



משרד ראש הממשלה
מטה ההסברה הלאומי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח
בשלטון המקומי

אוניברסיטת
בן-גוריון בנגב
המחלקה לתקשורת



מדריך זה מיועד לגופים ציבוריים, המבקשים לשפר את היערכותם התקשורתית לקראת מצבי חירום ומשבר. קהל-היעד שלו הוא כל מי שמתוקף תפקידם עוסקים בניהול מצבי חירום ומשבר ובמסירת מידע לציבור אודותיהם, בהם מקבלי החלטות, בכירים במשרדי ממשלה, ראשי ערים, ראשי גופי הצלה וסיוע, דוברים ואנשי הסברה.

מטרות המדריך:

- להעמיד לרשות העוסקים בתחום ארגז כלים מעשי ומפורט, המנחה אותם צעד אחר צעד בתכנון ובהתמודדות עם חמשת שלבי המשבר: שגרה, כוננות, משבר, התאוששות והערכה מחדש.
- לאפשר להתכונן באופן יסודי ושיטתי לניהול תקשורת משברים מתוך גישה מקצועית ואתית, שהערך העליון שלה הוא הצלת חיי אדם.
- לצפות מראש מצבים, אתגרים, דילמות ופעילויות בתחום התקשורת, הטעונים חשיבה והיערכות מוקדמת.
- לסייע בגיבוש אסטרטגיה תקשורתית אפקטיבית במצבי חירום ומשבר.
- להציב אבני-דרך להיערכות מוקדמת לניהול התקשורת במצבי חירום ומשבר, תוך אימוץ תוכנות ופתרונות, שיאפשרו מוכנות טובה יותר.
- לספק מערכת של כלים מעשיים וכללי עשה ואל תעשה, שהוכחו כיעילים בהתמודדות עם מצבי חירום ומשבר.

המדריך הוא פרי מחקר רחב-היקף, שנערך במחלקה לתקשורת באוניברסיטת בן גוריון, בשיתוף שורה של גופים ציבוריים, שצברו ניסיון עשיר בניהול מצבי חירום ומשבר, בהם פיקוד העורף, מטה ההסברה הלאומי, משרד הבריאות, המשרד להגנת הסביבה, משרד החקלאות, משרת ישראל, מד"א, שירותי הכיבוי והצלה ומספר רשויות מקומיות.

"לכם, דוברי הארגונים הציבוריים, הממשלתיים וארגוני החילוץ והצלה יש תפקיד מכריע בהעברת מידע מציל חיים לציבור הישראלי בשעת חירום. משימה זו מורכבת ומשלבת דילמות ערכיות במצבי לחץ ואי ודאות ולכן עליכם להיערך מראש כדי לשפר את יכולותיכם בשעת חירום. אני מברך על קיומו של מדריך זה ותרומתו הרבה לדוברים בשעת חירום. על כל אחד ואחת מכם ללמוד לעומק את נושא התקשורת בשעת חירום על מנת להיות מוכנים לכל תרחיש."

ח"כ אלוף (מיל') מתן וילנאי, סגן שר הביטחון

תקשורת במצבי חירום

מדריך לגופים ציבוריים

צבי רייך, מולי בנטמן, עודד ג'קמן

מפעם < לכיוון הרשות המקומית

ISBN 978-965-555-515-8



9 789655 555158

צבי רייך • מולי בנטמן • עודד גיקמן

תקשורת במצבי חירום

מדריך לגופים ציבוריים

צבי רייך • מולי בנטמן • עודד ג'קמן

תקשורת במצבי חירום מדריך לגופים ציבוריים



משרד ראש הממשלה
מטה ההסברה הלאומי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח
בשלטון המקומי

אוניברסיטת
בן-גוריון בנגב

המחלקה לתקשורת



Emergency Communication Guide

for Public Entities

Zvi Reich • Mouli Bentman • Oded Jackman

The research leading to these results has received funding from the European Community's Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013), under grant agreement n° 217889.

המדריך מבוסס על ממצאי מחקר בינלאומי, שנערך במסגרת מחקרים בתחום הביטחון מטעם תכנית המסגרת השביעית של האיחוד האירופי (FP7).

תצלום השער: תרגיל פיקוד העורף ביישוב רעות.

צילום: עמוס בן גרשום, לשכת העיתונות הממשלתית.

שימוש מסחרי בחומר המופיע במסמך זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת ובכתב מהמוציא לאור. אין להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר כל חלק שהוא מהחומר במסמך זה.

© כל הזכויות שמורות למחברים

מסת"ב 978-965-555-515-8 ISBN

נדפס בישראל 2010 Printed in Israel



מדינת ישראל
משרד הביטחון

VICE MINISTER OF DEFENSE BUREAU

לשכת סגן שר הביטחון

דוברים ואנשי תקשורת יקרים,

מדינת ישראל לוחמת על עצם קיומה מלידתה בחודש מאי 1948. לאורך השנים השתנה אופי המלחמה בצורה דרמטית. השינויים בשדה הקרב המודרני בו ישראל נלחמת מושפעים מגורמים רבים הנוגעים לאופי האויב, שיטות לחימה, אמצעים טכנולוגיים חדישים, דעת קהל בינלאומית וכדומה.

אחד ההבדלים המשמעותיים ביותר בין מלחמות ימינו לבין מלחמות העבר הוא התפתחות אמצעי תקשורת המונים והשפעתם על התנהגות האזרחים, התערבות הגורמים בינלאומיים וקבלת ההחלטות של הדרג המדיני בעת לחימה. בכל העימותים העתידיים, וכפי שהיה במלחמת לבנון השנייה, כלי התקשורת יסקרו את זירות הלחימה השונות וישדרו לכל העולם את תמונות הלחימה בשידור חי וללא הפסקה. המאבק יהיה על עיצוב התודעה לא פחות מאשר על ניצחון בשדה הקרב.

התקשורת הפכה לזירת לחימה נוספת. זירה זו נתונה למניפולציות ויש לה השפעה על החוסן הנפשי של אזרחי המדינה. אויבינו מודעים לעוצמתו של צה"ל ולכן מרכזים את עיקר מאמציהם לפגיעה בחזית האזרחית של ישראל, בהנחה שפגיעה באזרחים בשילוב עם תקשורת שמסקרת את ההרס תוביל את אזרחי ישראל לדרוש ממקבלי ההחלטות לבקש הפסקת אש.

אני מאמין בחוסנה של החברה הישראלית. במהלך 62 שנות קיומה של מדינת ישראל, חווינו לא מעט משברים ועיתות חירום בהן יכולת העמידה של החברה הישראלית עמדה למבחן, ובכל פעם מחדש ידענו להתאחד, להתגבר על מחלוקות פנימיות ולצאת ממשברים קשים בראש מורם.

לכם, דוברי הארגונים הציבוריים, הממשלתיים וארגוני החילוץ והצלה יש תפקיד מכריע בהעברת מידע מציל חיים לציבור הישראלי בשעת חירום. ביכולתכם להדריך ולהרגיע את הציבור בזמן אמת ולשמור על חוסנה של החברה הישראלית. משימה זו מורכבת ומשלבת דילמות ערכיות במצבי לחץ ואי וודאות ולכן עליכם להיערך מראש כדי לשפר את יכולותיכם בשעת חירום.

אני מברך על קיומו של מדריך זה ותרומתו הרבה לדוברים בשעת חירום. על כל אחד ואחת מכם ללמוד לעומק את נושא התקשורת בשעת חירום על מנת להיות מוכנים לכל תרחיש. כולי תקווה שלא נאלץ להיעזר במדריך זה בשעת חירום, אלא בתרגילים בלבד.

בברכה,

סגן שר הביטחון

ח"כ אלוף (מיל') מתן וילנאי

לדוברי הגופים הציבוריים,

מצבי חירום מורכבים, כמו אלה שאליהם נחשפנו בשנים האחרונות, הוכיחו כי היערכות נכונה לצד הסברה נבונה לאוכלוסייה - הן המענה ההולם.

נוכחנו לדעת, כי בשעת חירום פונה התושב תחילה אל הרשות המקומית שלו, כדי לקבל את המידע וההנחיות הדרושים לו על מנת לעבור את התקופה הזאת בשלום. כך מוצאות עצמן הרשויות המקומיות, שאחראיות לכל תחומי החיים של התושבים מלידה ועד שיבה, עם משימה חיונית נוספת: הכנת האוכלוסייה למצבי משבר, ניהול מערך ההסברה במהלכם והחזרה לשגרה בתקופה שלאחר מכן.

חשיבותם הגוברת של כלי התקשורת ומערכות ההסברה מתורגמת במצבי חירום לציפיות גוברות מצד האזרח למידע עדכני, מקיף ואמין מידי הגורמים האחראים לאיכות חייו ולביטחונו. הסברה נכונה וממוקדת עשויה למנוע בלבול וחוסר ביטחון, להרגיע ולתמוך, ולספק הנחיות מדויקות לפעולה.

הרשויות המקומיות ומשרדי הממשלה השונים משקיעים בשנים האחרונות משאבים רבים בהיערכות למצבי חירום. היערכות זו לא תהיה מושלמת ללא הכלים הנכונים לניהול תקשורת אפקטיבית עם הציבור – תקשורת שעשויה להציל חיים.

מערכת המפעמים – מרכזי פיתוח והדרכה שהוקמו על ידי משרד הפנים והרשויות המקומיות – עוסקות, בין היתר, בפיתוח ואיגום תחומי ידע מקצועיים וניהוליים ייחודיים לשלטון המקומי, תוך התמחות בהכנת חומר מקצועי לכלל המערכת המוניציפאלית. מפעם עמק זרעאל והגליל העליון, שאחד מתחומי התמחותו הוא הכשרת דוברי הרשויות המקומיות, שמח להיות שותף בהוצאתו לאור של מדריך חשוב זה.

אני מבקשת להודות לצוות החוקרים בראשותו של ד"ר צבי רייך – מהמחלקה לתקשורת באוניברסיטת בן גוריון, למטה ההסברה הלאומי ולמסגרת השביעית של האיחוד האירופי למחקרים בתחום הביטחון, שאפשרו את הוצאתה לאור של חוברת זו. אין לי ספק כי המדריך יהפוך להיות כלי חשוב בידיו של כל דובר, המבקש להיערך כראוי ולפעול נכון בתקופת משבר – לטובת התושבים שאותם הוא משרת.

אלה אילת

מנהלת מפעם

עמק זרעאל והגליל העליון

חברי צוות מחקר CrisComScore ישראל

מר וולטר דרור	– עוזר מחקר
גבי בוקסמן לילי	– עוזרת מחקר
גבי קורבס-מגל דניאלה	– דוקטורנטית במחלקה לתקשורת, אוניברסיטת בן גוריון
גבי לב אלינור	– עוזרת מחקר

תודה מיוחדת לאנשי פיקוד העורף, שתובנותיהם ניסיונם ושיתוף הפעולה שלהם היו מרכיב חיוני בגיבוש פרקי המדריך:

סא"ל בן-אברהם אריאלה	– ראש ענף הסברה, פיקוד העורף
אל"מ ד"ר סופר יחיאל	– ראש מחלקת אוכלוסייה, פיקוד העורף

תודה לקוראי הטיוטות והמעירים:

ד"ר אהרונסון לימור	– רפואת חירום, אוניברסיטת בן גוריון
מר אחדות שרון	– דובר המשרד להגנת הסביבה (לשעבר)
פרופ' גולדברג אבישי	– הפקולטה למדעי הבריאות, אוניברסיטת בן גוריון בנגב
ד"ר גדרון דיוויד	– ראש ענף התנהגות אוכלוסייה בפיקוד העורף (לשעבר)
ד"ר גרוטו איתמר	– ראש שרותי בריאות הציבור, משרד הבריאות
מר הדרי עידו	– דובר קופת חולים מכבי
גבי וינשטיין-ברקוביץ ענת	– דוברת משרד ההסברה והתפוצות
מר ותיקאי ירדן	– מנהל מטה ההסברה הלאומי, משרד ראש הממשלה
ד"ר כהן ארז	– המסלול האקדמי המכללה למנהל
אל"מ (מיל) ד"ר לאור אפרים	– ראש התוכנית לגיאוגרפיה של אזורי אסון, אוניברסיטת חיפה
מר יצחקי פיני	– מטה ההסברה משרד הלאומי, משרד ראש הממשלה
ד"ר מהר"ק מיכאל	– מנתח סיכונים ומהנדס בטיחות במגזר הטכנולוגי-תעשייתי
מר עמיקם יאיר	– סמנכ"ל לתקשורת ויחסי ציבור, משרד הבריאות
סא"ל פלץ רמי	– ראש ענף מדעי ההתנהגות, פיקוד העורף
ח"כ ד"ר שי נחמן	– חבר כנסת, דובר צה"ל (לשעבר)

תקציר

בין הרגעים הנדירים, שבמהלכם תקשורת אפקטיבית עם הציבור עלולה להפוך לעניין של חיים או מוות עבור אזרחים רבים, מצויים מצבי משבר שונים כגון אסונות טבע, אסונות סביבתיים, מתקפות טרור, מגיפות או אירועים אחרים, שבמהלכם נשקפת סכנה לחיי אזרחים.¹

מדריך זה מיועד עבור גופים ציבוריים המעוניינים להיערך לקראת מצבים מסוג זה בכל הנוגע להיבטים התקשורתיים. קהל-היעד הספציפי שלו הם מקבלי החלטות, דוברים ואנשי הסברה שמתוקף תפקידם עשויים למצוא עצמם מול מצבים אלה. לכל אלה נתייחס בהמשך המדריך במונח "מנהלי תקשורת משברים".

המדריך מבוסס על שילוב של ניסיון מעשי שנצבר בנושא בישראל, וכן על ידע אקדמי נרחב שנצבר בתחום זה בעולם. החלק המעשי כלל בין היתר ראיונות עם עשרות דוברים בגופים ציבוריים בישראל, שהתנסו בפועל במצבי חירום ועם עשרות עיתונאים שעסקו בסיקורם. הוא מהווה חלק ממחקר בינלאומי רחב-היקף בשם CrisComScore שנערך במסגרת מחקרים בתחום הביטחון מטעם תכנית המסגרת השביעית של האיחוד האירופי (FP7).

לפני שאתם מדפדפים באופן טבעי היישר אל גוף המדריך, חשוב שתכירו את מבנהו, כדי שלא תחמיצו חלקים לא פחות תורמים וחשובים מבחינתכם, המצויים דווקא במבואות, או בנספחים, העוטפים את גוף המדריך.

בפרקי המבוא הגדרנו את מטרותיו של המדריך, הסברנו את ייחודו ופירטנו מהם הערכים, שהנחו אותנו בכתיבתו. כמו כן, המבוא מתאר את מעגל החיים של משבר, שהוא חיוני להבנת מבנה המשבר והדינאמיקה המאפיינת את שלביו השונים.

גוף המדריך הוא הליבה המעשית. הוא מציג את מכלול הפעולות, ההכנות, הקווים המנחים והעקרונות שעשויים להנחות מנהלי תקשורת משבר בכל אחד משלבי מצב החירום: שגרה (pre-crisis), כוננות (warning), משבר (emergency), התאוששות (resolution) ובשלב ההערכה מחדש (evaluation).

פרקי הנספחים כוללים מספר מרכיבי רקע חשובים, שנמנענו מלהציב במבואות, כדי לגשת ללא שהיות לגוף המדריך, אבל חשוב שלא תדלגו עליהם בהיסח דעת. הם כוללים את רשימת האתגרים העיקריים העומדים בפני מנהל התקשורת במצבי משבר, המשרטטים את קווי המתאר לתפקידו המכריע בניהול מצבי משבר, וכן את רשימת הדילמות המרכזיות, שכדאי לכל מנהל משבר תקשורתי לתת את הדעת עליהן מבעוד מועד. פרק הנספחים נחתם ברשימה מומלצת של מדריכים נוספים לניהול תקשורת במצבי משבר ובתיאור של מערך המחקר שעליו, בין היתר, מבוסס מדריך זה.

בכל אחד משלבי המשבר, המדריך מתייחס לשלושה מעגלים: במעגל הראשון והמרכזי נמצא הציבור, שהוא הכתובת העיקרית לתקשורת במצבי משבר ואבן-הבוחן העליונה לכל פעילותה; במעגל השני נמצאים אמצעי התקשורת, המתווכים בין מנהלי התקשורת לבין הציבור; במעגל השלישי נמצא הארגון, שבמסגרתו פועל מנהל התקשורת כמו גם שיתופי הפעולה עם ארגונים אחרים.

תוכן העניינים

6.....	מבוא
9.....	א. מטרות המדריך
10.....	ב. ערכים מנחים
13.....	ג. על ייחודו של המדריך
14.....	ד. מעגל החיים של המשבר
17.....	גוף המדריך
17.....	שלב א: שגרה (pre-crisis)
17.....	1.1 ציבור
19.....	1.2 תכנון
22.....	1.3 תקשורת
28.....	1.4 היבטים ארגוניים
30.....	שלב ב': שלב הכוונות (warning stage)
30.....	2.1 ציבור
31.....	2.2 תקשורת
32.....	2.3 היבטים ארגוניים
34.....	שלב ג': משבר (Crisis)
34.....	3.1 ציבור
36.....	3.2 תקשורת
39.....	3.3 היבטים ארגוניים
41.....	שלב ד': התאוששות (resolution)
41.....	4.1 ציבור
43.....	4.2 תקשורת
43.....	4.3 היבטים ארגוניים
45.....	שלב ה': הסקת מסקנות והערכה מחדש (Evaluation)
45.....	5.1 ציבור
45.....	5.2 תקשורת

46.....	5.3 היבטים ארגוניים
47.....	נספח א': אתגרים עיקריים
52.....	נספח ב': דילמות מרכזיות ומיתוסים נפוצים
56.....	נספח ג': מערך המחקר
57.....	נספח ד': המלצות למדריכים נוספים
58.....	נספח ה': שלמי תודות
61.....	ביבליוגרפיה
68.....	הערות

על המחברים

ד"ר צבי רייך הוא חבר סגל במחלקה לתקשורת באוניברסיטת בן גוריון בנגב, מחבר הספרים *Sourcing the News* **להוציא לאור**, ועורך בכיר לשעבר **בידיעות אחרונות**.

מולי בנטמן הוא דוקטורנט במחלקה למדע המדינה באוניברסיטה העברית.

עודד ג'קמן הוא בעל תואר שני מהמחלקה לתקשורת באוניברסיטת בן גוריון בנגב.

מבוא

מצבי משבר הם חלק משגרת החיים. אזרחים ברחבי העולם מתמודדים עם אסונות טבע, אסונות מעשה-ידי אדם ואיומים שונים, שהולכים ונעשים שכיחים ומאיימים מאי פעם.² ההיערכות והטיפול במצבים אלו הם בראש ובראשונה מתפקידם של גופים ציבוריים כגון ממשלות, רשויות מדינתיות ועירוניות, גופי הצלה, קהילות וארגונים שלנגד עיניהם צריכה לעמוד חשיבות השמירה על שלום הציבור.³

מצבי משבר, כמו אלה שנעסוק בהם במדריך זה, שונים כמובן אלה מאלה, אבל במרביתם ניתן למצוא את המאפיינים הבאים:

- מצב כאוטי, שבו נשקף איום כלפי הסדר הקיים; במהלכו משתנה לחלוטין המציאות המוכרת ועימה היכולת של הציבור להעניק משמעות להתרחשויות במושגים הקיימים.⁴ מבחינת הלכי הרוח בציבור, משברים מלווים בלחצים, בחששות ולעתים גם בתחושות חוסר אונים.⁵

- משברים רחבי מימדים מגלמים סכנות מורכבות, הכוללות מלבד איום או פגיעה בחיי אדם גם קריסת תשתיות, השבתת טכנולוגיות ומערכות תקשורת; חסימת דרכי גישה, עיכובים בהגעת כוחות הצלה.

- סדר הגודל והמורכבות של המשברים הופך אותם לתופעה מערכתית המערבת גופים ורשויות שונות. ריבוי השותפים הוא פתח לניגודי אינטרסים ולסתירות המעצימים את עוצמת הפגיעה של המשבר.

- עבור גופים ציבוריים ומנהיגים מצבי המשבר מגלמים סכנה לאובדן שליטה ולאובדן מוניטין ולגיטימציה, אולם גם הזדמנות נדירה לגלות מנהיגות, שליטה ותושייה, ולזכות במוניטין, בלגיטימציה ובהחזרת השליטה.

מכאן הצורך העמוק של גופים אלה בהיערכות מוקדמת מתמדת ושיטתית, על פי סטנדרטים גבוהים, על סמך מיטב הידע הקיים בתחום, כדי להתמודד היטב ככל הניתן עם מצב המשבר ולמזער את הפגיעה בציבור.⁶

לארגונים ומוסדות ציבור, האמונים על שלום הציבור במצבים אלה, יש תפקיד אזרחי כבד משקל בתחום התקשורת. יסודו של תפקיד זה הוא בזכותו של האזרח – בכל עת – למידע מהימן, עדכני ובדוק כדי לקבל החלטות מודעות ומושכלות הנוגעות לשלומם ולשלום יקיריו. זכות זו גוברת במידה משמעותית בעיתות משבר, שבמהלכם גורלם של אלה עלול להימצא בסכנה.

לכן, על ארגונים ומוסדות ציבור החפצים למלא את תפקידם כראוי ללמוד כיצד לספק לאזרחים מידע באופן אפקטיבי, שעשוי להציל חיים ולהביא לצמצום היקף הנפגעים; כיצד להניע אזרחים לנקוט בפעולות ההתגוננות הנדרשות ולאפשר להם לקבל החלטות המבוססות על מידע עדכני

ומהימן; כיצד לנסח מסרים, שלא יפגעו בחוסן החברתי שהוא הבסיס לכושר העמידה של החברה במשבר; כיצד לעמוד על המידע השימושי הנחוץ להם בעניינים כגון מזון, מים, טיפול רפואי ומקלט ולספקו בהתאם; וכיצד לנטר את התקבלות המידע, את מידת ההבנה שלו ואת מידת הצורך במידע נוסף.

כדי להצליח במשימתם, על הארגונים הציבוריים השונים המעורבים בטיפול במשבר לפתח מראש אסטרטגיה לטיפול תקשורתי במצבי משבר ולגזור ממנה היערכות שיטתית, בהתאם לרמות ההסתברות ולחומרת הסיכונים של כל משבר ספציפי. עליהם ללמוד להכיר דרכי פעולה, פרקטיקות עבודה, שיטות וכלים להתמודדות תקשורתית עם משברים. היערכות מוקדמת תאפשר לנהל את המשבר באופן מוצלח יותר, להציל חיים ולהביא להפחתת הנזקים.

כדי לעשות את כל אלה בסטנדרטים מקצועיים ואתיים גבוהים, על מנהלי התקשורת במשבר לשנות לעתים גישות המקובלות בעיתות שגרה. אם במצב שגרה הם וארגוניהם רגילים לתחושת שליטה, שעות משבר מתאפיינות דווקא באובדן שליטה; אם בשגרה הם נוטים באופן טבעי להתמקד בטיפוח תדמית ארגוניהם, מצבי משבר מחייבים אותם בהתמקדות ביעד העליון של הצלת חיים; אם בשגרה הם משוכנעים כי הם יודעים היטב מה "הציבור" מעוניין וצריך לדעת, במצבי משבר עליהם להתמודד עם רבגוניות החברה, ועם הצרכים וההעדפות של ציבורים שונים; אם בשגרה הם מתבססים על ניסיון העבר ועל אינטואיציות, במצבי משבר עליהם לחתור להתבסס על נתונים בדוקים, בעיקר בכל הנוגע לציבור ותפיסותיו, וללמוד כיצד להשיג נתונים אלה.

לרשות מנהלי התקשורת המעוניינים למלא את תפקידיהם כהלכה עומדים כיום מאגרי ידע ומחקר שהולכים ומתפתחים בעשורים האחרונים, בין היתר בתחום תקשורת הסיכונים (risk communication) העוסקת בתהליכים של מסירה והבנה של מידע, עובדות, משמעויות של עובדות, החלטות ומדיניות הנוגעות לסיכונים אפשריים לחברה; תקשורת משברים (crisis communication) העוסקת באירועים המאופיינים באיום ברמה גבוהה, בקבלת החלטות בפרק זמן קצר, בדחיפות וחוסר יציבות היוצרים בציבור תחושות איום וחוסר ודאות; ותקשורת במצבי אסון (disasters communication) העוסקת במצבים כגון אסונות טבע, מגיפות, מחלות וסכסוכים אזורים. תחומים אלה – הבנויים בעיקר על לימוד שיטתי של מקרי-בוחר מן העבר והצבעה על הלקחים העולים מהם – מהווים מאגר ידע עשיר בלקחים מעשיים ויישומיים שונים, בתחומים כגון: רמת האפקטיביות של המסרים, הדרך שבה הציבור תופס סיכונים, העדפותיו בחיפוש מידע וכדומה.

