

# סיפור הקמת המרכז למבצעי תודעה בצה"ל

## סער רוה'1

### רקע

"המערכה על התודעה" היא מושג חדש יחסית בצה"ל. בעבר, צה"ל עסק בעיקר בתכנון וביצוע "מבצעים פסיכולוגיים" והונאה צבאית. בד בבד שם צה"ל דגש על נושא ההסברה, שהוא מושג נרדף לתעמולה, ועיקרו העברת מידע גלוי. ההסברה נוהלה באמצעות דובר צה"ל, בעיקר כדי להסביר לקהל היעד הישראלי את מטרות הצבא ויעדיו בשגרה ובמלחמה. בראשית שנות האלפיים החל העיסוק בתחום התודעה במחלקה למדעי ההתנהגות בצה"ל. המטרה הייתה להבין כיצד השיח בעיתונות המוסדית ובאמצעי התקשורת בישראל סביב מצבי חירום ומלחמה מייצג או סותר את הנרטיב של צה"ל, ובדרך זו ליצור תמונת מצב עיתית ושיטתית לרמטכ"ל ולחברי המטה הכללי. בית גידול שני להתפתחות תחום התודעה בצה"ל היה החשיבה המערכתית בפיקוד המרכז. במסגרת זו חלחלה ההבנה כי תודעת היריב, כמו גם תודעת התושבים היהודים ביהודה ושומרון ובבקעת הירדן, הם נושא שיש להתחשב בו, להשקיע בו ולפתח בו יכולות. במהלך שנת 2004 פנה אלי ראש אגף המבצעים (אמ"ץ) וסיפר לי כי סוגיות לוחמת המודיעין (לו"ם) והלוחמה הפסיכולוגית (ל"פ) עלו במסגרת הסדנה המטכ"לית בנושא הדורש שיפור מיידי. הוא שאל אם אהיה מוכן לקחת על עצמי לבחון את התחום ולהמליץ כיצד ניתן לשפר את יכולותיו של צה"ל בו. השבתי כי הדבר נראה מעניין, אך ציינתי כי אין לי שום ידע בסיסי בנושא. לא נורא, הוא השיב, אתה שייך לממד"ה (מחלקת מדעי ההתנהגות), וזה הכי קרוב ללוחמה הפסיכולוגית. כך יצא לדרך תהליך תפיסתי וארגוני שעתיד היה להשפיע על פיתוח תפיסה וכלים בצה"ל במטרה להשפיע על תודעת היריבים בזירה הצפונית ובזירה הפלסטינית.

1 סא"ל (מיל') ד"ר סער רוה'1 בין מקימי המרכז למבצעי תודעה בצה"ל.

יצאנו למסע מרתק בן שמונה חודשים של פיתוח התפיסה ואישורה על ידי הרמטכ"ל, שהמשכו היה פיקוד ושותפות בעשרות מבצעים שניהל המרכז למבצעי תודעה (מל"ת) בארבע השנים בהן כיהנתי כממלא מקום המפקד. מאמר זה נשען על זיכרונות משנים אלו, המגובים במסמכים גלויים שנכתבו במל"ת. מטרתו אינה להוות תחקיר על הקמת המל"ת ופעולתו בארבע השנים הראשונות, אלא לספר על שאירע בו, כבסיס ללימוד הנושא וכדי להצביע על הפוטנציאל המשמעותי של תחום זה.<sup>2</sup>

### פיתוח התפיסה המקצועית

בשלב הראשון של פיתוח התחום עבדנו על כמה משימות במקביל: האחת הייתה להבנות מסד תיאורטי עבור תחום התודעה; השנייה – לבחון את הקיים בצה"ל בתחום התודעה, בדגש על ההונאה הצבאית והלוחמה הפסיכולוגית, אך גם על הקיים ביחידת דובר צה"ל וביחידת מתאם הפעולות בשטחים בתחום הפלסטיני, וכן ביחידת התיאום ללבנון בנושא הלבנוני; השלישית, שהטיפול בה היה בשלב המסכם הייתה לנסח הצעה לתפיסת הפעלה ראשונית שתהיה מגובה במבנה ארגוני תואם.

### המאפיינים של זירת התודעה

העיסוק התיאורטי בתודעה התפתח כחלק משינוי כולל שהקיף את החשיבה הפוסט-מודרנית על המציאות החברתית. תצורת חשיבה זו מתארת את המציאות החברתית לא כאמת אחת אובייקטיבית ומוחלטת, אלא ככזאת הנתונה לתהליכי עיצוב והבניה בלתי פוסקים על ידי גורמים שונים במערכת החברתית. מטרתו של כל אחד מהצדדים היא להפוך את תפיסתו ביחס למציאות למקובלת על ידי שאר הצדדים ולהגדירה כדרך להבין ולפרש את המציאות. אלא שהיכולת של אחד הצדדים לייצר במערכת המתחרה או במערכות צד שלישי נרטיב התואם את השקפתו וצרכיו היא מוגבלת. זאת, בשל השפעתם של גורמים שונים, שבחלקם הם תוצר של טבע העימות, וחלקם קשורים להווייה התרבותית והדתית. פעולותיו של כל אחד מהצדדים נגזרות ממערכת האמונות וההנחות הרווחות בקרב ביחס לסביבתו החיצונית, לעימות ולמערכת היריבה. דניאל כהנמן ועמוס טברסקי כינו זאת "עוגנים"<sup>3</sup>. אני מכנה אותם "מודלים מנטליים משותפים"<sup>4</sup>.

2 מאמר זה מבוסס על זיכרונותי וזיכרונות קציני היחידה ואינו משקף בהכרח את כל העובדות ההיסטוריות, שכן אינו נסמך על פקודות או על חומר שיטתי אחר שיכול היה למקד אור נוסף על עבודת המל"ת בשנים אלו.

3 D. Kahneman, A. Tversky, "Subjective Probability: A Judgment of Representativeness", *Cognitive Psychology*, Vol. 3 (1972): 430-454.

4 סער רווה, "למידה צבאית במסגרת עימות בעצימות נמוכה – צה"ל והעימות הישראלי-פלסטיני", חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, 2015.

דניאל בר־טל מכנה זאת "רפרטואר פסיכולוגי"<sup>5</sup>.

