

# כשאיש המודיעין ואיש ההסברה נפגשים

## ירדן ותיקאי ואל"ם ע"י

### רקע

ב־30 באפריל 2018 בשעה 20:10 עלה ראש הממשלה, בנימין נתניהו, לבמה באולם אח"ם 3 בקריה בתל אביב והציג בפני עשרות עיתונאים מהארץ ומהעולם מצגת דרמטית שחשפה את ארכיון הגרעין האיראני. מסיבת העיתונאים הועברה בשידור חי בתחנות הטלוויזיה המובילות בארץ ובעולם, באתרים וברשתות החברתיות, בחשיפה למיליוני צופים ועוקבים. האירוע התקשורתי אף הוזכר בנאומו של נשיא ארצות הברית, דונלד טראמפ, ב־8 במאי 2018, כחלק מהטיעונים ששימשו כבסיס להחלטתו לשנות את מדיניות ארצות הברית לגבי הסכם הגרעין עם איראן.<sup>2</sup>

מסיבת העיתונאים הביאה לסיומה עבודת הכנה שנמשכה כחודשיים, אותה ביצע צוות מצומצם של אנשי מודיעין, הסברה ומדיניות. עבודת ההכנה התאפיינה במתח מתמיד בין שיקולי ההסברה לשיקולי המודיעין. שאלות רבות נדונו, כמו: מה מטרת החשיפה ומיהם קהלי היעד שלה? אילו חומרים שיוצגו ישיגו את האפקט הגדול ביותר? מהם החומרים המודיעיניים שיתמכו באופן הטוב ביותר במסרים המדיניים? כיצד מכינים את חומרי המודיעין להצגה תקשורתית ואיך מפשטים חומרים מורכבים במטרה להציגם בצורה בהירה וקליטה שניתנת להבנה גם בציבור הרחב? אילו חומרי מודיעין ניתנים לחשיפה? מהם יעדי ההסתרה? כיצד תיתפס החשיפה בקרב קהלי היעד השונים, כולל באיראן? כיצד מונעים נזק למקורות מודיעין ולשיטות פעולה? האירוע מהווה דוגמה מאלפת לחשיבות הקשר ההדוק והשיח הפורה בין ארגוני המודיעין ובין גופי ההסברה העוסקים במערכה התודעתית לקידום היעדים המדיניים-

1 ירדן ותיקאי הוא מנהל מטה ההסברה הלאומי במשרד ראש הממשלה. אל"ם ע"י משרת כעוזר למודיעין של המזכיר הצבאי לראש הממשלה.

2 התמונה מופיעה באתר משרד ראש הממשלה. [https://www.gov.il/he/Departments/news/speech\\_un280918](https://www.gov.il/he/Departments/news/speech_un280918)



ראש הממשלה בנאומו בעצרת האו"ם, 27 בספטמבר 2018. מתוך אתר משרד ראש הממשלה, הצילום: אבי אוהיון, לשכת העיתונות הממשלתית, [https://www.gov.il/he/Departments/news/speech\\_un280918](https://www.gov.il/he/Departments/news/speech_un280918)

ביטחוניים ברמה הלאומית. מסקנה אפשרית וחשובה מהאירוע היא שמאמץ הסברתי-מודיעיני משולב יכול להביא להישגים משמעותיים בזירה המדינית ולשרת את האינטרסים הלאומיים החיוניים ביותר.

דוגמה נוספת הממחישה את הנושא ניתנה בנאומו של ראש הממשלה בעצרת האו"ם ב-27 בספטמבר 2018. בנאום זה שילב בנימין נתניהו שתי חשיפות: מחסן סודי בטהראן שבו מחביאים האיראנים ציוד אשר שימש את תוכנית הגרעין, כולל חומרים גרעיניים וכן שלושה אתרים של חזבאללה, הנמצאים ליד שדה התעופה הבין-לאומי של ביירות ומשמשים לייצור טילים מדויקים נגד ישראל. לחשיפות הללו הוסיף ראש הממשלה גם מסר מדיני-הרתעתי:

"ישראל יודעת מה אתם עושים וישראל יודעת איפה אתם עושים זאת. ישראל לעולם לא תאפשר למשטר שקורא להשמדתנו לפתח נשק גרעיני. לא כעת, לא בעוד עשר שנים, אף פעם לא"<sup>3</sup>.

