

דיוקן פסיכולוגי של מנהיג יריב כנדבך משלים להערכת מודיעין

שאול קמחי*

קטר נוסע. בשאלת השאלה, למה זה הוא מתנועע? האיכר אומר: השד מניעו. אומר פלוני:
הקטר נוסע משום שגלגליו נעים. אומר אלמוני שסיבת תנועתו היא בעשן שהרוח נושא.
לב טולסטוי, מלחמה ושלווה – אפילו (הרהורים על מקומו של המנהיג בהיסטוריה).

במאמר זה מוצגות גישות שונות במחקר האקדמי לניתוח מרחוק של
מנהיג פוליטי. ניתוח כזה מאפשר ליצור דיוקן פסיכולוגי של מנהיגים
יריבים כנדבך משלים להערכת מודיעין. במוקד המאמר מוצגת
מתודולוגיה לבניית דיוקן פסיכולוגי של מנהיג יריב, ובחלקו האחרון
מובאות דוגמאות לדיוקים פסיכולוגיים של מנהיגים שהעסיקו את
קהילת המודיעין של ישראל.

רקע

אישיותם של מנהיגים פוליטיים והשפעתם הפוטנציאלית על מאורעות היסטוריים הם
נושא לוויכוח רב-שנים בקרב דיסציפלינות מדעיות שונות. מוקד הוויכוח הוא בשאלה,
האם תכונותיו של מנהיג יכולות להשפיע על התהליך הפוליטי. היסטוריונים עוסקים
בשאלה, האם המנהיג מעצב את ההיסטוריה, או שהוא רק מכשיר בידי ההיסטוריה או
בידי רוח הזמן "צייטגייסט"¹. אנשי מדע המדינה טוענים לא פעם, שניתוח פסיכולוגי
של אישיותו של מנהיג פוליטי (כדוגמת נשיא ארצות-הברית) אינה יכולה לתרום הרבה
להבנת תהליכים פוליטיים ותוצאותיהם. יתרה מכך, פסיכולוגים אחדים מבקרים כל ניסיון
לשרטט דיוקן פסיכולוגי של מנהיג בשל מגבלות הכלים העומדים לרשות הפסיכולוגיה.
ועם זאת, שרטוט דיוקן פסיכולוגי של מנהיג, הנעשה מרחוק (ללא מגע ישיר עם המנהיג),
ממשיך לשמש נושא למחקר ולמאמרים רבים בספרות המקצועית. על סמך פרסומים
בעיתונות ידוע שגם שירותי מודיעין עושים מחקרים מסוג זה על אישים המהווים יעדים
מודיעיניים, כגון מנהיגים של מדינות יריבות. מחקרים אלה מבוססים על "ניתוח מרחוק"

* ד"ר שאול קמחי, מרצה בכיר בחוג לפסיכולוגיה, המכללה האקדמית תל חי. לשעבר יועץ מיוחד
בחטיבת המחקר של אמ"ן

של מנהיגים, שאין אפשרות למגע ישיר עמם ואי־אפשר להשתמש כלפיהם בכלי הניתוח הפסיכולוגיים המקובלים.

סקירת ספרות בנושא זה מעלה שמנהיגים בעולם ובהם מספר לא קטן של נשיאי ארצות־הברית שימשו נשוא למחקרי דיוקן פסיכולוגי². מטרת דיוקנאות כאלה היא לנתח מגוון היבטים: תכונות בולטות, קווי אופי, מבנה אישיות, סגנון מנהיגות, השקפת עולם, ערכים בולטים, יכולת לנהל משא ומתן, נכונות לפשרות והדרכים שבהן מאפיינים אלה באים לידי ביטוי ומשפיעים על ההתנהגות הפוליטית של המנהיג. הכלים המשמשים לבניית דיוקנאות פסיכולוגיים אלה שונים מהכלים משתמשים בהם פסיכולוגים קליניים או פסיכיאטרים (המבוססים על מגע ישיר עם הנבדק, ובהם משתמשים בכלים כמו ראיונות ומבחנים פסיכולוגיים סטנדרטיים למיניהם). החומר העומד לרשות החוקר בבואו לשרטט מרחוק את הדיוקן הפסיכולוגי של מנהיג, הוא חומר מגוון שהתפרסם בתקשורת: ראיונות, התבטאויות פומביות, ביוגרפיות ועדויות של מי שעברו עם המנהיג או נפגשו אתו.

