

בבל

מדריך למפגש בין מזרח למערב

עפר גרוזברד

בבל

מדריך למפגש בין מזרח למערב

עפר גרוזברד



הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

Ofer Grosbard

Babylon

a Guide to the East-West Encounter

בָּבֶל

مرشد للقاء بين الشرق والغرب

עריכת לשון: איילת בר טל

הפצה: מוסד ביאליק

www.bialik-publishing.co.il

מסת"ב 978-965-536-109-4

©

כל הזכויות שמורות

להוצאת הספרים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

באר-שבע תשע"ג 2013

לכולנו

תוכן עניינים

9	הקדמה
11	הערת פתיחה
13	מבוא
	פרדיגמת החשיבה המזרחית – ארבעת העקרונות למפגש מוצלח עם בעל וקטור חשיבה המכוון החוצה (! ◀)
21	כבוד
55	הזדהות
98	סמכותיות
131	כישורים חברתיים
	פרדיגמת החשיבה המערבית – ארבעת העקרונות למפגש מוצלח עם בעל וקטור חשיבה המכוון פנימה (▶ !)
177	התפעלות
222	אמפתיה
258	תקיפות
302	חשיבה ביקורתית
347	ביבליוגרפיה
	נספח א: שאלון וקטור החשיבה
353	עברית
354	ערבית
355	אנגלית
356	חישוב וקטור החשיבה
356	כיצד נבנה שאלון וקטור החשיבה?
370	הסבר פרטי שאלון וקטור החשיבה
377	נספח ב: שאלות שנשאלות לעתים קרובות
387	מפתח התנהגותם הבין-תרבותית של מנהיגים

הקדמה

"בבל – מדריך למפגש בין מזרח למערב", הוא הכרך הרביעי בסדרת "הצופן התרבותי" וכפי הנראה ברגע זה גם הכרך האחרון בסדרה. הסדרה החלה בשנת 2007 ביציאתו לאור של הספר "פיצוח הצופן התרבותי", שעשה ניסיון ראשון מסוגו להבין את מאפייניה של החשיבה הבינתרבותית לעומקם ולנסח את אבני הבניין של החשיבה המסורתית-הקולקטיבית והמודרנית-האינדיבידואלית עד לרמת המילה הבודדת והיכולת "לתרגם" משפה תרבותית אחת לרעותה. מיד לאחריו, באותה שנה, יצא הספר "דיאלוג – 123 סיפורים טיפוליים מהחברה המסורתית ופתרונם". ספר זה חקר את הנושא התרבותי, הפעם ברמת המאקרו, והציג דיאלוג בינתרבותי שמטרתו לגשר על פערי התפיסות בין התרבויות בכל הנוגע לגידול ילדים. הכרך השלישי בסדרה, "הקוראן לחינוך הילד", יצא לאור בשנת 2008 והיה בין הפרויקטים שייצגו את ישראל בוועידת הנשיא באותה שנה. ספר זה חרג מהקו של שני הספרים הקודמים, הוא התרכז רק בקוראן ובנה בעבור בני הדת המוסלמית גשר בין המסורת למודרנה. מעתה הורים ומורים יכולים להשתמש בקוראן הקדוש כדי לתת מענה לשאלות חינוכיות בנות זמננו.

הספר הנוכחי, "בבל – מדריך למפגש בין מזרח למערב", מסיים את הסדרה משום תחושת שבעת כל חלקי הפאזל נפלו במקומם. הוגדרו – בשינויים מסוימים מהכרך הראשון – ארבעה זוגות של עקרונות המשמשים אבני בניין לחשיבה המסורתית-הקולקטיבית, הנקראת בספר הזה מזרחית, ולחשיבה המודרנית-האינדיבידואלית, הנקראת בספר הזה מערבית. השינויים המוצעים אינם אלא תהליך הבשלה שעברתי בעבודתי על חומרים אלה לאורך השנים. אבני הבניין האלה וסידורן נראים לי ממוקדים וממצים יותר כפי שמוסבר בפרק המבוא, והאבנים אכן מסודרות בזוגות, ארבע אבני בניין לפרדיגמת החשיבה המערבית וארבע אבני בניין לפרדיגמת החשיבה המזרחית. השינוי מאופנות חשיבה מסורתית-קולקטיבית לפרדיגמת חשיבה מזרחית ומאופנות חשיבה מודרנית-אינדיבידואלית לפרדיגמת חשיבה מערבית אינו אלא ניסיון לזהות את המושג שישרת את הרעיון באופן מדויק ותואם יותר.

הפעם השתמשתי במשאים ומתנים בין האמריקאים והישראלים לעולם הערבי כדי להדגים את שתי פרדיגמות החשיבה האלה. הפעם גם פותח מנגנון תרגום מדויק של משפטים מ"שפה" אחת לרעותה שמתבסס על ארבעת העקרונות של כל פרדיגמת חשיבה. פותח שאלון "וקטור החשיבה" שמוודד את מאפייני החשיבה התרבותית של הפרט ומבוסס על ההבנה שחשיבה יכולה להיות מכוונת כווקטור החוצה או פנימה, ולכיוון אף יש עוצמה. מושגים אלה אמורים להדגיש שאכן אין מדובר רק בפער הבין-תרבותי בין ערב למערב שממנו נלקחו הדוגמאות בספר הזה, אלא במשהו כללי יותר המשקף את שתי אופנויות החשיבה המרכזיות של עולמנו.

חשוב לא פחות, הספר מחולק לשני חלקים. החלק הראשון מלמד את בעלי פרדיגמת החשיבה המערבית כיצד להיטיב ולתקשר עם בעלי פרדיגמת החשיבה המזרחית, ואילו חלקו השני של הספר מלמד את בעלי פרדיגמת החשיבה המזרחית כיצד להיטיב ולתקשר עם בעלי פרדיגמת החשיבה המערבית. חלקו הראשון של הספר מציג גישה חדשה אולם לעניות דעתי חלקו השני של הספר הנו קרקע בתולה. הרושם שלי הוא שאין בנמצא חומר מסודר ושיטתי הפונה אל בעלי פרדיגמת החשיבה המזרחית ומנסה ללמדם כיצד להיטיב את התקשורת שלהם עם בעלי פרדיגמת החשיבה המערבית, נושא חשוב ונחוץ בימים אלה שבהם המזרח הצובר תאוצה מחפש את דרכו אל המערב בנתיבים רבים ושונים. אכן, כל חלקי הפאזל נפלו במקומם.

תודתי לתלמידי הרבים מהארץ ומחוץ לארץ שהפרוני לאורך שנים של קורסים בנושאים בין-תרבותיים, הביאו דוגמאות מחייהם, שאלו שאלות ואספו חומרים מרתקים מן הספרות. תודה מיוחדת אני חב לתלמידי נאזם סעיד שבקיאאות בשפה הערבית, רגישותו הבין-תרבותית והשקעתו הבלתי נלאית תרמו רבות לספר זה. לחבריי אחי הפסיכואנליטיקאי חיים אהרונסון שהשיחות אתו בהליכות המשותפות שלנו ובבית הקפה "לחם ארז" שעל הכרמל העמיקו את הבנתי בהיבטים פסיכולוגיים של טבע האדם; לאמי, שמרבה להתעניין בכל מה שאני כותב.

לסיום, כתמיד, תודה עמוקה מקרב לב לאשתי הגר ולבנות מור וסתו שנוכחותן בחיי ממלאת אותם באור. שיחותינו המשותפות תרמו רבות לגיבוש הרעיונות שבספר זה. הן אף עזרו לי בעריכתו לדפוס.

חיפה,

נובמבר, 2012

הערת פתיחה

מומלץ לקורא למלא את "שאלון וקטור החשיבה" ולגלות את הכיוון והגודל של "וקטור החשיבה" שלו בטרם יפתח בקריאה, משום שמידע זה יעזור לו למקם את עצמו ביחס לדמויות הפועלות המוצגות בדוגמאות. מילוי השאלון לאחר תחילת הקריאה עלול להיות מוטה. השאלון מובא בנספח א' בשלוש שפות – עברית, ערבית ואנגלית.

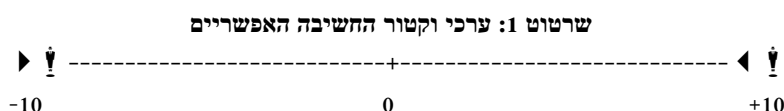
מבוא

מקובל לחלק את תושבי כדור הארץ לשתי קבוצות גדולות – חברות אינדיבידואליות וחברות קולקטיביות. הראשונות נוטות להציב את האדם, רצונותיו ושאיפותיו במרכז, ואילו האחרונות מציבות במרכז את צורכי הקבוצה ושאיפותיה. מובן שאנחנו מדברים על רצף קולקטיבי-אינדיבידואלי, שבו פרטים שונים ותרבויות שונות ממוקמים במקומות שונים על הרצף, ולא על דיכוטומיה. כיצד נוצרה חלוקה זו? לשם כך צריך ללכת כחמש-מאות שנה לאחור, עת החל העידן המודרני במערב. בתקופה זו של העת החדשה נפרד האדם בהדרגה מהקבוצה שאליה היה שייך לאורך ההיסטוריה האנושית והפך להיות המרכז. כעת האדם הוא אדון לעצמו, אינדיבידואל, מונע מכוח עצמו ופחות נשלט מבחוץ. תהליך זה התרחש בתחילה רק במערב – בעיקר במערב אירופה ובצפון אמריקה – שבהם מתגוררים כ-20% מתושבי כדור הארץ. היפרדות האדם מהקבוצה לוותה בשינויים פסיכולוגיים וחברתיים מרחיקי לכת. מיקוד השליטה של האדם נע מהחוץ לפנים, וקונפליקטים בין-אישיים רבים הפכו לתוך-אישיים עת נותר האדם לבדו. אינטרוספקציה, אמביוולנטיות, מודעות עצמית ומחשבות המכוונות פנימה החלו להתפתח על חשבון מכוונות החוצה ואינטראקציה עם הסביבה. היצירתיות הנובעת מהעצמי התפתחה על חשבון שינון, העתקה והכתבה. המדע החל את צעדיו הראשונים על חשבון כוחה ההולך ונחלש של הדת במערב, שכן במדע האדם הוא הסמכות ואילו בדת הסמכות היא מחוץ לאדם. הדמוקרטיה החלה אף היא להתפתח על חשבון השלטון הטוטליטרי. בדמוקרטיה הפרט בוחר באופן עצמאי וחופשי, דבר הדורש בשלות פסיכולוגית בדמות נפרדות שאינה מובנת מאליה בחברות טוטליטריות. אם פעם היה האזרח משרתו של השליט, כעת השליט הוא משרתו של האזרח. נכון שהיצירתיות הייתה קיימת תמיד. כך גם המדע. והיו מודלים של דמוקרטיה ביוון העתיקה ובמקומות אחרים. ואולם שיעורם של כל אלה גדל והתעצם. כעת כל אדם יכול להיות יצירתי, מדען ולהשתתף בסדר הדמוקרטי החדש. אבל השינויים במערב בעת החדשה היו רחבים מאלה. מבנה אישיותו של האדם ואופי חשיבתו השתנו באופן חסר תקדים והתפתחו פערים בין-תרבותיים משמעותיים. זהו הנושא של ספר זה. הניסיון לגשר על הפערים הרגשיים והחשיבתיים בין מזרח למערב.

לשם כך, ראשית, עלינו לעשות סדר במינוחים הנפוצים ולהסביר את שימושם בספר. ותחילה הערה: הדוגמאות שנבחרו בספר מתארות אירועים אמתיים שהתרחשו. ועם זאת הן נוטות להיות מוקצנות ו"אידאליות", מטעמים דידקטיים. חובה עלינו להבין את המודל לפני שנוכל למקם את עצמנו ואת והאחר אי שם בין שני הקצוות. שאלון וקטור החשיבה אכן מעיד שרובנו נמצאים אי שם סביב המרכז יותר מאשר קרוב לקצוות.

להלן שבעה זוגות מושגים שאינם אלא שמות נרדפים לאותו רעיון:

1. **וקטור החשיבה** – מושג חדש המוצע בספר זה שיכול להיות מכוון החוצה או פנימה לפי אופי חשיבתו של הפרט. אדם המכוון בדרך כלל לסביבתו החיצונית יותר מאשר לעצמו והוא מפעיל אותה ומופעל על ידה ייקרא אדם בעל וקטור חשיבה המכוון החוצה (◀ ♯). ואילו אדם שעיקר תשומת לבו ומעייניו מכוונים פנימה, לעצמו, ייקרא אדם בעל וקטור חשיבה המכוון פנימה (▶ ♯). בנספח א' ימצא הקורא שאלון שבוחן את וקטור החשיבה שלו. כך יוכל הקורא לעיין בספר בעודו ער למקומו היחסי בהשוואה לדוגמאות המוצגות. על כן, מומלץ שהקורא יגלה את וקטור החשיבה שלו בטרם ייחשף לדוגמאות. המונח וקטור נבחר משום שלחשיבה, כמו לווקטור, יש כיוון ועוצמה. היא יכולה להיות מכוונת פנימה או החוצה, בעוצמות שונות המאפיינות פרטים שונים ברגעים שונים. כך נע וקטור החשיבה שלנו במהלך חשיבתנו ושיחותנו לכיוונים שונים, בעוצמות משתנות, בהתאם לאופי המחשבות. השאלון מעניק ציון (כיוון וגודל) שמאפיין את וקטור החשיבה הממוצע של הנבדק. הערכים נעים בין +10 ל-10¹, ערכים חיוביים מורים על וקטור חשיבה המכוון החוצה ואילו ערכים שליליים על וקטור חשיבה המכוון פנימה. ערכים חיוביים גבוהים מצביעים על וקטור חשיבה המכוון החוצה באופן מובהק יותר, ואילו ערכים שליליים גבוהים מצביעים על וקטור חשיבה המכוון פנימה באופן מובהק יותר. ערכים בסביבת האפס מתארים נטיות שאינן מובהקות. הסימון ♯ ◀ הוא קיצור ל"וקטור חשיבה המכוון החוצה", והסימון ♯ ▶ הוא קיצור ל"וקטור חשיבה המכוון פנימה".



1 הערכים האלה שרירותיים ונבחרו בגלל נוחות השיטה העשרונית.

2. **פרדיגמת חשיבה** – עוד מושג חדש המוצע בספר זה. פרדיגמת חשיבה מתארת ארגון שלם של פעילות חשיבתית שמצייתת לחוקים ברורים. כאלה הן פרדיגמת החשיבה המזרחית ופרדיגמת החשיבה המערבית. כמו שנראה, לכל אחת משתי הפרדיגמות ארבעה עקרונות חשיבה ואפשר "לתרגם" מפרדיגמת חשיבה אחת לרעותה בכפוף לחוקים המוגדרים היטב. כך אפשר לגשר על הפערים בין פרדיגמות החשיבה השונות ולהבין איש את רעהו טוב יותר.

3. **מיקוד שליטה** – בודק אם ההנעה של הפרט פנימית או חיצונית.² המושג נמצא בשימוש נרחב במחקרים ובוחרן באיזו מידה מונע הפרט מתוך עצמו ובאיזו מידה על ידי גירויים חיצוניים. נמצא שתרבויות קולקטיביות נוטות למיקוד שליטה חיצוני, ותרבויות אינדיבידואליות למיקוד שליטה פנימי.³

4. **חברה קולקטיבית וחברה אינדיבידואלית** – מונחים הרווחים בספרות המקצועית ובשימוש היומיומי וקובעים אם זהותו של הפרט מתבססת בעיקרה על השתייכותו הקבוצתית או על אישיותו ותפיסתו העצמית.

5. **חברה מסורתית וחברה מודרנית** – מונחים המתארים את ההבדלים בין החברות על פני ציר הזמן. לפני העת החדשה היינו כולנו בני החברה המסורתית.

2 הראשונים להגדיר מושג זה היו רוטר ומולרי: J. B. Rotter & R. C. Mulry, "Internal Versus External Control of Reinforcement and Decision Time", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(4) (1965), pp. 598-604

3 מאמרים שמשייכים מיקוד שליטה חיצוני לחברות קולקטיביות ומיקוד שליטה פנימי לחברות אינדיבידואליות, לדוגמה: J. Al-Khawaja, "Locus of Control", In: R. A. Ahmed & U. P. Gielen (eds.), *Psychology in the Arab Countries*, Menoufia University Press, Menoufia 1998, pp. 289-301; S. L. Mueller & A. S. Thomas, "Culture and Entrepreneurial Potential a Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", *Journal of Business Venturing*, 16(1) (2001), pp. 51-75; C. R. Nordstrom & D. J. Segrist, "Predicting the Likelihood of Going to Graduate School – The Importance of Locus of Control", *College Student Journal*, 43(1) (2009), pp. 200-206; G. M. Ostrognay, M. Pagon, H. Pitariu, S. Poelmans, P. Radhakrishnan, V. Russinova, V. Salamatov, J. Salgado, S. Shima & O. L. Siu, "Do National Levels of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well-Being - An Ecological Level International Study", *Journal of Organizational Behavior*, (2001), pp. 815-832; P. B. Smith, F. Trompenaars & S. Dugan, "The Rotter Locus of Control Scale in 43 Countries - A Test of Cultural Relativity", *International Journal of Psychology*, 30(3) (1995), pp. 377-400

בספר זה ימצא הקורא לעתים שימוש במונחים "מסורת־קולקטיבי" ו"מודרני־אינדיבידואלי" כדי להעניק יתר מרחב וגמישות להגדרות אלה.

6. נפרדות⁴ ותלותיות – אלה במקורם מושגים פסיכואנליטיים המתארים את תהליך ההיפרדות של התינוק מאמו. ואולם שימושם הורחב כדי לתאר קשיי נפרדות ומצבי תלות בשלבי חיים שונים וכן פערים בין־תרבותיים ביכולת ההיפרדות מן הקבוצה.

7. חשיבה עצמאית ואינטגרציה בקבוצה – אלה המטלות ההתפתחותיות של הילד הגדל בחברה בעלת פרדיגמת חשיבה מערבית ומזרחית בהתאמה.

טבלה 1: שמות נרדפים לוקטור חשיבה המכוון החוצה ולוקטור חשיבה המכוון פנימה

▶ !	◀ !
וקטור חשיבה המכוון פנימה	1. וקטור חשיבה המכוון החוצה
פרדיגמת חשיבה מערבית	2. פרדיגמת חשיבה מזרחית
מיקוד שליטה פנימי	3. מיקוד שליטה חיצוני
חברה אינדיבידואלית	4. חברה קולקטיבית
חברה מודרנית	5. חברה מסורתית
נפרדות	6. תלות
חשיבה עצמאית	7. אינטגרציה בקבוצה

4 מושג זה מקורו בעבודה של הפסיכואנליטיקאית מרגרט מאהלר עם תינוקות ובחינת תהליכי ההיפרדות שלהם מהאם. M. S.Mahler, F. Pine & A. Bergman, *The Psychological Birth of the Human Infant - Symbiosis and Individuation*, Basic Books, New York 2000

ארבעת הזוגות של עקרונות החשיבה

בעלי יי \leftarrow האמונים על פרדיגמת החשיבה המזרחית ובעלי יי \rightarrow האמונים על פרדיגמת החשיבה המערבית משתמשים כל אחד, כמו שנאמר, בארבעה עקרונות חשיבה שונים. לכל אחד מעקרונות אלה יוחד פרק. ואולם ממבט-על אפשר לראות שיש קשר בין העקרונות השונים בשתי פרדיגמות החשיבה באופן שהם מהווים ארבעה זוגות של עקרונות.

טבלה 2: ארבעת הזוגות של עקרונות החשיבה

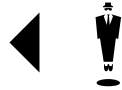
יי \rightarrow פרדיגמת חשיבה מערבית	יי \leftarrow פרדיגמת חשיבה מזרחית
התפעלות	1. כבוד
אמפתיה	2. הזדהות
תקיפות	3. סמכותיות
חשיבה ביקורתית	4. כישורים חברתיים

1. הכבוד הוא הזנה רגשית חיובית שבאה מבחוץ. חשיבותו רבה בחברות קולקטיביות. בעת החדשה, עם היפרדות האדם מהקבוצה והמעבר ההדרגתי של מיקוד השליטה של הפרט מהחוץ לפנים, הפך הכבוד להתפעלות. כעת האדם יכול לספק לעצמו את אותו כבוד מיוחל בדמות חיזוקים נרקסיסטיים של תחושות מימוש עצמי והתפעלות ממעשה ידיו.

2. בהזדהות עם האחר הפרט מכוון את וקטור החשיבה שלו החוצה. בעידן המודרני הלך ופנה וקטור החשיבה פנימה, וכתוצאה מכך התפתחה האמפתיה. כעת אין האדם שואף להיות כמו חברו או לחקות אותו לגמרי, אלא מסתפק בלהבין אותו ולהיות מובן על ידו. כך שומר הפרט המודרני על נפרדותו – הוא מבין את האחר אבל לא מחויב ליותר מכך. הוא יכול למשל להבין את חברו אך אינו מוכרח להסכים אתו. אם כן, פרדיגמת החשיבה המערבית, האמונה על אמפתיה, מאפשרת לפרט להכיר בתחושותיו וחוויותיו כאדם ייחודי הנפרד מסביבתו.

3. **סמכותיות נפוצה** בחברות מסורתיות-קולקטיביות בעלות מיקוד שליטה חיצוני, שבהן הפרט רגיל שיורו לו מה עליו לעשות, יהיה זה אב סמכותי, מנהיג טוטליטרי או חוקי הדת וציווייה. בעת החדשה, כשהלך האדם ונפרד מהקבוצה, הפכה הסמכותיות בהדרגה לתקיפות. כעת אין האדם יכול לצוות על רעהו אבל הוא יכול לעמוד בתקיפות על דעתו.

4. **הכישורים החברתיים** או היכולת המניפולטיבית של בעל **!** היו חשובים לו לשם הישרדות והתאמה לקבוצה שהוא שייך אליה. כשנפרד האדם המודרני מן הקבוצה והפנה את וקטור החשיבה שלו פנימה הפכו הכישורים המניפולטיביים האלה בהדרגה לחשיבה לוגית וביקורתית. כעת עורך האדם תרגילים מופשטים אלה לבדו.



פרדיגמת החשיבה המזרחית

**ארבעת העקרונות למפגש מוצלח
עם בעל וקטור חשיבה המכוון החוצה**

כבוד

הזדהות

סמכותיות

כישורים חברתיים

כבוד

רקע מחקרי

כבוד הוא הזנה רגשית חיובית שבאה מבחוץ. לחלופין, אדם יכול להיות מוזן מבפנים, להעניק לעצמו כבוד.¹ מימוש עצמי למשל הוא כבוד שאנחנו מעניקים לעצמנו. כך גם התפעלות ממעשי ידנו. חברות בעלות ♪ (וקטור החשיבה מכוון החוצה) מושתתות על כבוד ובושה. גם בושה באה מבחוץ. אדם מתבייש כשרואים שהוא עושה משהו שאינו מקובל. כשאין רואים אותו אין האדם מתבייש. אשמה אינה אלא אותה בושה שהופנמה. הפרט חש שהוא עשה מעשה שאינו טוב, אולם תחושה זו היא בינו לבין עצמו והוא יכול לחוש אותה בהיותו לבד בלא צורך בצופים. החברה המערבית הפכה במידה מסוימת את הכבוד להתפעלות ואת הבושה לאשמה. כך הפך הקונפליקט הבין-אישי לתוך-אישי עת נפרד האדם מן הקבוצה בהתפתחותו של המערב בעת החדשה. אנשים בעלי ♪ (וקטור חשיבה המכוון פנימה) ייטו לחוש שכל ההתעסקות בכבוד אינה מכבדת אותם. הם אינם רוצים להיות מונעים מרגש זה של כבוד, בושה או השפלה. אלו רגשות שאנחנו מכנים רגשות בעלי מיקוד שליטה חיצוני בניגוד להתפעלות או אשמה או דכדוך, שלהם מיקוד שליטה פנימי. כלומר, הם אינם תלויים באופן ישיר בסביבה. מחקרים רבים מראים שבני החברה המסורתית-הקולקטיבית לסוגיה, הנוטים להיות בעלי ♪, חיים רגשות אלה שבאים מבחוץ ביתר עוצמה, ואילו בני החברה המודרנית-האינדיבידואלית, הנוטים להיות בעלי ♪, מכוונים פנימה וחווים ספקטרום רגשי שונה. די להקשיב להצהרות של מנהיגים מחברות בעלות ♪ כדי להתרשם מעוצמת העיסוק בשאלות של כבוד, בושה והשפלה. מנהיגים מחברות בעלות ♪ ינסחו את הצהרותיהם באופן שונה ויסתמכו על רגשות ועמדות שהנם פחות תלויי סביבה ויותר מבטאים את עולמם הפנימי, התלכטויותיהם ודעותיהם האישיות. מאחר שהשגת כבוד מן הסביבה הנה מטלה הכרחית לבעל ♪ ובלעדיה הוא

1 על כבוד ראו מקורות בסוף הפרק.

עלול לחוש שקיומו אינו מובטח, במפגש הבין-תרבותי שלו עם בעל חיים ▶ אנחנו צפויים לקשיים.

בעיה 1: עזר ויצמן, שר הביטחון של ישראל, מספר כיצד שאל את מוחמד גמאסי, שר המלחמה של מצרים, מה שלום אשתו משום שידע שהיא חולה במחלת כליות קשה: "לא כל כך טוב, היא בטיפול רפואי מתמיד", השיב. "יש לנו רופאים מצוינים בישראל" אמרתי מיד, "הרפואה שלנו מצטיינת. אני מכיר מומחה למחלה שלה בבית החולים תל השומר. מדוע שלא תביא את אשתך לטיפול אצלנו?" מיד הבנתי ששגיתי, בלעתי רוק. קיללתי את עצמי. "יש לנו רופאים מצוינים במצרים", אמר גמאסי בתקיפות. "במשך חודשים", מספר ויצמן, "נהגתי להזהיר חברים שבאו במגע עם המצרים שלא להיות יהירים, לא להדגיש את עליונותנו, להתחשב ברגשות של המצרים".² כיצד היה על עזר ויצמן להציע עזרה לגמאסי?

פתרון: האמירה "יש לנו רופאים מצוינים בישראל והרפואה שלנו מצטיינת" סביר להניח שלא הייתה פוגעת כך בבעל פרדיגמת חשיבה מערבית הפועל מתוך מיקוד השליטה הפנימי (חיים ▶). הוא, שאמון על תחרות חופשית ומכוון למצוינות אישית, ייתכן שהיה שמח להיעזר במי שטוב ממנו. ויצמן לא התכוון לפגוע בגמאסי אלא לעזור לו. ואולם הוא התפעל מהישגי מדינתו. לדידו של בעל חיים ◀ זוהי התנשאות והשפלה, משום שהוא אינו נוהג להתפעל מעצמו – תרגיל השמור רק למי שנפרד מן הקבוצה. כך, בעת החדשה, כשנפרד האדם מן הקבוצה, נע מיקוד השליטה שלו מן החוץ אל הפנים. כעת הוא מעניק לעצמו באמצעות התפעלות את הכבוד שבא מבחוץ ולו היה זקוק בעבר. בעל חיים ◀ דורש כבוד ואף מוכן להעניק אותו במין תלות הדדית ולא מתוך אותה עמדה שבה האדם מזין את עצמו וכאילו אינו זקוק לאיש. העלבון שחוה בעל חיים ◀ הוא בעצם ההכרזה של בן-שיחו, בעל חיים ▶, שהוא אינו תלוי בו. כך למשל אנואר סאדאת דורש כבוד ולא התפעלות במפגשו עם ויצמן כשהוא אומר לו: "אני אדם שמקיים את מילתו. האמן לי. אתה יכול לבטוח בי. אמרתי ואני אומר – 'לא עוד מלחמה'".³ סאדאת מכוון לקשר ואילו ויצמן מכוון לעצמי. כשהאחד מכוון לעצמו והשני מכוון למי שמכוון לעצמו נוצר קונפליקט בלתי נמנע שאפשר ליישב רק באמצעות למידה. רבים מבעלי חיים ▶ אינם מבינים מדוע

2 ויצמן 1981, עמ' 300.

3 ויצמן 1981, עמ' 50.

בעלי יְיָ ◀ לא נלהבים לקבל מהם עזרה. ההישגים האישיים והיעדר התלות באחר של בעל יְיָ ▶ הם אלה שמשפילים אותם ומזכירים להם את חולשתם. ואולם ויצמן היה יכול להציע את עזרתו לגמאסי מבלי שהלה ייעלב. הוא היה יכול להציע שהרופאים המצרים יתייעצו עם הרופאים הישראלים ולהדגיש את האופי ההדדי של העזרה שהוא מציע – פעם אנחנו נעזור לכם ופעם אתם לנו. האמת פחות חשובה, הכבוד ואופן הצגת הדברים הם העיקר. מסרים אלה חייבים להיות מועלים מתוך שמירה על הדדיות ואיזון, ולעתים אף מוטב להמתין עד שהצד השני ירמוז על נכונותו לשתף פעולה, אולי באופן חשאי. שוב הכבוד.

ויצמן: הרפואה שלנו מצטיינת (התפעלות) ← נערוך התייעצות בין הרופאים הידועים שלכם לרופאים הידועים שלנו. יחד, בעזרת השם, נקווה שהם יוכלו לעזור לאשתך (כבוד + הזדהות)

בעיה 2: לאחר שנחתם הסכם חברון בין ישראל לפלסטינים, גילה האלוף אילן בירן שבמפות שחתם עליהן בהסכם נפלה טעות. ישראל העבירה לפלסטינים שטח של אלפי דונמים שחייב היה להיות בשליטת צה"ל כדי שיוכל להגן על הרובע היהודי. הוא ביקש לתקן את הטעות ונתקל בסירוב של הפלסטינים. שמעון פרס החליט לפנות לערפאת אישית. כיצד היה עליו לעשות זאת?

פתרון: סביר להניח שהקצין הישראלי פשוט הסביר שנפלה טעות והניח שמתקבל על הדעת שייתנו לו לתקנה אף על פי שהחווה כבר נחתם. לדידו, זוהי הוגנות בסיסית. בעל פרדיגמת חשיבה מערבית אחר היה יכול לבקש את האמפתיה של בעל פרדיגמת חשיבה מזרחית ולומר, "תבין, זו פשוט טעות שיכולה לקרות לכל אחד". הן חשיבה ביקורתית והן אמפתיה מבטאות מסרים בעלי יְיָ ▶ שאינם בעלי משמעות בעיני בעל יְיָ ◀. על כן, אין פלא שלא השיגו את התוצאה הרצויה. שמעון פרס הכיר את ערפאת וידע עד כמה הוא מתגאה בהיותו גנרל וגם מהנדס. למשל, לברק הוא אמר, "אתה גנרל ואני גנרל וגם מהנדס".⁴ פרס פנה אל ערפאת בארבע עיניים ואמר: "חתמת על ההסכם, תודה רבה, אבל אל תחשוב שההרגשה שלנו היא טובה". "למה?" שאל ערפאת. "ניהלנו משא ומתן", אמר פרס. "אתה גנרל ואני לא. אתה מהנדס ואני לא. מה הפלא שעשית טעות גדולה?" "איפה? איפה?" שאל ערפאת. פרס הראה לו את המפה. ערפאת

נתן מיד הוראה לשנות את המפה ולהעביר לישראל את אותם שטחים.⁵ בעל
 † יכול להירתע מצליל החנופה שבמסר. ואולם עליו לזכור שנושא הכבוד
 לעתים קרובות נגוע בהיבט זה. מעבר לכך, חנופה עשויה להיתפס באורח שלילי
 בעיני בעל † משום שיש בה הפעלה לא מודעת של האחר ועשויה להיתפס
 באורח חיובי בעיני בעל † משום שלדידו אנחנו חיים בעולם שבו אנחנו
 מופעלים ומפעילים.