ניכר שהחשיפות הללו עוררו מבוכה באיראן ובלבנון והטרידו מאוד את הנהגותיהן. שלושה ימים לאחר נאומו של ראש הממשלה, ערך שר החוץ הלבנוני סיור לעיתונאים באתרים שחשפה ישראל בביירות במטרה להפריך את טענותיה ולהוכיח כביכול שלא מתבצעת בהם פעילות חשאית לייצור טילים. דובר צה"ל הגיב במהירות על הדברים

3 הציטוט נלקח מתוך תמליל הנאום שנמצא באתר האינטרנט של משרד ראש הממשלה, [https://www.youtube.com/watch?v=L0mZ\\_GFqFic](https://www.youtube.com/watch?v=L0mZ_GFqFic)

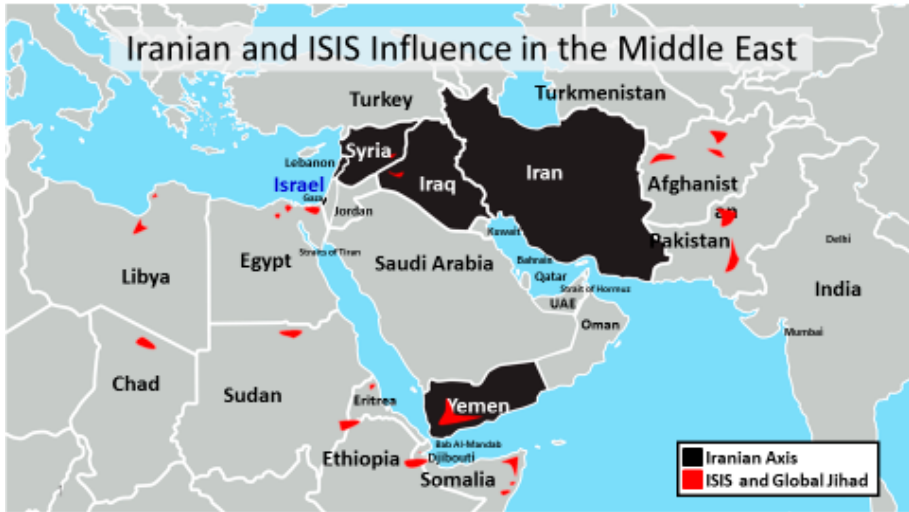


מחסן הגרעין של איראן, טורקובאד, טהראן.

ופרסם סרטון קצר והומוריסטי שנועד להגחך את המהלך, בו הציג מה ניתן לעשות בשלושה ימים, כולל פינוי טילים מהאתרים.

דוגמה שלישית לשיתוף פעולה פורה בין אנשי המודיעין לבין אנשי ההסברה היא מצגת שהכין מטה ההסברה הלאומי על פי הנחייה של ראש הממשלה, במטרה לסייע בהמחשת האינטרסים והטיעונים המרכזיים של ישראל. המצגת מיועדת להקרנה בפני ראשי מדינות ובכירים נוספים עימם נפגש ראש הממשלה. ואכן, כמעט בכל המפגשים המדיניים עם מנהיגים מהעולם, בארץ ובחו"ל, מלווה ראש הממשלה את דבריו בשקפים מתוך המצגת, הממחישים את טיעונו בנושאים השונים, ובהם ההתבססות האיראנית בסוריה, ההשפעה האיראנית ונוכחות דאעש במזרח התיכון, טווחי הטילים שאיראן מפתחת, סיכול פיגועים בעולם בעזרת מידע של קהילת המודיעין הישראלית, פעילות חזבאללה בדרום לבנון, צבא הטרור של חמאס ועוד. החלקים הביטחוניים במצגת, המתעדכנת באופן יומיומי, מתבססים על חומר מודיעיני איכותי. בה בשעה, המצגת מתאפיינת בפשטות המסרים ובאפקטיביות של השקפים המוצגים בה. תהליך עיצוב השקפים מתגבש בשיח בין אנשי ההסברה לבין אנשי המודיעין במשרד ראש הממשלה, וביניהם לבין ראש הממשלה. התהליך מתמודד עם מספר אתגרים: ראשית, החלטה על נושא שנדרש להוסיפו למצגת; שנית, החלטה לגבי המידע והנתונים שניתן לעשות בהם שימוש; שלישית, עיצוב השקף הרלוונטי.