גישות לבניית דיוקן פסיכולוגי באקדמיה

ויכוחים רבים מתנהלים בין החוקרים באקדמיה העוסקים בתחום הנידון, הן בדבר המתודולוגיה המועדפת והגישה התיאורטית העומדת בבסיס הניתוח, והן בנוגע לעצם התרומה של מחקרים מהסוג הזה. הוויכוח האקדמי – המעניין בפני עצמו – אינו חלק מהמאמר הנוכחי והוא ראוי לדיון נפרד.

סקירת הספרות העוסקת בדיוקנאות פסיכולוגיים ממרחק של מנהיגים פוליטיים, מעלה שתי גישות מחקריות עיקריות: גישה כמותנית (quantitative) וגישה איכותנית (qualitative)³.

המחקרים הכמותניים משתמשים בכמה טכניקות מחקריות שבהן מנתחים את ההתנהגות המנהיג (בדרך כלל נאומים והתבטאויות) ומקדרים את הנתונים לציונים מספריים סטנדרטיים כדי לקבל ציונים על מאפיינים כמו רמת מורכבות המשפטים, או ציון של תכונה כמו רמת תוקפנות או הישגיות. יתרון של שיטות מחקר אלה: הן מאפשרות דגימה מקרית של חומר וניתוח בכלים כמותיים; המחקרים פגיעים פחות להטיות סובייקטיביות של החוקר; מתאפשרות בדיקת מהימנות והשוואות בין מנהיגים, והשוואה של נתוני אותו המנהיג בתקופות זמן שונות. החיסרון הבולט של מחקרים אלה נעוץ בכך שהם מקיפים רק חלק ממאפייני אישיותו של מנהיג פוליטי. תחומים חשובים רבים, ובכלל זה חיי הרגש, חיי משפחה, יחסים בין־אישיים, סגנון מנהיגות וקבלת החלטות ועמדות בולטות – כל אלה אינם מכוסים במפורט, אם בכלל. בנוסף, גם הרקע ההתפתחותי והאישי, והשפעתם האפשרית אינם נכללים בדרך כלל במחקרים הכמותניים. דוגמה למתודולוגיה כמותנית:

ניתוח מורכבות המשפטים (integrative complexity) של מנהיג פוליטי והשוואה בין מורכבות השפה שלו בתקופת רגיעה לבין מורכבותה בתקופת משבר⁴.

במחקרים האיכותניים אוסף החוקר מידע מגוון על המנהיג הפוליטי הנחקר (ביוגרפיות, עדויות של מי שהכירו את המנהיג ועברו במחיצתו, ראיונות, נאומים, הופעות בתקשורת וכדומה) ומנסה לשרטט דיוקן פסיכולוגי. דיוקנאות כאלה מבוססים על ניתוח תוכן איכותני, ובמידה מסוימת על האינטואיציה של החוקר ופירושו הפסיכולוגיים. לדוגמה, ניתוח תוכן (content analysis) של נאומים, ראיונות וטקסטים אחרים (לדוגמה: Winter, 2005). גם בעניין זה יש גישות שונות בהתאם לגישה הפסיכולוגית שהחוקר מעדיף. לדוגמה, פסיכולוגים המתבססים על תיאוריות פרוידיאניות ידגישו את אירועי הילדות וההתפתחות של המנהיג ויפרשו את התנהגותו על בסיס ההתפתחות הזאת. גישה התנהגותית/קוגניטיבית תדגיש את ניתוח התנהגותו של הפרט (לדוגמה לקיחת סיכונים, התייעצות לפני קבלת החלטות), ובכלל זה התפקוד הקוגניטיבי (לדוגמה צורת פתרון בעיות, דרך קבלת החלטות, יכולת חשיבה מופשטת). יתרונותיה של הגישה האיכותנית כוללים יכולת להציג תיאור מקיף של דמות המנהיג הנחקר וגם לספק פירושים אפשריים המאפשרים הבנה עמוקה יותר של אישיותו.

בנוסף, במחקרים האיכותניים מנסים להסביר כיצד מאפייני המנהיג ומבנה אישיותו משפיעים על התהליך הפוליטי ועל תהליך קבלת ההחלטות. למחקרים אלה, כמו לכל שיטת מחקר, יש חסרונות. החיסרון הבולט ביותר הוא, שבמקרים רבים המתודולוגיה המחקרית אינה ברורה דיה. עקב כך קשה להעריך את תקפות המחקר. בנוסף, חלק מהפירושים וההסברים אינם ניתנים לבחינה מחקרית, ויש קשיים רבים להשוות בין מנהיגים שונים. על כך אפשר להוסיף, שמחקרים איכותניים רגישים, כאמור, להטיות סובייקטיביות של החוקר.