פרס: תבין, זו פשוט טעות שיכולה לקרות לכל אחד (אמפתיה) ← אתה
 גנרל, ואני לא. אתה מהנדס ואני לא. מה הפלא שעשיתי טעות גדולה?
 (כבוד)

בעיה 3: ערפאת נהג להצהיר שהוא בין הגנרלים הערבים היחידים שמעולם לא
 הובסו.⁶ מולו ניצב למשא ומתן אהוד ברק, אדם תכליתי ולוגי שמסרב להיפגש
 עמו מבלי לדעת שיהיו לפגישה תוצאות ברורות. חברי המשלחת הישראלית
 לוועידת קמפ דייוויד לחצו על ברק במשך הוועידה להיפגש עם ערפאת. יוסי
 גינוסר אמר: "איך תסביר שלא ישבת עם ערפאת אפילו פעם אחת לפגישה
 עניינית במשך שמונה ימים?!" ברק השיב לחברי המשלחת הישראלית: "איני
 מתכוון לשבת עם ערפאת כדי שיתעד את דברי במחברתו".⁷ שלמה בן-עמי, שר
 החוץ, הסביר לו: "הבעיה אינה בעמדות אלא במרחק התרבותי בינינו לבינם
 ובינך לבינו. לכאורה הוא מנהיג של עם, אך בעצם זהו אדם עם כמיהה גדולה
 לכבוד, והוא מרגיש שאתה מקרין כלפיו העדר כבוד. חלק גדול מהיכולת שלו
 להתגמש טמון בעניין הכבוד".⁸ ברק המשיך לטעון שהוא אינו מנהל משא ומתן
 בשוק. הוא אמר שהגיגונים אינם העיקר אלא ההסכם.⁹ כיצד היה על ברק להגיב
 והאם היה עליו להיפגש עם ערפאת?

פתרון: בניגוד לדברי ברק, בעולם של † הגיגונים חשובים לא פחות מן
 ההסכם, ועמידה בהסכם דורשת כתנאי מוקדם תחושה שדרישת הכבוד סופקה.
 ברק, בהיותו אדם רציונלי, מניח כרבים מאתנו שהאחר דומה לנו, ועל כן הוא
 נוהג באחר כמו שהוא מצפה שינהגו בו – בענייניות. כאן טמון הכשל משום

5 בריווהר 2006, עמ' 643.

6 Bukay 2005, p. 21

7 דרוקר 2002, עמ' 243.

8 שר 2001, עמ' 195

9 אדליס, 2003, עמ' 148.

כבוד

שלתרבות אחרת יש כללים משלה. גינונים הם מחוות בעלות מיקוד שליטה חיצוני שבאות להעניק כבוד לאחר וליצור קשר אתו, לעומת הסכם, חוזה עם סעיפים, שמטבעו הוא בעל מיקוד שליטה פנימי ומייצג חשיבה לוגית וביקורתית. אין פלא שלבני תרבויות בעלות מיקוד שליטה חיצוני יש לעתים בעיה עם חוזים. ברק השתמש בעקרון התקיפות: "איני מתכוון..." או בעקרון החשיבה הביקורתית: "הגיגונים אינם העיקר אלא ההסכם". ככל העקרונות בעלי § ▶ אלה נשארים לא נגישים ולא מובנים לבעל § ◀ משום שמקורם פְּעָצְמִי. על כן היה על ברק להשתמש בעיקרון בעל § ◀ (למותר לציין שהתנהגות זו אינה מבטיחה הצלחה בשיחות אבל היעדרה מבטיח כישלון).

ברק: איני מתכוון לשבת עם ערפאת כדי שיתעד את דברי במחברתו (תקיפות) ← ערפאת הוא הנציג של העם הפלסטיני ולכבוד הוא לנו להיפגש אתו (כבוד)

בעיה 4: עזאם עזאם, אזרח ישראלי, נאסר במצרים באשמת ריגול. ישראל טענה שזו עלילת שווא ושאין הוא מרגל. מובארק השיב בתקשורת על בקשתו של נתניהו לשחרר את עזאם מהכלא המצרי: "אחרי כל מה שהם עשו. ומה אומר לעם המצרי ולמערכת המשפט המצרית?! הוא, נתניהו, הכתים את מערכת המשפט המצרית. המערכת הזאת היא מן הטהורות והצודקות שבמערכות המשפט. ואני אומר את זה כאדם בעל ניסיון. אז איך אעשה את זה? הם עשו הרבה טעויות בטיפול בנושא הזה, והם נושאים באחריות. אני לא יכול לעשות כלום. לא נתתי חנינה מאז התמנתי לנשיא". נתניהו השיב: "אני הרבה זמן לא שמעתי תירוץ כזה על החזקת אדם בכלא. עזאם לא היה צריך להיכלא מלכתחילה, הוא חף מפשע, וכל השאר זה תירוץ".¹⁰ כיצד היה על נתניהו לפנות אל מובארק כדי להגדיל את סיכויי שחרורו של עזאם מהכלא?

פתרון: לדידו של נתניהו, בעל § ▶, יש אמת אחת – עזאם הוא חף מפשע ועל כן יש לשחררו. לדידו של מובארק, בעל § ◀, האמת חשובה אבל הכבוד חשוב יותר. אם נתניהו פגע במערכת המשפט המצרית בכך שטען שהיא אינה נוהגת בצדק, האמת כבר אינה חשובה. אמת, מעצם הגדרתה, היא התבוננות פנימית של הפרט בדומה לתרגיל לוגי שיש בו נכון ושאינו נכון – אמת ושקר. היכולת לאחוז באמת אל מול אילוצים חיצוניים דורשת מיקוד שליטה פנימי. בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני דרך הפנייה, הכבוד והקשר לעתים קרובות חשובים

יותר מאותה ישות פנימית מופשטת הנקראת "אמת". האמת הייתה כנראה שהמצרים רצו להתנקם בישראל או שהשלטון במצרים רצה למצוא חן בעיני האזרחים שלו בעצם העובדה שלכד מרגל ישראלי, או שהמשטרה רצתה למצוא חן בעיני השר הממונה עליה וכדומה. ואולם על נתניהו היה להתגבר על תחושותיו ולזכור שהאמת, שהיא בית המקדש בחברות בעלות § 1, אין לה תפקיד כה חשוב בחברות בעלות § 2. עזאם שוחרר מהכלא רק לאחר שנים ארוכות. נתניהו היה צריך לפנות אל מובארק באופן שמזמין אותו לבדוק את הנושא מתוך שמירה על כבודו.

נתניהו: אני הרבה זמן לא שמעתי תירוץ כזה על החזקת אדם בכלא. עזאם לא היה צריך להיכלא מלכתחילה, הוא חף מפשע, וכל השאר זה תירוצים (תקיפות + חשיבה ביקורתית) ← מערכת המשפט המצרית היא מערכת מכובדת וידועה ואנחנו רוחשים לה כבוד רב. אנחנו מבקשים מהנשיא מובארק לבדוק את הנושא משום שגם במערכות הטובות ביותר יכולה ליפול טעות (כבוד)

בעיה 5: בריאיון של ערפאת לרשת סיאן-אן הוא התפאר שישחרר את המקומות הקדושים לאסלאם ולנצרות כצאלח א-דין. "את צריכה לזכור עם מי את מדברת. את מדברת עם יאסר ערפאת", אמר לכריסטין אמנפור. היא השיבה לו שהפלסטינים היו מעדיפים חיים טובים על פני סיסמאות. ואז איבד ערפאת את עשתונותו, ניתק את המיקרופון ונטש את האולפן באמצע הריאיון.¹¹ כיצד היה על המראיינת להדגיש את רצונה מבלי לפוצץ את הריאיון?

פתרון: ראשית, כדאי לשים לב שערפאת, האומר "את צריכה לזכור עם מי את מדברת..." דורש כבוד שמייצג § 1 ולא התפעלות הקשורה להישגים אישיים ספציפיים בעלי § 2. המראיינת נוקטת חשיבה ביקורתית בעלת מיקוד שליטה פנימי כשהיא אומרת, "הפלסטינים היו מעדיפים..." היא בעצם עורכת לו עימות, שמקובל בעולם המערב בעל מיקוד השליטה הפנימי ועלול להיות משפיל בעולם המזרח בעל מיקוד השליטה החיצוני. אמירת "לא" או עימות הם סמל הנפרדות בעולם של § 1 שבו האחד מדגיש את היותו שונה מהאחר. בחברה בעלת § 2 אפשר לשמוע ילדים בני שנתיים אומרים להוריהם "לא". בחברה בעלת § 1 הדבר עלול להיחשב לעתים קרובות חוסר כבוד. כך לומד בעל מיקוד השליטה החיצוני במהלך התפתחותו לומר "לא" באופנים עקיפים כמו

11 ביילין 2001, עמ' 151.

כבוד

שנראה בהמשך. חברה בעלת מיקוד שליטה פנימי לא תעריך התנהגות זו של ערפאת, שאינה מאפשרת לשאול שאלות החולקות על דעתו. ואולם בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני האחד אינו מצופה לחלוק על דברי חברו באופן ישיר ובוטה אלא כשנשברו כל הכלים. שמירתו של ערפאת על כבודו בעיני עמו בעצם נטישת האולפן הייתה כנראה חזקה מכל תשובה שיכול היה לתת. מובן ששאלה מרומזת יותר של המנחה על מצב עמו הסובל לא הייתה מעוררת תגובה כזו אולם גם לא הייתה משיגה את מטרתה לאוזן מערבית. ואכן, שמירה על כבודו של בעל הֹי א דורשת מערכת גישושים ושאלות מרומזות ולא עימות חזיתי. המראינת הייתה צריכה אפוא לשאול בעקיפין על מצב עמו של ערפאת ואוזן בעלת הֹי א כבר הייתה מבחינה בביקורת המרומזת.

מראינת: הפלסטינים היו מעדיפים חיים טובים על פני סיסמאות (חשיבה ביקורתית) ← לאחרונה שמענו כל מיני דברים ורצינו לדעת כיצד היושב ראש של הרשות הפלסטינית, עם כל העיסוקים החשובים שיש לו, מספיק גם לדאוג לצרכים של עמו (כבוד + כישורים חברתיים)

בעיה 6: פייר ג'ומאייל, מנהיג הנוצרים בלבנון, נפגש בפגישה חשאית עם יצחק רבין, ראש ממשלת ישראל, בשנת 1982, לפני מלחמת לבנון הראשונה. פייר ג'ומאייל לא הסתיר את העובדה שאין הוא מאושר מכך שעליו ללחוץ את ידו של רבין: "אני רוצה להלך בלבנון כנוצרי, כערבי, בראש מורם", אמר. "נאלצתי לפנות אליכם ואני חש מצוקה ובושה עצומה"¹². רבין שתק. האם שתיקתו של רבין הייתה נכונה? ואם לא, כיצד היה עליו להגיב למילים אלה?

פתרון: פייר ג'ומאייל מבקש למעשה את אישורו של רבין לשנות את התנהגותו בהתאם לזמן ולמקום. הוא רוצה את עזרת רבין ועם זאת הוא רוצה להמשיך ולהתנהג בלבנון כאילו ישראל היא האויב. בעל הֹי א אכן נוטה להתאים את עצמו לסביבה ועל כן הוא עשוי להתנהג באופן שונה בזמנים שונים ובמקומות שונים לפי הנסיבות. זוהי חברה שבה התפקיד קובע מיהו האדם (גבר או אישה, ילד או מבוגר, משרת או אדון וכדומה) יותר מאישיותו וכישוריו, ועל כן יש פחות רצף בתפיסת העצמי. בעל הֹי א עשוי להתנהג למשל באופן שונה למדי בבית או בעבודה או כשהוא במגע עם קבוצות גיל שונות בהתאם לתפקיד שהוא ממלא. בעל הֹי א ינסה לערוך אינטגרציה, והעובדה שמישהו עזר לו תחייב אותו לשנות את עמדתו במידה מסוימת מתוך נאמנות לעצמי ולאמת.

12 שיף 1984, עמ' 52.

רבין כאמור בחר שלא להשיב לאמירה זו של פייר ג'ומאייל. שתיקה או היעדר תגובה והתעלמות של בעל ז' | ▶ הם קשים לעיכול מבחינתו של בעל ז' | ◀. בחברה בעלת ז' | ◀ מצופה מן הפרט לעזור לבן-שיחו ולו למראית עין. שאם לא כן, התנהגותו נתפסת כריחוק, קור והתנשאות. על כן, יכול היה רבין למשל לומר לג'ומאייל: "כבודך כבודנו ואנחנו נעזור לך כדי שתוכל להתהלך בלבנון בראש מורם". אמירות כאלה בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני הן בגדר נימוס בסיסי המאפשר את התפתחותו של קשר ואינן בגדר הבטחה מדויקת בדבר מה שנעשה.

רבין: התעלמות (תקיפות) ◀ תסמוך עלינו שלא נבייש אותך בלבנון (כבוד)

בעיה 7: חאפז אל אסד, נשיא סוריה, החליט לשלוח את שר החוץ שלו, פארוק א-שרע, לשיחות עם ישראל בפרדסטאון בתיווך נשיא ארצות-הברית, ביל קלינטון, במקום לנסוע בעצמו. אף על פי כן החליט ברק שהוא ייסע אישית למפגש. היו שסברו שמפגש לא מאוזן זה בין שר החוץ של סוריה לראש ממשלת ישראל יש בו השפלה לישראל. ברק התעלם מטיעון זה והסביר שהוא נוסע כדי לחשוף את הקלפים של סוריה ולדעת באופן מעשי עד כמה היא מוכנה לוותר.¹³ השאלה היא, האם היה על ברק לנסוע?

פתרון: ברק, בן מערב טיפוסי בעל ז' | ▶, מתעלם משיקולי כבוד והשפלה. הוא רוצה להיות ענייני ולדעת אם יש סיכוי לשלום. לדידו, מה חשוב מזה? ואולם הוא שוכח שבמפגש עם בעל ז' | ◀ חובה עליך לשמור על כבודך בדיוק כפי שחובתך לשמור על כבוד זולתך. בחברה בעלת ז' | ◀ השלום או הקשר הטוב נתפסים יותר במונחים של כבוד הדדי מאשר במונחים אינדיבידואליים של דמוקרטיה, חירות וזכויות הפרט. זוהי חברה שבה הכבוד שהסביבה רוחשת לפרט הוא ששומר עליו ולא זכויותיו המעוגנות בחוק. על כן, לשמירה על הכבוד ערך הישרדותי ובלא כבוד לא ייכון שלום. לחלופין, השפלת האחר או העצמי היא הזמנה ברורה לתוקפנות. אהוד ברק היה צריך לשמור על כבודו בתשובה בעלת מיקוד שליטה חיצוני ולא להשיב תשובה עניינית בעלת מיקוד שליטה פנימי.

ברק: אני נוסע לפרדסטאון כדי לדעת עד כמה הם באמת מוכנים לוותר (חשיבה ביקורתית) ◀ הסורים רוצים שהפגישה תיערך בדרג של שרי חוץ ואנחנו מכבדים זאת (כבוד)

13 אדליסט 2003, עמ' 173.

כבוד

בעיה 8: אהוד ברק רצה להזמין את ערפאת למפגש בביתו שבכוכב יאיר, משום ששלוש הפגישות האחרונות נערכו בתחום הרשות הפלסטינית. ערפאת התעקש שהם ייפגשו בביתו של אבו מאזן ברמאללה. מה היה על ברק לעשות?

פתרון: ערפאת, בעל § 4, חש כנראה שפגישה מתוקשרת ברשות הפלסטינית מכבדת אותו יותר מאשר פגישה כזאת בישראל. כך יראו על מרקעי העולם את תחומי הרשות הפלסטינית וסמליה ויצפו כיצד ברק מגיע אליו על כל הכרוך בכך. הצדק המספרי או העובדה שבשלוש הפעמים האחרונות הם נפגשו ברשות הפלסטינית לא היו רלבנטיים לערפאת, שחש עצמו כקורבן ושאף לשקם את כבוד הרשות הפלסטינית. לא נותר לברק אלא להפנות את וקטור החשיבה שלו כלפי חוץ ולפנות אל ערפאת באמצעות מושגי כבוד.

הוא אמר למתווך שניסה לקדם את המפגש: "גש לערפאת, חבק אותו ואמור לו – זהו חיבוק מברק. אנו חיים במזרח התיכון ומחויבים במנהגיו. בשלוש הפגישות האחרונות שלנו הייתי ברשות הפלסטינית. אני מבקש שתכבדני ותגיע לביתי". הבקשה בנוסח הזה התקבלה מיד.¹⁴

אם כן, ברק שולח לו חיבוק שבו נדון בפרק הבא (הזדהות). הוא מדגיש את חוקי הכבוד במזרח התיכון שעל כולם לציית להם ומבקש מערפאת שיכבד אותו. עצם הפנייה הזאת מכבדת את ערפאת. כעת ערפאת השיג את שלו והוא מוכן להיפגש בביתו של ברק. יש לזכור שבעל § 4 לא רק דורש כבוד, הוא גם מוכן להעניק אותו ביד רחבה.

ברק: שלוש הפגישות האחרונות נערכו ברשות הפלסטינית. עתה תור ישראל (חשיבה ביקורתית) ← בשלוש הפגישות האחרונות שלנו הייתי ברשות הפלסטינית. אני מבקש שתכבדני ותגיע לביתי (כבוד + חשיבה ביקורתית)

בעיה 9: שיחות מרתונות נערכו בין הישראלים לפלסטינים בקאהיר בהשתתפות האמריקאים והמצרים בניסיון להגיע להסכם, ועד הבוקר יושבו כל המחלוקות. כשהכול נראה גמור שאל פתאום ערפאת כאילו לא היה דיון: "מה בדבר אזור יריחו, השוטר והפטרולים המשותפים?" אמנון ליפקין-שחק, הרמטכ"ל הישראלי, לא יכול היה להתאפק ופרץ בצחוק. תגובתו של ערפאת הייתה, "אתה חושב שאני ליצן?! אתה חושב שאני בדיחה?!". כיצד היה אפשר להיחלץ מן המצב?

14 ביילין 2001, עמ' 156.

פתרון: הומור קיים בכל חברה, אולם הומור עצמי שבו הפרט צוחק על עצמו קיים בעיקר בחברה בעלת מיקוד שליטה פנימי, האמונה על אינטרוספקציה ואמביוולנטיות. בחברות בעלות מיקוד שליטה חיצוני הפרט אינו נוטה להתבונן פנימה והקונפליקט הוא בין הפרט לסביבתו. על כן, אין לצפות מאדם בעל § 1 לצחוק על עצמו או לשתף פעולה עם מי שצוחק עליו. בעל § 2 שצוחקים עליו עשוי להשתתף בצחוק ולהתנצל (אולי במבוכה) על שלא היה מרוכז. ואולם ערפאת, בעל § 3, שואל את הרמטכ"ל הישראלי אם הוא בדיחה. לאחר יש השפעה עליו בעולם של מיקוד שליטה חיצוני ועד שהאחר לא ישנה את דעתו או יתנצל הוא, ערפאת, אינו פטור מן העלבון. כך ערפאת אינו יכול לחלץ את עצמו מן העלבון, והעזרה חייבת לבוא מבחוץ. בחברה בעלת § 4 הבעיה היא בדרך כלל אצל מי שנפגע משום שמצופה מן האדם במערכת של מיקוד שליטה פנימי לקבל אחריות על מה שקורה לו ולא להיפגע. במערכת של מיקוד שליטה חיצוני תפקיד האחד הוא לדאוג שהאחר לא ייפגע. אמירה שמייצגת חשיבה ביקורתית, כגון "מה, אתה לא מבין הומור?" או אמפתית, כגון "תבין, רק צחקנו קצת" לא הייתה עוזרת משום שהיא דורשת כתנאי מוקדם מיקוד שליטה פנימי. תשובתו המכבדת של רבין תיקנה את שגיאתו של הרמטכ"ל והצילה את המצב. הוא פנה אל ערפאת בקולו הנמוך והעמוק ואמר: "אדוני היושב ראש, אנחנו לא צוחקים עליך. אנחנו מתייחסים אליך באופן הרציני ביותר. בוא נעבור על זה שוב". רבין עבר שוב על ההסכם, וערפאת הסכים מיד.¹⁵

רבין: תבין, רק צחקנו קצת (אמפתיה) ← אדוני היושב ראש, אנחנו לא צוחקים עליך. אנחנו מתייחסים אליך באופן הרציני ביותר. בוא נעבור על זה שוב (כבוד)

בעיה 10: אליקים רובינשטיין, ראש המשלחת הישראלית לשיחות עם ירדן, התלונן בפני עבד אל-סלאם אל-מג'אלי, ראש המשלחת הירדנית לשיחות, על חדאדין מונד'ר, אחד מאנשי המשלחת הירדנית.

מג'אלי בכעס: "תקשיב, חדאדין לא זקוק לאישורך כדי לדבר והוא לא אמור להתאים את שפתו ואת קולו למה שאתה אוהב. הוא ראש המשלחת שלנו לנושא המים והוא פועל על פי סמכויותיו".

רובינשטיין: "אבל, פחה, איך נוכל לשאת ולתת אם אנו לא מצליחים לתקשר. שני הצדדים צריכים להסכים לאופן דיבור הולם האחד עם השני".

כבוד

מג'אלי: "תקשיב טוב! חדאדין וכל חברי המשלחת שלנו הם הרבה יותר נימוסיים ממה שאתה מנסה לרמוז. תיזהר במילים שלך כשאתה מדבר אלי", אמר והלך לדרכו.¹⁶

כיצד היה על רובינשטיין להגיב לאופן התבטאות זה?

פתרון: רובינשטיין קיבל אופן דיבור משפיל זה ממג'אלי ולא הגיב לו. בעל פה נוטה להתעלם מדיבור הנתפס כמשפיל על ידי בעל פה משום נטייתו להתעלם מהסביבה. "שיגיד מה שהוא רוצה", אולי חשב רובינשטיין בלבו, "אני כאן למטרה אחת – המשא ומתן, וכל דבר שיקדם נושא זה מקובל עלי". הסכמתו של רובינשטיין לקבל צורת דיבור זו פוגעת בסיכויי המשא ומתן, משום שכמו שכבר צוין, בעל פה לא ימהר לעשות שלום עם מי שמוחל על כבודו. לדידו של בעל מיקוד השליטה החיצוני אדם שאינו שומר על כבודו מזמין תוקפנות, משום שבעולם של מפעילים ומופעלים שבו הוא חי האחר אינו מסמן לו היכן עליו לעצור. על כן חשוב היה שרובינשטיין לא יסכים לקבל אופן דיבור משפיל זה. מסר שמדגיש את דפוסי ההתנהגות המקובלים או את ההדדיות המתבקשת בקשר היה עוזר, משום שמסרים אלה הם בעלי פה.

רובינשטיין: איך נוכל לשאת ולתת אם אנחנו לא מצליחים לתקשר? (חשיבה ביקורתית) ← אנחנו מכבדים אתכם. אם כן, מדוע אינכם מכבדים אותנו?! (כבוד)

בעיה 11: להלן שיחה שהתפתחה בין חדאדין מונד'ר מהמשלחת הירדנית לאליקים רובינשטיין, ראש המשלחת הישראלית לשיחות עם ירדן.

רובינשטיין: (לוחץ יד בחוזקה) "מה שלומך?"

חדאדין: (משיב לחיצת יד חזקה) "טוב, מה שלומך?"

רובינשטיין: "טוב, טוב!"

חדאדין: "מי אתה?" (מעמיד פנים שהוא אינו יודע מיהו רובינשטיין)

רובינשטיין: "אני אלקים רובינשטיין, ראש המשלחת הישראלית".

חדאדין: "ואני מונד'ר חדאדין, חבר המשלחת הירדנית".

רובינשטיין: "אה, אני יודע מי אתה. נולדת בשנת 1940 למשפחה נוצרית בעיר מיין. עשית תואר ראשון בהנדסה באוניברסיטת אלכסנדריה במצרים. תואר שני ו-Ph.D קיבלת מאוניברסיטת וושינגטון שבסיאטל,

ושינגטון. אתה נשוי לגברת אמריקנית ויש לך שלושה ילדים"
(כך רובינשטיין בחיך גאה).

חדאדין: "אה! רובינשטיין! אז אתה זה הברנש שעייב את השיחות מאז
אתמול?"

רובינשטיין: "כן, זה אני".

חדאדין: "למה עשית זאת?"

רובינשטיין: "בעיקר משום שאני בן אדם רע מאוד".

חדאדין: "האם אתה נשוי?" (מיתמם. מעמיד פנים כאילו אינו יודע דבר על
ראש המשלחת הישראלית).

רובינשטיין: "כן, ויש לי שלוש בנות. הן קוראות לי אבולבנאט".

חדאדין: "אם אתה אדם כל כך רע, איך הצלחת להתחתן?"

רובינשטיין: "רימתי את אשתי".

חדאדין: "טוב, אני מאוד מרוצה שאתה מכיר אותי ויודע עלי הרבה משום
שכעת אתה ודאי מבין שלא תוכל לרמות אותי כפי שרימית את
אשתך".

רובינשטיין: "או, לא התכוונתי. אני מכבד אותך וגם אוהב את אשתי מאוד".

חדאדין: "טוב, מאחר שאנו מכירים אחד את השני לא רע אני מרגיש צורך
לעוץ לך עצה שלא תתחרט עליה".

רובינשטיין: "מהי?"

חדאדין: "צוטטת אתמול כמי שאמר שישו היה יהודי. אסור לך לומר זאת
שוב".

רובינשטיין: "אבל הוא היה יהודי".

חדאדין: (מאמץ ארשת פנים רצינית של היעדר הסכמה) "ישו הוא בן של
אלוהים. האם אלוהים יהודי?"

רובינשטיין: "אנו היהודים הולכים לפי האם. אמו הייתה יהודייה".

חדאדין: "או, באמת? האם אתה יכול להוכיח זאת? חוץ מזה, הבתולה מרי
הייתה הנוצרייה הראשונה עלי אדמות. היא נעשתה נוצרייה מרגע
ההתעברות (לוקח אתנחתא קלה). האם אתה יודע איך משפחת
נעשתה נוצרייה, כפי שצינת בצדק?"

רובינשטיין: "לא, איך הם נעשו נוצרים?"

חדאדין: "באמצעות משא ומתן דו־צדדי עם אדוננו ישו בעצמו. על כן עליך
להבין שיש לי באמתחתי ניסיון של אלפיים שנות משא ומתן
שעוזר לי".

רובינשטיין: "אוי־קיי, אוי־קיי. ישו הוא מי שאתה אומר שהוא" (מעמיד פני מסכים וממהר לדרכו).¹⁷

מהן שגיאותיו של רובינשטיין וכיצד היה עליו להגיב?

פתרון: רובינשטיין אינו מכבד את חדאדין בכך שהוא לוחץ את ידו בחוזקה – כאינדיבידואל שמציב עצמו במרכז. חדאדין מזדהה אתו ומשיב לו באותו האופן כפי שמקובל אצל בעלי מיקוד שליטה חיצוני. רובינשטיין אומר ששלומו "טוב, טוב!". בעל § 4 לא יספר לנו ששלומו מצוין בהתפעלות ולו רק משום "עין הרע" שעלול לגרום לסובבים לקנא בו ולרצות לפגוע בו, ולא יציב את האני שלו במרכז באופן ברור כל כך. הוא יפתח בגישושים ועשוי להעמיד פנים, כמו שנהג חדאדין פעמיים בשיחה זו (כמו שנראה בהרחבה בפרק "כישורים חברתיים"). חדאדין מעמיד פנים שאינו יודע מיהו רובינשטיין ומפיל את רובינשטיין במלכודת הראשונה של הגאווה וההתפעלות העצמית כשהוא מפגין את ידיעותיו בנוגע לעברו של חדאדין. כדאי לשים לב שבעוד רובינשטיין מפגין את ידיעותיו חדאדין מסתיר את שלו. ככה זה כשצריך להיות רגיש לקבוצה וליחסים שבה. בהמשך משתמש רובינשטיין בציניות ומספר שהוא אדם רע שרימה את אשתו. אופי זה של הומור פרדוקסלי הצוחק על העצמי זר לבעלי § 4 ומאיים עליהם משום שאינם מורגלים במבט זה פנימה. לאחר שרובינשטיין חש שהעסק סוטה לכיוון שלילי הוא חוזר בו ומעניק לחדאדין ולאשתו שלו את הכבוד הראוי וכפיקח נחלץ מהצרות שחכם לא היה נכנס אליהן. ואולם לחדאדין, הערבי נוצרי, עוד יש חשבון איתו. רובינשטיין פגע בישו בכך שטען שהוא היה יהודי. חדאדין רוצה לתת לו עצה כמו שמקובל בחברתו בעלת § 4, שבה אנשים נוטים לייעץ איש לרעהו בתכיפות משום שהאני הוא לא בר־סמכא מרכזי. הוא מייעץ לו בסמכותיות – "אסור לך לומר זאת שוב" – שלא יפגע שוב בנוצרים (אופן זה של דיבור יידון בהרחבה בפרק "סמכותיות"). רובינשטיין מסביר לו בהיגיון את צדקת טיעונו הדתיים, שכמובן אינם משכנעים את חדאדין. לבסוף כנראה חש רובינשטיין שהוא חייב לסיים את השיחה לפני שהיא תוביל למקומות לא טובים. הוא אומר שהוא מסכים עם חדאדין כדי לצאת ידי חובה, וניכר שלא חשוב לו מה חדאדין חושב כשהוא הולך לדרכו. לכל אורך הדרך חוטא רובינשטיין בחטא הנרקיסטיות הנפוץ כל כך בקרב בעלי § 4. בתחילת השיחה הוא מציב את ה"אני" שלו במרכז, בהמשך הוא מתגאה בידיעותיו, משתמש בציניות, דבק באמת שלו גם אם היא מעליבה את הנצרות ולבסוף נעלם מבלי לתת מקום

לדברי חדאדין. בחברה בעלת ❗️ ▶ אין אלה חטאים רציניים. לעתים אף יש בהם יתרונות. ה"אני" הוא בדרך כלל במרכז, מותר לאדם להתגאות בידיעותיו, לדבוק באמת שלו, וחוש הומור ציני יכול אף להיות מוערך. לבסוף, הוא אפילו לא חייב לגלות עניין בדברי רעהו. כדאי לשים לב שבעל ❗️ ▶ נוטה ליזום ולענות מתוך העצמי, ואילו בעל ❗️ ◀ נוטה להגיב ולהפעיל את האחר באמצעות שאלות – הכול לפי כיוון וקטור החשיבה.