תהליך העיצוב הגרפי של השקף אינו טכני גרידא, וחשיבותו אינה פחותה מהשלבים הקודמים; אדרבא, מדובר בתהליך מהותי להשגת היעד ההסברתי. המטרה המרכזית היא להגיע לפשטות ולבהירות מרביות של המסר העולה מכל שקף, כך שייקלט על ידי



תמונה מתוך מצגת שהכין מטה ההסברה הלאומי.

הצופה בהרף עין. התוצאה היא מצגת ויזואלית מאוד, מועטת מלל ונתונים, המתמקדת במסרים המרכזיים (כל שקף מציג מסר אחד בלבד) ואינה מעמיסה על הצופה מידע מיותר. מניסיונו במאות רבות של מפגשים, המצגת אפקטיבית ומעצימה את המסרים שמעביר ראש הממשלה במפגשיו המדיניים.

### המודיעין ככלי מרכזי בהסברה

הדוגמאות שהובאו לעיל ממחישות את חשיבות המידע המודיעיני ככלי מרכזי בידי מערך ההסברה והדיפלומטיה הציבורית. מכאן נובע הצורך לעשות שימוש מיטבי בחומר המודיעיני לצורכי המערכה על התודעה. שימוש יעיל במודיעין הינו רלוונטי ו חשוב לכל הרמות ולכל הגופים בישראל העוסקים בתודעה/הסברה. כך למשל:

א. יכולתו של דובר צה"ל להזים מידע שקרי, שהופך במהירות מסחררת לסיפור תקשורתי שלילי ומכפיש, תלויה במידה רבה ביכולתו לקבל בזמן אמת מידע מודיעיני רלוונטי ולתרגם אותו לשימוש הסברתי.

ב. יכולתם של משרד ראש הממשלה ושל משרד החוץ להתמודד עם "פיגועים הסברתיים" מדיניים" בזירה הבין-לאומית תלויה רבות במידע מודיעיני רלוונטי.

ג. יכולתו של המשרד לנושאים אסטרטגיים להתמודד עם אירועי דה-לגיטימציה יכולה לקבל חיזוק משימוש מושכל במודיעין.

מיצוי המודיעין לשימוש הסברתי על ידי הדרג המדיני מתבסס על שורה של עקרונות, שחלקם גם מהווים אתגרים. המרכזיים שבהם כוללים: פישוט המסר העולה מהחומר המודיעיני; "הלבנת" חומרי המודיעין; דבקות באתיקה המקצועית.

### פישוט המסר והחומר המודיעיני

המסר ההסברתי המופנה לקהל יעד של מנהיגים בעולם, או לדעת הקהל העולמית, עומד בפני שני אתגרים מרכזיים. הראשון, בקיאות נמוכה של חלק מקהל היעד בעולם התוכן בו עוסק המסר, למשל המציאות המזרח תיכונית על מורכבותה או סוגיות טכנולוגיות. קהל זה יתקשה להתמודד עם מסר מורכב שמחייב ידע מוקדם; השני, מנהיגים וקהלים, שדווקא בשל הידע המוקדם שלהם מחזיקים במערכת של דעות אישיות ועמדות לאומיות, שלא תמיד עולות בקנה אחד עם תמונת המציאות כפי שרואה אותה מדינת ישראל, גם על סמך המודיעין האיכותי שעומד לרשותה. במקרה זה, המסר ההסברתי צריך להיות מספיק חד וברור כדי שיחדור דרך שכבת האמונות והדעות הקיימות ויצליח להטמיע מסרים הסברתיים של מדינת ישראל.

