

מפגש מעצב:

משחק מלחמה אסטרטגי כמרחב של מפגש תפיסתי

מוטי ברוך ואלי מיכלסון¹

"צריך לנסות להיות כמו סטודנטים צעירים – כאלה שבאים לקנות ידע – ולא להתנהג כסטודנטים ותיקים (כמונו), שבאים לבסס את דעותיהם הקודמות ולא מעוניינים לקנות דעות חדשות. בואו נהיה סטודנטים צעירים!"

ברלב²

מבוא

משחק מלחמה הוא מקום מפגש ייחודי המשמש לליבון עמדות ותפיסות בנושאים ובגישות מבצעיות המצויים בתפר שבין המטכ"ל לבין הפיקודים והזרועות, והוא מנגנון נוסף לפיתוח השיח בין דרגים ובין מפקדות. חשיבותו של מרחב דיון זה גוברת בתקופה שבה מתמודד צה"ל עם אתגרים דינאמיים, מורכבים ומשתנים המחייבים אותנו להאיץ את הקצב בתחרות הלמידה עם המערכות היריבות.

מתוך כלל סוגי משחקי המלחמה, משחק מלחמה אסטרטגי הוא פלטפורמה המפגישה את כל ההיבטים והגורמים הנוגעים לאתגר מסוים ומעוררת דיון תפיסתי. דיון מסוג זה יכול לתרום לגיבוש התפיסה האסטרטגית הכוללת, כמו גם לתפיסות המערכתיות הזירתיות. למשחק המלחמה האסטרטגי יש תפקיד ייחודי בבירור יחסי הגומלין בין תתי המערכות והזיקות ביניהן, באמצעות מפגש בלתי אמצעי בין מערכות הלמידה השונות.

¹ תא"ל מוטי ברוך הוא ראש חטיבת התורה וההדרכה באגף המבצעים, וסא"ל אלי מיכלסון הוא ראש ענף פיתוח ידע מערכתי במרכז דדו. הכותבים מבקשים להודות לתא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, לאל"ם (מיל') עינת גפנר-גולדשטיין, לאל"ם ערן אורטל ממרכז דדו על הערותיהם המועילות שסייעו בגיבוש המאמר.

² דברי רב'אלוף חיים ברלב בסיכום משחק המלחמה "אבן גזית", 3.3.1969. מתוך מחקרו של שאול ברונפלד, משחקי מלחמה מטכ"לים 1968-1971 – על מתודולוגיה ועל חלקם של המשחקים בגיבוש תפיסות, פרסומי מרכז דדו, מאי 2016.

הלמידה המטכ"לית מצריכה התבוננות רחבה על הזירות השונות ועל האתגרים המתפתחים, במטרה לפתח אסטרטגיה כוללת להפעלת הכוח ולבנינו. יחד עם זאת נדרשת למידת עומק של האתגרים ומרחב הבעיה, בעיקר כאשר השינויים מחייבים בחינה ביקורתית של התפיסות הקיימות. לצורך קיום תהליך זה מפגישה מערכת הלמידה המטכ"לית בין מערכות למידה שונות (של זירות ותחומים) ובוחנת את הזיקות ביניהן, על מנת לגבש מערכת למידה אינטראקטיבית – לאורך הארגון ולרוחבו. המאמץ המטכ"לי כולו נועד לאפשר בחינה כוללת ורחבה של כל המגמות האסטרטגיות, הזיקות ביניהן והמשמעויות לישראל ולצה"ל, ומתוך כך את היכולת לגבש תובנות חדשות ולפתח תפיסות רלוונטיות.

לרשות המטכ"ל עומדים מגוון כלים ומנגנוני למידה לפיתוח הידע האסטרטגי והאופרטיבי. לדוגמא, תחקירי מבצעים, תרגילים ותחקורים, תכנון אופרטיבי, מחקרים אסטרטגיים ומשחקי מלחמה. לכל אחד מהם יש תפקיד אחר בתהליך הלמידה, אך יחדיו הם נועדו לאפשר את גיבוש הרעיונות המרכזיים לפעולה, אשר יבואו לידי ביטוי בתפיסות מבצעיות מטכ"ליות להפעלת הכוח ובתפיסות מוסדיות לבניין הכוח הצה"לי.

במאמר זה נדגיש את התפקיד המהותי שיש למשחקי מלחמה, בשני

ממדים:

1. משחק המלחמה הוא מרחב אפשרי לדיון בין מדרגי (מטכ"ל-לפיקודים וזרועות) ולליבון עמדות ותפיסות. בכך נפתח את הדיון בשאלה מהו הערך המוסף של משחק המלחמה, כיצד נכון לפתח אותו ומה חשוב למפקדים הבכירים לקחת ממשחק המלחמה.
2. לצד זאת, למשחק המלחמה יש ערך בהכשרת המפקדים על ידי פיתוח יכולות החשיבה להתמודדות עם בעיות מורכבות.

במאמר נראה כי לצד הערך התיאורטי הגלום במשחק ככלי לעיצוב תפיסות ולבחינתן מחדש ואף ככלי להכשרה ולפיתוח המפקדים הבכירים, קיים במשחקים ממד מעשי. שכן, משחק המלחמה הוא פלטפורמה היוצרת מפגש וחיכוך מפרה המסייע בפיתוח תפיסות ותוכניות, אשר מימושו המעשי משפיע על ביטחון מדינת ישראל.

