



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
CLUJ-NAPOCA, ROMÂNIA

המרכז ללימודי תארים גבוהים בחו"ל
The Centre for Higher Degrees From Abroad
א.ד. אטיד לקידום LTD עתיד לקידום



Teză de doctorat: Titlu – Lucrare de cercetare pentru doctorat:
Leadership sub asediu, impactul „proceselor Intifadei” asupra
ofițerilor de comandă ai unităților de teren Tzahal, și asupra
ofițerilor în general.

Rezumat

Prezentată de:

Yehuda Meir Roth

Israel - 2010

Cuprins	Nr.	pagina
Rezumat		3
Introducere		3
Teoria minții înguste		4
Titlurile studiului de cercetare		5
Concluziile studiului de cercetare		9
Note privind termenii concreți de cercetare		10
Cum am făcut cercetarea?		10
Acestea sunt principalele descoperiri ale studiului. Din partea a doua: Aspecte teoretice – o analiză a literaturii din primul capitol: Teoria securității generale – Principiul supraviețuirii		11
Capitolul al doilea: ce este un lider?		12
Din partea a patra: descoperirile Studiului A – analiza conținutului. Din primul capitol: Susținerea		13
Din capitolul al doilea: Sindromul mintii înguste		15
Din partea a cincea: Descoperirile Studiului 2, cercetarea pe teren		17
Studiul de cercetare: cunoaștere și privire adiționale		18
Recomandare pentru studii de cercetare suplimentare		19
Anexa A: Prima intifadă		19
Anexa B: Note privind acronime, abrevieri și termeni		23
Bibliografie		26

Rezumat

Introducere

Cel mai mare lider al lumii occidentale din timpul celui de-al doilea război mondial, prim-ministrul Marii Britanii, Winston Churchill, vorbind despre subiectul liderului, apunea: “Prețul măreției este responsabilitatea.”¹ Atributul dominant, și cel mai important, care îl transformă pe comandantul și căpitanul statului într-un lider este abilitatea de a conduce soldații într-o bătălie. Walter Lipman: “Adevăratul test al unui lider este să lase în urmă, în sufletele celor care îl urmează, convingerea și dorința de a merge mai departe.”² O persoană poate avea multe atribute și talente care caracterizează liderii, dar cea mai mare și mai importantă caracteristică este testul susținerii subordonaților săi, încurajarea acestora și crearea inspirației într-un mod drept. Homer Sarzon: “Principala obligație a unui lider este să primească încrederea subordonaților săi. Liderul însuși trebuie să fie cel mai potrivit exemplu a ceea ce ar vrea să vadă în cei care îl urmează.”³ Son Tassu: “Când liderii sunt slabi și le lipsește autoritatea, ordinele nu sunt clare, soldații și comandanții nu au o direcție și o continuitate și creează linii de front în orice fel posibil, creând așadar haos.” “Trebuie să privim soldații așa cum privim bebelușii, și atunci își vor urma de bună-voie liderii până în adâncuri.”⁴

Teoria Dr. Uri Milstein “Teoria principiului supraviețuirii” este teoria supremă din care îmi pot formula propria teorie, Teoria “minții înguste.”

Milstein: “Există un sistem de imunizare în univers care operează împotriva amenințărilor și permite astfel existența acestuia. Mecanismul operațional al acestui sistem se numește: Principiul supraviețuirii.” Acest principiu ne obligă, într-un mod deterministic, să îl înțelegem. Esența acestei înțelegeri este semnul existenței sale. Principiul de bază acționează pentru a zădărnici amenințările, iar înțelegerea care vine din aceasta ne va ajuta să le împiedicăm pe ele.”⁵

¹ <http://www.pitgam.net/data/%5B%D7%95%D7%99%D7%A0%D7%A1%D7%98%D7%95%D7%9F+%D7%A6%D7%A8%D7%A6%D7%99%D7%9C%5D/1/1/0/>

² <http://www.pitgam.net/cats/155/1/0/>

³ <http://www.pitgam.net/cats/155/1/0/>

⁴ <http://www.pitgam.net/data/%5B%D7%A1%D7%95%D7%9F+%D7%98%D7%A1%D7%95%5D/1/1/0/>

⁵ <http://www.global-report.com/um/?l=he&a=340817>

Teoria minții înguste

În măsura în care fenomenul “lipsei de susținere” a ofițerilor de către comandanți va fi mai prevalentă, Sindromul “minții înguste” va deveni mai răspândit, pentru că aceștia vor considera acțiunile bazate pe o minte deschisă și pe inițiative drept o amenințare la cariera lor militară și vor considera ca profilul unei minți înguste îi va ajuta să supraviețuiască într-un sistem care nu le oferă susținere.

Explicație

Nevoia supraviețuirii personale și teama de critica publicului îi determină pe liderii statului și ai armatei să abordeze o atitudine cu două fețe. Pe de o parte, emit ordine scrise vagi și ambigue, către nivelurile operaționale. Aceasta este doctrina scrisă. Astfel, ei acționează cu scopul de a se proteja de eșec, de neglijență și de ordine ilegale vădite. Adevărata intenție de executare o emit prin discuții personale sau în forumuri informale, care nu obligă. Aceasta este doctrina verbală. În cazul confuziei nivelurilor operaționale, liderii vor fi printre primii care vor fugi de responsabilitate și/sau ultimii care vor admite eșecul și vor furniza acoperire pentru nivelurile operaționale. Nu vor furniza susținere pentru nivelurile operaționale. De aici se naște, în rândul nivelurilor operaționale, Sindromul minții înguste. Aceleași niveluri operative care identifică „lipsa de susținere” din partea rangurilor superioare lor, vor prefera să facă minimul necesar, față de maximul posibil, în ciuda realității și a circumstanțelor de pe teren.

Titlurile studiului de cercetare:

Numele studiului: Leadership sub asediu: influența proceselor Intifadei asupra comandanților unităților din teritoriu ale Tzahal .⁶ **Subiectul cercetării:** Fenomenul „minții înguste” în rândul comandanților , în lumina fenomenului „lipsei de susținere” din partea **nivelurilor administrative.**

⁶ a se vedea Anexa A la Rezumat

Contextul studiului

De-a lungul anilor '90 și începutul anilor 2000, mai multe studii realizate în rândul adolescenților arată că a avut loc o scădere a motivației acestora de a servi în cadrul Tzahal în general, și în cadrul unităților combatante, în special.⁷ Această tendință este vizibilă în special în rândul grupurilor elitiste, ai căror fii s-au oferit voluntari pentru unitățile combatante, înainte de declararea independenței statului Israel și în timpul primilor treizeci de ani după independență. Tendința a fost ușor contrabalansată de voluntariatul din partea tineretului periferic: descendenți ai imigranților din țările islamice, studenții la academiile religioase, copii imigranților din Uniunea Sovietică și din Federația Rusă și druzii. Această contrabalansare ușurează frământările. Dar nu schimbă tendința. Prin urmare, se poate presupune că dacă tendința nu se schimbă, atunci când tineretul periferic se va amesteca în nucleul societății israeliene, fiii acestora vor evita serviciul în Tzahal și în unitățile de combat.”⁸

