

תקשורת אסטרטגית – במערכות מדיה היברידיות

המדינה מאבדת שליטה

עופר פרידמן ודוד סימן טוב

למונח "תקשורת אסטרטגית" (Strategic Communications) אין בהכרח הגדרה אחידה, ואולם אפשר לזהות פרשנות אחידה וקוהרנטית שלו בכל אמצעי התקשורת: השפעה על קהלים ממוקדים כדי לממש אינטרסים מדיניים ופוליטיים. במילים אחרות, המטרה העיקרית של תקשורת אסטרטגית היא לשנות את ההתנהגות של קהלי היעד באמצעות נרטיבים אסטרטגיים.

תקשורת אסטרטגית חשובה בתקופות של שלום, אבל על אחת כמה וכמה בתקופות של סכסוך מזוין: הצדדים הלוחמים מבקשים להעלות באמצעותה את המורל בבית, לגייס תמיכה של שותפים בינלאומיים ולערער את האויב. חשיבותו של הממד התקשורתי בתקופות מלחמה הייתה ידועה מאז ומתמיד, ואולם האופי של מערכות המדיה המשמשות לתקשורת אסטרטגית השתנה דרמטית בעקבות מהפכת המידע: האינטרנט והרשתות החברתיות יצרו דמוקרטיזציה של אמצעי הייצור וההפצה של מידע, המדינות איבדו בהדרגה את המונופול שלהן על התקשורת, ואובדן המונופול הזה הוביל להופעתן של "מערכות מדיה היברידיות". המפתח להבנת מערכות מדיה היברידיות הוא התבוננות בגורמי הסמכות. מערכות מדיה קודמות התאפיינו בשתי צורות שיח: מונולוג (רק לדובר יש סמכות) או דיאלוג (גם לדובר וגם לקהל יש סמכות), ואילו מערכות מדיה היברידיות עכשוויות מתאפיינות בשיח רב-משתתפים: כולם מדברים עם כולם במרדף אחר כוח והשפעה.

יצירת נרטיבים אסטרטגיים וקוהרנטיים בתקופות מלחמה מעולם לא הייתה משימה קלה, אפילו במערכות מדיה ישנות שהיו בשליטה מלאה של המדינה.¹ מערכות מדיה היברידיות עכשוויות מקשות על כך עוד יותר, שכן המדינה צריכה לעצב נרטיבים אסטרטגיים בסביבת מידע שבה הקהלים שלה הם ב־בזמן היעד של הנרטיבים הללו ומשתתפים פעילים בתהליך יצירתם. בעבר יכלה המדינה גם ליצור נרטיבים אסטרטגיים וגם לשלוט בהם; במערכות מדיה היברידיות עכשוויות כל מי שמשתתף בשיח יכול גם לאתגר את הנרטיבים שיצרה המדינה וגם ליצור נרטיבים בעצמו.

Ofer Fridman, Vitaly Kabernik, and Francesca Granelli (eds), *Info Ops: From World War I to the Twitter Era*, Boulder, Lynne Rienner, 2022, Chapters 2 and 3.

בתקופות מלחמה המדינות הלוחמות מייצרות נרטיבים רבים שנועדו להעלות את המורל של חייליהן ושל אזרחיהן הן באמצעות האדרת מעשי גבורה והן באמצעות השמצת האויב. מלחמת רוסיה-אוקראינה אינה יוצאת דופן מבחינה זו. לכן יש תועלת רבה בבחינת אירועים שהתרחשו במהלכה כדי לעמוד על ההבדלים בין התנהגות התקשורת האסטרטגית במערכות מדיה ישנות ובין התנהגותה במערכות מדיה היברידיות עכשוויות. בחינה זו גם תשפוך אור על טבעה ועל אופייה של האסטרטגיה הנדרשת לתקשורת מוצלחת ברב־שיח העכשווי שמשתתפים בו מדינות ומוסדותיהן, אמצעי תקשורת ישנה וחדשה, ארגונים לא ממשלתיים, חברה אזרחית ואזרחים פשוטים.