דיוקן פסיכולוגי במחקר המודיעיני

לארגוני המודיעין יש עניין בדיוקן הפסיכולוגי של מנהיגים יריבים, כגון מנהיג של מדינת עימות או מנהיג של ארגון טרור, כדי להבין טוב יותר את תפיסת עולמם ולסייע למקבלי ההחלטות (צרכני המודיעין) לפעול מול מנהיגים אלה. אנשי מודיעין מעוניינים בזיהוי מאפיינים אישיים, כגון גישה לפתרון בעיות פוליטיות, נכונות לפשרות, נכונות להשתמש בכוח להשגת מטרות, יכולת למשא ומתן, אסטרטגיה וטקטיקות שנוקט המנהיג. על אלה יש להוסיף את ההנחה, שמידת השפעתו של המנהיג במדינות שמשטרן טוטליטרי גדולה מזו שבמדינות דמוקרטיות. מנהיג טוטליטרי קובע במידה רבה את המדיניות, יש פחות כוחות מאזנים ובולמים אותו ותהליך קבלת ההחלטות מקיף לרוב קומץ קטן של אנשים שסביבו. במקרים כאלה גובר הצורך המודיעיני להבין טוב ככל האפשר את התנהגות

המנהיג היריב. לדוגמה, צדאם חוסין בעיראק קיבל במידה רבה את ההחלטות בעצמו, ולא היה לו שום צורך לתת דין וחשבון לגופים פוליטיים אחרים, למנגנונים של המדינה ולציבור.

בשונה מהחוקרים באקדמיה, לרשות חוקרי המודיעין עומדים חומרים חסויים העשויים לאפשר היכרות קרובה יותר עם המנהיג נשוא המחקר. לדוגמה, דווח בעיתונות שישראל הקליטה את ערפאת מדבר על קניית ספינת הנשק "קארין A" (נחשון, 2002). חומר מסוג מסוג זה מאפשר לחוקר המודיעין לזהות דפוסי התנהגות סמויים, שאינם באים בהכרח לידי ביטוי בהתנהגותו הפומבית של מנהיג יריב (דיווח של מקורות גלויים), או במהלך משא ומתן עמו.

השימוש במקורות מודיעין עשוי לשפר במידה ניכרת את איכות הדיוקן הפסיכולוגי, אך גם הוא חשוף להטיות אפשריות. סוג אחד של הטיה נובע ממקורות מוטים. הטיה זו נובעת מכך שהחומר הקיים הוא חלקי ואפילו מטעה. לדוגמה, מקור אנושי המעביר דיווחים חד-צדדיים המבטאים את תפיסתו הסובייקטיבית השלילית על המנהיג נשוא המחקר, או מקורות איסוף המאפשרים הצצה לחלק מסוים של פעילות המנהיג, אך אינם מספקים את התמונה במלואה. בנוסף, הסכנה האורבת לפתחו של כול חוקר בן אנוש היא פירוש סובייקטיבי של החומר העומד לרשותו, בהסתמך על דעות קדומות, על הנחות שגויות (קונספציות) וכדומה.

סביר להניח שבמצבים פוליטיים מסוימים עולה חשיבות הצורך בדיוקן פסיכולוגי של מנהיג. לדוגמה, בעת סכסוך ובתנאי משבר או לקראת משא ומתן ליישוב עימות ובמהלכו גובר הצורך להבין ו"להיכנס לראשו" של מנהיג המדינה היריבה. אפשר לסכם ולטעון, שכמו במחקר האקדמי, טיב המקורות ומגוון החומר שעמדו לרשות עורכי הדיוקן (גלוי וחסוי כאחד) הם הדבר החשוב ביותר ביכולת להפיק דיוקן משמעותי. היקף החומר ואיכותו תלויים כמובן במגוון מקורות האיסוף של המודיעין.

הטענה המרכזית במאמר זה היא, שהדיוקן הפסיכולוגי צריך להיות חלק מתמונת המודיעין הכוללת. אין הוא בא להחליף ניתוחים והערכות מודיעיניות אחרות. אפשר להמשיל את חלקו של הדיוקן הפסיכולוגי בתמונת המודיעין באמצעות מטפורה: תמונת המודיעין היא פסיפס המורכב מאבנים רבות, ואלה יחדיו יוצרות את התמונה הכללית (כמעט תמיד זו תהיה תמונה שחסרים בה חלקים – תחומים או נושאים שעליהם המודיעין אינו יודע). הדיוקן הפסיכולוגי הוא אחת האבנים בתמונת הפסיפס. יש מקום להכין דיוקן של אישיות בעלת השפעה מהותית על תמונת המודיעין הלאומית. ואולם נראה שרק בדיעבד יהיה אפשר להעריך מה היה ערכו של הדיוקן להבנת תמונת המודיעין הכוללת. אפשר לחשוב על שני מצבים נוגדים ולא רצויים הנוגעים לשימוש בדיוקן פסיכולוגי ולמשקל הניתן לו במסגרת הערכת המודיעין: שימוש יתר, ושימוש חסר. שימוש יתר הוא

