

# המשימה: למנוע קצור בתקשורת

בצה"ל פועל בית ספר לתקשורת שמכשיר אנשי מקצוע לדובר צה"ל ובמקביל מלמד את מפקדי צה"ל כיצד להתנהל נכון מול התקשורת. חשיבותו של בית הספר נובעת מהמקום המרכזי שיש כיום לתקשורת בשדה הקרב

הכשרת חיילים ומפקדים לתפקידי הדוברות השונים במסגרת חטיבת דובר צה"ל. מלחמת לבנון השנייה חידדה את ההכרה שמפקדי צה"ל זקוקים להכשרה מסודרת ושיטתית בתחום התקשורת.<sup>3</sup> ביולי 2007 הונחה אבן הפינה לבית הספר הצבאי לתקשורת במחנה דיין שבגלילות ובמרס 2011 נחנך ונוסד בית הספר.<sup>4</sup> בית הספר הצבאי לתקשורת הוקם כדי לבסס בעבור מערך הדוברות בצה"ל גוף להכשרת כוח אדם ולפיתוח ידע מקצועי ותורתי. נוסף

מול כלי התקשורת, והאחר, ההסברה בכלי התקשורת כדי להעביר מסרים פנימה לצבא והחוצה לציבור". עוד נקבע כי הסמכות המקצועית להוראת התקשורת בצה"ל נתונה בידי דובר צה"ל.<sup>1</sup> במהלך השנים, ונוכח הניסיון שנצבר בלחימה בסביבה רוויית תקשורת, עלה בהזדמנויות רבות הצורך למסד מתכונת הכשרה למפקדים להתמודדות עם תקשורת בזירת הלחימה.<sup>2</sup> במאי 2006 אישר הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ הקמת בית ספר צבאי לתקשורת שיופקד על

## מבוא

הוראת התקשורת בצה"ל קיימת זה שנים רבות. בהוראת אג"ס-תוה"ד מ'1997 - "ההסברה והתקשורת כרכיב בעבודת המפקד והמטה" - נקבע כי הקשר בין הצבא לתקשורת מחייב הכנה וידע מוקדמים הן בהבנת יחסי הגומלין וההיערכות בשטח והן במיומנות ההופעה בפני התקשורת. בהוראה הזאת נקבע כי בכל פקודה מבצעית יהיה כלול גם נספח תקשורת. ההתייחסות לנושא התקשורת הכילה שני ממדים: "האחד, ההיערכות בשטח



אנשי תקשורת במלחמת לבנון השנייה | המלחמה חידדה את ההכרה שמפקדי צה"ל זקוקים להכשרה מסודרת ושיטתית בתחום התקשורת

רס"ן גדי שבת  
לשעבר מפקד בית הספר הצבאי  
לתקשורת בחטיבת דובר צה"ל



## הקשר בין הצבא לתקשורת מחייב הכנה וידע מוקדמים הן בהבנת יחסי הגומלין וההיערכות בשטח והן במיומנות ההופעה בפני התקשורת

וביכולות הטכנולוגיות בין מדינות ובינן לבין ארגוני גרילה וטרור הביאו את הצד החלש בעימות לנקוט אסטרטגיית לחימה אסימטרית שבה הוא מנתב את פעילותו בשדה המערכה לשבירת חוסנה ורוחה של החברה שנגדה הוא נלחם.<sup>7</sup> באסטרטגיה האסימטרית כלי התקשורת הם נדבך מרכזי בפעולות הצדדים המערבים. משקלה של התקשורת מתחזק במערכות אסימטריות, משום שבהן יש חשיבות קריטית לאופן שבו נתפסת מציאות הלחימה בתודעתו של המתבונן בשדה המערכה או של המשתתף בה.<sup>8</sup> המגמות האלה הביאו לעלייה בחשיבות ההתנהלות התקשורתית של הצבא בעת לחימה. פעילות הדוברות הייתה למרכיב הכרחי, רב חשיבות והשפעה בפעילות המבצעית - הן בשלבים המכניים ובעיתות רגיעה, הן בעת הפעילות המבצעית עצמה והן בפעילות שלאחריה.<sup>9</sup> האופן שבו משתקפים אירועי המלחמה בכלל והצדדים המערבים בה בפרט הוא כיום סוגיה מרכזית בתהליכי התכנון המבצעי בשל ההבנה שאלה ישפיעו באופן ישיר על מרחב הפעולה המבצעי, על החוסן הלאומי וכן על האופן שבו נתפסות תוצאות המלחמה.<sup>10</sup> הזנחת הטיפול בזירה התקשורתית טומנת בחובה סיכונים רבים במישור המבצעי ובמישור המדיני. מערך הדוברות של צה"ל הוא מערך מקצועי, מיומן ומנוסה. עם זאת, מודעות של המפקדים

במערכה הצבאית.<sup>5</sup> מהפכת התקשורת, הטכנולוגיה והמידע שהתרחשה בעשורים האחרונים העצימה עד מאוד את השפעת התקשורת המסורתית והחדשה על הפעילות המבצעית ואף על אופן העמידה של הצבא ביעדי המבצעים. בכל אחד מאירועי הלחימה בעשורים האחרונים - באזורנו וברחבי העולם - היה לתקשורת משקל רב.

