

לקראת גיבוש אסטרטגיית תקשורת לישראל

הירש גודמן

מאוחדת בהתנגדותה לכיבוש, ומדברת בקול אחד ובלי ביקורת פומבית על הנהגתה. כמו כן, הרשות הפלסטינית אינה נמנעת מהפעלה של איומים וסנקציות נגד עיתונאים, שאינם מגלים די נאמנות לנקודת המבט שלה.

ישראל ותקשורת החוץ המסקרת אותה נתונות ביחסים מתוחים מאז מלחמת לבנון ב-1982, והמתח אף החריף מאז האינתיפאדה הראשונה ב-1987. בעימות הנוכחי שפרץ בספטמבר 2000, הגיעו יחסים אלה לעיונות גלויה, וישראלים רבים נוטים להאמין, כי התקשורת הבין-לאומית משוחדת בדעתה ומגלה נטייה אנטי-ישראלית במובהק.

גם אם יש באמונה זו מידה של אמת, עיקר הבעיה נראה כמעשה ידיה של ישראל. כך עולה בבירור מדו"ח מבקר המדינה 2002, שבו, בפרק המוקדש לנושא, תוארה בביקורתיות מיוחדת פעילותה של ישראל בתחום התקשורת, כלא ממוקדת, חסרת תיאום, ופועלת לא פעם בניגוד למטרותיה. בעשרים ושמונה חודשי העימות הנוכחי התחוור עוד, כי אף-על-פי שלא חלו שינויים בקווי היסוד במדיניות היסודיות של מדינות אחרות כלפי ישראל, המוניטין הבין-לאומיים של ישראל נפגעו, לעתים פגיעה קשה, בייחוד באירופה, שעמדותיה כלפי הטרור שונות מהעמדות שאימצה ארצות

הפלסטינים, הנחשבים לשים קץ לכיבוש. הדימוי הזה הוא נקודת פתיחה בעייתית

ישראלים רבים נוטים להאמין, כי התקשורת הבין-לאומית משוחדת בדעתה ומגלה נטייה אנטי-ישראלית.

מאוד. זאת ועוד, בשל הסכנות הגלומות בכיסוי עיתונאי של עימות, המתחולל בסביבה עירונית מאוכלסת בצפיפות, ובשל המגבלות שמטילים שלטונות ישראל בעטיים של שיקולים מבצעיים, חלק ניכר מחומר הגלם שמשדרת התקשורת הבין-לאומית מקורו בצלמים פלסטינים, המצוידים במצלמות וידאו קלות ולעיתים, גם בסדר יום פוליטי.

מן הבחינה הפוליטית, החברה הישראלית נחלקת בשאלת המשכו של הכיבוש ביהודה, שומרון ועזה, ומבטאת בגלוי את העמדות המנוגדות בפני אמצעי התקשורת. החברה הפלסטינית, לעומת זאת,

היחסים בין ממשלות הנתונות במלחמה לבין אמצעי התקשורת היו מאז ומתמיד יחסים מורכבים. ציוני דרך ביחסים אלה נרשמו בימי מלחמת וייטנאם, שאת מראותיה הביאו אמצעי התקשורת הישר אל הסלון המשפחתי, ושוב ב-1991, במלחמת המפרץ, שבה היה הכיסוי של זירת הקרב מידי, שוטף, ועם זאת נתון, ביסודו של דבר, לפיקוח הדוק, הן מצדן של בנות הברית והן מצדה של עיראק.

מאז, השתנה מצב הדברים במידה ניכרת. הכתבים יכולים להגיע כיום אל זירת הקרב בקלות רבה יותר ובאורח עצמאי יותר מאי פעם בעבר. כתבי השטח מצוידים באמצעים משוכללים כולל גישה לתקשורת לוויינים, וממילא קל להם יותר לשדר. הביקוש לחדשות כיום אינו יודע שובע, ועשרות ערוצי חדשות, המשדרים עשרים וארבע שעות ביממה, מגיעים, למעשה, אל כל מקום ברחבי העולם.