יצירת מיתוס – "רוח הרפאים של קייב"

במלחמה נגד אויב עדיף בעוצמתו סופרו תמיד מעשי גבורה חסרי תקדים כדי להעלות את המורל, גם אם היו מדומיינים או מזויפים. סיפור הלחימה של 28 "אנשי פאנפילוב" שהגנו בגבורה על מוסקבה במלחמת העולם השנייה, היה המצאה של עיתונאים מן העיתון "קרסניה זבזדה". למרות העובדה שמיד לאחר המלחמה הוכיחה החקירה של הפרקליטות הצבאית שהסיפור שקרי, לנרטיב הייתה תועלת רבה מאוד להנהגה הסובייטית שכן "החדשות על ההישג חסר התקדים בתחנת דובוסקובו התפשטו בכל רחבי המדינה; עשרות מאמרים, חוברות, שירים, פסוקים ושירים נכתבו על האומץ והגבורה של ה־28".² במערכת תקשורת מסורתית הנשלטת מלמעלה למטה היה קל למדינה להתעלם מן האמת, לשמור אותה בסוד ולהמשיך להנציח את מיתוס הגבורה רב־התועלת.

לאחר הפלישה הרוסית לאוקראינה ב־24 בפברואר 2022, אחד הסיפורים הראשונים שהתפשטו במהירות בתקשורת המקומית והבינלאומית היה הסיפור על "רוח הרפאים של קייב". כמו מעשה הגבורה של 28 "אנשי פאנפילוב", גם "רוח הרפאים של קייב" לא הייתה ולא נבראה. עם זאת, בניגוד למיתוס שנוצר במערכת המדיה הסובייטית ששלטה בה הממשלה, מקורותיו של מיתוס זה קשים יותר לאיתור.

ערוץ החדשות האוקראיני 5UA נמנה עם הראשונים שפרסמו את הסיפור על אודות "טייס אמיץ במיוחד שהפיל שישה מטוסים רוסיים". בדיווח מ־25 בפברואר הסתמך הערוץ על פוסט בפייסבוק של הבלוגר האוקראיני סרגיי נאומוביץ', והבלוגר עצמו ביסס את הפוסט

Alexander Statiev, "'La Garde meurt mais ne se rend pas!' Once Again on the 28 Panfilov Heroes", *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History*, Vol. 13, No. 4, 2012, pp. 769-798.

שלו על מגוון מקורות אחרים. הסיפור הופץ במהירות במספר רב של כלי תקשורת פרטיים באוקראינה ובחשבונות מדיה חברתית רשמיים של ממשלתה. עד חודש מארס צמח מספר המטוסים הרוסיים שהופלו במידה ניכרת – המספרים נעו בפרסומים בין 14 מטוסים ל-49.³ הרשתות החברתיות עלו על גדותיהן במחווה לגיבור האוקראיני המסתורי ורבה העוצמה. אף על פי שנראה שפקידים אוקראינים בכירים ידעו שהסיפור אינו אמיתי, משרד ההגנה האוקראיני לא הכחיש את קיומו של הטייס רב-הפעלים וקידם את הסיפור באמצעות שיתוף ציף על איך לזהות את מטוס ה-מג-29 שאותו הטיס כביכול.

ב-25 בפברואר ציף נשיא אוקראינה לשעבר פטרו פורושנקו צילום של טייס וטען שהמצולם הוא "רוח הרפאים של קייב". למעשה את התמונה הזאת ממש שיתף משרד ההגנה של אוקראינה שלוש שנים קודם לכן. יומיים לאחר הציף הזה שיתף חשבון הטוויטר הרשמי של אוקראינה סרטון שהופיע בו אותה תמונה ותחתיה הכיתוב: "אנשים קוראים לו 'רוח הרפאים של קייב', ובצדק: המטוס הלא מזוהה הזה שולט בשמי הבירה והמדינה שלנו, וכבר הפך לסיוט בעבור המטוסים הרוסיים הפולשים". באותו יום שיתף שירות הביטחון של אוקראינה את אותה תמונה ברשת טלגרם וטען שהטייס האלמוני הפיל 10 מטוסי אויב.⁴ במקביל להצלחתו הגואה של הנרטיב, התעוררו ספקות בנוגע לאותנטיות של הסיפור. השקר נחשף במלואו כאשר התגלה כי סרטון טיקטוק פופולרי שלכאורה הראה את "רוח קייב" בפעולה (ואתרי אינטרנט ואמצעי חדשות אמינים רבים בעולם השתמשו בו להוכחת הסיפור) נוצר בעזרת משחק הווידאו Digital Combat Simulator.