כל החוקרים מתייחסים למערכת תרבותית של אמונות, דימויים והבנות, המתעצבים בקרב חברות הנמצאות במצב של עימות. מחקרים שנערכו במל"ת על הסכסוך הישראלי-פלסטיני והעימות בין ישראל לחיזבאללה, כמו גם ניתוח סכסוכים שונים בעולם (בין בריטניה לצפון אירלנד; בין צרפת לאלג'יריה; ארצות הברית בעיראק ובאפגניסטן), הראו כי התודעה אינה מושג "טבעי" ו"מולד", אלא תהליך דינמי ובלתי פוסק של זיהוי ומתן משמעות לאירועים המתרחשים במציאות החברתית. בתהליך זה מעורבים גורמים המכונים "סוכנים חברתיים", אשר יכולים להקנות משמעות לאירועים ולהתרחשויות המתחוללים במציאות הממשית.

במטרה לפענח את תהליך ההשפעה של חברה על התודעה, אימצנו המְשגה תיאורטית למושג "תודעה", הכוללת שני רכיבים: "תודעה בסיסית" ו"תודעה מצבית"<sup>6</sup>. "תודעה בסיסית" מתייחסת למבנה ולעומק התפיסתיים של פרטים בחברה, הכוללים את מגוון האמונות של הפרט ואת תפיסותיו ביחס לאחרים ולעצמו. "התודעה המצבית" מתקיימת בהקשר ייחודי של אירוע או של מצב נתון. בין שני הרכיבים מתנהל תהליך שוטף של הזנה והשפעה הדדית, שבמסגרתו "התודעה המצבית" מהווה מעין "שער כניסה" לאירועים, שבמסגרתו מתקיים תהליך השוואה בין הבנת המצב ("תודעה מצבית") ובין מכלול האמונות של הפרט ("תודעה בסיסית"). כאשר יש הלימה בין שני המבנים הפסיכולוגיים הללו, הפרט מחזק את אמונותיו לגבי המצב, ונוח לו יותר לפעול במסגרתו. כאשר מתקיימת סתירה ביניהם, עשויים להתעורר דילמות או עימותים באשר להתנהגות הרצויה.

הבנות אלו הובילו לפיתוח מודל ההשפעה על התודעה, שלפיו היכולת להשפיע על חברת היריב קשורה קשר הדוק למידת ההיכרות עם אותה חברה ועם תהליכי העומק המרכזיים המניעים את התנהגות הפרטים והקבוצות בה.<sup>7</sup> המודל הורכב מארבע רמות מרכזיות:

א. **"תבניות העומק"** – כוללות את האמונות הבסיסיות, את התהליכים החברתיים המרכזיים, את המבנה הפוליטי, את המטרות הלאומיות ואת מידת האיום שחשה החברה לעצם קיומה. שינוי בערכים אלה עשוי להתרחש לאורך שנים רבות ומחייב

5 דניאל בר־טל, **מכשולים בדרך אל השלום. אמונות חברתיות של סכסוך בלתי נשלט – המקרה הישראלי**, הוצאת האוניברסיטה העברית בירושלים, 1996.

6 הנרייט קונס־פונטה ורינת משה, "על תודעה והשפעה ומה שביניהם – מודל תיאורטי וניתוח מקרי בוחן", צה"ל, מחקרי מל"ת, 2007.

7 יהושפט הרכבי, "כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם", בתוך: **להכיר עמים קרובים**, מכון ון-ליר, ירושלים, 1985.

- השקעת משאבים וניהול פעולות מתמשכות לאורך זמן. רמה זו משתקפת באמצעות מנגנוני החברות של החברה ובמערכת החינוך.
- ב. **רמת ה"אינטרסים"** – משקפת את רצונו של קהל היעד להתקיים לאורך זמן, תוך שמירה על צרכיו ועל זהותו. בדרך כלל האינטרסים הם יציבים, אך ניתנים לשינוי כאשר מתרחש תהליך המעמיד את קהל היעד בעימות פנימי בין אינטרסים סותרים או אף מתחרים. לעיתים נמצא כי יש סתירה בין האינטרס של קהל היעד ובין התנהגותו הצפויה. סתירה כזאת עשויה להיווצר עקב ניתוח לקוי מצידו של קהל היעד.
- ג. **רמת "העמדות"** – רמה זאת היא הצהרתית ומשקפת צרכים שקהל היעד מעוניין לחשוף, אך מסתירה במקרים רבים את כוונותיו האמיתיות. לעיתים קרובות יש הלימה בין העמדות ובין ההתנהגות, אך לעיתים אנו עשויים לגלות כי העמדות הגלויות הן מעין "מסך עשן" שתכליתו להסתיר את האינטרסים האמיתיים של קהל היעד.
- ד. **רמת "ההתנהגות"** – מאפשרת לבחון את השפעת הפעולות שלנו. לשם כך פותחו כלים ייעודיים למדידה ולהערכה של אפקטיביות הפעולה התודעתית. המודל שימש אותנו לניתוח הקשיים ביכולת להשפיע על חברת היריב במסגרת עימות מתמשך. הקושי הראשון הוא קושי ההבנה, כלומר, כיצד עוברים מצבירת פריטי מידע לרמה איכותית וגבוהה יותר של הכרת העם הזר והבנתו. קושי מרכזי נוסף טמון בתפיסת רמת האיום הנשקף מעם אחר המצוי עימנו בסכסוך, ובהשפעת איום זה על האופן שבו אנו תופסים אותו. הקושי השלישי קשור לניתוק הפיזי שקיים לעיתים קרובות בין התהליך המחקרי על עם אחר ובין מושא החקירה (ניתוק פיזי אינו רק גיאוגרפי, אלא תפיסתי בעיקרו). הקושי הרביעי קשור למשקפיים שאנו מרכיבים כשאנו באים לנתח עם אחר. עדשות משקפיים אלה צבועות ומעוצבות בצבע תרבותנו ובהתאם לאופן שבו אנחנו חיים את חיננו. הקושי החמישי קשור לאינטרס המניפולטיבי שלשמו נועדה הלמידה של תבניות הבסיס והאינטרסים של היריב. כלומר, הרצון להכיר את האחר נועד, בסופו של דבר, להשפיע עליו להתנהג בהתאם לאינטרס שלנו ומתאפיין לרוב בעיוורון לשינויים. למשל, התפיסה המקובלת בישראל הייתה שהאוכלוסייה הערבית היא פסיבית בעיקרה ואין לה מוטיבציה אמיתית וכנה לחולל בקרבה שינויים חברתיים או פוליטיים.

