

מערך ההסברה של ישראל ערב המלחמה בעיראק ובמהלכה

הירש גודמן

במצגת שהוצגה בקבינט לפני המלחמה, במרס 2003, תיאר עמוס גלעד במדויק את המערכת שהתקיימה אז כ"ריבוי גופים המטפלים במידע ועושים זאת באופן לא מתואם, דבר הגורם לכפילות ומונע מכל גוף לממש את היתרון היחסי שלו".¹ העדר מנגנון מרכזי הוא שהביא לכישלון ההסברה באפריל 2002, עת נפוצו האשמות בדבר טבח שעשה צה"ל באזרחים בג'נין, והסיבה לכך נעוצה בחלקה בכך שמידע אמין, הסותר אישומים אלה, לא פורסם בדרך מאורגנת.² מינוי מסביר לאומי נועד להבטיח, שבעימות עם עיראק, על רקע האפשרות שישראל תהיה יעד להתקפה, לא יישנה הכישלון ההסברתי. אילו הותקפה ישראל הייתה חשיבות עליונה לאופן העברת המסרים לציבור ולהסבר התגובה או העדר התגובה של ישראל לעולם. מאחר שאף אחד מהתרחישים האלו לא התממש (לא התקפה ולא תגובה), קשה להעריך את תפקודו של המסביר הלאומי, אך אין בכך כדי להקל ראש באופן שבו הוחלט על המינוי ובתוצאותיו. הקמת מנגנון מידע מרכזי הנהנה מגיבוי ותמיכה מלאים של ראש הממשלה הוא דגם שהוכיח את עצמו במדינות אחרות. בבריטניה, הייתה מדיניות ההסברה נתונה לפיקוח הדוק של הדובר הרשמי של ראש הממשלה, אליסטר קמבל עד ה"פיאסקו"

אריאל שרון, למנות לתפקיד את האלוף עמוס גלעד, ששימש אז מתאם צה"ל לפעולות הממשלה בשטחים, והמינוי אושר בקבינט. המינוי עורר מיד בעיות. מינוי של אלוף מכהן במדים, הנהנה מתמיכה מלאה של ראש הממשלה ושל הקבינט, יצר מצב מוזר וחסר תקדים שבו הוא מוצב בהיררכיה מעל לרמטכ"ל, לראש אמ"ן ולראש המועצה לביטחון לאומי כקולה של הממשלה בסוגיות של ביטחון לאומי. מינוי הציב אותו מעל לדוברי הממשלה לביטחון ולענייני חוץ – דוברת צה"ל, הדובר במשרד ראש הממשלה והסמנכ"ל להסברה במשרד החוץ, שנדחקו לשוליים והשתקו, אלא אם כן דיברו ברשות שקיבלו מהמסביר הלאומי. בדו"ח שכתב המבקר בשנת 2000 הוא דרש להדק את התיאום בין הגופים הנוכריים, לא לדחוק אותם לשוליים, כפי שקרה בפועל. המצב גרם לניכור עמוק בין המסביר הלאומי לבין הגופים שנוטרלו עקב מינויו, ובייחוד משרד דובר צה"ל, הפיקוד הבכיר בצה"ל ובמידה פחותה משרד החוץ. התוצאה הייתה, שחומר ממשרדי הממשלה שהיה עשוי לסייע למאמץ הסברה לאומי מתואם, לא הופץ. למשל, יחידת דובר צה"ל לא תיאמה מסרים בנוגע להגנה אזרחית עם משרד המסביר הלאומי, ויש עוד דוגמאות שבהן לא נעשה שימוש נאות במידע.

המערכה הצבאית של ארצות הברית בעיראק לא התקבלה בישראל בהפתעה. היה למדינה די זמן להתכונן ברמות שונות, ובלל זה לגיבוש תכנית למדיניות הסברה מתואמת שנועדה הן ליידע את אזרחי המדינה במצב, הן להציג את עמדותיה של ישראל לעולם אם וכאשר תיאלץ להגיב, והחשוב מכול – להבטיח שעמדות הממשלה יישמעו בקול מוסכם אחד. במרכז התכנית עמדה ההחלטה למנות "מסביר לאומי" או ביתר דיוק – פרשן לאומי.

ההחלטה נתקבלה בחלקה בעקבות דו"ח מבקר המדינה משנת 2000, שנמתחה בו ביקורת חריפה על העדר התיאום בין גופי הממשלה הממונים על ניהול ההסברה הישראלית. העדר התיאום הוביל להפצת מסרים סותרים בכמה סוגיות מפתח; כדי להימנע מהישנות התופעה במלחמה שהייתה עתידה להיפתח בעיראק, הוחלט למנות "מסביר לאומי" שתהיה לו הסמכות הבלעדית להציג את עמדותיה של ישראל הן לציבור והן לעולם הרחב. המסביר היה אמור לקבל תשתית ארגונית שתבטיח שהמידע הנכון יגיע אליו בזמן אמת, שיהיו לו האמצעים להפיץ את המידע במועדו וביעילות, ושיהיה ברור לכול שהוא מדבר בגיבוש ממשלתי מלא.