כאמור, לב העניין הוא בהבנה כי משחק המלחמה הוא פלטפורמה של מפגש. זהו מפגש בין דרגים, בין רעיונות, בין תפיסות שונות ובין ארגונים שיש להם זוויות השקפה שונות על המציאות. בעיקר זהו מפגש בין מסגרת הציפיות שאותה פיתחנו מראש, ושלעיתים כלולות בה הנחות יסוד סמויות שאיננו מודעים להן, לבין הסביבה האסטרטגית הדינאמית והמפתיעה – לפחות כפי שהיא באה לידי ביטוי במהלך המשחק.

כמו המלחמה, גם המפגש המשחקי אינו מבוקר ונשלט על ידי השחקנים. שלא כמו במלחמה, את כללי המשחק לא קובע אויב חיצוני או כוח עליון, אלא צוות של קצינים ומומחים שהם חלק מהמערכת. צוות זה אמון לא רק על הכנת המשחק עצמו, אלא גם על הפקת התובנות ממנו ועל סיכום הלמידה שנוצרה במפגש. האחריות על הלמידה מוטלת על כלל המפקדים המשחקים במשחק, ולרובם ישנו גם עניין אישי או ארגוני מהותי בעיצוב האתגרים שייבחנו. במילים אחרות, השחקנים מבקשים להשפיע באופן ראוי על עיצוב המשחק. המפגש המתרחש במשחק עצמו הוא, אם כן, רק שיאו של חיכוך מתמשך וארוך יותר המתחולל כבר משלב ההכנות של המשחק והנמשך עד לשלב הלמידה מתוך המשחק והדיון בתובנות שעלו ממנו.

בין משחק לתרגיל

לא פעם אנו מתייחסים לתרגילים שונים גם כאל פלטפורמות חשיבה משחקיות ולמשחקי מלחמה כאל אירועים שיש בהם גם ערך תרגולי. מה, אם כן, היא האבחנה בין שני המודלים?

התרגילים המטכ"לים, כשם כן הם, מטרתם בעיקר לתרגל את התכניות הקיימות וניתן בהם הדגש לתהליכים בעבודת המטה בתוך המפקדה הכללית ובינה ובין המפקדות הראשיות. לעומת זאת, משחק המלחמה מאפשר דיון תפיסתי (קונספטואלי) שבו ניתן לאתגר את התפיסה הקיימת באמצעות הפגשתה עם המגמות והתופעות המתהוות ועם השחקנים השונים. אין בכך כדי לבטל את הערך שיש לתרגיל בהארת זוויות חשיבה נדרשות או את הערך התרגולי-אימוני שיש למשחק מלחמה באימון המפקד ומטהו, בעיקר בהקשרי חשיבה. יחד עם זאת האבחנה היא חדה, והיא הופכת לחדה עוד יותר ברמה של המפקדות הגבוהות שבהן קיים תחום משחקי המלחמה האסטרטגיים.

לעיתים אנו משתמשים במשחק מלחמה כאירוע מקדים לתרגיל מפקדות גדול או כאירוע הממשיך אותו לאחר סיום התרגיל עצמו. החיבור בין משחק לבין תרגיל מאפשר להאיץ את הלמידה על בסיס תובנות שהתפתחו בשניהם. המשחק מאפשר להניע את "סיפור המעשה" באופן שמאפשר לנסות רעיונות חדשים המתפתחים ולערער עליהם, עניין שקשה יותר לבחון בתרגיל שיש לו משמעויות לוגיסטיות ובטיחותיות שונות. בכך הופך המשחק להיות דומה יותר למעבדה. החלטות שהתקבלו במסגרת תרגיל יכולות להיבחן באופן מעמיק ומאתגר יותר במשחק.



Circular Chess³

בעולם הטקטי משחקי מלחמה נועדו לאפשר דיון, בעיקר דרך ניתוח מקרים ותגובות ולרוב בתוך המסגרת התפיסתית הקיימת. לעומת זאת, משחק מלחמה אסטרטגי נועד לתרום לגיבוש התפיסה עצמה, בין אם באמצעות ערעור הנחות היסוד המונחות בבסיס התפיסה הקיימת ובין אם בחשיפת הפערים האופרטיביים אל מול תפיסה מסוימת.⁴

³ משחק שח על גבי שולחן עגול נקרא "שח 360" והוא גרסה מורכבת של משחק השח-מט, הכוללת גם שילוב של שלושה שחקנים.

⁴ מאיר פעיל, "משחק מלחמה – כלי הדרכה, מערכות 142 (מרץ 1962): 43.

המפקד המתאמן

המפקד אמון על הכשירות של כלל יחידותיו ובהתאם לכך הוא גם מפקד מאמן. הוא מאתגר את המסגרות, משפר אותן ובוחר אותן, אך מי מאתגר אותו? מהו האימון הנדרש עבורו?

האתגרים של המפקד בדרג הבכיר הם מחשבתים ותפיסתיים ולא רק פיקודיים וניהוליים, אך מעטות הן ההזדמנויות שבהן המפקד הבכיר מתאמן. משחק מלחמה הוא הזדמנות לאתגר מחשבתית את המפקד הבכיר ואת הקבוצה הקרובה אליו. המשחק נועד לאתגר את יכולתו של המפקד להתמודד עם מציאות שונה ולהפעיל כלים חדשים. במשחק, בשונה מתרגיל או מפלטפורמות למידה אחרות, המציאות משתנה ואינה נדרשת לדמות "מצב אמת". המציאות "החדשה" (המדומה) נועדה לאפשר למפקד להרהר בהנחות היסוד, לבחון אותן ובאמצעות זאת לאפשר דיון תפיסתי בין המפקדים. בראייה "הכשרתית" המשחקים מסייעים למפקדים הבכירים באופן מצטבר בפיתוח השיח באופן קבוצתי וגם באופן אישי. הדיונים השונים בונים את המשתתפים, שעיקרם פורום המטה הכללי, כקבוצה החווה את האתגרים המטכ"לים מזוויות שונות.

