

חיל האוויר במערכה התקשורתית בין מלחמת לבנון השנייה ל"עופרת יצוקה"



פינוי פצוע ב"עופרת יצוקה"
על הדוכרות הצבאית לשחרר מתוך הלחימה כל
מידע הקשור באופן ישיר לעורף האזרחי, כגון
דיווחים על חיילים פצועים או הרוגים, הצלחות
במערכה ואופן התקדמותה

סא"ל ישראל טל-סרנגה
רע"ן קשרי ציבור בדובר צה"ל (בזמן
כתיבת המאמר היה ראש תחום
תקשורת בחיל האוויר)



חיל האוויר - כמו צה"ל כולו - נקט במלחמת לבנון השנייה מדיניות של פתיחות רבה ביחסיו עם התקשורת, ואילו במבצע "עופרת יצוקה" ננקטה מדיניות מבוקרת ומאופקת יותר. אף שיש הסוברים כי חיל האוויר "יצא טוב" בשתי המערכות האלה מבחינה תקשורתית, הרי בחינה מדוקדקת מראה שלאסטרטגיה המאופקת היו יתרונות רבים יותר

רקע

התקשורת תופסת כיום מקום חשוב ומרכזי בהווה הישראלית והיא באה לידי ביטוי מיוחד בעיתות של לחימה ושל מלחמה. מפת התקשורת בארץ כוללת כיום שידורי רדיו ארציים, ערוצי טלוויזיה מסחריים וציבוריים, ערוצי הכבלים והלוויין, אינטרנט וכן את עולם הניו-מדיה (בלוגים, רשתות חברתיות וכו'). על כל אלה נוספת התקשורת הכתובה - עיתונים, מקומונים, חנימונים - וכן תחנות רדיו ותחנות טלוויזיה אזוריות בכבלים. במקביל נמצאים בארץ מאות נציגים של רשתות רדיו וטלוויזיה ושל עיתונים מהעולם, לרבות נציגים של הרשתות המובילות: "סי-אן-אן", "סקיי", "בי-בי-סי" וכו'. כל אלה מקבלים תפקיד גדול ומרכזי יותר בעיתות משבר וחירום ובמיוחד בעיתות מלחמה.

התקשורת בלחימה פועלת סביב השעון: אוספת מידע, מאתרת חדשות ומפיצה אותן על פי השיקולים המקצועיים המנחים אותה (תפוצה וקהלי יעד, יוקרה, אינטרס כלכלי ועוד).

פעמים רבות התקשורת ניזונה גם מאזרחים בשטח המעבירים אליה מידע ויזואלי באמצעות דיווחים חיים, סרטי וידאו, תצלומים, הקלטות ועדויות אחרות. חלק מהחומרים מתועד באופן מקצועי, וחלק באופן חובבני - הן בצילומים ביתיים והן במכשירים הסלולריים.

התקשורת הפכה אפוא לכלי בעל השפעה טקטית ואסטרטגית. היא מגיעה במהירות רבה יותר לקהל יעד רחב יותר במגוון רב יותר של אמצעים, ולכן גם משפיעה באופן מהיר ולעיתים גם משמעותי יותר על סדר היום הציבורי.

המצב הזה משפיע ישירות ובעקיפין על הצבא בלחימה - במתן לגיטימציה למעשיו או בריסון כוחו ופעולותיו. כוחה הרב של התקשורת ביצירת דעת הקהל ובעיצובה הופך אותה לשחקן נוסף ומשמעותי במרחב הפעולה הצבאי המודרני.

תכלית הפעילות התקשורתית בעיתות חירום

לפעילות התקשורתית של הצבא במצבי חירום ובעת לחימה יש שלוש מטרות מרכזיות:

1. לתמוך במטרות הצבא וביעדי.
2. לשמור על אמון הציבור בצבא ובלוחמיו.
3. להגביר - בארץ ובעולם - את הלגיטימציה לפעילות הצבאית ולהציגה באור נכון ככל שניתן.

כיום ברור שאין זה נכון להתעלם מנוכחותן של מערכות התקשורת השונות, אולם נשאלת השאלה כיצד נכון לשתף עימן פעולה. ישנה האפשרות שמדיניות התקשורת תעמיד במרכזה פתיחות ושותפות אסטרטגית כמו במלחמת לבנון השנייה או במהלך ההתנתקות

מרצועת עזה (והיו מי שהגדירו את הפתיחות שהייתה במילים "פריצות תקשורתית"; לדעתי, זוהי הגדרה קיצונית מדי). אפשרות אחרת היא לנקוט מדיניות של העברת מידע וחומרים מתוך המלחמה אל כלי התקשורת לצורך שיקוף הזירה, אולם בלי להכניס את מערכת התקשורת לזירה, כפי שנעשה בימים הראשונים של מבצע "עופרת יצוקה". (רק ביום הרביעי של שלב התמרון, בשבוע השני למבצע, הוכנסו מערכות התקשורת לזירה). לפני שבחרים את האסטרטגיה המתאימה לאירוע מסוים, יש לזכור שאין אמת אחת ואבסולוטית, ושאסטרטגיה תקשורתית שטובה לאירוע אחד אינה מתאימה בהכרח לאירוע אחר. הצלחה בהתנהלות מול התקשורת תושג באמצעות מציאת המזיגה הנכונה בין שתי הדרכים.

את התכלית שרוצים להשיג בפעילות מול התקשורת יש לתרגם לעקרונות פעולה של "עשה ואל תעשה" ולתוכנית עבודה שעושה שימוש בכלים המצויים בתוך "ארגז כלים". האסטרטגיה התקשורתית עשויה להשתנות במהלך המלחמה בהתאם להתנהלות המלחמה, למצבי משבר, למפת התקשורת, לשיח עם מערכות התקשורת, לאווירה במדינה ובצבא.

