה"ל.

לפרשה זו היו שלבים אחדים, ורק בכמה מהם נעסוק כאן:

1. פרסום מסמך הרפז, שבא ליצור רושם שהאלוף גלנט נקט צעדים לא ראויים במסגרת ניסיונו להתמנות לתפקיד הרמטכ"ל;

2. הטיפול של בעלי תפקידים שונים בצה"ל, במשטרת ישראל, במשרד מבקר המדינה ובממשלה במסמך הרפז;
3. החלטת שר הביטחון להמליץ בפני הממשלה על מינוי האלוף גלנט לתפקיד הרמטכ"ל;
4. בדיקת ההחלטה של שר הביטחון בידי הוועדה המייעצת למינויים [לתפקידים] בכירים בראשות השופט טירקל;
5. החלטת הממשלה למנות את האלוף גלנט לתפקיד הרמטכ"ל;
6. פרסום טענות בדבר התנהלות אזרחית של האלוף גלנט במקום מגוריו;
7. בדיקת טענות בדבר התנהלות אזרחית של האלוף גלנט בידי משרד מבקר המדינה;
8. הגשת חוות דעת של היועץ המשפטי לממשלה בדבר מינוי האלוף גלנט לתפקיד הרמטכ"ל;
9. ביטול החלטת הממשלה למנות את האלוף גלנט לתפקיד הרמטכ"ל;
10. מינוי האלוף (מיל') גלנט לתפקיד שר בממשלה;
11. עתירה לבג"ץ כנגד המינוי לשר, על יסוד מה שקרה סביב המינוי לתפקיד רמטכ"ל;
12. דחיית העתירה על ידי בג"ץ.

בפרשת מסמך הרפז (2–1) עסקנו בפרוטרוט בהזדמנות אחרת, ואין צורך לחזור אליה כאן.<sup>17</sup> החלטת שר הביטחון (3), החלטת ועדת השופט טירקל (4) והחלטת הממשלה (5) שלא לתת לפרשת הרפז משקל כלשהו כנגד המינוי של האלוף גלנט לתפקיד הרמטכ"ל נראות לי נכונות. אינני מוצא בהן פגם אתי. דיון נפרד ראוי לקיים בעניין הטענות בדבר התנהלות אזרחית מסוימת של האלוף גלנט והטיפול בהן בידי משרד מבקר המדינה (7) ובידי היועץ המשפטי לממשלה (8). בדיון כזה יש מקום לתת את הדעת גם על החלטת הממשלה לבטל את המינוי של האלוף גלנט (9). בכך נעסוק כאן עתה. בפרשת מינוי האלוף (מיל') גלנט לתפקיד שר (10–12) לא נעסוק בהמשך המאמר.

הדיון שלנו בפרשת הטענות בדבר התנהלות אזרחית של האלוף גלנט יתבסס על הדיון העיוני שערכנו בסעיפים הקודמים בעניין טיבה של הבדיקה האתית הבסיסית של מועמד לתפקיד ובמיוחד לתפקיד בכיר. לשם כך אנחנו זקוקים לתיאור הסטיות מן ההתנהלות הראויה שיוחסו לאלוף גלנט, כפי שהוצגו בידי גורם מקצועי ואמין, על יסוד בדיקה מקצועית מלאה. נתון עובדתי מפליא הוא שאין בדינו תיאור מקצועי ואמין שכזה, המבוסס על בדיקה מקצועית ומלאה של העובדות. אומנם משרד מבקר המדינה בדק את העובדות וחזקה על הבדיקה שלו שנעשתה באופן מקצועי ותוצאותיה תוארו באופן מקצועי, אולם הבדיקה לא הייתה מלאה, כפי שהתברר לימים בפרשת המינוי של

17 ראו: כשר (לעיל, הערה 2); דוח ביקורת על פרשת "מסמך הרפז" (2013).

אלוף (מיל') גלנט לתפקיד שר. יתר על כן, ממצאי הבדיקה הזאת נמסרו לאלוף גלנט לצורך התייחסות, כנדרש, אולם הועמדו לרשותו רק 48 שעות לגיבוש והצגה של תגובותיו, דבר שגרע מאיכות הבדיקה של משרד מבקר המדינה. אני רואה פגם אתי מובהק בקיום דיונים והליכים בדבר מינוי אלוף לתפקיד הרמטכ"ל על יסוד בדיקה שהיא חלקית בשני מובנים מרכזיים: גם בכך שפעילות הבדיקה עצמה לא הייתה מלאה וגם בכך שלא ניתנה לאלוף גלנט אפשרות להגיב באופן מלא.<sup>18</sup> בדיקה חלקית ניתן להשלים לבדיקה מלאה, שהממצאים שלה והטיעונים הנשמעים בה עשויים לספק הסבר המניח את הדעת למה שבמבט ראשון נראה סטייה מן ההתנהגות הראויה, מצד אחד, כשם שהם עשויים לחשוף סטייה שאין לה הסבר מניח את הדעת, מצד אחר. בין אם כך ובין אם כך, הגשת תוצאות של בדיקה חלקית יוצרת מראית עין שלא מן הראוי ליצור אותה בפעילות של גוף ממלכתי נכבד כמשרד מבקר המדינה. מראית עין של בהילות להגיש תוצאות שליליות עלולה להתפרש בדרכים שונות, לאו דווקא כמסירות להגנה על טוהר המידות. העצמה מדאיגה של מראית עין כזו מוסיפה המגבלה שהוטלה על האלוף גלנט להגיב תוך 48 שעות. מגבלה כזו לא זו בלבד שהיא מעצימה מראית עין של פעילות משיקולים זרים, אלא שיש בה גם מראית עין של פגיעה בצדק, שהיא תמיד משיקולים שאין מקום לקבלם.

המסמך שנוסח במשרד מבקר המדינה בעניין התנהלות אזורית של האלוף גלנט לא פורסם. עם סיום הבדיקה החלקית והגשת המסמך ליועץ המשפטי לממשלה פורסמה הודעה לציבור מטעם משרד מבקר המדינה. אני סבור שההודעה לציבור נוסחה בחריפות לא מוצדקת, מפני שלא שיקפה את רמת החריפות המתאימה לממצאים ולתיאור שלהם במסמך. כדי להגן על הטענה הביקורתית הזאת יהא עליי להביא את ההודעה לציבור בצד קטעים נרחבים מן המסמך של משרד מבקר המדינה. אומנם המסמך מיום 26.1.2011, שכותרתו "פרשת הקרקעות של האלוף גלנט – בירור תלונה / נוסח סופי" וסיווגו "חסוי / רגיש" הופץ בתפוצה מוגבלת, אולם לפי חוק מבקר המדינה אסור לפרסם דברים מתוכו ולכן לא אוכל לבסס כאן את טענתי בדבר הפער שבין המסמך לבין ההודעה לציבור.