בדצמבר 2002 החליט ראש הממשלה,

האחרון בין ממשלת בלייר לבין ה־בי.בי.סי שנסב על ה"שיפוף" שעשתה הממשלה בדו"חות שפרסמה בנושא הנשק להשמדת המונים שהיה בידי סדאם כדי להצדיק את היציאה למלחמה. קמבל התפטר מאז, אך המודל שיצר כדי להבטיח שהממשלה, הממסד הביטחוני ושירותים אחרים ידברו בקול אחד, אמין ועקיב, עדיין בתוקף ועדיין יעיל.

אוסטרליה גיבשה מערכת מרכזית לטיפול במידע ביטחוני לאחר שהתברר שמתפתחת בעיה תדמיתית בסוגיה של פליטים לא חוקיים והדרך שהצי האוסטרלי המלכותי טיפל בהם. גם במקרה זה גובשה דוקטרינת הסברה מרכזית לאור המטרה המרכזית להעביר מסר עקיב התואם את האינטרסים של הממשלה.

באופן דומה, במסגרת הכנותיה למלחמה בעיראק ולאחר הפקת לקחים מטעויות הסברה בסכסוכים אחרים, ובהם לקחי ג'נין, הוחלט בארצות הברית לשלב עיתונאים בכוחות הלוחמים כדי לספק דיווח מהשטח, ותדריכים ניתנו ברצף בעיקר על-ידי משרד ההגנה וקצינים בכירים, ובאמצעותם הופץ המידע המרכזי. הדגש הושם בעקיבות המסר, ויעד זה הושג במידה רבה.

למרות שהמסביר הלאומי של ישראל זכה בגיבוי מלא של ראש הממשלה והממשלה, לא הועבר מסר עקיב וברור. וכך, בשבועות שקדמו למלחמה בסוף חודש פברואר ובראשית חודש מארס, העבירו הרמטכ"ל והצבא מסר בדבר יכולות עיראקיות נמוכות ואמצעי ביטחון ישראליים איכותיים, בהגדירם את האיום הממשי על ישראל כנמוך מאוד. באותה עת, המסר שיצא מפיו של המסביר הלאומי היה פסימי, ותיאר את ישראל כפגיעה, את סאדם כחסר

כל עכבות ומוכן להפעיל נגד ישראל נשק להשמדת המונים, והזהיר את הציבור לצפות לגרוע מכול. המסר של הצבא נועד להרגיע את הציבור ולמנוע פאניקה, ואילו סדר יומו של המסביר הלאומי כיוון להכנת המדינה לגרוע מכול. אם כי שני המסרים אינם בהכרח שוללים זה את זה, הרי הם מעידים על העדר תקשורת ועל העדר תיאום מאמץ ההסברה הלאומי.

דוגמה בולטת אחרת להעדר האחידות במסר היה הבלבול בעניין ההנחיה שניתנה

למרות שהמסביר הלאומי

זכה בגיבוי מלא של ראש

הממשלה והממשלה, לא

הועבר מסר עקיב וברור

לציבור לפתוח את מסכות הגז ואת ערכות המגן. ביום רביעי בערב, ה-19 במארס, כינס הרמטכ"ל ישיבה של המטכ"ל והוחלט להוציא את ההנחיה. בשלב זה קיבלה ההנחיה את אישורו של שר הביטחון, אך עדיין המתינה לאישור סופי של ראש הממשלה. זמן קצר לפני 20:30, בשעה שערך 2 סיים לשדר את מהדורת הערב שלו, הכתב לענייני צבא, רוני דניאל, שקיבל מידע על ההחלטה ממקורותיו בממסד הביטחוני, הכתיב את העדכון לעורכי החדשות, ואלה שידרו כי פיקוד העורף החליט להורות על פתיחת הערכות. כששמעו עורכי החדשות בערוץ 10 את הדיווח בערוץ 2, הם הטילו