את התכלית שרוצים להשיג בפעילות מול התקשורת יש לתרגם לעקרונות פעולה של "עשה ואל תעשה" ולתוכנית עבודה שעושה שימוש בכלים המצויים בתוך "ארגז כלים"



בעיתות חירום משתנה המתכונת של תוכניות השידור. השינוי המרכזי הוא המעבר לשידורי גל פתוח המדווחים על המצב 24 שעות ביממה. המשמעות היא שמערכות התקשורת יחפשו כל הזמן חומרים לשידור, דוברים, נתונים, סיפורים ופרשנויות.

הפקת החומרים נעשית בשתי דרכים מרכזיות: הדרך האחת היא באמצעות גורמים שמחוץ לצבא, דוגמת משפחות הלוחמים, קצינים בכירים לשעבר וכד'. הדרך השנייה היא הצגת חומרים שמקורם בצבא ושיצאו ממנו באופן רשמי וברשות או באופן לא פורמלי ולא חוקי (הדלפות).

לדעתי, על הדוברות הצבאית לשחרר מתוך הלחימה כל מידע הקשור באופן ישיר לעורך האזרחי, כגון דיווחים על חיילים פצועים או הרגוים, הצלחות במערכה ואופן התקדמותה. לעומת זאת אין לחשוף לציבור, <<

כמובן, תוכניות מבצעיות, שיטות פעולה או כל פרט אחר שעלול לסכן את הכוחות, לעלות בחיי אדם או להכשיל את התכנון המבצעי. בלחימה, כמו ברגיעה, קיימת תמיד דילמה בנוגע לאופי החומרים שנכון לשחרר, כמותם ותדירות שחרורם. האם נכון לשחרר חומרים הבונים את תמונת המערכה או כאלה המעוררים הזדהות עם הצבא? האם לפרסם מידע הפונה לשכל הישר או לרגש? נתונים או סיפורי צבע? ובאיזה מינון? האם במסגרת המאמץ להסביר את תמונת המלחמה נכון להעלות לשידור מפקדים בכירים אשר יתדרכו את האזרחים על ההתפתחויות או עדיף להביא לוחמים מתוך הכוחות שיספרו את סיפורם האישי ויעוררו הזדהות? האם לצרף כתבים לכוחות? ואם כן, כמה חופש פעולה לתת להם, וכיצד לשמור על ביטחונם? בסופו של דבר מה שצריך לקבוע הוא אופן הליווי התקשורתי המתאים ביותר למטרות המבצעיות.

ניתן להניח שככל שיגיעו לתקשורת יותר חומרים שמקורם בצה"ל, כך נביא לבנייה טובה יותר של הנרטיב הצה"לי ונבסס את המסר של צה"ל. חומרים שמקורם בצה"ל יכולים להיות ראיונות עם לוחמים, פרסום חומרים שצולמו באמצעים של צה"ל ביבשה, בים ובאוויר, תדרוכי רקע או ראיונות עם קצינים בכירים.

ניתן להניח שככל שיגיעו לתקשורת יותר חומרים שמקורם בצה"ל, כך נביא לבנייה טובה יותר של הנרטיב הצה"לי ונבסס את המסר של צה"ל



תנאי חשוב להצלחת הקשר עם הציבור וליצירת אמינות בתקשורת הוא הכנה של הדוברים מטעם הצבא בנוגע לנושאים שבכוונתם להסביר. רצוי לתדרך גם קצינים בכירים בדימוס, שכן בעיתות מלחמה הם משמשים פרשנים מבוקשים במערכות התקשורת. הדרך המומלצת ביותר היא שהצבא ישמור לאורך זמן על מערכת יחסים עם בכיריו לשעבר, כך שיהיו כל הזמן מעודכנים ויוכלו בכל רגע להיות פרשנים אמינים.

מערך התקשורת של חיל האוויר: הרכבו ועקרונות פעולתו בעת חירום

מערך התקשורת של חיל האוויר בעת חירום כפוף לראש להק אוויר - קצין בדרגת תא"ל המופקד על הפעלת הכוח בחיל האוויר - ואילו בעת רגיעה הוא כפוף ישירות למפקד חיל האוויר. בראש מערך התקשורת בזמן מלחמה עומד ראש תחום תקשורת בחירום - קצין בדרגת אל"ם או סא"ל - ועליו מוטל לנהל את העבודה של חיל האוויר מול התקשורת בהתאם להנחיותיהם של ראש להק אוויר ושל דובר צה"ל. לראש תחום תקשורת בחירום כפופים כמה גורמים המסייעים לו לתרגם את האסטרטגיה התקשורתית לעבודה מעשית מול כלי

התקשורת:

1. **צוות אסטרטגי.** על הצוות לנתח את תמונת התקשורת ואת תמונת הקרב ולהמליץ על כיווני הפעולה.
2. **דוברי חיל האוויר בעת חירום.** הדוברים בעת חירום הם קצינים במילואים בדרגת תת-אלוף שמייצגים את חיל האוויר בתקשורת באופן רשמי. אחד מהם מקיים קשרים עם התקשורת הישראלית, ואילו האחר - עם התקשורת הזרה. שני הקצינים הם הפנים של חיל האוויר ונושאי דברו לציבור הרחב בארץ ובעולם.
3. **פורום בכירים לשעבר.** זהו פורום של קצינים בכירים במילואים המתודרכים באופן שוטף בחיל האוויר בעיתות שגרה ובעיתות מלחמה. הקצינים האלה זוכים להערכה רבה בתקשורת ומוזמנים מעת לעת להיות פרשנים בנושאים הקשורים לחיל האוויר. חשוב לתדרך ולעדכן אותם באופן שוטף כדי שיכירו את הנתונים ואת התמונה הכוללת. מובן שכל אחד מהם מדבר בשמו ומייצג את דעתו בלבד.
4. **צוותי תגובה לתקשורת הישראלית והזרה.** חיל האוויר הקים שני צוותים שתפקידם הוא להגיב במהירות לתקשורת בעת מלחמה. הצוותים כוללים לוחמים במערכים השונים - מטוסי קרב, מטוסי תובלה, מסוקי קרב, מסוקי סער, מערכות נ"מ ומפעילים של כלי טיס בלתי מאוישים - שעברו הכשרה כיצד לעמוד מול מצלמות ובעת הצורך נקראים להתראיין לתקשורת. ברור לנו שהמסר שלהם, שמבוטא מתוך ניסיונם האישי בלחימה, אמין מאוד, ישיר ומשפיע.
5. **צוותי תקשורת בסיסיים.** בכל בסיס של חיל האוויר קיים צוות ייעודי שתפקידו לסייע לתחום תקשורת בכל ההיבטים - החל בצילום חומרים פנימיים בבסיס והעברתם לתחום תקשורת במטה החיל, עבור דרך תיאומים בבסיס, העלאת יוזמות תקשורתיות ומתן ליווי תקשורתי וכלה בסיוע לוגיסטי.
6. **צוות אבטחת מידע.** תפקיד הצוות הזה הוא לפקח על ההיבט הביטחוני של התכנים היוצאים לתקשורת. מחובתנו לשמור היטב על יעדי ההסתרה כדי לא להסגיר פעילות מבצעית וכדי לשמור על חיי אדם.
7. **צוות מודיעיני (שנקרא שט"ל - שירות טכני למודיעין).** הצוות הזה אומנם אינו כפוף לראש התחום, אולם הוא מסייע בשירותי פענוח ובקרה לחומרים ויזואליים שצולמו מהאוויר ומיועדים להפצה. כמו כן עורך הצוות הזה את הסרטים המבצעיים ומפיק את תמונות המטרות לפני ואחרי תקיפתן. את הסרטים ואת התמונות האלה מפיצים לא פעם לתקשורת.
8. **יחידת ההסרטה של חיל האוויר (שנקראת שה"ד - שירותי הדרכה).** תכליתה לייצר עזרים, ובהם מפות, מצגות, סרטי וידאו, אנימציה וגרפיקה ממוחשבת למסיבות עיתונאים, לתדרוכי כתבים וכו'.
9. **צוות תקשורת פנים** מופקד על הפצת המידע הפנים-ארגוני בחיל. המידע בפורטל הפנים פתוח לכל אנשי החיל וכולל נושאים מבצעיים, פיקודיים ומורליים. הפורטל כולל כתבות וראיונות - גם בפורומים מקוונים, פנים-חיליים - עם בכירי החיל. צוות תקשורת הפנים גם אמור לתת למפקדים כלים - כגון מצגות,



מסוק קרב של חיל האוויר משתק מקור ירי על כוחותינו (בתמונה מימין - זיהוי מקור הירי) בעת הלחימה ואחריה מעלה האויב טענות בנוגע לפשעי מלחמה שעשו כביכול חיילי צה"ל. לכן על צה"ל להציג את החומרים התקשורתיים הרלוונטיים כדי לשקף את אופן פעולתם של כוחותינו

הנחוצים לנציגי חיל האוויר המשתתפים במסיבות עיתונאים ובתדרוכי כתבים. הצוות מקבץ את הנתונים בעבור הדובר, מכין את העזרים הנדרשים ומכין את דובר חיל האוויר לפני הופעתו באופן עיוני ובאופן מעשי - בסימולציה. הדבר נעשה בשיתוף פעולה הדוק עם חטיבת דובר צה"ל. כמו כן מופקד הצוות על איסוף חומרים ויזואליים מטייסות החוזי ומבור חיל האוויר תוך כדי הלחימה - ובמיוחד סרטים מבצעיים שצולמו מהאוויר ומשקפים את הפעילות הצבאית של כוחותינו ושל האויב. החומרים האלה מועברים ל"בנק", וממנו הם מוזרמים לתקשורת ולגופים אחרים לפי הערכת מצב ולפי החלטת הגורמים המוסמכים. ההיסטוריה מלמדת שלחומרים האלה יש משמעות רבה במהלך הלחימה וב"יום שאחרי".

ההתנהלות התקשורתית במלחמת לבנון השנייה וב"עופרת יצוקה"

לפני שמשווים את האסטרטגיה התקשורתית של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה לזו שננקטה ב"עופרת יצוקה" חשוב להדגיש שמדובר היה בשתי מערכות שונות לחלוטין בכל ההיבטים: הזירה, האויב, יחסי הכוחות. כמו כן הן היו שונות זו מזו בכל הנוגע ליכולת לשלוט על כלי התקשורת. בעזה ניתן היה לאכוף מדיניות של אי-כניסת התקשורת - הישראלית והזרה - לשטח הלחימה, ואילו בלבנון ניתן היה לשלוט רק על התקשורת הישראלית במעברי הגבול. עיתונאים זרים יכלו להיכנס אל גזרת הלחימה דרך צפון לבנון בסיועם של אנשי חזבאללה. הבדל משמעותי נוסף הוא שלנגד עיניהם של מתכנני "עופרת יצוקה" - גם בתחום התקשורת - עמדו לקחיה של מלחמת לבנון השנייה.

עוד יש לציין כי צריך ללמוד מ"עופרת יצוקה" ככל שניתן בהיבט התקשורת, אולם מתוך הבנה שזו לא הייתה מלחמה כוללת, והמבצע לא שיקף אלא מקצת האימונים הצבאיים שמולם עומד צה"ל, וחיל

תמונות וסרטונים - להסברת מהלכי המלחמה לקצינים ולחיילים ביחידותיהם.