רובינשטיין: אני יודע מי אתה... (התפעלות) ◀ שמענו על המשלחת שלכם דברים טובים (כבוד)

רובינשטיין: ישו היה יהודי (חשיבה ביקורתית) ◀ היהודים רוחשים כבוד רב לנצרות (כבוד)

בעיה 12: במפגש בין חסן א־תוהאמי, שליחו של סאדאת, למשה דיין, שר החוץ הישראלי, שפתח את שיחות השלום בין המדינות במרוקו, תירץ תוהאמי את מפלותיהם של המצרים במערכת סיני ובמלחמת ששת הימים בתאוריות קונספירציה שונות – נאצר, נשיא מצרים, היה בוגד ששיתף פעולה עם ישראל. אשר למלחמת יום הכיפורים – גם לכך היה לו הסבר. המעצמות מנעו מהצבא המצרי להתקדם. לאחר מכן ביקש מדיין שיביע את דעתו על הצבא המצרי. כיצד היה על דיין להגיב?

פתרון: בעלי ❗️ ◀ נוטים לעתים קרובות לאמץ תאוריות קונספירטיביות, משום שהם חיים בעולם שבו האמת היא בידי הקבוצה ולא נחווית כאמת פנימית יציבה ובטוחה. הם חיים בדרך כלל בעולם של הורה סמכותי ומנהיג סמכותי ודת סמכותית שקובעים בעבורם את האמת ומסתמכים פחות על העצמי. משום כך יש להם לעתים קרובות תחושה שמישהו מושך בחוטים בתאטרון הבובות שבו הם חיים ומסתיר מהם אינפורמציה. כך מתפתחת אצלם חוויה של עולם של מניפולציות ומזימות שאין להם שליטה עליו. אצלם שקיפות דמוקרטית היא לא שם המשחק. כך אפשר להכחיש אמתות היסטוריות לטובת אינטרסים של הקבוצה השלטת. במקרה זה תאוריות הקונספירציה באות להסביר את מפלותיה של מצרים במלחמות כדי להימנע מהמסקנה המשפילה שצבאה של מצרים חלש יותר מזה של ישראל. לאמת אין ערך הישרדותי בעבור בעל ❗️ ◀, ועל כן היא אינה חשובה לו כל כך. לעומת זאת, הסכמה עם הקבוצה יש לה ערך הישרדותי ברור, ואימוץ עמדה שונה עלול לעלות לו ביוקר. כך נותר בעל ❗️ ◀ בתחושה שאין אמת אחת או שהאמת לא לגמרי ידועה ובעיקר שאינה כה חשובה בזמן שלבעל ❗️ ▶ היא ידועה בבירור וחשובה עד מאוד.

כבוד

תוהאמי, בעל 14, זקוק עתה לדיין שיאמר לו דברים טובים ומכבדים על הצבא המצרי. הוא אינו ער לערך האמת ואף שהוא סגנו של סאדאת הוא מאמין בקונספירציות. דיין השיב לו: "טייסי ישראל עולים על שלכם ובקרבות אוויר-אוויר התוצאות היו 1:50 לטובת ישראל, ושום מטוס מצרי מעולם לא הצליח לחצות את הקווים ולהגיע לישראל בשעה שטייסי ישראל עשו במצרים כבתוך שלהם". פניו של תוהאמי נפל. אז גם סיפר כי אחיו היה טייס ונפל בקרב במלחמת יום כיפור.¹⁸

דיין אומר לו את האמת העירומה בלי כל ניסיון לייפותה, ותוהאמי נכנס לדכודך משום שלא היה מוכן לפגוש בעובדות בצורה שכזאת. השאלה היא מה הרוויח דיין מכך שהשפיל את תוהאמי ואת מצרים. מדוע לא יכול היה לשבח את הצבא המצרי על התקדמותו ממלחמת ששת הימים עד מלחמת יום כיפור מבלי להעניק לו ציון נכשל? תגובה כזאת הייתה, קרוב לוודאי, הופכת את תוהאמי לתלוי בדיין, אם להזנת האשליה או להענקת הכבוד – הכול בעיני המתבונן.

דיין: טייסינו עולים על שלכם עשרת מונים (התפעלות) ← אנחנו מכבדים מאוד את הצבא המצרי, שהתקדם במידה ניכרת בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום כיפור. אנחנו הרגשנו את נחת זרועכם (כבוד)

בעיה 13: בשיחות בין ואליד אל-מועלם, הנציג הסורי, לאהוד ברק, ראש ממשלת ישראל, פתח אהוד ברק בדברי שבח לאסד ולצבאו על אמינותם ומקצועיותם. מועלם הוקסם מדברים אלה והשיב לברק ש"הדבר מעיד על הבנה עמוקה מאוד שלך בנושא המנהיגות והצבא שלנו".¹⁹ לעומת זאת במפגש עם הרמטכ"ל הסורי, חכמת שיהאבי, פתח ברק ואמר: "אני עוקב אחר כך זה כשתיים-עשרה שנים, מאז הייתי ראש אמ"ן, ואנחנו מעריכים אותך מאוד כאיש מקצוע ובעל יכולת חשיבה אסטרטגית".²⁰ בתגובה לא פתח שיהאבי בדברי שבח לברק ולהנהגה הישראלית. הוא אמר: "אני מודה לך מאוד על המילים החמות שאמרת עלי, אבל...", וכאן לראשונה עלה חיוך על פניו, "אתה צריך לבדוק את אמינות מקורותיך כי הם הגזימו בכל הנוגע אלי".²¹ השאלה היא מה ההבדל בין

18 דיין 1981, עמ' 43.

19 יתום 2009, עמ' 158.

20 שם, עמ' 164.

21 שם, עמ' 165.

שני המקרים ומדוע הענקת כבוד אחת זכתה למענה חיובי ואילו השנייה למענה חיובי פחות?

פתרון: בשיחתו עם מועלם מעניק ברק כבוד לאסד ולצבאו. מחמאות לסמלים ידועים כאסד וצבאו מעוררים תחושות של כבוד. לעומת זאת, מחמאה אישית לאדם על יכולותיו אינה אלא התפעלות מכישוריו. בחברה בעלת חשיבות הרגשית מתקבלת בברכה ואילו השנייה אינה מתקבלת בברכה משום אופייה הנרקסיסטי המאדיר את הפרט, מוציא אותו מהקבוצה ועלול לעורר קנאה. על כן, אם רצה ברק להעניק כבוד ולא התפעלות לשיהאבי היה עליו להתייחס לתרומתו של שיהאבי לסוריה בכלל ולצבא הסורי בפרט, לכבוד שרוחשים לו עמיתיו, לכבוד שישראל רוחשת לצבא הסורי וכדומה ולא לכישוריו האישיים.

ברק: אנחנו מעריכים אותך מאוד כאיש מקצוע ובעל יכולת חשיבה אסטרטגית (התפעלות) ← תרומתך המקצועית לצבא ולעם הסורי ידועה ברבים. לכבוד הוא לנו להיפגש עם הרמטכ"ל הסורי (כבוד)

בעיה 14: לאחר מלחמת לבנון השנייה וגם לאחר מבצע "עופרת יצוקה", שבו פלשה ישראל לרצועת עזה, התקשה אבו מאזן, ראש הרשות הפלסטינית, לשוב לשיחות השלום עם ישראל. אהוד אולמרט, ראש ממשלת ישראל, חיפש דרך להשיבו לשיחות. מה היה עשוי לעזור לו?

פתרון: בעל חשיבות רבה לקבוצתו ואינו חש את עצמו נפרד ממנה. על כן, הוא יתקשה להמשיך כאילו כלום לא קרה וודאי לא יוכל לנהל שיחות שלום עם מי שפגע במשפחתו המורחבת והשפיל אותה. לדידו, השפלתה היא השפלתו. על כן, בעל חשיבות רבה לשיקום כבודו של בעל חשיבות רבה מספר כיצד נהג כבוד באבו מאזן, ולדבריו זו הסיבה שהוא שב למשא ומתן לאחר שתי המלחמות. "כבר במפגש הראשון הוריתי לתלות את הדגל הפלסטיני על גג בית ראש הממשלה ליד הדגל הישראלי. זה אמנם הנוהל המקובל בכל מפגש בין ראשי מדינות, אלא שהמדינה הפלסטינית עדיין לא קמה, ומעולם לא נתלה באירוע רשמי בישראל דגל פלסטיני, ועוד בבית ראש הממשלה. קודם לכן ביקשתי מעוזרי שימתינו לאבו מאזן במעבר. משם הוסעו הפלסטינים בשיירה שאותה הובילו מכוניות משטרה עם סירנות פועלות ואורות מהבהבים כדי לשוות לאירוע כולו מעמד ממלכתי. בכניסה לבית ראש הממשלה המתנתי לאבו מאזן ושבתו ופניתי אליו בכינוי 'אדוני הנשיא'. בפנינת המבואה בכניסה לבית היו מונפים דגלי ישראל ופלסטין, ושנינו עמדנו לצילום משותף, שהופץ מיד

כבוד

לכל רשתות הטלוויזיה. גם על שולחן האוכל היו מוצבים זה לצד זה דגלי ישראל ופלטין²². אולמרט מוסיף: "אם יש כאלה שיחשבו שסדרת המחוות הזאת מוגזמת, זה סימן שהם לא מבינים משהו מהותי מאוד על המזרח התיכון. אני ועוזרי סברנו כי אנו חיים בעולם שבו לסמלים ודימויים יש משקל שאינו נופל מהתכנים. יכולנו לראות מיד כי המחוות הללו הפתיעו את האורחים שלנו וגרמו להם נחת רבה"²².

השיחות עם אבו מאזן כידוע לא הניבו פירות. כך שהכבוד היה תנאי הכרחי אך לא מספיק להתקדמות בתהליך השלום. בהזדמנות אחרת דחה אבו מאזן את פגישתו עם אולמרט שוב ושוב, ולבסוף אמר לו אולמרט: "אם תבטל את הביקור זו תהיה פגיעה קשה בי ובאנשי, אבל עם זה אני יכול להתמודד. רק תגיד לי מה אני אמור לומר לאשתי, שעומדת על הרגליים כבר עשרים וארבע שעות רק כדי לבשל לך את האוכל שאתה אוהב. מילא שלא אכפת לך לפגוע בי, אבל למה באשתי?" בצד השני של הקו השתררה דממה קצרה. "אני לא רוצה לפגוע באשתך, אגיע מחר לפגישה", אמר אבו מאזן²³. כך על בעל ! ▶ לדעת שהכבוד הוא תנאי הכרחי לכל מפגש והתקדמות אם כי אין הוא ערובה להצלחה. מרטין אינדיק, שגריר ארצות-הברית בישראל, מחדד נקודה זו בהקשר ליחסי ערפאת ורבין. "אל לנו לייחס סנטימנטליות יתרה לקשר שנוצר בין ערפאת לרבין. כאשר הדבר הלים את צרכיו, היה ערפאת מסוגל לבגוד בלי ניד עפעף באמונו של רבין ולשקר לו. אך ההנחה הייתה, שאם הוא יחוש שמקבילו הישראלי רוחש לו כבוד, הוא יענה בחיוב יותר מאשר אם יחשוד שמזלזלים בו. הכבוד היה חשוב לו יותר מהשגת יתרון במשא ומתן"²⁴.

אולמרט: אני עומד על כך שלא תדחה את פגישותינו שוב ושוב בכל מיני תירוצים (תקיפות) ← מילא שלא אכפת לך לפגוע בי, אבל למה באשתי? (כבוד)

בעיה 15: בדיון על העברת שמורות טבע מידי ישראל לרשות הפלסטינית כחלק מהסכמי החזרת שטחים סירבו הפלסטינים לספק התחייבות שישמרו על שמורות הטבע. הם טענו שזה עניינם. הישראלים הזדעזעו. אבו עלא טען שהוא שונא ארנבות ומתכוון להרוג את כולן. הישראלים הזדעזעו יותר ואמרו שוודאי שלא יעבירו לו סמכויות. האם נהגו הישראלים כשורה?

22 "ידיעות אחרונות", מוסף 7 ימים, 28 בינואר 2011.

23 ש.ם.

24 אינדיק 2009, עמ' 122.

פתרון: הישראלים לא סמכו על הפלסטינים בעניין השמירה על שמורות הטבע ועל כן דרשו את התחייבותם. הם לא הבינו שתגובת הפלסטינים נובעת מההשפלה שהם חשים. לדידם של הפלסטינים, ישראל אינה השוטר שלהם לענייני מוסר וערכים והם לא חייבים לה דבר. הסתבר שבעניין הארנובות אבו עלא התבדח. כך עושה בעל ז' ◀ לא אחת פרובוקציות לבעל ז' ▶ כדי להוציא אותו משלוותו ומהרגשת עליונותו וכדי לתת לו לחוש מקצת מתחושותיו של בעל ז' ◀. לבסוף, כשנרגעו הרוחות, הסכימו הפלסטינים לכתוב שהם "יחזיקו את שמורות הטבע בהתאם לאמות מידה מדעיות מבוססות"²⁵. כמו כן, הוחלט על הקמת ועדה לשיתוף פעולה בנוגע לשמורות טבע של שני הצדדים. כך נענו הפלסטינים בחיוב ליוזמות המדגישות את השוויון – ציות לנורמות מדעיות וועדה לשיתוף פעולה. במקרה זה, כרבים אחרים, על בעל ז' ▶ להיזהר מאוד מהרגשת עליונותו ומביטוייה האפשריים.

ישראל: אתם חייבים לספק לנו התחייבות שתשמרו על שמורות הטבע (חשיבה ביקורתית) ← שני הצדדים חייבים לספק התחייבות לצד שלישי שישמרו על שמורות הטבע וישתפו פעולה (כבוד)

בעיה 16: במשא ומתן בין הפלסטינים לישראל בקמפ דייוויד הניחה ישראל מפה על השולחן ובה הצעה למדינה פלסטינית. אבו עלא סירב לדון במפה הישראלית. הוא רצה שהישראלים יגישו מפה חדשה משום שזו לא מצאה חן בעיניו. הנשיא קלינטון מחה וטען שכך אין מנהלים משא ומתן. לדבריו, אבו עלא לא יכול לשלוח את הישראלים להכין מפה חדשה – או שייציג מפה משלו או שיאמר מה הוא רוצה לשנות במפה הישראלית. אבו עלא המשיך להחזיק בקו הפלסטיני הפסיבי ולשלוח את ישראל לעשות שוב את שיעורי הבית. פניו של קלינטון החלו להאדים, "זו הונאה", צעק. "זו לא פסגה, אני לא מוכן שארצות הברית תיתן חסות למשא ומתן המתנהל בחוסר תום לב. בואו נסתלק מכאן". הנשיא אותה לשרת החוץ שלו אולברייט, והשניים יצאו מהביתן. הפלסטינים מחו וטענו שהנשיא "התפוצץ עליהם" לפני הישראלים ובייש אותם בדרך זו.²⁶ כיצד היה על קלינטון להגיב?

פתרון: קלינטון כעס משום שהפלסטינים השתמשו בטקטיקות בעלות מיקוד שליטה חיצוני, שאינן מקובלות בקרב בעלי פרדיגמת חשיבה מערבית, כגון

25 סביר 1998, עמ' 238.

26 Ross 2004, p. 667; אינדיק 2009, עמ' 306

כבוד

פסיביות וחוסר שיתוף פעולה (ראו כישורים חברתיים). הפסיביות שלהם מפעילה את הצד השני במיקוד שליטה חיצוני וגורמת לו להציע הצעות נדיבות יותר ויותר כדי לעודד את הפלסטינים לשתף פעולה. זה בדיוק מה שקרה בקמפ דייוויד. טקטיקות כאלה עלולות בסופו של דבר לתת לבעל § ▶ תחושה שאין עם מי לדבר או להוציא אותו משלוותו, כמו שקרה במקרה זה, ולגרום עלבון ארוך טווח לבעל § ◀. קלינטון היה יכול לפנות אל רגש הכבוד של אבו עלא ולומר לו שהוא מבקש ממנו לכבד אותו כמו שהנשיא מכבד את אבו עלא. ישראל וארצות-הברית מעלות הצעות ועל הפלסטינים לנהוג באותה דרך. כמו כן ישראל וארצות-הברית מבקשות שהפלסטינים יתייחסו להצעות שישראל מעלה כמו שישראל וארצות-הברית מוכנות לדון בהצעות הפלסטיניות. הדדיות במתן כבוד היא בדרך כלל נימוק משכנע למי שווקטור החשיבה שלו פונה החוצה. דרך זו אינה ערובה להצלחה כמובן אולם דרכו של קלינטון הייתה ערובה ודאית לכישלון משום שאבו עלא נפגע קשות.

קלינטון: זו הונאה, זו לא פסגה, אני לא מוכן... (תקיפות) ◀ ארצות-הברית וישראל מכבדות אתכם. מדוע אתם לא מכבדים אותנו?! (כבוד)

כדאי לשים לב לסגנון השאלה הרטורית המוצע: "מדוע אתם לא מכבדים אותנו?!" סגנון זה הוא בעל מיקוד שליטה חיצוני משום שהוא מזמין את הצד השני להגיב. שאלה רטורית היא בעלת מיקוד שליטה חיצוני, בניגוד לשאלה פתוחה, שהיא בעלת מיקוד שליטה פנימי ומשאירה לאחר את הבחירה החופשית המלאה בלא כל הכוונה. על כן סגנון השאלה הרטורית נמצא בשימוש נרחב בחברות בעלות § ◀.

בעיה 17: אבו עלא נפגע מאוד מדבריו של הנשיא קלינטון (ראו בעיה 16) ושקל לעזוב את הפסגה. קלינטון רצה לפייסו. כיצד היה עליו לעשות כן?

פתרון: עלבון בנוכחות אחרים גדול עשרת מונים מעלבון בארבע עיניים, משום שכל מושג הכבוד שבו וקטור החשיבה מכוון החוצה מבוסס על "מה אחרים חושבים". קלינטון היה צריך לפייס את אבו עלא בנוכחות אותו קהל שחזה בהשפלתו, שלוש המשלחות – האמריקאית, הפלסטינית והישראלית. כך מתאר אבו עלא את הפיוס: "בשעה שמונה בערב הלכתי לאכול ארוחת ערב עם האחים נביל שעת, יאסר עבד רבו ומוחמד דחלאן בחדר האוכל של המשלחות. כשעמדנו לסיים את הארוחה הגיע מנהל הפרוטוקול הנשיאותי והפתיע אותנו בהודעה שהנשיא קלינטון יבוא לאכול אתנו ארוחת ערב. אחרי זמן קצר הגיעו סנדי ברגר, דניס רוס ואהרון מילר. לאחר כמה דקות נכנס הנשיא קלינטון בלוויית

בתו היפה, המנומסת והמשכילה צ'לסי, והם התיישבו לצדנו. הנשיא ובתו בחרו לשבת לצדי. הבנתי את התנהגותו כהתנצלות על מה שקרה בינו לביני. זאת הייתה התנהגות גדולה מצד נשיא גדול לאזרח פלסטיני, חבר משלחת המשא ומתן, וזה גרם לי לחוש תודה אישית עמוקה לכבודו של נשיא המדינה הגדולה בעולם".²⁷ ואולם הפגיעה לא שככה לגמרי. אבו עלא נמנע מלבוא לארוחת ערב מיוחדת שערך הנשיא קלינטון לחברי שלוש המשלחות. כך מתאר אבו עלא את תחושותיו:

"אף שהיושב ראש ערפאת, האח אבו מאזן והאח יאסר עבד רבו באו אלי, ניסו לשכנע אותי והפצירו בי רבות לבוא אתם לארוחת הערב סירבתי בכל תוקף. אף איימתי לעזוב את הפסגה אם ימשיכו ללחוץ עלי. פשוט הרגשתי מושפל באותה עת".²⁸

המסקנה ממקרה זה כמו ממקרים רבים אחרים היא שהשפלת בעל § היא אופציה שאינה מומלצת בלשון המעטה, משום שהתיקון עלול להיות קשה וארוך. מרטין אינדיק, שגריר ארצות-הברית בישראל, אומר: "ככל שקלינטון יצוות השלום שלו נחשפו יותר לאורחות המזרח התיכון, כך למדנו להבין את חשיבותם של הגאווה והכבוד".²⁹

בעיה 18: אבו עלא מספר כיצד בשיחות השלום בקמפ דייוויד החלו האמריקאים לרמוז על היתרונות הכלכליים שלהם יזכו הפלסטינים אם יסכימו לקבל את עמדת האמריקאים. קלינטון אמר שהם ייקחו את ההסכם החתום לפסגת ה-G8, לקונגרס האמריקאי ולמדינות התורמות כדי להשיג כסף ליישומו. אבו עלא מדגיש ששום חבר במשלחת הפלסטינית לא התפתה על ידי ההצעות הכספיות האלה.³⁰ כיצד היה על האמריקאים להשתמש בתמריצים הכלכליים אם בכלל?

פתרון: קל יותר לקנות בכסף בני חברה אינדיבידואלית בעלת § ▶ מאשר בני חברה קולקטיבית בעלת § ◀, משום שבני חברה בעלת § ▶ ערים ליתרונות הכלכליים הרבים שכסף עשוי לספק לרווחת הפרט. בני חברה בעלת § ◀ עלולים לחוות הצעות אלה כהשפלה שבאה מידי החזק, כהצעה "להפריט" את ערכיהם ולפרק את הקבוצה. לחלופין, הם יכולים לקחת את הכסף באופן נצלני,

27 قرع b2006, ص. 208, 268.

28 שם, עמ' 328.

29 אינדיק 2009, עמ' 62.

30 Quray 2008 b, p. 259

כבוד

בלא הכרת תודה ובלא רווחים אמתיים לטווח הארוך. כך ראו הערבים לאורך השנים את רעיון "המזרח התיכון החדש" של שמעון פרס, שבו שולטת הקדמה, כדרך להשתלט עליהם. ניסיון עדין לברר עם בעל ! מה מתאים לו ובכלל זה היכולת להמתין שהבקשה תבוא ממנו דורשת סבלנות שאינה עולה בקנה אחד עם התכליתיות של בעל פרדיגמת החשיבה המערבית. כך למשל יעץ ואליד מועלם, שגריר סוריה בארצות-הברית, לדניס רוס שלא להציע לאסד צעדים דרמטיים ומהירים בעניין השלום משום שזה עשוי לאיים עליו. התפתחות כלכלית, אמר, צריכה להיות לא מהירה ולהיראות כאינטרס סורי ולא כתנאי ישראלי לשלום.³¹ באופן דומה הציע איש עסקים סורי לאורי סביר, הנציג הישראלי, להציג את הדרישות הישראליות לנורמליזציה לא כתנאי של ישראל לנסיגה – משום שהדבר עלול לפגוע בכבוד הסורי – אלא כהליך התפתחות טבעי של שלום.³² על כן, טוב היו עושים האמריקאים אילו הפנו את וקטור החשיבה שלהם החוצה וגילו יתר רגישות לכך שהפלסטינים עלולים לחוש מושפלים לנוכח הרצון האמריקאי "לקנות" אותם בכסף.

נורמליזציה של היחסים בין המדינות היא תנאי לנסיגה (חשיבה ביקורתית) ← נורמליזציה של היחסים בין המדינות היא תהליך התפתחות טבעי שמבטא כבוד הדדי בין הצדדים (כבוד)

אם תחתמו על ההסכם תזכו מאתנו לעזרה כלכלית מרחיקת לכת (חשיבה ביקורתית) ← לאחר חתימה על ההסכם ישרור בינינו כבוד הדדי ונוכל להיעזר איש ברעהו (כבוד + הזדהות)

בעיה 19: השיחות בין ישראל לפלסטינים עמדו לפני פיצוץ. הישראלים דרשו שמעבר של כוחות משטרה פלסטיניים משטח אחד לאחר יותנה באישורם משום שחששו מהתנגשויות בין המשטרה הפלסטינית לצה"ל או למתנחלים. ערפאת נעלב מהמילה "אישור" (Approval) שהציעה ישראל. הוא טען שזה משפיל את כוחות הביטחון שלו והוסיף: "אני לא העבד שלכם". כיצד אפשר לדרוש קבלת אישור מישראל מבלי לפגוע בכבוד הפלסטינים?

פתרון: שוב אנחנו רואים שבעולם של מיקוד שליטה חיצוני הצורה חשובה מן התוכן, והאופן שבו נראים הדברים חשוב מן המהות. במקרים רבים טוב יעשה בעל מיקוד השליטה הפנימי אם יתייעץ עם בעל מיקוד השליטה החיצוני בנוגע

Ross 2004, p. 228 31

Ibid, p. 229 32

לאופן המכבד שבו כדאי לעשות את הדברים. בעל מיקוד השליטה החיצוני מיטיב לדעת מבעל מיקוד השליטה הפנימי אילו דברים עשויים לכבדו ואילו לפגוע בו והוא עשוי להציע הצעות שיפתרו את הבעיה. במקרה הזה הציע דניס רוס, המתווך האמריקאי, לשחק במילה approval – להחליפה למשל במילים רכות יותר דוגמת acceptance או confirmation או acknowledgment. אורי סביר מצדו חשש לרדד את העמדה הישראלית.³³ המשלחות נפגשו שוב במאמץ אחרון ליישר את ההדורים.

ערפאת: "אתם באמת רוצים להשפיל אותי. אני מעדיף שלא יהיה הסכם".
 אורי סביר: "אדוני היושב ראש, אני יודע מה המנדט שלי לוותרים ואני בטוח שנוכל למצוא דרך פחות מעליבה לציין זאת בטקסט. אחרי שלושה חודשים נשנה זאת ל-notification (הודעה)

ערפאת הסכים וסביר הודה לו. לבסוף החליף יואל זינגר, היועץ המשפטי של המשלחת הישראלית, את המילה approval במילה רכה יותר – confirmation.³⁴ ההבדל, כמו שאפשר לראות, אינו במהות כי אם בצורה.

נציג ישראלי: אתם נדרשים לקבל את אישורנו לכל מעבר של כוחותיכם מתחום לתחום (תקיפות) ← אתם מתבקשים לתאם אתנו את מעבר כוחותיכם מתחום לתחום כדי למנוע תקלות (כבוד)

בעיה 20: ניצה בן אלישר, אשתו של שגריר ישראל הראשון במצרים אליהו בן אלישר, מספרת כיצד מצאה דרך אל לבותיהן של נשות מצרים: "כבר באותן פגישות ראשונות למדתי מה הוא הדבר שעלי, כישראלית, להישמר מפניו ביותר – ההתנשאות. כל אמירה בתום לב בנוסח 'אצלנו עושים זאת אחרת', הייתה יוצרת מייד רתיעה מסוימת. למדתי להימנע מביטויים כמו 'אצלנו אומרים' או 'אצלנו עושים'. בכל פעם שבקשתי לערוך השוואה הייתי אומרת 'אני מאוד רוצה לדעת איך אתם עושים זאת, איך אתם פותרים בעיה זו או אחרת'. הסתבר לי, בדיעבד, שזאת הייתה הגישה הנכונה שפילסה בפני דרך ללבותיהן של המצריות. עד שפעם אמרתי לאחת הגבירות: 'לא באתי לכאן לשנות. לא באתי ללמד. יש לנו הרבה מה ללמוד מכם ואני רוצה מאוד ללמוד ולראות איך אתם עושים'." באילו עקרונות משתמשת ניצה?

Ibid, p. 206 33

Wittes 2005, p. 62 34

נ' בן אלישר 1982, עמ' 18. 35

פתרון: האמירה הפשוטה לכאורה של בעל § 1 ▶ "אצלנו עושים זאת אחרת", שיש בה מידה של התפעלות עצמית, נתפסת על ידי בעל § 1 ◀ כהתנשאות. הוא לא היה אומר את הדברים כך ולא היה מציב את עצמו במרכז. ניצה עושה נכון כשהיא מתחילה באחר, במיקוד שליטה חיצוני, ולא בעצמי, במיקוד שליטה פנימי – "אני מאוד רוצה לדעת איך אתם עושים זאת". היא הייתה משפרת עוד יותר את תגובתה לולא פתחה במילים "אני מאוד רוצה לדעת", המלווה שוב בנימה של התפעלות עצמית, אלא פשוט אמרה, "האם תוכלי להסביר לי כיצד אתם עושים זאת?" ("אני" ← "את"). עוד שיפור הוא לוותר על השאלה הפתוחה המציבה את הפרט במרכז ולהשתמש בשאלה רטורית: "את רוצה להסביר לי כיצד אתם עושים זאת?" או "את לא רוצה להסביר לי כיצד אתם עושים זאת?". האחרון מפעיל את האחר ביתר שאת ומקובל בקרב בעלי § 1 ◀. גם האמירה "לא באתי לכאן לשנות. לא באתי ללמד. יש לנו הרבה מה ללמוד מכם ואני רוצה מאוד ללמוד ולראות איך אתם עושים" היא נכונה מבחינת הכבוד המוענק לאחר, אולם בעלי פרדיגמת חשיבה מזרחית המכוונים לאחור לא יפתחו ב"אני" ולא ידברו מתוך העצמי – "לא באתי לשנות", "לא באתי ללמד", "יש לנו", "אני רוצה מאוד ללמוד ולראות" – אלא יפתחו ויתמקדו באחר (לא באתי ללמד ← תלמד אותי; יש לנו ... ← יש לכם ... וכדומה).

ניצה: אצלנו עושים זאת אחרת (התפעלות) ← תלמדי אותי בבקשה איך עושים זאת אצלכם (כבוד + הזדהות)

בעיה 21: יוסי ורדי, חבר המשלחת הישראלית לשיחות עם ירדן, התרשם שהתוכנית הירדנית שכתב חדאדין לפיתוח אינטגרטיבי של עמק הירדן טובה מן התוכנית הישראלית. על רקע העליונות התכנונית והטכנולוגית של ישראל, שמציבה תדיר את הירדנים בעמדה של נחיתות, כיצד היה על הנציג הישראלי להגיב למקרה לא שגרתי זה?

פתרון: מפגשים רבים מציבים את בעל פרדיגמת החשיבה המזרחית בעמדת נחיתות אל מול בעל פרדיגמת החשיבה המערבית. על פי רוב בעל § 1 ▶ אינו מודע לתחושות אלה של בן-שיחו משום שהוא אינו סובל מפער זה ועשוי אף ליהנות ממנו. ואולם בעל § 1 ◀ ער לתחושות אלה של נחיתות ואף סובל מהן לעתים קרובות. כשלפער מתסכל זה מתלווה סכסוך אמתי עלולות לעלות תחושות קשות אצל בעל § 1 ◀. הוא עלול לקנא במי שלכאורה יש לו הכול, לרצות לנקום כדי שהצד השני יחוש את מה שהוא חש, ולעתים אף לחוש שנאה שמעניקה תחושה נסתרת של כוח – כל אלה, רגשות שבהם § 1 ◀, פחות מוכרים

לבעל י! ▶ . לבעל י! ▶ ישנה הפריבילגיה להיות הטוב, בעיקר בעיני עצמו, ולהציע עזרה לבן-שיחו.