הפשטות נראית, על פניה, כעיקרון מובן מאליה: ככל שהמסר יהיה יותר פשוט, כך הוא ייקלט טוב יותר אצל הנמענים. ואולם, הניסיון מלמד כי ההבנה הרווחת לגבי הצורך בפשטות המסר אינה מפנימה את העוצמה שבה יש ליישם עיקרון זה כדי להגיע לתוצאה הרצויה – מסר קליט ומובן ש"נדבק" לתודעה. הדבר נכון במיוחד ביחס להעברת מסרים מורכבים מהעולם הביטחוני-מדיני, המתבססים גם על חומרים מודיעיניים.

כדי להגיע למסר קצר וחד, נדרש לקחת את המסר הראשוני ואת המידע והחומרים המודיעיניים הקיימים בנושא ולהעביר אותם תהליך של רידוד, פישוט וזיקוק, עד שהמסר ואופן הצגתו יעמדו במבחן "המבט החטוף" או השמיעה הראשונה. הכוונה היא להגיע למצב שבו מספיק לשמוע את המסר פעם אחת, או לראות גילום ויזואלי שלו במבט חטוף, כדי להבין אותו ולהשתכנע. תהליך הרידוד עומד, במידה מסוימת, בניגוד לגישה הקיימת במערכת הביטחון ובקהילת המודיעין כלפי השימוש במידע. אנשי המודיעין נוטים, מטבע עיסוקם, לעמוד על המורכבות של כל תופעה, על הזוויות השונות הקיימות להבנתה ועל הדקויות שהיא מכילה. ואולם, עמידה על מורכבות וניואנסים אלה יכולה לעיתים "להרוג את המסר".

נטייה רווחת נוספת של המערכת הביטחונית היא להציג ריבוי ועושר של פרטים כדי להסביר תופעה. נטייה זו מבוססת על ההנחה שריבוי פרטים מחזק את התוקף ואת האמינות של האמירה. אולם במקרים רבים, גודש הפרטים פוגם קשות באפקטיביות המסר, לפחות כאשר הוא מופנה לקהל יעד של מנהיגים או לדעת הקהל הרחבה. לדוגמה, לפני מספר שנים הכין גוף מודיעיני תוצר מיוחד לצורכי הסברה, בעקבות מבצע צבאי וכחלק מהמאבק במאמצים לדה-לגיטימציה של ישראל לאחר אותו מבצע. הכנת התוצר ארכה שבועות והושקעו בו מאות שעות עבודה. אך כשהוצג לאנשי ההסברה, תגובתם היתה שהתוצר עמוס לעיפה בפרטים ובכך מטשטש את המסר (מה גם שהוגש מאוחר מכדי לעשות בו שימוש הסברתי אפקטיבי), והוא נגזז.

המסקנה הברורה היא כי על המסר להיות קצר וחד. מסר קצר מנוסח במילים מועטות, ואם הוא מבוטא באופן ויזואלי, עליו להופיע במצג אחד (תמונה אחת, מפה אחת וכדומה). מסר חד הינו מסר הנטול מורכבויות ודו־משמעות. בנוסף לכך, יש לחשוב על התאמה של המסר לגורם הספציפי אליו הוא מופנה. לדוגמה, עזר הסברתי־מודיעיני המציג טווחים ומרחקים צריך להיות מוכן במספר גרסאות המשתמשות בשיטות מדידה שונות (ק"מ, מיילים) כדי להתאים לשיטת המדידה הנהוגה בכל מדינה. דוגמה נוספת: אם נרצה להציג פעילות טרור של איראן ברחבי העולם, כדאי להכין גרסאות המביאות מקרים ממקומות שונים בעולם, כדי שניתן יהיה להציג בכל מדינה את המקרה שאירע בתחומה או בסמוך אליה.

במקרים מסוימים ניתן להשיג הזדהות רבה יותר של קהל היעד עם המסר באמצעות התאמתו לתרבות ולעולם הפנימי של הנמען לו. דוגמאות בולטות ניתן לראות בסרטונים שראש הממשלה מפרסם מעת לעת בפנייה ישירה אל הציבור האיראני. סרטונים אלה משלבים התייחסויות לאירועים שמתרחשים באיראן ונמצאים על סדר היום של האזרח המצוי שם. לדוגמה אזכורים לרחובות ולמקומות באיראן ולבעיות אמיתיות שמציקות לאזרחיה, כמו זיהום האוויר ומצוקת המים. אזרחים איראניים רבים מגיבים לסרטונים אלה באופן חיובי ואף רגשי, בשל התחושה שההיכרות עם התרבות האיראנית, ואף עצם המאמץ להכיר אותה, מכבדת אותם.