### **פיתוח התפיסה המקצועית**

בראשית שנות האלפיים התבססה ההבנה בצה"ל כי פגיעה משמעותית ביכולתו של האויב להילחם קשורה להיבט התודעתי של הפעולה הצבאית לא פחות מאשר להיבט הפיזי, כלומר, לפרשנות שהאויב מעניק לעולם הפיזי, לפרשנות שהחברה מעניקה

לתוצאות המלחמה ולפרשנות של הקהילה הבינ-לאומית. ביטוי להבנה זאת ניתן למצוא בתפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל שנכתבה במהלך השנים 2004-2005. צה"ל עסק בשנים אלו בעיקר בשני תהליכים מרכזיים במישור הדוקטרינרי: האחד, הטמעתה של תפיסת המערכה הצבאית בתהליכי העיצוב, התכנון והניהול של מערכות צבאיות; השני, פיתוח אסטרטגיית צה"ל, שאמורה להנחות את התפיסות המבצעיות בזירות המלחמה השונות ואת תהליכי בניין הכוח הצבאיים. הגישה המערכתית השפיעה על גיבוש הדוקטרינה לתחום החדש שהתפתח בתקופה זו, תחום ההשפעה על התודעה. מקור רב השפעה נוסף בתחום זה היה הדוקטרינה האמריקאית למבצעי מידע. צבא ארצות הברית הגדיר תחום זה כ"ניהול תודעה" (Perception Management) או כ"לוחמה תודעתית" (Perception Warfare), שמשמעותו יצירת מסגרת פעולה וכלים להשפיע על תפיסת המציאות העכשווית והעתידית בקרב מנהיגים, חלקים בחברה או פרטים, כך שישנו תפיסה, עמדה או החלטה. הצורך לעצב את תפיסת צה"ל בתחום ההשפעה על התודעה, הביא אותנו להציע את ההגדרה הבאה למאמץ: "פעולות שמטרתן לשנות את תפיסת המציאות וההתנהגות של היריב, תוך השפעה על הערכת המצב שלו ועל החלטותיו, במטרה לסייע לממש את הרעיון המערכתי של צה"ל ומדינת ישראל".

הניתוח שביצענו העלה שבניגוד לצבאות הפועלים בגזרות מגוונות ומשתנות, כמו צבאות ארצות הברית, בריטניה, צרפת ואפילו רוסיה, זירות ההתמודדות של צה"ל הן פנימיות וחיצוניות ובדרך כלל קבועות ומוכרות היטב. לאמ"ן ולשירות הביטחון הכללי יש ידע של השפה הערבית על להגיה השונים, ואף היכרות טובה של התרבות הערבית, דבר המהווה יתרון מבחינת היכולת לבנות פתרון מותאם על פי מידה לקהל היעד. אך אליה וקוץ בה: הקרבה הפיזית אפשרה גם ליריב להכיר את ישראל ולפעול תודעתית על קהלי יעד בחברה הישראלית. זירת ההתמודדות המרכזית בשנים האחרונות הייתה הזירה האסימטרית, שבה פועלים ארגונים סמי-מדינתיים, שאין להם אמנם יכולת להכריע את ישראל, אך הם בעלי יכולת גבוהה להשפיע עליה באמצעות טרור וגרילה המשולבים בלוחמה פסיכולוגית.

במחקר שערכנו התברר כי לא הייתה בצה"ל באותה עת תפיסת הפעלה משולבת לכלל הגופים שפעלו בתחום ההשפעה על התודעה, ולא היו קיימות דרכי פעולה משותפות ומשולבות. אדרבא, היו חומה פסיכולוגית והסתרה של מידע חיוני בין הגופים השונים, חלקם בזרועות השונות וחלקם שפעלו תחת אותה זרוע. כתוצאה מכך התגברה ההבנה כי על אף העוצמות הארגוניות והפוטנציאל הקיים, אלה אינם ממומשים כתוצאה מהיעדר תקשורת ואף חסימת מידע.

יתר על כן, היחידות השונות שפעלו בתחום התודעה לא היו מיוצגות בתוכניות האופרטיביות של צה"ל מול היריבים השונים, והן התבצעו ללא הקשר מערכתי.

כתוצאה מכך, אפקטיביות הפעולה הצבאית נפגעה. מעבר לכך, היו פעולות מבצעיות הקשורות להשפעה על תודעת היריבים, שהפיקודים המרחביים כלל לא ידעו על קיומן ולא היו חלק ממסכת האישורים שלהן.

בנוסף לכך שלא מצאנו תפיסת הפעלה של צה"ל לתחום ההשפעה על התודעה, גם לא מצאנו תורה כללית של המטה הכללי ותפיסה מערכתית של הפיקודים והזרועות בתחום זה. גם במכללות הצבאיות, ובראשן מב"ל ופז"מ, מצאנו שהתחום נלמד בצורה מצומצמת, ולעיתים לא נלמד כלל. על אף האמור לעיל, ניכר כי צה"ל ייחס חשיבות רבה והשקיע מאמץ עתיר משאבים להשפעה על הקהל הישראלי. ההשפעה על שחקנים בין-לאומיים טופלה באמצעות גורמים מקצועיים רבים מתוך הצבא ומחוץ לו.

כבר בשלבים הראשונים של העבודה הוגדר כי הציפייה היא לשכלל את העיסוק של צה"ל בהשפעה על קהלי היעד של היריבים הסימטריים והאסימטריים. הניתוח שערכנו הוביל אותנו להציע הקמה של מרכז למבצעי תודעה (מל"ת), שיהיה הגורם המתאם והמשלב בין כלל הגורמים העוסקים בהשפעה על קהלי היעד של היריב. תפקיד מרכזי ניתן ברמת המטה הכללי למל"ת, ובמקביל הוצע לתת מענה בתחום זה גם לפיקודים המרחביים ולסייע, במקרים מיוחדים ואם הדבר יידרש, גם לרמת החטיבה. התכנית הציעה כי המרכז למבצעי תודעה יכלול את כישורי הליבה הבאים:

א. **קיום מעגל תכנוני ומבצעי שלם** – יכולת להוות חלק מהערכת המצב והתכנון ברמה האסטרטגית, הפיקודית והטקטית (היכן שיידרש), וכן יכולת להוות חלק מקמפיין צבאי, שעיקרו תכנון מערכה אינטגרטיבית להשפעה על התודעה ולסנכרון כלל הפעולות של צה"ל בתחום זה.

