

מודיעין תרבותי למשחקי מלחמה אסטרטגיים

אופק איש מעש¹

גיליון זה של בין הקטבים, המבקש לתרום לדיון על משחקי המלחמה האסטרטגיים, מזמין דיון גם על תפקידו של המודיעין בתהליך. הטענה המרכזית המוצגת במאמר זה היא כי תפקידו העיקרי של המודיעין במשחקי מלחמה אסטרטגיים, במיוחד כאלה הכוללים משחקי תפקידים, הוא להיות מומחה ומוקד ידע למודיעין תרבותי על אודות היריב. לכן נדון במאמר בסוג המודיעין הנדרש לשם כך ובתחום המחקר המכונה "תרבות אסטרטגית" בתור מסגרת תפיסתית ומתודולוגית לפיתוח הידע הרלוונטי. המאמר יטען כי המודיעין נדרש לפתח ידע על התרבות האסטרטגית של המערכת היריבה, לנסח את הידע הזה בבהירות ובתמציתיות, לאפשר למשתתפים במשחק המלחמה ללמוד את התרבות האסטרטגית של הגורמים המיוצגים במשחק ולסייע להם להשתמש בידע הזה במהלכיהם.

המודיעין על התרבות האסטרטגית שונה במהותו מתוצרי הידע התשתית הנדרשים מהמודיעין כדרך שגרה, כגון: תורת הלחימה של האויב; סדר הכוחות ואמצעי הלחימה שלו; תנאי השטח; השחקנים והגופים הצבאיים והמדיניים; והסוגיות המדיניות. לעומת זאת, המודיעין על התרבות האסטרטגית עוסק בדפוסי החשיבה וההתנהגות של היריב. הוא שואל כיצד היריב תופס את המציאות, ומהם האמונות, הערכים והדימויים שלו אודותיו ואודותינו? כיצד הוא מגדיר את הבעיות האסטרטגיות שלו ואת האיומים הנשקפים לו? ומהם ה"כפתורים" המגרים אותו לתגובה והמניעים אותו לפעולה? מכאן נובעת התרומה האפשרית והמגוונת של המודיעין למשחק המלחמה. זאת מעבר לתרומת המודיעין לניתוח הבעיה שסביבה נסוב המשחק ולתרומתו לפיתוח התרחיש ועזרים שונים הנסמכים, בדרך-כלל, על ידע קיים.

¹ אופק איש מעש הוא תלמיד בתכנית ללימודי דוקטורט במחלקה ליחסים בינלאומיים באוניברסיטה העברית.

תרומתו של המודיעין בשלביו השונים של משחק המלחמה וסוגי המודיעין השונים נדונים בהרחבה בהמשך המאמר. אך עוד קודם לכן, נלבן את משמעות המושג "מודיעין תרבותי" ונברר מהו מחקר של "תרבות אסטרטגית".

מודיעין תרבותי

תרבות, על פי הגדרתו של אדוארד טיילור – מהאבות המייסדים של האנתרופולוגיה – היא "מערכת מורכבת המקיפה ידע, אמונה, אמונות, אמות מוסר, חוק, מנהגים וכל הכישורים וההרגלים האחרים שהאדם רוכש כפרט בחברה".² זהו למעשה "מנגנון המחולל נורמות וכללים של התנהגות" המעצבים את "דרך החיים השלמה של חברה מסוימת": האופן שבו היא מאורגנת, האמונות והערכים שלה וצורות התקשורת בינה לבין עצמה ובינה לבין גורמים חיצוניים.³

ידע תרבותי יכול לסייע לנו רבות בתהליכי תכנון והערכה אסטרטגיים בשדה הביטחוני, העסקי או החברתי. הידע התרבותי מאפשר לאפיין התנהגויות, להבין את משמעותן ולהעריך דפוסי התנהגות ופעולה עתידיים של פרטים ושל קבוצות. כמו כן, ידע מסוג זה משפר את היכולת שלנו להתנהג בצורה יעילה יותר במפגשים בין-תרבותיים.⁴

בהקשר הביטחוני, מודיעין תרבותי הוא מכלול המידע הנאסף והנחקר במטרה "לפצח" את הקוד התרבותי של החברה הנחקרת. זהו המידע שבעזרתו ניתן להבין את דפוסי החשיבה והפעולה המאפיינים את החברה המדוברת ולהגדירם לצורך בירור שאלות הנוגעות למדיניות ולביטחון. דוגמא לכך ניתן למצוא בכתביו של יהושפט הרכבי – מחשובי ההוגים הישראליים בתחום המודיעין. הרכבי עמד על כך ש"קונפליקט בין-לאומי הוא תופעת חיים מורכבת", והדגיש כי הבנת הקונפליקט מחייבת שילוב בין מגוון תחומי ידע הנוגעים גם לחקר התרבות וההתנהגות האנושית וגם לאלה הקשורים במדעי המדינה, ביחסים בינלאומיים וכדומה. בין התחומים שמנה הרכבי ניתן

² Eduard B. Tylor, *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (New York: Henry Holt and Co., 1874).

³ Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays* (New York: Basic Books, 1973), 4-5.

⁴ David C. Thomas et al., "Cultural Intelligence: Domain and Assessment", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8: 2 (July 2008), p. 128.

למצוא: פסיכולוגיה חברתית, סוציולוגיה, היסטוריה, תקשורת וסמנטיקה.⁵ ערן לרמן, בכיר לשעבר באמ"ן ובמטה לביטחון לאומי וחוקר יחסים בינלאומיים, מוסיף כי כדי לתמוך פעולות ברמה המערכתית וברמת האסטרטגיה הלאומית, דרוש "מודיעין במובנו הרחב ביותר", המבוסס על "הבנה מצטברת של הזולת, של 'האדם שבצד השני', של היגיון מעשי, של שאיפותיו, של אופקי הבנתו וידיעתו ושל חולשות האנוש שלו".⁶

מהגדרות אלו ניתן להסיק כי מודיעין תרבותי הוא כל אותו ידע המופק בעזרת כלי מחקר הומאניים ושתוצריו הם פרשניים וסובייקטיביים. מודיעין תרבותי לפיכך הוא המעניק משמעות למודיעין הטכני והכמותי, המתאר את היריב בהיבטים הפיזיים והמוחשיים שלו (שטח, סד"כ, אמצעי לחימה, תורת לחימה, מבנים וארגונים ועוד). תמונת המודיעין, קל וחומר הערכת המודיעין, לא יכולה להיות שלמה ללא הבנה וסקלול של הידע התרבותי על החברה היריבה, ובאופן מיוחד על הפרטים המנהיגים אותה.