הסטיות מן ההתנהגות הראויה שיוחסו לאלוף גלנט מתוארות בפסק הדין של בג"ץ בעניין פרשת המינוי שלו לשר, מפני השופט חנן מלצר, ומשם נביא אותן בקצרה, בסדר שבו הן מוזכרות בפסק הדין.<sup>19</sup>

(א) "פלישה לשטח ע"י האלוף גלנט".<sup>20</sup> קבלן מטעמו של האלוף גלנט נטע זיתים בשטח של 35 דונם שקיבל ממנהל מקרקעי ישראל, אבל הנטיעה התרחבה בטעות

18 אחד מרכיבי העתירה בפרשת המינוי של אלוף (מיל') גלנט לשר היה בקשה לצו שיוורה למשרד מבקר המדינה לסיים את הבדיקה. המשרד התנגד לכך, והעתירה נדחתה גם ברכיב זה שלה, מנימוקים שאינם מעניינים כאן.

19 בג"ץ 3059/15 התנועה למען איכות השלטון בישראל נ' ראש ממשלת ישראל (פורסם בנבו, 10.11.2015) (להלן: עניין התנועה למען איכות השלטון בישראל).

לעוד כ-28 דונם נוספים. "את הטעות, שגלנט מגדיר כטעות בתום לב, הוא תולה בנימוקים הכרוכים במלאכת הנטיעות, בעוד לו עצמו לא היתה, לפי הטענה, מעורבות בעניין".<sup>21</sup>

(ב) "התמשכות הליך פינוי השטח".<sup>22</sup> תקופת הפינוי נמשכה כמה שנים.<sup>23</sup> ההסבר שנתן לכך האלוף גלנט היה ש"ביקש להימנע מעקירת העצים הנטועים [...] ולוותר על זכויותיו [בהם] [...] כך שיישארו בשטח".<sup>24</sup> לשם כך היה על בא כוחו המשפטי דאז לקיים מגעים עם גורמי המנהל והמושב.

(ג) "שימוש חורג בשטח ציבורי פתוח במושב".<sup>25</sup> המדובר ב"שימוש בשטח הציבורי הפתוח שבסמוך לביתו למטרת יצירת דרכי גישה שנבנו ללא היתרי בניה".<sup>26</sup>

(ד) "הצגת עובדות מול רשויות שלטוניות".<sup>27</sup> מדובר בשני מקרים: (1) במסמך שהגישו האלוף גלנט ואשתו לבית משפט השלום בחדרה צוין ש"הם פנו לרשויות התכנון טרם ביצוע תוספת הבניה [כדי] לקבל את האישורים הנדרשים".<sup>28</sup> מסמך זה נתמך, כמקובל, בתצהיר בחתימת האלוף גלנט בדבר נכונות העובדות במסמך. לפי מסמכים שבידי משרד מבקר המדינה, הבקשה להיתר בנייה הוגשה לאחר תום הבנייה. (2) במכתב אל המחלקה החקלאית במנהל מקרקעי ישראל בחיפה, בכתב ידו ובחתימתו של האלוף גלנט, נאמר על חלקה מסוימת שהיא "מעובדת על ידי מזה מספר שנים".<sup>29</sup> בבדיקת משרד מבקר המדינה "התברר כי בפועל החלקה לא עובדה על ידו".<sup>30</sup> לפני שדון במשקלן של הטענות הללו, עלינו לעסוק בשתי סוגיות מקדמיות.

## 10

לאחר פרסום טענות בדבר התנהלות אזרחית של האלוף גלנט במקום מגוריו (שלב 6 בפרשה שלפנינו, לפי התיאור שלה לעיל), נערכה בדיקה של הטענות הללו בידי משרד מבקר המדינה (שלב 7 בפרשה הזאת) וחובר מסמך מבקר המדינה שנשלח אל היועץ המשפטי לממשלה. על יסוד המסמך הזה הגיש היועץ המשפטי לממשלה חוות דעת

20 שם, בעמ' 6.

21 שם, שם.

22 שם, שם.

23 פסק הדין מציג את הטענה שלפיה מדובר בכארבע שנים. על יסוד טיעונים שונים אפשר להקטין את מספר השנים בתיאור המדויק, אבל לא נעסיק את עצמנו בכך בהקשר הנוכחי.

24 עניין התנועה למען איכות השלטון בישראל (לעיל, הערה 19) בעמ' 6.

25 שם, שם.

26 שם, שם.

27 שם, בעמ' 7.

28 שם, שם.

29 שם, שם.

30 שם, שם.

בעניין המינוי של האלוף גלנט לתפקיד הרמטכ"ל (שלב 8 בפרשה הזאת). הנה מה שאמר השופט טירקל על פעולת מבקר המדינה ועל פעולת היועץ המשפטי לממשלה:

אני חושב שבקשר למינוי יואב גלנט לרמטכ"ל, צורת הטיפול של הרשויות שנגעו בזה הייתה מאוד לא נכונה. אני חושב שלא היה מקום להתערבות של מבקר המדינה. מדוע מבקר המדינה קשור לעניין? יש ועדה מטעם המדינה [הוועדה המייעצת למינוי בכירים בשירות המדינה, בראשות השופט טירקל] שצריכה לקבוע אם הוא מתאים או לא. בנוסף, לא היה מקום שהיועץ המשפטי יודיע שבעקבות הדברים ששמע ממבקר המדינה הוא החליט לחזור בו מהתמיכה במינוי ושלא יגן עליו בבית המשפט אם תוגש עתירה נגד המינוי. לדעתי, הואיל והיו חומרים חדשים שלא הובאו בפנינו, הדרך הנכונה הייתה שממשלת ישראל, שכבר החליטה למנותו לרמטכ"ל על פי [המלצתנו], תשהה את החלטתה ותעביר לוועדה בראשותי את כל החומרים כדי שנסקול מחדש את המלצתנו.<sup>31</sup>

אני מסכים בהחלט עם טענתו של השופט טירקל. כאשר קיימת ועדה ציבורית, בראשות שופט בדימוס של בית המשפט העליון, שתפקידה לבדוק את ההיבטים האתיים של מינוי מועמד לתפקיד בכיר מסוים, לא מן הראוי שבדיקת ההיבטים האתיים תיעשה בידי גוף אחר, לא מבקר המדינה ולא היועץ המשפטי לממשלה. לא זו בלבד שהוועדה הציבורית מונתה בדיוק לצורך זה וחזקה על מערכת ההסדרים של המדינה שאינה מטילה אותו תפקיד על גופים שונים במקביל, אלא שהוועדה הציבורית אמורה להיות בעלת כללים, הליכים וניסיון שאין לזולתה בבדיקה האתית של מינוי מועמד לתפקיד בכיר מסוים. במקום שבו נוצרת מראית עין שמשרד מבקר המדינה בהול להגיש מסמך על בסיס בדיקה לא מלאה ובלי להניח לאלוף גלנט שהות מספקת לתגובה, במקום שבו נוצרת מראית עין שהיועץ המשפטי לממשלה בהול לחוות את דעתו השלילית, אף על פי שלדעתו אין מניעה משפטית למינוי (כפי שנראה להלן), מוצדקת בהחלט טענתו של השופט טירקל ש"צורת הטיפול של הרשויות שנגעו בזה הייתה מאוד לא נכונה", ואף אפשר לומר עליה שהיא נאמרת בלשון המעטה.<sup>32</sup>

הדיון שלנו בטענות האמורות בדבר ההתנהלות האזרחית של האלוף גלנט יהיה דיון שניתן היה לקיים בשעת מעשה בוועדה הציבורית בראשות השופט טירקל.