ניבוי של התנהגות ספציפית של מנהיג יריב (שלמודיעין יש בה עניין רב) ברמת דיוק שאין הדיוקן יכול לנבא. הפרופיל הפסיכולוגי יכול לענות על דברים מסוימים, אך אין בו כדי לאפשר ניבוי מדויק של התנהגות אנושית במצבים ספציפיים. הסיבה לכך ברורה: התנהגות כל מנהיג מושפעת מגורמים רבים נוספים, שאינם בראש ובראשונה פועל יוצא של אישיותו, כמו תנאים סביבתיים. זאת ועוד, כוונותיו של המנהיג ותוכניותיו אפשר שלא יהיו ידועות למודיעין כלל. לדוגמה: ניבוי כוונותיו של מנהיג מדינה יריבה לצאת למלחמה; שימוש אפשרי בנשק להשמדה המונית במקרה של עימות; ניבוי כוונות הצד האחר, ובעיקר כוונות שאין לגביהן סמנים מקדימים. לעומת זאת, שימוש חסר הוא ויתור או דחייה של ממצאי הדיוקן שאינם נוחים, ועקב כך יש התעלמות ממאפייניו של המנהיג שאותם אפשר ללמוד מהדיוקן הפסיכולוגי. שימוש חסר יזוהה, אם בכלל, בדעבד.

יכולת הניבוי של הדיוקן הפסיכולוגי תלויה בטיב החומר שעמד לרשות חוקרי המודיעין בעיבוד המידע ובמאפייניו של המנהיג נשוא המחקר. דוגמה לניבויים אפשריים: אם הדיוקן יצביע על כך שהמנהיג אומר דברים שונים לקהלים שונים ואינו מהסס לשקר לשומעיו, אפשר להעריך שהבטחותיו לא ימומשו (ראו המקרה של ערפאת). דוגמה אחרת יכולה להיות זיהוי של התנהגות לא עקיבה בתחום מסוים – לא תהיה אפשרות ניבוי, אך זיהוי חוסר העקיבות יסייע לצרכן המודיעין לנקוט צעדי זהירות.

תרומתו האפשרית של הדיוקן להערכת המודיעין תימדד בהתאם לשלושת הקריטריונים האלה: (א) יכולת לזהות דפוסי התנהגות שלא עלו לפני כן בניתוחים המודיעיניים. (ב) יכולת לזהות דפוסי התנהגות חוזרים מעבר לזמן ולמצבים מסוימים, המאפשרים לשער השערות זהירות על אודות התנהגות בעתיד. (ג) יצירת תמונה רחבה של אישיות המנהיג ויכולת להמליץ לקברניטים על דרכי תגובה והתמודדות עם המנהיג בהתאם להתפתחויות פוליטיות שונות.

חשוב להדגיש שהמגבלה הבולטת של הדיוקן הפסיכולוגי, באקדמיה ובמודיעין כאחד, טמונה ביכולת הניבוי הנמוכה יחסית, בעיקר בנוגע להתנהגויות פוליטיות ספציפיות. אחת הסיבות העיקריות לבניית הדיוקן היא הרצון לנבא התנהגות של מנהיג במצבים שונים (למשל האם מנהיג מסוים יהיה מסוגל להשלים עם קיומה של ישראל ולהגיע אתה להסכם ארוך טווח); לעומת זאת, הקושי לנבא התנהגות של מנהיג נובעת בין היתר מכך שהתנהגות זו מושפעת מגורמים רבים ומגוונים, שחלקם קשורים לתנאים הפוליטיים-החברתיים, ולא רק לאישיותו של המנהיג.

מגבלה בולטת אחרת נובעת מכך שבהרבה מקרים יהיו תחומים שיחסר בהם מידע על המנהיג. לדוגמה, אם לא יהיה מידע על התנהגותו של מנהיג מסוים במצב לחץ, יקשה מאוד לחזות את התנהגותו במצב משברי חמור בעתיד. יש אפוא להביא מגבלות אלה בחשבון בבואנו להחליט על עריכת דיוקן ולעשות בו שימוש מושכל וזהיר. מן הראוי

שהדיוקן במודיעין יצביע על תחומים שיש עליהם חוסר בולט במידע. לדוגמה, הדיוקן יציין שיש מעט מאוד מידע על המידה שבה נוהג המנהיג להתייעץ עם מומחים, עם מקורבים או לשמוע דעות אחרות.