În urma influenței crescute a media asupra instituției securității și datorită influenței grupurilor neo-pacifiste în media din Israel în special, și în vest, în general, investigațiile realizate de către Poliția militară pentru investigații s-au înmulțit în acele unități militare care au acționat împotriva insurgenților în timpul primei intifade (1987-1993) și mulți soldați și ofițeri au fost duși în fața instanței sub învinuirea ca ar fi acționat împotriva normelor acceptate. Aceasta în pofida faptului că normele erau vagi și exprimau presiune din partea persoanelor publice din aripa de stânga, precum M. K. Yossi Sarid, mai mult decât normele acceptate de către publicul majoritar în Israel.⁹

În perioada 1997-1998 a fost introdus un amendament în legea justiției militare (articolul 539 a), esența corecturii fiind: schimbarea politicii cercetării și a aducerii în fața instanței. Este vorba de faptul că clasificarea factuală a evenimentelor neobișnuite se va face în principal prin intermediul cercetărilor operaționale pe care comandanții trebuie să le

⁷ Pentru clarificarea conceptelor, acronime și prescurtări – a se vedea anexa B la rezumat

⁸ Spiegel Udi, *The Motivation of the Youth to Serve in the I. D. F.* (Motivația adolescenților pentru înrolarea în Tzahal), înmănată Comisiei educaționale și culturale din Knesset, iunie, 2001, p. 55.

⁹ Datele sunt luate din cartea lui Amnon Strasnov, *Justice under Fire* (Justiție sub ploaia de foc) -1994, pp. 22-37.

efectueze. Abia după aceea materialul este transmis avocatului militar, pentru a fi studiat și a se decide dacă este sau nu nevoie de implicarea Poliției militare pentru investigații.¹⁰

În urma eșecului IDF în timpul celui de-al doilea război din Liban (vara anului 2006), s-a constituit o Comisie de cercetare pentru verificarea desfășurării războiului. Iată citatele din cadrul raportului Comisiei:¹¹

„Uneori există teama că teroarea legii internaționale (sau pericolul chemării în fața legii penale sau militare) îi va împiedica pe soldați să-și execute misiunile și activități care să permită executarea misiunii. Există și o astfel de temere în Israel, și este important să se găsească anumite căi prin care să se promită că luptătorii și comandanții nu vor fi împiedicați în activitatea militară. Nu este vorba aici de a acționa împotriva legii naționale sau a dreptului internațional, ci de o clarificare ca principiile legii internaționale (și ale legii penale interne) nu sunt menite să contracareze capacitatea de a efectua acțiuni militare, în scopul protejării statului și a cetățenilor săi.”¹²

Cercetarea lui Yom Tov Samia (general maior ret.) din anul 2008: „De la indivizi la unitate (militară)”: Colegialitatea până la orbire în fața adevărului. În cazuri în care s-au făcut greșeli și deviații de ordin moral, cazurile deviaționale sunt ascunse și li se acordă susținere. Nu se transmit informații despre cei al căror comportament a deviat de la normă, sau care au ascuns comandanților o deteriorare de natură morală. În opt unități ale trupelor de teren (**Parașutiștii, Brigada Golani, Brigada Givati, Nachal, Tanchiștii, Artileria, Geniștii, Unitatea Antiaeriană**), dacă se acordă calificativul 100 pentru situația ideală, adică se descoperă o excepție morală, care este tratată așa cum se cere și nu primește susținere, iată că media calificativelor pentru aceste unități este de 50.9%!

¹⁰ Finkelstein Menahem, Conferința de ziua avocatului, 28 noiembrie, 2002, pp. 3-7

¹¹ Comisia Winograd, Raportul final, volumul a-2006, p. 487.

¹² Membrii comisiei nu au oferit un răspuns controversatei întrebări: Cum să definim “Acțiunea militară pentru apărarea statului și a cetățenilor săi.” În “Operațiunea Plumb turnat” împotriva organizației Hamas în Fâșia Gaza, în iarna 2008-2009, Tzahal a depus un efort concertat să acționeze în concordanță cu legea impusă de către Comisia de investigare a celui de-al doilea război din Liban. În ciuda acestui fapt, multă lume în Israel și din întreaga lume au susținut că, în timpul campaniei, și după aceea, Tzahalul a acționat în contradicție cu normele. În această privință, vezi articolul scris de Prof. de drept Eyal Benbanishti, “Este imperativ să investigăm, și imediat” Ha’Aretz, 28 ianuarie, 2009, pp. 1-2

Pentru a face o comparație cu răspunsurile membrilor echipei aeriene la aceasta întrebare, media este de 68.1%!¹³

"Ytzhak Rabin, fie-i țărâna ușoară, a dat ordin să se rupă oasele arabilor în timpul "primei Intifade", ofițerul a executat ordinul întocmai, dar când modul de executare nu a fost primit bine și au început strigătele din tabăra stângii, Rabin nu l-a susținut pe ofițer, care s-a văzut îndepărtat din armată. **Acest eveniment simbolizează, în viziunea mea, începutul fracțiunilor în armată – nașterea Sindromului „minții înguste”.**¹⁴

Teoria dezvoltată de dr. Uri Milstein:¹⁵ „Teoria Securității generale, principiul supraviețuirii”, care analizează pietrele de fundație ale comportamentului omului în comparație cu modelele de luptă, constituie o teorie de bază a acestui studiu.”

Scopul cercetării: să verific dacă multiplicarea cercetărilor de către Divizia de Investigații Criminale, și a proceselor militare, în timpul „primei Intifade” (1987-1993), a fost una dintre cauzele dezvoltării fenomenului „minții înguste” în armata israeliană.

Noutatea acestei cercetări constă în faptul că niciodată nu au fost testate influențele comisiei de cercetare, ale proceselor militare și ale mediei care critică, asupra eșalonului comandanților de armata din unitățile combatante, pe timp de confruntare armata de intensitate redusă. Literatura existentă prezintă cunoștințe largi asupra liderilor în general, și a liderilor militari în special. Există însă o diferență în cunoștințele despre autoritatea militară care să acționeze într-un climat de nesiguranță, de ambiguitate și confuzie din partea eșalonului armat superior și a eșalonului politic pe de o parte, și realitatea neconvențională din teritoriu, pe de altă parte.

Importanța studiului în acest moment constă în înțelegerea leadershipului pe timp de asediu, când sunt bombardați cu amenințări externe din partea inamicilor, și de asemenea cu amenințări interne, din partea media, a opiniei publice și a sistemului juridic. Acest

¹³ Samia Yom Tov, De la indivizi la unitate - Biroul de Securitate, (Israel) 2008, p. 33.

¹⁴ Nahumson Alex, în Jurnalul pentru probleme de securitate, Securitate, apărare și stare de urgență, volumul no. 18, aprilie-mai, 2007. p. 17

¹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Uri_Milstein

studiu contribuie la înțelegerea influenței proceselor militare asupra instituției securității, în dezvoltarea conștientizării în rândul eșaloanelor de comandă militare și a eșaloanelor politice din Israel, a importanței formulării unei politici clare pe timp de criză. Studiul va contribui de asemenea la cunoștințele existente în materie de conectare dintre instituția securității, instituția politică și media științelor politice. Studiul va ajuta la înțelegerea fenomenului comportamentului comandanților de unități combatante, în situația de a lua deciziile necesare, vis- a-vis de situația de pe teren. Acest studiu va dezvolta o viziune în legătura cu leadershipul într-o situație de opacitate, din punctul de vedere al ordinilor primite de sus și al adaptării la realitatea schimbătoare de pe teren. Acest studiu se va concentra asupra rangurilor intermediare – colonei și locotenenți-colonei, deoarece aceste ranguri operative sunt cele care iau deciziile pe teren.