### **"הלבנת הסוד" – שימוש במידע מסווג במסגרת מהלכי הסברה**

ההסברה בסוגיות של מדיניות וביטחון לאומי עוסקת לא פעם בהצגת הכוונות והפעולות השליליות של האויבים והיריבים. במסגרת זאת, עליה לעשות גם שימוש במידע מסווג ובחומרים מודיעיניים, כדי לחשוף תכנונים ופעולות של האויב שאינם מוכרים לקהל היעד. הדבר מעלה שאלות ומעורר מתחים הנוגעים לתועלת ההסברתית והמדינית מחשיפת המידע, לעומת הסיכון למקורות המודיעיניים והנזק האפשרי לשיטות הפעולה המודיעיניות והמבצעיות.

אירועי החשיפה של אתרי הגרעין באיראן ושל אתרי ייצור הטילים בלבנון הם מקרים בולטים ועדכניים שמייצגים את המתח בין התועלת המדינית לבין הסיכון המודיעיני. יחד עם זאת, הם אינם מהווים תקדים. כבר ב־6 ביוני 1967, ביומה השני של מלחמת ששת הימים, החליט הדרג המדיני בישראל לתת פומבי לשיחה שנקלטה באמ"ן בין נשיא מצרים, גמאל עבד אל־נאצר, ובין חוסיין מלך ירדן. בשיחה הציע הנשיא המצרי להצהיר שארצות הברית ובריטניה השתתפו בתקיפה של שדות התעופה במצרים. למחרת אכן החלה התקשורת הערבית לשדר את המסר הזה, מה שהוביל לסערה בעולם הערבי וללחץ מדיני על ארצות הברית. הדרג המדיני החליט לאחר לבטים לפרסם את השיחה שהוקלטה, מחשש שמצרים מנסה לגרור את ברית המועצות

להתערב במלחמה מתוקף התחייבותה על פי הסכם ההגנה בין שתי המדינות לעשות זאת במקרה שארצות הברית תתערב לצידה של ישראל.

במקרים כאלה, הדרך הטובה ביותר ליישב בין הצורך ההסברתי-מדיני ובין הסיכון למקורות המודיעיניים היא התייעצות משותפת של הדרג המדיני עם קהילת המודיעין על עצם חשיפת החומר ועל אופן ומידת חשיפתו. לדרג המדיני שמורה הזכות לעשות שימוש במידע המודיעיני גם במקרה של התנגדות הדרג המקצועי לחשיפתו. כך היה בהחלטת הדרג המדיני לחשוף את שיחתם של עבד אל-נאצר וחוסייין, למרות התנגדות ראש אמ"ן דאז, אהרון יריב. ביטוי בולט לגישה זאת נתן ראש הממשלה נתניהו כשאמר בעבר: "אנחנו מדינה שיש לה מודיעין, ולא מודיעין שיש לו מדינה". ואולם, חזקה על קברניטי המדינה שירצו בשיח המשותף עם ראשי קהילת המודיעין, כדי שהחלטתם הסופית תתבסס על הבנת מלוא השיקולים, ובכלל זה מזווית המבט של השמירה על הנכסים המודיעיניים. כך אכן נעשה הלכה למעשה אז וגם היום.

לצד אירועי החשיפה המשמעותיים הללו, ישנו שימוש פחות דרמטי והרבה יותר תכוף ויומיומי בחומרי מודיעין לצורכי ההסברה הלאומית. חומרי המודיעין משולבים בעשייה השוטפת של הדרג המדיני, בהתבטאויותיו הפומביות, באמירות במפגשים מדיניים ובעזרי ההסברה המשמשים אותו. במקרים אלה, התיאום לגבי המידה והאופן של חשיפת המידע המודיעיני מתבצע בדרגי העבודה, בין העוזרים למודיעין של הקברניטים ובין גופי המודיעין.