אפשר להעריך שבמקרים לא מעטים עלולים אנשי המודיעין להיתקל בקשיים ל"שווק" את הדיוקן הפסיכולוגי לקברניטים. קשיים אלה נובעים מכמה גורמים אפשריים: (א) הערכה קודמת – הקברניטים פיתחו הערכה משלהם על סמך ניסיונם (אם מקריאת חומר מודיעין גולמי, אם מקריאת הערכות קודמות ואם מהתבססות על מפגשים אישיים עם המנהיג בעבר), ואין הם מוכנים לוותר עליה לטובת ניתוח שונה שאינו תואם בהכרח את תפיסתם. (ב) פער ציפיות – המנהיגים אינם מודעים בהכרח למגבלות הדיוקן ולכן הם עשויים לצפות מהדיוקן שיציג הערכה מדויקת שתעזור לפתור התלבטויות, למשל בנוגע לכוונות המנהיג היריב לעתיד. כגודל הציפיות כך גודל האכזבה שעלולה לגרום לביטול תרומתו האפשרית של הדיוקן. (ג) שפת הדיוקן – הדיוקן הפסיכולוגי של מנהיג יריב מעלה השערות הסתברותיות בנוגע לדפוסי התנהגות בעתיד, וכזוה הוא יכול בנקל להיתפס כבלתי מחייב, כללי מדי ובעל אמינות נמוכה. כדי להקטין את הקשיים האפשריים האלה, רצוי להציג את הדיוקן כחלק מתמונת מודיעין כוללת, שבה הרכיבים השונים של התמונה תומכים זה בזה.

מתודולוגיה מוצעת – ניתוח התנהגות

המתודולוגיה המוצעת במאמר זה עושה שימוש בניתוח תוכן איכותני וקרויה "ניתוח התנהגותי"⁵. מתודולוגיה זו מכילה שלושה צעדים: איסוף, מיון, וניתוח כל טקסט כתוב שיש בו היבט או היבטים רלוונטיים של התנהגות המנהיג נשוא המחקר. כול טקסט רלוונטי יסומן כיחידת מידע, כלומר תיאור התנהגות המנהיג בסיטואציה נתונה ובזמן נתון. תיאור כזה יכול להכיל פסקה אחת, פסקאות אחדות או אפילו פרק שלם. יחידות המידע ממוינות לפי שתי אמות-מידה: מקור המידע, וקטגוריית התוכן.⁶

מקור המידע – על-פי המוצע, כל יחידת מידע ממוינת לאחד משלושת המקורות הבאים:

- מקור ראשוני – חומר המבוסס על תצפית ישירה של התנהגות המנהיג, למשל ריאיון עם המנהיג או נאום פומבי שלו. מקור ראשוני הוא הרצוי ביותר, שכן הוא מאפשר מגע ישיר עם נשוא המחקר, ללא מתווכים. בדרך כלל ישמשו נאומי המנהיג מקור עיקרי לניתוח תפיסת עולמו והמטרות האסטרטגיות שלו.
- מקור שניוני – חומר המבוסס על רושם ותפיסה של אחרים, למשל דיווח של עיתונאי על התנהגות מסוימת של המנהיג. מקור שניוני כולל כל חומר על אודות נשוא המחקר והרקע שלו: ביוגרפיות, מאמרים שונים שבהם מופיע תיאור של

התנהגות ספציפית ו/או מאפיין מסוים, עדויות כתובות ובעל־פה של מי שהיו קרובים למנהיג ומעידים על התנהגותו.

• **הערכות של אחרים** – חומר זה מבוסס על הערכות של מומחים, דיפלומטים, פרשנים וכדומה על אודות המנהיג. מקורות מידע אלה יכולים להיות מגוונים ביותר – מניתוח פסיכולוגי ופוליטי ועד ניתוח של מניעים ודרכי פעולה. שלא כמו מקורות שניוניים, הערכות של אחרים אינן כוללות בדרך כלל תיאור של התנהגות ספציפית כלשהי, אלא הן נשארות ברמה של הערכה כללית.