גם הניסיון הישראלי כולל לא מעט אירועים שבהם הסיקור התקשורתי ואופן התנהלותו של צה"ל בזירה התקשורתית השפיעו על תפיסת הישג של הפעילות המבצעית, על הלגיטימציה לפעילות הזאת, על ההרתעה הצבאית ועל מידת החוסן הלאומי.<sup>6</sup> חשיבותה של התקשורת גברה עוד יותר לאור עליית מרכזיותן של המלחמות האסימטריות בעולם. הפערים העצומים בכוח הצבאי

על כך נועד בית הספר לקיים, לבסס ולהטמיע את ההכשרה התקשורתית בעבור מפקדי צה"ל ברמות הפיקוד השונות.

בית הספר הצבאי לתקשורת נשען אפוא על שתי רגליים, שכל אחת מהן מוכוונת לקהל יעד אחר, ואין האחת יציבה בלעדי רעותה: הרגל האחת היא הכשרת הדוברים במערך הדוברות הצה"לי, דהיינו הכשרה של מפקדים ושל חיילים המיועדים לשמש דוברים בתפקידים הצבאי; הרגל האחרת היא הכשרת המפקדים בצה"ל בתחום התקשורת, בממשקי צבא-תקשורת ולהתמודדות בזירה מבצעית רוויית תקשורת (פירוט על שתי המגמות בבית הספר ראו במסגרת).

המוקד במאמר הנוכחי הוא הכשרת המפקדים והחיילים בצה"ל שאינם משתייכים למערך הדוברות. המאמר בוחן את התפיסה הקיימת בנוגע להכשרת מפקדים בצה"ל בתחום התקשורת ומשרטט כיוונים להמשך הפיתוח בתחום הזה נוכח אתגרי העתיד בתחום של צבא-תקשורת.

### מדוע נדרש בית ספר צבאי לתקשורת?

שדה הקרב המודרני רווי תקשורת ושקוף לסיקור התקשורתי. מאז ראשיתם היו כלי התקשורת גורם רב השפעה על הפעילות הצבאית בכלל ועל הלחימה בשדה הקרב בפרט, אולם בעשורים האחרונים התחזקו לאין שיעור משקלם וחשיבותם של כלי התקשורת

## שני תחומי ההכשרה בבית הספר הצבאי לתקשורת

מקצועיים מוגדרים, בחלקם השלמה למקצוע הדוברות הבסיסי: השתלמות "נאמני הדוברות" (בעבור מי שאינו דובר, אך הוגדר "נאמן דוברות" נוסף על תפקידו), קורס צלמי פלגת הצילום המבצעית, קורס מנחי מנמות תקשורת, קורס תקשורת אינטראקטיבית, השתלמות בצילום דוברותי, השתלמות "שגרירים צעירים" (חיילים בודדים השבים לארצות מוצאם ונכונים לסייע במלאכת ההסברה בחירום וברגיעה) ועוד.

### מגמת הכשרות חוץ (הכשרות המפקדים)

במגמה הזאת מעניקים הכשרה בתחום התקשורת ובתחום של ממשקי צבא-תקשורת לכלל מפקדי צה"ל. המגמה בונה ומשלבת פרקי תקשורת במרבית קורסי הפיקוד והקורסים הבכירים בצה"ל, מתכנתת ומקיימת ימי עיון ביחידות השונות בזרועות, מתאמת הכשרות צבא-תקשורת בצה"ל ועוקבת אחרי מהלכן; מקיימת סדנאות בנושא של העברת המסר ועמידה מול מצלמה.



בית הספר הצבאי לתקשורת

### מגמת הכשרות פנים (הכשרות הדוברים)

במגמה הזאת מעניקים הכשרה מקצועית לחיילים ולמפקדים במערך הדוברות של צה"ל. המשימה הזאת כוללת: בנייה של גרף ההכשרות על בסיס הרצף והמדרג של ההכשרות; תכנון, פיתוח וניהול של קורסי הכשרה; קיום השתלמויות יומי עיון מקצועיים; העשרת קציני המערך באמצעות הכשרות במיקור חוץ בארץ ובחו"ל; פיתוח וניהול של ההכשרה הניתנת עם הכניסה לתפקיד ותוך כדי מילוי התפקיד (On the Job Training).

במסגרת הכשרות הדוברים מתקיימים קורסי הכשרה מקצועיים והשתלמויות בסדרה של תחומים מקצועיים - החל מקורס מש"קי דוברות, עבור דרך השתלמות מש"קים בכירים, השלמת הדוברות בקורס קצינים, קורס קציני דוברות במילואים, השתלמות דוברות מקוצרת וכלה בהשתלמות דוברות מתקדמת לקציני הדוברות). קורסים והשתלמויות נוספים מתמקדים בהיבטים

הכשרה ייעודיים. תהליך דומה מתרחש גם בצה"ל: כיום כבר רואים בדוברות הצבאית תחום מקצועי ייחודי. הקמתו של מערך דוברות מקצועי הוא ביטוי אחד מיני רבים למגמה הזאת.