ידע זה הוא אוצר עבור המבקשים לשפר את היערכותם התקשורתית, לאמץ אסטרטגיות ופרקטיקות אפקטיביות ולנסח מסרים שיפעלו היטב בקרב ציבורים שונים. לשם כך, על מתכנני התקשורת במצבי משבר לחפש דרכים לפרוץ את גבולות הניסיון הפרטי שלהם ושל ארגוניהם –

שהוא לעולם חלקי ומוגבל – ולהיעזר בידע הקיים כדי לבנות תפיסה רחבת-אופקים, ומבוססת על ניסיון שיטתי בתחום ההתנהלות התקשורתית במצבי משבר.

אם יש מהלך אחד, או רעיון מרכזי אחד, שיכולים לעשות את ההבדל בין הצלחה לכישלון, בין הצלה לאסון, מהלך זה הוא היערכות מוקדמת. המדריך שלפניכם הוא ניסיון לסייע לכם בכך.

א. מטרות המדריך

1. להוות מצפן וערכת מפות שימושיים לארגונים וגופים ציבוריים המכינים עצמם באופן יסודי לניהול תקשורת משברים מתוך גישה מקצועית ואתית, שהמניע העליון שלה הוא הצלת חיי אדם.
2. לסייע לארגונים ציבוריים בכלל ולעוסקים בתקשורת במצבי משבר בפרט לגבש אסטרטגיה לניהול תקשורת יעילה במצבי משבר.
3. להציב אבני-דרך להיערכות מוקדמת לניהול התקשורת במשבר, תוך אימוץ תובנות ופתרונות מוקדמים, שיאפשרו מוכנות טובה יותר.
4. להבהיר מראש מהם המצבים, האתגרים, הדילמות והפעילויות שמנהלי התקשורת והארגונים עשויים להיתקל בהם בעיתות משבר.
5. לספק מערכת של כלים מעשיים וכללי עשה ואל תעשה, שהוכיחו עצמם בעבר כפרקטיקות טובות להתמודדות של גופים ציבוריים עם מצבי משבר.

ב. ערכים מנחים

בהכנת מדריך זה הנחו אותנו הערכים הבאים:

1. הציבור כקהל היעד האולטימטיבי וכאבן-בוהן

טובתו של הציבור היא המטרה העליונה שתקשורת במצבי משבר צריכה להעמיד לנגד עיניה. לא הארגון שבמסגרתו פועל הממונה על התחום, לא תדמיתו ותדמית ראשיו, לא השבעת רצונם וצרכיהם של אמצעי התקשורת מתוך חיזור אחרי עיתונאים, כפי שנהוג לעתים קרובות בעיתות שגרה, אלא הציבור. הוא קהל היעד הסופי של המסרים, שנועדו לאפשר לו לצלוח את המשבר במינימום פגיעה⁷, והוא גם אבן-הבוהן העליונה להצלחה או כישלון של מאמצים. אפילו מבנה הפרקים במדריך זה מונחה על ידי התפיסות והצרכים של הציבור: כל שלב במשבר מתחיל בהיבטים הנוגעים לציבור, וממנו נגזרים הפעולות ודרכי ההתמודדות עם תפיסותיו, העדפותיו וצרכיו של הציבור.

2. הכללה כנקודת מוצא לתרחישים ספציפיים

אין שני משברים דומים זה לזה. כל משבר ומאפייניו הספציפיים. ובכל זאת, מדריך זה מייצג מאמץ לגשר על פני ההבדלים ולהצביע על קווי מתאר משותפים למשברים שונים שיש בהם איום על חיי אדם. עם זאת, נציין במפורש: אין תחליף לבנייתה של תוכנית תקשורת מפורטת ומותאמת לתרחישים הספציפיים שבפניהם ניצב ארגונכם. כאשר תגיעו לשלב זה, תמצאו שעליכם לעשות שינויים והתאמות רבים לתרחישים הספציפיים ולנסיבותיהם – וזו בהחלט הכוונה.

3. אנשי-המפתח – מנהלי התקשורת במשבר

המדריך רואה במנהלי תקשורת המשברים של גופים ציבוריים את דמות-המפתח בהובלה של סטנדרטים מקצועיים ואתיים גבוהים של תקשורת במצבי משבר. אף שבתהליכים אלו יש תפקיד לא מבוטל לעיתונאים המסקרים אותם וכן לארגונים המעסיקים אותם ולהנהלותיהם, מנהלי תקשורת המשברים נהנים ממיקום אסטרטגי, המאפשר להם השפעה משמעותית על כל אלה, בזכות צירוף של זיקה ארגונית, עמדה מקצועית, מיומנות תקשורתית, ונגישות למקורות המצוידים במיטב המידע בתחומי המשבר.

4. שילוב מנהלי התקשורת בתהליכי קבלת ההחלטות

שילוב הממונים על התקשורת בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון הוא מהלך חיוני אפילו בימים רגילים כחלק מתקשורת איכותית ואתית עם הציבור שהיא במהותה דו-כיוונית וסימטרית.⁸ על אחת כמה וכמה ששילובם בהחלטות הוא חיוני במצבי משבר⁹, שבמהלכם מנהלי התקשורת הופכים לחוליית קישור קריטית בין הציבור לבין הנהלת הארגון ומדיניותה. רק ייצוג ממשי שלהם בקרב מקבלי החלטות ותוך כדי קבלת ההחלטות, יאפשר להם לפעול היטב בשני הכיוונים: גם לייצג היטב את הארגון מול הציבור וגם את הציבור מול הארגון, ולהשתלב באופן ממשי

במכלול מאמצי ההצלה וההגנה על חיי אדם. הנטייה לקבל החלטות בהנהלה ו"לעדכן" את הממונים על התקשורת לאחר מעשה היא מיושנת ועלולה להיות הרסנית בשני הכיוונים.

5. אין תחליף למדיה, אבל חשוב לנצל גם ערוצים משלימים

על אף מגרעותיהם ולמרות התפתחותם של ערוצים אלטרנטיביים, המאפשרים לתקשר ישירות עם הציבור, אמצעי התקשורת נותרו בעלי תפקיד חיוני במצבי משבר. כמי שמאפשרים ידוע מהיר של אוכלוסיות גדולות של אזרחים, תוך שהם מציגים שאלות בשמם, מסייעים להם לפרש את המצב, לקבל החלטות ולפעול לאורך.¹⁰ עם זאת, חשוב לעשות שימוש משולב גם בהיצע הגדל של ערוצים עוקפי מדיה, המתקשרים ישירות עם הציבור, כגון מסרים אישיים, התרעות ואזעקות, ומידע המועבר באמצעות אתר הארגון, ערוצים ייעודיים ומדיה חברתיים. אלה עשויים לאפשר גם עדכון מיידי, וגם הימנעות מסלקציה ומהטיות כפי שקורה לעתים למסרים במהלך סיקור עיתונאי. ערוצים ישירים כגון חלוקת כרוזים או שימוש במערכות כריזה מקומיות מקבלים משנה חשיבות באסונות המוניים כגון רעידות אדמה. במצבים מסוג זה, המתאפיינים לעתים בקריסה כללית של מערכות תשתית ותקשורת, אלה עלולים להיות הערוצים היחידים שניתן להסתמך עליהם בתקשורת עם הציבור.

6. שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים

כיוון שמשברים הם מערכתיים מטיבם ומערבים ארגונים שונים, תקשורת אפקטיבית במצבי משבר לרוב איננה פרויקט של ארגון יחיד, אלא היא מחייבת שיתוף פעולה הדוק ותיאום בין ארגונים שונים ובין מנהלי התקשורת שלהם. לשיתוף פעולה כזה יש ערך מוסף הן בהגברת העקביות של המסרים המרכזיים והן בהגדלת היעילות של חלוקת העבודה בין הארגונים. לעומת זאת, העדר שיתוף ותיאום הם פתח לסתירות במידע ובהנחיות, שעלולות לפגוע באמון הציבור ובנכונותו להיערך בהתאם להן.

7. התרעה מפני שגיאות נפוצות

ספרות המחקר מצביעה על טעויות נפוצות, שנעשות על ידי מנהלי תקשורת משבר בכל הנוגע להעברת מסרים לציבור¹¹: טעויות אלה כוללות בין היתר מסר כפול או סותר מפי מומחים שונים; שחרור מידע מאוחר מדי; שימוש במסרים מרגיעים מדי; המלצות לציבור שאינן מבוססות על בדיקת המציאות בשטח; שמועות ומיתוסים, שנותרים ללא התייחסות בעזרת מסרים מתאימים; ניהול תקשורת עם נטייה למאבקי כוח; חוסר אפקטיביות או שימוש בהומור שאינו במקום. הדרך להימנע מטעויות אלה ואחרות היא בראש ובראשונה להכירן ולהימנע מלהסתמך רק על הניסיון, על אינטואיציה או על אמונות בלתי מבוססות.

8. המשבר כתופעה מעגלית

מקובל להתייחס למשברים כתנועה מעגלית, או כתנועה ספיראלית, שבה סופו של המשבר נותן את האות לתחילתם של תהליכי למידה, הפקת לקחים והכנות למשבר הבא. על פי תפיסה מעגלית

זו, המשבר הוא חלק אינטגרלי משגרת הפעילות של הארגון ומפעילותו השוטפת.¹² כבר אז מתחילות ההכנות, החשיבה, התכנון, הקצאת המשאבים והתרגול. כל מסר, למעשה, הוא תהליך מעגלי קטן של למידה והפקת לקחים: האם המסר אכן הגיע ליעדו, האם הוא פורסם והובן כהלכה, היכן היו הטעויות בניסוחו ובפרשנותו, וכיצד יש לתקן בשלב הבא.

ג. על ייחודו של המדריך

גישה לא מרשמית. המדריך אינו מתיימר לספק מתכונים ופתרונות מוכנים ואחידים לכל מצב. את עיקר העבודה יעשה כל ממונה על תקשורת משברים בהתאם לאופי ארגונו ולאופיים של המשברים אליהם הוא נערך. מצד אחד המדריך מנחה את מנהלי התקשורת במשבר צעד אחר צעד במשעולי ההתחבטויות והלבטים העומדים בפניהם בתהליך קבלת ההחלטות.¹³ מצד שני הוא אינו מהסס להצביע על שורת אתגרים, דילמות ושאלות פתוחות, שאין מנוס למנהלי תקשורת במשבר אלא להתלבט ולהכריע בהם לפי הנסיבות.

שירות תזכורת. אחד היעדים של המדריך הוא לשמש כשירות תזכורת: מה כדאי לשקול בכל שלב. בעריכת המידע יצאנו מנקודת הנחה, כי עדיף להזכיר לכם נקודה שאולי תמצאו כבלתי רלוונטית, מאשר להסתכן בכך שתפסחו על פעולה חיונית.

ממשק ידידותי. בכתובת המדריך השתדלנו להימנע משפה אקדמית, מביטויים מקצועיים ומגודש של מראי מקום. עם זאת, במקרים שבהם מושג הפך למקובל ויש בו כדי לסייע לחשיבה ולהבנה, הבאנו אותו תוך הסבר. אחת המטרות המרכזיות של מראי המקום היא לצייד אתכם בטיעונים ובראיות חותכות, כדי שתוכלו להיאבק בהצלחה בהנחות מוטעות ובמיתוסים, כמו לדוגמה המיתוס לפיו עצם מסירת המידע עלול להכניס את הציבור לפאניקה. קוראים המעוניינים באסמכתאות ובהפניות למחקר נוסף יוכלו למצוא אותם בהערות שבסוף המדריך. מבנה המדריך נועד לסייע לקורא השיטתי, שיצמד לאורכו שלב אחרי שלב, וגם למעיין האקראי, שמבקש לעיין או לרענן את זכרונו בשלב או בהיבט מסוימים.

ד. מעגל החיים של המשבר

בעבר, משבר נתפס בקרב המומחים כ"חדשות רעות"; כאירוע מפתיע ומאיים, שהרשויות נדרשו להשתלט עליו ולהביא לסיומו. אולם כיום, בעקבות מחקרים חדשים ושינוי בפרספקטיבה, משבר נתפס כתהליך מורכב ביותר, שההתמודדות עימו מחייבת בראש ובראשונה הבנה של ההקשר המלא שבמסגרתו הוא מתרחש, כולל התנאים, המאפיינים הייחודיים של המשבר והתוצאות שהוא יכול להביא. גישות עכשוויות גם רואות במשברים פוטנציאל להשלכות חיוביות לדוגמה בתחום הרפורמות, שספק אם ניתן היה לאמצן אלמלא המשבר.

המחקר הנוכחי עוסק במשברים המסכנים חיי אדם כגון מלחמה, טרור, מגיפה, אסון טבע, אירוע סביבתי רחב מימדים וכדומה. מיקוד זה מביא אותנו אל קרבתם של מושגים שכנים אסון¹⁴, חירום¹⁵ וקטסטרופה¹⁶, המתארים בדרך כלל מצבים חמורים יותר.

המאפיינים העיקריים של משבר הם:¹⁷

- אירוע המאופיין באיום ברמה גבוהה, קבלת החלטות בפרק זמן קצר ובתחושה כללית של דחיפות.
- חלק מן הנפגעים ישירות מן המשבר חשים קושי להתמודד עמו.
- האירוע מלווה במצבים נזילים, לא יציבים ודינאמיים.
- מבחינת הארגונים המעורבים, המשבר מהווה נקודת מפנה – חיובית או שלילית – בלתי נמנעת. בכוחו להביא לשינויים במבנה הארגוני שלהם, ברוטינות העבודה ואפילו בהגברה או בהחלשה של יצר ההישרדות שלהם.

נהוג לחלק את המשבר למספר שלבים. יש שמציעים שלושה, חמישה ואף שישה שלבים. כל החלוקות מבחינות לפחות בין שלושה מצבים בסיסיים: לפני פרוץ המשבר, במהלכו ואחריו.¹⁸ לכל שלב אתגרים, אילוצים וצרכים שונים, בין היתר בתחום התקשורת. בחרנו להתייחס לחמישה שלבים, כמפורט להלן:

1. שלב השגרה. זהו שלב ההתכוננות המכריע והמקיף ביותר, המכונה גם "שעת הזהב", והוא מתרחש כאשר הכול עדיין שגרתי, דבר טרם אירע והאפשרות למשבר יכולה להיראות רחוקה, אם בכלל. האתגרים בשלב זה הם ראשית, לגייס את כל הגורמים והאמצעים כדי לזהות את התרחישים שיש להיערך לקראתם וללמוד אותם. האתגר השני: להכיר את האוכלוסייה ואת דרכי התקשורת האפקטיביות עימה, לרתום אותה להתגוננות תוך הגברת מודעותה, ולתאם עימה ציפיות סביב היבטים שבהם הרשויות יכולות לסייע במצבים השונים וכאלה שבהם הציבור ידרש לסייע לעצמו. השלישי: לבצע תכנון מקיף של האסטרטגיה התקשורתית ולפרט את התשתיות הארגוניות, הבין-ארגוניות, האנושיות והטכנולוגיות הדרושות כדי להוציאה אל הפועל. והרביעי: לתכנן

ולהוציא לפועל הנחיות לשיפור מוכנות האוכלוסייה והארגון כגון: תרגולים, מסעי הסברה, הכשרות תקופתיות, ובדיקה מתמדת של המסרים והאפקטיביות שלהם.

2. שלב הכוונות. במשברים רבים – אם כי בהחלט לא בכלם – צפוי זמן התרעה מסוים מרגע שזוהה איום פוטנציאלי מתקרב עד הרגע בו הוא מתממש והופך למשבר, או לחילופין – גווע ונעלם. בכל היתר, שלב זה לא יופיע כלל אלא המשבר יפרוץ ללא כל הכנה מוקדמת. לכן, אם השלב הזה בכל זאת מתקיים, האתגר הראשון הוא לנצל היטב את פרק-הזמן יקר-הערך ולעתים הלא ארוך שהוא מעניק כדי להניע את הציבור לנקוט בפעולות ההתגוננות הנדרשות והפעם – בצל מוחשיות האיום וקרבתו, שעשויות להגביר את המוטיבציה של הציבור להיערך היטב. לשם כך יש צורך לבנות תחילה תמונה מציאותית ועדכנית על היקף הסיכון ואופיו, לחזור ולעדכן את ההנחיות לציבור ולרענן את זכרונו כיצד להתגונן. האתגר השני הוא לבחון, לעדכן ולהיערך באופן קפדני לכל הצעדים הנדרשים בשלב הבא, המשבר עצמו, במיוחד בכל הנוגע להתרעה על פרוץ המשבר ולצעדים הנדרשים בעקבותיה. ערוצי התקשורת, שבשלב זה ייטו להקדיש לאיום חלל חדשותי נרחב, לעתים מסביב לשעון, עשויים לסייע במשימות אלה.

3. שלב המשבר. זהו שלב הליבה, שבו המשבר עצמו פורץ. גם בתחום התקשורת האתגרים המרכזיים הם להירתם ליעדים של הצלת חיים, מזעור היקף הנפגעים וחיזוק החוסן הציבורי תוך הנעת הציבור לפעולות התגוננות וסיוע בהצלה. כל אלה צריכים להיעשות, בין היתר, תוך האזנה לדרך שבה קבוצות שונות בציבור תופסות את המשבר, זיהוי צרכיהן במידע ובאמפתיה וניסיונות לספקם ככל הניתן ותוך התחברות למנגנוני הנהגה ורשתות חברתיות. שלב זה מהווה מבחן עליון לארגון וליכולותיו, בראש ובראשונה – למידת יכולתו להבין את המשבר לאשורו ואת רוחב משמעויותיו ולנהל אותו באופן מושכל; לשלב בין היערכות הארגון ומוכנותו מצד אחד לבין תושייתו, יצירתיותו וכושר הסתגלותו למצבים משתנים ומתמשכים מצד שני.

4. שלב התאוששות. המשבר זה עתה הסתיים. ייתכן כי בני אדם קיפחו את חייהם, נפגעו בגופם, בנפשם או ברכושם. עתה מגיעה עת השיקום הפיזי, הנפשי והחזרה לתפקוד. האתגר הראשון בשלב זה הוא לסייע במאמצי ההתאוששות המיידיים להחזרת החיים למסלולם, לשיקום האזור הנפגע ואוכלוסייתו ולחיזוק החוסן של החברה כולה. משברים מסוימים מצריכים פעילות שיקום ותהליכי התאוששות ארוכי טווח, שמשכם הארוך מהווה אתגר תקשורתי בפני עצמו. האתגר השני הוא לשפר את ההיערכות למקרים דומים בעתיד, תוך ניצול טריותם של החוויה ושל הזיכרון בקרב השחקנים המעורבים, וכן את הנגישות למידע, לאנשים ולעדויות כדי לבצע איסוף מקיף של נתונים לצורך הפקת לקחים כנה, יסודית ואמיצה, בלא לגלוש למסע הטלת האשמות, שעלול לבוא בעקבות חלק מהמשברים. איסוף המידע צריך להיות מהיר תוך ידיעה שפעולות ההמשך

– ניתוח המידע, הסקת המסקנות וההיערכות המחודשת למשברים דומים בעתיד – או חלק מהן, עלול להידחות לעתים לשלב הבא.

5. הסקת מסקנות והיערכות מחדש. בשלב זה יש להשלים את תהליך הסקת המסקנות ואת יישומן, על סמך הנתונים שנאספו, ולקיים שיקום מקיף של המערכות הנפגעות. שלב הסקת המסקנות וההערכה מחדש מגלם לעיתים את התועלת שעשויה לצמוח ממשברים: זוהי ההזדמנות לביצוע רפורמות מבניות, להזרמת תקציבים, לשיקום האזורים הנפגעים באופן שלא רק מחזיר אותם לתנאים הקודמים, אלא משפר את מצבם. האתגר העיקרי בשלב זה הוא יישום נחוש ושיטתי של השינויים והמשימות שהוגדרו והיערכות מחודשת למשברים עתידיים.

בכל אחד משלבי של המשבר נתמקד בשלושה מעגלים חברתיים עיקריים:

1. הציבור – שלעולם מורכב כאמור מציבורים שונים בעלי צרכים שונים, יופיע תמיד במעגל הראשון כדי להדגיש את היותו הנמען האולטימטיבי של התקשורת במצבי משבר. הציבור, על תפיסותיו, צרכיו והעדפותיו הוא הבסיס שעליו נשענים המעגלים הבאים.

2. התקשורת – במעגל השני נתייחס לשילוב של אמצעי תקשורת: ראשית, תקשורת ההמונים – רדיו, טלוויזיה, אינטרנט ועיתונות מודפסת – שרוב המידע הזמין לציבור מגיע באמצעותם,¹⁹ ושנית, אמצעי תקשורת ישירים, המאפשרים לתקשר ללא תיווך עם הציבור,²⁰ כגון רשתות חברתיות או אתרי אינטרנט ארגוניים, שחשיבותם הולכת וגדלה בעיתות משבר.

3. הארגונים – המעגל השלישי נוגע לארגון, שבמסגרתו פועלים מנהלי התקשורת ולארגונים אחרים השותפים לו בניהול המשבר. לארגונים הנמצאים במעטפת חשיבות גוברת כשותפים מלאים לתכנון, ניהול והסקת המסקנות מן המשבר.

המדריך

שלב א: שגרה (pre-crisis)

זהו שלב ההתכוננות המכריע והמקיף ביותר, המכונה גם "שעת הזהב", והוא מתרחש כאשר הכול עדיין שגרתו, דבר טרם אירע והאפשרות למשבר יכולה להיראות רחוקה, אם בכלל. האתגרים בשלב זה הם ראשית, לגייס את כל הגורמים והאמצעים כדי לזהות את התרחישים שיש להיערך לקראתם וללמוד אותם. האתגר השני: להכיר את האוכלוסייה ואת דרכי התקשורת האפקטיביות עימה, לרתום אותה להתגוננות תוך הגברת מודעותה, ולתאם עימה ציפיות סביב היבטים שבהם הרשויות יכולות לסייע במצבים השונים וכאלה שבהם הציבור נדרש לסייע לעצמו. השלישי: לבצע תכנון מקיף של האסטרטגיה התקשורתית ולפרט את התשתיות הארגוניות, הבין-ארגוניות, האנושיות והטכנולוגיות הדרושות כדי להוציאה אל הפועל. והרביעי: לתכנן ולהוציא לפועל פעולות לשיפור מוכנות האוכלוסייה והארגון כגון: תרגולים, מסעי הסברה, הכשרות תקופתיות, ובדיקה מתמדת של המסרים והאפקטיביות שלהם.

1.1 ציבור

- כדי להיות אפקטיבית, תקשורת במצבי משבר חייבת להישען על היכרות יסודית עם הציבור שלה, על פסיפס האוכלוסיות השונות שמרכיבות אותו, תפיסותיהן, צרכיהן, העדפותיהן והרגלי התקשורת שלהן בשגרה ובחירום. יש לשים לב במיוחד שלא לשכוח אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים: בעלי מוגבלויות, מהגרים, דוברי שפות שונות, אוכלוסיות חלשות מבחינה סוציו-אקונומית, חולים או מטופלים וכדומה.²¹
- להכיר את הציבור פירושו להכיר גם את פערי הידע שלו ואת התפיסות השגויות שרווחות בקרב אודות טיבו של המשבר ואודות ההתנהגות הנדרשת במהלכו. כאשר חלקים בציבור סבורים בטעות כי הם מצוידים בידע הנוגע לסיכון מסוים, אלא שהידע הזה אינו נכון, או מבוסס על תפיסות שגויות, הדבר עלול לפגוע ביכולתם להיערך כראוי. כך לדוגמה, על ארגון היוצא בקמפיין לחיסון מפני מגיפה להכיר תחילה את התפיסות השגויות בקרב ציבורים

שונים, הנוטים להסתייג מהחיסון או מחיסונים בכלל, כדי לשכנע כל אחד מהם בחשיבותו של החיסון ובנכונות לקבלו.

- לימוד האוכלוסייה צריך להיעשות באופן שיטתי ככל האפשר. הסתמכות על אינטואיציה, על היכרות בלתי אמצעית עם "טיפוסים" בולטים בציבור, או על קריאת טוקבקים הם בסיס רעוע למשימה זו. בין המקורות האפשריים למידע:

- מחקרי אוכלוסייה יזומים, כגון סקרים וראיונות.

- נתוני אוכלוסייה קיימים בידי רשויות המתמחות באיסוף נתונים דמוגרפיים וחברתיים (כגון הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, לשכות תכנון במועצות המקומיות, גורמי אקדמיה ומכוני מחקר).