אוקראינה הואשמה בהפצת נרטיב מזויף במערכות הרשמיות שלה ועמדה לכאורה בפני ברירה: להודות בטעות ולשאת בהשלכותיה או להתמיד בנרטיב ולהאשים בשקר את מי שטוען שהוא מזויף, כפי שעשתה ברית המועצות במקרה של "גיבורי פאנפילוב". ואולם כאן בא לידי ביטוי עולם המידע החדש: במערכות מדיה היברידיות עכשוויות המדינה אינה עומדת בהכרח בפני בחירה בינרית זו; שלל הדעות, הרעיונות והסיפורים יוצרים רב-שיח על הנרטיב, והוא מאפשר למקבלי ההחלטות "לרכוב על הגל" (שיצרו משתתפי השיח) כל עוד הוא נושא אותם בכיוון הרצוי.

Outlook, "Who Is The 'Ghost Of Kyiv', The 'Hero' Boosting Ukraine's Morale Amid Crisis?", 3 March 1, 2022, <https://www.outlookindia.com/international/ghost-of-kyiv-ukraine-war-news-184610>

The Associated Press, "Ukraine Admits 'Ghost of Kyiv' Fighter Pilot, Hailed for Feats against Russian Forces, Is a Myth", CBC News, May 2, 2022, <https://www.cbc.ca/news/world/ukraine-ghost-of-kyiv-myth-1.6437895>

במקרה של "רוח הרפאים של קייב" מחולל הגל היה האיש שהפיק את הסרטון המזויף. לאחר חשיפת הזיוף טען המחבר שהסרטון המקורי היה בגדר "מחווה לרוח הרפאים של קייב" בלבד. במקום להודות שהסיפור מזויף, נצמדו השלטונות באוקראינה לנרטיב החדש וטענו כי "רוח הרפאים של קייב היא אגדת גיבורי-על שיצרו אוקראינים". משתמשי הרשתות החברתיות קבעו בטעות כי הטייס רס"ן סטפן טרבלקה הוא "רוח הרפאים", ולאחר שהוא הופל בקרב אווירי וזכה לאחר מותו בתואר גיבור אוקראינה, הצהיר חיל האוויר של אוקראינה בחשבון הטוויטר הרשמי שלו כי "המידע על מותו של 'רוח הרפאים של קייב' אינו נכון; ה-GhostOfKyiv חי, הוא מגלם את הרוח הקולקטיבית של הטייסים המעולים של חטיבת התעופה הטקטית המגינים בהצלחה על קייב ועל האזור".⁵

השינוי הזה בכיוון הנרטיב השתלם. למרות ההפרכה של מיתוס "רוח הרפאים", הוא המשיך לעודד את רוחם של הלוחמים ושל האזרחים האוקראינים, והם המשיכו להפיץ פוסטים על האגדה במשך חודשים רבים, לעיתים קרובות בצירוף הכיתוב "אני רוצה להאמין".

השמצת האויב – "האורקים של רוסיה"

כשגרמניה תקפה את ברית המועצות ביוני 1942, ניסו כלי התעמולה הסובייטיים, כמו מקביליהם במערב, ליצור בידול בין המשטר הנאצי לעם הגרמני ולקדם נרטיב שלפיו המלחמה היא נגד הראשון ולא נגד האחרון. ואולם הפרדה זו בין העם למשטר נראתה מלאכותית מדי ולא הצליחה לייצר את ההתגייסות ואת הדחיפה המורלית הרצויה. בעקבות זאת השתנה המסר – המילה "גרמני" הפכה לשם נרדף ל"פשיסט" ו"מכונת התעמולה הסובייטית הפכה את כל מה שקשור לגרמניה (משטר, צבא ועם) לקולקטיב אחד מרושע, לא אנושי וברברי של יצורים חסרי פנים".⁶

אומנם במערכת תקשורתית של העולם הישן הנשלטת מלמעלה למטה שינוי כיוון כזה והחלפת נרטיב אחד באחר היו קלים לביצוע, אך במערכת מדיה היברידית עכשווית הדבר קשה הרבה יותר.

מאז הסיפוח הרוסי של חצי-האי קרים ב-2014, החלו משתמשים שונים ברשת, כמו גם בכלי תקשורת ממוסדים, לכנות את רוסיה "מורדור" – המדינה ששוכן בה הר האבדון בסדרת הספרים "שר הטבעות" מאת גר"ר טולקין (ובסדרת הסרטים שהופקו בעקבותיה).

