

הסברה בגרוש: למה ישראל לא מנצחת בזירה התקשורתית בעולם, ואיך לשנות את זה

written by אלי קלוטשטיין | 08.10.2025

נדמה שאין איש בישראל שלא זוכר היכן היה במתקפת חמאס לפני שנתיים. באותה עת אני עבדתי בארגון שתפקידו בשגרה היה לעמוד בקשר עם כתבי תקשורת זרים מכל רחבי העולם שמוצבים בישראל, לסייע להם בעבודתם, ולאפשר להם להגיע למקורות ולאתרים בישראל כדי לסקר כאן את הנעשה בארץ.

לא מדובר היה בגוף העוסק בהסברה, אלא בארגון מקצועי של עבודה עיתונאית. עם זאת, העבודה שם העניקה לי זווית מבט ייחודית ¹ עוד לפני המלחמה, ובוודאי בחודשיה הראשונים ² על האופן שבו בעולם תופסים את הנעשה כאן, מקבלים מידע מהרשויות ומגורמים שונים על הקרבות בעזה, וכיצד גם לבסוף נכתבות החדשות באמצעי התקשורת הבינלאומיים על מה שאנו חווים כאן מכלי ראשון.

כעת, שנתיים מאוחר יותר, הניסיון הזה מאפשר לי אולי להסתכל באופן אינטימי יותר על הלחימה בזירה התקשורתית, על השלכותיה ועל הדרכים השונים לניהול המאבק שם. דווקא בימים שבהם המילה "הסברה" נזרקה בחלל האוויר כאילו מדובר בפתרון קסם שיביא מזור לכל בעיותינו המדיניות, חשוב להסביר מהן המשמעויות שלה, מה היא דורשת ומה היא יכולה לספק לנו ³ וגם מה היא לא יכולה לתת לנו.

לפני הכול, צריך לחדד שבעוד שהסברה נעשית כלפי חוץ, אסור להזניח את המקבילה שלה כלפי פנים ⁴ השיח עם החברה. השיח הזה הידרדר מאוד בשנים האחרונות, והגיע עד לשפל המדרגה במחאות סביב ניסיונות הרפורמה במערכת המשפטית, אך דווקא בזמן מלחמה הוא חשוב שבעתיים. הקשר בין מנהיגי המדינה, נבחרי העם, ראשי הצבא והמערכות השונות במדינה עם הציבור הישראלי חיוני ואף הכרחי כדי לשמר את האמון ביניהם בזמן של הכרעות קשות, מצבי לחץ וסכנות גדולות.

לא מדובר בהסברה, מונח המרמז במידת מה על מניפולציה תודעתית, על הצגת הדברים באור חיובי ועוד. במשטר דמוקרטי ההנהגה מחויבת לנמק את מהלכיה לעם, להסביר את שיקוליה, לתאם איתו ציפיות לגבי צעדים נוספים בהמשך שעשויים אולי להיות קשים, ולהציג את היעדים של הכרעותיה. אלא שלמרבה הצער, נדמה שכיום איבדנו את הקשר הזה שבין ההנהגה לעם. מעט מאוד פעמים מתייצב ראש הממשלה בנימין נתניהו מול המצלמות, מול כתבי העיתונות, ומשוחח ישירות עם הציבור. גם בכירי הממשלה האחרים כמעט לא עושים זאת.

חלק מהשיקולים של נבחרי הציבור והבכירים אולי מוצדקים: כנציגי הימין הם חוששים מהעוינות של רבים מאמצעי התקשורת כלפיהם, ופחדים שכל החלקה קטנה בלשונם תעלה להם במחיר אלקטורלי. נוסף על כך, ודאי שבזמן מלחמה, כאשר יש צורך לקבל החלטות קשות ולדון בהן, לפקח על מהלכים צבאיים ועוד, לשיח עם התקשורת יש חשיבות משנית ביחס לדברים דחופים יותר אצל מקבלי ההחלטות הבכירים ביותר. כמו כן, אמירות קשות בתקשורת על עתיד המלחמה ותחזיותיה יכולות לגרום נזק לכלכלה, שמבוססת על תפיסות פסיכולוגיות של ציבורים גדולים. עם זאת, אסור להזניח את השיח הזה עם החברה, שכן הוא נחוץ כדי לבסס את האמון בהחלטות שמקבלים נבחרי הציבור, אורך הרוח של העם לקשיי המלחמה, וסבלנות עד להשגת מטרותיה.