הידע התרבותי עובר כחוט השני בכל רמות העיסוק הביטחוני. לדוגמא, ברמה הטקטית קשור הדבר בידע תרבותי על הסביבה האנושית בתא שטח ספציפי, על ערכיה ומנהגיה ועל יחסי הכוחות בתוכה במטרה לסייע לכוחות לוחמים, בעיקר במשימות ביטחון שוטף ולוחמה בטרור;⁷ ברמה האופרטיבית, הידע התרבותי קשור באופן שבו המודיעין יכול להסביר מערכות ביטחוניות יריבות ואת ההעדפות התפיסתיות שלהן בתחומי הלחימה והפעלת הכוח במישור האופרטיבי והטקטי.⁸ ברמה האסטרטגית, הידע התרבותי יכול לסייע להסביר כיצד תופס היריב את האיום וכן את ההעדפות המדיניות והביטחוניות של מקבלי ההחלטות הבכירים בקרב הישות היריבה על רקע המטען העמוק של מערכת הערכים והשיקולים שלהם.⁹

⁵ יהושפט הרכבי, *עמדת הערבים בסכסוך ישראל-ערב* (תל אביב: דביר, 1968), 11.

⁶ ערן לרמן, "סומים בקרב? עיונים ב'מהפכה בעניינים צבאיים' ובזיווג הבעייתי בין האמנות האופרטיבית לבין המודיעין", *מערכות* 355 (ינואר 1998): 22.

⁷ Joint Doctrine Note 4/13 – Culture and Human Terrain, 2.

⁸ Christopher P. Twomey, "Lacunae in the Study of culture in International Security," *Contemporary Security Policy* (2008), 340.

⁹ *ibid.* 341.

תרבות אסטרטגית

ניתן לאתר את הקישור בין תרבות לבין מדיניות וביטחון במחקר האקדמי בשנות ה־70, על רקע המלחמה הקרה. ג'ק סניידר, מהחלוצים של חקר "תרבות אסטרטגית",¹⁰ ראה בתרבות אסטרטגית מסגרת תפיסתית חשובה להסברת התנהגותם של יריבים במערכת הבינלאומית, לצד גישות אחרות הרווחות בתיאוריות של יחסים בינלאומיים. עבודתו של סניידר עסקה ברעיון "המבצעים הגרעיניים המוגבלים", כחלופה למלחמה גרעינית כוללת ולהשמדה הדדית מובטחת (MAD) וזאת בשיאה של המלחמה הקרה. יישום הרעיון, אשר נולד במערכת הביטחון האמריקנית במחצית שנות ה־70, חייב שיתוף פעולה מצד היריב. סניידר נדרש על ידי חיל האוויר של צבא ארה"ב לבחון כיצד הסובייטים יקבלו אותו. סניידר לא התיימר להעריך את התנהגותם, אלא לאפיין את ההקשר התרבותי ה"כובל" את מקבל ההחלטות הסובייטי, ולשער כיצד הוא יתפוס את המבצעים הגרעיניים המוגבלים ויגיב אליהם.¹¹ הטענה שעמדה בבסיס הגישה המחקרית שבה השתמש סניידר כדי לספק מענה לשאלה המורכבת, הייתה כי "יש משהו מאיר עיניים בחשיבה על המנהיגים הסובייטים כיותר מאשר אסטרטגים גנריים [...] אלא כעל פוליטיקאים וביורוקרטים שהתפתחו ושעברו תהליך חברות לתוך תרבות אסטרטגית ייחודית במובנים רבים; ושהפגינו בעבר נטייה ייחודית להגיב בדרכים מסוימות בעיתות משבר".¹²

על פי ההגדרה הרווחת במחקר האקדמי, תרבות אסטרטגית היא סך הרעיונות, האמונות, הערכים, התגובות הרגשיות ודפוסי ההתנהגות שחברי הצמרת המדינית-ביטחונית רכשו במהלך חייהם. לתרבות האסטרטגית יש השפעה ניכרת על עיצוב דפוסי החשיבה של מקבלי ההחלטות, על תפיסתם את האיומים בסביבה האסטרטגית, על האופן שבו הם ממסגרים וממשיגים את הדיונים בבעיות אסטרטגיות וכן על ההתנהגויות וההעדפות האסטרטגיות שלהם.¹³ התרבות האסטרטגית מקדשת את מערכת הרעיונות והסמלים במידה

¹⁰ Alistair Johnston, "Thinking about Strategic Culture," *International Security* 19: 4 (Spring 1995), 36.

¹¹ Jack Snyder, *The Soviet Strategic Culture: Implications for Limited Nuclear Operations* (Santa Monica, CA: Rand, 1977), 1-3.

¹² Snyder, *The Soviet Strategic*, 4.

¹³ Ibid, 8; Darryl Howlett, "The Future of Strategic Culture," *Defense Threat Reduction Agency* (October 2006), 3.

המשווה להתנהגות ולהעדפות האסטרטגיות מראית עין של תוקף עובדתי ושימויות.¹⁴ לפיכך, תרבות אסטרטגית לא רק מעצבת ומשמרת דפוסי חשיבה והתנהגות אסטרטגית, אלא גם מגבילה את היכולת לחשוב אחרת על אסטרטגיה ולאמץ דפוסי התנהגות וכלים חדשים. זאת, לטענת אליסטר גיונסטון, באופן המאפשר להעריך התנהגות אסטרטגית במידה גבוהה יותר של סבירות.¹⁵

מגוון רחב של נסיבות ושל תנאים מהווים מקורות השראה שמהם נובעת התרבות האסטרטגית של החברה הנחקרת. למשל: היסטוריה, אירועים מכוננים, מיתוסים וסמלים, טקסטים מרכזיים ומקורות הפילוסופיה והחוכמה העתיקה, עקרונות האמונה הדתית, המבנים הפוליטיים, הגיאוגרפיה והמשאבים והאמצעים הטכנולוגיים.¹⁶

