

תקשורת משברית בעת התפרצות הקורונה בישראל: מקרה הבוחן של אט"ל

אף שתקשורת משברית הייתה חלק אינטגרלי משגרת אט"ל עוד לפני תקופת הקורונה, זיהוי המשבר לפני שפרץ ותגובה מהירה בעת הופעתו היו הכרחיים להצלחה. בחירת אסטרטגיות מתאימות והתמקדות בטקטיקות הנכונות הן אבני יסוד בתקשורת משברית, במטרה להביא ארגון לצליחת המשבר שאליו נקלע



מחסן תרופות - אט"ל. בהתרחשות המשברית ניתן להבחין בשלושה שלבים, הנעים ברצף ובתנועה מעגלית (צילומים: דוברות אט"ל)

שונות של משברים לסוגיהם הדורשים מענה תקשורתי מצד הגורמים שנקלעו למשבר, בחלוקה לארבעה מעגלים מרכזיים: משבר בין-לאומי, משבר מדינתי, משבר ארגוני ומשבר פרטי.⁴ מגפת הקורונה, שהחלה להתפשט במדינה לקראת סוף פברואר 2020, הובילה להחלטות של משרדי ממשלה שנדרשו להתמודד איתה, בהם משרד ראש הממשלה, משרד האוצר, שהתייחס לבעיות הכלכליות שיצרה המגפה, ומשרד הביטחון שנערך לשילוב צה"ל בטיפול באוכלוסייה.⁵ במהלך הגל הראשון (פברואר-מאי 2020),⁶ פעלו בצה"ל להתמודדות עם התפשטות הנגיף בתוך הארגון, תוך התאמת הנחיות משרד הבריאות ואף החמרתן⁷ על-מנת לשמור על בריאות המשרתים ולהימנע מפגיעה בכשירות המבצעית. לצד זאת נרתם צה"ל

בשנים האחרונות יש פריחה והתמקצעות במחקר בנושא "תקשורת משברית"¹ - תת-דיסציפלינה בתחום יחסי ציבור שמוגדרת כאיסוף, עיבוד והפצת המידע הדרוש לטיפול במצב של משבר, לצד קיום דיאלוג בין הארגון לציבור לפני ההתרחשות השלילית, במהלכה ואחריה. תקשורת משברית מאפשרת להגיב כראוי, לבנות פרשנות עקבית, לצמצם את השלכות המשבר ולהשיב את הסדר על כנו,² והיא מתייחסת למכלול ניהול המסרים התקשורתיים שמעסיקים ארגון הנקלע למשבר בעל תהודה ציבורית. במציאות התקשורתית אנו נחשפים תדיר למשברים מסוגים שונים דוגמת אסון טבע, משברי מוצר, פיגועי טרור, משברים כלכליים, אסונות תחבורה ואירועים פוליטיים.³ בהתאמה, ניתן לראות עיסוק רב ברמות



רס"ן אסתר כהן רינסקי, דוברת אט"ל

הממסד הביטחוני לביקורתית יותר ויותר, גם במחיר של פגיעה ב"פרות קדושות".¹⁷

בהתרחשות המשברית ניתן להבחין בשלושה שלבים, הנעים ברצף ובתנועה מעגלית.¹⁸

השלב הראשון - טרום המשבר. לתקופה זאת חשיבות מיוחדת בהיערכות לקראת פרוץ המשבר ובבניית קו ההגנה שיאפשר לשמור על הארגון באופן המיטבי במהלכו.¹⁹

השלב השני - האירוע המשברי עצמו. שלב זה מתחיל בגורם המסמן את תחילת המשבר, ומסתיים עם דעיכת המשבר בכל הנוגע להתעניינות התקשורת והציבור.²⁰ מקובל לנתח את הממצאים משלב זה על בסיס הבחירות התקשורתיות שנקט הגורם המצוי במשבר, ולא על בסיס הייצוג התקשורתי של המשבר עצמו.²¹