ניתן לפתח סוגים שונים של משחקים על פי הנדרש בתהליך פיתוח התפיסות והתכנון המבצעי. יש משחקים היכולים לאתגר את התפיסה הקיימת (הפרדיגמה השלטת), לאור ההשתנות במציאות ומתוך הצורך לחולל דיון בהבנות הקיימות. כאשר המערכת מתמידה בגישה מרכזית אחת וחסר בה ויכוח מהותי שיערער עליה, משחק מלחמה עשוי ליצור סביבת דיון שתסייע לבחון מחדש את הנחות היסוד הגלויות, לחשוף את אלה הסמויות ולהצביע על כיוונים לפיתוח גישה חדשה.

סוג אחר של משחק הוא משחק היכול להאיר "פינה חשוכה". כאשר המערכת מתעלמת מקיומה של בעיה, מזניחה אותה ואולי אף נראים ניצנים של שינוי באותה בעיה, יכול משחק המלחמה להאיר את ה"פינה האפלה" ולאפשר התייחסות הולמת אליה. במשחק מסוג זה ניתן לעורר את המחשבה של המפקדים הבכירים לבעיה לא מטופלת, אך יחד עם זאת יכול משחק מסוג זה לעורר את המחשבה על בעיות נוספות או דומות שאינן בראש מעייניהם של המפקדים.

משחק מלחמה מהסוג הזה נערך במטה הכללי לפני כמה שנים בתחום הסב"ר ("סייבר"). עד לאותו מקרה נהגנו לשלב אירועי סב"ר בתרגילים ובמשחקי המלחמה האחרים. בדרך כלל לא זכו אירועי הסב"ר להתייחסות משמעותית מצד המשתתפים שמיקדו את תשומת ליבם באירועי המלחמה האחרים. התוצאה הייתה ששכבת הפיקוד הבכיר לא פיתחה הבנות משמעותיות לגבי משמעות הממד החדש על תופעת המלחמה. נדרשה חוויה מכוננת שלא רק תפתח את היעד, אלא בעיקר תאיר את עובדות היעדרו. משחק המלחמה בנושא הסב"ר היה לכן אירוע לימודי בעיקרו. האתגר העיקרי בגיבושו היה יצירת חיכוך נכון בין דרג המומחים בתחום לבין המפקדים הבכירים, באופן שיאפשר לשני הצדדים ללמוד וללמד. התרחיש והחלטות המפקדים הבכירים במשחק אפשרו לדרג המומחים להבין טוב יותר את הדילמות הצה"ליות במלחמה. האלופים, מצדם, הבינו את פערי הידע שלהם עצמם ולמדו לא מעט מעולמות התוכן. הצלחתו של משחק זה ניכרה בשל תהליכי המשך שלו.

המשחק והעיצוב

תהליך העיצוב הוא תהליך שעיקרו למידה ופיתוח ידע, במטרה לפתח תפיסה למערכה קונקרטית (לדוגמה, פיתוח ידע לצורך מערכה מול חיזבאללה). מהות התפיסה היא ליצור כיווני פעולה חדשים ואפקטיביים, באמצעות הבנה מערכתית טובה יותר של הבעיות ובאמצעות גיבוש רעיון אופרטיבי מתאים. תהליך מסוג זה נשען על בחינה ביקורתית ועל הבנה בדבר הצורך להשתנות. בתהליך העיצוב נבחנות הנחות היסוד והנחות העבודה הקודמות שלנו ואלו עומדות לדיון מחודש.⁵ תהליכי עיצוב כמו "יבשה באופק"⁶ או "מעשה אמ"ן"⁷ הם תהליכים שמטרתם הייתה לפתח רעיונות חדשים ולגבש תפיסה לבניין הכוח בתחומם. תהליכים אלו מזינים את מערכת הלמידה המטכ"לית ומניעים אותה. מערכת הלמידה המטכ"לית עצמה שותפה ואף עשויה לחולל עיצוב

⁵ אמ"ן-תוה"ד, עיצוב – תהליכי הלמידה ופיתוח הידע לצרכי פיתח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות, עקד-תפיסות, נובמבר 2015.

⁶ גיא צור, "יבשה באופק – גיבוש תפיסת תמרון יבשתי", בין הקטבים 6 – בניין הכוח חלק א', (ינואר 2016).

⁷ אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים 2 – שינוי והשתנות, (יולי 2014).

תפיסה קונקרטי, אך בעיקר מוכוונת לפיתוח האסטרטגיה הכוללת של "זירת המלחמה" (מערכת המערכות). מטרת תהליך העיצוב הן:

1. לזהות צורך בשינוי תפיסתי לאור השתנות בסביבה.
2. לפתח מסגרת של אסטרטגיה⁸ ביחס לשינוי בסביבה.
3. לגבש תפיסה למערכה – רעיון מערכתי – להפעלת הכוח ולבניינו. רעיון הכולל הסבר מקיף לאופן הפעלת הכוח ובניינו ישרתו את המסגרת האסטרטגית שפותחה ויממשו אותה.

