

מרכז בגין-סאדאת (בס"א) למחקרים אסטרטגיים
אוניברסיטת בר-אילן
עיונים בביטחון המזה"ת מס' 50

לוחמה פסיכולוגית בישראל - עיון מחדש

רון שליפר

© כל הזכויות שמורות
מרכז בס"א, אוניברסיטת בר-אילן
רמת גן, יולי 2002
ISSN 0793-1050

מרכז בגין-סאדאת (בס"א) למחקרים אסטרטגיים

מרכז בגין-סאדאת (בס"א) למחקרים אסטרטגיים נוסד ע"י תומס הכט, ממנהיגי יהדות קנדה. המרכז מוקדש לזכרם של מנחם בגין ואנואר סאדאת, אשר בחזונם ובמעשיהם הביאו לחווה שלום ראשון בין ישראל לבין מדינה ערבית. המרכז הוא גוף אקדמי עצמאי השואף לתרום לקדום הביטחון והשלום במזרח התיכון באמצעות מחקרים מכווני מדיניות בנושאי ביטחון לאומי במזרח התיכון. המרכז פועל ליד החוג למדעי המדינה שבאוניברסיטת בר-אילן.

סדרת הפרסומים "עיונים בביטחון המזה"ית" מהווה במה לעבודות אקדמיות הראויות לתשומת לב הצבור החושב. סדרת הפרסומים "דיונים בביטחון לאומי" מביאה לצבור את תוכן ההרצאות שהושמעו בכנסים שהמרכז מארגן. תוכן החוברות משקף כמובן את דעת המחברים בלבד. באמצעות הפרסומים, הכנסים, ימי העיון והסמינרים מתכוון המרכז לעורר דיון ציבורי וחשיבה מסודרת בנושאי שלום וביטחון במזרח התיכון.

ועדה מייעצת בינלאומית

מייסד המרכז ויושב ראש הוועדה המייעצת: תומס א. הכט
חברים: אלוף (מיל') אורי אור, פרופ' משה ארנס, גבי נרי בלומפילד, סר רוברט רודס גיימס, גנרל אלכסנדר מ. הייג, מר רוברט הכט, גבי מריון הכט, מר שלמה הלל, אלוף (מיל') מרדכי הוד, מר יהודה לוי, סנטור יוסף א. ליברמן, מר רוברט ק. ליפטון, אלוף (מיל') דניאל מט, סנטור דניאל פטריק מויניהן, מר בריאן מולרוני, פרופ' יובל נאמן, השגריר נורמן ספקטור, גבי מדליין פהר, מר סימור ד. רייד, השגריר מאיר רוזן, פרופ' יוגין ו. רוסטו, השגריר זלמן שובל, רב-אלוף (מיל') דן שומרון, מר יצחק שמיר, מר מוזי וורטהיים.

ועדה אקדמית מייעצת בינלאומית

דזמונד בול האוניברסיטה האוסטרלית הלאומית, אליוט א. כהן אוניברסיטת ג'ונס הופקינס, סטיבן ר. דויד אוניברסיטת ג'ונס הופקינס, יחזקאל דרור האוניברסיטה העברית, לורנס פרידמן קינגס קולג', רוברט ג. ליבר אוניברסיטת ג'ורג'טאון, ג'ון ג. מרשהיימר אוניברסיטת שיקגו, אירווין קוטלר אוניברסיטת מקגיל, ברוס מ. רוסט אוניברסיטת ייל.

צוות המרכז

מנהל המרכז: פרופ' אפרים ענבר
חוקרים בכירים: ד"ר זאב בונן, פרופ' סטיוארט א. כהן, ד"ר עמיקם נחמני, ד"ר מקס סינגר, פרופ' שמואל סנדלר, ד"ר גיל פיילר, ד"ר הלל פריש, אלוף (מיל') אברהם רותם, פרופ' גרלד שטיינברג
חוקרים: ד"ר זאב מנגן, ד"ר יונתן פאקס, ד"ר אבי קובר, ד"ר מרדכי קידר, ד"ר יונתן ריינהולד, ד"ר דני שוהם, ד"ר רון שליפר, ד"ר שלמה שפירא
מתאם קשרי חוץ: דוד מ. וינברג
מרכזת: חוה וקסמן-כהן
עורכת גרפית: אלישבע בראון
מזכירה ראשית: אלונה ברינר רוזנמן

תוכן עניינים:

5.....הקדמה

פרק א':

7.....מהי לוחמה פסיכולוגית?
הגדרה ותכנים
היסטוריה ומינוח

פרק ב':

15.....יישום עקרונות הלוחמה הפסיכולוגית על ידי הפלסטינים והחיזבאללה
הפלסטינים, האינתיפאדה ותגובת ישראל
מאבק החיזבאללה

פרק ג':

21.....הכשל הישראלי - מושג ה"הסברה" - ניתוח ארגוני ותפיסתי

פרק ד':

25.....צעדים מעשיים
עקרונות פעולה
הדרג הממשלתי: המועצה למידע אסטרטגי
שדרוג וארגון מחדש של הגופים הקיימים
הכשרת כוח אדם בתחום אמצעי התקשורת

39.....סיכום

41.....נספחים

נספח א': תסריט דמיוני
נספח ב': סקיצה למבנה מועצה למידע אסטרטגי
נספח ג': סקיצה למבנה ארגוני של לוחמה פסיכולוגית בצה"ל

הקדמה

הפלסטינים והחיזבאללה הנם ארגונים דלי כוח אדם ואמצעים בהשוואה לישראל, אך הם הגיעו להישגים צבאיים ופוליטיים ניכרים: התקפות החיזבאללה הביאו ליציאת ישראל מלבנון, והאינתיפאדה הראשונה הובילה להקמת מדינה דה-פקטו לפלסטינים. את תוצאות האינתיפאדה השנייה עדיין מוקדם להעריך.

הפלסטינים והחיזבאללה ניהלו מלחמה בעצימות נמוכה, תוך שימוש רב באמצעים פסיכולוגיים. הצלחתם המרשימה הביאה לכך ששיטותיהם נלמדות עתה באקדמיות צבאיות ברחבי העולם. ברור שלא ניתן לנתח את הישגיהם בכלים המקובלים של לוחמה קונבנציונלית, מאחר ולא הייתה כאן לוחמה כזו. מאמר זה יוצא מנקודת הנחה שהישגים אלו נבעו מיישום תורת לחימה המשלבת לוחמה בעצימות נמוכה ומדיניות מתוכננת ומתואמת של שיגור מידע; או, בקיצור, לוחמה פסיכולוגית.

מאמר זה יבהיר מושגי יסוד מסוימים בנושא הלוחמה הפסיכולוגית, יתאר מספר יישומים וייתן המלצות לעתיד.

ד"ר רון שליפפר מרצה במחלקה למדע המדינה באוניברסיטת בר-אילן וחוקר במרכז בס"א בתחומי לוחמה פסיכולוגית, לוחמת מידע ויחסי צבא-תקשורת. גרסה ראשונה של מאמר זה נכתבה בקיץ 2001.

פרק א': מהי לוחמה פסיכולוגית?

הגדרה ותכנים

הספרות מתחבטת רבות בנושא ההגדרה המדויקת של לוחמה פסיכולוגית.¹ באופן כללי, מדובר בשימוש - במהלך מלחמה - באמצעים שכנועיים לא אלימים לקידום יעדי מלחמה. כפי שנראה להלן, אפשר להרחיב או לצמצם את המושג, ולשנות את המינוח בהתאם לצורך. עקרון מרכזי של לוחמה פסיכולוגית, המהווה כלל ברזל שאין לחרוג ממנו, הוא הצורך בתיאום הדוק בין הדרג הצבאי למדיני.

לוחמה פסיכולוגית לא מכריעה מלחמות. היא מהווה כלי נוסף באמתחת המפקד, כמו חיל אוויר, ארטילריה או שריון. לדוגמה, מלחמת המפרץ לא הוכרעה על ידי יחידות הלוחמה הפסיכולוגית אלא באמצעות מתקפת הקרקע. אולם כניעת עשרות אלפי חיילים עיראקיים בעקבות מסרי הלוחמה הפסיכולוגית חסכה לכוחות הקואליציה חיי אדם ואמצעי לחימה רבים. חיילים אלה נכנעו מכיוון שמסרים שהועברו להם הפחיתו את חששם מהשבי, נתנו אפשרות ממוסדת להיכנע, וגברו על רגשי הפטריוטיות והחשש לגורל משפחותיהם. מחירו של הישג זה היה בסך הכל כרוזי נייר, שידורי רמקול, והפצצות הדגמה. גל העריקות והכניעה הלך וגבר ככל שהתרבו הניצחונות בשדה הקרב.

היסטוריה ומינוח

נושא הלוחמה הפסיכולוגית מורכב מאוד, וטעון רגשית. בישראל עמד המטען הרגשי בעוכרי צורת לוחמה זו, וכפי שיודגם בהמשך, יש למטען זה בישראל השפעות חזקות במיוחד.

המישור הערכי

בתודעה מתקשרת הלוחמה הפסיכולוגית לנושאים כמו תעמולה, שטיפת מוח, דמוגוגיה, וכדומה. מושגים אלה עומדים בסתירה לעולם הערכי שעוצב בעקבות המהפכה הצרפתית, ועיקרו זכויות הפרט, דמוקרטיה וחופש המחשבה. שכנוע המונים לצרכים פוליטיים, כגון בעת בחירות, מעורר רגשות מעורבים.

המישור הסמנטי

המילה Propaganda (בעברית תעמולה) הומצאה במאה ה-17 כחלק משמו של ארגון שנועד לסייע לכנסייה הקתולית לצרף מאמינים לשורותיה. הארגון פעל בפריסה עולמית. בדרום

¹ W. E. Daugherty & M. Janowitz, *A Psychological Warfare Casebook* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1958); J. Ellul, *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes* (New York: Vintage Books, 1973); A. George, *Propaganda Analysis: A Study of Inferences Made from Nazi Propaganda in the Second World War* (Evanston, IL: Ron Peterson & Co., 1959); H. D. Lasswell, *Propaganda and the Promotional Activities: An Annotated Bibliography* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1935). הם רק חלק מעשרות ספרים העוסקים בנושא.

אמריקה הביא הארגון להתנצרותם של מיליוני אינדיאנים. עד היום פירוש המילה פרופגנדה באזורים אלו הוא "פרסומת" והיא נטולה קונוטציה שלילית.

במסגרת הכנותיהם למלחמה ערב מלחמת העולם הראשונה, הקימו הגרמנים מנגנוני תעמולה לקהלים שונים. הבריטים, משנכנסו למלחמה, הקימו מנגנון מורכב ויעיל למדי לאחר מאבקים ביורוקרטיים פנימיים רבים. כבר אז ניתן היה לראות את ההבדל בין משטר דמוקרטי לטוטליטרי, כפי שישתקף בעתיד. ברונני העיתונות הועמדו בראש שני משרדים חשובים. לורד ביברוק הועמד בראש ה-Ministry of War Information והלורד נורת'קליף בראש ה-Enemy Propaganda Department. שני עשורים מאוחר יותר, בעקבות פעילות המנגנון הנאצי של יוזף גבלס, קיבל המונח Propaganda קונוטציה שלילית מובהקת, ממנה לא השתחרר עד היום. הבריטים הבינו את חשיבות השימוש במידע לצורך ניצחון במלחמה, והקימו מנגנון מתאים. אך השם היווה בעיה בשל השימוש הגרמני במונח פרופגנדה. לכן בחרו הבריטים מונח אחר - Political Warfare (לוחמה פוליטית). משנכנסו האמריקאים למלחמה הקימו פיקוד משותף עם הבריטים, ומונח התעמולה החדש כונה בשם Psychological Warfare (לוחמה פסיכולוגית).

המלחמה הקרה הציבה בפני ארצות הברית בעיה חדשה-ישנה. מחד, "פרופגנדה" היא כלי של משטרים טוטליטריים. מאידך, אי אפשר להתעלם מיתרונותיו של כלי זה. הפתרון הסמנטי לבעיה היה שינוי המונח ל-"Public Diplomacy". הפתרון הארגוני היה להוריד את התעמולה למחתרת ועל כך הופקד ה-CIA שזה מקרוב הוקם. גוף חדש בשם United States Information Agency - USIA - "סוכנות המידע של ארה"ב" הוקם על מנת להפיץ "אינפורמציה" גלויה. קרנו של המונח "לוחמה פסיכולוגית" ירד, והוא נשמר לפעילות צבאית קונבנציונלית. לקראת מלחמת וייטנאם שוב עודכן המונח, והפעילות במישור הפסיכולוגי כונתה Psychological Operations (מבצעים פסיכולוגיים), או בקיצור PSYOP, אולי משום שהאמינו שלמילה "מבצעים" קונוטציה של סדרת פעולות קצרות ומדויקות. מונח זה נמצא בשימוש עד היום, אם כי נעשים מאמצים למצוא מונח חדש.

מדינת ישראל

בשנים הראשונות למדינה נאלצו להתמודד עם בעיית מינוח לנושא התעמולה. הרתיעה מהמונח מובנת, לאור העקרונות הדמוקרטיים שעליהם הושתתה המדינה, ובשל השימוש שעשו בה הנאצים. עם זאת, היה ברור שלמידע תפקיד חשוב בלוחמה. הפשרה שנמצאה הייתה להעביר את הלוחמה הפסיכולוגית בתחום הצבאי לידי יחידה קטנה באמ"ן, ובסקטור ה"אזרחי" לידי המוסד.

לסוציאליזם היה תפקיד ניכר בעיצוב השקפת עולמם של אבות המדינה, והם הבינו את חשיבות התעמולה ואת הכוח הנתון בידי הממונה על ביצועה. על כן היו מריבות בלתי פוסקות בעניין השליטה על הפצת מידע. עם תום מלחמת העצמאות החלו מאבקים על מבנה וסמכויות. גם במקרה זה הושגה פשרה: משרד החוץ היה אחראי לתעמולה (ה"הסברה") כלפי חוץ; הסוכנות היהודית על התעמולה מול העולם היהודי, וגוף חדש - "מנהל ההסברה" שהפך לימים ל"מרכז ההסברה" - על התעמולה כלפי אוכלוסיית המדינה. מאבקי כוח רבים התמקדו בגוף זה.²

² התוצאה הייתה שבעוד מרכז ההסברה שוכן פיזית בבניין ראש הממשלה הוא שייך פורמלית למשרד החינוך מאז שסופח על ידי זלמן ארן.

שמו של הגוף החדש משקף את דרך הייסורים של המינוח: בשלהי מלחמת העצמאות עדיין השתמשו בתכתובת הפנים-צה"לית במונח "תעמולה" בשימושים כגון "תעמולה למתגייסי" וכו'. מתחילת 1949 החלו להשתמש במונח "הסברה".

המילה "להסביר" בהטייתה החדשה אינה קיימת בשפות אחרות. משמעותה היא תעמולה, אך כאמור, מסיבות תדמיתיות וערכיות אי אפשר היה להשתמש במילה תעמולה. התפיסה הייתה שעל מנת לקדם את תדמית ישראל חייבים להסביר את מצבה, מתוך הנחה שההצדקה לעצם קיומה מובנת מאליה. ישראל כפתה את המונח הזה על העולם היהודי ועל מי שבא עמה במגעים דיפלומטיים. המחלקה במשרד החוץ שעסקה במידע נקראה באנגלית Hasbara Department במשך מספר עשורים, עד לאינתיפאדה. בהסתדרות הציונית הייתה מחלקה בשם זה עד שפורקה במסגרת ארגון מחדש בשנת 1997. המילה "הסברה", אם כן, היא חלק מהלקסיקון הציוני העולמי, יחד עם מלים כגון "שליח" ו"עלייה".

כדי להוסיף על הקושי במציאת מינוח מתאים יש לציין כי השימוש הצבאי בראשי תיבות פוגע בהבנת תפקיד התעמולה במלחמה. הקיצור הישראלי ללוחמה פסיכולוגית הוא ל"פ וכולל שימושים כגון "ל"פ שחור", "ל"פ לבן" וכדומה. מינוח זה תורם לבלבול המושגים, מאחר והכוונה לטכניקות ספציפיות המתייחסות לגורם החתום על המסר המשוגר. לדוגמא, ל"פ לבן הוא כרוז המופץ בשדה הקרב בחתימת המפקד המקומי הקורא לכניעה, בעוד ל"פ שחור הוא כרוז בחתימה מזויפת.

מן העבר השני של המתרגם קיימים בלקסיקון הצבאי הערבי מספר מינוחים הקשורים לנושא המידע.³ "וזיראת אל אעילאם" פירושו משרד ממשלתי למידע, ובמדינות ערב רבות מהווה חלק מהמנגנון הממשלתי. המונח "חארב אל נפסיה" משמעו לוחמה פסיכולוגית. בשנות ה-60 למדו הפלסטינים את תולדות מלחמות העצמאות של מדינות שונות כגון אלג'יריה, קובה, ווייטנאם כדי להפיק לקחים למאבקם. הם נתנו את הכינוי "חארב אל עצעבאת" - מלחמת עצבים - לממד הפסיכולוגי של הלחימה. ניתן להסיק כי כבר בשלבים הראשונים במאבקם בחנו הפלסטינים את האפשרויות הגלומות בממד הפסיכולוגי של הלוחמה.

לסיכום, אפשר לומר שהמונח "תעמולה" נמצא בבסיס הבלבול המושגי, ושמשמעותו מתן מידע לצורך השגת יעדים מדיניים. למונח קונוטציה שלילית, ועל כן ממעטים להשתמש בו. בישראל משתמשים במונח "הסברה". במונח "לוחמה פסיכולוגית" משתמשים לתיאור פעולות המתייחסות לקידום האינטרסים במסגרת הצבאית בזמן מלחמה. התפיסה האמריקאית, כפי שנראה בהמשך, רחבה בהרבה וכוללת במונח לוחמה פסיכולוגית גם "הסברה" מדינית. מאמר זה יתייחס לשימושי המידע באספקט הצבאי והמדיני.