השלב השלישי - בחלון המשבר. שלב זה מתמקד בפעולות משקמות ובהפקת לקחים.²² בניית תדמית של ארגון מתבצעת בעיקר בתקופה שבה אינו מצוי במשבר, אך אם משבר מכה בו - תדמית הארגון עלולה להיהרס או להתעצם,²³ ובשנה החולפת מאז פרוץ המגפה ניתן היה לראות זאת בארגונים רבים. בהיעדר מידע מספק על הנגיף ועל ההתמודדות הנדרשת עימו, התקשו ממשלות בעולם לקבל החלטות מתאימות להתמודדות יעילה. התוצאה השפיעה גם על התקשורת המשברית בארץ ובחו"ל, והובילה להטלת ספק ולחוסר אמון של הציבור בהצלחת המנהיגים וביכולתם להוביל ליציאה מהמשבר.²⁴

משבר תקשורתי הוא למעשה מצב של דיאלוג בין הארגון ובין הציבור שלו, והוא מחייב את הארגון להגיב באופן מושכל, כדי לצמצם ככל האפשר הפרעות לתפקודו הרגיל

ניתוח מאפייני תקשורת משברית מתבצע על-פי משתנים שונים, וכך גם במקרה של אט"ל בתקופת הגל הראשון של התפרצות הקורונה בישראל. בין המשתנים הרלוונטיים יש לבחון את אסטרטגיות התגובה שנועדו לשיקום התדמית באמצעות הבנת נסיבות המשבר ומידת האחריות שיש לארגון במשבר, ואת קהל היעד הרלוונטי.²⁵ בדומה לתיאוריה המצבית לתקשורת משברית (SCCT - Situational Crisis Communication Theory)²⁶ גם תיאוריית "שיקום התדמית" מציעה חמש אסטרטגיות לשיקום תדמית:²⁷ הכחשה, התחמקות מאחריות, הפחתת היקף המשבר, פעולות מתקנות והתנצלות.

משתנה נוסף הוא מגוון טקטיקות המיועדות לשימוש בעת משבר תקשורתי. רובן מגיע מעולם יחסי הציבור,²⁸ ואולם ארגוני הכלים שלהן עוברים התאמה ייחודית לעיתות משבר וחירום. בין הטקטיקות הנפוצות בניהול תקשורת משברית מוכרות במיוחד הודעה לעיתונות, מסיבת עיתונאים ותקשורת חדשה.²⁹ מהירות התגובה למשבר היא משתנה נוסף המשפיע על תוצאות המהלך של ניהול התקשורת המשברית, ותגובה מהירה מסייעת ליצירת רושם של שליטה במצב ומאפשרת

לסייע במשבר, ופעל בארבעה תחומים נוספים:

- מחקר, ניתוח נתונים והערכת מצב לצורך גיבוש מדיניות פעולה לאומית;
- תגבור כוחות שיטור, אבטחה ופיקוח לשם אכיפת נוהלי סגר ואיוש מחסומים;
- תגבור כוחות למשימות סיוע ותמיכה לוגיסטית בעורף, כולל סיוע בייצור מסגרות בידוד לחולים מאומתים, הוצאת טיסות לחו"ל לצורך יבוא מכונות הנשמה וציוד נוסף;
- פיתוח וייצור של פתרונות טכנולוגיים בתחום הרפואה, המבוססים על יכולות צה"ליות.⁸

התקשורת המשברית שימשה את צה"ל בתקופת הגל הראשון בהתמודדות עם נושאים הנוגעים להתפשטות הקורונה בקרב המשרתים, בדגש על שמירה על בריאותם, וצה"ל זכה להערכה תקשורתית רחבה גם בתחומי עשייה נוספים. בהמשך לכך, התקשורת המשברית של אט"ל עסקה בעיקר במתן מענה לסוגיות שעיינו התמודדה השגרה הצה"לית בהתאם להנחיות חיל הרפואה. הטיפול בסוגיות שלהן אחראי האגף, בהן אספקת מזון ושינוע המשרתים,⁹ קיבל תהודה תקשורתית ניכרת נוכח המשבר הלאומי. במאמר זה ננתח את הפרסומים על תפקוד אט"ל בהקשרים אלה במהלך הגל הראשון, אל מול העשייה של האגף הלכה למעשה, ואת ההחלטות התקשורתיות שהתקבלו בהמשך לכך.

