

# כיצד חושב האויב



ד"ר עפר גרוזברד

## תוכן עניינים

### מבוא

1. אנו משליכים על האויב את אופן חשיבתנו
2. איך רואה אותנו האויב? — כפי שאנו משליכים עליו כך הוא משליך עלינו את תפיסותיו
3. לוחמה פסיכולוגית – אין בישראל משום שאנו לא מבינים כיצד אויבנו חושבים
4. אשליית השלום – כמעט בלתי אפשרי לוותר עליה
5. הצבת גבולות ושימוש באיומים - זוהי אמפתיה לחברה מסורתית-קולקטיבית
6. לדבר אל האויב – מה שמעולם לא נעשה
7. איזה מנהיגים אויבנו אוהבים? שידור כוח ולא מופנמות
8. כבוד – סימן לכוונות האויב
9. שקרים ומניפולציות – לזכור ולא לשכוח שבזה הם טובים מאתנו לאין ערוך
10. הסתה – ללא הסתה לא יהיה טרור
11. סיכול ממוקד של מנהיגי האויב הוא הכרחי
12. אנו חלשים בהסברה משום שאנו חוששים לומר משפט אחד פשוט: השקר הוא מרכיב מהותי במבנה האישיות של אויבנו.

**מבוא:** חברות מסורתיות-קולקטיביות שהעולם הערבי-מוסלמי נמנה עליהן חושבות אחרת מחברה מערבית מודרנית-אינדיבידואלית. מובן שלכל חברה בעולם הערבי-מוסלמי איכויות חשיבה אופייניות לה, אבל המשותף לחברות אלה רב מן השונה. כלומר, החברה המערבית המודרנית היא החריג. במלים אחרות, השונות הבין-תרבותית בין חברות מודרניות למסורתיות גדולה מהשונות בתוך החברות המסורתיות. לאחר הבנת עקרונות החשיבה של חברות מסורתיות-קולקטיביות ניתן יהיה לרדת ברזולוציה גבוהה יותר לאופן החשיבה של כל אחת מהחברות הערביות-מוסלמיות.

אחד הדברים הקשים ביותר הינו להיכנס לראש של בן תרבות אחרת ולהבין כיצד הוא חושב. ראשית, כולנו נרקיסיסטיים מאוד בנוגע לתרבותנו — מכירים הכי טוב את החשיבה שלנו, אחר כך של הקרובים לנו שהם בדרך כלל בני תרבותנו, וכעת לך תסביר איך חושב מישהו אחר. קצת כמו דג שחושב שיש רק מים מסביב ולא מכיר אוויר ואדמה. נדרשת כאן קפיצת חשיבה שאיננה מובנת מאליה.

אין זה מקרה שעל אף שבני החברה המסורתית-קולקטיבית הערבית הם אויבנו לאורך למעלה ממאה שנים, מקיפים אותנו מכל הצדדים ואף גרים בתוכנו, עדיין לא הצלחנו להפנים את אופנות חשיבתם. אנו משליכים עליהם את חשיבתנו ובכל פעם מופתעים מהם מחדש.

התחום המדעי העוסק בפערי חשיבה אלה נקרא "פסיכולוגיה בין-תרבותית" (Cross-Cultural Psychology) והוא עשיר בכמות עצומה של מחקרים וספרים ממיטב האוניברסיטאות בעולם. עלינו להיות אלופים בגוף ידע זה ולייצא אותו לעולם; אולם דווקא אנו מגלים בו בורות מדהימה וחוסר רצון ללמוד. כותב מאמר זה חיבר את חמשת הכרכים של סדרת "הצופן התרבותי" שהוציאה לאור אוניברסיטת בן גוריון העוסק באופנות החשיבה של אויבנו.

אחת הטרגדיות המשמעותיות של מדינת ישראל הינה שתחום זה של "פסיכולוגיה בין תרבותית" פשוט לא מוכר כלל לקובעי המדיניות ולמערכת הביטחון. הממסד הביטחוני רובו ככולו איננו פתוח לחשיבה פסיכולוגית ברמה האסטרטגית. בצבא יש קב"נים ופסיכולוגים כותבים פרופילים אישיותיים של מנהיגי האויב ללא הכרה עמוקה של אופן חשיבתם התרבותית. אכן פסיכולוגים קליניים האמונים על עבודה עם עולם הנפש לא ממהרים "לחצות את הקווים" ולנסות להבין את האויב. בעבודתם הקלינית ובהכשרתם הם מתנסים על פי רוב בעבודה עם בני המערב. התוצאה הטרגית הינה השלכה קבועה של אופן חשיבתנו על האויב.

לימוד השפה הערבית ומזרחנות הוא חשוב אבל לא הכרחי. מזרחנים על פי רוב לא התרעו בהצלחה על מלחמות. הבנת התרבות של אויבנו ומנהגיהם היא הרבה פחות חשובה מהבנת מערכת ההפעלה הנפשית

שלהם. באנלוגיה, שני אנשים הדוברים עברית לא בהכרח יבינו את אופן החשיבה והכוונות של הצד השני. אכן תחום זה של פסיכולוגי בין תרבותית הוא "עקב אכילס" של ישראל לדורותיה.

המאמר המפורסם ביותר בפסיכולוגיה בעשור האחרון של הפסיכולוגים הבין – תרבותיים הנריך ושות'<sup>1</sup> משנת 2010 עוסק בטענה שהפסיכולוגיה המערבית חוקרת את החריג ומסיקה ממנו על הכלל. זאת בניגוד לפסיכולוגיה הבין תרבותית המשווה בין קבוצות תרבותיות שונות. החוקרים טבעו את ראשי התיבות **WEIRD** (מוזר), כדי לתאר את הנבדק המערבי: **Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic**. הם הוכיחו סטטיסטית שהאנשים הללו (אנחנו) הם **הכי פחות מייצגים** את האנושות במגוון רחב ביותר של נושאים, ולכן אי אפשר להשליך מהפסיכולוגיה שלהם על שאר העולם. המאמר זכה לכמות ציטוטים בסדר גודל של עשרות אלפים השמורים לבעלי פרס נובל, יצר מושג – במקום לומר "המדגם מוטה תרבותית" – אומרים המדגם הוא WEIRD וסטודנטים אמריקאים לא מייצגים יותר את "טבע האדם" אלא הם החריג. שני כתבי העת המובילים בעולם Nature & Science שינו בעקבות המאמר את מדיניותם והם דורשים כעת מהחוקרים להצדיק מדוע הממצאים שלהם רלוונטיים מחוץ למערב.

למרבה הצער, הממסד המערבי – ובתוכו גם קהילת המודיעין הישראלית – נטה להתעלם ממצאיו ולהניח ש'אנשים הם אנשים'. הנחה שגויה זו הופרכה באופן מהדהד במאמר המכונן של הנריך ואח' (2010), שהוכיח כי האדם המערבי (WEIRD) הוא למעשה החריג הקיצוני ביותר בסקאלות הפסיכולוגיות האנושיות, וכי לא ניתן להשליך ממנו על חברות מסורתיות. על אף זאת, עיוורון זה ממשיך לשלוט בכיפה".