יוסי ורדי ניצל את ההזדמנות, הוא ביקש את רשות הדיבור ואמר: "אינני דיפלומט ואינני מפורסם בשל שפתי הפוליטית. אני רוצה לומר משהו לד"ר חדאדין לפני כולם". "ד"ר חדאדין", אמר ורדי כשהוא מביט בו, "גרמת לנו להתבייש בעצמנו כשאנחנו משווים את הצעת ישראל להצעתך. הצעתך טובה יותר ואנחנו נבוכים בשל כך". זו הייתה הפעם הראשונה, כותב מג'אלי, ראש ממשלת ירדן לשעבר, בספרו, שחדאדין שמע הודאת פומבית של ישראל שמוצר ירדני עולה על מקבילו הישראלי. המשתתפים אימצו את ההצעה הירדנית כהצעה משותפת לישראל ולירדן.³⁶ חדאדין הוא שניסה בעבר לחנך את חברי משלחתו שלא לפחד מהישראלים. דומה שכעת הוא זכה לחוויה מתקנת. ורדי השתמש במונחים הנכונים של בושה ומבוכה, בעלי י! ◀ , כשהוא מעצים אותם בעזרת פנייתו לקבוצה. (גם מבוכה היא תחושה בעלת י! ◀ משום שאנחנו נבוכים בדרך כלל לפני מישהו ולא בינינו לבין עצמנו). בכך הוא הפך את המפגש למפגש בין שווים. ורדי לא התפעל מההצעה הירדנית אלא העניק לה כבוד. אילו למשל התפעל מהרעיונות הירדניים המעניינים היה הדבר עשוי להסב לירדנים אי נוחות, משום שהתפעלות הופכת את הפרט למיוחד ומוציאה אותו מהקבוצה. תחת זאת הוא השווה את ההצעה הירדנית להצעה הישראלית לפני כולם וכך העניק למשלחת הירדנית כבוד.

יוסי ורדי: אני מעריך מאוד את הצעתכם. היא נראית לי מצוינת (התפעלות) ◀ אני רוצה לומר משהו לחדאדין לפני כולם. גרמת לנו להתבייש כשאנחנו משווים את הצעת ישראל להצעתך (כבוד)

בעיה 22: לפני מלחמת יום כיפור (מלחמת אוקטובר בלשון המצרים) שלח הנרי קיסינג'ר, שר החוץ האמריקאי, מסר לאנואר סאדאת, נשיא מצרים, בזו הלשון: "אני מציע לסאדאת להיות ריאליסטי. אנו חיים בעולם ריאלי ולא יכולים לבנות דבר על דמיונות ומשאלות לב. במונחים מציאותיים אתם הם הצד שהפסיד ועל כן אינכם יכולים להציב תנאים של מנצחים. אם רצונכם שארצות הברית תעזור לכם אתם צריכים לעשות ויתורים. איך אתם המפסידים יכולים להכתיב תנאים לצד השני?! ... אני לא מציע לסאדאת לנסות לשנות את המצב הצבאי הקיים משום שאז ישראל תביס אותו שוב. ניצחונה יהיה גדול מזה שנחלה ב-1967

כבוד

ודבר זה יקשה עלינו לעשות משהו בכלל. חבל יהיה על כך מאוד, ויהיה זה הפסד גדול הן למצרים והן לסאדאת עצמו".³⁷ תשובתו של סאדאת למסר הזה נמצאת בסוף ספרו האוטוביוגרפי "סיפור חיי":

"שקמנו את הגאווה והביטחון העצמי שלנו בזכות מלחמת אוקטובר 1973 כפי שעשה צבאנו. איננו מונעים יותר על ידי 'קומפלקסים' של רגשי נחיתות, חשדנות ושנאה"³⁸ ... זוהי הסיבה שבעטיה מיהר הצד שכנגד לאחר שקיעת אבק המלחמה להתיישב אתנו לשולחן הדיונים ... אחרי הקרבות מה שנותר הוא פשוט כבוד האחד לשני ... והעם המצרי הבין זאת".³⁹

השאלה היא כיצד היה על קיסנינג'ר לנסח את המסר שלו למצרים באופן שיהיה פחות מעליב ויותר מכבד וייתכן שהיה מונע עלבון נוסף שתרם את חלקו ליציאתו של סאדאת למלחמה לשם שיקום כבודו.

פתרון: בחברה בעלת ז' < כמצרים לכבוד, כלומר למה שאנשים אומרים עליך, יש ערך הישרדותי ראשון במעלה. אין זו חברה בעלת מיקוד שליטה פנימי שבה לאנשים פחות חשוב ואכפת מה שאומרים עליהם. לכן על בעל מיקוד השליטה הפנימי לזכור שחובה עליו לשמר ולטפח את כבודו של בן-שיחו בעל מיקוד השליטה החיצוני באופן מתמיד. ייתכן שייראה לו מוזר שבן-שיחו תלוי כל כך במוצא פיו בעוד הוא, בעל מיקוד השליטה הפנימי, לא תלוי כך באיש. ואולם עליו לזכור שמעשה בכל מגע עם בעל ז' < הוא נדרש לזהירות מסוימת שתלך ותתמתן ככל שהבסיס לקשר יתייצב. קיסנינג'ר היה צריך אפוא לדבר במונחים של פרדיגמת חשיבה מזרחית בפנייתו לבעל פרדיגמה כזו. במקום להדגיש את העולם הריאלי, המציאותי והעובדתי (חשיבה ביקורתית), שבעיני מצרים נחוה כמשפיל ביותר, יכול היה לומר שהמצרים לחמו בגבורה ושכולם יודעים זאת; שהצבא המצרי היום חזק לאין שיעור משהיה במלחמת ששת הימים (1967) ושבמשא ומתן שהוא מציע אין מנצחים ומנוצחים. קיסנינג'ר צריך היה להשתמש בעקרון הכבוד בעל ז' < ולא בעקרון החשיבה הביקורתית בעל ז' > בהעבירו את המסר.

37 סאדאת 1978, עמ' 217.

38 שם, עמ' 312.

39 שם, עמ' 238.

קיסנינג'ר: במונחים מציאותיים אתם הם הצד שהפסיד ... (חשיבה ביקורתית) ← לחמתם בגבורה ומגיע לכם שלום של אמיצים (כבוד)

בעיה 23: נח כנרתי, הנציג לענייני מים של ישראל, קבע שפלסטיני ממוצע משתמש ברבע מכמות המים שישראל ממוצע עושה בה שימוש, עובדה שהיא כנראה נכונה אבל היה בה רמז בנוגע לצורך לחלק את המים בצורה לא שוויונית. הפלסטינים נעלבו מכך מאוד. כך מתאר את הדברים אבו עלא: "בתחילת השיחות ניסה נוח להשפיל את כל המשלחת הפלסטינית בקביעתו שהאזרח הפלסטיני הממוצע זקוק לרבע מכמות המים שזקוק לה האזרח הישראלי הממוצע. המסקנה המתבקשת היא שהישראלי נקי יותר מהפלסטיני. בקושי הצלחתי לשלוט בעצבי. בישיבות הבאות נהגתי לשאול את נוח בלגלוג אם הוא מרשה לי לשתות מים. הוא היה עונה בצחוק, 'רק כמה טיפות'".⁴⁰ כתוצאה מכך דרש אבו עלא בנוקשות שישראל תכיר ב"זכויות המים" של הפלסטינים.⁴¹ כיצד היה על הנציג הישראלי להתייחס לפער זה בצריכת המים? וכיצד יכול היה לשכך את העלבון?

פתרון: עצם העובדה שהפלסטינים משתמשים בפחות מים לא אומרת שמגיע להם פחות. אבל כדאי לחשוב שוב על חוויית ההשפלה שפוגשים לעתים קרובות בעלי פרדיגמת חשיבה מזרחית במפגשם עם בעלי פרדיגמת חשיבה מערבית. העליונות ההתפתחותית של בעלי § ► בתחומים רבים ניכרת לעין, והם מתקשים לשים את עצמם בנעליהם של בני-שיחם משום שלא מוכרת להם חוויה זו של נחיתות. במקרה זה גרמה ההשפלה להקשחת העמדה הפלסטינית. גם שאלתו של אבו עלא אם מותר לו לשתות מים הייתה צריכה להיענות באקט של התנצלות וכבוד. ההומור הציני, שבו הפרט מתפעל מעצמו, כמו שראינו, אינו מובן לבעלי § ◀ ורק החמיר את הבעיה. ניסוח התשובה במונחים של "אנחנו" ולא "אני" הוא על פי רוב מתאים יותר לאוזנו של בעל § ◀, משום שהוא חווה את עצמו כחלק מקבוצה יותר מאשר כאינדיבידואל ואף הוא נוטה לנסח את דבריו באופן זה. מעבר לכך, בעולם של § ◀ רצוי להתחיל באחר ולא בעצמי. כך במקום לומר "אנחנו מבקשים את סליחתכם", רצוי למשל לומר: "אתם יודעים שאנחנו רוחשים לכם כבוד רב".

40 قريع 2006b, ص. 354.

41 סביר 1998 עמ' 243.

כבוד

נח כנרתי: רק כמה טיפות (התפעלות) ← אתם יודעים שאנחנו רוחשים לכם כבוד רב ולא הייתה לנו שום כוונה לפגוע בכם (כבוד)

לפרדיגמות החשיבה השונות יש עקרונות שונים והם העיקר. כך, במקרה זה, יש להשתמש בעקרון הכבוד ולא בעקרון ההתפעלות. ואולם גם ל"חוקי הדקדוק" של כל פרדיגמת חשיבה יש חשיבות.

אני ← אנחנו

אנחנו מכבדים אתכם ← אתם יודעים שאנחנו מכבדים אתכם

בעיה 24: אריאל שרון נהג להתגאות בכך שסירב ללחוץ את ידו של ערפאת משום שלטענתו הוא טרוריסט ורוצח. באחת ההזדמנויות הופיע שרון באופן בלתי צפוי לארוחת ערב שבה נכח ערפאת בדיוק כשכולם עמדו להתיישב. זה היה רגע לא נעים, מספרת מדליין אולברייט, שרת החוץ האמריקאית. ערפאת, שהיה ער ליחסו של שרון אליו, בירך אותו בחצי פה. שרון התעלם. במהלך הארוחה הרבה שרון בדיבורים וניסה להיות חברותי. אולברייט מציינת כמה מוזר היה ששרון דיבר על הפלסטינים בגוף שלישי בעוד ערפאת ומשלחתו מסובים סביב השולחן. שרון סיפר שכחואי הוא תמיד הסתדר טוב עם הפלסטינים ושהוא מעריך את יעילותם כאיכרים. כשערפאת התלונן שאיכרים פלסטינים בעזה גוועים ברעב השיב שרון: "אדוני היושב ראש, הם לא גוועים ברעב".⁴² מה היו שגיאותיו של שרון?

פתרון: התעלמות מברכת שלום מעליבה כל אחד ובמיוחד את בעל ה! , שחי את הקשר עם האחר כדבר מרכזי. כך גם דיבור על מי שנוכח בשולחן בגוף שלישי כאילו הוא לא שם. שרון ממשיך ומתפעל מעצמו כשהוא מספר שהסתדר טוב עם הפלסטינים. הוא לא אומר שהם, הפלסטינים, הסתדרו טוב אתו. בכך היה מפנה את וקטור החשיבה שלו החוצה ומעניק לפלסטינים כבוד. הוא גם מתפעל מייעילותם של האיכרים הפלסטינים. התפעלות, כמו שאמרנו, מאדירה את העצמי באופן שבעלי ה! מתקשים להבין ולקבל. שרון מכוון לכישוריהם האישיים ולא לכבוד שהם מעוררים בסביבתם. לסיום, הוא מתעמת עם ערפאת כשהוא אומר לו, "הם לא גוועים ברעב". סביר להניח שבעל ה! החפץ בתהליך של שלום לא היה מתנסח כך משום שהוא מכוון פחות לאמת ויותר לקשר וההתבטאות הזאת היא מעליבה.

- שרון: תמיד הסתדרתי טוב עם הפלסטינים (התפעלות) ← הפלסטינים תמיד הסתדרו טוב אתי (כבוד)
- שרון: אני מעריץ את יעילותם כאיכרים (התפעלות) ← כולם מכבדים את כושר התמדתם וכישוריהם (כבוד)
- שרון: אדוני היושב ראש, הם לא גוועים ברעב (תקיפות) ← לשני הצדדים קשה מאוד (הזדהות)

בעיה 25: בשיחות השלום בין ישראל למצרים בקמפ דייוויד פנה עזר ויצמן, שר הביטחון הישראלי, אל סאדאת, נשיא מצרים, וניסה להסביר לו את מה שעובר על מנחם בגין, ראש ממשלת ישראל, בתקווה לקרב אותם זה אל זה: "החודשים האחרונים היו קשים מבחינתו של בגין בעקבות ההתקפות הרבות והעלבונות שהוטחו כלפיו באמצעי התקשורת המצריים. אתה חייב להבין את ראש ממשלתנו. הייתה פגיעה בכבודו ועמנו שומר על כבוד מנהיגיו כעל כבוד אבותיו, כפי שנהוג אצלכם". סאדאת השיב: "בשום פנים ואופן לא התכוונתי לכך. אם פגעתי במר בגין, אני מתנצל. עליך לדעת, כי יחסי לכבודו של אדם עומד במקום הראשון וכבוד הזולת הוא אצלי מעל הכל. אני, למשל, לא עישנתי מעולם בנוכחות אבא שלי גם לאחר שנבחרתי לנשיא"⁴³. ויצמן פונה אל סאדאת בשפת הכבוד המובנת לנשיא המצרי. במקרה זה ברור שוויצמן הגיב כמו שצריך והשאלה העולה היא מהן הטעויות הטיפוסיות של בעל פרדיגמת החשיבה המערבית כשהצד השני פוגע בו.

פתרון: אחת הדרכים השכיחות של בעל § 1 ▶ להתמודד עם עלבונות היא ההתעלמות. הבעיה היא שדווקא ההתעלמות הזאת מעבירה מסר של התנשאות וריחוק לבעל § 1 ◀ המכוון לקשר, כך שהדבר עלול להגביר את העימות. תגובות של תקיפות, כגון "אני לא מוכן שתדבר אלי כך", גם הן נשארות לא נגישות ולא מובנות לבעל § 1 ◀ משום שהוא לא עבר תהליכי נפרדות, ודיבור מתוך העצמי זר לו. ויצמן הפנה את וקטור החשיבה שלו החוצה בכמה אופנים: "אתה חייב להבין" – שימוש בסמכותיות שעליה נדבר בפרק המתאים; "עמנו שומר על כבוד מנהיגיו כעל כבוד אבותיו" – שפת ה"אנחנו" והכבוד; "כפי שנהוג אצלכם" – הזדהות שתידון בפרק המתאים. סאדאת משיב לוויצמן גם הוא בשפת הכבוד וגם הוא משתמש בסמכותיות ("עליך לדעת"). על כן, דיבור ב"אנחנו" במקום ב"אני", פנייה בשם הכבוד מתוך הזדגשת ההדדיות והמשותף

43 ויצמן 1981, עמ' 321.

כבוד

עשויה לתת את התוצאות הטובות ביותר משום שהיא משלימה את הטרנספורמציה של וקטור החשיבה מהפנים אל החוץ.

ויצמן: אני לא מוכן שתדבר אלינו כך (תקיפות) ← עליכם לדעת, אנחנו נוהגים לשמור על כבודנו כמו שנהוג אצלכם (כבוד + הזדהות + סמכותיות)

בעיה 26: בשנת 1982, בזמן מלחמת לבנון הראשונה, זכה באשיר ג'ומאייל, המנהיג נוצרי, בבחירות לנשיאות לבנון בחסות צה"ל. הנשיא הצעיר הגיע במצב רוח מרומם לפגישה עם מנחם בגין, ראש ממשלת ישראל, כשהוא מאמין שיזכה לשפע ברכות לרגל הניצחון המשותף. הוא נאלץ לחכות כשעתיים אף על פי שבגין תבע ממנו להגיע מיד,⁴⁴ משום שבגין נפגש באופן בלתי צפוי עם שליחו של רונלד רייגן, שהציג לפניו תוכנית שלום שהייתה בעבורו מאכזבת במיוחד. בגין נכנס לפגישה עם ג'ומאייל כשהוא קודר ונרגז. הוא לא השיב לחיבוק הלבבי והסתפק בלחיצת יד קרה. בחדר הגדול השיקו כוסיות שמפניה ובגין השמיע נאום ברכה נמלץ ובו שזר רמזים על הצורך לפרוע עתה שטרות ישנים. ג'ומאייל מצדו הודה במילים כלליות. ואז פרשו השניים עם קומץ יועצים לחדר סמוך. בגין פתח בהתקפה, וזו הלכה ונמשכה עד תום השיחה.

בגין: "היכן אנו עומדים בעניין חוזה השלום?"
ג'ומאייל: "אנו עמכם בהימור ארוך על שלום של אמת ולא שלום מלאכותי. אינני מחליט לבדי על חתימה כזו. חתימה במהירות אין לה הצדקה".

בגין שיסע אותו בכעס: "אנו סבורים שהמעשה הראשון שצריך אתה לעשות כנשיא הוא לבקר בירושלים, או לפחות בת"א. יש לביקור כזה חשיבות להרגיע את העם בישראל לגבי כנות כוונותיך ורצונך ביחסים נורמאליים בעתיד. האם לא לשם כך נכנסנו למלחמה ושילמנו בדם מאות הרוגים?"

ג'ומאייל סירב להתחייב, ובגין התעלם מכך ונקב בתאריך לחתימת חוזה שלום, 31 בדצמבר 1982. ג'ומאייל טען שהוא זקוק לארכה ממושכת יותר – עד שנה, ובינתיים ידאג שהנורמליזציה עם לבנון בגבולות פתוחים "תגיע לפי עשרים מהמסחר שלכם עם מצרים". "אני מבטיח שאהיה הנשיא השני שיבקר בכנסת", אמר בהתרגשות. בגין גער בו על כך שצה"ל עשה את כל הלחימה בבירות בלא עזרת הפלנגות הנוצריות של ג'ומאייל. בשובו לבירות אמר ג'ומאייל לאביו: "הוא נהג בי כילד".⁴⁵ כנקמה הדליפה ישראל לכלי התקשורת

Shultz 1993, p. 99 44

שיף 1984, עמ' 288, 291. 45

את דבר ועידת הפסגה,⁴⁶ מה שאמור היה לבייש את ג'ומאייל. היחסים הלכו והידרדרו עד שג'ומאייל סירב להתיר לאנשיו להיפגש עם ישראלים. ואז הסכים בגין להתנצל ועשה זאת בחצי פה.⁴⁷ זמן קצר לאחר פגישתם נרצח באשיר ג'ומאייל באמצעות פצצה שהוטמנה במטה הפלנגות שלו. מה היו שגיאותיו של בגין וכיצד היה עליו להתנהג?

פתרון: בעולם של כבוד שבו ❗ ◀ להורות למישהו להגיע מיד ולאחר מכן לתת לו להמתין שעתים זהו מעשה שאינו קל ערך. בגין, כמי ש-❗ ▶, סידר את לוח פגישותיו באופן ענייני, והפגישה עם שליחו של רייגן הייתה חשובה לו מהפגישה עם ג'ומאייל. כבודו של ג'ומאייל לא נכנס במערכת שיקוליו מתוך ההנחה שהוא, ג'ומאייל, יוכל להבין מערכת של אילוצים בלתי צפויים. בגין המשיך ודיבר מתוך חשיבה ביקורתית: ישראל הקריבה את חייליה בעבור הנוצרים בלבנון, ועתה על הנוצרים לפחות להסכים לחתום על חוזה שלום עם ישראל. ג'ומאייל שמע את הטון הנוזף ונפגע. לדידו של בעל ❗ ◀ אופן העברת המסר חשוב מן המסר עצמו. בגין לא הבין את מערכת האילוצים של ג'ומאייל, שחי בחברה של כבוד ואינו יכול להרשות לעצמו להיתפס כבוגד. הוא הדליף את דבר הפגישה, בייש את ג'ומאייל וייתכן שבכך גם התיר את דמו. זמן קצר לאחר מכן נרצח ג'ומאייל. בחברה שבה כבוד ובושה הם בעלי משקל רב הדלפות תקשורתיות יכולות להיות אפוא הרות אסון ונדרשת זהירות רבה בעניין זה. אין רצח זה שונה מרציחות רבות של נשים על רקע פגיעה בכבוד המשפחה המקובלות בחברה הערבית. בחברה שבה ❗ ◀ תפקידו של רצח מסוג זה הוא למחוק את הבושה של המשפחה או הקבוצה – מה שלא רואים לא קיים והכתם הוסר. בגין יכול היה לכבד את ג'ומאייל במקרה זה כמו שכיבד את הנוצרים והזדהה אתם בעבר.

בגין: נלחמנו בעבורכם ואתם חייבים לפחות לחתום על הסכם שלום אתנו (תקיפות + חשיבה ביקורתית) ← העם היהודי מכבד את המיעוט הנוצרי בלבנון ומזדהה עמו משום שגורלנו דומה. יחד נבנה קשרים טובים בחשאי עד שתגידו לנו שאתם מוכנים לצעד נוסף (כבוד + הזדהות)

בעיה 27: כיצד על בעל פרדיגמת חשיבה מערבית להעביר מסר לבעל פרדיגמת חשיבה מזרחית? האם עליו להשתמש במילים כגון "באמת", "לדעתי" "אני

46 גרוזברד 2006, עמ' 285.

47 שיף 1984, עמ' 307.

מאמין" בעלות § ▶ כדי להדגיש את המסר או שעליו להשתמש במילים כגון "כולם יודעים", "אני מתכוון למה שאני אומר", "נוכיח לכם" בעלות § ◀ ?

פתרון: בעלי § ◀ נוטים להעיד על עצמם באופן שעלול להישמע על ידי בעלי § ▶ כהתפארות ורברבנות. כך מעיד אבו מאזן על עצמו: "באשף ובפתח קיבלו את מה שאמרתי ללא שאלות, משום שהם מכירים אותי ויודעים שאני לא מגזים ולא נוטה להמעיט. אני תמיד מגביל את מילותי ומתאר אירועים בדיוק כמו שהיו. על כן התומכים והמתנגדים שלי מקבלים את דברי כמות שהם"⁴⁸. שבועיים לאחר מלחמת יום כיפור שלח סאדאת מסר לראש ממשלת ישראל, גולדה מאיר, בזו הלשון: "כשאיימתי במלחמה התכוונתי לכך. גם כעת, כשאני מדבר על שלום, אני מתכוון לכך"⁴⁹. בחברה שבה § ▶ מוסר ההשכל בסיפורים מוסבר בדרך כלל ואין מניחים לפרט להסיק בעצמו את המסקנות. דומה שלא בטוחים שהוא יוכל להסיק בעצמו את המסקנות "הנכונות". בחברה בעלת § ▶ נוטים לשאול שאלות פתוחות שמציבות את האדם במרכז ומאפשרות לו לבטא את רצונו. בחברות שבהן § ▶ הנטייה היא להשתמש בשאלות רטוריות המכוונות את האדם לתשובה הרצויה לשואל ("אתה לא רוצה לעשות את זה?!"). בעל § ▶ בדרך כלל יימנע מלהעיד על עצמו. לדידו, שכנוע האחר באמתות כוונותיו אינו הדרך להגיע אל לבו. הוא יעדיף שהדברים ידברו בעד עצמם ובן-שיחו יסיק את המסקנות בעצמו. ואולם במגע עם חברה בעלת § ▶ שבה הצורה נוטה להיות חשובה לא פחות מהתוכן והרושם חשוב לא פחות מן המהות חשוב שבעל § ▶ לא יתבייש להעיד על עצמו, משום שהצד השני מצפה לכך ממנו. שתיקה של בעל § ▶ וציפייה שהצד השני יעשה את העבודה ויסיק את המסקנות אם לתת בו אמון או לא גוררת בחברה בעלת § ▶ חוסר אמון. מצופה מהאדם שיעיד על עצמו וישכנע את האחר, וההנחה היא שאם אינו עושה כן אזי אפילו הוא לא מאמין לעצמו. כך, על אף אי הנחות והתחושה המלאכותית המובנת של בעל § ▶, עליו להעביר מסרים כשווקטור החשיבה שלו פונה החוצה. יש לשים לב ששימוש במילים "באמת", "לדעתי", "אני מאמין" וכדומה הנפוץ בחברה בעלת מיקוד שליטה פנימי נשאר לא מובן בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני משום שמילים אלה נובעות מן העצמי. גם מסר של שלום יש להעביר בעזרת פרדיגמת חשיבה מזרחית ולא מערבית.

Abbas 1995, p. 166 48

Kissinger 1999, p. 354 49

סאדאת: אנחנו באמת רוצים שלום (תקיפות) ← כולם יודעים שכשאנחנו מדברים על שלום אנחנו מתכוונים לכך (כבוד)

בעיה 28: אולברייט, שרת החוץ האמריקאית, ערכה ארוחת ערב בקמפ דייוויד לצורך קירוב הלבבות ושבירת הקרח בין הישראלים לפלסטינים, אך לא הצליחה להשיג את מטרתה. כך מתאר את הדברים שלמה בן-עמי, שר החוץ הישראלי: "אהוד לא החליף ולו מילה אחת עם ערפאת, לא העיף אליו מבט, ורק ישב כמי שכפאו שד, כשזרועותיו שלובות. ערפאת ניסה להיות חביב ולהתרפק, למעשה להתמרח על אהוד, אך לשווא"⁵⁰. כיצד אפשר להבין את ההבדל בין ההתנהגויות?

פתרון: בעל ♣ יכול אף הוא לסרב ללחוץ את ידו של בן-שיחו, לסרב לשוחח אתו ולשבת בפנים קפואות אבל כל זה יהיה במטרה להעביר מסר דרמטי של חוסר שביעות רצון וכעס. הוא יכול בכלל לסרב לכל מפגש וגם אז המסר יהיה דרמטי. אין אצלו מצב שבו הוא אינו מעביר כל מסר. ואולם ברק, בעל ♠, מוכן להגיע למפגש שמטרתו קירוב לבבות ולהצהיר בו באמצעות התנהגותו שהוא אינו זקוק לאיש. הוא פשוט אינו מתייחס לערפאת, לא מתוך כעס, כי אם מעמדה שבאמת אין לו עניין באיש שמתנהג כך וודאי שאינו זקוק לו. זהו עולם של נפרדות שבו האחד יכול להיות אדיש לאחר, להתעלם מהאחר, נפרדות שכמעט אינה קיימת בעולמם של בעלי ♣. כשברק סירב להיפגש עם ערפאת שוב הוא לא עשה זאת מעמדה של "ברוגז", כמו שנהגו הערבים לאורך השנים עם ישראל, אלא מעמדה של חוסר עניין. ערפאת לעומתו מתחנן, מתחנף ועושה הכול כדי ליצור קשר ולהעביר מסר רגשי של קרבה וכך הוא מסייע למטרה החברתית של המפגש. אין זה מונע ממנו להפר למחרת הסכמים ולפעול כראות עיניו אבל על אותה במה הוא ממלא את תפקיד השחקן בעל ♣ שלדידו חנופה והתחננות אין בהם כל רע. להפך, הן דרכים לגיטימיות לפתח קשר. אפשר גם להתרשם שערפאת, בעל ♣, מחויב לחוקי המפגש, "קירוב לבבות", ואילו ברק מחויב לעצמו בלבד. התוצאה היא משפילה, בלא ספק, בעבור ערפאת.

ואכן, הפלסטינים לא הצליחו להבין את התנהגותו של ברק, שיזם את פסגת קמפ דייוויד. אבו עלא התפלא על תפקודו של ברק בקמפ דייוויד ובעיקר על כך שאפילו לא ניסה להיפגש אישית עם ערפאת: "אני תהיתי לעתים, מדוע הוא בא לפסגה? האם רק כמחווה לקלינטון? משום שהוא לא נראה מעוניין לדבר עם ערפאת אף על פי שערפאת הוא המנהיג הפלסטיני היחיד שהיה מסוגל לקבל

כבוד

החלטות קשות. גם ערפאת עצמו התפלא מדוע קלינטון לא מתעקש על מפגש ביניהם".⁵¹ כך אין ביכולתם של בעלי ה' להבין התנהגות נרקיסיסטית זו. לדידם, כעס עדיף על התעלמות משום שהוא ממוקד אחר. התעלמות נתפסת כמתנשאת והם נותרים פגועים.

ברק: אני לא מחויב לבן-שיחי ולחוקים החברתיים של המפגש (תקיפות + חשיבה ביקורתית) ← התעלמות מהאחר ואי ציות לחוקים החברתיים של המפגש הם משפילים ולא יקדמו דבר (כבוד)

בעיה 29: במהלך המשא ומתן ב"וואי פלנטיישן" באוקטובר 1998 נכנסה המשלחת הפלסטינית בראשות ערפאת לחדר שבו ישבה המשלחת הישראלית בראשות ראש הממשלה נתניהו והשר אריאל שרון. ערפאת, שהבחין בשרון, הניף ידו לקראתו במעין הצדעה. שרון התעלם מערפאת ולא התקרב ללחוץ את ידו כמו שעשו הישראלים האחרים. כיצד יגיבו לכך הפלסטינים?

פתרון: יושבי קרנות בשער שכם במזרח ירושלים הסבירו שבעצם ערפאת הוא שלעג לשרון. הוא הניף את ידו כלפי שרון בתנועה מתגרה כאומר לו: במלחמת לבנון, בביירות, הפצצת את מפקדתי וניסית לחסל אותי, קראת לי פושע מלחמה ואמרת שלעולם לא תישא ותיתן אתי – והנה עכשיו אני עומד לפניך ואתה נושא ונותן אתי.⁵² מעניין לציין שערפאת שמר על כבודו של שרון, ואילו שרון הוא שלא שמר על כבודו של ערפאת ולפלסטינים לא נותרה בררה אלא להגן על מנהיגם וללעוג לשרון. השפלת בעל ה' ← לא מותירה לו בררה אלא לנסות ולשקם את כבודו בחברה שהכבוד בה הוא חזות הכול. על כן, גם במצב של עימות חריף עם בעל ה' ← רצוי לשמור על כבודו כדי שלא לאלץ אותו להצטרך ולשקם את כבודו בעתיד ולאפשר לו לחדש את הקשרים.

שרון: מתעלם מקיומו של ערפאת (תקיפות) ← מצדיע לערפאת (כבוד)

Quray 2008 b, p. 258 51

52 רובינשטיין 2001, עמ' 156.

מקורות

גרוזברד ע', דיאלוג – 123 סיפורים טיפוליים מהחברה המסורתית ופתרונם, הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, באר-שבע 2007.
גרוזברד ע', פיצוח הצופן התרבותי, הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, באר-שבע 2007, עמ' 28.

