

”תודעה בע”מ” - ארגונים משותפים אזרחיים-צבאיים

אל”ם ד’ ורס”ן י”

מבוא

מבצעי התודעה (Information Operations) חווים בשנים האחרונות עדנה חדשה. לאחר תקופה ארוכה בה הם נחשבו לפעילות משנית במארג המבצעי, ממסדים ביטחוניים רבים עוסקים בהם שוב, וביתר שאת, ומעלים שאלות כגון איך נכון לקדם פעילות לא קטלנית שתכליתה להשפיע על קבלת ההחלטות של האויב ועל דעת הקהל בכלל? אלו כלים ותפיסות נדרשים לשם כך? כיצד לארגן את מבנה היחידות במטרה לממש פעולה אפקטיבית בתחום זה?²

קרנם של מבצעי התודעה עלתה לאחר שורה של אירועים אשר הפתיעו בהשפעתם ובמקוריות שלהם. בין אלה יש לציין את השילוב של אמצעים לא קטלניים במערכה שניהלה רוסיה באוקראינה; את המתקפה התודעתית במהלך מערכת הבחירות לנשיאות בארצות הברית ב־2016; את השימוש של ארגוני הטרור ברשתות החברתיות; את יישום הדוקטרינה הסינית ”שלוש צורות הלוחמה” לחיזוק נוכחותה הצבאית של סין בים סין הדרומי.³ מקרים אלה העלו תהיות במערב לגבי התאמתן של מערכות הביטחון המערביות לאתגרים התודעתיים החדשים והביאו לניסיונות לפתח מענים הגנתיים והתקפיים שיהיו מותאמים מבחינת יכולותיהם והקשריהם.

אחד הקשיים המשמעותיים הניצבים לפתחם של הצבאות המערביים הוא הפער בין הבנת עומקם של השינויים מרחיקי הלכת בתחום התודעה ובין היכולת לתת להם

1 אל”ם ד’ משרת באמ”ן. רס”ן י’ משרת באגף התקשוב.

2 ראו לדוגמה: דניאל כהן ואופיר בראל, **שימוש בלוחמה קיברנטית למבצעי תודעה**, אוניברסיטת תל אביב, אוקטובר 2007; רוני שלייפר, **לוחמה פסיכולוגית**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 2011.

3 Stephan Halper, *China: The Three Warfares* (Cambridge University Press, 2013).

מענה. פער זה נובע, בין השאר, מהדבקות במערב בערכים ליברליים. הניסיון לפענח את דעת הקהל, קל וחומר להשפיע עליה, נתקל בקשיים גוברים אל מול הקצב המהיר של ההתפתחויות הטכנולוגיות והתרבותיות ועלייתו של דור שאימץ לעצמו קודים תרבותיים חדשים. לכך נוספה השתנות התווך התקשורת, שבאמצעותו אנשים מחליפים דעות, תחושות ורצונות. למרחב הדיגיטלי, המעניק לכל גורם את היכולת לשתף מידע, יש השלכות החורגות מעבר לממד הטכני של יצירת יכולות התקשרות אינסופיות. מרחב זה ברא עולם מושגי מורכב, המשנה עמוקות את האופן שבו תודעה קולקטיבית נרקמת ומתפתחת לאורך זמן. מציאות זו מחלישה את האפקטיביות של

בארצות הברית נשמעה קריאה "לגייס את שדרת מדיסון" ולאמץ מודלים מעולם הפרסום לצורך קידום תמיכתן של אוכלוסיות שונות בכוחות הצבא האמריקאים הפועלים בשדות הקרב.

כלי הניתוח וההשפעה המסורתיים ופוגעת בהם.

בשנים האחרונות מתרבים קולות הקוראים לגשר על פערים אלה באמצעות הגברת שיתוף הפעולה עם המגזר העיסקי, כדי לקדם בדרך זו פעילות תודעה של הממסדים המדיניים-ביטחוניים. כך, למשל, בארצות הברית נשמעה כבר לפני כעשור המלצה "לגייס את שדרת מדיסון" ולאמץ מודלים מעולם הפרסום לצורך קידום תמיכתן של אוכלוסיות שונות בכוחות הצבא האמריקאים הפועלים בשדות הקרב.⁴

מאמר זה מבקש לטעון כי החשיבה המחודשת על מבצעי תודעה במדינות דמוקרטיות חייבת לבחון אזרוח חלקי של שיטות הפעולה ושל הפעילות המבצעית עצמה. זאת, לא רק משיקולי ההיגיון הכלכלי שבתהליכי ייעול, אלא גם, ובעיקר, כאמצעי לגשר על פער תרבותי המקשה על ארגונים ביטחוניים לפתח ידע נדרש באופן עצמאי ולסגל לעצמם גמישות חיונית.

לצורך הניתוח, בחרנו לתאר ארבעה מקרי בוחן המציגים אפשרויות שונות של התארגנות אזרחית-צבאית בתחום התודעה, ואז לדון בהם כמכלול. ארבעה מקרי הבוחן – בבריטניה, ברוסיה, בקולומביה ובישראל – מציגים שיתופי פעולה בין מערכות צבאיות-ביטחוניות ובין ישויות אזרחיות לצורך קידום מבצעי תודעה. למרות שמערכות אלו נוצקו ופעלו בהקשרים שונים, יש להניח שהן יכולות ללמד על הפוטנציאל הטמון במרחבי פעולה משותפים מסוגים שונים ועל הדרכים להתגבר על החסמים המבניים האופייניים לזרועות הביטחון המסורתיות.