לסיכום, למדע הפסיכולוגיה הבין-תרבותית יש הרבה מה לתרום לביטחון ישראל. יש לו מצד אחד את הכלים הפסיכולוגיים שבעטיים הוא מבין שהאיב, כמונו, איננו רק מכונה רציונאלית ויש לו יצרים ולא מודע שמפעילים אותו. הוא מדבר על תוכן סמוי ולא רק על תוכן גלוי, והוא מאבחן סינדרום ולא רק סימפטומים – כך במקום אוסף מנהגים ונטיות הוא מזהה את מבנה האישיות המחברת ביניהם. יחד עם זאת הוא לא נופל במלכודת של אינסוף מחקרים שמסיקים מנבדקים מערביים המהווים 12% בלבד מתושבי העולם על שאר אזרחי כדור הארץ. כלומר, משליכים את אישיותם החריגה על רובו של העולם השונה מהם.

---

<sup>1</sup> Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). "The weirdest people in the world?". *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 61-83.

במלים אחרות, מדע הפסיכולוגיה הבין-תרבותית הינו כלי לשיפור החשיבה, לא להחלפתה, העוזר לשאול שאלות חדשות המפחיתות טעויות מסוימות. פסיכולוגיה בין-תרבותית אינה מנבאת את התנהגות האויב – אלא מצמצמת את העיוות שבו אנו תופסים אותו.

הגיע הזמן שנפנים שהאויב חושב אחרת מאתנו ושנהיה מספיק פתוחים ללמוד את אופנות חשיבתו וכפי שצוין, לא להשליך עליו את אופן חשיבתנו מתוך הנחה שהוא כמונו.

במאמר קצר זה אציג שניים עשר כללי ברזל שהבנתם עשויה לחסוך בחיי אדם רבים. מחמת הקושי האינהרנטי להבין את חשיבתו של הצד השני, לצד ההסבר המדעי, אצרף תמונות כדי להעביר את החוויה של הפרט בן החברה המסורתית-קולקטיבית הערבית המניעה את התנהגותו. כאמור, תמונה שווה אלף מילים.



1. **אנו משליכים על האויב את אופן חשיבתנו** — סאדאת פתח במלחמת יום הכיפורים, כפי שאמר,

כדי לשקם את הכבוד המצרי. באותם ימים, לאחר מלחמת ששת הימים, ישראל נחשבה בעיני הישראלים למרתיעה במידה שאין למעלה ממנה. במילים אחרות, אנו לא נצא למלחמה שבה

ההפסדים שלנו יהיו גדולים מן הרווחים. זה מנוגד לאינטרס שלנו, אך חישוב כזה של אינטרסים הוא דרך חשיבה מערבית, השונה מתפיסת הכבוד.

משמעות הדבר היא שאין ביכולתנו להרתיע מי שפועל על פי קוד של כבוד. האם ניתן להרתיע מדינה הפועלת על פי חשיבה משיחית? שוב, הם אינם משתמשים בדרך החשיבה הרציונלית שלנו, ולכן איננו יכולים להרתיעם.

חמאס, חיזבאללה ואיראן פתחו פעמים רבות בעבר במלחמות שבהן לא היה להם כל סיכוי לנצח. הצעת כסף ופיתוח כלפיהם היא שוב השלכה של אופן החשיבה המערבי שלנו על קבוצה שמנהיגיה לעיתים קרובות אינם מעריכים סיוע כזה ואף הצהירו על כך שבכסף לא נקנה אותם. לפיכך, עלינו להיות תמיד ערוכים, שכן אויבינו מעולם לא הורתעו באמת.

1. Jervis, R. (1976). *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton:

Princeton University Press.

2. לניר, צ. (1983). *ההפתעה הבסיסית: מודיעין במבחן*. תל אביב: הקיבוץ המאוחד ומרכז יפה

למחקרים אסטרטגיים.

3. מילשטיין, מ. (2010). *המוקאוומה: עלייתו של האתגר המערכתית החדש*. תל אביב: משרד

הביטחון – ההוצאה לאור והמכון למחקרי ביטחון לאומי. (INSS)



## 2. איך רואה אותנו האויב? — כפי שאנו משליכים עליו כך הוא משליך עלינו את תפיסותיו

ההבדל הבסיסי בינינו לבינם הינו בכך שהאויב, כבן החברה המסורתית-קולקטיבית, מרוכז באחר ואילו אנו — בני המערב המודרני — מרוכזים בעצמנו. זהו תהליך האינדיבידואליזם והיפרדות מהקבוצה שעברנו בחמש מאות השנים האחרונות של העת החדשה. הפער הזה הינו בעיית במיוחד — בדיאלוג אתם אנו נגיד מה שאנו חושבים ואילו הם עשויים לומר מה שהם חושבים שמתאים להגיד לנו.

על כן, הם מכירים אותנו יותר טוב ממה שאנו מכירים אותם. הם לומדים אותנו לפרטים — ועדויות רבות לכך נמצאו במלחמת "חרבות ברזל" — בעוד שאנו מרוכזים בעצמנו ובמחשבותינו.

האויב בוחן אותנו ומשליך עלינו את תפיסותיו כפי שאנו עושים לגביו — הוא רוצה כסף, פיתוח והסכם רגיעה. כשהם בוחנים אותנו מה הם רואים? למשל, הפגנות ועימותים פוליטיים סוערים. אצלם, במשטר טוטליטארי, זה לא מקובל; על כן זה נראה להם כהתפרקות של מדינה, משום שמנהיג חייב לשלוט. הם לא מבינים את הדמוקרטיה שבה לכל אחד מותר להביע את דעתו ורואים בזאת חולשה. המסקנה הינה ברורה — כדאי לנו להציג כלפי חוץ יתר אחדות ולשמור שהעימותים לא יעברו סף מסוים, משום שבניגוד אלינו אויבנו ערים ועוקבים אחר כל דבר שקורה אצלנו ומפרשים זאת כחולשה.

דוגמה נוספת של השלכה — בזמן המשא ומתן עם הסורים על רמת הגולן הם לא הבינו כיצד אנו מעזים להמרות את פי האמריקאים. הם, באותם ימים, לא היו ממרים את פי הרוסים. הם לא הצליחו להבין סוג זה של קשר בין שווים.