FM 100-6 מדריך הצבא האמריקאי לשימושי המידע

לשם השוואה כדאי לנתח את הגישה האמריקאית לנושא המידע במלחמה. בעשרים השנים האחרונות הושקע מאמץ שיטתי ומחקרי רב שהניב תורת לחימה מפורטת שאפשר להתאים לתנאי ישראל. התפיסה האמריקאית מרחיבה את הלוחמה הפסיכולוגית כך שהיא כוללת את כל המידע מכל המקורות שיכול לקדם את האינטרס האמריקאי. משמעות תפיסה זו מרחיקת

³ צלאח נצר – אלחרב אלנפסיה, ספרית מכון טרומן, מיקום ושנת הוצאה אינם מוזכרים.

לכת. לפיה יש לשאוף להקמת מערכת אינטגרטיבית של כל גופי המדינה העוסקים במידע - אזרחיים וצבאיים כאחד - כדי שיפעלו בתאימות מלאה, מתוך מטרה מוכתבת מראש, ובצורה שתקדם את מטרות המדינה. כך לדוגמא, יפעלו גופים העוסקים בהפצת התרבות האמריקאית בעולם לפי הקווים המכוונים גם את קציני העיתונות של הבית הלבן, הממשל, ה-CIA, יחידות הלוחמה הפסיכולוגית וקציני יחסי הציבור של יחידות הצבא. נושא המידע נתפס כמכלול אחד.

המסמך האמריקאי המרכזי, אם כי המעט מעורפל, הוא ספר ההדרכה של הצבא האמריקני בעניין חשיבות המידע: Field Manual 100-6.⁴ ה- FM 100-6 מתייחס למידע כבעל חשיבות עליונה בלוחמה המודרנית ומציג את התשתית הרעיונית לשימושי המידע באסטרטגיה האמריקאית. שימושי המידע מתחלקים למספר תחומים. תחום הלוחמה הפסיכולוגית, העוסק בשליטה על המידע המופנה לקהלים שונים, בין היתר אויב קיים או פוטנציאלי; תחום יחסי הצבא עם התקשורת (Public Affairs)⁵ העוסק בעיקר בקהל היעד של אזרחי ארצות הברית; תחום לוחמת המידע INFOWAR העוסק בהשלכות המידע מבחינת ערוץ ההעברה, דהיינו מחשבים ורשתות מידע, ובדרכים לנצלם במאבק באויב, למשל באמצעות וירוסים, שיבושים אלקטרו-מגנטיים וכיוצא בזה.

בכפוף ל- FM 100-6 קיים ספר ההדרכה לגבי תורת הלחימה של הלוחמה הפסיכולוגית FM 33-1-5.⁶ זוהי תורת לחימה מהמוקדמות ביותר. הגרסאות הראשונות נכתבו עוד בתחילת המלחמה הקרה. מסמך זה מכיל חידוש רעיוני מרחיק לכת ביותר. בדוקטרינת הלוחמה הפסיכולוגית הקיימת כאמור עוד מימי מלחמת העולם הראשונה, אין כל חידוש.⁷ החידוש הוא בהכללת נושא בלתי מסווג כגון יחסי צבא-תקשורת והצמדתו לתחום החתרני-מחתרתי של לוחמה פסיכולוגית.

חוט השני העובר בספרי ההדרכה הנ"ל הוא הפתיחות למידע והצורך לקיום מעבר מידע חופשי. ההוכחה הטובה ביותר לעקרון זה היא העובדה שכל ספרי ההדרכה מצויים באינטרנט וזמינים לכל דורש. מסתבר שעדיין קיים מרחב תמרון מספיק בין זרימה חופשית של מידע לבין מניפולציות על המידע לצורך קידום אינטרסים צבאיים ומדיניים. הסודיות והחשאיות דוקא מהוות מגבלה.

שימוש במידע אסטרטגי – רמות שונות

מדריך הלוחמה הפסיכולוגית FM 33-1-5 מחלק את יעדי ארה"ב לרמות: הרמה האסטרטגית היא בקנה מידה גלובלי, והיא עניינם של מחלקת המדינה, הנשיא וכדומה.

⁴ FM 100-6 Information Operations, Headquarters Department of the Army, Washington DC, 24 August 1996, www.fas.org/irp/doddir/army/fm100-6.

⁵ FM 46 –1 Headquarters Department of the Army, Washington DC, 30 August 1997

www.mega.nu:8080/somans.html

⁶ FM 33-1-5 Psychological Operations Techniques and Procedures

www.mega.nu:8080/somans.html

⁷ C. F. Masterman, הבריטים הוציאו במהלך מלחמת העולם הראשונה מספר דוחות מרתקים על תעמולה. Imperial War Museum Archives, *Second Report on the Work Conducted for the Government at Wellington House*, (London: HMSO, 1916).

הרמה שמתחתיה היא הרמה האופרטיבית ומטרתה להכין את אוכלוסיית היעד לפעולות הצבא. מדובר כאן בהגדרה המתאימה למעצמה המקדמת אינטרסים בקנה מידה גלובלי. הצבא נשלח לאזורים "חמים" ולכן, על פי ניסיון סומליה, חייבים להכין את האוכלוסייה באזור לנוכחותו כדי שלא תפורש בדרך העלולה לחבל בסיכויי ההצלחה של הכוחות הצבאיים. במקרה מסוג זה המידע הוא בעיקר באחריות הצבא, בדרגים הגבוהים, תוך שיתוף פעולה עם הדרג הפוליטי, כגון מחלקת המדינה.

הרמה הבאה היא הרמה הטקטית, בה עוסקים במה שמקובל ומוכר כלוחמה פסיכולוגית בשדה הקרב בקנה מידה מערכתי, עד לרמת יחידה קטנה. הרמה האחרונה בסולם היא רמת הביסוס (קונסולידציה), ומטרתה להכין את אזרחי השטח הנכבש למציאות החדשה, על מנת למנוע מציאות כפי שחוותה ישראל בלבנון לאחר שלא טיפחה את היחסים עם כל הפלגים האזרחיים בעת נוכחותה שם.

בצבא ארה"ב הוקמה מערכת משוכללת של ניתוח ועיצוב מידע, הפקת מסרים והפצה על מנת לבצע את כל המטרות השאפתניות הללו. המערכת ניידת, ומוכנה לצאת לכל מקום בעולם תוך זמן קצר. מרכזה בבסיס מפקדת הכוחות המיוחדים בפורט בראג (Fort Bragg) בצפון קרוליינה. יחידת הלוחמה הפסיכולוגית הצבאית מפעילה בתי דפוס ניידים, אולפנים ותחנות שידור מוטסות לרדיו וטלוויזיה. החיילים מתורגלים בטכניקות צילום, עריכה ושידור, עיצוב גרפי, הדפסה וכדומה בתנאי שדה. תפקיד היחידה לספק שירותים ליחידות השטח לפי דרישה. היחידה פעלה רבות בפנמה, במלחמת המפרץ, בהאיטי ועוד.

עד למלחמת המפרץ נתקלה היחידה בהתנגדות מסוימת מצד מפקדים רבים שנדרשו להקצות משאבים יקרים, כגון מטוסים. המפקדים דרשו הוכחות לתועלת שבפעולות לוחמה פסיכולוגית. הוכחות ברורות ומוצקות לא היו, מאחר ואי אפשר לבדוד את מרכיב הלוחמה הפסיכולוגית במהלך הלוחמה ולקבוע, למשל, מה גרם לירידת המוראל בקרב חיילי האויב, המסרים או ההפצות הכבדות. מצב זה השתנה במידה ניכרת במלחמת המפרץ. כ- 88,000 חיילים עיראקים נכנעו לכוחות הקואליציה. חלקם הניפו את כרוזי "המעבר הבטוח" - אותם כרוזים שהבטיחו חסינות לכל חייל שיערוק, על אף שאחזקת הכרוזים נאסרה והמחזיקים בכרוז הסתכנו בעונש כבד. מאז 1991 פתוחים המפקדים הרבה יותר לרעיון קיום יחידות הלוחמה הפסיכולוגית. צבאות רבים, כולל הבריטים, הצרפתים, האיטלקים והגרמנים, מחזיקים יחידת לוחמה פסיכולוגית גדולה.

אין חולק על כך שבישראל נושא המידע ככלי אסטרטגי טעון שיפור ניכר. באלף השלישי חייבת המערכת הפוליטית והביטחונית בישראל לבחון את המאמץ המחשבתי והארגוני שנעשה בארה"ב ובאירופה, ולבדוק האם ניתן ליישם אלמנטים מהם בהקשר הישראלי, על מנת להתאים את עצמה לאתגרים הביטחוניים שמציבים בפניה הפלסטינים ומדינות העימות.

מרכיבים בסיסיים של ניהול לוחמה פסיכולוגית

בלוחמה הפסיכולוגית קיימים שלשה אלמנטים בסיסיים: קהלי יעד, מסרים וצינורות הפצה.

ניתן לחלק את קהלי היעד לשלושה: בית, אויב, ונייטרלים. קהל היעד החשוב ביותר הוא קהל הבית. כאשר מדינה נדרשת לגייס את כל משאביה למלחמה, היא חייבת לשכנע את אזרחיה להסכים לקרבן, בעיקר במלחמה קונבנציונלית. במלחמה בעצימות נמוכה יש גיוס חלקי של משאבים אך המדינה צריכה להתמודד עם קשיים אחרים כגון התמרמרות על חלוקה לא צודקת של הנטל. צריך לשכנע את האזרחים שמדובר בסכנה קיומית המצדיקה קורבנות. את החיילים המתגייסים צריך לשכנע בנחיצות מימוש מטרות המלחמה. סיכויי הניצחון של

מדינה שאינה מצליחה לעבור סף זה קלושים. מלחמת לבנון 1982-2000 מהווה דוגמא לכישלון בפנייה לקהל הבית.

קהל היעד השני הוא האויב. קהל זה נחלק לשניים: הצבא והאזרחים. המטרה היא לשכנע את האויב שאין לו סיכוי לנצח, שהמטרה אבודה, ושכל שתסתיים המלחמה מוקדם יותר כן ייטב לו. לשם כך מציגים נתוני עוצמה, ניסיון היסטורי, וכדומה. הצד החלש פיזית יציג את משאביו האנושיים, נחישותו ונכונות אנשיו להקרבה כעדיפים.

קהל היעד השלישי הוא הנייטרלים, אלה שאין להם נגיעה ישירה לקרבות, במטרה להעביר את תמיכתם או לפחות למנוע מהם מלתמוך באויב.

האלמנט הבא הוא המסרים. על בסיס ניתוח מסרים במלחמות המאה העשרים אפשר לקבץ מספר מסרי-על המועברים לקהלי יעד: לקהל הבית - מסרים כמו דמוניזציה של האויב; לאויב - הדגשת חוסר התוחלת שבמלחמה ונטיעת תחושת אשמה, ולכלל הקהלים - טיעונים של צדק ומוסר.

הקמפיין הגרמני שקדם לפלישה לרוסיה, ושעיקרו היה הצגת הבולשביזם כסכנה לאנושות, והקמפיין האנטישמי של הרשות הפלסטינית ושל מצרים נגד ישראל מהוות דוגמאות לדמוניזציה של האויב.

מטרת הפניות ללוחמי האויב היא לגרום להם להסס ביום פקודה, להיכנע או לערוק. חייבים לפנות לחייל בצבא האויב מתוך כבוד והערכה לאומץ ליבו והקרבתו, ויחד עם זאת להדגיש את חוסר התוחלת שבמצבו. המסר חייב לתת מענה לחששו של החייל שמא יבולע לו ולמשפחתו עקב נפילתו בשבי.⁸ סוג מסרים מאד נפוץ בלחימה הוא בנוסח "אין לנו כל טענה נגדכם, אלא רק נגד ההנהגה הרעה שלכם, עזרו לנו להפילם והמלחמה הארוכה תסתיים מייד". מסר זה מתמודד מול נטייה אנושית להתלכד סביב ההנהגה, מושחתת ככל שתהיה, בשעת מלחמה.

המסר הנפוץ ביותר היה ונשאר כרוז "המעבר הבטוח" (Safe Conduct Pass). מטרת מסר זה, שהומצא במלחמת העולם הראשונה, היא לשכנע את הלוחם ליפול בשבי בצורה ממוסדת. את מחסום חוסר האימון הטבעי שמסר כזה מעורר שוברים על ידי מתן חזות של מסמכים רשמיים החתומים בידי מפקד בכיר לכרוזים. הכרוזים נותנים הוראות כניעה, כתובים גם בשפת ארץ המפיץ על מנת להעצים את אמינותם, ומיועדים לכאורה לחיילים המקבלים את הנופלים בשבי. גם אם הכרוזים לא מביאים לנפילה בשבי הם תורמים להורדת המוראל במקומות שהם מופצים.

מסר מרכזי בלוחמה פסיכולוגית הוא הרוע שבמלחמה. מאחר ומלחמה עוסקת בנטילת חיים, פותחו במהלך ההיסטוריה האנושית שיטות רבות שנועדו להתגבר על הרתיעה הטבעית ממלחמה, ולהפוך אנשים שוחרי שלום וכותבי שירה ליצורים רצחניים הפועלים למען מנהיג או רעיון. אחת הדרכים להשגת מטרה זו היא לגרום למגויס לפעול על פי אינסטינקטים.

⁸ במלחמת יום הכיפורים שגו הסורים בטווח הארוך שגיא קשה בהתייחסם באכזריות לשבויי צה"ל. משיחות עם חיילים שעוד לא נולדו אז מתגלה יחס של חלחלה מהשבי הסורי. מצב זה יגביר את המוטיבציה של חיילי ישראל להילחם עד טיפת דמו האחרונה בחזית הסורית. על הסורים יקשה מאד להפנות מסרים של כניעה לחיילי ישראל.

מטרת הלוחמה הפסיכולוגית היא לחבל במצב פסיכולוגי זה בקרב חיילי האויב, לגרום להם לחשוב בכלל ולחשוב מחשבות קיומיות בפרט. לעיתים קרובות משתמשים במסר-על של "אשמה", שהוכח יעיל ביותר, בין השאר במלחמת וייטנאם. עידוד חשיבה מוסרית ותחושות אשמה פוגע ביכולתו של חייל לפצוע או ליטול חיים, וממילא מנטרל את יעילותו כחייל. המסרים שיועברו חייבים לעבור את מחסום האוטומטיזציה שהחייל עובר וכן את הדמוניזציה של האויב. מסר-העל של האשמה נפוץ מאוד בלוחמה בעצימות נמוכה. מאחר שבקרבות קונבנציונלים בקנה מידה גדול מקובל שגם אזרחים נפגעים, קיימת מעין התעלמות אנושית מסבל אזרחים שהוא חלק בלתי נפרד מהלוחמה משחר ההיסטוריה. לוחמה קונבנציונלית בעידן הטכנולוגי נעשית לרוב ממרחק, כך שאין מגע קרוב עם האויב. בלוחמה נמוכת עצימות הקרבות הם אפיזודות קצרות על פני משך זמן ארוך ובמגע קרוב. בתנאים אלו אפשר להפעיל את עקרון ההומניות הסולד מסבל האזרחים, שהרי ניתן היה לתקוף במקום אחר, בשעה אחרת וכו'.

ולבסוף, צינורות ההפצה. אלה הן הדרכים המשמשות להעברת המסר המתוכנן. הקהל הנגיש ביותר הוא קהל הבית. אליו פונים באמצעות התקשורת בנוסף להרצאות, מוזיקה, פרסום חוצות וכדומה. קהל מעט יותר קשה הוא הנייטרלים. לשם פנייה אליהם משתמשים בטכניקות של יחסי ציבור, דהיינו ייזום סיקור של נושאי החוץ בתקשורת המקומית, קניית שטחי פרסום, צינורות יחסי חוץ (דיפלומטיים ומסחריים) וקשרי תרבות. הקהל הקשה ביותר הוא האויב, ולו רק מהסיבה שכל מסר שיבוא אליו יסומן מייד כעוין ומחבל במטרות המלחמה ולכן יידחה. יתר על כן האויב מתאמץ לחסום את מעבר המסרים העוינים לצבאו ולאזרחיו.

הפתרון שהומצא במלחמת העולם הראשונה נמצא בשימוש עד היום והוזכר לעיל - כרוזי נייר המוטלים בצורות שונות על האויב - ממטוסים, עם פגזי תותח ומכדורים פורחים. האויב אינו יכול לעצור אותם ביעילות. כמו כן עושים מאמץ להשפיע על התקשורת הבינלאומית, הנתפשת כנייטרלית ובעלת אמינות, במידה והאויב צופה או מאזין לה. מסוף המאה העשרים מספקים ערוצי חדשות גלובליים והאינטרנט אמצעי העברה לאויב.

דרך נוספת להעברת מסרים לאויב היא דרך משתפי פעולה המתנגדים למשטר או, לחילופין, על ידי יצירת הרושם כי מקור המסרים בגורמים במדינת האויב החולקים על ממשלתם. כך, למשל, עסקה מחלקה במודיעין הבריטי במלחמת העולם השנייה בארגון שידורי רדיו בגרמניה, כביכול ע"י קצין גרמני שהתפכח מהסגידה להיטלר ושידר ממשדר נייד על גבי משאית בכבישי גרמניה. למעשה היה השידר עיתונאי בריטי ששידר מבריטניה. ישראל הואשמה על ידי הפלסטינים בהפצת כרוזים בערבית שנכתבו לכאורה על ידי פלסטינים אשר הרבו מחלוקות וסכסוכים במהלך האינתיפאדה הראשונה. הליך זה נקרא Black Propaganda ובעגה צבאית ישראלית, "ל"פ שחור".

במשך המאה הקודמת הצטבר ניסיון רב בניסוחי הפניות לאויב וביצירת מסרים מושכים. כך הודפסו כרוזים על צידו השני של "שטר כסף", על גבו של צילום פורנוגרפי וכדומה. כרוז מסוג זה מספק הצדקה לחייל במקרה שייתפס. במדינות טוטליטריות דינו של מחזיק מסרי אויב הוא מוות.