תקשורת משברית בארגון

סיקור משבר בתקשורת הוא רגע קריטי בחיי ארגון, מכיוון שהתנהלות לא נכונה עלולה לגרום נזקים רבים לארגון עצמו ולבעלי העניין.¹⁰ יש מתאם בין האופן שבו ארגון נעדר, מתכנן ומגיב למשבר ובין האופן שבו יצלח אותו.¹¹ משבר תקשורתי הוא למעשה מצב של דיאלוג בין הארגון ובין הציבור שלו,¹² והוא מחייב את הארגון להגיב באופן מושכל, כדי לצמצם ככל האפשר הפרעות לתפקודו הרגיל.¹³ משברים עשויים להפר את הציפיות שבעלי עניין פיתחו כלפי הארגון, ולכן הם נחשבים איום על המוניטין שלו.¹⁴ ניהול משבר הוא תהליך של תכנון אסטרטגיה סביב נקודת מפנה שלילית, המאפשר להיות בשליטה רבה יותר על המתרחש. כך, ניהול משבר אפקטיבי יכול לתקשורת משברית שעשויה למתן את המשבר ולמזער את נזקיו, ואף להוביל את הארגון ליצירת מוניטין חיובי יותר.¹⁵ במהלך השנים שינתה התקשורת המקומית את יחסה כלפי צה"ל. בשנים הראשונות, לאחר הקמת המדינה, נטתה התקשורת לגלות תמיכה רבה במדיניות הצה"לית, ללא שאילת שאלות והעלאת בעיות, אך עם השנים גדלה הביקורת כלפי פעולות הצבא, בדגש על נושאי ביטחון לאומי.¹⁶ נושאים רגישים כגון תאונות מבצעיות קיבלו במרוצת הזמן חשיפה וזכו לביקורת, וכך הפכה הגישה האוהדת של התקשורת כלפי



מערך הרפואה. מדובר בסיטואציה שלא הייתה טבעית לצבא, המבסס את רוב פעילותו על מידע מודיעיני ולא רפואי

בחולים והמסוגלות של צה"ל לתפקד במצב שנוצר ולהוסיף למלא את משימותיו.³⁷ אט"ל לקח חלק מרכזי במניעת התפשטות הקורונה בצה"ל בתקופת הגל הראשון, והתמודד לא אחת עם השלכות המשבר בתקשורת. הביטויים להשלכות אלה, שנוצרו בעקבות המציאות החדשה והדהדו באמצעי התקשורת השונים, אתגרו אותו למצוא פתרונות שונים מהמוכר. התקשורת המשברית באה לידי ביטוי בהתמודדות עם המשבר הלאומי, שדרש מצה"ל התארגנות מהירה והתאמה של הנחיות חיל הרפואה בנושאי התכנסות ושמירת מרחק. ההחלטה להימנע משחרור חיילים לביתם הובילה למשבר נוסף שהציב אתגרים בעולם המזון וההסעדה, וגרר ביקורת חיצונית על כמות המזון בצה"ל ועל איכותו. נוסף על כך, החלטת הממשלה על צמצום התחבורה הציבורית בישראל³⁸ וההחלטה שהתקבלה בצה"ל לצמצם את החיכוך עם אוכלוסייה אזרחית, הובילו את חטיבת הלוגיסטיקה לייצר פתרונות שינוע למשרתים שכן שוחררו לביתם.

המענה הרפואי בצה"ל - החלת נוהלי התכנסות ושמירת מרחק

המשבר העולמי הפתיע ממשלות וארגונים רבים, אך בצה"ל זוהו פוטנציאל ההדבקה מוקדם יחסית, כך שההנחיות הצבאיות הקדימו לא אחת את ההוראות שניתנו באזרחות. דוגמה לכך היא המלצתו של מי שכהן במהלך התקופה כקצ"ר, תא"ל טריף בדר, למנוע ממשרתי צה"ל לטוס למזרח עוד בתחילת פברואר 2020.³⁹ נוסף על כך, צה"ל פעל במהירות ליצירת מעגל פעילות עצמאי לצורך קטיעת שרשראות ההדבקה בקרב, וכדי לאפשר לארגון עצמאות שתשמר את כשירותו

לארגון להשמיע את "הצד שלו". התנהלות עקבית יוצרת מסר אחיד בנוגע למשבר המדובר, כך גם משתנה של פתיחות הבוחן את הנכונות של הארגון לחשוף מידע ואת מידת הכנות שלו מול התקשורת.³⁰