על הכתב הצבאי שלהם, אלון בן-דוד, לבדוק את המידע. הוא שוחח עם מפקד פיקוד העורף, וזה אמר לו כי לא ניתנה הנחיה כזו. גם לעיתונאים אחרים נאמר כי אין שינוי בהנחיות שניתנו לאזרחים. ערוץ 10 וערוץ 1 הממלכתי יצאו כנגד הדיווח של ערוץ 2 וקראו לאזרחים לא לפתוח את ערכות המגן. ואולם בשעה 20:55, יחידת דובר צה"ל, שקבלה את אישורו של ראש הממשלה, הורתה לציבור לפתוח את ערכות המגן. המדחים בדוגמה שהבאנו הוא, שבשום שלב בתהליך התקשורת בין שלושת ערוצי החדשות העיקריים במדינה לא הופנתה שאלה למשרד המסביר הלאומי, והרי לפי החלטת הקבינט והוראות ראש הממשלה היה המסביר הלאומי הסמכות היחידה בכל הסוגיות הנוגעות למלחמה. משרד המסביר הלאומי נוצר במיוחד כדי למנוע בלבול כזה, אך ברגע המכריע הוא לא מילא את ייעודו. נוצרה גם בעיית אמינות. שיגור טילים מעיראק לעבר ישראל היה חייב להתבצע מהמדבר שבמערב עיראק. כחלק מהתכנון המבצעי וכדי להפחית את סיכויי ההתקפה על ישראל, השיגו הכוחות המיוחדים של הקואליציה, בשיתוף כוחות כורדיים מקומיים וכוח של האופוזיציה העיראקית, שליטה באזור כבר בימים הראשונים של המלחמה. על אף הערכות מודיעין פורמליות שטענו כי סיכויי ההתקפה על ישראל זניחים, המשיך המסר של המסביר הלאומי להיות פסימי ושלילי, כשהוא עומד על כך שהסכנה להתקפה עדיין קיימת ואפילו קרובה. בהמשך, על אף ההתקדמות הדרמטית במלחמה וההתמוטטות המוחלטת של צבא עיראק, הוסיף המסביר הלאומי להתעקש שעדיין קיים החשש מהתקפה. בריאיונות לרדיו ולטלוויזיה טען האלוף גלעד, שבמעשה

של נקמה עלול סדאם לעשות מעשה אחרון של אי-שפיות, כלומר לתקוף את ישראל. אפילו כך, בשום שלב של המלחמה לא נטה הציבור לקבל את עמדתו של המסביר הלאומי. פרשנים מכובדים חיוו את דעתם על המצב, ושטף דיווחים מהשדה הצביעו על התמוטטות מהירה ומוחלטת של העיראקים, ומשום כך אולי לא "קנה" הציבור את הניתוח הרשמי של המסביר הלאומי. ראיה אחת לחוסר אמון הציבור בדברי המסביר הלאומי הייתה מיעוט האנשים שנשאו את ערכות המגן עמם במהלך המלחמה למרות ההנחיות הרשמיות לשאתן.

לסיכום, דומה שהתפקיד של מסביר לאומי הנהנה מתמיכה ומגיבוי של ראש הממשלה הוא רעיון טוב, אבל יש חשיבות עליונה לבחירה באדם המתאים לתפקיד ולמיקומו בהיררכיה. במלחמת ששת הימים בשנת 1967, חיים הרצוג, לשעבר ראש אמ"ן ועורך דין פרטי בשעתו (ולמים נשיא מדינת ישראל), הסביר את המצב לאומה בתדרוך רדיו יומי. בשנת 1973, במלחמת יום

הכיפורים, מילא תפקיד זה אהרון יריב, ששנה קודם לכן סיים תשע שנות כהונה כראש אמ"ן. לא נעשו שינויים ארגוניים לצורך תפקידים אלה וגם לא היה צורך

לא הושגה המטרה של מסר אמין, אחיד ועקיב, המייצג את מדיניות הממשלה



**מאמץ לאומי מתואם, שבראשו
עומד דובר אמין ורהוט, הנהנה
מתמיכה ומגיבוי של ראש
הממשלה, הוא בהחלט יעד
שיש לשאוף אליו**

נוהלי ההגנה האזרחית על נחמן שי, דובר צה"ל. בשנת 2003 לא הושגה המטרה של מסר אמין, אחיד ועקיב, המייצג את מדיניות הממשלה.

אף-על-פי שבניסיון הזה לא הושגו תוצאות מיטביות, אין הדבר צריך להרתיע את ישראל מלהמשיך ולתאם את מאמצי ההסברה שלה, שכן לא כל ההיבטים של מינוי המסביר הלאומי היו שליליים. לדוגמה, הניסיון לכונן מבנה ארגוני היררכי שיאפשר זרימת מידע היה ניסיון ראוי. נעשו טעויות ביישום המבנה, אך מאמץ לאומי מתואם, שבראשו עומד דובר אמין ורהוט, הנהנה מתמיכה ומגיבוי של ראש הממשלה, הממשלה וזרועותיה השונות, כפי שנעשה במקרה הזה, הוא בהחלט יעד שיש לשאוף אליו.

1. אמנון ברזילי, "המסביר נגד הדוברת", **הארץ**, 16 במאי 2003.
2. הירש גודמן ויונתן קמינגס, **קרב ג'נין: מקרה מבחן באסטרטגיית התקשורת הישראלית**, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, מזכר 63, פברואר 2003.

באישור הקבינט. שני האישים מילאו את התפקיד בטבעיות, ובשונה מהמצב הנוכחי, היה עליהם להסביר מלחמה המתרחשת בפועל בין ישראל למדינות ערביות שכנות. במלחמת המפרץ בשנת 1991 הוטלה המשימה להסביר את מהלך המלחמה ואת

עדכן אסטרטגי

עדכן אסטרטגי יוצא לאור על-ידי מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל אביב, רמת אביב, תל אביב 69978.
עדכן אסטרטגי מתפרסם בעברית ובאנגלית ותוכנו המלא מוצג באתר האינטרנט של המרכז.

כתובת האתר: <http://www.tau.ac.il/jcss/>