אופני פעולה – כיווני מחשבה נוספים

שני אופני פעולה נוספים הם ייזום אירועים וניצול אירועים מזדמנים. הכוונה בייזום אירועים היא יצירת אירוע בעל פוטנציאל שכנועי, מתחילתו ועד סופו, למשל ביום טבח או מתקפה. היתרון בכך הוא שכל המרכיבים להפקת הערך התעמולתי נמצאים בשליטת היוזם. לדוגמה,

ביום המתקפה על גרמניה, כביכול ע"י חיילים פולנים, שנתנה לגרמניה עילה לפלוש לפולין בספטמבר 1939. במהלך האינתיפאדה יזמו הפלסטינים השטת אוניה שעל סיפונה מאות מגורשים בסגנון מסע ההעפלה של ה"אקסודוס". החיסרון בייזום אירוע הוא המאמץ הרב שצריך להשקיע בו.

קל יותר לנקוט בשיטת ניצול אירועים. כאן מזהים אירועים אשר בהטיה קלה יכולים להסב ערך שכנועי גבוה, ומנצלים אותם כהזדמנויות ללוחמה פסיכולוגית. למשל, ב-1915 הנפיק מטביע פרטי בגרמניה מדליה לכבוד הטבעת ה"לוזיטאניה" האמריקאית, שהובילה נוסעים ונשק. הבריטים הפכו מדליה זו לכלי דמוניזציה אדיר. הם שיכפלו מאות אלפי עותקים יחד עם כרוז הסבר שהציג את הגרמנים כחיות טרף. הנושא תרם תרומה נכבדת להצטרפות ארה"ב למלחמה. דוגמא עדכנית יותר היא השימוש ברצח ברמאללה (ה"לינץ") ליצירת דמוניזציה של הציבור הפלסטיני.

פרק ב': יישום עקרונות הלוחמה הפסיכולוגית על ידי הפלסטינים והחיזבאללה

נושא הלוחמה הפסיכולוגית בסכסוך הישראלי ערבי לא נולד במלחמת המפרץ. סקירה קצרה של ביצועי ל"פ למן מלחמת העצמאות מראה על מודעות והשקעה מסוימים משני הצדדים.

במהלך הפלישה המצרית במאי 1948 הטילו המצרים כרוזים בעברית על יישובים בדרום כגון יד-מרדכי וניר-עם, וקראו להם להיכנע. הכרוזים, שהיו מאמץ פסיכולוגי צבאי מתואם של הצבא המצרי, מעידים על מודעות לתחום. בכרוז שהוטל על ניר-עם נעשתה השגיא המרכזית שכל מפעיל לוחמה פסיכולוגית מקצועי חייב להימנע ממנה, והיא התייחסות לתרבות היעד לפי פרמטרים של תרבותך אתה. המפקד המצרי פנה אל המגינים במסרים מתוך הקוראן ומתוך מה שהוא פירש כתנ"ך. הפנייה לא הצליחה לפגוע במוראל הגבוה ובתחושת השליחות החזקה של המגינים, מה עוד שהמסרים על בסיס דתי היו החטאה גמורה, שכן קהל היעד היה חילוני. זאת בנוסף לשגיאות הכתיב והניסוח, שהפכו את הפנייה למגוחכת.

מלחמת ששת הימים הייתה כה קצרה שאי אפשר היה להפעיל במהלכה מהלכי ל"פ משמעותיים. לעומת זאת, לאחר המלחמה בוצעו מהלכים מקיפים של מה שנקרא ל"פ ביסוס (Consolidation PSYOP), בקרב האוכלוסייה הפלסטינית בשטחים, אשר הדגישו את עצמתה של ישראל ואת האינטרס של האוכלוסייה לשמור על הסדר והביטחון.

מלחמת יום הכיפורים היא גם סיפור קריסתה של מערכת יחסי צבא-תקשורת החיונית ללוחמה פסיכולוגית, במיוחד היחסים עם כתבים זרים בישראל. במהלך המלחמה לא נתן המטה הכללי עדיפות גבוהה להעברת מידע וניצולו לצרכים אסטרטגיים. בשטח הלוחמה הפסיכולוגית הטקטית, בשדה הקרב, היו מספר אפיזודות מקומיות בודדות, כגון הודעה על "הוצאתו להורג" של מפקד סורי ממוצא דרוזי, בעוד שלמעשה הוא נהרג בשדה הקרב. ניתן לשער שהמטרה הייתה נעיצת טריז בין המשטר לנתיניו הדרוזים.

על פי מוסטפה טלאס, שר ההגנה הסורי, עשתה ישראל מאמצים ניכרים בתחום הלוחמה הפסיכולוגית במלחמת לבנון.⁹ הוטלו כרוזים על צור כדי שתושביה יאפשרו לצה"ל מעבר חלק צפונה, כרוזים הופנו למפקדים סוריים על מנת לשכנעם להיכנע, קול ישראל בערבית שידר ללוחמים הפלסטינים מסרים מנמיכי מוראל, וכדומה.

הפלסטינים מצידם קצרו פירות של השקעה רבת שנים של קשר עם הכתבים הזרים שהוצבו בלבנון במערכת מורכבת של גזר ומקל. הגזר היה, למשל, ראיונות עם בכירי אש"ף וביקורים בבסיסיהם, והמקל היו סנקציות, החל באיומים וכלה ברצח.¹¹

⁹ יתכן שהדבר נובע ממורשת הצבא הבריטי במלחמת העולם מספר שנים לפני הפלישה.

¹⁰ טלאס, מ. הפלישה הישראלית ללבנון (ת"א: משרד הביטחון, 1988).

¹¹ פרטים על סאגה שנויה במחלוקת זו, ראה: Z. Chafetz, *Double Vision: How the Press Distorts America's View of the Middle East* (New York: William Morrow and Co., 1986). הבריטי הוותיק רוברט פסק, מהבולטים והמוכשרים שבין הכתבים הביקורתיים על ישראל, R. Fisk, *Pity the Nation: Lebanon At War* (London: Andre Deutsch, 1990).

הפלסטינים, האינתיפאדה ותגובת ישראל

האינתיפאדה שהחלה בדצמבר 1987 היא סיפור הצלחה מדהים בתחום תפולל המידע. הפלסטינים הבינו בשלב מוקדם של הסכסוך כי האופציה הצבאית של לוחמת גרילה לא תביא את הפירות המקווים. לכן השקיעו רבות בתחום השכנוע. העבודה הייתה על כל קהלי היעד במקביל. העבודה של אש"ף בחזית הבית הייתה הקלה מכולן והתמקדה בהתגברות על הקשיים שבהפצת מידע. קהל הבית היה פתוח לקליטת המסר. מגבלות שהוטלו על ידי צנזורה ישראלית והעדר כלי תקשורת עצמאיים היו המכשולים העיקריים. אמצעי הנגד היו התקוטטות מתמדת עם הצנזורה הישראלית והרחבת תחומי הביטוי במאבק עיקש במשך שנים, תוך גיוס ארגונים בינלאומיים לחופש המידע. בנושא כלי התקשורת השתמשו הפלסטינים בשירותיהם של ארצות ערב כגון שידורי רדיו אש"ף מבגדאד, ובמהלך האינתיפאדה - רדיו גיבריל מדמשק. כמו כן פיתחו אמצעי תקשורת המונים אלטרנטיביים, מעין "מדיה לעניים", כגון כרוזים משוכפלים, גרפיטי, והפצת שמועות.

העיקרון שאומץ במהירות על ידי הארגונים הפלסטינים היה מידע רב ככל שאפשר, ורצוי מדויק. סוכנויות מטעם הפלגים השונים באש"ף ובחברה הפלסטינית וסוכנויות עצמאיות הפיצו מידע עדכני, אפשרו גישה לזוויות צילום טובות, ונתנו שירותי גישה ותרגום לגל הכתבים הענק המגיע לאזור מדי מלחמה. ארגוני מידע קטנים פעלו בעידוד פלגים שונים כגון ה- PPS - Palestine Press Service של איברהים קרעאין וריימונדה טאויל אשר פעלו מתוך משרד קטן, ומאז שנות ה-70 יצרו קשרים עם כתבים זרים, תרגמו חומר פלסטיני לאנגלית וקישרו בין כתבים תאבי מידע לסיפורים בעלי ערך חדשותי גבוה.

במהלך האינתיפאדה הציעו פלסטינים (וישראלים) רבים את שירותיהם לרשתות טלוויזיה זרות. בכל מקום בעולם בו מתחולל קונפליקט המעניין את המדיה הזרה מהווים הסקרינרס, אותם אנשים מקומיים העובדים עבור ארגון תקשורת זר, חוליה חיונית בקשר שבין הכתב הזר למציאות המקומית. הפלסטינים רתמו את הפונקציה הזו לצורכיהם באופן מלא. העבודה מול הרשתות וסוכנויות הידיעות הייתה על פי מפתח פוליטי ונקבעה על ידי פייסל חוסייני. השקעה זו הניבה פירות יפים בהבאת הזווית הפלסטינית אל המרקע. שימוש יעיל נעשה בטלוויזיה הירדנית, שנקלטת היטב בישראל. מהדורות החדשות בעברית, שהייתה נלעגת רוב שנות קיומה, הפכה למקור מידע וויזואלי חשוב עבור תושבי ישראל שרצו לראות תמונות מהשטח שלא הוצגו במהדורות מבט לחדשות.

הפנייה אל קהל האויב (אזרחים) קרי: אזרחי ישראל, נעשתה באמצעות העיתונות הישראלית. הפלסטינים קיימו קשרי עבודה אמיצים עם כתבי השטחים וכתבים אחרים בעיתונים המרכזיים בישראל. צורת פנייה זו החליפה את השבועונים הפלסטינים שיצאו בעברית, כגון "גשר", שלא הצליחו לחדור מעבר לקהל מצומצם של פעילי שמאל.

מסר-העל המרכזי של האינתיפאדה מול קהל האויב והנייטרלים היה: הכיבוש הישראלי אינו מוצדק ואינו מוסרי. הפועל היוצא הוא, שהוא עתיד להעלם ולכן יש לזרז את התהליך על מנת לחסוך בחיי אדם ובסבל. הפנייה לישראלים הייתה מבוססת על העיקרון הוותיק של לוחמה מהפכנית - "מנכס לנטל" - שהוזכר לעיל. המטרה היא להראות לשליט שהרווחים המתקבלים משהייתו בשטח נופלים בהרבה מהעלות. נטל מוסרי מובהק היה "הכיבוש משחית". לשם כך הוצגו אלפי מקרים המדגימים עקרון זה. ממסר-על זה מסתעף מסר-על חשוב ביותר, שהוזכר לעיל - רגשות אשם. את החששות הישראליים מהקמתה של מדינה פלסטינית נטרלו

הפלסטינים על ידי הצגת עוצמתה של ישראל. מסר זה שימש דבר והיפוכו: מחד - העצים את תחושת הפער של חזק מול חלש, ומאידך - הפחית חששות קיומיים של ישראלים.

דוגמא לייזום אירוע הייתה הניסיון הפלסטיני לשחזר את הצלחת ה"אקסודוס" בארגון אוניית מעבורת בשם "סול פריין" ששמה הוסב ל"אל עוודה" (השיבה). אונייה זו הייתה אמורה לשוט מיוון לעבר חופי הארץ ועליה מגורשים שגורשו מאז מלחמת ששת הימים. פסטיבל תקשורת גדול אורגן סביב האירוע ועשרות כתבים הגיעו לאתונה למספר ימים. האונייה צללה בנמל בקפריסין כתוצאה ממוקש מסתורי שהוצמד לקרקעיתה. האירוע בוטל אך לכתבים לא היה ספק לגבי זהות היד המסתורית שחיבלה במעבורת והם נתנו לכך ביטוי בכתבותיהם.

פעילות מערכות המידע של ישראל

לעומת פעילות הפלסטינים בתקופת האינתיפאדה הייתה מערכת המידע של ישראל לקויה ביותר וקרסה תוך שעות. המנגנון של יחידת דובר צה"ל לא עמד בלחץ הפונים. בצה"ל לא הבינו את הצורך במידע זמין, ויחידת דובר צה"ל שימשה רק כגוף לצורך תגובה לפי עקרון ה"משחק ההוגן" (Fair Play) האמריקאי. מאחר ואי אפשר היה לקבל תגובה מיידית, הסתכמו רוב התגובות בלשון הלאקונית "צה"ל בודק את נסיבות המקרה". התגובה הנרחבת יותר, שהגיעה מספר ימים לאחר מכן, לא סוקרה, למעט באירועים חריגים. קציני הליווי, שהיו אמורים להוות את חוט השדרה של הפעילות עם כתבים בעת חירום, אלתרו לפי הבנתם. לא הייתה הכנה שיטתית של מסרים ודרכי עבודה עם כתבים, והתקשורת איתם התנהלה באנגלית בינונית. היוזמה המאוחרת של הקמת מרכז מידע לכתבים, שהחלה מספר שבועות לאחר פרוץ האירועים, טורפדה למעשה, מאחר והמידע נעצר בפיקודים בהוראה מגבוה.¹²

לטענת הפלסטינים עשתה ישראל שימוש ב"ליפ שחור", דהיינו הפצת כרוזים מזויפים ושמועות שליבו סכסוכים בקרב הפלסטינים.¹³ הפלסטינים השתמשו גם הם בכלי זה בשידורי רדיו גיבריל מדמשק. מלבד מסרים מרימי מוראל, שידר הרדיו גם מסרים בקוד ל"סוכנים" אמיתיים או מדומים. ישראל הגיבה בניסיון לשבש את השידורים, אך כתוצאה מחוסר משאבים הופסק ניסיון זה תוך זמן קצר.

היחידות המיוחדות שהופעלו בשטחים (כגון שמשון ודובדבן) הביאו (ללא שהתכוונו לכך) רווח פסיכולוגי ומבצעי. המוניטין שיצרו (כצפוי) הפלסטינים ליחידות אלו כיחידות הרג של מבוקשים חמושים וכ"יחידות מוות", גרם לכך שמבוקשים רבים הסגירו את עצמם מרצון.

לסיכום, פער המשאבים בין הצדדים הביא את הפלסטינים ליזמה וחדשנות ארגונית ותכנית בתחום המידע. הישראלים השתמשו בעיקר במשאבים צבאיים וכשלו באתגרים שהציבו להם הפלסטינים בארגון אספקת המידע ובתוכן. אין ספק שהסיפור הפלסטיני קל יותר לשידוק, אך נסיבות מקילות אלו לא יכולות להסביר את הכשל הישראלי. בגל השני של האינתיפאדה השתנתה מעט התמונה.

¹² J. Lederman, *Battle Lines: The American Media and the Intifada* (New York: Henry Holt, 1992), p.

159.

¹³ ד"ר ג'וואד עבד אל סאלח מאוניברסיטת ביר זית חקר נושא זה בהרחבה.

אירועי 2000-2002

האירועים מאוקטובר 2000 מהווים נדבך נוסף בניצול הצלחות הלוחמה הפסיכולוגית הפלסטינית, אלא שעתה מדובר במדינה פלסטינית דה-פקטו. מבחינת הלוחמה הפסיכולוגית יש לצד הפלסטיני מגבלה רבת משמעות והיא הימצאות נשק המופעל בעימותים וגורם לקורבנות ישראליים רבים. מציאות חדשה זו מעקרת את הנכס העיקרי שהושג במהלך האינתיפאדה הראשונה, שעיקרו חולשה וחוסר צדק. עיקרה של הלוחמה הפסיכולוגית באינתיפאדה השנייה היא התחבטות בין שני קטבים, מהלומות טרור מחד וקיום תדמית החלש מאידך. לפלסטינים יש אמצעי תקשורת עצמאיים ונגישים - רדיו וטלוויזיה - אך אלו מנוצלים לגיוס קהל הבית. למרות בעייתיות השליטה שקיימת ברשות, הרי שהפלסטינים לא איבדו את חוש היוזמה וניצול ההזדמנויות שהסכסוך מספק. בעוד שישראל מתלבטת במוסריות התעמולה (למעט הלינץ' ברמאללה, שגם שם לא נראו תמונות מפורשות אלא נסיבתיות, כגון הדם על כפות ידיו של צעיר פלסטיני). אין לפלסטינים עכבות כאלו ואיברים פנימיים של הרוגים מאש צה"ל הוצגו בצילומי טלוויזיה ועיתונות. ניצול הדימוי שיצרה גולגולתה הנקובה של תינוקת מחברון, שלהבת פס, היה יוזמה פרטית ולא יוזמה של הממשלה. מסר-העל המרכזי של הפלסטינים בשלב השני של האינתיפאדה השנייה הוא עוולות הכיבוש. ישראל עדיין מתחבטת בשאלה האם להשחיר את דמותו של ערפאת כמסר-על בלוחמה הפסיכולוגית, בעוד הפלסטינים שוב משתמשים במסר-העל של הנזק המוסרי (עוולות הכיבוש). מסר זה מאפשר נטרול לא מועט של הנזק התדמיתי הנובע מפיגועי המתאבדים.

מאבק החיזבאללה

דוגמה להצלחה מוכחת של לוחמה פסיכולוגית היא מקרה החיזבאללה בלבנון. ארגון קטן, עם פלג לוחם שאינו עולה על כמה מאות, הצליח לכפות רצונו על מעצמה צבאית, וזאת ללא גייסות שריון, חילות אוויר או ים. קהל היעד הראשוני עבורם היה אזרחי דרום לבנון (הבית). היה עליהם להוכיח שהשהות הישראלית קצרת מועד וכי החיזבאללה הם משענת יציבה יותר. לקמפיין היו מספר זרועות. מצד אחד הייתה כפיית שליטה אכזרית על האזרחים ולוחמה בתומכים בצה"ל (בין באופן פעיל ובין באופן סביל), ומצד שני הוקם ממסד של סעד רווחה וחינוך שמטרתו רווחים פוליטיים ותעמולתיים (ל"פ ביסוס) שיחליף את הממסד הישראלי (שהחליף במקור את זה הלבנוני).

