

חשיבותה של אסטרטגיה תקשורתית - צה"ל במהלך "עם כלביא"

ירדן אסרף, עידית שפרן-גיטלמן, ענת שפירא, דנה קרניאלי | 13 ביולי, 2025 | גיליון
2013

עם כניסתו לתפקיד הצהיר הרמטכ"ל אייל זמיר כי השבת אמון הציבור בצה"ל היא "משימה מחייבת". אלא שניתוח האסטרטגיה התקשורתית של צה"ל במבצע "עם כלביא" מעלה כי צה"ל והדרג המדיני פעלו להשיב את אמון הציבור בעליונות צה"ל באופן העלול להעצים גם את תחושות היתרון המוחלט והחסינות המדומה שבה היו שרויים הציבור, הדרג המדיני והדרג הצבאי טרם ה-7 באוקטובר 2023. במאמר זה ייבחנו האסטרטגיה התקשורתית שנקט צה"ל במשך המערכה מול איראן והשלכותיה האפשריות על אמון הציבור בו לאורך זמן, ויוצגו המלצות להתנהלות מיטבית בהקשר זה.

במהלך המערכה מול איראן ניתן היה לזהות דבקות של הגופים הצה"ליים הרלוונטיים למערכה במסרים תקשורתיים חד משמעיים ונחרצים. המסרים שהודגשו שוב ושוב נוסחו כחלק מאסטרטגיה שמטרתה הייתה לשדר עוצמה, מוכנות ושליטה, ולבסס את תחושת הביטחון של הציבור ביכולות הצבאיות. קו זה שירת בטווח הקצר את מאמצי ההרגעה, את גיוס האמון והמסגור של הפעולה הצבאית כהכרחית ויעילה. עם זאת, לטון הנחרץ והבלתי מסתייג יש גם מחירים פוטנציאליים: הוא עלול לפגוע באמינות הצבא בטווח הארוך, לערער את תחושת השקיפות שהציבור חש לגבי פעילות צה"ל, ולאתגר את שיקום האמון בו - במיוחד כאשר מתגלים פערים בין המסרים לבין המציאות בשטח.

להלן יוצגו מספר היבטים של האסטרטגיה התקשורתית שננקטה, שניתן ללמוד באמצעותם על אודות הקשרים האפשריים בינה לבין תהליך שיקום האמון הציבורי בצה"ל:

626 ימים / 12 ימים

המערכה מול איראן מוסגרה בהזדמנויות שונות כמלחמה נפרדת מהמלחמה שמדינת ישראל מצויה בה למעלה מ-600 ימים. הצהרות דובר צה"ל - דו"ץ - נפתחו בספירת ימי המבצע ומשקל כמעט מוחלט ניתן להתפתחויות בחזית זו. נוסף, לראשונה עוצב לוגו ייעודי למערכה כדי להבחין בינה ובין מלחמת "חרבות ברזל", מבצע "מרכבות גדעון" ויתר המבצעים המתנהלים במקביל. ניסיון ההבחנה בין המלחמות בלט גם בדבריי הרמטכ"ל. כך למשל, כשבוע לאחר תחילת המערכה מול איראן פורסמה הצהרת רמטכ"ל, שבמסגרתה הבהיר רא"ל

אייל זמיר כי "נדרשת מוכנות ללחימה מתמשכת". אולם, הציבור הישראלי שאליו יועד המסר, היה כבר שרוי במלחמה כבדת ימים וכבדת דמים, ועל כן אמירה שכזו התפרשה בעיני רבים וביניהם משפחות שכולות ומשפחות חטופים, כחוסר הכרה מצד המדינה והצבא במחירים הכבדים ששולמו. כמו כן, אמירה זו עלולה להתפרש כהתעלמות מעמדת הציבור הישראלי, שרובו מאס בעת הזו במערכה ממושכת, כך עלה מסקר שערך המכון למחקרי ביטחון לאומי ביוני 2025, אשר לפיו 60.5 אחוזים מהנשאלים סברו כי הגיעה העת לסיום המלחמה ברצועת עזה.