קטגוריות תוכן – קטגוריות התוכן אינן נקבעות מראש אלא במהלך מיון החומר. עם זאת, ובהסתמך על מחקרים קודמים⁷, אפשר לצפות שקטגוריות התוכן בדיוקן פסיכולוגי של מנהיג פוליטי יתמזגו לחמישה פרקים כלליים (שתוכנם הספציפי יהיה שונה בדיוקן של מנהיגים שונים): תכונות בולטות, מאפייני תפקוד, סגנון מנהיגות, התפתחות רקע ובריאות. רצוי להוסיף על כך ניתוח, העוסק בטקטיקות הפוליטיות המאפיינות את המנהיג ואסטרטגיית־העל שלו, אם יש כזאת. כל יחידות המידע המייצגות את אותו הממד הפסיכולוגי ישויכו לקטגוריית תוכן ספציפית. כל יחידת מידע תשווץ לקטגוריית תוכן אחת או יותר. כל מאמר או ספר ימוין רק פעם אחת לקטגוריה מסוימת. למשל, אם מאמר מסוים מתאר שלוש התנהגויות שונות תחת לחץ, הוא ישוץ לקטגוריית תוכן (כמו התנהגות במצבי לחץ, בעיות בריאות, תהליך קבלת החלטות) רק פעם אחת. בדרך זו תימנע הדגשת יתר של קטגוריה מסוימת על־ידי ספר או מאמר מסוים.

הקריטריון המוצע לקביעה מראש להכללת קטגוריית תוכן בניתוח הסופי של הנתונים הוא שילוב של שש יחידות מידע ממקור ראשוני או שניוני. קטגוריות תוכן שאינן עומדות בקריטריון זה לא יכללו בדרך כלל בדיוקן בשל היעדר מידע מספיק ואפשר לראות בהן פערי ידע. לצורך ניתוח החומר מעלים את כל הטקסטים ששויכו לקטגוריית תוכן אחת ומנסים לזהות דפוס התנהגותי החוזר מעבר לזמן ולמצבים המסוימים.

צוות רב־מקצועי – רצוי שצוות רב־מקצועי מגוון יעסוק בניתוח החומר ובכתיבת הדיוקן. מן הראוי שבצוות ישתתפו: פסיכולוג המתמחה בבניית דיוקן פסיכולוגי; אדם המתמחה בתרבות/ברת של המנהיג נשוא המחקר (כמו מומחה לפלסטינים במקרה של דיוקן של מנהיג פלסטיני); רופא (אם מדובר בבעיות בריאות פיזיות או נפשיות); איש מדעי המדינה המתמחה במבנה הפוליטי והמאבקים שבהם מעורב המנהיג במדינתו ובאזור כולו; בעלי התמחויות אחרות בהתאם לנשוא המחקר (למשל היסטוריון במקרה של מנהיג שלהיסטוריה של משפחתו יש חשיבות בניסיון להבין את התנהגותו). ככלל, צוות רב־מקצועי מגדיל את המהימנות ומקטין את הסיכון להטיות מסוגים שונים ולהיווצרותן של קונספציות מוקדמות.

דוגמאות לשימוש בדיוקן

א. דיוקנאות בגין וסאדאת שהכין ה-CIA

בין הדוגמאות הבולטות לשימוש בדיוקן פסיכולוגי בידי המודיעין, שזכתה לפרסום ונחשפה לציבור הרחב, אפשר להצביע על הדיוקנאות הפסיכולוגיים של נשיא מצרים אנואר סאדאת וראש ממשלת ישראל מנחם בגין. את דיוקנאות שני המנהיגים הכינו צוותים של ה-CIA לקראת המפגש הראשון בקמפ דייוויד⁸. בפרסומים נאמר שהדיוקן של בגין הצביע על מגמה גוברת של התנגדות ונוקשות באופיו. בדיוקן של סאדאת הודגשה החשיבות הרבה שייחס למקומו בהיסטוריה כגורם שמניע אותו. הצוות האמריקני שהכין את הדיוקנאות האלה עסק גם בהשפעת הסגנונות הנוגדים של בגין וסאדאת על המשא והמתן. חשיבותם של הדיוקנאות נחשפה, בין השאר, בדברי הערכה של הנשיא קרטנר לצוות שהכין את הדיוקנאות כמי שסייעו במידה רבה להגיע להסכם ההיסטורי בין המנהיגים בוועידת קמפ דייוויד. (עם זאת, נראה שדיוקן פסיכולוגי לא היה מסוגל ולא היה אמור לנבא את בואו של סאדאת לירושלים, שיצר בהמשך את תהליך השלום בין ישראל למצרים. ניסיון לנבא את תהליך השלום בהסתמך על דיוקן של אנוור סאדאת היה משמש דוגמה לשימוש יתר בדיוקן פסיכולוגי).