10. **צוות אתר האינטרנט של חיל האוויר** מעדכן את האתר של חיל האוויר כך שישקף את המלחמה ואת אופן השתתפותו של החיל בה. העדכון כולל כתבות, תמונות, סרטים שצולמו במהלך פעילות מבצעית, פורומים עם בכירים בחיל ומצגות בלתי מסווגות המיועדות לקהל הרחב.

11. **מכלול התקשורת** הוא הגוף המתאם את כל העשייה התקשורתית בחיל האוויר מול דובר צה"ל והתקשורת. המכלול ניזון מהתמונה המבצעית של חיל אוויר ומהתמונה התקשורתית. לרשותו עומדים כמה צוותים:

- **צוות מבצעים** שמופקד על יצירת התמונה המבצעית למכלול תקשורת הן כדי ליזום כתבות והן כדי להגיב על אירועים מבצעיים. הצוות נמצא ב"בור" של חיל אוויר ובונה את התמונה המבצעית באמצעות מידע שהוא מקבל ואוסף משאר הגופים המבצעיים.
- **צוות מעקב תקשורת** מופקד על בניית התמונה התקשורתית, דהיינו על האופן שבו משתקף חיל האוויר בתקשורת. לצורך זה הוא עוקב אחר המתפרסם בכל כלי התקשורת - המודפסים והאלקטרוניים - ומסתייע בתוצרים של דובר צה"ל.
- **צוות ייזום** מופקד על ייזום כתבות בתקשורת הכתובה והאלקטרונית. הכתבות שהוא ייזום יהיו הן אינפורמטיביות והן אמוציונליות - כדי להגביר את ההזדהות עם החיל. רעיונותיו של הצוות בנוגע לכתבות יזומות מועברות לאישורו של דובר צה"ל.
- **צוות תגובה וקשרי ציבור** מכין את התשובות לשאלות ולפניות של התקשורת לחיל האוויר דרך דובר צה"ל. כמו כן הוא מטפל בפניות לביקורים בחיל ובבקשות להשתתפות של אנשי חיל האוויר בפעילויות ציבוריות שונות.
- **צוות תדרוך כתבים והפקת סרטים** מפיק את כל התכנים



5 טילי גראד משוגרים בקרב מסגד "עופרת יצוקה" בתחילת השבוע השלישי ללחימה התחיל חיל האוויר להכין את ההתמודדות התקשורתית עם "היום שאחרי" נוסף על הפעילות השוטפת

תוצאות המדיניות הזאת במלחמת לבנון השנייה אינן חד־משמעיות, ויש הסוברים שהצליחה פחות מאשר במהלך ההתנתקות. חיל האוויר פעל במלחמת לבנון השנייה בהתאם למדיניות התקשורתית שקבע צה"ל - גם אם לא תמיד היה שלם עימה. כך, למשל, חיל האוויר פירסם חומרים מסוימים, שאותם לא היה מפרסם אילו הדבר היה תלוי רק בו. ב"עופרת יצוקה" הייתה המדיניות של צה"ל - ולכן גם של חיל האוויר - לשקף את הקורה במערכה ובצבא, אך במינון תקשורתי נמוך יותר מאשר במלחמת לבנון השנייה וביתר צניעות. בשבוע הראשון של מבצע "עופרת יצוקה" התמקד המאמץ של צה"ל בתקיפות מהאוויר נגד מטרות טרור ברצועה. בשבוע השני החל התמרון הקרקעי, והוא זכה לסיוע צמוד מהאוויר. במקביל המשיך חיל האוויר לתקוף מטרות טרור מהאוויר. הדגש התקשורתי של חיל אוויר בתחילת המבצע היה כפול: להעביר מידע מבצעי - במגבלות ביטחון המידע ויעדי ההסתרה - ולהפיק חומרים תומכי מסר. חיל האוויר העביר לדובר צה"ל מידע המתייחס לאירועים המבצעיים מהאוויר: מספר הגיחות, סוגי המטרות שהותקפו ותוצאות התקיפות. נציג המבצעים של מכלול התקשורת בחיל האוויר ישב בתא השליטה, צפה בפעילות בזמן אמת וברר את הסרטים המבצעיים המתאימים ביותר להעברת המסר ולהצגת אופן פעילותם של הצבא ושל האויב לקהלי היעד. בשלב מתקדם יותר במבצע, בשבוע השלישי, התחיל מכלול התקשורת

האוויר בתוכו. יחד עם זאת עלינו להתאמץ ולברור משלל הלקחים והמסקנות את אלה הרלוונטיים למלחמה כוללת ולאופי העימות הבא וליישם במקרה הצורך. מתוך נקודת המוצא הזאת צריך לפתוח את הדין.

האסטרטגיה של חיל האוויר נגזרת מהאסטרטגיה של צה"ל שאותה מוביל דובר צה"ל. עם זאת מובן שהאסטרטגיה החילית מושפעת גם מהנחיותיו של מפקד חיל האוויר ומהמדיניות שהוא מתווה ומנסה להביא מתוך עולם התוכן של חיל האוויר את האלמנטים ואת הכלים שיכולים לתמוך באסטרטגיה ובמסרים של צה"ל. להלן בחינה מכמה זוויות של ההתנהלות התקשורתית של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה וב"עופרת יצוקה".