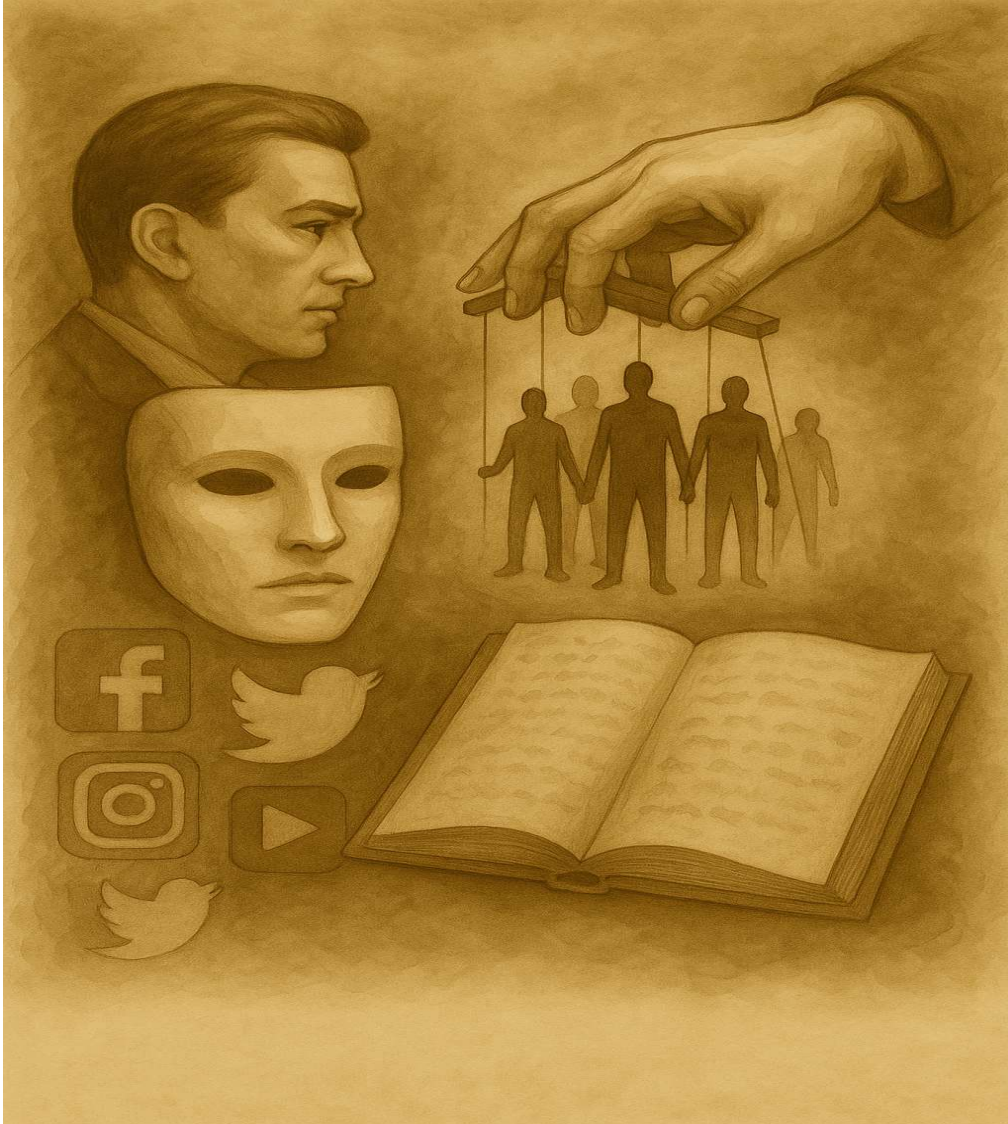
כפי שכבר נאמר, קשה להם להבין את המופנמות והשפה המינורית שלנו. כשאנו לא מגיבים להצהרות לוחמניות מצידם — זה שוב נתפס כחולשה, משום שהם נוהגים בצורה מוחצנת יותר. כך התעלמות של שנים מהצהרות לוחמניות של איראן, חיזבאללה וחמאס רק הוסיפה עוד דלק לאשליה שלהם שהם יכולים להביס את ישראל.

המילה הנפוצה ביותר בשפתנו היא "אני" — באנגלית כותבים אותה באות גדולה — ואילו בערבית יש פתגם: "אלוהים, תשמור אותי מלהשתמש יותר מדי במילה 'אני'", משום שזה נתפס כמתנשא. אכן, חמינאי מאשים את האמריקאים בהתנשאות משום שהם משתמשים במילה זו תכופות. היכולת להתרכז בעצמי, לומר מה שהפרט חושב — כפי שמקובל בדמוקרטיה — ולהתעלם מהקבוצה נתפסת על ידם כאמיצה וגם כמתנשאת: "אין לאנשים האלה אלוהים", הם יגידו, משום שרק לאלוהים מותר להתנהל באופן נרקיסיסטי כזה. כך במפגשים בין-תרבותיים מה שקורה על פי רוב הינו שהצד המערבי לוקח את הבמה, מדבר בחופשיות כשהוא מרוכז בעצמו וברעיונותיו, ואילו הצד הערבי מקשיב וכמעט לא אומר דבר. בסוף המפגש הצד הערבי יודע כמעט הכל על בן המערב, ואילו בן המערב לא יודע כמעט דבר על בן שיחו. כדי למתן פער זה על בן המערב להתאפק ולשמור את נטיותיו הנרקיסיסטיות לעצמו — ולתת לבן שיחו לפתוח את השיחה. בהמשך להשתדל לא לדבר יותר מבן שיחו. אכן בראייתם אותנו הם נעים בין אומץ להתנשאות, ועלינו להיות ערים לכך ולדאוג למתן תחושות אלה.

1. Cohen, R. (1990). *Culture and Conflict in Egyptian-Israeli Relations: A Dialogue of the Deaf*. Bloomington: Indiana University Press.
2. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

3. שפירא, ש. (2021), *חיזבאללה: בין איראן ללבנון*. תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי

(INSS).



### 3. לוחמה פסיכולוגית – אין בישראל משום שאנו לא מבינים כיצד אויבנו חושבים

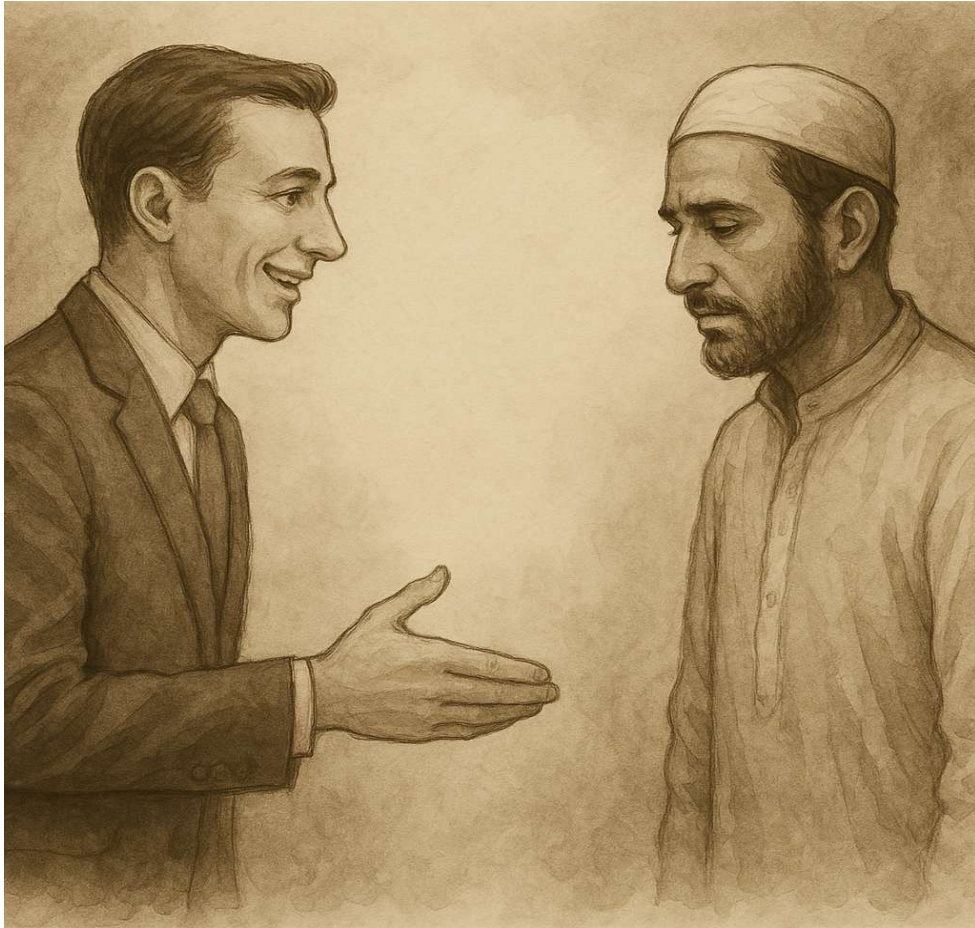
הבנת אופן החשיבה של אויבנו פותחת לנו את האפשרות ללוחמה פסיכולוגית נגדם. הם מפעילים כלים פסיכולוגיים רבים נגדנו משום שהם ממוקדים בנו, ואילו אנו – שמתעלמים מהם וגם לא מכירים אותם – נשארים חסרי יכולת להשתמש בכלי רב-עוצמה זה. למשל, איראן מרבה לאיים עלינו משום שעליהם, כחברה מסורתית-קולקטיבית, איומים עובדים. הם מתקשים להבין שעלינו הדבר פחות עובד, משום החשיבה העצמאית והרציונלית שלנו. בנושא החטופים חמאס השתמש בלוחמה פסיכולוגית באופן שוטף.