על תושבי הדרום הופעל לחץ כבד ביותר מכל הכיוונים, כולל מממשלת לבנון. המסרים שהועברו להם הדגישו את בגידתם במולדת. ההיכרות התרבותית והאישית של החיזבאללה עם האזור ואנשיו עזרה לו מאוד בהעברת המסר ביעילות בתקשורת בין-אישית דרך מערך הסעד שהקימו וכן בתקשורת המונים דרך תחנות הרדיו והטלוויזיה המקומיות של הארגון.

קהל היעד השני היה האויב (צבא), אשר כלל את צה"ל ואת צד"ל. הקו הפסיכולוגי שולב בדרך הפעולה הצבאית. חיזבאללה זיהה את נקודות התורפה הצבאיות של צד"ל והשתמש בלוחמת גרילה נגדו. מנגנון המודיעין של החיזבאללה גייס מרגלים בתוך צד"ל שנתנו תחושה שהכל גלוי בפניהם ותרם לדמורליזציה. משחללו להתגבר בישראל הקולות בעד הנסיגה מלבנון, העצים החיזבאללה את המסרים הללו בקרב אוכלוסיית הדרום בצטטו קטעים מראיונות עם פוליטיקאים תומכי נסיגה. המסר לגבי ישראל שידר בעיקר נחישות: נכונות אינסופית להקרבת נפש ורכוש, אשר הודגמה בנאומיו של נסראללה, שבנו נפל במלחמה נגד ישראל. מסרי-על משניים היו "הבוץ הלבנוני" - מטפורה יעילה כובשת-דמיון שעיקרה - ממילא תצאו מלבנון, מדוע אם כן להאריך את הייסורים ללא טעם? הבוץ הלבנוני נוצל גם כמסר היסטורי,

דהיינו, כל כובש זר שנכנס ללבנון הפסיד. בנוסף היה מסר-על של אשמה. החיזבאללה עסק רבות בתיעוד הסבל של הלא-לוחמים, במיוחד באופן וויזואלי, ששחק קשות את הקונצנזוס הישראלי. אסטרטגיית החיזבאללה הייתה להפעיל לחץ על מקבלי ההחלטות מצד האוכלוסייה בישראל. סיומו המוקדם של מבצע "ענבי זעם" הוא דוגמא למבצע צבאי שהופסק כתוצאה מפרסום צילומי פגיעה בלתי מכוונת באזרחים שהתפרסמו במדיה העולמית. הבנה זו של אופי הלוחמה המודרנית נתנה בידי הארגון כלי רב עצמה. קבוצות שאליהן הפנה את מסריו היו האוכלוסיות המבוססות במרכז הארץ. התקיפות הצבאיות היו בעיקר נגד צד"ל וצה"ל. יכולת הפגיעה מעבר לגבול הוגבלה בשנים האחרונות למינימום, על מנת לחזק את העיקרון המרכזי של הארגון ש"המלחמה היא על שחרור לבנון מעול הכיבוש" - ההצהרות על כיבוש ירושלים הודחקו בינתיים.

ההשקעה בהיכרות התרבות הישראלית הניבה פירות במישור עיצוב המסרים. רון ארד והנעדריס (ואחרי הנסיגה גם החטופים) היוו שוט כואב על ישראל. נושא פדיון השבויים צרוב עמוק בתרבותם של היהודים והחיזבאללה היטיב לנצל זאת. הושקע מאמץ רב בחטיפתם של מנהיגי החיזבאללה הלבנונים עובייד ודיראני, אך לא נעשה כל מאמץ לנצל את החזקתם לרווח פסיכולוגי כלשהו מלבד מספר מצומצם של ראיונות עם עובייד.

העברת המסר לקהלי היעד השונים הלכה והשתכללה. החיזבאללה הקים תחנת רדיו וטלוויזיה "א נור", דבר שלא דרש השקעה רבה. ברם, נקודת התורפה של כלים אלו היא שאי אפשר להכריח את הקהלים, במיוחד את האויב, לקלוט את השידורים. כדי להתגבר על מכשול זה עשה החיזבאללה מה שנעשה החל ממלחמת העולם הראשונה, והוא לשדר חומר שהאויב רואה בו חשיבות.¹⁴ החיזבאללה שתל ידיעות שנגעו למהלך הלוחמה כדי לעניין את כל הגורמים. ידיעות אלה משכו את תשומת לב הציבור בישראל ועוררו עניין רב. המנתחים של אמ"ן היו בראש צרכני המסרים של הארגון. אחריהם באו אנשי התקשורת, כגון כתבים לענייני ערבים, כתבי שטחים וכתבים צבאיים. לא הייתה בעיה של צנזורה, כיוון שהדברים התפרסמו גם בעיתונות חוץ.

הכלי היעיל ביותר של החיזבאללה היה אולי המדיום הוויזואלי. כאן הוכיח הארגון שניתן להפיק רווחים גדולים בעזרת דמיון יצירתי ואמצעים פשוטים. הארגון פיתח תורת לחימה כפופה למדיום הוויזואלי, בבחינת "לא צילמת - לא נלחמת". מצלמת הווידאו הביתית היוותה את הכלי המרכזי. החומר שהובא משדה הקרב הוצג בתחנת הטלוויזיה מלווה בקריינות בסיסית ביותר, והוקרן עם פרשנות או מוזיקת ניצחון. מעצם טבעה נותנת מצלמת הווידאו, כידוע, תיאור סלקטיבי ביותר של המציאות, וכך הפכו הפעולות הסמליות לחשובות ביותר מבחינת החיזבאללה. לדוגמא, באירוע תקיעת הדגל לזמן קצר במוצב דלעת, חשובה מבחינה סמלית תמונת דגל החיזבאללה המתנוסס, שהונצח ושודר אינספור פעמים, יותר מהעובדה שהאירוע הסתיים בגירושם מהמוצב.

¹⁴ הצרפתים הדפיסו עיתון תעמולתי בגרמנית והטילו אותו מעבר לחפירות הגרמנים. על מנת למשוך את הגרמנים לקרוא בו שילבו דרישות שלום וידיעות מחיילים גרמנים שנפלו בשבי. כך נעשה גם ברדיו קהיר בעברית בשנים 1973 - 1974, עד לחזרת השבויים לישראל.

בישראל, החיה החומר הוויזואלי דילמה אמריקאית שראשיתה במלחמת וייטנאם ושיאה במלחמת המפרץ: למי נתונה נאמנותו של כתב חדשות?¹⁵ התחרות בין הערוצים בישראל הציתה ויכוח קצר, אשר גווע תחת לחץ הרייטינג, ותמונות החיזבאללה שודרו גם בטלוויזיה הישראלית. תמונות אלו, גם אם היו קופצניות ובאיכות נמוכה, עוררו עניין גדול מאחר והיו התייעוד היחידי (הגלוי) שהתפרסם. הישראלים צפו בתמונות אלו בשילוב של זוועה וריתוק: יחידות העולות על מארב או רכב הנפגע ממטען צד. נוצר רושם פסיכולוגי מצטבר של הצלחה צבאית לחיזבאללה.

ערוץ מסרים נוסף היה האינטרנט. תדמית החיזבאללה כתבורת כפריים שיעים פרימיטיביים התנפצה בעקבות האתרים הדינמיים שהפעיל.¹⁶ ישראלים שנכנסו לאתרים השונים שהפעיל הארגון ראו תמונות זוועה מפורטות, קבצי אודיו, ובעיקר קבצי וידאו של פעולות שונות. הניסיונות הישראליים להפיל את האתר בשיטות של לוחמת מידע כשלו כאשר "האקרים" ערבים התגייסו להפלת אתרים ישראלים ותקפו שרתים ישראלים. פוליטיקאים ישראלים מיהרו לקרוא לשביתת נשק.¹⁷

בעקבות הנסיגה מלבנון עלתה בישראל דרישה לפעולה נגד הלוחמה הפסיכולוגית של החיזבאללה, אך בפועל לא נעשה הרבה.

אנו רואים, איפה, שימוש מגוון ויצירתי המשלב נחישות, יצירתיות וחדשנות מבצעית שנועדו להעצים את הרושם מפעולות שונות בהם הצד הצבאי שולי למדי. התפיסה והביצוע המוצלח עומדים בסתירה בולטת לתפיסה הרווחת בישראל כי הצד הצבאי הוא חזות הכל.

¹⁵ במהלך מלחמת וייטנאם זכתה גיין פונדה לכינוי Hanoi Jane כאשר הלכה לבקר את ערי הצפון. היא הואשמה ע"י חוגים בארה"ב בבגידה ושובחה ע"י חוגים אחרים ממתנגדי המלחמה. כך גם פיטר ארנט, כתב ה-CNN בבגדאד, שנגדו נטען שהצבתו בבגדאד הייתה שקולה להצבת כתב ה-BBC בברלין בזמן מלחמת העולם השנייה.

¹⁶ לדוגמה www.hizballah.org.

¹⁷ www.vnet.co.il ב- 26.10.2000.

פרק ג': הכשל הישראלי - מושג ה"הסברה" - ניתוח ארגוני ותפיסתי

בפרקים הקודמים נסקרו היסודות הבסיסיים של לוחמה פסיכולוגית ויישומם בסכסוך הישראלי-ערבי. יש לאבחן את הגורמים לכשלים השונים ביישום הלוחמה הפסיכולוגית בישראל, לפני הצגת הצעות לשיפור.

אם קיים קונצנזוס ישראלי המאחד את העם מימין ומשמאל הוא מסתכם באמרה ש"אין לנו הסברה יעילה". בפרק זה יידונו שורשי הכשל הישראלי (התפיסתי והארגוני) בשימוש במידע לצורך קידום מטרות מדיניות.

עם לבדד ישכון?

מספר גורמים חברו להכשלת תחום הלוחמה הפסיכולוגית בישראל. המכשול הראשון הוא במישור הפילוסופי. בפרק הראשון צוין המטען השלילי לגבי שימוש בפרופגנדה בישראל בעקבות השואה. זו בעיה עקרונית, והסמנטיקה מהווה רק את הרובד העליון שלה. המושג "הסברה" מהווה מבט לעומק נכחי הנפש הישראלית. הוא מקפל בתוכו דילמה שלא נפתרה עד היום. יש בו את המתח בין תפיסת "הן עם לבדד ישכון ובגויים לא יתחשב" ("אוי"ם שמוס"), לבין רצון ישראלי בלתי נלאה לאהבה והכרה בינלאומיים. רצון זה עמד בבסיסו של מאמץ הרואי לתרום לפיתוחו של העולם השלישי בחקלאות וכדומה (כמו גם ברווחים אחרים), מאמץ שקרס ב-1973 תוך שבועות תחת לחץ ערבי. הוועדה הבינלאומית נגד גזענות בדרבן העלתה שוב את הסוגיה על פני השטח וניכר היה ההלם של צעירים ישראלים - כתבים, חברי כנסת וסטודנטים - מגילויי האנטישמיות הבוטים במסדרונות הכינוס או ברחובות העיר.

גם בעבר בצבצה מבין השורות או אף במפורש האשמת התקשורת הזרה באנטישמיות (למשל במקרה סיקור הלינץ' ברמאללה) כמניע מרכזי בסיקור הסכסוך הישראלי-ערבי. אך גם כאשר הכתב או העורכים או הבעלים הם יהודים, יש לישראל הסבר מן המוכן הסובב בעיקרו סביב אילוציו של "היהודי המתבולל".

מבלי לקבוע אם תפיסה זו מבוססת או לא, היא אינה תורמת, בלשון המעטה, לנושא התעמולה ויישומה הצבאי - הלוחמה הפסיכולוגית. ההאשמה באנטישמיות מייצרת פאסיביות וחוסר רצון להשקעה. מאחר שכך מקובל, לא ניתן לעשות נגד אנטישמיות מאומה. גם אם ניתן לאפיין מוטיבים אנטישמיים בסיקור או במניעים, הם אינם רלוונטיים לעבודה הסיזיפית של שמירה על האינטרסים של המדינה וקידומם.

כשל נוסף הוא תפיסה יהודית בסיסית של אופטימיות לגבי אחרית הימים ו"סופו של הצדק לנצח", המתבטאת בין היתר ברעיון המשיח (לפני שהפך ללא תקין פוליטית). מאחר והצדק ינצח בעתיד, הרי לא נורא אם לא ננצח בוידכוח כאן ועכשיו. תפיסה זו חוברת במידה מסוימת לתפיסת האנטישמיות המובנית, ושתיהן מרפות את ידם של העושים במלאכת ה"הסברה".

היחס לשימוש בתעמולה

לצד תפיסות אלו קיימת אנינות משונה בכל הקשור לתעמולה (במובנה השלילי, כגון תעמולת זוועות) שאינה ניתנת להסבר בהקשר השואה בלבד. מדובר בסלידה דמוקרטית-ליברלית אמיתית בקרב הציבור בישראל. סלידה זו קיימת גם במדינות מתקדמות במערב וזו כנראה הסיבה לכך שלא נעשה שימוש בתעמולה למעט בעתות מלחמה, וגם אז באופן מוגבל ביותר.

השימוש במידע בעל ערך אמוציונלי עולה מחדש בכל גל טרור פלסטיני, כגון במהלך האינתיפאדה הראשונה שהתדרדרה (ויש אומרים המשיכה, לפי התיאוריות של לוחמה מהפכנית) לרציחות פנימיות של פלסטינים בקנה מידה גדול. אלמנטים פליליים חברו לוועדות העממיות הפלסטיניות לשיטור וביטחון וביצעו מעצרים, חקירות בעינויים והוצאות להורג של רבים שהוגדרו באופן גורף כ"משתפי פעולה". צילומי הפתולוג היו מחרידים. הועלתה אפשרות לפרסום לצורכי "הסברה", אך הרעיון נגנז (יש לציין שהשיקול במקרה נתון זה היה נכון, מאחר וחייבים למצוא נקודת איזון במסר של זוועות כדי שלא ידחה את הצופה). קיימות שיטות גרפיות שונות שנועדו לטשטש אלמנטים וויזואליים לו רצו להשתמש בחומר, אך זהו מקרה אחד מני רבים של רתיעה להשתמש באמצעים רגשיים קשים או, במינוח פחות מעודן, Atrocity Propaganda.

בעשורים האחרונים, במיוחד מאז הסכם השלום עם מצרים, בלטה בישראל הנטייה לתפוס את העולם הערבי באורח אוטופי. חלה נסיגה מסגנון הצגת הערבים באופן נלעג, לתפיסה כמעט אידיאלית. רק מספר גורמים מצומצם, בעיקר בקרב אנשי הימין, מתעקשים להציג קריקטורות אנטישמיות המתפרסמות בעולם הערבי, אך לא נראה שהשפעתם רבה. מצב כזה מקשה על יצירת מסרים רגשיים לשעת מלחמה, כגון אכזריותו של האויב. אמנם השימוש הפלסטיני בנשק חם וטרור מתאבדים גרם מאז אוקטובר 2000 לתזוזה בדעת הקהל בישראל כלפי דמות הערבי, אך כפי שהוזכר, פרשת הלינץ' ברמאללה היא מקרה יוצא דופן של שימוש שיטתי בדמוניזציה של אויב.

חוסר ניצול משאבי אנוש

כשל תרבותי בתפיסה הדו-ערכית של הישראלי את העולם מפריע ביותר לתפקוד יעיל בתחום המידע - הפתיחות והניידות של ההיי-טק והעולם הגלובלי בנוסח CNN מחד והתייחסויות ערכיות להגירה כמו "עלייה" או "ירידה" מאידך. כלומר, ישראל מבזבזת משאב ענק של עולים מארצות שונות, במיוחד מארצות הברית, שיכלו להוות גורם רב משמעות בפיצוח הקוד התרבותי ובגישור בין ישראל למולדתם הקודמת. ניתן לספור על אצבעות יד אחת עולים מארצות המערב שהגיעו לעמדות בכירות בישראל. היחס האמביוולנטי לבנימין נתניהו ("בן יורדים") במהלך הבחירות מצביע על בעיה זו מכל צדדיה. בשנות ההקמה של המדינה היה המצב טוב מעט יותר, ודמויות כמו חיים הרצוג, אבא אבן וולטר איתן ניצלו את הידע התרבותי שלהם עד תום. במקום להשתמש במשאב זה, מציבים לעיתים בעמדות מפתח ישראלים הבטוחים כי האנגלית העילגת בפיהם היא ברמה נאותה. העובדה המצערת היא שרק הנימוס והסבלנות האנגלו-סקסית והאירופית מונעים משומעיהם להעיר להם על שגיאותיהם.

ישראלים וויזואליה

באופן כללי נראה כי לרתיעה הישראלית מוויזואליה שורשים יהודיים עמוקים. יש לישראלים מחסום נפשי עמוק מפני הוויזואליה, הנתפסת כזולה ופרימיטיבית, משהו השמור

לאמריקאים מן המעמד הנמוך (היחס האמביוולנטי של הישראלים כלפי "אמריקה" שווה דיון נפרד).

מנגד עומדת העובדה שהוויזואליה תופסת כיום מקום מרכזי במאבק הפוליטי. השכנוע והעברת המידע מתמקדים יותר ויותר בפורמט הוויזואלי. הטלוויזיה הפכה כבר לפני עשורים לכלי חדשותי ראשון במעלה וגררה איתה את העיתונות המודפסת, וכמובן את האינטרנט. בספרות מובא מקרה בו התעניין ה-CIA אצל ה-CNN באפשרות של יצירת דו"חות מודיעין פנימיים בפורמט של וידאו, מאחר והפקידים אינם קוראים יותר דו"חות. קריקטוריסטים בעיתונות המודפסת הם מעצבי דעה חשובים, מאחר וקריקטורה היא מדיום וויזואלי הנמצא בעיתון, לרוב בעיתון איכות.