האסטרטגיה

האסטרטגיה התקשורתית של צה"ל במלחמת לבנון השנייה הייתה של פתיחות מבוקרת. המשמעות בפועל הייתה מתן אישורים רבים, יחסית, לקצינים ולחיילים לעלות לשידורים ולהתראיין, סיקור תקשורתי רב ביחידות הצבא, ובכלל זה בבסיסי חיל האוויר, נטייה להיענות לפנייות התקשורת כדי לחזק את אמון הציבור בצה"ל. המדיניות הזאת הביאה לחשיפה תקשורתית נרחבת של מה שקורה בתוך הצבא. מדיניות דומה ננקטה שנה לפני כן במהלך ההתנתקות. אז, בהתנתקות, הוכתרה המדיניות הזאת בהצלחה וזכתה לשבחים.

הוביל דובר צה"ל.
בתחילת השבוע השלישי לחגיגה התחלנו להכין את ההתמודדות
התקשורתית עם "היום שאחרי" נוסף על הפעילות השוטפת.

הפעלת תחום תקשורת בעת חירום

כפי שצוין קודם לכן, בחיל אוויר קיים גוף ייעודי שאחראי לקשרים
עם דובר צה"ל ועם התקשורת בעיתות שגרה ובעיתות חירום. בשבוע
הראשון של מלחמת לבנון השנייה פעל הגוף הזה במתכונת של בט"ש,
דהיינו התבסס על אנשי הסדיר שלו ולא גייס אנשי מילואים. מבחינה
מנטלית גם לא חשו אנשי הגוף הזה שמדובר במלחמה. רק החל
מהשבוע השני החל תחום תקשורת לפעול במתכונת חירום. הלקח
שהופק מכך הוא שבמקרה של מלחמה או של מבצע גדול יש לעבור
מוקדם ככל האפשר למתכונת חירום.

למבצע "עופרת יצוקה" קדמה הכנה מנטלית, ארגונית, תקשורתית
ומבצעית, כולל מסמך התרעה מפורט שפורסם כשבוע לפני המבצע
וכלל משימות ודרכי התכוננות. עם זאת יש להדגיש שהמסמך לא היה

במלחמת לבנון השנייה החל חיל האוויר את העבודה התקשורתית שלו בחתימה בינונית, וזו הלכה ותפסה תאוצה עם התפתחות המלחמה



מבוסס על מידע שעומד להיפתח מבצע אלא על הערכה בלבד. עם
תחילת המבצע עבר תחום תקשורת מיד לנוהל חירום. לאור העובדה
שהמדיניות הייתה שיש לשמור על חתימה תקשורתית נמוכה, לא
גויסו למילואים כל צוותי התחום אלא צוותים בודדים בלבד. בשלב
הראשון פעלו רק ראש התחום, מפקד מכלול תקשורת, צוות מבצעים,
צוות מעקב תקשורת ואנשי הסרטים המבצעיים מתוך הצוות האחראי
לתדרוך כתבים ולהפקת סרטים. יחידת ההסרטה של החיל - שה"ד -
הפיקה עזרים וצילומי וידאו מהבסיסים - בעיקר להפצה פנים-חילית.
נוסף על כך הוטל על צוות הייזום של התחום להתחיל בתהליך חשיבה
ולייזום רעיונות לכתבות ולפעילות תקשורתית כך שהיה "מוצרי מדף"
שימתינו להפצה בעיתוי הנכון.

ייצוג חיל האוויר באמצעות קצינים בכירים

על תחום תקשורת להיות מוכן כל הזמן לאפשרות שהיה עליו לתדרך
כתבים באופן מיידי או לנהל שיחות רקע טלפונית עם כתבים בנוגע
לפעולות של חיל האוויר. עד מלחמת לבנון השנייה - ובמהלך המלחמה
עצמה - פעל חיל האוויר כך שבכל יום לחימה היה תא"ל סדיר אחר
"תורן תקשורת" וצריך היה במקרה הצורך לעמוד מול המצלמות
והכתבים. הנוהל הזה היה בעייתי משני טעמים: העובדה שהדובר
התחלף מדי יום ביומו והעומס הרב על "תורן התקשורת", שהעבודה
מול התקשורת נוספה על פעילותו המבצעית השוטפת. בשל כך הוחלט

ליזום פעילויות מול הרשתות בארץ ובחו"ל כדי לשקף לא רק את
העובדות היבשות אלא גם את הסיפורים האנושיים של המלחמה.
כמו כן הוא נערך ל"יום שאחרי", עת תיפסק הלחימה וייפתחו מעברי
רצועת עזה לתקשורת הזרה והישראלית, ומכונת התעמולה של האויב
תנצל זאת כדי להטות את דעת הקהל בעולם לטובתה.

הטקטיקה

הטקטיקה התקשורתית באה לידי ביטוי בבחירת ה"חימוש" המתאים
להשגת ההישג הנדרש. ה"חימוש" הזה כולל הודעות לתקשורת,
ראיונות, שיחות רקע, תדרוכי כתבים, סיקורים בבסיסים ובטייסות,
פורום בכירים לשעבר, צוותי תגובה לתקשורת, חומרים ויזואליים
(צילומים מהבסיסים ומהפעילות השוטפת, סרטים מבצעיים,
אנימציות וכו').

במלחמת לבנון השנייה החל חיל האוויר את העבודה התקשורתית שלו
בחתימה בינונית, וזו הלכה ותפסה תאוצה עם התפתחות המלחמה.
העברנו נתונים וסרטים מבצעיים רבים, השתתפנו בתדרוכים היומיים
של הכתבים, פתחנו את בסיסי חיל האוויר לסיקורים כלליים, לכתבות
אינפורמטיביות ולכתבות צבע. אנשינו היו באולפני הטלוויזיה למתן
מידע לציבור ולשיחות על חוויות אישיות ונתנו לכתבים תדרוכי רקע.
בעקבות הפעילות הזאת היו פרסומים רבים וחיוביים על חיל אוויר
ועל אופן הפעלתו. לכאורה יצא חיל האוויר נשכר מכך, אולם על רקע
המציאות הכוללת במלחמה הייתה - לדעתי - החתימה התקשורתית
של חיל האוויר גבוהה מדי, וטוב היה אילו הייתה נמוכה יותר.