הנחיות ההתגוננות של פיקוד העורף - "לא התחייבנו"

ב-14 ביוני, יום לאחר תחילת המבצע, הציג פיקוד העורף את "מדרג ההתגוננות", שפורט בנימת ביטחון רב על ידי מסבירי פקע"ר באולפני התקשורת. מטרת הקמפיין, שכלל מדרג של ארבעה שלבי התגוננות, הייתה להדריך את הציבור להיערכות מוקדמת לירי מאיראן, תוך הסתמכות על התרעות מקדימות אשר פיקוד העורף הצהיר ללא הסתייגות כי יספקן לציבור. הקמפיין בצורתו המקורית נגנז ב-17 ביוני, לאחר שבאחד ממטחי הטילים ששוגרו מאיראן לא הופעלה התרעת דריכות בטרם קבלת ההתרעה בדבר טילים העושים את דרכם לישראל. המקרה עורר ביקורת ציבורית נרחבת על הבלבול בהנחיות, שהביא לסיכון חיים. ביקורת זו גברה לאחר שבתגובה לציבור הממושמע, שציפה להסתמך על ההתרעות ובכך הביע אמון בצה"ל במובן המקצועי, הגיב פיקוד העורף בהרחקת אחריות ממנו עצמו כשהבהיר: "אנחנו שואפים להתרעה של 15 עד 30 דקות מראש - אבל לא הייתה התחייבות לכך". יתר על כן, בעקבות ריבוי ההנחיות וההתרעות וכן השינויים התכופים בהנחיות ההתגוננות, ניכרה בציבור תחושת בלבול שבאה לידי ביטוי בשיח נרחב ברשתות החברתיות.

עם זאת, בשונה מההתנערות מאחריות במקרה שזכה לביקורת ציבורית נרחבת, ניתן היה להבחין כי דפוס של הבהרה, לקיחת אחריות והסקת מסקנות מתקבל בהכלה על ידי הציבור וכמעט ללא ביקורת. ביום השני למערכה, עוד טרם הוצג מדרג ההתגוננות, לא הופצה לגבי מטח ששוגר מאיראן בשעות הבוקר המוקדמות ההנחיה המקדימה בפלטפורמת המסר האישי של פיקוד העורף. בתגובה, צה"ל הודה כי ההתרעה לא הופעלה עקב תקלה טכנית והבהיר כי היא תוחקרה וטופלה. דוגמא נוספת הייתה שליחתן עקב תקלה טכנית של התרעות בסיווג חמור לאזרחים רבים, יום לאחר כניסת הפסקת האש לתוקף, ב-25 ביוני גם במקרה זה, צה"ל מיהר לקחת אחריות על האירוע ולהודות בשקיפות בטעותו ובהשתלשלות האירועים, ולעדכן כי האירוע יתחקר וכי אין חשש לאירוע ביטחוני.

"עליונות אווירית"

עם פתיחת המערכה מול איראן, צה"ל וגורמים נוספים במערכת הביטחון הדגישו את "העליונות האווירית" של מדינת ישראל כנדבך מרכזי בלחימה ובהרתעה, וכהישג שחשיבותו ראשונה במעלה. דובר צה"ל מיהר להציב את עליונות חיל האוויר כמסר תקשורתי מוביל, תוך שילוב הדוק של תכנית תקשורתית מתוזמרת היטב - תיעודים של תקיפות מדויקות, ראיונות

עם טייסי חיל האוויר ותדרכי עיתונאים. כל אלה שרטטו תמונת ניצחון חד-צדדית, שנועדה לא רק לשקם את תחושת הביטחון, אלא גם לחזק את אמון הציבור בעליונותו הבלתי מעורערת של צה"ל.