מול מגמה זו עונה ישראל במידע עובדתי מילולי, מנומק ומפורט. מעבר לסיבות שהוזכרו לעיל, יש לכך שורשים תרבותיים עמוקים: מחקר בתקשורת בין-תרבותית מראה קשר בין תפיסה היסטורית של תרבות מסוימת כגון היסטוריה ארוכה, לבין נטייה לתת רקע מפורט - למשל בפגישות עסקיות. העולם העסקי האמריקאי (בו ההקדמה והרקע מהווים פרק קצרצר) מתנגש על רקע זה בתפיסה העסקית האירופית.¹⁸ לאור ההיסטוריה הארוכה של העם היהודי, אין פלא שאנו נוטים לתת הקדמות והסברי-רקע רבי-מלל, אשר כאמור אינם פופולריים כיום.

חוסר דינמיות

מכשול נוסף נובע מעצם הקונפליקט בין מדינה ממוסדת לבין ארגון פוליטי-צבאי. תחום התעמולה והלוחמה הפסיכולוגית מחייב דינמיות ויצירתיות רבה. מטבע הדברים זהו תחום של צעירים או מקצוענים בעלי ניסיון רב-שנים. לארגון פוליטי קל לאמץ אסטרטגיות תעמולתיות ולשנות כיוון ככל שיידרש. מדינה מבוססת פועלת באיטיות רבה יותר. החשיבה הפוליטית מופנית יותר להישרדות אישית כגורם ראשוני ורק לאחר מכן לטובת העניין. קיימת מערכת שיקולים מקיפה (ולא עניינית) המציבה את המדינה בעמדה נחותה מול ארגון דינמי חסר עכבות. כך, לדוגמא, הקימו הפלסטינים במהלך האינתיפאדה רשת ידיעות בפריסה ארצית שכללה בעלי קיוסקים, נהגי מוניות ומתנדבים ששינעו ידיעות תוך דקות, בעוד הרשת הצה"לית להשגת מידע עברה דרך שרשרת הפיקוד כולה, מהאוגדה ומטה, והמידע שעבר בה הגיע לכלי התקשורת זמן רב לאחר שעת הסגירה. פרופ' יחזקאל דרור נותן לגורם הקיפאון מקום מרכזי בניחוח כישלונה של המערכת הישראלית.¹⁹

דוד וגלית

סיבה נוספת לכשל הישראלי נובעת מעקרון בסיסי של הלוחמה המהפכנית, והוא ניצול ההזדהות האנושית עם החלש. היישוב היהודי על פלגיו השונים ידע לעשות שימוש רב בעיקרון זה בתקופת המאבק נגד האימפריה הבריטית, אך משקיבלה ישראל עצמאות נזנח העיקרון בהדרגה ("מדינה קטנה מוקפת אויבים") עד למלחמת ששת הימים, ואז ננטש כליל. במקורותינו, בא רעיון זה לידי ביטוי בפסוק בקהלת "והא-לוהים יבקש את נרדף", ובתוספת שמוסיפים חז"ל, שהדבר נכון אפילו אם הנרדף אינו צודק. המטרה האסטרטגית היא להציג

E. T. Hall and M. Reed Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990), p. 17.

¹⁹ בהקדמה לספרו המאלף של משה יגר משנת 1986, לשעבר סמנכ"ל מידע במשרד החוץ, לתולדותיה של מערכת הסברת החוץ של ישראל (ת"א: להב, 1986), עמ' 14.

עצמך כחלש, כפי שמתאר הביטוי הרווח כיום "היפוך תדמית דוד וגלית". ישראל הצליחה כאמור לשמור על תדמית כזו עד מלחמת ששת הימים. הפלסטינים יישמו את עקרון החלש בצורה מלאה במהלך האינתיפאדה הראשונה. המשימה הבלתי אפשרית של ישראל, בעקבות האנקדוטה המפורסמת של אשכול על "שמשון דער נעבעכדיקער" (שמשון הגיבור - המסכן), היא שעליה להציג עצמה בצד החלש לעומת העולם הערבי. בעמדה זו טמון פרדוקס עמוק. מחד, ישראל חייבת לשמור על הרתעה ולכן לפרסם את עצמתה ומאידך, בתחום המידע עליה להצניע את עצמתה ולהעצים את רושם עוצמת יריביה. זו בעיה קשה הדורשת פתרונות יצירתיים במיוחד. קושי גדול נוסף ששורשיו בחיבוטי הזהות הישראלית יהיה בהתגברות על מחסומים נפשיים ישראלים-ציוניים שיציגו תפיסה זו כגלותית ומסוכנת.

בסיכומו של דבר חוברים כל הגורמים הללו לתוהו ובוהו ארגוני הנובע מממשלות מתחלפות תדיר, מראיית עולם שונה בקשר לאיומים האסטרטגיים על ישראל, ומפקידים בכירים החוששים (ובצדק, מבחינת האינטרס שלהם) מעוצמתו של המידע. התוצאה היא סלידה מתעמולה, חוסר ידע ומשאבים, המביאים לחוסר מודעות ובורות בכל הקשור לשימוש במידע לקידום מטרות מדיניות וצבאיות.

פרק ד': צעדים מעשיים

הגורמים שנמנו בפרק לעיל הביאו למצב שבו "הסברה" מתנהלת בדרך-כלל כיוזמה פרטית של ישראלים או יהודים מודאגים מחו"ל היוצאים במודעות תמיכה יקרות בעיתוני האיכות בעולם, או כיוזמות ממשלתיות או צבאיות אד-הוק. הפעילות הרשמית מסתכמת במקרה הטוב בערכת מידע, חוברת או קלטת של אחד מגופי ההסברה.

בפרק זה יוצע מודל להתארגנות מחדש לטיפול בנושא המידע. אין טעם לחיות באשליות: מהפך יסודי לא יאושר, מאחר והלטיפונדיות הקיימות לא יאפשרו זאת. יחד עם זאת, אם אירועי ועידת דרבן ומבצע "חומת מגן" הצליחו לזעזע מעט את מערכת האמונות של הישראלים, אפשר שקריאה זו להקמת גוף אשר יטפל במידע בצורה מוצלחת מעט יותר תישא פרי. המודל המוצע יוכל להוות דוגמא לצעדים שצריך לנקוט.

עקרונות פעולה

לפני הדיון בהצעת הארגון מחדש, חשוב לציין מספר עקרונות חשובים אשר ייושמו במסגרת הגופים שיהוו חלק מהארגון הכולל:

מודעות לנושא הלוחמה הפסיכולוגית ואיסוף המידע

ראשית יש להתגבר על הקושי הפנימי של חוסר מודעות לנושא הלוחמה הפסיכולוגית. חייבים להיפטר אחת ולתמיד מהמונח המשתק "הסברה", המסמל ומגלם חוסר אונים עמוק. כפי שצוין בפתיח, חייבים לשווק את הצורך החיוני בביטוי כגון "מידע אסטרטגי" (שם זמני חלופי להסברה) בתוך הממסד הביטחוני והמדיני בישראל. האנינות שישראל מפגינה מאז תום המאבק לעצמאות כבר אינה במקומה. כפי שהוצג בפרקים הקודמים, היום מנצחים מלחמות לא פחות בעזרת מידע מאשר דרך קנה התותח.

בהמשך יובא דיון מפורט על גופים ממשלתיים ומערכת הביטחון. בשני הגופים האלה חייבים לקיים השתלמויות בכל הדרגים, על מנת להכשירם באופני פעולתה של התעמולה. המידע הקיים בגופים השונים חייב להיערך בחתך תעמולתי כדי להבין כיצד הפלסטינים ומדינות עוינות משתמשות במידע לצורך קידום מטרותיהן.²⁰ לאחר מכן, יש להכשיר צוותי הדרכה אשר ידריכו את כל הגופים הנ"ל בדבר ההשלכות התעמולתיות של צעדיהם.

דרך מצוינת להטמעת שינוי היא באמצעות סדנאות בהם דנים המשתתפים בצורך במידע אסטרטגי (נושא שאינו שנוי במחלוקת) ובאפשרויות היישום בארגונם. כך תשמשנה הסדנאות גם כפורומים של סיעור מוחות שתפוקתם רבה וחיונית. בהשקעה לא גדולה אפשר לארגן גם משחקי מלחמה עם הדגשת אלמנט הלוחמה הפסיכולוגית.

²⁰ פרסום כזה בשם "קווי תעמולה" הופיע ע"י יחידת איסוף המידע מתקשורת גלויה באמ"ן עד סוף שנות השבעים.

קביעת מסרים בסיסיים

השלב הבא הוא הכנת המסרים האסטרטגיים שישראל מעוניינת לחקוק בקרב קהלים שונים. רצוי להקים גוף אשר ישתדל להגיע לקונצנזוס לגבי מסריה של ישראל. כיום המסר עמום: בעיקר דיבורים על רצונה של ישראל בשלום ויציבות, ומדי פעם זיק של התמרמרות ותקיפת יריב ערבי, בדרך כלל אחרי אירוע אלים. מסר-העל "תקווה" מהווה יעד נאצל שכולנו שואפים אליו, אך הוא חסר משמעות במישור השכנועי. יש לנסח את יעדיה של ישראל בכל המישורים כך שיובנו על ידי כל קהל יעד.

הכנת המסרים איננה משימה פשוטה כלל וכלל, כתוצאה מהפיצול האידיאולוגי של החברה בישראל. הקושי נובע מכך שמשימה כזו נוגעת בשורשי הזהות הישראלית והציבור הישראלי, כאמור, לא גיבש עמדה לגבי טיב היחסים בין הישראלים לעולם הלא יהודי, ולגבי זהות היהודי הישראלי.

הגוף המכריע היום בבחירת המסרים הללו הוא משרד החוץ, אשר מאז ימי משה שרת מורכב במידה רבה ממקשה אידיאולוגית של ישראל ליברלית חילונית פתוחה ומתקדמת, המזדעזעת זעזוע אמיתי כל אימת שהיא נתקלת באנטישמיות פרטית או מוסדית (למשל המבוכה והבלבול בויעדת דרבן המוזכרים לעיל). מאחר והישראלים לא הכריעו בסוגיית הזהות, קשה מאד לנסח מספר מסרים מצומצם ברמה האסטרטגית. יחד עם זאת, אפשר לנסח מספר מסרי-על ברמה האזורית-טקטית, כגון הזכות לחיות (נגד טרור), הקשר ההיסטורי, חיפוש שותף לשלום וכדומה. בעקבות מסרי-העל ותוך התייעצות עם אנשי יחסי ציבור, ניתן להגיע להסכמה לגבי דרכים לשיווקם.

מעבר לוויזואליה

קו מרכזי בפעילות השכנוע חייב להיות המעבר לוויזואליה. אין כל חידוש באמירה שלישראל אין מספיק תמונות, אך חייבים להעביר למערכת הביטחונית את המסר בדבר חשיבותו העליונה של השכנוע הוויזואלי. האמרה הידועה של "לא פרסמת - לא עשית" חייבת להיות מתורגמת במערכת הביטחון ל"לא צילמת - לא ביצעת". זהו מהפך תפיסתי, אך חובה שיבוצע אם ברצונה של ישראל להיכנס לעידן הלוחמה של האלף השלישי.

לכן חייבת וויזואליה להיות עקרון הפעלתי מרכזי מנחה בדרך הפעולה שמאמר זה מציע. וויזואליה צריכה להיכנס לשיקולי ניהול הקרב. אמירה זו ודאי תקומם רבים, אך אין מנוס מכך. המפקד באלף השלישי, בכל הדרגים, חייב להכניס את אלמנט הוויזואליה לתוך מערכת השיקולים וניהול הקרב שלו. הדבר מתחיל לחלחל לתורת ניהול הקרב בלוחמה נמוכת עצימות בישראל, ומן הראוי שאף יחלחל ללוחמה הקונבנציונלית. העול הנוסף שיפול על המפקדים והחיילים כבד במיוחד, מפני שאסור שתהיה לו השפעה כלשהי על המטרה הראשונית של מילוי המשימה וניצחון. הטענה היא שאם אין גיבוי צילומי איכותי של הפעולה הצבאית, אזי פעולת הנגד הפוליטית שתבוא בעקבות כך מצד האויב עלולה להפוך ניצחון צבאי לניצחון פירוס (Pyrrhic victory).

ישוּם עקרון זה יכול להתבצע בכמה אופנים. יש לחקות את החיזבאללה המתעד את הקרב ומפרסם את הצילומים במהירות, במיוחד במקרים של הצלחות, גם אם הן מוגבלות, ובכך להעצים את הניצחון. יש להכניס לתקן הקרבי צלם וידאו וסטילס החל מרמת המחלקה. כל חייל ומפקד קרבי חייבים לעבור השתלמות בנושא צילום סטילס וידאו, כדי שיבינו את

האפקט שניתן להשיג בעזרת מניפולציה של תמונות, כגון זוויות צילום שונות ועריכת תמונה. הצלם, בנוסף לתפקידו הקרבי, יתעד את הקרב במצלמתו.²¹

ניתן לבצע וריאציות על רעיון זה. אפשרות אחת היא למנות איש תקשורת יחידתי, בעל פרופיל קרבי תרתי משמע. אדם זה יהיה חלק מהכוח במובן שהוא יודע לתפעל כלי נשק ומכשירי קשר, ויודע לחבוש פצועים, אך הוא אינו לוחם במבנה המחלקתי. הוא יקבל הכשרה מעמיקה בנושאי עיתונות, צילום עיתונאי, שידור רדיו וצילום וידאו. ציודו יהיה טלפון סלולרי, מצלמת וידאו איכותית, מצלמת סטילס דיגיטלית באיכות גבוהה, טייפ דיגיטלי, ומחשב נישא. תפקידו הצבאי יהיה לתעד את הקרב. את המידע שיועבר במהירות, יעבד קצין קישור אשר ישווקו לצרכנים השונים, לפי הצורך והנסיבות.

אפשרות שנייה היא להשתמש בחייל קרבי, ולהצמיד אליו ציוד נוסף שלא יפריע לו להשתתף בקרב ככל החיילים. ייחודו יהיה בכך שיש לו תפקיד נוסף, של איש התקשורת במחלקה. רפ"ל ומפא"ת יצטרכו להשקיע בהתאמת ציוד (שבעקרונן קיים) לצורכי צה"ל: מצלמת וידאו המחוברת לחגור או לקסדה הניתנת להפעלה וכוונן דרך שלט הנמצא על קת הרובה.²²

סביר שיהיה זה תהליך ארוך של ניסוי ותעייה והתגברות על השמרנות. לא תהיה בעיה לשכנע חיילים ללכת במסלול כזה, המבטיח אפשרויות תעסוקה בעתיד. חייל תקשורת יוכל להיות איש קבע לאחר שצבר ניסיון בתחום. קושי צפוי הוא עליית ערכו של חייל זה בעיני הפיקוד, עם חלחולו של מוסד יחסי הציבור גם לצה"ל. מה שהיה בעבר נחלתם של אלופים ירד עתה לרמת הגדודים והמחלקות. יהיה צורך לתת את הדעת לבעיה זו.²³

החיילים יעבירו את המידע שאספו למרכז מידע, רצוי בדרג מטכ"לי.

הדרך היחידה ליישום השינויים שנמנו לעיל בתחום המידע על ידי צה"ל היא על ידי יצירת מסלול מקצועי. יש להשקיע בכוח אדם איכותי, לדאוג לקידום נאות למצליחים, לסבבי השתלמויות בארגוני תקשורת בחו"ל, וכדומה.²⁴

בנוסף לצילומים, קיימים גם ביטויים וויזואליים אחרים: הקריקטורה, למשל, היא אחד השימושים היעילים ביותר, אם כי הקשים יותר לעיכול.

הקריקטורה היא מדיום המסוגל להעביר מסר צולפני ו/או ארסי באופן משכנע למדי; זוהי אמנות במלוא מובן המילה. הקריקטוריסט הוא עיתונאי המביע דעה באופן גרפי. מאחר וקשה יותר להביע רעיון באיור מאשר במילים, הרי שהוא מחייב כשרון מיוחד. השפעת

²¹ רעיון זה אינו רעיון מקורי של החיזבאללה. הוא בוצע לראשונה בידי גבלס, אשר הקים את יחידות התעמולה בצבא PK – Propaganda Kompanie. שהיו חלק אורגני מהצבא. דיווחיהם הוכנסו לאחר עריכה אל היומן הקולנועי השבועי. צוותים אלה הביאו תמונות מקו האש בחזית ורבים מהם נהרגו או נפצעו.

²² ראה נספח, תסריט דמיוני של פעילות צבאית בעידן המידע.

²³ התפרסמה בעיתונות ידיעה שצה"ל מחלק (שוב) מצלמות לחיילים, לאחר שבעבר חולקו אך לא נעשה בהם שימוש ראוי. לא נמסרו פרטים על היקף החלוקה. זהו בהחלט צעד בכיוון הנכון. כל העיר, 27.9.2001.

²⁴ המצב היה דומה בצבא האמריקאי לפני עשרים שנה. לתפקידי קציני יחסי ציבור (Public Affairs Officers [PAO]) התמנו קצינים כושלים בסוף הקריירה שלהם. הנשיא הנבחר רונלד רייגן הנחה את שר ההגנה ווינברגר לשנות את המצב. הצעד הראשון שלו היה ריענון התו"ל של לוחמה פסיכולוגית PSYOP ושל יחסי ציבור. הצעד השני היה הזרמת תקציבים לארגון מחדש, הקמת בסיסים לאימון והדרכה, גיוס קצינים איכותיים ורכישה ופיתוח ציוד יעודי.