יש לציין כי על פי רוב, הצורך ההסברתי במסרים פשוטים מסייע במידה רבה לצמצם את הנזק הפוטנציאלי למקורות. תהליך הפישוט של המסר מוביל ל"עיוגול מספרים" ולהצגה סכמטית של מידע ויזואלי, ובכך מרחיק אותו מהמידע המדויק הכלול בחומר המודיעיני ובמקורות שעליהם הוא מתבסס.

### **המודיעין בשירות המדיניות**

איש ההסברה מחויב, בראש ובראשונה, לתמוך במדיניות, ולכן ייטה "להשאיר מחוץ לחדר העריכה" תכנים שלא ישרתו אותה. המסר ההסברתי לא יכלול, כמובן, אי-אמיתות, אולם הוא אינו מחויב בהכרח להציג את מלוא התמונה על כלל הזוויות שבה. לעומתו, איש המודיעין מכיר את התמונה המודיעינית באופן מלא ושלם יותר והאתיקה המקצועית שלו מחייבת אותו להיצמד אליה. לפיכך, מלאכת ההכנה של תכנים, תוצרים ועוזרים הסברתיים צריכה להתבצע כדיאלוג בין איש ההסברה ובין איש המודיעין, כאשר הראשון מנסה למשוך ככל הניתן את התוכן ואת אופן הצגתו לכיוון המשרת את המדיניות ואת ההעברה האפקטיבית של המסר, בעוד שאיש המודיעין צריך לסייע לו במלאכתו, תוך שמירה על כך שהתוצר הסופי יישאר נאמן למציאות.. מתח מובנה זה, יחד עם עבודת הפישוט והזיקוק של המסר (Keep it simple) והמחשתו

באופן ויזואלי וקליט, יניבו את התוצרים הטובים ביותר שישרתו את האינטרסים הלאומיים של מדינת ישראל.

### סיכום

עולם המדיניות של העשורים האחרונים מאופיין במאמצי השפעה אדירים המתקיימים במרחב הציבורי, בעיתונות, ברשתות החברתיות, בקבוצות ה"וואטסאפ", בפעולות הסייבר, בטשטוש בין עובדות לשמועות ובין אמת לשקר. חשיבות הולכת וגדלה יש למאבק על עיצוב הנרטיב של מנהיגי העולם ולמערכה על התודעה של דעת הקהל העולמית. האתגרים הרבים של מדינת ישראל בזירה המדינית ובזירה הביטחונית מחייבים אותה, יותר ממדינות אחרות, להשקיע במאמצי הסברה אפקטיביים כדי לשמור על חופש הפעולה ולקדם את האינטרסים והיעדים הלאומיים שלה.

---

העוצמה המודיעינית של ישראל מספקת לה יכולות והזדמנויות לא מבוטלות לעשות שימוש מושכל במודיעין הייחודי הנמצא בידיה לצורך המאמץ המדיני-הסברתי.

---

במקביל, העוצמה המודיעינית של ישראל מספקת לה יכולות והזדמנויות לא מבוטלות לעשות שימוש מושכל במודיעין הייחודי הנמצא בידיה לצורך המאמץ המדיני-הסברתי. יתרה מכך, חשיפה מבוקרת של חומרי מודיעין עשויה לסייע לא רק להטמעה כללית של מסרים הסברתיים בקרב קהלי יעד רחבים, אלא לשמש ככלי אופרטיבי של ממש, שבאפשרותו להחליף פעולות קינטיות, או לסייע לבנות את הלגיטימציה לביצוען. יש להרחיב את מיצוי המודיעין לטובת מאמצי ההסברה וההשפעה על התודעה. בין כיווני הפעולה האפשריים ניתן לציין הרחבה של שיתופי הפעולה בין גורמי המודיעין ובין גורמי ההסברה, פיתוח הידע של אנשי קהילת המודיעין בנוגע למאמצי התודעה וההסברה של מדינת ישראל ויכולתם לתרום לה, ופיתוח ורכש של טכנולוגיות בעולמות ההשפעה על התודעה.