איזה כלי מלחמה פסיכולוגית אנו יכולים להפעיל? ראשית, אל מול פרטים שמתקשים בחשיבה עצמאית — שימוש במעשים בלתי צפויים והפתעות יכולים לגרום לבלבול ופחד רב. הלחץ הקבוצתי גורם לכך שאחד מפחיד את השני ונוצרת בהלה. סיפורי התנ"ך עשירים בתיאורי קרבות שהוכרעו על ידי פחד שהשתלט על אחד הצדדים. אנו נדרשים ליצירתיות כדי לנצל את הקושי שלהם להתמודד עם סיטואציה חדשה ולא מוכרת. רעיונות רבים ניתן לקבל ממעקב אחר הפחדים והדמיונות שלהם הממלאים את הרשתות החברתיות.

זוהי גם חברה שניזונה משמועות וקונספירציות רבות, שאותן ניתן לנצל במיוחד בעידן הרשתות החברתיות. הנטייה הקונספירטיבית נובעת מכך שההנהגה שלהם איננה שקופה וברור לפרט שיש מישהו מאחור שמושך בחוטים. כך, למשל, שמעתי פעמים רבות מפלסטינים "זה לא מפורסם, אבל יש הסכמים חשאיים בין מנהיגים למנהיגנו". על כן, פרסום "עדויות" על אנשים שנחשבים בחברתם למנהיגים או גיבורים — כאלו שלכאורה שיתפו פעולה אתנו — מתבקש. אפשר לפגוע בכבודם של מנהיגיהם על ידי הפצת שמועות, החל מבגידה וכלה בהאשמות כגון הומוסקסואליות; שימוש בהשפלה של טרוריסטים בכיכר העיר וברשתות החברתיות הוא כלי רב-עוצמה, משום שעיקר מעשיהם של הטרוריסטים נועד להשיג כבוד והחשש אצלם מהשפלה פומבית הוא גדול. עידוד הלשנות בחברה שבה הפרט רוצה להתנגם במנהיגות המדכאת, כמו גם גיבוש קבוצות מורדים בחברה שבה קיימת כמיהה חזקה לשחרור — יכולים להיות כלים אפקטיביים.

צריך רק להיזכר כיצד ערפאת טען בעבר שישראל מתכננת רעידת אדמה כדי להפיל את מסגד אל-אקצה, ובזמן ליקוי חמה אנשים בגדה המערבית לא יצאו לרחובות מתוך חשש — כדי להבין כמה חשיבתם אינה רציונאלית וכמה קל להפחיד אותם. ניתן להיעזר בקבוצת בקרה של דרוזים או בדואים שיעלו רעיונות שונים משום היכרותם הטובה עם אופיים של אויבנו.

1. Patai, R. (2002). *The Arab Mind* (Revised Edition). Long Island City, NY: Hatherleigh Press.
2. Pipes, D. (1996). *The Hidden Hand: Middle East Fears of Conspiracy*. New York: St. Martin's Press.
3. Schleifer, R. (2014). *Psychological Warfare in the Arab-Israeli Conflict*. New York: Palgrave



#### 4. אשליית השלום – כמעט בלתי אפשרי לוותר עליה

פעמים רבות השלינו את עצמנו שהנה אנו בפתחו של תהליך שלום או לפחות הסכם רגיעה — הסכמי אוסלו, הנסיגות מלבנון ועזה, משאים ומתנים אינסופיים עם הרשות הפלסטינית והעומדים בראשה, ולאחרונה, טרם השבעה באוקטובר, האמנו שחמאס וחיזבאללה אינם בעלי אינטרס לתקוף. הדבר המעניין הינו שאין לנו יכולת ללמוד מהניסיון ואנו חוזרים ושבים לאחוז באותה אשליית השלום. נכון, הציבור בארץ זז ימינה במידה מסוימת, ועדיין כבני המערב המודרני קשה לנו לוותר על התקווה לשלום.

הדבר נובע מחוסר הבנה של האויב, שנמצא במצב תודעתי אחר; המילה "שלום" מקפלת עבורו משמעויות שונות. לדידנו שלום משמעו הפניית משאבים פנימה, לפריחה, מימוש עצמי וזכויות הפרט. אולם אצל אויבנו, שאינם מכוונים לפריחה ומימוש עצמי אלא יותר לשמירה על הקיים — ובמקום

זכויות הפרט יש את זכויות הקבוצה — שלום יכול להיות עם בן משפחה או בתוך החמולה המורחבת, אבל לא עם מישהו זר ורחוק. זה בדיוק הפער בין "האדם במרכז" ל"הקבוצה במרכז". יתרה מזו, אנו במערב מקדשים את היכולת להשתנות — נעים קדימה במטרה להשתפר ולשפר. הפרט יכול לשנות ולהשתנות משום שאנו מאמינים בכוח הרצון שלו. בחברות מסורתיות-קולקטיביות הפרט תלוי בקבוצה ועל כן לא יכול להחליט לשנות או להשתנות. בטיפול פסיכולוגי נעבור מטיפול אישי למשפחתי ונבקש מהמשפחה להיות אחראית לשינוי האישי שאנו מייחלים לו. תפיסה זו גורמת לפרטים בחברה הערבית להיות פסיביים ופסימיים — הדברים לא תלויים בהם באופן אישי ויכולתם לעצב את המציאות סביבם היא מזערית. זאת בניגוד לבן המערב המודרני הנוטה לאקטיביות ולאופטימיות, משום תחושתו שהוא זה שמעצב את חייו. בן החברה הערבית לא מאמין שהשמיים הם הגבול וכמהה לקרקע יציבה ששינוי לא יאיים עליה. במשא ומתן בין ישראל לרשות הפלסטינית תופעה אחת בלטה במיוחד: מחדרי המשא ומתן יצא הישראלי בהצהרות אופטימיות ואילו הנושא-ונותן הפלסטיני העניק הצהרות פסימיות.