בכל הנוגע לסכסוך הישראלי-פלסטיני, יחסי הממשל עם התקשורת מורכבים הרבה יותר. חלק ניכר מהלחימה של צה"ל מתבצע בסביבה עירונית, מיושבת בצפיפות, השונה במידה ניכרת מן התנאים המאפיינים עימות בין צבא לצבא. ישראל נתפסת, ובצדק, ככוח מצויד היטב ובעל עליונות בולטת, הנלחם בכוחות ההתנגדות הלא סדירים של

אוסטרליה, בצדו השני של העולם, הפיקה את "האסטרטגיה המקיפה לתקשורת ארגונית של משרד ההגנה", דו"ח שנכתב במשרד ההגנה כדי "להנחות את ניהול ענייני הציבור והפעילות המשותפת בתחום ההגנה, 2001-2004". המקור למסמך זה הוא כשל המידע, שהתגלה במהלך טיפולו של הממשל האוסטרלי בכניסתם של מהגרים לא חוקיים ובפעולות הסיוע הצבאי-הומניטרי במזרח תימור. בשונה מהמסמך הבריטי, המתייחס לממשל כולו, המסמך האוסטרלי מכוון בלעדית לענייני משרד ההגנה, ומיועד ל"פיתוח של כושר הניהול לרמה הגבוהה ביותר, בהתאם לפרקטיקות הבין-לאומיות". המסמך מחזיק 193 עמודים, והוא בעיקרו מדריך מפורט, המבטיח, כי בכל שלבי התכנון המבצעי, הטקטי והאסטרטגי של ענייני משרד ההגנה, יטופלו ויוערכו השאלות הנוגעות לאמצעי התקשורת בהתאם לקווים המנחים של "האסטרטגיה המקיפה לתקשורת ארגונית של משרד ההגנה".

לממשל הישראלי אין אסטרטגיית מידע מקיפה. למשרד ראש הממשלה, למשרד החוץ ולצה"ל – לכל אחד מהם – מערכת נפרדת לטיפול במידע המצוי בידו ולהפצתו. מערכות כאלה קיימות גם בכל שאר משרדי הממשלה וזרועות הממשל השונים. ואולם אין לישראל מערכת כוללת שתציג את התמונה המלאה והמעודכנת לנציגי התקשורת כפי ששואפים האוסטרלים לעשות.

יש הטוענים, כי מצב זה הוא הרצוי, מכיוון שהוא משרת את מטרות הפלורליזם בחברה דמוקרטית, שבה המסר צריך להיות מעורב והדעות מגוונות. הטוענים כך, רואים במדיניות תקשורת לאומית מעין מנגנון של

Information and Communication Service Handbook, המיועד לניהול יחסיו של שירות המדינה עם אמצעי התקשורת. הרקע לדו"ח ולמדריך הם השינוי שחל בממשל והכרתם של ראש הממשלה ושל אליסטר קמפבל, יועץ התקשורת רב ההשפעה, בחשיבותה של תקשורת ממשלתית יעילה. הדו"ח, שהוגש ב-1997 ואושר על-ידי ראש הממשלה, ממליץ "לקיים שירות ממשלתי עצמאי ולבסס את ערכי היסוד של השירות, המתגלמים בכללים המפורטים במדריך" ו"לשפר את התיאום

הידיעות המטעות על הטבח בג'נין הן דוגמה הממחישה את הצורך של ישראל בפיתוח אסטרטגיית תקשורת.

ואת שיתוף הפעולה עם הממשלה, כדי להצליח להעביר בעקביות את קווי היסוד ואת המסרים העיקריים של מדיניות הממשל". יעדים אלה יושגו "באמצעות יחידה חדשה לאסטרטגיית תקשורת, המשרתת את הממשל כולו, מערכת Cab-E-Net משופרת, ובאמצעות כללי התנהלות ברורים יותר". עוד קרא הדו"ח לכינונה של יחידת פיקוח, הפועלת סביב השעון, מנגנון תגובות מהיר ומסגרת ש"מאפשרת ניהול ומנהיגות באיכות גבוהה, ממנה ומכשירה אנשי מקצוע, ומספקת פתרונות מותאמים במיוחד, כדי לענות לצרכים של עולם תקשורת הפועל 24 שעות ביממה".