הקריקטוריסט עצומה, מאחר והעין מעכלת אלמנט וויזואלי מהר יותר מאשר סוקרת מילים מודפסות, הדורשות גם מאמץ אינטלקטואלי.²⁵

לישראל אינטרס לפתח את המדיום הזה ולרתום אותו לטובת קידום יעדיה. יש לפתח מעין תורת לחימה לפיה מסרי-העל שינוסחו מראש יעברו עיבוד וויזואלי במדיום הקריקטורה ויופצו באופנים שונים.²⁶ מסרים שונים חייבים לעבור עיבוד לפי תכתיב קבוע או משתנה בהתאם לצרכים הפוליטיים, ולהיות מופצים באופן יצירתי. הם יכולים לקשט אתרים ישראלים רשמיים או אתרים פרו-ישראלים, להיות מופצים על גבי כרוזים, וכדומה. חשובה ההקפדה על עירוב השיקול התרבותי בכל קובץ של קריקטורות, במיוחד אלו הפונים לעולם הערבי. אפשר להעביר מסר משכנע בצורת קריקטורה לכוחות צבאיים הנמצאים בהמתנה או במהלך קרבות, כפי שעשו האמריקאים במלחמת המפרץ.²⁷

חשיפת מידע ואיסופו

המידע המשמש בלוחמה "הישנה" נאסף בכמויות גדולות והולכות, בעיקר לשתי מטרות: מידע מודיעיני ותחקיר. לעומת זאת, בלוחמה החדשה חייבים להוציא את המידע מעולם הסוד אל העולם הפתוח. קשרי הגומלין בין העם, השליטים הנבחרים ואמצעי התקשורת המעבירים מידע כמעט בזמן אמת הינה דבר ללא תקדים בהיסטוריה של דברי ימי השלטון. בניהול מלחמות היום חשוב כיצד המלחמה נתפסת לא פחות מאשר כיצד היא מתנהלת באמת. לצד זה יתרונות וחסרונות: היתרון הוא שהמידע קיים, זמין ואטרקטיבי. צריך התאמות קלות בלבד על מנת להפוך אותו לידע חדשותי. הצד השני של המטבע הוא המהפך הנפשי הנדרש ממערכת המודיעין, שהייתה אחראית עד כה לאיסוף החומר, כדי שהיא תשחרר אותו לציבור. זהו מהפך בקנה מידה עצום, במיוחד במדינה שבה אחד המיתוסים הוא ה"סוד". יש להדגיש כי המידע הוויזואלי קיים. הוא מושג דרך מצלמות המטוסים, המסוקים והמזל"טים, ונדרשים שינויים טכניים קלים בלבד להכשירו לשידור. מצב חדש זה יטיל עומס נוסף, אך בר ביצוע, על הטייסים שיצטרכו לחשב זוויות שידור בנוסף לזוויות גיחה.

דוגמא טובה לפרסום מוצלח של חומר מסוג זה היה הצילום ממסוק התקיפה של ניסיון ההתנקשות בבכיר חיזבאללה במכוניתו. הניסיון נכשל, וההשלכה הפוליטית הייתה שלילית בסופו של דבר, אך הטכניקה הייתה נכונה. מסוק חולף על גאיות וערוצים, מתביית על מכונת נוסעת בין שבילי כפר, מתייצב, שולח טיל, הנהג מזנק החוצה ונמלט. כאן מצויים כל המאפיינים של סרט מתח או משחק מחשב. האסתטיקנים יעקמו ודאי את אפם, אך זהו כיום חלק בלתי נפרד מהלוחמה, וחשוב לא פחות מהלוחמה עצמה. החיזבאללה למד זאת מזמן. לכן חייבים לעשות מאמץ ולהתאים את המזל"טים לצורכי שידור, לגייס מידע לווייני, סטי"לים, צוללות וטנקים.

מלבד גיוס המידע הצבאי ופרסומו, חייבים להקים מערך לאיסוף מידע פסיכולוגי-תרבותי.

²⁵ בארצות הברית נהנית קבוצה קטנה של קריקטוריסטים מסטטוס גבוה במיוחד, מאחר והם מאוגדים בסינדיקט שעליו מנויים מאות עיתונים שאינם יכולים להרשות לעצמם להחזיק קריקטוריסט.

²⁶ במשך כל שנות המדינה היה מקובל (בדרך כלל ביוזמות של משרד החוץ ובסיוע אמ"ן; כיום הדבר נעשה במסגרות פוליטיות פרטיות, בדרך כלל של ארגוני ימין) לאסוף קריקטורות אנטי-ישראליות ואנטישמיות ולערוך תמס על הדרך הגזענית שנוקטים הערבים. הקבצים הללו נותנים באופן פרדוכסלי במה נרחבת לקריקטורות הללו.

²⁷ מבט שטחי על הכרוזים הללו מעלה ביקורת, וזו אכן נמתחה עליהם מפי המפקדים הצבאיים בדאהרן, אך אנשי הלוחמה הפסיכולוגית נאלצו להסביר שזהו הסגנון האיורי המקובל בעיראק: R. D. Johnson, *Seeds of Victory: Psychological Warfare and Propaganda* (Atglen, PA: Schiffer Publishing, 1997).

כפי שהוזכר בפרק א', אי אפשר להעביר מסר משכנע לאויב ללא היכרות מעמיקה עם תרבותו. שלושת העשורים הראשונים למדינה היה לישראל יתרון ברור בתחום זה, עקב העלייה מארצות ערב. העולים ששירתו במודיעין יכלו לספק היכרות מעמיקה עם תרבויות ערביות שונות מאסיה ומאפריקה. דא עקא שידע זה לא נוצל ברובו למטרות מודיעין תרבותי, אלא למודיעין קונבנציונלי. המצב כיום גרוע ביותר. מיעוט מבוטל לומד ערבית ברמה טובה, ואלה שעושים זאת נחטפים ע"י זרועות המודיעין הקונבנציונלי לצורכי האזנה או קריאת עיתונים. גם המצטיינים שבהם אינם יכולים לעלות מעבר לסף מסוים ולהגיע להבנה עמוקה של התרבות הערבית, מה עוד שהיא מתחלקת לעשרות תת-תרבויות לפי חלוקה מדינית ואזורית.

לכן חייבים להקים מערך אשר ינסה להשלים את החסר. זהו מבצע ארוך טווח החיוני לצורכי מודיעין לשעת מלחמה וגם למגעים מדיניים לצורכי שלום. את בוגרי המערכת ניתן לשלב באופן טבעי במשרדי ממשלה או התעשייה או בכל גוף ציבורי אחר העוסק בקשרי חוץ. הם יתרמו ללא ספק ליעילות המגעים בטווח הקצר, ובטווח הארוך אף יוכלו לסייע להשתלבות הישראלית במרחב.

יש להדגיש שכיום לא מתבצעת עבודה מודיעינית מעין זו. הידע הצבאי הנרחב שנרכש במאגרי הידע והניסיון של המודיעין עוסקים כמעט אך ורק במודיעין קונבנציונלי. מודיעין תרבותי נמצא בתחום אינטרדיסציפלינרי בין האקדמיה, הצבא והחברה. המדינה הראשונה שהפעילה מערך כזה הייתה גרמניה הנאצית. הגרמנים הקימו מכללה מיוחדת שתרמה רבות להצלחות הדיפלומטיות של גרמניה ערב מלחמת העולם השנייה.²⁸ כפי שהוזכר לעיל, הצבא האמריקני מקיים מסגרת כזו, המתאימה מסרים ללאומים שונים.

תיאום וקישור

הגופים שצריך להקים ייאלצו לעבוד בתנאים של מערכת עיתון או תחנת שידור. לשם כך יש לציידם באמצעים הטכנולוגיים המתאימים, וכמובן במשאבים. חייבים להיות אנשי קשר בין הצבא, השב"כ, המוסד ומשרדי הממשלה. את המידע יצטרכו להשיג במהירות שאיננו רגילים לה. לשם כך יש לערוך השתלמויות עומק לפקידות ולקצונה הבינונית ומעלה. אדם או מערכת אשר יעכב את המידע משיקולים קטנוניים יישא בתוצאות, בהליכים מנהליים או אישיים שייקבעו מראש.

לסיכום, הצעדים הם מרחיקי לכת, בעיקר בתחום התפיסתי. מרגע שההכרה בחשיבות נושא המידע במלחמה תחלחל במערכת באופן אמיתי אפשר יהיה להפנות מאמץ לניסוח מסרים, לעיבודם הוויזואלי ולהשגת מידע מתאים בזמן אמת משדה הקרב. דרושה השקעת מאמץ רב לשינוי תפיסת ה"סוד" כתורמת לביטחון, והתאמתה ללוחמה בעידן המידע. תנאי מוקדם לשימוש נכון במסרים יהיה השגת הבנה תרבותית רחבת היקף של קהלי היעד באזורי האיום.

²⁸ L. Farago, *German Psychological Warfare* (New York: Putnam & Sons, 1942).

הדרג הממשלתי: המועצה למידע אסטרטגי

לאחר שהוצגו העקרונות המרכזיים, ניתן לעבור למודלים לפעולה.

העבודה אמורה להתחלק בין הדרג הממשלתי לצבאי, כאשר לכל אחד כיווני פעולה שונים. כאן יוצעו שתי אפשרויות. אחת "תכנית אסטרטגית", שגם אם לא תאומץ, תוכל להצביע על כיוון כללי רצוי, והשנייה שדרוג בקנה מידה מצומצם שאינו מצריך שינוי ארגוני בקנה מידה מהפכני.

"התכנית האסטרטגית" ממליצה על הקמת מועצה למידע אסטרטגי, אשר תהווה גוף-על שירכז את כל הטיפול בנושא ויתאם בין כל הגורמים העוסקים בו. היעד הסופי הוא מתן שירות לממשלה ולגופים אחרים בנושאי מידע אסטרטגי.²⁹ האפשרות השנייה היא ועדת מעקב מצומצמת (3-4 אנשים) בעלת סמכויות ומשאבים הולמים העונה ישירות לראש הממשלה ולועדת ראשי השירותים (ור"ש). להלן פירוט הצעדים האופרטיביים לפי האופציה (האידיאלית) הראשונה.

ועדת מסרים

במסגרת המועצה תפעל ועדת מסרים, שתפקידה יהיה לנסח את המסרים המרכזיים שישראל רוצה להעביר לקהלים השונים (כפי שהוזכר לעיל). בשלב הראשון חייבים לאגד את משרד החוץ והביטחון ואת לשכת ראש הממשלה במסגרת מסרית אחת, מאחר והם בעלי ההשפעה הגדולה ביותר במעגל המסרים הראשון. כפי שהוזכר לעיל, בחירת המסרים וניסוחם לא תהיה דבר פשוט, וההתנגדות לשיתוף הפעולה בין משרדי הממשלה והגופים השונים בוועדה תהיה רבה.

יש לקיים השתלמות ברמה גבוהה לכל הדוברים והמנכ"לים של משרדי הממשלה ולנסות לחפש את הקווים המשותפים. החשש העולמי מפני טרור לסוגיו בעקבות ההתקפה על מגדלי התאומים והטרור הביולוגי יוצר הזדמנות מתאימה לחזית משותפת נגד טרור מתאבדים בכל מקום בעולם המערבי.

איסוף מידע פסיכולוגי

פעילות המועצה צריכה לכלול הקמת יחידת מחקר אשר תאסוף בראש ובראשונה מידע תרבותי, אנתרופולוגי, היסטורי, סוציולוגי ופסיכולוגי, וממנו ירכבו, בין השאר, פרופילים שונים של מפקדים וחיילים. פרופילים אלו יועברו לוועדת המסרים ויסייעו לה בעבודתה.

מודיעין זה, שהוא אזרחי במהותו, יחבור למודיעין הלוחמה הפסיכולוגית (כפי שתואר בפרק א'), שהוא שונה ממודיעין קונבנציונלי בכך שמטרתו היא מידע מסוג אחר. מודיעין מסוג זה

²⁹ יש להפיק לקח מההדלפה לניו-יורק טיימס מתאריך 19.2.2002 בה נחשף קיומו של מנגנון מידע עתיק תקציבים בשם "המשרד להשפעה אסטרטגית" שתפקידו לטפל בדרכים התרניות כגון "שתילת שקרים מכוונים בתקשורת" וכדומה כחלק מהלוחמה בטרור. ההדלפה גרמה להודעה מספר ימים מאוחר יותר על ביטול הפרוייקט. www.nytimes.com מ-27.2.2002. יש לשער שמדובר בלוחמה בירוקרטית על סמכויות. יחד עם זאת יש כאן אינדיקציה לכך שהפנטגון אינו שוקט על שמריו בנושא המידע.

מחפש את המנופים המניעים עם, קבוצה או אדם, מסרים היכולים לחדור את המעטפת המגינה שיצרה המסגרת החברתית והצבאית שלו (לדוגמה חשש מפני נפילה בשבי) ודרכם לכוון את התגובה הרצויה ליוזם. חבירת מודיעין לוחמה פסיכולוגית למודיעין קונבנציונלי קלה יותר לביצוע כתוצאה מהשימוש במנגנון המודיעיני הקיים, מה שמבטיח כוח אדם ונהלים קיימים. צריך לשנות בהם רק את אוריינטציה האיסוף. צריך כמובן לפתח מומחיות בנושאים ספציפיים. הניסיון ממלחמות המאה העשרים מראה שמקור מידע מצוין בנושאים אלו הם שבויי המלחמה, אך יש לוודא שאינם משיבים כדי לרצות את חוקריהם.

אמ"ן, השב"כ והמוסד

המועצה חייבת, כמובן, לפעול בתיאום מלא עם כל גופי המודיעין הצבאיים והביטחוניים. יש לחלק תחומי סמכויות בתחום המודיעין הפסיכולוגי והתרבותי, כפי שנעשה לאחרונה בתחומי המודיעין הקונבנציונלי. פירושו של דבר שמידע צריך לעבור בשני הכיוונים, בין המועצה לגופים אלה ובין עצמם.

השלכות תעמולתיות

אחד מתפקידיה של המועצה יהיה לתאם יעוץ ברמות הגבוהות ביותר למעצבי מדיניות בשעת מלחמה קונבנציונלית או נמוכת עצימות ובכל צורת סכסוך אחר, אודות ההשלכות התעמולתיות שיש לצעדים מלחמתיים ופוליטיים שונים. המומחים צריכים להיות ברמה מקצועית גבוהה כמו גם בני אמונם של ראשי ממשלה וקצינים בכירים בצה"ל ובמשרה, על מנת שהמסר שלהם יישמע. כך יימנעו כישלונות תדמיתיים כגון החזרת 400 אנשי החמאס שגורשו ב-1992 או אופן נסיגת צה"ל מלבנון בשנת 2000. אנשים אלו יוכלו למנוע, או לחילופין לעצב, את הצעדים הננקטים, תוך התחשבות בצעדי הנגד התעמולתיים שינקוט הצד השני. אפשר יהיה להיעזר בטכניקה של תעמולת-נגד, שתוציא את העוקץ ממסרים שהאויב ישאף להפיק.

תיאום הקשר עם יהדות התפוצות

חייב להתבצע מהפך ארגוני ביחסים עם יהדות העולם. כיום הקשר לקוי ביותר. שני ארגונים מרכזיים נאבקים עליו: הסוכנות היהודית ומשרד החוץ, ושניהם סובלים ממשבר אימון ביחסיהם עם הקהילות. שורה של מינויים פוליטיים, חוסר רגישות והבנה, ולא מעט התנשאות יצרו משבר רב-שנים זה.

במישור המידע יכולה ישראל לחקות את הפלסטינים, העושים שימוש מלא בפזורה שלהם. הם מנצלים את הקרבה התרבותית של בני המקום ואת קשריהם התרבותיים והחברתיים על מנת להביא את המסר הפלסטיני לחברה המקומית. ישראל אינה מנצלת אפילו חלק מזערי מהפוטנציאל שמציעים לה יהודי העולם. מחלקה מיוחדת לנושא ניצול הפזורה היהודית לצורך העברת אינפורמציה לקהלים שונים בחו"ל חייבת להיות חלק בלתי נפרד מהארגון. קיימת נכונות עצומה בקרב הקהילות לפעול למען ישראל בתחום המידע ויש צורך בארגון חדש ובדחיפה תקציבית קלה ביותר כדי לרתום שוב את העם היהודי.

אפשר לנצל את הנטייה לאקטיוויזם בקרב הסטודנטים באוניברסיטאות ובקרב הקהילות. בארה"ב, למשל, מקובלת שיטת ההשפעה הפוליטית באמצעות grassroots politics - גיוס אזרחים מן השורה לפעילות פוליטית למען אידיאל. השיטה נוצלה בהצלחה רבה בין השאר

בנושא שוויון זכויות לשחורים בשנות ה-60. פעילות כזו אינה מחייבת תקציבי ענק. עד הסכמי אוסלו הייתה פעילות יהודית כזו, אך היא הופסקה מסיבות שונות, והפעילים התפזרו. עתה חייבים לשקמה ולשחזר את המידע מהדו"חות והמדריכים שנכתבו באותה עת.

יש לציין התפתחות חשובה בקהילות האמריקאיות, והיא נכונותה והתגייסותה של הקהילה הדתית-חרדית למען ישראל. בקהילה זו ישנן אנרגיות גדולות המחפשות אפיק לפעולה. הממסד הקיים לא מכיר את הקהלים הללו וודאי לא ערוך מנטלית לגיוסם. הקהילה החרדית מעורה בפוליטיקה העירונית במספר ערים גדולות בארה"ב ובאירופה ומקיימת קשרים עם מספר ארגונים בינלאומיים. המרכיב האנטי-ציוני מהווה מיעוט בקהילות אלו. אולם גם כאן, בגיוס הארגונים החרדיים, נחוצה פתיחות וחדשנות מצד הממסד הביטחוני הישראלי והמועצה החדשה, כדי לנצל את הפוטנציאל הטמון בגופים אלה.

אם כן, חייבים לערוך מיפוי ארגוני של כל הגופים הממשלתיים והציבוריים בישראל, ובמיוחד אלה שיש להם פעילות בין-לאומית וקשרים בין-לאומיים, בין אם במסגרת קשרי עבודה, מסחר או קשרים אחרים. יש לקיים השתלמויות עבור גופים אלו בנושאים ובמסגרות שנקבעו ולחשוב על תמריץ מתאים שיתמודד עם רגשות דחייה שגופים אלו ירגישו בוודאי, ולעמוד בלחצים של משרד החוץ. תמריץ אפשרי הוא קיום סמינרים בארץ או בחו"ל על ידי אנשי מקצוע בתחום יחסי הציבור ברמה עולמית.

שדרוג וארגון מחדש של הגופים הקיימים

הדרג האזרחי: לשכת העיתונות הממשלתית

אחד ממשימותיה של המועצה יהיה לפעול לשדרוג לשכת העיתונות הממשלתית, להעבירה תהליך של ארגון מחדש ולהתאימה לאלף השלישי.