המקורות שמהם ניתן ללמוד על התרבות האסטרטגית הם מגוונים. המקורות המהימנים ביותר הם כמובן מקורות ראשוניים, כגון הגות מדינית וצבאית כתובה, נאומים, ראיונות, דיונים, וכן, טקסטים לאומיים וצבאיים, ספרות, תכניות לימוד, ביטויים באמנות ובתרבות פופולארית לאפיונות היסטוריות (סמלים ומונומנטים, תכניות טלוויזיה, שירים). גם למקורות משניים, שהם פרי עבודתם של יוצרים בני שתי תרבויות (bi-culture), יש ערך רב לחוקר התרבות האסטרטגית. כגון, דמות ספרים, סרטים או תוצרים דוקומנטריים אחרים.¹⁷ לשם למידה מיטבית, במיוחד של חומר גולמי המופק ממקורות ראשוניים, נדרשות מצד החוקר רגישות ואינטליגנציה תרבותית גבוהה. שכן מדובר ב"למידה של הצללים" (Study of the Shadows), מכיוון שלתרבות אין התגלמות ממשית ומוחשית (Substance) שהחוקר יכול לתפוס, לכמת ולאבחן במישרין.¹⁸

ככל שמחקר התרבות האסטרטגית התפתח, כך התרחב מגוון השאלות שנבחנו ביחס להתנהגות של מדינות במערכת הבינ"ל:

¹⁴ Geertz, *The Interpretation*, 90.

¹⁵ Johnston, *Thinking about*, 46.

¹⁶ Rashed Uz Zaman, "Strategic Culture: A 'Cultural' Understanding of War," *Comparative Strategy* 28: 1 (2009), 68-88.

¹⁷ Anthony Marc Lewis, "Re-examining our perceptions on Vietnam," *Studies in Intelligence* 17: 4 (Winter 1973), 61.

¹⁸ שם, 1. אנתיוני מארק לואיס הוא חוקר מודיעין בכיר ב-CIA לשעבר.

אסטרטגיה צבאית – העבודות המוקדמות של החוקרים החלוצים בתחום התמקדו בעיקר באלמנטים הצבאיים של האסטרטגיה רבתי. כך בעבודתו של סניידר על התרבות האסטרטגית הסובייטית וגם בעבודתו של גריי על התרבות האסטרטגית האמריקנית. שתי העבודות האלה עסקו בשאלות של תפיסות הפעלת כוח הנוגעות להרתעה, למדרגות הסלמה וללוחמה מוגבלת, לשימוש באמצעי לחימה שונים, ובפרט לאפשרות לשימוש בנשק גרעיני.¹⁹

השילוב בין התחום המדיני לצבאי באסטרטגיה רבתי ובמדיניות לאומית – המחקר האקדמי העכשווי של תרבות אסטרטגית מרחיב את המבט ובוחן שאלות כלליות יותר על אודות החשיבה וההתנהגות של שחקנים במערכת הבינלאומית ביחס לשימוש באלימות ובעוצמה קשה לשם השגת מטרות לאומיות-מדיניות; ביחס לנטייה לליברליזם או לניאוריאליזם ביחסים בינלאומיים; חשיבות החוק הבינלאומי; והשימוש בגישה רב־צדדית או חד־צדדית בדיפלומטיה ובמלחמה.²⁰

בין העבודות המשקפות עיסוק רחב מן הסוג הזה, ניתן למנות את עבודותיהם של ג'ונסטון ופנג החלוקים בדעתם בעניין הנטייה של סין למדיניות התקפית ואגרסיבית;²¹ של מטלארי ומאייר על הנטייה של האיחוד האירופי להימנע מהפעלת כוח ולנקוט גישה רב־צדדית לפתרון סכסוכים ולקידום ערכים משותפים;²² ושל סקאק ואדמסקי על השפעת התרבות האסטרטגית של ההנהגה הרוסית על האקטיביזם המדיני והצבאי הגובר בעידן פוֹטין באוקראינה ובסוריה.²³

¹⁹ Jack Snyder, *The Soviet Strategic*; Colin S. Gray, "National Style in Strategy: The American Example," *International Security* 6: 2 (1981): 21-47.

²⁰ Christopher P. Twomey, *Lacunae in the Study of culture in International Security*, *Contemporary Security Policy* (2008), 341-2.

²¹ Alastair Johnston, *Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History* (Princeton: Princeton University Press, 1995); Huiyun Feng, *A Dragon on Defense: China's Strategic Culture and War* (Arizona State University, 2005).

²² Christoph O. Meyer, *Theorizing European Strategic Culture between Convergence and the Persistence of National Diversity* (2006); Jaane Haaland Matlary, "When Soft Power Turns Hard: Is an EU Strategic Culture Possible?," *Security Dialogue* 37: 1 (March 2006): 105-121.

²³ Mette Skak, "Russian Strategic Culture: The Role of Today's Chekisty," *Contemporary Politics* 22: 3 (July 2016): 324-341;

דימה אדמסקי, "ההתערבות הרוסית בסוריה – משמעויות אסטרטגיות ולקחים מערכתיים," *עשומות* 13 (נובמבר 2016).

המודיעין במשחק מלחמה אסטרטגי

משחקי מלחמה אסטרטגיים המיועדים לדרגים הבכירים במערכת הביטחון יכולים לשמש כלי למידה אפקטיבי אם מנהלים אותם נכון. משחקי המלחמה, במיוחד אלה המבוססים על משחק תפקידים, שואפים לייצר תוכן המתקרב ככל הניתן להתפתחויות, להתנהגויות ולדילמות הצפויות לאתגר את האסטרטגיה ואת מקבלי ההחלטות. זאת במטרה לסייע למקבלי ההחלטות להתכונן למערכה המדינית-ביטחונית או הצבאית הנדונה, או לכל הפחות לתת בידם את הכלים לחשוב עליה ולדמיין אותה, על האתגרים וההזדמנויות שהיא טומנת בחובה. הלמידה האפקטיבית, אם כן, תלויה במידה רבה ביכולת לייצר משחק תפקידים אותנטי ונאמן למציאות, במיוחד בצד של היריב. חלק זה של המאמר ידון בשני מרכיבים: בתרומתו של המודיעין לתהליך פיתוח משחק המלחמה והבנת הבעיה; וכן בתרומת המודיעין למשחק התפקידים מוצלח, ובתרומתו המכריעה של המודיעין לכך.