Araji S. K. & J. Carlson, "Family Violence Including Crimes of Honor in Jordan - Correlates and Perceptions of Seriousness", *Violence Against Women*, 7(5) (2001), pp. 586-621. doi:10.1177/10778010122182613

Kurtz S. N., *All the Mothers are One - Hindu India and the Cultural Reshaping of Psychoanalysis*, Columbia University Press, New York 1992

Rodriguez Mosquera P. M., A. S. R. Manstead & A. H. Fischer, "Honor in the Mediterranean and Northern Europe", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(1) (2002), pp. 16-36. doi:10.1177/0022022102033001002

הזדהות

רקע מחקרי

קשרים בין אנשים הם לבה של החברה המסורתית-הקולקטיבית בעלת ♀. חברה זו אינה אוסף של אינדיבידואלים, החושבים במונחי "אני" והם מרוכזים בעצמם, שואפים למימוש עצמי וקשריהם עם האחר מבוססים על סדר וארגון שיוצר המשטר הדמוקרטי. החברה המסורתית-הקולקטיבית יוצרת קשרים על פי המודל המשפחתי באמצעות תהליכי הזדהות¹ שבהם הפרט חש שהוא כמו האחר. כך מצווה התנ"ך, אחד המייצגים המובהקים של חברה מסורתית-קולקטיבית, "ואהבת לרעך כמוך"². ההנחיה התנ"כית איננה להבין את האחר מעמדה של נפרדות שבה הפרט לא בהכרח מסכים עם האחר ועל כן הוא יכול להראות לו עמדות שונות. באמפתיה המאזין שומר על החופש שלו, מבין אך לא בהכרח מסכים, ואילו בהזדהות הוא גם מסכים עם האחר ומוותר על עמדה עצמאית משלו. הדימוי הנפוץ להזדהות הוא כניסה לנעלי האחר וראיית העולם מבעד לעיניו. כך למשל צייתנות ושינון מייצגים תהליכי הזדהות שבהם הפרט חש שהוא חלק מן האחר. גם רגש הרחמים, המתבטא בכך שהפרט חש את אשר רעהו חש ועל כן מרחם עליו, מבוסס על הזדהות. שימוש נרחב במנגנון ההזדהות מאפיין פרט שלא נפרד מן הקבוצה ולא פיתח חשיבה עצמאית, פחות מכוון לאינטרסים אישיים ויותר קשוב לאיכות הקשר שנוצר. על כן מבטו מופנה תדיר החוצה להכרת האחר ולא אינטראקציה אתו ופחות פנימה להתלבטויות ולאינטרוספקציה שמוותרים את האדם לבד. הוא נוטה להגיב יותר מאשר לומר את דעתו באסרטיביות או להציע רעיונות חדשים.

במפגש בין בעל ♀ ▶ לבעל ♀ ◀ על הראשון להקשיב יותר, פחות לקפוץ עם שלו, לוותר על המרכזיות שלו לטובת היחסים עם בן-שיחו. קשר בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני הוא לעתים לא מילולי, ויש ציפייה שאדם יקרא את

1 להגדרת ההזדהות ראו: J. Laplanche & J. Pontalis, *The Language of* *Psycho-Analysis*, Karnac & the Institute of Psycho-Analysis, 1988, pp. 205
ראו לעניין זה מקורות בסוף הפרק.

2 ויקרא יט, יח.

מצבו של האחר ויתחשב בו. הסכנה השכיחה אצל בעל מיקוד השליטה הפנימי היא הרגלו לומר את אשר על לבו בחופשיות, מתוך הנחה שגם בן-שיחו יעשה כן. הוא נוטה להיות מרוכז בעצמו, במחשבותיו וברעיונותיו בזמן שבן-שיחו יהיה מרוכז בו. מתכונת א-סימטרית זו של קשר – שבה האחד מרוכז בעצמו והשני מרוכז בזה שמרוכז בעצמו – רבים סיכוייה להיכשל.

בעיה 1: במהלך מלחמת העצמאות נפלו הרבה חיילים ישראלים בשבי ירדן. אליהו ששון, השליח הישראלי, פיתח יחסים קרובים עם עבדאללה הראשון מלך ירדן וזה הזמין אותו לסעודה. מטרתו של ששון הייתה לבקש מהמלך לשחרר את השבויים. כיצד היה עליו לעשות זאת?

פתרון: "בתום הארוחה, בטרם נפרדו אליהו ששון והמלך עבדאללה", מספר בנו, משה ששון, "ניגש המלך לאבא וכמנהגו חיבק אותו חיבוק ידידותי מאוד כשהוא נצמד אליו ממש. באותה שנייה הכניס אבא את ידו אל תוך אבנטו [חגורה רחבה שלא נועדה להחזיק את המכנסיים] של המלך ... [למהלך כזה יש אצל בני האשם משמעות מאוד מיוחדת: אין זאת אלא שלאיש המקורב מאד למלך או לראש השבט משאלה חשובה וכי נוכח הקרבה שהמלך מגלה כלפי אורחו, חייב המלך להיעתר ולהיענות בחיוב לבקשה העומדת לבוא]. עבדאללה המלך התרחק מעט מאבא ואמר לו במילים אלה: 'אליאס [אליהו], אבקשך, בקש את האפשרי. אנא ממך אל תבקש את הבלתי אפשרי, הלא יודע אתה שלך לא אשיב בשלילה, על כן אל נא תקשה עלי'.

אבא השיב מיד שהוא מבקש רק את האפשרי – להחזיר את שבויי המלחמה. 'הרי בסופו של דבר תחזיר לנו אותם. למה לך להוסיף ולהחזיק בהם, להאכילם ולהשקותם? מנהיג עם ערכים האשמיים כמוך אינו יכול לנהוג בחוסר הומאניות. החזרתם לבתיהם תואמת את המסורת של בני האשם והדבר ייראה כמהלך אצילי האשמי וגם יתקבל כמחווה לקראת העתיד היפה יותר הצפוי מעתה בינך ובין ישראל'³. הבקשה התקבלה והשבויים אכן הוחזרו.

המלך עבדאללה, מנהיג בעל פרדיגמת חשיבה מזרחית ו- § 4, מתקשה לסרב למי שהוא קרוב אליו. הוא מזדהה אתו, חושף בפניו את חולשותיו ואומר לו מה כן לבקש ומה לא לבקש. כאלה הם הקשרים בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני, שבה האחד תלוי ברעהו, אחראי על רעהו ומדבר במקום רעהו. גם ששון, מצדו, מסביר למלך את ערכי ההאשמים באופן שהיה עשוי להעליב בעל

הזדהות

‡ ▶ . ואולם המלך גאה בערכיו ולא חש כל מבוכה כשששון מדבר על נורמות ההתנהגות האלה ומבקש ממנו לציית להן. זוהי חברה שבה הנורמות באות לפני רצון הפרט, והקשרים בין הפרטים הם פועל יוצא של ציותם לאותם ערכים. לחברות שונות בעלות ‡ ‹ מנהגים שונים אולם המשותף לכולן הוא השימוש במנגנון ההזדהות. על כן, אצל בעל ‡ ‹ הקרבה היא לעתים קרובות המפתח להשגת המטרה.

אנחנו מבקשים להגיע אתכם להסכם על החזרת השבויים (חשיבה ביקורתית) ‹ באותה שנייה הכניס אבא את ידו אל תוך אבנטו של המלך ... וביקש את החזרת השבויים (הזדהות)

בעיה 2: לעתים קשה לבעל ‡ ‹ להשתתף במנהגי הקרבה הגופנית המקובלים בחברה בעלת ‡ ‹ . כך קרה שלאמריקאים היה קשה להשתתף במסכת החיבוקים והנשיקות המקובלת בחברה הערבית. מרטין אינדיק, שהיה שגריר ארצות-הברית בישראל, מספר שהם קראו לטקס הנשיקות של ערפאת, שהחל בלחי בן-שיחו ונמשך במצח, "החבילה השלמה" והחליטו כמדיניות למנוע נשיקות אלה בין ערפאת לפקידי אמריקאים. כיצד פתרו האמריקאים את הבעיה וכיצד היה צריך לפתור אותה?

פתרון: לפני טקס חתימת הסכם אוסלו בספטמבר 1993 העבירו האמריקאים לערפאת מסר שבחברתם מקובלת לחיצת יד ולא נשיקה. הם פיתחו טכניקה שאותה תרגל גם ביל קלינטון כדי למנוע נשיקות אלה: "לחיצת יד ימין בעוד יד שמאל מוצמדת בתקיפות לזרועו הימנית של ערפאת, כך שהוא לא יוכל לחבק ולנשק את מקבל פניו".⁴ אינדיק מספר שערפאת היה מודע לשיטה ואף צחק לעברו בכל פעם שהוא הניח את ידו על זרועו. יתרה מזו, ערפאת לא ויתר, ושנים לאחר מכן, בעת ההכרזה על הסכם חברון, ניצל ערפאת רגע שמרטין אינדיק היה לא מוכן והצליח לנשק אותו כרצונו. ואולם בעל ‡ ‹ אחר היה עלול להיעלב או לפחות להסתייג מקשרים קרובים עם בעל ‡ ‹ . ייתכן שהקרבה הגופנית מאיימת במידה מסוימת על בעל ‡ ‹ שנפרד מן הקבוצה וזקוק כעת למרחב אישי בלתי חדיר סביבו. בתרבויות שבהן ‡ ‹ על פי רוב התקשורת בין אנשים נעשית ביתר קרבה פיזית ומלווה במגעים פיזיים רבים באופן המעודד הזדהות וכדאי לבעל פרדיגמת החשיבה המערבית להתרגל לכך.

4 קלינטון 2005, עמ' 538; אינדיק 2009, עמ' 78.

ארצות־הברית: בתרבותנו מקובלת לחיצת יד ולא נשיקה. אנחנו מקווים שתקבל זאת בהבנה (אמפתיה) ← מגע פיזי של נשיקות וחיבוקים (הזדהות).

בעיה 3: כך מתאר אהוד ברק, ראש ממשלת ישראל, את פגישתו עם יאסר ערפאת, ראש הרשות הפלסטינית: "הגעתי מוקדם ... והוא הגיע. ערפאת ניגש אלי במין הבעה כזאת, מן חיוך אבל לא של שמחה, אולי של סקרנות עם עיניים גדולות ... הוא לקח את היד שלי בשתי ידיים, הביא אותן ככה קרוב לחזה, הסתכל עלי ואמר: חיכיתי לפגישה הזאת. אני אומר לו: גם אני חיכיתי ... ההפתעה שלי הייתה מהידיים הלבנות, הקול הרך וטיפה רעידה, שמשאירים רושם של שבירות פיזית. זה ממש תופס אותך בהתחלה. אבל אני עוקב אחריו מספיק כדי לדעת שזה משרת אותו, משמש אותו".⁵ האם צודק ברק בדבריו שהתנהגויות אלה הן תרגיל מתוכנן היטב שמטרתו לזכות בנקודות?

פתרון: בעל פה! עלול להיבהל מן הקרבה המוצעת שאין הוא רגיל בה. הוא עשוי לחוש שקרבה יתרה פורקת אותו מנשקו. כעת אינו מסוגל עוד לעמוד על שלו (תקיפות) או להפעיל למשל חשיבה ביקורתית. ואכן, לבעל פה קל יותר לתפקד ביחסי קרבה אלה נעדרי האינדיבידואציה ולשמור על עצמו, על עמדותיו ורצונותיו. מנגד, גם לבעל פה יש דרכים לגיטימיות לצבור נקודות – למשל, לנמק את עמדותיו באופן רציונלי (חשיבה ביקורתית) אף על פי שלעתים אין זו אלא רציונליזציה. היכולת של בעל פה לקחת חלק בקרבה זו, אף על פי שאין זה המגרש הביתי שלו, זוכה להערכה בצד השני כמו שבעל פה שיתאים את עצמו לבעל פה יזכה להערכה.

ברק: אני עוקב אחריו מספיק כדי לדעת שזה משרת אותו, משמש אותו (חשיבה ביקורתית) ← זה יכול לשמש את שנינו (הזדהות)

בעיה 4: ויצמן מתאר את איכות הקשר הפיזי שהוא יצר עם סאדאת: כיצד הוא יושב קרוב אליו עד שהוא חש את הבל פיו על פניו ולא מהסס לגעת קלות בידו.⁶ "הסתכלתי עליו עוד ועוד. לא יכולתי לגרוע עין ממנו. הוא היה לבוש בהידור רב. חליפתו הכחולה־כהה הייתה גזורה היטב. פניו, שהיו קרובים אלי כל כך, הדיפו ריח של מייגילוח. במשך כל השיחה הסתכלתי ישר לתוך עיניו.

5 אדליסט 2003, עמ' 90.

6 ויצמן 1981, עמ' 47.

הזדהות

הבטתי לתוך האישונים עצמם, כאילו רציתי לשאוב מתוכם את החבוי מאחוריהם. השתדלתי לנחש מה מתחולל בנבכי נפשו. שעה ארוכה התנהלה תחרות סמויה: מי יוריד ראשון את המבט הנוקב. לא נשברתי. נעצתי מבט עמוק וחודר.⁷ בהזדמנות אחרת הוא מריח את מי הגילוח של סאדאת ושואל בחיך, "אראמיס"? סאדאת מגחך בתגובה.⁸ גם בתצלומים המשותפים ניכר שוויצמן (כג'מי קרט) ניצב בקרבה פיזית רבה לעמיתיו המצרים.⁹ במה שונה מפגש זה ממפגשים בעולמם של בעלי ז' ? ▶

פתרון: בעלי ז' ▶ לא נוטים להתייחס כל כך לגוף, לריח, למגע, למבט, לבגדים וכדומה. לדידם, התוכן הוא העיקר. ואילו בעולם של בעלי ז' ◀ התוכן הוא רק פרט אחד ולא תמיד החשוב ביותר. מבט אל תוך העיניים יכול להתפרש כתוקפנות אבל גם כאינטימיות. דומה שוויצמן לא חושש מפירוש לא נכון ומאינטימיות ועל כן הוא מצליח לגשר על הפער הבינ־תרבותי.

התמקדות בתוכן (חשיבה ביקורתית) ◀ צמצום מרחק והתמקדות במבט ובריח (הזדהות)

בעיה 5: כיצד מתנהג ויצמן בפגישתו הראשונה עם סאדאת בעת ביקורו של נשיא מצרים בירושלים?

פתרון: בפגישתם הראשונה של סאדאת וויצמן בירושלים, כשוויצמן עדיין לא החלים מפציעתו, הצדיע לו ויצמן בצורה לא מקובלת: "התרוממתי מכסא הגלגלים והנפתי את מקל ההליכה שלי, כאילו היה רובה, בהצדעה צבאית. הנשיא אפרים קציר שתק, בגין היה נבוך, שר החוץ יצחק שמיר לא הבין מה קורה ואילו סאדאת פרץ בצחוק רם שהדביק את כולם".¹⁰ ויצמן אינו מהסס להשתטות כילד. כך הוא יוצר באמצעות הומור קרבה בלתי אמצעית עם סאדאת בעוד יתר הישראלים יוצרים יחסים רחוקים וקורקטיים יותר. בעל ז' ◀ עשוי להזמין יחסים של קרבה והזדהות באמצעות חיבוקים ונשיקות, הומור, התנהגות ילדותית, קלילות חבריות ועוד. ואכן, סאדאת נענה מיד להזמנת הקרבה של ויצמן בצחוק רם.

7 שם, עמ' 49.

8 הבר 1980, עמ' 266.

9 בספרו של הבר, **שנת היוגה**, בתמונות לפני עמוד 241. למשל, ויצמן מתחבק עם הגנרל עלי.

10 ויצמן 1981, עמ' 33.

ויצמן לחץ את ידו של סאדאת בחמימות (אמפתיה) ← ויצמן הצדיע
במקל ההליכה שלו ... סאדאת פרץ בצחוק רם (הזדהות)

בעיה 6: כשעמד סאדאת לעזוב את ישראל רצה ויצמן ללוות אותו לנמל התעופה על אף הפציעה ברגלו. כך מתאר זאת ויצמן: "לאן אתה הולך?" שאל סאדאת, "אני נוסע להיפרד ממך בשדה התעופה" אמרתי, "לך לבית חולים!" אמר. נימה של פקודה צבאית נשמעה בקולו. 'אללה מעאכ' אמרתי בערבית. סאדאת תפס אותי בחוזקה והדביק לי נשיקה. הוא נראה נרגש מאוד. גם אני התרגשתי. אותו רגע לחש על אוזני 'המגעיים ימשכו דרך צ'אוססקו'".¹¹ מה עושה ויצמן שמקדם את הקרבה?

פתרון: ויצמן מעורר רגשות קרבה בלבו של סאדאת. הוא רוצה ללוות אותו לנמל התעופה על אף פציעתו. סאדאת מגיב בציווי, חם ואוהב אבל ציווי. בעל **!** שאינו מכיר סגנון זה היה עלול להיפגע מהפקודה הצבאית. אבל ויצמן משיב לו בערבית "אלוהים אתך". הכרת כמה ביטויים בשפה של בעל **!** עוזרת ללא ספק לקרבה. עצם המאמץ לדבר בשפתו של האחר, גם אם ברור שאלו מילים בודדות, מעורר אהדה טבעית וקרבה אצל כל אחד מאתנו. במקרה זה שימוש בשם "אלוהים", המשותף לשתי הדתות, גם הוא גורם מאחד. סאדאת מנשק את ויצמן בהתרגשות וגם ויצמן מרוגש. עכשיו הם יחד. לסיום סאדאת מעניק לו ויצמן מתנה – הבטחה שהמגעיים יימשכו.

ויצמן מתנצל על שאינו יכול ללוות את סאדאת לנמל התעופה בגלל פציעתו (חשיבה ביקורתית) ← ויצמן רוצה ללוות את סאדאת לנמל התעופה על אף פציעתו (הזדהות)

סאדאת: לך לבית החולים!

ויצמן: אתה צודק (חשיבה ביקורתית) ← אללה מעאכ (הזדהות)

בעיה 7: עזר ויצמן עמד להיפגש עם שר המלחמה המצרי החדש, כמאל חסן עלי, שהחליף את גנרל גמאסי, במסגרת ועידת שלום. הוא הצטער על החילוף שערך סאדאת משום שהיו לו יחסים קרובים עם גנרל גמאסי שבהם השקיע רבות והוא רצה ליצור יחסים כאלה גם עם מחליפו, עלי. מה היה עליו לעשות?

הזדהות

פתרון: עזר מספר כיצד לא המתין לאירוע הרשמי במסגרת ועידת השלום כדי להכיר את השר החדש. הוא טלפן לחדרו של עלי, ששהה באותו מלון שבו שהה ויצמן. "גנרל עלי", אמר, "אני בא לומר לך שלום". ויצמן ירד לחדרו של עלי. "שמעתי עליך מהנשיא ומגנרל גמאסי", אמר עלי, "רציתי מאוד להכירך". עזר התאפק שלא לשאול על גמאסי. הם שוחחו בחביבות. למחרת טלפן עלי לעזר: "הייתי רוצה לבוא אליך ולהחזיר לך כבוד", אמר. 'תפאדאל', אמרת. 'עזר', פנה אלי בשמי הפרטי, 'אתה יודע שיש לי מזכרת מחיל האוויר שלך?' הוא חשף חלק מבטנו והציג צלקת. 'גנרל עלי', אמרתי בחיוך, 'אני מתנצל, רטרואקטיבית'. כך יוצר עזר קשרים קרובים ומכבדים, וכך גומל לו עלי הן בביקור והן בסיפור האישי המקרב. עלי הגיע לחדרו של ויצמן עם צוות טלוויזיה כדי שכולם יראו את המפגש ביניהם, ויצמן באופן טבעי בירך על כך.¹² קשר קרוב עם בעל ! ◀

דורש מחוות מעין אלה מעבר לצעדים הרשמיים. ◀ יוזמה למפגש אישי (המתנה למפגש הרשמי (חשיבה ביקורתית) ◀ יוזמה למפגש אישי (הזדהות)

בעיה 8: בקשת הסליחה של המלך חוסיין לאחר רצח שבע הנערות הישראליות על ידי חייל ירדני לא תישכח. כך תיאר אותה ראש ממשלת ישראל, בנימין נתניהו: "עד יום מותי לא אשכח את היום שבו המלך חוסיין בא אתי לבקר את שבע המשפחות המתאבלות על בנותיהן בנות השתים עשרה, תלמידות בית ספר, שנורו על ידי חייל ירדני משוגע. הוא כרע על ברכיו לפני המשפחות, לפני האמהות והאבות, הוא בכה. דמעות זרמו מעיניו כשאמר 'בבקשה, בבקשה סלחו לי. בבקשה סלחו לי'".¹³ במה שונה בקשת סליחה זו מהתנצלות מערבית טיפוסית?

פתרון: בחברה בעלת מיקוד שליטה חיצוני הפרט המבקש סליחה אינו פטור כל עוד בן-שיחו אינו סולח לו. בניגוד לאמירה "אני מצטער" המערבית האמפתית, שבה מסתיים תפקיד המתנצל, כאן יש בקשת סליחה ומחילה של אנשים התלויים זה בזה ומזדהים זה עם מצוקתו של זה. ההתחננות, שאינה נחשבת למכובדת בחברה בעלת ! ▶ משום שהיא נעדרת נפרדות ומטרתה להפעיל את האחר, מקובלת בחברה בעלת ! ◀ . במקרה זה התחננות של מלך חזקה שבעתיים. חוסיין עמד על כך שביקורו ישודר בטלוויזיה הירדנית, אף שהיה ברור לו

12 שם, עמ' 355.

13 בנימין נתניהו בהפגנה בווינגטון הבירה ב-15 באפריל 2002. <http://www.internationalwallofprayer.org/A-009-Netanyahu-Washington-Rally.html>

שהתמונות יעוררו זעם בקרב קיצוניים בירדן.¹⁴ החשיפה הטלוויזיונית של התנהגותו בחברה שבה האזרחים נוטים להזדהות עם המלך הייתה אמורה לשמש מודל לחיקוי בכל הקשור ליחס לישראל. הוא לא הסתפק בכך ושלה מיליון דולר ואלה חולקו על פי בקשתו בין משפחות הבנות. המלך חוסיין: אני מצטער על מה שקרה (אמפתיה) ← בבקשה, בבקשה סלחו לי. בבקשה סלחו לי (הזדהות)

בעיה 9: עזר ויצמן, שר הביטחון הישראלי, הרבה לשוחח עם מצרים שנפצעו במלחמות עם ישראל. הוא רצה לשמוע היכן נפצעו, באיזה הקשר ומה בדיוק קרה.¹⁵ מה יהיה האפקט של התנהגות זו?

פתרון: ויצמן ניגש למקום הכואב והקשה ביותר בעימות בן העמים – הפציעה והשכול – ולא חשש לשמוע את פרטי הפרטים של האירועים. באופן זה הוא הזדהה עם הסבל של המצרים ומאחר שהזדהות היא תמיד סימטרית הוא הזמין אותם להזדהות עם הסבל הישראלי. מעט מנהיגים בעלי ¶ נהגו כך במפגש עם חברות שבהן ¶. הכניסה לפרטים מראה על מעורבות ומעודדת הזדהות. הימנעות ממגע עם פצועי הצד השני (חשיבה ביקורתית) ← מגע קרוב עם פצועי הצד השני (הזדהות)

בעיה 10: כיצד הגיבו הפלסטינים להצהרתו של ברק לתקשורת עת נבחר להיות ראש ממשלת ישראל בשנת 1999, "אם הייתי נער פלסטיני, הייתי משתתף בפעילות ארגוני הטרור"?

פתרון: ברק לא אמר "אני מבין את הכאב הפלסטיני". אילו אמר כך היה מפעיל אמפתי שלדידם, לא היה בה די, משום שהצהרה אמפתית מתבססת על הבנה אך לא בהכרח על הסכמה. במקרה זה, ברק יכול היה למשל להוסיף, "אבל איני מסכים להשלים עם הטרור". ברק הזדהה עם הפלסטינים ואמר שאילו היה הם היה מתנהג כמוהם. "אילו הייתי אתה הייתי..." הוא משפט השגור בפיהם של בעלי ¶ המאמצים תהליכי הזדהות בלא נפרדות מן האחר. על כן לא מפתיע שאבו עלא אמר, "ראינו באמירה זו של ברק עדות להכרה בסבלו של העם הפלסטיני ומעין בקשת סליחה עקיפה. ייתכן שישראל פותחת דף חדש ... משום

14 שליים 2009, עמ' 487.

15 ויצמן 1981, עמ' 277.

הזדהות

שהווידוי הזה שלה יש בו מעין התקרבות אלינו והכרה בנו ובזכויותינו הטבעיות".¹⁶ על כן, טוב יעשה כל מי שחפץ להתקרב לבעל יְיָ ◀ אם יזדהה אתו באופנים שונים ובכלל זה על ידי משפטים דוגמת "אילו הייתי אתה הייתי..." ולא ישמור על מרחק אמפתי שעשוי להתבטא למשל באמירה "אני מבין את הקושי...". בראשון יְיָ ◀ לאחר ואילו בשני יְיָ ▶ להבנת הקושי. דיבור שמעודד מבט פנימה ואינטרוספקציה עלול להיות לא מובן ואף מאיים לבעל יְיָ ◀ .

ברק: אני מבין את הסבל שלכם (אמפטיה) ← אם הייתי נער פלסטיני, הייתי משתתף בפעילות ארגוני הטרור (הזדהות)

בעיה 11: כשרצה ויצמן להבהיר לסאדאת את בעיות הביטחון של ישראל אמר: "אני מציע שתשגר אלינו משלחת צבאית מצרית. בחר 4-5 גנרלים מצריים, עם גמאסי (שר המלחמה) בראשם, שיבואו לגדה המערבית ולרצועת עזה, נקבל אותם בכל הכבוד ונשמע את דעתם. נשמע איך היו הם פותרים את הבעיות הביטחוניות של מדינת ישראל, כאשר הגבול חוזר למה שהיה ב-1967, כפי שאתה מציע. מה גם שמעבר לגבול זה קמה מדינה פלסטינית, כפי שאתה רוצה. הייתי רוצה לשמוע את הגנרלים שלך! הייתי רוצה שיאמרו לי היכן היו מציבים את הטנקים? היכן היו מקימים את מחסני החירום".¹⁷ כיצד הגיב על כך סאדאת?

פתרון: "רעיון לא רע", השיב סאדאת להצעה, "בשבת אהיה בקהיר ושם תקבל ממני תשובה".¹⁸ לא ברור מה עלה בגורל ההצעה אולם היא משלבת כבוד לצד השני והזדמנות להזדהות עם ישראל ולהרגיש את אשר היא מרגישה. כך יכול בעל יְיָ ▶ להזמין את בעל יְיָ ◀ להיכנס לנעליו ולראות את העולם מבעד לעיניו – זוהי הגדרת ההזדהות.

ויצמן: אני מניח שאתם יכולים להבין את בעיות הביטחון של ישראל (אמפטיה) ← הייתי רוצה שתבואו אלינו ותאמרו לנו היכן הייתם מציבים את הטנקים (הזדהות)

בעיה 12: דני יתום, עוזרו של ראש ממשלת ישראל, אהוד ברק, מספר שבכל פעם שהציע לברק שייפגש עם ערפאת ביתר תכיפות ויפגין יחס אוהד יותר היה ברק משיב, "אפשר לחשוב שאם הייתי מגיש לו בורקס, היה אפשר לפתור את

16 Quray 2008 b, p. 130

17 הבר 1980, עמ' 215.

18 ויצמן 1981, עמ' 145.

הבעיות".¹⁹ באופן רציני יותר הסביר ברק: "הזמן הנכון לפגישה בינינו יהיה כאשר הדברים יהיו ערוכים ומוכנים להכרעה של מנהיגים".²⁰ כיצד חוו הפלסטינים התנהגות זו?

פתרון: קשר בחברה בעלת חץ וקשת הוא מהות הכול, והזדהות היא הכלי שבאמצעותו מתממש הקשר בחברה זו. הפלסטינים סיפרו ליוסי ביילין, שר המשפטים הישראלי, שהתעלמותו הכמעט מוחלטת של ברק מערפאת הביאה נזק גדול, משום שבמסגרות כגון אלו יש תפקיד חשוב מאוד ליחסים האישיים, וברק כאילו הפגין את חוסר החשיבות שייחס לכך.²¹ בכירים פלסטינים אחרים תיארו את ברק כמי שמרגיש בנוח במיוחד בוויכוחים קרים ולוגיים. כל צעד של ברק, אמרו, נראה כאילו הוא נהגה ואז מוקפא במוחו. ואילו ערפאת תיאר אותו כ"מסורבל מבחינה פוליטית, מתסכל, חסר מגע אישי".²² כך חווים לעתים קרובות בעלי חץ וקשת את בעלי חץ וקשת – לוגיים, קרים, מרוחקים ובעיקר מתנשאים. ניכר שברק מכוון לתוצאה ולא לקשר – נטייה קלאסית של בעל פרדיגמת חשיבה מערבית שאותה אימץ ברק באופן מלא.

ברק: הזמן הנכון לפגישה בינינו יהיה כאשר הדברים יהיו ערוכים ומוכנים להכרעה של מנהיגים (חשיבה ביקורתית) ← אני מוכן להיפגש עם ערפאת בכל זמן ובכל מקום משום שהקשר הוא העיקר ובלעדיו לא יקום דבר (הזדהות)

בעיה 13: עזר ויצמן, שר הביטחון הישראלי, הגיע למצרים למפגש עם סאדאת. כך הוא מתאר את המפגש: "יא עזרא, קרא הנשיא המצרי בקול רם, 'אתה עדיין הולך עם המקל שלך?' [עזר נפצע בתאונת דרכים]. שוב חרקתי שיניים. נשבר לי. לא נעם לי כלל וכלל המראה של שר בטחון ישראלי צולע בפגישה עם נשיא מצרים. סובבתי את מקל ההליכה בידי ובתנופה גדולה וכואבת העפתי אותו למרחק רב. את מעוף המקל ליוויתי בקללה עסיסית בערבית: 'יחרב ביתך מקל!'"²³ כיצד הגיבו לכך המצרים?

19 יתום 2009, עמ' 380.
 20 רובינשטיין 2003, עמ' 116.
 21 ביילין 2001, עמ' 146.
 22 רובינשטיין 2003, עמ' 77.
 23 ויצמן 1981, עמ' 22.

פתרון: קשר אישי עם בעל ♀ יכול להיות מלווה בקללות, צחוקים ועמדה שיכולה להיתפס ילדותית בחברה בעלת ♀. ואולם זוהי מהותה של הקרבה. כך מתאר ויצמן את התגובה: "נפלה דממה. הנהג והמאבטחים המצריים פערו עיניים ... נדמה לי שג'מסי [שר המלחמה] נבהל מעט. הייתה שתיקה של שנייה אחת, אולי שתיים. ואז פרץ הנשיא סאדאת בצחוק רועם ומתגלגל שהדביק את כולם".²⁴ נראה שעוזרי הנשיא המתינו לתגובת הנשיא, כמו שהם נוהגים בדרך כלל, כדי להתאים את עצמם אליה. גם זו הזדהות. גם השימוש של ויצמן בכמה מילים בערבית מגביר את הקרבה וההזדהות בין הצדדים. סאדאת למשל נהג לשרבב לנאומיו כשביקר בארצות שונות משפט או שניים בשפת המקום.²⁵ אבל למעשה סאדאת הוא שהחל בדיאלוג הקרוב הזה בעל מיקוד השליטה החיצוני. הוא לא שאל "מה שלום הרגל שלך?" או "איך אתה מרגיש?", שאלה פתוחה שמציבה את הצד השני במרכז ומעניקה לו את הבמה. הוא שאל שאלה רטורית הצוחקת על ויצמן או מתגרה בו: "אתה עדיין הולך עם המקל שלך?" האופיינית על פי רוב לבעל ♀ משום שהיא מפעילה את האחר ומחלצת ממנו תגובה דומה. ויצמן אכן מגיב בתגובה יצרית, ילדותית, היוצרת קרבה.