כך למשל, סביר להניח שבתחילת המלחמה היה צורך להדגיש יותר לציבור כי מדובר במערכה ארוכה, שדורשת התמודדות עם איומים קיומיים שהזנחנו בשלל זירות במשך שנים רבות, ועל כן נדרש מרחב הכלה ציבורי, קורבנות כלכליים ומחיר דמים יקר. היה נכון גם להדגיש שוב ושוב את סדרי העדיפויות של המלחמה ברמה הלאומית, ולפתח שיח בעניין עם מנהיגים בחברה.

ההסברה היא אמצעי ולא תכלית

ההסברה כלפי חוץ היא עניין אחר לחלוטין. מטרתה היא לסייע למאמץ המדיני, בניסיון לספק לו כלי נוסף למימוש המטרות הישראליות ^[2] כולל, במידת הצורך, הארכת משך זמן המלחמה כדי להגדיל את תוצאות העשייה הצבאית. יש חשיבות לסדר העדיפויות בהקשר הזה, משום שמשמעות הדבר היא שההסברה אינה תכלית כשלעצמה, ואת העשייה המדינית והביטחונית צריך להתאים אליה. אין אנו מכוונים לתוצאות ש"ייראו טוב" בעולם, אלא אנו צריכים לפעול בהתאם לאינטרסים שלנו ^[3] ורק אחר כך לחשוב מה הדרך הטובה ביותר להציג את פעולותינו.

אם כן, זהו סדר הדברים: קודם יש להחליט מה המטרות, כיצד להשיג אותן, וההסברה נועדה לסייע להדוף לחצים שונים שיוכלו לעכב את המימוש של תוכניות אלה. בהקשר זה, הסברה מוצלחת שווה תדמית טובה יותר ^[4] שפירושה הוא נקודות בזירה המדינית וזמן נוסף בזירה הצבאית.

אפשר גם לציין דוגמאות הפוכות: הקמפיין הכוזב על "ההרעבה" בעזה, שנהגה בידי חמאס בעזה וקודם בלהיטות על ידי הגופים הבינלאומיים החשודים הרגילים, אמצעי התקשורת בעולם וגם בארץ, תפס את ישראל לא מוכנה. על אף חודשי הלחימה הארוכים, ולמרות שסוגיית אספקת המזון עלתה כבר קודם לכן, בצה"ל ובמערכת המדינית לא השכילו לגבש תגובה הולמת שתוכל לספק בזמן תשובה לכל המלעיזים ^[5] נתונים, תמונות, ליווי של אמצעי תקשורת פנימה, צבא של צייצנים ותחקירנים שתוך זמן קצר יחסית יפריכו את השקרים, ועוד.

אלא שלתבוסה ההסברתית הייתה השפעה מדינית מיידית. ההאשמה שישראל מרעיבה את תושבי עזה במכוון קנתה לה אחיזה בבירות העולם, ומלבד הלחץ המדיני החלה ישראל לחוות גינויים, איומים באמברגו נשק, חרמות ועוד. למעשה, היה זה אחד הזרזים העיקריים לקמפיין

ההכרה הצרפתי-סעודי במדינה פלסטינית בחודש שעבר, וגם אחת הסיבות העיקריות לכך שמדינות נוספות רבות הצטרפו לסחף הבינלאומי נגדנו.