במבצע "עופרת יצוקה" פעל בתחילה חיל האוויר בחתימה נמוכה
מאוד, אך זו הלכה ותפסה תאוצה מהשבוע השלישי לחגיגה. התחלנו
בהעברת מידע על חלקו של חיל האוויר בלחימה - בעיקר נתונים
מספריים ופרטים על אופי המטרות - והעברנו מדי יום שני לקטי
סרטים מבצעיים תומכי מסר. מובן שהסרטים "הולבנו" כדי לא
להסגיר פרטים מסווגים, והוספו להם כתוביות וסימונים רלוונטיים
כדי שיהיו ברורים ובהירים לקהל היעד. נוסף על כך צילמו צוותי
וידאו וסטילס של חיל אוויר בבסיסי החיל ובטייסות והעבירו את
החומרים לדובר צה"ל כדי שיפיץ אותם בהתאם לשיקוליו. כמו כן
השקענו מאמצים רבים באתר האינטרנט של החיל ובתקשורת הפנים,
בתוצרים הוויזואליים והכתובים.

בשלבים הראשונים לא היו ראיונות, לא אושרו סיורי עיתונאים
בבסיסים ובטייסות, ולא היו תדרוכי כתבים לייחוס ולציטוט. עם
זאת היו תדרוכים למתן רקע כללי. המדיניות הזאת הוכיחה את עצמה
היטב בעת המבצע ושירתה היטב באותה העת הן את מטרות הצבא
בכלל והן את מטרות חיל האוויר בפרט.

לאחר כשבועיים של לחימה החל מכלול תקשורת בחיל האוויר
ליזום כתבות לתקשורת הישראלית והבין-לאומית, ובהן הושם דגש
על שני נושאים מרכזיים: שיקוף הפעילות המבצעית בהשתתפות
בקרב היבשה ומוסר הלחימה של חיל האוויר שבא לידי ביטוי, בין
היתר, בתכנון קפדני, בתדרוך יסודי של הטייסים, בשימוש באמצעי
לחימה כירורגיים ובפעולה מושכלת של הטייסים. במקביל התחלנו
לתת תדרוכי רקע לכתבים בנוגע לפעילות של חיל האוויר במבצע.
כל אלה, כמובן, בהתאם למדיניות התקשורתית של צה"ל שאותה



בחיל האוויר למנות שני תא"לים במילואים שתפקידם יהיה להיות דוברים של חיל האוויר - האחד יפקד על התקשורת הישראלית, והאחר על התקשורת הזרה. הדוברים של חיל האוויר משמשים נציגיו הרשמיים של מפקד חיל האוויר כלפי התקשורת. הפונקציה הכפולה הזאת פעלה בהצלחה במבצע "עופרת יצוקה".

החומרים הוויזואליים

אם תמונה אחת שווה אלף מילים, אז סרט וידאו אחד שווה עשרות מונים יותר. בגלל טכנולוגיות הצילום המתקדמות מהאוויר ישנו פיתוי רב לשחרר לתקשורת חומרים מרתקים, אבל חשוב לזכור כל הזמן שהשימוש בחומרים האלה לעולם אינו עומד בפני עצמו אלא נועד לתמוך במסר שאנחנו מבקשים להעביר ולחזק אותו.

לכל סרט שמופץ מוסיפים כתוביות וגרפיקה מינימלית כדי לסייע לצופה לקלוט את הנקודות הפחות ברורות, לדוגמה ירי צלף מתוך חלון בניין. חיל האוויר מקפיד לנצל את הנכסים המצולמים שעומדים לרשותו כדי לחזק את האסטרטגיה התקשורתית שקבע צה"ל. במלחמת לבנון השנייה שיחרר חיל האוויר לפרסום עשרות רבות של סרטים מבצעיים, ואלה תמכו במסר הכללי וחיזקו אותו. אולם ההרגשה בסוף המלחמה הייתה ששחררו לפרסום סרטים רבים מדי

בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה" התחוללה תמורה משמעותית בנוגע לתקשורת הפנים בחיל האוויר בעיתות שגרה ובמיוחד בעיתות לחימה



וכי כתוצאה מכך חלה ירידה בכוח ההשפעה שלהם. גם במבצע "עופרת יצוקה" שוחררו לפרסום סרטים מבצעיים, אבל התחושה הייתה שלא הייתה הצפה ושהביקוש עדיין עלה על ההיצע. ייתכן שהדבר נבע מכך שלרשות מערכות התקשורת עמדו פחות צילומים ממקורותיהן שלהן. ראוי לציין שב"עופרת יצוקה" - בניגוד למלחמת לבנון השנייה - שיחרר חיל האוויר לפרסום באמצעות דובר צה"ל צילומים רבים על הלחימה של בסיסי החיל. מדובר הן בסרטי וידאו שהפיקה יחידת ההסרטה של החיל והן בתמונות סטילס שצילמו צלמי הבסיסים והצלמים של ביטאון חיל האוויר.

המוכנות להתנהלות תקשורתית ב"יום שאחרי"

מההיסטוריה אנחנו יודעים שבעת הלחימה ואחריה מעלה האויב טענות בנוגע לפשעי מלחמה שעשו כביכול חיילי צה"ל: פגיעה מכוונת באזרחים, שימוש באמצעי לחימה אסורים וכו'. לכן על צה"ל להכין את החומרים התקשורתיים הרלוונטיים כדי לשקף את אופן פעולתם של כוחותיו ולהציג את המציאות לאשורה. החומרים האלה צריכים לעמוד לרשות הגורמים המוסמכים, ואלה יחליטו מתי וכיצד להשתמש בהם.