תרומת המודיעין לתהליך פיתוח המשחק

המודיעין נדרש להשתלב בפיתוח משחק מלחמה אסטרטגי מראשיתו. בשלב זה יעמדו לו לעזר הבקיאיות והידע על מושאי המחקר המודיעיני שלו וידיעתו את נתוני היסוד וכן את הערכות המודיעין הרלוונטיות לנושא שסביבו נערך משחק המלחמה. הידע המצוי בראשו של הקמ"ן ומאגרי המידע שאליהם הוא נגיש במסגרת תפקידו, מאפשרים לו להניח את שכבת הידע הראשונית הנחוצה לבירור הדילמה המרכזית המונחת לדיון במשחק המלחמה, ולסייע בפיתוח התרחיש המלווה אותו. אולם, מעבר לשימוש הרווח בידע המודיעיני הבסיסי (היבטים צבאיים כמו אמל"ח או היבטים פוליטיים כמו מוסדות השלטון או היבטים כלכליים) למודיעין יכולה להיות גם תרומה בעלת ערך מוסף ייחודי, אם ישכיל לשלב את הידע שלו על התרבות האסטרטגית של היריב ושל גורמים נוספים המיוצגים במשחק המלחמה.

על סמך היכרותו עם הסוגיות המדיניות והביטחוניות המטרידות את היריב ואלו התלויות ועומדות בינו לבין ישראל ומתוך הבנתו את האינטרסים, את השיקולים ואת המתחים במערכת היריבה, המודיעין הוא שותף מרכזי בבירור הדילמה שתעמוד בלב משחק המלחמה. המודיעין המסתמך על ידע ועל היכרות

עמוקה עם התרבות האסטרטגית של היריב יכול לסייע במסגור הבעיה האסטרטגית באופן שלם. קרי, באופן המקיף גם את תפיסת האיום של היריב ואת שורשי התייחסותו אליה, על המתחים והמורכבויות שבה: מהם הנרטיבים המובילים בראיית היריב להיווצרות הבעיה? מהם הערכים הדוחפים אותו להתבצר בעמדתו ומונעים פתרון של הבעיה? מהי חשיבותה של הסוגיה בעיני הדמויות השונות ודעת הקהל של מערכת היריבה?

מעבר לכך, הידע התרבותי על אודות המערכת היריבה יכול לתרום לאמינות הנתונים המופיעים בתרחיש ולהגברת תחושת האותנטיות של החוויה המשחקית. כך למשל, שימוש באמצעים ויזואליים או טקסטואליים להמחשת נאומים, סרטוני תעמולה, כרוזים, רשומות ("פוסטים") ברשתות החברתיות המשקפים את הסגנון של היריב והטעוניהם בפולקלור, כגון סמלים, ביטויים, פתגמים, הפניות למקורות פילוסופיים ותיאולוגיים ואמצעים רטוריים נוספים כמו הפניית איומים וחזרה על סיסמאות קליטות ומשלהבות, יכולים להיות יעילים ביצירת האווירה האותנטית שתסייע להצלחת המשחק.

תרומת המודיעין למשחק התפקידים

משחק התפקידים הוא מרכיב חשוב במשחקי המלחמה האסטרטגיים. המשתתפים במשחק תפקידים, כולם או קצתם, נכנסים לנעליהם של שחקנים אחרים, יריבים או עמיתים. בסוג כזה של משחק מלחמה יש גם אלמנט של משחק (acting) שבמסגרתו המשתתפים צריכים להניח בצד את זהותם שלהם ולעטות על עצמם את הזהות של הדמות או של הישות שהם מייצגים. בדרך חווייתית כזאת המשתתפים יכולים ללמוד כיצד הגורם אותו הם מייצגים חושב על ישראל ועל עצמו.²⁴ כלומר, כיצד תופס הגורם המיוצג את הבעיות שעל הפרק ומבין אותה; מה מעורר אצלו רגשות עזים ודוחף אותו לפעולה, ומנגד, מה משכך ומפייס אותו; מהי המדיניות שהוא ינקוט להתמודדות עם הבעיה; ומהם הכלים המדיניים והצבאיים שהוא תופס ככאלה היכולים לשרת את המטרה שלו, ומהם הכלים שאינם במסגרת התפיסה שלו.

²⁴ גור צלליכין, משחקי מלחמה אסטרטגיים: תיאוריה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי (אגף המבצעים – מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, אוקטובר 2016), 83.

לשם כך, אין די בהיכרות עם הנתונים הפיזיים והטכניים של הגורמים אותם מייצגים המשתתפים במשחק התפקידים שבתוך משחק המלחמה. למודיעין, כמוקד ידע המשתתף במשחק, יש אם כן תפקיד בהצלחת החוויה המשחקית, משום שהוא יכול לסייע לעמיתיו לצלוח את האתגר של כניסה עמוקה אל תוך התרבות האסטרטגית של היריב, במסגרת הזמן המוגבל של משחק המלחמה.

לפני תחילת המשחק, המודיעין, כמומחה לתרבות האסטרטגית של היריב, צריך לסייע בהקניית הידע בנושא ולהכניס את הקבוצה לחוויה התרבותית של היריב.

הידע שנצבר על התרבות האסטרטגית של היריב, המושתת על מקורות ההשראה הפוליטיים, החברתיים והיסטוריים, והמקיף את הרבדים הלאומיים, האסטרטגיים והאופרטיביים של החשיבה וההתנהגות של המערכת היריבה, צריך להיות מוגש למשתתפים במשחק המלחמה באופן תמציתי וברור. אפשר לעשות זאת באמצעות הצגה של מספר היגדים אינפורמטיביים, פשוטים ובהירים. דוגמא להיגדים כאלה ניתן למצוא במאמרי על התרבות האסטרטגית של חיזבאללה.²⁵ שיטת ההיגדים היא שיטה נוחה וקלה היכולה לסייע למשתתפים לעכל את המידע וליצור שפה משותפת לקראת משחק התפקידים.