Todd Helmus, Christopher Paul and Russell Glenn, *Enlisting Madison Avenue* (RAND Corporation, 2007). 4

בריטניה: חברת Breakthrough והמאבק התודעתי באסלאם הקיצוני⁵
דוגמה להסתמכות של גופים ביטחוניים על חברות חיצוניות כגוף חזית לקידום מבצעי תודעה היא יחידה בריטית בשם "היחידה למחקר, מידע ותקשורת" (RICU) והקשר שלה עם חברת תקשורת בשם Breakthrough Media. RICU היא יחידת התודעה המרכזית הפועלת בבריטניה אל מול איום האסלאם הקיצוני. היא הוקמה בשנת 2007 וכפופה למטה הלוחמה בטרור של משרד הפנים הבריטי (שותפים בה גם נציגים ממספר משרדים נוספים).



השקת קמפיין של נשים מוסלמיות המתנגדות לטרור ב-2014. דיווחים תקשורתיים ייחודיים לאחר מכן את הקמפיין לחברת Breakthrough, <https://www.middleeasteye.net/news/Breakthrough-top-anti-extremism-campaigner-linked-uk-covert-propaganda-firm>

ייעודה של היחידה הוא לקדם "נרטיב נגדי" (Counter Narrative) מול השיח התומך בג'יהאד ובאלימות, לסנכרן את פעילות התודעה של משרדי הממשלה השונים בהקשר זה ולהוות מוקד ידע וייעוץ לאופן שבו יש לגבש ולהעביר מסרים בסוגיות הקשורות לאסלאם הקיצוני. היחידה מקיימת מבצעי תודעה חשאיים, לצד פעילויות פרסום פומביות וגלויות. היא מפעילה צוותי קמפיינים המקדמים פעולות תודעה בבריטניה

5 מרבית הפרטים על המקרה הבריטי נלקחו משתי כתבות של העיתון "גרדיאן", שפורסמו במאי Ian Cobain, Alice Ross, Rob Evans and Mona Mahmood, "Inside RICU, the Shadowy 2016 Propaganda Unit Inspired by the Cold War", *The Guardian*, May 2, 2016; Ian Cobain, Alice Ross, Rob Evans and Mona Mahmood, "Revealed: UK's Covert Propaganda Bid to Stop Muslims Joining ISIS", *The Guardian*, May 2, 2016; "Research, Information and Communications Unit", powerbase.info.

וברחבי העולם. לשם כך, היא עורכת סקרים ומחקרים לניתוח קהלי היעד (בעיקר בקרב הקהילה המוסלמית בבריטניה) ומבצעת מעקב אחר הפרסומים באמצעי התקשורת המסורתיים והדיגיטליים. ב-2014 קיבלה היחידה מענק כספי מיוחד ממשרד ההגנה הבריטי לצורך קידום קמפיין להתרעת צעירים מוסלמים בריטים מנסיעה לסוריה.⁶ על פי פרסום רשמי, "היחידה למחקר, מידע ותקשורת" מעסיקה, נכון לשנת 2018, כשבעים איש,⁷ ביניהם מומחי שפה, פסיכולוגים, אנתרופולוגים, מומחי טרור, מומחים לתקשורת דיגיטלית, עורכי סרטים ופרסומאים. מי שעומד כיום בראש היחידה הוא מט קולינס (Matt Collins), בעל ניסיון בחינוך ובאכיפת החוק. בעבר אויש התפקיד על ידי איש יחסי ציבור שקידם מבצעי תודעה בעיראק. תקציב היחידה גדל במהירות מאז שהוקמה, וב-2018 עמד על ארבעים מיליון ליש"ט.⁸

ב-2016 חשף העיתון "גרדיאן" קשר משמעותי בין RICU ובין חברת תקשורת בשם Breakthrough Media, שנוסדה ב-2008 וממוקמת בלונדון. מהפרסום עולה כי חברת Breakthrough מספקת שירותים שונים ל-RICU לצורך השפעה תודעתית על קהלים מוסלמים (בעיקר בתוך בריטניה). לצורך זה מייצרת החברה כמויות משמעותיות של תכנים דיגיטליים עבור RICU בפלטפורמות שונות (סרטונים, פוסטים, בלוגים, פודקסטים וכיוצא באלה), מפעילה פרופילים ב"פייסבוק" וב"טוויטר", בונה אתרי אינטרנט ייעודיים (לדוגמה "Imams Online", הפונה לקהל מוסלמי דתי), מקדמת פרסום המוכווו לקהלי יעד ברשתות החברתיות, ומעלה את דירוגם של תכנים שונים במנועי החיפוש. פעילות התודעה של החברה מתבצעת גם בערוצים מסורתיים. בין היתר, היא חילקה כמעט מיליון כרוזים בבתים של מוסלמים בבריטניה (במסגרת הקמפיין "סיוע לסוריה"), ארגנה אירועים באתי ספר ובאוניברסיטאות, יעצה לארגונים קהילתיים וסייעה לעיתונאים בהכנת כתבות בנושא המאבק בג'יהאד.

חברת Breakthrough יצרה רשת של שותפויות והתקשרויות עם ארגונים מוסלמיים מקומיים בבריטניה במטרה להפיץ ולהדהד באמצעותם את מסריה. מרבית הארגונים נבחרו בקפידה על ידי החברה, וחלקם אף הוקמו על ידה יש מאין. מדובר בארגונים קטנים בדרך כלל, ולעיתים בארגונים שוליים ואף בבלוגרים בודדים. במסגרת שיתופי הפעולה שלה עם ארגונים אלה, יוצרת החברה תכנים חדשים עבורם ומשתמשת בכלים העומדים לרשותה כדי להדהד תכנים אלה ולהפוך אותם לאייתמים ויראליים ברשת.