עולם הדוברות הצבאית הוא דינמי ומתפתח בעקביות ובשל כך נהיה מורכב יותר ויותר. המורכבות הזאת באה לידי ביטוי בפלטפורמות ובכלי הדוברות שבהם נעשה שימוש (לא רק כלי תקשורת וכתבים אלא גם קשרי ציבור, תקשורת חדשה, שיח רשת, שיח ויראלי) ובאמצעים הטכנולוגיים הנחוצים (אינפוגרפיקה, יכולות תקשוב, עריכה ושידור לאחור). אולם הביטוי המובהק ביותר של המורכבות הזאת הוא השינוי בתפיסת התחום המקצועי: לא רק דוברות במובנה המסורתי, אלא הסתכלות מרחיבה הרואה בדוברות מקצוע הכולל בתוכו נדבכים של ניהול מאמץ תודעתי, של דיפלומטיה ציבורית ושל תקשורת אסטרטגית.

בית הספר הצבאי לתקשורת נדרש אפוא לפתח את תחומי הידע הרלוונטיים והמתעדכנים בתחום הדוברות הצבאית, שהיא במידה רבה עולם תוכן ייחודי במסגרת הדיסציפלינה הרחבה של הדוברות ושל התקשורת למטרות שכנוע. פיתוח הידע המקצועי נעשה על בסיס איגומו ופיתוחו של הידע המקצועי-תורתי, שימורו, עיבודו לערכות למידה והדרכה, שימור המורשת של מערך הדוברות ושל לקחים ותחקירים מבצעיים. כתיבתה של תורת הדוברות הצבאית בשנה האחרונה הייתה צעד חשוב בכיוון הזה.

תחומי הידע שעליהם מופקד מערך הדוברות של צה"ל ושבסמכותו להעבירם לכלל החיילים והמפקדים בצה"ל נחלקים לשלושה נדבכים (ראו תרשים 1): הנדבך הבסיסי הוא היכרות עם הפלטפורמות השונות, האמצעים, המתווכים והשחקנים. מעליו מצוי נדבך ההבנה: מקומם של כלי התקשורת ביחסי הגומלין בינם לבין צה"ל ובינם לבין קהלי היעד של צה"ל (בישראל ובעולם). הנדבך השלישי הוא הדוברות הצבאית - השיטות, האמצעים והפעולות שלה בבואה להתמודד עם משימותיה ועם אתגריה.

### פלטפורמות וזירות

1. מפת התקשורת ומאפייניה בארץ ובעולם

## יש חשיבות רבה לכך שהקצונה הבכירה בצה"ל, שמתופחת ומוכשרת לשמש קבוצת עילית בחברה הישראלית, תוכשר ותשתלם בתחומים שהם חלק מרכזי מהציבוריות הישראלית במאה ה-21. אחד התחומים האלה הוא הזירה התקשורתית, ובעיקר הזירה הציבורית-חברתית המתרחשת ברשתות החברתיות ובמרחבי הבלוג-ספירה

יכולה להיעשות - ורצוי שתיעשה - במסגרות אקדמיות, אך לצידן חיוני שיהיה חיבור אל ההקשר הצבאי והמבצעי. ההרצאות האקדמיות בתחומי התקשורת צריכות להיבנות בהתאם לצורכי המפקד.

הרציונל של לימודי התקשורת בצה"ל מבוסס על שני יסודות: האחד, יש להקנות לכל קצין מיומנות תקשורתית פרקטית, תפעולית, בהתאם לתפקידו ולדרגתו. להקניית המיומנות הזאת יש צורך בקשר ישיר בין הלימודים לבין המצופה מהקצין בתפקידו. היסוד השני הוא ההבנה שתחומי התקשורת והדיפלומטיה הציבורית הם זירות אסטרטגיות שיש להכירן לעומק, אם רוצים להבין היטב את הציבור בארץ ובעולם ואת ההקשרים הרחבים שבהם מתנהלות המלחמה והפעילות המבצעית. הכשרות התקשורת במישור הזה תורמות להרחבת אופקיו של הקצין בצה"ל ולהפיכתו לאישיות בכירה בעלת שיעור קומה.

### תחומי הלימוד וההכשרה

במקביל לעליית מעמדה של התקשורת והתגברות משקלה והשפעתה בכל רובדי החיים, ובמיוחד בחיים הציבוריים, הלכה והתפתחה ההכרה שתחום התקשורת הוא דיסציפלינה מבודלת ומוגדרת. הביטוי לכך הוא האקדמיזציה של המקצוע הזה - הפיכתו לתחום ידע מוגדר, מבודל ומתוחם באוניברסיטאות, במכללות ובמוסדות הלימוד והחינוך.

יתר על כן, דוברות הפכה לפרופסיה, דהיינו לתחום מקצועי מוגדר שיש לו כללי עבודה, והעוסקים בו נדרשים לרכוש השכלה רלוונטית. התהליך הזה מתרחש בעולם האזרחי ובא לידי ביטוי בהקמת בתי ספר לתקשורת, קורסים מקצועיים ומסלולי

לחשיבותה ולמשקלה של התקשורת בשדה המערכה ורכישת מיומנויות בסיסיות בהעברת מסרים הן תנאים בסיסיים והכרחיים לעמידה ביעדי התקשורת והדוברות של צה"ל. לאמירה "הלוחמים יילחמו, והדוברים ידברו" אין תוקף במציאות התקשורת המורכבת של המאה ה-21. השיקולים התקשורתיים הם כיום רכיב משמעותי בעבודת המפקד והמטה בצה"ל. הבנה מיטבית של הסביבה התקשורתית תודעתית חיונית לעמידה ביעדי הדוברות של צה"ל.