ב. דיוקן צדאם חוסין שהוכן על ידי המודיעין הישראלי

בעיתונות הישראלית פורסם כי ערב מלחמת המפרץ הראשונה הכין אמ"ן דיוקן פסיכולוגי של צדאם חוסין⁹. הדיוקן ציין כי צדאם הוא אדם תוקפן ואלים כלפי יריביו מבית ומחוץ, והוא נכון להתעמת עם כוחות חזקים וללכת על הסף, כלומר מוכן ליטול סיכונים גבוהים גם במחיר כבד. התברר שהערכה זו תאמה את התנהגותו של צדאם בעימות עם ארצות-הברית. אמנם לפי הפרופיל היה צדאם מוכן ליטול סיכונים גבוהים, אבל מכך לא היה אפשר להעריך אם במלחמה הוא יורה לשגר אל ישראל טילים עם ראש נפץ כימי (שימוש יתר) מכיוון שהחלטה זו קשורה למשתני מצב רבים שאינם קשורים לאישיותו. כל שאפשר וצריך להעריך היה, שיש סבירות להתנהגות של לקיחת סיכונים, על כל הכרוך בכך, ובכלל זה ירי טילים על מדינת ישראל.

ג. יאסר ערפאת

הדיוקן של יאסר ערפאת¹⁰ היה יכול לסייע לגבש הערכה מודיעינית של התנהגותו. הדיוקן הצביע בין השאר על סגנון מנהיגותו של ערפאת שאפיין אותו צנטרליזם קיצוני. ביטויי של צנטרליזם זה כללו בין השאר צורך להיות מעורב בהחלטות בכל הנושאים, מגדול ועד קטן, ללא האצלת סמכויות, תוך כדי שימוש בסגנון של "הפרד ומשול" בין מוקדי הכוח שמתחתיו. דפוס זה נבע בין היתר מחוסר אמון של ערפאת אפילו בסביבתו הקרובה ביותר.

לפיכך הוערך שערפאת לא ימנה יורש, כפי שאכן קרה (ערפאת לא סימן יורש גם כשמצבו הבריאותי הידרדר).

דוגמה אחרת היא זיהוי רגישותו הרבה של ערפאת לגינוני כבוד. גם זה היה דפוס התנהגות יציב, שאפיין אותו לכל אורך דרכו כמנהיג פוליטי. בדיוקן צוין כי רגישותו של ערפאת לכבודו כה רבה עד שהוא מסוגל לעצור תהליכים מדיניים חשובים אם נדמה לו שאין הוא זוכה לכבוד הראוי לו. בדיוקן צוין שהתנהגות זו נובעת בין היתר מכך שאצל ערפאת הייתה זהות מוחלטת בין עצמו לבין העם הפלסטיני. אימתן כבוד לערפאת נתפס בעיניו כפגיעה ישירה בעם הפלסטיני. לפיכך נבע מדיוקן זה, שישראל צריכה להימנע מפגיעה שלא לצורך בכבודו של האיש, ואף להרגיש את מתן הכבוד במשא ומתן שבו ערפאת מעורב, ולא להציב לפניו בפומבי תכתיבים, שייתפסו בעיניו כניסיון להשפילו. אף שאפשר לטעון שכל מנהיג פוליטי רגיש לכבודו, הרי רגישותו של ערפאת זוהתה כאינטנסיבית ויוצאת דופן ביותר, וככזו שעלולה להשפיע על החלטות כבדות משקל, בייחוד כאשר מנהיגים ישראלים הפגינו כלפיו חוסר כבוד.

הפרופיל הצביע גם על שאיפתו של ערפאת להיחרת בהיסטוריה כמנהיג ערבי ומוסלמי דגול. בכל הקשור לרעיון הנסיגה החד-צדדית, שעלה כבר בעת ההיא (2001), העריך הפרופיל כי ערפאת לא ישקוט עד שלא תיפתרנה המחלוקות בנושאי הליבה של המשא ומתן, כגון הריבונות על הר הבית, זכות השיבה, גבולות והתנחלויות, ועל כן מוטב לישראל להגיע להפרדה עם הפלסטינים בהסכם.

סיכום

אנשי המודיעין והפסיכולוגיים העובדים בשירותם היו ודאי שמחים אילו ניתנה להם היכולת לקיים ראיונות מקצועיים עם המנהיגים היריבים ועם מכריהם הקרובים וגם להשתמש בכלים פסיכולוגיים מקצועיים, כמו שאלוני אישיות סטנדרטיים. במצב כזה היה אפשר ליישם טוב יותר את הידע הפסיכולוגי הקיים, כדי להבין טוב יותר את התנהגותם של המנהיגים. מסיבות מובנות תנאים אלה אינם אפשריים. ועם זאת דרישות המודיעין מהדיוקן הפסיכולוגי גבוהות ביותר: לחזות ככל האפשר את התנהגותו של מנהיג יריב בתסריטים שונים, ולשמש כלי עזר לתהליך קבלת ההחלטות של הקברניטים. לפיכך נשאלת השאלה: האם יש ערך לביצוע ניתוח כזה בהסתמך על איסוף מרחוק של קטעי מידע ולבנות דיוקן פסיכולוגי ממרחק?

