

הדרך למצוינות

דרך מצוינות המי

מה ניתן ללמוד מן המצטיינים (ומה לא)?

ומה בין הצטיינות לבין מצוינות ברמה האישית וברמה

בחתימה למצוינות אנו מחפשים את המצטיינים. הם דרושים לנו, כדוגמה וכסמל לאחרים, מודל לחיקוי והזהרות, לפיד המאיר את הדרך. הצבעה על המצטיינים – ובתנאי שהקריטריונים, שהגדרנו אותם לפיהם, אכן, תקפים – מצביעה גם על הכיוון, שכל השאר, חיילים ומפקדים, צריכים לשאוף, להתקדם בו, ולהוביל אחרים את כל הארגון.

מן המצטיינים בכל תחום אנו מבקשים ללמוד התנהגויות, שהפכו אותם למצטיינים. בתחום המנהיגות אנו שואלים מי אותם מנהיגים/מפקדים מצטיינים, שהמערכת כולה מגדירה אותם ככאלה? נקודת המוצא לתהליך החשיבתי הזה היא, כי מודל של מצוינות ניתן לאפיין באמצעות לימוד המצטיינים.²

שורשי הגישה, כי מצוינות ניתן לאפיין באמצעות לימוד המצטיינים, מצויים בתחומי המיון וההשמה. במקרה הזה ההיגיון פשוט וברור: אם נצליח, לדוגמה, למצוא קווים מאפיינים לכל הטייפים המצליחים, נוכל להשתמש באותם מאפיינים למיון טייסי העתיד. כלומר – לימוד מאפייני הפרט הבודד יאפשר לנו להביא למערכת פרטים מתאימים יותר, ואלה בסופו של דבר גם יגרמו לכך, שהמערכת כמערכת תתפקד טוב יותר. כבר כאן ראוי לשאול, האם גישה מיונית במהותה, המתמקדת בפרט הבודד ובמה שרכש עד השירות (והביא אתו מהבית), נכונה ומתאימה כאשר אנו מנסים להשפיע על מערכת שלמה, ולהצביע, בין השאר, על תרומות והשפעת המערכת (צה"ל), היחידה והמסגרת על מצוינות הפרט הבודד.

לדג סיארה מקסיקני יש 17+15+9 סנפירונים. ניתן למנות אותם בנקל. אולם אם הסיארה מתחבט קשות בחכה כדי לכוות את ידו, אם הדג צולל וכמעט נמלט ולבסוף קופץ פנימה מעל המעקה, כשאיבריו מתנועעים בעווית וזנבו מצליף באוויר,

ומה שהוא טוב, פידרוס, ומה שאיננו טוב – הזקוקים אנו לאימי שיוורנו דעה בכגון אלה?

1. רוברט פירסיג, זן ואמנות אחזקת האופנוע.
2. ראו מחקרי המצוינות – מ"מ, מ"ד ובקרום גם מ"פ – המבוצעים בביס"ם מאז 1989.

האם ניתן לאפיין מודל של מצוינות באמצעות המצטיינים? האם יש קשר בין הצטיינות אישית ובין מצוינות המערכת (שממנה באים המצטיינים)? מה אנו בוחנים כאשר אנו קובעים, כי מישהו מצטיין? האם אנו נותנים משקל מרכזי לשורה התחתונה, או שמא אנו גם בוחנים באותו פירוט את התהליך, כלומר כיצד הגיע המפקד לתפקוד, מה קרה בדרך והאם, אולי, באה הצטיינותו על חשבון אחרים? וקיימת גם שאלה ערכית: עד כמה תואמת התנהגות המצטיינים את מערכת ערכי הפיקוד וערכי הלחימה של צה"ל?

ישית עוברת

דרכת

רכתית?

סאיל דיר איציק גונן*

הרי שנולדה ישות חדשה לחלוטין, למרות שיש לה זיקה אל הדג הנייח – ישות שהיא יותר מסכום דג+דייג. הדרך היחידה לספור את הסנפירונים של הסיארה מבלי להיות מושפע מהישות השנייה הזו היא לשבת במעבדה, לפתוח צנצנת, המדיפה ריח רע, להוציא דג נוקשה וחסר צבע מתמיסת פורמלין, למנות את הסנפירונים, ולדווח את האמת ... כך תיעדת מציאות, שאין עליה עוררין – כנראה, המציאות הפחות חשובה מכל ביחס לדג, או לעצמך ... טוב לדעת מה אתה עושה. האיש עם הדג הכבוש הזה וידא אמת אחת, ותיעד תוך כדי כך שקרים רבים. לדג אין אותו צבע, אותו מגע ואותו ריח, והוא אינו מת.³