31 אליחי שילה, יאיר טייטלבוים, שירי ליברמן-שלו, נפתלי פורת, שירה זילכה, אביחי יהוסף, שלומי שורץ ויובל תמיר ללא גלימה, שיחות עם שופטי בית המשפט העליון (2017) בעמ' 259.

32 בשעת מעשה לא היה למשרד מבקר המדינה קוד אתי, ועד היום אין ליועץ המשפטי לממשלה קוד אתי. אילו היו קודים אתיים כאלה בנמצא בשעת מעשה, ניתן היה לצפות ל"צורת טיפול" אחרת של הרשויות הללו.

בדיקה אתית של מועמד לתפקיד נעשית על יסוד האתיקה של התפקיד שעל הפרק, ואולם, כאמור, עליה להביא בחשבון גם את האתיקה של הפעילות בעברו של המועמד. אף על פי שכל הטענות נגד האלוף גלנט היו בעלות אופי אזרחי, אני סבור שהאתיקה של הפעילות בעברו של האלוף גלנט באותה שעה הייתה האתיקה הצבאית, שהיא גם האתיקה של תפקיד הרמטכ"ל.<sup>33</sup> הבדיקה האתית של הטענות נגד האלוף גלנט תהיה אפוא בדיקת טענות בדבר התנהלותו בהקשרים אזרחיים בזמן שירותו כאלוף בצה"ל.

## 11

בראש ובראשונה יש לומר כי מן הראוי היה שהמעשים המיוחסים לאלוף גלנט (בטענות (א)–(ד) לעיל) לא היו נעשים. בכל אחד מהם יש פגיעה באחד מן ההסדרים הנוהגים במדינה מתוקנת, ומן הראוי היה שהאלוף גלנט לא יפגע באף אחד מן ההסדרים הללו, אף פעם.

זוהי הערכה אתית המקובלת על הכול, בכלל זה על האלוף גלנט עצמו. בכך, על פי תפיסת "מורה ועוזב ירוחם", הוא הציב את עצמו במעמד של "מורה". איש לא טען שלאחר תקופת המעשים האמורים האלוף גלנט שב ועשה מעשה לא ראוי מאותו סוג או מסוג אחר, כלשהו. לפיכך, הוא גם בגדר "עוזב" ועומדת לזכותו הנורמה של "מורה ועוזב ירוחם".

עדיין עלינו לבדוק שמא במעשה זה או אחר או שמא בהצטברות של מעשים כאלה יש חומרה המבטלת את ההצדקה שבנורמה "מורה ועוזב ירוחם".

נפתח בניתוח הנזקים שמעשים כאלה גרמו או היו עלולים לגרום להם. תחילה נעסוק בנזקים במעגל הצר של תוצאות שליליות, ישירות וגלויות של המעשים, ולאחר מכן נפנה לנזקים במעגלים רחבים יותר.

(א) "פלישה לשטח ע"י האלוף גלנט".<sup>34</sup> במכתב אל המחלקה החקלאית במנהל מקרקעי ישראל בחיפה, בכתב ידו ובחתימתו של האלוף גלנט, נאמר על חלקה מסוימת שהיא "מעובדת על ידי מזה מספר שנים".<sup>35</sup> איש לא טען שנגרם לו או לזולתו נזק ישיר מנטיעת עצי הזית באותם 28 דונם שמחוץ לשטח שהתקבל ממנהל מקרקעי ישראל. גם אילו עלתה טענת נזק כזו, ניתן היה להגיב עליה בכך שהנזק הפיך. כזכור, לימים הועברו עצי הזית הללו כתרומה לאתרים אחרים.

(ב) "התמשכות הליך פינוי השטח".<sup>36</sup> גם בעניין זה לא עלתה טענה שנגרם נזק ישיר מההתמשכות ההליך.

33 ניתן היה לנסות לדקדק ולהבחין כאן בין האתיקה הצבאית של מפקד בכיר בדרגת אלוף לבין האתיקה הצבאית של הרמטכ"ל, אולם בהקשר הנוכחי אין טעם בהבחנה הזאת.

34 עניין התנועה למען איכות השלטון בישראל (לעיל, הערה 19) בעמ' 6.

35 שם, בעמ' 7.

36 שם, בעמ' 6.



(ג) "שימוש חורג בשטח ציבורי פתוח במושב"<sup>37</sup>. הדעת נותנת שבתקופה של השימוש החורג הזה בשטח ציבורי פתוח, לצורך דרכי גישה פרטיות לביתו של האלוף גלנט, היו תושבים במושב עמיקם שהיו צריכים למצוא דרכים חלופיות למחוז חפצם במושב, ארוכות יותר או נוחות פחות מן הדרכים שנסגרו בפניהם בשל אותו "שימוש חורג". אין בכל חומרי הפרשה שלפנינו ראייה כלשהי לכך שהמדובר ביותר מגרימת אי־נוחות, לא ראוייה אבל קלה.

(ד) "הצגת עובדות מול רשויות שלטוניות"<sup>38</sup>. במקרה (1) מסמך שהוגש לבית משפט שלום כלל תיאור שלא תאם את סדר הזמנים העובדתי: הפנייה לרשויות נעשתה לאחר תום בנייה מסוימת ולא טרם הבנייה. מובן מאליו שמסמך המוגש לבית המשפט, בתמיכת תצהיר, חייב להיות נקי מתיאורים כאלה. עם זאת, על פי החומר שלפנינו לא הייתה כל משמעות משפטית לסטייה של התיאור במסמך מן העובדות. כך גם במקרה (2), שבו מדובר במכתב אל המחלקה החקלאית במנהל מקרקעי ישראל בחיפה, בכתב ידו ובחתימתו של האלוף גלנט, שנאמר בו על חלקה מסוימת שהיא מעובדת על ידיו זה שנים מספר, שעה שלא הייתה מעובדת על ידי אותה תקופה. ושוב, מובן מאליו שמסמך המוגש לרשות כלשהי חייב להיות נקי מתיאורים לא נכונים כאלה, ועם זאת, על פי החומר שלפנינו לא הייתה כל משמעות משפטית או מנהלית לסטייה של התיאור במסמך מן העובדות.