כך היה גם עם קמפיינים אחרים, כמו זה שקידמה רשת CNN על "ההפיכה של בתי החולים לשדות קרב", או טענות פלסטיניות על מחסור במים בעזה. בכל אחד מהמקרים הללו ישראל התכוננה במידה כזו או אחרת לקמפיין, ולפעמים הצליחה יותר או פחות לענות לטענות של מבקריה. בפגיעה של טיל ששיגר הג'יהאד האסלאמי בבית החולים בעזה בתחילת המלחמה, למשל, יצאו כלי התקשורת באופן מיידי נגדנו בעקבות טענות חמאס שצה"ל ירה על המקום, אך ישראל הצליחה לשנות את המשוואה תוך שעות אחדות. היה כאן מקום אולי לשיפור בזמן התגובה, אך האופן שבו נעשתה היה מוצלח.

להבדיל, ראוי אולי לזכור את החשיפה על מערך התודעה שהקים חמאס לצורך המלחמה: 1,500 מחבלים [?] פי שניים מכל מערך הדוברות הצה"לית [?] הצטרפו לכוח שגדל פי ארבעה בעשור האחרון. רובם היו "מתעדים מבצעיים" שהצטרפו לגדודים בשטח. בנוסף, לכל גדוד וחטיבה הוקמו "חמ"ל הסברה", וחמאס נתן משקל משמעותי לכל תחום ההסברה. ברור שבתור השחקן החלש יותר במערכה הוא מתחזק את הכלים שמועילים לו יותר, אך החשיבות של התחום בעיניו והעובדה שישראל לא עונה לו בהיקף מתאים צריכה להדליק נורות אדומות בארץ.

מכל מקום, אסור לטעות ולייחס את המצב המדיני הנוכחי של מדינת ישראל לכשל בהסברה. הלחץ בזירה המדינית נובע בראש ובראשונה מהעובדה שאנחנו מנהלים מלחמה רב-חזיתית כבר שנתיים, על כל המשתמע מכך. שעון החול המדיני תמיד היה מדד שישראל התחשבה בו ביציאה למערכות צבאיות, מתוך הבנה שהלחץ הדיפלומטי יוכל להגביל את יכולותיה לממש את המטרות הצבאיות שהציבה לעצמה. אפשר אולי להתפלא, אפילו להתפעל, מהעובדה שהצלחנו להגיע לשלב הזה במלחמה למרות כל הניסיונות הבינלאומיים להפעיל עלינו לחץ. במלחמת לבנון השנייה, למשל, זה נגמר הרבה יותר מהר.

צריך גם לזכור שמראש מגיעה ישראל לזירה הדיפלומטית וההסברתית בעמדת נחיתות מובנית: גודלה הקטן של ישראל, אי דמוקרטי במזרח התיכון בין מדינות ערביות רבות, מקנה לה אומנם ידידים בארצות המערב, אך תכונה זו מתגמדת מול היתרון המספרי שיש למוסלמים ואפילו רק לערבים עלינו בפורומים בינלאומיים. מדינות המערב גם מעוניינות להתחבר למדינות הנפט העשירות באזור, וזה יבוא על חשבון ישראל פעמים רבות. כדמוקרטיה ישראל גם מוגבלת ביכולותיה ההסברתיות לעומת יריביה, שכן היא אינה יכולה לשקר ללא הרף, ואף להיתפס בשקריה מבלי שיהיו לכך מחירים פנימיים וחיצוניים.

יתרה מכך, כבר שנים התקבעה תדמיתה של ישראל כמדינה ה"כובשת" שטחים פלסטיניים, ואשר מפרה באופן שיטתי את דיני המלחמה ואת המשפט הבינלאומי בעזה, ביהודה ובשומרון. על כן כל פעולה שהיא נוקטת באזורים אלה נתפסת מלכתחילה כ"חשודה", והסיכויים להצדיק את עצמנו קטנים. ישראל גם נמדדת בקפידה רבה בהרבה ממדינות אחרות בעולם, כולל כאלה

שמתמודדות עם מצבים דומים, ועקב אמות מידה כפולות היא נידונה לגינויים תכופים למרות כל הפעולות שהיא נוקטת במוצהר כדי להימנע מפגיעה באזרחים בעיתות מלחמה.

