

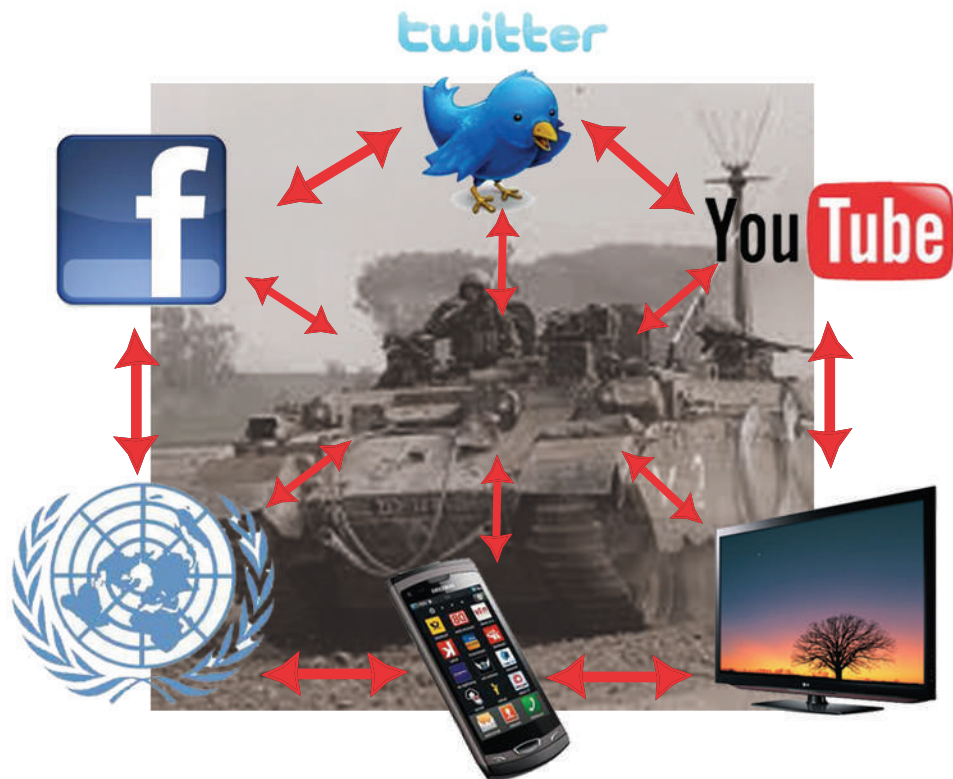
מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל



עיונים בביטחון לאומי

מדוברות לדיפלומטיה צבאית
השינויים באופי שדה הקרב, השינויים בטכנולוגית
התקשורת והאתגר לישראל ולצה"ל

תת-אלוף אבי בניהו



תת-אלוף אבי בניהו, חבר קיבוץ להבות חביבה, עוסק בתקשורת ובדוברות במהלך 30 השנים האחרונות. לאחרונה סיים את תפקידו כדובר צה"ל (2007-2011). קודם לכן היה מפקד גלי צה"ל ועורכו הראשי (2001-2007). שימש בעבר כיועץ התקשורת הראשי של ראשי הממשלה לשעבר, יצחק רבין ושמעון פרס (1995-1996), ושל שר הביטחון לשעבר, יצחק מרדכי (1996-2000).

הוא היה חבר המשלחת הישראלית לשיחות וואי פלנטיישן עם הפלסטינים (1999); דובר המשלחת הישראלית לשיחות עם הירדנים (1994); ודובר המשלחת הישראלית לשיחות עם הפלסטינים (1993). שימש בעבר כראש ענף עיתונות בדובר צה"ל, ולפני כן ככתב וכפרשן צבאי בעיתון 'על המשמר', וכיו"ר תא הכתבים הצבאיים בישראל. בעל תואר ראשון במדע מדינה מטעם אוניברסיטת חיפה.



מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל



מרכז המחקר
המכללה לביטחון לאומי, צה"ל

עיונים בביטחון לאומי, מס' 17

מדוברות לדיפלומטיה צבאית
השינויים באופי שדה הקרב, השינויים
בטכנולוגית התקשורת והאתגר לישראל ולצה"ל

תת-אלוף אבי בניהו

כסלו התשע"א, דצמבר 2011

הקדמה

בימי קדם, רק למעטים ניתנה היכולת לכתוב את דברי הימים. זו היתה זכות השמורה בעיקרה לסופרי המלך. כך נוצרה תלות בין הגמוניה שלטונית להגמוניה המחזיקה בכלים, באמצעותם מספרים את הסיפור.

עם יכולות התקשורת האלקטרונית ותפוצתם הרחבה, ניתנה בעשור האחרון לכל בעל איפון יכולת מיידית להיות, בעת ובעונה אחת, גם "סופר המלך" וגם "צייר המלך". הטקסט וההתמונה המועלים לרשתות העמידו לסופרי המלך תחרות שלא עמדה מולם מעולם.

גם לדובר צה"ל ולקציניו, כסוג של מנגנון ממלכתי המופקד על פונקצית "סופר המלך", הוצבה תחרות רב ממדית ורחבת היקף, ועדיין מהות התפקיד נותרה במרכזיותה והיא נחוצה מאי פעם.

עם ריבוי אפיקי התקשורת והתעצמות התחרות על עיצוב הסיפור ההגמוני, ראוי להזכיר כי היום יותר מאי פעם, למי ששולט במרחב התקשורתי והתרבותי ישנן דרכים רבות לשלוט גם במרחב הפיזי, הרבה יותר מאשר להפך.

על אודות המאבק בשדה זה ועל שיטות הפעולה האמורות לכוון את צה"ל בפעולתו בתחומים אלה, גיבש בעבודה זו תת אלוף אבי בניהו את תמצית ניסיונו העשיר.

אלוף גרשון הכהן
מפקד המכללות היוצא

תוכן העניינים

7	מבוא
11	השינויים באופי שדה המערכה
14	השינויים בסביבה התקשורתית
16	עוצמת האש הנדרשת לקיצור משך הלחימה בחזית ובעורף והאתגר לדוברות
19	הדוברות הצבאית לעורף – אתגר ה'חיילים ללא מדים'
22	תופעת ה'מלחמה בשידור חי' – משמעויות לחוסן הלאומי, לדוברות ולביטחון המידע
24	זירות הדה לגיטימציה מול ישראל בכלל וצה"ל בפרט
27	סדרי העדיפות והתיאום לדוברות ולהסברה, בארץ ובעולם
30	'ארגז הכלים הדוברותי' בלחימה
33	'מרחב המודיעין הגלוי' – משמעויות
35	הקהילות היהודיות בעולם – מכפילי כוח אסטרטגיים
37	'צוות היום שאחרי' במטה הכללי וברמת המדינה
41	מדיניות ו'עקרונות ברזל' לדוברות ולהסברה בשדה הקרב המשתנה
44	אימוץ כללים של 'דוברות התקפית' ברמת המדינה ובצה"ל
46	ההישג הנדרש בקורסים ובהכשרות בכירים בצה"ל
50	הצעה לתיקונים ולהשלמות במבנה הארגוני – המטכ"ל בלחימה

54 האם ומדוע מרכז צה"ל עוצמת יתר בהסברה?

56 סיכום

מדוברות לדיפלומטיה צבאית

השינויים באופי שדה הקרב, השינויים בטכנולוגית התקשורת והאתגר

לישראל ולצה"ל

תת-אלוף אבי בניהו¹

מבוא

מטרת סקירה זו לפתוח בפני קוראיה צוהר לעולם הדוברות הצבאית והלאומית, ולמה שמכונה בעברית 'הסברה'. החוברת מתארת את השינויים בשדה הקרב ובסביבה המבצעית ואת השינויים המשמעותיים ביותר בסביבה התקשורתית וברשתות החברתיות. זאת, תוך מעבר השליטה במידע ובעוצמה – מממשלים, ממשטרים, מדוברים, מעיתונאים ומכלי תקשורת מסורתיים, אל הרחוב ואל ההמונים.

סקירה זו משקפת את עמדתי שלי ואת התובנות שרכשתי בשלושת העשורים האחרונים, בשורה ארוכה של תפקידים. אלה איפשרו לי תצפית מתמשכת אחר התפתחות החברה הישראלית ואחר השתנות הדיאלוג המרתק, בין מערכת הביטחון וצה"ל לחברה הישראלית ולעולם. במסגרת תפקידי בעשורים אלה, עקבתי מקרוב מאוד אחר התפתחות החברה וצה"ל, הכשרת מפקדיו וכניסת הצבא לחללים ריקים שמותירה המדינה, לרבות בתחום ההסברה.

כמו כן, ליוויתי את התפתחות התקשורת הכתובה, האלקטרונית והמקוונת. בעשורים הללו שימשתי ככתב וכפרשן צבאי, כיו"ר תא הכתבים הצבאיים, כראש ענף קשר

¹ תת-אלוף אבי בניהו, חבר קיבוץ להבות חביבה, עוסק בתקשורת ובדוברות במהלך 30 השנים האחרונות. לאחרונה, סיים את תפקידו כדובר צה"ל בין (2007-2011). קודם לכן היה מפקד גלי צה"ל ועורכו הראשי (2001-2007). שימש בעבר כיועץ התקשורת של ראשי הממשלה לשעבר, יצחק רבין ושמעון פרס (1995-1996), ושל שר הביטחון לשעבר, יצחק מרדכי (2000-1996). היה חבר המשלחת הישראלית לשיחות וואי פלנטיישן עם הפלסטינים (1999); דובר המשלחת הישראלית לשיחות עם הירדנים (1994); ודובר המשלחת הישראלית לשיחות עם הפלסטינים (1993). שימש בעבר כראש ענף עיתונות בדובר צה"ל, ולפני כן, ככתב וכפרשן צבאי בעיתון 'על המשמר', וכיו"ר תא הכתבים הצבאיים בישראל. בעל תואר ראשון במדע המדינה מטעם אוניברסיטת חיפה.

לעיתונות בדובר צה"ל, כיועץ תקשורת לראשי ממשלה ושרי ביטחון, כמפקד ועורך ראשי של גלי צה"ל ובשנים האחרונות – כדובר צה"ל וכחבר במטה הכללי.

משחר היווסדו – לפני למעלה משישה עשורים, על בסיס ארגוני ההגנה, הפלמ"ח, האצ"ל והלח"י – פועל צה"ל וימשיך לפעול בשנים הקרובות על פי מודל 'צבא העם' ו'צבא המילואים'. הוא מייצג מדינה המקדשת ערכים אוניברסאליים של חופש תנועה, חופש ביטוי, חופש התארגנות וחופש הבעת דעה. ככזה, מחויב צה"ל בכל פעולה שהוא מבצע – בשגרה ובחירום, לאורך הגבולות ומעבר להם, באמצעות הצבא הסדיר, צבא המילואים, או שניהם – ליהנות מאמון גבוה של הציבור הישראלי. זה מעניק לצה"ל, לא רק את מהות שליחותו, אלא גם את מיטב בניו ובנותיו, על פי חוק, ואת מירב כספו כמתחייב מדרישות הביטחון.

מדינת ישראל – כמדינה חופשית ודמוקרטית החברה במוסדות האזרחיים והחנותמה על אמנות והסכמים בינלאומיים, הנשענת על התנ"ך, המסורת היהודית ועל מגילת העצמאות והפועלת כחברה נורמטיבית – וצה"ל בתוכה, משתדלת לרכוש לפני מהלך חריג של הפעלת כוח את מידת הלגיטימציה לפעולה בקרב מדינות העולם, ובראשן מדינות אירופה ומדינות המזרח התיכון המתונות.

בבואנו לדון בעניין זה יש לזכור כי צה"ל, בניגוד לצבאות מערביים רבים, יודע מראש באילו גזרות עלולה להתרחש המלחמה הבאה, מיהו האוייב, מהו ציודו, מידת חוסנו, יתרונותיו וחסרונותיו, מהם תנאי הקרקע וכיוצא בזה. זאת, כאשר מדינות אחרות כמו ארצות הברית, קנדה, גרמניה ובריטניה, אינן יודעות היכן תתחולל המערכה הבאה: האם בעיראק? באפגניסטן? בקוסובו או בכל מקום אחר על פני הגלובוס? אולם, על רקע מעורבותן הצבאית באיזורי לחימה במזרח התיכון בשנים האחרונות, מטיבות הנהגות המדינות הללו להבין את ישראל. כך, מתפתחת מעין 'שפה משותפת' במגבלות הלחימה 'בעצימות נמוכה'.

בשנים האחרונות בכלל ובשנתיים האחרונות בפרט חלו שינויים משמעותיים באופי שדה המערכה ובסביבתו המבצעית. צה"ל מצוי במרחב הלחימה ה'א-סימטרית' (קרי, הוא לוחם כנגד כוחות לא סדירים), בשדה קרב נטוע בלב ליבה של אוכלוסייה אזרחית,

המשמשת לאויב כ'חומת מגן' אנושית'. המעבר ל'תוודך התת-קרקעי'² והניסיון לעקוף ככל שניתן את העימות הצבאי הפרונטאלי באמצעות פגיעה ישירה בעורף הישראלי הם אתגר שצה"ל לומד אותו, צובר לקחים ומיומנויות, חולק ידע עם צבאות עמיתים, פועל לשימור אמון הציבור הישראלי ונערך להשגת הלגיטימציה לפעולה, בשעת מבחן.

בנוסף, מתחוללים כל העת שינויים טכנולוגיים בתחום התקשורת. התעצמות המרכזיות של הרשתות החברתיות ונגישותן לכלל ה'בלוג-ספרה'³; מרחביו האינסופיים של האינטרנט וכוחה והשפעתה המתעצמים של המצלמה – כל אלה מציבים בפני צה"ל ומפקדיו אתגר חדש ומורכב, שהוא קריטי להשגת ההכרעה בשדה הקרב, כמו גם ב'מלחמה (התודעתית) שלאחר המלחמה', התופסת חלק חשוב באסטרטגיה של האויב. עיקרה – השגת הכרעה לטובתו בתודעת העולם, תוך 'דה-לגיטימציה' לישראל ולצה"ל.

אנו חיים במציאות של 'מלחמה בשידור חי'. אין עוד יכולת לשלוט על המידע ועל השימושים הנרחבים של ציבורים – במדינת ישראל ובמדינת האויב – ברשתות החברתיות. חיילים בסדיר ובמילואים, תושבים ביישובינו ובישובי האויב – כל אלה מצלמים אירועים באמצעות מצלמות סלולאריות ומעלים אותם לרשת. מציאות זו הופכת כל אדם – זקן, אישה וטף – ל'עיתונאי' פוטנציאלי, אשר ביכולתו להשפיע על אמון הציבור, על מידת הלגיטימציה, על המורל הלאומי, על התודעה ועל הישגי המערכה.