מעבר לכך, מפגש בין-תרבותי יכול לפרק את התרבות המסורתית המסתגרת והמתגוננת שעיקר מאווייה הוא לשמר את מורשתה. כולם רוצים יותר מזון ותרופות, וההגירה מארצות האסלאם איננה למזרח אלא למערב. אולם מנהיגי ערב הצהירו פעמים רבות שכסף ופיתוחים לא יקנו אותם. בן המערב שוגה באשליית השלום שעלולה להיות מסוכנת ביותר, משום שבכך הוא מוותר על מנגנוני ההישרדות המעטים שעוד נותרו לו לאחר חמש מאות השנים של אינדיבידואליזם בעת החדשה, מבלי להבין מי עומד מולו. לדידו עומד שם מישהו בצלמו ודמותו ולא מישהו שחפץ להשמידו. הקושי העצום לוותר על אשליית השלום מקורו בקושי של האדם המודרני לוותר על תחושת ההיי שאחזה בו בעת החדשה — עם עליית היצירתיות, המדע והדמוקרטיה — ולהכיר בכך שיש דברים שבלתי אפשרי לשנותם; על כן קשה לו ביותר לאמץ עמדה פסימית ופסיבית יותר ביחס לתהליך השלום.

1. Bozeman, A. B. (1992). *Strategic Intelligence and Statecraft: Selected Essays*. Washington, DC: Brassey's.
2. Levin, K. (2005). *The Oslo Syndrome: Delusions of a People under Siege*. Hanover, NH: Smith and Kraus.

3. Pryce-Jones, D. (2002). *The Closed Circle: An Interpretation of the Arabs*. Chicago: Ivan R. Dee.



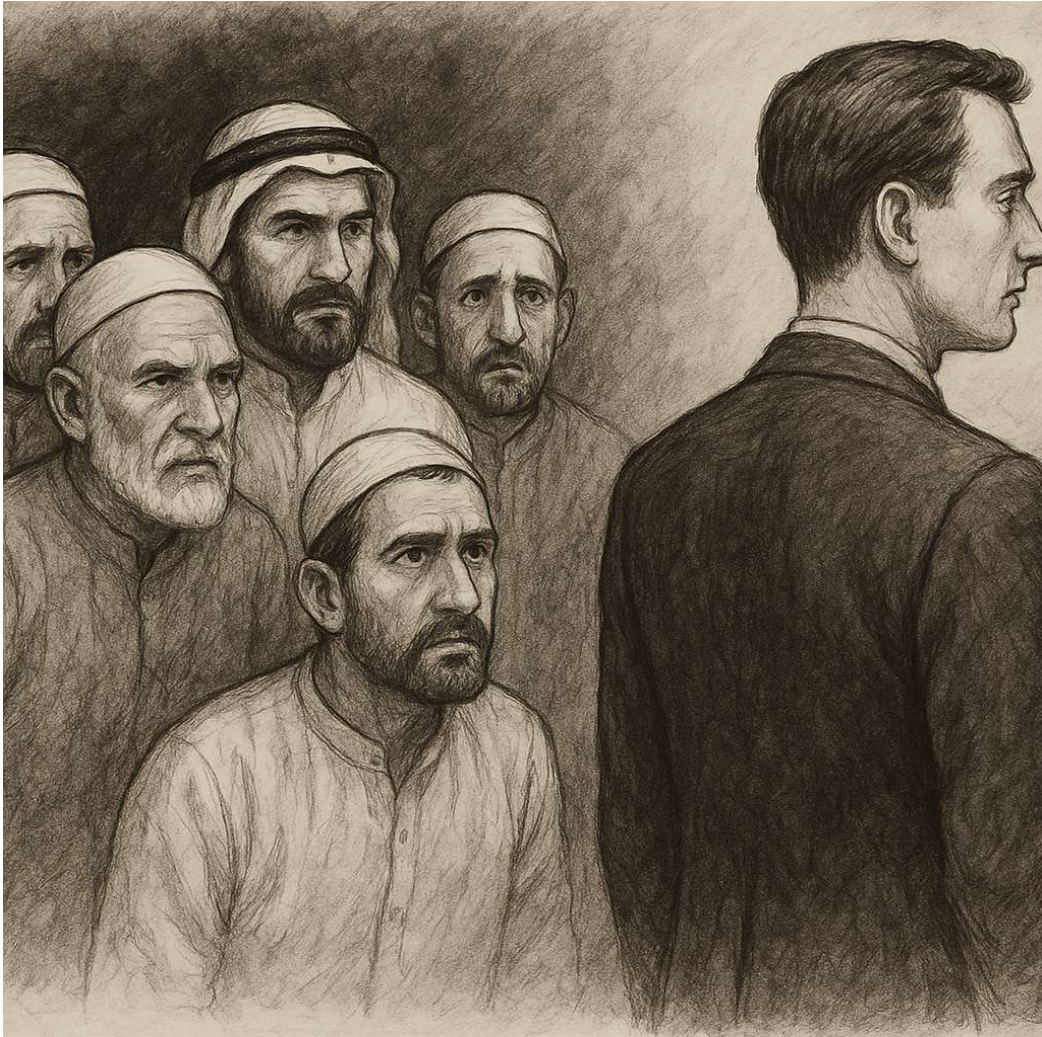
5. הצבת גבולות ושימוש באיומים - זוהי אמפתיה לחברה מסורתית-קולקטיבית

בחברות מסורתיות-קולקטיביות ההתנהגות נוטה להיקבע על ידי גבולות חיצוניים ולא על ידי הפנמות. כך נהג עלול לא לעצור באדום אם אין שוטר ליד הרמזור. הפרט בחברות אלה יבדוק דרך קבע את הגבולות כדי לדעת איך עליו להתנהג בסביבה בה הוא נמצא. על כן שומה על בן המערב המודרני הניצב מולו לא לדמיין שפרט זה הוא כמוהו — שיש לו הפנמה של ערכים וגבולות — אלא

להציב את הגבולות באופן ברור ומההתחלה. זוהי למעשה אמפתיה לבן החברה המסורתית-קולקטיבית המבוססת על הבנת צרכיו. המשמעות המעשית הינה שימוש הרבה יותר גדול בשפה דרמטית ובאיומים מכפי שמקובל בחברה מערבית-מודרנית, כדי שיהיה ברור לפרט מה תהיה התגובה למעשיו.

יהיו שיגידו שאין מקום לאיום אם לא מתכוונים לבצע אותו. אין זה נכון. איום עובד על החלקים הרגשיים ומפחיד אותנו ולא על החלקים הרציונליים הבודקים אם המאיים קיים בעבר את איומיו. זוהי גם הסיבה שאויבנו משתמשים דרך קבע באיומים שעל פי רוב לא ממומשים. כשאנו לא מציבים גבולות, הצד השני חווה אותנו כחלשים. הוא שרגיל לשפת הכוח מתקשה להבין רמזים מינוריים — מה שגרם בעבר למלחמות. כך אמר נסראללה שאילו היה יודע שכך תגיב ישראל לא היה חוטף את שני החיילים, מה שהצית את מלחמת לבנון השנייה. כך גם לא הבין סדאם חוסיין את הצהרותיו המתונות של בוש האב עד לרגע הפלישה לעיראק. ובימינו אנו בהחלט יתכן שהצבת גבולות חריפה יותר לירי הטילים ולהפגנות על הגדר של חמאס הייתה מונעת את טבח השבעה באוקטובר, כמו גם את ירי הטילים של נסראללה.