ב. **ניצול יכולות** – רתימה של כלל היכולות של צה"ל לפעולת משותפת, תוך שינויים ארגוניים מעטים ככל האפשר.

ג. **רלוונטיות** – להגיב בזמן אמת ובהקשר הנכון ואף להקדים מהלכים ולסייע בעיצוב המציאות.

ד. **גמישות** – לתת מענה בזמני להשפעה על מספר קהלי יעד במספר זירות.

ה. **שילוביות מקצועית** – נוכח ההכרה שהעיסוק בתחום התודעה קיים בצורה אינטגרטיבית וגוברת במערכות העיסוק והפוליטית – יש לשלב כוחות ולרכוש יכולות מקצועיות בתחום.

המערכה הצבאית הותאמה לתהליך ההשפעה על התודעה וכללה מעתה גם עיצוב קמפיין תודעתי, תכנונו וניהולו. כתוצאה מהכרת הצורך בחיבור לתחום המבצעים ולמאגרי כוח אדם בעלי היכרות עם התרבות הערבית, נקבע כי המל"ת יוכפף פיקודית לאגף המבצעים וישמש כגוף מטה באגף, כאחראי ברמת המטה הכללי על תחום מבצעי התודעה מול היריב. בהמשך התברר כי היכולת לקבל כוח אדם מתאים ולשמור על כשירות מבצעית, כמו גם החיבור למידע המודיעיני הרלוונטי, מחייבים שינוי הכפיפות.

אז הוחלט שהמל"ת יהיה חלק בלתי נפרד מקהילת המודיעין הצבאית וכי ראש אמ"ן יהיה מפקדו לתחום בניין הכוח ולהפעלה בתחומים הקשורים למבצעי מודיעין. במקביל נקבעו עקרונות המבנה הארגוני של המל"ת. אלה כללו יכולת מודיעינית למחקר שיטתי של ממדים הקשורים לתודעת קהלי היעד ומוקדים להשפעה (ברמת החברה וברמה האישית). במסגרת זו נקבע שלמל"ת תהיה יכולת לעצב, לתכנן ולנהל קמפיין תודעתי ומבצעים פרטניים ולהעריך את הישגיו; שתוקם מערכת הכשרה פנימית וחיצונית, אשר תסייע להטמיע את התחום בקורסי מפקדים בצה"ל; שתהיה למרכז יכולת לאתר ולרכוש טכנולוגיה ייעודית לתחום התודעה; שענף הל"פ יעבור ממחלקת ביטחון המידע ויוקם מחדש במל"ת עם משאבים מתאימים, כך שיוכל לממש את משימותיו במסגרת המל"ת, בד בבד עם היכולות האחרות שלו.

זמן קצר לפני הצגת הנושא לרמטכ"ל דאז, רב-אלוף משה יעלון, גובשו שתי אפשרויות מרכזיות למבנה הארגוני של המל"ת ולתהליך הפיקוד והשליטה בו. האחת הייתה להקים חטיבה בראשות רח"ט, שתהיה כפופה לראש אמ"ץ ויהיה לה כוח ארגוני ומעמד שיאפשרו לה לנהל את תחום התודעה בצה"ל. במסגרת זו תוקם מחדש יחידת ל"פ, שתהיה כפופה לראש אמ"ן ותונחה על ידי רח"ט מל"ת. האפשרות השנייה הייתה הקמת מחלקה (מרכז למבצעי תודעה), שתכיל ענף ל"פ ותהיה אחראית לניהול תחום התודעה, תוך כפיפות כפולה, כפי שפורט לעיל. בדיונים במטה הכללי הוחלט על האפשרות השנייה, המצומצמת יותר, שלפיה תוקם מחלקה בראשות קצין בדרגת אל"ם. המחלקה שהוקמה כללה ארבעה ענפים: ענף מבצעי תודעה, ענף מודיעין ומחקר קהלי היעד, ענף כשירויות, מחקר חברתי והדרכה וענף טכנולוגיות למבצעי תודעה. בראש כל אחד מהענפים עמד קצין בדרגת סא"ל. שלושה מראשי הענפים הגיעו מיחידות שונות בקהילת המודיעין וסא"ל אחד הגיע מהמחלקה למדעי ההתנהגות. יצוין כי לאף אחד מהקצינים שהגיעו למרכז לא היה ניסיון קודם בתחום הל"פ והתודעה, והתהליכים התעצבו תוך כדי תנועה.

התפקידים שהוגדרו למרכז החדש היו:

- א. ניהול מבצעי תודעה והערכת האפקטיביות שלהם.
- ב. תכנון, הנחיה ובקרה של האגפים והזרועות בתחום "המלחמה על התודעה" ברמה האסטרטגית והאופרטיבית.
- ג. פיתוח ידע שיטתי ביחס לקהלי היעד הנבחרים לצורך הערכת מצב וצרכים מבצעיים.
- ד. סמכות תורתית מרכזית בצה"ל בתחום מבצעי התודעה.
- ה. להוות נציג צה"ל בתחום התודעה במסגרת שיתופי פעולה בין-שירותיים ובין צבאות. לאחר שלב ההקמה הראשוני, הוחלט כי מתודולוגיית העבודה בתקופה הראשונה תתבסס על רעיון הקמפיין התודעתי. כתוצאה מכך, נקבעו שני מנהלי קמפיין – האחד לזירה הצפונית והשני לזירה הפלסטינית. הבסיס לרעיון הקמפיין היה שכל אחד

מהענפים במל"ת ינוהל באופן מטריציוני: יהיה מפקד ישיר על פי השיוך המקצועי ומפקד לניהול קמפיין (מערכה תודעתית). כן הוחלט כי מפקדי הפיקודים המרחביים יהיו מנהלי המערכות בזרתם. הדבר נבע מהתגבשות ההבנה במל"ת, שבניגוד לגישה שהייתה נהוגה בעבר, לפיה מבצעים פסיכולוגיים ינוהלו מהרמה המטכ"לית, לא ניתן עוד לנהל קמפיין תודעתי במנותק מהמטרות של הפיקודים המרחביים, ולכן יש צורך להדק את הקשר עימם.