Metodologia de cercetare este calitativă: am efectuat analiza conținutului prin intermediul unei teorii de bază dezvoltate de către dr. Uri Listein și utilizând o teorie de sfârșit privind leadershipul care a fost dezvoltată de diferiți teoreticieni. **Am efectuat cercetarea pe teren utilizând chestionare, grupuri de focus și interviuri în detaliu.**

Întrebarea cercetării: A constituit multiplicarea cercetărilor Diviziei de Investigații Criminale, a proceselor militare și a „lipsei de susținere” a comandanților și a soldaților care au servit în Iudeea, Samaria și Fâșia Gaza, în timpul „primei Intifade” (1987-1993), una dintre cauzele principale în dezvoltarea **Sindromului „minții înguste”** în cadrul Tzahal?

Ipoteza centrală a studiului: Multiplicarea cercetărilor Diviziei de Investigații Criminale și a proceselor militare în timpul „primei intifade”, în Iudeea, Samaria și Fâșia Gaza, unde erau plasați ofițeri și soldați, pentru acțiuni militare, și fenomenul „lipsei de susținere,” din partea comandanților Tzahal au fost printre cauzele fenomenului „minții înguste”. După câte se pare, cu cât fenomenul „lipsei de susținere” a ofițerilor de către comandanți este mai largă, cu atât Sindromul „minții înguste” în rândul acestora, este mai des întâlnit.

Concluziile studiului de cercetare:¹⁶

1. În timpul unor evenimente și violări grave ale ordinii, din „prima intifadă”, au existat ofițeri și soldați care au preferat să efectueze minimul necesar (au adoptat atitudinea minte îngustă) și nu maximul posibil, pentru că s-au temut că nu vor primi susținere pentru acțiunile lor, din partea comandanților superiori lor.
2. În timpul unor evenimente și violări grave ale ordinii, din „prima intifadă”, au existat ofițeri și soldați care nu au fost motivați (au adoptat atitudinea minte îngustă) să execute sarcini grele și complicate, pentru că s-au temut de neasumarea răspunderii de către comandanții superiori lor (nu îi vor susține), în cazul în care vor exista complicații.
3. În timpul unor evenimente și violări grave ale ordinii, din „prima intifadă”, au existat ofițeri și soldați care au preferat să se ocupe cu propria supraviețuire și să efectueze acțiuni pasive (au adoptat atitudinea minte îngustă), în defavoarea acțiunilor active, deoarece instrucțiunile comandanților erau praf în ochii lumii, ambigue și neclare.
4. Multiplicarea cercetărilor Poliției militare pentru investigații și a proceselor militare, în „prima intifadă,” în Iudeea, Samaria și Fâșia Gaza, unde erau dispuși ofițeri și soldați, pentru a efectua acțiuni militare, și fenomenul „lipsei de susținere” din partea comandanților au dezvoltat o cultură a “minții înguste”, iar când cultura s-a dezvoltat, a fost foarte dificil să se anuleze tendința.

Note privind termenii concreți ai studiului

¹⁶ Yizraeli Eli – The Complete guide to academic writing – www.ubank.co.il - p. 61 (p. 18 în versiunea abreviată pe care o posed).

- a. **Susținere: Definiția nominală:** sprijin/acoperire/apărare/reazem.

Definiția funcțională: descrie comportamentul caracterizat prin: asumarea răspunderii, emiterea de ordine și instrucțiuni clare și cu un singur înțeles, acordarea de sprijin și acoperire celor prinși în situații de criză.

- b. **Minte îngustă: Definiția nominală:** face doar ceea ce i se spune, manifesta lipsa de interes, nu are inițiativa, „cap mic.”

Definiția funcțională: Descrie comportamentul caracterizat prin: efectuarea minimumului necesar (și nu a maximumului posibil), demonstrează lipsa de leadership, fuga de responsabilitate, lipsa de inițiativă, lipsa de voluntarism, concentrare asupra propriei supraviețuiri.

Cum am cercetat?

Planul inițial a fost să urmez două căi, pe prima citesc material scris, și abia apoi încep să interoghez subiecți. În fapt, am urmat procesul de cercetare pe cele două căi, în paralel, atunci când una o completează pe cealaltă. Pe de o parte am adunat literatura, studii, articole și surse primare, am învățat și ajuns să înțeleg, condensez. Pe de altă parte, am interogat subiecți, am analizat și studiat mărturiile lor. Cu alte cuvinte, am lucrat pe modelul piramidal. La început, am fost ocupat cu multe materiale de fundal, și încet-încet, pe măsură ce procesul cercetării înainta, am început să închid cercuri. Am continuat până când am ajuns să concentrez înțelegerea a două concepte de bază: „lipsa de susținere” și **Sindromul „minții înguste.”**

Acestea sunt descoperirile majore ale studiului

Din partea a doua: Aspecte teoretice – Analiza literaturii

Din capitolul întâi: Teoria securității generale – Principiul supraviețuirii

Teoria securității generale – Principiul supraviețuirii, dezvoltate de către filosoful și antropologul securității israeliene, dr. Uri Milstein, am selectat-o drept teoria de bază a tezei mele. Aceasta teorie interpretează istoria ca pe un proces care începe de la simplu și progresează către complex, până la implozie, în scopul de a dezvolta mijloace prin care să se neutralizeze amenințări care primesc, la rândul lor, un statut dual de a amenința și de a fi amenințate. Drept urmare, pe măsura ce procesul de neutralizare a amenințărilor continuă, complexitatea crește până la implozie.

Conform acestei doctrine, prima intifadă a izbucnit în 1987 pentru a neutraliza amenințarea israeliană de a preveni independența pentru palestinieni, după cum au interpretat aceștia circumstanțele. Intifada a amenințat dominația Israelului în Iudeea, Samaria și Fâșia Gaza, prin efortul de colonizare pe care l-a realizat acolo, și asupra granițelor de securitate ale Israelului, așa cum au fost ele definite/stabilite de către liderii și comandanții săi.

Pentru a neutraliza aceasta amenințare, aparatul de securitate al Israelului a fost pus în funcțiune. Dar pentru ca aparatul securitar al Israelului a fost surprins de izbucnirea intifadei, acesta nu a pregătit instrumente pentru neutralizarea noii amenințări. În lipsa unor instrumente potrivite la îndemână, acesta a folosit instrumentele de care dispunea și a eșuat. Eșecul a adus crearea de mijloace improvizate, iar unul dintre acestea a fost ruperea armelor și a picioarelor insurgenților. Instrucțiunile să se folosească aceste metode au fost date de către Ministrul Apărării și fostul Șef de Stat Major, Ytzhak Rabin, care era considerat „Dl. Securitate” și un strateg militar exaltat.