הברית בעקבות 11 בספטמבר. ברור עוד שהנזק הזה נובע בדרך כלל, יותר מחוסר יכולתה של ישראל להסביר את עצמה ופחות מהמדיניות שהיא נוקטת בפועל.

האירועים שליוו את פלישת צה"ל למחנות הפליטים בג'נין באפריל 2002 המחישו זאת בבירור: בהיעדר מידע אמין, האמינו רבים לידיעות שהופצו על-ידי הפלסטינים, כי ישראל ביצעה טבח במחנה הפליטים בג'נין, ושנהרגו בו מאות בני אדם. כעבור זמן מה התברר שבג'נין נהרגו 56 פלסטינים ו-23 ישראלים, וכי רוב ההרוגים הפלסטינים היו לוחמים חמושים. ואולם, העולם האמין כי בוצע טבח בג'נין, מכיוון שהמידע הזמין התבסס על שמועות בעוד ישראל מחרישה. רק מחשבה מעטה, אם בכלל, הוקדשה לתייעוד של תשתית הטרור לפני שהושמדה ולא היה שיתוף מידע בין גורמי ממשל שונים ובין הממשלה לבין אמצעי התקשורת.

הידיעות המטעות על הטבח בג'נין הן רק דוגמה אחת להמחשת הצורך של ישראל בפיתוח אסטרטגיית תקשורת, שתאפשר את כינונו של גוף בין-משרדי עם סמכות לתיאום יחסיה של ישראל עם התקשורת, לגיבוש המסר הראוי, לניסוחו ולהפצתו.

אסטרטגיית תקשורת של הממשלה

ואולם המקרה הישראלי אינו מיוחד במינו. מאז מלחמת המפרץ ב-1991, ובמרוצת העשור האחרון ביתר שאת, מכירות יותר ויותר מדינות בצורך להכניס סדר במדיניות התקשורת שלהן, בשל טבעה המשתנה של "המפלצת" התקשורתית. בבריטניה, למשל, הופק דו"ח מאונטפילד (Mountfield), ובעקבותיו Government

"אח גדול", המיועד להפיק מסר יחיד וליצור "ספין" במטרה להסיח את הדעת משאלות אמיתיות יותר העומדות על סדר היום.

ואולם, ההפך הוא הנכון. אסטרטגית תקשורת יעילה מאפשרת שליטה ביחסים המורכבים בין הממשל לבין אמצעי התקשורת, ומטרתה להבטיח, כי התקשורת תקבל מידע מהימן, מדויק ואמין, ובזמן אמת וכי יחסי התקשורת עם גורמי הממשל יתנהלו על בסיס מקצועי ואוהד; וכן להדגיש כי אף על פי ששני הצדדים מבינים, כי היחס בין ממשל ותקשורת הוא, מעצם הגדרתו, אמנם סימביוטי אבל גם נתון בעימות, הם שותפים להכרה בצורך ליידיע את הציבור בכנות ובדייקנות, ולכן יש להם סיבה טובה לשתף פעולה ביניהם.

יש סכנה של פיקוח יתר, ובבריטניה אפשר להבחין בנסיגה מסוימת מהפיקוח התקיף והריכוזי. "שירות התקשורת של ארצות הברית", היה בעבר מסופח למחלקת המדינה. כיום השתנה תפקידו מיצירת תנאים הנוחים לתקשורת באמצעות חילופי תרבות, לגורם המשרת את צורכיהם היסודיים של המאמצים הדיפלומטיים.