גוף זה נוסד כדי להוות קשר עם התקשורת הזרה, אך במהלך השנים נדחק לשוליים. אי אפשר להתעלם מהבעייתיות שבמעמדו של ארגון זה כגוף ממשלתי תעמולתי, אך אפשר להתמודד איתה. מחלקת הצילומים העשירה שלו מהווה ארכיון צילומים המתאים בעיקר לכתבות רקע או רטרוספקטיבה. הארגון חייב לעבור לגישה יוזמנית, להעסיק צלמי וידאו וסטילס שיקבלו עדיפות מצד המנגנון הממשלתי בגישה לסיפורים שיש בהם לשרת את האינטרסים של ישראל. עליו לתת שירות ברמה של ארגון מדיה מסחרי הפועל סביב לשעון. כך יוכל להשתלב במסגרת מסרים שעליהם יוחלט מראש וכך יקל עליו לספק חומר וויזואלי או כתוב בצורה שתשרת את האינטרס הישראלי.

הדרג הביטחוני:

אמ"ן/ל"פ

מהעיתונות הישראלית עולה שצה"ל מחזיק יחידה קטנה ביותר עם סמכויות ומשאבים מוגבלים האחראית לנושא הלוחמה הפסיכולוגית בצבא.³⁰ לכן ניתן להניח שהיבט זה של הלוחמה אינו תופס מקום נכבד בלוחמה של צה"ל. חייבים להקצות ליחידה זו תקנים

³⁰ "פלישת שוטפי המוחות", כל העיר (מקומון ירושלמי), 26 יוני 1998.

ומשאבים ולאפשר לה להטמיע את תורת הלוחמה הפסיכולוגית (בהנחה שהידע שנצבר במהלך השנים אכן נשמר) בדרגים המבצעיים בצה"ל.

השב"כ והמוסד

באשר לגופי המודיעין האחרים של ישראל, הרי שהמידע היחיד הקיים לגבי לוחמה פסיכולוגית הוא על המוסד. המקור (המפוקפק אמנם, אך לפי המאמץ שנעשה להשתיקו ניתן לשייך לו אמינות מסוימת) הוא ספרו של ויקטור אוסטרובסקי על המוסד,³¹ בו מסופר על מחלקה במוסד שתפקידה כוללים בניית סיפורים שקריים בתקשורת העולמית על מנת לחפות על מחדלי ישראל. כדוגמה מביא הספר את כשלון המוסד בפרשת מניעת ניסיון התנקשות בגולדה מאיר באיטליה ב-1973. אין לקבל את אמירותיו של המחבר כפשוטן, אך זו כמעט העדות היחידה לקיומה של יחידה כזו במוסד. המוסד מתחיל צעדים קטנים לשינוי. נערכים ניסיונות ראשוניים לגיוס כוח אדם דרך העיתונות. קשרים עם המדיה נערכים באופן לא רשמי ולא ממוסד עם עיתונאים בודדים כמו יוסי מלמן מ"הארץ". בשב"כ נמשכים דיונים אינטנסיביים בנוגע להעסקת דובר מקצועי.

רצוי שכל הגופים הללו יתגברו על שמרנותם כדי להיערך לעידן המידע. מושג ה"סוד" ותרומתו לביטחון המדינה חייבים לעבור הערכה מחדשת. השב"כ צריך לקחת בחשבון את ההשלכות הפסיכולוגיות של פעולותיו. השלכות אלה יכולות להכתיב את אופי היעדים או לעצב את הפעולות כדי למקסם את השפעתם. התחשבות בהשלכות הלוחמה הפסיכולוגית יכולה לעזור גם בהערכות לקראת מתקפת הנגד התעמולתית הצפויה מהאויב, כדי לנטרל את יעילותה. המוסד חייב לערוך חשיבה אסטרטגית מקיפה ולא פשוטה על מנת להתמודד עם מורשת החשאיות והתאמתה לעידן הלוויין ומחשב כף היד. כל אלו דורשים משאבים רבים, אבל בעיקר חשיבה חדשה.

דובר צה"ל

יחידת דובר צה"ל צריכה לעבור שינוי. המצב של יחידת דובר צה"ל אחרי מלחמת לבנון ושתיה אינתיפאדות הוא בכי רע. גודל היחידה ומשאביה משקפים את סדר העדיפויות הנמוך המיוחסים ליחידה זו במערך הצבאי. בעבר נתפסו הדוברים כדוברי הרמטכ"ל. הם ספגו את אש הביקורת, אם הייתה, וברוב המקרים תפקודו כיחידת מגיבים.

מילת המפתח היא קישוריות. המידע צריך להגיע תוך דקות ל"חדר מצב" שם יעובד לפורמט המתאים (הודעה לעיתונות, קובץ וידאו, אודיו, וכו') משם יועבר לעיתונאים לפי שיקול דעת מקצועי. לאנשי היחידה יהיו האמצעים הטכניים המתאימים להעביר את המידע, למשל מחשבי כף יד או במקרה של קובץ וידאו, מחשב נישא משוכלל. חשוב לקיים השתלמויות בין-זרועיות בנושא תפקוד מנגנון המידע. הקשר הבלתי אמצעי בין האנשים בחילות ובמפקדות השונות יכול לגשר על ריבי סמכויות וחששות מאבדן שליטה. אנשי היחידה יעברו הכשרה עיתונאית ארוכה (אולי במסגרת דמוית עתודה אקדמית) או יבואו מבין בוגרי גל"צ.

למותר לציין כי לפי תפיסת הלוחמה של האלף השלישי האופן שבו מצטייר הדימוי בקרב קהלי יעד חשוב לא פחות מההישגים הממשיים בשטח, במיוחד בלוחמה בעצימות נמוכה. לכן אין למנות קצינים ליחידת עילית כזו לפני שיקבלו הכשרה מקצועית בתחומי עשיית וניהול תקשורת, החל מהחייל הזוטר וכלה במפקד היחידה. כיום, למעט מקרים בודדים של אנשי

³¹ V. Ostrovsky, C. Hoy, *By Way of Deception: The Making and Unmaking of a Mossad Officer* (NY: St. Martin's Press, 1990), p. 199.

מדיה ששרתו ביחידה בתפקידי פיקוד, מקבלים כל הקצינים את הכשרתם תוך כדי עבודה. היחידה נעזרת באנשי מילואים רבים המשמשים כקציני ליווי. רבים מהכתבים הזרים ששרתו בישראל נמצאים תחת הרושם שהקריטריון לשירות ביחידה הוא לאו דווקא כישורים לשוניים או מקצועיים, אלא יותר עניין של קשרים. לכן יש להגדיל את מצבת כוח האדם שלה, לפרוש אותה בכל צה"ל ולרשת את חבריה כך שיוכלו לתת מענה בכל חלקי הארץ תוך דקות. יש לתת להם גיבוי במאבק מול מפקדים האמונים על תפיסת הסוד, גם כאשר הוא מזיק יותר מאשר מועיל. אנשי היחידה יעברו הכשרה אינטנסיבית במיומנויות ראיון, יסייעו למפקד בשטח בעצות כיצד להתראיין (בחירת רקע, בחירת משפטי מפתח - סאונד בייטס, תרגול לפני הראיון, סיוע באנגלית וכדומה). גם כאן ראוי להעסיק קצינים שאינם ילידי הארץ הן בקבע והן במילואים. יחידת הדובר צריכה להיערך לפריסה חדשה ומקיפה בכל הארץ, ובמיוחד באזח"ע ואיר"ש. אנשי צריכים להיות בעלי סמכות דומה למשק"י ביטחון שדה הנהנים מגישה ישירה ושיתוף פעולה בכל מקום ללא קשר לדרגתם.

כתיבת תורת לחימה ישראלית לנושא

כיום המצב בתחום התפיסתי בעייתי מאוד. ההגדרה הצה"לית הישנה של לוחמה פסיכולוגית מדברת על היותה "תחום משני של לוחמת מודיעין" ומטרתה לפעול לשינוי עמדות בקרב מקבלי החלטות או חיילים בשדה הקרב. יש לשער שהמונח המעומעם "לוחמת מודיעין" לקוח ממורשת הצבא הבריטי. על כל פנים, ההגדרה מכילה יסוד שכיום, אם נפרשו בפרשנות רחבה, הוא חדשני, שהלוחמה הפסיכולוגית מכוונת גם כלפי הדרג הפוליטי.

ההגדרה החדשה של צה"ל מגדירה לוחמה פסיכולוגית כ"לוחמה שמשמשים בה בתעמולה כדי להשפיע על קבוצת אנשים בקרב האויב"³². גם כאן אפשר לפרש את הביטוי "בקרב האויב" במשמעות רחבה, כך שיכלול גם את הדרג הפוליטי. ההגדרה מועילה בכך שהיא פורטת את ההשפעה לפרטים, כגון ערעור אמונה בניצחון, או ערעור הביטחון העצמי. מכשלתה המרכזית היא השימוש במונח מעורפל וטעון כמו "תעמולה" לצורך הבהרת מושג סבוך כמו לוחמה פסיכולוגית. הגדרה זו מזכירה מאוד את ניסיונותיו של Daugherty משנות החמישים לתת הגדרה מתאימה.³³ הגדרה במקרה זה חשובה מאד מאחר והיא צריכה לתחום את תחום הפעילות של שימוש במסרים בשדה הקרב. כיום התחום הצבאי והאזרחי של העברת מסרים מצוי בידי מספר גורמים ששיתוף הפעולה ביניהם טעון שיפור.

לכן יש לכתוב תורת לחימה מפורטת, כפי שקיים לגבי לוחמת שריון או חיל האוויר, על מנת לשלב את הלוחמה הפסיכולוגית בכל זרועות הלוחמה. בינתיים נעשים גישושים ראשוניים.³⁴ ראשית יש לכתוב תורת לחימה כלל-צה"לית ואחר כך לכתוב, בשיתוף כל זרוע, את ההתאמות הנדרשות כגון ציוד ההפצה שיש בידי אותה זרוע (אולפן מוטס או שט), כוח האדם שהאויב מפעיל (חיילי חי"ר או טייסים) והמסרים הנגזרים מכך. התוצאה הארגונית שתיגזר מצעד זה תידרש להתמודד בראש ובראשונה עם השאלה האם להקים גוף-על לריכוז הפעילות של כל

³² ההגדרה במלואה: לוחמה פסיכולוגית היא לוחמה שמשמשים בה בתעמולה ובפעולות פסיכולוגיות אחרות, כדי להשפיע על דעות, על רגשות ועל התנהגות של קבוצת אנשים בקרב האויב. תכליתה של הלוחמה הפסיכולוגית היא לערער את ביטחונם העצמי והאישני של חיילי האויב, את אמונתם ביכולתם לנצח או לעמוד במילוי המשימה, את זיקתם הלאומית ואת אמונתם בצדקת דרכם (מילון מונחים לצה"ל).

³³ ראה ספרו W. E. Daugherty & M. Janowitz, *A Psychological Warfare Casebook* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1958).

³⁴ אלי"מ (מיל). שמואל ניר מקדם את תפיסת "הקרב על התודעה", כאשר הלוחמה הפסיכולוגית מהווה מרכיב אחד ממנה.

חיל, או יחידות נפרדות לכל זרוע שיקבלו משאבים מהחיל שלהם. לכל צורה ארגונית יתרונות וחסרונות.

כתיבת תורת הלחימה תביא רווח חשוב נוסף. העיסוק בתורת הלחימה יחייב הפניית שאלות קשות לגורמים רבים בצה"ל ובמערכת הביטחון. הדבר יוכל להוות תמריץ שיעודד חשיבה וארגון מחדש במערכת הביטחון.

צוותי חשיבה

משרדי פרסום מתמודדים עם האתגר של הספקת רעיונות יצירתיים ומפתיעים ללא הפסקה. הם פיתחו שיטות שונות של סיעור מוחות, העסקת אנשים יצירתיים במיוחד (רעיונאים), וכדומה. גם הצבא ומערכות הביטחון צריכים לקיים גופים בעלי תפקוד דומה. הכשרתם תהיה מסובכת יותר, מכיוון שהם צריכים הכשרה בכל ענפי הלוחמה הפסיכולוגית, בפוליטיקה ובמזרחנות. תפקידם יהיה לספק למערכת רעיונות ללא הרף על מנת למלא את מטרות המרכזית של הלוחמה הפסיכולוגית, כלומר לשמור את האויב במצב של מגננה. זוהי האסטרטגיה הננקטת בידי הפלסטינים, לדוגמה בהכרזתם על בכירים במערכת הביטחון כפושעי מלחמה. מה שנתפס בתחילה כשטות, תפס תאוצה בקמפיין יעיל בחו"ל והעסיק את המערכות המשפטיות בצה"ל ובמשרד החוץ זמן רב.

הצוותים הללו ישמשו לחיזוי תסריטי לוחמה פסיכולוגית שונים. הם ישמשו בתפקיד פרקליט השטן ויחזו מצבים שהאויב ייזום או ינצל לצורכי לוחמה פסיכולוגית, ומערכת הביטחון תוכל להיערך בהתאם. בעיה מעשית תהיה שלאחר תקופת עבודה מסוימת, יתחיל הקצין הצעיר "להתברגן" וממילא איכותו היצירתית תיפגע. לכן יש לקצוב תקופה מתאימה שאחריה יחויב הרעיונאי לעזוב את תפקידו. ניתן כמובן לשבצו בתפקיד אחר ביחידות הלוחמה הפסיכולוגית.

הקמת מערך צבאי של הפקת מסרים

הקושי המרכזי הוא להפיץ ולהפיק את המסר בזמן הקצר ביותר מרגע שאופיין בשדה הקרב צורך או הזדמנות להעברת מסר יעיל לאויב. בשטח המסרים (בעיקר כרוזים) מוטלים על האויב, אבל בדרך כלל רק אם הדבר תוכנן מראש. דרכו של כרוז ארוכה מאוד. תחילה יש לאפיין את הצורך בשטח (המקרה הפשוט מכולם - קריאה לכניעה). יש לחבר מסר לפי הכללים, שיכבד את אומץ ליבו של האויב, שיפנה ליצר ההישרדות שלו, שיענה על חששות מפני מלכות. אחר כך רצוי להכניס מידע שידוע לנו על האויב, כגון שמות מפקדים זוטרים ובינוניים, שמות הרוגים או כוונות האויב, על מנת להרשימו בידעיותו. לשם כך דרוש קשר עם זרועות המודיעין. אם זו פנייה אישית, דרושה חתימתו של המפקד הבכיר בשטח. רק אז אפשר לעבור להדפסת הפנייה על גבי כרוז נייר. את הכרוז יש לארוז במתקן מיוחד המוטל ממטוס, ולבסוף - לתאם עם חיל האוויר את הזמן והמקום להטלתו. זהו אתגר לוגיסטי ואינטלקטואלי לא קטן. מצד שני, הרווח גדול: כרוז כזה יכול להוביל להורדת מוראל, לכניעה, לעריקה ולעוד תוצאות שיחסכו חיי אדם רבים.³⁵

לכן יש לשקול, במסגרת התארגנות מוצעת, האם להקצות תקן לקצין לוחמה פסיכולוגית ליחידות השדה או להקים מפקדה מרכזית שתיתן שירותים לכל יחידה בשטח. הפקות המסרים בתחום הטקטי הם מסרי רמקול או מסר כתוב. מסר רמקול הוא הקל ביותר להפקה. לשם כך צריך לנסח את הפנייה לפי הכללים המקובלים ולפי המצב הנתון בשטח ולהקליטם

³⁵ במלחמת לבנון הוטלו כרוזים שקראו לאנשי אש"ף להיכנע. הכרוזים הטרידו רבות את מפקדי אש"ף בשטח. ראיון עם צאלח תעמרי, מפקד בכיר באש"ף, בית לחם, יולי 1998.

במבטא ובעגה הנכונים. את השידור יכולים לעשות חיילים מן השורה. מסר כתוב יכול לעבור ליחידה בדואר אלקטרוני, להיות מופק במדפסת או מכונת צילום ולהיות מוטל ממסוקים או פגזי ארטילריה.

הפצה והכשרה - טכנולוגיה

בנוסף לשיטות הוותיקות של הפצת מסרים שראשיתן, כאמור, במלחמת העולם הראשונה, יש להטיל על גופי הפיתוח הטכנולוגי את המשימה של פיתוח אמצעים חדשים להעברת מסרים. כיוונים ראשוניים יכולים להיות מצגות לייזר והולוגרמות.

אין כל ספק שבמלחמות העתיד יתחברו חיילים - במיוחד ישראלים - אל אתרי אינטרנט,³⁶ מרכזי מידע וכדומה על מנת לקבל מידע בזמן אמת. האויב ינצל את הקדמה הטכנולוגית על מנת להעביר מסרים פוגעי מוראל או מסרי הונאה. לכן יש להיערך לכך. בראש וראשונה צריך לדאוג למרכזי מידע, מהם יוכלו חיילים, בני משפחותיהם ושאר אזרחים לשאוב מידע מעודכן ואמין. במידה ומדינות ערב יתפתחו מבחינה טכנולוגית-אזרחית, יהיה צורך להיערך להעברת מידע משרת-יעדים לחיילי האויב ולאזרחיו. אם ישנם אזרחים המצוידים בזימונית, אזי יש למצוא דרך להעביר מסר למנויים. ניתן למפות את אתרי האינטרנט בכל מדינות ערב הרלוונטיות ולהעביר אליהם מידע. באותה צורה, ניתן למפות ולעדכן רשימות דואר אלקטרוני במדינות השונות, במיוחד של מעצבי דעת קהל, ולהעביר להם מסרים מתוכננים מראש. כלי הפצה נוסף הוא ה-SMS דרך הטלפון הסלולרי. בניגוד לרושם ראשוני של קשיים עצומים, ניתן להגיע לרשימות אלו באמצעים פשוטים.