תהליך הלמידה המטכ"לי נשען על תהליכי עיצוב רבים המתרחשים במטה הכללי ובמפקדות הכפופות השונות. כל אחד מתהליכים אלה עוסק במערכת מורכבת בפני עצמה. לדוגמא, הזירה הצפונית הן בסוריה והן בלבנון, והמורכבות הטמונה בה או הזירה הדרומית הן בעזה והן בסיני. תהליך מורכב ורחב זה כולל גם את ההשפעות של הסביבה וההתפתחויות באזור ובעולם, את עמדות הדרג המדיני ועוד.

תהליכי עיצוב במטכ"ל מבוססים על נקודות ההשקפה השונות הן של המטכ"ל עצמו והן של המפקדות הראשיות (הפיקודים והזרועות). המטכ"ל, כמפקדה הנושקת לרמה המדינית ומעצבת את השיח עימה, מעודכן במתרחש בכלל הזירות והמערכות ומוכוונת לעיצוב ההקשרים הרחבים של האתגרים. בהתאם לכך המטכ"ל מסוגל לכוון תהליך למידה שבבסיסו נמצאת הבנה של ההקשרים הבין-זירתיים והבין-זרועיים. למטכ"ל יש יתרון יחסי בזיהוי שינויים המתהווים בסביבה הבינלאומית והאזורית ובזיקות ובהשפעות הקיימות בין מערכות ובין זירות שונות. הקרבה והנגישות לדרג המדיני מקנה לו גם יתרון מסוים בזיהוי שינויים בכוונות הדרג המדיני ובאינטרסים של המדינה. המפקדות הראשיות (הפיקודים והזרועות) אמונות על הובלת תהליך הלמידה ופיתוח תוצר של תפיסה שלמה בזירות הנתונות לאחריותן. יתרון מצוי בזיהוי המגמות המתהוות בזירתן (באמצעות חיכוך רצוף) ובעולמן המקצועי (טכנולוגיות מתפתחות של לוחמה אווירית למשל או התהוות של אויב בזירה הצפונית). לצד זאת יתרון של מפקדות אלו עולה בזכות יכולתן

⁸ 'מסגרת של אסטרטגיה' – "הבנות אסטרטגיות ראשוניות שמהותן הבנה של המערכת האסטרטגית (המגמות שבה, השחקנים, הזיקות ביניהם), ומה נכון לשאוף לממש בתוכה (מהם האיומים, ההזדמנויות ולכן היעדים הראויים וברי המימוש שנכון לחתור אליהם בתוכה)".

ליצור את הזיקות בין אתגרים מבצעיים לבין פיתוח יכולות התומכות כוונות אסטרטגיות.

פיתוח התפיסות מזוויות ראייה שונות ומצרכים שונים יוצר בהכרח מתחים המהווים פוטנציאל לגיבוש תפיסות חדשות. השילוב בין הראייה המטכ"לית הרחבה והכוללת, המייצרת הקשרים רבי־זירתיים ובין־זירתיים, לבין הלמידה של המפקדות הראשיות, המהוות "סנסורים" למציאות המתהווה ולאתגרים המתפתחים, מאפשר לקיים מתח מפרה. מתח הנדרש לשני הצדדים כדי להתפתח ולהתקדם בתפיסתם, אולם לשם כך נדרש שיח משותף ועמוק. משחק מהסוג הזה קיימנו, למשל, כדי להפגיש בין זווית ההסתכלות הפיקודית והמטכ"לית בתום תהליך עיצוב שהתקיים בפיקוד הצפון. במקרה זה גיבשנו משחק דינמי שהורכב מקבוצות עבודה שגילמו שחקנים שונים במערכת האזורית – ארה"ב, ישראל, איראן וחיזבאללה ושחקנים אחרים. במשחק נבנו מספר קבוצות הטרוגניות שכללו נציגים מן המטכ"ל ומפיקוד הצפון וגם בכירים מארגוני הביטחון האחרים. התרחיש המתגלגל ומשחק התפקידים אפשרו לאתגר את התפיסה שפותחה ועמדה לדיון. חשוב מכך – שיטת המשחק אפשרה לאתגר את התפיסה על ידי שינוי מסגרת המוכרת לדיון הבין־מדרגי, שבו כל צד חש מחויב מראש לעמדה שאיתה הוא נכנס לחדר. בסיכומו של המשחק נוצרה שכבה משותפת של הבנות חדשות שהעשירה את התפיסה מן הצד האחד, אך גם הפכה את עיקרי התפיסה לעקרונות המשותפים לקבוצה כולה מן הצד השני.

המשחק, במקרה הזה, איפשר לרכז את צורת השיח הבין־מדרגית המקובלת. שיח זה נוטה בדרך כלל לתצורה של הצגה ואישור ומתקשה להביא לידי ביטוי את מסד הידע המתפתח באזורים שונים של המערכת.

מטען אישי – המטען האישי של המשתתפים במשחק הוא מרכיב מהותי בתהליך. מן הצד האחד, עיצוב הוא עניין חברתי וקבוצתי, אבל מן הצד השני, הוא מושפע רבות מן המטען האישי – האמונות, הפחדים, הטראומות, הזיכרונות, ההצלחות והישגים ועוד – שמביאות הדמויות המרכזיות. כל אלו מגבירים את הרגשות ואת התחושות בקרב המפקדים כאשר קיימת התנגשות בין העמדות של השחקנים במשחק.⁹ משחק תפקידים, מהסוג שתיארנו כאן,

⁹ Horst W.J. Rittel, *The Reasoning of Designers*, (University of California, Berkeley), 6-7.