⁵ <https://x.com/KpsZSU/status/1520572588560470016>

⁶ Vitaly Kabernik, "Soviet Information Operations in World War II", in Fridman, Kabernik, and Granelli, *InfoOps: from World War I to the Twitter Era*.

במשך הזמן נוסף לכינוי זה עוד כינוי הלקוח מאותו מקור – "אורקים" הפך לכינוי פופולרי לכוחות הרוסיים הפולשים במזרח אוקראינה. אף על פי שלפני פברואר 2022 הכינויים הללו לא היו פופולריים במיוחד, הפלישה הרוסית ב־2022 הפכה אותם לנרטיב דומיננטי בפי האוקראינים.

ב־25 בפברואר 2022 פרסמו הכוחות המזוינים של אוקראינה פוסט בפייסבוק וכינו בו את החיילים הרוסים "אורקים" ואת רוסיה "מורדור": "האורקים ממורדור סובלים אבדות נוראיות! תהילה לכוחות המזוינים של אוקראינה!"⁷ כולם – הנשיא זלנסקי, פקידי ממשל בכל הרמות ואזרחים פשוטים – אימצו את הנרטיב הזה, והוא הפך את כל מה שמזוהה עם רוסיה – משטר, צבא ועם – לקולקטיב מרושע, לא אנושי וברברי של "אורקים".

לדוגמה, בסוף חודש מארס 2022 הצהיר שר ההגנה האוקראיני אלכסיי רזניקוב בפייסבוק כי "האפשרות היחידה היא לעמוד בהתקפה של מורדור".⁸ שלושה חודשים לאחר מכן, בדיון על עתידה של אוקראינה, הדגיש הנשיא זלנסקי שהיא תלויה ב־27 מדינות האיחוד האירופי ואינה "גבול בין אורקים לאלפים".⁹

השימוש במונחים ידועים מן הספרות והקולנוע זכה לתגובות רבות בעולם. מומחים רבים שיבחו את הדרך שבה "טקסט של תרבות הוכנס באופן סמיוטי למסר התקשורתי, בעיקר בצורת רמיזות ואזכורים".¹⁰ מנגד, עיתונאים, חוקרים ופקידי ממשל הביעו הסתייגות מן השימוש במונחים הללו משום שהוא "מפחית ממידת האחריות [של הרוסים]"¹¹, כפי שאמר מנהל המכון לזיכרון לאומי באוקראינה אנטון דרובוביץ'. גם מומחית התקשורת אירינה קליוז'קובסקה הביעה התנגדות לשימוש במונחים הללו משום ש"אורקים הם

7 STB, "Khto taki orky i chomu vony vtorhlysia do Ukraïny" [Who Are Orcs and Why They Invaded Ukraine], STB, May 25, 2022.

8 LB.ua, "Ukraine Defence Minister: 'The Only Option Is to Withstand Onslaught by Mordor'", LB.ua, March 24, 2022, https://en.lb.ua/news/2022/03/24/11783_ukraine_defence_minister_the_only.html

9 Ukrinform, "Zelensky: Ukraine Future Partner for 27 EU Countries Rather than Frontier Between 'Orcs and Elves'", Ukrinform, May 22, 2024, <https://bit.ly/3KtFchf>

10 Oleksandr V. Levko and Nataliia A. Kramar, "Intertextuality as a Source of Discourse Emotionalization and Language Innovations", *Aktual ni problemy ukrayins koiy linhvistyky: teoriya i praktyka*, Issue XLIV, 2022, p. 72.

11 Anton Drobovych in Ievhen Savvatiev, "Rashyzm blyz'kyi do nimets'koho natsyzmy, bo etnonatsional'na skladova tut bil'sha, nizh v italiis'komy fashyzmi – Drobovych" [Racism is Close to German Nazism, because the Ethno-National Component Is Greater Here than in Italian Fascism – Drobovych], *Hromads'ke Radio*, May 17, 2022.