²⁵ אופק איש מעש, "התרבות האסטרטגית של חיזבאללה", *מערכות* 470 (מרץ 2017): 58-67. עשרת ההיגדים המוצגים במאמר מספקים תמונה רחבה של התרבות האסטרטגית של חיזבאללה, החל מתפיסת הסביבה האסטרטגית ומרכיבי האיום של הארגון (לדוגמא, "ישראל כאויב בעל שאיפות התרחבות, המאופיינת במדיניות כוחנית ובלתי צפויה ובעוצמה הרסנית"); דרך התפיסה העצמית שלו את ייעודו ואת התארגנותו הפוליטית, החברתית והצבאית במרחב המחיה הטריטוריאלי שלו ובאזור (לדוגמא "ההתנגדות כערך עליון וכדרך חיים, המשלבת חברה, צבא וממשל"); וכלה בהעדפות האסטרטגיות (לדוגמא "ההעדפה האסטרטגית של חיזבאללה היא הגנה מפני התוקפנות הישראלית") ובתרבות קבלת ההחלטות שלו.



אנואר סאדאת וקצינים מצרים בשיח על דגם לחציית קו בר-לב

לתדריך האינפורמטיבי המוגש כהיגדים ניתן להוסיף תדריך "משחקי" יותר, כמו זה של ג'ים וולמן, מומחה בריטי לעיצוב משחקי מלחמה. וולמן מתדרך את השחקנים גם על הרקע וגם על המטרות המשקפות את התרבות שלהם. למשל, המטרה של השחקנים יכולה להיות קולקטיבית (לדוגמא "אסור שהשבט היריב יזכה ליותר כבוד או מעמד מהשבט שלך") או פרטית (לדוגמא "המטרה שלך היא להרוויח כסף מהסכסוך").²⁶ לגישה זאת יש יתרונות וחסרונות. מחד גיסא, השימוש בשיטה זאת בהחלט יכול להפוך את משחק התפקידים לאותנטי יותר, מלהיב ומלמד, בעיקר בכל הנוגע ללמידה על דפוסי החשיבה וההתנהלות של המשתתפים עצמם. מאידך גיסא, קיימת אפשרות שההכוונה של המשתתפים למטרה ספציפית במשחק תייצר דווקא חשיבה חד-ממדית על הבעיה ועל הזירה באופן שיחטא למציאות המורכבת שהמשחק שואף להתמודד עמה. מכאן עולה הסיכון כי הדבר עלול לתרום דווקא לקיבעון של גבולות החשיבה ולא לפריצתם.

²⁶ Jim Wallman, "Cultural Wargaming: Understanding Cross-Cultural Communications Using Wargames," in *Zones of Control: Perspectives on Wargaming*, eds. Pat Harrigan, and Matthew G. Kirschenbaum (Cambridge, MA: the MIT Press, 2016), 545.

במשחק התפקידים עצמו, הקמ"ן משרת שתי תכליות. האחת, כחבר בקבוצה המייצגת את היריב עליו להתמודד כיתר חבריו המשתתפים עם ניתוח המהלכים של הקבוצות האחרות במסגרת התרבות האסטרטגית של הישות אותה הוא משחק. לכן עליו גם להיות שותף לתהליך התכנון ולהחלטות על הפעולות שבהן נוקטת קבוצתו. השנייה, מתוקף היותו מוקד הידע ומומחה התוכן לישות היריבה, הקמ"ן נדרש לסייע בהתמודדות של חבריו לקבוצה עם אתגר ההפנמה של התרבות האסטרטגית, ולאזן את השיח על היריב כך שתישמר האוטנטיות של המשחק. המודיעין צריך לגלות עירנות לשיח ולדפוס חשיבה והתנהגות שמבטאים יתר חברי הקבוצה, כאשר הוא מזהה חריגה מ"גבולות הגזרה התרבותיים" של היריב כפי שהוא מבין אותם. באפשרותו להתעכב על היבטים מסוימים בתרחיש, להעניק להם תשומת לב מיוחדת ולהעצים את התגובה הרגשית של היריב אליהם, או לחילופין, לשכך ביטויים לפרשנויות, אשר בראיתו אינן עולות בקנה אחד עם תפיסת התרבות האסטרטגית של השחקן שאותו מייצגת הקבוצה.

איזון השיח בין החשיבה היצירתית "מחוץ לקופסה" לבין ההיכרות התרבותית העמוקה והמעוגנת בניסיון ההיסטורי, חשוב למניעת עיוותי תפיסה העלולים להשפיע על משחק התפקידים ועל הלמידה מהמשחק כולו. כך, במסגרת משחק התפקידים רצוי שיעלו רעיונות מקוריים המאתגרים את החשיבה הישראלית הקיימת. עם זאת, רעיונות אלה עשויים להיות מוטעים על ידי "הטיה ישראלית". כלומר, המשתתפים עשויים לשקף יתר על המידה דפוסי חשיבה ישראליים ולהתבסס על היכרות אינטימית עם המערכת הישראלית ועם נקודות התורפה שלה, באופן שאינו מייצג בהכרח את אורח החשיבה של היריב ואת הידע המצוי בהישג ידו.²⁷ התפתחות כזו של הדינמיקה במשחק התפקידים עלולה כאמור להוביל להטיה או לעיוות במשחק המלחמה ולפגיעה באפקטיביות של הלמידה.

²⁷ משמעותה של האתנוצנטריות כפער קוגניטיבי המונע מבעדנו להבין את "האחר", היא השלכת סט הערכים והנורמות שלנו על הזולת מתוך אמונה, על פי רוב לא מודעת, שמדובר בסט אוניברסאלי או אידאלי ולא בייצוג ייחודי של דפוסי החשיבה שלנו.

תרומת המודיעין ללמידה מהמשחק, ותרומת המשחק למודיעין

"משחקי המלחמה האסטרטגיים", כותב גור צלליכין, "יכולים לשמש כלי עזר בתהליכי הלמידה, בדרך להבנת המציאות, להגדרת בעיות, לתכנון המענה ולפיתוחו". זאת, בין השאר, כדי להשיג "יתרון [על פני היריב] בתחרות על הלמידה".²⁸ במשחק מלחמה משתתפים מפקדים ומתכננים בכירים לצד קציני מודיעין בכירים, ולא אחת נוטלים בהם חלק גם פקידי ממשלה בכירים מהתחום המדיני-ביטחוני. שילוב זה יוצר פוטנציאל ללמידה מקצועית בהיבטים רבים הקשורים גם ללמידה על שיקולי היריב "האדום" וגורמים נוספים במערכת וגם למידה על שיקולי הצד "הכחול".