יתר על כן, לא אחת המפקדים הם שנדרשים לעסוק במלאכת הדברור הלכה למעשה. הסיבה לכך ברורה: בשל הדרישה לזמינות ולמיידיות ולרמת אמינות גבוהה בעת לחימה דומה כי לא ניתן להימנע מהפיכתם של מפקדים בשטח לדוברים.

כדי שמפקד יוכל למלא תפקיד של דובר, עליו לרכוש מיומנות תקשורתית המותאמת לתפקידו בניהול המערכה התקשורתית. זו אינה רמת המיומנות הנדרשת מדובר מקצועי, אך גם היא מצריכה הכשרה.

התקשורת מתעניינת בצבא לא רק בעיתות לחימה ובהקשר לאירועים מבצעיים. הדרג הבכיר בכל המערכות הציבוריות, ובכלל זה בצבא, נמצא בתהליך הולך וגובר של חשיפה מול כלי התקשורת. הסיבה: מתרחבת הדרישה מהמערכות הציבוריות לשקיפות, ובשל כך נדרשים הבכירים להתייצב מול תקשורת חקרנית מאוד ומוכוונת רייטינג ולתת דין וחשבון בסדרה הולכת וגדלה של נושאים. בהתייצבם מול התקשורת על אותם הבכירים - ובהם מפקדי הצבא - להבין היטב את הזירה התקשורתית ולהיות מודעים למנופים שיודעת התקשורת להפעיל ולאתגרים שהיא מציבה. זהו תנאי בסיסי להתנהלות אפקטיבית מול התקשורת. כשירות תקשורתית של בכירים במערכי הביטחון הלאומי היא כיום נכס אסטרטגי מהמעלה הראשונה.

יש חשיבות רבה לכך שהקצונה הבכירה בצה"ל, שמתופחת ומוכשרת לשמש קבוצת עילית בחברה הישראלית, תוכשר ותשתלם בתחומים שהם חלק מרכזי מהציבוריות הישראלית במאה ה-21. אחד התחומים האלה הוא הזירה התקשורתית, ובעיקר הזירה הציבורית-חברתית המתרחשת ברשתות החברתיות ובמרחבי הבלוג-ספירה. השתלמות כזאת

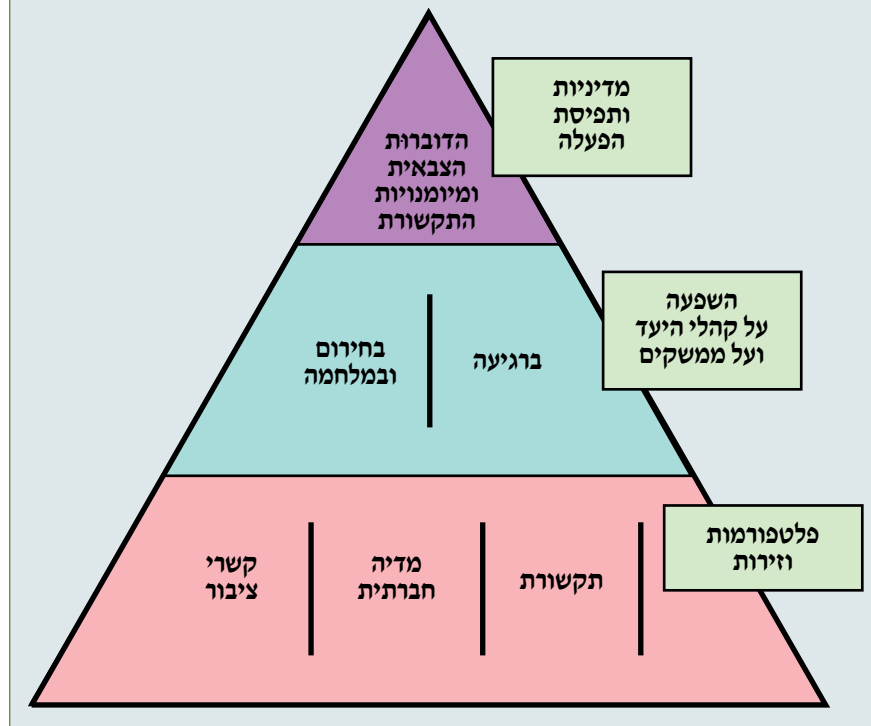
צה"ל בציבור הישראלי, בסביבה המבצעית ובסביבת המטה.

3. **התקשורת במלחמה והמלחמה בראי התקשורת** - בסוגים שונים של עימותים ושל מלחמות, השתקפות הפעילות המבצעית במישור התקשורתי והתודעתי.
4. **מקומה של הדוברות בחיזוק החוסן הלאומי** - המתחים בין התקשורת לבין הציבור (בין הרצון לתאר את המציאות לרצון לשמור על המוראל), יחסי הגומלין וגבולות הגזרה בין הדוברות לבין הנחיות פיקוד העורף.
5. **הזירה התודעתית-תקשורתית והשלכותיה על יעדי צה"ל** - אתגרי הדוברות והתודעה (אמון, לגיטימציה, הרתעה, חוסן, הזדהות ומגויסות); מושג הנרטיב ואופן עיצובו.
6. **אתגרי הלגיטימציה של צה"ל** ושל ישראל והשפעת הדימוי של צה"ל בזירה הבינ-לאומית על מרחב הפעולה של צה"ל; "המלחמה שאחרי המלחמה" - דו"חות של ארגוני זכויות אדם והשלכותיהם על מרחב הפעולה של צה"ל.