יצורים מיתולוגיים, והרוסים הם אמיתיים. זה אויב שיש להביס אותו". בהתייחסותה לסגה ספרותית-קולנועית ידועה לא פחות, סדרת הארי פוטר, טענה קליוצ'קובסקה כי בספרים ובסרטים האויב הדמיוני כל כך מפחיד עד שאי אפשר לבטא את שמו האמיתי, אך הבסתו של האויב הרוסי האמיתי מתחילה דווקא בקריאה מפורשת בשמו.¹²

מאוחר יותר גדל מספר הפקידים הבכירים שהסתייגו מן הכינויים הללו. אלכסיי דנילוב, מזכיר המועצה לביטחון לאומי ולהגנה, ביקש גם הוא להימנע מלקרוא לרוסים בשמות הלקוחים מעולם הפנטזיה שכן זה יוצר זיכרון אלטרנטיבי של האירועים ומצמצם את אחריותה של רוסיה. לטענת דנילוב: "איננו צריכים להיסחף יותר מדי בשימוש במונחים חדשים, [כגון] 'אורקים', 'רוסניה', 'כלבי חזירים' [...] אין צורך לטשטש את תדמית האויב, כביכול. אנחנו כותבים ומייד מתעדים היסטוריה: 'רוסקי' (רוסי), 'רוסיה', הרג, תקף, שדד, אנס, השמיד, שיקר; יש לחרוט לעד בזיכרון ההיסטורי האוקראיני איזו אומה נושאת באחריות הקולקטיבית המלאה למלחמה העקובה מדם כדי שלעולם לא נשכח את כל התועבות של 'האחוה' הרוסית".¹³

ב־1942, כאשר מקבלי ההחלטות הסובייטים רצו לשנות את הנרטיב הרווח על האויב הגרמני, המשימה שלהם הייתה די קלה בזכות שליטתה של המדינה במערכת התקשורת המסורתית המאופיינת במונולוג של המדינה. במערכת המדיה ההיברידית העכשווית של אוקראינה זו משימה קשה הרבה יותר ואולי בלתי אפשרית. למרות ההבנה שהמשך השימוש בנרטיב ייצור בעיה ואולי אף נזק, אי אפשר לשלוט בזרימת המידע מכל הכיוונים ובשימוש בנרטיב שהפך כל כך פופולרי ומקובל.

מסקנות

"אזרחי המערב המודרנים", טען הפסיכולוג התרבותי ריצ'רד א' ניסבט (Richard E. Nisbett), "תופסים את התרחשות האירועים כליניארית ומרגישים שהם בשליטה".¹⁴ לפיכך

laryna Kliuchkovs'ka in Tetiana Troshchyns'ka, "Orky – mifichni istoty, a rosiiany – real'ni, 12 tse voroh, iakoho trebe peremahaty – Kliuchkovs'ka" [Orcs Are Mythical Creatures, and Russians Are Real, This Is an Enemy That Must Be Defeated], *Hromads'ke Radio*, June 4, 2022, <https://hromadske.radio/podcasts/viyna-informatsiynny-marafon/1041014>, accessed: January 23, 2023, (Audio).

Roman Petrenko, "National Security and Defence Council Secretary Advises Not to Call 13 Russians 'Orcs and Schweinhunds'", *Ukrainska Pravda*, December 25, 2022, <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2022/12/25/7382301/>

Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently 14 and Why*, London, Nicholas Brealey Publishing, 2005, p. 109.

לא מפתיע שביסוד הגישה המערבית לאסטרטגיה נמצא הרעיון של התקדמות ליניארית לעבר יעדים מוגדרים מראש. העיסוק בתקשורת אסטרטגית הוא תוצר של החשיבה המערבית, ולכן אין פלא שרואים בה לרוב "חישוב של תנועה מתוכננת בסביבה המשתנה במהירות אך צפויה, ובקרה עליה כדי לממש מטרות שעוצבו מראש".¹⁵

גישה ליניארית כזו לתקשורת אסטרטגית הייתה אפשרית במערכות מדיה מסורתיות ישנות שבהן המדינה נהנתה ממונופול על המידע. המערכות ההיברידיות העכשוויות המתאפיינות בדה־מונופולִיזציה של הכוח, בדמוקרטיזציה של המידע ובגיוון רב של שחקנים, מחייבות גישה שונה. המקרה של אוקראינה הוא דוגמה טובה ליצירת אסטרטגיה על פי הגדרתו של לורנס פרידמן: "[אסטרטגיה] נזילה וגמישה [המתפתחת] באמצעות סדרה של מצבים שאף לא אחד מהם צפוי או דומה למה שקיוו לו, תוך כדי הערכה מחודשת ושינוי מתמיד של האסטרטגיה המקורית, לרבות של יעדיה הסופיים".¹⁶