בשלב זה נעשה מאמץ לסכם את תפיסת ההפעלה של המל"ת, כך שתביא לידי ביטוי את שילוב היכולות של הענפים השונים ותהיה נאמנה למטרות האסטרטגיות והמערכתיות. תהליך העבודה המקצועי שהתפתח כלל את הרכיבים הבאים:

א. השלב הראשון – **השתתפות בעיצוב ותכנון התוכניות המבצעיות של דרג המטכ"ל והפיקודים המרחביים**. שלב זה התבסס על המומחיות של המל"ת בהכרת פוטנציאל ההשפעה על קהלי היעד ובהכרת היתרונות והמגבלות של הכלים המבצעיים שעמדו לרשות המרכז ולרשות גורמים רלוונטיים אחרים בתוך צה"ל ומחוץ לו. לאחר הגדרת הרעיון האסטרטגי/מערכתי והתוכניות המבצעיות, התבצעה **הערכת מצב למבצעי תודעה**.

ב. השלב הבא של התכנון המבצעי נקרא **"קמפיין מבצעי תודעה"**. תכליתו הייתה לפתח ולהגדיר מערכה תודעתית משולבת מול קהלי היעד. כל קמפיין כזה כלל נציגים מכל אחד מהענפים, נציגים של כל יחידות קהילת המודיעין הרלוונטיות, ולעיתים גם נציגים מהפיקודים המרחביים ומגופים מחוץ לצבא. נקבע כי בשלב הראשון יתבצעו שני קמפיינים: אחד מול האתגרים בזירה הצפונית, בדגש על לבנון, והשני בזירות מרכז ודרום, מול הפלסטינים. הקמפיין נקבע באופן עיתי, או בהתאם לתפניות שהתרחשו בזירות השונות. המטרה הייתה להגדיר את היעדים המרכזיים ולהתוות מבצעים מתמשכים. לעיתים נדרש צוות הקמפיין (מורחב או מצומצם) להגיב להתפתחויות מבצעיות או לבקשות לפעולה של גורמים במטכ"ל או בפיקודים ובזרועות. או אז הייתה מתבצעת ישיבת תכנון מבצעית והוגדרו מבצעים לתכנון מידי. כל מבצע שתוכנן היה מועבר לאישור מנהל הקמפיין.

### הפעילות המבצעית

המבצעים בתחום התודעה נחלקים לשלושה סוגים: שחור (מעביר המסר אינו מזוהה), אפור (מעביר המסר אינו מזדהה, אך עשוי להיות מזוהה) ולבן (מעביר המסר מזוהה). מטבע הדברים, נביא להלן בעיקר דוגמאות לפעילות לבנה.

השלב הראשון לאחר הגדרת המטרה הוא שלב הלמידה באמצעות בחינת מרחב הפעולה והיכולות המבצעיות. שלב זה הוא בעיקרו "ניסוי כלים" ראשוני לבחינת התפיסה של מבצעי התודעה. המל"ת פעל במטרה לבסס עצמו מול השותפים לעשייה,



בעיקר בקרב קהילת המודיעין, שם הוא עורר חשדנות רבה בשל היותו שחקן חדש. היו אף כאלה בקהילת המודיעין, בעיקר באמ"ן, שרצו בכישלונו. חלק מהחשדנות נבע מההכרה שהמשאבים הקיימים מוגבלים וכי שחקן חדש יצמצם אותם עוד יותר. חשדנות נוספת נבעה מהחשש מפני צמצום סמכויות אפשרי בקרב יחידות שקודם לכן ראו בפעילות בתחום התודעה את נחלתן.

עם זאת, היו גורמים רבים שראו ברכה בהקמת המרכז. כאלה היו, למשל, הפיקודים המרחביים, שקודם לכן לא זכו בקשב מהמטה הכללי לנושא זה. גם מתאם הפעולות בשטחים ראה במרכז למבצעי תודעה שותף להשפעה, וכמוהם גם יחידות מבצעיות שונות, שהבינו את הפוטנציאל הקיים במל"ת המתמחה בשפה ובתרבות הערבית ומעוניין לספק שרות מבצעי בתחומו. התמיכה העיקרית הגיעה מראש אמ"ץ, אלוף ישראל זיו, וכן מראש אמ"ן, אלוף אהרון זאבי פרקש, שראה ביחידה החדשה תוספת כוח משמעותית ליכולות צה"ל ואגף המודיעין. ראש אמ"ן אף העניק למל"ת את כל המעטפת הארגונית (מחנה קבע, כוח אדם מקצועי, תקציב והכרה במפקד המל"ת כחלק מפורום המפקדים של ראש אמ"ן). תמיכה במרכז בראשית דרכו הגיעה גם מהרמטכ"ל משה יעלון, שהקמת המל"ת הייתה תוצר ישיר של החלטה שקיבל בניגוד לדעתם של חלק מהאלופים במטכ"ל.

המבצעים שערך המל"ת בראשית דרכו לא היו חלק מקמפיין, אלא נבעו מניצול הזדמנויות. מקרה מפורסם בתולדות היחידה היה כאשר מבצע מורכב, שנערך ביוזמתו ובהפעלתו של המל"ת, הסתיים בהצלחה, אך רק לאחר למעלה משנה התברר כי הפעולה, שהייתה אסטרטגית במהותה, לא רק הצליחה להשיג את יעדיה, אלא עשתה זאת אף למעלה מהמשוער. פעולה זו ודומות לה נטעו אצל ראש אמ"ץ וראש אמ"ן אמונה בפוטנציאל הגלום בפעולות המרכז, בעיקר מכיוון שאף גורם בצה"ל לא חשב ולא פעל עד אז באמצעות מערכת מושגים תודעתית ותהליכי השפעה שאינם קינטיים במהותם. בתקופה זו גם נערכו ניסיונות לפתח כלים מבצעיים שיאפשרו מעורבות הולכת וגוברת בשיח הפנימי בקהלי היעד. יכולות אלו הוכיחו את עצמן בהמשך דרכו של המל"ת.