ניתן לחלק את שלב הלמידה ממשחק המלחמה לשתי רמות. **למידה מסדר ראשון** היא למעשה סיכום התובנות ביחס ל"צד האדום", אשר הופקו משלב משחק התפקידים, שבמסגרתו המפקדים הבכירים והמודיעין התנסו בתהליכי קבלת ההחלטות של היריב. **למידה מסדר שני** היא תוצאה של הסינרגיה בין התובנות הנובעות מהמבט של "הצד האדום" על "הצד הכחול" לבין ההיכרות עם המבט הכולל של "הצד הכחול".

למידה מסדר ראשון

למידה מסדר ראשון היא זו הבסיסית והאינטואיטיבית, ועניינה הוא פיתוח ידע אודות היריב. על פי מודל הסיווג של רמות הלמידה, אשר גובש על ידי ועדה של אנשי חינוך בראשות בנג'מין בלום מאוניברסיטת שיקגו בשנות ה-50', הלמידה אודות היריב מקיפה את שלושת שלבי הלמידה הראשונים (מתוך שישה): היכרות עם עולם התוכן ורכישת ידע (עובדות, מונחים, מספרים, עקרונות); ביסוס הבנה על ידי תרגום הידע שנרכש ופירושו; ויישום של הידע הנרכש תוך התאמת פתרונות למצבים חדשים.²⁹

במסגרת משחק המלחמה הלמידה הראשונית והבסיסית ביותר על היריב מתרחשת בשלבי ההכנה של הקבוצה "האדומה". הלמידה המשמעותית יותר על היריב מתרחשת תוך כדי משחק המלחמה, ואת עיקריה רצוי למצות ולסכם בסיום המשחק. במסגרת זאת, יש להתורר להעמקת הידע אודות האינטרסים של היריב והמשקלים השונים שלהם, לחשוף שיקולים ואילוצים פנימיים

²⁸ צלליכין, משחקי מלחמה, 15.

²⁹ דוד פסיג, מיומנויות של כישורי למידה עתידיים (2000), בתוך: www.passig.com.

וסמויים שלפני כן אולי לא חשבנו עליהם או לא הערכנו נכון את משקלם, ומתוך כך גם להבין את המתחים שבהם נתון היריב.

מבחינתו של המודיעין, זהו השלב לקדם בקרב המשתתפים במשחק – עימם נמנים מפקדיו והצרכנים של עבודתו בשגרה – את ההבנה על אודות הנרטיב או מספר הנרטיבים של היריב; לחשוף וללבן מחלוקות בתפיסת המציאות על "הצד האדום"; ולייצר בסיס לשפה משותפת בכל הנוגע לעולם המושגים של היריב, לעקרונות ולערכים המנחים אותו ולדפוסי החשיבה וההתנהגות המאפיינים אותו, ולגבי אלה שאינם מאפיינים אותו. יתרה מזאת, זוהי הזדמנות להתנער מגישות ישנות ולהיפתח לגישות חדשות.

למידה מסדר שני או "למידה על הלמידה"

הרמה המתקדמת של הלמידה היא כאמור "למידה על הלמידה". זוהי למידה החותרת לסירוגיה בין התובנות על היריב, התובנות על המבט של היריב על "הצד הכחול" והידע הכולל על "הצד הכחול". על פי המודל לסיווג רמות הלמידה המצוין לעיל, מדובר ברמות הגבוהות יותר של הלמידה שבהן הלומד מבצע הערכה וסינתזה. כלומר, התייחסות אינטגרטיבית וביקורתית לתובנות וגיבושן לכדי מבנים חדשים של ידע, ויש אף המגדירים זאת כ"השבחה של הידע".³⁰

מטרה ראשונה של "הלמידה על הלמידה" היא בחינה של **המדיניות הקיימת**. משחק התפקידים הנמצא בלב משחק המלחמה הוא הזדמנות עבור המשתתפים לחוות את המהלכים הצבאיים והמדיניים של ישראל מעיני היריב. בשלב זה שבו חוזרים המשתתפים במשחק לחבוש את "הכובע הכחול", עליהם לסכם את מסקנותיהם מהחווייה ולעמת אותן עם תפיסותיהם כפי שהן באות לידי ביטוי, למשל, בתכניות האופרטיביות לעתיד או בפעילות הצבאית השוטפת בהווה. יצירת הזיקה המחשבתית החדשה הזו עשויה לשפוך אור חדש על המדיניות ולהאיר רכיבים שלא נבדקו או שלא הובנו לעומקם לפני כן, ואף להוליד רעיונות חדשים לפעולה ולמדיניות. עבור המודיעין התובנות העולות מהלמידה על המדיניות יכולות לשמש כלי עזר בהמשך עבודתו. איש המודיעין

³⁰ שם. דוד פסיג, מומחה לחיזוי מגמות בטכנולוגיה ובחינוך מאוניברסיטת בר-אילן, רואה את ההשבחה כבחירת ההרכב הנכון של התובנות ושיפור הכלים ומערכת הידע הקיימת לאור הקשרים חדשים.

חוזר לשולחן העבודה שלו עם הבנה טובה יותר של השאלות שעליו לשאול ושל סוג הידע שהוא נדרש לפתח.

מטרה שנייה היא **הלמידה על עצמנו ועל התרבות האסטרטגית של המערכת הישראלית**. התהליך של הלמידה על הזולת הוא תהליך מעגלי. תהליך זה מחייב ביקורת עצמית, עירנות להנחות היסוד ולדעות המוקדמות שלנו על "האחר" ומודעות למכשלות המגבילות את החשיבה שלנו על "האחר". אם ניטיב לקיים תנאים אלה, הבנתנו את תרבותו של "האחר" צפויה להשתפר. וככל שזו תשתפר כך גם הבנתנו את התרבות שלנו תהיה ברורה וטובה יותר. הרכבי מכנה זאת "תהליך אינטראקטיבי של דילוגים לשני הכיוונים, שבו הבנת הזולת והבנתנו את עצמנו תלויים זה בזה".³¹