- חוקרי אוכלוסייה ופסיכולוגים, המתמחים במצבי משבר, או מנהלים של מרכזי דחק ("מרכזי טראומה") אזוריים.

- מאגרי שאלות שהציגו אזרחים למרכז המידע של הארגון במשבר דומה בעבר הם דוגמה למקור רב-ערך, שעשוי להימצא אפילו בארכיוני הארגון, או בידי אנשים שכבר פרשו ממנו.

- מקרי-בוחר דומים בעבר בארגונים אחרים או במדינות אחרות.

- על מחקרי האוכלוסייה להקיף ככל הניתן שלוש רמות של מידע:

- הרמה הפיזית – להבנת הצרכים הקיומיים שיש לספק לאזרח, כגון, מזון ומחסה.

- הרמה הפסיכו-חברתית – להבנת הצרכים הפסיכולוגיים והחברתיים של האזרח, כגון, התמיכה המשפחתית או הקהילתית הנדרשת בזמן משבר.

- רמת האינטרפרטציה – להבנת האופן שבו מסרים ומידע מתקבלים בקרב בני קבוצות שונות מבחינה תרבותית, סוציו-אקונומית וכדומה.²²

- אף שהמעגל השלישי נראה במבט ראשון כיחיד שמתמקד בתחום המידע, שהוא עניינם המרכזי של מנהלי התקשורת במשבר, למעשה גם המעגלים הראשון ובעיקר השני, עשויים לתרום משמעותית לאפקטיביות של המסרים שלהם, כיוון שהם מספקים קונטקסט רחב להבנת האוכלוסייה ומכלול צרכיה.

- בכל הנוגע לרמת האינטרפרטציה, על מחקרי האוכלוסייה לנסות ולאתר מידע הנוגע לתפיסות ולפעולות של הציבור, בין היתר בהיבטים הבאים: רמת הידע של הציבור אודות המשבר הנחקר, מידת הבנתו את הסיכונים, הדרך שבה לדעתו הם עלולים להשפיע עליו ועל סביבתו הקרובה. אם הופצו מסרים בנושא, יש לבחון באיזו מידה הנחקרים אכן נחשפו אליהם,

זוכרים אותם, מבינים אותם, מאמינים בהנחיות וביכולתן להגן עליהם, מתכוונים לנהוג על פיהן ועל פי הנחיות נוספות שיתקבלו מרשויות שונות, ומידת האמון שלהם ברשויות המנהלות את המשבר. מידת האמון היא המפתח ליכולת להניע את הציבור לנקוט בפעולות ההתגוננות שיידרשו ממנו.²³

- דפוסי צריכת התקשורת משתנים בין שגרה ומשבר. יש לעקוב אחריהם וללמוד אותם ולזהות מהם הערוצים האפקטיביים ביותר לתקשורת עם כל אחת מהאוכלוסיות. יש לגלות ערנות ליעילות המשתנה של כל ערוץ בהתאם למועדים השונים ביממה, בשבוע ובלוח השנה. יש להכיר את דפוסי צריכת התקשורת גם בשגרה לצרכי תרגול ומסעי הסברה לשיפור מוכנות.
- יש לערוך מיפוי מלא של הקהלים, וערוצי התקשורת האפקטיביים עימם, לרבות השפות שאליהן יתורגם כל מסר. יש להחליט על השפות באופן שיטתי, על פי קריטריונים אחידים, ובהחלטה לאומית אחידה המחייבת את כל הארגונים בכל הפלטפורמות שבהן הם מתקשרים עם הציבור. הקהלים בשעת משבר כוללים לא רק את כלל הציבור (לגוונים), אלא גם את הציבור שנמצא באופן ספציפי באזור המשבר או האסון, הציבור שקרוביו נמצאים באזור זה, צוותי ההצלה ובני משפחותיהם, אנשי ממשל, אנשי תעשייה, מנהיגי קהילות, מנהיגים פוליטיים ודתיים, נציגי הקהילה הבינלאומית וכדומה.²⁴
- זהו השלב לבחור מי יהיו הדוברים האפקטיביים ביותר מול הציבור להעברת מסרי הארגון: ראש הארגון, דובריו, מומחים מקצועיים בתחום המשבר שמסוגלים להשיב על שאלות קונקרטיות (כגון אפידמיולוג, סיסמולוג, וכדומה), או צוות דוברים תוך תיאום ביניהם.²⁵ במשברים בעלי אספקטים מקצועיים כמו רפואה או חומרים מסוכנים, מומחים מקצועיים שירואיינו בתקשורת יכולים לעשות עבודה תקשורתית אפקטיבית יותר מאשר הדוברים הרגילים או פוליטיקאים, כיוון שהם נתפסים בציבור כסמכותיים ואמינים יותר בסוגיות אלה. הצעד הבא הוא לקבוע כיצד ובאיזו תדירות יוכשרו הדוברים הללו הן בהיבטים הקשורים למדיה (כגון קומוניקטיביות, עמידה מול מצלמה) והן בהיבטים המקצועיים הנוגעים למשבר, כדי להבטיח את כשירותם ועדכניותם בכל עת.
- קשר קבוע ורציף עם הציבור, שראשיתו כבר בעיתות שגרה, עשוי לאפשר תקשורת אפקטיבית יותר במצבי משבר, כשהארגון ודובריו כבר מוכרים לציבור ובעלי סמכות ויחסי אמון מבוססים.

1.2 תכנון

- היערכות ספציפית לכל תרחיש צפוי היא האפקטיבית ביותר. בהעדר אפשרות לכך, כגון במקרה של עומס בתרחישים או במקרה שעלויות ההיערכות הן מעבר לכוחו של הארגון, עליו

לבחור את התרחישים שאליהם ייערך באופן ספציפי על-פי מכלול שיקולים בהם האסטרטגיה הלאומית, הערכות המצב ורמות ההסתברות והסיכון של כל משבר.

- תהליך התכנון מחייב שותפות של כל הגורמים הרלוונטיים: נציגי ההנהלה, גופי ההצלה, גורמים מקצועיים והממונים על התקשורת בעיתות רגיעה ומשבר, כדי להבטיח אינטגרציה, שיתוף פעולה, תיאום וזרימת מידע הדדית, וכן כדי להבטיח שניהול התקשורת יהיה רתום למטרות-העל של הארגון, במיוחד בכל הנוגע להצלת חיים, ולא יסתפק בדאגה השגרתית לענייני תדמית. במידת הצורך יש לשתף גם נציגי ארגונים אחרים, שעשויים להיות שותפים לניהול האירוע. בעת משבר, יש חשיבות עצומה למעורבות מצד ההנהגה – הארגונית, המקומית ואף הלאומית. לא תמיד תוכלו לפעול באופן מעשי למימוש משאב זה, בעיקר בכל הנוגע לדרגים המצויים גבוה מעליכם ומעל ארגונכם, אבל לפחות היו מודעים לכך ונסו לקדם זאת בתיאומים ובהזרמת מידע כלפי מעלה, בהתאם.

- במצבי משבר מנהלי התקשורת נדרשים לספק שלושה סוגי תקשורת: הנחיות מעשיות לציבור (עשה ואל תעשה), מידע לציבור (מה התרחש ומה צפוי לקרות) ומסרים (מסרי תמיכה ושליטה במצב). בניסוח מסרים תקשורתיים, הקשורים למצבי משבר, יש לשים דגש על היבטים הבאים:

- באפשרותכם להביא את המסרים לידיעת הציבור ברמות שונות של אחידות לפי הצרכים.²⁶

- אחידות גבוהה (**SWOV - Speaking With One Voice**) שימוש במסרי-על משותפים ובמינימום דוברים במטרה להביא לקונסנסוס. גישה זו מתאימה לחברות הומוגניות יחסית. לעתים הביטוי "אחידות" הוא מוגזם, ומציאותי יותר לשאוף לרמה גבוהה של תיאום, בהתחשב במכלול הגורמים והגופים שפועלים במרחב, שלכל אחד מהם יש קול ארגוני, אינטרסים ודגשים שונים.

- התאמה גבוהה (**SWMV - Speaking With Multiple Voices**) פנו לקהלים שונים בחברה בשפה ובמושגים שלהם, תוך שימוש בדובר ייחודי לכל קבוצה. גישה זו מתאימה לחברות הטרוגניות יחסית, אבל היא מחייבת ערנות ותיאום כדי להימנע מלגלוש לסתירות. ריבוי הקולות מתחייב גם כאשר אין קונסנסוס בין המומחים לגבי הסיכון ולגבי דרכי ההתגוננות מפניו, ומחובתכם לשתף בכך את הציבור.

- יש להימנע מהפיתוי הטבעי לנסח מסרים המטשטשים את קיומו של איום קונקרטי ישיר, ולהציג את הסיכון כמופשט כביכול. התחושה כי מדובר באיום קונקרטי ישיר הוכחה במחקרים כבעלת יכולת להניע את הציבור באופן אפקטיבי לנקוט בצעדי ההכנה הנדרשים.

- על המסרים להיות מעוגנים בצעדים מעשיים לשם התגוננות או לשם הפחתת הסיכונים, שהציבור מסוגל להבין את מטרותיהם ואת תועלתם – ולבצעם.

- על המסרים לשמור על פשטות ועל בהירות, להיות מובנים היטב לאוכלוסיות בשפות השונות ולהימנע מלהציף את הציבור במידע.
- על המסרים להדגיש את תפיסת המסוגלות עצמית לפיה הציבור כשיר להתמודד עם המשבר, מסוגל לפתח יכולות אישיות ולגלות חוסן וכושר עמידה, שיסייעו לו לתפקד היטב ולהפחית את התלות ברשויות.
- האמת תמיד עדיפה²⁷ – בכל שלב, ובכל מצב. אמינותכם היא תנאי לכך שהציבור יישמע להוראותיכם ולהנחיותיכם. ארגון שייתפס בשקר או בספין תקשורתי יאבד את אמון הציבור וכך גם את יכולתו להתמודד עם המשבר.
- שקיפות ופתיחות הן הכרח. יש להציג לציבור את המידע הנדרש להבנת האיום ודרכי ההתגוננות מפניו בלא להסתיר מידע רלוונטי מטעמים חסרי בסיס כגון החשש לפאניקה. העברת מידע בשגרה יוצרת מודעות ומניעה לפעולה. פתיחות פירושה (1) שמירה על נגישותם של אמצעי התקשורת לארגון (2) נכונות לשתף במידע (3) ושמירה על כנות במסרים.²⁸
- לא בכל משבר קיימת התרעה מוקדמת. מכאן חשיבותה של המוכנות המתמדת,²⁹ ממש כפי שהיערכותה של הרשות הציבורית למשבר צריכה להיות.
- בכל השלבים יש להקפיד לחזור על מסרים בתוך אותם ערוצים ובערוצים מקבילים.³⁰ לחזרה יתרוונת רבים: היא מאפשרת בראש ובראשונה הפצה אפקטיבית יותר של המידע גם לאוכלוסיות שהחמיצו שידור או מהדורה מסוימים; היא מאפשרת להגיע לקבוצות סיכון, שעשויות להשתנות עם הימשכות המשבר; היא משפרת את יכולת קליטת המידע, שעלולה להיפגע זמנית במצבי משבר, ואת יכולת ההיזכרות במסרים, שמשתנה מאדם לאדם; היא מחזקת את רמת אמינותו הנתפסת של המידע בעיני הציבור³¹ ומדגישה את חשיבות הנושא.³² עם זאת חזרה עלולה לשעמם ולהרתיע. לכן, חפשו דרכים שונות ומגוונות לחזור על אותם המסרים.
- אסטרטגיות אפקטיביות יותר להעברת המסר עושות שימוש באמצעים לא בהכרח מילוליים, בייזום אירועים, ובבחירה לא בהכרח צפויה של דוברים. כך למשל ניתן ליזום אירועי תקשורת שבמהלכם המנהיגים עצמם מספקים דוגמה אישית לציבור, כאשר הם נוטלים חיסונים, לדוגמה, או מסיירים באזור הנפגע ומעודדים את רוחם של הניצולים. גם בחירה רגישה של מעביר המסר הנבחר, תוך תשומת לב לדרג שלו, למעמדו ולרקע המקצועי שלו, משחקת תפקיד. לעתים, דווקא בחירה של דמות חיצונית, כמו מנהיג פוליטי או דתי, מומחה באפידמיולוגיה או חומרים מסוכנים, או ידוען יכולים להיות בעלי ערך מוסף גבוה יותר מאשר הדוברים הפנימיים הרגילים.

- שוגר מסר לציבור? זה איננו סופו של תהליך – רק תחילתו. עתה יש לבחון ולוודא כי המסר אכן הגיע ללא שיבושים אל כל אחת מהאוכלוסיות הנדרשות, הובן כהלכה, והניע אותן לנקיטת הפעולות הנדרשות. זכרו כי צרכי המידע של הציבור בשעת משבר הם שונים ומגוונים במידה כזו, שלאיש אין הכלים לנחש באמת מהם, על סמך תחושה או אינטואיציה.³³ תימוכין לכך אפשר למצוא בשורת מחקרי חיפוש מידע, שביקשו לבדוק מי מחפש איזה מידע ובאלו ערוצים בעקבות אסונות שזה עתה אירעו. הממצאים הראו הבדלים משמעותיים בין המחפשים בהתאם למגדר של המחפש, הגזע שלו, שכבה סוציו-אקונומית, התנסות באסונות קודמים ובמידה מסוימת גם קרבתו הפסיכולוגית לאירוע. אינטואיציה לא הייתה יכולה לספק תובנות אלה.³⁴

- תפקוד מוצלח במצבי משבר מתחיל בהיערכות טובה בשגרה. היערכות זו כוללת הבנה מפוכחת של המשבר ומשמעותיותו, גיבוש אסטרטגיה תקשורתית והכנת תשתיות של אנשים, ידע, נהלים, כלים וטכניקות להתנהלות תקשורתית בעת משבר.

- תעדו בהתמדה את פעילותכם לצורך תהליכי הפקת לקחים. תהליך למידה אפקטיבי מחייב תיעוד, עדכון ונגישות למידע כגון תהליכי קבלת ההחלטות, ישיבות וסיכומים, יומני אירועים, מאגרי מסרים שהופצו ומסרים שפורסמו, פניות שהתקבלו במוקדי המידע וכל מידע שניתוח שיטתי שלו עשוי להוביל לפעילות אפקטיבית יותר.

- אמצו תרבות של מדידה בכל הנוגע להיערכותכם למשבר ולמידת ההלימה בין התכנון לבין רמת הלמידה של הציבור בפועל מן המסרים ומן התרגילים. אף שהיערכות תקשורתית למשבר רחוקה מלהיות מדע מדויק ואף שחלק מן העוסקים בתחום לא בהכרח יתלהבו מהרעיון, חשוב להבין כי ללא מדידות ותקשו לדעת עד כמה הנכם ערוכים, עד כמה תוכניותיכם בנויות להשיג את יעדיכם ועד כמה המסרים שלכם מותאמים לציבורים השונים. מה ניתן למדוד: חלק גדול מפעולות ההיערכות בשגרה. דוגמאות: האחוזים בציבור שנחשפו להנחיות ההתגוננות ומתכוונים לפעול על פיהן, אחוז הביצוע של הדרכות והכשרות לדוברים השונים מטעם הארגון, שיעור ההתקדמות ביישום תוכנית החירום, רמת אפקטיביות הלמידה של בעלי תפקידים בארגון על-פי מבחנים פנימיים.

- נטרו את המדיה באופן סדיר כדי לנתח שיטתית ולאורך זמן את אופי הסיקור שלכם, לאתר צווארי בקבוק בהעברת המסרים ולמפות אלו מסרים והיכן נוטים לעבור שינויים בלתי רצויים על-ידי המדיה.

1.3 תקשורת

- שורת הערוצים שעשויים לעמוד לרשות מנהלי התקשורת, לקראת משבר, במהלכו או אחריו היא ארוכה וכוללת הן את כלי התקשורת ההמוניים (שידורו בהמשך) והן ערוצים ישירים,

העוקפים אותם ומאפשרים לכם לתקשר ישירות עם הציבור. מגוון הערוצים והחשיפה אליהם משתנים עם הזמן, אבל מה שאינו משתנה בכל תקופה נתונה הוא השאלה המרכזית, שצריכה להנחות את מתכנני התקשורת במשבר: באיזו מידה הצלחנו לכסות היטב כל אחד מקהלי היעד באמצעות שימוש נכון במבחר הערוצים העומד לרשותנו? דאגו למיפוי שיטתי כבר בשלב הרגיעה של כלי התקשורת ושל פלחי האוכלוסייה העיקריים הניזונים מהם. בחרו את הערוצים לפי מידת התאמתם למשבר, לאוכלוסיות השונות, לתקציבים ולנסיבות. זה גם השלב לעשות את ההכנות הדרושות בכל ערוץ ולתרגל את השימוש בו, כדי שבשעת מבחן הוא יוכל לשרת אתכם כראוי. לבד מכלי התקשורת ההמוניים, שהשימוש בהם יפורט בהמשך, הנה מספר ערוצים שכדאי לשקול להשתמש בהם:

- **תרגיל שנתי בשיתוף הציבור** – תרגול שבמהלכו הציבור מבצע בעצמו פעולות התגוננות מעשיות הוא כלי הלמידה האפקטיבי ביותר לקראת משבר.³⁵ עם זאת תרגיל שנתי רחב היקף לא יכול להיות מבוצע לכל תרחיש, אלא רק מול תרחיש מרכזי, בולט ומתמשך. תוצאות התרגול מאפשרות להעריך את מוכנות הציבור לאיומים השונים ולהצביע על שיפורים נדרשים.³⁶ מעבר להזדמנות לשלב בתרגול את כוחות ההצלה ואת הציבור בסביבתו הטבעית (מקום עבודה, בית ספר, מקומות בילוי, בית) תרגיל כזה הוא מכשיר ללמידה אפקטיבית כאמור ולהגברת מודעות – במיוחד כאשר הוא מלווה בפריט הבא.

- **קמפיין תקשורתי** – קמפיין תקשורתי מלווה בפרסום, בסיקור עיתונאי ובמדיה חברתית, עשוי לתרום להגברת המודעות בקרב אוכלוסיות שונות כלפי קיומו של סיכון מסוים והדרכים להתמודדות עימו.³⁷ השילוב של תרגיל שנתי מלווה בקמפיין תקשורתי רחב עשוי לסייע עם השנים בביסוס תרבות לאומית של מוכנות וחירום. בקמפיין יש לחפש דרכים לעורר בציבור מוטיבציה גבוהה ולהגביר את נכונותו לנקוט פעולות מעשיות לשם ההתמודדות עם הסיכונים.

- **קמפיין נצור** – מערכת מסרים מוכנה לשימוש, המיועדת להתמודדות מיטבית עם תרחיש מורכב ופתאומי, שמחייב תגובה מיידית ומינימום מקום לטעויות. המסרים ממתנינים כשהם מאושרים על ידי כל הגורמים, והם עשויים לכלול סרטוני הדרכה, תשדירים, חוברות, כרזות וחומר מודפס אחר לחלוקה. במידת הניתן, רצוי לחשוף את המסרים של הקמפיין הנצור בפני קבוצות ביקורת של אזרחים, ולהאזין היטב למידה ולדרך שבה הם מבינים את המסרים. נסו לאתר הסברים לא ברורים, מונחים לא מוכרים, ניסוחים שיוצרים תחושת חוסר-אמון או רתיעה. מפגשים קבוצתיים יאפשרו לכם לבחון האם תגובות מסוימות מאפיינות בודדים, או שהן משותפות לאזרחים רבים. חשוב לזכור לוודא לפני ההפצה כי המסרים אכן תואמים לאירוע המתרחש, ובמידה שאמצעי ההפקה מאפשרים זאת – להכניס בהם התאמות של הרגע האחרון.

- **הדרכה ותרגול בבתי הספר** – הדרכה ותרגול של ילדי בתי ספר מאפשרים להכשיר דור צעיר בעל מודעות גבוהה למצבי משבר. ילדים הם גם סוכני שינוי נגישים ויעילים: בכוחם לעודד

את יתר בני המשפחה להיערך למשבר ולקדם שינוי בדפוסי התנהגותם. בין סוכני השינוי האחרים, שביכולתם להניע את הציבור להגביר מוכנות: מנהיגים פוליטיים, ידוענים, עובדים סוציאליים, מורים ובקהילות מסוימות – מנהיגי דת.

- **ערוצי רדיו וטלוויזיה ייעודיים** - שקלו האם המשברים שארגונכם נערך אליהם והאמצעים העומדים לרשותו מצדיקים הקמה ותפעול של ערוצי רדיו וטלוויזיה מיוחדים למצבי משבר. אלה עשויים להתגלות כיעילים במיוחד במצבי משבר חמורים, או כערוץ תקשורת משלים להנחיה והדרכה של קהלים שונים. יתרונם הגדול של ערוצים אלה הוא ביכולת לתקשר באמצעותם ישירות עם הציבור, בערוץ שידורי, שמתאים להעדפות הציבור בעיתות חירום, וללא התערבותם של אמצעי התקשורת. אבל יש לערוצים אלה גם חסרונות לא מעטים, הבולט שבהם הוא עלותם הגבוהה במונחי תקציב כוח אדם וטכנולוגיה – בין היתר בצידוד, בצוותי אולפן, בקריינים בשפות שונות, בסרטוני המחשה וכדומה. חיסרון נוסף הוא, שכדי להיחשף לערוצים אלה הציבור נדרש לשנות את הרגלי צריכת המדיה שלו, שיכולים להיות שונים לגמרי בהשוואה לזמני שגרה. אם בחרתם להקים אולפן כזה, יהיה עליכם ללוות את ההשקעה במאמץ מקיף כדי ללמוד בין היתר מה ניתן להפיק ממנו בשלבים השונים ומה נדרש בכל שלב כדי להגיע להפעלתו המיטבית – החל בהכשרה ואימון של צוותים בעיתות רגיעה וכלה בשלבים שאחרי המשבר. מרבית הארגונים בעולם בוחרים להימנע מלהפעיל ערוצים כאלה, אלא להסתפק במקרה הצורך בערוץ הבא.

- **פריצות לשידורים בהודעות חירום** - הודעות חירום מצילות חיים, הקוראות לפעולות התגוננות מיידיות מצד הציבור, מחייבות שיתוף פעולה מוקדם ותכנון קפדני בשיתוף תחנות הרדיו והטלוויזיה.³⁸ פריצה לשידורים, במיוחד הטלוויזיוניים – באמצעות מסרי חירום טקסטואליים, חזותיים או קוליים – מחייבת הסכמים מפורטים עם כלי התקשורת, שמתייחסים בין היתר לתנאים של הפריצה לשידור ולהיבטים תיאומיים, משפטיים והנדסיים. במשברים בעלי דחיפות ניתן לצייד את תחנות השידור מראש בסרטונים ובחומרי הסברה נצורים ולצרף את נציגי הארגון לאולפנים בשעת חירום.

- **אמצעי התרעה ואזעקה** - במשברים המחייבים פעולות התגוננות מיידית של הציבור, לא ניתן להסתמך רק על אמצעי התקשורת ההמוניים, אלא יש צורך באמצעי התרעה מיוחדים כגון אזעקות ו/ או מסרים מידיים להתרעה, שהפעלתם מחייבת שילוב של תשתית טכנולוגית, ידע תפעולי והיערכות תקשורתית. חשוב שהציבור יבין את המשמעות של כל סימן, וידע בדיוק מה עליו לעשות בעקבותיו. היזהרו מריבוי מבלבל של אזעקות והתרעות המיועדים למצבים שונים. שלבו את ההתרעות בתוך מערך תקשורת משלים, המגבה ואף מגביר את יעילות הפצת מסרי התרעה. כך לדוגמה, ניתן לרתום את הרדיו והטלוויזיה לשידור אזעקות בזמן אמיתי באזורים שבהן הן אינן נשמעות היטב מטעמים טכניים. מכשירי ביפר גם הם אמצעי משלים למרחבים שאינם מכוסים אפקטיבית על ידי אזעקות וכן לאוכלוסיות

ספציפיות של מוגבלים כגון כבדי שמיעה. חשוב לבדוק באופן שגרתי את הכשירות של מערכות אלה, את אמינותן, ואת מידת האפקטיביות שבה הן מכסות את המרחב הנדרש.