התנהלות עקבית יוצרת מסר אחיד בנוגע למשבר המדובר, כך גם משתנה של פתיחות הבוחן את הנכונות של הארגון לחשוף מידע ואת מידת הכנות שלו מול התקשורת

מערך הרפואה בצה"ל (בדומה למתרחש באזרחות) הוביל את ניהול המשבר באמצעות ניתוח התפשטות המגפה, ובניסוח הנחיות מקצועיות שהוחלו על כל המסגרות הצה"ליות במטרה למנוע את התפשטות המגפה. מדובר בסיטואציה שלא הייתה טבעית לצבא, המבסס את רוב פעילותו על מידע מודיעיני ולא רפואי.³¹ החברה הישראלית השתנתה אף היא בעקבות ההתמודדות עם הנגיף,³² וגם עולם התקשורת עבר תהפוכות:³³ כמתבקש לנוכח מקומה של התקשורת החדשה בימינו,³⁴ הכתבים הצבאיים היו דרוכים ומזומנים לדווח ברשתות החברתיות³⁵ על המענה הניתן בצה"ל, וניתן היה לראות כמות פרסומים ביקורתיים של חיילים והורים שחרגה מן המוכר בשגרה.³⁶ האופן שבו התמודדו בצה"ל עם המגפה הפך למוקד העניין של הכתבים הצבאיים, ובין הנושאים המרכזיים שבהם נבחן הצבא היו מניעת הדבקה בין כותלי הארגון, יכולת הטיפול



מערך המזון. עם יציאת החיילים לביתם, פחת היקף הפרסומים הביקורתיים הנוגעים לנושא המזון

לעצמאות היחידות לתקופה של כמה חודשים, והוחלט לעבור למתכונת של הגשה מהירה בשיטת טייק-אווי המתאימה לנקודות קצה ומעודדת אכילה במרחבים פתוחים, לצד רכש מוצרים באריזות אישיות וסטריליות, וכל זאת על-מנת לצמצם התקהלות בכניסה לחדרי האוכל ובחדרי האוכל עצמם.⁵¹ מנהלי המטבחים התמודדו עם הזנת כמות משולשת של משרתים, תוך ביצוע התאמות ייחודיות בנושא ההסעדה. ההחלטה על עוצר יציאות הביאה לעלייה חדה בביקורת התקשורתית שהופנתה לאט"ל על המזון שסופק לחיילים - איכותו וכמותו, וזאת אף שהלכה למעשה לא היה מחסור באף פריט מזון (בתום העוצר ועם החזרה לבתים פחתה הביקורת באופן משמעותי). הביקורת עלתה בעיקר ברשתות החברתיות ולוותה בתמונות שמטרתן להוכיח שמדובר בסיטואציה משברית, בתוספת אמירות מורכבות שמבטאות אי שביעות רצון של חיילים בכל הנוגע לפן הקולינרי.⁵²

האסטרטגיה התקשורתית שליוותה את ההתמודדות עם הביקורת נסמכה אף היא על "הפחתת היקף המשבר", דרך הפחתת הדימוי השלילי שלווה בתזכורת למאמצים שנעשו בצה"ל עד כה, הן בהיערכות לעוצר והן בתהליכים חיוניים שמאפיינים את סוגיות המזון. בכלל היוזמות התקשורתיות ניתן פירוט נרחב על ההשקעה במזון המיועד לצמחונים ולטבעונים המשרתים בצה"ל, הודגש השימוש שנעשה בירקות טריים, הוצג השפץ הקיים בצה"ל (לרבות ביצים, בתקופה שבה

המבצעית⁴⁰ ותפחית את העומס מעל המערכת האזרחית ואף תסייע לה. בהמשך לכך, הוחלט בצה"ל על הקטנת החינוך עם המרחב האזרחי,⁴¹ והסד"כ הסדיר ביחידות הקצה ובהכשרות נערך לשהייה בבסיסים ללא יציאה לחופשות.

