

פתח דבר

"משחק הוא הדרך של הילדים ללמוד את מה שלא ניתן ללמד אותם"

מריה מונטסורי

יותר מאשר בעבר מוצאות עצמן המפקדות הבכירות בצה"ל נדרשות לשיטות דיון לא שגרתיות כחלק מההתמודדות עם הדינמיות והמורכבות של הסביבה האסטרטגית. משחקי מלחמה תופסים נתח הולך וגדל במסגרת הזמן והקשב שמשקיע הפיקוד הבכיר בתהליכי החשיבה המערכתית הרחבים יותר שלו. זהו הרקע לגיליון 13 של "בין הקטבים".

אין כמו סיפור מסעיר כדי לפתוח דיון טוב. "אתגר המילניום 2002" (Millennium Challenge 2002) היה אירוע צבאי גדול שנועד "לחקור את אתגרי העתיד של ארה"ב בעתיד, אחרי 2010", לסייע בשכלול התפיסות שגובשו באותה העת ובקבלת החלטות הקשורות להתעצמות באמצעי לחימה. האירוע, שעלותו הסתכמה ב־250 מיליון דולר, כלל תמרון ימי ואווירי נרחב בהשתתפות 13,500 חיילים ב־17 זירות לחימה שונות, ושילוב של סימולציות ממוחשבות. את האירוע אישר באופן אישי שר ההגנה דאז, דונאלד ראמספלד.

הכוח הכחול במשחק ייצג, כתמיד, את ארצות הברית, ואילו את הכוח האדום ייצגה מדינה לא ידועה במזרח התיכון שכיום סבורים כי באירוע התכוונו לתשלובת בין צבא עיראק לבין צבא איראן. בראש הכוח האדום עמד גנרל פול ואַרְרִיפֶר, קצין מרינס ותיק ומנוסה שפרש משירות ב־1997 לאחר 41 שנות שירות. ואַרְרִיפֶר נחשב ל"קצין ערמומי" ונבחר לפקד על הכוח האדום, לאחר שהתנסה בתפקיד זה באירועים קודמים. הכוח האדום היה קטן בסדרי גודל מן הכוח הכחול וסבל מנחיתות טכנולוגית משמעותית בהשוואה לצד הכחול.

למרות יחסי הכוחות הצד האדום להפוך את הקערה על פיה ולגרום לכך שהיתרון הטכנולוגי של הכחול יאבד ממשמעותו. הכוח האדום נמנע מלהשתמש במערכות הקשר המיושנות, ובמקומן ביסס את התקשורת שלו על שליחים רכובים על אופנועים ועל טכנולוגיות מיושנות כמו איתות אור. בהכירו את הגישה הכללית האמריקאית, ידע ואַרְרִיפֶר שארצות הברית תימנע מלפתוח

בלחימה, עד אשר תמצה את כל האלטרנטיבות האחרות. הוא ניצל נקודת תורפה זו והפעיל מכת פתיחה מפתיעה שהתבססה על שיגור בוזמנית של טילים מיושנים כדי להטביע את מרבית הצי הכחול. כדי להשלים את המהלומה, שולב במהלך כוח גדול של סירות נפץ מהירות עם מתאבדים, חלקן במסווה אזרחי תמים, שהטביעו חלק ניכר מכלי השיט ששרדו את מכת הפתיחה.

לאחר התבוסה שהנחיל לכוחלים בשלב הפתיחה, הוכתבו לגנרל ואן־ריפר כללי משחק חדשים שנועדו לרסן את "היצירתיות המופרזת" שהפגין. בתגובה לכל ההתרחסות כתב ואן־ריפר דוח שבו טען כי המשחק נשלט על ידי אנשים הרוצים להוביל למסקנות מוגדרות, והוא עלול להטעות את מקבלי ההחלטות.¹ כאמור, משחקי המלחמה משמשים כיום לדיון מתקדם של המפקדות הבכירות. אנו מודעים יותר לגישות המתודולוגיות השונות וליתרונות ולחסרונות של משחקים שונים בהקשרים שונים. עם זאת, נדמה כי הפוטנציאל של שימוש במשחקים כדי לפתח את תפיסת צה"ל ומיומנות מפקדיו בדילמות שונות הקשורות בהפעלת כוח ובבנינו – עוד רחוק ממיצוי.

יתכן ש"אתגר המילניום 2002" הוא אירוע קיצוני בהיקפו ובמחלוקת שעורר. עם זאת עצם היקפו, שאפתנותו והמחלוקת הערה על תוצאותיו, מעידים על החשיבות המיוחסת למשחקים כאלה בצבאות זרים, ומעוררים קנאה. האם, למרות התקדמות תחום משחקי המלחמה, מביא צה"ל לבחינה ביקורתית ומאתגרת עד כדי כך את רעיונותיו התפיסתיים לגבי העתיד? האם יתכן משחק מלחמה בצה"ל שתוצאותיו כל כך בלתי צפויות? כדרכנו, אנו מבקשים לעורר דיון מערכתי בשאלות אלה ובשאלות נוספות הקשורות בעולם משחקי המלחמה בצה"ל. נעשה זאת באמצעות התבוננות

¹ "אתגר המילניום" כלל גם שערורייה תקשורתית שהחלה בטור שנכתב ב"ניוירוק טיימס" על ידי ניקולס קריסטוף. קריסטוף ראיין את ואן־ריפר שטען באופן בוטה כי "היבריס הורג". ואן־ריפר טען זאת כלפי היהירות האמריקאית והזלזול כלפי האויבים. הטור הסתיים באמירה שבמצאות לא ניתן להפסיק את המשחק ו"למשטר" את היריב וכי "זה עובד רק במשחקי המלחמה".