- **אתר האינטרנט הארגוני** – עשוי לשמש כערוץ יעיל וזול להפצת מסרים המותאמים לאוכלוסיות שונות. אלה יכולות למצוא בו תתי-אתרים לדוברי שפות שונות או תת-אתר לילדים, הבנוי על למידה חווייתית; אתרי אינטרנט מאפשרים להגדיל אותיות לכבדי ראייה ולשגר מסרים מיידיים לכבדי שמיעה.³⁹ עם זאת חשוב לזכור כי טכנולוגיות חדשות מאומצות לעתים באיחור ניכר על-ידי אוכלוסיות כגון מבוגרים, מיעוטים ומהגרים. זה השלב לשקול האם במצב משבר אתם מעדיפים להוסיף ולהשתמש באתר הרגיל, או להעלות במקומו אתר מיוחד, המוקדש כולו למשבר. האפשרות השנייה מומלצת, כיוון שהיא ממקדת את הציבור ואת הארגון במשבר הרלוונטי, מעניקה תחושה של עדכניות ושל יד על הדופק, ומספקת מענה מפורט לשאלות הנוגעות למשבר הספציפי. האתר הרגיל, לעומת זאת, עלול להכיל חומרים לא עדכניים, לא רלוונטיים למשבר, או שאינם מתאימים למשבר ולאווירתו. במשבר מורכב ומתמשך המצדיק זאת שקלו להקים אתר אינטרנט, שירכז את כל המידע החיוני לציבור כגון דרכי התגוננות, מדריך לנפגעים, אפשרויות סיוע, פיצויי רכוש, חוקי חירום למעסיקים, תקשורת עם מוקדי סיוע, ארגונים ועמותות המסייעים לנפגעים וכדומה. אתר כזה לא רק מסייע בטיפול ישיר באזרחים, אלא גם מהווה אמצעי תקשורת נוח עם הציבור, וערוץ של נוכחות ושירות.

- **מוקד לפניות הציבור** – הקימו מוקד לפניות הציבור או היערכו להקמתו המהירה בשעת משבר. אפשרו לציבור לפנות אליו לפי בחירתו בטלפון, באמצעות תקשורת אינטרנט, סלולארית או באמצעות רשתות חברתיות. לעצם קיומו של המוקד יש השפעה מרגיעה על הציבור, שידוע כי במקרה הצורך יש לו כתובת לאן לפנות בשאלות. הקפידו לאייש את המרכז במוקדנים מאומנים, ביניהם דוברי השפות הנדרשות. נתחו באופן סדיר את הפניות ואת השאלות, רכזו את החוזרות מביניהן, ופרסמו אותן באתר הארגון על-פי שכיחותן, בצירוף תשובות מקיפות וקולעות. מאגר עדכני של שאלות המטרידות את הציבור הוא כלי אפקטיבי לשיפור ההיערכות.⁴⁰ ודאו ככל האפשר כי המוקד עצמו ימוקם באזור שבו המשבר הצפוי לא יפגע בתפקודו. במשברים בעלי אופי אזורי, שקלו להוסיף מוקדי מידע אזוריים, שיספקו לאזרחים מידע על שירותי מידע בסיסיים כגון מידע על טיפולים רפואיים, מקלטים, אספקת מים ומזון, וכן מידע הקשור לנפגעים: רשימת בתי החולים המטפלים בנפגעים מן האזור, תחנות ריכוז חללים ובתי עלמין. נציגים אזוריים עשויים להיות אפקטיביים יותר מעמיתיהם הארציים בהעברת מסרים מותאמים לאזור, בהכירם מקרוב את האוכלוסייה, את צרכיה ואת הדרכים לתקשר עימה ביעילות. חשוב להגדיר היטב את גורות האחריות לא רק מבחינה גיאוגרפית, אלא גם ביחס למידת הריכוזיות או הביזור של הסמכויות בעת משבר.

- **מרכז תקשורת** – מדובר במתחם שבו נציגי העיתונות מוזמנים לבצע את עבודתם, בין היתר תוך שימוש בתשתיות תקשורת המועמדות לרשותם. שקלו האם הקמת מרכז כזה מתאימה

ותורמת מבחינתכם ומבחינת העיתונאים שיגיעו לסקר את המשבר. "מרכז תקשורת" מאפשר לעיתונאים קרבה יחסית למוקד האירוע ונגישות יחסית לבעלי תפקידים מרכזיים בטיפול בו. לכם הוא מסייע בקיום קשר ישיר, שוטף ובלתי אמצעי עם העיתונאים והפצה נוחה של מידע. במקרה של משבר מיוחד וחריג בהיקפו אלה יכללו גם נציגי העיתונות הזרה, שיגיעו לסקר את האירוע. הקמת "מרכז תקשורת" בעת משבר מחייבת היערכות והכנה מוקדמת כבר בשלב השגרה: איתור מיקום פוטנציאלי, הכנת תשתית וציוד מתאימים ואף חשיבה על סידורי לינה לעיתונאים. חשוב לתרגל את הפעלת מרכז התקשורת לקראת פעילות בזמן אמת.

- **מדיה חדשים** – הכירו את אמצעי המדיה החדשים, שכמובן משתנים בכל תקופה, ואת יכולתם לסייע לכם בתקשורת – בעיקר עם אוכלוסיות מטרה, שאינן מכוסות היטב באמצעות הערוצים המסורתיים: חברות סלולאריות ומסרים מידיים עשויות לסייע בהעברת התראות ואזהרות דחופות למנוייהן; חברות זימון – לאזורים ללא קליטה ולמנויים כבדי שמיעה; חברות טלפוניה – להודעות קוליות מוקלטות הנשלחות לאוכלוסייה רחבת היקף, בעיקר באזורים ללא מדיה מקומית אפקטיבית; מדיה חברתית ורשתות חברתיות – לקהלים שמרבים להשתמש בהן;⁴¹ מערכות מסרים מידיים, כגון SMS, עשויות לשמש לעדכון מטה הארגון, או כלל חברי הארגון, ובעלי תפקידים בארגונים אחרים.

- **מכשירי רדיו וטלוויזיה** - מפו נקודות שבהן עשויים להימצא ריכוזים של אזרחים, ללא אמצעי עדכון שוטפים, כגון מקלטים ציבוריים, מרכזי קליטת קהל ובתי ספר, והיערכו להצטיידות במכשירים המתאימים (טלוויזיה, או רדיו או פלטפורמות אינטרנט, לפי התנאים והתקציבים) ולהצבתם בנקודות אלה.

1.3.1 מדיה

• בשעת משבר וחירום, משתנים הרגלי הצריכה של המדיה בציבור. גם תפקודם של ערוצי מדיה מסוימים עובר שינוי מהותי. מי שהופכים בדרך כלל למקור מידע מרכזי לציבור במצבי חירום הם הרדיו והטלוויזיה.⁴² לרדיו תפקיד חיוני במיוחד: הוא זמין גם לאוכלוסייה הנמצאת מחוץ לבית, אינו מחייב מקור חשמל קרוב ומתגבר בקלות על אילוצי מרחק. עיתונים נוחים להפצה באזורים הנדרשים, גם כאשר מערכות תקשורת וחשמל נפגעות, וניתן לצרף אליהם צרופות ("אינסרטים") עם מידע והנחיות התנהגות. יחד עם זאת, האפקטיביות של העיתונים כמקור מידע לציבור יורדת כמובן בשל מגבלות תדירות ותזמון, אם כי הם אינם מאבדים כליל את השפעתם על האמון המצטבר של הציבור במוסדות. בכל מקרה העיתונים שבים להיות גורם בעל משמעות בתום המשבר, בשלב הפקת הלקחים, בספקם פרשנות וניתוח.

• במשברים בעלי אופי מקומי-אזורי – ורוב המשברים נוטים להיות כאלה – למרות המשיכה לעיתונות הארצית, אין להזניח את התקשורת המקומית-אזורית או להתעלם ממנה, במיוחד

בשלב זה. התקשורת האזורית והמקומית עשויה להוות ערוץ יעיל וממוקד למסרים מצילי חיים. ראשית, כיוון שהיא מוכנה לעסוק יותר מהתקשורת הארצית גם בנושאים יומיומיים ופרקטיים, העומדים בראש מעייניהן של הקהילות באזור הנפגע או המאויים; שנית, משום שהתקשורת המקומית צפויה ללוות קהילות אלה לפני ואחרי שהתקשורת הארצית תמצה את עניינה במשבר.

- במצב משבר יש להשעות כל הסדר של בלעדיות⁴³ – גם לעיתונאים מיוחדים. העיקרון הוא, שכל העיתונאים מקבלים את כל המידע. לפחות במצבים שבהם חיי אדם מצויים בסכנה, הציבור זכאי לאינפורמציה מלאה ומשוחררת מן התלות בתחרות בין כלי תקשורת שונים. עם זאת, השעיית הסדרי הבלעדיות אין פירושה בהכרח שמכאן ואילך אסור לכם לתת קדימות לערוצים מסוימים לפי צרכי הפצת המידע כגון הערוצים שיגיעו לקהל המרבי, או יכסו בשידוריהם טוב יותר את האזורים הנפגעים.

- ערכו היכרות אישית עם העיתונאים והעורכים הרלוונטיים. בנו עימם קשרי עבודה בשאיפה לבסס מערכת יחסים ארוכת טווח ואמון הדדי. הקפידו לרענן את הקשרים האישיים שטוויתם על בסיס תקופתי, בעיקר עם העיתונאים המרכזיים, המסקרים את התחום, עם עורכיהם ומנהיהם. במצבי משבר, קשרים אלה עשויים לאפשר פתיחות רבה יותר למסרים שתספקו ולשפר את יכולתכם לפתור תקלות באופן מהיר ויעיל. לעיתונאים ש"יוצנחו" לתחומכם במצב משבר, כתגבורת לצוותים המסקרים אתכם באופן סדיר, הכינו תיקי חומרי רקע ותדרוכים מוזרוים. כמו כן, זכרו שאנשי התקשורת – הכתבים, הטכנאים, הצלמים, העורכים והמגישים – כולם בני אדם עם פחדים, דאגות וחששות. לא ניתן לצפות ממגיש חרד, שאינו יודע מה שלום בני משפחתו, להעביר מסר מרגיע, ענייני ושלם. לאור זאת, חשוב להיפגש עם נציגי התקשורת, להדריכם ולשלבם בתהליכי ההכנה למשבר. אמצעים אלה נועדו לשפר את סיכווייהם של מסרים מצילי חיים לזכות לפרסום מידי ללא שיבוש, או לפחות תוך מינימום עריכה וללא עימות עם מסרים של ארגונים מתחרים.

- הגדירו את רשימת מרואייני-המפתח הפוטנציאליים שיהפכו ל"פנים" או ל"קול" של הארגון בעת משבר. לכל ערוץ שידור מוביל מומלץ להצמיד "פנים" או "קול" משלהם, שבעת משבר יצטרף לאולפן, כששני הצדדים כבר מכירים זה אתה זה. בחרו את המצטיינים בהעברת מסרים אפקטיביים לציבור: בעלי כושר ביטוי בהיר, הופעה סמכותית ומעוררת אמון, כריזמה, ניסיון ורקע מקצועיים. הקפידו לאמן את האנשים הנבחרים תוך דגש על יכולות ניסוח, בניית מסרים, העברתם לציבור והחזרה עליהם; כושר למידה ומיקוד; הופעה מול מיקרופון ומצלמה, שפת גוף. הקפידו לרענן את הכשרתם מדי תקופה קבועה מראש. הכינו מרואיינים חלופיים למקרה של דרישה, בעיקר מצד אמצעי התקשורת, ברענון הדמויות.

1.4 היבטים ארגוניים

- מפו את הרשויות שעשויות להיות שותפות לניהול המשבר. אלה מהן שנתפסות בציבור כאמינות יותר הן בדרך-כלל המועמדות המתאימות ביותר לשיתוף פעולה תקשורתי. תאמו את דפוסי העבודה מול הרשויות השונות, הכירו היטב את מנהלי תקשורת המשברים שלהן ואת נהלי עבודתם, תרגלו עבודה משותפת. הגדירו מטה תיאום משותף, ובו נציגות תקשורתית לכל הארגונים. ההיכרות, התיאום והאמון ההדדיים בין הארגונים ומנהלי תקשורת המשברים שלהם, כמו גם חלוקת האחריות החד-משמעית ביניהם עשויים לצמצם את החששות לחילופי האשמות בעת משבר ולבריחה מאחריות.
 - תרגלו את מערך המידע לציבור באופן סדיר ותקופתי. מטרת התרגול איננה רק לשפר מיומנות, אלא גם להציף בעיות ולבחון היבטים ראויים לשיפור. מעת לעת יש להקפיד ולתרגל בשיתוף עם הארגונים השותפים לטיפול במשבר ואפילו עם העיתונאים וגופי התקשורת שלהם, במידת האפשר (תלוי ברמת התנגדותם לחלוק תרגיל עם גופי ממסד), כדי לזהות צווארי בקבוק ושיבושים שונים בזרימת המידע.
 - הכינו תשתית לתקשורת פנים-ארגונית, שתאפשר לממונים על תקשורת המשברים ולמקבלי ההחלטות לתקשר ביניהם במהירות, לעדכן ולהתעדכן תוך ביטחון מפני עיניים זרות ומינימום הפרעה לעבודתם. על התשתית לאפשר העברה וקבלה של מסרים דחופים, מעקב אחר ההתרחשויות, ומעקב אחר המידע היוצא והמידע המתפרסם. אם מספר מחלקות מורשות להוציא מידע לתקשורת, חשוב שכל ההודעות ירוכזו לאישור סופי של גורם אחד, שייקבע מראש.
 - קבעו מילון מושגים מוסכם בתוך הארגון ובין ארגונים מקבילים, השותפים לניהול המשבר, שיהיה מובן לציבור וימנע ככל האפשר מטרמינולוגיה מקצועית. מילון זה יאפשר לכם לדבר באותה השפה, להגביר את האחידות והעקביות של התקשורת עם הציבור. הקפידו לשלב את המושגים באתר האינטרנט של ארגונכם ובמסעי הסברה, וודאו שהציבור אכן מבין כל מושג כהלכה.
 - בעת משבר תזדקקו, כאמור, לתגבורת משמעותית של צוות תקשורת המשברים, עקב עומסי עבודה הכרוכים בפעילות מוגברת בחזיתות השונות. חפשו דרכים יצירתיות כיצד להשיג תגבורת זו מבין המאגרים הבאים:
- **דוברים אזוריים מתוך ארגונכם**, שהמשבר פסח על אזורים. יתרונות: מכירים את התחום, את הארגון, לפחות חלק מהמדיה, משתתפים בתרגילים ומעודכנים היטב.
- **דוברי עבר בארגון**, שיגויסו במצב משבר, או דוברים של ארגונים אחרים, קרובים ככל האפשר לתחום, שיצרתם עימם הסכמי גיבוי הדדיים. חסרונות: אוטוסיידרים לארגון;

הפעלתם מורכבת יותר: טעונים הכשרות תקופתיות והשתתפות בתרגילים; ברגע האמת עיסוקיהם האחרים עלולים להקשות על גיוסם.

- **כוח אדם אחר מתוך הארגון.** יתרונות: מכירים את הארגון, מעודכנים ומתורגלים. חסרונות: בדרך כלל חסרי רקע בתקשורת, מחייבים הכשרה בהתאם. ניתן למנות "נאמני תקשורת" מתוך היחידות השונות בארגון, לצורך ריכוז מידע שוטף לעדכון צוותי התקשורת במשבר, ולצורך בירור יזום של שאלות, שבהן נתקלים צוותי התקשורת.

• אל תשכחו את עובדי הארגון שלכם ואת הצורך בהכנתם לקראת המשברים האפשריים. הם חברים בקהילה וקרוב לוודאי נמנים עם מקבלי השירותים של הארגון עצמו. ניתוח כוח האדם עשוי לספק לכם תמונה מציאותית מי יהיה זמין בשעת משבר ומי עלול להיעדר מסיבות שונות, לשתף עוד מוחות בתהליכי התכנון וסיעור המוחות ולרתום אותם לרשת חברתית המקדמת תקשורת יעילה עם הציבור.

שלב ב': שלב הכוונות (warning stage)

במשברים רבים – אם כי בהחלט לא בכלם – צפוי זמן התרעה מסוים מרגע שזוהה איום פוטנציאלי מתקרב עד הרגע בו הוא מתממש והופך למשבר, או לחילופין – גוע ונעלם. בכל היתר, שלב זה לא יופיע כלל אלא המשבר יפרוץ ללא כל הכנה מוקדמת. לכן, אם השלב הזה בכל זאת מתקיים, האתגר הראשון הוא לנצל היטב את פרק-הזמן יקר-הערך ולעתים הלא ארוך שהוא מעניק כדי להניע את הציבור לנקוט בפעולות ההתגוננות הנדרשות והפעם – בצל מוחשיות האיום וקרבתו, שעשויות להגביר את המוטיבציה של הציבור להיערך היטב. לשם כך יש צורך לבנות תחילה תמונה מציאותית ועדכנית על היקף הסיכון ואופיו, לחזור ולעדכן את ההנחיות לציבור ולרענן את זכרונו כיצד להתגונן. האתגר השני הוא לבחון, לעדכן ולהיערך באופן קפדני לכל הצעדים הנדרשים בשלב הבא, המשבר עצמו, במיוחד בכל הנוגע להתרעה על פרוץ המשבר ולצעדים הנדרשים בעקבותיה. ערוצי התקשורת, שבשלב זה יטו להקדיש לאיום חלל חדשותי נרחב, לעתים מסביב לשעון, עשויים לסייע במשימות אלה.

2.1 ציבור

- שלב ההמתנה הוא הרגע האחרון לפני המשבר עצמו להבין עד כמה הציבור חש מוכן לקראת המשבר המתקרב, עד כמה הוא מבין את ההנחיות ובוטח בהן, וכן מה מידת האמון שלו ברשויות שמסרו אותן ובכוחו להתגונן בעזרתן. שלב ההמתנה הוא גם פרק-זמן קריטי מבחינת אמון הציבור ברשויות. מצד אחד, הצלחה בבנייה או בביסוס של אמון כעת עשויה לספק בסיס יציב להעברת מסרים בשלב הבא, המשבר עצמו. מצד שני, שגיאה או תקלה שיש בהן כדי לפגוע באמון יהיה מאוחר לתקן כאשר המשבר יתפתח. חפשו כל מקור מידע שעשוי להעשיר את תובנותיכם בנושא תחושות הציבור ואמונו, תוך עדיפות למידע שיטתי ומבוסס מדעית כגון סקרי דעת קהל. אל תזנחו מידע שכבר נמצא בארגונכם, כמו קריאות למוקד החירום שניתן לנתחן באופן שיטתי.
- נצלו את העובדה שיש לכם התרעה מוקדמת ובחרו מתוך האמצעים והאנשים שהועדתם לשלב הבא – המשבר עצמו – את אלה שעשויים לסייע לכם כבר עתה במימוש האתגרים של שלב הכוונות: העברת תמונה מציאותית על היקף הסיכון ואופיו, הנחיית הציבור כיצד להיערך ומהם צעדי ההתגוננות שיידרשו עם פרוץ המשבר. הפעילו לצורך זה את המומחים המקצועיים,⁴⁴ את ערוצי התקשורת הישירים מול הציבור, לרבות אתר האינטרנט של הארגון ומוקד החירום שלו, כשהם מעודכנים ומותאמים למשבר הספציפי הצפוי.
- ודאו כי המסרים שלכם בשלב זה מסבירים היטב את ההיבטים הבאים: מה בדיוק על האזרזר לעשות מרגע זה ועד למצב המשבר; מה עליו לעשות ברגע שהמשבר פורץ; כיצד הוא יכול להגן על עצמו ומיהם הגופים שיכולים לסייע לו. במכלול המסרים לציבור, שימו דגש על

פעולות התגוננות מעשיות – אישיות או משפחתיות – שהציבור יכול לנקוט כדי להקטין את הסכנה.⁴⁵

- בניסוח המסרים קחו בחשבון ששלב זה עלול להתאפיין בתחושת לחץ בציבור, שעלולה להביא לירידה זמנית ביכולתו של הפרט לקלוט ולעבד מידע באופן עצמאי וביקורתי ובכושרו לקלוט מידע חדש.⁴⁶ מכאן הערך של חזרה על ההנחיות בדרכים שונות. כמו בשלבים האחרים, גם כאן הקפידו על הכללים הבסיסיים הנוגעים למסרים: שפה פשוטה ובהירה, הימנעות מז'רגון מקצועי, דיוק ואמינות.
- בקשו מן הציבור שנחשף למידע להפיצו הלאה באופן אישי לאנשים בסביבתו שעלולים להחמיץ את המידע, או לא להיחשף אליו במועד, או שלא להבינו כהלכה. כוונו אותם ליידע במיוחד אוכלוסיות כגון ילדים, מוגבלים, קשישים, תיירים, מהגרים, עובדים זרים ואחרים שאינם דוברים את השפה.
- אל תתפתו לייפות את המצב או להשמיע הרגעות-יתר כאשר יש מקום לדאגה. מידע אופטימי ומרגיע מדי עלול לזרוע שאננות שתפגע בהתכוננות.⁴⁷ הימנעו מלהשמיט את הפרטים הלא נעימים או את אלה שמאירים את הארגון שלכם באור בלתי מחמיא. נצלו את הקשב התקשורתי הגבוה בשלב זה ואת העובדה שמדובר במשבר ספציפי, כדי להזכיר לציבור את ההנחיות המעשיות לפעולה, ואת הצעדים הננקטים על ידי הארגון.

2.2 תקשורת

2.2.1 מדיה

- בשלב זה, שבו המשבר תלוי באוויר, העיתונאים צפויים להתדפק על דלתותיכם בשאלות ודרישות, אולי אפילו בניצנים של האשמות. במגעכם עימם הקפידו על הדגשים הבאים:
 - **שמרו על ניהול רציף של המשבר מול התקשורת.** דאגו לכך שנציגי הארגון שלכם יהיו נגישים בכל שעה.
 - **הימנעו מלהקריב את הדיוק והאמינות למען המהירות.** דווקא בשלב זה, שבו גם הציבור וגם אמצעי התקשורת מצפים להתרעה מיידית על פריצת המשבר. הקפידו לפרסם רק מידע שעבר לפחות בדיקה ראשונית, וצרפו הסתייגות, כל עוד אינכם בטוחים במאת האחוזים, לפיה זהו המידע הידוע ברגעים אלה. בנוסף, ציינו מה נדרש עוד כדי שהמידע יהיה מבוסס ומלא יותר (בדיקות מעבדה, המשך חקירה, בקרת נזקים וכדומה), ומתי צפוי עדכון נוסף. אם בכל זאת ניתנה התרעה שווא, יש לפנות בהסבר מיידית, כן ומנומק לציבור על מנת למנוע ככל הניתן את הפגיעה באמינות הארגון.

- **הקפידו להשיב לשאלות העיתונאים.** הימנעו מליצור מראית-עין של הסתרה או התחמקות בנוסח "אין תגובה".
- **עקבו באופן הדוק אחר הפרסומים והעדכונים בתקשורת,** כדי להיות מסוגלים לתקן אי דיוקים בזמן אמת.
- **נטרו מדיה חברתית** (פורומים, טוקבקים, בלוגים, אתרי מדיה חברתית) כדי לזהות כיצד הציבור מדבר על המשבר ומה מסתמן כשאלות, כצרכים וכאי בהירויות שלא ידעתם עליהם.

2.2.2 ערוצי תקשורת ישירים

- במידה שהדבר רלוונטי למשבר, שימו לב במיוחד לאמצעי התרעה ואזעקה המכריזים על פרוץ המשבר ועל נקיטת אמצעי התגוננות מידיים ועל כשירותם. רעננו את נהלי הפעלתם וודאו שהציבור מבין היטב כל סימן ומהם הצעדים המעשיים שהוא נדרש לעשות בעקבותיו.
- אם הבנת המשבר מצריכה העברה של מידע רב ומפורט, שקלו לרכזו במדריך ממצה ככל האפשר, עם שאלות ותשובות, להפצה במהדורה מודפסת או מקוונת – בהתאם לצרכי אוכלוסיות המטרה ולאפשרויות התקציביות.
- זה השלב, לארגונים שבחרו באסטרטגיה זו מראש, להחליף את אתר האינטרנט הרגיל באתר חירום מיוחד. הכניסו את האתר למשטר של עדכונים תכופים ותחזוקה סביב השעון. אתר המתעדכן בהתמדה ומספק מידע שימושי ומענה לציפיות הגולשים ולשאלותיהם עשוי להפוך למקור מידע חיוני, המושך אליו ציבורים רחבים. לעומת זאת, אתר מוזנח, שאינו מתעדכן לעתים תכופות ומשאיר שאלות ללא מענה, עלול להרתיע גולשים ואף לפגוע בתדמית ארגונכם. גם אם נשאתם עם האתר הרגיל, הקפידו להבליט בדף הבית את התכנים הנוגעים למשבר הספציפי. הקפידו לעדכן את תכניו לנסיבות הספציפיות ולהעלות אמצעי המחשה והדרכה, הפניות למידע נוסף ולשאלות ותשובות. אל תשכחו לשלב באתר מידע בשפות השונות הנדרשות, ומידע שיאפשר לקהלים השונים (ילדים, תושבי אזורים מאוימים, מוגבלים, דוברי שפות) למצוא במהירות את הפינה שלהם באתר, בה מענה לצרכיהם ולשאלותיהם בשלב זה.