ניתן לומר על כל המעשים הללו שהם לא ראויים, אבל ברובם לא נגרם כל נזק ישיר ובאחד מהם נגרם נזק של אי־נוחות קלה וזמנית.

עד כאן עסקנו בנזקים ישירים וגלויים של אותם מעשים. עתה נעסוק בנזקים עקיפים, ולעיתים גם סמויים, של מעשים כאלה. הנזק הראשון במעלה שבו עלינו לדון הוא הנזק לאמון הציבור. תחילה, נבהיר מעט את הרעיון של אמון הציבור, כדי שהבדיקה האתית תהיה מדויקת ככל האפשר. קודם כול, הביטוי "אמון הציבור" הוא ביטוי מקוצר. המשמעות המלאה היא "אמון הציבור בתקינות הפעילות". לדוגמה, אמון הציבור ברופא הוא אמון הציבור בתקינות הפעילות המקצועית של הרופא. שנית, כאשר לפנינו אדם בעל תפקיד בכיר בארגון מסוים, שאלת האמון יכולה להישאל על אודות האדם עצמו והיא יכולה להישאל על אודות הארגון שהוא ממלא בו תפקיד בכיר. אלה שתי שאלות נפרדות: שאלת אמון הציבור בתקינות הפעילות של אותו אדם ושאלת אמון הציבור בתקינות הפעילות של הארגון שבו אותו אדם ממלא תפקיד בכיר.

נוסף על כך, חשוב להבין כי הביטוי "אמון הציבור" אינו ביטוי מתחום תוצאות סקרים בדבר דעותיהם של הבריות. הביטוי "אמון הציבור" הוא ביטוי מתחום הערכים והנורמות, הווי אומר מתחום הראוי בהתאם לאתיקה הרלוונטית. טענה אחראית בדבר אמון הציבור היא טענה בדבר מידת ההצדקה שיש לאדם סביר לתת אמון. אדם מאבד את

37 שם, שם.

38 שם, בעמ' 7.

אמון הציבור, במשמעות הזאת, לא כשתוצאות הסקרים אינן מחמיאות לו, אלא כשהניתוח האתי של מעשיו, על רקע האתיקה הרלוונטית, מוביל למסקנה שאין הצדקה לתת אמון בתקינות הפעילות שלו.

נשאל אפוא את עצמנו אם במעשים האמורים יש בסיס לכרסום של ממש בהצדקה שיש לאדם סביר לתת אמון בתקינות הפעילות הצבאית של האלוף גלנט. נדגיש שהצדקה שיש לאדם סביר תבסס על תיאור מהימן של העובדות ועל הבנה של הערכים והנורמות שברקע האתי. "לגבי גלנט", אומר השופט טירקל, "רוב הטענות שהיו בעניין זה בתקשורת היו שקר וכזב ואין להן יסוד, ואני אומר לכם – רוב הנושאים שהועלו לא היו נכונים".<sup>39</sup> האם על יסוד תיאור המעשים, כפי שהוא מופיע בפסק הדין של בג"ץ שהוזכר לעיל, יש מקום לומר שחל כרסום של ממש בהצדקה לתת אמון בתקינות הפעילות הצבאית של האלוף גלנט? זוהי שאלה שלא קל לענות עליה. הדרך השגרתית אל התשובה היא מוטעית, מפני שהיא מתרכזת במעשים לא ראויים וצובעת את כל דמותו של המועמד לתפקיד שעל הפרק בצבע המאפיין מעשים לא ראויים. "האם אני צריך לפסול אדם שהוא מועמד להיות רמטכ"ל, עם כל העבר החיובי שלו שתומך בזה", שואל השופט טירקל, "מפני שהוא נתפס בנהיגה במהירות מופרזת?".<sup>40</sup> הדרך הראויה להגיע אל התשובה היא אחרת. תחילה היא מתבוננת בדמותו של המועמד, בצבע המרהיב המאפיין את פעילותו בתפקידו הקודם או באחדים מתפקידיו האחרונים, ולאחר מכן היא מוסיפה לדמות הזאת את הנתונים בדבר המעשים הלא ראויים. כיוון שלמעשים לא ראויים יש צבע משלהם, עכור ולא מרהיב, הוספת הנתונים הללו משנה את הצבע של הדמות ההתחלתית של המועמד. השאלה היא אם שינוי הצבע הוא רק שינוי קל בגוון, או שמא הוא שינוי עמוק עד כדי כך שהצבע המעודכן של הדמות דומה יותר לצבע המעשים הלא ראויים מאשר לצבע המרהיב של הדמות ההתחלתית.

כאן המקום להערה כללית יותר. בהקשרים שונים מתגלה נטייה להעריך את דמותו של אדם, לצורך מסוים, לא על יסוד התמונה המלאה של דמותו, אלא על יסוד פרט שהופיע בתמונה, לעיתים להרף עין בלבד. דוגמה בולטת היא מערכת התיאורים של חללי צה"ל: "נפלו בקרב" וכיוצא בזה "נפלו בעת מילוי תפקידם" ו"נפלו בעת שירותם". בצד המספר האישי של החלל ודרגתו אלה הם הפרטים היחידים על המצבה הצבאית הנוגעים לשירותו הצבאי. למה נסיבות מותו חשובות יותר מנסיבות חייו? חלק מן הרקע למיון הזה עולה מדיני הנזיקין. משפחתו של חלל צה"ל זכאית לתגמולים כאלה ואחרים על הנזק שבנפילת החלל. דיני הנזיקין מתעניינים מאוד בנסיבות שבהן נגרם הנזק. רק אם החייל נפל "עקב שירותו" יש להשית את התגמולים על המדינה. בעיניי טיעון כזה הוא בגדר טעות גסה, גם מבחינת המוסר וגם מבחינת האתיקה. מה לי דיני

39 שילה, טייטלבוים, ליברמן-שלו, פורת, זילכה, יהוסף, שורץ ותמיר (לעיל, הערה 31), בעמ' 260.

40 שם, שם.

הנזיקין כאשר מדובר בחייל ששירת את המדינה ואת הכלל? הכול עומד על נסיבות הנפילה רק כדי לפטור את המדינה מתגמולים, בהתאם לרוח ההולמת גרימת נזק בתאונת דרכים ולא נפילת חייל בשגרת חיים של שירות הכלל והמדינה.