משחק מלחמה הכולל בתוכו רכיב של משחק תפקידים הוא כשלעצמו "תהליך של דילוגים". אם משחק התפקידים יתנהל באופן אותנטי הנשען על בסיס המחקר התרבותי, יש לשער שהשחקנים יפתחו בשלב ה"למידה על הלמידה" גם מידה של רגישות לתרבות האסטרטגית שלהם עצמם. על סמך ניסיונו הרב בעיצוב משחקי מלחמה, בין היתר עבור קהילת הביטחון הבריטית, הדגיש וולמן במאמרו "משחקי מלחמה תרבותיים", כי "משחקים בין-תרבותיים מעבירים את השחקנים חוויות חשובות, ויכולים ביום טוב לא רק לאתגר מן היסוד את ההבנה של השחקנים על אודות התרחיש, אלא גם ליצור תובנות עמוקות על התרבות שלהם עצמם".³²

הנושאים שאפשר להעלות לדיון ולבחון במבט ביקורתי בסיכום המשחק הם דפוסי החשיבה שלנו על היריב וקבלת ההחלטות. בדיון הנוגע לדפוסי החשיבה המובילים אותנו לגיבוש ידע ודעה על היריב ועל הסביבה האסטרטגית והאיומים הנשקפים ממנה, ניתן לשאול מגוון שאלות: כיצד אנחנו ממסגרים את הדיון באיומים או בבעיות אסטרטגיות ומדרגים אותם? האם מעורבים בהחלטה שיקולים ריאליים המעוגנים במידע מוחשי, או לחילופין, שיקולים רגשיים המוטים על ידי דימויים וניסיון היסטורי?

³¹ יהושפט הרכבי, "קשיים בלימוד עמים זרים", בתוך: *להכיר עמים קרובים: כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם*, עורך אלון הראבן, (ירושלים: הוצאת מוסד ון ליר, תשמ"ה 1985), 60-61.

³² Wallman, *Cultural Wargaming*, 548.

במסגרת הדיון הנוגע לקבלת ההחלטות ולגיבוש המדיניות ניתן לשאול כיצד אנחנו מקבלים החלטות, האם בתהליך סדור, כפי שאנחנו מחפשים פעמים רבות אצל היריב, או שמא בצורה דינמית וספונטאנית יותר? האם אנחנו מקדישים את הזמן ואת החשיבה הנדרשים לשקילת דרכי הפעולה האפשריות וההשלכות? מהם מקורות ההשראה למדיניות ולכלים שאנחנו מייצרים ומשתמשים בהם? מה מגביל את החשיבה שלנו על כלים אחרים? מבחינת המודיעין, הלמידה אינה מסתכמת רק בהפקת תובנות על המערכת היריבה או על מושאי המחקר. פרק הלמידה במשחקי המלחמה האסטרטגיים הוא הזדמנות טובה עבורו להיחשף גם לדפוסים החשיבה וההתנהלות של אנשי המבצעים והמדיניות. כגוף מטה מקצועי המצוי באופן שוטף בתווך בין הצד "האדום" לצד "הכחול", הלמידה על המערכת הישראלית חשובה עבורו לא פחות מאשר מהלמידה על המערכת היריבה. במסגרת עבודת המודיעין המלווה מערכות צבאיות, נדרש המודיעין לייעץ בשלבי התכנון, להעריך את ההתפתחויות ואת ההשלכות של הפעולה ולייצר בזמן אמת מודיעין להשפעה השואף לעיצוב המציאות ברמה התודעתית, הפסיכולוגית והחברתית במהלך הפעולה ולאחריה. לשם כך, עליו להכיר את ההתנהלות ואת דפוסי הפעולה של המערכת הישראלית, להבין כיצד היא משתקפת בעיני דעת הקהל והצמרת של המערכת היריבה, ולהצביע על סיכונים ועל הזדמנויות במרחב הניצב ביניהם.

סיכום

משחקי מלחמה הם כלי חשוב בסל הכלים לפיתוח של רעיונות אסטרטגיים ואופרטיביים ולשיפור השיח האסטרטגי. יחד עם זאת, על אף ההכנות הדקדקניות, ארגון מחושב של תהליכי החשיבה ושימוש במתודולוגיות שונות, משחקי המלחמה אינם חסינים מפני הטיות מחשבתיות.

כדי שמשחקי המלחמה יהיו מועילים ומוצלחים, כלומר כאלה המסייעים למפקדים הבכיר ולמתכננים לחשוב על העתידים האפשריים, על אנשי המודיעין לתפוס את תפקידם במשחק בין השאר כצרכנים וספקים של **מודיעין תרבותי** על הישויות היריבות. שכן המודיעין התרבותי השואף להסביר את קווי המתאר של ההתנהגות האסטרטגית של היריב ולהעריכם הוא רכיב קריטי במשחק המלחמה. זאת על יסוד ההנחה כי הצמרת המדינית-ביטחונית של היריב אינה מורכבת מאסטרטגים גנריים ורציונאליים, כי אם מדמויות שעברו

תהליכי חברות לתוך מערכת של אמונות ודפוסי חשיבה והתנהגות מסוימים השונה בהכרח משלנו.

במאמר זה טענתי כי המערכת המחקרית והמושגית המיטבית ליצירת ידע תרבותי רלוונטי למשחקי מלחמה אסטרטגיים היא "תרבות אסטרטגית". באמצעות השימוש בכלי מחקרי זה המודיעין ייטיב לאפיין את תפיסת האיום של היריב ואת ההעדפות האסטרטגיות שלו, באופן שיהפוך אותו למוקד ידע ולמשתתף פעיל וחיוני במשחקי המלחמה. כמובן שהתרומה של הידע התרבותי למשחקי מלחמה היא רק אחת מיני כמה שימושים שניתן לעשות בקודקס הידע הזה, אשר באפשרותו לשפר את עבודת המודיעין במגוון רחב של מישורים ופעילויות שבהם היא נוגעת.

כדי שגופי המחקר המודיעיני יהיו מסוגלים ליישם גישה זאת, נדרשת היערכות מתאימה של המעטפת המחקרית. הגם שלא ניתן למצות את הדיון בנושא במאמר זה, אציין בתמצית את התחומים שבהם דרושות התאמות:

ברובד התפיסתי יידרש שינוי באופן שבו המפקדים המודיעיניים מתייחסים לתחום הידע התרבותי, ובאופן שבו אלה המוגדרים מומחים תרבותיים ביחידות המחקר תופסים בעצמם את תפקידם, כקוריוז ופולקלור וכמצוי בשולי העשייה.