היטיב לתאר את המציאות החדשה יו"ר המטות המשולבים היוצא של צבא ארצות הברית, האדמירל מייק מאלן. הוא טען בפני פקודיו שאם בעבר יצא הצבא לפעולה עם פקודת מבצע ונספח תקשורת, הוא מוצא את עצמו נאלץ כעת לצאת לפעולות עם פקודת תקשורת והסברה ונספח מבצע... לתבונה זו הגיע האדמירל מאלן מניסיון כוחותיו בעיראק ואפגניסטאן, אך לא מעט גם מהניסיון שנרכש בזירה שלנו ובמלחמת

² 'התוודך התת קרקעי': מאחזים צבאיים נסתרים הנבנים מתחת לאדמה. הם כוללים בונקרים תת-קרקעיים לשהיית לוחמים, אחסון תחמושת וציוד, תעלות ועמדות לחימה, מנהרות הברחה וכדומה.

³ 'הבלוג ספירה': 'קהילה' אשר התפתחה סביב כתיבת הבלוגים באינטרנט.

לבנון השנייה, במבצע 'עופרת יצוקה', במשטים לסוגיהם או בפעולות אחרות שנועדו לפגוע בלגיטימציה של ארצות הברית ובת בריתה באזור – מדינת ישראל.

ישנם מרחיקי לכת התוהים – נוכח השינויים באופי שדה המערכה, בתקשורת ובטכנולוגיות התקשורתיות, והשפעתם על מדיניות הפעלת הכוח ותודעת הניצחון – האם המבצע ו/או מלחמה הבאה זקוקים למפקד צבאי או למה שניתן לכנות 'במאי לאומי'. מן הסתם, יצטרכו אלה גם אלה לפעול כתף אל כתף. על צה"ל ומפקדיו להיות ערים להתפתחויות הללו ולהשפעתן על יכולתו של הצבא לעמוד במשימתו ובשליחותו. עליהם להיערך לכך מנטלית, מקצועית ואופרטיבית.

בסקירה זו אצביע גם על המתח המובנה בין צורכי הלחימה ומצוקת העורף הישראלי, עקב השהייה המתמשכת במקלטים. מתח זה יוצר צורך לקצר במשך ימי הלחימה. לכך, נדרשת עוצמת אש, וזו משפיעה על מידת הלגיטימציה ואמון הציבור לפעולה. בנוסף, אעמוד על אתגרי הדוברות לעורף הישראלי בהיבטים של חוסן, מורל ומתן דרגות חופש לדרג הצבאי והמדיני; על המתח המתחייב בין אתגרי הלגיטימציה וההסברה לאתגר ביטחון-המידע ושמירת המקורות. אציע סדרי עדיפויות לפעולות הסברה שונות בארץ ובעולם, ויסל כלים דוברותיים, הניתנים בידי מערך הדוברות לצורך השגת יעדיו. כן אצביע על ההישג הנדרש בהכשרת המפקדים בצה"ל, בקורסים ובהכשרות הבכירות. להבנתי, מושגים כמו: דוברות, הסברה ויחסי ציבור – במובנים של מדינות וצבאות – עושים בימים אלה את דרכם אל 'פח האשפה' של ההיסטוריה. את מקומם תופס המונח '**דיפלומטיה ציבורית**', שהנגזרת הצבאית לה הינה '**דיפלומטיה צבאית**' (די"צ). בנוסף, אדרש לקביעה, שצה"ל מרכז עוצמות יתר בהסברת המדינה בעולם, באופן החורג מהמקובל בדמוקרטיה מערבית.

אני מקווה כי יש בסקירה מיוחדת זו כדי להרחיב אופקים, לעודד חשיבה 'מחוץ לקופסא' ולאתגר מפקדים ובעלי תפקידים, נוכח האתגרים הניצבים בפני מדינת ישראל וצה"ל.

פרק ראשון: השינויים באופי שדה המערכה

במהלך השנים האחרונות מתמודד צה"ל עם סביבה מבצעית מאתגרת, השונה בתכלית השינוי ממרחבי הלחימה בהם פעל בעשורים הראשונים להיווסדו – כמו חצי האי סיני ומרחבי רמת הגולן. עיקר השינוי נובע מהסיבות הבאות:

- התפתחויות טכנולוגיות, בעיקר בצד הישראלי;
- מאזן הכוחות בין ישראל ליריבותיה, והכישלון הערבי להגיע לאיזון אסטרטגי עם ישראל;
- התפתחות אירגוני הטרור והגרילה הערביים, שהצליחו במהלך העשורים האחרונים להגיע ליכולות צבאיות של ממש, המקבילות לרמה מדינתית.
- מסע ההצטיידות האדיר בנשק תלול-מסלול של מדינות העימות והארגונים.

עיקרו של שינוי זה – המכונה בעגה המקצועית "לחימה א-סימטרית" – הוא פעולה באמצעות נשק תלול-מסלול. מטרתו לפגוע בעורף ולהפעיל 'מנופי לחץ' על הדרג המדיני בישראל לשנות את המציאות לטובת האויב. צה"ל נדרש לעבור מפעולה במרחבים פתוחים אל לב ליבו של האזור המאוכלס: לכפרים, לשכונות ולמרכזי הערים. במהלך השינוי הזה עושה האויב שימוש באוכלוסיה כ'חומת מגן' אנושית. מצב זה מביך את צה"ל, מטיל מגבלות על הפעלת הכוח מצידו, פוגע באמון הציבור בו ומאתגר את הלגיטימציה של מדינת ישראל.

'הלחימה הא-סימטרית' היא אומנות הפיכת החולשה לעוצמה. על כן, היא מכונה גם 'עוצמת החולשה'. מטרתה להתגבר על הנחיתות המודיעינית, המבצעית והטכנולוגית. זאת, באמצעות עשיית שימוש במגבלות שהצד ה'חזק' לכאורה מטיל על עצמו, כמו: היצמדות לאמנות בינלאומיות, קבלת אחריות מדינתית על פעולות מלחמתיות, הקפדה על אתיקה בלחימה, דגש על אמינות במידע וכיוצא בזה. תפיסת 'הלחימה הא-סימטרית' נועדה להרתיע את צה"ל מלהיקלע לעימות רחב היקף, להחליש את מדינת ישראל על ידי פגיעה בעורף שלה, ובעיקר, להביך את צה"ל, שיאלץ לתקוף אזורים מאוכלסים, ועקב כך לפגוע באזרחים נוכח מצלמות, אל מול העולם.

ה'לחימה הא-סימטרית', מביאה בהכרח למעורבות גוברת והולכת של הציבורים משני הצדדים במלחמה, בעל כורחם. בעשורים הראשונים פעל צה"ל בגיוס מלא במלחמות כוללות בחצי האי סיני ובמרחבי רמת הגולן. הוא עשה זאת תוך שהוא שולט על המידע, עושה שימוש נרחב בצנזורה ומגייס לצידו את התקשורת. אולם כיום, הצדדים היריבים פונים באופן נרחב וישיר לציבור. זאת, באמצעות פגיעה של האויב ביישובינו ובערינו; ושל צה"ל ביישוביו ובעריו – שם נמצאים מוקדי הייצור, האכסון והשיגור של הנשק תלול-המסלול.

גם התקשורת לסוגיה מופעלת על ידי הצדדים, כדי להביא להגברת מודעות הציבור ולהפעלת לחץ על מקבלי ההחלטות – כל אחד בגורתו.

על אף פערי הכוחות, הטכנולוגיה והתרבויות הפוליטיות השונות של שני הצדדים, יחתור האויב למצב של מה שמכונה **'ניצחון באמצעות אי הפסד'**.

החל משנות התשעים של המאה הקודמת, עבר האויב בזירה לשימוש ב'תווך התת-קרקעי' לצרכים של: פיגועי תופת, חטיפת חיילים, חדירה למוצבים ולאזורים מאוכלסים בישראל, הברחת אמצעי לחימה (אמל"ח), מילוט מפקדים בכירים וכיוצא בזה. פעולות כגון אלה זוכות לבולטות תקשורתית, ונועדות להשפיע על מורל חיילי צה"ל ובני משפחותיהם ועל מורל האזרחים בעורף.

המעבר – של רוב מדינות ערב הנמצאות בעימות ישיר עם ישראל ושל אירגוני החמאס, החיזבאללה והג'יהאד האיסלאמי – להתמקדות בנשק תלול-מסלול והשיפור שהשיגו בשנים האחרונות – בכמויות, בתמהיל, בגודל ראשי הקרב (רש"ק), בטווח וברמת הדיוק של הטילים – מציבים את עורף מדינת ישראל, בכל מתאר של לחימה לאורך כל המדינה, כחזית שנייה אם לא ראשונה.

מציאות זו מעמידה בפני ישראל, צה"ל, פיקוד העורף (להלן, פקע"ר) ומערכת הדוברות וההסברה אתגרים לא פשוטים, שיש ביכולתם להשפיע על התוצאה הסופית של המערכה.

זאת ועוד, בלב ליבו של שדה הקרב נכנסו והתמקמו בסביבת חדרי הפיקוד של מפקדי הגדודים והחטיבות שלושה תחומים חדשים יחסית, הדורשים מיומנויות גבוהות. מיומנויות אלה הכרחיות לעמידה במשימות, הן בשדה הקרב והן בתחום התודעה:

1. **תחום המשפט והדין הבינלאומיים:** מחויבותה של ישראל לאמנות בינלאומיים, לחוק הבינלאומי, להגבלות משפטיות ולדיאלוג עם ארגוני זכויות האדם; והצורך הנובע מכך בייעוץ משפטי.
2. **התחום ההומניטארי:** המעבר משטחים פתוחים למרחב האורבני, הפעולה הצבאית מתוך סביבה אזרחית, הסיכון הגבוה לאוכלוסייה, האבחנה בין מעורבים לשאינם מעורבים והחובה לקיים שגרת חיים תחת אש – כל אלה מבליטים את האחריות של מפקדי צה"ל לתת דגש להיבט ההומניטארי בתוך שטח הלחימה.
3. **הסביבה התקשורתית:** הצפת המידע, ביטול המתווכים המסורתיים של המידע (שדרנים, עורכים, פרשנים, מפיצים, מוציאים לאור וכדומה), הרשתות החברתיות, השימוש בלווין וכוחה של המצלמה; כמו גם מיומנותם של מפקדי הגדודים והחטיבות בכל אלה לפני, תוך כדי ומיד אחרי הלחימה.

פרק שני: השינויים בסביבה התקשורתית

מהפכת המידע וההתפתחויות הטכנולוגיות בעולם – בתחום התקשורת הסלולארית, האינטרנט והרשתות החברתיות – גורמים לשינויים מרחיקי לכת בתרבות צריכת המידע ואספקתו; בתפקיד גורמי התווך המסורתיים; ובמעבר לזרימה מהירה של מידע מקצה עולם לקצהו.

האינטרנט והרשתות החברתיות יוצרים שפה ותרבות חדשה ההופכים את המידע לזמין, אמין ונגיש לכל. למעשה, נשחק והולך מקומם של ה'שחקנים' הוותיקים – בדמות כתבים, עורכים, פרשנים ודוברים – וכוחם עובר אל הציבור, אל האזרח הבודד, אל הרחוב, אל האקדמיה והסטודנט ואל הבלוגרים השולטים על מקצת מן המידע, כל אחד בתחומו.

מה שמכונה 'האביב הערבי', כמו גם המחאה החברתית בישראל, במהלך 2011, מלמדים על עוצמתה ויעילותה של 'מהפכת התקשורת' והאיום שהיא יוצרת על משטרים, ממשלות, ארגונים וצבאות.

כך למשל ניתן ללמוד מהפגנות הרחוב שהתקיימו לפני יותר משנה ברחבי איראן, כי תמונה אחת, שצולמה באקראי במצלמה סלולארית של סטודנטית, גרמה לסדק משמעותי בתדמיתו של המשטר האיראני. הסטודנטית נהרגה מכדור בראשה ושלטונות איראן כשלו בנסיונותיהם למנוע את הפצת התמונה ברשתות החברתיות. הנזק שנגרם להם היה גדול בהרבה מפרי מאמציהם של גורמי המודיעין המערבי כולו, המיליארדים שהושקעו ב'קול אמריקה' וכיוצא בזה.

מציאות זו גורמת לפיחות משמעותי בתפקיד עיתונות הדפוס המסורתית בארצות הברית, באירופה, במזרח התיכון וגם אצלנו. הקהילות הוירטואליות מוכיחות עצמן כיעילות וכבעלות משמעות בתהליכים חברתיים ופוליטיים.

אל קהילות אלו תדרש כל מדינה ויידרש כל צבא, לרבות צה"ל, במערכה הבאה (ובהכנות לה), בעיקר על רקע העימות ה'א-סימטרי' והנוכחות האזרחית המסיבית בכל שדה קרב, בצפון המדינה או בדרומה. התמונה הקצרה בסטילס או בוידאו, כשהיא מובאת בבלוג, ברשת החברתית או ביוטיוב, כמו גם ה'ציוץ' בטוויטר והסטאטוס

בפייסבוק, הולכים ותופסים את מקומם של הודעות דובר צה"ל המסורתיות, 'מסיבות העיתונאים' והדפוסים הקלאסיים בעבודה הדוברותית-תקשורתית.

על רקע התהליכים שפרטתי, האתגר לצה"ל מיידי ומורכב. בשדה הקרב יפגשו המפקדים והלוחמים צוותי סיקור מקצועיים ואקראיים. אמצעי התייעוד בכל צד לוחם ו'בתווך האזרחי' יהיו רבים ומגוונים. 'שידורי הרצף' בכלל ערוצי התקשורת האלקטרונית והמקוונת יהוו פלטפורמה של 'מלחמה בשידור חי'. יגדל וילך הקושי בשליטה על המידע; ביכולת לשלוט ולפקח על הודעות על נפגעים; ב'נגיסה' ביכולת הצנזורה לפקח ולשלוט; ובעיקר, בהשפעה מיידית ואפקטיבית על דעת הקהל – בישראל ובמדינות האויב – על הממשלות והקברניטים בשני הצדדים, כמו גם על מה שמכונה 'מדינות היציע' – אלו שמתבוננות מן הצד ומגבשות דעה על סמך הדיווחים בתקשורת.

השגת אמון הציבור בישראל, הלגיטימציה שתרכוש ישראל בעולם לפעולותיה ודרך פעילות נכונה של צה"ל יהיו מחוייבי מציאות. הפעילות הזו תצטרך להתבצע בסד רחב של מגבלות תקשורת, ועם עורף מדינתי מותקף.

סיקור נרחב מקומי ועולמי, גדול בהרבה מבעבר, יינתן להערכתך לעורף מדינת ישראל. הציבור במטרופולין הגדול שלה – בגוש דן רבתי – יידרש ככל הנראה לשהות במקלטים למשך מספר רב של ימים.

בני הנוער במקלטים, כמו גם אזרחים נוספים, אנשי הרשויות המקומיות וגורמים אחרים בקהילה, יהוו באותה עת ספק מרכזי של המידע, לצד גורמי המדינה, החירום וההצלה. במציאות זו של תקשורת פתוחה ומהירה ללא מתווכים ממסדיים של 'מלחמה בשידור חי', תוך 'נגיסה' ביכולת הצנזורה והמדינה לשלוט במידע או לעכבו, ובמצב בו ישראל צריכה להשיג ולשמר את הלגיטימציה מול ממשלות, ארגונים בינלאומיים וארגוני זכויות האדם, תקשורת ומוסדות משפט בינלאומיים – במצב הזה, אטען כי המצלמה, היא ולא גורם אחר, תהווה גורם מעקב משמעותי על הפעלת הכוח.