כל אחד מן המעשים שלפנינו, שנעשו בידי האלוף גלנט או נעשו מטעמו או באחריותו, היה מעשה לא ראוי, אולם לדעתי אף לא אחד מהם משנה באופן משמעותי את הצבע של הדמות הכוללת של האלוף גלנט, כפי שהצטיירה בעיני ועדת טירקל, לפני הבדיקה של משרד מבקר המדינה. עצי זית ניטעו בחלקה שלא הייתה מיועדת לכך, לא על ידי האלוף גלנט ולא מטעמו, אבל באחריותו. ללא ספק, יש פה התנהגות לא ראויה בתחום האחריות לנטיעת עצי זית במושב המגורים, אולם האם היא מבטלת או מחלישה מאוד את ההצדקה של האמון באלוף גלנט כמפקד בכיר האמור לשאת כראוי באחריות, אמון שנבנה בעשרות שנים של פעילות צבאית כמפקד הנושא כראוי באחריות? התשובה השלילית נראית לי מובנת מאליה, לא כגילוי של סלחנות מופלגת, אלא כהערכה מושכלת של רמת ההצדקה של האמון.

השימוש החורג בשטח ציבורי פתוח במושב היה לא ראוי, אולם השאלה העולה בבדיקה האתית היא אם הצבע העכור שלו משנה באופן משמעותי את הצבע ההתחלתי, המרהיב, של הדמות שלפני ועדת טירקל? למעשה הזה יש שני רכיבים אתיים: פגיעה בהסדר ציבורי וגרימת אי-נוחות קלה לזולת, לצורך אישי. הרכיב השני שכיח מאוד. אני מרבה לנהוג בכבישי המדינה, ובכל פעם שבה אני עושה זאת, אני נתקל בדוגמאות בוטות של נהגים הגורמים אי-נוחות קלה, לפעמים קשה ואף מסוכנת, לנהגים אחרים. התופעות האלה מוכרות לכל נהג, אבל לא עולה על דעתו של איש להציע שנהגים כאלה לא יורשו למלא תפקידים אחראיים ולא יוכלו להתמנות לתפקידים בכירים. כל המעשים הללו של הנהגים בהמוניהם אינם ראויים, אבל אין מקום להיאבק בהם מחוץ למתחם הנהיגה, במתחמי הפעילות האחרת של הנהגים, שבה הם ממלאים תפקידים, לפעמים באופן סביר ולפעמים אף היטב. אין לנו הצדקה לטעון שחזקה על אדם שאינו נוהג כראוי במתחם הנהיגה, שאינו נוהג כראוי גם במילוי תפקידו המקצועי או הארגוני, יהא אשר יהא. כיוצא בזה, אין מקום להעכיר את דמותו של האלוף גלנט, כמועמד לתפקיד הרמטכ"ל, על יסוד המעשה הלא ראוי של שימוש חורג בשטח ציבורי פתוח באופן שגרם לזולתו אי-נוחות קלה. אל הרכיב האתי הראשון, פגיעה בהסדר ציבורי, נחזור להלן.

הגשת מסמך שאינו מתאים לעובדות היא מעשה לא ראוי, כשמדובר בין אדם לחברו ועוד יותר מזה כשמדובר על מסמך המיועד לרשות שלטונית. החשיבות המיוחדת המיוחדת למסמך המוגש לרשות שלטונית היא בכך שהמסמך עלול לשמש את הרשות בקבלת החלטות האמורות להיות לטובת הכלל. סטייה מן העובדות במסמך המוגש לרשות ציבורית עלולה להזיק לכלל. בשני המקרים שיש לעסוק בהם כאן, עולה מן החומר שלפנינו שהסטייה מן העובדות הייתה ללא כל משמעות משפטית או מנהלית, כך

שלא נגרם בעטייה כל נזק ישיר לטובת הכלל. הבעיה האתית שלפנינו היא אפוא עצם ההגשה של מסמך שיש בו סטייה מן העובדות. לא יעלה על הדעת להצדיק שימוש במסמך שיש בו סטייה מן העובדות כדי לייפות אותו, כדי להעמיד פנים שהתמלאה דרישה כזו או אחרת או כדי לשרת כל מטרה אישית אחרת כיוצא באלה. עם זאת, יש להבין את מנהגי הבריות המתירים מעשים לא ראויים ולהיאבק בהם באופן מושכל. הייתה תקופה שבה מרצים באוניברסיטאות ועובדים בארגונים אחרים הונחו למלא טפסים בדבר נסיעות למקום העבודה או כיוצא בזה, באופן שאינו תואם את העובדות, כדי לקבל בצורה זו תוספת שכר. מרצים רבים עשו זאת, אבל לא עלה על הדעת להסיק מתוך ההתנהגות הלא ראויה שלהם מסקנות מעשיות בדבר ההתנהלות האקדמית שלהם, בכלל זה מינויים לתפקידים בכירים. איש לא סולק מאוניברסיטה, וקידומו של איש לא עוכב על יסוד המעשה הלא ראוי שעשה דרך שגרה. לא היה מקום לחשש בדבר איכות עבודתו של אדם כהיסטוריון, החייב לדייק מאוד בעובדות, על יסוד מילוי טופס בטענות עובדתיות לא נכונות. בשני המקרים שלפנינו, מן ההתנהלות של האלוף גלנט, מדובר בסטיות לא ראויות מן העובדות, שאין בהן נזק ישיר לאיש והן רווחות במנהגי הבריות. שוב, אינני בא לגלות יחס סלחני למעשים לא ראויים כאלה, אלא רק להצביע על כך שהצבע העכור של מעשים לא ראויים כאלה אינו משפיע באופן משמעותי על הצבע המקורי של דמות האדם. אין דרך להיאבק בתופעות רווחות של מעשים לא ראויים על ידי תגובה חמורה באופן מיוחד כלפי אחד מבני האדם שעשו כמה מעשים כאלה. מנהג רווח ולא ראוי לא עוקרים בפעילות נקודתית, אלא בפעילות חינוכית ענפה ומתמשכת.

טיעון זה מוצא חיזוק בהתבטאות של משרד מבקר המדינה בשולי הבדיקה שערך. כך היא מובאת בפסק הדין של בג"ץ: "בסוף הודעת הדובר [של משרד מבקר המדינה] הוספה הערה מטעמו של המבקר, על פיה לא ניתן להתעלם בהקשר זה גם מן התרבות הכללית הבלתי תקינה שנחשפה במהלך הבדיקה באשר להתנהלות רשויות המינהל"<sup>41</sup>. אני סבור אפוא שלא חל כרסום משמעותי באמון שהאלוף גלנט היה ראוי לו לאחר בדיקת משרד מבקר המדינה. על אחת כמה וכמה אין מקום לחשוש מפני כרסום האמון בצה"ל על רקע בדיקת משרד מבקר המדינה.