Însă soluția ruperii oaselor, care este umanistă și mai morală decâtuciderea, a amenințat, potrivit teoriei lui Milstein, imaginea morală a statului Israel, așa cum a fost ea percepută de către media occidentală, și de asemenea, de către o parte din făuritorii de opinie publică din Israel. Lupta unei părți a elitei israeliene și îndeosebi a lui M.K. Yossi Sarid, să neutralizeze amenințarea imaginii morale a Israelului a determinat capii eșalonului

politic și comandanții superiori ai Tzahal să fie rezervați cu privire la pașii care trebuiau să fie urmați în urma instrucțiunilor și a ordinelor pe care ei înșiși le emisese.

Rezultatul: lipsa suținerii către unitățile operaționale. Lipsa de susținere a determinat proliferarea aducerii în fața tribunalului militar a comandanților operaționali și investigații ale politiei militare. Pentru a neutraliza această amenințare, comandanții operaționali au adoptat modelul comportamental al „minții înguste”, expresia negativă a căruia a fost lipsa de inițiativă operațională. Rezultatul: Aparatul securitar al statului Israel s-a îndreptat către implozie, pentru ca toate subsistemele sale s-au luptat pentru propria supraviețuire, în detrimentul Aparatului securitar. Rezultatul: Tzahal a funcționat prost și nu și-a îndeplinit obiectivele, nici în prima intifadă, care s-a terminat cu o victorie din partea palestinienilor și a cărei expresie au fost acordurile de la Oslo (1993). La fel s-a întâmplat și în timpul celei de-a doua intifade, a cărei expresie a fost retragerea israeliană din Gush Katif (în fâșia Gaza) (planul de retragere din 2005) și un război prelungit cu Hezbollah, a cărei expresie a fost retragerea din Liban (retragerea unilaterală din Liban în 2000), precum și ce de-al doilea război din Liban (vara anului 2006), în care Tzahal nu și-a atins obiectivele, împotriva unei organizații militare temporare. Aceste contexte teoretice s-au potrivit descoperirilor studiului meu și utilizându-le, am dezvoltat teoria care reprezintă titlul tezei mele de doctorat.

Capitolul al doilea: ce este un lider?

În diverse cărți și articole scrise de către ofițeri sunt trasate liniile principale ale figurii comandantului. Trăsăturile principale și caracteristicile neobișnuite: autoritatea și independența, citirea unei situații și improvizația, încrederea în comandanți, responsabilitatea comandanților – asumarea responsabilității în orice situație, neexpunerea subordonaților la pericole inutile, conducerea dreaptă - asumarea inclusiv a responsabilității asupra inițiativelor subordonaților care sunt menite să ducă la atitudinea „minte îngustă,” expertiza militară (profesionalism), puterea motivației, derivate derivă

din principiul conducerii în luptă și a exemplului personal, „după mine”. Un bun comandant sădește în inima soldaților săi senzația primară de încredere și siguranță pe care soldatul o căuta în mod natural, și în special în momentele de tensiune și teamă puternică, este o figură în care poți avea încredere și care convinge în timpul conflictului. Expresia „după mine” concentrează esența leadershipului în armată. Într-o astfel de situație, comandantul reprezintă un exemplu personal clar și perfect. Trebuie să fie capabil să strige „după mine” și să atace primul în timpul unei misiuni grele care apare pe câmpul de luptă.

Literatura arată cum comportamentul comandantului trebuie să servească drept model de identificare, modelul unei figuri care îi inspiră pe subordonați să adopte ei înșiși comportamentul comandantului lor. Astfel, se creează un sistem de așteptări reciproce. Comandantul trebuie să fie capabil să înflăcăreze sentimente, să stârnească și să-și inspire soldații.

Toată lumea este de acord că un comandant care stă în fața soldaților săi și îi convinge în privința acțiunii militare, trebuie să fie convins el însuși că într-adevăr nu există o altă cale. Un comandant care nu este plin de fervoare și credință nu poate să îi stârnească pe oameni să îndeplinească o misiune în care este nevoie de sacrificiu de sine și de dovadă de curaj deosebit.

Leadershipul trebuie să fie autoritar și clar. Adevăratul examen nu stă în „ce ai spus,” ci în „ce ai făcut,” examenul acțiunii este rezultatul. Exemplul personal face parte din cele mai grele trăsături care se cer comandantului în fiecare clipă, iar examenul suprem este câmpul de luptă, sub ploaia de foc.

Din partea a patra: descoperirile studiului A – Analiza conținutului

Din primul capitol: Susținerea

Am văzut cum conducerea Tzahal a reușit să reducă în mod semnificativ infiltrarea exterioară, în figura Poliției militare de investigații și a reprezentării de către avocați militari, în interiorul unităților combatante. Au învățat realitățile dureroase, cauzate de multiplicarea proceselor militare din timpul „primei intifade”: **procesele tribunalului militar și investigațiile Poliției militare pentru investigații asupra unor comandanți operaționali remarcabili reprezintă amenințări interne ale armatei și îi slăbesc abilitatea de a înfrunta amenințările externe.** În lumina acestei idei, ei au luat măsuri corective înainte de „a doua intifadă”. Rezultatele au fost pozitive, iar concluziile: **Trebuie să se continue această politică de a lăsa cercetările legate de incidente operaționale în cadrul unității, fără vreun amestec exterior.**¹⁷

Am observat importanța deosebită și contribuția semnificativă pe care poate să o aibă consiliul juridic, avocatul militar, care funcționează ca și ofițer special profesionist în cadrul statului major al diviziei și brigadei. Am observat influența critică pe care o are în situații în care se creează dilema a ceea ce este permis și, mai important, a ceea ce este interzis în cadrul confruntărilor dintre forțele noastre și cele ale inamicului.

Am prezentat problema din perspectiva unuia dintre formatorii de opinie a publicului din Israel, care spune: „Întrebarea este dacă se cuvine să se dea afară un comandant combatant și luptător profesionist, dotat cu capacități profesionale, doar din cauza unui comportament neobișnuit, fără a fi penal; comportament ale cărui motive sunt legate de aceeași construcție sufletească care îl face pe comandantul care a greșit să fie un lider neprețuit pe câmpul de luptă.”

Am adus un exemplu pozitiv remarcabil, de acordare a susținerii comandantului, față de soldații săi: generalul maior Dan Halutz, în timpul unei întâlniri pe care a avut-o cu membrii echipei aeriene, care fuseseră implicați într-o acțiune împotriva unui terorist de

¹⁷ Cel de-al doilea război din Liban din 2006, în care mulți comandanți operaționali au adoptat modelul comportamental al Minții înguste, a indicat faptul că procesele militare ale primei intifade, din urma cu 15 ani, cauzaseră un rău ireparabil aparatului securitar al statului Israel, și abilității de funcționare a Tzahal. Acest război a fost un fel de experiment care mi-a demonstrat teoria.

rang înalt, a spus: „Este foarte important pentru mine să știți că stau 100% în spatele și în fața voastră. Criticile ce se aud în țară și în lume nu vă ating. Eu reprezint o barieră între voi și critici. Oricine critică, toți aceia care se glorifică pe ei înșiși, să mă critice pe mine, voi nu aveți nici o problemă....dormiți bine noaptea. Și eu, apropo, voi dormi bine noaptea. Nu voi alegeți obiectivele, și nu voi ați ales scopul în cazul de față. Nu voi sunteți responsabili de conținutul scopului. Execuția pe care ați efectuat-o a fost perfectă. Iar eu mă întorc din nou și vă spun: nu atârănă nici o problemă în fața voastră în această chestiune. Ați făcut exact ceea ce ați fost instruiți să faceți. Nu v-ați îndepărtat un milimetru la dreapta sau la stânga. Toți cei care au o problemă cu asta, să se prezinte în fața mea.”