אולם דווקא הדגשה זו, החוזרת והבלתי מסויגת, עוררה השתאות נוכח הפער שבין המיצוב התקשורתי למציאות המורכבת. אמנם אין לזלזל בעוצמת ההישג הצבאי, אותו ראוי לשקף לציבור, אך תחושת היוהרה שנלוותה לשיח בדבר "עליונות אווירית", דוגמת מודעות הרהב שנלוו לפוסטים שונים בעמודי חיל האוויר וצה"ל ברשתות החברתיות - לא זו בלבד שהחלישה את אמינות המסר, אלא אף נתפסה בעיני חלקים בציבור כניסיון לחזור אל אותה תחושת היבריס קולקטיבית שאפיינה את האתוס הצבאי טרם ה-7 באוקטובר. השאיפה לעורר תחושת ביטחון בציבור ולמצב מחדש את תדמיתו של חיל האוויר, נתפסה גם כהתרברבות מנותקת. בנוסף להשפעה המורלית השלילית שיש למהלך כזה על כוחות היבשה השחקים - שמתמרנים זה למעלה משנתיים בגזרות השונות, שכן גם הוא מחזק את התחושה כי אין הכרה והערכה להקרבה המתמשכת ולמחירים הפיזיים, הכלכליים, הנפשיים והמשפחתיים הכבדים ששילמו - עלול להיווצר מעגל מחודש של אי-תיאום ציפיות מול הציבור. מדובר במעגל שמתחיל ביוהרה של מערכת, שממילא מואשמת בחטא ההיבריס אשר היה בין הגורמים המרכזיים לאסון ה-7 באוקטובר; הציבור מפנים את היוהרה ומזלזל ביכולות האויב; הזלזול באויב מחלחל למערכת הביטחון; המעגל נסגר בשאננות מערכתית והפתעה אסטרטגית שמחירה כואבים עד מאד.

תחקור

אירוע פגיעת הטיל הבליסטי בחיפה ב-22 ביוני, בלי שהופעלה אזעקה, המחיש את המתח הקיים בין הצורך בשיקוף תמונת מצב מדויקת ככל הניתן, לבין השאיפה לשלוט בנרטיב ולשדר מסר מרגיע. לאחר הפגיעה הישירה מיהרו גורמים רשמיים בצה"ל להצהיר כי מירט הוא שפגע בשטח העיר - משמע, לא היה ירי ישיר לחיפה, ולכן לא הופעלה התרעה. המסר הזה הופץ באופן מהיר ונחרץ, אך כעבור זמן קצר התברר כי מדובר בטיל בליסטי שנורה על ידי איראן, ובמזל רב לא היו נפגעים בנפש.

הפער בין הדיווח הראשוני לבין העובדות שהתבררו בדיעבד משקף דילמה דוברותית שאליה נדרש צה"ל לאורך מלחמת "חרבות ברזל" - מהירות פרסום המידע אל מול אמינות המידע. באירוע המדובר, הוכרעה הדילמה על ידי בחירה במהירות פרסום המידע, על מנת לשלוט בנרטיב. כך נוצר מצב שמלבד שחיקתו של המסר המרגיע, נפגעה אמינותו של צה"ל.

צנזורה

בעידן שסרטונים מזירות הנפילה השונות מופצים תוך שניות ברשתות החברתיות, ולעיתים אף מתפרסמים קודם לכן על ידי כלי תקשורת זרים, מתחזדת השאלה לא רק בדבר הרלוונטיות והאפקטיביות של מנגנון הצנזורה הצבאית, אלא גם ביחס למניעיו. האם אכן מדובר בצורך

ביטחוני טהור, או שמא בחלק מהמקרים השיקול המרכזי הוא שליטה בתודעה הציבורית ובמסגור המציאות התקשורתית?

במהלך המערכה מול איראן, מקרים רבים של פגיעות תועדו ונשלחו תוך רגעים ספורים לציבור הרחב. עיתונאים ישראלים, לעומת זאת, הושתקו עד קבלת אישור מהצנזורה - גם כאשר המידע כבר הפך נחלת הכלל. כך לדוגמה, הפגיעה במתחם בז"ן בחיפה הייתה ידועה לרבים זמן קצר לאחר התרחשויות, ואף סוקרה בתקשורת הזרה, אך רק לאחר כיומיים הוסרה הצנזורה מידיעה זו. במציאות כזו, פעולתה של הצנזורה אינה נחווית ככלי שנועד להגן על מידע רגיש - אלא כהסתרה שמרמזת על חומרה גבוהה יותר מזו המדווחת, ותחושת ההסתרה עלולה לפגוע באמון הציבור.