המסר העקבי שעליו הקפיד קרפ"ר בכל מפגש תקשורתי היה כי חיל הרפואה דואג לבריאות המשרתים ומוביל הנחיות מותאמות בהלימה להנחיות משרד הבריאות. האסטרטגיות המרכזיות שבהן נעשה שימוש במהלך המשבר היו הפחתת היקף המשבר, תוך הצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר; ניסיון להפחית מחומרת המשבר בצה"ל ביחס למשבר עולמי, ואסטרטגיה של יצירת בידול המאפשרת לצה"ל להתמודד עם המשבר בצורה שונה ונפרדת מהמשק האזרחי.

לצורך הצגת המשבר בהקשר רחב יותר פורסמו בתקשורת הישראלית בתחילת מרס 2020 ידיעות על ההנחיות הניתנות בצה"ל, תוך הקבלת הנעשה בצה"ל לנעשה בארץ ובעולם.⁴² ההחלטות הוצגו לתקשורת בפתחות, תוך שימוש בטקטיקות של הודעות לתקשורת, ראיונות עם מפקדים ושימוש נרחב בתקשורת פנים-ארגונית (הפצת מידע לחברי ארגון על נושאים הנוגעים אליהם, בפלטפורמות "סגורות", המיועדות לחברי הארגון בלבד), שלא הייתה ממוסדת או מאוגדת תחת "כובע אחד" עד המשבר הנוכחי. העובדה שצה"ל נערך להתמודדות ארוכת-טווח עם נגיף הקורונה⁴³ ופעל למציאת פתרונות למצב הקיים, תוך ראייה קדימה, הוצגה לתקשורת בפתחות ובשקיפות. בין הנושאים שעליהם דובר בתקשורת הארצית בלשו פתיחת מעבדת הקורונה הצה"לית,⁴⁴ פתיחת כפר המחלימים באשקלון,⁴⁵ הקמת חמ"ל קורונה בפיקודים ופיתוח צה"ל של מערכת המסייעת לטיפול בחולי קורונה ויכולה לסייע גם לגופים אזרחיים.⁴⁶

הביקורת עלתה בעיקר ברשתות החברתיות ולוותה בתמונות שמטרתן להוכיח שמדובר בסיטואציה משברית, בתוספת אמירות מורכבות שמבטאות אי שביעות רצון של חיילים בכל הנוגע לפן הקולינרי

ניכר כי מהירות התגובה שהפגין צה"ל מול האירועים השונים הייתה גבוהה, ולא אחת הציג כאמור יכולות שהקדימו את המשק האזרחי. ההיערכות המקדימה שאפשרה קבלת החלטות נכונות בלטה בסוף הגל הראשון,⁴⁷ ושימשה תזכורת ליכולות התגובה המהירה שהפגין צה"ל בפרוץ המשבר.⁴⁸

כמות המזון בצה"ל ואיכותו - התמודדות עם הביקורת

במהלך הגל הראשון התקבלה החלטה על עוצר יציאות של כחודש לחיילים בבסיסים הסגורים.⁴⁹ ההחלטה חייבה את אט"ל לספק מלאי מזון טרי בכמות גבוהה מהצריכה שבשגרה, וחייבה התארגנות אחרת בתחום ההסעדה והמזון, באופן מיידי, וללא הכנה מוקדמת מול ספקי המזון ומנהלי המטבחים.⁵⁰ באט"ל ביצעו רכש ייעודי וזריז שנועד לספק מזון מותאם



מערך ההיסעים. בנושא זה נעשה שימוש באסטרטגיה של "הצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר", שנסמכת על אסטרטגיית "הפחתת היקף פגיעת המשבר"

והדבר תרם במקביל גם למשק המסעדות שהיה בקריסה.⁵⁸ לקראת החג, ובעקבות הלמידה מהביקורת שהופנתה כלפי אט"ל בסוגיות מזון, נבחרו טקטיקות אסרטיביות לשיקוף המענה הניתן לחיילים בפסח.⁵⁹ טקטיקות אלה הובילו ליצירת ביקורת חיובית כלפי המענה שניתן לחיילים.⁶⁰ ביציאה מהגל הראשון הוחלט על ביקורת הרמטכ"ל לבחינת איכות המזון בצה"ל. ההחלטה על פרסום ממצאי הביקורת העידה על שימוש באסטרטגיה נוספת של "תיקון דבר מה בעקבות המשבר" (Restoring the state of affairs), השייכת לאסטרטגיית "פעולות מתקנות", ועל שקיפות הארגון בנושא זה. לאחר זאת, עם יציאת החיילים לביתם, פחת היקף הפרסומים הביקורתיים הנוגעים לנושא המזון.