במלחמת לבנון השנייה התחלנו לחשוב על "היום שאחרי" בימים האחרונים של המלחמה. במבצע "עופרת יצוקה" ידענו כבר מהתחלה שיש להתכונן ל"יום שאחרי". לכן החל מהיום הראשון נאספו החומרים הרלוונטיים, ובתחילת השבוע השלישי של הלחימה אף גובשה אסטרטגיה תקשורתית לקראת "היום שאחרי", כולל מיפוי החומרים המצולמים שהיו בידי החיל, בעיקר מטייסות החוץ. בהמשך קם גם צוות צה"לי לנושא שהיינו שותפים בו, והעברנו לו את כל התובנות והחומרים הוויזואליים הרלוונטיים.

פורום הבכירים לשעבר

פורום הבכירים לשעבר של חיל האוויר הוא חלק בלתי נפרד מהחיל. לאור ניסיונם העשיר ומעמדם הבכיר הם מוזמנים מעת לעת לפרשן אירוע אוירי זה או אחר וכמובן גם מבצעים ומלחמות. חיל האוויר מעדכן את פורום הבכירים לשעבר אחת לכמה חודשים במתרחש בחיל, בהתפתחויות ובחידושים. כתוצאה מכך הפורום אינו מנותק מהקורה בחיל ובעת הצורך יכולים חבריו לתת פרשנות רלוונטית ומעודכנת. בראש הצוות שמעדכן את הבכירים לשעבר עומד מפקד חיל האוויר. עם זאת לא כל התדרוכים ניתנים בפגישות. לעיתים הם נעשים גם באמצעות האינטרנט.

חשוב להדגיש שהתדרוכים שמקבלים הבכירים לשעבר אינם חורגים בתכנים שלהם מתדרוכים שמקבלים עיתונאים. היתרון היחסי של הבכירים לשעבר הוא ההבנה המקצועית העמוקה שיש להם וניסיונם העשיר. אלה מאפשרים להם לתת פרשנויות מעמיקות יותר ומעניינות יותר המתבססות על היותם בעבר לוחמים ולאחר מכן מפקדים בכירים בחיל האוויר.