1. Baram, A. (1998). *The Building of a Nation: The Changing Face of Ba'hist Iraq*. New York: St. Martin's Press.
2. Gregg, G. S. (2005). *The Middle East: A Cultural Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
3. Harkabi, Y. (1977). *Arab Strategies and Israel's Response*. New York: Free Press.



## 6. לדבר אל האויב – מה שמעולם לא נעשה

לאורך כל השנים מנהיגי ישראל אומרים שבצד השני "אין עם מי לדבר". הם לא פונים לעולם הערבי-מוסלמי ופשוט מתעלמים ממנו. זוהי בדיוק ההתנהגות שלא מקובלת בעולם הערבי. זוהי תרבות קולקטיבית שבה אין מושג כזה "נפרדות" — שבה כל אחד עסוק בשלו. בעולם תרבותי זה גם מהאויב אינך מתעלם: אתה יכול להתגרות בו, לאיים עליו, להתעמת אתו וגם לברך אותו לרגל חגיו, אבל לא לנתק מגע ולהתעלם. כך למשל איראן תצא בהצהרות ובמופעים מתגרים חדשות לבקרים, ובאופן דומה גם ארגוני הטרור.

מנהיגינו חייבים לדבר לעיתים קרובות לעולם הערבי-מוסלמי. פחות חשוב מה יאמרו ויותר חשוב לבסס קשר. לא חייבים לדבר על נושאים פוליטיים. לעיתים הרבה יותר חכם פשוט להציג לעולם הערבי כיצד אנו חיים ולא להיכנס לנושאים טעונים שמיד יעוררו התנגדות. למשל, ערוץ יוטיוב של

הדרכת הורים עם כותרות בערבית יכול להציג את ישראל במיטבה. מספר עצום של גולשים מהעולם הערבי נכנסים לאתרים בערבית של משרד החוץ הישראלי, לדובר צה"ל בערבית, להנחיות הנקה בערבית של קופת חולים כללית ועוד. כבני תרבות מסורתית-קולקטיבית, הם מכוונים כל הזמן לאחר ופחות לעצמם וחפצים להכירו. זוהי הזדמנות נפלאה להעביר לצד השני מסרים ובכך לצמצם את הדמוניזציה — אך היא מעולם לא מומשה על ידי מנהיגנו. העולם הערבי חווה את היעדרות ישראל מהשיח עימם כהתנשאות הפוגעת ומעליבה ביותר.

אמירה זו מתחזקת עקב ההבנה שכל דיקטטור תלוי בעמו וחששו הגדול ביותר הוא מפני הפיכה. הוא יכול לחפוף בנורמליזציה עם ישראל, אבל יזהר מאוד מהצהרות כאלה פן גורלו יהיה כגורל סאדאת ומנהיגים ערביים נוספים. יצירת קשר של מנהיגנו עם העולם הערבי תהפוך אותנו למוכרים יותר — תנאי הכרחי לכל התקדמות.

1. Inbar, E. (2013). *Israel's National Security: Issues and Challenges since the Yom Kippur War*. London: Routledge.
2. Kampf, R., & Manor, I. (2018). "Digital Diplomacy 2.0? A Cross-national Comparison of Public Engagement in Facebook Pages". *Government Information Quarterly*, 35(4), 584-593.
3. Nydell, M. K. (2012). *Understanding Arabs: A Guide for Modern Times*. Boston: Intercultural Press.



#### 7. איזה מנהיגים אויבנו אוהבים? שידור כוח ולא מופנמות

בחברה הערבית-מוסלמית הכל קורה בחוץ; זהו עולם צבעוני ודרמטי, עשיר בהתרחשויות. לבני חברות אלה קשה להבין אנשים מופנמים, מרוכזים בעצמם, שמשתמשים ב"אני" למכביר כמו גם בשפה אנליטית — כאלה שעשויים להתעלם מהאחר, דוגמת בני המערב. על כן עזר ויצמן היה אחד המנהיגים האהובים עליהם ביותר — ספונטני, כריזמטי ויוצר קשר. סאדאת למשל העדיף את מנחם בגין על פני גולדה מאיר ויצחק רבין משום היותו דרמטי יותר ופחות מופנם. כך גם המלך חוסיין העדיף את בנימין נתניהו על פני שמעון פרס. ניכר שמנהיגי ערב מעדיפים מנהיגי ימין המשדרים כוח על פני מנהיגי שמאל בישראל. הם מחפשים מישהו שיותר דומה להם, אתו הם יכולים להזדהות ואותו להבין. בימים אלה אנו מתרשמים מההבדל העצום ביחס העולם הערבי לדונלד טרמפ אל מול יחסם לג'ו ביידן. הבנה זאת חשובה לכל מפגש עם בן החברה המסורתית-קולקטיבית ובפרט למנהיגנו שרוצים ליצור קשר עם מנהיגי ערב וציבוריהם. קשה למנהיג לשנות את אישיותו ולהתנהג באופן מלאכותי, אולם הבנה זאת תאפשר למנהיגנו לקבל התנהגות מוחצנת יותר של מנהיגי אויב ולא להסתייג ממנה — וייתכן גם להתאים את עצמם לאופי זה באופן מתון.

1. Hamady, S. (1960). *Temperament and Character of the Arabs*. New York: Twayne Publishers.
2. Post, J. M. (2004). *Leaders and their Followers in a Dangerous World: The Psychology of Political Behavior*. Ithaca: Cornell University Press.
3. Smith, L. (2010). *The Strong Horse: Power, Politics, and the Clash of Arab Civilizations*. New York: Doubleday.