### המדיניות ותפיסת ההפעלה

1. **מערך הדוברות** - מבנה, יעדים ומשימות, מערכים ומכלולים בחירום, התייעוד המבצעי, תפקידי הדרג הנפרס, נספח התקשורת בפקודה המבצעית.
2. **אתגרי הדוברות ושיקולי המדיניות** - המתח בין אמינות למהירות, צירוף כתבים, פתיחות וסגירות תקשורתית, מרכזי תקשורת, המתח בין יעדי הסתרה ליעדי הסברה.
3. **ממשקים עם סביבת הדוברות ועם ההסברה הלאומית** - דוברים מקבילים, המטה להסברה לאומית ומשרד החוץ, פעילות בסביבה מרובת דוברים (ממשקי עבודה ומפות אינטרסים).
4. **מדיניות דוברותית** - תוכניות תקשורת, הערכת מצב תקשורתית, מסרים קבועים ומשתנים; תוכניות אופרטיביות.
5. **כללי התנהגות ועקרונות במגע עם התקשורת** - כללי "עשה ואל תעשה", דגשים לתדרוכי חיילים, אתיקה ומשמעת.
6. **מיומנויות וכללי התנהגות במגע עם תקשורת ועם הציבור** - תורת הראיון, העברת המסר, עמידה מול מצלמה, מתן תדרוכים, עמידה מול קהל, אמנות השכנוע,

### תרשים 1: תחומי הידע בהכשרות התקשורת בצה"ל



4. **תפקידיה של התקשורת במדינה דמוקרטית ותפקידיה החברתיים** - התחקיר העיתונאי, השפעות התקשורת על הציבור (תקשורת מעצבת או משקפת?), סדר היום התקשורתי וסדר היום הציבורי, מפות האינטרסים של התקשורת ושל הציבור.
5. **התמונה והשפה החזותית** - חשיבותה והשפעתה על עיצוב הנרטיב.
6. **הקשר הישיר מול הציבור** - ארגונים, מובילי דעה, גורמי ממשל וגורמים משפיעים שמשמשים מכפילי כוח; אפיקי השפעה באמצעות כנסים, ביקורים ומשלחות; חוק חופש המידע ופניות הציבור.
7. **ארגונים בין-לאומיים והשפעתם על זירת התודעה** - ארגוני זכויות אדם, NGO's (ארגונים לא-ממשלתיים), סוגיות משפטיות והממשק בינו לבין מאמץ התקשורת והדיפלומטיה הציבורית.

### ההשפעה על קהלי היעד ועל ממשקי צבא-תקשורת

1. **יחסי צבא-תקשורת-חברה** - האינטרסים החופפים, המשלימים והמנוגדים.
2. **חשיבותו של אמון הציבור בצה"ל** - מיצוב

- מגמות ותמורות במפת התקשורת, הסוגים של כלי התקשורת ומאפייניהם, סוגי הכתבים, שעון הפעילות התקשורתית (בארץ ובעולם) ומשמעויותיו מבחינת הרלוונטיות ועיצוב הסיפור; היכרות עם התקשורת הסקטוריאלית והמקומית ועם תקשורת נישא.
2. **המדיה החדשים והרשתות החברתיות** - מאפיינים וייחודיות, זמינות ורלוונטיות, מהפכת ה-web 2.0 ומגמות לעתיד, טשטוש הגבולות בין עיתונאים לאזרחים, התיווך העיתונאי והאבחנה בין יצרן התוכן לצרכן התוכן ("הגולש כיצרן תוכן"), חוכמת ההמונים, השפעות כלי התקשורת החדשים על צריכת התקשורת, השפעתם על משקל הציבור בקביעת סדר היום הציבורי והביטחוני בארץ ובעולם, העיתונות בעידן האינטרנט, הדוברות בעידן כלי התקשורת החדשים.
3. **צריכת תקשורת** - מוקדי העניין של צרכני התקשורת והאופן שבו הם צורכים תקשורת, תרבות הרייטינג ומשמעותה לדפוסי הייצור של החדשות ושל צריכתן (חדשות ובידור והשילוב ביניהם - infotainment).



שלהם.

כדי להקנות ידע ומיומנות תקשורתית אין די בהכשרה חד־פעמית. הכשרה מיטבית דורשת למידה רב־שכבתית, חזרה, רענון ותרגול. הרענון נדרש בגלל השינויים המהירים בעולם התקשורת, מספרם הרב של המשברים התקשורתיים (כל משבר כזה מביא לחידוד נהלים ולשינויים במדיניות).