הגישה המסורתית ראתה בתקשורת האסטרטגית פעולה של ניווט – אנו יודעים לאן אנו רוצים להגיע, והמשימה היא ללכת בדרך הנכונה. התקשורת האסטרטגית של אוקראינה הזכירה יותר את מה שצ'יה והולט (Chia & Holt) כינו "אסטרטגיה ללא עיצוב". לדבריהם, בסביבות המורכבות "אסטרטגיה ועקביות של פעולות יכולות לצוץ שלא בכוונה באמצעות שפע של התערבויות מקומיות המכוונות להתמודדות עם חששות מיידיים".¹⁷ צ'יה והולט טוענים שאסטרטגיה יכולה לבוא לידי ביטוי לא באמצעות הפעלת שליטה כדי להשיג מטרות ותוכניות אסטרטגיות ברורות, אלא באמצעות סדרה של פעולות הסתגלות הננקטות במהלך התמודדות עם צרכים מיידיים באופן התואם את ניסיון העבר.

במקום לנסות לשלוט במערכת באמצעות צנזורה ותעמולה, כפי שעשו מדינות רבות במלחמות העבר, מקבלי ההחלטות באוקראינה מצאו דרכים לממש את שאיפותיהם הכלליות באמצעות פעולות הסתגלות להתערבויות של מגוון השחקנים המשתתפים ברב־שיח. במקום לנסות לנווט את הנרטיבים לכיוון הרצוי, הם חיפשו את דרכם תוך כדי ניצול שלל נרטיבים שיצרו באופן עצמאי משתתפי הרב־שיח – המדינה האוקראינית ומוסדותיה, תקשורת ישנה וחדשה, גופים אזרחיים ולא ממשלתיים ואף אזרחים מן השורה. זו משימה

Robert C. H. Chia and Robert Holt, *Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*, New York, Cambridge University Press, 2009, p. 21.

Lawrence Freedman, *Strategy: A History*, New York, Oxford University Press, 2013, p. xi.

Chia and Holt, *Strategy without Design*, p. 5.

קשה בהרבה מזו שהייתה בעבר, ואכן הנשיא זלנסקי קרא לאזרחי אוקראינה להתנדב לסייע למאמץ המלחמתי, בין בלחימה ובין בתחום המידע (וכינה אותם "חיילי המידע").

לקחים לישראל

ישראל, כמו דמוקרטיות אחרות בזמננו, פועלת כדי להתאים את התקשורת האסטרטגית שלה למרחב המידע שמעצבים מערכת מדיה היברידית ושיח מרובה משתתפים. הכלים שהיא משתמשת בהם מגיעים משלוש גישות מושגיות סותרות – הסברה, דיפלומטיה ציבורית והמערכה על התודעה – שאף לא אחת מהן מסוגלת להתמודד במלואה עם אתגריה שלה. "הסברה" היא אחת הגישות הוותיקות לתקשורת בישראל. מטרתה המוצהרת היא להסביר את פעולותיה של ישראל בתחום המדיני-ביטחוני כדי להשיג להן תמיכה ולגיטימציה. ההיסטוריה של גישה זו בישראל ותיקה ורב־תהפוכות. היא נוצרה במערכת התקשורת הישנה (שנות ה־70 של המאה הקודמת) שהתאפיינה בשליטה ובמונולוגים של המדינה. ואולם ההנחה שהסבר פעולותיה של ישראל הוא נחלתה הבלעדית של המדינה אינה תקפה במערכת ההיברידית העכשווית – יש בה משום "פתרון חד־ממדי לבעיה רב־ממדית".¹⁸ זה עשרות שנים שההסברה הישראלית מקובעת בתפיסה שהלגיטימיות של המדינה היהודית והלגיטימיות של פעילותה הצבאית הן שני עניינים הקשורים זה בזה, ומנסה להצדיק את שתיהן כאחד בלי להבין שקהלים בינלאומיים תופסים אותן כשני עניינים נפרדים.

הדוגמאות ממלחמת רוסיה–אוקראינה מעידות כי תקשורת אסטרטגית מוצלחת היא מאמץ רב־ממדי וכי הצדקה של פעולות צבאיות אינה חייבת להתייחס כלל לשאלת הלגיטימיות הבסיסית של המדינה. ב־12 בפברואר 2022 הופץ סרטון טיקטוק של חייל אוקראיני על ציודו המבצע "הליכת ירח" בשדה ריק לצלילי שיר של מייקל ג'קסון. את הסרטון הזה לא ביימה או הפיקה הממשלה האוקראינית, אך הוא זכה ליותר מ־12 מיליון לייקים ולמאות אלפי תגובות.