פרק שלישי: עוצמת האש הנדרשת לקיצור משך הלחימה בחזית ובעורף והאתגר לדוברות

הקבינט והפיקוד העליון של צה"ל מודעים היטב לעובדה כי בניגוד לעבר הקרוב – בו שהו למעלה ממליון איש במשך למעלה מחודש במקלטים בתקופת מלחמת לבנון השנייה, או למעלה ממליון איש יותר מעשרים יום במבצע 'עופרת יצוקה' – הרי שבמתאר העימות הבא לא ייתכן מצב בו כמעט שבעה מליון איש בכל רחבי ישראל ידרשו למאמץ ממושך דומה.

בהכללה, ניתן לקבוע כי בניגוד לאוכלוסיות במגזר העירוני, הכפרי והקיבוצי ובמגזר המיעוטים בפריפריות בצפון הארץ או בדרומה – המקיימות את חייהן בקהילות, בסוג של ערבות הדדית או בתחושת שליחות לאומית וכיוצא בזה – במרכז הארץ מדובר לרוב בחברת שפע החיה בבירת התרבות, התקשורת, הכלכלה ושוק ההון, שרף הסבלנות שלה נמוך בהרבה.

לפיכך, ברור כי צה"ל יצטרך להיערך – הן בכוחותיו הלוחמים בחזית והן בכוחות פקע"ר ורשויות החירום – לקיצור משך הלחימה עד להכרעה, ועל הרמטכ"ל ומפקדי הפיקודים והזרועות להטמיע בקרב מפקדי השדה את הצורך להתקדם ולהכריע. זאת, על מנת להסיר את האיום על העורף הישראלי מהר ככל שניתן!

גם 'שעון החולי' – שיפעילו ארצות הברית, האו"ם ומתווכים נוספים – מטיל מגבלות על משך ימי הלחימה, בעיקר, אם תהיינה מעורבות מדינתית ולא רק טרוריסטית אל מול צה"ל וישראל.

משפיעים נוספים – התומכים בהכרח לפעול לקיצור משך ימי הלחימה – הם הצורך לתחזק בתנאים מורכבים את אמון הציבור בצה"ל ואת הלגיטימציה לפעולותיו בעולם; ולהיערך למתן מענה מהיר ויעיל למשברים עם מה שמכונה בעגה צה"לית "חתימת תקשורת שוברת שיויון" בדעת הקהל בעולם. בדרך כלל, הדרך היעילה והמהירה לקצר את משך ימי הלחימה ולהשיג הכרעה מהירה יחסית – עם 'צריבה' של ניצחון בתודעת האויב – כרוכה בהכרח בהפעלת עוצמת אש גבוהה ביותר, גם בשלב

האש וגם בשלב התמרון. זאת, עד לגריסת מערכי האויב ולכתישת מפקדותיו ומערכיו התומכים. אלה ימצאו בהכרח בתוך סביבה אזרחית, המטילה מגבלות על צה"ל ומאתגרת אותו. אסטרטגיה זו זכתה, מאז מלחמת לבנון השניה בקיץ 2005, לכינוי 'אסטרטגית א-דחייה', בשל ההרס שגרמו תקיפות צה"ל לרובע זה בביירות שבלבנון.

הערכת תוצאותיה של פעילות התקפית בעוצמת אש גבוהה מהוות אתגר דיפלומטי, דוברותי והסברתי ראשון במעלה למדינת ישראל, למשרד החוץ ולדוברות הצבאית. זאת, בעיקר על רקע היקף ההריסות של מבנים ותשתיות וכמות הנפגעים בקרב האויב וסביבתו ה'אזרחית' לכאורה. כל זה אל מול מצלמות ובעידן התקשורתי החדש שתיארתי, ועם מעורבות פעילה של גורמי הדין הבינלאומיים, הארגונים לזכויות אדם, מוסדות האו"ם, העולם הערבי והמעצמות.

הפיתרון העיקרי לאתגר זה טמון בתיאום ציפיות מוקדם ושיטתי של ראשי המדינה וצה"ל מול כלל קהלי היעד ברמות הממשלים, הצבאות, האירגונים, האויב ואזרחיו ובעיקר מול מדינת ישראל ואזרחיה.

מסרים נכונים ומותאמים צריכים להינתן, לאורך זמן, על ידי הגורמים הנכונים, לקהלי המטרה השונים, בצורה פומבית וחשאית. המסרים אמורים לעסוק בחובתה של מדינת ישראל להטיל על צה"ל לפעול בנחישות ובעוצמה, על מנת לסיים כל מערכה בתוך עשרה עד ארבעה עשר יום ולשחרר את אזרחיה מהמקלטים. מסר כזה יהיה קליט וברור. יש בו כדי לרכז ולמתן תגובות בזמן אמת, לבד מן התרומה האפקטיבית בתחום ההרתעה. כך גם לגבי הגדרות של מיהו 'מעורב' ומיהו 'בלתי מעורב' בלחימה.

לסיכום, מפקדים בפיקודים ובזרועות חייבים להיות מודעים לציפייה המדינתית והציבורית לקצר את משך הלחימה, לנצח ולשחרר את העורף מהמקלטים. עליהם להבין כי צורך זה מחייב הפעלת עוצמת אש גבוהה ביותר אל מול אויב, הפועל בחסות אוכלוסיה אזרחית. כל זה מחייב הכנות מקצועיות משמעותיות ברמה הלאומית.

יש לפעול ברמת המדינה וברמת המטה הכללי לגיבוש מסרים אפקטיביים לגורמי מטרה שונים. זאת, על מנת לתאם ציפיות בעניין זה בין הגורמים השונים, ולעכב

ולמתן בזמן אמת ביקורת בתקשורת בארץ ובעולם, בארגונים ובמשלים, ככל שרק
יסתייע.

פרק רביעי: הדוברות הצבאית לעורף – אתגר ה'חיילים ללא מדים'

במתאר סביר של המערכה הבאה, לצד הצורך לתחזק את אמון הציבור בצה"ל ואת הלגיטימציה בעולם להפעלת הכוח, תהווה מה שמכונה, 'המשמעת הדוברותית' ברמות הלאומית והצבאית, אתגר מרכזי למערכי הדוברות וההסברה. 'משמעת דוברותית' היא יצירת מסר פשוט ואחיד, באמצעות תיאום בין הדרגים הצבאי והמדיני, גורמי הכנסת והאופוזיציה, גורמי הביטחון, החירום, הרפואה, התקשורת והמומחים השונים – אלופים במילואים ואחרים. בקיצור, מנשיא המדינה ועד אחרון החיילים. 'משמעת' זו הינה הכרחית לצורך לכידות החברה הישראלית, שימור יכולת העמידה, המורל ומידת החוסן שיפגינו אזרחי ישראל, אשר יידרשו לשהות זמן רב במקלטים בכל רחבי הארץ.

מציאות זו – בה מתנפצות על העורף ברחבי ישראל עשרות ומאות טונות של חומר נפץ; במשך ימים ארוכים בהם נדרשת האוכלוסייה לשהות במקלטים; תוך פגיעה ממשית בשגרה, במשק ובכלכלה; כשברקע נפגעים רבים בעורף ובחזית – מחזקת את חובתה של המדינה בכלל וצה"ל בפרט להתייחס אל האוכלוסייה במקלטים כאל 'חיילים ללא מדים', תוך שמעניקים להם את התחושה הנכונה, שכושר עמידתם והחוסן שיפגינו – הם הם שיקבעו את גורל המערכה.

קיים הכרח שהציבור בישראל יבין שמטרת האויב הינה להתיש את העורף הישראלי, לפגוע בחוסנו ולגרום לו להפעיל 'מנופי לחץ' על הממשלה לקבל החלטות לא נוחות ולא נכונות לישראל ולצה"ל.

בין פקע"ר ליחידת דובר צה"ל מתנהל בהצלחה סיכום – שהושג לאחר מלחמת לבנון השנייה – לפיו פועל פיקוד העורף, באופן עצמאי, אל מול כלי התקשורת. זאת באמצעות נציגים בכירים באולפני השידור או באמצעות האולפן המרכזי של הפיקוד ברמלה, לצורך העברת מה שמכונה 'מידע מציל חיים' והנחיות התגוננות לציבור.

סיכום זה – המבזר את סמכות דובר צה"ל לפקע"ר – נוסה בהצלחה במבצע 'עופרת יצוקה' ובאירועים נוספים. הוא מותנה בהצמדות פקע"ר למידע מציל חיים בלבד, למיומנותם ולאמינותם של קציני ההסברה במדים באולפנים.

בנוסף, נהוגה מדיניות מתירנית (אם לא גורפת) לראיונות של מפקדי המחוזות בפקע"ר בכלי התקשורת האלקטרוניים, המקומיים והארציים במהלך מבצע, משבר או איום כלשהו על העורף.

הסדר זה מחייב רענון מתמיד של כשירות המפקדים בעמידה מול מצלמה, יכולת להעביר מסר ברור בזמן קצר, והבנה שמחיר השגיאה גבוה.

תחום נוסף הראוי למודעות, לקשב, ללמידה, לעבודת מטה ולסיכום הינו המתח וההשפעה של נפגעים בעורף על לוחמים בחזית.

בעוד שבמהלך השנים רכש צה"ל מיומנות גבוהה בתחום עבודת קציני הערים והמערך של אגף כוח האדם (להלן, אכ"א) – התומך בו, אל מול משפחות חללים ונפגעים, לרבות תאום ההודעה אל מול גופי התקשורת – הרי שאין במדינת ישראל ובצה"ל ניסיון כלשהו בהשפעה שתיווצר, בהכרח, על לוחמים בחזית, בסדיר או במילואים שבני משפחותיהם בעורף נהרגו או נפצעו. המציאות החדשה בפניה יימצא צה"ל, תחייב התייחסות תקשורתית ואופרטיבית אל 'המשפחה המגוייסת' שחלקה במדים וחלקה בלעדיהם, במקלטים.

ייתכן עוד שבשלבים ראשוניים של הלחימה (שלב האש) יהיו יותר נפגעים בעורף מאשר בחזית. במצב כזה תופר, לראשונה, ההבנה המסורתית בין העם לצבא, לפיה על הצבא להגן על העורף, וכי 'צה"ל הוא השכפ"ץ של המדינה'.

צה"ל נדרש אפוא לקיים עבודת מטה נרחבת ביחד עם יתר גורמי החירום והצלה בישראל, על מנת לבחון מי וכיצד מודיע לאנשי הצבא על יקיריהם שנפגעו בעורף, להבדיל מהודעה מסורתית למשפחה בעורף על יקירה שנפגע בחזית.

כמובן שיש לבחון, ביחד עם גורמי מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל (ממד"ה) ואחרים, את האפקט שתגרור הודעה כזו על מורל היחידה, המחלקה, הטייסת והלוחמים, מאותו איזור שנפגע. יש לקבוע את הפעולות בהן יש לנקוט כדי לבודד את האירועי כלל שניתן.

אל מול כל אלה, ישנה חשיבות עליונה למה שמכונה 'משמעת דוברותית'. השגתה של 'משמעת כזו' היא אפשרית. הגורם המקצועי היחידי והסמכותי שמסוגל להטמיע אותו הוא המטה הכללי ודובר צה"ל, בהיותם גורמי מקצוע א-פוליטיים, שהציבור ממקד את תשומת ליבו בהם בעת לחימה, יותר מאשר בכל גורם אחר. 'משמעת דוברתית' זו הופעלה, אמנם, במתאר אחר (ופשוט הרבה יותר) במהלך מבצע 'עופרת יצוקה'. אולם, כשמדובר בתרחיש המערכה הבאה, צפוי האתגר להיות מורכב וקריטי הרבה יותר מבעבר.

פרק חמישי: תופעת ה'מלחמה בשידור חי' – משמעויות לחוסן הלאומי, לדוברות ולביטחון המידע

במהלך השנים האחרונות, ובעוצמה יתרה בעתיד הנגלה לעין – חלקים רבים יותר מהמלחמה (או המבצע) יוגשו לציבור בשידור חי ובגל-שידורים פתוח ברדיו, בטלוויזיה, באתרי האינטרנט וברשתות החברתיות. זאת, כתוצאה מריבוי ערוצי התקשורת, מהתגברות התחרות על המאזין, הצופה והקורא, מההתפתחות הטכנולוגית ומצמצום גורמי התווך המסורתיים.

למציאות תקשורתית זו, שכאמור תתפתח ותלך – כשהיא מתקיימת במצבי מתח ומשבר בחברה – יש השפעה מרחיקת לכת על אתגרי הדוברות, על ביטחון המידע ועל החוסן הלאומי.

התחרות המסחרית בין כלי התקשורת בצורך האמיתי לספק לצרכנים את המידע על המתרחש בעורף מדינת ישראל, לאורך הגבולות ובקרב האויב, יביאו לכך שכל כלי התקשורת יעברו לשדר 'בגל פתוח' ובשידורים חיים לאורך כל היממה – מראשית המהלך ועד סיומו. מרכיב השידור החי ילך ויתפוס חלק מרכזי גם לאור העובדה, ש'שדה הקרב' מצוי בלב האוכלוסייה.

במציאות זו מדברים מפקדים ולוחמים בשידור חי, וכמוהם שרים, ראשי רשויות, אלופים במילואים המשמשים כפרשנים, כתבים, פצועים וסגלים רפואיים בבתי חולים, אנשי פקע"ר ורבים אחרים. הם אינם מודעים תמיד לעובדה שתוכן דבריהם מובא בשידור חי, נקלט גם בקרב האויב, ויש בו כדי לסכן את חיי חיילנו או לסייע בטווח טילי קרקע-קרקע (טק"ק) ורקטות קרקע-קרקע (רק"ק) לעורף.

ה'נגיסה' המשמעותית והמתמשכת בסמכויותיה של הצנזורה, הן בשל מגבלות שהטיל בית המשפט העליון, הן בשל הקושי בתחום הטכנולוגיה והן בשל השינויים בהסכם הצנזורה ובין צה"ל לכלי התקשורת – מוסיפים לגודל האתגר.

במציאות שכזו, עתיד הציבור בישראל להיחשף שוב ושוב לאורך יממת הלחימה כולה, לתמונות קשות של פגיעות בעורף, פגיעות במתקנים אסטרטגיים ובתשתיות, הרוגים

בחזית ובעורף, תמונות והספדים מלוויות של חיילים ואזרחים ותמונות מחדרי המיון ובתי החולים. כל זאת כשהוא שוהה במקלטים. בתמונות שכאלו – כשהן מובאות פעם אחר פעם במה שמכונה, 'לופ תקשורת'י שלא נגמר – יש כדי לסרס תהליכים של קבלת החלטות במטכ"ל, בקבינט ובממשלה ולפגוע בתהליך התקין של ניהול נכון של הלחימה.