6 מקור התמונה - <https://www.middleeasteye.net/news/top-anti-extremism-campaigner-linked-uk-covert-propaganda-firm>

7 הנתונים הופיעו בפרסום של משרד הפנים הבריטי לאיתור מועמד לראש ה-RICU: Simon Hooper, "Job Advert Offers Glimpse into Secretive Work of Home Office 'Propaganda' Unit", *Middle East Eye*, February 22, 2018.

8 לעומת 5.7 מיליון ליש"ט ב-2009, ו-17 מיליון ליש"ט ב-2015-2016.

כך, למשל, Breakthrough קידמה קמפיין עבור ארגוני צדקה מוסלמים תחת הכותרת "Syria needs your help", מתוך שאיפה לעודד מוסלמים לתרום צדקה לעם הסורי (דרך ארגוני צדקה מוכרים) במקום לנסוע למדינה עצמה. דוגמה נוספת היא סרט דוקומנטרי שהחברה יצרה עבור ארגון תמיכה במשפחות מוסלמיות, המסביר כיצד הצטרפות ללחימה בעיראק המיטה אסון על בני המשפחה שנשארו בבריטניה.

חברת Breakthrough מצהירה שהיא מספקת שירותים לשורה של ארגונים ממשלתיים נוספים במערב. אף על פי כן, נראה שהקשר שלה ל-RICU הדוק במיוחד. לפי פרסומי התקשורת הבריטית, RICU מעבירה לחברה מימון, המהווה חלק משמעותי מתקציבה (כשישה מיליון ליש"ט בשנת 2013-2014), קיימים קשרים אישיים מקצועיים עמוקים בין הנהלות שני הגופים, ולפי עדות של עובדים לשעבר בחברה, קיימת מעורבות משמעותית של אנשי RICU בפעילותה. כן דווח כי ראש RICU משתתף בחלק משיבות הנהלת החברה וכי Breakthrough העבירה סדנאות הכשרה לאנשי RICU. לפי התחקיר של "גרדיאן", החוזה בין הצדדים הוכפף ל"חוק סודות המדינה", וחלק מעובדי Breakthrough קיבל סיווג ביטחוני, בעוד שחלק אחר שלהם הועסק כ"משוטה" ולא היה מודע כלל לכך שהוא פועל עבור גורם ממשלתי.

חשיפת הקשר בין חברת Breakthrough ובין RICU עוררה ביקורת ציבורית בבריטניה, בעיקר סביב הטענה שהממשלה הבריטית מקדמת פעולות תודעה מול אזרחיה המוסלמים שלא באופן רשמי ושקוף. בתגובה לחשיפה אישרו גורמי ממשל בריטיים את הקשר ל-Breakthrough ואף הצדיקו את חשיבותו במאבק בגורמים מוסלמיים רדיקליים. זאת ועוד, יועצת בכירה של החברה מונתה על ידי ממשלת בריטניה לעמוד בראש "הרשות למאבק בקיצוניות".⁹ בשלב זה לא ברור אם החשיפה בעיתונות השפיעה על היחסים בין RICU ל-Breakthrough ועל פעילות החברה.

הפעילות המשותפת ל-RICU ולחברת Breakthrough משקפת הבנה מתקדמת בדבר התפתחות עולם התודעה, לרבות הפוטנציאל הטמון בבניית ממשק ממשלתי-פרטי לקידום מסרים ולפעילות גמישה; תפיסת הפעלה המבוססת על רישות ויצירת מעורבות (engagement) של קהלי היעד; פעילות מותאמת לקהל היעד, העושה שימוש בשפתו ומצטיירת כאותנטית; הסתמכות על מומחים, יכולות ושיטות עבודה מהמגזר הפרטי; ניצול ההזדמנויות שמאפשר המרחב הדיגיטלי, בדגש על הרשתות החברתיות. בה בעת, מעוררת פעילות זו, לצד הדיון הציבורי הביקורתי, את שאלת הממד האתי של הניסיון להשפיע על אזרחים בריטים באופן לא גלוי ולא שקוף.

Simon Hooper, "Top Anti-Extremism Campaigner Linked to UK Covert Propaganda Firm", 9 *Middle East Eye*, December 2016.

רוסיה: "הסוכנות למחקר האינטרנט" – "חוות טרולים" בשירות הקרמלין¹⁰

"הסוכנות למחקר האינטרנט בע"מ" (Internet Research Agency Ltd – IRA) היא חברה רוסית פרטית לכאורה, שהוקמה ב-2013 בסנט פטרסבורג ומפעילה מאמץ השפעה ברשתות החברתיות עבור הקרמלין. מנכ"ל החברה בשנת 2014 היה מיכאיל ביסטרוב, מפקדה לשעבר של משטרת סנט פטרסבורג. החברה חדלה להתקיים באופן רשמי בדצמבר 2016, אך נראה כי היא ממשיכה בפעילותה ורק שינתה את שמה ל-Glavset.¹¹ IRA ידועה כמוקד של "חוות הטרולים" הרוסיות, קרי מפעילי דמויות פיקטיביות ("אונאָטָרים") ברשתות החברתיות במטרה לקדם קמפינים אסטרטגיים. החברה מקיימת מעטָה של חשאיות סביב פעילותה, והפרטים המתפרסמים על אודותיה מקורם בתחקירים עיתונאיים, בהדלפות של עובדים לשעבר ובמבצע חשיפה של ארגון "אנונימוס". לפי דיווחים אלה, החברה מקדמת מספר רב של קמפינים בשפות שונות. בין היתר, היא בלטה במעורבותה במערכת הבחירות לנשיאות בארצות הברית ב-2016, במערכה באוקראינה ובפעילות נגד ארגוני אופוזיציה רוסיים.¹² לאחרונה דווח כי במבנה בו פעלה חוות הטרולים פרצה שריפה, וכתוצאה מכך חלה ירידה בהיקף הפעילות של הטרולים.¹³