שינוע חיילים, תוך צמצום חיכוך עם אוכלוסייה אזרחית

אי הוודאות בנוגע למאפייני התפרצות הקורונה, הביאה את צה"ל בתחילת הגל הראשון לקבל החלטות הנוגעות לעבודה בקפסולות ולצמצום החיכוך עם אוכלוסייה אזרחית, לרבות נסיעה בתחבורה ציבורית. ההחלטה נועדה לשמור על בריאות המשרתים במקביל להקלה על המשק האזרחי, דרך צמצום נוכחות בתחנות המרכזיות. החלטות אלה התקבלו בעקבות החלטת משרד התחבורה לצמצם את כמות האוטובוסים ולהפסיק את עבודת הרכבות.⁶¹ עקב כך, נערכו בצה"ל להפעלת רשת ארצית של הסעות חיילים, תוך הקצאת אוטובוסים ליחידות עורפיות על בסיס יומי, הגדרת מפקדים המסייעים חיילים ובהמשך, לאחר ביטול העוצר, הקצאת אוטובוסים ליחידות הלוחמות שהסיעו חיילים עד ביתם.⁶² לימים כונה מערך ייעודי זה "שאטל" ונבנתה לו אפליקציה ייעודית שאפשרה לחיילים להזין את שם בסיסם ואת מקום מגוריהם, ובאופן זה צלח אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה את האתגר אשר דרש ממנו שינוע חיילים באופן יעיל ובטוח ליעדם.⁶³

ניכר במדינה מחסור במוצר זה), ופורסמו ידיעות על תגבור של שפים מקצועיים ביחידות השונות. נוסף על כך, במענה לפניות הכתבים, נעשה שימוש באסטרטגיה של ניסיון להפחית מחומרת המשבר, תוך הדגשה כי מדובר באילוצים שנכפו על צה"ל מכורח הנסיבות וכי מרבית התמונות שהגיעו לכתבים צולמו בסוף הארוחה ולא נראו בהן המנות שהוגשו לחיילים. כדי לקדם אסטרטגיה זאת, נעשה שימוש בטקטיקה של שיחות רקע והצעת ראיונות לכתבים על-ידי מפקדת המרה"ס, תא"ל מירב בריקמן ומפקד מערך המזון דאז, אל"ם משה חזן, שפירטו בפתיחות יתרה על כל הנעשה לטובת המשרתים בסוגיות המזון, בדגש על שקיפות נתוני הרכש המעידים על היערכות מקדימה ורחבת היקף.⁵³ ראש אט"ל, אלון איציק תורג'מן, שוחח עם כתבים והתראיין בפלטפורמות השונות בשקיפות ובליוי נתונים ועובדות אשר הפריכו פרסומים שהוצגו ברשתות החברתיות.⁵⁴ מכאן ואילך ניתן להבחין בשימוש שנעשה בתקשורת חדשה, באמצעות העברת מסרים ברשתות החברתיות של צה"ל. ניכר כי המסרים היו עקביים בכל מופעי התקשורת ואצל כלל הגורמים.

בכל הנוגע לפעולות התקשורתיות שנקטו סביב נושא המזון שסופק לחיילים, למרות הניסיון להשפיע בצורה מושכלת ובליוי נתונים על המסר שהוצג ברשתות החברתיות היה קושי לשנות את דעת הקהל בנושא זה, וכתוצאה מכך אף התקבלו תגובות ספקניות מכתבים שקיבלו תמונות התומכות במסרים של אט"ל.⁵⁵ האסטרטגיה התקשורתית שנקטה בשלב זה על-ידי דוברות אט"ל לא נתנה אם כן מענה מספיק לביקורת, וחלק מהבעיה נבע ככל הנראה מכך שתגובת הדוברות הייתה לא מספיק מהירה.⁵⁶