אפשר לנו למצות טוב יותר את מטען המומחיות והתפיסה שכל אחד מהמשתתפים מביא עמו. יותר מכך, עצם הסיטואציה של משחק תפקידים – כולם שיחקו תפקיד – יצרה אלמנט מרכזי שאפשר לחיכוך בין העמדות השונות להיות מפרה יותר מאשר עימות בין־אישי ובין־ארגוני.

הפוטנציאל במשחק מלחמה כמרחב למפגש בין תפיסות ועמדות

משחק המלחמה הוא מרחב מפגש המאפשר "חיכוך" בין תפיסות שונות של גורמים במערכת. היטיב להגדיר את מהות משחק המלחמה האסטרטגי, גור צלליכין במחקרו המקיף על התחום:

המשחק מאפשר לחקור בעיה מורכבת, את הדינמיקה של המערכת הנחקרת, לחשוף הנחות יסוד סמויות, וכפועל יוצא גם לשפר את השפה המשותפת בין המשתתפים [...] הוא מאפשר להרהר, לגבש תובנות לגבי העתיד האפשרי, לשאול שאלות חדשות שאפשר לתרגמן לעבודות מטה ומחקר שונות, לאיסוף מודיעין חדש ועוד.¹⁰

הרמטכ"ל בר־לב המצוטט בפתח למאמר זה קרא לכלל המשתתפים במשחק המלחמה "אבן גזית" לבוא למשחק כדי ללמוד כ"סטודנטים צעירים", להרהר בהנחות היסוד הקודמות ולא לנסות לבוא לבסס את ההנחות המוקדמות. במשחק זה, שנחקר לעומק על ידי שאול ברונפלד, הוסיף בר־לב ואמר כי "בתרגיל כזה אפשר לבדוק קונצפציות מבצעיות בנתונים קיימים, אפשר לבדוק קונצפציות לגבי ארגון, סד"כ וכו'".¹¹ דהיינו, על פי בר־לב במשחק המלחמה ניתן לבחון את התפיסות (הקונספציות) המבצעיות שלנו. נרצה להדגיש במאמר זה כי לא רק שניתן לבדוק את התפיסות, אלא שבמשחק המלחמה נפגשות תפיסות שונות וההתנגשות ביניהן היא המעניינת, וממנה ניתן להפיק ערך נוסף ללמידה ולהשתנות שיאפשר התבוננות על המערכת לאורך ולרוחב.

¹⁰ גור צלליכין, משחקי מלחמה אסטרטגיים – תיאוריה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי, פרסומי מרכז דדו 2016/11, (אוקטובר 2016), 17.
¹¹ שאול ברונפלד, משחקי מלחמה מטכ"ליים 1968-1971 – על מתודולוגיה ועל חלקם של המשחקים בגיבוש תפיסות, פרסומי מרכז דדו 2016/05 (מאי 2016), 23.

כאמור, משחק זה נועד לאתגר את הנחות היסוד הן של התפיסה והן של התכנונים שנולדו ממנה. במשחק אסטרטגי הדגש אינו מושם על המפגש הטקטי בין החיצים (הכחול והאדום), כי אם על התובנות שבבסיס השינוי התפיסתי הנדרש, כמו גם על אסטרטגיה חדשה (היגיון אסטרטגי ותצורה אופרטיבית המגלמת אותו) ורק לאחר מכן ייגזר מכך התכנון המבצעי המפורט. תרגיל מטכ"לי שנערך בקיץ 2015, ומשחק מלחמה שנערך בעקבותיו, עשוי להמחיש נקודה זו. המשחק עסק באתגר של מלחמה רב־זירתית. אסטרטגיית צה"ל קובעת כי "הרמה האסטרטגית מתייחדת בניהול מבצעים רב־תחומי ורב־זירתי ובתכלול מאמצים"¹². עם זאת התקיים בצה"ל ויכוח באשר לאופן המעשי שבו נכון לעמוד באתגר זה.

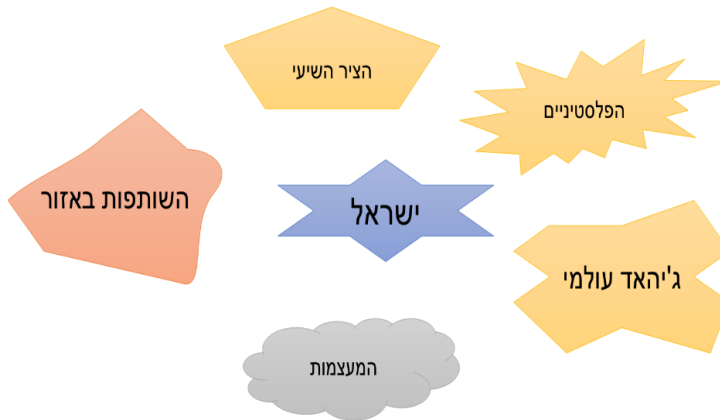
התרגיל המטכ"לי שהתקיים בקיץ 2015 עסק באתגר והציף את המתחים העולים ממנו, אך לא הצליח להביא את המפקדים לכדי דיון מעמיק בדילמות העולות מאתגר זה. על מנת להתמודד עם הסוגיה, הנחה הרמטכ"ל את חטיבת תוה"ד לקיים משחק מלחמה בנושא – משחק שיאפשר לסיפור התרגיל להתפתח ולחדד את הדילמות האסטרטגיות של מדינת ישראל בתרחיש מלחמה רב־זירתי. הרעיון היה לנצל את התרגיל שזה עתה השתתפו בו כל המפקדים הבכירים. האתגר, לעומת זאת, היה כיצד מאפשרים דיון מחודש בתרחיש בלי שהמשתתפים "ייתקעו" בעמדות הקודמות שלהם כפי שאלה באו לידי ביטוי בתרגיל. הפתרון ניתן באמצעות "הרצה" של תרחיש התרגיל לשלבי הסיום של המלחמה – רחוק מספיק כדי לשחרר את המשתתפים ממחויבות לעמדותיהם הקודמות, ורחוק מספיק כדי ליצור סיטואציה קיצונית. הסיטואציה הזו עוצבה כך שהיא תחדד את הגישות התפיסיות השונות שנכחו בפורום המטכ"ל לגבי הסוגיה הרב־זירתית, ותביא אותן לחיכוך זו עם זו.