אפילו המילה "הסברה" נתפסת בהקשר זה בעולם כביטוי גנאי, ולכן בישראל ניסו להגות מונח מקביל שיחליף אותה ² "דיפלומטיה ציבורית". אך המושג הזה לא השתרש, ובזמן הקמתו של "משרד ההסברה" בתחילת כהונת הממשלה הנוכחית רבים העירו כי השם מזכיר את מנגנוני התעמולה שהוקמו במשטרים רודניים.

בעיות תזרימיות וכשל ארגוני

מדינת ישראל החלה את המלחמה הנוכחית, לשם שינוי, עם נקודות זכות מדיניות. זוועות הטבח ב-7 באוקטובר קנו לה אהדה בסיסית בכלי התקשורת העולמיים ובקרב מקבלי ההחלטות, והיא הצליחה גם בזכות כך לצאת למערכה צבאית חסרת תקדים. אבל ככל שהתארכה המלחמה ורשימת ההרוגים הפלסטינים גדלה, הקרדיט שצברה ישראל הלך ואבד.

בנוסף, ישראל הגיעה מראש למערכה כשהיא אינה מוכנה מבחינה הסברתית. מערכי התקשורת וההסברה שלה לא תוקצבו או אוישו כראוי, והיא סבלה מכשל ארגוני. הנה כמה דוגמאות: תקציבה של לשכת העיתונות הממשלתית בשנת 2024, למשל, עמד על 16 מיליון שקלים בלבד, שמתוכם כ-50 אחוזים הופנו לשכר העובדים. בשנה שלאחריה הוא גדל ל-20.2 מיליון שקלים, שממנו 70 אחוז הוקצו לשכר העובדים.

מערך ההסברה סובל אף הוא מבעיה תזרימית, וכן גם משרד החוץ: בדיון שנערך בכנסת בנובמבר 2023 התברר כי משרד האוצר הקצה למערך 15 מיליון שקל בלבד בתחילת המלחמה לצורכי הסברה, וכי בימי שגרה לא ניתן למערך תקציב להסברת חוץ. משרד החוץ סיים את תקציבו השנתי בתחילת המלחמה, ועקב כך נזקק לתוספת תקציבית בשביל להתניע פעילויות הסברה נוספות. דוגמה אחרת: מאז פיטוריו של אילון לוי ממערך הדוברות הזרה של משרד ראש הממשלה לא מונה "מסבירן" בסדר גודל דומה, ועדיין לא התמנה מנהל למערך ההסברה הלאומי מאז שהאחרון עזב את התפקיד.

ההסברה הישראלית גם סובלת, כאמור, מכשל ארגוני: בעוד שברמה התיאורטית משרד ההסברה או מערך ההסברה אמורים היו להיות אמונים על ריכוז ותיאום כלל הפעילות ההסברתית של מדינת ישראל בשגרה ובעיתות חירום, אין גורם אחד שבפועל עושה את עבודת התיאום הזאת. הממשלה פועלת בעזרת פונקציות דוברותיות רבות מספור, כאשר לכל יחידה או משרד יש דוברות משלו, אשר מתנהלת באופן עצמאי מול כתבים זרים והתקשורת הבינלאומית.

העובדה שמערך ההסברה לא הכיר בשגרה די הצורך את עולם התקשורת הזרה, את נציגי התקשורת בארץ ועוד, משמעותה שבזמן מלחמה העבודה הייתה צריכה להיעשות ללא הכנה מוקדמת ³ כאשר נוסף על הכתבים הרגילים הגיעו לישראל מאות עיתונאים נוספים כדי לסקר את המלחמה. בנוסף, לא נערכה היכרות מוקדמת בין נציגי המערך לבין ארגוני חברה אזרחית

הפועלים בתחום, מה שעיקב את היווצרותם של שיתופי פעולה שהיו יכולים להועיל למאמץ הכללי של ההסברה. מיעוט התקציב גם הוביל לכך שהמערך נסמך בין היתר על מתנדבים, אך מספרם הלך והידלדל עם התמשכות המלחמה.