חלק נוסף בהתמודדות עם משבר המזון נגע לחג הפסח שנחגג עם מענה ייחודי מותאם קורונה, תחת עוצר בצה"ל. נקיטת הדרך של הפחתת הדימוי השלילי של צה"ל כללה בין היתר פרסומים על גיוס שפים מהאזרחות לשיפור הארוחות,⁵⁷

גם בנושא זה נעשה שימוש באסטרטגיה של "הצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר", שנשמכת על אסטרטגיית "הפחתת היקף פגיעת המשבר". ההתמודדות נבעה מתוך צורך אמיתי במציאת פתרונות עצמאיים לצה"ל, ובאה לידי ביטוי תקשורתית בתפעול מערך ההיסעים, שאפשר הגעה לבסיס ונסיעה חזרה הביתה על אף המגבלות החיצוניות.⁶⁴ אסטרטגיה נוספת שבה נעשה שימוש בהקשר זה היא "תיקון דבר מה", מתוך פעולות מתקנות, הנוגעת לעצמאות צה"ל בשינוע חייליו, בדגש על שימוש בטכנולוגיה חדשנית.⁶⁵ הטקטיקה העיקרית שבה נעשה שימוש הייתה הפצת נתונים, והיא הרחיקה למעשה ביקורת מהארגון, שכן הוצגה עשייה ממוקדת למציאת פתרון למשבר.⁶⁶ ניתן לומר כי ניכרה עקביות במסר הנוגע למתן פתרונות עצמאיים בצה"ל, שהתפתח במרוצת הגל הראשון, ממענה כללי לחיילים לכדי מענה ממוקד באפליקציה ייעודית.⁶⁷ גם מהירות התגובה בנושא זה הייתה גבוהה במהלך הגל הראשון כולו.

על-מנת להשפיע על השיח בנושאים אלו, כלל המפקדים הבכירים באגף, עד רמת ראש אט"ל, לקחו חלק ביוזמות התקשורתיות, וניתן לומר כי בכל חיבור בין מפקד לכתב ניכר כי המסרים הצליחו לעבור את החומות הווירטואליות

עיקרי המאפיינים של תקשורת משברית באט"ל בגל הראשון

האסטרטגיות התקשורתיות העיקריות שבאו לידי ביטוי בגל הראשון היו ניסיון להפחית מחומרת המשבר והצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר, שתיהן לקוחות מגישת "הפחתת היקף המשבר כפי שהוא נתפס" (Reduce Offensiveness). במהלך ההתמודדות עם המשברים השונים נעשה ניסיון להציג את הנעשה בצה"ל בהקשר רחב יותר, הנוגע להחלטות מדיניות, אתגרים רפואיים לאומיים והתמודדות עם סיטואציות חדשות, שטרם נראו בארגון בעבר. האסטרטגיות הללו התקבלו בתקשורת באופן מיטבי, וניכר כי העובדה שצה"ל נקלע לסיטואציה הייתה ברורה הן לציבור והן למשרתים. בכל הנוגע למתן מענה במזון ובשינוע חיילים, הוחלט להשתמש באסטרטגיית "תיקון המצב", שמקורה בגישת "פעולות מתקנות" (Corrective Action). השימוש באסטרטגיה זאת המחיש את הרעיון שגם אם צה"ל אינו אחראי באופן ישיר למשבר, הוא אחראי למשרתיו, ועל כן עושה כל שנדרש כדי לספק להם את התנאים הטובים ביותר. ניכר כי הטענות שהגיעו לאגף בגל הראשון בדגש על נושאי מזון ושינוע נבעו לרוב מהיעדר מידע,⁶⁸ וזאת בבחינה אל מול המפקדים בשטח, אשר הציגו עובדות שונות מאלה שהתקבלו בדוברות אט"ל. מנגד, החלטות חיל הרפואה התקבלו ביתר הבנה, ולו מתוך אי הבהירות ששררה במדינה כולה בנוגע להתמודדות עם הקורונה, והובילה לפיתוח סבלנות רבה יותר בנושא זה.⁶⁹ עם זאת, ניתן לומר כי במהלך הגל הראשון נוצר מתח תקשורתי שהתבטא