אם מחזיקים בגישת ההסברה "מלמעלה למטה" שלפיה הצדקת פעולה כלשהי נעשית באמצעות מונולוג של הממשלה המופנה לציבור, אי אפשר לתפוס שסרטון הטיקטוק הזה או הנרטיב על ה"אורקים" הרוסים היו חשובים ללגיטימציה האוקראינית לא פחות ואולי אף יותר מכל נאום רשמי או תוכן שהפיקה הממשלה.

באמצע שנות ה־2000, בעקבות הבנת המגבלות של גישת ההסברה בהתמודדות עם השינויים שגרמה הטכנולוגיה, גובשה התקשורת האסטרטגית של ישראל על בסיס גישה

18 אבי בניהו, "מלחמת הסברה בעידן הדיגיטלי", מערכות 445, 21 באוקטובר 2012, <https://bit.ly/4bHxUBU>

אחרת המכונה במשרד החוץ "דיפלומטיה ציבורית". שינוי זה נבע מן ההבנה שהמונולוג בשליטת המדינה הפך לדיאלוג עם קהל, ובהגדרה של ישראל ל"דיפלומטיה ציבורית" הודגש: "קידום אינטרסים של מדינה אחת במדינה אחרת, על ידי יצירת תדמית אטרקטיבית של הראשונה תוך דיאלוג עם הציבור של האחרת".¹⁹

במקביל לפיתוח הדיפלומטיה הציבורית בהובלת משרד החוץ הישראלי, פיתח צה"ל גישה נוספת – "המערכה על התודעה". זו ביקשה להתאים את האסטרטגיה התקשורתית של צה"ל למערכת התקשורת של שנות האלפיים ולמעבר ממונולוג לדיאלוג.

ואולם כיום אף לא אחת משלוש הגישות יכולה להתמודד עם מערכת המדיה ההיברידית החדשה, שהרב־שיח המתנהל בה נובע מן הדמוקרטיזציה הגוברת של אמצעי התקשורת (בעיקר החדשה אך גם הישנה). הדבר ניכר בתפקיד שמגלמת החברה האזרחית – אזרחים ומשפיעני הרשת – במערכה שישראל מנהלת על ההשפעה בזירה הבינלאומית ועל תודעת המערב במלחמת "חברות ברזל".²⁰ אחד המאפיינים החשובים ביותר של כישלון זה הוא העובדה שכל אחת מן הגישות הללו צמחה במוסד אחר, מתאימה רק למספר מצומצם של הזדמנויות ומכוונת לקהלים נפרדים וספציפיים. מערכות מדיה היברידיות עכשוויות מחייבות אסטרטגיה גמישה שאינה מנסה לשלוט על נרטיבים, אלא מוצאת את דרכה בכיוון הרצוי על ידי התמודדות עם ההתערבויות של כלל השחקנים המשתתפים ברב־שיח. אחת הסיבות העיקריות להצלחת אוקראינה למצוא את דרכה בין שלל הנרטיבים הייתה התחושה הברורה שלה בנוגע לכיוון הרצוי לה. השאלה אם לישראל יש כיוון רצוי ברור או לא אינה בתחומו של פרק זה. ואולם המקרה של אוקראינה מוכיח שתנאי זה חיוני לתקשורת מוצלחת במערכות תקשורת דמוקרטיות עכשוויות שבהן כולם מדברים עם כולם והכוח ליצור נרטיב תקשורתי אינו שייך עוד רק למדינה.

Public Diplomacy in a World of Rapid Change—Assessing the Political-Security Situation, 19 (Hebrew), Internal Document of the Ministry of Foreign Affairs of the State of Israel, 2008, (Classified); See also David Siman-Tov and Ofer Fridman, "A Rose by Any Other Name? – Strategic Communications in Israel", *Nato Strategic Communications Centre Of Excellence, Academic Journal*, Vol. 8, 2020, p. 35, <https://bit.ly/44QLpNf>

²⁰ דוד סימן־טוב, ענבר נוי־פרייפלד, אטילה שומפלבי ואלה קינן, "הסברה אזרחית במלחמת עזה – בשורה בזירת ההשפעה", מבט על 1797, 7 בדצמבר 2023, <https://www.inss.org.il/he/publication/civil-hasbara/>