2.3 היבטים ארגוניים

- זהו הרגע האחרון לוודא שאתם אכן ערוכים ומותאמים למשבר, שאופיו המסתמן כבר ידוע כעת. עברו סעיף אחרי סעיף על הפעולות הנדרשות בשלבי המשבר, וודאו שכל האמצעים, האנשים, המסרים, התכניות, הנהלים, שיתופי הפעולה, הקמפיילים הנצורים וכל הנדרש לכם

כדי להיות מוכנים למשבר אכן זמין ומותאם לנסיבות המשבר הצפוי. ערכו התאמות של הרגע האחרון בנקודות הנדרשות.

- על אף המצב המשברי, הקפידו על קיום ישיבות ברמת הארגון על בסיס קבוע. זה כלי ניהולי ותיאומי חשוב, המאפשר להתעדכן במתרחש בארגון על מחלקותיו ולשפר את תפקודן, את התיאום ביניהן ואת הלכידות הארגונית.
- שתפו פעולה עם ארגונים מקבילים. מטרתכם רק לעתים נדירות סותרות. החליפו נתונים לגבי הציבור וציפיותיו, צרו קישורים מהאתר שלכם לאתרים רלוונטיים, ספקו כלים והמלצות משותפים להתמודד עם צרכי המידע של הציבור בעת המשבר.
- ודאו שאתם ערוכים למצבים, שבהם שלב המוכנות מתארך או מתקצר במיוחד וגם לאפשרות שיוטחו האשמות בארגונים השותפים לטיפול במשבר או בחלק מהם.

שלב ג': משבר (crisis)

זהו שלב הליבה, שבו המשבר עצמו פורץ. גם בתחום התקשורת האתגר המרכזי הוא להירתם ליעדים של הצלת חיים, להניע את הציבור לפעולות התגוננות וסיוע בהצלה, מזעור היקף הנפגעים וחיזוק החוסן הציבורי, בין היתר תוך האזנה לדרך שבה קבוצות שונות בציבור תופסות את המשבר, זיהוי צרכיהן במידע ובאמפתיה וניסיונות לספקם ככל הניתן ותוך התחברות למנגנוני הנהגה ורשתות חברתיות. שלב זה מהווה מבחן עליון לארגון וליכולותיו, בראש ובראשונה – למידת יכולתו להבין את המשבר לאשורו ואת רוחב משמעותיותו ולנהל אותו באופן מושכל; לשלב בין היערכות הארגון ומוכנותו מצד אחד לבין תושייתו, יצירתיותו וכושר הסתגלותו למצבים משתנים וממושכים מצד שני.

3.1 ציבור

- כאשר אזרחים או יקיריהם נפגעים בגופם, בנפשם וברכושם, כאשר גם אחרים חשים מאוימים ובלתי מחוסנים מפגיעה נוספת, על מנהלי התקשורת במשבר להתמקד בחמישה יעדים עיקריים: הפצת אינפורמציה מצילת חיים; הפצת מידע שימושי הדרוש לציבור על שירותי סיוע ותמיכה; חיזוק החוסן הציבורי; מילוי הצורך בהנהגה אסרטיבית ואמינה; וסיוע לאוכלוסיה בהבנת המציאות הכאוטית.
- מידע מציל חיים מתמקד בהנחיות בדוקות ומעשיות, שהאזרח ויקיריו יכולים לפעול על פיהן בטווח המיידי: האם להישאר או לעזוב? מה המקום הבטוח לשהות בו? כיצד להתמודד עם המשבר מייד עם פריצתו? המידע לציבור עשוי לכלול הנחיות שונות מהותית – לעתים אף סותרות זו את זו – המיועדות לאוכלוסיות שונות. לדוגמה: אוכלוסיה הקרובה לאזור אסון תידרש להתפנות ואילו אוכלוסיה הנמצאת בטווח רחב יותר תידרש להתגונן או להסתגר. מגוון זה מחייב הנחיות ברורות ביותר: מי בדיוק צריך להתפנות, עד מתי, באיזה טווח וכדומה, תוך שימוש בהדגשות ובחזרות כדי למנוע בלבול ואי הבנות.
- המידע השימושי, שהציבור עשוי להזדקק לו בשלב זה, נוגע לצרכים בסיסיים, ללוגיסטיקה של המשבר: היכן ומתי אפשר להשיג טיפול רפואי, מים, מזון, מזון תינוקות, מקלט, מיטה, תרופות, כסף מזומן, אמצעי תקשורת. אלו מהשירותים הללו זמינים באלו שעות. לאוכלוסיות מיוחדות גם צרכי מידע מיוחדים.
- למרות התכנון מראש, שמרו על גמישות ועל יכולת התאמה של המסרים ושל דרכי העברתם לנסיבות הספציפיות, בעזרת רגישות, יצירתיות וכושר אלתור. כך לדוגמה, באסון שבו יש נפגעים רבים מקרב דוברי שפה מסוימת, הקפידו להוסיף תדרכים באותה שפה, אפשרו נגישות מועדפת לעיתונאים הדוברים אותה, ואיישו גם את מוקד החירום בדוברי אותה השפה.

- כדי להבין את הצרכים של הציבור ולהיות מסוגלים לייצג אותו היטב בתהליכי קבלת ההחלטות ולהתאים לו את המסרים הדרושים, על מנהלי התקשורת במשבר לברר שורה של שאלות הנוגעות לרחשי הלב של הציבור כלפי המשבר: כיצד הציבור תופס את המשבר, איזה מידע דרוש לו, מה עוד דרוש לו מלבד המידע, באיזו מידה הוא מבין את ההנחיות שניתנו ורוחש אמון ליכולתן להגן עליו ולגופים המנהלים את המשבר. ההיזון החוזר מהציבור חיוני גם כדי לעמוד על מידת הטמעת המסרים ומידת האמון של הציבור ברשויות, שהם מרכיבים קריטיים בתחושת החוסן הלאומי. ללא מידע כזה הרשויות אינן יכולות לדעת האם ובאיזו מידה הציבור משוכנע כי הרשויות מתפקדות למרות הקשיים, כי הן פועלות במסירות וביעילות להשבת הסדר והשליטה וכי יש לציבור על מי לסמוך. הנה כמה מהערוצים שעשויים לסייע בכך:

- סקרי דעת קהל – הערוץ המועדף, במידה והתנאים מאפשרים זאת. עשוי לספק תמונה של העמדות השונות ושל שכיחותן בציבור. אם המשבר מתמשך מומלץ לערוך רצף של סקרים עם שאלות אחידות, כדי להצביע על שינויים ומגמות, באופן שיכול לסייע הן בניהול המשבר והן בנייתו מדוקדק לאחריו. סקרים אלו עשויים להתמקד בצרכים הפיזיים של הציבור, כגון נקודות מזון, רפואה או מחסה, בצרכים הפסיכו-חברתיים שלו, כגון קשר עם בני משפחה רחוקים ובצרכיו התקשורתיים, כגון מידע נוסף בנושאים מסוימים. בהעדר אפשרות לסקרים, ניתן לשקול כלים אחרים, בהם:

- סקרים מקוונים, ראיונות וקבוצות מיקוד – עשויים להצביע על מגוון התייחסויות בציבור, אם כי לא על שכיחותן ותפוצתן.

- משוברים יזומים מצוותים הנמצאים באזורי אסון או המתמודדים בעבודה מול הקהילה בצורה אינטנסיבית.

- ניתוח פניות הציבור למוקדי המידע.

- ניטור מתמשך של פרסומים במדיה תוך הצבעה על תנודות ומגמות בסיקור.

- מדיה חברתית: בהיעדר אלטרנטיבה, גם ניטור של תכני מדיה חברתיים כגון פוסטים בבלוגים, טוקבקים וטוויטים, על כל מגבלותיהם הברורות, עשוי לספק תובנות לגבי הלכי רוח בחלקים מסוימים של הציבור.

- איסוף נתונים מרשויות שונות המאפשרים להעריך את מצב האוכלוסייה, בהם נתוני הרשויות המקומיות, מערכות הרווחה, החינוך והבריאות. כך למשל, מערכות מידע גיאוגרפיות (GIS - Geographic Information Systems) עשויות לספק מיפוי של מאגרי מידע שונים, ממוינים ומפולחים והגישה אליהם אפשרית גם בהתקנים ניידים לכוחות משימה בשטח.

- איתור מילות מפתח בצורה מקוונת, על ידי כלים כגון Google Trends, מאפשרים לאתר שינויים בתחומי העניין של הציבור, לזהות עלייה בדאגה ולהבין איזה מידע הוא מחפש. אלו ניתנים לניתוח לפי זמן, מקום, ובמידה מסוימת גם לפי מאפיינים חברתיים.
- מצלמות: צילומי וידיאו עם מידע רלוונטי להערכת המשבר יכולים להגיע ממערכי המצלמות במעגל סגור, הפזורות בערים או בזירות אירוע שונות, מצוותי הצלה המתעדים את עבודתם בזירות עם נפגעים, ולעתים גם מעדי-ראייה מזדמנים המצוידים במצלמות ובטלפונים סלולאריים, שיותר ויותר מהם נוטים להעביר את דיווחיהם המצולמים לפרסום בתקשורת בעת משבר.⁴⁸

3.2 תקשורת

- כאשר ארגונכם הוא האחראי על ניהול המשבר, ותוך שאתם נזהרים מפזיזות העלולה לסכן חיי אדם, שאפו להיות הראשונים להעביר את המידע על המשבר לציבור הרחב, לפני ארגונים אחרים ולפני שהתקשורת עושה זאת בעצמה. אפקט זה מכונה *stealing thunder*⁴⁹ ומשמעותו היא להקדים את האחרים, ובכך לתרום לחיזוק אמינות הארגון ולסימונו כמקור מידע מרושת, השומר על פתיחות גם כאשר מתרחש משבר בתחומו.
- על מנהלי התקשורת במשבר להיות שותפים מלאים להערכות המצב, להתייעצויות ולתהליכי קבלת ההחלטות. שותפות זו דרושה בראש וראשונה כדי לאתר הזדמנויות לסייע למאמצי ההצלה במסרים מתאימים, כדי לספק לעצמם תמונה כללית ובלתי אמצעית על המתרחש, כדי לייצג בהחלטות את הציבור ואת העדפותיו, כדי ללמוד על דגשי הארגון והעדפותיו, ולסמל בעצם נוכחותם שם כי העוסקים בתקשורת הם חלק מהמאמץ העיקרי של הארגון, ולא גורם שאפשר ליידע לאחר מעשה כדי להאדיר את מעשיהם.

3.2.1 מדיה

- שלב המשבר עשוי להיות מלווה בסיקור נרחב, המוקדש רובו ולעתים אף כולו למשבר, וכן בשידורים מרתוניים, בצוותי עיתונאים מתוגברים, ואם נערכתם כראוי – גם בצוותים מתוגברים של אנשי תקשורת משברים. מצב זה מציב את מנהלי תקשורת המשברים בפני מבחנים של יכולת להתעדכן ולעדכן בהתמדה, לפתח קשב למידע רב ויכולת עיבוד שלו לתמונה מציאותית, לשמור על קור-רוח ועל סדרי עדיפויות, וליצור תיאום ואחידות בין המסרים, שהם תנאי לתקשורת אפקטיבית. הפיצו דף מסרים, הממוקד במספר מצומצם של רעיונות קליטים, בין כל העוסקים במידע לציבור (מנהלי תקשורת משברים, מומחים,

מרואייני מפתח ראשי הארגון, מנהלי חדר המצב, מנהל אתר האינטרנט וכדומה). חזרו על כך בתדירות מתאימה.

- לדוגמה האישית מצד מקבלי ההחלטות והמנהיגים יש השפעה רבה על אפקטיביות המסרים וההנחיות ועל מידת החשיבות שהציבור מייחס להם. וודאו כי מקבלי ההחלטות מודעים לצורך ולמגוון ההזדמנויות לספק דוגמה אישית להתנהגות נכונה בחירום, בין היתר בכניסה למקלט, בהתמגנות אישית ובציות להנחיות צוותי החירום.

- דגשים בניסוח מסרים :

- התמקדו בהנחיות מעשיות שיאפשרו לאזרחים לשמור על חייהם ועל חיי יקיריהם. הדגישו את עיקרון העזרה לאזרח לעזור לעצמו. על ההנחיות להתמקד בפעולות התגוננות פשוטות ובנות ביצוע, המגבירות את תחושת השליטה ועוזרות לשמור על מוטיבציה גבוהה ועל רצון להמשיך בהתעדכנות.⁵⁰

- הדגימו את היעילות של הנחיות ההתגוננות בדוגמאות טריות של אזרחים שהצליחו להינצל במשבר הנוכחי בזכות מילוי ההוראות.

- המבחן האולטימטיבי לאיכות המידע המועבר לציבור הוא המידה שבה הוא מאפשר לפרט לקבל החלטות לגבי המשבר, שהן מבוססות על הבנה מודעת של המצב ושל השלכות הפעולות שעליו לנקוט.⁵¹

- במסריכם הקפידו לכלול היבטים שמעניינים את הציבור או מטרידים אותו, כפי שעולה ממכלול המקורות הזמינים לכם כדי לברר זאת, בהן סקרים, פניות למוקד הטלפוני או לפורומים באינטרנט וכדומה.

- ודאו כי המסרים שלכם אכן מגיעים לכלל האוכלוסייה, לרבות האוכלוסיות המיוחדות שזכרו, כגון דוברי השפות הזרות. גם בשלב זה בקשו מנמנעי כל המסרים להעבירם הלאה לאנשים בסביבתם, שעלולים שלא להיחשף אליהם, או שלא להבינם כראוי.

- אל תסתפקו בפנייה לציבור בערוצים קוגניטיביים, אלא גם בערוצים רגשיים. השתמשו בשני סוגי המסרים באופן קבוע. עם זאת כדי לשמור על תקשורת אפקטיבית, הפרידו בין מסרים שעיקרם מידע לבין מסרים שעיקרם אמפתיה.⁵²

- הכירו בפחדים. כאשר אזרחים מפחדים, אין להעמיד פנים שהם לא, או לומר להם שאינם צריכים להיות מפוחדים.⁵³ ספקו אישור לכך, שהמצב אכן קשה ומפחיד, אבל הדגישו את הנקודות המרגיעות יחסית, כגון מספרי הנפגעים הנמוכים. כבדו וקבלו את הדרישות הלגיטימיות של הציבור ואת דאגותיו.⁵⁴

- הימנעו מהרגעת-יתר במיוחד כשיש מקום לדאגה. דאגה במידה דווקא מביאה אנשים לעמוד על המשמר ולנקוט באמצעי זהירות, כאמור.⁵⁵ לעומת זאת, הרגעת יתר עלולה לחזור כבומרנג, אם בהמשך תחול דווקא החמרה. זו עלולה לזכות בסיקור נרחב, שיפגע באמינותכם.

- התמקדו במסרים מלכדים ובגישה פרוספקטיבית, המדגישה מה הציבור אמור לעשות בעתיד, במקום גישה רטרוספקטיבית, הממוקדת בעבר, בחיפוש אחראים ובהטלת האשמות. במידה ויש באפשרותכם להתייחס בקצרה להאשמות, מבלי לגלוש לסקנדלים שישבשו את יכולתכם לנקוט בצעדים הנדרשים, עשו כן; בכל מצב אחר, דרשו להמתין עם הטלת האשמה עד לסיום המשבר.

- השתמשו בטרמינולוגיה זהירה, שאינה מעודדת דרמה. העדיפו להסביר כיצד להתגונן מפני המצב על פני תיאור דקדקני ומרתיע של תוצאותיו. העדיפו את "הדרכים שבהן הציבור יכול להגן על עצמו" על פני "הדרכים שבהן התקפת הטרור פוגעת בך"; העדיפו "התפשטות הווירוס" על פני "מגיפה".

- במידת האפשר – ומבלי לפגוע בעיקרון הכללי לפיו אין הסדרי בלעדיות במשברים – נסו לייעד את המסרים שבידכם לערוצי התקשורת המתאימים ביותר, בהתאם לשיקולים של דחיפות, תזמון, חשיפה, התאמה לאופי המידע ולקהלי היעד.

● גם בשעת משבר, כשמסביב עיתונאים רבים, בהם נציגי העיתונות הארצית והבינלאומית, השתדלו לשמור על מקומה של התקשורת המקומית – במיוחד הרדיו והטלוויזיה המקומיים, ובמיוחד אם אלה פועלים מספיק שעות ומשרתים אחוזים ניכרים מתושבי האזור. לערוצים המקומיים יתרונות רבים מבחינתכם ובראשם היכולת לתקשר באופן ממוקד עם קהל מובחן, שהמשבר נוגע אליו ישירות. כמו כן, התקשורת המקומית נהנית מקרבה גיאוגרפית ופסיכולוגית, מהיכרות עם האזור ותושביו וממחויבות לקהילה, שמתחילה לפני שהעיתונות הארצית מגיעה לאזור, ונמשכת אחרי שהיא ממצה את העניין שלה במשבר.

● הקצו לאמצעי התקשורת מרחב נוח לסיקור אבל כזה שלא יפריע לכוחות ההצלה. כך גם תוכלו לרכז את אמצעי התקשורת במתחם שיאפשר להעביר אליהם מידע במרוכז. במידה ועליכם להתמודד עם התעניינות תקשורתית גבוהה במיוחד, שקלו להפעיל את "מרכז התקשורת". במקרה של משבר חריג בהיקפו, צפויה להגיע גם תקשורת זרה, שעלולה להזדקק למרכז כזה.

● התמשכות מצב המשבר מציבה אתגר גם בפני הממונים על התקשורת, כיוון שהם נכנסים לשגרת חירום, שבה נבחן כושר העמידה שלהם לאורך זמן, יכולתם לפעול סביב השעון, במשמרות, להתעדכן ולעדכן בהתאם בלא לגלוש לרוטיניות ולאבד רגישויות. מצב זה מחייב גם תגבורת משמעותית של כוח אדם מיומן.

- התמשכות המשבר עלולה לגרום גם למצב של חזרה מופרזת על אותם המסרים. הקפידו לשנות ולרענן את המסרים ואת דרכי העברתם, לדוגמה: באמצעות החלפה מחזורית בין הנציגים באולפני הטלוויזיה לבין כתוביות רצות על המסכים.

3.2.2 אמצעי תקשורת ישירים

- הפעלת ערוצי התקשורת הישירים עשויה להגיע כעת לשיאה. זה הזמן להפעיל את כל הערוצים שבחרתם: אולפני טלוויזיה יעודיים, אולפני רדיו או לפחות פריצות לשידורים הרגילים בעת הצורך, המוקד הטלפוני, הודעות דואר אלקטרוני, הודעות SMS, הודעות טלפוניות מוקלטות לבתי אזרחים, אתר האינטרנט של הארגון, רשתות חברתיות וחומרים מודפסים לחלוקה אישית בתקשורת פנים אל פנים, הפעלת אמצעי כריזה מקומיים וכו'.
- המטרה היא לחזור ולהזגיש את המסרים העיקריים תוך הפצה נרחבת ככל הניתן. היעזרו בערוצים הישירים כדי להגיע במיוחד לציבור שאינו נגיש באמצעות ערוצי התקשורת הרגילים. כמו כן, השימוש בערוצים הישירים מאפשר לכם לחזור על המסרים שוב ושוב, כדי להגביר את קליטתם בקרב הציבור. הדבר מאפשר יצירת עודפות תקשורתית, התופסת את תשומת ליבו של הציבור ומסייעת לגבור על הירידה בכושר הקליטה של מידע חדש, כאמור.
- דאגו להפניות צולבות בין הערוצים השונים. כך לדוגמה, שידורי הרדיו והטלוויזיה יכולים להפנות את קהליהם למידע נוסף באתר האינטרנט של ארגונכם או לבירור שאלות במוקד הטלפוני, שמספרו יופיע על המסכים. השילוב של מידע ושל הפניות נוספות עשוי לסייע לכם בכיסוי מיטבי של אוכלוסיות המטרה השונות, להשלים ולבסס את ההנחיות ולספק מענה לשאלות ספציפיות שמתעוררות.

3.3 היבטים ארגוניים

- הקפידו על תיאום מלא בין מערך התקשורת למערך המבצעי. תיאום כזה הוא משימה פחות פשוטה מכפי שהדבר נראה, אך חיוניותו רבה. בלעדיו, עלולים להתגלות פערי מידע בין המתרחש בשטח לבין הודעות הארגון, שיתפרשו בתקשורת ובציבור כעדות לחוסר שליטה במתרחש.
- תגברו במידת הצורך את העוסקים במתן מידע לציבור, בראש ובראשונה באמצעות כוח האדם שייצגתם לכך מראש.
- אם טרחתם להגדיר מראש גזרות אחריות ברורות בין הארגונים השותפים לניהול המשבר, תוכלו להימנע כעת, או לפחות למזער תופעות של התנערות או הטלת האשמות הדדית.

חלוקת תפקידים ברורה ואחריותיות (accountability) הם ערובה לטיפול יעיל יותר במשבר עצמו, לאמון רב יותר בין הארגונים ובסופו של דבר גם לאמון רב יותר מצד הציבור.⁵⁶ במידה שהאירוע מנוהל בשיתוף עם מספר ארגונים אחרים, הקפידו שלא לחרוג מהגזרה שהוגדרה לכם ללא תיאום מוקדם עם השותפים.

- הקפידו שהמסרים שלכם מועברים לא רק אל מחוץ לארגון, אלא גם פנימה, אל תוך הארגון ולכל הדרגים. כל חבר בארגון עשוי לשמש כדובר יעיל שלו במיוחד במצבי משבר.
- שלב המשבר הוא הזדמנות למנהיגות להוכיח עצמה. שלבו את ראש הארגון בהעברת המסרים לציבור. הוא מסמל את הארגון, את אחריותו הציבורית ולעתים הוא גם אדם מוכר לציבור – אם לא לפני האירוע, לפחות במהלכו. יחד עם זאת, לעיתים ראש הארגון אינו אישיות מתאימה לתפקיד זה. בכל מקרה, הקפידו לעדכן את ראשי הארגון, בין היתר בדפי המסרים, כדי למנוע מסרים כפולים, תחושה של חוסר שליטה או מצב שבו העיתונות היא זו שתעדכן אותם בפרטים מסוימים.
- במשברים משמעותיים ורחבי היקף, התגייסות של דרגי הנהגה בכירים, כולל קברניטי העיר ואף קברניטי המדינה, כדי לפנות בדברים אל הציבור ולהציג דוגמה אישית, עשויה לקבל ערך מיוחד. עבורם זו איננה רק הזדמנות לגלות מנהיגות ותושייה, אלא גם להפגין דאגה לציבור, מחייבות לפתרון המשבר, מעורבות ישירה ואישית, וחיזוק יכולתו של הציבור להתמודד עם המשבר.

שלב ד': התאוששות (resolution)

המשבר זה עתה הסתיים. ייתכן כי בני אדם קיפחו את חייהם, נפגעו בגופם, בנפשם או ברכושם. עתה מגיעה עת השיקום הפיזי, הנפשי והחזרה לתפקוד. אתגר הראשון בשלב זה הוא לסייע במאמצי ההתאוששות המידיים להחזרת החיים למסלולם, לשיקום האזור הנפגע ואוכלוסייתו ולחיזוק החוסן של החברה כולה. משברים מסוימים מצריכים פעילות שיקום ותהליכי התאוששות ארוכי טווח, שמשכם הארוך מהווה אתגר תקשורתי בפני עצמו. האתגר השני הוא לשפר את ההיערכות למקרים דומים בעתיד, תוך ניצול טריותם של החוויה ושל הזיכרון של השחקנים המעורבים, וכן את הנגישות למידע, לאנשים ולעדויות כדי לבצע איסוף מקיף של נתונים לצורך הפקת לקחים כנה, יסודית ואמיצה, בלא לגלוש למסע הטלת האשמות, שעלול לבוא בעקבות חלק מהמשברים. איסוף המידע צריך להיות מהיר תוך ידיעה שפעולות ההמשך – ניתוח המידע, הסקת המסקנות וההיערכות המחודשת למשברים דומים בעתיד – או חלק מהן, עלול להידחות לעתים לשלב הבא.