אפשרות טכנולוגית נוספת היא הפקת תקליטורים עם מסרים שונים, בהנחה שבשדה הקרב העתידי יצאו החיילים הערביים עם מחשב נישא כמו חלק מהקצינים הישראלים. העברת מסרים יכולה להתבצע על גבי מסכי ענק או בעזרת הולוגרמות ולייזרים. מכשירים פשוטים כאלה נמצאים בשימוש באולמי שמחות ומועדונים. ניתן לנצלם גם להונאה צבאית. מזל"טים נושאי רמקול יכולים להעביר מידע קולי לחיילי אויב ללא סיכון אנשי צוות או כלי טייס יקר. מערכת משולבת של מידע מלוויין, המעובד למסר בערבית והמשודר תוך זמן קצר לאויב, יכול להעצים את התחושה שהצבא הישראלי שומע ורואה את כל הנעשה ביחידות האויב, ולתרום תרומה נכבדה ללחץ פסיכולוגי עליו.

העברת מסרים - אמצעי התקשורת האזרחיים

רדיו וטלוויזיה

הרדיו הוא מדיום יעיל להעברת מסרים, ונמצא בשימוש פוליטי מאז שנות השלושים של המאה הקודמת. הוא זול ומהיר בהפקה, ומאפשר גם שידור של מסרים מוקלטים מראש. לשם כך יש להקצות תדרים ולפרסמם. תחנת רדיו יכולה לשדר אד-הוק או דרך הערוצים הישראליים הממלכתיים. אפשר לקיים ערוץ נוסף המיועד למדינות ערב בשעת מלחמה, וגם בעתות שלום.

עיקרון הפעלה חשוב מאוד הוא שמירה על אמינות. אסור בשום אופן להעביר מידע לא נכון. עקרון זה נכון גם לגבי טלוויזיה. לא יהיה קל לישראל לשמור על אמינות אצל מדינות האויב, מפני ששידורי הערוץ יותקפו כתעמולה. המטרה שאליה צריך לשאוף היא, שהצופה הערבי

³⁶ כיום אפשרי בטלפון סלולרי מסוג Communicator ובמודלים אחרים המאפשרים התקשורת בטכנולוגיית WAV.

יתחבר לערוץ זה, ויאמר בלבו שהוא יודע שזו תעמולה ישראלית מאוסה אבל הוא מעוניין לצפות בשידורים, ומתכוון להישמר לנפשו. כדי להגיע למצב כזה יש לשדר תוכניות ברמה גבוהה.

באשר לתכנים, הנטייה מצד אנשים שאינם בעלי מקצוע תהייה ליצור תכנים של "הסברה" ישראלית, ומכך חייבים להימנע בכל תוקף. המסרים צריכים להיות עקיפים, דהיינו: לא להפיק סרטים על הדמוקרטיה בישראל, אלא דרמות הכוללות צילומי הפגנות גדולות; לא לדבר מפורשות על רמת החיים הגבוהה, אלא להראות סצינת מטבח כאשר ברקע מזווה מלא. המצב העגום כיום הוא שכל התחנות שאינן משדרות בעברית נאבקות במידה זו או אחרת על קיומן. תחנת הרדיו "קול ישראל בערבית" ניצבת בפני קשיי תקציב וכוח אדם גוברים והולכים למרות הוכחות חוזרות ונשנות על האזנה נרחבת ברחבי העולם הערבי. מצב זה מחייב שינוי קיצוני. שביב תקווה מסתמן עם הקמת ערוץ ייחודי בערבית בלוויין, ערוץ המעורר דאגה אצל הפלסטינים.³⁷

מערכת האינטרנט

אין זה סוד כי בזירת האינטרנט ידם של הפלסטינים והחיזבאללה על העליונה. האתרים הישראליים, שאינם מעודכנים תדיר, מאופיינים במלל, בעוד שהאתרים הפלסטיניים ואתרי החיזבאללה מתאפיינים בתמונות וסרטים. נאומו של דוד לוי "נקמת ילד" הכה עמוק בנפש הערבית - עניין שיש לזכור אותו בנושא התכנים/מסרי-על - וקטעים מנאומו המשולבים בתמונותיו של אדולף היטלר בנאום מתלהם, הם קליפ הווידאו מספר אחד באתר החיזבאללה.³⁸

ההדגשה על תמונות וויזואליה נובעת מקריאה נכונה של המציאות. הגולשים באינטרנט אינם מחפשים מאמרי עומק, אלא סיפוק צרכים מיידי. בהשקעה קטנה מאוד יכולה ישראל לקדם את נוכחותה ברשת בבניית אתרים, בהקמת מערך סיוע להקמת אתרים אוהדים ובאספקה רצופה של חומר וויזואלי. סטודנטים מהעולם הערבי נכנסים לאתרים ישראלים, כמו שעמיתיהם הישראלים נכנסים לאתרים ערביים, מתוך עניין ולא רק כחלק ממחויבויות אקדמיות. קיים כיום כוח אדם מיומן ברמה עולמית המחפש עבודה בכל מחיר. ניתן לגייס פוטנציאל זה, להגביר את נוכחות ישראל באינטרנט ולענות וליזום מסרים שיגרמו דאגה רבה לאויביה.

הכשרת כוח אדם בתחום אמצעי התקשורת

לסיום, תנאי כמעט מובן מאליו לכל הפעילות התקשורתית שאוזכרה לעיל הוא הכשרה כללית ורחבה של כוח אדם בתחום תקשורת המונים. למרות שלכאורה קיימת מודעות והכרה במידת השפעתם, במיוחד בטלוויזיה, לא נעשה מאמץ רציני ומרוכז להכשיר נציגים יעילים.

הראשון שהבין את חשיבות ההכשרה השיטתית במדיום הטלוויזיוני היה בנימין נתניהו. בעקבותיו הלכו רבים אחרים, אך בעוד רוב אנשי הציבור והקצינים הבכירים מתמקדים בקהל הבית, יש מעט מזעיר המסוגלים להתראיין למדיה זרה, ולא רק בגלל בעיה של שליטה בשפה זרה. הופעה בטלוויזיה דורשת פוטוגניות, יכולת דיבור בכותרות, שפה ציורית וקור רוח. כל אלו (למעט פוטוגניות) דורשים אימון ארוך. למדינה צורך חיוני להשקיע בהכשרת עתודה

³⁷ ראיון עם רדוואן אבו עיאש, "תקשורת עוינת", כל העיר, 24.8.2001, עמ' 70-76.

³⁸ www.moqawama.org/gallery/clip/v_aggr.htm

נבחרת של אנשים בשפות זרות, במיוחד באנגלית, ולא פחות חשוב - בערבית. זוהי נקודה רגישה הפוגעת בגאווה של כל צבר, אך אין מנוס מעימות חזיתי איתה. הפלסטינים מציגים דוברים רהוטים כחנאן עשראווי, בעוד במקרים לא מעטים מסמיקים ידידי ישראל בחו"ל במבוכה כאשר ישראלי בכיר מתראיין בטלוויזיה המקומית. העימות הטלוויזיוני, שהוא מדיום נפוץ ויעיל, דורש מיומנות רבה ותרגול אינטנסיבי. לנצח בקרב כזה הוא כרגע בגדר חלום רחוק. יש לעמת את הבכירים בעלי פוטנציאל הופעה בראיונות מול יכולותיהם האמיתיות בסדרת סדנאות, ולשפרן במידת האפשר. במקביל יש לפתח עתודת מתראיינים דוברי שפות זרות שפוטנציאל הפוטוגניות וההתנסחות שלהם מבטיח ולשלבם במנגנון הממשלתי. מקרב העולים החדשים, יכולים עיתונאים בפועל או בדימוס, במיוחד יוצאי צפון אמריקה, לתרגל קבוצה זו בסימולציות של אולפן רדיו וטלוויזיה בעלות נמוכה.

יש להבהיר לכל המערערים, שכל מאמצי המידע של ישראל ירדו לטמיון ללא יד מכוונת ומתאמת, בין אם ייקראו הסברה, תעמולה או לוחמה פסיכולוגית.

סיכום

במאמר זה נסקרו הבעיות המבניות של הלוחמה הפסיכולוגית בישראל ודרכים אפשריות לפתרון. שורש הבעיה כפי שהוצג הוא תפיסתית, ומקורו בדחייה היהודית והדמוקרטית מנושא התעמולה. תוארה התפיסה האמריקאית העדכנית לפיה המידע, בתחום הדיפלומטי ובשדה הקרב, הוא כלי בעל חשיבות עליונה, ועל המערכות הללו לעבוד בתיאום מלא. פורטו מספר שיטות ומקרים שונים של שימוש במידע לצורך השפעה על קהלים. במסגרת הסכסוך הישראלי-ערבי השתמשו הפלסטינים והחיזבאללה בשיטות אלו וקצרו הצלחות רבות. הם שילבו נחישות ומוכנות להקרבה יחד עם היכרות תרבותית, יזמה ויצירתיות ובאמצעים פשוטים העבירו את המסר שלהם לישראל ולעולם. שנים רבות של הזנחה וחוסר מודעות בישראל תרמו למנגנון שלא היה מסוגל לתת וליזום מענה הולם.

מאמר זה מציע שתי מסגרות ארגוניות ומפרט את הפונקציות שיש לטפל בהם, כגון תחקיר תרבותי, שיתוף פעולה מודיעיני והכשרת כוח אדם מתאים. אך בראש ובראשונה יש לעבור מהפך תפיסתי. מאז מלחמת המפרץ השתנה אופי הלחימה. אולם, בעוד שבחזית הטכנולוגיה קיימת בישראל ההבנה שיש להתעדכן בצידוד, בתורת לוחמה ובכוח אדם, הרי שבתחום ניצול הפסיכולוגיה לצורכי המלחמה קיימת נסיגה מתמדת. צבאות רבים בעולם משקיעים מאמצים בפיתוח ובהטמעת תורת הלוחמה הפסיכולוגית מאחר והיא זולה יותר, חוסכת חיי אדם ואף נתפסת כמוסרית יותר כי עדיף לשכנע מאשר להרוג. זהו תחום הדורש מיומנות, לימוד ויצירתיות, אך משאבים כלכליים מועטים יחסית. אנינות והתעלמות הם לוקוסים בישראל אינה יכולה להרשות לעצמה. צריך לחזור לאותם מקורות שהשימוש בהם תרם כה רבות להשגת העצמאות, לעדכן, להתאים ולהפעיל את היכולות הללו. המקורות גלויים, החומר קיים ונגיש. הוא נמצא בארכיונים, בספריות ואצל גמלאי מערכות בארץ ובחו"ל. חייבים להשתחרר מתפיסת "הסוד" האופפת את הלוחמה הפסיכולוגית במערכת הביטחון ולהתחיל להכיר באמת בכוח ובתרומת השכנוע הפסיכולוגי לניצחון. הפלסטינים, שאינם משופעים בצידוד צבאי כבד או בטכנולוגיות-על, למדו מניסיונם ומניסיונותיהם של אחרים וניצלו אותם היטב לצורכיהם. לא נותר לנו אלא להודות בעובדה, ללמוד מהפלסטינים, להתעשת מהר, ולהחזיר מלחמה שעה.

נספח א': תסריט דמיוני

הכוח שנע במשימת סיור לאורך קו התפר הותקף באבנים ובקבוקי תבערה. משירו החיילים באוויר, נורו לעברם תחילה צרורות מנשק קל, ובהמשך - אש צלפים מדויקת מכיוון בית הספר במקום. החיילים השיבו אש, וילדה אחת נפצעה מרסיסים. מפקד הכוח ארגן את חייליו והסתער אל מקום המארב. שניים מחייליו נפצעו. מסוקים הוזנקו למקום וחיפו על הכוח הנסוג. מתוך המסוקים נורו שני טילי דמי כאזהרה, ורמקולים רבי עוצמה הופנו לקהל הנוכחים בקריאה להתפזר. הקריאה כללה פנייה אישית למפקדי התנזים המקומיים תוך אזכור שמם, וציון כינויים המחתרתי ומקום מגוריהם.

צלם היחידה צילם את האירוע במצלמת ווידאו שהייתה מחוברת לקסדתו, ואפשרה לו לצלם את סביבתו ע"י הטיית ראשו לכיוונים שונים. כך קלט הצלם תמונות של פעיל התנזים המקומי יורה צרורות ארוכים מרובה הסער שלו מתוך גן ילדים. כמו כן צילם מספר תמונות במצלמת הסטילס שהייתה מחוברת לרובה הגליל הקצר שהותאם לו. בדרך לבסיס חיכה לו מסוק שהטיס את הקלטת למרכז המידע החטיבתי. הצלם חיבר את מצלמת הסטילס הדיגיטלית שלו למחשב נישא ולפלאפון הצמוד אליו ושלח את התמונות בדואר אלקטרוני כקובץ מצורף, יחד עם דיווח קצר ממה שאירע בשטח, אל מרכז המידע של דובר צה"ל.

תוך עשרים דקות צפצפו הביפרים של הכתבים בישראל, זרים כמקומיים, עם פרטים מלאים על התקרית. שירות הצילומים של סוכנות רויטרס קיבלה זכויות מלאות על תמונות הסטילס, שהועברו לה ללא תמורה מדובר צה"ל. רויטרס קיבלה בלעדיות על תמונות אלו מכיוון שזוות מעקב מטעם לשכת העיתונות הממשלתית הבחין בכך שהסוכנות הפסיקה בחודשים האחרונים לשדר מידע חד צדדי ממקורות עוינים ללא תגובה ישראלית.

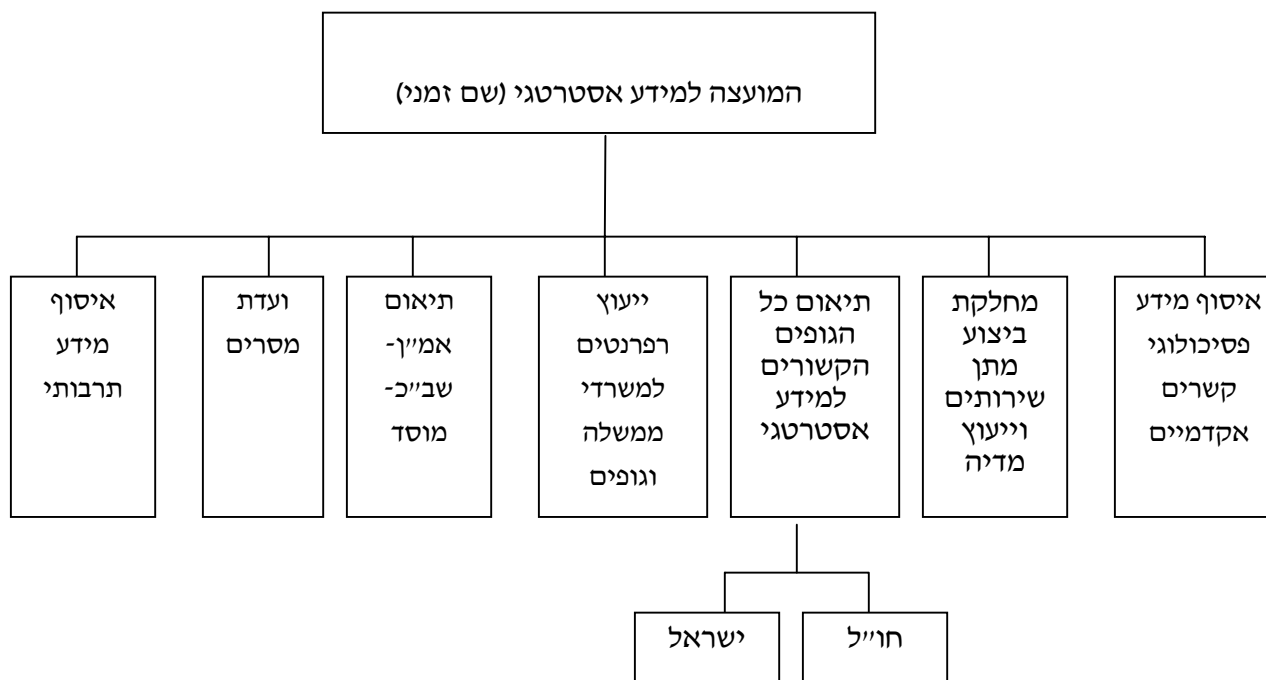
למחרת פורסמו התמונות ברוב עיתוני המערב. סוכנות הידיעות הצרפתית AFP, שאותה רתמו הפלסטינים למאבקם עוד לפני עשור וחצי, יכלה רק לחרוק שיניים.

סרט הווידאו הועבר למשרד Fox News תוך שעה מהתקרית, לאחר שעותק ממנו נשלח לגדוד לתחקיר מבצעי. החומר שודר במהדורת מבט. למנהל משרד ה-CNN שהתקשר להתלונן על יחס מפלה באספקת חומר נאמר, שלא לציטוט, כי ההוראה הגיעה מלשכתו של ראש הממשלה.

תמונות הסטילס והווידאו הועברו בפורמט המתאים לשלש מאות אתרי אינטרנט בשמונה שפות, כולל ערבית, שרובם אינם מזוהים רשמית עם ישראל. דובר משרד החוץ תקף את השימוש הציני שעושים הפלסטינים בילדים. ישראל פנתה בדרישה ליוניצף ולארגון SAVE THE CHILDREN לחקור את הנושא בדחיפות. טענתה של הד"ר חנאן עשראווי, מזכירת הליגה הערבית ליחסי ציבור, כי "מטרת ישראל היא הרג ילדים פלסטינים, והצילומים מפוברקים ומגמתיים" לא זכתה להד גדול ברחבי העולם.

לאחר מעשה, הסביר החייל-צלם שהציוד שלו מיושן ובעזרת מצלמת ווידאו דיגיטלית היה יכול לקצר את התהליך בשעה. חיל האוויר החליט לצייד מיד את מסוקי התקיפה במצלמת ווידאו באיכות שידור, בנוסף לזו המיועדת לצורכי תחקיר.

נספח ב': סקיצה למבנה מועצה למידע אסטרטגי



נספח ג': סקיצה למבנה ארגוני של לוחמה פסיכולוגית בצה"ל