לעיון נוסף ב"אתגר המילניום", ראו:

- Nicholas D. Kristof, "How We Won the War", *The New York Times*, September 6, 2002.
- Micha Zenko, "Millennium Challenge: The Real Story of a Corrupted Military Exercise and Its Legacy", *War on the Rocks*, November 5, 2015.
- Micha Zenko, *Red Team: How to Succeed by Thinking Like the Enemy* (Basic Books, November 3, 2015).
- עמרי פדהצור, "חשיבה יצירתית שיטתית בצבא", *מערכות* 443, יוני 2012, 10-11.

משולבת על תחום משחקי המלחמה: מן הצד האחד, סדרת מאמרים העוסקים בבחינת הנעשה בתחום בשנים האחרונות בצה"ל ובמערכת ביטחון. ומן הצד השני, התבוננות "החוצה" אל צבאות זרים ואל דוגמאות מעולמות אחרים ומתקופות אחרות, כדי לשאוב השראה ולזהות נורות אזהרה.

את הגיליון פותחים תא"ל **מוטי ברוך**, רח"ט תוה"ד, וסא"ל **אלי מיכלסון**, רע"ן פיתוח ידע מערכתי במרכז דדו. מאמרם עוסק במורכבות השימוש במשחקי מלחמה במסגרת מערכת הלמידה המטכ"לית הרחבה יותר. תפקידם של משחקים, על פי ברוך ומיכלסון, הוא להכניס את גורם החיכוך באופן מחושב ומושלל לתוך תהליכי הלמידה ופיתוח התפיסה הרחבים יותר.

המאמר השני בגיליון הוא של **גור צלליכין**, אשר מצביע במאמר על היעדרו של הדרג המדיני ממשחקי מלחמה האסטרטגיים הנערכים במטכ"ל. הוא מנמק מדוע בנוסף למשחקי המלחמה של הדרג המקצועי הבכיר, יש לקיים גם משחקי מלחמה משותפים עם הדרג המדיני הנבחר, מתוקף עקרון האחריות המשותפת וההתמודדות עם האתגר האינטלקטואלי הנלווה להבנת בעיות הביטחון הלאומי ופיתוח המענה להן.

לצד שני המאמרים הראשונים המדגישים את מהותם של משחקי מלחמה כמרחבי מפגש מאפשרי למידה, מעשיר את הדיון מאמרו של ד"ר **שי הרשקוביץ**, השלישי בגיליון. הרשקוביץ מאיר בפנינו כי משחקי מלחמה אינם נחלתם הבלעדית של העוסקים במלחמות. גם מנהלים עסקיים משחקים בסביבה העסקית נוטים המשחקים לעסוק בשלושה אתגרים אסטרטגיים מרכזיים: אתגרים הנובעים מאופי הסביבה האסטרטגית; אתגרים הנובעים ממגבלות קוגניטיביות קבוצתיות ואישיות; ואתגרים הנובעים ממבנים מפרוצדורות ומהתנהגויות ארגוניות. מסקנתו של הרשקוביץ היא שמשחקי המלחמה אפקטיביים במיוחד כאשר הם מבוצעים כחלק מתהליך ואינם בגדר מופע חד פעמי ומנותק. חשיבות עליונה רואה הרשקוביץ לחיבור בין תהליכי קבלת ההחלטות והסוגיות המטרידות את ההנהלה לבין משחקי המלחמה. הרשקוביץ מספק, אם כן, עומק נוסף לטענתם של ברוך ומיכלסון לגבי ההקשר התהליכי הרחב של משחקי מלחמה כחלק ממערכת הלמידה הארגונית.

במאמר הרביעי בגיליון מציג סא"ל ד"ר **רום לירז** מסגרת תיאורטית על משחקי מלחמה כחלק מתהליכי חשיבה מערכתיים בארגונים, תוך שהוא מתבסס על הניסיון שנצבר בפיקוד המרכז. על בסיס זה, מצביע רוז על יתרונות

המשחק בעולם, אשר קצב השינוי בו גובר, אך הוא גם מחדד את הערות האזהרה לגבי המגבלות המובנות במתודולוגית המשחקים, וחשוב מכך – הסכנות וההטיות האפשריות הטמונות בפלטפורמה זו.