סאדאת: איך אתה מרגיש עם הפציעה שלך? (אמפתיה) ← אתה עדיין הולך עם המקל שלך? (הזדהות)

בעיה 14: קיסינג'ר, שר החוץ האמריקאי, מחדד את ההבדל בין בעלי הראש הפתוח לבעלי הלב הפתוח. הוא קיבל שדר ממצרים המציין שקריאתו לראליזם מזכירה את עמדתה של ישראל. "בסך הכל רוצה מצריים", אמר הגנרל עלי, "באיזו הבטחה שניפגש ב'לב פתוח". קיסינג'ר כתב שידיעתו בפסיכולוגיה המצרית הייתה אז מועטה מכדי שישב בנימה אנושית דומה לזו. "בצורה פיוטית קצת פחות הודעתי שאנו מוכנים להיכנס לשיחות 'בראש פתוח' כדי לקבוע איזה תפקיד מועיל נוכל למלא בקידומו של הסדר צודק".²⁶ מה ההבדל בין גישת הראש הפתוח לגישת הלב הפתוח?

פתרון: בעלי ♀ נוטים לאמץ דפוס של חשיבה ביקורתית שאינה אלא "ראש פתוח", ואילו בעלי ♀ נוטים להזדהות עם האחר שאינה אלא גישה של "לב פתוח". כך יכול היה קיסינג'ר לשפר את תגובתו.

24 ש.ם.

25 Kamel 1986, p. 27

26 קיסינג'ר 1980, כרך ג, עמ' 1336.

קיסנינג'ר: אנחנו מוכנים להיפגש אתכם בראש פתוח (חשיבה ביקורתית) ←
גם אנחנו מוכנים להיפגש עמכם בלב פתוח (הזדהות)

בעיה 15: כיצד מתאר בעל פה את הקשר הרצוי?

פתרון: סאדאת ניסח את איכות הקשר הרצוי לו עם בגין כך:

"אנחנו חייבים להמשיך ביחד. אנחנו נמצאים באותה סירה. אינני רוצה להזיק לראש הממשלה בגין. אינני יכול להזיק לו, כי אז אזיק לעצמי. אינני רוצה להרוויח ולא שיגידו עלי שניצחתי את הישראלים. לא ולא. כואב לי לדעת באילו קשיים נמצא עכשיו מנחם ... זה בהכרח משפיע על מצבי. אולי הוא יחשוב שהוא חייב לנקוט צעדים מסוימים ואז ממילא זה ישפיע עלי ועל מצבי ... אנחנו בסירה אחת וחייבים להמשיך ולהצליח. אני מבין את הקשיים שלכם ואתם חייבים להבין את שלנו ... אני כל הזמן מנסה להיכנס לנעליו של מנחם. אם קשה לו, המצב הולך וקשה גם לי".²⁷

ואילו חוסיין מלך ירדן הבין לעומק את חוסר הביטחון שחשים ישראלים רבים למרות עליונותם הצבאית על הערבים. תחושות אלה אפשר להבין על ידי הזדהות עם ישראל. עוזריו הקרובים ובני משפחתו היו מודעים היטב לחשיבות שייחס לטיפול הרגיש בישראלים. הוא הנחיל לאנשים סביבו את הצורך להפגין אהדה והבנה כלפי הצד השני. כך הסביר לבנו עבדאללה: "כאשר אתה מתדיין עם יריב, ובנקודה זו היו הישראלים יריבים, עליך לשים עצמך בנעליהם ... עליך להבין את חששותיהם, את הפרנויה שלהם ואת פחדיהם".²⁸ המלך חוסיין רחש לרבין, ראש ממשלת ישראל, כבוד רב, שהלך וגדל בחלוף הזמן ושימש המפתח להתקדמות במסלול הירדני. "היו בינינו יחסים מיוחדים", אמר המלך בערגה לאחר מותו של רבין. "פעמים רבות חשתי שהוא שם את עצמו בנעלי. אני שמתתי את עצמי בנעליו. לא ניסינו להרוויח נקודות זה על חשבוננו של זה. ניסינו לגבש משהו שיהיה ניתן ליישום, מקובל על שני עמינו, משהו מאוזן והגיוני. זו הגישה שאימצנו, וכך הגענו אל היעד".²⁹

כשהגיעו השיחות בין הירדנים לישראלים למבוי סתום פנה מג'אלי, ראש המשלחת הירדנית, אל חברי משלחתו ואמר להם: "דרך טובה להבין את עומק

27 בן אלישר, 1995, עמ' 237.

28 שם, עמ' 432.

29 שליים, 2009, עמ' 452.

הזדהות

הבעיה היא לשים את רגליך בנעלי היריב. ואז לנסות להבין למה הוא חושב ופועל כפי שהוא חושב ופועל. האם למישהו יש הצעה?³⁰

"אני מבין שקשה לך" – אמפתיה של בעל פרדיגמת חשיבה מערבית – אינה מספקת ואף עלולה להיחוות כמרוחקת. בעל $\text{!} \leftarrow$ מצפה לתחושה של ביחד ולאחריות הדדית. הדימוי של להיכנס לנעלי האחר ולראות את העולם מבעד לעיניו אכן מתאר היטב תהליך של הזדהות.

סאדאט: אני מבין שקשה לך (אמפתיה) \leftarrow אם קשה לך המצב הולך ונעשה קשה גם אצלי, אם אזיק לך אזיק גם לעצמי (הזדהות)

בעיה 16: כך מסביר מג'אלי, ראש המשלחת הירדנית, לאליקים רובינשטיין, ראש המשלחת הישראלית למשא ומתן, מדוע קשר וקרבה קודמים להסכם, וכיצד האמת היא לא ערך עליון.

רובינשטיין הגיש למג'אלי בתחילת השיחות הצעה להסכם שלום.

"למה שלא תציץ בטיוטת ההסכם, רק מבט חטוף", ביקש רובינשטיין.

"לא, לא, אלי. בשבילי זו לא רק הפרת טאבו, אלא מעשה מטורף הדומה לקשירת העגלה לפני הסוס", השיב מג'אלי והוסיף: "אתה נשוי, אלי, לא כן?"

"כן".

"ורב ערך את חתונתכם?"

"כן".

"כשביקשת את ידה של אשתך ממשפחתה האם סיפרת לאביה מה אתה הולך לעשות עם בתם במיטה מיד לאחר שהחתונה תסתיים?"

"לא, לא סיפרתי", השיב רובינשטיין.

"למה לא?"

"מפני שהם לא היו נותנים לי את בתם".

"אבל למה?"

"מפני שאילו סיפרתי להם על הסוף המאושר במיטה הדבר היה משפיל למשפחתם", השיב רובינשטיין.

"אבל זה מה שיקרה בינך לבין בתם לאחר שהיא תהיה אשתך".

"זה נכון. אבל לא נהוג לספר זאת לאחרים".

"אוי-קיי, אז האם אתה מבין מה פירוש הדבר בשבילנו לדבר על ההסכם

כרגע לפני שהתחלנו בכלל לשאת ולתת?! זה כמו לספר לחותנך העתידי מה אתה ובתו תעשו במיטה!"³¹

כיצד מעביר מג'אלי את המסר שלו?

פתרון: ראשית, בחברה בעלת ׀ אין מעבירים את המסר בעזרת תשובה הגיונית ישירה ופשוטה, אלא בעזרת שאלות מנחות שמובילות את בן-השיח למטרה הרצויה, משום שבעולם של ׀ כדי לשכנע את היריב עלי לגרום לו לומר את אשר אני חפץ. זוהי תמצית מיקוד השליטה החיצוני המפעיל את האחר לטובתי. בעולם כזה אנחנו לא מסבירים, אלא משכנעים, משום שהסבר מופנם על ידי המאזין ואם הוא מקבל את ההסבר הרי הוא הופך לשלו, לעומת שכנוע, שמכיל אלמנט חיצוני כוחני. מג'אלי מביא דוגמה יפה שבה אמירת האמת היא פוגעת ומעליבה ועל כן הסכם, טוב ככל שיהיה, בלא קשר קודם אף הוא נחוה כפוגע ומעליב. רצונו של רובינשטיין לדלג על שלב הקשר ולדון היישר בעובדות, בהסכם ובאמת נחוה כמעליב, ומג'אלי מסרב אפילו לקרוא את ההצעה. סאדאת הוא שאמר בהזדמנויות שונות שהעיקר אינו ההסכם כי אם הקשר: "הצד הרשמי הוא לא הצד הקובע. השלום לא תלוי רק בהסכם השלום, אלא במערכת היחסים שתפתח, ויש דברים שצריכים להתפתח לאו דווקא במישור הרשמי".³² שוב אפשר להתרשם כיצד הקשר הקרוב חיוני בחברה ׀ כדי להשיג כל תוצאה רצויה.

אנחנו זקוקים להסכם טוב (תקיפות) ← אנחנו זקוקים לקשר טוב (הזדהות)

בעיה 17: אירוח בחברה בעלת ׀ הוא מרכיב מרכזי בקשר המתפתח: "גם בעיתות המשבר והאלימות שיבואו לאחר מכן, יישאר ערפאת מארח במיטב מסורת הערבית", מספר גלעד שר, שליחו של אהוד ברק למשא ומתן. "תמיד ירעיף על אורחיו מאכלים על גבי מאכלים, בעוד הוא בעצמו מסתפק במנות צמחוניות קטנות, שמהן הוא טועם כזית".³³ ואילו השליח האמריקאי דניס רוס מספר: "לפני תחילת המפגש הוא התעקש להגיש לנו ארוחת צהריים. הוא חתך את נתחי העוף והגיש לכל אחד מאתנו בעצמו".³⁴ יוסי ביילין מספר כיצד יצא

Majali 2006, p. 61 31

ויצמן 1981, עמ' 332. 32

שר 2001, עמ' 66. 33

Ross 2004, p. 131 34

הזדהות

ערפאת מגדרו כדי למלא את תפקיד המארח על הצד הטוב ביותר. "את הכיסא הקבוע לפני מכתבתו הסיט לצדי כדי לא להעניק תחושת פטרוניות, וכל הזמן דחק בנו והציע לערות דבש לתה במקום סוכר כי זה גם יותר בריא וגם יותר טעים".³⁵ במפגש בקאהיר שבו תיווך מובארק בין ערפאת לרבין הוגשו לנוכחים כריכים עם פול, מספר דניס רוס ומוסיף: "מובארק, כהורה דאגן, התעקש שכל אחד יאכל".³⁶ כך הוא מתאר גם את מפגשיו עם ואליד מועלם, שגריר סוריה בארצות-הברית, שהתעקש להאכיל אותו בכל פעם שבא אליו.³⁷ כיצד אפשר להבין התנהגות זו?

פתרון: הכנסת אורחים חמה היא מן המקובלות בחברות בעלות ♣. לא נהוג לשאול את האורח שאלה פתוחה כגון האם אתה רוצה לשתות או לאכול, או אפילו מה תרצה לאכול, משום ששאלה כזו, שמכריחה את האורח לדבר בשפת ה"אני" ולומר את רצונו, עלולה להיות מביכה בעבורו. תפקיד המארח לדעת מה הוא רוצה ולמלא את רצונו. על כן מגישים מכל טוב בלי שאלות.

מה תשתה? (אמפתיה) ← מגישים בלי לשאול (הזדהות)

בעיה 18: שמעון פרס מספר על ארוחת צהריים משותפת עם המלך חוסיין בדירת ידידים בלונדון. המארחת בכבודה ובעצמה בישלה והגישה את הארוחה הערבה. כשהסתיימה הארוחה הציע המלך שהם ילכו למטבח ויעזרו בשטיפת הכלים. לאחר מכן התיישבו לדיון פוליטי. המלך היה במצב רוח מרומם, ושילב אנקדוטות עליזות בהערכתיו הפוליטיות המפורטות. "הוא סיפר לי על שיחה שלו עם רייגן שבה שאל אותו הנשיא על דיג ביים המלח ... המלך גם סיפר לי על בנו, טייס הליקופטר מסוג קוברא בחיל האוויר הירדני המלכותי, ועניין זה היה מיוחד בעבורי משום שגם בני הוא טייס קוברא בחיל האוויר הישראלי. השיחה זרמה בחופשיות ובנעימות ולאט לאט גלשנו לנושאים האמתיים".³⁸ מדוע מציע המלך לפרס להדיח יחד את הכלים?

פתרון: הדחת הכלים, אותה מטלה יומיומית פשוטה, נחוצה למלך כדי להתקרב אל פרס. לבעל ♣ זה עלול להיראות מוזר משום שמבנים לוגיים של סיבה ותוצאה לא זקוקים לכל קשר אישי. הם עומדים בפני עצמם. ואולם בעל ♣

35 בילין 1997, עמ' 169.

Ross 2004, p. 134 36

Ibid, p. 138 37

Peres 1995, p. 305 38

צריך שהות כדי להכיר את בן-שיחו ולהתרשם ממנו באופן לא אמצעי. גם הצחוק המשותף על חשבון רייגן והשיחה על בניהם שחולקים אותו מקצוע צבאי תורמים את שלהם לאווירת הביחד החשובה כל כך למלך חוסיין בטרם יוכל לגשת לגופו של עניין. הסופר המצרי נגיב מחפוז, חתן פרס נובל לספרות, שתמך בתהליך השלום, הציע לישראלים להבליט את המשותף ולא את השונה בקשר עם מצרים: "בעבר הבלטנו, גם אנו גם אתם, את המפריד בינינו. מעתה ואילך אנו מצווים להבליט את המשותף. אחר שמילאתם את הבטחתכם, כיבדתם את חתימתכם ... העם המצרי מעריך מאוד את העובדה שישראל עמדה בדיבורה".³⁹ עצה חשובה זו להבליט את הדומה ולא את השונה רלבנטית לכל בעלי ה' > במגע עם בעלי ה' < .

להדגיש את המבדיל (חשיבה ביקורתית) ← להדגיש את המשותף והביחד (הזדהות)

בעיה 19: יחסי קרט, נשיא ארצות-הברית, וסאדאת, נשיא מצרים, הם אחת הדוגמאות המאלפות לאופי הקשר שיכול להתפתח בין בעל ה' > ובעל ה' < כשהם מצליחים ליצור יחד "משפחה". בלא קשר מיוחד זה בין קרט, המתווך, ובין סאדאת ספק אם היה תהליך השלום בין ישראל למצרים מסתיים בחתימת חוזה שלום. כך מתאר זאת זביגנייב בז'ינסקי, היועץ האמריקאי לביטחון לאומי: "סאדאת היה חביבו של קרט ... זו הייתה אהבה ממבט ראשון והיא הייתה אמיתית לגמרי משני הצדדים, חרף הניגודים האישיים בין המצרי המוחצן, קצר-הרוח והנועז לבן ג'ורג'יה המאופק מאוד, הקפדן, בעל המוח הדומה למחשב אלקטרוני ... קרט התייחס לסאדאת ממש כאל בן משפחה במובן הדרומי של המילה והוא הזדהה אתו באופן יוצא מהכלל".⁴⁰ קרט היה אומר לסאדאת: "אני אייצג את האינטרסים שלך כאילו הם שלי, אתה אחי". תשובתו של סאדאת: "עמי מעריץ אותך. לעולם אהיה גאה בידידותנו, באחוותנו".⁴¹ סאדאת נתן לקרט "קארט בלנש" לייצג אותו ואמר לו בהזדמנויות שונות שמה שהוא, קרט, יסכים לו מקובל גם עליו.

"מהרגע הראשון", כותב קרט על קשריו עם סאדאת, "יחסינו היו זורמים וטבעיים. בטחנו זה בזה. כל אחד מאתנו החל ללמוד על בני משפחתו של השני,

39 ששון 1992, עמ' 116.

Brzezinski 1983, p. 24 40

Ibid, p. 284 41

עיר הולדתו וחיי המוקדמים, תוכניותיו האישיות ושאיפותיו כאילו אנחנו קושרים עצמנו זה אל זה לתמיד. הנשים שלנו, רוזלין וג'יהאן, כאילו חשו ביחסים המיוחדים שהתפתחו בינינו והצטרפו לקשר הזה בקלות. כתבי החדשות לא נהגו להתייחס ברצינות להצהרותי על חברויות. אבל כשקראתי לנשיא אנואר סאדאת 'החבר האישי הקרוב שלי' הוא ואני – וקרוב לוודאי שכל השאר – ידעו שזאת האמת".⁴²

ברגע האמת, כשסאדאת רצה לנטוש את שיחות השלום בקמפ דייוויד היה קרטרי המום: "משום שסאדאת היה ידיד אישי שלי. לא ידעתי מה לעשות. סאדאת עמד לעזוב ולא יכולתי לעשות כלום בנדון. פרשתי אפוא לחדר צדדי, ירדתי על ברכי והתפללתי לאלוהים שיעזור לי. תזרתי לחדרו של סאדאת וראיתי שכל מזוודותיו כבר מסודרות בחוץ וכל עוזריו עומדים שם. נכנסתי אל החדר והוריתי לכולם לצאת החוצה. נעמדתי מול סאדאת כשאפנינו כמעט מתחככים זה בזה, ואמרתי לו כי הוא בגד בי, בגד בעמו, וכי אם יעזוב תיגדע הידידות בינינו לנצח ומערכת היחסים הטובה בין ארצות הברית למצרים תספוג מהלומה קשה. והוא פרש לבדו אל תא צדדי, וכשיצא משם אמר, 'אני אשאר'".⁴³

אהרון מילר, חבר בצוות השלום האמריקאי, מספר שכששאל את קרטרי על אודות יחסיו עם סאדאת נפרץ הסכר: "סאדאת נתן בי את אמונו המוחלט. היינו בעצם קצת כמו אחים ... הוא היה מעין נפש תאומה שלי".⁴⁴ גם ויצמן מספר שלא אחת ביקש קרטרי מסאדאת "טובה אישית", וסאדאת סיפר שעשה ויתורים שונים כמחווה אישית לקרטרי.⁴⁵ כך, כשהודיע קרטרי לסאדאת שהוא שולח אליו את בז'ז'ינסקי, היועץ האמריקאי לביטחון לאומי, עם טיוטת הסכם שישראל אישרה וקרטרי חפץ לקדם, השיב סאדאת לפני שראה את ההסכם: "מצוין! הביקור יהיה אירוע נפלא וינחל הצלחה שלמה. אני יכול להבטיח לך, אדוני הנשיא, הצלחה שלמה".⁴⁶

לאחר הירצחו של סאדאת בשנת 1981 לא רצה קרטרי, שבעת ההיא כבר לא היה נשיא, לבוא להלוויה באופן רשמי עם הנשיאים הקודמים, פורד וניקסון, אלא באופן פרטי כידיד המשפחה. הדבר לא הסתייע והוא הגיע בתפקיד רשמי.⁴⁷

Carter 1982, p. 284 42

מילר 2008, עמ' 185. 43

שם, עמ' 172. 44

ויצמן 1981, עמ' 344, 350. 45

Carter 1982, p. 417 46

Ibid, p. 269 47

קרטר מספר: "כשהגענו לביתו של סאדאת בקאהיר גמאל, בנו של סאדאת, עמד על המדרגות לקבל את האורחים. לפנינו היו הנשיאים ניקסון ופורד. כשהבחין מהצד שאנחנו באים הוא נטש את מקומו ורץ אלי. הוא חיבק אותי והחל לבכות על כתפי. הרגשתי כאילו הוא בני וניסיתי לנחם אותו בצערו".⁴⁸ כיצד אפשר להבין את "מודל המשפחה" שבנו סאדאת וקרטר?

פתרון: אם כן, "מודל המשפחה" ולא "המודל הדמוקרטי" הוא מודל הקשר המומלץ לכל בעל ז' ▶ במגעיו עם בעל ז' ◀. חברות מסורתיות-קולקטיביות אינן אמונות על ה"מודל הדמוקרטי" שבו קבוצה של אינדיבידואלים הנפרדים זה מזה יוצרים קשרים על בסיס מוסכמות שנראות לבן החברה המסורתית-הקולקטיבית כלא מוחשיות ובעיקר לא נתפסות משום הקור והריחוק שבהן. כמי שלא עבר תהליכי נפרדות ולא חווה את מיקוד השליטה בתוכו, אלא מחוצה לו, ועל כן הוא תלוי באחר, המודל היחיד המוכר לו לקשר הוא "מודל המשפחה". במצב עניינים זה אי אפשר לסמוך על הזר כמו שמעודד "המודל הדמוקרטי", המשתמש בחוקים מופשטים של זכויות הפרט, ערכים ושוויון. על כן, בעלי ז' ◀ נוטים להפוך לבן משפחה כל מי שמוצא חן בעיניהם ולכנותו "אחי", "אחותי", "בני", "בתי" וכדומה. לעתים בעל ז' ▶ יכול להיעזר בדמיון מודרך במגעיו עם בעל ז' ◀ ולדמיין שבן-שיחו הוא בן משפחה. כעת יתייחס אליו בפחות נפרדות, דבר שעשוי לשפר את הקשר. בעולמו של בעל ז' ◀ החלטות מתקבלות על סמך שיקולי קשרים וחברויות יותר מאשר על סמך שיקולים אישיים.

קרטר: תעשה זאת בשביל עצמך, זה אינטרס שלך (חשיבה ביקורתית) ◀
תעשה זאת למעני (הזדהות)

קרטר: גם אם לא נסכים אנחנו יכולים להישאר חברים (אמפתיה) ◀ אם לא נסכים ייפגע הקשר שלנו (הזדהות)

בעיה 20: כיצד יש לפנות אל בעל ז' ◀ בעת קונפליקט?

פתרון: הקשרים בין ג'ימי קרטר, נשיא ארצות-הברית, ובין אנואר סאדאת, נשיא מצרים, היו כאמור קרובים מאוד. ואולם כשדעותיהם היו חלוקות היה קרטר פונה אל סאדאת ומדבר אתו בצער ובכבוד רב ומבקש את עזרתו ביישוב

הזדהות

ההדורים ביניהם.⁴⁹ הפנייה הנכונה ביחסים משפחתיים אלה היא "אני צריך את עזרתך" ולא יציאה בהאשמות. חשוב לזכור שחברות בעלות § ◀ אינן בנויות על הפנמות כחברות בעלות § ▶, והיכולת לקבל אחריות אישית ולשאת באשמה היא מוגבלת, משום שלא התפתחה בהם אינדיבידואציה כמו שמקובל במערב. האשמות בחברות אלה לא מעוררות בדרך כלל התבוננות פנימה, אלא השלכה מידית של האחריות על המאשים. לעומת זאת, בעל § ▶ יהיה מוכן לעשות הרבה יותר מבעל § ▶ למען הקשר ולמען מי שהוא חש קרוב אליו. על כן הפנייה חייבת לעודד את הקרבה. כשניסה קיסנינג'ר להשיג הסכם הפרדה בין ישראל לסוריה ונתקל בקשיים הציע לו איסמעיל פהאמי, שר החוץ של מצרים, עצה דומה. הוא הציע לו לפנות אל אסד בטון מפיס יותר.⁵⁰ כדאי גם לשים לב לתפקיד הטון העצוב כמחבר ומלכד לעומת הטון המתעמת ועל כן מפריד. כשבעל § ▶ אינו עומד בהתחייבותו אפשר להתעמת אתו (תקיפות), או שאפשר להבין שבחברה שבה § ▶ ערך הקשר גדול מערך האמת, ועל כן האמירה "אנחנו צריכים לעזור זה לזה..." תניב תוצאות טובות יותר (בפרק "סמכותיות" נראה שכמו שיש צורך לגלות יתר חום והזדהות עם בעל § ▶ כך לעתים יש צורך להציב לו גבולות ברורים יותר מאשר לבעל § ▶).

אינך עומד בהתחייבויות (תקיפות) ← אנחנו צריכים לעזור זה לזה
לעמוד בהתחייבויות (הזדהות)

בעיה 21: כך מתאר הגנרל גמאסי, שר המלחמה של מצרים, את אופן התקשורת של עזר ויצמן, שר הביטחון של ישראל, עם סאדאת: "כשייפגש עם סאדאת וזה ישאל אותו איך הייתה הטיסה בתוך מצרים הוא יאמר לו שהיא נמשכה כשעה ורבע אבל שישראל מאוד קטנה משום שבשעה ורבע טיסה מזרחה מגיעים לבגדאד וששטח ההתנחלויות בתוך סיני שישראל נדרשת לפנות הוא רק חצי אחוז משטח מצרים ... כשהשיחה החלה לזרום ויצמן דיבר על ביטחון ישראל. הוא אמר שישראלים רבים גרים ליד הגבול. באר שבע למשל נמצאת רק במרחק 30 קילומטר מהגבול ... הוא גם אמר שהאדם ברחוב מעריץ את סאדאת באופן אישי ומחשיב אותו לאיש בעל אומץ. חנות בתל אביב קראה לעצמה 'בגדי סאדאת'. והוא, ויצמן בעצמו, השווה את ביקור סאדאת בירושלים לנחיתת

49 גרוזברד 2006, עמ' 217.

50 Fahmy 1983, p. 94

האדם הראשון על הירח. אם סאדאת יאבד את ההערצה והרצון הטוב הזה זו תהיה אבדה איומה. ויצמן סיים כשאמר שהמצב קורא להחלטות אמיצות".⁵¹
באילו טכניקות של מיקוד שליטה חיצוני השתמש ויצמן כדי ליצור קשר קרוב עם סאדאת?

פתרון: ויצמן אינו מתעמת עם סאדאת ואינו אומר לו ששטח ההתנחלויות הישראליות בסיני שהוא, סאדאת, דורש לפנות הוא רק חצי אחוז משטח מצרים. אז למה הוא עושה מזה עניין?! הוא מתחבר לנושא ברמה האסוציאטיבית ובעצם ממשיך את שאלת סאדאת, "איך הייתה הטיסה בתוך מצרים?" גמאסי אומר על כך, "כרגיל, ויצמן ניצל את האירוע החברתי כדי להעלות את הנושא שהוא רצה". גמאסי ממשיך ומתאר כיצד עזר מדבר ברמה של רגשות אנושיים, על חששות הישראלים, ולא בשפה של ויכוח. לסיום, ויצמן מעניק לסאדאת כבוד גדול כשהוא משווה את מסעו לירושלים לנחיתת האדם הראשון על הירח. גמאסי מציין שוויצמן עושה את כל זה מבלי לוותר על עמדת ממשלתו, ממשלת בגין. התנהגויות אלה של ויצמן אינן נוגעות בתוכן, אלא בצורה ובטיב היחסים. גמאסי מציין שסאדאת החזיר את המשלחת המדינית המצרית מירושלים לקאהיר לאחר המשבר בשיחות אבל אפשר למשלחת הצבאית הישראלית בקאהיר להישאר ולהמשיך בשיחות מתוך הערכה רבה לוויצמן.⁵²

ויצמן: רציתי לשוחח אתך על עניין ההתנחלויות (חשיבה ביקורתית) ←
בנוגע לשאלתך על הטיסה בתוך מצרים היא נמשכה ... אבל ישראל מאוד קטנה ... ושטח ההתנחלויות... (הזדהות)
ויצמן: אנחנו לא יכולים להסכים שיישובינו יהיו על הגבול (תקיפות) ←
הנושא הזה מאוד מפחיד אותנו, אתה ודאי מבין (הזדהות)
ויצמן: אנחנו מתפעלים מהביקור שלך בירושלים ומיכולתך לבצע את המהלך הזה (התפעלות) ← העם בישראל מעריץ אותך ואת אומץ לבך (כבוד)

בעיה 22: להלן שיחה בין גלעד שר, הנציג הישראלי, למוחמד דחלאן, הנציג הפלסטיני. שר מסרב לדון בנושאים ביטחוניים שבעבור ישראל הם בגדר קו אדום.

שר: "יש כמה נושאים – כמו שאמרתי לך מהרגע הראשון – שהם לא למשא ומתן, אבל הם בודדים".

Jamasi 1993, p. 368 51

Ibid, p. 376 52

הזדהות

דחלאן: "אין שום דבר שאינו נתון למשא ומתן. כמה שנים נוספות אתם תרצו לשלוט בנו?"⁵³

כיצד יכול היה גלעד שר לנסח את דבריו באופן שלא יעורר התנגדות?

פתרון: שר מדבר על ה"לא", על המפריד ולא על המשותף. הוא קובע לדחלאן עובדות ואינו מבקש את עזרתו, מה שהיה יכול להדגיש את הכבוד שהוא רוחש לו ואת הביחד שלהם. כך על בעל § 1 ▶ לנסח את דבריו לבעל § 1 ◀ באופן המעורר כבוד והזדהות.

גלעד שר: יש כמה נושאים שהם לא למשא ומתן (תקיפות) ← יש כמה נושאים שבהם אנחנו זקוקים לעזרתכם (הזדהות)

בעיה 23: בדיון בסוגיית שחרור האסירים הפלסטינים מזה מוחמד דחלאן: "ראש הממשלה, ברק, לא רגיש למצבנו. הוא חושב שערפאת הוא אלוקים קטן. הנייר אינו מתקבל...". הוא הוסיף מעוצבן: "איך נוכל לחזור לאנשינו ולומר שישראל משחררת 160 אסירים בלבד?" לבסוף צעק: "התחייבנו לעם שלנו לשחרר 400 אסירים!"

הנציג הישראלי: (השיב בשלווה) "אני לא אחראי למה שהבטחת".⁵⁴

כיצד היה על הנציג הישראלי להשיב?

פתרון: דחלאן מאשים, שואל שאלה רטורית ולבסוף צועק – שלוש התנהגויות בעלות § 1 ◀. הנציג הישראלי משיב תשובה קלאסית של בעל § 1 ▶ שעבר תהליכי נפרדות. לדידו, כל אחד אחראי לענייניו. ואולם הוא מנהל משא ומתן עם בעל § 1 ◀ שחי בעולם של אחריות הדדית, שבו לעתים הפרט אחראי לאחר יותר מאשר לעצמו. גם במקרה זה הפתרון הוא על ידי דיאלוג שבו כל צד יחשוב כיצד הוא יכול לעזור לצד השני. אם ישראל איננה יכולה לשחרר עוד אסירים אזי הפלסטינים צריכים להציע תחליף שעשוי לדבר אל עמם. מנגד, ישראל יכולה לשחרר יותר מחבלים אולם לבקש מחווה פלסטינית שתאזן מבחינתה את המצב. צריך לזכור שלדידו של בעל § 1 ◀ תשובה שמייצגת נפרדות היא מעליבה.

Wittes 2005, p. 71 53

54 שר 2001, עמ' 47.