חברת "פייסבוק" הצהירה כי IRA רכשה שטחי פרסום בסכום של 100,000 דולר, שחלקם כוונו לאזורים גיאוגרפיים מסוימים בארצות הברית. לפי הדיווח, IRA כתבה יותר מ-80,000 פוסטים במהלך מערכת הבחירות לנשיאות ארצות הברית וזכתה לחשיפה של 126 מיליון משתמשים. היא גם הפיצה כ-3,500 תכנים ממומנים דרך

10 בשנים האחרונות פורסם חומר רב (לעיתים סותר) בנושא זה. בראשו תצוין חשיפת "ניו יורק טיימס": Andrew Higgins, "The Agency", *The New York Times*, June 2, 2015; "Effort to Expose Russia's Troll Army Draws Vicious Retaliation", *The New York Times*, May 30, 2016; Anonymous, "Confessions of a Pro-Kremlin Troll", *EU Vs Disinfo*, April 26, 2017; Tom Parfitt, "My Life as a Pro-Putin Propagandist in Russia's Secret Troll Factory", *The Telegraph*, June 24, 2015; Oliver Caroll, "St. Petersburg Troll Farm had 90 Dedicated Staff Working to Influence US Election Campaign", *The Independent*, October 17, 2017; Mary Clare Jalonick, "Tech Companies Find more Signs of Russian Election Activity", *The Boston Globe*, October 31, 2017.

11 Issie Lapowsky, "Facebook may Have more Russian Troll Farms to Worry about", *Wired*, August 9, 2017.

12 להרחבה על פעילות התודעה הרוסית בהקשרים אלה מומלץ לעיין במחקרים הבאים: Todd C. Helmus, Elizabeth Bodine-Baron, Andrew Radin, Madeline Magnuson, Joshua Mendelsohn, William Marcellino, Andriy Bega and Zev Winkelman, *Russian Social Media Influence: Understanding Russian Propaganda in Eastern Europe* (RAND Corporation, 2018); Keir Giles, *The Next Phase of Russian Information Warfare* (NATO Stratcom Centre of Excellence, 2016).

13 John Bowden, "Russian Troll Farm Targeted in Arson Attack", *The Hill*, October 29, 2018.

הרשת החברתית.¹⁴ לטענת "פייסבוק", הפרסום נועד למנף שסעים במערכת הבחירות האמריקאית. מאוחר יותר נודע כי IRA אף הצליחה לארגן (מרחוק) יותר ממאה הפגנות של חוגי ימין בארצות הברית דרך יצירת אירועים ב"פייסבוק".¹⁵

גם חברת "טוויטר" חשפה נתונים על פעילות IRA, המצביעים על תופעה דומה: כ-4,000 חשבונות פיקטיביים היו קשורים ל-IRA; כ-13,000 חשבונות הופעלו על ידה באופן ממוכן; 700,000 משתמשים נחשפו ל-1.4 מיליון פוסטים שנכתבו על ידי עובדי IRA (מחצית מהם באופן ממוכן) במהלך אותה מערכת בחירות בארצות הברית. לפי החוקר האמריקאי המיוחד, רוברט מולר, החוקר את המעורבות הרוסית במערכת הבחירות לנשיאות בארצות הברית, IRA קיבלה תקציב חודשי של 1.25 מיליון דולר כדי להתערב באירוע זה.¹⁶

לפי CNN,¹⁷ ה-IRA מעסיקה כאלף עובדים (הנתון לא כולל עובדים שכנראה פועלים מרחוק). לפי דיווחים אחרים, החברה הרוסית מחזיקה "רק" 250 עובדים במשרה מלאה (שתשעים מהם הוקצו באופן ייחודי לטפל במערכת הבחירות האמריקאית), והיא בעלת תקציב צנוע יחסית של 2.2 מיליון דולר בשנה. העובדים בחברה מתחלקים ל"טרולים", שאמונים על כתיבה של לפחות מאה הערות למשמרת, ולבלוגרים, שאמונים על תכנים ארוכים יותר, בקצב של לפחות עשרה פוסטים למשמרת. בלוגרים ו"טרולים" מתחלקים ל"מפעילי פייסבוק" (בין שלושה לשישה חשבונות לכל מפעיל) ול"מפעילי טוויטר" (כעשרה חשבונות למפעיל). בנוסף, מועסקים ב-IRA גם קריקטוריסטים וגרפיקאים שונים.

ארגוני המודיעין של ארצות הברית האשימו את IRA בהיותה "ארגון במימון מדינתי, שפועל מטעם הקרמלין ברשתות החברתיות", והוסיפו שהיא קיבלה "תקציב מאיש מקורב מאוד לפוטין ובעל קשרים במודיעין הרוסי". עם זאת, לא ברור כיצד מתנהל הקשר בין הקרמלין ובין החברה. הגם שגורמים רוסיים רשמיים הכחישו כל קשר ל-IRA, לאורך השנים פורסמו מספר עדויות מפלילות, כמו זו שהצביעה על החברה כפרויקט אישי של יבגני פריגוזין, איש עסקים המקורב לקרמלין והיו"ר

14 Phillip Bump, "What Data on more than 3,500 Russian Facebook Ads Reveals about the Interference Effort", *The Washington Post*, May 10, 2018.

15 לפי "פייסבוק", זוהו 129 אירועים המקושרים לחברת IRA. כ-340,000 משתמשים ראו את האירועים האלה, וכ-26,000 סימנו שהם מעוניינים להשתתף בהם: Andrew Blake, "Russian Trolls Created 129 Bogus Facebook Events during 2016 Race, Reaching Hundreds of Thousands", *The Washington Times*, January 26, 2018.