4.1 ציבור

- עם התמתנותו או סיומו של המשבר עולה הצורך במידע חדש מסוגים שונים. כעת, הציבור מבקש להבין ראשית את המציאות שעימה עליו להתמודד אחרי המשבר בהיבטים שונים, לדעת האם הסכנה להתפרצות חוזרת של המשבר אכן חלפה, לפחות בטווח הקרוב, ומהו קצב החזרה לשגרה המצופה ממנו.
- המידע שתידרשו לספק עשוי להשתנות בהתאם לאופי המשבר. קרוב לוודאי תידרשו לספק מידע בסיסי על שאלות בסיסיות שעשויות להטריד כעת את הציבור, כגון האם יש עדיין צורך במיגון אישי? עד מתי? מה הזמינות או המחסור הצפויים במצרכים ושירותים שונים כגון דיו, מזון, טיפול רפואי, תחבורה, מידע אודות קרובי משפחה חניך.
- התקופה המיידית שלאחר המשבר מהווה חלון-הזדמנות קצר ונדיר לשיפור מוכנות הציבור בעתיד ולביסוס חוסנו. צעדים אלה עשויים להיות אפקטיביים רק אם ילוו בניתוח כן של הטעויות שנעשו במשבר, בחיזוק התנהגויות חיוביות מצד הציבור,⁵⁷ ובחקירה יסודית של האפקטיביות של פעילותכם התקשורתית במהלכו. לימדו הן מהכשלים והן מההצלחות והסיקו מסקנות אופרטיביות.
- בחקירה של פעילותכם התמקדו בהיבטים הבאים:
- **ניתוח מסרים.** נתחו בשיטות כמותיות ואיכותניות את המסרים שיצאו לציבור ואת הסיקור העיתונאי בעקבותיהם, תוך השוואה למידע שהועבר בערוצים השירים. בדקו באיזו מידה הצליחו המסרים שניסחתם לחזור לתקשורת: היכן הצלחתם להעביר את המסרים המקוריים, היכן הם לא הובנו כראוי והיכן הם עברו עיבוד, שינוי ועיוות על-ידי אמצעי

התקשורת. בחנו נקודות הנוגעות למיקום הידיעות שעסקו במשבר, את הטון, הבולטות, האלמנטים החזותיים. פשו מסרים סותרים, בעיות במונחים ובתיאור התקשורת של מידע מקצועי. גזרו מתוך ממצאים אלה תובנות רחבות יותר ודגשים להעברת מסרים לציבור בעתיד – הן באמצעות המדיה והן בערוצים הישירים.

- **ניתוח הציבור.** בעזרת שילוב שיטות כגון סקרים, ראיונות וקבוצות מיקוד בדקו מה מתוך המידע שסופק לציבור אכן הגיע אליו, באלו ערוצי מדיה, באיזו מידה הציבור היה מודע לערוצים הישירים שהפעיל הארגון והשתמש בהם, באיזו מידה הציבור סמך על ההנחיות שסופקו וביצע אותן, האם המידע שסופק ענה על צרכיו, ציפיותיו ותפיסותיו ואלו מהן לא זכו למענה. שימו לב במיוחד לאוכלוסיות שלא טופלו, למסרים שלא הופצו היטב, ולהנחיות שלא נקלטו היטב. אספו את מכלול הפניות של הציבור למוקד החירום או לפורומים של הארגון ונתחו אותם. נסו לזהות אוכלוסיות של פונים ושאלות טיפוסיות. שימו לב לשאלות חוזרות, לבעיות שלא צפיתם, ולשאלות שנתתם ללא מענה.

- **ניתוח האסטרטגיה התקשורתית.** על סמך האמור, בחנו באיזו מידה הארגון הצליח להשיג את מטרותיו בתחום התקשורת. אלו יעדים לא הושגו ומדוע, איזה מידע היה נחוץ לציבור ובכל זאת לא הגיע אליו. בדקו במיוחד את הקשר שבין הסיקור ומסירת המידע לבין תהליכי קבלת החלטות: האם מנהלי התקשורת במשבר אכן שולבו באופן מלא בקבלת החלטות ומה היה היחס בין המידע שהעבירו לציבור לבין המידע אודות הציבור, שהעבירו להנהלה. התמקדו בלקחים העולים מכך לניסוח מטרות הארגון במשבר, לתכנון ולהיערכות למשברים בעתיד.

• דאגו לכנס את כל הממצאים והלקחים למסמכי-למידה והפקת לקחים, מלווים בהחלטה ארגונית מחייבת להביא לשיפור הטעון שיפור בלוח-זמנים נקוב. קבעו מטרות נקודתיות לשיפור מערכת התקשורת במשבר, ונקודות המזמינות הערכה מחודשת של תוכנית התקשורת במצבי משבר.⁵⁸

• הפיצו את עיקרי הלקחים בציבור הרחב, בעיקר בכל הנוגע לשיפור מוכנותו ולהנעתו לפעולה בעתיד.⁵⁹ הציגו לציבור בכנות את נקודות החוזק והחולשה של הארגון. התייחסו לעניינים העקרוניים בלבד, כשכל בעיה מוצגת לצד הפתרון שמצא לה הארגון.

• בשלב זה לתקשורת עשויות להיות שאלות קשות לגבי אופן פעילותו של הארגון במשבר. הקפידו על תשובות רציניות ואמיצות, תוך הימנעות מהטלת האשמות.

4.2 תקשורת

- **יחסי עיתונות.** בחנו על ציר הזמן את השתלשלות האירועים, את תהליכי קבלת ההחלטות, המסרים, המעורבות של כלי תקשורת ועיתונאים שונים, ואת הפרסומים השונים. חפשו קשרים ודפוסים בין המרכיבים הללו. שימו לב האם והיכן נוצרו צווארי בקבוק, קשיי נגישות לאתרים ולמרוואיינים, באיזו מידה התקיים קשר רציף עם העיתונאים, היכן שיתוף הפעולה מצד המדיה היה רב, והיכן הוא היה מוגבל. נסו להסביר באמצעות התנהלותכם והתנהלות המדיה מדוע מסרים מסוימים לא עברו, או שעברו עיבוד ועיוות והאם מקור הבעיה היה ברמת קבלת ההחלטות של ארגונכם, בניסוח המקורי, במסירה, או בתהליכי ההפקה והעיבוד של המדיה. נסו לגזור מסקנות מעשיות לשיפור הדיוק והאפקטיביות של מסריכם בעתיד.
- **עיתונאים ואנשי תקשורת.** כמי שצפו בכם יותר מכל גורם אחר במהלך המשבר, ויכלו להתרשם מפעילותכם לאורך זמן וברגעי לחץ, העיתונאים שסיקרו את המשבר עשויים ללמד אתכם לא מעט על תפקודכם מול המדיה ועל מקומות שהוא זקוק לשיפור. כיוון שהצעה לשתפם בתחקירים פנימיים עלולה להיראות לעיתונאים מסוימים כניסיון לאסוף אותם לחיקו של הממסד, נסו לפתח עימם דיאלוג פתוח ובלתי פורמאלי והדגישו את התרומה של שיתוף הפעולה לאינטרס הציבורי והעיתונאי. היעזרו בעיתונאים כדי למפות את נקודות החולשה בפעילותכם, את הרקע להן ואת הפתרונות שהם מציעים לכם. שיתופם עשוי גם לסייע לכם לבסס את המשך יחסיכם. יחד עם זאת, זכרו כי אינכם חייבים להיענות לכל דרישה עיתונאית שתוצג.

4.3 היבטים ארגוניים

- באיסוף המידע ובהפקת הלקחים היעזרו בגורמים הבאים:
 - **מנהלי התקשורת במשבר.** קיימו ראיונות ומפגשי סיעור מוחות ותחקיר עם כל האנשים שהיו מעורבים בניהול התקשורת במשבר, לרבות אלה שהובאו לתגבורת ולרבות דוברי הארגונים האחרים שהיו שותפים לניהול המשבר. בחנו את התנהלותם של מנהלי התקשורת במסגרת הבין-ארגונית ואת מידת הצלחתכם המשותפת לעמוד בתכניות.
 - **פורומים פנים-ארגוניים.** היו שותפים מלאים לפורומים הפנים-ארגוניים שמונו לעסוק בבחינת תפקוד הארגון ודרכי קבלת ההחלטות שלו במשבר, לרבות בחינה מחדש של תוכניות החירום בכלל והתכנית התקשורתית בפרט ודיון בנהלים ובאסטרטגייה הארגונית.⁶⁰ נסו להבין האם פעילותכם מיצתה את האפשרויות בסיוע להצלת חיי אדם? האם מקומכם – הפיזי והניהולי – במערך ההצלה היה אופטימאלי? האם השתלבתם כראוי בשלבי המשבר השונים?

- **רמה בין-ארגונית.** גם בשלב זה לפעילות ברמה הבינארגונית חשיבות מכרעת. נתחו והפיקו לקחים מול גורמים אחרים, שעבדו באותה זירה ובשיתוף מנהלי המשבר, שעסקו בהיבטים הלא תקשורתיים שלו.

- **יועצים חיצוניים.** מומחים חיצוניים בניהול משברים, או לפחות גורמים בכירים בארגון שהם בעלי ניסיון רלוונטי עשויים לסייע לכם להגיע להערכה מאוזנת של פעילותכם, ללא משוא פנים. מומחים חיצוניים עשויים לסייע לכם גם בעיצוב מחדש של הנהלים לטיפול במצבי משבר.⁶¹

שלב ה': הסקת מסקנות והערכה מחדש (Evaluation)

בשלב זה יש להשלים את תהליך הסקת המסקנות ואת יישומן, על סמך הנתונים שנאספו, ולקיים שיקום מקיף של המערכות הנפגעות. שלב הסקת המסקנות וההערכה מחדש מגלם לעיתים את התועלת שעשויה לצמוח ממשברים: זוהי ההזדמנות לביצוע רפורמות מבניות, להזרמת תקציבים, לשיקום האזורים הנפגעים באופן שלא רק מחזיר אותם לתנאים הקודמים, אלא משפר את מצבם. האתגר העיקרי בשלב זה הוא יישום נחוש ושיטתי של השינויים והמשימות שהוגדרו והיערכות מחדשת למשברים עתידיים.

5.1 ציבור

- זהו השלב שבו המשבר עשוי להוכיח את עצמו כהזדמנות לשינוי חיובי: להחלטה על ביצוע רפורמות ארגוניות, מבניות ותקציביות, להשקעה בפרויקטים רחבי היקף, הקשורים להיערכות טובה יותר לעתיד. גם מקבלי החלטות, גם הציבור וגם המדיה עשויים להיות בשלים יותר לקבל החלטות כאלה אחרי המשבר, ככל שזה הביא לחשיפה של תפיסות מוטעות ושיקולים פוליטיים לא ענייניים, ובכך אפשר את השינוי.⁶² המודעות בקרב הציבור ובין מקבלי החלטות לתוצאות המשבר עשויה להקל על הקצאת המשאבים הדרושים להוצאתן של רפורמות אלה אל הפועל. בביצוע השינויים והרפורמות הקפידו ככל הניתן על ממד הזמן, לפני שהנושא יורד לגמרי מסדר היום.
- כעת באפשרותכם להשלים את ניתוח המידע שאספתם בשלב הקודם, ולבחון את המשבר במבט מרוחק, בפרספקטיבה ומתוך התייחסות למשברים דומים בעבר. השתמשו בכל המידע שצברתם כדי להשלים תהליך מושכל ואיכותי של הסקת מסקנות, שבו הציבור – כרגיל – מהווה מעגל ההתייחסות החשוב ביותר. חלק מאותן מסקנות צפוי לחייב החלטות קשות, כגון שינויים ארגוניים נרחבים, או ביטול תפיסות רווחות, או עדכון של האסטרטגיה והטקטיקה הארגוניות בתחום ניהול המשברים בכלל, ובהיבטים התקשורתיים בפרט.
- בשלב זה, אם לא בקודם לו, בקרב הציבור עצמו כבר ירווחו הערכות לגבי מידת תפקודו של הארגון בעת המשבר ולגבי מידת הצלחתו במשימה. אלה עשויות לקבוע את רמת הביקורת הציבורית שתישמע. השתמשו בביקורת בצורה אפקטיבית, תוך ניצול המומנטום לשיפור מוכנות הציבור למשבר הבא.

5.2 תקשורת

- עקבו אחר כינוס של פורומים לדיון בהתנהלות התקשורת במשבר, המתקיימים לעתים ביוזמת התקשורת עצמה, ביוזמת גופים הקשורים אליה (איגודי עיתונאים, גופי אתיקה או

מועצות עיתונות), או ביוזמת גופים אקדמיים. הקפידו לקחת חלק בפורומים אלה לפחות כמאזינים, אם לא כמשתתפים פעילים. עשויים לעלות שם היבטים שלא בהכרח העליתם בתחקיריכם.

- התבוננו בתפקוד המדיה מפרספקטיבה של זמן: האם החלטות עיתונאיות מסוימות נראות הגיוניות כעת? באיזו מידה אמצעי התקשורת יוצאים מן המשבר שונה משנכנסו אליו? כיצד הדבר מקריין על יכולותיהם של העיתונאים לסקר משברים בעתיד? כיצד עליכם להתארגן כדי להתמודד עם שינויים אלו?
- מצבי משבר חמורים ודרמטיים עשויים לגרור אחריהם תחקירים עיתונאיים ואפילו סרטי תעודה וקולנוע, הבוחנים את האירועים במבט שלאחר מעשה. היו ערוכים לשתף פעולה עם מיזמים כאלה, במידת האפשר, ולהעביר באמצעותם מסרים הקשורים להיערכות לעתיד, כיוון שהם עשויים להשפיע לטווח ארוך על דימויו של המשבר, על לקחיו ועל תפקיד השחקנים המרכזיים שפעלו במסגרתו.

5.3 היבטים ארגוניים

- תהליך הלמידה בעקבות משבר הוא מורכב ורצוף מכשולים. ארגונים נוטים להימנע מתהליכי למידה עקב גורמים כגון קיבעון תפיסתי, נטייה להסתמך על אינטואיציה ועל אלתורים, או התייחסות בביטול לתהליכי הלמידה ולחשיבותם מצד מקבלי החלטות.⁶³ אחד הקשיים הגדולים ביותר הוא הצורך של הארגון בראש ובראשונה להכיר בבעיות, לפני שהוא מוצא דרך לפתור אותן ולהטמיע את מסקנותיהן. הצלחה בתהליכי הלמידה תלויה בגורמים שונים הכוללים, בין היתר, פיתוח של נהלי הפעלה קבועים ומעודכנים, שינוי של דפוסי פעולה ותחומי אחריות, ופיתוח הסכמות וקונסנסוס ארגוניים ובינארגוניים שיהוו בסיס לתהליכי קבלת החלטות אופטימאליים בעתיד.
- למידה מאחרים עשויה לסייע לכם לגבש תפיסה רחבה ומקיפה יותר גם לגבי ארגונכם. חזרו אל מנהלי התקשורת מהארגונים האחרים, שהיו שותפים למשבר, ובינתיים הספיקו להשלים את תחקיריהם ואת מסקנותיהם. נסו ללמוד אלה מאלה. שתפו זה את זה במסמכי הלמידה והלקחים. התמקדו בטעויות ובהצלחות.
- תהליך הלמידה בעקבות המשבר מגיע כאן למיצויו. זהו השלב שבו עליכם להגדיר מחדש תכניות לניהול המשבר הבא, לקבוע נהלים ארגוניים ובין-ארגוניים, להתחיל בהטמעתם בארגון ובציבור, ולחזור אל המשבצת הראשונה – אל ההיערכות לשלב הרגיעה לפי התכנית החדשה.

נספח א': אתגרים עיקריים

תקשורת אפקטיבית במצבי משבר היא אתגר משמעותי. הן בשל היותה גורלית, עד כדי כך שהיא יכולה להיות לעתים עניין של עניין של חיים ומוות, והן בשל המורכבות העצומה של מצבי המשבר עצמם. הנה כמה מן האתגרים העיקריים שמולם ניצבים מנהלי התקשורת במשבר:

1. מסירת מידע בהיעדר מידע

בשעת משבר, מנהלי התקשורת מוצאים עצמם במלכוד: מצד אחד גובר הצורך של הציבור במידע וכך גם התביעות מצד אמצעי התקשורת לספק להם מידע עכשיו; מצד שני למנהלי התקשורת בעצמם כמו גם לארגונייהם אין במקרים רבים מידע כלל, או לכל היותר קיים בידיהם מידע חלקי, לא בדוק ואף סותר. עצם הידיעה מה קורה ומהו המצב לאשורו, בניית התמונה כשלעצמה, יכולים להיות אתגר עבורכם ועבור ארגוניכם במצבים אלה.

2. מימוש הזכות האזרחית למידע לצורך הגנה עצמית

מסירת מידע מהווה מימוש של זכותו הכללית של ציבור לדעת על סכנות וסיכונים – במיוחד בשעת משבר, כאשר נשקף סיכון לחייו של האזרח, כשהמדינה לפחות באופן זמני אינה יכולה לערוב לשלומו באופן מלא.⁶⁴ במצבים אלה במיוחד, גוברת זכותו של האזרח לקבל מידע והנחיות התנהגות פרטניות שיאפשרו לו לעשות בחירות מיועדות, הנוגעות לשלומו ולשלומו יקיריו, ולקבל החלטות המבוססות על מידע בדוק ועל ידע.⁶⁵

3. תכנון קפדני, פתוח לשינויים והתאמות

כדי להיערך היטב, נדרשים תכנון מדוקדק והיערכות לתרחישי ייחוס קונקרטיים, אלא שלא כל תרחיש ניתן לחיזוי מדויק, או מתנהל בדיוק לפי התרחיש שנכתב מראש. לכן, חשוב להכין תכניות ולבצע תרגילים, אבל כאשר מתרחש "הדבר האמיתי" חשובה לא פחות הנכונות להכניס בהן שינויים במהירות ואף לזנוח אותן כליל לפי הנסיבות.

4. ירידה זמנית בכושר לקלוט מידע

דווקא כאשר עולה הצורך של הציבור במידע ובהנחיה, כושר הקליטה של הציבור למידע חדש עלול לרדת זמנית ככל שהמשבר נתפס כמידי וכמאיים יותר. הדבר עשוי להציב אתגר ממשי בפני מנהלי התקשורת,⁶⁶ שנדרשים לשכלל את מסריהם ואת אופני העברתם כדי לתקשר היטב עם החלקים בציבור החשים מצוקה.

5. אמינות בשגרה כמפתח לאמון במשבר

אמינות היא אחד הנכסים המהותיים ביותר לגורם המעוניין כי הציבור יתייחס אליו כמקור מידע אפקטיבי, במיוחד בשעת משבר. הבעיה היא שבשעת משבר מאוחר מדי להתחיל לבנות דימוי אמין. למעשה, קל יותר לאבד אמינות במשבר מאשר לבנות אותה.

6. שילוב ההנהגה במערך ההתמודדות עם המשבר

כדמויות מוכרות, סמליות ובעלות סמכות, למקבלי החלטות ובמיוחד למנהיגים מקומיים וארציים יש מעמד מיוחד לכל אורך המשבר. בשלב ההיערכות הם עשויים לסייע בהנעת הציבור לנקיטת צעדי מוכנות, בשלב המשבר הם יכולים לגלות מנהיגות, להוביל אחריהם את הציבור, לנקוט דוגמה אישית, לנסוך תחושות ביטחון, הרגעה ועידוד ולחזק את החוסן שלו. בתום המשבר, ביכולתם להוביל את תהליכי השיקום, הפקת הלקחים ויישומם. עם זאת, גיוס דרגי ההנהגה, ובמיוחד דרגי ההנהגה הארציים, עשוי להוות משימה מורכבת, במיוחד עבור ארגונים שנמצאים בנקודות מרוחקות ממרכזי קבלת החלטות. אלה יידרשו לעתים לתערובת של עבודת הכנה, יוזמה, יצירתיות ועקשנות כדי להביא להתגייסות דרגי ההנהגה.⁶⁷

7. הדגשת פעילות הרשויות והיכולת לסמוך עליהן, בלי לגלוש ליחסי ציבור

האמון ברשויות והידיעה כי הן פועלות בכיוון הנכון ובאופן אפקטיבי, למרות הקשיים ולמרות התקלות שאולי התגלו במשבר, מהווים מרכיבים חיוניים לחיזוק החוסן הציבורי ולהנעת הציבור לפעול בהתאם להנחיות. כדי להעניק אמון, הציבור צריך לדעת כי הרשויות אכן ראויות לו, פועלות במסירות, בעוצמה וביעילות למזעור נזקי המשבר, וכי יש לו על מי לסמוך.⁶⁸ לשם כך חשוב להביא לידיעתו מידע מהימן, מקיף ומשכנע על פעילות הרשויות. עם זאת, הגבול בין מידע מסוג זה לבין יחסי ציבור הוא לעתים דק, וחצייתו עלולה דווקא לפגוע בתחושת האמון.

8. הנעת הציבור להתכוננות גם כאשר האיום נתפס כרחוק

כדי שהציבור יהיה מוכן היטב למצבי משבר, יש צורך בתרגול והדרכה, שנעשים בעיקר בתקופות רגיעה. הבעיה היא שבתקופות אלה הציבור נוטה לתפוס את האיומים כמופשטים ורחוקים, והמוטיבציה שלו לשים לב להנחיות, לתרגל, ולהיערך לקראת האיומים קטנה בהתאם, כמו גם המוטיבציה של רשויות שונות להשקיע זמן ומאמץ בהכנות מדוקדקות בשלב זה.

9. לעזור לציבור לעזור לעצמו

בניגוד מסוים לציפייה, כי הטיפול במשבר יהיה ענייני של הרשויות ואלה כבר ידאגו לכל הנדרש, חשוב להעניק לציבור את הכלים והמוטיבציה להתמודד עם המשבר ולדאוג למוכנות של עצמו ושל סביבתו למשבר. נטילת אחריות אישית מאפשרת מוכנות אפקטיבית יותר של החברה כולה ובכוחה להעניק לפרט תחושות העצמה והבנה כי "יש מה לעשות". זוהי גם הדרך היחידה להכין את האזרח למצבים, שבהם הוא עלול למצוא עצמו אדון לגורלו ולגורל הסובבים אותו, ודאי באסונות רחבי ממדים, שבהם יאריך זמן ממושך עד שכוחות ההצלה יגיעו אל כל הנפגעים. עם זאת, חשוב שמהלך זה לא ייתפס כהתנערות של הרשויות מאחריות, וכי הוא ילווה בתמיכה מוסדית ובמתן כלים לציבור להתמודד באופן עצמאי עם המשבר.⁶⁹

10. טיפוח שיתופי פעולה בינארגוניים ורשתות מידע

בניגוד לנטייה של ארגונים לפעול באופן עצמאי, משברים מחייבים שיתוף פעולה בינארגוני. הפורומים הבין-ארגוניים הם קריטיים כדי לפתח שיתוף פעולה הדוק ותיאום בין ארגונים שונים ובין מנהלי התקשורת שלהם, לבנות מערכות חוצות-ארגוניים המתפקדות באופן מסונכרן בשעת חירום, וכדי לאפשר מדיניות מתואמת, המקרינה עוצמה כלפי הציבור. שיתוף הפעולה יאפשר עקביות במסרים המרכזיים ויגדיל את יעילות חלוקת המשימות. לעומת זאת, העדר שיתוף ותיאום הם פתח לסתירות במידע ובהנחיות, שעלולות לפגוע באמון הציבור ובנכונותו להיערך בהתאם להן. האתגר, אם כך, הוא להתחיל את שיתוף הפעולה והתיאום במועד. לקיים שיתוף פעולה הדוק ומתואם מראש, במיוחד בכל הנוגע לאיסוף ולהפצה של מידע, לעתים עד כדי בניית רשתות מידע משותפות, נהלים מתואמים, ותרגולים משותפים.

11. עבודה עם אמצעי התקשורת, תוך מזעור הטייתיהם

אף שאמצעי התקשורת מראים לעתים נטיות לסיקור מוטה של מצבי משבר ואסונות, כגון דרמטיזציה, פרסונליזציה, דגש על סיפורים אנושיים, התמקדות בהצבעה על אשמים, במיתוסים שגויים ובתופעות שוליות;⁷⁰ למרות שלעתים אמצעי התקשורת מביאים להעצמתה של הדרמה ושל תחושת האסון, המלוות לעתים בתחושת חוסר-אונים,⁷¹ אין מנוס מלהסתמך על אמצעי התקשורת כערך מרכזי בהפצת מידע לציבור. האתגר – במיוחד כאשר מדובר במסרים מצילי חיים – הוא ללמוד כיצד להעבירם לציבור במדויק ועם הדגשים הנכונים, כיצד להפוך את אמצעי התקשורת לשותפים⁷² ולפעול באופן שיביא לריסון הטייתיהם.