המחשה לסכנות הללו מביא בפני הקוראים מר **שאול ברונפלד**, עמית מחקר במרכז דדו. במאמר החמישי בגיליון מנתח ברונפלד את סיפורם של משחקי המלחמה שנערכו בשנתיים שאחרי מלחמת ההתשה, מאוגוסט 1970, ושקיבעו את העמדות ואת התפיסות להגנה שהשתמרו עד ערב מלחמת יום הכיפורים. בתיאור היסטורי מפורט מציג ברונפלד בפני הקורא גם את ההיבטים המתודולוגיים של המשחקים, אז, וגם את ליקויי הלמידה שאפיינו את התקופה. לטענתו של ברונפלד, למרות השקעה באיכות המשחקים ולמרות איכות הדיונים עצמם, אלה לא הובילו לחשיבה מחודשת על התוכניות.

סוגיה נוספת בתחום מעלה סרן (מילי) **אופק איש-מעש** שבחר לדון בתפקיד המודיעין במשחק המלחמה. מאמרו, השישי בגיליון זה, מדגיש את הצורך לספק, בנוסף לתוצרי המודיעין המוכרים, גם מודיעין תרבותי לטובת השחקנים במשחק מלחמה אסטרטגי. מודיעין מסוג זה נועד לשפר את האופן שבו אנו מבינים את היריב – כפי שהוא תופס את עצמו, אותנו ואת המציאות. היבט זה חיוני, אם אנו מבקשים למצות את משחק התפקידים ככלי מועיל בפיתוח החשיבה שלנו. גופי המחקר המודיעיני נדרשים להיות מסוגלים לתמוך בגישה הזו.

עוד על למידת תרבות ושחקנים זרים ניתן למצוא במאמר השביעי בגיליון מאת ד"ר **טל טובי**. טובי, חוקר באוניברסיטת בר-אילן, מגיש לקוראים את סיפור המחקר התרבותי-אסטרטגי שהתפתח במכון ראנד (RAND) בארה"ב בעקבות משחק מלחמה שחשף את הפער בסוג הידע הזה. הוא מנתח כיצד ממשחקי סייירה (SIERRA) התפתחה סדרה של מחקרים היסטוריים, וכיצד מחקרים אלו השפיעו על ראנד עצמו ובעיקר על האסטרטגיה האמריקנית באותה התקופה. זהו לטענתו "אפקט הפרפר" – מקרה שבו ברור כיצד משחק מלחמה הצליח לחולל תהליך למידה ארוך ושיטתי יותר ובסופו של דבר לשינוי בדפוסי החשיבה והפעולה הן של מכון המחקר והן של הצבא האמריקני עצמו. שני המאמרים האחרונים בגיליון עוסקים בתפקידו של משחק המלחמה בתחום בניין הכוח. סא"ל **יניב מינקוב**, ראש ענף המחקרים הצבאיים בזרוע היבשה, דן בתועלתן של סימולציות (הדמיות) ושל שיטות משחק אחרות ככלי

לפיתוח תפיסות ואמל"ח בבניין הכוח. מינקוב מבחין בין עיצוב תפיסות לבין פיתוח אמל"ח וטוען כי כל אחד מהם דורש שיטות משחק, מחקר וניסוי שונות. יש להתאים, אם כן, לכל צורך את שיטת הבחינה המתאימה לו. לכן, לשאלות מורכבות הקושרות אמל"ח ותפיסה יש להתאים תהליכי בחינה מורכבים המשלבים שיטות משחק סימולציה ובחינה שונות. משלים את הדיון הזה מר **שמואל שמואל**, חוקר במרכז דדו. שמואל בוחן במאמרו תהליכי למידה רבשנתיים המתרחשים בצבא היבשה האמריקני ובצבא היבשה הבריטי: Agile Warrior Unified Quest, ומאיר בכך לקורא את האופן שבו הם מתמודדים עם האתגר שאותו הציג מינקוב. סקירתו עוסקת בתוכני התהליכים בשנים האחרונות ובמתודולוגיה הכללית שלהם, תוך ביצוע הקבלה ליישום התהליכים בצה"ל. הוא מדגיש כי לא רק שאין מדובר באירוע חדפעמי, אלא שמשחקי המלחמה אף מסתמכים זה על זה משנה לשנה. הכותב ממליץ לצה"ל להקדיש משאבים רבים יותר לצורך בניין בסיס תפיסתי איתן שיאפשר קיום תהליכים דומים באופן שיטתי, איכותי ובעל ערך רב למערכת.

המציאות ממשיכה להשתנות ומשחקי המלחמה הם כלי המשמש בדינו לבירורה. התקדמנו ביישום גישת משחקי המלחמה בשנים האחרונות ובפיתוח המתודולוגי, ובכל זאת - האם אנו ממצים את הפוטנציאל של כלי חשיבתי זה? האם קיים, למשל, פוטנציאל נוסף שיאפשר לפתח גם את הדיון בתחום בניין הכוח הצבאי? כיצד אנו יכולים להמשיך ולקדם את הידע ולהרחיב את השימוש במשחקים בקהלים שונים ולצרכים נוספים?

בברכת קריאה מועילה

סא"ל אלי מיכלסון	גור צלליכין	אל"ם ערן אורטל
רע"ן פיתוח ידע		ראש צוות חשיבה