נציג ישראלי: אני לא אחראי למה שהבטחת (תקיפות) ← תחשוב איך אנחנו יכולים לעזור לכם ואנחנו נחשוב כיצד אתם יכולים לעזור לנו (הזדהות)

בעיה 24: כשהגיש משה ששון, שגריר ישראל במצרים, את כתב האמנתו לנשיא סאדאת במאי 1981 הוא שאל אותו בשיחתם הראשונה אם הוא, סאדאת, מתכנן לערוך חגיגות בעוד כעשרה חודשים כשישראל תשיב למצרים את יתרת סיני. הנשיא קטע את דבריו ואמר: "חגיגה, אדוני השגריר? חגיגות! לכבוד סיום הכיבוש וציון השחרור במשך שבוע שלם". ששון ביקש מהנשיא המצרי ש"יום השמחה במצרים לא ייהפך ליום אבל ועצבות בישראל". הוא הציע לחוג ביום הזה לא את סיום הכיבוש, אלא את השלום המשותף של שני העמים. לאחר רגע של הרהורים פנה הנשיא סאדאת לעוזריו ואמר להם, "באלוהים, צודק הוא השגריר ... הצדק עמו ... טכסו נא יחד אתו עצה ותכננו יחדיו את חגיגות השלום".⁵⁵ מה דיבר במיוחד אל הנשיא סאדאת?

פתרון: משה ששון לא מספר אם אכן עמד הנשיא בדיבורו אולם בלא ספק הפנייה אל תחושת הביחד ורגש ההזדהות של סאדאת היא שעשתה את העבודה במקרה הזה. המצרים כידוע המשיכו לחוג את ניצחון מלחמת אוקטובר ולא את השלום המשותף בכל שנה.

משה ששון: כל צד יכול לחגוג את מה שהוא רוצה. אתם את הניצחון ואנחנו את השלום (חשיבה ביקורתית) ← אסור שיום השמחה שלכם יהיה יום אבל שלנו. עלינו לחוג יחדיו את חגיגות השלום המשותף (הזדהות)

בעיה 25: אבו מאזן, באותם ימים סגנו של ערפאת, מספר: "נהגתי להאמין שבמדינות בעלות מסורת דמוקרטית האלמנט האישי אינו קיים. חשבתי שהוא קיים רק במדינות של העולם השלישי. כעת אני מאמין שהוא קיים בכל מקום".⁵⁶ הוא הוסיף ואמר: "אם האלמנט האנושי לא מובא בחשבון המשא ומתן הופך להיות חסר נשמה גם אם משיגים הסכם".⁵⁷ כיצד תפס אבו מאזן את אנשי המערב לפני שרכש ניסיון ניכר במשא ומתן אתם?

55 ששון 1992, עמ' 21.

56 Abbas 1995, p. 93

57 Ibid, p. 105

הזדהות

פתרון: אבו מאזן מספר שבראשית דרכו הוא תפס את העולם המערבי כעולם ללא מגע אנושי. כך חווים בעלי ז' ◀ רבים את בעלי ז' ▶ באין להם היכולת לרדת לסופם של הקשרים בין אינדיבידואלים בעלי חשיבה עצמאית שעברו תהליך פסיכולוגי של נפרדות מן הקבוצה. הם נראים להם פורמליים, קרים ומרוחקים.

הסכם טוב מקדם קשרים טובים (חשיבה ביקורתית) ← קשרים טובים מקדמים הסכם טוב (הזדהות)

בעיה 26: כך מתאר אבו מאזן את תרומתם של הנורווגים להסכמי אוסלו: "היה להם רצון אמתי וכן לעזור ... לעולם לא אשכח את הדמעות שעמדו בעיניו של הנציג הנורווגי, טריה לארסן, ברגע מסוים כשחש שתהליך השלום בסכנה. זה לא היה מתוך תחושה שמשימתו האישית עומדת להיכשל, אלא מפני שתהליך השלום שבו האמין עמד להיכשל. זה היה המרכיב האנושי שיצר אווירה נעימה שקידמה את המשא ומתן. לתהליך זה היה חלק בבתיהם והשתתפו בו משפחותיהם וילדיהם. הם תרמו ללא ספק לרגע מכריע זה בהיסטוריה. ההזמנה של היריבים לאווירה המשפחתית באדיבות וחום שכאלה פוגגה את כל הרשמיות. מגע אישי זה הטביע בכולנו את חותמו. שר החוץ הולסט הובהל פעמיים לבית החולים בשל בעיות בריאות קשות אבל לא הרשה למצבו לעכב את השיחות".⁵⁸ "ב-20 בדצמבר 1993 בשעה שתיים אחר חצות התקשרו לביתי ממשרד החוץ הנורווגי לומר לי שהשר הולסט על הקו. קולו רעד והוא נשמע תשוש משום שרק באותו היום שוחרר מבית החולים עקב התקף הלב הראשון שלו. הוא ביקש ממני לפגוש את פרס באוסלו כדי להציל את ההסכם".⁵⁹ אבו מאזן נענה לבקשתו. מדוע?

פתרון: תשובתו של אבו מאזן הייתה: "הוא כל כך התעקש שאסכים שהתביישתי בעצמי". כך אבו מאזן מגיב בחיוב להיבט הקולקטיבי באישיותו של לארסן, להזמנה החמה לחיק המשפחה, לדמעות ולתחושות של חוסר נעימות ובושה. זהו סוג הקשר שהוא מחפש. זהו סוג הקשר שמחפשים בעלי ז' ◀ .

אבו מאזן: הוא כל כך התעקש שאסכים כאילו זה עניין שלו (חשיבה ביקורתית) ← הוא כל כך התעקש שאסכים שהתביישתי בעצמי (הזדהות)

Ibid, p. 105 58

Ibid, p. 109 59

בעיה 27: גם אבו עלא מספר דברים דומים. כיצד בזמן המשבר בשיחות אוסלו פנה אליו טריה לארסן, הנציג הנורווגי, שוב ושוב כשהוא מסתכן בדחייה וביקש שהוא והנציג הישראלי, אורי סביר, ישוחחו ביחידות כדי לנסות שוב ליישב את המחלוקת. "הוא התקרב אלי בהיסוס ודיבר אלי בטקט ובידידות: 'אבו עלא, אני רוצה לדבר אתך', אמר". אבו עלא פלט: "על מה אתה רוצה לדבר?" בתקווה שיניח לו. "למה שלא תלך לחבריך הישראליים?" אמר לארסן כמעט מתחנן. 'אבו עלא, בבקשה, דבר עם אורי סביר לבדכם. זוהי הדרך היחידה'". אבו עלא מספר שהוא דחה את לארסן בכעס ושהוא מצר על כך משום שלארסן היה תמיד ג'נטלמן, אדיב ובעל ראש פתוח. לארסן הלך וחזר שוב: "בבקשה, אבו עלא, לך לאורי. עשה זאת בשבילי". לארסן הסתכן בדחייה כואבת. אמרתי לו: 'אל תעשה לי את זה. אתה לא יכול לבקש ממני לעשות משהו כזה'. הוא לא ויתר ובפעם השלישית ביקש ממני להיפגש עם סביר עוד פעם אחת בשבילו". אבו עלא הסכים לבסוף להיפגש עם אורי סביר. מדוע?

פתרון: אבו עלא מספר שלבסוף, מתוך כבוד לטריה לארסן ולאשתו מונה, שהייתה על סף דמעות, החליט לדבר עם אורי סביר בניסיון נוסף אחרון.⁶⁰ לארסן מתחנן ולאבו עלא לא נעים, הוא מתבייש. אלה היחסים נעדרי הנפרדות בחברה בעלת י. ✦ . היחסים ביניהם, כמו שסופר, כבר נבנו קודם לכן. במסגרת יחסים כאלה אבו עלא מתבייש לסרב. הוא אומר ללארסן, "אל תעשה לי את זה". בחברה של מיקוד שליטה חיצוני הפרט מבקש מן האחר שלא לעשות לו משהו כדי שלא להכריח אותו לסרב יותר מאשר שהפרט מרגיש חופשי לקבל או לדחות את הבקשה. לארסן, בעל פרדיגמת חשיבה מערבית בדרך כלל,⁶¹ מאמץ במשא ומתן י. ✦ כשהוא מבקש מאבו עלא שיעשה זאת בשבילו ולא שיעשה זאת בשביל עצמו.

אבו עלא: אתה יכול לבקש אבל אני לא חייב להסכים (חשיבה ביקורתית)
 ← אל תעשה לי את זה. אתה לא יכול לבקש ממני לעשות משהו כזה (הזדהות)
 טריה לארסן: עשה זאת בשביל עצמך (תקיפות) ← עשה זאת בשבילי (הזדהות)

Quray 2008 a, p. 215 60

61 ראו בפרק "התפעלות", בעיה 1.

הזדהות

בעיה 28: שיחה על המשפחה עשויה לקרב בחברה בעלת ׀ ממשום ששם המשפחה היא לעתים חזות הכול. כך מתאר אורי סביר שיחה עם אבו עלא באוסלו על משפחותיהם.

"הבית שלי נמצא באבו דיס, ליד ירושלים", אמר לי אבו עלא, אחרי הפסקה קצרה. "אמי מתה, ואבי חולה. האדמות שלו הופקעו בשביל אחת ההתנחלויות שלכם".

"אתה רוצה לבקר את אביך?" שאלתי. "אתה רוצה שאביא לך מכתב ממך?" "לא", אמר לי בגאווה ובנימה צורמת במקצת. "אבוא לשם כשאוכל לחזור לביתי".

"אני מבין", אמרתי. "אבי כבר נפטר. הוא היה שמח להכיר אותך. אני רוצה לתת לך העתק ממאמר שכתב כבר ב-1985, על הצורך בדיאלוג מהסוג שאנחנו מקיימים עכשיו".

ואז, בפעם הראשונה, פנה אלי אבו עלא בשמי הפרטי. "אתה יודע, אורי", אמר, "יש לי הרגשה שנוכל להצליח".
"זו גם ההרגשה שלי", השבתי.⁶²
מה גרם לקרבה בין השניים?

פתרון: מעבר לשיחה האינטימית על משפחותיהם, הנימה העצובה עשתה את העבודה. עצב מאחד אנשים, כמו באבל. אבו עלא פותח במשפט שאורי סביר יכול היה לפרש אותו כהאשמה: "האדמות שלו הופקעו...". ואולם סביר משיב ברוך ובהצעת עזרה ולא בהאשמה חוזרת או התגוננות. הוא ממשיך להבין את סירובו של אבו עלא להצעת העזרה. ואז סביר מספר על האבל שלו ומעניק לאבו עלא מחמאה משמעותית כשהוא אומר לו שאביו היה שמח להכיר את אבו עלא. בחברה סמכותית שבה האב הוא במרכז זו מחמאה אפילו גדולה יותר. ולבסוף, הקרבה שלהם מעניקה להם תחושה שיחד הם יכולים להצליח. אם כן, בדוגמה הבאה אפשרות ב' היא הנכונה משום שווקטור החשיבה שלה מופנה החוצה.

אבו עלא: האדמות שלו הופקעו בשביל אחת ההתנחלויות שלכם.
סביר (אפשרות א'): אני צריך לבדוק את הפרטים (חשיבה ביקורתית)
סביר (אפשרות ב'): אתה רוצה לבקר את אביך? אתה רוצה שאביא לך מכתב ממך? (הזדהות)

בעיה 29: אבו עלא, הנציג הפלסטיני לשיחות השלום, הציע להקדיש את הנאום שנשא בטקס החתימה החשאי באוסלו ב-19 באוגוסט 1993 על הסכם העקרונות למיה סביר, בתו של הנציג הישראלי, אורי סביר. הוא ביקש מאורי סביר שיקדיש את נאומו שלו לבתו שלו, שתיהן בנות עשרים, ואכן כך נעשה.⁶³ כיצד מעודד אבו עלא את ההזדהות בינו ובין אורי סביר?

פתרון: הוא הופך את משפחתו של סביר ואת משפחתו שלו ליחידה אחת. זוהי הצעה משמעותית מצדו של בעל § 4, שלדידו המשפחה היא חזות הכול. כמו כן, הצעות סימטריות זוכות להערכה רבה אצל בעל § 4 משום שהן מעודדות הזדהות.

אבו עלא: כל אחד מקדיש את הנאום למי שהוא רוצה (חשיבה ביקורתית) ← כל אחד מקדיש את הנאום לבתו של בן-שיחו (הזדהות)

בעיה 30: כך מנסה שלמה בן-עמי, שר החוץ הישראלי, לעודד את הפלסטינים לקבל את מתווה קלינטון לשלום ימים ספורים לפני תום כהונתו של נשיא ארצות-הברית: "זה רגע האמת שלכם, ואני לא מזלזל בקושי הניצב בפניכם. בניתם נרטיב לאומי של שיבה ועכשיו אתם נתבעים לוותר עליו. כל תרגום מעשי של זכות השיבה פשוט אינו אפשרי מבחינתנו. אנו נאמר לעם שלנו שעליו להתפשר על כמה עקרונות שנחשבו לאמונת ברזל עד כה בנושא ירושלים והגבולות, למשל. משימה דומה עומדת בפניכם אל מול העם שלכם. אינכם יכולים לעזור לנו, ואנחנו לא יכולים לעזור לכם. זהו המבחן הקשה של המנהיגות. אנחנו נעשה את המוטל עלינו מול העם שלנו, ואתם תעשו את המוטל עליכם מול העם שלכם".⁶⁴ האם בן-עמי נוקט דרך שתדבר אל לב הפלסטינים?

פתרון: הצעתו של בן-עמי היא הצעה של אינדיבידואליזם ונפרדות על פי המודל הדמוקרטי ולא הדגשת הביחד על פי מודל המשפחה. לדידו, כל אחד יעשה את המוטל עליו. ואולם בעל § 4 לא יעשה הרבה גם לא למען עצמו. אין זו חברה ואין אלה פרטים האמונים על קבלת אחריות אישית. לעומת זאת בעל § 4 מוכן לעשות הרבה למען קשר קרוב ושיתוף פעולה. שוב, מאחר שתהליך השלום הוא תהליך מורכב זהו תנאי הכרחי אך לא מספיק. בהרבה מפגשים בין-תרבותיים אחרים יחס נכון זה עשוי לשנות את התמונה.

63 סביר 1998, עמ' 82.

64 בן-עמי 2004, עמ' 372.

הזדהות

בן-עמי: אינכם יכולים לעזור לנו, ואנחנו לא יכולים לעזור לכם (חשיבה ביקורתית) ← ביחד, כאחים העוזרים איש לרעהו, נתגבר על הקשיים (הזדהות)

בעיה 31: אבו עלא, הנציג הפלסטיני לשיחות השלום עם ישראל, מספר ששלמה בן-עמי, שר החוץ הישראלי, היה בין הנציגים הישראליים שנתפסו באופן החיובי ביותר על ידי הפלסטינים, כמי שמחויב לשלום בכל מאודו ומשקיע בו את כל כולו. אבו עלא מציין שני מאפיינים בולטים באופן שבו בן-עמי יוצר קשר עם הצד השני, מהם?

פתרון: כשפרש אבו עלא את תפיסת השלום הפלסטינית המושתת על מושגי כבוד והשפלה הקשיב בן-עמי ולא ענה. "הוא לא התעמת אתי כפי שנהגו ישראלים רבים בדקלום מן הזיכרון תשובות מוכנות".⁶⁵ בעל ז' ► נוטה להתעמת בנקל יחסית לבעל ז' ◀. האחרון, שאינו מורגל בעימותים לוגיים ובשימוש רחב במילה "לא", עלול לחוות את הדבר כאלימות מילולית ולא כעמדה תקיפה שבה הפרט עומד על דעתו בחופשיות. תשובות לא חסרות לכלל צד, אולם בן-עמי בחר להקשיב ולא לדבר ויצר תחושה של ביחד הכוללת הבנה והזדהות עם התפיסה הפלסטינית של הסכסוך. אבו עלא העריך עמדה זו מאוד.

בשעה של משבר בשיחות השלום ישבו אבו עלא ובן-עמי לשיחה אינטימית ביניהם. כך מתאר אבו עלא את האופן שבו פנה אליו בן-עמי: "הוא דיבר אתי בצורה ידידותית ואמר ששיפור אוירת השיחות היא אחריות משותפת לנו. הוא הבטיח שיתמוך במתן הקלות לפלסטינים והוסיף שהוא יודע שזה לא יספק אותנו ולכן על שנינו לעשות צעד דרמטי שיזיז את השיחות קדימה. גם אני דיברתי עם בן-עמי בצורה ידידותית כפי שהוא דיבר אלי והדגשתי שאנחנו שותפים אמתיים בתהליך השלום".⁶⁶ כך מגלה לנו אבו עלא עיקרון חשוב בהתנהגותו של בעל ז' ◀ – עקרון ההדדיות – הוא פונה אל האחר כמו שהאחר פונה אליו. בעל ז' ◀ נוטה להגיב ולא ליזום, והתנהגותו של האחר קובעת לעתים קרובות את התנהגותו שלו. כך בן-עמי, בעל ז' ►, עושה במקרים אלה שני דברים חשובים שיוצרים קשר חיובי עם אבו עלא, בעל ז' ◀ – הוא לא מתעמת ופונה אליו ברגש של ידידות וקרבה.

65 قريح b2006, ص. 172-174.

66 שם, עמ' 193-194.

בן-עמי: אני לא מסכים אתך (חשיבה ביקורתית) ← שתיקה של הבנה והזדהות עם הרגש המועבר מבלי להתייחס לשאלה מי צודק (הזדהות)
 בן-עמי: תגובה עניינית (חשיבה ביקורתית) ← פנייה חמה, הדגשת השותפות עם מחויבות לעזור (הזדהות)

בעיה 32: הנשיא קלינטון, כמו שראינו,⁶⁷ אמנם סלד מהתנשקות עם יושב ראש הרשות הפלסטינית, יאסר ערפאת, אבל הייתה לו היכולת להעניק לבן-שיחו תחושה של הזדהות באמצעות הקשבה והבנה מרגשת. בביקורו בעזה בדצמבר 1998 בכינוס שמטרתו הייתה ביטול סעיפי האמנה הפלסטינית הקוראים לחיסולה של מדינת ישראל הוא ריגש את שומעיו. הוא דיבר על הסבל של שני הצדדים ולא על סבלו של צד אחד ועל הילדים החפים מפשע הכואבים על אבותיהם שנהרגו או נמצאים במאסר. דניס רוס, השליח האמריקאי, חש שזה הנאום הטוב ביותר שניתן אי פעם על שלום, בייחוד בהתחשב באירוע יוצא הדופן ובנסיבות. הפלסטינים באולם התרגשו באופן ברור.⁶⁸ דמעות זלגו על לחייהם של חברי הפרלמנט הפלסטיני כאשר קמו להצביע ברוב מכריע על ביטול סעיפי האמנה שלהם הקוראים להשמיד את ישראל.⁶⁹ ואילו נציג אמריקאי אחר שנכח שם, אהרון מילר, מספר שממש הצטמרר מעוצמת דבריו של קלינטון: "לכבוד הוא לי להיות הנשיא האמריקאי הראשון הנואם בפני העם הפלסטיני, בעיר הנשלטת על ידי פלסטינים, למען פלסטינים". "הוא צריך להיות הנשיא שלנו", אמר לו לאחר מכן אחד הנוכחים.⁷⁰ מה עשה קלינטון שעורר בפלסטינים תחושות כאלה?

פתרון: הפלסטינים חשו שקלינטון מבין אותם, מדבר אליהם ומזדהה אתם – זה הכול. הוא דיבר על כאבם כאילו היה כאבו שלו. הוא דיבר על סבל הילדים היתומים כאילו היו ילדיו. לאחר מכן אימץ תפיסה הדדית. תפיסה זו היא שם המשחק בחברה בעלת ׀ ׀ יותר מכל אמת פנימית או שיקול אישי, ומשפט שמנוסח באופן סימטרי גדולים סיכויי להתקבל. כך חושבת חברה שבנויה על השוואה חיצונית יותר מאשר על אמת פנימית. הוא דיבר על הסבל של שני הצדדים ולא על סבלו של צד אחד. הוא הוסיף ודיבר על העבר המשותף של בני אברהם⁷¹ ועל כן השתמש במודל המשפחתי ולא במודל הדמוקרטי.

67 בפרק "הזדהות", בעיה 2.

68 Ross 2004, p. 486

69 אינדיק 2009, עמ' 207.

70 מילר 2008, עמ' 280.

71 בילין 2001, עמ' 51.

הזדהות

קלינטון: כל אחד סבל בדרכו שלו ואי אפשר להשוות את הסבל של שני הצדדים (חשיבה ביקורתית) ← שני הצדדים סבלו ולשום צד אין חזקה על הכאב (הזדהות)
קלינטון: אתם צריכים לכבד זה את זכויותיו של זה (חשיבה ביקורתית) ← אתם אחים וצריכים להתייחס זה אל זה כאל אחים (הזדהות)

בעיה 33: דניס רוס, השליח האמריקאי למזרח התיכון, מספר: בפגישתו הראשונה של ביל קלינטון עם חאפז אל אסד, נשיא סוריה, בינואר 1994 בז'נבה, הסביר קלינטון לנשיא סוריה כי הוא מבין את חשיבותה של האדמה (רמת הגולן) לסוריה, את החשיבות שאסד מייחס לאופן שבו דעת הקהל שלו ושל העולם הערבי תופסת את הצלחתו להשיב את השטח לידי סוריה ואת האופן שעשה זאת, וכיצד צריך ליישב את כל אלה עם צרכיו של ראש ממשלת ישראל יצחק רבין – צרכים שאף אותם הגדיר קלינטון. כיצד הגיב לכך אסד?

פתרון: קלינטון הזדהה עם אסד, נכנס לנעליו ודיבר מגרוננו על צרכיו בפרטי פרטים. התגובה החיובית לא איחרה לבוא. רוס ממשיך: "לאחר מכן אחז אסד בזרועי, לחץ את ידי באופן ששידר יתר חום והערכה, משך אותי הצדה ואמר, 'אתה יודע, חיבבתי את הנשיא בוש. אבל הנשיא קלינטון הוא אדם אמתי. הוא מדבר אתך מתוך מודעות והבנה. הוא מכיר את הבעיות שלנו טוב יותר, והוא מחויב לפתור אותן. לא הרגשתי את זה אצל נשיאים אחרים בעבר'".⁷²

רוס מוסיף ואומר שזו הייתה הצהרה יוצאת מגדר הרגיל מפיו של מישהו שנפגש וניהל דיונים עם הנשיאים ניקסון, קרטור ובוש. מאוחר יותר במסיבת העיתונאים נקט קלינטון בפומבי לשון שחרגה בעליל ממה שאסד היה מוכן לומר על תוכן השלום עם ישראל והוסיף להבטחה ליחסים דיפלומטיים מלאים ושגרירות שאסד גם מוכן להסכמי מסחר ותיירות עם ישראל. אסד, שעמד לצדו, לא ניסה לרכך את דבריו של קלינטון.

רוס אומר שאיש אינו מצטיין יותר מביל קלינטון ביכולת להזדהות עם האחר. הוא לא רק הפגין הבנה לבעיותיו של המנהיג האחר, הוא צירף לכך גם בקיאות בפרטי פרטים בנושאים שעל הפרק. יכולתו לדבר על דברים ספציפיים ולא רק בסימאות, אומר רוס, היא שהעניקה לבן-השיח את התחושה שהנשיא אכן אתו ומבין אותו.⁷³

72 Ross 2004, p. 140; רוס 2009, עמ' 194.

73 שם.

קלינטון הקשיב לבעיות של אסד ואמר שהוא ינסה לעזור (אמפטיה) ←
קלינטון נכנס לפרטי הבעיות של אסד, הראה שהוא מבין אותן היטב
ואמר שהוא מחויב לפתור אותן (הזדהות)

בעיה 34: לאחר רצח רבין, שלח שמעון פרס, שהחליפו בתפקיד ראש ממשלת ישראל, מכתב לנשיא סוריה, אסד, באמצעות המתווך האמריקאי דניס רוס, ובו רמז על נכונותו לעמוד בהתחייבויותיו של רבין לנסיגה מלאה מרמת הגולן. הוא הוסיף בין היתר שאסד יכול להיהפך מנהיג העולם הערבי אם יחתום על הסכם שלום עם ישראל. רוס הציע למחוק משפט זה מאחר שהוא למעשה נותן ציונים לאסד ומתנשא.⁷⁴ האם צדק רוס?

פתרון: רוס לא צדק. הוא דיבר כבעל יָי ▶ שחש את עצמו עצמאי ולא רוצה שייתנו לו ציונים, לא טובים ולא רעים. לדידו, מי שמדבר אליו כך מתערב בעניינים שאינם שלו. ואולם בעל יָי ◀ חי בדיאלוג מתמיד עם סביבתו ועצות כאלה אינן זרות לו. הוא יכול לקבלן או לדחותן אבל אין הוא רואה בהן התערבות בעניינים אישיים, משום שבחברה בעלת יָי ◀ מעט מאוד דברים הם אישיים. כך למשל מקובל בחברות מסוימות בעלות יָי ◀ שזר יכול להעיר להורה הנוזף בילדו ברחוב ולומר לו שכך לא מחנכים ילדים. בבעיה הראשונה בפרק זה ראינו כיצד אליהו ששון מסביר למלך עבדאללה את ערכיו האשמיים ובפרק "כבוד" (בעיה 11) לא היסס הנציג הירדני להעניק עצות לנציג הישראלי. הפתיחה ב"האמן לי" מעודדת את ההזדהות.

פרס: אם תחתום על הסכם שלום עם ישראל תזכה להערכה רבה במערב (התפעלות) ← האמן לי, אתה יכול להיהפך מנהיג העולם הערבי אם תחתום על הסכם שלום עם ישראל (הזדהות + כבוד)

בעיה 35: כך מתוארת הפגישה הראשונה בין יעקב הרצוג, השליח הישראלי, למלך חוסיין. הרצוג פתח בתיאור האג'נדה של ישראל ותוכניותיה לעתיד. חוסיין הקשיב מעמדה פסיבית בעוד הרצוג ממשיך בנאומו הנמליץ. לפרקים חיך חוסיין ובהמשך החל לגלות סימני עצבנות. הוא הציע להרצוג סיגריה, והתעקש להדליק אותה בעבורו במצית שלו. הרצוג המשיך בסקירת המצב במזרח התיכון והתייחס לכל אחד מהסכסוכים באזור. לבסוף, כשסיים, התפשט חיך רחב על פניו של חוסיין והוא פתח בתגובתו כשהוא שוקל את מילותיו בקפדנות ובעצבנות

Ibid, p. 230 74

הזדהות

בעודו בוחן את הצד השני.⁷⁵ כיצד צריך בעל ז' ▶ לנהל שיחות אישיות עם בעל ז' ◀ ?

פתרון: בעל ז' ◀ ייטה להגיב בדרך כלל במהלך השיחה עם בעל ז' ▶ ולא ליזום. כך הם יחסים בחברות בעלות מיקוד שליטה חיצוני – ראשית חוכמה רגישות לסביבה ולא "מה שיש לי להגיד". על כן, טוב יעשה בעל ז' ▶ אם ישהה את מחשבותיו ואת השגותיו במפגש עם בעל ז' ◀, יניח לעצמו להתרשם מבן-שיחו ויעניק גם לו את האפשרות לבטא את עצמו. שאם לא כן, השיחה עשויה להסתיים ורק אז יגלה בעל ז' ▶ שהוא לא באמת יודע מה בן-שיחו רוצה. כך אירע ליעקב הרצוג בפגישה נוספת שלו עם המלך שאותה יזם המלך עצמו. המלך מיעט לדבר ונתן להרצוג את הבמה. בסופה של הפגישה לא היה ברור להרצוג לשם מה ביקש המלך להיפגש עמו.⁷⁶

יוזמה (התפעלות) ◀ הקשבה פסיבית ולעתים תגובה (הזדהות).

בעיה 36: דוגמה לצורך של בעל ז' ▶ להקשיב היטב לבעל ז' ◀ יכולה לשמש הפגישה בין משה דיין, שר החוץ הישראלי, למלך חוסיין. דיין התרשם בפגישה זו שלחוסיין פשוט לא אכפת מה יהיה. חוסיין יצא מהמפגש הזה עם רשמים אחרים לחלוטין. "האם חוסיין עודנו מלך ירדן או רק צל של שליט?" שואל דיין. "האם הוא מנהל את ענייני ירדן או מבלה את רוב זמנו בנסיעות ופגרות בחו"ל? מכל מקום, בנושא שעסקנו בו – מציאת הסדר לשאלת הגדה המערבית ורצועת עזה – לא גילה אמביציה כל שהיא ... שאלתיו מה, בכל אופן, הוא רוצה שיהיה בגדה? שיעשו הפלסטינים מה שהם רוצים, אמר. הוא יכול לחיות בלעדיהם. בעניין זה אין לו שום שאיפות ולא ינקוט בשום אמצעים, לא ישירים ולא עקיפים. על כל השאלות שהצגתי בהקשר זה הייתה בפיו תשובה אחת – יעשו הפלסטינים מה שהם רוצים."⁷⁷

ואילו חוסיין דיווח: "פגשתי כאן בלונדון את ידידי משה דיין שהפך לשר החוץ מטעם הליכוד. גישתו הייתה נוקשה מאי-פעם, וזה היה סוף הסיפור. לא קיימנו עוד כל מגע תקופה ארוכה."⁷⁸ מדוע כשל דיין בהבנת המלך חוסיין?

75 שליים, 2009, עמ' 178.

76 שם, עמ' 240.

77 שם, עמ' 343; דין 1981, עמ' 36.

78 שליים 2009, עמ' 343.

פתרון: המפגש בין דיון, החושב באופן יזום ורציונלי ומחפש פתרונות לסכסוך, עם חוסיין, שמכוון בעיקר לאפקט המועבר ולקשר, גרם לכך שדיון התמקד ברעיונותיו ולא "ראה" את המלך עד כדי כך שלא הבין מדוע בעצם כשלו השיחות. טוב יעשה בעל ז' ▶ אם יתעקש ויניח לבן-שיחו בעל ז' ◀ לפתוח את השיחה ולהוביל גם אם בן-השיחה יתעקש אף הוא לכבד אותו ולהניח לו לפתוח. אחרת, עלול בעל ז' ▶ למצוא את עצמו במצבו של משה דיון.

הצגת רעיונות לפתרון (התפעלות) ◀ מהו המסר הרגשי של הצד השני ואיזה קשר הוא מציע (הזדהות)

בעיה 37: ההתייחסות להיבט הזמן נקבעת על ידי כיוון וקטור החשיבה. כך מתאר ג'ורג' שולץ, שר החוץ האמריקאי, את פגישותיו עם המלך חוסיין: "כשהתברר למלך חוסיין שמגישים לובסטר הוא אמר שאין הוא מעוניין בלובסטר. הוא ביקש מהשף שיכין לו צ'זבורגר. דומה היה שהצוות במלון פלאזה מעולם לא שמע על מנה הנקראת צ'זבורגר. לקח להם המון זמן להכין צ'זבורגר בעוד כולנו יושבים באופן רשמי מסביב לשולחן ומשוחחים באופן מסורבל ובתסכול הולך וגדל ... אמרתי למלך שאני רוצה להציע לו כיצד יש לקדם את כינוס הוועידה הבין-לאומית שבה הוא חפץ. הוא לא נראה מעוניין. הוא לא היה במצב רוח לעבוד אתנו באופן קונסטרוקטיבי על שום דבר. הוא לא הבין כמה קשה היה לנשיא לקדם עסקת נשק עם ירדן ... כבר התרגלתי לעובדה שהפגישה הראשונה בכל ביקור אצל חוסיין או של חוסיין אצלנו יש לה קצב ידוע משלה: בתחילה המלך מדוכדך ושלילי. אחר כך הוא ישתף יותר פעולה. הבעיה הייתה שלא היה לנו זמן להעניק לו יחס מתאים ולהמתין שמצב רוחו ישתנה".⁷⁹ מדוע הקצב של בעל ז' ◀ בכלל ושל חוסיין בפרט אטי יותר משל בעל ז' ▶ ?