מהמציאות של 'מלחמה בשידור חי' בכל פלטפורמות השידור, מתחדד האתגר הדוברותי ואתגר ביטחון המידע, במקביל לאתגר של הקברניטים. האתגר הוא לחוש את דעת הקהל מחד גיסא; ולהתעלם ממנה מאידך גיסא, ככל שהדבר מתבקש. באירוע שכזה ידרש צה"ל, בהכרח, להיות הסמן הימני ו'המבוגר האחראי', למרות שאין זה תפקידו.

פרק שישי: זירות הדה-לגיטימציה מול ישראל בכלל וצה"ל בפרט

מזה מספר שנים, ובשנתיים האחרונות בעוצמה גבוהה יותר, מופעלת מערכת דה-לגיטימציה כנגד מדינת ישראל בכלל וצה"ל בפרט. מדובר במערכת מתוכננת, מאורגנת וממומנת על ידי גורמים בעלי עניין. היא מתנהלת בפלטפורמות שונות ברחבי העולם, מתוך כוונה להביך את מדינת ישראל. היא מציירת את צה"ל כצבא כיבוש, המפעיל שיטות פסולות והפוגע, לכאורה, באמנות ובדינים הבינלאומיים.

מערכה זו מתנהלת בעיקר באירופה על ידי משכילים פלשתינאים, ערבים פרו-אירניים ותומכיהם של ה'מושבות' המוסלמיות באירופה, במדינות ערב המתונות ובמדינות דרום ומרכז אמריקה, עם חדירה מסויימת (ולא משמעותית בשלב זה) לארצות הברית. מסע הדה-לגיטימציה מסוכן מאוד למדינת ישראל כדמוקרטיה מערבית הממוקמת במזרח התיכון וכתברה המקדשת ערכים אוניברסאליים מתקדמים, והמתיימרת לשמש "אור לגויים". בנוסף, פוגעת מערכה זו גם בקהילות היהודיות בארצות הברית, באירופה וברחבי העולם, בתוצרת ישראל הנמכרת בשוקי העולם, בסטודנטים ישראלים ויהודיים ועוד.

זהו מצב המחייב את מדינת ישראל להיערך ברמה המיניסטרילית ולהשיב מלחמה בכלים הנכונים.

זירות הדה-לגיטימציה בהן מתנהלת המערכה הינן רחבות, משמעותיות ותופסות תאוצה. יש חשיבות להכיר את עיקרן:

- **התקשורת המסורתית הבינלאומית:** חרף דעיכתה והמקום שתופסת התקשורת האלקטרונית והמקוונת, משמשת פלטפורמה זו יעד לאויבנו בתחום זה בכתובת מאמרי דעה, בטוקבקים לאתרים המקוונים של מערכות העיתונים, בשיחות רקע ובתדרוכים למערכת וליחוליות החלשות בתוכה וכיוצא בזה.
- **התקשורת המקוונת:** המרחב האינסופי של האינטרנט, התרחבות ה'בלוג-ספירה' והחדירה הגוברת והולכת של משכילים ברחבי העולם למדיה זו, הופכת אותה לכלי מרכזי לניהול הדה-לגיטימציה כנגד מדינת ישראל וצה"ל בהפצת מסרי שנאה, גינוי

והכפשה באתרים שונים ברחבי העולם, בטוקבקים, בהפצת מסרים באמצעות 'ציוץ' בטוויטר, בהעברת מידע כתוב ומצולם בפייסבוק או ביו-טיוב, כמו גם בכתיבת בלוגים – חתומים או אנונימיים – כנגד ישראל וצה"ל, המוצגים כגורמים בעלי עוצמה המפעילים כוח על אוכלוסיות חסרות ישע בלבנון, בעזה וביהודה ושומרון.

● **הפגנות:** יותר ויותר הפגנות כנגד מדינת ישראל ומדיניותה וכנגד צה"ל ופועלו בבירות ארצות הברית, אירופה, מדינות ערב, מדינות אמריקה הלטינית וכיוצא בזה. זאת, במטרה להשפיע על ראשי המדינות, על ראשי הערים, על האיגודים המקצועיים והמקומיים, על חברי הפרלמנט וכמובן על התקשורת.

● **הקמפוסים:** פעולות רחבות של דה-לגיטימציה מתקיימות בקמפוסים על ידי מרצים וסטודנטים פרו-פלשתינאים או פרו-אירנים, המאורגנים במסגרת תאי סטודנטים או באופן חופשי לכאורה, תוך שימוש בוטה בהגנה שמעניק חופש הביטוי.

● **בתי הדין הבינלאומיים והמערכת המשפטית:** מערכת זו מנוצלת להשגת תביעות כנגד מדינת ישראל, צה"ל, מפקדיו וחייליו באופן עיקבי ושיטתי. הדבר נעשה, הן על מנת להצר את צעדיה של ישראל; הן על מנת לזרוע פחד ובהלה בקרב מפקדים ונציגי המדינה; הן על מנת להשיג פסקי דין וצווי מעצר מביכים נגד ראשי המדינה, קברניטי הביטחון ומפקדי צה"ל; והן על מנת להשיג תהודה תקשורתית מכובדת לפעולות אלו.

● **מוסדות ואירגוני האו"ם:** הארגונים והפעילים, העומדים בחזית המערכה לדה-לגיטימציה לישראל, משתמשים בגופים ובארגונים המסונפים למוסדות האו"ם בניו-יורק או בגינבה ולסוכנויות הסעד והתעסוקה של האו"ם, לשם הצגת מצגי שווא של רעב לכאורה, מחסור בתרופות ומשברים הומניטאריים. "ועדת גולדסטון" שהוקמה על ידי ה"ועדה לזכויות האזרח" של האו"ם והמנדט הדרקוני שקיבלה, הם דוגמה לשימוש ציני באו"ם ובמוסדותיו.

● **האירגונים לזכויות אדם:** הם פועלים ברחבי העולם, מוזנים בנתונים מניפולטיביים ובעדויות חלקיות ומגמתיות. זאת, על מנת לנסות ולהשתלט על הדוחות השנתיים של ארגונים כמו "אמנסטי", "בצלם", "שוברים שתיקה", "רופאים ללא גבולות"

וארגונים נוספים – תמימים ותמימים פחות – המכוונים פעילותם כלפי חוץ, שם הם נהנים מתמיכות, תרומות והוקרה מצד אויבי ישראל, גלויים ואחרים.

• **תרבות, אומנות וקולנוע:** מוסדות תרבות ואומנות הפועלים בעיקר באירופה או בחסות הגופים הסמוכים לאיחוד האירופי, מעניקים מלגות וחסויות כספיות לסרטים, למחזות ולתערוכות שונות. נראה כי ניתנת עדיפות לסרטים, לתערוכות ולמחזות המתארים את הסכסוך הישראלי-פלשתיני מהזווית הפלשתינית או מן הזווית ה'אובייקטיבית' לכאורה. עובדה זו מנוצלת אף היא למסע הדעה-לגיטימציה נגד ישראל. כל זאת תחת המחסה של החופש האומנותי.

פרק שביעי: סדרי העדיפות והתיאום לדוברות ולהסברה, בארץ ובעולם

במהלך מלחמה בה שוהה עורף מדינת ישראל במקלטים, תתגבר בהכרח צריכת התקשורת ויתקיים צמא לכל בדל של מידע, כאשר המידע הרשמי – להבדיל מדווחי כתבים ופרשנויות – יקבל עוצמת יתר.

בניגוד לעבר, בו ניתן ונכון היה לתאם מסרים ספציפיים לקהלי יעד שונים בישראל, באזור ובעולם, הרי שהתבססות "הכפר הגלובלי הקטן" והתקדמות הטכנולוגיה מבטלים כמעט לחלוטין אפשרות זו.

כך למשל, כל כרוז בשפה הערבית שמטיל חיל-האוויר מעל אזור לחימה ישודר תוך דקות באתרי האינטרנט, ברשתות הטלוויזיה ובתחנות רדיו, בישראל ובעולם; כל מסר שמשודר בשפה הערבית לתושבי שומרון ויהודה, ישודר תוך דקות בארצות הברית ובבריטניה; וכל אגרת של מפקד חיל-האוויר לפקודיו בטייסת תמצא דרכה לתקשורת, לארגוני זכויות אדם וכיוצא בזה.

עניין זה מחייב קביעת סדרי עדיפויות בדוברות ובהסברה ותאום 'משמעת דוברותית' הדוקה. עיקרה: כל פרסום, כל כרוז לאויב, כל איגרת של קצין חינוך ראשי (קח"ר), מפקד חיל האוויר (מח"א) והרב הצבאי הראשי (רבצ"ר), כל "דף קרבי" של אלוף פיקוד זרוע וכיוצא בזה פרסומים – מן הראוי שיתואמו עם דובר צה"ל או מי מטעמו, ויופצו לתקשורת באופן רשמי או לא רשמי.

למערך הדיפלומטיה הציבורית-צבאית בלחימה וליחידת דובר צה"ל כלבנה מרכזית בו, שני תפקידים עיקריים: שימור וחיזוק אמון הציבור בצה"ל, במשימתו, במפקדיו ובחייליו עד לגמר הלחימה, וסיוע למשרד החוץ ברכישתה ובשימורה של הלגיטימציה להפעלת הכוח.

סדר העדיפות, לדעתי, הינו כדלהלן:

1. **אזרחי מדינת ישראל** שבמקלטים ומחוצה להם, אשר הינם 'בעלי המניות' של צה"ל ו'לקוחות' שלו בה בעת – באמצעות כלי התקשורת הארציים והמקומיים, האינטרנט והרשתות החברתיות.
2. **מפקדי וחיילי צה"ל בסדיר ובמילואים**, אשר צמאים אף הם למידע על המתרחש בחזית ובעורף, באמצעות "דף קרבי", "איגרת הרמטכ"ל" ו"פקודות יום"; כלי התקשורת הצבאיים – גלי צה"ל ו"במחנה" (אשר צריך לראות אור במהדורה יומית); וכמובן, כלי התקשורת הארציים.
3. **התושבים הפלשתינאים בשומרון, ביהודה ובעזה**, בתאום עם מתאם הפעולה בשטחים, באמצעות כלי התקשורת המקומיים והבינלאומיים בשפה הערבית, דרך הרשתות החברתיות והאינטרנט.
4. **מדינות ערב המתונות**, באמצעות דוברים אזרחיים וצבאיים בשפה הערבית. זאת, לצורך 'בידוד זירת הלחימה' ותמיכת מדינות ערב המתונות (גם אם בשתיקה או בגיוני צנוע הכרחי).
5. **מדינות אירופה**, באמצעות דוברים אזרחיים וצבאיים בכל סוגי כלי התקשורת והקהילות היהודיות, בתאום מלא עם משרד החוץ ומטה ההסברה הלאומי, ועל פי המסרים שיקבעו על מנת לרכוש ולתחזק את הלגיטימציה.
6. **מדינות חברות במועצת הביטחון**: 'תפירת' מה שקרוי "חליפות תקשורת" למדינות שונות החברות במועצת הביטחון, להצדקת עמדת ישראל.
7. **ארצות הברית וקנדה**, באמצעות כלי התקשורת, הממשל והארגונים היהודיים.
8. **יתר העולם**, על פי היכולת והמשאבים.

על צה"ל לתת תשומת לב ולהיות שותף פעיל למשרד החוץ באמצעות המטכ"ל, הפקודים הרלוונטיים ופקע"ר. זאת, לצורך הכנת וביצוע תדרכים קבועים לשגרירים הזרים בישראל, שכן, גם אלה מתדרכים את התקשורת בנוסף לדיווחים ולהמלצות למדינותיהם.

כל זה בנוסף לתדרכים שינתנו לסגל הנספחים הצבאיים המוצבים בישראל. תוכן התדרוך **חייב להיות מתואם** עם התדרוך לשגרירים.

יש להעניק תשומת לב מיוחדת לתדרוך ראשי הרשויות מקומיות ואזוריות באזורי הלחימה. צה"ל ומשרד הביטחון צריכים ליזום ולבצע תדרכים אלה, היות וראשי הרשויות הם מנהיגים מקומיים חזקים ומובילי דעה מרכזיים וקריטיים לאמון הציבור בצה"ל.

פרק שמיני: 'ארגז הכלים הדוברותי' בלחימה

לרשות מערך הדוברות וההסברה הצה"לי עומד מה שמכונה 'ארגז כלים דוברותי'. הוא כולל פלטפורמות ושיטות להעברה של המסרים לציבור, בארץ ובעולם. בתקופת לחימה ישנה חשיבות לאימוץ הכלים הנכונים ולשימוש בהם באופן מושכל, ככל שניתן. ניתן להשתמש באופן שונה בתקשורת המקומית לעומת הארצית, כדי לבודד מסרים לזירה כלשהי, או על מנת 'לדבר אל האנשים בשפתם'.

הכלים הדוברותיים

1. **הפעלת מרכז תקשורת:** מקום ריכוז ומפגש של כתבים ואנשי תקשורת בכירים. הוא ממוקדם, בדרך כלל, בבית מלון או בבית הארחה, במתנ"ס או בבית ספר באזור שיקבע, בדרך כלל בערים הסמוכות לאירועים: תל אביב, חיפה, שדרות, ירושלים וכדומה. במרכז התקשורת ממוקמים גורמי ההסברה של ישראל. מרכז תקשורת מוקם, בדרך כלל, באחריות משרד החוץ, המטה הלאומי להסברה או לשכת העיתונות הממשלתית. צה"ל תומך במאמץ ההקמה, מאייש את מכלולי דובר צה"ל, ביטחון המידע והצנזורה בתוך המרכז ונוטל חלק פעיל בתדריכים הניתנים במקום.
2. **'תחנה קדמית':** מעין מרכז תקשורת הממוקם בסמוך מאוד לגבול ולגזרת הלחימה. הוא מוקם באחריות יחידת דובר צה"ל, בתמיכת גדוד הקשר הארצי ובהשתתפות גורמי ביטחון מידע (ב"ס) וצנזורה. אל 'התחנה הקדמית' חוברים גורמי משרד החוץ ומשרד ראש הממשלה, על פי בחירתם. במקום ניתנים: מידע שוטף, תדרוכים, ציוות כתבים לכוחות (באם הוחלט על כך), הפקת צילומי סטילס ווידאו והפצתם לרשתות הטלוויזיה השונות וכדומה. 'תחנה קדמית' ניתנת להפעלה בשלושה נפחים שונים, על פי פקודות קבועות (פק"ל).
3. **תדרוך מול מצלמה:** מעין 'מסיבת עיתונאים' בה מופיע קצין בצה"ל, מוסמך ומתודרך, לאחר אימון ולימוד המסרים ולאחר תדריך אנשי ביטחון המידע. דבריו מובאים, בדרך כלל, בשידור חי לציטוט ולייחוס, לרבות תשובות לשאלות.