המלצות

צניעות והימנעות מהצהרות נחרצות

נוכח משבר האמון העמוק בצה"ל, שנוצר לאחר ה-7 באוקטובר, ראוי להימנע מאמירות חד-משמעיות, נחרצות וממסגרות בהגזמה, חרף החשיבות הגבוהה שנודעת להבלטת הישגים מבצעיים. תקשורת שיש בה גוון של יוהרה או של הצהרות מוחלטות בדבר "עליונות", "שליטה מלאה", או "מערכה נפרדת" עלולה להיתפס כמנותקת מהמציאות המורכבת, ולפגוע לא רק באמון הציבור - אלא גם בתחושת הלכידות הפנימית וההזדהות עם המסרים, שעשויות להיסדק אם יתקבע פער בין מערכת שטופת אדרנלין ושבעת רצון מהישגיה לבין ציבור מותש, החושש מהבאות. דווקא גישה מתונה, מחושבת ומסויגת היא זו שמשדרת אחריות, רגישות ומודעות ללקחים מהעבר. במסגרת אייטמים יזומים, תדרכי עיתונאים, הצהרות דו"ץ, שיחות רקע וניסוח בת"לים, יש לעודד הסתייגויות שקולות והכרת מגבלות - אומנם בלי לוותר על מסרים ברורים והבלטת ההישגים בשטח, בכל הזירות, ותוך האדרת כלל הכוחות הפעילים בדגש על חילות היבשה השחוקים.

כנות ושקיפות כרכיבים אסטרטגיים בשיקום האמון

יש לאמץ כנות ושקיפות לשם בניית אמון ארוך טווח. גם במצבי אי-ודאות או ודאות חלקית, הציבור מעריך גילוי נאות של המגבלות והפערים. לעיתים, אמירה זהירה וכנה של "אנו עדיין בודקים" או "לא ניתן להסתמך במאת האחוזים על מדרג ההתגוננות; אנו עושים כמיטב יכולתנו כדי לייעל אותו" תשדר יותר ביטחון ואחריות מאשר הצהרה חפוזה, שתתברר עד מהרה כלא מדויקת. בעידן של הפצה מיידית ובלתי רשמית של מידע, קיימת נטייה לתגובת נגד מהירה מצד הגופים הרשמיים. אך תגובה חפוזה שאינה מבוססת עלולה לגרום נזק ארוך טווח. ככל שצה"ל מבקש לבסס מחדש מערכת יחסים המושתתת על אמון יציב עם הציבור, נדרש תיעודף לדיוק, אחריות וזהירות על פני הובלת השיח התקשורתי בכל מחיר.

עדכון מדיניות הצנזורה הצבאית - התאמה לעידן גלובלי

מדיניות הצנזורה הצבאית בישראל נדרשת להתעדכן ולהתאים את עצמה לעידן שבו מידע זורם באין מפריע דרך רשתות חברתיות ותקשורת זרה. המצב הנוכחי, שבו מידע גלוי לעין כל נאסר לפרסום רק בכלי תקשורת ישראליים, פוגם במערכת היחסים של הצבא עם התקשורת ויוצר תחושת נתק ואובדן אמינות. הציבור, שמתוודע לאירועים בזמן אמת דרך מקורות שאינם רשמיים, עלול לפרש את פעולתה של הצנזורה כהסתרה מכוונת - במיוחד כאשר מתעכב פרסומם של אירועים דרמטיים, דוגמת פגיעה ישירה בתשתית קריטית. לכן, מומלץ לקצר את משך הזמן עד להסרת הצנזורה, במיוחד במקרים שהמידע כבר זמין לציבור באמצעים אחרים. כן יש לשקול שילוב של נציגות אזרחית או עיתונאית במנגנון הפיקוח על הצנזורה הצבאית, לשם שקיפות ותיאום ציפיות מול הציבור. עדכון מדיניות זה יהיה לאזרחים איתות חשוב לכך שצה"ל מכיר בשינוי העמוק שעבר המרחב הציבורי, והוא מבקש לפעול מתוך אחריות ולא מתוך שאיפה לשלוט בלעדית וחד-צדדית על המידע.

עורכי הסדרה: ענת קורץ ואלדד שביט