## 12

אומנם כל אחד מן המעשים שלפנינו אינו מעכיר, כשהוא לעצמו, את הצבע ההתחלתי של הדמות שלפני ועדת טירקל, אבל עדיין יש מקום לבדוק אם אין חומרה בהצטברות של כמה מעשים שבכולם יש רכיב של פגיעה בהסדר ציבורי.

41 עניין התנועה למען איכות השלטון בישראל (לעיל, הערה 19) בעמ' 8.

בפרשת המעשים שלפנינו, ראוי לדייק בהצגת השאלה: האם אין חומרה בהצטברות של כמה מעשים שבכולם יש רכיב של פגיעה בהסדר הציבורי במסגרת החיים האזרחיים של המועמד לתפקיד בכיר? הדיון בשאלה הזאת מוביל אותנו לשאלה כללית, המתעוררת בכל תחום של אתיקה ארגונית או מקצועית, והיא שאלת הכללים האתיים האמורים להדריך את ההתנהגות של אדם כאיש ארגון מסוים מחוץ למסגרת הפעילות הארגונית שלו או איש מקצוע מסוים מחוץ למסגרת הפעילות המקצועית שלו. מוכרות לנו הדוגמאות הקיצוניות. לפי כללי האתיקה בשפיטה, שופט מכהן חייב להימנע מהתבטאות פומבית בשאלות פוליטיות, ציבוריות ואחרות. שופט מכהן חייב להימנע גם מהתבטאות פומבית להסבר פסק דין שלו, בכלל זה פסק דין שנתן כמיעוט בין השופטים באותו פסק דין. כיוצא בזה, קציני צה"ל וקציני משטרת ישראל חייבים לשמור על הערך "ממלכתיות" ולא להביע עמדה בכל נושא שאינו נתון באופן ישיר וגלוי לאחריותם, במיוחד בכל נושא השנוי במחלוקת פוליטית. כללים אחרים חלים בארגונים ובמקצועות אחרים. לפי כללי האיגוד האמריקאי של פרופסורים באוניברסיטאות וכללי האיגוד האמריקאי של מכללות ואוניברסיטאות, חברי הסגל האקדמי באוניברסיטאות ובמכללות בארצות הברית רשאים להתבטא בכל נושא פוליטי או ציבורי שהם מעוניינים להתבטא בו, במסגרת חופש הביטוי האזרחי, אולם עליהם לעשות זאת בסגנון אקדמי ומבלי ליצור מראית עין שהם מבטאים את עמדת המוסד להשכלה גבוהה שבו הם מכהנים.<sup>42</sup> מה יש לומר על ההתנהלות האזרחית של ממלאי תפקידים ממלכתיים מחוץ למסגרות הפעילות של תפקידיהם?

מובן מאליו שממלאי תפקידים בארגונים ממלכתיים חייבים לשמור על החוק ועל כל הסדר ציבורי המחייב את האזרחים, לא רק שעה שהם ממלאים את התפקידים הממלכתיים שלהם, אלא בכל הליכותיהם. שאלה כללית חשובה היא אם ביסוד החובות הללו עומדת נורמה כללית בדבר ההתנהלות הראויה של אזרח או של בעל תפקיד בארגון ממלכתי, או שמא עומדת ביסודן נורמה של הארגון בו הם משרתים, המבטאת את האתיקה הייחודית שלה, על הייעוד שלה, השיטות שלה לממש את הייעוד והיחס שלה אל המסגרת הכללית של פעילותה. בבדיקה האתית, סטייה מכללי התנהגות הנדרשים מנורמה פנימית של האתיקה הארגונית נראית חמורה יותר מסטייה מכללי התנהגות הנדרשים מנורמה חיצונית בדבר התנהלות אזרחית או התנהלות של בעל תפקיד ממלכתי בארגון כלשהו, לאו דווקא בארגון שעל הפרק.

במסמך האתיקה הנוכחי "רוח צה"ל" אין מילה בעניין זה. זהו מחדל שנוצר במעבר מן המסמך המקורי "רוח צה"ל – ערכים וכללי יסוד" אל המסמך הנוכחי. במסגרת

42 הכללים קובעים כמה תנאים כלליים להתבטאות "בסגנון אקדמי", אולם אין לנו כאן צורך להתעמק בפרטי הדוגמה.

המעבר הזה, ששורשיו היו זרים, לא מקצועיים ולא ענייניים, נשמטו כל כללי היסוד.<sup>43</sup> כשהיו במסמך האתיקה הבסיסי של צה"ל כללי יסוד, כך נוסח אחד מהם: "31. החייל יקפיד, כי התנהגותו בנסיבות פרטיות לא תוכל להתפרש כפוגעת בערכים ובכללי היסוד של צה"ל, לא תגרע מן האמון של הציבור בצה"ל ולא תתרום ליצירת דפוסי התנהגות העלולים לפגוע במימוש הערכים של צה"ל וכללי היסוד שלו".<sup>44</sup>

מכלל היסוד 31 אנחנו לומדים כמה דברים. ראשית, ההתנהלות של חייל בנסיבות אזרחיות היא בעלת חשיבות מנקודת המבט של האתיקה הצבאית רק אם יש לה השפעה הנוגעת לצה"ל. אם להתנהלות אזרחית לא ראוייה אין השפעה הנוגעת לצה"ל, האתיקה הצבאית אינה מתעניינת בה. שנית, התנהלות אזרחית לא ראוייה היא בעלת השפעה הנוגעת לצה"ל אם היא עומדת באחד משלושה תנאים: מתפרשת כפוגעת ב"רוח צה"ל", גורעת מן האמון בצה"ל או תורמת ליצירתם של דפוסי התנהגות העלולים לפגוע במימוש "רוח צה"ל". אני סבור שההתנהלות של פגיעה בהסדרים ציבוריים, המתגלה במעשים הלא ראויים שלפנינו, אינה מקיימת אף לא אחד משלושת התנאים הללו. אפשר לעבור על רשימת ערכי צה"ל אחד אחד ולהיווכח כי ההתנהלות בניגוד להסדרים ציבוריים, בנסיבות האזרחיות שלפנינו, בתנאים שעסקנו בהם לעיל, ככל שהיא לא ראוייה, אינה בגדר פגיעה בערך זה או אחר של צה"ל. בנסיבות האזרחיות ובתנאים של המעטפת האזרחית שסביבם אינני רואה כרוסום משמעותי בהצדקה שיש לאדם לבטוח בתקינות של הפעילות הצבאית. לבסוף, אינני רואה באף לא אחד מן המעשים הלא ראויים שעל הפרק בסיס ליצירת דפוסי התנהגות העלולים להפריע למימוש ערכי צה"ל. גם בהצטברות שלהם היו המעשים הללו גלויים לעיניים מעטות ולא יצרו דפוסי התנהגות חדשים ולא ראויים, אלא השתמשו בדפוסים קיימים, לא ראויים ורווחים בין חבריות.