ואולם, בתנאים הקיימים כיום דרוש לממשל מנגנון לעבודה שיטתית ומובנית עם התקשורת כדי להבטיח זרימה של מידע מדויק. אם לא יימסר מידע אמין, יתפסו את מקומו השמועות והספקולציות – חלופה שאינה טובה, לא לממשלות המנסות להסביר את מדיניותן, ואף לא לעיתונאים, שהמבחן לכישוריהם המקצועיים הוא ביכולתם לספק מידע מהימן ואמין לקהלם. בתכנון אסטרטגית תקשורת יש להביא בחשבון כמה שיקולים יסודיים, ובהם:

■ התקשורת ידה בכול, וסופה לכסות כל סיפור. השאלה אם לממשל תהיה תרומה לסיפור המדווח;

■ ההנחה המקובלת ש"הצד החלש יזכה, מראש, לאהדת התקשורת" אינה מדויקת בהכרח, כפי שהוכח בפעולת נאט"ו ביוגוסלביה לשעבר ובפעולה האמריקאית נגד הטליבאן באפגניסטן;

■ מכיוון שאי אפשר להרחיק את התקשורת מזירת הקרב, מוטב לשקול איך לשלבה בדיווח מהשטח. יש בעיות טקטיות שהן חלק יסודי בתמונת המצב, כמו העובדה שצוותי הצילום הפלסטיניים עובדים עבור תחנות טלוויזיה זרות, אבל גם להן יש פתרון.

■ הניסיון מגלה כי הרחקת התקשורת, ואפילו הרחקה קולקטיבית, גרמה לכך שבמקום האמת יופצו שמועות;

■ אמינות היא לב-לבו של העניין ולכן יש להדגיש זאת שוב ושוב. אם תאבד האמינות, אין כמעט דרך לשוב ולזכות בה;

■ שום משרד ממשלתי יחיד ושום גורם צבאי אינם מרכזים בידיהם את המידע כולו, אין הם יודעים מהו המידע הדרוש או מה יכול להיות שימושי. ולכן, שיתוף מידע המצוי במשרדים השונים חייב להיות מרכיב מכריע בפעולותיה של המדינה בתחום המידע;

■ האסטרטגיה חייבת לקבוע מבנה ארגוני שמתפקידו לעבד ולהפיץ מידע אמין בזמן אמת, וכן מידע שיציג את ההקשר הרחב של האירועים ושיימסר בעדכונים או בתדריכי רקע, שכן הגלובליזציה אינה מאפשרת להשהות את המידע או לעכבו;

■ בתכנון ברמה הטקטית, המבצעית

והאסטרטגית, יש להביא בחשבון את אמצעי התקשורת כמרכיב חשוב, ויש לבחון את האופן בו יתאפשר להם לתפקד כמו כל גורם אחר במבצע.

■ יש לגבש מערך בקרה מקיף כדי להבטיח, כי כל ההקשרים התקשורתיים נלקחו בחשבון, נשקלו, נדונו והוכרעו לטובת מכלול האינטרסים של המדינה.

הבעיות של ישראל בתחום זה אינן מיוחדות במינן, ואין היא צריכה להמציא מחדש את הגלגל.

ישראל צריכה אמנם לפתח מדיניות כוללת לניהול יחסיה עם התקשורת, אבל יש להקדיש חלק מהמאמצים ללמוד מניסיון העבר ולמסד את השינויים בדרך התמודדותם של הממשל הישראלי על שלוחותיו השונות עם העיתונות.

נעשו שינויים פרסונאליים; ועדות בין-משרדיות הוקמו לשיתוף מידע ולתכנון אסטרטגי; הן צה"ל והן משרד החוץ עומדים בעיצומה של כתיבת מדריכים לניהול יחסיהם עם אמצעי התקשורת; הצבא, המשטרה וגורמים אחרים מודעים יותר לצורכיהם של אמצעי התקשורת, ונעשה מאמץ לבנות מחדש את האמינות של דוברי ישראל הרשמיים בעיני הנציגים של עיתונות החוץ, באמצעות תדריכי רקע המוצגים על ידי בעלי תפקידים וסמכויות, ובאמצעים אחרים.

ועם זאת, נותר עוד לא מעט לעשות כדי להכניס סדר בתחום המדיניות שנוחר אמורפי – לתת לו צורה ותוכן ולהבטיח, כי התחום המכריע של יחסי הממשל והתקשורת לא יוותר בידי המקרה בלבד.