16 Brennan Weiss, "A Russian Troll Factory had a \$1.25 Million Monthly Budget to Interfere in the 2016 US Election", *Business Insider*, February 16, 2018.

17 Tim Lister and Jim Sciutto, "Exclusive: Putin's Chef, the Man behind the Troll Factory", *CNN*, October 18, 2017.

של חברת האחזקות "קונקורד", הידועה בקשריה עם משרד ההגנה הרוסי.¹⁸ ארגון "אנונימוס" חשף דואר אלקטרוני שבו חברת "קונקורד" מנחה "טרולים" באופן ישיר ומבקשת לקבל מהם דוחות מסכמים.¹⁹

הפעילות של IRA מהווה מקרה בוחן מעניין על שום ההחלטה הרוסית לקיים פעילות השפעה ברשתות דרך חברה פרטית חיצונית לכאורה, ולא במסגרת יחידה אורגנית של הצבא הרוסי או במסגרת אחד מארגוני המודיעין של רוסיה. נראה כי מודל זה מעניק לקרמלין שני יתרונות משמעותיים: מרחב הכחשה מסוים ומסגרת העסקה גמישה, המאפשרת להעסיק עובדים צעירים בתנאי העסקה הולמים, תוך התאמת תמהיל העובדים למשימות המשתנות בכל זמן נתון.

קולומביה: "מבצע חג המולד" – מבצע תודעה רחב היקף במיקור חוץ²⁰

החל משנות החמישים של המאה הקודמת התמודדה קולומביה עם תנועת גרילה שהשתלטה על אזורים נרחבים משטח המדינה.²¹ במסגרת הלוחמה של ממשלת קולומביה בטרור שהפעילה תנועה זו, היא שילבה מאמצים בתחום התודעה. כך, למשל, בשנת 2002 השיקה הממשלה תוכנית שיקום ללוחמי גרילה שיבחרו להניח את נשקם. כדי לשכנעם בכנות כוונותיה ולהביאם להצטרף לתוכנית, שכר משרד ההגנה של קולומביה את שירותיה של חברת פרסום מקומית בשם Lowe SSP3. החברה יזמה תחילה קמפיין פרסומי, שבמרכזו הזדהות עם לוחמים לשעבר שעברו תהליך שיקומי מוצלח וחזרו לחיק משפחתם. הקמפיין החל בסקר רחב היקף, שפלל ראיונות וקבוצות מיקוד של פעילים שיצאו ממעגל האלימות, וכן אפיון פסיכולוגי של אב־טיפוס של לוחם גרילה. הקמפיין זכה להצלחה ניכרת, אך נתקל ב"תקרת זכוכית" שבנה ארגון FARC, שהיווה את הגרעין האידיאולוגי הקשה של ארגוני הגרילה בקולומביה ופעל בתקיפות לחסום את גישתם של הלוחמים לאמצעי התקשורת.

בשנת 2009 יזם מנהל צוות הקמפיין מבצע לקישוט עצי חג המולד באזורי הגרילה, לאחר שהבין כי תקופת חגי דצמבר, שבמהלכם מקשטת כל משפחה קולומביאנית את ביתה בשלל אורות ובדגם מושקע מאוד של האבוס בבית לחם, בו ביקרו שלושת המלכים את ישו שאך זה נולד והביאו לו מתנות,²² היא תקופה רגישה במיוחד בקרב

18 ש.ס.

19 Denis Korotkov, "Hundreds of Millions of Trolls", *Fontanka.ru*, June 2016.

20 מבוסס, בין היתר, על: Emily Reynolds, "How Jose Sokoloff Demobilized Guerillas with Advertising", *Wired*, October 15, 2015; Laurel Wentz, "Christmas-Themed Campaign in Colombia Targets Guerilla Fighters", *Adage*, December 9, 2011; "Colombia Army Erects Christmas Tree in Rebel-Held Region", BBC, December 18, 2010.

21 מקור התמונה – <https://www.cbsnews.com/video/advertising-to-sell-peace-not-products/>

22 הברית החדשה, הבשורה על פי מתי, ב' 12-1.

לוחמי הגרילה ומעוררת אצלם געגועים למשפחותיהם. העצים קושטו בכאלפיים נורות ועליהם כיתוב שקרא ללוחמים לשוב הביתה. הוצאת המבצע אל הפועל דרשה תיאום וסנכרון מתקדמים בין המתכנן (חברת הפרסום האזרחית) ובין המבצע (כוחות צבא סדירים, במקרה זה יחידות עילית שהוחדרו אל מאחורי קווי האויב במסוקים בשעות הלילה).



"מבצע בית לחם" ב-2013 נועד להאיר אזורים בג'ונגל שבהם יוכלו לוחמי הגרילה למצוא את דרכם חזרה הביתה, <https://www.cbsnews.com/video/advertising-to-sell-peace-not-products/>

מבצע חג המולד התרחב לקמפיין נוסף כשנה לאחר מכן, כשיותר מ-6,000 חבילות (שכללו מתנות ומכתבים) נשלחו ממשפחות הלוחמים אל יקיריהן על גבי שקיות שצפו על נהרות באזורים שנשלטו על ידי הגרילה. ברקע לפעולה עמד ניתוח מעמיק של דרכי התנועה של ה-FARC, שהצביע על מספר נהרות המשמשים כערוצי נידודות מרכזיים שלהם. גם במקרה זה חייב מבצע התודעה תיאום אזרחי-צבאי משמעותי, כשהפעם נשלחו חיילים לסייר בכפרי הג'ונגל במטרה לעודד משפחות לארגן חבילות ולאסוף אותן.