4. **'תדריך יומי'**: תדרוך מול מצלמה, המתקיים באופן קבוע ובשעה קבועה מידי יום (באם הוחלט על כך).
5. **תדריך רקע** לכתבים צבאיים, לכתבים לענייני המזרח התיכון או לעורכים ראשיים. במסגרתו ניתן מידע, אשר ניתן לעשות בו שימוש פרשני, ללא ציטוט וללא ייחוס.
6. **הודעת דובר צה"ל**: הודעה רשמית של צה"ל המופצת בכלל אמצעי התקשורת, בארץ ובעולם.
7. **הודעה על נפגעים**: מידע עיתי הניתן בלחימה, אודות חללים ופצועים (פעם או פעמיים ביממה), בתיאום אכ"א ובהתאם למדיניות הקיימת.
8. **הפצת חומרים תומכי מסר**: הפצת חומרי סטילס ווידאו – מצלמי דובר צה"ל, מגורמי התיעוד המבצעי, מאמצעי חוזי (ווידאו) וכיוצא בזה – לגורמי תקשורת ומעצבי דעה בארץ ובעולם. זאת, בהתאם לשיקולי ההסברה. כך גם לגבי מפות, גרפים וכדומה.
9. **תדרוך עורכים ומגישים**, למתן רקע ולצורך שיתופם בתמונות הלחימה, האויב, כוחותינו, העורף וכדומה. בדרך כלל נעשה התדרוך עם הרמטכ"ל, סגנו, ראש אגף המודיעין (להלן, אמ"ן) וכדומה.
10. **תדרוך אלופים וקצינים במילואים**: אלה מופיעים כפרשנים בכל אמצעי התקשורת. התדרוך מתבצע מידי יום בנושאים השונים, לצורך מתן תמונת רקע 'עמוקה'. זאת, באמצעות תקשורת מאובטחת או מפגש פנים אל פנים ברמת סיווג 'שמורי' ועל פי פקודות דובר צה"ל.
11. **צירוף כתבים לכוחות**: חשוב, בהתאם למדיניות שתיקבע, בכפוף לנהלים, ברמת מפקד הגדוד ומעלה, בחלוקה לכתבים זרים וישראלים, לבלוגרים וכדומה.
12. **העלאת חומרים ליו-טיוב**, הן באופן רשמי מטעם צה"ל, והן באופן לא רשמי. זאת, על מנת להגיע 'בדרך עוקפת' לרשתות הטלוויזיה, לאתרי האינטרנט ולציבור הגולשים.
13. **העלאת חומר בפייסבוק**: ציר נוסף וחשוב להעברת מסרים, תצלומים, הפניות וכדומה לקהל הגולשים, ובהם אנשי תקשורת וממשל.
14. **'ציוץ' בטוויטר**: כנ"ל ובאופן תמציתי.

15. **שימוש באתרי האינטרנט הצה"ליים**, באמצעות ידיעות, כתבות, פרשנויות, תצלומי סטילס, כתבות וידאו, יומני מלחמה אישיים (בלוגים) וכדומה. הפיכת האתרים לרלוונטיים לגולשים ברחבי העולם ובקרב אנשי תקשורת, תוך שימת לב ליעדי ההסברה ולדגשי ביטחון המידע.
16. **אולפני פיקוד העורף (פקע"ר)**: העברת 'מסרים מצילי חיים' ומידע חיוני לציבור בלחימה, שלא דרך דובר צה"ל, באמצעות אולפן פקע"ר או נציגו המוסמכים באולפני הרדיו והטלוויזיה.
17. **'ניוזטר'**: 'הפצה ויראלית'⁴ של מידע מידי יום במהלך הלחימה, בעברית ובאנגלית, לקהלי יעד; ובאמצעות האינטרנט והרשתות החברתיות.
18. **'תפוצה עולמית'**: 'הפצה ויראלית' של הודעות צה"ל, צילומים וחומרים התומכים במסרים, דרך 'סוכנים', 'סוכני משנה', ארגונים ועמותות בארץ ובעולם, על פי פקודות קבועות.
19. **שימוש בכלי התקשורת הצבאיים**: הפיכת עיתון 'במחנה', בעת לחימה, לעיתון יומי להעברת מסרים, ידיעות וכתבות אל תוך הצבא ומחוצה לו. זאת, על ידי הפצתו בקרב גורמי תקשורת ומעצבי דעה. עשיית שימוש דומה גם בלוח שידורי גלי צה"ל.
20. **שאלות מאזינים וצ'אט עם גולשים**: כלי רדיופוני או אינטרנטי, בו מפקד בכיר משיב לשאלות מאזינים או גולשים. זאת, על מנת להעביר מידע באופן בלתי אמצעי, להפיג חששות ולהפריח שמועות. זהו כלי חשוב, נגיש ואמין.
21. **תדרוכי שגרירים, נספחים וראשי רשויות**: מתן תהודה תקשורתית נאותה לתדריך שמעניקים ראשי מערכת הביטחון והצבא לשגרירים, לנספחים ולראשי הרשויות. זאת, לאחר תיאום המסרים.
22. **שימוש בביקורי הזדהות**, בעיקר של אורחים בכירים מחו"ל, לצורך חיזוק יעדי הממשלה, הצבא והציבור באמצעות דבריהם, וההשתקפות התקשורתית של הביקור בארץ ובחו"ל.

⁴ **הפצה ויראלית של מידע (Viral Marketing)**: השיטה מבוססת על עיקרון הדומה במתכונתו לפירמידה. אנשי השיווק המקוון מנצלים את העובדה שנמען אחד המקבל דואר אלקטרוני, יכול להעבירו הלאה ולשלוח אותו לחבר. זוהי אחת השיטות היעילות והמשתלמות ביותר להפצת מסרים מוצרים ושירותים ברשת האינטרנט.

פרק תשיעי: 'מרחב המודיעין הגלוי' – משמעויות

הטכנולוגיה התקשורתית – הלווין בשירות התקשורת, האינטרנט, ה'בלוג ספרה' והרשתות החברתיות המוזנות ממכשירי כף יד סלולאריים – גורמת להפצה של מידע גולמי בכלל ערוצי התקשורת ממקורות מידע שונים ומגוונים, הפרוסים בכלל מרחבי הלחימה, בו זמנית.

מציאות זו, מביאה לחשיפת יתר (כמעט בלתי נשלטת) של תמונת המצב בעורף, בצירי התנועה בדרך לחזית, במתרחש בסביבת בסיסי צה"ל, בשטחי הכינוס, ביחידות מחסני החירום (ימ"חים), ולאורך הגבולות. חשיפה זו מרחיבה את תמונת המודיעין עבור האויב, הן בתחום תמונת המצב הצבאית והן בתחומי הלך הרוח, מידת החוסן ועמדות הציבור.

כמו בעבר, ישראל צפויה לשלם מחיר משמעותי – ביטחוני, צבאי ומודיעיני – בגין ערכיה הדמוקרטיים המקדשים חופש ביטוי, חופש דעה, חופש תנועה וכיוצא בזה. מנגד, נקבל אנו מכלי התקשורת הבינלאומיים ואלו של האויב, מהמרחב האינטרנטי שלו ומן הרשתות החברתיות, מידע רב בתחום הצבאי, הכלכלי, המדיני והחברתי, אם כי לא באותו ההיקף.

התרחבות משמעותית זו של 'מרחב המודיעין הגלוי' מחייבת הידוק משמעותי של הקשר והתאום בין גופי הדוברות וההסברה במדינת ישראל ובצה"ל לבין קהיליית המודיעין. זאת, לצורך הערכה של מידע חשוב; הבנת תפיסתו של צה"ל בעיני האויב; שכלול מסרים לפעולות תקשורת; ואומדן השפעת התקשורת שמנגד על אזרחי ישראל וחיילי צה"ל.

עבודת המודיעין נחשבת בישראל כמשמעותית וקריטית לביטחון, והיא אטרקטיבית מאוד מבחינה תקשורתית. היא בנויה על סיגנט (שיטת איסוף מודיעין המבוססת על קליטה והפקה של אותות המופקים על ידי מערכות האויב); אלינט (קליטת קרינה אלקטרומגנטית של מערכות קורנות, אשר לא משמשות לתקשורת); ווימינט (מערך המקורות האנושיים), כמו גם על תכום, פענוח, יצירתיות חדירה מודיעינית והערכה מפוקחת. ה'מודיעין הגלוי' נחשב, מאז ומתמיד, ליחצר האחורית של המודיעין.

מציאות זו משתנה כבר כעת, וצפויה להשתנות באופן משמעותי במעלה הדרך, באופן שיחייב שינויים באיתור כוח אדם ובהכשרתו.

נראה שאת מחאת מצרים ומהפכת 'תחריר' לא יכולים היו לספק סוכן, תצפית או האזנה לקברניטים, אלא שיטוט מושכל בפייסבוק, בטוויטר ובאינטרנט. כך היה גם במשט ה'מרמה' ודומיו. המודיעין, הדוברות והתקשורת שהיו רחוקים זה מזה משיקולים שונים – מתקרבים והולכים!!

פרק עשירי: הקהילות היהודיות בעולם – מכפילי כוח אסטרטגיים

במהלך ימי לחימה, כשמדינת ישראל מגוייסת ומתמודדת במצב בו העורף הישראלי כולו מצוי תחת מתקפת טילים, ישנה חשיבות לרכישה ולשימור של הלגיטימציה הבינלאומית להפעלת כוח; לגיבוי ארצות הברית, מדינות אירופה, ואחרים; ולהסברת עמדותיה וטיעוניה של ישראל במוסדות שלטון בעולם, בפרלמנטים זרים, במוסדות אקדמאיים, בתקשורת ובציבוריות.

פעילות זו מקבלת משנה חשיבות לאור ההערכה כי המלחמה הבאה תלווה במסע אגרסיבי ברחבי העולם על מנת לפגוע בתדמיתה של ישראל ובלגיטימיות שלה להפעלת הכוח.

לצד פעילותם של גורמי משרד החוץ באופן ישיר ובאמצעות השגרירויות, הקונסוליות והנציגויות ברחבי העולם, פועלים גם משרד ההסברה, לשכת העיתונות הממשלתית, דובר צה"ל, אנשי מתאם פעולות הממשלה בשטחים (להלן: המתפ"ש) וארגוני הסברה וולונטריים כמו "Israel Project", "Stay with Us" ועוד. לצד אלה, פרוסים ברחבי העולם הארגונים היהודיים והקהילות היהודיות.

היכרות מעמיקה, יצירת תחושה של שותפות ובניין נכון של מודלים לשיתוף פעולה יכולים להפוך את הארגונים והקהילות ל'ריכוזי הסברה' יעילים, פרוסים היטב ונחשבים, אשר יהוו מכפילי כוח אסטרטגיים להסברת עמדותיה של ישראל. גם כאן טמון הסוד בפשטות המסר, בתאום ההסברה, בחומרים ויזואליים תומכי מסר, ב'שיטות הגשה ומלצרות' נכונות וביצירת תחושה של 'אחריות משותפת'.

ראשי עשרות ומאות הארגונים היהודיים – ברחבי ארצות הברית, קנדה, אירופה, אמריקה הלטינית ונוספים – הינם בעלי ממון והשפעה כלכלית, פוליטית, תקשורתית ואקדמאית. חלקם באים ויוצאים אצל ראשי המדינות, השרים וחברי הפרלמנט; חלקם חברים פעילים ותורמים במפלגות הפוליטיות; אחדים הינם מו"לים עורכים ועיתונאים, ראשי אקדמיה ומרצים, סופרים, אמנים ומעצבי דעה במדינותיהם.

לא אחת בעבר הצליחו ראשי ארגונים וקהילות 'לספק את הסחורה' עבור ישראל וצה"ל, הרבה יותר מאשר ראשי המדינה או הצבא.

ניקח למשל ארגון כמו ה-FIDF, המשמש כעמותה פדראלית הפועלת ברחבי ארצות הברית. מטה הארגון שוכן בניו-יורק ולו עשרות סניפים ועשרות אלפי פעילים ברחביה. כך למשל, העברת מסרים, הודעות, תצלומים וטיעוני הסברה באינטרנט למטה בניו-יורק, אשר ישלח ומשם דרך המייל לכלל הסניפים במדינות, מהם לפעילים ודרכם לבני משפחותיהם וחבריהם לעבודה, ללימודים וכדומה – הדינאמיקה הזו הופכת את ה-FIDF לארגון עם 'פוטנציאל נגיעה' במאות אלפי אנשים מעורבים בארצות הברית באופן יעיל ובלתי אמצעי, תוך עקיפת התקשורת המסורתית. כך גם תנועת 'הללי' – ארגון הסטודנטים היהודיים, הפועל בכל הקמפוסים העיקריים ברחבי העולם. ל'הפצה ויראלית' כזו, באם תעשה באמצעות תנועה כמו חב"ד העולמית תהיה אפקטיביות בשל פריסתו ויעילותו של הארגון. הודעה, תצלום ונייר הסברה שיגיעו למטה התנועה בכפר חב"ד, יועברו ל-5000 שליחי חב"ד הפרוסים בכל עיירה נידחת על הגלובוס ומשם לפעילי התנועה ולידידיה. לתנועת חב"ד מעמד מיוחד ונגישות מרשימה, החל מנשיא ארצות הברית דרך הפרלמנט הבריטי ועד שארית יהדות תימן.

מדובר במכפילי כוח של ממש שתהיה זו טעות שלא לממשם.

ביחידת דובר צה"ל פותחה **מערכת 'תפוצה עולמית'** ואותרו אלפי ארגונים במסגרת זו. יש להמשיך לפתח אותה, לעדכן הרשימות, לתרגל וליצור מגעים והבנות, כמו גם פקודות והוראות מחייבות בנושא, לעת לחימה.

פרק אחד עשר: 'צוות היום שאחרי' במטה הכללי וברמת המדינה

ניסיונות האויב ובני בריתו באזור ובכלל, לקעקע ולטשטש את הישגי צה"ל בלחימה או להפוך אותם מנכס צבאי לנטל מדיני ופוליטי, יקבלו ביטוי במהלך הלחימה ובעוצמות יתר מיד אחריה. זה יקרה באמצעות 'סיפורים', 'חשיפות', תצלומים ועדויות שיביכו את ישראל ואת צה"ל, על מנת להשיג דה-לגיטימציה לישראל, לצה"ל ולפעולות הלחימה שלו.

תרחיש כזה הינו ודאי, ויש לראות אותו כחלק מאתגרי שדה המערכה ומהפכת התקשורת והרשתות החברתיות.

מתכנני, מממני ומבצעי 'מלחמת הדה-לגיטימציה' ינסו לכוון בפועלם אל כלל העולם הערבי. זאת, על מנת לאחד אותו מול ה'עוולות' שנגרמו לצד שלהם, הפגיעה ב'בלתי מעורבים', ברכוש הפרטי, ביעדים האסטרטגיים, בתשתיות וכיוצא בזה. קהלי היעד למאבק זה יהיו, לא רק אזרחי העולם הערבי אלא גם חלקים בציבוריות הישראלית, במערכות הפוליטיות, בארגוני זכויות אדם ובתקשורת, בקרב גורמים באירופה ובארצות הברית ועוד.