בפועל, מלבד ראיונות ספורדיים של בכירים וגורמי שלטון לשעבר בתקשורת הזרה בתחילת המלחמה, עיקר המאמץ ההסברתי של מדינת ישראל בוצע באמצעות דובר צה"ל. תדרוך יומי לכתבים הזרים הונהג רק בחלוף חודשים אחדים מתחילת המלחמה, והזירה נזנחה לרוב לארגוני החברה האזרחית.

ייתכן שהכשלים במערך ההסברה הישראלי נובעים גם מהאופן שבו נתפסת חשיבותה בארץ. רבים מהישראלים נוטים להמעיט מערכה של ההסברה ולחשוב כי אין לה משמעות או יתרון. פעמים רבות ניתן לשמוע אמירות כגון "שהעולם יקפוץ, אנחנו נעשה מה שצריך", ללא הבנה אמיתית של התועלת שלה לטובת מימוש מטרות אחרות של ישראל. הלך מחשבתי זה מוביל לכך שמסמכים רשמיים רבים במדינה, כולל מסמכים שנכתבו בזמן המלחמה ואשר משקפים נתונים שהיה בהם כדי לשפר את מצבה התדמיתי של ישראל ² כלל לא תורגמו לאנגלית או לשפות נוספות.

במקביל, בישראל פעמים רבות אין הבנה גדולה די הצורך של פוטנציאל הנזק של דברים הנאמרים על ידי בכירים, וכן לאופן שבו הם נתפסים בעולם. התבטאויות בתקשורת הישראלית שתכליתן פוליטית, למשל, עלולות ליצור נזק וכן גוזמאות שמטרתן רק לגרוף נקודות בקרב הציבור בארץ. יעיד על כך השימוש של דרום-אפריקה בהתבטאויות של בכירים ישראלים בזמן המלחמה לצורך הצדקת הטענה של רצח עם נגד ירושלים בבית הדין הבינלאומי לצדק בהאג, שייתכן והיה ניתן לחסוך אותו בעזרת חשיבה מוקדמת.

מהצד השני, כאשר ישראל מבקשת להעביר מסרים החוצה, היא מתקשה עדיין בהבנת הדרך הנכונה לעשות זאת לקהלים שונים. הדוברים הישראלים אינם תמיד בקיאים בניואנסים של קהלים זרים, ולא מכירים את האופן המורכב שיש להעביר להם מסרים. המסר המועבר לקהילת דיפלומטים אירופית לא דומה לזה אשר משודר לקהילות פרו-פלסטיניות אפרו-אמריקניות, למשל. כך לדוגמה, ההתבלטות של דובר צה"ל במהלך המלחמה אומנם העניקה לישראל נקודות רבות בדעת הקהל, ובהיעדר גורם אחר היא מילאה את החלל שהיה קיים בתחום, אך בה בעת יש מסרים אשר עדיף להעביר אותם כאשר הדובר אינו לובש מדים, אשר בעצמם נותנים למסר צביון מסוים.

בינה מלאכותית בשירות ההסברה

ישראל לא משקיעה די הצורך בהסברה או בפעילות שוטפת מול התקשורת העולמית, ממשלות זרות וגורמים בינלאומיים בשגרה ובחירום לצורך הסברת פעולותיה. כאמור, היא גם סובלת מכשל מבני שבמסגרתו אין גוף אשר מתכלל את כלל פעילות ההסברה הישראלית מול העולם ואמצעי התקשורת הבינלאומיים. במקביל, ישנם פערים בהבנה של אופן ההתנהלות הנכון בתחום

זה, כמו גם הסתמכות גדולה מדי על החברה האזרחית וגופים פרטיים פרו-ישראליים לצורך המשימה הזאת.