כן יידרש שינוי בגישה הרווחת **לעריכת מחקרי מודיעין** כיום, ובתוך כך תיקון מגמת השימוש במחקר כמותי וחזרה למחקרים איכותניים ופרשניים; עריכת "מחקרי שדה" ככל שהדבר מתאפשר; ויצירת שיתופי פעולה מערכתיים עם גופים המייצרים מודיעין תרבותי כתוצר לוואי של עבודתם (במיוחד יחידות האיסוף, המתפ"ש וכדומה).

כמו כן, יידרש **שידוד מערכות בתחום המודיעין הגלוי**, כמקור מידע עיקרי בעידן הנוכחי, בפרט בחקר חברות ותרבויות. על איסוף המודיעין הגלוי ומיצויו להתבסס על מוקדי ידע ותיקים עם גישה ועם זיקה הדוקה לחברה הנחקרת, לצד אוספים צעירים הבקאים במערכות הטכנולוגיות ובמקורות המידע העדכניים; וכן על קשר בלתי אמצעי בינם לבין החוקרים. מיצוי המודיעין התרבותי מחייב עבודה משותפת וצמודה של האוסף ושל החוקר, דווקא משום שמדובר בתחום כה חמקמק של תופעות שאינן פיזיות או מוחשיות בהכרח, ומשום שהוא דורש פרשנות ורגישות תרבותית. זוהי אותה "למידה של הצללים", כפי שכינה אותה איש ה-CIA אנתוני מארק לואיס.

לבסוף, בטווח הארוך, יהיה צורך לנקוט שינוי גישה גם בתחום **משאבי האנוש**, לרבות הכשרת חוקרים באנתרופולוגיה, סוציולוגיה, פסיכולוגיה וכן הלאה ברמות שונות בכל אחד ממסלולי ההכשרה למחקר מודיעיני ("חבצלות", עתודה וקורסים קדם-צבאיים).

רק מהלך שלם ואמיתי בכיוון הזה יסייע לנו להבין את היריב כפי שהוא תופס את עצמו, אותנו ואת המציאות, להעריך טוב יותר את מהלכיו ואת כוונותיו ולשפר את המענה המדיני והצבאי להתמודדות עם האתגרים ולמיצוי ההזדמנויות.

רשימת מקורות

- אדמסקי, דימה. "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית: השפעת התרבות האסטרטגית על המהפכה בעניינים צבאיים ברוסיה, בארצות-הברית ובישראל." מערכות (2012).
- אדמסקי, דימה. "ההתערבות הרוסית בסוריה – משמעויות אסטרטגיות ולקחים מערכתיים." עשתונות (נובמבר 2016).
- הראבן, אלוף. 1985. כיצד נלמד את מה שאין אנו יודעים על הערבים?. להכיר עמים קרובים: כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם, 15-32 נערך על ידי אלוף הראבן. מוסד ון ליר (1985).
- הרכבי, יהושפט. עמדת הערבים בסכסוך ישראל-ערב. דביר, 1968.
- הרכבי יהושפט. "קשיים בלימוד עמים זרים." להכיר עמים קרובים: כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם. נערך על ידי אלוף הראבן, 72-53. מוסד ון ליר, 1985.
- יאיר, ג'. צופן הישראליות – עשרת הדיברות של שנות האלפיים. כתר, 2011
- לרמן, ע'. סומים בקרב? עיונים ב'מהפכה בעניינים צבאיים' ובזיווג הבעייתי בין האמנות האופרטיבית לבין המודיעין. מערכות, (ינואר 1998): 21-37.
- פסיג ד'. 2000. מיומנויות של כישורי למידה עתידיים. אוחזר מתוך: www.passig.com.
- צלליכין, גור. משחקי מלחמה אסטרטגיים: תיאוריה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי. אגף המבצעים – מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, 2016.
- שמיר, ש'. לימוד הערבים ולימוד עצמנו. "להכיר עמים קרובים: כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם. נערך על ידי אלוף הראבן, 5-14. מוסד ון ליר, 1985.
- Feng, H. (2009). A Dragon on Defense: Explaining China's Strategic Culture. Strategic Culture and Weapons of Mass Destruction, 171-187.
- Geertz, C. The Interpretation of Cultures: Selected Essays (Vol. 5019). Basic books. (1973).
- Gray, C. S. "National style in strategy: The American example." International security, 6(2) (1981): 21-47.

- Howlett, D. The Future of Strategic Culture. Defense Threat Reduction Agency, (2006).
- Johnston, A. I. "Thinking about strategic culture." *International Security*, 19(4), (1995): 32-64.
- Johnston, A. I. Cultural realism: Strategic culture and grand strategy in Chinese history. Princeton University Press, (1998).
- Lewis A. M. "Re-examining our perceptions on Vietnam." *Studies in Intelligence*, 17(4). (1973).
- Marrin, S. "Rethinking analytic politicization." *Intelligence and National Security*, 28(1) (2013): 32-54.
- Matlary, J. H. "When soft power turns hard: Is an EU strategic culture possible?." *Security Dialogue*, 37(1) (2006): 105-121.
- Meyer, C. Theorising. European Strategic Culture Between Convergence And The Persistence Of National Diversity, (2004).
- Skak, M. Russian Strategic Culture: the Role of Today's Chekisty." *Contemporary Politics*, 22(3) (2016): 324-341.
- Snyder, J. L. The Soviet Strategic Culture. Implications for Limited Nuclear Operations (Vol. 2154, No. AF). RAND Corp Santa Monica Calif, 1977.
- Thomas, David C., et al. "Cultural intelligence: Domain and assessment." *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2) (2008): 123-143.
- Twomey, C. P. "Lacunae in the Study of Culture in International Security." *Contemporary Security Policy*, 29(2) (2008): 338-357.
- Tylor, Edward Burnett. Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and customs, (1874).
- Uz Zaman, R. "Strategic Culture: A "Cultural" Understanding of War." *Comparative Strategy*, 28(1) (2009): 68-88.

- Van Reijn, J. "Intelligence and Strategic Culture: Essays on American and British Praxis since the Second World War." *Intelligence and National Security*, 26(4) (2011): 441-444.
- Wallman, J. "Cultural Wargaming: Understanding Cross-Cultural Communications Using Wargames." in *Zones of Control: Perspectives on Wargaming*, edited by Harrigan, P., Kirschenbaum, M. G., & Dunnigan, J. F, 545-551, 2016.