על צה"ל יהיה להיערך למצב בו התוצאות הסופיות של המערכה יקבעו, לא מיד עם סיומה הצבאי, אלא שבועות וחודשים אחר כך, כפי שיחרטו האירועים בתודעה באזור ובעולם. אל מול מציאות זו יש לתכנן, לארגן, להקים ולמסד בפקודות המטה הכללי את 'צוות היום שאחרי', שיתחיל לפעול במקביל לתכנון המבצעי. בראש צוות זה צריך לעמוד אלוף במילואים או תת-אלוף בסדיר (שתפקידו מתייתר בלחימה) שיהיה כפוף לסגן הרמטכ"ל או לראש אגף התכנון (להלן, אג"ת), ושיפעל בתיאום ובשיתוף חטיבת דובר צה"ל ויכלול את כל הגורמים הרלוונטיים לכך בצה"ל, כמפורט:

1. סגן מפקד – מומלץ סגן דובר צה"ל או מי שכיהן בתפקיד זה.
2. נציג של חטיבת מחקר באמ"ן.

3. נציג של מפקדת קצין מודיעין ראשי (מקמנ"ר) בתחומי החוזי (הוידאו) והעזרים.
4. נציג מחלקת המבצעים של חיל האוויר.
5. נציג שירות הביטחון הכללי (שב"כ).
6. נציג מפקדת הפרקליט הצבאי הראשי (מפצ"ר), מחלקת הדין הבינלאומי (דבל"א).
7. נציג אג"ת/אסטרטגיה.
8. דובר צה"ל, ראש ענף תקשורת בינלאומית (תב"ל) או ראש ענף מחקר, אסטרטגיה ומידע להסברה (מא"י).
9. נציג ממחלקת ביטחון מידע.

'צוות היום שאחרי' יקבל מהרמטכ"ל את המנדט ללוות את הפעילות המבצעית בשלבי התכנון והביצוע, לגבש מסרים נכונים, ללקט לתעדף, 'להבין' ולהכין ערכות של 'חומרים תומכי מסר' כדלהלן:

1. סרטון קצר המספר את 'הסיפור שלנו' – כבסיס למהלך הצבאי.
2. תצלומים מהתיעוד המבצעי (וידאו וסטילס).
3. תוצרי חוזי (וידאו) רלוונטיים ממטוסי קרב, מסוקים, מטוסי צוקית⁵ ומטוסים זעירים ללט טייס (מזל"טים).
4. חומרים מקבילים ממערכות הצילום של חילות אחרים ומצלמות לוחמים.
5. מפות ותרשימים משדה הקרב.
6. רשימות חללי אויב ובחינת התוקף של היותם מטרת אויב מובהקת (ככל שניתן).
7. חוות דעת משפטיות התומכות את הפעילות על פי האמנות הבינלאומיות והדין הבינלאומי.
8. חומרי שלל רלוונטיים (מסמכים, תצלומים, אמצעי לחימה ומפות).

⁵ 'צוקית': מטוס ה-CM.170 פוגה מגיסטר או 'צוקית' בשמו העברי, הוא מטוס אימונים וותיק, סילוני דו-מנועי, דו-מושבי, מתוצרת חברת פוגה הצרפתית. ייצורו החל בשנת 1952.

9. עדויות אישיות מצולמות בוידאו של מפקדים זוטרים ולוחמים בצה"ל בזמן אמת, על המורכבות והמציאות אותה פגשו בשדה הקרב.

10. עדויות בדבר השימוש המסיבי של האויב ב'חומת המגן האנושית'.

11. הסבל בעורף הישראלי.

12. תיעוד פעילות האויב, הסמוכה בכוונת מכוון, למוסדות חינוך, בריאות, סעד ותעסוקה.

13. בלוגים אישיים אותנטיים של לוחמים ומפקדים שנכתבו בסערת הקרב, מתורגמים לשפות שונות, לצורך שימוש במדיה החדשה במגבלות ביטחון מידע.

באחריותו של צוות 'היום שאחרי' יהיה להעמיד ערכת הסברה ראשונית, דיגיטלית, מודולארית, מקיפה ורלוונטית מבחינה עיתונאית לקראת שלב סיום המערכה במאות עותקים. זאת, על מנת להפיצה במדיה חדשה וישנה, בארץ ובעולם, באמצעות שגרירויות ונציגויות ישראל ברחבי העולם, נספחי צה"ל ראשי קהילות ומעצבי דעה שונים.

מספר ימים בודדים לאחר סיום המערכה, צריכים מדינת ישראל וצה"ל להיות ערוכים עם ערכת הסברה מקיפה יותר לאותם שימושים ולאותם קהלי יעד.

המערכה לדה גיטימציה כנגד ישראל וצה"ל צפויה כאמור להיות רחבה, מתמשכת ובעלת פוטנציאל לגרימת נזק חמור למדינת ישראל, לתדמיתה ולמעמדה ברחבי העולם היהודי וחבר האומות.

כיוון שכך, אמליץ כי בשלבי התכנון או קבלת החלטה על ידי הממשלה על מהלך צבאי – יזום או תגובתי – יפעל הרמטכ"ל אל מול הדרג המדיני על מנת להביא לכינונו של צוות מדינתי מקביל ל'צוות היום שאחרי' ברמת המדינה. צוות שכזה, מן הראוי שימונה על ידי ראש הממשלה ובראשו יעמוד שר בעל מעמד בכיר בתחומים הביטחוני, המשפטי והציבורי, שעליו תוטל האחריות בהקשר זה. בנוסף, הצוות יכלול אישים כיועץ המשפטי לממשלה, המשנה ליועץ או פרקליט המדינה; מזכיר הממשלה; ראש האגף הביטחוני מדיני במשרד הביטחון; מנכ"ל משרד החוץ; ראש אגף התכנון בצה"ל; סגן ראש שירות הביטחון הכללי (שב"כ) נציג בכיר של אגף המודיעין; וראש המטה הלאומי להסברה במשרד ראש הממשלה.

צוות זה יתחיל לפעול במקביל לשלבי הלחימה, ינחה לגבי הקווים המנחים ועל ציון נקודות חיוניות לצורך איסוף מודיעיני (צ"ח) לצרכני הסברה ויפעל במתואם עם הצוות המטכ"לי.

המציאות מחייבת הכרה מיידית בחשיבותו של 'היום שאחרי' הלחימה או 'במלחמה שלאחר המלחמה'.

הגברת המודעות בקרב הפיקוד העליון של צה"ל, קהיליית המודיעין והדרג המדיני וכינון הצוותים האמורים, עיגונם בפקודות הקבע הצבאיות וכיוצא בזה.

רק בדרך זו תוכל מדינת ישראל להתייצב מול אויביה בתחום חדש, רגיש ואפקטיבי זה, כשהיא מודעת למציאות, מיומנת ומאורגנת.

פרק שניים עשר: מדיניות ו'עקרונות ברזל' לדוברות ולהסברה בשדה הקרב המשתנה

מדיניות הדוברות למלחמה, למבצע או למהלך צבאי – יזום או תגובתי – יקבעו ודאי על ידי הרמטכ"ל ודובר צה"ל בתאום עם מטה ההסברה הלאומי, כנדרש. המדיניות, תותאם לזירה, לאופי הלחימה ולהיקפה – בהיבט של גזרות, ימי הלחימה, המצב בעורף ו'סיפור המעשה' – כמו גם בממד ההסכמה הלאומית סביב המהלך ובמידת הלגיטימציה הניתנת לו ברחבי העולם, בדגש על אירופה והעולם הערבי המתון. אל מול משתנים אלה, אציע מספר 'עקרונות ברזל' לדוברות ולהסברה בלחימה אותם אמליץ לאמץ, לשנן ולהנחיל למערכים הרלוונטיים ברחבי הצבא:

- **הדוברות כמקצוע:** מדובר בתחום רגיש עם השפעה משמעותית ומיידית על מהלכי הקרב, על חוסן העורף ועל התודעה. דוברות הינה מקצוע הדורש מיומנות בסיסית, הכשרה מקצועית ראויה ומיומנות נרכשת. יש להותיר את העיסוק במקצוע לבעלי המקצוע בחטיבת דובר צה"ל בסדיר ובמילואים – כנהוג לגבי רופאים צבאיים או פרקליטים – ולהכיר בתחום הדוברות והדיפלומטיה הציבורית כמרכזי וכקריטי לניצחון. יש להפנים כי ההסברה איננה תחליף למדיניות.
- **מרכזיות דוברות צה"ל במלחמה:** בשעת מלחמה יישא הציבור עיניים, יטה אוזן וייתן אמון בהצהרותיהם ובהודעותיהם של ראשי ודוברי צה"ל, הרבה יותר מאשר לראשי המדינה ולדובריה. צה"ל נתפס ויתפס כגוף מקצועי וא-פוליטי, אמין ומיומן, אשר אמור להכריע את המערכה, לשחרר את העורף וכיוצא בזה. צה"ל ימשיך לרכז את ההסברה בלחימה, באופן שאיננו קיים במדינות אחרות (על כל המשתמע מכך). יש להיות מודעים לכך בהיבט של תאום הציפיות עם הציבור.
- יש לשמור על **אחדות המסרים ופשטותם**. למלחמה או למבצע יוצאים עם 3-4 מסרים, בני שורה או שתיים (ולא עם חוברות). מסרים אלה חייבים להיות כוללים, קליטים, מובנים ופשוטים לתרגום.
- **המסרים הינם קבועים** ורענונם צריך להתבצע, לכל היותר, פעמיים במהלך הלחימה (במעבר משלב האש לשלב התמרון ובעת שנוצר שינוי משמעותי בתמונת הקרב, כמו כניסת מדינה נוספת למערכה או משבר משמעותי).

- לצבא מסרים **נפרדים וא-פוליטיים**, המתואמים עם המטה הלאומי להסברה ואינם סותרים את מסרי הדרג המדיני.
- יש לוודא **הלימה מלאה** בין יעדי ההסברה ליעדי ההסתרה⁶.
- בלחימה **אין תשובות לשאלות כתבים**, אלא רק מסירת מידע יזום מצה"ל, במתכונת שתקבע בכללים הדוברותיים.
- יש לחתור למסירת מידע על נפגעים אחת ליממה.
- אין לאפשר בשעת לחימה כניסת צלמים וכתבים (למעט כתבים צבאיים באישור ובלווי) לחדרי מלחמה (חמ"לים) ולחדרי פיקוד (חפ"קים) למיניהם.
- מידע הקשור למדיניות מיגון, מידע חיוני לציבור והנחיות מצילות חיים ימסרו מצה"ל ומפקע"ר **בשם אומרים**, ולא ביחוס **לקצין בכיר**. זאת, על מנת ליצור תוקף למידע.
- במהלך לחימה **אין לאפשר בלעדיות** מכל סוג ומכל תחום לכלי תקשורת כלשהו. כל פירור מידע שייך לציבור כולו, אשר נותן לצה"ל את בניו ואת כספו. הוא יימסר באופן שוויוני לכלל אמצעי התקשורת.
- יש לוודא **אכיפת מדיניות דוברות ומשמעת דוברותית בבתי החולים**. ראיונות עם פצועים יתקיימו רק באישור, לאחר הכנה דוברותית וביטחונית, ולאחר שהפצוע מודע לכך שהוא מתראיין והסכים. אין לאפשר צילומים לא מבוקרים של פצועים בדרכם לחדרי המיון (קיימות פקודות של דובר צה"ל בנושא).
- למנהיגות המקומית (ראשי ערים ורשויות) תהיה השפעה אדירה על הציבור בלחימה. יש למסד איתם דיאלוג נכון בכל הקשור למהלכי תקשורת.
- במהלך לחימה קורות טעויות, נפגעים בלתי מעורבים וכיוצא בזה. בניגוד לאירועי שגרה, **בלחימה אין להתנצל**. זאת כיוון שהתנצלות תמימה על אירוע ספציפי תקבל עוצמות יתר בתקשורת הבינלאומית ותמונף על ידי האויב עד צריבתה בתודעה. התנצלות והבעת צער חריגה, באם הכרחית, תבוצע בניסוח הנכון **ובאישור הרמטכ"ל בלבד**.

⁶ **'יעדי הסתרה'**: שמירה על אותם תחומים חיוניים שנקבעו, שאינם אמורים להיות נדונים בתקשורת ובציבור.

- רצוי מאוד להרגיל את הציבור בישראל **לדובר צבאי אחד או שניים**, הנותנים פעם או פעמיים ביום תמונת מצב אויב, תמונת מצב כוחותינו, נפגעים ומצב העורף. זאת, באופן קבוע ושיטתי.
- יש לחתור לכך שרוב התדרוכים הצבאיים מול מצלמה במלחמה יינתנו בבגדי עבודה, בשטח, על רקע גדרות, רכב קרבי משוריין (רק"מ) וכדומה, באופן קצר ותמציתי **ולא במסיבות עיתונאים באולמות בקריה או בפקוד**.
- **תא הכתבים הצבאיים** מאגד קבוצת אנשי תקשורת מיומנת ומקצועית. היא מכירה את צה"ל את מפקדיו, את עוצמתו ואת חולשותיו בכלל התחומים. **יש להעניק לקבוצה זו יתרון ברור ובולט בסקור הלחימה**, ולא לאפשר לעיתונות לא מקצועית בתחום להוביל את הסיקור.
- ככלל, **הכתבים לעינייני המזרח התיכון הינם בעלי השפעה גדולה** בשל הוותק שלהם והיכרותם את האזור. לדיווחיהם על המחיר הנגבה מהאויב נודעת השפעה על מורל העורף הישראלי וכוחות צה"ל. יש לתדרך אותם באופן יומי ומושכל על ידי גורמי אמ"ן, מודיעין חיל הים (מספן מודיעין – מד"ן), מודיעין חיל האוויר (להק מודיעין – למד"ן), קציני המודיעין הפיקודים ומשרד מתאם פעולות הממשלה בשטחים (מתפ"ש).
- **הלוגיסטיקה**: מזון, ציוד, דלק, תחמושת כמו גם רפואה, פינוי נפגעים וטיפול במשפחות שכולות – הינם תחומים קריטיים בתחזוקה ובשימור אמון גבוה של הציבור בצה"ל. יש לשקף אותם לציבור בהתאם.
- שמירה על פרופיל דוברותי-תקשורתי צנוע, ערכי, מדוד ואיכותי של צה"ל. לא לקשקש. לדווח רק על מה שנעשה, ולא על מה שיעשה בהמשך.
- הקפדה מירבית על תאום פעולות ההסברה עם משרד ראש הממשלה, משרד הביטחון, משרד החוץ, משטרת ישראל והשב"כ.