הרענון הזה - אין די שיעשה במעבר בין מדרגה לדרגה בשלבי בניין הכוח (קורסים צה"ליים), אלא יש לשלבו לפני פעילות מבצעית, במסגרת נוהל הקרב וההכנות, בזמני שגרה ורגיעה, בעת תרגילים, בהשתלמויות יחידתיות ובאופן אישי. השילוב הזה של הכשרה בתחום התקשורת לצד רענון ידע שנרכש בעבר יכול להעניק למפקדים ביטחון במיומנותם התקשורתית ולהביא לצה"ל את התוצאות הרצויות.

מרכז תרגול התקשורת משתתף גם בתרגילים שהם ערוץ חשוב לתרגול המפקד בסביבתו המבצעית. חשיבותם נובעת מכך שהם מאפשרים לתרגל את המפקדים בהתמודדות בזירה מבצעית שבה יש נוכחות תקשורתית. התרגילים מדמים מפגש עם כתבים וקיום של מעין מסיבת עיתונאים מאולתרת. המפקד נאלץ להתמודד עם העברת המסרים מיד לאחר התרגיל, להקפיד על העברת המסרים הרצויים ולהימנע מהעברת מסרים בלתי רצויים או מסווגים. בסיום הראיון ניתן משוב למפקד המתרגל שבו יש התייחסות לשפת הגוף, לכותרת הצפויה מהראיון ולמסרים לא מכוונים שהוא העביר.

במסגרת התרגילים נדרשים המפקדים להתייחס לאירועים אפשריים שונים הכוללים מגע עם כתבים ועם צוותי תקשורת ועם הפעלתו והטמעתו של צוות הצילום המבצעי המסופח לכוח ושתפקידו להעביר במהירות צילומים מהשטח.

בתרגילים משתתפים נציגים של בית הספר הצבאי לתקשורת בבגדים אזרחיים ובצמידות לצלמים כדי לדמות אנשי תקשורת. התרגול נועד לבחון, בין היתר, האם חיילים מתראיינים ללא אישור, האם הם מדברים עם אנשי התקשורת על נושאים שבהם אסור להם להתבטא (למשל, על סוגיות פוליטיות), האם הם מפגינים לואיליות למפקדים ולצה"ל והאם הם שומרים על ביטחון המידע.

## כדי להקנות ידע ומיומנות תקשורתית אין די בהכשרה חד־פעמית. הכשרה מיטבית דורשת למידה רב־שכבתית, חזרה, רענון ותרגול

האפקטיביות של המסר תלויה באופן העברתו, כלומר במיומנות הנרכשת של מעביר המסר, בהיטותו ובדייקנותו. לשם כך עליו להבין את השפה התקשורתית ואת הכללים התקשורתיים. ראיון מוצלח הוא תוצאה של הכנה מקדימה ושל הופעה מוצלחת של מפקדים בפני כלי התקשורת. הישג כזה דורש הכשרה מקדימה ואימון שוטף.

בית הספר הצבאי לתקשורת, באמצעות מרכז תרגול תקשורת (מת"ת) השוכן במסגרתו, מקיים סדנאות הכנה לקראת הופעה מול המצלמה והופעה בפני קהל ומחזק מיומנויות בתחום של העברת מסרים. הסדנאות האלה מועברות בדרך כלל באופן פרטני ואישי (אם כי במסגרות מסוימות מתקיימות גם סדנאות קבוצתיות), מותאמות למתורגל ותפרות לצרכיו ולתחומי עיסוקו.

הסדנאות מתקיימות על פי מדרג תעדוף המבוסס על פוטנציאל החשיפה התקשורתית של הקצינים. פוטנציאל החשיפה לתקשורת מבוסס על שני מרכיבים: פוטנציאל העניין שעשוי להיות לכלי התקשורת בקצין ופוטנציאל הקצין להיות נושא המסר הדוברותי במקרה שבו יידרש לכך.

העניין התקשורתית הפוטנציאלי בקצין תלוי בדרגתו, בתפקידו, בתחום עיסוקו ובשיוכו הארגוני. ככל שדרגתו גבוהה יותר, תפקידו בעל עניין תקשורתית רב יותר, ותחום עיסוקו רלוונטי יותר לאירועים שעל סדר היום התקשורתית, כך גדל הסיכוי שהתקשורת תתעניין בו ותרצה לראיין אותו.

הפוטנציאל מההיבט הדוברותי מתבסס על ההערכה בנוגע ליכולותיו של הקצין "לעבור מסך", להעביר מסר בבהירות, פרזנטטיביות ושליטה בשפות הרלוונטיות. בראש פירמידת התעדוף ניצבים אלופי המטכ"ל וכן תא"לים ואל"מים שהוגדרו "בעלי פוטנציאל חשיפה גבוה". במדרגה השנייה ניצבים יתר התא"לים והאל"מים בעלי פוטנציאל חשיפה בינוני וכן סא"לים במערך הלוחם. במדרגה השלישית ניצבים יתר האל"מים, ואילו בדרגה הרביעית - יתר הסא"לים, בהתאם לפוטנציאל החשיפה

רטוריקה.

תוכנית ההכשרה התקשורתית אינה גרית אלא מותאמת לתצורת הממשקים עם התקשורת ולמאפייני האתגרים הייחודיים בהתאם לדרגה, לתחום העיסוק הצבאי ולתפקיד. מטבע הדברים, מתמקדת ההכשרה התקשורתית בנוכחות התקשורת במערכה הצבאית - לפני הלחימה, במהלכה ואחריה.