יש כמה דברים שניתן לעשות, לפחות מול התקשורת, כדי לשנות את המצב. מדובר בתחרות ארוכת טווח, שבה יש חשיבות גם לנקודות שנצברות בכל אירוע, ולכן לא צריך לקחת אותו כמשחק סכום אפס ² ניצחון או הפסד. לכן כל שינוי קטן עשוי בעתיד להועיל לישראל, ומומלץ כבר כעת להתחיל להתכונן לסבב המלחמה הבא, שכנראה לא יבושש לבוא. הנה כמה הצעות לשיפור מערך ההסברה הקיים.

- יש לבצע שינוי תפיסתי באשר לצורך בדימוי החיובי לישראל בתקשורת העולמית, ולאופן שבו יש להתנהל מולה. השינוי הזה צריך להיעשות בדרגי הממשל השונים, ויכול לכלול גם הכשרות בשיח עם התקשורת, חיוב של קורסי שפות זרות (כולל בקרב אנשי כוחות הביטחון ובכירים בשירות המדינה), ועוד. יש להפנים כי תחום ההסברה הוא אמצעי משלים חשוב לעשייה המדינית והצבאית, והזנחתו עלתה לישראל במחירים כבדים.
- מערך ההסברה היום אינו מתוקצב די הצורך, אין לו בעת הנוכחית מנהל, והוא אינו ממלא את המשימה שלשמה הוקם. ממשלת ישראל נדרשת לבצע רפורמה גדולה שבמסגרתה תקים גוף חדש שיהיה אמון על ריכוז כלל פעילות ההסברה הישראלית מול התקשורת הזרה, או להקצות גוף קיים אשר יתמקצע בתחום זה. אנשיו צריכים להיות מופקדים על קביעת מדיניות, תכנון אסטרטגי ארוך טווח והתמקצעות, כך שידעו להגיב לשינויים נדרשים באופן מהיר. המערך צריך להיות מכוון להסברה על הצרכים של מדינת ישראל ברמה המדינית והביטחונית, ולא לשמש כגוף תקשורתי של גורמים פוליטיים או צבאיים.
- נתח התקציב הניתן להסברה צריך לגדול באופן ניכר, ולשמש גם בעיתות שגרה: נציגי הגוף ההסברתי צריכים להכיר כתבים זרים דרך קבע, לנהל עימם קשרים שוטפים ולערוך עימם פעילויות שונות, וכן להוות גורם מקשר גם לארגוני חברה אזרחית בתחום.
- ההסברה לא צריכה להיות תגובתית, כי אם גם יוזמת. לא ניתן רק לסמוך על דובר צה"ל שיעלה הילוך כאשר מתחיל נגדנו קמפיין תקשורתי זר סביב אירוע פרטני. מלבד הצורך לחזות מראש אילו נושאים יהיו "בעייתיים" ולהתכונן אליהם, יש גם להכין קמפיינים חיוביים, לדעת לפנות לגורמים הנכונים ולכוון את המערך ההסברתי של ישראל כדי שידע להציג את הפנים ה"טובים" שלה.
- כדאי לשקול הקמת גוף הסברה ייעודי בערבית, שיכלול דוברי ערבית שוטפת, אשר יוכלו לפנות למדינות ערב ולערביי ישראל כאחד.
- שימוש בכלים טכנולוגיים שונים, כגון יישומי בינה מלאכותית, יכול אולי לסייע לישראל במלחמה על דימוי חיובי בעולם. במקביל לשימוש בפלטפורמות שונות ברשתות החברתיות, ניתן לייצר חומרי הסברה וסרטונים, ולקיים פעילויות המבוססות על בינה מלאכותית כדי לסייע בהסברה העולמית. גם מחקר מבוסס בינה מלאכותית יוכל לדייק

מסרים שונים לקהלים רבים, וכך להגדיל את איכות ההסברה הישראלית.

פורסם במקור ראשון, בתאריך 8 באוקטובר, 2025.