אם נניח את הרכיבים המרכזיים במערכת הנוכחית שלנו (תרשים 1), ניתן לשער כי מפקדים שונים יתייחסו למרכיבים במערכת בצורות שונות, לעיתים בהתאם לתפקידם ולתחום אחריותם. זוויית ההתבוננות של ממלא התפקיד על המציאות משפיעה על תפיסתו ועל גישתו אליה.

פיקוד הצפון, בהתאם לדוגמא שניתן לראות בתרשים 1, יבחן לעומק את חיזבאללה וסוריה במסגרת הציר השיעי, ינתח את האתגרים בזירות אלו

¹² לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל, אוגוסט 2015, 17.

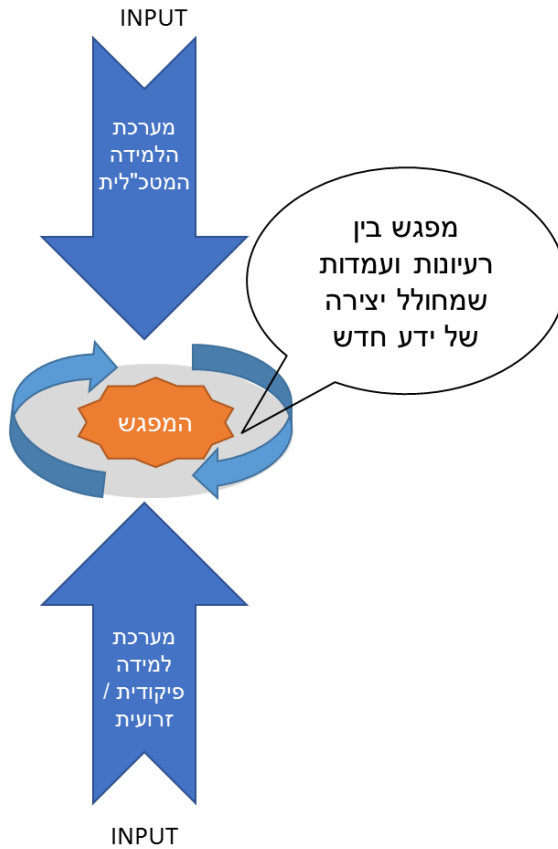
ויעמיק בהם. יחד עם זאת, ניתן להניח כי יעמיק פחות (בצדק מבחינתו) בתחומים אחרים כגון השפעת הסוגיה הפלסטינית על מרחבו. גם סוגיות בעלות משמעות למרחבו כגון השפעת הנעשה ברצועת עזה על חיזבאללה תהיינה מורכבות לבחינה עברו. בהתאם לכך כל פיקוד או זרוע מפתחים את הידע בתחומם ומן המפקדה הכללית נדרש להתייחס לכלל הגורמים במערכת ולזיקות ביניהם.



תרשים 1: דוגמא למרכיבי מערכת

במשחק נדרשים ממלאי תפקידים להציג באופן ברור את עמדותיהם ואף להניח אותן השולחן באופן בוטה. רק באופן כזה ניתן יהיה לזהות את הפערים הקיימים בין הגישות השונות ולפתח דיון על בסיס פערים אלו. המשחק מאפשר דיון מחדש בתפיסות, היפרדות מרעיון ישן ויצירה של רעיון חדש.¹³ תהליך זה הוא תהליך חברתי (סוציולוגי), ומשחק המלחמה מזמן את השיח לבירור התפיסות של המשתתפים, לבירור הגישות השונות ואף להעצימן לצורך חיוניות הדיון. האלטרנטיבה היא שפערים אלו יתגלעו תוך כדי מערכה. המפגש בין מערכות הלמידה מתואר בתרשים הבא (תרשים 2).

¹³ John R. Boyd, *Destruction and Creation*, Sep. 1976.



תרשים 2: תיאור סכמתי להתרחשות במשחק המלחמה האסטרטגי

אם בוחנים היטב את תרשים 2, ניתן לראות בו שני דברים מרכזיים. האחד – משחק המלחמה הוא נקודת המפגש בין הלמידה המטכ"לית לבין הבנות מערכת הלמידה המקומית. כל מערכת למידה מביאה לשולחן את התפיסה שלה (ה-INPUT). תפיסות אלו הן הבסיס לדיון. הדבר השני שיש להבחין בו הוא המפגש עצמו. המפגש התפיסתי המתקיים בשיתוף גורמים מגוונים מארגונים שונים מאפשר לחולל חיכוך בין תפיסות ובין תפיסות למציאות. אלו יוצרים את התנאים לפיתוח ידע חדש.

חיכוך זה ממשיך גם אחרי המשחק, כאשר תובנות המשחק מעובדות ליצירה תפיסתית חדשה ולשורה של החלטות מעשיות כמו הצורך במשחק המשך, החלטה על יציאה לתהליך תכנון אופרטיבי או כל שינוי מעשי אחר הנגזר מהבנות המשחק.