כאן המקום להערה כללית בדבר הטמעת "רוח צה"ל" בקרב המפקדים והחיילים בצה"ל. זה לא המקום לסקירה ביקורתית של חולשת תהליכי הטמעה של "רוח צה"ל" ברחבי הצבא, מלבד בסיסי ההדרכה וההכשרה ואתן יחידות שמפקדיהם גילו עניין מיוחד בהטמעת הערכים והנורמות. בולטת לעין החולשה של הטמעת עקרונות וכללים בתחום ההתנהגות האזרחית של חיילים ומפקדים. עוד לא פגשתי קצין צעיר ששמע

43 בשנים האחרונות נעשו כמה ניסיונות לכונן מחדש מסמך אתי של צה"ל בתחום כללי ההתנהגות, אבל עד כה הם לא עוררו התנגדות, מצד אחד, ולא נשאו פרי, מצד שני. זוהי תופעה מעניינת, אם כי לא זה המקום להאריך בניתוחה.

44 לאחר מחיקת כללי היסוד ממסמך "רוח צה"ל", הם נמחקו גם ממסמכים אחרים של צה"ל והיו כלא היו, גם זאת מנימוקים זרים, לא מקצועיים ולא ענייניים. ראוי להדגיש, כי מסמך "רוח צה"ל – ערכים וכללי יסוד" אושר על ידי הרמטכ"ל דאז, רא"ל אהוד ברק, לאחר שני דיונים בפורום המטה הכללי, וזאת על יסוד משוב שהתקבל בהצגת הטייטה במאה יחידות בצה"ל. בתהליך הגיבוש של המסמך "רוח צה"ל – ערכים וכללי יסוד" לא התגלעה שום מחלוקת בדבר שום כלל שהופיע בכללי היסוד. לנוסח מלא של "רוח צה"ל – ערכים וכללי יסוד", ראו: כשר (לעיל, הערה 10), בעמ' 230.

הדרכה אתית בדבר ההתנהגות הראויה שלו בנסיבות פרטיות, מלבד הזהירות מפני תאוונת דרכים עקב נהיגה בהשפעת אלכוהול וכיוצא בזה. מחיקת כללי היסוד מ"רוח צה"ל" והזנחתם של תהליכי ההטמעה גרמו לתקלות רבות במתרחש בצה"ל, אבל זה לא המקום להרחיב על כך את הדיבור.

### 13

הדיון שערכנו לעיל בהיבטים האתיים של המעשים שיוחסו לאלוף גלנט מוביל אותנו למסקנה שצדקה ועדת טירקל בהחלטה שקיבלה לפני הבדיקה שנערכה במשרד מבקר המדינה. החלטה זו התקבלה לאחר שהמשנה ליועץ המשפטי לממשלה העביר לוועדה את הממצאים שלו בדבר טענות שהועלו כנגד ההתנהלות של האלוף גלנט בקרקעות במושב עמיקם, מקום מגוריו. הממצאים לא היו שונים ברוחם מן הממצאים העתידיים להופיע במסמך של משרד מבקר המדינה. בעניין אחד כתב המשנה ליועץ המשפטי לממשלה "לא עלה בידנו בשלב זה לברר את העובדות עד תום". יצוין כי הוחלט שלא לנקוט הליכים פליליים נגד האלוף גלנט בגין עבירות על חוק התכנון והבנייה "נוכח מכלול הנסיבות (בהתחשב בכך שחלק מהעבודות בשטח הציבורי הפתוח לא נעשו על-ידי האלוף גלנט עצמו, בשים לב להחלטות הוועדה המחוזית חיפה ובית משפט השלום בחדרה ונוכח חוסר הבהירות ביחס למצב התכנוני החל ביחס לחלק מהנחלה)". בהחלטת ועדת טירקל נכתב, בין השאר:

חברי הוועדה שוכנעו כי האלוף יואב גלנט הוא מועמד ראוי לתפקיד ראש המטה הכללי של צבא הגנה לישראל וכי יהיה בכוחו לשאת על כתפיו את המשא הכבד של התפקיד. עוד שוכנענו כי אין בפרשת הקרקעות [...] כדי לפסול את המינוי מבחינת טוהר המידות, או מכל סיבה אחרת, וכי אין מקום לחשוש שהמינוי אינו ראוי מסיבה זאת, או מסיבות של זיקה אישית, זיקה עסקית או זיקה פוליטית לגורמים בממשלה או לגורמים אחרים. לפיכך מחווה הוועדה את דעתה כי ניתן למנות את אלוף יואב גלנט לתפקיד ראש המטה הכללי של צה"ל.

בדיקת משרד מבקר המדינה לא שינתה את ה"מתווה העיקרי של הפרשייה". היועץ המשפטי לממשלה קבע בחוות דעתו<sup>45</sup> ש"היה ידוע מלכתחילה לגורמי הממשלה השונים שעסקו במינוי (שר הביטחון, היועץ המשפטי לממשלה, ועדת טירקל

45 מכתב לראש הממשלה ולשר הביטחון, מיום כ"ט בשבט תשע"א, 3 בפברואר 2011, בעמ' 8.

והממשלה). עם זאת, "בדיקת המבקר כמו גם הבדיקה הנוספת שנערכה] בעקבותיה במשרד המשפטים הוסיפו [...] פרטים נוספים בעלי משמעות".

כיוון שהדיון שלנו בהיבטים האתיים של הטענות כנגד מעשים של האלוף גלנט היה על יסוד ממצאי הבדיקה של משרד מבקר המדינה, ולא על יסוד מכתבו של המשנה ליועץ המשפטי לממשלה, אני סבור שאילו הועברו ממצאיו של משרד מבקר המדינה לדיון נוסף בוועדת טירקל, היא הייתה חוזרת ומגיעה לאותה מסקנה, "כי אין בפרשת הקרקעות [...] כדי לפסול את המינוי מבחינת טוהר המידות, או מכל סיבה אחרת". לאחר הגשת המסמך של משרד מבקר המדינה כתב היועץ המשפטי לממשלה חוות דעת החוזרת ומגוללת את סיפורי המעשים ומוסיפה עליהם מסקנות ערכיות, ובהן נדון בקצרה להלן.

נפתח בשתי הנחות רקע כלליות שמזכיר היועץ המשפטי לממשלה: ראשית, "במסגרת הבחינה הערכית אין די בהתייחסות לעבירות פליליות בלבד". על הרשות "לשקול גם מעשים של המועמד החורגים מנורמות של מינהל תקין וכן התנהגות שאינה אתית, אפילו אם אלה לא הובילו לנקיטה בצעדים משפטיים או פרה-משפטיים בגין כך".<sup>46</sup> הנחת רקע זו מקובלת עלינו בהחלט, והיא עומדת ביסוד כל הדיון שלנו על ההיבטים האתיים של המעשים המיוחסים למועמד לתפקיד שעל הפרק.