אולם תוכנית של הכשרה תקשורתית עוסקת גם בהקשרים שונים של ממשקי צבא-תקשורת: יחסי צבא-חברה, יחס המערכת הצבאית אל הפרט, תקשורת כלכלית ותקציב הביטחון, הממשק בין המשפט לתקשורת בסוגיות צבאיות, הדיפלומטיה הציבורית הצבאית ומקומה במערכת הכללית של מיתוג ישראל ועוד.

בצד ההתאמה הספציפית לתחומי העיסוק הצבאיים ולדרגות נבנה מדרג הכשרה שכולל את השלבים הבאים:

1. מודעות למשקלם, למרכזיותם ולחשיבותם של התקשורת ושל עולם הדיפלומטיה הציבורית שהם מרכיב אסטרטגי בביטחון הלאומי בכלל ובמערכה הצבאית בפרט.
2. היכרות עם עולם הפעולה התקשורתית - שחקנים, מאפיינים, דפוסי פעולה ודילמות מרכזיות.
3. הבנה של יכולת ההשפעה על תמונת המצב ועל אופן השגת היעדים התקשורתיים באמצעות השימוש בכלים ובאמצעים המתאימים והפעלת שיקול דעת דוברותי אפקטיבי.
4. יישום הפרקטיקה התקשורתית בעבודת המפקד הלכה למעשה.
5. פיתוח מיומנויות תקשורת מעשיות: ראיון מול מצלמה והעברת מסר.

### מרכז תרגול התקשורת (מת"ת)

בעוד שהשלבים הבסיסיים הם עיוניים ותיאורטיים בעיקרם, הרי שהשלבים המתקדמים מבוססים על פרקטיקה ועל התנסות. בתהליכי ההכשרה משולבים סימולציות, תרגולים, השתלבות בתרגילים מבצעיים וסדנאות מעשיות של עמידה מול מצלמה והעברת מסרים. זאת לצד התוכן העיוני הממקם את התרגול הפרקטי בהקשר רחב של מקום התקשורת בעולם האזרחי והצבאי.

המפקדים מתורגלים בראיון עיתונאי מול מצלמה בשטח מיד לאחר "קרוב". במוקד ה"ראיון" נמצאים נושאים הנוגעים לתרגיל ולמתווה התרחיש המדמה אירוע לחימה. שילוב ההיבט התקשורתי במתווה התרגיל מאפשר לדמות ולתרגל אירוע לחימה בסביבה רויית תקשורת - בדיוק כמו במציאות, שבה הפכה התקשורת לחלק בלתי נפרד מהסביבה המבצעית.

**בעת משבר תקשורתי - ואף בעת שמפקד נקלע למציאות שבה הוא נדרש לעמוד מול מצלמה - עליו לדעת כיצד להעביר מול המצלמה - מסר שיוכל לשנות את תמונת המערכה המצטיירת בבתייהם של אזרחי ישראל או בקרב מקבלי החלטות בעולם**

### סיכום

בשנים האחרונות נעשתה כבדת דרך בכל הנוגע להכרה בחשיבותן של הכשרות התקשורת בצה"ל. כיום מבינים בצבא יותר מתמיד את מרכזיותה של התקשורת ושל זירת התודעה בשדה הקרב, אך לא תמיד ברורה מרכזיותו של המפקד בהצלחת המאמץ התודעתי. ישנם קצינים שמייחסים חשיבות רבה לפעילות אפקטיבית בתחום התקשורת, אך לא תמיד מפנימים שהכשירות והמימונות של המפקד בתחום התקשורת הן תנאי להצלחה.

הכשירות הזאת חיונית בתהליך התכנון המבצעי, בהפעלת שיקול דעת מבצעי, בהנחיית חיילים וקצינים צעירים בפקודות "עשה ואל תעשה", בעת משבר תקשורתי ואף בעת שמפקד נקלע למציאות שבה הוא נדרש לעמוד מול מצלמה. עליו לדעת כיצד להעביר מול המצלמה מסר שיוכל לשנות את תמונת המערכה המצטיירת בבתייהם של אזרחי ישראל או בקרב מקבלי החלטות בעולם.

הנושא "יחסי צבא-תקשורת" תופס עתה מקום קבוע בקורסים רבים בצה"ל, כולל לקצינים ברמות הבכירות. אך עדיין יש מפקדים ברמות השונות שרואים בתקשורת נטע זר שאינו שייך לפעילות הצבא. לכן תחום התקשורת צריך להיות מרכיב בהכשרה של כל קצין, והיחס אליו בהכשרות השונות צריך להיות רציני כמו היחס לנושאים צבאיים

מסורתיים.

בפני בית הספר הצבאי לתקשורת ניצבים כיום כמה אתגרים מרכזיים:

1. **פיתוח תורת.** בשנה האחרונה נכתבה תורת הדוברות הצבאית. היה זה צעד חשוב שהביא לגיבוש המשגות מקצועיות ולהבנת המהות של הדוברות הצבאית. כעת יש לפתח היבטים מקצועיים - במיוחד במיוחד במערכת יחסי הגומלין בין הדוברות הצבאית למרכיבים משלימים במאמץ התודעה ובין הדובר הצבאי לבין המפקד (שמצפים ממנו כי ימלא תפקיד מפתח בתחום הדוברות). תוכני הלימודים צריכים לשקף ולבטא את ההבנות האלה. במקביל יש לוותר על תכנים (גם אם הם אטרקטיביים) שאינם תורמים לצורכי ההכשרה המוגדרים.