### **קמפיין ההתנתקות מרצועת עזה**

חמאס הציג את תהליך ההתנתקות מרצועת עזה בקיץ 2005 כניצחון ל"התנגדות", ובכך הוביל לזריעת הזרעים להפיכה השלטונית שביצע שם, תחילה בבחירות לפרלמנט הפלסטיני ב-2006, ובהמשך בסילוק הרשות הפלסטינית מהרצועה ב-2007. החשש מפני האופן בו תוצג ההתנתקות בציבור הפלסטיני הוביל לסדרה של מבצעים "לבנים" של המל"ת ברצועת עזה ובאיו"ש. בין היתר עוצבו שלטי חוצות שנתלו על המחלפים והגשרים בצירים המרכזיים ברצועה ובצפון השומרון, ופותחו חוברות צביעה לילדים שכללו מסרים התומכים באורח החיים הפלסטיני שעשוי להתפתח אחרי ההתנתקות.

חברות אלו חולקו במעברים ביהודה ושומרון ובמעבר רפיח ברצועת עזה, ועל אף היותן מזוהות עם צה"ל, הן נחטפו על ידי העוברים במעברים. משיחות עם הפלסטינים התברר כי הם הבינו שמדובר בפעילות תודעתית על האזרחים, ואף על פי כן היא התקבלה בברכה, מכיוון שהמסרים נתפסו כראויים ומקובלים בחברה הפלסטינית ולא נגעו ישירות לשלטון הישראלי או לצבא. בנוסף, נכתב במל"ת שיר על החיים אחרי הנסיגה, ואף הייתה כוונה להלחינו ולקנות זמן שידור באחת הרשתות הערביות הגדולות, אך רעיון זה נפסל על ידי הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף דן חלוץ.

חלוץ מונה לרמטכ"ל ביוני 2005, וזמן קצר לאחר מכן הוחלפו ראש אמ"ץ וראש אמ"ן. ראש אמ"ץ הנכנס, אלוף גדי איזנקוט, החליט כי אגף המבצעים מפעיל רק מפקדות ראשיות ולא יחידות משנה, והעביר את המל"ת לפיקוד ישיר ומלא של ראש אמ"ן הנכנס, אלוף עמוס ידלין. ברקע לכך עמדה ההגדרה של אמ"ן כזרוע אופרטיבית. כך נסתם הגולל על התפיסה של מרכז המשפיע על אסטרטגיית צה"ל ועל התוכניות המבצעיות בתחום התודעה. המל"ת הפך ליחידה מבצעית, כחלק מהיחידות המבצעיות באמ"ן.

נסיגת צה"ל מרצועת עזה אפשרה לארגוני ה"התנגדות" להציג אותה כהצלחה אסטרטגית ואת ה"התנגדות" כדרך שמובילה את הפלסטינים להישגים. היה זה חלק ממאבק הנרטיבים בין חמאס ובין הרשות הפלסטינית, שהתרחש על רקע היערכות מואצת במערכת הפלסטינית לקראת הבחירות לפרלמנט הפלסטיני וכובד משקלה של דעת הקהל בתהליכי קבלת ההחלטות בארגונים הפלסטיניים. בנסיבות אלו, כל צד רצה להציג את הנסיגה החד-צדדית של ישראל מהרצועה באופן שיקדם את יעדיו הפוליטיים.

זמן קצר לאחר ההתנתקות ערך חמאס עצרת ניצחון במחנה הפליטים ג'באליה, שנועדה להאדיר את תדמיתו ואת התפקיד שמילא בהוצאת ישראל מרצועת עזה. העצרת התנהלה בניגוד להנחיות שהוציאה הרשות הפלסטינית, שאסרה על החזקה בפומבי של נשק ברחובות והתנגדה לביצוע פעולות טרור נגד ישראל מהרצועה לאחר ההתנתקות. במהלך העצרת התפוצצו רקטות "קסאם" שהובאו לעצרת בניגוד להנחיית הרשות, 32 אזרחים פלסטינים נהרגו, ויותר ממאה נפצעו. כדי לכסות על התקלה, טענו דוברי חמאס כי ישראל שיגרה טילים מהאוויר לעבר כלי הרכב שהשתתפו בתהלוכה בעצרת, ואיימו בתגובה חריפה. הרקע להאשמות היה הערכת חמאס כי תוצאות האירוע יגרמו לו נזק תדמיתי כבד ערב הבחירות לפרלמנט וכי יש להרחיק ממנו את האחריות לאירוע. היה זה אירוע קריטי בעימות עם ישראל, שבעקבותיו פתחו הפלגים הפלסטיניים במתקפה יזומה עליה ששמה קץ לרגיעה היחסית שהשתררה במהלך ההתנתקות.

צה"ל הגיב למחרת השכם בבוקר במבצע "גשם ראשון". מטרת המבצע הייתה להחזיר את חמאס והג'יהאד האסלאמי למתווה הרגיעה באמצעות יצירת תחושה שישראל שוברת את כללי המשחק שהיו נהוגים עד אז. התוכנית יושמה באמצעות תקיפות על יעדי טרור וריכוז כוחות, שמונפו לפעילות תודעתית גלויה, למבצעים פסיכולוגיים ולמבצעי הסברה. אלה נועדו להגביר את תחושת הלחץ על חמאס, ליצור באוכלוסייה הפלסטינית דה-לגיטימציה להתקפות על ישראל ולהעצים אצלה את התחושה שחמאס גורם נזק לאינטרסים הפלסטיניים.