בפרסומים הקוראים לשחרור חיילים לביתם, מול רצון צה"ל לפעול במגמה של התכנסות לשמירת כשירות יחידותיו וקטיעת שרשראות ההדבקה.⁷⁰ מתוך בחינת תוצרי התקשורת ניתן היה לראות כי לאחר הפסקת עוצר היציאות ויציאת חיילים לביתם, ירדה באופן חד כמות הפרסומים הביקורתיים כלפי איכות המזון בצה"ל וסוגיית השינוע. ממצא זה עומד בהלימה לספרות המחקר, המצביעה על כך שביקורת מגורמים חיצוניים לארגון, היא תופעה רווחת בתקשורת משברית.⁷¹

הטקטיקות המרכזיות שבהן נעשה שימוש בתקופת הגל הראשון היו הפצת מידע וויזואליה לכתבים באופן חד-כיווני - טקטיקה שנחלה הצלחה חלקית - במקביל לשיחות מפקדים עם כתבים או ראיונות, שהניבו הצלחות טובות יותר. בתקופה זאת קיבלה אפליקציית טוויטר מקום מרכזי מעבר בכל הנוגע לניטור ושינוף מידע, ויוזמות רבות התפרסמו דווקא בטוויטר האישי של הכתבים, ולא בתקשורת המסורתית שהייתה רוויה מידע מהארץ ומהעולם. מכאן ניתן להסיק בנוגע למורכבות שעיימה התמודדות הכתבים הצבאיים בגל הראשון.

על-מנת להשפיע על השיח בנושאים אלו, כלל המפקדים הבכירים באגף, עד רמת ראש אט"ל, לקחו חלק ביוזמות התקשורתיות וניתן לומר כי בכל חיבור בין מפקד לכתב ניכר כי המסרים הצליחו לעבור את החומות הווירטואליות של טוויטר. ההתמודדות עם משבר הקורונה הובילה לקידום התקשורת הפנים-ארגונית בארגון באמצעות שימוש אינטנסיבי באתר צה"ל, הודעות לנייד האישי ופתיחת טלגרם קורונה כמקורות מידע למשרתים. בתקופת הגל הראשון היו מקרי הבוחן של אט"ל בלב העשייה של אנשי התקשורת הפנים-ארגונית, בשל חשיבות המידע עבור משרתי צה"ל.

סיכום

ההתמודדות עם נגיף הקורונה היא עדיין משבר לאומי רחב היקף, הנוגע בנושאים רבים המשפיעים על החברה הישראלית ועל העולם כולו.⁷² אף שתקשורת משברית היא חלק אינטגרלי משגרת אט"ל עוד לפני תקופת קורונה, מקרי הבוחן הוכיחו כי זיהוי המשבר לפני שהוא מתפרץ ותגובה מהירה בעת הופעתו בתקשורת, הכרחיים להצלחה בניהול המשבר, כפי שניתן לראות בספרות המחקרית של תקשורת משברית בארץ ובעולם. בחירת אסטרטגיות מתאימות והתמקדות בטקטיקות הנכונות הן אבני יסוד בתקשורת משברית, במטרה להביא ארגון לצליחת המשבר שאליו נקלע. באמצעות מקרי הבוחן שהוצגו במאמר ניתן לראות כי הייתה לכך התייחסות רבה תוך הקפדה על עקביות במסר ועל פתיחות מצד מפקדי האגף, המהלך הוביל לאיזון הפרסומים על ההיערכות והמענה של אט"ל במשבר הנוכחי.

ברצוני להודות לראש אט"ל, אלוף איציק תורג'מן, על האמון והעצמאות בקבלת החלטות דוברותיות עבור האגף, תחת פיקודו; לדובר צה"ל, תא"ל הדי זילברמן, ולסגניו היוצאת, אל"ם (מיל') יעל וולף, על הליווי המקצועי במהלך הגל הראשון בהתמודדות עם נגיף הקורונה; לד"ר כלילה מגן מבית הספר לתקשורת בבר-אילן, ולרמ"ח תקשורת ע"צ מורן כץ, על הייעוץ המקצועי בכתיבת המאמר; לדוברות אט"ל, הצוות שלי בסדיר ובמילואים, שניהלו תקשורת משברית מול משבר מתפרץ במקצועיות רבה, שעל בסיסה נכתב מאמר זה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