לדיוקן פסיכולוגי של מנהיג יריב יש ערך הן בעבור צרכני המודיעין והן בעבור מעריכי המודיעין. הדיוקן הפסיכולוגי הוא כלי עזר ייחודי ומשלים להערכת המודיעין הכוללת. חשיבותו של הדיוקן טמונה ביכולתו להציג היבטים ייחודיים הקשורים למנהיג נשוא המחקר, מנקודת ראות של ניתוח התנהגותי. עם זאת מוגבלת יכולתו של הדיוקן לנבא

התנהגויות ספציפיות, ועל כן יש להיזהר שלא להסתמך עליו יתר על המידה במקרים ספציפיים. אחרי הכול, איש אינו יכול באמת "להיכנס לראשו" של מנהיג ולדעת בביטחון מה הן כוונותיו. הדיוקן יכול, לכל היותר, להצביע על דפוסי התנהגות העשויים לתמוך בכיוון זה או אחר. ואולם נראה שחילוקי הדעות הקיימים הן באקדמיה והן במודיעין בנוגע למחקר דיוקן פסיכולוגי של מנהיג פוליטי יימשכו בעתיד הנראה לעין.

הערות

1. Schlesinger, A. M. *The Cycles of American History*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.
2. לדוגמה ראו: Feldman, O. & Valenty, L. O. (Eds.). *Profiling Political Leaders: Cross-cultural*. Connecticut: Praeger, 2001.
3. ראו סקירה של מחקרי מנהיגים פוליטיים בשתי הגישות המחקריות: Judge, T.A., Bono, J.E. & Ilies, R. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780, 2002.
4. Suedfeld, P., Guttieri, K., Tetlock, P.E. Assessing Integrative Complexity at a Distance: Archival Analyses of Thinking and Decision Making. In: M. Jerrold Post (Ed.), *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton* (pp. 246–270). Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, 2005.
5. לדוגמה: קמחי, ש', אבן, ש', פוסט, ג' (2001). יאסר עראפת – דיוקן פסיכולוגי וניתוח אסטרטגי. המכון הבין-לאומי למדיניות נגד טרור, המרכז הבינתחומי הרצלייה (להלן: יאסר עראפת, 2001); קמחי, ש' ואבן, ש' (2004). מי הם מתאבדי הטרור הפלסטינים. מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל-אביב, מזכר 73.
6. לעבודה על-פי מתודולוגיה זו פותחה תוכנת מחשב ייחודית המאפשרת אחסון ואחזור החומר על-פי הקטגוריות השונות (התוכנה "נווט קוגניטיבי" פותחה בידי ד"ר שאול קמחי ויחידת המחשב של המכללה האקדמית תל חי).
7. Kimhi, S. & Even, S. Yassir Arafat Behavioral and strategic analysis. *Social Behavior and Personality*, 3, (2003), 363–374. (Arafat, 2003).
8. ראו: אורן, א. "הספה המשותפת". *הארץ*, 7 באוגוסט, 1998, עמ' 5; ברגמן, ר. "מנהיגים מקסימים אותו". *הארץ*, 11 בדצמבר, 1998, עמ' 6.
9. נקדימון, ש. "מכונת הישרדות", *ידיעות אחרונות*, 31 ביולי, 1992, עמ' 2; נקדימון, ש. "אמא שלו קראה לו 'מכה'", *מוסף ידיעות אחרונות*, 6 בפברואר, 1998, עמ' 4.
10. ראו: יאסר עראפת, 2001 וכן ראו: Arafat, 2003.

מקורות נוספים

- אזולאי-כץ, א' (1998). "דו"ח מודיעיני – ילצין במצב רוח קשה, בקושי מסוגל להתרכז". ידיעות אחרונות, 1 בספטמבר, עמ' 3.
- נחשון, א' (2002). "הפורין ריפורט חושף: כך נתפסה קארין איי – ישראל הקליטה את ערפאת מדבר על קניית ספינת הנשק". ידיעות אחרונות, 17 בינואר, עמ' 19.
- Winter, D.G. (2005). Things I've learned about personality from studying political leaders at a distance. *Journal of Personality*, 73, 557–584.