ראוי לציין כי בנושאים מסוימים המשחק האסטרטגי הוא הזדמנות להתנגשות גם בין תפיסות בי־ארגוניות, ולא רק בתוך צה"ל. התפיסות המתפתחות באירגוני ביטחון שונים מחוץ לצבא, מתעמתות (לעיתים לראשונה) עם התפיסות הצה"ליות במשחקים. המשחקים הם פלטפורמה לדיון אסטרטגי רחב, ולכן הם מאפשרים דיון בין ארגוני בסוגיות הקשורות לביטחון הלאומי. חטיבת התורה וההדרכה במטה הכללי היא האמונה על יצירת המפגש – מן הצד האחד, על עיצוב ועל מימוש האופן שבו נפגיש את מערכת הלמידה המטכ"לית הרחבה עם מערכות הלמידה הפיקודיות והאחרות, ומן הצד השני, על התבוננות רחבה על המערכת ובחירת האפשרויות לדיון באמצעות משחק מלחמה.

בראיית מערכת הלמידה המטכ"לית המכילה בתוכה תתי תחומים שונים ומגוונים, נדרש לבחור את המשחקים באופן שישירת אותה ואת הלמידה שלה. המטכ"ל מעצב את משחקי המלחמה באופן שמסייע לו לפתח סוגיות, ובכך מניע את המערכת לחשיבה מחדש על הבעיות שניצבות מולה.

תכנון מול דינמיקה – כפי שעולה מתיאור זה, רוב משחקי המלחמה הצה"ליים והבי־ארגוניים, נדרשים להיות מתוכננים מראש. הם מהווים חלק מגרף הלמידה המתוכנן של צה"ל. בשנה שבה צה"ל מתכנן לפתח את רעיון המלחמה הרב־זירתית שלו, יעסקו בנושא זה גם התרגיל המטכ"לי המרכזי וגם שורה של משחקי מלחמה ממוקדים יותר. בשנה שבה קבענו לפתח תפיסת סב"ר, ייחד לתהליך זה גם משחק מלחמה שיהיה חלק מהתהליך. מערכת מורכבת כמו מערכת הלמידה המטכ"לית חייבת להיסמך על מידה משמעותית של תכנון סדור. יחד עם זאת מְטֻבָּעָה של אסטרטגיה שהיא דורשת בחינה מתמדת וביקורתית של השינויים בסביבה. הדינמיקה האסטרטגית באזורנו בשנים האחרונות היא מהירה במיוחד. כך מצאנו את עצמנו במהלך השנים האחרונות יוזמים שורה ארוכה של משחקי מלחמה לא מתוכננים. משחקים כאלה נערכו למשל סביב משבר השימוש בחל"ך בסוריה ב־2013, והם נסובו

סביב השאלה מה תהייה תגובת סוריה לתקיפה אמריקאית אפשרית, וכיצד ישפיע המשבר על ישראל.

בשנים האחרונות מצאנו את עצמנו נסמכים יותר ויותר על משחקי מלחמה בלתי מתוכננים מראש כאמצעי מהיר יחסית ללבן מחשבות ולהתאים אסטרטגיה למציאות המשתנה מהר יותר מהאפשרויות שמעמידים תהליכי עיצוב תפיסתיים ארוכים. משחקים אלו נובעים בעיקר מאי נוחות של המפקדים הבכירים, לרוב הרמטכ"ל וראש אגף המבצעים, המזהים סוגיה או אתגר הראויים להיבחן מחדש, ומבחינתם משחק המלחמה הוא הכלי המרכזי לערעור מושכל בכך.

ככל שקידמנו את המיומנות שלנו בתחום, בין היתר באמצעות מאמצי מחקר והתנסות פרקטית במרכז דדו, למדנו כי משחק המלחמה מאפשר לנו לא רק לברר את האתגרים המתהווים בהווה, אלא גם להיות מוכנים טוב יותר אל אתגרי העתיד הקרוב. התרחיש מאפשר "להריץ קדימה" מגמות המזוהות במציאות ולחייב את הארגון להתמודד איתן ולדון במשמעויות הנובעות מהן. לעיתים קרובות המסקנה התרגילית היא כי יש לעשות הכל, לרבות להסתכן בהסלמה בהווה, על מנת למנוע את ההתפתחויות העתידיות כפי שנחזו בתרחיש. ברמה התפיסתית יותר, תנועה מחשבתית אל העתיד מחייבת עיון מחודש בהנחות היסוד, כך שבמקרים מסוימים נדרש לשנות אותן ובמקרים אחרים לחדד אותן ואולי להבהיר אותן לעצמנו מחדש. משחק המלחמה לא נועד לחזות את העתיד, כי אם לאפשר מוכנות תפיסתית ומנטלית לשינוי ולפתח בסיס ידע המאפשר לפתח תפיסה חדשה מבעוד מועד או המאפשר הסתגלות אפקטיבית לשינויים המתהווים במציאות.

למרות שהתרחיש במשחק המלחמה יכול לעיתים לעוות במכוון את המציאות, על מנת להדגיש מגמות מסוימות באמצעות העצמתן או לדמיון מציאות אחרת מן הצפוי, עדיין ניתן יהיה לראות כי פערים בתפיסת המציאות צופו (לדוגמא על ידי החשיבות שכל אחד מקדיש לרכיבים במערכת).