12. התעדכנות בזמן אמת

אף שמנהלי התקשורת במצבי משבר נתפסים כמי שמוסרים מידע, הם עצמם מהווים גם לקוחות מרכזיים הזקוקים לתזרים מתמיד של מידע על המתרחש. כדי שיוכלו למסור לציבור מידע מעודכן, מוסמך ומדויק, הם זקוקים להתעדכנות עצמית מתמדת ומהירה. זו הופכת לאתגר בפני עצמו במיוחד כאשר המשבר מתמשך, כאשר השגת המידע אודותיו מתעכבת וכאשר קיימים מספר שותפים לניהול המשבר, ולהם סדרי עדיפויות סותרים ותפיסות סותרות על המידע שהציבור צריך או זכאי לדעת.

13. התמודדות עם מחסור במשאבים

כדי להתמודד בהצלחה עם מצבי משבר, נדרשת תוספת משמעותית של משאבים – לרבות משאבי אנוש – מעבר לאלה הקיימים בארגון בשגרה. בתחום התקשורת באופן ספציפי נדרש הרבה מעבר לצוות המצומצם, הממונה על תחומי התקשורת בשגרה, שלעתים קרובות מונה לא יותר מדובר אחד לארגון שלם. התגבור נדרש כדי להתמודד עם המורכבות ועם העומס הנוצרים מצירוף של מספר חזיתות: מול הציבור שזקק ליותר מידע; מול התקשורת, שפועלת בכוחות מתוגברים, תובעת יותר מידע, יותר מהר, כשלעתים היא גם תוקפת את הארגון; מול הצורך לעקוב באופן

הדוק אחר הדרך שבה מתקבל המידע במדיה ובציבור; מול הצורך הארגוני לקחת חלק בדיונים מרובים וממושכים. התגבור הכרחי לפיכך לאור הלחצים של זירות מורכבות, עבודה מסביב לשעון, עומסי מידע, וצורך בהתעדכנות מתמדת ובתיאומים.

14. זיהוי אוכלוסיות מיוחדות והטיפול בהן

בניגוד לנטייה הטבעית להתמקד במה שנקרא "הציבור", במצבי משבר יש צורך להתמודד עם קהלים שונים בעלי צרכים שונים, שלכל אחד מהם ניסיון שונה ויחס שונה כלפי הרשויות. במיוחד יש לשים לב לקבוצות אוכלוסייה בעלות צרכים מיוחדים – ילדים, מבוגרים, מיעוטים, מהגרים⁷³, דוברי שפות⁷⁴, תיירים, עיוורים, כבדי שמיעה, חולים הנוטלים תרופות בקביעות ובעלי מוגבלויות אחרות. אלה עלולים גם להיפגע יותר מקבוצות אחרות, ולעתים גם להסתמך פחות על ערוצי התקשורת המשמשים את אוכלוסיית הרוב. התקשורת עם אוכלוסיות אלה מחייבת מסרים מיוחדים, שפות מיוחדות, דוברים מיוחדים, ולעתים אף ערוצים מיוחדים וטכנולוגיות מיוחדות – ובמיוחד תשומת לב מיוחדת.

15. שילוב מערכי התקשורת וההצלה

בניגוד למה שנראה כחלוקת עבודה טבעית, שבמסגרתה כוחות ההצלה מתרכזים בהצלה ואילו מנהלי התקשורת מרוכזים בקידום תדמית הארגון (בין היתר סביב מאמצי ההצלה), האתגר במצבי משבר הוא לשלב את הפעילות התקשורתית במאמץ העיקרי של הארגון להציל חיים. מנהלי התקשורת במצבי משבר צריכים לקחת חלק בתהליכי החשיבה, התכנון וקבלת ההחלטות של ארגוניהם וגופי ההצלה שלהם, בניסיון לרתום את מיומנותם לצמצום הסיכונים או אף למניעתם באמצעות הדרכה אפקטיבית של הציבור ובאמצעות חיפוש דרכים יצירתיות לתרום למאמצי ההצלה.⁷⁵

16. שימור והעברת ידע וניסיון

גם ידע וניסיון ארגוני שנצברו במאמץ רב, פרי ניסיון של משברים קודמים ואפילו ידע שנרכש במחיר דמים, עלולים ללכת לאיבוד ברבות השנים ועם חילופי הדורות של בעלי תפקידים בארגון, במיוחד כאשר התרבות הארגונית נוטה להסתמך על "תורה שבעל פה" במקום על תיעוד והפקת לקחים וכן כאשר המיומנות של בעלי התפקידים השונים נשארת בגדר "ידע נסתר" שאינו מועלה אל המודעות ואינו מתועד בשיטתיות.⁷⁶ לעומת זאת, ארגונים בעלי תרבות חירום לא רק מקפידים לנסח נהלים ולעגן את ניסיונם המצטבר בכתב, אלא גם לעדכן את הנהלים בהתמדה.

17. התמודדות עם ביקורת והאשמות

בשלב מסוים של המשבר, ולעתים לאחר סיומו, עלול הארגון למצוא עצמו מול ביקורת, האשמות והטחת אחריות מצד הציבור, מצד ארגונים אחרים ומצד המדיה, הנוטים לחפש אשמים במיוחד במצבים אלה. גם ביקורת פנימית, מתוך הארגון, עלולה להוות מכשול, לעורר תחושת חוסר

שליטה, חוסר עקביות ופגיעה באמינות. מול כל אלה על מנהלי התקשורת לפעול במאמץ לשמר את אמון הציבור ברשויות, שהוא תנאי קריטי להשגת חוסן ולהנעת הציבור לפעול בהתאם להנחיות. הדבר גם יחייב כנות ואחריותיות ברמה האישית או הארגונית כלפי החלטות שהתקבלו במהלך המשבר.

18. גישור בין ידע של מומחים לבין הציבור הרחב

במהלך משברים (כמו גם במצבי סיכון או אסון), מנהלי התקשורת נדרשים לעתים להתמודד עם הצורך לגשר על פערים מורכבים בין מומחים מקצועיים מצד אחד לבין הציבור הרחב מצד שני, שעלול שלא להבין, או להבין באופן מוטעה, את המידע וההנחיות שמוסרים המומחים והפרשנים.⁷⁷ אתגר זה נעשה מורכב במיוחד כאשר הבנת המצב והפעולות הנדרשות כרוכים בידע מדעי, כמו במקרי מגיפה, אסון טבע, או חשש מחומרים מסוכנים. מי שמקשה על התהליך התקשורתי במקרים אלו הם שני הצדדים: גם המומחים, שמביאים עימם ידע, תפיסות ומונחים מקצועיים קשים לתרגום לשפה פופולארית, וגם הציבור, שמביא עימו רמות שונות של השכלה, תפיסות שגויות של סיכונים ושל ענייני מדע, ולעתים גם חוסר אמון במומחים או בתחומים שאותם הם מייצגים.⁷⁸

19. ללמוד מן המשבר לאחר סיומו

גם בחלוף המשבר, כמו הרבה לפניו, לא פשוט להניע את הציבור ואת הארגונים המעורבים בו ללמוד ולהפיק לקחים. אף שמדובר בהזדמנות פז להיערכות טובה יותר בעתיד, כשהזיכרון עוד טרי והמידע עוד נגיש, הנטייה הטבעית של רבים היא דווקא לחזור לשגרה ולהדחיק את המשבר ואת לקחיו עד לסיבוב הבא.⁷⁹

נספח ב': דילמות מרכזיות ומיתוסים נפוצים

מצבי משבר נוטים לעורר מספר דילמות, כיוון שנוצרות במהלכם התנגשויות רבות בין ערכים, בין הרצוי והמצוי, בין האילוצים והצרכים. כדי לפעול נכון ובאופן מקצועי ואתי מול דילמות אלה, נחוץ להכירן, לתת עליהן את הדעת, ולשקול איזו החלטה תשרת בצורה הטובה ביותר את הציבור ואת הארגון ומטרותיו במשברים ספציפיים.

דילמות מרכזיות

הצורך לדעת שיש על מי לסמוך מול גלישה ליחסי ציבור

מצד אחד, מידע על פעילות הרשויות במצבי חירום הוא חיוני מאוד, כיוון שהוא מאפשר לאזרח להתרשם בעצמו באיזו מידה הן פועלות במסירות, ביעילות, באופן ענייני ובכיוון הנכון. רשמים אלה מעצבים את נכונות הציבור לסמוך על הרשויות ולהיענות להנחיותיהן.⁸⁰

מצד שני, קל לגלוש מכאן לדפוס השגרתי של יחסי ציבור, הגנה על תדמית הארגון וקידומה, שהם יעדים בלתי ראויים כאשר חיי אדם נתונים בסכנה.

היערכות לתרחיש כללי או לתרחיש ספציפיים

מצד אחד, תרחיש כללי מכסה מצבי משבר שונים, מאפשר התכוננות גמישה, מונע מלהעמיס על הארגונים ועל הציבור את ההתמודדות עם תרחיש שונים, המחייבים הכנות ותגובות שונות ולעתים סותרות או מבלבלות. הוא מהיר ליישום, מאפשר גמישות מחשבתית התאמה לנסיבות ואלתור חיובי ברגע האמת.

מצד שני, תרחיש ספציפי הוא האפקטיבי ביותר לטיפול באיום ספציפי, במיוחד כאשר מדובר באיום חמור ובעל הסתברות גבוהה להתממש. התכוננות לתרחיש ספציפי מאפשרת לגלות במועד צווארי בקבוק, צרכים, משימות, בעיות המחייבות תיאום וטיפול. היא מלמדת על צורך בהקצאת משאבים, ובהגדרת תחומי סמכות ואחריות; היא מגבירה את הקוהרנטיות והאחידות בשיטות העבודה ומצמצמת חוסר ודאות.

שקיפות וכנות מול הגבלת מידע

מצד אחד, מחקרים מראים כי לא המידע, אלא דווקא המחסור במידע הוא שעלול לגרום להגברת החשש בציבור, לערעור האמון שלו ברשויות ולפגיעה בחוסן החברתי. גם מידע חלקי עלול לעורר בציבור תחושה, כי לרשויות יש מה להסתיר.

מצד שני, ארגונים ובכללם גופים ציבוריים מתקשים לפעול באופן אפקטיבי מתוך שקיפות מלאה. לדוגמה, שקיפות מלאה במצבי לחימה עלולה לחשוף מידע רגיש לאויב, ובמקרה של מחסור באמצעי מיגון, או מחסור בחיסונים לכל האוכלוסייה היא עלולה להוביל לפגיעה בסדר הציבורי ובמאמצי ההצלה. הגבול בין נימוק כבד-משקל זה לבין הסתרת מידע מניפולטיבית מטעמי נוחות, או מטעמים פוליטיים, עלול להיות לעתים דק ומטושטש.

מיידיות בתגובה לעומת זיוק בפרטים

מצד אחד אין להתעכב במסירת מידע בשום שלב, במיוחד לא כשהוא נוגע לסיכון לחיי אנשים או להתמודדות עם סיכון כזה. הפצה מהירה גם מונעת שמועות ומנטרלת את היכולת של מקורות לא רשמיים ופחות אמינים מלהפיץ מידע מתחרה ובלתי מהימן.

מצד שני לעתים אין מידע, או שקיים חשש שהמידע חלקי, סותר או אינו מדויק. פזיזות כאן עלולה להיות כרוכה באובדן אמינות, ולעתים אף לסכן חיי אדם.

תקשורת מקומית לעומת ארצית

מצד אחד, קיימת נטייה טבעית להעדיף את התקשורת הארצית גם במצבי משבר, בזכות הרמה המקצועית שלה, דימויה האמין, צוותי העיתונאים בעלי המוניטין, התפוצה הרחבה ואפשרויות הסיקור הנרחבות.

מצד שני, יש להימנע מהתעלמות או מהזנחה של העיתונות המקומית והאזורית. ראשית, כיוון שהמשברים עצמם הם בדרך כלל אירועים מקומיים או אזוריים. שנית, כיוון שהתקשורת המקומית ממוקדת יותר באזורים אלה ולעתים מצוידת לא פחות לסייע לסיקור האפקטיבי, בזכות הרקע המשופר אודות האזור, האוכלוסייה וצרכיה, בזכות הנכונות להקדיש לסיקור יותר מקום, תוך דאגה ישירה לגורל האזרחים ואמפטיה גבוהה לעניינם. שלישית, התקשורת המקומית או האזורית תלווה את המשבר לכל האורך, הן לפניו – לצורך הכנת האוכלוסייה והן לאחריו – לצורך הפקת הלקחים, כאשר כלי התקשורת הארציים כבר מיצו את העניין שלהם במשבר.

שימוש במדיה או בערוצים ישירים לציבור

מצד אחד, ערוצים ישירים כגון אולפני טלוויזיה ורדיו ייעודיים, מרכזי מידע, או אתר האינטרנט הארגוני ומערכות אחרות המצויות בפיתוח מאפשרים שליטה במסרים באמצעות תקשורת ישירה עם הציבור מעל לראשם של אמצעי התקשורת, בלא שיבושים, הטיות ופגיעה ברמת הדיוק כאמור. במצבים קיצוניים במיוחד, שבהם מתרחשת קריסה מוחלטת של מערכות תקשורת,

אמצעים ישירים כגון כרוזים או מערכות כריזה אזוריות עשויים להפוך, למעשה, לערוצים היחידים שניתן לסמוך עליהם בתקשורת עם הציבור.

מצד שני, רוב הציבור במשך רוב הזמן אינו מרוכז בערוצים אלה וברגעי משבר הוא נוטה דווקא להתרכז סביב אמצעי התקשורת המסורתיים, בעיקר סביב הרדיו והטלוויזיה. יתרה מכך, הסתמכות יתר על ערוצים ישירים עלולה לטעת בארגון המשתמש בהם תחושה מטעה, כאילו המידע הופץ באופן אפקטיבי לציבור הרחב. עצם התוספת של הערוצים גם מעלה את הסבירות לסתירות, לחוסר תיאום ולחוסר עדכניות במידע שיוזרם בהם.

מיתוסים ותפיסות שגויות

מצבי משבר כרוכים לעתים במפגש עם דילמות מדומות, שיסודן בין היתר במיתוסים לא מבוססים אודות המשבר ואודות הדרך שבה הוא נתפס בציבור. למנהלי תקשורת משברים חשוב להכיר את המיתוסים הללו, כדי להיות מסוגלים להתמודד עימם ולסייע לפגוג אותם, בין היתר בעזרת מראי המקום, הנלווים אל המיתוסים המרוכזים ברשימה הבאה:

מיתוס מספר 1: חשיפת המידע תכניס את הציבור לפאניקה

זהו מיתוס נפוץ אך חסר בסיס, שבדרך כלל משמש כתירוץ להסתרת מידע. מחקרים רבים שנעשו מאז שנות הארבעים של המאה ה-20 מראים בוודאות ובאופן שיטתי, כי מדובר בדעה קדומה, הניזונה מן התקשורת ומן הקולנוע הפופולארי⁸¹: במצבי סיכון ומשבר מה שעלול לעורר פאניקה הוא דווקא המחסור במידע.⁸² אגב, לרמה מסוימת של דאגה יכולה להיות דווקא השפעה חיובית, כיוון שהיא מניעה את הציבור להיערך ולפעול בהתאם להנחיות. במצבי משבר, לא רק שהציבור איננו נתפס לפאניקה, אלא שרובו המכריע פועל באופן רציונאלי וממוקד-מטרה תוך גילוי אלטרואיזם.⁸³ רוב הציבור לא רק מתנהל כראוי, אלא גם פועל להחזרת החיים למסלולם ומסייע להצלת אחרים.⁸⁴ מרבית הניצולים מזירות אסון מחולצים ומטופלים על ידי שכנים ובני משפחה – הרבה לפני שכוחות הצלה מגיעים אליהם.⁸⁵ עם זאת, אין לראות תובנה זו כהיתר להפצה חסרת הבחנה של מידע, שעלולה דווקא ליצור עומס יתר, לבלבל ולהסיח את דעת הציבור ממסריד העיקריים.

מיתוס מספר 2: עדיף להסתמך על אינטואיציות בניהול תקשורת במשבר

חד משמעית, לא. עם כל הכבוד לחשיבותה ולתפוצתה הגבוהה של האינטואיציה בניהול תקשורת במצבי שגרה, בשעת משבר, אינטואיציה עלולה לעלות במחיר חי אדם ולכן יש להימנע מלהסתמך עליה בתנאים אלו.⁸⁶

כאשר חיי אדם בסכנה, כל גורם מחויב לפעול באופן השיטתי ביותר ועל סמך הנתונים הטובים ביותר שהוא יכול להשיג. אינטואיציה גם עלולה להיות מוטעית במיוחד אם לא התנסית שוב ושוב במצבים כמו זה שלפניך.⁸⁷ בשעת משבר או אסון, לציבורים שונים יש צרכי מידע שונים⁸⁸ ודפוסים שונים של חיפוש מידע, שאינך יכול אפילו להתחיל לשער אותם בכוחות עצמך, ודאי לא לנהל כך תקשורת אפקטיבית. גם מומחה תקשורת מנוסה יתקשה לחזות בכוחות עצמו כיצד הציבור יפרש את המסרים שהוא ניסח.⁸⁹

מיתוס מספר 3: אין צורך בהכנת תוכניות. ממילא כל משבר הוא ייחודי

גישה זו מנסה לתת צידוק פילוסופי למחדל, ולהימנע מהיערכות במועד באמתלות שונות לפיהן ממילא כל אירוע חירום שונה במהותו, כמו גם התגובה הציבורית אליו; על-פיה, דבקות מופרזת בתכניות עלולה להוביל לקיבעון מחשבתי ולניסיונות יישום נוקשים, תוך התעלמות מהמציאות; אולי עדיף, טוענת הגישה, "להישאר עם ראש פתוח" ולא לתר ברגע האמת על-פי הנסיבות.

יש לשלול גישה זו מכל וכל. העדר תכנון וחוסר היערכות עלולים להיות כרוכים במקרה זה בהפקרת חיי אדם ליד המקרה, לטיפול לא שיטתי, ולשכחה של פעולות נדרשות. היכולת של ארגון לתפקד בשעת משבר ולהגיב בצורה יעילה וראויה משתפרת ככל שהארגון התכוון היטב לאירוע וככל שתוכניותיו הותאמו לאיומים ולתנאים.⁹⁰

מיתוס מספר 4: "אנחנו כבר נגייד לתקשורת מה להגיד"

התקשורת לא עובדת אצלך. ברוב המקרים היא לא תתמסר להעברת מסריך כלשונם, ובמלואם – גם אם הם נכתבו במיומנות, כשבבסיסם כוונות טובות ויעדים של הצלת חיים. גם אם התקשורת תבחר לתת במה למסריך, חלק מהפרסומים לפחות לא יהיו קרוב לוודאי בהיקף, בטון, בדגשים, ובתדירות שיתאמו את הכוונות, המטרות ואמות המידה שלך ושל ארגונך. התקשורת גם עלולה לתת חשיפה ולעתים אף חשיפה מופרזת למידע מפוקפק שמקורו בשמועות, באנקדוטות, בעדויות סותרות מהשטח ובמומחים כביכול, שינסו לנצל את המשבר לקידום שירותיהם או סדר היום שלהם.

נספח ג': מערך המחקר

המדריך מבוסס על שילוב של ניסיון מעשי רב, שנצבר ברשויות בישראל ובקרב עיתונאים שסיקרו אותן בעיתות משבר, לבין תובנות המחקר האינטנסיבי והשיטתי שמתנהל בתחום זה בעולם בעשורים האחרונים. מצד הניסיון המעשי, בחנו את הפרקטיקות התקשורתיות במצבי משבר ב-12 רשויות ציבוריות,⁹¹ על סמך ראיונות עומק עם 26 דוברים ו-31 עיתונאים המסקרים אותן, בניסיון להצביע בין היתר על פרקטיקות תקשורתיות שהוכחו כאפקטיביות בעבר ועל מאפייני האינטראקציה בין הארגונים לבין המדיה במצבי משבר.⁹² כמו-כן, אספנו נהלים, חומרי הסברה, סיכומי אירוע ותרחישים ונטלנו חלק במספר תרגילים והדרכות בבתי ספר שהוקדשו לנושאי חירום.

כדי לפרוץ את גבולות הניסיון הישראלי, סקרנו את ספרות המחקר העולמית ופגשנו בשורה של מומחים בינלאומיים בחיפוש אחר תובנות ופרקטיקות מומלצות⁹³ ובניסיון להאיר סוגיות מורכבות שעולות במצבי משבר.⁹⁴ כמו כן שאבנו מידע רב ותובנות משיחות ומחילופי מידע וממצאים עם צוותי חוקרים מפינלנד, נורבגיה ואסטוניה, עמיתינו לפרויקט המחקר CrisComScore, שעל ממצאיו מבוסס מסמך זה.

נספח ד': המלצות למדריכים נוספים

(2007) Disasters preparedness and mitigation, Unesco's role. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris.

(2006) Advancing the Nation's Health: A Guide to Public Health Research Needs, 2006-2015. U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention.

(2005) Crisis Management, Crisis anticipation and management committee, general conference of the seventh day Adventist church.

(2004) Developing and Promoting Mitigation Best Practices and Case Studies Communication Strategy, September 2004, FEMA.

(2003) A Citizen Guide to Disaster Preparedness, Federal Emergency Management Agency Washington DC.

(2003) Crisis/Emergency communication guidelines, Crisis communication unit, Health Canada.

(2002) Communicating in a crisis: risk communication Guidelines for public officials. Washington, D.C.: Center for Mental Health, Services, substance abuse and mental health Services Administration.

(2002) Food service distribution topics IFDA crisis communication manual. International food service distributors association.

(1994) Yokohama Strategy and Plan of Action for a Safer World, Guidelines for Natural Disaster Prevention, Preparedness and Mitigation World Conference on Natural Disaster Reduction Yokohama, Japan.