פתרון: הספרות עשירה בדוגמאות של בעל ז' ▶ שכוססים ציפורניים וממתנים בעצבנות עד שבעל ז' ◀ יתרצה ויאות לדון אתם באופן תכליתי בנושאים שעל סדר היום. גינוני הטקס הארוכים, הארוחות הלא נגמרות אל תוך הלילה הם כולם מן הידועים והמוכרים. הסיבה לכך היא פשוטה - לדידו של בעל ז' ◀ אין הדבר בגדר בזבוז זמן כי אם דרך להתוודע לאט ובעקיפין אל בן-שיחו. לדידו, הקשר הוא העיקר ולא התוצאות. כך שלעולם אין להמעיט בחשיבות הקשר האישי המתפתח בזמנים "מבזבזים" אלה שבהם אפשר לדבר על נושאים מקרבים אחרים. ויצמן, שר הביטחון הישראלי, ידע ליהנות מיחס זה, בניגוד

Shultz 1993, p. 456 79

הזדהות

לשולץ. כך הוא מתאר את אחת מפגישותיו עם סאדאת: "השיחה נמשכה כבר זמן רב. אולי שעתיים, אולי יותר. חילוקי הדעות היו קשים, כמעט בלתי ניתנים לגישור. אף על פי כן ידע סאדאת להשרות אווירה נינוחה על סביבתו – ועלי. חשתי כמי שאין לו עניין בכלל לקום וללכת".⁸⁰ והוא מוסיף ואומר: "ככל שירבו הצדדים להיפגש, להביט איש בפני רעהו, ללמוד להקשיב איש לרעהו – עשוי אי האימון ההדדי להתפוגג".⁸¹

זמן הוא כסף (חשיבה ביקורתית) ← נחוץ זמן כדי ליצור קשר (הזדהות)

בעיה 38: אליקים רובינשטיין, הנציג הישראלי לשיחות השלום, הסביר כיצד רואה ישראל את בעיית הפליטים הפלסטינים שנמלטו מישראל בעת הקמתה: "ראיתנו היא הומניטרית. ברמה ההיסטורית איננו מסכימים להיות מוחזקים כאחראים לבעיית הפליטים. מה שקרה ב־1948 נתון במחלוקת, ותהליך השלום אינו הזירה לבירור אמתות היסטוריות". בהמשך השיחות אמר אחד היועצים הפלסטינים על הנציג הישראלי, יוסי ביילין: "ייתכן שעמדתו של יוסי ביילין בסופו של דבר היא כשל רובינשטיין אבל האופן שבו הוא דיבר והקשיב – אין לך ברירה אלא להאמין לו".⁸² במה היה ניסוחו של ביילין שונה מזה של רובינשטיין?

פתרון: רובינשטיין הדגיש את השונה, את חוסר ההסכמה והמחלוקת. איננו יודעים מה בדיוק אמר יוסי ביילין אבל אפשר לשער. ראשית, אפשר להניח שהוא הקשיב מבלי לומר "לא", "אני לא מסכים" וכדומה. לאחר מכן אפשר לשער שהוא ניסח את דבריו בהדגשת המשותף. למשל, "שני הצדדים סבלו ולכן הם יכולים להבין איש את סבל רעהו. אם כל אחד מהצדדים ישים את עצמו בנעלי רעהו ייווכח לדעת שהיה נוהג כמוהו. על כן גם האחריות של שני הצדדים היא משותפת. מעבר לכול, אנחנו אחים, משפחה אחת וצריכים לפתור את הבעיה הזאת כבעיה משפחתית". אבו עלא ניסח את הדברים לפני שרון באופן דומה: "אנחנו מבינים את סבלם ההיסטורי של יהודי אירופה. ואין ספק כי תוכלו להבין את סבלם ההיסטורי של הפלסטינים על אדמה זו. לשני העמים ערכים ומנהגים, סגנון התנהגות, עקרונות וכללים דומים להפליא".⁸³

80 ויצמן 1981, עמ' 295.

81 שם, עמ' 92.

82 Wittes 2005, p. 71

83 قرع b2006, ص. 74.

רובינשטיין: מה שקרה ב־1948 נתון במחלוקת (חשיבה ביקורתית) ← אם כל אחד מהצדדים ישים את עצמו בנעלי רעהו ייווכח לדעת שהיה נוהג כמוהו (הזדהות)

בעיה 39: דומה שעזר ויצמן, שר הביטחון הישראלי, היה מיומן בהפניית וקטור החשיבה שלו כלפי חוץ. כך בפגישתו עם סאדאת בביתו של נשיא מצרים אל מול התעלה:

סאדאת: "אתה נראה אלגנטי (השתמש במילה smart שמשמעותה באנגלית גם פיקח)".

ויצמן: "אני צריך להיות פיקח כדי להיפגש ולשוחח עם המנהיג הערבי הגדול ביותר".

סאדאת החל לשרבב לשיחה עניינים הקשורים בתעופה כמי שעשה שיעורי בית וחפץ לקנות את לבו של ויצמן, שהיה בעברו מפקד חיל האוויר הישראלי.

סאדאת: "רציתי לדעת מי הפציץ את הבית שנמצא בשולי מדשאתי בשנת 1970 (בחיוך)".

ויצמן: "אני מוכן לבדוק זאת בעבורך".

סאדאת: (צוחק צחוק רועם).

ויצמן: "במעוז הזה (מצביע לכיוון התעלה) חטפתי הפגזה כבדה ובקושי נחלצתי ממנה".

סאדאת פרץ בצחוק וויצמן הצטרף אליו.

לאחר מכן חילק ויצמן מתנות לסאדאת, לסגנו מובארק ולשר המלחמה גמאסי. ניכר שהם שמחו לקבל את המתנות.⁸⁴

כיצד התאים ויצמן את וקטור החשיבה שלו לזה של סאדאת?

פתרון: סאדאת מחמיא לוויצמן על לבושו וזה משיב לו מחמאה. הוא לא מסתפק בתשובה "תודה" של בעל פרדיגמת חשיבה מערבית, האמון על נפרדות. כך למשל מקובל בעולם הערבי כשמישהו מחמיא לך על בגד חדש שלך עליך להשיב, "יש לך טעם טוב". וקטור החשיבה מופנה על פי רוב כלפי חוץ ומכוון לאחר. סאדאת מדבר על ענייני תעופה ויוצר בכך קרבה והזדהות עם עולמו של ויצמן. כשסאדאת מספר על כך שחלק מאחוזתו הופצץ במלחמה ורצה לדעת מי אחראי לכך לא משאיר אותו ויצמן במצב נחות לאורך זמן ולאחר תשובה טכנית

84 ויצמן 1981, עמ' 65.

הזדהות

קצרה (שהוא יבדוק) הוא מספר גם מה המצרים עשו לו. הוא גם לא אומר "אני מצטער", אינו מקבל אחריות ומפנה בכך את וקטור החשיבה שלו פנימה. הוא מעורר הזדהות בכך שהוא מספר ששניהם היו באותו מצב. כעת ברור שהם מבינים זה את זה. מצב עניינים דומה, אך הפוך, היה בעת ביקור סאדאת בירושלים. בארוחת הערב סיפר ויצמן על פציעתו הקשה של בנו, שנורה בראשו מצלף מצרי בתעלה. מיד סיפר משהו מהפמליה המצרית שאחיו החורג של סאדאת, שהיה טייס, נהרג במלחמת יום כיפור (ראו פרק "אמפתיה", בעיה 43). כך, הפתרון לכאבו של האחד הוא הזכרת כאב דומה של האחר ולא הבעת צער הנובעת ממיקוד שליטה פנימי. ולבסוף, ההומור המשותף ברגעי המבוכה מקרב את סאדאת ויצמן איש אל רעהו וכך גם המתנות.

סאדאת: אתה נראה אלגנטי (פיקח).

ויצמן: תודה (אמפתיה) ← אני צריך להיות פיקח כדי לשוחח אתך (הזדהות).

סאדאת: רציתי לדעת מי הפציץ את הבית שבשולי מדשאתי.

ויצמן: אני יכול לבדוק זאת (חשיבה ביקורתית) ← במעוז הזה חטפתי

הפגזה כבדה ובקושי נחלצתי ממנה (הזדהות)

בעיה 40: האלוף עוזי דיין, שהשתתף באופן פעיל בשיחות השלום עם סוריה בוואי פלנטיישן בסוף 1995 ותחילת 1996, התעתד לפרוש לטובת תפקיד בכיר בצה"ל. הוא ביקש לומר מילות פרדה לקולגות הסורים שלו. ברגש רב הוא אמר שהשיחות האלה שבהן ייצג את ארצו היו בין הרגעים שהוא גאה בהם ביותר. הוא הקדיש את כל חייו הבוגרים להגנת ארצו. הוא נפצע שלוש פעמים במלחמות. מעולם לא הכיר את אביו, שנהרג במלחמת העצמאות של ישראל. דודו, משה דיין, ידע את כאב פצעי המלחמה כל חייו. יש לו שלושה ילדים והוא מקווה שהם לא ידעו מלחמה כמו שידע הוא. לכן זו פריבילגיה להשתתף במשא ומתן לשלום עם סוריה. שלום ישרת את שני הצדדים. איש לא יקריב מה שהוא מחשיב כחיוני לביטחוננו. עוזי סיכם: אני משוכנע שאם נמשיך לעבוד כמו שאנחנו עושים כעת אנחנו נתגבר על כל הפערים ושלום של כבוד והערכה הדדית יהיה אפשרי. לסיום הביע משאלה לפגוש אותם בעתיד. כיצד הגיבו על כך הגנרלים הסורים?

פתרון: עוזי דיין דיבר ברגש רב ועורר את הזדהות הגנרלים הסורים אתו. הוא גאה להשתתף בשיחות ובכך הוא מכבד את הגנרלים הסורים. הוא משתף את הסורים ברגשותיו כשהוא מספר להם שהוא נפצע ומשפחתו ידעה פציעה ושכול. הוא ממשיך ומדבר במונחים סימטריים על כך ששלום תלוי בשני הצדדים,

ישרת את שני הצדדים ויכבד את שני הצדדים. כמו שאמרנו, חשיבה הזדדית זו עשויה לגעת ללב של בעל הַיְ ל יותר מאשר ביטוי אישי של מי מהצדדים. בתגובה ספונטנית התרוממו שני הגנרלים הסורים אברהים עומר וחסן ח'ליל מהמודיעין הסורי, שלא הראה כל רגש לאורך שני הסבבים של המשא ומתן, ממוקם מושבם וחיבקו את עוזי. השליח האמריקאי רוס, שהיה המום מהתמונה של שני גנרלים סורים מחבקים גנרל ישראלי, פנה אל אורי סביר, הנציג הישראלי, שהיו לו דמעות בעיניים, ואמר לו: "אתה יודע, אולי בכל זאת נצליח".⁸⁵ כך הצליח עוזי דיין לרגש את הסורים ואלה ריגשו את הישראלים ואת האמריקאים בתגובה. זוהי הזדהות במיטבה.

עוזי דיין: כדי לעשות שלום לא צריך להיות גיבור, צריך להיות ענייני (חשיבה ביקורתית) ← נפצתי פעמים רבות וגם משפחתי ידעה פציעה ושכול (הזדהות)

בעיה 41: ויצמן וסאדאת שוחחו על תהליך השלום. השיחה לא עלתה יפה והיה עליהם להיפרד. מה אמר ויצמן לסאדאת כדי לשמור על הקרבה? בהמשך טס ויצמן לקאהיר עם שר המלחמה גמאסי, ושניהם לא הוציאו הגה בדרך. האווירה הייתה קשה. מה אמר ויצמן לגמאסי, שוב, כדי לשמור על הקשר הקרוב?

פתרון: ויצמן אמר לסאדאת שהוא "מצטער לעזוב אותו במצב רוח רע". סאדאת ליווה אותו אל השער והם התחבקו והתנשקו. ויצמן לא נשאר שותק ומניח שאיש-איש לעצמו וכל אחד צריך לפתור את בעיותיו עם עצמו כמקובל בעולם שבו הַיְ . הוא מפנה את וקטור החשיבה שלו החוצה וחש אחראי לרגשותיו של סאדאת.

בטיסה לקאהיר אמר ויצמן לגמאסי: "אני מצטער על שאני שקט כל כך – אבל אני חושב". "זה בדיוק מה שאני עושה", השיב גמאסי.⁸⁶ גם במקרה הזה ויצמן לא משאיר את גמאסי לבד בשקט המביך. גמאסי משיב לו באותו האופן ומחזק את ההזדהות ביניהם (כדאי לשים לב שתגובתו של ויצמן, "אני מצטער ... אני חושב" בתוכנה היא ממוקדת עצמי אולם ברוחה ובכוונתה היא אמורה להעניק לשניהם הרגשה טובה יותר וכך גם מבין אותה גמאסי).

ויצמן: נמשיך במפגש הבא, שלום (חשיבה ביקורתית) ← מצטער לעזוב אותך במצב רוח רע (הזדהות)

Ross 2004, p. 242 85

86 ויצמן 1981, עמ' 82.

הזדהות

ויצמן: שתיקה (חשיבה ביקורתית) ← אני מצטער על שאני שקט כל כך – אבל אני חושב (הזדהות)

בעיה 42: בטיסה של עזר ויצמן, שר הביטחון הישראלי, עם הגנרל גמאסי, שר המלחמה המצרי, מקאהיר לאסואן לפגישה עם סאדאת השתררה במטוס דממה. הימים ימי משבר בשיחות השלום בין מצרים לישראל. גמאסי אמר שהמצרים לא מסוגלים להבין למה הישראלים מתנהגים כך. ויצמן לא השיב. אחר כך הם החליפו קצת זיכרונות מהמלחמות של שתי המדינות זו בזו, לא באווירה של ויכוח אלא של העלאת זיכרונות. האם נהג ויצמן נכון בכך שלא הגיב לשאלתו של גמאסי?

פתרון: גמאסי מדבר מהלב ובכאב. המצרים באמת לא הבינו את התנהגות הישראלים. דומה שהסברים ניתנו דיים ועוד הסברים לא יעזרו לגמאסי להבין טוב יותר את הישראלים. מחוץ לפערים בעמדות הפוליטיות יש גם פערים בצורת החשיבה. השתיקה של ויצמן אינה שתיקה רועמת. זו שתיקה אינטימית של קשר. ייתכן שהיא מלווה במבט עצוב. ואכן, המשך השיחה הוא חם וקרוב. כך שלעתים מוטל על בעל פה להכיר במגבלות חשיבתו הביקורתית. לא כל דבר ניתן להסבר כאן ועכשיו, ושתיקה יכולה להעביר מסר חשוב של ביחד. בהמשך הטיסה מספר גמאסי כיצד לא יכול היה להתאפק ושאל את ויצמן עוד שאלה שהטרידה את מנוחתו: "למה שיתפה ישראל פעולה עם צרפת ואנגליה במבצע סיני כדי לקחת את התעלה מידינו? הרי אנו הלאמנו את התעלה משום שהיא הייתה שייכת לנו". ידעתי כמה קשה לו להשיב על השאלה אבל רציתי לשמוע את תשובתו. הוא לא יכול היה לומר שישראל מילאה את התפקיד שהטילו עליה כדי לשרת את האינטרסים של צרפת ואנגליה באזור. הוא גם לא יכול היה לומר שמטרת ישראל הייתה לספח את סיני. הוא ודאי לא יכול היה לומר את כל אלה. ויצמן השיב שהמלחמה הזאת שייכת להיסטוריה". זו הייתה תשובה דיפלומטית, מסביר גמאסי, שעזרה לו להימנע מלדון בנושא.⁸⁷ במקרה זה מזמין גמאסי את ויצמן לפולמוס שטוב לא יצא ממנו. ויצמן לא נגרר ומציע לו קרבה ולא הוכחה שהוא צודק. במצב נפשי אחר, של קרבה וקשר, יקל על הצד השני להבין את בן-שיחו אף ללא הסבר מצדו ועובדות שהיו לא נגישות עד לפני רגע ייעשו נגישות.

Jamasi 1993, p. 367 87

ויצמן: אסביר לך למה הגבנו כפי שהגבנו (חשיבה ביקורתית) ← שתיקה אינטימית (הזדהות)

בעיה 43: אבו עלא מתאר את הרגע שבו הוא ואורי סביר סיימו לחתום על הסכם העקרונות באוסלו: "אז נשאתי את מבטי לעברו של סביר והוא הביט אלי, ומבלי להחליף אף מילה, ומבלי שתכננו זאת קודם, קמנו שנינו יחד, בו זמנית, התחבקנו ולא הרפינו אחד מהשני למשך זמן מה בפני הקהל הרחב". האם הספונטניות הזאת מעידה על איכות הקשר שנוצר?

פתרון: דומה שכן. התנהגות כזאת נובעת ממקום של קשר עמוק שהתפתח לאורך זמן. זו לא לחיצת ידיים רשמית. הנציג הנורווגי, טריה לארסן, אמר שלדעתו הגורם המכריע בהשגת הסכם השלום של אוסלו היה יכולתם של שני הצדדים לפתח יחסי "חברות וידידות מופלאים זה עם זה גם מעבר לערוץ המשא ומתן".⁸⁸ דומה שעל בעל §! ▶ להתחבר לחלקים הפחות פורמליים והיותר ספונטניים שבו כדי להגיע אל לב בן-שיחו בעל §! ◀.

לחיצת ידיים (חשיבה ביקורתית) ← החלפת מבטים וחיבוק ספונטני (הזדהות)

גם ויצמן מתאר רגע דומה של אינטימיות: "ברגע אחד שבו אמר שר החוץ הישראלי, דיין, שצריך להכניס את האמריקנים לתמונה, הסתכלתי על גמאסי, הוא הסתכל עלי, מבטינו נפגשו. נדמה לי שבפעם הראשונה הבנו איש את רעהו במבט אחד, כמעט בניד עפעף. לא אמרנו מילה. 'בעניין הביטחוני לא צריך להכניס את האמריקנים', אמרתי. 'נסתדר לבד, נכון', אישר גמאסי. תגובתו של שר המלחמה המצרי שימחה אותי".⁸⁹

בעיה 44: בתרבות שבה הפרט חווה את עצמו כחלק מקבוצה הקשרים האישיים שנוצרים לא עומדים בפני עצמם, הם תלויי הקשר. משה ששון, שגריר ישראל במצרים, מספר איך נרקמים קשרים בין ישראלי למצרי במצרים מיד עם תום הנסיגה האחרונה של ישראל מסיני באפריל 1982 כשהיחסים בין המדינות היו בשיא פריחתם:

88 قريح 2006a, ص. 256.

89 ויצמן 1981, עמ' 107.

"הקונסול הכללי שלנו באלכסנדריה התקשר אלי וסיפר לי בהתרגשות שברדתו יחד עם רעייתו במעלית המלון בו התגורר, נתקלו במקרה בזוג מצרים שירדו אף הם במעלית. המצרי האלמוני זיהה מיד את הקונסול הכללי של ישראל, שתמונתו התנוססה שבוע לפני כן בעיתונות המצרית לרגל פתיחת הקונסוליה שלנו. ללא הקדמות פתח המצרי האלמוני ואמר: 'ברשותך, ברצוני ללחוץ את ידך ולברך אותך על פתיחת הקונסוליה הכללית של ישראל בעירנו אלכסנדריה. מי ייתן ודרכך תצלח. ועתה' – המשיך המצרי האלמוני – 'עלי להציג את עצמי: אני הייתי שבוי מלחמה בישראל אחרי מלחמת ששת הימים בשנת 1967. בעצם הגיוני היה שאהיה היום אכול מרירות וכעס שהרי לחמתי בכם ואף נשביתי. אבל האמת לאמיתה היא, שאין אדם מאושר ממני היום. אני מאושר שסוף סוף יש שלום בינינו. אני מאושר פי כמה שלפני כמה ימים מילאתם את התחייבותכם והחזרתם לנו את סיני ואני מאושר שאנחנו פועלים היום יחדיו לקידום השלום באזורנו. ברוך בואך לעירנו אדוני הקונסול הכללי'. כאשר נעצרה המעלית ודלתה נפתחה, נטל האיש את זרועו של הקונסול הכללי שלנו ויצא מן המעלית כשהוא חבוק עמו. כך בדיוק עשתה אשת המצרי האלמוני, עם זרועה של רעייתו"⁹⁰.

האין זאת הצגה?

פתרון: אירוע זה לא היה יכול להתרחש ללא הסכם השלום. לבעל ♣ זה עלול להיראות כהצגה, לבעל ♠ זהו נאמנות לעמו ולהנהגתו. הראשון מחפש קשר אישי ואילו האחרון מחפש קשר שיקבל את אישור הסביבה. המסקנה היא שעל בעל ♣ לגלות רגישות גדולה לצורכי הנאמנות לקבוצה של בעל ♠. לעתים מבטאים בעלי ♣ תסכול מקשריהם עם בעלי ♠. הם מדווחים שהם לא מצליחים ליצור חברויות אישיות כפי שמוכרות להם מעולמם. חברויות שבהן "עצמי" אחד פוגש ב"עצמי" אחר. תחת זאת, מדגישים בני-שיחם את הקשר שבין שתי הקבוצות. ככה זה כש"אני" פוגש ב"אנחנו". בלי למידה מוקדמת המפגש עלול לתסכל את שני הצדדים.

האיש המצרי: רציתי לברך אתכם לרגל פתיחת הקונסוליה. בהצלחה! (התפעלות)
 ← אני מאושר שאנחנו פועלים היום יחדיו ... האיש נטל את זרועו של הקונסול הכללי... (הזדהות)

בעיה 45: השאלה היא איך יוצרים קשר קרוב עם אדם כערפאת שאותו גלעד שר, הנציג הישראלי לשיחות השלום, מתאר כך: "כשיושבים עם חברי ההנהגה הבכירה של הפלסטינים, אין ספק מי הבוס. בדרך כלל, ערפאת הוא היחיד המנהל דיאלוג עם נציגי הצד שכנגד, מרוכז ודרוך, אף שתכופות נדמה כי אין הוא קולט את מלוא האינפורמציה ואת כל הניואנסים. לפתע הוא חותך, משמיע אמירות תמוהות, חסרות קשר עם מה שקדם להן ... עולם האסוציאציות שלו אינו מובן למסתכל מן הצד. מבולבל וקופצני. מפעם לפעם יש לו פרצי זעם או גמגום. לפתע פתאום, ללא סיבה, יזכיר את קרב כראמה ב־1968 ... הוא היה שם".⁹¹ השליח האמריקאי, אהרון מילר, מתאר אותו כך: "לערפאת היו אינספור מצבי רוח. לעתים הוא היה חלקלק וחנופני, לעתים עצבני: פעם היה משתעשע עם עמיתיו ופעם אחרת היה קריר לחלוטין, אפילו קטנוני, שולח מבט בוהה קדימה ורגלו רועדת ללא הרף. זה היה הסימן הברור לכך שהוא מרוגז באמת".⁹² ושרת החוץ האמריקאית, אולברייט, מתארת איך היה מצב רוחו משתנה במהירות. "בישיבת האספה הכללית בניו יורק רציתי לבדוק אם הוא מיתן את עמדותיו. ערפאת קם מכיסאו, נענע באגרופו ורץ החוצה מהחדר. הוא חזר לפגישה עם הנשיא. אז חצה את החדר וחנק אותי בנשיקות. האם הזכרנו מצבי רוח?" היא מוסיפה.⁹³ כיצד אפשר להבין את ערפאת?

פתרון: ערפאת מייצג חשיבה אסוציאטיבית, רגשית, שבה דבר מזכיר דבר וההקשר קובע את ההתנהגות יותר מאשר חשיבה ביקורתית, מסודרת ולוגית. זוהי חשיבה המקובלת יותר בחברה שבה ♣ . בעל ♣ . הנדהם מאופן זה של חשיבה צריך לזכור שערפאת אינו לבד ובני עמו של ערפאת ורבים אחרים אף הם מזדהים עם אופן זה של חשיבה. אפשר להבין אותה באמצעות הזדהות עם ערפאת. כך, כשהוא מעלה פתאום את קרב כראמה ואת העובדה שהיה שם הסיבה לכך היא כנראה משום שבאותו הרגע חש צורך להדגיש את הלוחם הגיבור שבו. אין זה נובע במישרין מהתוכן שדנו בו. אבל ייתכן שזה נובע מתחושת חולשה או השפלה שהוא חש במהלך השיחות. כשהוא נפגש עם אולברייט הוא מזלזל ונעלם מהחדר אבל כידוע הוא תמיד ניסה להדגיש את קשריו הטובים עם קלינטון ואת העובדה שאין ביניהם מחלוקות. אין זו חשיבה ביקורתית המתייחסת לאולברייט ולקלינטון בהתאם לתכנים שהם מייצגים. זוהי

91 שר 2001, עמ' 66.

92 מילר 2008, עמ' 71.

93 Albright 2003, p. 494

הזדהות

התייחסות שבה חשוב יותר עם מי אתה נפגש מאשר התכנים הספציפיים העולים בשיחה. השליח האמריקאי, דניס רוס, שהבין את העניין, אמר לקלינטון ערב ועידת ואי: "כעת אתה עומד להשתמש ביחסים שבנית עם ערפאת כדי להשיג את מה שדרוש בנושא ביטחון".⁹⁴ דומה שתנאי הכרחי אך לא מספיק לאפשרות לעבוד אתו הוא היכולת לזהות באמצעות הזדהות את המקום הרגשי שממנו הוא מדבר ופועל. כך טבע ערפאת את המונח "שלום של אמיצים", שיש בו גם כבוד וגם ביחד ועל כן הוא משרת את צרכיו הרגשיים.

ערפאת: שלום שבו כל צד יוכל לממש את עצמו (התפעלות) ← שלום של אמיצים (כבוד + הזדהות)

בעיה 46: כך מתוארת התנהגותו של ויצמן בעת שיחות השלום עם המצרים: "ההתקלות באחד משבילי קמפ־דייוויד משכה את תשומת לבו של שר הביטחון עזרו ויצמן, שרכב על אופניים בשביל צדדי. הוא כיוון את עצמו לעבר קבוצת האנשים, אף ניסה להזהיר את האנשים בקול מפני אופניו המתגלגלים לעברם. רק סמוך מאוד לקבוצת האנשים הבחין בפגישה בין סאדאת ובין בגין. הוא השליך את האופניים וזינק אל עבר סאדאת".⁹⁵ האם לא נכון יותר היה להחנות את האופניים בצד ולשאול בנימוס אם אפשר להצטרף לשיחה?

פתרון: לבעל ♪ התנהגות כזאת עלולה להיראות ילדותית או צבועה בגלל ההצגה שיתכן שאין לה כיסוי רגשי מלא. ואולם לבעל ♪, כמו שנראה שוב ושוב, ערך הקשר גדול מערך האמת. סאדאת פרש ידיים לקראתו. "הלו ידידי", קרא בקול ועטף בידיו את ויצמן, השניים התנשקו.⁹⁶ סאדאת לא שאל את עצמו אם התנהגותו של ויצמן מזויפת או אמתית, שאלה קלאסית של בעל ♪, שחייב להיות נאמן לתחושותיו הפנימיות. לדידו של סאדאת, עצם ההתנהגות היוצרת הזדהות פיזית בין השניים היא הדבר הנכון והוא נענה לה ברצון.

ויצמן: החנה את אופניו בצד ושאל בנימוס אם אפשר להצטרף לחבורה (חשיבה ביקורתית) ← השליך את האופניים וזינק אל עבר סאדאת (הזדהות)

Ross 2004, p. 414 94

הבר 1979, עמ' 308. 95

שם, עמ' 321. 96

בעיה 47: בשיחות השלום בקמפ דייוויד בין ישראל למצרים רצו הישראלים להגדיל את הכוח שהם רשאים להחזיק באזורים המפורזים מעבר למה שסוכם. לא במקרה היה זה עזר ויצמן שנשלח אל סאדאת לבקש ממנו מחווה זו. "בכמה גדודים מדובר?" שאל סאדאת. "שלושה גדודים של משמר הגבול", השיב. "טוב, ויצמן, בשבילך – ארבעה גדודים. אחרי מלחמת אוקטובר אין לי יותר תסביכים".⁹⁷ מה אפשר לסאדאת להיענות לבקשה בקלות כזאת?

פתרון: סאדאת נעתר לבקשה בקלות בגלל מלחמת אוקטובר, שהביאה לו, כמו שהוא אומר, כבוד, וגם משום שעזר הוא שמבקש בקשה זו. אכן, היה זה מעשה נכון לשלוח את ויצמן משום שאצל בעל § ◀ מי שמבקש את הבקשה חשוב לא פחות מתוכנה הספציפי. סאדאת מפגין את רוחב הלב הידוע של בעל § ◀ בשעה של רצון טוב.

סאדאת: אשקול את הבקשה ואודיעכם דבר (חשיבה ביקורתית) ◀ בשבילך ויצמן ... אחרי מלחמת אוקטובר אין לי יותר תסביכים (הזדהות + כבוד)

בעיה 48: כיצד יגדיר סאדאת את הקשר המועדף עליו עם ישראל – ידידות או שותפות?

פתרון: "עלינו לחפש דרך ולהוכיח שאנו יכולים להיות יותר מאשר ידידים טובים. יש לשני העמים והדתות הרבה מן המשותף",⁹⁸ הוא אומר לוויצמן. סאדאת מעדיף שותפות על פני ידידות. סאדאת מעדיף עשייה משותפת שבה האחד מזדהה עם אחיו על פני ידידות אמפתית המסתפקת בהבנה הדדית. סאדאת לא מדבר על רגש של ידידות, אלא על הצורך להוכיח אותו. רגש של ידידות הוא בעל § ▶, ואילו הוכחה היא מכוונת לאחר ולעולם והיא בעלת § ◀.

סאדאת: ידידים (אמפתיה) ◀ הרבה מן המשותף (הזדהות)

97 ויצמן 1981, עמ' 346.

98 שם, עמ' 321.

- Chaleby K. S. & J.Racy, *Psychotherapy with the Arab Patient*, Shawn McLaughlin/QSOV 1999
- Li L. C. & Kim B. S. K., "Effects of Counseling Style and Client Adherence to Asian Cultural Values on Counseling Process with Asian American College Students", *Journal of Counseling Psychology*, 51(2) (2004), pp. 158-167. doi:10.1037/0022-0167.51.2.158
- Markus H. R. & S. Kitayama, "Culture and the Self-Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, 98(2) (1991), pp. 224-253. doi:10.1037/0033-295X.98.2.224
- Roland A., "Individuation, Development, and Psychopathology - A Cross-Civilizational View, *Issues in Ego Psychology*, 12(1), (1989). pp. 29-35
- Vontress C. E., "Empathy in Cross-Cultural Psychotherapy", in: P. R. Breggin, G. Breggin & F. Bemak (eds.), *Dimensions of Empathic Therapy*, Springer Publishing Co., New York 2002, pp. 129-134