פרק שלושה עשר: אימוץ כללים של 'דוברות התקפית' ברמת המדינה ובצה"ל

לאור השתנות אופי שדה המערכה והמיקום שינתן בה לתחומי הלגיטימציה, התודעה, הדיפלומטיה הציבורית והתקשורת המסורתית והחדשה, יש לאמץ מספר עקרונות ולהשפיע באמצעותם באופן אפקטיבי, במישור הענייני-דיפלומטי, עם השתקפות תקשורתית-הסברתית-בינלאומית. **ככלל, מדינת ישראל וצה"ל אינם מצטיינים בתחום זה, הדורש לדעתי טיפול ואימוץ מיידיים.** להלן מספר דרכים לדוגמה:

1. הגשת **תלונה רשמית** של ישראל למועצת הביטחון של האו"ם.
2. בקשה **לכנוס דחוף של מועצת הביטחון** לדיון בפניות ישראל.
3. פניית ישראל באופן רשמי **לארגוני זכויות האדם על הפרת זכויות אדם** באזורי הלחימה, ועל שימוש באזרחים ובילדים כב'חומות מגן אנושית'.
4. הגשת **תלונות רשמיות לבית הדין הבינלאומי בהאג** נגד מדינות הנותנות חסות לארגוני הטרור, כמו חיזבאללה, חמאס ואחרים.
5. הגשת **תביעות וכתבי אישום נגד ראשי ארגוני הטרור** בזרועות המדינית, הצבאית והכלכלית שלהם בבתי דין באירופה, בארצות הברית, באמריקה הלטינית וכדומה.
6. ניסוח כתיבה ומשלוח של 'אגרת משפטית' מטעם הפרקליט הצבאי הראשי (פצ"ר) והיועץ המשפטי לממשלה על נסיבות הלחימה, רקעה, גבולותיה והעמידה בדיני הלחימה, באמנות הבינלאומיות ובכללי הדין הבינלאומי מצידה של ישראל. האגרת תשלח לכל גורמי המשפט ברחבי העולם (פצ"רים מקבילים, משרדי משפטים, פקלוטות למשפטים, עורכי דין בעלי שם בעולם וכיוצא בזה).
7. **שיגור 'חוליות הסברה קדמיות' של ישראל וצה"ל לחו"ל**, המורכבות מנציג דובר צה"ל, נציג אמ"ן-מחקר ונציג מפקדת הפצ"ר / מחלקת הדין הבינלאומי – בסדיר או במילואים – ל-8-10 בירות מרכזיות בארצות הברית ובאירופה. עליהם לעמוד לרשות השגריר והשגרירות, הנספחות הצבאית, משלחת משרד הביטחון והקהילות היהודיות המקומיות. זאת, בכל הקשור לחומרי הסברה, חומרים תומכי מסר ושיחות רקע עם גורמי תקשורת וממשל מקומיים.

8. הגשת תביעות נזיקין בבתי דין בינלאומיים ומקומיים בעולם בגין פגיעה ונזק לאדם ולרכוש בעורף הישראלי, תוך בקשה להפקעת נכסים וחשבונות בנק של מדינות התומכות בארגוני הטרור ונותנות להם אכסניה.
9. שימוש מושכל ומכוון בעדכון נשיאים וראשי מדינות זרות, שינוהל על ידי משרד ראש הממשלה, משרד החוץ ואג"ת אצל מנהיגי מדינות ידידותיות, ואצל ראשי הצבאות וארגוני המודיעין במדינות אלו.

פרק ארבעה עשר: ההישג הנדרש בקורסים ובהכשרות בכירים בצה"ל

השינויים באופי שדה המערכה מחד גיסא, והתפנית הדרמטית שמקנה ההתפתחות הטכנולוגית בתחומי המדיה והתקשורת מאידך גיסא, מחייבים את מפקדי הצבא ברמות הפיקוד השונות לגלות מודעות, היכרות עם תורת הדוברות ורכישת מיומנויות מקצועיות, שימצאו כרלוונטיות בהכרח להצליח במשימה שתוטל על הכוח שתחת פיקודם.

מזה שנים ארוכות ובעיקר בשנים האחרונות, נהוג לשלב בכלל קורסי הפיקוד והמטה בצה"ל פרק העוסק בסוגיות 'צבא ותקשורת'. פרק זה הלך והתפתח, אולם ישנה חובה להפוך פרק חשוב זה לפרק חובה, קריטי ורציני בקורס, תוך הבנה שישפיע על תוצאות הלחימה ועל מעמדו של צה"ל בחברה הישראלית וברחבי העולם.

הדרך היחידה והיעילה לעשות זאת הינה להגדיר בפקודות הצבא המחייבות את ה'הישג הנדרש' מהחניך בקורסים השונים, לעמוד על כך באמצעות מבחנים מסכמים, רמת כשירות נדרשת, גרף זרועי ופיקודי לרענוני חובה תקופתיים וכדומה; ובאמצעות הפיכת תחום 'הכשירות התקשורתית של צה"ל' למדיד כמותית ואיכותית.

באופן כזה, יוכלו הרמטכ"ל, סגנו, ראש אגף המבצעים (אמ"צ) ומפקדי הצבא הבכירים, לכמת ולבחון את רמת הכשירות על פי סרגל מדידה מקצועי, כשם שבוחנים כשירות מבצעית, לוגיסטית ואחרת.

רוצה לומר: הכשירות התקשורתית-הסברתית של צה"ל ומפקדיו – ברמת הידע, המודעות, ההיכרות, המיומנות, המקצועיות והיישום של תחומים אלה – לקראת מערכה צבאית, במהלכה ומיד אחריה, בכל ענפי המדיה והדיפלומטיה הציבורית, הינו קריטי לא פחות מתחומים מסורתיים אחרים.

בצה"ל מונהגת ומיושמת כיום הוראת מחלקת תורה והדרכה באגף המבצעים (אמ"צ-תוה"ד) בנושא הכשרות הקצונה בצה"ל. מצאתי את הפקודה ואת דרכי יישומה על ידי

בית הספר לתקשורת צבאית של חטיבת דובר צה"ל כרלוונטיים באופן כללי. יחד עם זאת, נדרשים בקרה ושינוי גישה מהותי מצד מפקדי הקורסים והחניכים בקורסים הבכירים: ברמת המודעות, בהתייחסות הרצינית והמעמיקה, בתרגול מעשי נוכח תרחישים צפויים, בקבוצות עבודה מצומצמות, בתרגול גיבוש מסרים והטמעתם, בעמידה מול מצלמה ובתורת הראיון. דגש מיוחד יש לתת לעוצמתה, לכוחה ולהשפעתה של המצלמה על תוצאות המערכה ולאתגר ההסברתי-ביטחוני הטמון במדיה החדשה – האינטרנט, ה'בלוג ספרה' והרשתות החברתיות לסוגיהן.

ככלל, אוכלוסיית המפקדים בדרגות הסגן אלוף (סא"ל) והאלוף משנה (אלי"ם) בצה"ל הינם צרכני תקשורת רב ערוצית. הם מנויים, בדרך כלל, על עיתון יומי; צורכים תקשורת דרך האזנה לרדיו או צפיה בטלוויזיה בסופי שבוע; ומשוטטים באינטרנט. רובם חשופים לרשתות החברתיות ישירות, דרך בני ובנות הזוג או דרך הילדים. למרות היכרות זו, לא קיימת באופן מספק המודעות למרכזיותו של האתגר בשדה הקרב ולחשיבותו המכרעת להשגת לגיטימציה להפעלת כוח ולשימורה, לאמון הציבור בצה"ל ולניצחון בפועל ובתודעה האזורית והבינלאומית. לרוב, לא קיימת באופן מספק מיומנות בסיסית בתורת הראיון, בהטמעת מסר, בעמידה מול המצלמה ובשימוש המושכל בכלים הדוברתיים בזמן אמת לצורך מגננה או מתקפה תקשורתית.

בפרק זה, אמנה בקצרה את המיומנויות הנדרשות ואת ה'הישג הנדרש' מהקצונה הבכירה בקורסים הרלוונטיים:

המכללה לביטחון לאומי

1. היכרות עם מפת התקשורת החדשה (מקומית, ארצית, בינלאומית, כתובה, משודרת, מקוונת, רשתות חברתיות, ה'סמארטפון' ויכולותיו בשדה הקרב).
2. הדיפלומטיה הצבאית-ציבורית ומרכזיותה בשדה הקרב: החשיבות המכרעת של תחומי הדין הבינלאומי, התקשורת וההסברה לענפיה; המרחב ההומניטארי לאוכלוסייה; והשפעתם של כל אלה על אמון הציבור בישראל בפעולות צה"ל ועל הלגיטימציה לכך בעולם.

3. הבנת עוצמתם והשפעתם של המצלמה והתמונה (וידאו וסטילס) על התודעה, על מורל הגייסות, על מורל האויב ועל הלגיטימציה והאמון; חשיבות התיעוד המבצעי והחוזי ושינוע התמונות לאחור בזמן אמת, על מנת שישמשו את גורמי ההסברה.
4. היכרות עם העיתונות הכלכלית והמתפתחת (הכתובה והמשודרת) והשפעתה על אמון הציבור בצה"ל.
5. היכרות עם 'תורת הראיון' ותרגול אפקטיבי של כללי העמידה מול מצלמה, תוך העברת המסר בקיצור ובפשטות.
6. היכרות עם העולם היהודי והארגונים היהודיים, בהיותם מכפילי כוח אסטרטגי להסברת ישראל (הכרה בחשיבות הביקורים בצה"ל).
7. מדיניות התקשורת של הרמטכ"ל ושל צה"ל, הפרופיל התקשורתי, יעדי ההסברה והמתח המובנה בין יעדי ההסתרה ליעדי ההסברה, והדרך לתאמם.

קורס פיקוד ומטה (פו"ם)

1. היכרות עם מפת התקשורת החדשה (מקומית, ארצית, בינלאומית, כתובה, משודרת, מקוונת, רשתות חברתיות, היסמארטפון ויכולותיו בשדה הקרב).
2. הכתבות הצבאית בישראל ודרכי עבודתה מול צה"ל, הצנזורה וביטחון המידע, לרבות התלוות כתבים לכוח בלחימה.
3. 'המגיד בשדה הקרב': ההכרה של אופי שדה המערכה ברמת הגדוד בהיבט של היותו רווי תקשורת לסוגיה – מסורתית וחדשה – המרחב ההומניטארי ומרחב הדין הבינלאומי (אתגר הדה לגיטימציה לפיקוד צה"ל).
4. כללי 'עשה ואל תעשה' מול תקשורת ידידותית וזרה בשדה הקרב. היכרות עם עוצמתה של המצלמה והשפעתה בשדה הקרב, חשיבות התיעוד המבצעי, היכרות עם ארגוני זכויות אדם ונוכחותם בשדה הקרב.
5. תרגול 'משבר תקשורת' ברמת הגדוד, במסגרת תרחישי הייחוס הקיימים.
6. הרשתות החברתיות והאתגר למפקדים בהיבטי תדמית אמון הציבור ובטחון המידע.

המכללה לפיקוד טקטי

1. היכרות עם מפת התקשורת המסורתית והחדשה ואתגר הרשתות החברתיות למפקד בהיבטי תדמית, אמון הציבור וביטחון המידע.
2. עקרונות הפעולה של צה"ל באמצעות התקשורת: כללים, ליווי, הכנה לשיחות וראיונות, צנזורה וביטחון מידע.
3. יעדי ההסברה של צה"ל בארץ ובעולם.
4. כללי התנהגות מול תקשורת בשדה הקרב (חשיבות התיעוד המבצעי, התלוות כתבים לכוחות).
5. אתגר הדה-לגיטימציה למפקדי צה"ל, בשגרה ובלחימה.
6. תרגול מקרה לימודי: גיבוש מסרים והטמעתם, תורת הראיון.

קורס מפקדי אוגדות / מפקדי חטיבות

1. רענון משמעותי של תורת הראיון, גיבוש המסר הקצר והפשוט ועמידה מול מצלמה.
2. אתגר הדה לגיטימציה למטה הכללי של צה"ל.
3. התקשורת המסורתית והחדשה, הרשתות החברתיות, המצלמה וכוחה, ארגוני זכויות האדם בשדה הקרב – האתגר לפיקוד הבכיר.
4. השתקפות התרבות הארגונית של צה"ל, ערך הרעות והשמירה על 'רוח צה"ל' כמרכיב חיוני באמון הציבור בצה"ל.
5. הציפיות של החברה הישראלית מצה"ל (הרתעה; התראה; הכרעה מהירה; הקצונה כמודל לחיקוי ו'מגדל אורי' לחברה הישראלית; והעיסוק במשימות לאומיות ברוח בן גוריון).

פרק חמישה עשר: הצעה לתיקונים ולהשלמות במבנה הארגוני – המטכ"ל בלחימה

כללי

במטה הכללי וכך גם בזרועות ובפיקודים, פועלים בעת לחימה צוותים רבים בתחומי החשיבה האסטרטגית, התודעה, גיבוש יעדי ההסברה וההסתרה וכיוצא בזה. אתגר הלגיטימציה, התפתחות הטכנולוגיה התקשורתית, הנגיסה המתמשכת ביכולות הצנזורה לפקח על השידור החי, מהירות זרימת המידע, קץ המונופול והשליטה במידע מצד צה"ל ותרבות הרשתות החברתיות – כל אלה מחייבים חשיבה אחרת, קצב אחר, כלים אחרים, זיהוי מחירים של משברים וניטרולם וחתימה לתיאום מלא בין גורמי השטח, גורמי המודיעין וגורמי ההסברה בצבא ובמדינה. להלן הצעה לתיקונים ולהשלמות למבנה הארגוני של המטכ"ל בלחימה:

1. 'צוות היום שאחרי': נסקר בהרחבה בנפרד.
 2. 'חמ"ל דיפלומטיה ציבורית (די'צ): מכלול שיפעל בלחימה ויהיה מושתת על נציגים בכירים של מספר גורמי מטכ"ל, אג"ת אסטרטגיה, מחלקת קשרי החוץ (קש"ח), הפרקליטות הצבאית, משרד החוץ, נציגות המתפיש ונציג ביטחון המידע. גוף זה יהיה כפוף לראש אמ"ץ או לראש אג"ת, ובראשו יעמוד מפקד "מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית", או קצין בכיר אחר, בסדר או במילואים, עם הבנה רחבה בתחום ובאתגר.
- תפקיד המכלול: לסייע לצה"ל ולממשלת ישראל בכלים של 'דיפלומטיה ציבורית' לחזק את הלגיטימציה לפעילות ישראל, לסכל פעילות לדה לגיטימציה וליזום מתקפות דה לגיטימציה לפעולות האויב בכלל וכנגד אזרחים מותקפים בעורף ישראל. המכלול יפעל לגיבוש המסרים, לליטושם ולהטמעתם בערוצים השונים; לווה פעולות משפטיות ותקשורתיות; יפעל למינוף הפעילות ההומניטארית כלפי ממשלות, ארגונים בינלאומיים בעולם, התקשורת הבינלאומית והמקומית; לווה את הפעילות בתחום תדרוך מנהיגי מדינות ברחבי העולם ויגזור ממנה פעילות מקבילה בדרגים נמוכים יותר דרך הנספחים הצבאיים, משרד החוץ, שגרירים

וארגונים. מכלול זה יכול לפעול על בסיס החמ"ל ההומניטארי שפעל במבצע 'עופרת יצוקה', אך יהיה בעל מנדט רחב שיחייב **הסתכלות מרחבית אסטרטגית**. הצוות יגבש המלצות יומיות לרמטכ"ל ודרכו לדרג המדיני, ייטול חלק בהערכות המצב המטכ"ליות, יתאם הלימה בין יעדי הסתרה והסברה וישתלב בשעון הלחימה המטכ"לי. הוא יפעל, באמצעות מרכיביו, מול הגורמים הבאים שמחוץ לצבא:

- המועצה לביטחון לאומי.
 - מטה ההסברה הלאומי.
 - משרד החוץ.
 - משרד ההסברה.
 - לשכת העיתונות הממשלתית.
 - היועץ המשפטי לממשלה ופרקליטות המדינה.
 - שגרירויות, באמצעות הנספחים.
 - רשות החירום הלאומית (רח"ל).
3. **מרכז למיון ולניתוב חומר מצולם**: במהלך תקופת הלחימה, ובוודאי לאחר מספר ימי לחימה, עתידים להצטבר כמויות אדירות של חומר מצולם ממקורות שונים עם ערך רב.
- על מנת להתגבר על היקפי החומר, אני חוזר על הצעתי לאגף המבצעים ולרמטכ"ל לאחר אירוע ההשתלטות על המשט לעזה, בלילה שבין 30 ל-31 במאי 2010 (הקרוב, 'רוחות שמיים 7'), **להקים מרכז מטכ"לי למיון ולניתוב חומר מצולם**, אשר יהיה משותף לאמ"ן, לדובר צה"ל ולחיל האוויר (עם גורמים מלווים מביטחון מידע, משרד החוץ ומטה ההסברה הלאומי). המרכז, אשר יפעל רק בחירום, יקלוט את כלל חומרי הצילום מן המקורות הבאים, לאחר השימוש המודיעיני – אג"מי המיידים, מהגורמים הבאים:
1. מטוסים ללא טייס (מל"טים) ומטוסים זעירים ללא טייס (ומז"לטים).
 2. מצלמות תקיפה של מטוסי קרב.
 3. מצלמות מסוקי קרב (מסק"רים).
 4. חומרים ממערך האיסוף של ה'צופיות' ומערכות מקבילות.
 5. מצלמות ומערכות חוזי ממערך כלי השיט של חיל הים.