על פי דיווחים שונים, שני הקמפיינים זכו להצלחה ניכרת ומאות לוחמים הצטרפו בעקבותיהם לתוכנית השיקום. הרעיון המרכזי של הקמפיינים היה ליצור "אפקט שְׁנִינִי" בהפצת המידע: הגם שרק מספר קטן של לוחמים נחשף, ככל הנראה, לתכנים (עצים/חבילות) באופן בלתי אמצעי, האפקט התודעתי היה משמעותי מספיק כדי להרחיב את מעגלי השיח למספרים ניכרים בקרבם. מבדיקות שנעשו לאחר מכן התברר כי הקמפיינים יצרו שיח מתמשך בקרב פעילי FARC.

הגם שההקשר הקולומביאני שונה מהאתגרים הקיימים בזירות אחרות, כמו זירת ההתמודדות המזרח תיכונית, ואופיים של הקמפיינים שם נראה נאיבי במקצת, המקרה

מהווה פעולת תודעה מתקדמת אל מול האויב, המבליטה את הצורך בניתוח מעמיק של קהל היעד כבסיס לתכנון. כמו כן, הקמפיין הקולומביאני מבטא מודל ארגוני חדשני, שבמסגרתו ניתן להמשיל, במובנים מסוימים, את חברת הפרסום החיצונית כ"מצביא" של מאמץ תודעה צבאי המכווין הפעלת כוחות צבא בשטח. הרעיון העומד בבסיס גישה זו הוא שלחברה הפרטית יש יתרון יחסי מובהק בתחום היצירתיות השיווקית, ואין טעם להשאיר תחום זה בידי המערכת הממשלתית. שיתוף הפעולה בין שני הצדדים התאפשר הודות לחלוקה ברורה של תחומי האחריות והאמון ההדדי ששרר ביניהם.

ישראל: חברת "קלע שלמה" והמאבק ב-BDS²³

המשרד לנושאים אסטרטגיים והסברה מנהל מערכה תודעתית רחבה מול מגוון גורמים בקהילה הבין-לאומית, כחלק מהמאבק נגד תופעת הדה-לגיטימציה של ישראל ותנועת החרם עליה (BDS). לצידו של המשרד הממשלתי פועלים נגד התופעה מספר רב מאוד של גורמים ציבוריים ופרטיים בארץ ובעולם, שכמעט כולם ממומנים על ידי נדבנים פרטיים, במישרין או בעקיפין.

בדצמבר 2017 פורסם כי המשרד לנושאים אסטרטגיים יקצה כ-128 מיליון ש"ח לשנים 2018-2020 עבור מיזם משותף עם חברה לתועלת הציבור בשם "קלע שלמה"²⁴. על פי לשון ההודעה, ההתקשרות הינה "לטובת המאבק בדה-לגיטימציה" והמיזם יפעל במספר תחומים: מחקר התופעה; יצירת מעורבות ברשתות החברתיות; עידוד ביקורים בישראל; והעצמת הפעילות של הגורמים הלא ממשלתיים במאבק זה. הקשר בין חברת "קלע שלמה" ובין המשרד לנושאים אסטרטגיים הינו גלוי, ידוע לציבור ומתקיים במסגרת החוק. המשרד אף הצהיר כי החברה הוקמה במיוחד לצורך המיזם, לאחר שלא מצא גוף מתאים לכך בשוק. בין המעורבים בהקמת החברה – מספר דמויות ביטחוניות בכירות בדימוס ונדבנים. חברת "קלע שלמה" אמורה לקבל מהממשלה סכום זהה לזה שיושג מתורמים מרחבי העולם. הממשלה עצמה תישאר מעורבת בקבלת ההחלטות ובקביעת האסטרטגיה באמצעות השתתפות בהיקף של חמישים אחוזים בוועדת ההיגוי של "קלע שלמה". ההתקשרות עם החברה כוללת קביעת מנגנון בקרה (פנימי וחיצוני) שפרטיו יוגדרו מאוחר יותר.

הקמת חברת "קלע שלמה" נתקלה בביקורת מסוימת בחלק מכלי התקשורת ובתהיות על המסגרת החוקית המאפשרת את פעילותה.²⁵ גם בכנסת נשמעו קולות

23 לשם הגילוי הנאות ייאמר כי אחד משני עורכי מזכר זה תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר וראש המכון למחקרי ביטחון לאומי אלוף (מיל') עמוס ידלין חברים במועצת המנהלים של "קלע שלמה".

24 המשרד לנושאים אסטרטגיים, "הודעה על כוונה להתקשרות לביצוע מיזם משותף של המשרד לנושאים אסטרטגיים והסברה עם קלע שלמה (חל"צ), לטובת מאבק בקמפיין הדה לגיטימציה", ינואר 2018.

25 ראו למשל: רחלי אדרי, "שיטה די רקובה", העין השביעית, 18 בינואר 2018.

ביקורת על החברה ועל אופן פעולתה.²⁶ מוקדם להסיק מסקנות לגבי מנגנון הפעולה שהוקם בין המשרד לנושאים אסטרטגיים ובין חברת "קלע שלמה", שעדין קורם עור וגידים. עם זאת, נראה כי מדובר ביוזמה ישראלית ראשונה המפנימה את הפוטנציאל שבהסתמכות על חברה חיצונית לשם מימוש מבצעי השפעה. זאת ועוד, מדובר ביוזמה היוצרת תנאים מקלים לרתימת גורמים עיסקיים ועמותות מקרב החברה האזרחית לטובת המערכה התודעתית שיוזמת המדינה.