Din capitolul al doilea: Sindromul minții înguste

În timpul primei intifade, eșalonul politic și eșaloanele militare superioare s-au comportat în modul „unul din gură și altul în scris,” când au dat instrucțiuni soldaților cu privire la căile de acțiune în fața insurgenților palestinieni. Au acționat în acest fel pentru a se proteja pe ei înșiși, în lumina criticilor aduse de către presa neo-pacifistă.¹⁸

S-au comportat ca niște „minți înguste” și i-au determinat pe subordonați să se comporte și ei ca niște „minți înguste,” care au văzut drept corect să facă „minimumul necesar” și nu „maximumul posibil.” Un spațiu de exercițiu larg, contrar unor instrucțiuni clare, a reprezentat un câmp larg în care soldații să se încurce, neștiind să interpreteze în mod corect instrucțiunile generale și neînțelegând ce este permis și ce este interzis să se facă.

Mass-media are capacitatea de a influența definitiv opinia publicului local și internațional. Aceasta a creat o stare de confuzie profundă la soldați. Ceea ce s-a scris în presă și ceea ce s-a spus prin mijloacele de comunicare s-a potrivit într-un mod relativ exact cu instrucțiunile pe care le-au primit de la comandanții lor pe care orală. Așadar,

¹⁸ Sursa pacifismului se află în Creștinism. Cel mai renumit propovăduitor al acesteia în epoca modernă, a fost marele scriitor rus, Lev Tolstoi, în romanul său monumental Război și Pace, în care acesta susținea, printre altele, că războiul este un joc pe care îl controlează liderii, în detrimentul cetățenilor lor. Vestul a adoptat o versiune a Pacifismului după primul război mondial, îndeosebi sub influența școlii neo-marxiste din Frankfort. Aceste idei au fost importate pe tărâmul Israelului chiar înaintea creării statului Israel, de către A.D. Gordon, care a fost influențat de Tolstoi și Martin Buber, apropiat al școlii din Frankfort.

presa a descris și a a reflectat foarte bine ceea ce comandanții au crezut că trebuie să facă, în cadrul căilor de acțiune pentru a face față insurgenților palestinieni, dar din câte se vede, nu au putut, și poate s-au temut să scrie ca și instrucțiuni de executare pentru soldații de pe teren. Cu alte cuvinte, soldații care au trebuit să acționeze și să ofere soluții pe teren, în cadrul confruntării cu palestinienii, erau foarte temători și nu știau, în mod clar, ce era permis și ce era interzis să facă. Pe de o parte, instrucțiunile scrise erau făcute pentru a acoperi spatele [celor care le emisese] iar ordinele verbale erau relativ clare, dar forta referențe scrise. O doctrină de luptă nu poate fi bazată pe ceea ce s-a scris în presă. Soldații, care erau cu siguranță confuzi și frustrați, au simțit că ar fi prudent să își îngusteze mințile și să prefere să nu facă, în loc să facă.

Cu privire la motivația adolescenților față de armată, și în contextul în care părinții sunt cei care influențează cel mai mult adolescentul în ceea ce privește problema înrolării în armată, se pune întrebarea : Ce s-a întâmplat astfel încât la sfârșitul anilor `80, în anii `90 și până la începutul anilor 2000, a avut loc o scădere semnificativă a motivației adolescenților să se înroleze în Tzahal, în special în unitățile combatante. Înțeleg că cetățenii statului Israel și în special părinții celor nominalizați spre înrolare, în capacitatea lor de a recomanda copiilor lor să se înroleze în armată în general, și mai ales în unitățile combatante, au recomandat copiilor lor să nu se înroleze în unitățile combatante menite să își facă serviciul în teritoriile ocupate, sau să nu se înroleze deloc.

Au făcut acest lucru în contextul expunerii lor la modul de conducere al ministrului apărării Ytzhak Rabin în timpul „primei intifade” (1987-1993), în special evitarea asumării responsabilității pentru instrucțiunile explicate și fățișe, de a se rupe oasele insurgenților palestinieni. După cum se știe, în urma negării de către ministru a ordinelor sale, o serie de soldați și comandanți au fost aduși în fața instanțelor militare. Nu puțini părinți au decis, după câte se vede, că este de preferat ca copiii lor adopte atitudinea „minte îngustă.”

Din Capitolul Cinci: Descoperirile Studiului 2, Cercetarea pe teren

1. Sentimentul „lipsei de susținere” la ofițerii combatanți are o semnificație mai mare decât la ofițerii de stat-major.
2. O majoritate absolută din eșantion a răspuns ca legea a avut o influență decisivă asupra ofițerilor din eșalonul intermediar, care, în îndeplinirea misiunilor operaționale, au adoptat atitudinea **„minte îngustă.”**
3. Trăsătura dominantă: între combatanți: majoritatea ofițerilor din eșaloanele superioare cred că nu există o legătura între procese și cel de-al doilea război din Liban. Majoritatea ofițerilor subordonați vad o legătura între aceste lucruri.
4. Teama de **„lipsa susținerii”** din partea eșaloanelor supraveghetoare, care dau ordinele și poziția într-un proces la tribunal militar sau în fața comisiei de cercetare, a dus la Sindromul „minții înguste”.
5. Mass media influențează întreg lanțul conducerii. Și printre altele, reprezintă cauza vizibilă a **Sindromului „mintii înguste”**.
6. Întărirea ideii mele potrivit căreia, cu cât fenomenul **„lipsei de susținere”** a ofițerilor de către comandanți este mai larg, cu atât fenomenul „minții înguste” în rândul acestora, va fi mai des.
7. Multiplicarea cercetărilor Diviziei de Investigații Criminale, în timpul „primei Intifade,” în Iudeea, Samaria și Fâșia Gaza, unde au staționat ofițeri și soldați în scopul activităților operaționale, și manifestare a **„lipsei de susținere”** din partea comandanților Tzahal, a fost printre cauzele fenomenului **Sindromului „minții înguste.”**
8. **Concluzia teoretică la care am ajuns:** cu cât fenomenul „lipsei de susținere” a ofițerilor din partea comandanților este mai larg, astfel încât aceiași ofițeri sunt abandonați cercetărilor de către Poliția militară de investigații, și proceselor militare, cu atât fenomenul „mintii înguste” în rândul ofițerilor va fi mai des întâlnit.