2. **נדרשת התאמה של תפיסת ההכשרות**

**בצה"ל בתחום התקשורת לתפיסה של**

**הכשרות הקצונה בצה"ל.**<sup>12</sup> נדרש לקבוע

ולחדד את פרקי ההכשרה על פי דרג (חילי, זרועי, על-זרועי ובין-ארגוני) ועל פי הרמה (הטקטית, המערכתית והאסטרטגית).

את אלה יש לבחון על פני רצף של הכשרות ועל פי מדרג מובנה ולתקף את דרישות הלימודים בכל שלב.

3. **בכל דרג ובכל רמה יש לקבוע מדדי**

**כשירות ברויים** - אישיים ויחידתיים - המותאמים לרציונל ההכשרה וליישום בפועל. על תוכניות הלימודים ועל מדדי הכשירות להיות מאושרים ומחייבים.

4. **ההכשרות צריכות להתקיים ברצף מוגדר**

**וקבוע** מראש כך שתחנות ההכשרה משתלבות זו בזו, ממשיכות זו את זו

ומתבססות זו על זו. יש להבדיל בין התכנים בהכשרה האחודה לבין התכנים בהכשרה הייעודית. כך, למשל, בהכשרה האחודה יושם דגש על היחסים בין התקשורת לצבא

בהיבטים המערכתיים, ואילו בהכשרה הייעודית (בקורס מג"דים, למשל) יושם הדגש על סימולציות שמותאמות לתפקידים, על השתלבות בתרגילים,

על היבטים פרקטיים בהתנהלות מול התקשורת ועל השימוש בכלי הדוברות (תיעוד מבצעי, נספח דוברות מבצעי, ממשקי העבודה מול הדובר).

5. **אינטרדיסציפלינריות** - יש להעמיק

שיתופי פעולה עם בתי ספר מקבילים בצבא, מחוץ לצה"ל, בארץ ובעולם. יש מקום למסד קורס בין-לאומי ללמידה משותפת ולגבש מגמות לימוד משותפות עם התחום המשפטי והסוציולוגי (התנהגות האוכלוסייה, היבטים של חוסן לאומי) ולהפיק במשותף מערכי הדרכה והכשרה העוסקים ב"שלם" - לא רק בתקשורת, אלא בכלל המאמץ התודעתי.

6. חטיבת דובר צה"ל נדרשת להיות בתהליך מתמשך של למידה ושל התעדכנות. הדינמיות של עולם התקשורת ומהפכות התקשורת התכופות מחייבות התעדכנות מתמדת, פיתוח מערכות לימוד והדרכה מתקדמות וממוחשבות המותאמות לקהל החניכים ולרמתם, העמקה במקרי בוחן כך שישמשו אפיקי לימוד, הרחבה של מגוון הסימולציות והתרגולים וחיוק ההכשרה הפרקטית.

### הערות

1. **ההסברה והתקשורת כרכיב בעבודת המפקד והמטה**, הוראות אג"ם-תה"ד, 1997, מסמך פנימי בצה"ל

2. אורלי גל וחיים הלוי, **מחקר מטה על הכשרות מפקדים להתמודדות עם התקשורת**, המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה, 1999, מסמך פנימי בצה"ל

3. **המלחמה בחזבאללה - הצגת סיכום צוות בדיקה: דוברות, הסברה ויחסי צבא-תקשורת**, לשכת סגן הרמטכ"ל, 2012, מסמך פנימי בצה"ל

4. ערן סוויסה, "גלי צה"ל אאוט", nrg, 1 במרס, 2011, <http://goo.gl/3Nyn6>

5. תמר ליבס וזוהר קמפף, **התקשורת בעיתות מלחמה וטרור**, האוניברסיטה המשודרת ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2012; Tamar Liebes & Zohar Kampf, **Transforming Media Coverage of Violent Conflicts: The New Face of War**, Palgrave Macmillan, 2013

6. נחמן שי, **מלחמה**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2013

7. Ivan Arreguin-Toft, "How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict", **International Security**, Vol. 26, No. 1, Summer 2001, pp. 93-128, <http://goo.gl/411wmU>

8. מרווין קלאב וקארול סיוון, **מלחמת ישראל-חזבאללה 2006: התקשורת כנשק בסכסוך אסימטרי**, בית ספר רוטשילד-קיסריה לתקשורת, תל-אביב, 2007

9. אבי בניהו, "מדוברות לדיפלומטיה צבאית: השינויים באופי שדה הקרב, השינויים בטכנולוגיית התקשורת והאתגר לישראל ולעולם", **עיונים בביטחון לאומי** 17, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2011

10. נחמן שי, **שם**

11. אלון קדיש, "התוכנית האקדמית לקציני צה"ל - עקרונות ומטרות", **מערכות** 396, ספטמבר 2004, עמ' 30-31, <http://goo.gl/OUHRch>

12. יעל ברקת, "מסג"ם לתא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות** 434, דצמבר 2010, עמ' 46-51, <http://goo.gl/kOqhDe>