סביר להניח כי שיתוף הפעולה במתכונת זאת נולד בשל אילוצים הנוגעים הן לאופיו של המשרד לנושאים אסטרטגיים, המכווין את הפעילות – משרד ממשלתי קטן החסר יחידות אורגניות למימוש מבצעי תודעה – והן לאופיו ולמורכבותו של אתגר הדה-לגיטימציה: איום רשתי, אזרחי, גלובלי ובעל נוכחות משמעותית במרחב הדיגיטלי. ייתכן וברקע למהלך גם עמדה שאיפה להגמיש את מנגנוני הפעולה הממשלתיים הכבולים, לעיתים קרובות, בכללים ובהסדרי העסקה קשיחים המאפיינים את המגזר הציבורי. ניכר כי המיזם גם יוצר הזדמנות ייחודית של מינוף הון ממשלתי על ידי הון פרטי, וככזה הוא מהווה גם תמריץ להשקעה החדשית. הצלחת המיזם עתידה לבסס מודל חדשני הנמנע מההליכה אל הקצוות, כלומר, אין מדובר במודל המתבסס על הקמת יחידות אורגניות מצד אחד (בשיטת "עשה זאת בעצמך"), או על מיקור חוץ ללא שליטה כלשהי מצד שני ("שגר ושכח").

דיון השוואתי

ארבעת המקרים שתוארו לעיל מבטאים רעיון של שילוביות אזרחית-צבאית בדמות מרחבים היברידיים משותפים לקידום מבצעי תודעה. יחד עם זאת, לצד קווי הדמיון קיימים גם קווי שוני בין המקרים. טבלה 1 מציגה השוואה בין ארבעת המקרים שהוצגו, ולאחריה – פירוט מילולי.

מוטיבציה

ארבעת המודלים נוצרו ממניעים שונים ומשקפים אסטרטגיות מדינתיות שונות בתחום התודעה. הבריטים רואים במרחב המשותף הזדמנות לגשר על הפער התרבותי מול קהלי היעד וגורם מתווך שיאפשר לכונן שיתופי פעולה עם המגזר האזרחי; הרוסים מעדיפים לקדם תקיפות ברשתות החברתיות שלא באמצעות ארגוני הביטחון, ומנצלים את מרחב הבידול שחברה פרטית מספקת להם, כמו גם את הגמישות התעסוקתית הטמונה בה; קולומביה רכשה יכולות מקצועיות אזרחיות (בדגש על חשיבה קריאטיבית) מתוך הבנה כי אלו זרות למערכת הביטחון שלה; בישראל, המשרד לנושאים אסטרטגיים

טבלה 1: השוואת מקרי הבוחן על פי מאפיינים

מאפיין / מודל	מוטיבציה	פלטפורמה בדיגיטל	ארגון ושליטה של המערכת הביטחונית	שקיפות ובידול	קהל יעד	תרבות
בריטניה	ידע ומיומנות, יכולת הכחשה	משני	מודל ביניים (לקוח יחיד)	חסוי (נחשף)	פנימי	מגבלות מדיניות ורגולציה
קולומביה	ידע ומיומנות	משני	ספק-לקוח	גלוי	פנימי	מגבלות מדיניות ורגולציה
רוסיה	בידול ויכולת הכחשה	ראשי	יחידה במסווה	חשאי	חיצוני	רסנים מועטים
ישראל	יכולת ביצוע ומיעוט משאבים	ראשי	מודל ביניים (לקוח יחיד)	גלוי	חיצוני	מגבלות מדיניות ורגולציה

מנסה, ככל הנראה, לפצות על היעדר יכולת ביצועית אורגנית על ידי פיתוח כלים נוספים שיאפשרו לו להתמודד עם האתגר המורכב הניצב מולו.

מתווה פעולה

ה-IRA הרוסי מתרכז בפעילות ברשת, תוך פיתוח שיטות מתקדמות של איסוף, מיקוד קהלים, פרסום, יצירת שיח והפעלת אירועים מרחוק (גם בשילוב יכולות סייבר התקפיות). מנגד, במקרים של קולומביה ובריטניה, המרחב הדיגיטלי משמש בעיקר להדהוד פעילות שמבוצעת מול קהל יעד פנימי.

ארגון ושליטה

המודל הבריטי והישראלי מציע השקעה אסטרטגית בגוף חוץ ממשלתי (עסקי במקרה הבריטי וחברה לתועלת הציבור במקרה הישראלי) לצורך תכנון ומימוש פעילות תודעה, לצד שימור שליטה בידי המדינה (מינויים, תעודף משימות, השפעה על החלטות משמעותיות ובקרה על הפעילות). מדובר במודל ביניים בין מיקור חוץ ובין הקמת יחידה ממשלתית אורגנית, שמיועד ליצור סינרגיה בין המגזר המדינתי ובין המגזר הלא ממשלתי, אך משמר במידה רבה את האוטונומיה של שניהם.

ממשלת קולומביה, לעומת זאת, עיצבה מודל התארגנות, שבמוקדו מתן עצמאות ואחריות כוללת לחברת פרסום פרטית, אשר נטלה על עצמה, הלכה למעשה, תפקיד של מוביל מבצעי התודעה, וייתכן שאף הפעילה כוחות צבאיים לצרכיה. המקרה הקולומביאני מזכיר דווקא יחסי "ספק-לקוח" מסורתיים, וספק אם יש בו שינוי

מהותי בחשיבה ובעשייה הצבאית. מכאן שניתן לתהות אם מודל זה מהווה מרחב משותף בר־קיימא שיכול לשרוד לאורך זמן. רוסיה, מצידה, אימצה גישה "תעשייתית", ובהקמת "הסוכנות למחקר האינטרנט" יסדה, למעשה, "מפעל מטעם" לייצור פעילות תודעה, שמהווה נכס אסטרטגי למדינה. בפועל, "הסוכנות למחקר אינטרנט" היא יחידה ביטחונית בתחפושת אזרחית.