Studiul de cercetare: cunoaștere și viziune adăugate

Această cercetare a tratat cele două fenomene: **„lipsa de susținere”** și **Sindromul „minte îngustă”**. Dorința mea a fost să verific cauza creării fenomenului **Sindromului „minte îngustă”** în Tzahal. Am presupus că lipsa susținerii față de ofițeri, conținute de

instrucțiunile eșaloanelor superioare acestora și abandonul acestora cercetărilor politiei militare, și prin urmare, proceselor militare, a fost printre cauzele vizibile ale **Sindromului „mintii înguste”** care s-a răspândit în vertebrele conducerii armatei ca urmare a proceselor „primei intifade.” Acest subiect, după cate îmi dau seama, este cercetat pentru prima oară de către mine.

S-au făcut alte studii pe subiecte apropiate, precum motivele scăderii motivației adolescenților pentru înrolarea în armata în general, și în unitățile combatante în special, și un studiu asupra culturii tăcerii soldaților și a păstrării întâmplărilor în sânul unității, fără a expune adevărul în fata comandanților, și bineînțeles, descoperirile comisiei „Winograd,” care a verificat modul de conducere al Tzahal în timpul celui de-al doilea război din Liban. După cum s-a spus în toate materialele scrise pe care mi-am bazat studiul, s-au găsit urmele a două fenomene, și într-adevăr acestea au fost descrise pe larg în contexte diferite și în locuri diferite. Dar după cum s-a spus aici, în studiul meu, am arătat într-un mod vizibil și convingător (după părerea mea, și cu toată modestia de rigoare) legătura cauzala dintre fenomenul **„lipsei de susținere”** și a abandonării subordonaților în procesele militare, și **Sindromul „minții înguste”**.

Armata trebuie să îndeplinească misiunile care i se incumbă de către eșalonul politic, și în special să protejeze patria și în caz de nevoie, sa câștige în război. Căpitanilor le revine datoria de a face tot ceea ce se cere pentru a reduce la minimum fenomenul sindromului „minții înguste”. Aceasta este în mâna și în puterea lor. Fiecare vertebră a armatei, de la rangurile înalte la ultimul soldat, trebuie să știe la orice moment dat și în orice situație că primește susținere deplină și perfectă din partea comandanților săi. (Bineînțeles, aceasta nu se referă la acte criminale sau activități ilegale care se desfășoară din răutate și în mod premeditat.)

Recomandare pentru studii ulterioare

M-am referit pe larg la influența mass-media, la media de critica și de cercetare asupra coloanei vertebrale a conducerii armatei, iar în legătura cu aceasta, și la capii decizionali la nivel de stat. Aceasta este o putere de care trebuie să se țină cont și la care trebuie să

faci referire, la prezenta și la influența ei deosebită. Localizarea ei în acest moment este un fapt împlinit. Jurnaliști, fotografi de televiziune, calculatoare, telefoane celulare și sateliți, întotdeauna va exista cineva care va scoate informația în afară și o va expune public. Trebuie să se găsească mijloace de a se ocupa de fenomenul acesta, trebuie după părerea mea să se studieze subiectul în diferitele sale aspecte, pentru a vedea căile prin care se poate trata fenomenul.

Modul de conducere al unei părți a comandanților în al doilea război din Liban, în vara lui 2006, a fost deficient. Membrii comisiei Winograd s-au aplecat pe larg asupra acestui aspect. Aceasta comisie a punctat o serie de motive ale nereușitelor care s-au descoperit în decursul războiului. După părerea mea, exista spațiu de cercetare a motivului central al modului de conducere deficient al aceluiași comandanți ai , în acest război.

Anexa a: „prima intifadă”¹⁹

„Prima intifadă”, care a izbucnit în decembrie 1987, a luat Israelul și sistemul de securitate al acestuia absolut prin surprindere! Nu a existat nici măcar un grup intelligence sau orice altă autoritate din sistemul politic de securitate care să se fi așteptat la izbucnirea „intifadei”. Palestiniienii s-au răsculat în paralel, în toate satele arabe, și în fapt, totul s-a transformat într-un haos, toate arterele au fost blocate de cauciucuri aprinse, pietre, coșuri de gunoi, cuie și fiare îndoite. Steaguri ale OEP au fost agățate în toate locurile, mașinile israeliene care treceau pe drumurile din Iudeea și Samaria au fost atacate cu orice le încăpea în mână insurgenților. Răniții din rândul populației evreiești se înmulțeau. Ca urmare a atitudinii soldaților, și răniții din rândul populației palestiniene s-au înmulțit, bineînțeles. Ministrul apărării, Ytzhak Rabin, se afla în acele zile în Statele Unite. El, precum și restul membrilor guvernului și elita armatei, nu au înțeles semnificația evenimentelor și teribilul potențial inerent. Ei nu au observat ceea ce avea să se întâmple în propria ogradă, și astfel nu au neutralizat, la timp, acțiunile locale din Fâșia Gaza, care s-au transformat într-un mini război prelungit.

¹⁹ Ze’av Schiff și Ehud Ya’ari, “Intifada”, Ed. Shoken, 1990. pp. 28 – 42

În prima fază a intifadei, ordinele care s-au dat au fost să se acționeze cu un maximum de reținere, să nu se deschidă focul, nici împotriva celor care aruncau cu cocktailuri Molotov. Acest ordin a fost mai apoi schimbat... Arabii au devenit violenți, au proferat injurii, au urinat pe soldați, au ars steaguri ale Israelului, au distrus și vandalizat orice bucată de pământ bună. Comandanții și soldații erau extrem de stresați, batjocoriți, înjosiți, suferind și neștiind ce să facă. Încercarea de a descuraja actele palestinienilor devenea tot mai slabă, toți erau lipsiți de speranță. Serviciile de Securitate Generală (Shabach), Administrația civilă, armata, toți...

Armata era pusă în fața unei situații noi și necunoscute, și fără să primească direcții din partea conducerii statului sau a armatei. Insurgenții au acționat peste tot, i-au fugărit pe soldați dintr-un colt într-altul, să nu mai știe când e zi și când e noapte, într-un ritm destul de rapid s-a pierdut controlul asupra evenimentelor, terenul a dictat evenimentele, armata nu era capabilă să o ia înaintea realității, asupra ei s-a abătut în acele zile „intifada” care se producea, fără nici un avertisment anterior. În fața unor unități de armată mici acționau multe zeci de oameni mascați, cu steaguri ale OEP, blocaje interminabile, încât toate zidurile de piatră din jurul caselor au fost dărâmate și aduse pe străzi, cauciucuri aprinse la fiecare intersecție și scuar, în timp ce se strigau cântece naționaliste, injurii și invective. S-au aruncat pietre mici, pietre mari, sticle goale și cocktailuri Molotov, în timpul demonstrațiilor, înainte și după.

Soldații erau extrem de neliniștiți, femeile palestinienice, erau alături de insurgenți, au început țipete, „Allah Akbar” [Allah este mare], era imposibil să te descurci cu femeile care scoteau țipete ca din gură de șarpe și își smulgeau părul din cap. Soldații au intrat într-o stare de stres extrem, și de aici, acționarea trăgaciului și deschiderea focului au fost găsite drept soluția care se cerea. În general, soldații îi prindeau pe cei care se răsculau, și dacă se aflau în partea slabă a demonstrației când veneau să efectueze misiunea, utilizau bastoanele și paturile puștilor. S-a creat un haos nemaiîntâlnit, în urma căruia s-au tras focuri și au murit oameni. În astfel de contexte, totul putea fi explicat drept o situație de pericol de moarte. Soldații au fost atacați, s-au apărat, au îndeplinit procedura de arestare a suspectilor, insurgenții au fost răniți la picioare, și astfel s-a întors noaptea.