שנית, החובה לבדוק את ה"היבט הערכי-נורמטיבי" נשענת על שלושה טעמים: (א) "דופי ערכי-נורמטיבי [...] עלול לפגוע ביכולתו [של מועמד] לבצע את תפקידו בעתיד"; (ב) "האינטרס הציבורי להבטיח את אמון הציבור במוסדות השלטון ובתדמיתו הנקייה של השירות הציבורי"; (ג) "על המערכת הציבורית לשקף באופן התנהלותה את עקרונות היסוד עליהם מושתתים המשטר והחברה בישראל".<sup>47</sup>

על הטעמים הללו יש להעיר, בהקשר הנוכחי, כמה הערות ביקורתיות: בעניין טעם (א) יש לומר כי המעשים שיוחסו לאלוף גלנט, ככל שהיו לא ראויים, אינם יוצרים חשש של פגיעה ביכולת שלו לבצע את תפקיד הרמטכ"ל. אילו מילא את תפקיד הרמטכ"ל יכול היה להנחות את צה"ל לעסוק בהטמעה אינטנסיבית בתחום ההתנהלות הראויה של מפקדים וחיילים בנסיבות אזרחיות, ולאחר תהליך הטמעה כזה יכול היה לדרוש התנהלות ראויה, אף על פי שהוא גילה סטיות ממנה בעברו, אבל הודה ועזב וגם הטמיע כללי התנהלות נאותים למניעת סטיות כאלה.

בעניין טעם (ב) יש להביע חשש שמדובר במושג מוטעה של אמון הציבור, המופיע כאן יחד עם המושג החמקמק של ה"תדמית הנקייה". כאמור לעיל, אמון הציבור אינו תוצאת סקר מדגמי בין אזרחים או סיכום הערות תקשורתיות ("תדמית"), אלא רמת ההצדקה שיש להאמין בתקינותה של הפעילות הצבאית. תוצאות סקרים כאלה,

46 שם, בעמ' 21.

47 שם, בעמ' 19.



המנוסחות במונחי "אמון" או "תדמית" הן בעלות ערך שולי, ולא מן הראוי לתת להן מקום של ממש במקום הדיון העקרוני והנורמטיבי ברמת ההצדקה שיש לבני אדם להאמין בתקינות הפעילות הצבאית. ראינו לעיל שההתנהלות של האלוף גלנט, במעשים שלפנינו, אינה מכרסמת באופן משמעותי בהצדקה הזאת.

בעניין טעם (ג) יש לומר כי מוגזם לראות במעשים הלא ראויים המיוחסים לאלוף גלנט פגיעה בלא פחות מ"עקרונות היסוד עליהם מושתתים המשטר והחברה בישראל". איני רואה באף לא אחד מן המעשים הללו, גם בלי ההבהרות והנסיבות המקלות שלהם, כל פגיעה בערך היסודי ביותר של מדינת ישראל, הוא "כבוד האדם". במעשיו של האלוף גלנט לא הייתה פגיעה בזולתו, מלבד יצירת אי-נוחות קלה וזמנית באחד מהם, שגם בקשר אליה הכה על חטא וביטל את גורמי אי-הנוחות. אפילו על ערך "שלטון החוק" אין מקום לומר שעבר בידועין ובהתמדה, כפי שמשמע מדברי היועץ המשפטי לממשלה.<sup>48</sup> הנסיבות העוטפות כל אחד מן הסיפורים שלפנינו מעידות על התנהלות לפי המנהגים הלא ראויים של המקום והזמן ולא על התנהלות שיש בה זלזול בערך "שלטון החוק".

בסיכום דבריו אומר היועץ המשפטי לממשלה על המינוי של האלוף גלנט לתפקיד רמטכ"ל: "אף כי לא נמצא שיש מניעה משפטית לכך, הותרת ההחלטה [...] מעוררת קשיים משפטיים משמעותיים באשר לסבירותה. בנוסף, ספק אם ראוי מבחינה ערכית להותיר בעינה את ההחלטה בדבר המינוי".<sup>49</sup> לעניות דעתי, הבדיקה האתית של המינוי, הכוללת גם היכרות עם הדמות הצבאית, על כישוריה וניסיון העבר שלה, וגם דיון אתי נאות במעשים הלא ראויים שלפנינו, מסלקת את הספק הערכי, וככל שהקושי המשפטי נעוץ בהערכה האתית, גם הוא לא היה אמור לגרום לביטול המינוי.

לאחר שהוגשה חוות הדעת של היועץ המשפטי לממשלה לראש הממשלה ולשר הביטחון החליטה הממשלה על ביטול המינוי.<sup>50</sup> ההצעה לבטל את המינוי הונחה על שולחן הממשלה ביום 6.2.2011, כך נכתב בחוות הדעת של היועץ המשפטי לממשלה, הנושאת את התאריך 51.3.2.2011

48 שם, בעמ' 26.

49 שם, בעמ' 29.

50 הצעת ההחלטה של שר הביטחון, לבטל את המינוי, אינה עדות לכך שהחלטת ועדת טירקל וטיעוני המאמר הנוכחי לא היו מקובלים עליו. הדעת נותנת שהשאלות שעמדו בפניו היו: ראשית, מה סיכוייה של עתירה לבג"ץ, בעקבות חוות הדעת של היועץ המשפטי לממשלה, לבטל את המינוי; ושנית, בהנחה שהסיכויים הללו היו לא מבוטלים, מה יכלו להיות ההשלכות של החלטת בג"ץ לבטל את המינוי. שאלת ההשלכות היא שאלה בעלת היבטים פוליטיים, ואין זה המקום לדון בה.

51 שם, שם. מה ניתן ללמוד מאי-הדיוק הזה, במסמך שהיועץ המשפטי לממשלה מגיש לראש הממשלה ולשר הביטחון? בתשובה הסבירה – "מעט מאוד" – אפשר להשתמש גם בנוגע להיבטים אחדים של סיפורי המעשים שלפנינו.

לפרשת המינוי של האלוף גלנט לתפקיד רמטכ"ל וביטולו נוספה לימים פרשת העתירה נגד מינויו לשר הבינוי והשיכון על יסוד פרשת מינויו לרמטכ"ל. המינוי לתפקיד שר נעשה בהקשר פוליטי ולא בהקשר של מינוי לתפקיד צבאי, ועל כן הפרשות שונות זו מזו חרף הרקע המשותף והטיעונים המקבילים. מקובל עלינו פסק הדין של בג"ץ, מפיו של השופט חנן מלצר, לדחיית העתירה. את הדברים שיש לנו לומר בעניין פרשת העתירה נגד מינויו של יואב גלנט לתפקיד שר נשמור להזדמנות אחרת להעלות טענות וטיעונים לכבוד השופט טירקל.