נספח ה': שלמי תודות

המדריך שלפניכם לא היה רואה אור אלמלא סיועם ועזותיהם של הגורמים הבאים (לפי א-ב):

אקדמיה וגופי מחקר

תא"ל (מיל) אלרן מאיר	– חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי
ד"ר בן נשר אורי	– יועץ ארגוני ומומחה לניהול והתמודדות עם משברים וחירום
ד"ר גוטמן נורית	– אוניברסיטת תל אביב
ד"ר הורוביץ נרי	– יועץ מדיניות, אגורה מדיניות
פרופ' להד מולי	– נשיא מרכז 'משאבים'
פרופ' נוטמן-שוורץ אורית	– המחלקה לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בן גוריון בנגב
ד"ר סוליציאנו-קין רענן	– המחלקה למדעי המדינה, האוניברסיטה העברית
פרופ' צוויקל ג'ולי	– המחלקה לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בן גוריון בנגב
פרופ' קמיאן דויד	– יועץ אסטרטגי
אלי"מ (מיל) שנהר גילי	– המרכז הלאומי לחקר טראומה ורפואת חירום

גופי חירום

נצ"מ יפה רפי	– דובר משטרת ישראל
מר לוי יורם	– דובר שירותי כיבוי והצלה
מר מנדולה ירוחם	– דובר מגן דוד אדום
תא"ל (מיל) צוק רם (ווה) זאב	– ראש רשות החירום הלאומית
מר רקיע בועז	– דובר שירותי כיבוי והצלה (לשעבר)

פיקוד העורף

סא"ל אבירם אוהד	– ראש ענף מדעי ההתנהגות, פיקוד העורף (לשעבר)
רס"ן ביטון אורלי	– רמ"ד הסברה, פיקוד העורף (לשעבר)
סא"ל בן-אברהם אריאלה	– ראש ענף הסברה, פיקוד העורף
סרן גרינשטיין מתן	– דובר פיקוד העורף
אלוף (מיל) גרשון יצחק (גרי)	– מפקד פיקוד העורף (לשעבר)
אלי"מ ד"ר סופר יחיאל	– ראש מחלקת אוכלוסייה, פיקוד העורף
רס"ן שפטר אריק	– דובר פיקוד העורף (לשעבר)

צה"ל ומשרד הביטחון

מר דרור שלמה	– דובר משרד הביטחון
תא"ל בניהו אבי	– דובר צה"ל
תא"ל (מיל) ירון רות	– דוברת צה"ל לשעבר
תא"ל לפיד אפרים	– דובר צה"ל (לשעבר)

רשויות ומשרדי ממשלה

– יועץ אסטרטגי, מטה ההסברה הלאומי	מר אלימלך נפתלי
– המכללה האקדמית נתניה	גב' דביר קרן
– מנכ"לית המשרד להגנת הסביבה (לשעבר)	ד"ר הרן מרים (מיקי)
– משרד הרווחה והשירותים החברתיים	מר וגשל מנחם
– מנהל יחידת ביטחון המים, רשות המים	מר ורדי אהרון
– דוברת משרד החקלאות	גב' יוריסטה דפנה
– מנכ"ל לשכת הפרסום הממשלתית	מר מאיר נתן
– מזכיר הממשלה לשעבר, ראש הועדה לשינוי מערך ההסברה	מר מיימון ישראל
– אחראי תחום פיתוח כוח אדם וחוסן קהילתי, משרד הרווחה	מר סנדר אבי
– מנהל השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה	מר שוגרמן ברוך

רשויות מקומיות

– דובר, עיריית אשקלון	מר אסולין יוסי
– מנכ"ל, עיריית אשקלון	מר בן דוד אברהם
– מנכ"ל, עיריית חיפה	מר גנץ שמואל
– דובר מל"ח, עיריית ראשון לציון	מר וייס גלעד
– דובר, עיריית חיפה	מר טרנו צחי
– דובר עיריית שדרות לשעבר	מר כהן יוסי
– מנכ"ל החברה לביטחון וסדר ציבורי, עיריית ראשון לציון	מר נחמני מוטי
– דובר, עיריית בת ים	מר פודמסקי-שקד ארז
– מנכ"לית, עיריית כרמיאל	גב' קובל חנה
– מנכ"ל, עיריית בת ים	מר קונה עובד
– דוברת, עיריית כרמיאל	גב' שלו-פישר לביאה

עיתונאים

– כתב לענייני בריאות, עיתון 'הארץ'	מר אבן דן
– כתבת לענייני בריאות, חדשות ערוץ 10	גב' אל-רואי הילה
– כתב לענייני צבא וביטחון, עיתון 'מעריב'	מר בוחבוט אמיר
– כתב לענייני דרום, חדשות ערוץ 2	מר בוקר אלמוג
– כתב לענייני איכות הסביבה, עיתון 'ידיעות אחרונות'	מר בן דוד עמיר
– כתב לענייני איכות הסביבה, 'יקול ישראל'	מר בר שלום נועם
– כתב לענייני דרום, חדשות ערוץ 2	מר בשן שגיא
– כתב לענייני צבא וביטחון, חדשות ערוץ 2	מר דבורי ניר
– כתב לענייני צפון, חדשות ערוץ 10	מר המרשלג רובי
– כתב לענייני חקלאות, 'יקול ישראל'	מר וילנאי שמעון

– כתב לענייני חקלאות, עיתון 'הארץ'	מר כהן עמירם
– כתב לענייני משטרה, עיתון 'הארץ'	מר ליס יהונתן
– כתבת לענייני פלילים, 'קול ישראל'	גב' מאירי עדי
– כתבת לענייני צפון, עיתון 'ידיעות אחרונות'	גב' נגר-לויט אושרת
– כתב לענייני משטרה, חדשות ערוץ 2	מר נוסבאום משה
– כתבת לענייני בריאות, 'קול ישראל'	גב' נחמד עופרה
– כתב לענייני צפון, 'קול ישראל'	מר פולק רוני
– כתב לענייני דרום, 'ידיעות אחרונות'	מר צורי מתן
– כתב לענייני דרום, 'קול ישראל'	מר קינן ניסים
– כתב לענייני איכות הסביבה, חדשות ערוץ 2	מר ריבלין חיים
– כתב לענייני איכות הסביבה, עיתון 'הארץ'	מר רינת צפריר

מומחים בינלאומיים לתקשורת בחירום

Prof. Coombs Timothy	Department of Communication Studies, Eastern Illinois University
Prof. Fischhoff Baruch	Department of Social and Decision Sciences, Howard Heinz University
Prof. Frandsen Finn	Department of Language and Business Communication, Aarhus University
Prof. Johansen Winni	Department of Language and Business Communication, Aarhus University
Prof. Renn Ortwin	Environmental Sociology and Technology Assessment, University of Stuttgart
Prof. Seeger Matthew	Department of Communication, Wayne State University
Prof. Sellnow Timothy	Department of Communication, University of Kentucky
Prof. Ulmer Robert	Department of Speech Communication, University of Arkansas at Little Rock

ביבליוגרפיה

- בן אברהם, א. (2009). *תורת ההסברה לאוכלוסייה*. מפקדת פיקוד העורף, מחלקת אוכלוסייה, ענף הסברה.
- סגל, א. ושרעבי, א. (2009). *נהל שיתוף פעולה בין פיקוד העורף לאמצעי התקשורת האלקטרוניים*. מפקדת פיקוד העורף, מחלקת אוכלוסייה, ענף הסברה והדרכת אוכלוסייה.
- Aguirre, B.E., Anderson W.A., Balandran S., Peters B.E., & White H.M. (1991). *Saragosa, Texas, Tornado, May 22, 1987: An Evaluation of the Warning System*. Washington D.C.: National Academy Press.
- AIDMI (All India Disaster Mitigation Institution), (2008). *Institutionalizing Disaster Risk Reduction: Lessons for South Asia* (Special section), Southasiadisasters.net, 55, 1-11. Retrieved November 26, 2009 from: <http://www.aidmi.org/publications.asp>
- Allan, S. (2006). *Online News*. Maidenhead: Open University Press.
- An, S. & Gower, K., (2009). How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review*, 35, 107–112 .
- Arpan, L.M. & Pompper D. (2003). Stormy weather: testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists, *Public Relations Review*, 29, 291–308.
- Ball-Rokeach, S.J. (1985). The origins of individual media-system dependency: A sociological framework. *Communication Research*, 12, 485–510.
- Bergmans, A. (2008). Meaningful communication among experts and affected citizens on risk: challenge or impossibility? *Journal of risk research*, 11(1), 175-193.
- Blanchard-Boehm, R.D. (1998). Understanding Public Response to Increased Risk from Natural Hazards: Application of the Hazards Risk Communication Framework. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 16 (3), 247-278 .
- Boano, C. & Lund R. (2010). Disasters, crisis and communication; a literature review. *CrisComScore Studies*, No. 1.1
- Boin, R. A., and Lagadec, P. (2000), 'Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management'. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 8 (4): 185-191.
- Carley, K. M & Harrald, J. R. (1997). Organizational learning under fire. *The American Behavioral Scientist*, Jan, 40 (3)

- Castaños H. & Lomnitz, C. (1995). Unplanned and unforeseen effects of instabilities in the nature-society system as possible causes of earthquake disasters. *Natural Hazards*, 8, 45–56.
- Chess, C., Clarke L., Holmes, R. & O'Neill, K. M. (2006). Speaking with One Voice: Risk Communication Lessons from the US Anthrax Attacks. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 14(3), 160-169
- Cho, S. H. & Gower, k. (2006) Framing effect on the public's response to crisis: Human interest, frame and crisis type influencing responsibility and blame, *Public Relations Review*, 32, 420–422
- Coleman, C. (1993). The Influence of Mass Media and Interpersonal Communication on Societal and Personal Risk Judgments. *Communication Research*, 20(4), 611-628 .
- Coombs, W.T. (2006a). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CA: Praeger.
- Coombs, W.T. (2006b). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory* (pp. 171–197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W.T (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Los Angeles : Sage
- Drabek, T.E. (1986). *Human system responses to disaster: An inventory of sociological findings*. New York: Springer-Verlag.
- Dreyfus, S. & Dreyfus H. (2005). Peripheral Vision. *Organization Studies*, 26(5), 779-792
- Dynes, R.R. (1970). *Organized behavior in disaster*. Lexington, MA: Heath Lexington.
- Dynes, R. R.& Drabek, T. E. (1994). The structure of disaster research: Its policy and disciplinary implications. *International Journal of Mass Emergency and Disasters*, 12, 5–23.
- Egbert, N. & Parrott, R. (2001). Self-efficacy and rural women's performance of breast and cervical cancer detection practices. *Journal of Health Communication*, 6, 219–233.
- Fischhoff, B. (2002). Assessing and Communicating the Risks of Terrorism. In A. Teich, D. Nelson & S. Lita (Eds.) *Science and Technology in a Vulnerable World*, (pp.51-64). Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science.

- Fischhoff, B. (2005). Scientifically Sound Pandemic Risk Communication, Paper prepared for House Science Committee Briefing, December 14, 2005. Retrieved November 26, 2009 from: https://www.healthsystem.virginia.edu/internet/ciag/conference/articles/s2006/fischhoff_pandemic_risk_communication.pdf
- Fischhoff, B. (2006). The Psychological Perception of Risk. In Kamian D.G. (Ed.) *The McGraw-Hill Homeland Security Handbook*, (p.463-492). New York: McGraw-Hill
- Freimuth, V., Linnan, H. W. & Potter, P. (2000). Communicating the threat of emerging infections to the public. *Emerging Infectious Diseases*, 6 (4). Retrieved November 26, 2009 from: <http://www.cdc.gov/ncidod/eid/vol6no4/freimuth.htm>
- Furedi, F. (2007). *The changing meaning of disaster*, Area 39 (4), 482–489.
- Gallagher A.H., Boyle, M.F. (2007). Communicating during times of crises: An analysis of news releases from the federal government before, during, and after hurricanes Katrina and Rita. *Public Relations Review*, 33, 217–219
- Guth, D.W. (1995). Organizational crisis experience and public relations roles. *Public Relations Review*, 21, 123–136.
- Gutteling, J.M. & Kuitschreuter, M. (2002). The role of expertise in risk communication: Laypeople's and expert's perception of the millennium bug risk in the Netherlands. *Journal of risk research*, 5(1), 35- 47.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum .
- Harro-Loit, H., Vihalemm T. & Ugur, K. (2010). Reception of information during crises, information channels and response patterns. *CrisComScore Studies No. 2.3*
- Health Canada, Crisis communication Unit (2003). *Crisis / Emergency communication Guidelines: Communication, Marketing and Consultation Branch*. Approved by the DEC Committee on risk management (January 31, 2003) Retrieved November 26, 2009 from: <http://www.phac-aspc.gc.ca/sars-sras/cecg-ctcu/hc-cecg.pdf>
- Heath, R.L. & Palencha, M. (2000). Community Relations and Risk Communication: A Longitudinal Study of the Impact of Emergency Response Messages. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 131-161.
- Hindman, D. B., & Coyle, K. (1999). Audience orientations to local radio coverage of a natural disaster: A case study. *Journal of Radio Studies*, 6(1), 8–26.

- Horowitz, D., & Lisek, M. (1988). Democracy and national security in ongoing conflict. In: Noiberger, B. & Ben-Ami, A. (Eds.), *Democracy and National Security*. Tel Aviv: The Open University of Israel.
- Gilpin, D.R. & Murphy, P.J (2008). *Crisis Management in a Complex World*. Oxford: Oxford University press
- Gonzalez-Herrero, A. & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before – or whenever – it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25 – 29.
- Kasperson, J.X. & Kasperson, R.E (2005). *The social contours of risk*, 1. London: Earthscan.
- Korbas-magal, D., & Reich Z. (2009). Best Practices in Risk and Crisis Communication: Meta Analysis, Paper presented at the NordMedia 2009 conference, 13-15 August 2009, Karlstad, Sweden. Panel session: Risk and crisis communication to support the mitigation of disasters by public authorities.
- Kroll-Smith S., Couch, S. & Marshall, B.K. (1997). Sociology extreme environments and social change. *Current Sociology*, 45, 1–18.
- Lindell, M.K & Perry R.W. (2004). *Communicating Environmental Risk in Multiethnic Communities*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leidner, D.E. (Ed.). (2000). Knowledge Management and Knowledge Management Systems [Special Issue]. *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2–3), 101–261
- Lowrey, W. (2004). Media Dependency During a Large-Scale Social Disruption: The Case of September 11. *Mass Communication & Society*, 7(3), 339–357
- Mileti, D.S. & Beck, E.M. (1975). Communication in Crisis: Explaining Evacuation Symbolically. *Communication Research*, 2 (1), 24-49.
- Mileti, D.S.& Fitzpatrick, C. (1992). Causal Sequence of Risk Communication in the Parkfield Earthquake Prediction Experiment. *Risk Analysis*, 12 (3), 393-400.
- Mileti, D.S (1993). *Great Earthquake Experiment: Risk Communication and Public Action*. Boulder, CO: Westview Press.
- Mitchell, J.T, Thomas, D.S.K, Hill A.A, & Cutter, S.L. (2000). Catastrophe in real life versus real life: Perpetuating disaster myth through Hollywood films. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 18, 383-402 .
- Murray-Johnson, L., Witte, K., Liu, W., & Hubbel, A. P. (2001). Addressing cultural orientations in fear appeals: Promoting AIDS-protective behaviors among Mexican immigrant and African American adolescents and American and Taiwanese college students. *Journal of Health Communication*, 6, 335–358.

- Murdock, G., Petts, J. & Horlick-Jones, T. (2003). After amplification: Rethinking the role of media in risk communication. In N. Pidgeon, R.E Kasperson, & P. Slovic (Eds.) *The Social Amplification of Risk*, (pp. 156-178) Cambridge, MA: Cambridge University Press
- OECD Guidance Document on Risk Communication for Chemical Risk Management, (2002). OECD Environment, Health and Safety Publications Series on Risk Management No. 16. Retrieved November 26, 2009 from: http://www.env.go.jp/chemi/entaku/kaigi04/shiryo/oecd_guidance.pdf
- Pauchant, T.C. Mitroff, I.I. & Lagadec, P. (1990). Toward a Systemic Crisis Management Strategy. Learning from the Best Examples in the US, Canada and France. *Industrial Crisis Quarterly*, 3(5), 209-232.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventive Individual, Organizational, and Environmental Tragedies.*, San Francisco, CA: Jossey-Bass .
- Perry, R.W., Lindell, M.K., & Greene, M.R.. (1982). Crisis Communications: Ethnic Differentials in Interpreting and Acting on Disaster Warnings. *Social Behavior and Personality*, 10 (1), 97-104.
- Perry, D.C., Taylor, M. & Doerfel, M. (2003). Internet based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17, 206–233 .
- Peters, R.G., Cavello V.T., & McCallum, D.B. (1997). The Determinants of Trust and Credibility in Environmental Risk Communication: An Empirical Study. *Risk Analysis*, 17(1), 43-54.
- Posner, R. (2004). *Catastrophe: Risk and Response*. New York: Oxford University Press.
- Quarantelli, E.L. & Dynes, R.R. (1972). When disaster strikes (It isn't much like what you've heard and read about). *Psychology Today*, 5, 66-70.
- Quarantelli, E.L. (1987). Disaster studies: An analysis of the social historical factors affecting the development of research in the area. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 5(3), 285-310.
- Quarantelli, E.L. (2001). Statistical and conceptual problem in the study of disasters. *Disaster Prevention and Management*, 10(5), 325–338
- Reich, Z. (2009a). Ethical Weaknesses in Emergency Communication Between National Authorities and the Public. *The Communication Review*, 12(3), 262-271
- Reich, Z. (2009b). *Sourcing the news: key issues in journalism - an innovative study of the Israeli press*. Cresskill, N.J: Hampton Press
- Reich, Z. (2010a). Identifying best practices in crisis communication in Israel. *CrisComScore Studies*, No. 2.1

- Reich, Z. (2010b). Exploring media relations during crises. *CrisComScore Studies*, No. 2.2
- Reynolds, B. (2002). *Crisis and Emergency Risk communication*. Center for Disease Control and Prevention.
- Reynolds, B. & Crouse Q.S. (2008). Effective Communication during an Influenza Pandemic: The Value of Using a Crisis and Emergency Risk Communication Framework. *Health Promotion Practice*, 9, 13S-17S.
- Reynolds, B. & Seeger M. W. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10 (1), 43-55.
- Rodríguez, H., Trainor, J. & Quarantelli E.L. (2006). Rising to the challenges of a catastrophe: The emergent and prosocial behavior following Hurricane Katrina. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 604, 82-101 .
- Rosenthal, U., Boin, A. & Comfort, L.K. (eds.), (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Scanlon, J. (2006). Unwelcome irritant or useful ally? The mass media emergencies, in: (Eds.) Rodriguez, H., Quarantelli, E.L. & Dynes, R.R (pp.413-429) *Handbook of disaster research*, Springer.
- Seeger M., Sellnow, T. & Ulmer, R., (2003). *Communication and organizational crisis*, Westport: Praeger Publishers
- Seeger, M.W., Ulmer, R.R, Noval J.M & Sellnow, T. (2005). Post crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change management*, 18 (1), 78-95
- Seeger, M.W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.
- Seeger, M.W. (2009). Informational needs and information seeking after crises events: the case of natural disasters. Paper presented at the International Conference: Crisis Communication at the Beginning of the 21st Century, Ilmenau, Germany, October 10th, 2009.
- Sellnow, T.L, Ulmer, R.R, Seeger, M.W & Littlefield, R.S (2009). *Effective Risk Communication: A Message-Centered Approach*. New York: Springer
- Semetko, H.A. & Valkenburg, P.M. (2000). Framing European Politics: A Content Analysis of Press and Television News. *Journal of Communication*, 50(2), 93-109

- Scheuren, J.M., Le Polain de Waroux, O., Below, R., Guha-Sapir, D. & Ponserre, S. (2008). Annual Disaster Statistical Review: The numbers and Trends 2007. Center for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED), Melin, Belgium: Jacoffset Printers. Retrieved November 26, 2009 from: [http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/EVOD-7FVG77/\\$file/Full_Report.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/EVOD-7FVG77/$file/Full_Report.pdf?openelement)
- Sorensen, J. & Mileti, D. (1991). Risk Communication in Emergencies. In R.E. Kasperson & J.M. Stallen (Eds.) *Communicating Risks to the Public: International Perspectives*, (pp. 367-392) Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Taylor, M., & Perry, D.C. (2005). The diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31, 209–217.
- Tierney, K. (2003). Disaster, beliefs and institutional interests: Recycling disaster myths in the aftermath of 9-11. In: Clarke (Ed.) *Research in social problems in public policy*, 11. *Terrorism and disaster: New threats, new ideas*.(pp 33-51). NY: Elsevier Science .
- Tierney, K., Bevc, C. & Kuligowski ,E. (2006). Metaphors Matter: Disaster Myths, Media Frames, and Their Consequences in Hurricane Katrina. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 604, 57-81
- Ulmer, R. T., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Urquhart J & Heilmann, K. (1984). *Risk Watch: the Odds of Life*. New York: Facts on File Publications
- Van de Walle, B. & Turoff, M. (2007). Emergency Response Information Systems: Emerging Trends and Technologies. *Communications of the ACM*, 50(3), 29-31
- Wenger, D. (1985). *Mass media and disaster. Preliminary paper # 98*. Newark, Delaware: Disaster Research Center.
- Wilson, L. (2004). Media Dependency during a Large-Scale Social Disruption: The Case of September 11. *Mass media and society*, 7, 17-30.
- Wray, R., & Jupka, K. (2004). What does the public want to know in the event of a terrorist attack using plague? *Biosecurity and Bioterrorism Biodefense Strategy, Practice, and Science*, 2(3), 208-215.
- Zack, M.H. (2007). The role of decision support Systems in an Indeterminate World. *Decision Support Systems*, 43(4), 1664-1674.

¹ Reich, (2009)

² Scheuren et al., (2008)

³ Lowrey, (2004)

⁴ Seeger et al., (2003)

⁵ Van de Walle et al., (2007)

⁶ Ulmer et al., (2007)

⁷ Reich, (2010b)

⁸ Grunig et al., (2002)

⁹ Lindell et al., (2004)

¹⁰ Lowrey, (2004)

¹¹ Reynolds, (2002)

¹² Coombs, (2006)

¹³ Zack, (2007)

¹⁴ אירוע אשר לרוב ניתן לטפל בו מקומית, ללא צורך להרחיב את המענה המסופק באמצעים חדשים וללא צורך לשנות נהלים (The University of Delaware Disaster Research Center, cited by Boano 2010).

¹⁵ אירוע אשר מערב קבוצות שונות שלרוב אינן צריכות להיות בקשר כדי להתמודד עם מצבי חירום; דורש מן הגופים המעורבים בטיפול לוותר על האוטונומיה שלרוב מוקנה להם ועל חופש הפעולה; משנה את דרכי הערכה והמדידה של הפעולות המבוצעות בשגרה; דורש שיתוף פעולה הדוק מן הרגיל בין ארגונים ציבוריים ופרטיים. (The University of Delaware Disaster Research Center, cited by Boano 2010)

¹⁶ אירוע אשר הורס את רוב הקהילה; מונע מן מגורמי השלטון המקומיים למלא את תפקידם; גורם לרוב פעילות הקהילה להיפסק; מונע מקהילות סמוכות לספק עזרה.

(The University of Delaware Disaster Research Center, cited by Boano 2010)

¹⁷ Boano, (2010)

¹⁸ Coombs, (2006)

¹⁹ Ulmer et al., (2007)

²⁰ Taylor et al., (2005)

²¹ Perry et al., (1982)

²² Fischhoff, (2005)

²³ Blanchard-Boehm et al., (1998)

²⁴ Reynolds, (2002)

²⁵ Peters et al., (1997)

²⁶ Chess et al., (2006)

²⁷ Fischhoff, (2005)

-
- 28 Coombs, (2007)
- 29 Heath & Palenchar, (2000)
- 30 Mileti & Beck, (1975) , בן אברהם (2009)
- 31 Mileti, & Fitzpatrick, (1992)
- 32 Aguirre et al. (1991)
- 33 Reynolds & Seeger, (2005)
- 34 Seeger et al., (2009)
- 35 Urquhart & Heilmann, (1984)
- 36 Sorensen & Mileti, (1991)
- 37 Fischhoff, (2005)
- 38 Segal & Sharabi, (2009) , בן אברהם (2009)
- 39 Taylor & Perry, (2005)
- 40 Taylor et al., (2005)
- 41 Murdock et al., (2003)
- 42 Hindman & Coyle, (1999); Seeger,(2009)
- 43 Scanlon, (2006)
- 44 Peters et al., (1997)
- 45 Egbert & Parrott, (2001)
- 46 Fischhoff, (2005)
- 47 Ulmer et al., (2007)
- 48 Allan, (2006)
- 49 Arpan, & Pompper, (2003)
- 50 Reynolds, (2002)
- 51 Sellnow et al., (2009)
- 52 Harro-Loit et al, (2010)
- 53 Reynolds, (2002)
- 54 Reynolds & Seeger, (2005)
- 55 Reynolds, (2002)
- 56 Coombs, (2007)
- 57 Reynolds, (2002)
- 58 Reynolds, (2002)
- 59 Mileti & Fitzpatrick, (1992)
- 60 Health Canada Crisis communication Unit, (2003)

-
- ⁶¹ OECD Guidance Document on Risk Communication for Chemical Risk Management (2002)
- ⁶² Seeger et al., (2005)
- ⁶³ Carley & Harrald, (1997)
- ⁶⁴ בן אברהם, (2009)
- ⁶⁵ Reynolds & Seeger, (2005)
- ⁶⁶ Dawn & Murphy, (2008)
- ⁶⁷ International Preparedness & Response to Emergencies & Disasters Conference, Tel Aviv, Israel, January 11, 2010
- ⁶⁸ בן אברהם, (2009)
- ⁶⁹ Ulmer et al., (2007)
- ⁷⁰ Tierny, (2006)
- ⁷¹ Kasperson & Kasperson, (2005)
- ⁷² Coleman, (1993)
- ⁷³ Perry et al., (1982)
- ⁷⁴ Aguirre et al., (1991)
- ⁷⁵ Reich, (2009)
- ⁷⁶ Leidner, (2000)
- ⁷⁷ Bergmans, (2008)
- ⁷⁸ Gutteling & Kutttschreuter, (2002)
- ⁷⁹ Boin & Lagadec, (2000)
- ⁸⁰ Reich, (2009)
- ⁸¹ Mitchell et al., (2000)
- ⁸² Quarantelli, (1987)
- ⁸³ Quarantelli & Dynes, (1972)
- ⁸⁴ Dynes, (1970)
- ⁸⁵ Drabek, (1986)
- ⁸⁶ Coombs, (2007)
- ⁸⁷ Dreyfus & Dreyfus, (2005)
- ⁸⁸ Reynolds & Crouse, (2008)
- ⁸⁹ Fischhoff, (2005)
- ⁹⁰ Pauchant et al., (1990)

⁹¹ שבעה ארגונים ציבוריים ברמה הלאומית בישראל: פיקוד העורף, מד"א, משטרה, כיבוי אש, משרד החקלאות, משרד הבריאות והמשרד להגנת הסביבה וחמש רשויות מקומיות: חיפה, כרמיאל, אשקלון, ראשון לציון ובת ים.

⁹² Reich, (2010b)

⁹³ Korbas-magal & Reich, (2009)

⁹⁴ Boano & Lund, (2010)