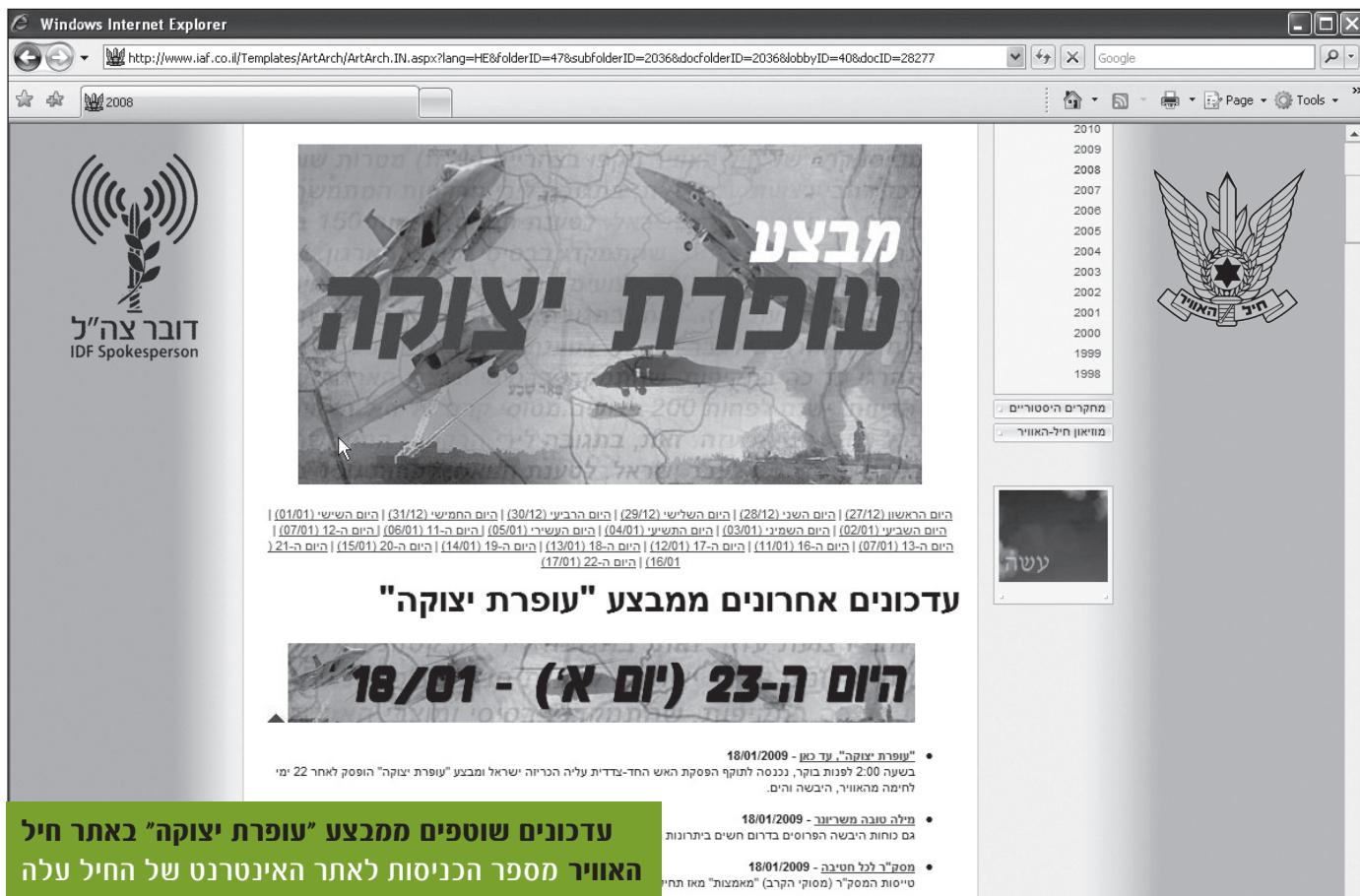
תקשורת הפנים

בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה" התחוללה תמורה משמעותית בנוגע לתקשורת הפנים בחיל האוויר בעיתות שגרה ובמיוחד בעיתות לחימה. במלחמת לבנון השנייה הפעלנו את פורטל הפנים של חיל האוויר במתכונת של "ביטאון קרב" וירטואלי שכלל בעיקר חומרים כתובים מהבסיסים. במבצע "עופרת יצוקה" יצקנו לפורטל הפנים כלים ותכנים חדשים שהזניקו את מספר הכניסות לשיאים שלא ידענו כמותם - כ-15 אלף ביום. מעבר לחומרים הכתובים ולגלריית הסרטים המבצעיים הוספנו הפעם חומרים שצולמו בוידאו בבסיסים, ראיונות ופורומים עם בכירי חיל האוויר, מצגות סיכום שבועיות ואנימציות על דרכי הפעולה של חיל האוויר (למשל על הלחימה במשגרים מרגע הגילוי שלהם ועד לתקיפתם או המהלך שזכה לכינוי "הקש בגג").

בפורטל הפנים עלו כל הסרטים המבצעיים שאושרו להפצה וכן סרטונים שלא אושרו להפצה, אבל היה לנו חשוב שאנשינו יצפו בהם. הדבר התאפשר הודות לעובדה שפורטל הפנים הוא מאובטח וניתן לשדר בו תכנים מסווגים, ובכלל זה ראיונות מצולמים עם לוחמים ועם מפקדים.

אתר האינטרנט של חיל האוויר

אתר האינטרנט של חיל האוויר הופעל במבצע "עופרת יצוקה" טוב



עדכונים שוטפים ממבצע "עופרת יצוקה" באתר חיל האוויר מספר הכניסות לאתר האינטרנט של החיל עלה משמעותית בשלושת שבועות המבצע והגיע למוצע של כ-65 אלף ביום

בשפה העברית והאנגלית במסגרת אתר האינטרנט החדש שלו.

סיכום

במלחמת לבנון השנייה החליט צה"ל לנקוט מדיניות של פתיחות מבוקרת, וחיל האוויר פתח את שעריו בפני התקשורת, יזם בעצמו פעולות רבות בתחום ושיתף פעולה כמעט עם כל רעיון ראוי שהעלו בפניו אנשי תקשורת. התחושה בסוף המלחמה הייתה של רוויה מסוימת ואולי אף של הגזמה. הצפת התקשורת בחומרים נגדה את האסטרטגיה הבסיסית של חיל האוויר שלפיה רצוי להתייבב על נקודה שהיא נמוכה מנקודת האיזון שבין הביקוש להיצע. במבצע "עופרת יצוקה", לעומת זאת, הייתה המדיניות צנועה יותר, מבוקרת יותר ומאופקת יותר. התוצאות התקשורתיות היו לא פחות טובות. לדעתי הן אף היו טובות יותר.

חשוב לזכור שאין אמת אחת ומוחלטת, ושאסטרטגיה תקשורתית הטובה לאירוע אחד אינה מתאימה בהכרח לאירוע אחר. נכון ללמוד מ"עופרת יצוקה" ככל שניתן בהיבט התקשורת, אולם מתוך הבנה שלא הייתה זו מלחמה כוללת, והמבצע שיקף רק מקצת האיומים הצבאיים שמולם עומד צה"ל, וחיל האוויר בתוכו. יחד עם זאת עלינו להתאמץ ולברור משלל הלקחים והמסקנות את אלה הרלוונטיים למלחמה כוללת וליישמם במקרה הצורך.

יותר מאשר במלחמת לבנון השנייה. השינוי המרכזי היה הוספת נושאים מצולמים רבים. כל נושא שהוכנס לאתר תקשורת הפנים והוגדר "בלתי מסווג" הועלה גם לאתר האינטרנט. כן הועלו לאתר כל הסרטים המבצעיים שדובר צה"ל אישר להפיצם. מספר הכניסות לאתר האינטרנט של החיל עלה משמעותית בשלושת שבועות המבצע והגיע למוצע של כ-65 אלף ביום. בעת המבצע החלטנו לשפר באופן משמעותי את הגרסה האנגלית של האתר החילי וכן לקיים פורומים עם הגולשים - גם בימי לחימה. עם תום המבצע נכנס חיל האוויר לתהליך של בניית אתר אינטרנט חדש שיתאים לסביבה הווירטואלית המתקדמת כל הזמן, לחזית הטכנולוגית ברשת ולצורכי החיל בשפה העברית ובשפה האנגלית.

ניו־מדיה

הבלוגים, הרשתות חברתיות והקהילות המקוונות הם כיום תחום לוהט באינטרנט, ובעתיד לא ניתן יהיה לנהל קמפיין תקשורת בלי להימצא בהם. במלחמת לבנון השנייה היה השימוש בתווך הזה בעיקר באתר האינטרנט החילי. במבצע "עופרת יצוקה" השתמש חיל האוויר נוסף על האינטרנט גם בהעלאת סרטים מבצעיים ליוֹ-טיוב, לערוץ דובר צה"ל ולאתרים נוספים ברשת. חיל האוויר בוחן את האפשרות להשתתף גם בבלוגים וברשתות חברתיות. מאז המבצע פתח חיל האוויר דף ברשת החברתית פייסבוק ובאתר המבזקים סוויטר ומפתח את היכולות המתקדמות ביותר לשימוש בניו־מדיה