Soldații nu au avut mijloace să reacționeze în situația dată, soldații au cerut instrucțiuni, ce să facă, cum să se apere, ce este permis și ce este interzis, comandanții au ezitat, nu au

existat soluții de sertar, căci aceasta nu era o situație „normală” în care aveau de-a face cu un dușman „convențional,” forțele noastre aici, inamic în față, forța de susținere în partea dreapta, flanc în stânga, asalt cu ajutorul armelor cu raza de acțiune mare și cucerirea țintei. Aveau de-a face aici cu o altfel de situație, o situație nouă, pe care armata nu o cunoștea **și pentru care nu fusese antrenată.**

În tot acest tumult, în fiecare colt și în fiecare loc s-au învârtit ziariștii. Întotdeauna, o fotografie în care se vede un soldat cu casca și cu arma, și bietul palestinian cu piatră în mână, a creat în ochii tuturor, în Israel și în lumea întreagă, impresia că soldații îi zdrobesc pe cei neajutorați. Faptul că înainte de asta același palestinian aruncase cu piatra și îl lovisese pe copilul israelian în cap, rânindu-l grav, nu interesa pe nimeni, nu s-a fotografiat și nu s-a publicat. Mijloacele de „luptă” de care se dispunea nu se potriveau la un conflict de acest tip, în fapt nu exista răspuns operativ pentru piatra sau pentru cocktailul Molotov care se aruncau de la 30-40 de metri. Mijlocul de luptă care era la dispoziția noastră era arma personală, cu gloanțe adevărate. Grenadele cu gaz, grenadele din cauciuc și bastoanele se potriveau în tratamentul ce se putea aplica demonstranților ultra-ortodocși din Ierusalim, nu a celor care întrerupeau liniștea în teritoriile ocupate. În încercarea de a împiedica pe cât posibil să se facă răniți în rândul palestinienilor, au fost arestați cât s-a putut de mulți, dintre cei care tulburau liniștea, până ce închisorile s-au umplut până la refuz. Sistemul juridic al în teritoriile ocupate, care se ocupa de cazurile locale, s-a prăbușit. În ciuda încercării și a efortului de a se reține pe cât posibil să tragă în direcția celor care aruncau pietre și cocktailuri Molotov, soldații, în cazurile în care nu au avut altă opțiune, au tras și au făcut nu puțini răniți în rândul palestinienilor.

Frustrarea din rândul soldaților era nemaiîntâlnită, „nu numai că mâncaseră peștele stricat, dar erau și alungați din oraș.” Pe lângă neputința în fața insurgenței palestinieni, era pe de altă parte imposibil să se asigure siguranța traficului israelian, nici măcar pe axele principale.

Pe fundalul acestor lucruri, ministrul apărării, Ytzhak Rabin, a hotărât să schimbe „doctrina de luptă” a Tzahalului și să treacă de la o reacție prin împușcături, la reacția

prin lovituri și ruperea oaselor. Aici s-a născut politica loviturilor și a utilizării forței împotriva palestinienilor. Armata a dat satisfacție bastoanelor inflexibile, cozi de sapă etc (bastoanele „standard” se rupseseră în urma utilizării intensive a acestora) și soldaților li s-a cerut să lovească cu toată forța în insurgenți. În ciuda faptului că noua metodă părea „problematică,” din multe puncte de vedere, a fost sădită pe un sol fertil, întrucât gândul care îi însoțea pe soldați era că poate prin utilizarea forței, prin intermediul loviturilor și ruperii oaselor palestinienilor, va fi posibilă restabilirea ordinii.

Anexa B: Note privind acronime, abreviații și termeni

Ranguri și misiuni în cadrul Tzahal	
C. D. = Comandant de detașament	Lt. = Locotenent = C. P. = Comandant de pluton

Locotenent, Căpitan = C.C. = Comandant de companie	Căpitan, Maior= Batalion 2IC = Comandant de batalion secund
Major, Lt. Col. = Locotenent colonel= C.B. = Comandant de batalion	Col. = Colonel = C.B. = Comandant de brigadă
Brig. Gen. = General de brigadă = Comandant al forțelor de misiune	General-locotenent = general de divizie
Lt. Gen. = Locotenent general = S. S. M= Seful statului major	Of. Op. = Ofițer de operațiuni
S. M. = Stat Major = Comanda Tzahal = Forțele de apărare israeliene	
Abreviații si acronime	T. A. 1 = Tabăra de antrenament 1
F. G. Fâșia Gaza	C. M. = Cocktail Molotov
I. C. J = Înalta Curte de Justiție	
Suport= Sprijin/acoperire/protecție/susținere	Cor. Art = Corp de artilerie
L. J. M = Legea justiției militare	I. S. G. = Iudeea, Samaria și Fâșia Gaza
I. & S. = Iudeea și Samaria	P. F. = Politia de frontiera
A. S.= Acoperire a spatelui	Rez. = Rezerva
Neg. = Negocieri	P. M. I = Politia Militara de Investigații
D. S. C = Departamentul Științelor Comportamentale	T. P. L = Tineretul Pionier Luptător (Nachal)
S. O. = Sub-ofițer	A.M – Avocat militar
A. A. = Anti-aerian	C. R = Crucea Roșie
C. R. C. = Comandă Regională Centrală	O. D. O. Ofițer Divizie Operațională
	Shin Bet = S. G. S = Serviciul General de Securitate
O. O. = Ofițer de operațiuni	
Teritorii = Iudeea, Samaria & Fâșia Gaza și Valea Iordanului	

Termeni

Ordin: o instrucțiune într-o organizație de tip ierarhic, precum armata sau poliția, de către o persoană calificată în acest scop, așadar nerespectarea este asociată în general cu sancțiuni.²⁰

Un ordin ilegal flagrant: este un ordin militar a cărui executare este clară pentru orice persoană ca fiind un act criminal. Acțiunea care i se cere unei persoane să o înlăptuiască este ilegală. Un soldat care primește un astfel de ordin ar trebui să refuze să îl asculte.²¹

Moralitatea în luptă – Soldații Tzahal vor acționa în concordanță cu valorile și ordinele Tzahal, menținând în același timp legile statului și demnitatea umană, și respectând valorile statului Israel ca un stat evreiesc și democratic.²²

Puritatea armelor: Soldatul își va utiliza arma și puterea cu scopul unic de a-și executa misiunea, doar în cazul în care i se cere să facă asta, și va menține demnitatea umană chiar și în timpul luptei. Soldatul nu își va folosi arma și puterea pentru a răni ființe umane care nu sunt combatante și prizonieri de război, și va face tot ce îi stă în putință să prevină prejudicierea vieții, persoanei, demnității și proprietății lor.²³