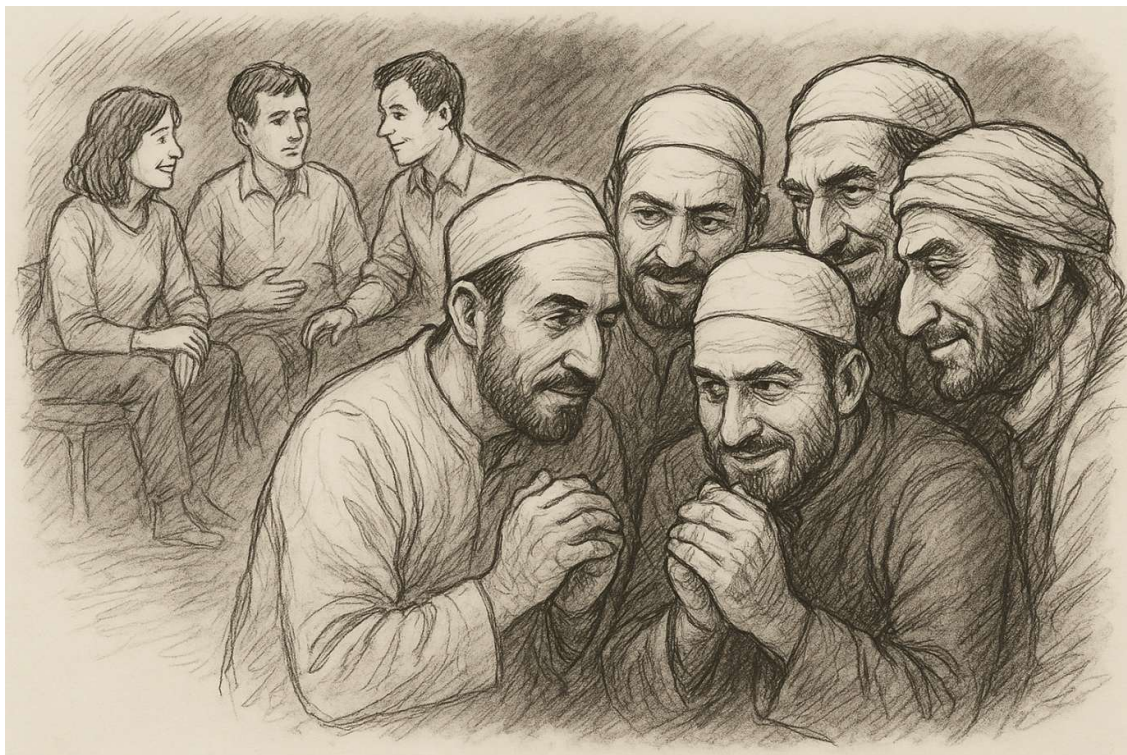


## 8. כבוד – סימן לכוונת האויב

כבוד הינו למעשה ביטוי לאופן שבו הפרט נתפס בקבוצה ולמה שאומרים עליו. לא מה שאתה חושב על עצמך הוא חשוב אלא איך שאתה נראה. כולנו מכירים רצח על כבוד המשפחה ואת כוחן של שמועות ורכילות בחברה הערבית. לכבוד בחברות אלה ערך הישרדותי והוא מגן על הפרט מפני פגיעה. מי שאיבד את כבודו איבד את הגנתו. כשבן החברה הערבית מבזה או משפיל מישהו, כמעט שאין מזה דרך חזרה. גם בחברה היהודית-מסורתית נאמר "המלבין פני חברו ברבים כאילו שפך דם". על כן, חשוב לשמור על כבודו של בן החברה הערבית — ובהענקת כבוד יש גם יתרון: התייחסות שהצד השני לא ירצה להפסיד.

זיהוי האופן שבו מדינות ערב וארגוני טרור מדברים על ישראל הוא קריטי: אלה ששומרות על כבוד ישראל או לפחות אינן משגרות עלבונות כלפיה — כוונותיהן שונות לגמרי מאלה שמשתלחות בה ללא גבול. זהו נייר לקמוס חשוב לחברה הערבית. מנהיגים שמתייחסים לישראל בחוסר כבוד אבדו למעשה את הבלמים ועלולים לנקוט בכל התנהגות קיצונית. כך כמובן חמאס, חיזבאללה ואיראן. לאחרונה התבטאויות ארדואן – שהשווה את ביבי להיטלר ואת מדינת ישראל לסרטן - מצביעות על כוונותיו והן סיבה לחשש רציני; זאת לעומת מדינות כמו ירדן, מצרים, ערב הסעודית והאמירויות, שגם אם מאשימות אותנו בענייני מדיניות, לא יפגעו בכבודנו באופן הזה. לכן הקשבה טובה לאופן ההתבטאות של מנהיגי ערב — ובעיקר עד כמה הם שומרים על כבודנו — יכולה ללמד אותנו רבות על כוונותיהם.

1. Bengio, O. (1998). *Saddam's Word: Political Discourse in Iraq*. Oxford: Oxford University Press.
2. Peristiany, J. G. (Ed.). (1966). *Honour and Shame: The Values of Mediterranean Society*. Chicago: University of Chicago Press.
3. Salzman, P. C. (2008). *Culture and Conflict in the Middle East*. New York: Humanity Books.



### 9. שקרים ומניפולציות – לזכור ולא לשכוח שבזה הם טובים מאתנו לאין ערוך

בן החברה הערבית לומד מגיל צעיר להסתדר במשפחה המורחבת שבה הוא גדל. לא ערך האמת יעזור לו לשם כך אלא דווקא יכולתו המניפולטיבית. הוא חייב להיות מכוון לאחר יותר מאשר לעצמו ולמימושו העצמי. מגיל צעיר הוא ילמד לשקר, להתחנף, להתחנן ולאיים — מגוון כישורים שבבסיסם נועדו להפעיל את האחר ולגרום לו לעשות דברים שמתאימים לו. לדידו, אם הוא שיקר אותך ונפלת בפח — זו בעיה שלך ולא שלו; היה עליך להיזהר. כפי שבן המערב יכול להתגאות בכישוריו האנליטיים הממוקדים בחשיבה עצמאית ולא ניתן לבוא אליו בטענות על כישוריו, כך בן החברה הערבית-מוסלמית עשוי להתגאות ביכולתו המניפולטיבית המאפשרת לו לשרוד והוא לא חש צורך להתנצל על כך.

המעניין הוא שעל אף אלפי הדוגמאות שאנו צוברים לאורך השנים, איננו מפנימים שיכולתם המניפולטיבית של אויבנו עולה על שלנו בעשרות מונים, ואיננו נזהרים מליפול בפח. די להזכיר את סאדאת ביום כיפור, את ערפאת לאורך כל השנים, את התנהלותה המניפולטיבית של איראן ביחס

למערב, ולסיום את האירועים ב־7 באוקטובר. רק דוגמה קטנה מהימים האחרונים כדי לסבר את האוזן: סנוואר שולח את "הדור הצעיר" להתעמת עם צה"ל בגדר; אנו מבינים שהם רוצים יותר כסף קטרי, הכנסת פועלים ושטחי דייג ונענים לכל רצונותיהם. לאחר מכן משתרר שקט — אנו בטוחים שהם קבלו את רצונם ואז הם מתקיפים. איננו יכולים להגיע לרמה של הכישורים החברתיים (ניסוח חיובי למניפולציות) שיש לאויבנו, כפי שהם לא יוכלו לסגור את הפער אל מול יכולתנו לחשיבה אנליטית. זהו לא רק חינוך מגיל צעיר — זו התפתחות של המערב המודרני בחמש מאות השנים האחרונות של העת החדשה, שבה נפרד האדם מהקבוצה והפך לאינדיבידואל. אז, התפתחה יכולתו האנליטית, פעולה אותה עושה הפרט עם עצמו על חשבון יכולתו המניפולטיבית המתפתחת כשהפרט חש עצמו חלק מקבוצה. כל שנותר לנו הוא להיזהר מאוד — להיות צנועים ולהבין שבתחום זה הם עולים עלינו לאין שיעור, ולא לומר "האויב מורתע".

1. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
2. Handel, M. I. (1976). *Perception, Deception and Surprise: The Case of the Yom Kippur War*. Jerusalem: Leonard Davis Institute for International Relations.
3. Kuran, T. (1995). *Private Truths, Public Lies: The Social Consequences of Preference Falsification*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



### 10. הסתה – ללא הסתה לא יהיה טרור

בחברות מסורתיות-קולקטיביות שאויבנו נמנים עליהן, הפרט נוטה לוותר על חשיבתו העצמאית בגלל הלחץ הקבוצתי ועל כן הוא מתקשה להתמודד אל מול הסתה. האמת לא תעזור לו לשרוד, ועל כן עובדות ודיבור אל ההיגיון לא ישנו את עמדתו. הדרך היחידה הינה לאסור הסתה באופן כזה שהפרט יפחד לפרסם חומר מסית ברשתות החברתיות; מנהיגים דתיים יחששו להסית במסגדים וכך גם מחנכים בבתי-הספר ובספרי הלימוד. האיום צריך להיות גדול יותר מהתגמול (בדרך כלל כבוד) שמקבל הפרט המסית מהקבוצה. מדינת ישראל לא עשתה לאורך השנים דבר אל מול ההסתה — הן מחוץ לישראל והן בתוכה. גם כאן ניכרת ההשלכה של החשיבה המערבית-מודרנית שלנו על חברה מסורתית-קולקטיבית ערבית,

שאומרת שיש לקיים חופש ביטוי ומותר לכל אחד להביע את דעתו. הסתה לרצח אסורה גם בחברה דמוקרטית, אולם היא מסוכנת לאין ערוך יותר בחברה מסורתית-קולקטיבית. בחברה אחרונה זו המסית אחראי לא פחות מהמוסת משום ההבנה שאין לפרט יכולת להתמודד אל מול הסתה, והאמירה שכל אחד אחראי למעשיו אינה תופסת באופן שבו היא מקובלת במערב. עניין זה איננו מובן לנו דיו וכמובן שאיננו מיושם.

1. Ganor, B. (2005). *The Counter-Terrorism Puzzle: Guide for Decision Makers*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
2. Israeli, R. (2002). *Poison: Modern Manifestations of a Blood Libel*. Lanham, MD: Lexington Books.
3. Merari, A. (2010). *Driven to Death: Psychological and Social Aspects of Suicide Terrorism*. Oxford: Oxford University Press.



### 11. סיכול ממוקד של מנהיגי האויב הוא הכרחי

למנהיג בחברות מסורתיות־קולקטיביות יש תפקיד רגשי שונה עבור עמו מזה של מנהיג בחברה מערבית, שבה ניתן להחליפו באופן סדיר. במדינות לא־דמוקרטיות ובארגוני טרור, המנהיג הוא לעיתים דמות אב רבת־עוצמה — ואף יותר מכך — וכאשר הוא מחוסל, בני עמו עלולים לאבד חלק מן המוטיבציה שלהם להילחם. כמובן שכל מנהיג ניתן להחלפה, אך אף על פי כן, המכה היא משמעותית. בתקופתו של אריאל שרון כראש ממשלה הונהגו סיכולים ממוקדים והדבר הראשון שבקשו הפלסטינים בכל משא ומתן היה להפסיק את הסיכולים הממוקדים. בשנים מאוחרות יותר נסוגה ישראל ממדיניות הסיכולים הממוקדים.

בשחמט — שבמקורו הוא משחק איראני — אין צורך לחסל את כל החיילים כדי לנצח, אלא רק את המלך. בתנ"ך, שהוא אב־טיפוס של חשיבת חברות מסורתיות־קולקטיביות, אנו מוצאים דוגמאות רבות לכך שחיסול המלך שקול לניצחון. אנו נוטים להשליך עליהם את אופן החשיבה הדמוקרטי שלנו, ולנהוג כאילו העם בוחר את מנהיגו ולכן אין טעם לחסלו. אבל במלחמה האחרונה נגד חיזבאללה, החיסול הממוקד של נסראללה החליש את המוטיבציה של כוחות רדואן שלו להילחם. עלינו לאיים על מנהיגי אויבינו כי בכל עימות הם יהיו היעד הראשון שלנו. דבר זה — ובאופן טבעי עבור דיקטטור המאמין שחיינו שקולים לחייה של אומה שלמה — עשוי לעיתים להשפיע על התנהלותו.

1. David, S. R. (2003). "Israel's Policy of Targeted Killing". *Ethics & International Affairs*, 17(1), 111-126.
2. Price, B. C. (2019). *Targeting Top Terrorists: Understanding Leadership Removal in Counterterrorism*. New York: Columbia University Press.
3. Sharabi, H. (1988). *Neopatriarchy: A Theory of Distorted Change in Arab Society*. Oxford: Oxford University Press.



**12. אנו חלשים בהסברה משום שאנו חוששים לומר משפט אחד פשוט: השקר הוא מרכיב מהותי**

#### **במבנה האישיות של אויבינו.**

אין זו גזענות, אלא הבנה אמפתית של דרך החשיבה של תרבות אחרת. העולם הפוליטיקלי-קורקט מונע מאיתנו להסביר זאת. במהלך חמש-מאות השנים האחרונות של העידן המודרני, כאשר האדם נפרד מן הקבוצה והפך לאינדיבידואל, הוא גילה את האמת שלו. זהו המקדש של התרבות המערבית. שלושת ההישגים המרכזיים ביותר של המערב נובעים מנאמנות לאמת: **יצירתיות, מדע ודמוקרטיה.**

לעומת זאת, בחברות המסורתיות-קולקטיביות של אויבינו, שלושת ההישגים הללו כמעט ואינם קיימים, שכן האדם לא עבר את תהליך ההיפרדות והאינדיבידואציה של העת החדשה, ולא גילה את האמת הפנימית שלו. כאשר אתה חלק מקבוצה, האמת איננה כה חשובה להישרדותך; מה שחשוב הוא צינת ללחץ הקבוצתי ולהכתבתו של המנהיג.

לדוגמה, אם תשאל מוסלמי ממוצע "האם השואה באמת התרחשה?" אם היה יכול, הוא היה אומר לך ש"באמת" זו מילה שלך. עבורו אין זה כה חשוב אם זה קרה או כיצד, אלא מה אומר המנהיג שלו. יתרה

מכך, בתרבות שלו, אם הוא שיקר לך והפיק מכך תועלת — אינך יכול להתלונן, שכן הוא עשוי לומר שזה באשמתך, משום שהיה עליך להיות זהיר יותר.

בחברה המודרנית אינך יכול להתלונן על מישהו שטוב ממך ביכולת האנליטית שלו ולכן מצליח יותר ממך. בחברה שלהם אינך יכול להתלונן אם למישהו יש כישורים חברתיים טובים יותר, ובגלל זה הוא השיג יותר ממך. עבורם, היכולת לשיקר היא תכונה חיובית של חוכמה. אויבינו כה מיומנים בכך, עד שהצליחו לרמות עולם שלם באמצעות כישוריהם החברתיים, תוך שהם מעמידים פנים שהם קורבן של רצח עם — בעוד שהם עצמם ביצעו אותו. עלינו להסביר תכונה זו לעולם, שרובו כיום מאשים אותנו ברצח עם.

1. Durie, M. (2018). *The Third Choice: Islam, Dhimmitude and Freedom*. Deror Books.
2. Landes, R. (2011). "The Paranoid Style in American Politics: An Essay on the Cognitive Warfare against Israel". *Journal for the Study of Antisemitism*, 3(1), 17-32.
3. Rubin, B. (2002). *The Tragedy of the Middle East*. Cambridge: Cambridge University Press.