שתי הערות לקראת סיכום

אין למידה בידי שליח. משחק המלחמה אמנם מייצר למידה התנסותית משותפת, אך החוויה היא אישית. המשחק מאפשר למשתתפים לדון באופן משותף, אך נדרש לגרום לכל משתתף להרהר באופן אישי בעמדותיו המקוריות.

בסיום המשחק האסטרטגי המשחק עשוי לגרום למשתתפים להרהר מחדש על תפיסתם את המציאות. חווית למידה מצריכה התבוננות עצמית על החוויה ודיון אישי בשאלה "מה למעשה למדתי?". חוויה של למידה משמעה שהלומד לא רק עבר חוויה משמעותית, אלא הוא גם יכול להגדיר מה למד ממנה באמצעות התבוננות עצמית.

למשחק יש מגבלות. עם כל הרצון לערער את הגישות הקיימות חייבים להיות ישרים מספיק עם עצמנו ולהפנים שהנעת אנשים מעמדותיהם המקוריות אינה פשוטה. היכולת הטמונה במשחק היא לעורר חשיבה מחודשת על הנושא, אך היא אינה מתיימרת לגרום לשינוי עמדות באופן קיצוני. ככלל, המשחק לא נועד לכך שבסיומו תתקבלנה החלטות הרות גורל (על אף שנידונים בו נושאים הרי גורל), זאת משום שהוא בסיס להתדיינות, שאותה יש לפתח במסגרת מנגנונים אחרים כגון נוהל קרב לגיבוש תוכנית מבצעית, ובתהליך הלמידה המתמשך.

סיכום

משחק המלחמה הוא כלי לבחינה מחדש של בעיות נבחרות. התשובה לשאלה: איך המשחק יאפשר פיתוח ידע חדש, נעוצה במפגש שבין העמדות. התרחיש המורכב, השחקנים המגוונים, האתגר ועוד, באים יחד לנקודת המפגש (המשחק) ומאפשרים את החיכוך ובעקבותיו את ההבנה בצורך בבחינת תפיסה או בשינויה.

בתחרות הלמידה עם היריבים נדרשים תהליכי למידה רצופים וביקורתיים שיאפשרו לנו להיות רלוונטיים. תוה"ד, כגוף האמון על ארגון וניהול הלמידה המטכ"לית, מנווט את הלמידה של צה"ל בעזרת גרף מטכ"לי. אירועי הלמידה השונים נועדו לאפשר בחינה של תפיסות באופן ביקורתי, להפגיש בין תפיסות שונות של דרגים שונים ולסייע בפיתוחן של תפיסות חדשות. התכנון חייב להבחין באתגרים הרלבנטיים של צה"ל בכל תקופה, ובמקביל לאפשר פיתוח רב-שנתי ושיטתי של תשתית תפיסתית צה"לית. לבסוף, אנו צריכים להיות דינמיים מספיק גם כדי להגיב למציאות המשתנה בזמן, ונחושים מספיק כדי לייצר סביבת משחקי מלחמה שיש בכוחה להוציא את המפקדים הבכירים בצה"ל ממרחבי הנוחות התפיסתית שלהם.

אנו נדרשים להבין את ההקשר האסטרטגי והארגוני הרחב בכל רגע נתון, כדי לעצב את משחקי המלחמה המתוכננים וליזום נוספים. במקביל, אנו נדרשים להיות מקצועיים וחדים מספיק בהבנת תחום משחקי המלחמה, כדי לעצב את המשחק המתאים לכל אתגר – משחק מפגיש תפיסות, משחק מאתגר תפיסות, משחק דינמי או אחר וכיוצא באלה.

לצד הערך ההכשרתי של משחק המלחמה לפיתוח המפקדים הבכירים להתמודד עם בעיות מורכבות, היתרון המרכזי של משחק המלחמה הוא בחיבור לבעיות ולאגרים אסטרטגיים-אופרטיביים העומדים על סדר היום. ככל שהאתגרים סבוכים יותר כך נדרשות שיטות דיון משוכללות יותר, אשר תאפשרנה גיבוש תפיסות ותובלנה לנקיטה בפעולות הטובות ביותר למען ביטחון ישראל.

רשימת מקורות

- לשכת הרמטכ"ל. אסטרטגיית צה"ל. אוגוסט 2015.
- אמ"ץ-תוה"ד. עיצוב – תהליכי הלמידה ופיתוח הידע לצרכי פיתח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות. עקד-תפיסות, נובמבר 2015.
- כוכבי, אביב וערן, אורטל. "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים 2 – שינוי והשתנות. מרכז דדו, יולי 2014.
- צלליכין, גור. משחקי מלחמה אסטרטגיים – תיאוריה ומעשה של משחקי מלחמה לפיתוח ידע אסטרטגי-אופרטיבי. פרסומי מרכז דדו 2016/11, אוקטובר 2016.
- צור, גיא. "יבשה באופק – גיבוש תפיסת תמרון יבשתי", בין הקטבים 6 – בניין הכוח חלק א'. ינואר 2016.
- מדינת ישראל. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי – כרך א'. ינואר 2008.
- פעיל, מאיר. "משחק מלחמה – כלי הדרכה, מערכות 142 (מרץ 1962): 43.
- ברונפלד, שאול. משחקי מלחמה מטכ"לים 1968-1971 – על מתודולוגיה ועל חלקם של המשחקים בגיבוש תפיסות. פרסומי מרכז דדו, מאי 2016.
- Horst W.J. Rittel, *The Reasoning of Designers*. University of California, Berkeley.
- Boyd, John R. *Destruction and Creation*, US Army Comand and General Staff College, 1976.