הפעילות התודעתית החלה בהתבטאויות בתקשורת של בכירי צה"ל, שעיקרן שלילת הטענות שישראל אחראית לאסון שקרה, והטלת האחריות לו על חמאס. זמן קצר לאחר מטח הרקטות שנורה לעבר ישראל החלה פעילות צבאית מקיפה, שכללה ריכוזי כוחות והפצת תמונותיהם לכל רשתות התקשורת. כדי להעצים את תחושת האיום, בוצעו "בומים" על-קוליים מעל רצועת עזה ועם אור ראשון הופצו כרוזים מהאוויר, שכללו מסרים תקיפים בנוגע לאחריות חמאס להרג האזרחים הפלסטינים. תוך כדי הפעילות הועברו הודעות קוליות לאוכלוסייה הפלסטינית, שמטרתן הייתה להעצים את תחושת האיום, ובוצעו תקיפות אוויריות וירי ארטילרי לעבר שטחים שמהם נורו רקטות לעבר ישראל. הפעילות הצבאית המשולבת נמשכה שלושה ימים, ובעקבותיה הודיע חמאס באופן חד-צדדי שהוא מפסיק לירות רקטות "קסאם" לעבר ישראל. הפעילות התודעתית הצבאית של ישראל יצרה לחץ כבד על האוכלוסייה הפלסטינית, על הרשות הפלסטינית ועל חמאס, והיה לה הד תקשורת רב. המסרים הועברו במהירות לכל קהלי היעד שאליהם כווננו, באמצעות כלי התקשורת הישראליים, הפלסטיניים והבין-לאומיים.

לאירוע זה היו השלכות מיידיות על המשך הפעילות הצבאית של חמאס נגד ישראל: חוזקה לזמן מה ההרתעה הישראלית בקרב קהלי היעד הפלסטיניים והתפתחה אצלם ההבנה כי ישראל תפעל בעוצמה מוגברת ותשנה את כללי המשחק הישנים. תדמיתו הציבורית של חמאס ניזוקה, וייתכן שזו היתה הסיבה להחלטתו לחזור לרגיעה. האירוע הגביר בצה"ל את ההבנה כי שילוב נכון של פעולות פיזיות ותודעתיות בכל שלבי הלחימה ולאחריה הוא המפתח להעברה נכונה של הנרטיב ושל המסרים ליריב. הודגם כי הצלחתם של מבצעי תודעה ברמה המערכתית קשורה קשר הדוק לתוצאות המערכה הצבאית הכוללת. תוצאות האירוע גם חידדו את הצורך בפיתוח יכולות מבצעיות חדשות בתחום מבצעי התודעה. יכולות אלו באו לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה.

### חטיפת גלעד שליט

ב-25 ביוני 2006 הובילה פעולה משולבת של חמאס, ועדות ההתנגדות העממית וצבא האסלאם בגבול בין ישראל לרצועת עזה להרג שלושה חיילים מצוות טנק ולחטיפת

החייל גלעד שליט. מבצע "גשמי קיץ" להחזרת גלעד שליט כלל שורת פעולות של המל"ת, ובהן: השתלטות על רשתות הרדיו של חמאס והג'יהאד האסלאמי, חסימתם ושידור מסרים על בסיס התדרים שנחסמו; הטלות כרוזים שנועדו להציג את חמאס כפוגע באינטרסים של הפלסטינים וכרוזים שקראו להרחקת אוכלוסייה מאזורי הלחימה; נוהל "הקש בגג", שנועד ליצור תחושת נרדפות בקרב ההנהגה של ארגוני הטרור ופעילים מרכזיים בהם על ידי הטלת פצצות מהאוויר במטרה להרוס את בתיהם הפרטיים. כדי למנוע פגיעה בחפים מפשע, התקשרו, זמן קצר לפני הטלת הפצצות, דוברים מטעם המל"ת למתגוררים בבתים והנחו אותם לעזוב אותם באופן מיידי. למרות כל המהלכים, הניסיונות להניע את האוכלוסייה האזרחית ברצועת עזה להימנע משיתוף פעולה עם ארגוני הטרור נכשלו, הן בטווח המיידי-קצר והן בטווח הארוך.

### מלחמת לבנון השנייה

ב-12 ביולי 2006 פגע ארגון חזבאללה ברכב סויר של צה"ל בתוך שטח ישראל, הרג שלושה חיילים וחטף שניים נוספים. התגובה הישראלית באה בצורת מבצע רחב היקף בלבנון, שהתבטא בהפצצות על שטחים נרחבים, ובמיוחד על ביירות ודרום לבנון, ובריכוז כוחות לאורך הגבול עם לבנון במטרה להכין את הרקע לפלישה קרקעית לדרום לבנון. ראש הממשלה דאז, אהוד אולמרט, הצהיר בפומבי שמטרת המבצע היא החזרת החטופים הביתה.

זמן קצר לאחר פתיחת המערכה כבר הוכנו במל"ת כרוזים, שהוטלו מאז כמעט מדי לילה על שטח לבנון. כ-47 סוגי כרוזים הוטלו בשטח, ומספרם הכולל הגיע לכ-17 מיליון יחידות. הכרוזים התמקדו בהשחרת דמותו של מזכ"ל חזבאללה, חסן נסראללה, ותיארו אותו כמי שפוגע באינטרסים של העם הלבנוני. בשלב המקדים לפלישה הקרקעית של צה"ל, וגם במהלכה, התמקדו הכרוזים בהזהרות לתושבי דרום לבנון שלא ישוּו באזורים בהם צה"ל יפעל ובהנעתם להתפנות מהאזור, כדי למנוע אבדות כבדות בקרבם. לעיתים הוטלו אותם כרוזים באותם אזורים מספר פעמים ביום. לרשות המל"ת עמדו כותבי כרוזים ומאיירת גרפית, שסייעה לעצב את הדמויות באזורים.

## דוגמאות של כרוזים שעסקו בהשחרת דמותו של נסראללה



נסראללה כנחש המאיים להכיש את לבנון



נחישותו של נסראללה להתאבדות קולקטיבית ולגרירת לבנון אל פי התהום.



נסראללה המשתמש באזרחי לבנון כמגן אנושי

### ניסיונות לעודד שיתוף פעולה עם ישראל ולצאת נגד חזבאללה

היו כרוזים שמטרתם הייתה לעודד את האזרחים לשתף פעולה עם ישראל ולהלשין על פעילי חזבאללה באזור מגוריהם בעילום שם, באמצעות אתר אינטרנט שהוקם למטרה זו ומספר טלפון בו ניתן היה לשוחח עם נציגי צה"ל בערבית. פעילות זו לא הניבה את התוצאות המקוות.

במהלך המערכה הייתה חדירה למערכת הטלפונים הסלולריים הלבנונית, תוך קריאה לאזרחים להשמיע את קולם נגד פעולות חזבאללה, הגורמות להמשך התקיפות הישראליות.