שקיפות ובידול

ארבעת המודלים נבדלים זה מזה במדיניות השקיפות והבידול מהמדינה. בישראל ובקולומביה ההתקשרות עם המגזר החוץ ממשלתי נעשתה בגלוי ולאור יום. בריטניה פעלה בסתר (ונחשפה), ורוסיה מקיימת מרחב הכחשה, המאפשר לה להימנע מנטילת אחריות רשמית, אך מודעת לכך שהקשר שלה ל"סוכנות למחקר האינטרנט" הינו סוד גלוי לכל. למרות זאת, לא ידוע על מקרה בו חשיפת קשר זה פגעה בפעילות או הביאה לשינוי בתצורת העבודה הרוסית.

קהלי היעד

קיים גם שוני בקהלי היעד של ארבעת המודלים. במקרה של קולומביה מדובר באויב צבאי ישיר, ובמקרים של ישראל ובריטניה מדובר בגורמים אזרחיים היוצרים אתגר ביטחוני. במודל הרוסי מדובר במכלול של יריב מעצמתי, אויב צבאי ואופוזיציה פוליטית. בחלק מהמקרים מדובר בקהל יעד פנימי (קולומביה, בריטניה, רוסיה), ובחלק אחר הפעילות מכוונת כלפי קהל יעד זר (ישראל ורוסיה).

תרבות אסטרטגית

המרחבים המשותפים בין המגזר האזרחי ובין המגזר הצבאי-ביטחוני בכל אחד מארבעת מקרי הבוחן מבטאים גם תרבויות אסטרטגיות שונות ומגוון של זוויות הסתכלות על תחום התודעה. התפיסה המערבית, המעלה על נס מינהל תקין, הצבת חומות בין גופי הביטחון ובין החברה האזרחית, זכויות פרט ושמירה על הפרטיות, רואה בעין חשדנית כל ניסיון לטשטוש גבולות. בניגוד לכך, רוסיה היא מדינה אוטוריטרית, המקדשת פעולה מערכתית בממד התודעתי כחלק בלתי נפרד וליבתי מתפיסת הביטחון הלאומית שלה, ולפיכך פועלת ביד חופשית יותר בנושא זה.

סיכום

מאמצי התודעה היו, מאז ומתמיד, נחלת המדינה ומוסדותיה (מאמר זה לא דן בניהול מאמצי תודעה על ידי גורמי טרור וגרילה). במשך דורות תמכה המדינה בפעולות שונות בתחום זה, כגון הפצת התרבות וכינון נרטיבים לאומיים. במאה העשרים נרשמה קפיצת מדרגה בעוצמת התעמולה ככלי שלטוני (למשל, במשטרים הפשיסטיים והקומוניסטיים)

וכרכיב במנגנון המלחמתי (משרדי התעמולה במלחמות העולם; מיסוד מערכי לוחמה פסיכולוגית במהלך המלחמה הקרה ולאחריה).

השינויים העמוקים בעולם המסחרי-כלכלי, בטכנולוגיות המידע ובדפוסי הצרכנות הלכו והעצימו מאוד את הניסיון, את מגוון הכלים ואת העתודה האנושית בעולמות האזרחיים המשיקים לתחום התודעה. במרוץ למידה זה, המגזר האזרחי מקדים את היכולות המדינתיות בכמה וכמה צעדים. העוצמה העומדת לרשות חברות פרטיות וכוחות השוק אינה ניתנת לשליטה מלאה על ידי המדינה, ולעומת זאת יוצרת לה הזדמנויות: אפשרות למנף את היכולות המתפתחות כדי לקדם את יעדיה במערכה על התודעה.

מגמות של הפרטת אחריות ויכולות (הניכרות מאוד בתחום הסייבר), עליית קצב ההתרחשויות ושינויים חברתיים ודמוגרפיים יוצרים קושי מבני לממשלות לפעול ולהגיב. אחד הפתרונות המסתמנים לקושי זה במבצעי תודעה הוא יצירת מרחבים משותפים בין המגזר האזרחי ובין המגזר הצבאי-ביטחוני. התפתחות כזו עתידה להעניק לממסדים הביטחוניים יכולת משמעותית לגדול (לרבות מינוף שיתופי פעולה עם גורמים אזרחיים) במסגרת קידום המערכה על התודעה (החל ממודיעין חברתי ועד ליכולות קריאטיב והפקה).

חשוב להבהיר כי ערכם של מרחבים משותפים בין הממסד הביטחוני ובין החברה האזרחית אינו מוגבל רק ליתרונות הנובעים מהפרטת מאמצי התודעה. בניגוד למודל המסתמך על קבלני משנה ומיקור חוץ, הפועל מתוך היגיון כלכלי, את המודלים של מרחבים משותפים יש לבחון לאור יכולתם לכוון תמורה עמוקה יותר בפעילות המערכת הביטחונית, המקרבת אותה לדופק, להלך הרוח ולעולם המושגים של חברות פרסום ותקשורת. בכך טמון השינוי העמוק הנדרש – מעבר להיבטים פונקציונליים של יעילות, גמישות ביורוקרטית ואמידת ערך.

מאמר זה ניסה לציין סימני דרך לשינוי הנדרש, ועשה זאת באמצעות דוגמאות מארבע מדינות, תוך עמידה על ההבדלים ביניהן. אלה נובעים מהמוטיבציה לפעולה, מהפלטפורמות בהן נעשה שימוש, מאופי קהלי היעד ומהתרבויות האסטרטגיות השונות (שגם קשורות לאופי המשטרים). בכל מקרה, מקרי הבוחן המתוארים לעיל מגלמים מגמה של התחדשות בתחום התודעה ודרכי פעולה שעשויות לתרום גם למערכת הביטחון הישראלית.