Norme: Normele constituie un principiu social, formal sau informal, care determină comportamentul și modurile acceptate de gândire, și cele care sunt prescrise în anumite

²⁰[http://he.wikipedia.org/wiki/Special:Search?ns0=1&search=%D7%A4%D7%A7%D7%95%D7%93%D7%94_\(%D7%94%D7%95%D7%A8%D7%90%D7%94&fulltext=Search](http://he.wikipedia.org/wiki/Special:Search?ns0=1&search=%D7%A4%D7%A7%D7%95%D7%93%D7%94_(%D7%94%D7%95%D7%A8%D7%90%D7%94&fulltext=Search)

²¹http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A4%D7%A7%D7%95%D7%93%D7%94_%D7%91%D7%9C%D7%AA%D7%99_%D7%97%D7%95%D7%A7%D7%99%D7%AA_%D7%91%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%9C

²² Codul de etică al Tzahal: http://dover.idf.il/IDF/About/Purpose/Code_Of_Ethics.htm

²³ Ibid.

societăți. O normă socială exprimă consensul (total sau parțial). Normele sociale sunt infrastructura pentru activități normale continue ale ordinii sociale.²⁴

Spiritul Comandantului (Spiritul Tzahal): „Spiritul Tzahal” este documentul de identitate a valorii Tzahal, care este o oglindă aflată la baza acțiunilor fiecărui soldat înrolat în serviciul obligatoriu sau de rezervă. „Spiritul Tzahal” va servi Tzahal și toți soldații săi, comandanți, unitați și corpuri, în formarea modelelor lor de comportament. Soldații se vor comporta, educa și analiza pe ei înșiși și pe cei din jur în concordanță cu „Spiritul Tzahal.”²⁵

Zona Gri: Aceasta este expresia folosită pentru a descrie o graniță obscură între două (sau mai multe) câmpuri. Granița este foarte probabil nedefinită clar, greu de definit sau definiția acesteia tinde să se schimbe. Expresia „Zonă gri” este folosită în multe domenii: caracterul gri al definiției indică dificultatea de a clasifica realitatea în categorii. De exemplu: care este granița între erotic și pornografie? O zonă gri în drept exprimă o zonă în care nu există lege sau precedent, sau în care legea nu este aplicabilă, astfel încât există dubii cu privire la dacă și cum poate fi implementată. Zona gri în etică indică o dilemă morală în care granița dintre bine și rău este vagă. De exemplu: Este eutanasia considerată crima?”²⁶

Patru mame: Patru mame este o mișcare de protest înființată în 1997, în urma Dezastrului Elicopterului, de către patru femei, rezidente din nordul țării, și mame de soldați care au servit în Liban, cu scopul de a determina ieșirea Tzahal din fâșia de securitate din sudul Libanului.²⁷

²⁴ <http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%95%D7%A8%D7%9E%D7%94>

²⁵ Codul de Etică Tzahal: : http://dover.idf.il/IDF/About/Purpose/Code_Of_Ethics.htm

²⁶ http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A9%D7%98%D7%97_%D7%90%D7%A4%D7%95%D7%A

²⁷ http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%A8%D7%91%D7%A2_%D7%90%D7%9E%D7%94%D7%95%D7%A

Bibliografie

Benbanishti Eyal Membrii Comisiei nu au furnizat un răspuns la controversata întrebare: Cum să definim „Acțiunea militară pentru apărarea statului și a cetățenilor săi”. In „Operațiunea Plumb Turnat” împotriva organizației Hamas în Fâșia Gaza, în iarna 2008-2009, Tzahal a făcut eforturi concertate pentru a acționa în concordanță cu regulile impuse de către Comisia de investigații a celui de-al doilea război din Liban. In ciuda acestui fapt, mulți oameni din Israel și din lumea întreagă au susținut, în timpul campaniei și după terminarea ei, că Tzahal a acționat în contradicție cu normele. In această privință, a se vedea articolul Prof. de drept Eyal Benbanishti, „It is Imperative to Investigate and Right Away,” Ha’artez, 28 ianuarie, 2009.

Finkelstein Menachem, avocat militar: Discurs de Ziua Avocatului, 28 februarie, 2002.

Nahumson Alex, in Jurnalul pentru probleme de securitate, apărare, protecție și stare de urgență, volumul no. 18, aprilie-mai, 2007.

Spiegel Udi, Motivația adolescenților pentru înrolarea in Tzahal, înmănată Comisiei educaționale și culturale din Knesset, iunie, 2001.

Starshnov Amnon, datele provin din cartea Starshnov Amnon, Justice under fire (Dreptate sub ploaia de Avocat militar Menachem Finkelstein: Discurs de Ziua Avocatului, 28 februarie, 2002.

Comisia Winograd, Raportul final, primul volum -2006.

Comisia Winograd, Raportul final, primul volum -2006.

Udi Spiegel, The Motivation of the Youth to Serve in the I. D. F. (Motivația tinerilor de a servi in Tzahal), înmănată Comitetului de educație și cultura al Knesset – iunie 2001.

Yizraeli Eli, The Complete Guide to Academic Writing (Ghidul complet pentru scrieri academice) – www.ubank.co.il – (p. 18 in versiunea abreviată pe care o posed)

Yom Tov Samia, From Individuals to the Military Unit (De la indivizi la unitate militară), publicat de Ministerul Apărării, 2008.

Alex Nachumson, în Jurnalul pentru probleme de securitate, apărare, protecție și stare de urgență, volumul no. 18, aprilie-mai, 2007.

Ze'av Schiff si Ehud Ya'ari, “Intifada”, Ed. Schocken, 1990.

http://dover.idf.il/IDF/About/Purpose/Code_Of_Ethics.htm Codul de etică al Tzahal

<http://www.global-report.com/um/?l=he&a=340817>

<http://www.pitgam.net/data/%5B%D7%95%D7%99%D7%A0%D7%A1%D7%98%D7%95%D7%9F+%D7%A6%D7%A8%D7%A6%D7%99%D7%9C%5D/1/1/0/>

<http://www.pitgam.net/cats/155/1/0>

<http://www.pitgam.net/data/%5B%D7%A1%D7%95%D7%9F+%D7%98%D7%A1%D7%95%5D/1/1>

http://en.wikipedia.org/wiki/Uri_Milstein

[http://he.wikipedia.org/wiki/Special:Search?ns0=1&search=%D7%A4%D7%A7%D7%95%D7%93%D7%94 \(%D7%94%D7%95%D7%A8%D7%90%D7%94&fulltext=Search](http://he.wikipedia.org/wiki/Special:Search?ns0=1&search=%D7%A4%D7%A7%D7%95%D7%93%D7%94 (%D7%94%D7%95%D7%A8%D7%90%D7%94&fulltext=Search)

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A4%D7%A7%D7%95%D7%93%D7%94 %D7%91%D7%9C%D7%AA%D7%99 %D7%97%D7%95%D7%A7%D7%99%D7%AA %D7%91%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%9C>.

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%A8%D7%91%D7%A2 %D7%90%D7%9E%D7%94%D7%95%D7%A>

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%95%D7%A8%D7%9E%D7%94>

http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A9%D7%98%D7%97_%D7%90%D7%A4%D7%95%D7%A