### פרסום שמות נפגעים של חזבאללה

אחד הכלים המרכזיים שנועד לקעקע את טיעוני חזבאללה בדבר מיעוט הנפגעים שהיו לו היה פרסום שמות הנפגעים בכרוזים שהוטלו ברחבי לבנון. בשלב הראשון הוטל כרוז עם תשעים שמות, וכאשר תגובתו של נסראללה הייתה כי ישראל משקרת, הוטלו כרוזים עם שמות נוספים. מאז לא נשמעו טענות נגד השקרים כביכול של ישראל בנושא זה.

אחת ההטלות יוצאות הדופן ברחבי לבנון הייתה של עץ ריח ועליו הכיתוב: "[נסראללה] עזוב אותנו בריח טוב"<sup>8</sup>.



8 בן כספית, "סודי ביותר: מפקד מערך המבצעים המיוחדים של צה"ל בראיון ראשון", מעריב, 4 בפברואר 2017.

אמצעי נוסף היה השתלטות על התדר שעליו שידרה תחנת הרדיו והטלוויזיה "אל-מנאר", השייכת לחזבאללה, והעברת מסרים ושידורים על בסיס תדרים אלה. המטרה הייתה לשבש את שידורי התעמולה של הארגון, לשדר מסרים ישראלים ולהצביע על מידת החדירות של חזבאללה. הוכנו מספר רב של קליפים מצולמים, שבין השאר עסקו בהצגת הנפגעים של חזבאללה, בהאדרת יכולותיו של חיל האוויר של ישראל

ובהקעת השקרים של חזבאללה בקשר לאירוע כפר כנא. שידורי הרדיו עסקו בעיקר בהזהרת האוכלוסייה הלבנונית. הפעולה המבצעית של המל"ת במלחמת לבנון השנייה הייתה מוכתבת על פי שעון הלחימה הצה"לי, ובעיקר על ידי שעון הלחימה של חיל האוויר, בשל הקשר ההדוק עם טיסות מטוסי ה"קרנף" להטלות הכרוזים. אחת הפעילויות המשמעותיות של המל"ת הייתה לקיחת חלק במבצע "חד וחלק" בבעל בק, על ידי מתן מעטפת הונאה והטעיה לפעולת כוחות צה"ל במקום.

**לאחר מלחמת לבנון השנייה התחושה הייתה כי היחידה הוכיחה את הרלוונטיות שלה בשתי המערכות המרכזיות של צה"ל באותן שנים – ברצועת עזה ובלבנון – אולם הציפייה להגדלת היחידה לזירות נוספות נכזבה.**

התחושה במרכז למבצעי תודעה לאחר המלחמה הייתה כי היחידה הוכיחה את הרלוונטיות שלה, וזאת בשתי המערכות המרכזיות של צה"ל באותן שנים – ברצועת עזה ובלבנון. פעילות היחידה בשתי זירות אלו הוצגה לאלופי צה"ל, שהכירו חלק מהפעילות אבל לא הבינו עד אז בהכרח את עוצמת המערכה התודעית שנוהלה.

גם הצבא האמריקאי רצה להכיר את דפוסי הלוחמה הפסיכולוגית והמבצעים המרכזיים של המל"ת. מפקד היחידה ואנוכי הוזמנו לפיקוד האסטרטגי של צבא ארצות הברית, ולאחר מכן ליחידה למבצעי מידע של צבא היבשה האמריקאי. בעקבות ההרצאה שנשאנו שם, סיכם מפקד היחידה למבצעי מידע את פעילות המל"ת במילים הבאות: "מספר המבצעים התודעתיים שבצעתם ב-34 ימים הוא יוצא דופן. אני חייב לציין כי בצבא ארצות הברית היה לוקח לפחות 34 ימים לאשר רק את המבצע הראשון". למרות תחושת ההצלחה האדירה של מפקדי היחידה וחייליה, התקוות להרחבת פעילות המל"ת לזירות נוספות התפוגגו לאחר שהרמטכ"ל לא אישר אותה. החמיצות ששררה בצה"ל לאור תוצאות המלחמה הובילה לעיסוק בוועדות חקירה ולהפניית משאבים לאימון צבא היבשה, בעוד שהמל"ת נדרש להסתדר עם המשאבים הקיימים. תוך מספר חודשים החליט מפקד היחידה לסיים את תפקידו ולקבל תפקיד צבאי אחר, ואני מוניתתי לממלא מקומו.

### סיכום – המל"ת במבט לאחור

האם ניתן להסיק מהמתואר לעיל על האפקטיביות של פעולת המרכז למבצעי תודעה? נראה שהתשובה לכך שלילית. העיסוק בזירת התודעה הוא פרי מאמצים של גופים רבים, שעדיין ממשיכים לפעול במנותק זה מזה וללא סנכרון משמעותי ביניהם, למרות תיאום מסוים שמתקיים ברמת המטה הכללי. זירת התודעה אינה נחלת הדרג הצבאי בלבד, וישנם בה שחקנים חשובים לא פחות ממנו, ובהם הדרג המדיני וגופים נוספים. בעיה מרכזית היא מיקומו של המרכז למבצעי תודעה בעיני מפקדי הצבא. מהחזון של השפעה על תודעת היריב וסנכרון כלל מאמצי התודעה לא נותר דבר; סמכויות המטה הכללי בנושא זה קוצצו, המל"ת הפך ליחידת ל"פ, והיכולות שהיו לו בשנים הראשונות להקמתו אינן עוד. ייתכן שהדברים היו מתנהלים אחרת אם היה מתממש הרעיון של הקמת חטיבת תודעה באגף המבצעים, ובתוכה יחידת ל"פ הכפופה לה. אלא שהרושם שמתקבל הוא שצה"ל מעדיף ש"כל מה שלא יורה ייסגר" ואינו מאמין ביכולתו להשפיע על תודעת היריב באופן שיטתי ומתמשך, וזאת למרות שהמחקרים שנערכו במל"ת גרסו אחרת. יתר על כן, לאחר שלושה מפקדים בדרגת אל"ם ומ"מ מפקד אחד, ששימשו דרג מטה ופיקוד בכיר, הוחלט כי תקן דרגתו של מפקד המל"ת יעמוד על סא"ל. המשמעות המעשית של שינוי זה היא שיכולת התכנון והאינטגרציה של תחום התודעה אינן עוד בידי המל"ת.