6. תצלומים של מערך התיעוד המבצעי (וידאו וסטילס).
7. תצלומים של מערך צלמי דובר צה"ל.
8. חומרים ממצלמות קסדה של לוחמים ביחידות מיוחדות.
9. חומרים רלוונטיים ממצלמות ביחידת המעברים של משרד הביטחון (בלחימה בעזה ובאיו"ש) ושל האוגדות וכיוצא בזה.
10. חומרים ממצלמות מערך מתפ"ש, מנהלת התיאום והקישור בעזה, וכדומה.
11. חומרים רלוונטיים של צלמי סדיר ומילואים של מערך עיתון 'במחנה' ואתר האינטרנט שלו.
12. צילומים רלוונטיים ממערכי קציני המודיעין הפיקודיים, הגייסיים והאוגדתיים.
13. כנ"ל, ממערכי יחסי הציבור וההסברה של אגף כוח אדם (נפגעים, מתקני כליאה) אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (אט"ל) (מרכזים לוגיסטיים, רפואה), תקשוב (פעילות 'האקרים', לוחמה ברשת) וכיוצא בזה.
14. צילומים רלוונטיים מפיקוד העורף, דרך המחוזות.
15. צילומים רלוונטיים ממערך משטרת ישראל.
16. חומרים רלוונטיים מכלי תקשורת ואתרי אינטרנט ערביים, שיתאימו ליעדי ישראל וצה"ל.
17. מצלמות שלל, תצלומי ומפות שלל.

אנשי המרכז, בסדיר ובמילואים, יפעלו 24 שעות ביממה בהמרצת מפקדים ומכלולים, לשינוע חומרים באמצעות מערכות תקשורת, בסיבים אופטיים, באמצעות בלדרים, במסוקים וכיוצא בזה, באיתור החומרים הרלוונטיים, במיונם ובבחינתם על פי ציון ידיעות חיוניות (ציי"ח) יומי ודו יומי, כפי שיקבע למטרות הבאות:

1. הסברה גלויה בארץ – מייד.
2. הסברה גלויה בחו"ל – מייד.
3. הסברה – ליצוות היום שאחרי'.
4. 'מעגל מודיעיני קטן' – איתור פרטים מודיעיניים.

5. בחינת התוקף של היות המטרה שהותקפה מאושרת כמטרת אויב מובהקת, תוך הסתייעות בחומר מודיעין.
6. הפרכות של שמועות.
7. תחקירים [עם תוה"ד, מפקדת זרוע היבשה (מז"י) והפיקודים].

צוות המרכז יאתר ויתעדף את החומרים להסברה עבור חטיבת דובר צה"ל וגורמי ההסברה האחרים, על מנת שיעשה שימוש מושכל ומהיר בכל החומר הרלוונטי אשר יכול לתמוך את המאמץ הכללי.

יש להכין פקודת ארגון למכלול זה, להטמיע את מיקומו, מעמדו ותפקידו בקרב דרגי השדה וגורמי אמ"ן, חיל הים וחיל האוויר, לקבוע את מקומו של המרכז, את התמיכה הטכנית הנדרשת לו, את מרכיבי השינוע ועבודת ההלבנה הביטחונית המהירה של החומרים. בנוסף, יש לחזק משמעותית את יכולה העריכה וההפצה של חטיבת דובר צה"ל, כפי שנקבע לאחר מבצע 'רוחות שמיים' 7.

פרק שישה עשר: האם ומדוע מרכז צה"ל עוצמת יתר בהסברה?

מזה שנים ארוכות אני סבור ומתבטא כי צה"ל מרכז עוצמות יתר בהסברת מדינת ישראל בעולם, בעיתות חירום ובעיתות שגרה. מציאות זו איננה נוחה ואיננה מקובלת במבנה של דמוקרטיה מערבית, הן לדרג המדיני ובעיקר לדרג הצבאי, המוצא עצמו לא אחת נשאב בתחומים רבים אל העשייה בתוך חללים בהם איננו אמור לפעול ולא לשם כך נועד. מצב לא בריא זה, עליו התריע גם מבקר המדינה בדו"חות שפירסם, נובע מחולשתם של גופי ההסברה האחרים בתחום המשאבים – כוח האדם והתקציבים – ובתחום הדומיננטיות: ברי סמכא בענייני ביטחון.

בעוד שהציבור במדינת ישראל יעדיף, בדרך כלל, לשאת עיניו בעתות חירום לראשי הצבא ולדובריו ולתת בהם אמון, הרי שקציני צבא במדים אינם עושים תמיד שירות טוב להסברת ישראל מעבר לים. המדים, הסמכותיות, הנשק והרקע הצבאי 'מאיימים' על הצופה הסביר באירופה, באמריקה ובאסיה בעוד ש'מסבירנים' בלבוש אזרחי יכולים להביא לתוצאה טובה יותר.

בעתות מלחמה וחירום נהנה צה"ל מאמון גבוה של הציבור, לרשותו משאבים רבים ואצלו מצוי רוב המידע, רוב המסרים ורוב חומרי ההסברה 'תומכי המסר'. לעומת גופי ההסברה האחרים – משרד ההסברה, משרד החוץ, המטה הלאומי להסברה, לשכת ראש הממשלה ולשכת העיתונות הממשלתית – נהנה צה"ל מגוף דוברות מקצועי גדול, מאומן מיומן ומצוייד, של מאות קצינים וחיילים בעלי תודעת שליחות ושירות גבוהים, כשלצידם מסייע קאדר של מאות אנשי מילואים בעלי ידע וניסיון, השולטים בעשרות שפות זרות ומתייצבים לשירות מילואים בין אם נקראו או מיוזמתם.

אל אלה מצטרפים קציני הסברה ללווי משלחות, קצינים במילואים בעלי מיומנות בתחום החשיבה האסטרטגית וניסוח המסרים, צלמים בוידאו וסטילס ונוספים.

אין כיום גוף או משרד ממשלתי במדינת ישראל המחזיק ביכולות שכאלה, הנובעים ממצבה הביטחוני המיוחד של מדינת ישראל וממרכזיותו של צה"ל בקיומה ובשמירת ביטחון המדינה ותושביה.

משרד ההסברה שהוקם שוב מחדש בממשלת נתניהו האחרונה, עוסק בעיקר באחריות על לשכת העיתונות הממשלתית, בהסברה לקהילות יהודיות בחו"ל (לצד צה"ל ונציגי משרד החוץ) ועל לשכת הפרסום. המשרד איננו עוסק נכון להיום בתקשורת ובדוברות, וגם האחריות על רשות השידור הממלכתית הועברה ממנו למשרד אחר.

המטה הלאומי להסברה, שהוקם על ידי ממשלת אולמרט לאחר מלחמת לבנון השנייה, מונה מספר מצומצם של אנשים הממוקמים בלשכת ובמשרד ראש הממשלה. מדובר בגוף קטן יחסית בהיקפו, שתפקידו מסתכם בתיאום גופי ההסברה הרבים בישראל (עניין חשוב וקריטי לכשלעצמו), אך איננו עוסק בהסברה 'בקצות האצבעות', בארץ או בעולם. מדינת ישראל המתפתחת חייבת להתאים את גופי הביצוע שלה למדיניות ולאתגרים המשתנים, ולחזק באופן משמעותי את גורמי ההסברה והדיפלומטיה הציבורית, באופן שיהלום מדינה דמוקרטית-מערבית מתקדמת.

סיכום

מסמך זה חותם את הפרק הצבאי בחיי. הוא משקף תובנות רבות ומעודכנות. רכשתי אותן מניסיון רב בשורת תפקידים בתווך המרתק שבין מערכת הביטחון וצה"ל לבין החברה הישראלית המתפתחת, הצעירה השסועה והנאבקת ומול אמצעי התקשורת, המתעדכנים ועוברים מהפכה בפני עצמה.

מסלול תפקידים נדיר זה – בצה"ל, בגלי צה"ל, בלשכת שר הביטחון וכדובר צה"ל – חשפו אותי לקרביים של הדינמיקה המיוחדת בין 'צבא העם' ו'צבא המילואים' לבין החברה הישראלית – בעלי המניות של צה"ל, שהם גם הלקוחות היחידים שלו. נחשפתי להתפתחות השיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי, ובעיקר לשינויים המשמעותיים באופי שדה הקרב ולמפגש שלהם עם השינויים הדרמטיים בתקשורת החדשה והמסורתית.

תודתי לרמטכ"ל, רב-אלוף בני גנץ, שהטיל עלי פרויקט בתחום זה, שעל יסודותיו נכתב המסמך. אני מקווה כי יסייע למערך ההסברה של ישראל, למטה הכללי של צה"ל ולחטיבת דובר צה"ל, המחוייבים לעדכן כל העת את התורה ולהתאימה למציאות המשתנה, על מנת להיות רלוונטיים.

תודה לאגף המבצעים ולחטיבת דובר צה"ל, שהיו לי לבית, כמו גם לאג"ת ולמפצ"ר, אשר הינם ויהיו שותפים מרכזיים למאמץ.

תודה מיוחדת למפקד המכללות היוצא, אלוף גרשון הכהן, שקרא, העיר ועודד את הוצאתו לאור של פרסום זה; ולידידי, ד"ר פנחס יחזקאלי, שביחד עם העיתונאי, פנחס עידן, מגלי צה"ל, ייסדנו לפני עשור את סדרת הביטחון של האוניברסיטה המשודרת בגלי צה"ל.

תודה לסרן לידור בר-דוד ולרב"ט סתיו דניס אשר סייעו בידי.

בתקווה שנמשיך להתכונן לרע, לקוות לטוב ולתת ביטחון ותחושת ביטחון למדינת ישראל.

"עיונים בביטחון לאומי"

עריכה: פנחס יחזקאלי

עריכה לשונית: חוה אתגר

עיצוב עטיפה: סלעית סלע

המרכז למחקר של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל

ראש המרכז: פרופסור ארנון סופר

המרכז למחקר של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, הוקם כפועל יוצא מהחלטת הממשלה מיום 23 במאי 1976. בהחלטה נקבע, כי על המכללה לביטחון לאומי להיות "המוסד הגבוה ללימוד, לעיון ולמחקר בבעיות הביטחון הלאומי של מדינת ישראל".

למרכז יתרון יחסי בתחום הביטחון הלאומי, בהיותו מקום מפגש של בכירים מארגונים שונים: אנשי צבא בכירים מכל זרועות צה"ל ומצבאות זרים, בכירים מיתר ארגוני הביטחון, נציגים של משרדי ממשלה, אנשי אקדמיה מדיסציפלינות שונות ומקבלי החלטות, ברמות הבכירות, בכל תחומי הביטחון, המשק, החברה והשלטון בישראל.

קהל היעד של המרכז מונה את הגורמים הבאים: הדרג המדיני-פוליטי; הדרג המקצועי של מקבלי ההחלטות; הדרג האופרטיבי ומעלה במערכות הביטחון הלאומי; תלמידי המכללה לביטחון לאומי כמשפיעים עתידיים; אנשי אקדמיה בכירים ואנשי תקשורת; מכוני מחקר אקדמיים וסמי אקדמיים; המוסדות האקדמיים ומוסדות מקבילים הפועלים בתוך ממסדי הביטחון הלאומי בחו"ל.

תחומי העיסוק של המרכז כוללים את התחומים הבאים: גיאואסטרטגיה וביטחון לאומי; שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני ובין משרדי; הגדרות ותפיסות חדשות של ביטחון לאומי; שחיתות שלטונית וביטחון לאומי; חוסן לאומי בעימותים מוגבלים; היבטים של טרור ופשעה (תוך מתן דגש על הקשר הייחודי הישראלי); וסוגיות של ביטחון פנים.

במסגרת המרכז פועלים כעשרים עמיתי מחקר מהארץ ומחו"ל. פרסומי המרכז מגוונים וכוללים ספרים בתחומים שונים של הביטחון הלאומי; את כתבי העת "ביטחון לאומי", "עיונים בביטחון לאומי" "נייר עמדה" ופרסומים נוספים. בנוסף, שותף המרכז עם גלי צה"ל ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור בהכנת "סדרת הביטחון הלאומי" במסגרת האוניברסיטה המשודרת.

המרכז למחקר של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל. מחנה דיין, גלילות, ד"צ 02624,

צה"ל, טל': 03-7607335, דוא"ל: yehezkeally@gmail.com

צבא ההגנה לישראל, המכללה לביטחון לאומי

מפקד המכללה היוצא: אלוף גרשון הכהן

מפקד המכללה הנכנס: אלוף יוסף ביידץ

מדריך ראשי: אלוף משנה ענאן ווהאבי

מדריכים: אלוף משנה יצחק כהן, ניצב משנה גדעון מור, גונדר משנה אילי גולדברג, גבי ליאורה הרצל

מחנה דיין, גלילות, ד"צ 02624, צה"ל, טל': 03-7607335