טרם שנמשיך הלאה, ונבחן את ההנחה, כי לימוד המצטיינים יאפשר לנו להגיע לחקר המצוינות, נעצור לרגע קט, וננסה לברר לעצמנו, מה זו הצטיינות ומה זו מצוינות ברמה האישית. דומה, כי נוכל להסכים, כי הצטיינות היא מופע יחסי (בהשוואה לאחרים), חיצוני ומוגבל בתנאי התקיימותו. כלומר, הצטיינות הנה יחסית לאנשים אחרים, מתרחשת במקום, בזמן ובתפקיד מסוים, או באירוע מסוים (קורס, פעילות) ומופנית כלפי חוץ. לעומת זאת, מצוינות היא תהליך יחסי של מיצוי גדל של הפוטנציאל, הקיים באדם עצמו. מצוינות היא תהליך פנימי מתפתח, שבכל רגע נתון יש לו ערך מוחלט. לכן, ניתן להבחין, כי הצטיינות היא מופע יחסי, ומצוינות היא תהליך מוחלט. מ"פ מצטיין לא בהכרח יהיה גם מג"ד מצטיין, אך עדיין יוכל להמשיך, ולקדם את מצוינותו האישית, בהתאם לפוטנציאל של יכולתו. התגמול עבור הצטיינות ניתן על-ידי גורם חיצוני, על בסיס השוואה עם אחרים. ובכלל, תופעל ההנעה להצטיין טוב יותר על-ידי המנהיגות המתגמלת.⁴ מצוינות (שפירושה מיצוי מלוא הפוטנציאל הטמון בך) מתגמלת באמצעות תחושות של הנאה ושל סיפוק, שנגזרות קודם כל מתחושה של עבודה,

שבוצעה היטב. כיוון שמצוינות היא תהליך, שבו התגמול פנימי, הרי ככלל תופעל הנעה למצוינות טוב יותר באמצעות מנהיגות מעצבת.⁵

הבחנה נוספת בין הצטיינות למצוינות תצביע על כך, שהמצטיין חריג, בהשוואה לאחרים, בעוד שהמצוין אינו מחייב חריגות, אלא להיפך, רבים בארגון יכולים להיות מצוינים, וככל שמצוינות תאפיין אנשים רבים יותר בו, כך יש סיכוי שהארגון יצליח יותר.

ניסיון ללמוד מן המצטיינים, כפי שנעשה במחקר המ"מ המצטיין ובמחקר המג"ד המצטיין, מעלה כמה וכמה שאלות חשובות. הראשונה שבהן היא האם, אכן, ניתן לאפיין מודל של מצוינות באמצעות המצטיינים? שאלות נוספות: האם יש קשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת (שממנה באים המצטיינים), על מה אנחנו מסתכלים בעת שאנו קובעים, כי מישו מצטיין, האם אנחנו נותנים משקל מרכזי לתפוקות – לשורה התחתונה – או שאנו בוחנים באותו פירוט את התהליך; כלומר, כיצד הגיע אותו מפקד לתפוקה, מה קרה בדרך, והאם, אולי, באה הצטיינותו האישית על חשבון אחרים ועוד ועוד.⁶

קיימת גם שאלה ערכית: עד כמה התנהגויות המצטיינים תואמות את מערכת ערכי הפיקוד וערכי הלחימה של צה"ל – ערכים כמו אחוות לוחמים, כמו אמינות, כמו אחריות, כמו מקצועיות, כמו מוסר לחימה, כמו משמעת ועוד?

מבין כל השאלות דלעיל, שכל אחת מהן חשובה בפני עצמה, וראויה להתייחסות, בחרתי להתמקד בשאלה המאוד-מרכזית: האם יש קשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת? במלים אחרות – האם המצטיינים שהוגדרו ככאלה (ולא משנה כרגע לפי אילו קריטריונים) יכולים ללמד אותנו משהו על המערכת, שהם מייצגים (יחידה, גדוד, פלוגה וכד')?

כדי להבהיר טוב יותר את ההנחות הסמויות, הקיימות

* מפקד בית-הספר לפיתוח מנהיגות.

3. ג'ון סטיינבק, *The Log from the Sea of Cortez*.
4. *Transactional leadership*.
5. *Transformational leadership*.

6. יש לא מעט "סיפורי קרבות" שכולנו מתפעלים מהם, ובהם הצליח מפקד להשיג ציוד, כמו נגמ"שים, לביצוע משימתו, אך אף פעם לא סופר לנו מה קרה ליחידה, שממנה נלקחו הנגמ"שים, ולמפקדה; והאם כתוצאה מכך אולי לא היו יכולים לבצע את משימתם, ואף ספגו נפגעים.

הייתי זורק את מפקדים 6 ר-3 כיוון שאינם עומדים בסטנדרט הנדרש [איזה סטנדרט?], ואילו את מפקד 4 הייתי מתגמל, כדי שכולם ילמדו.

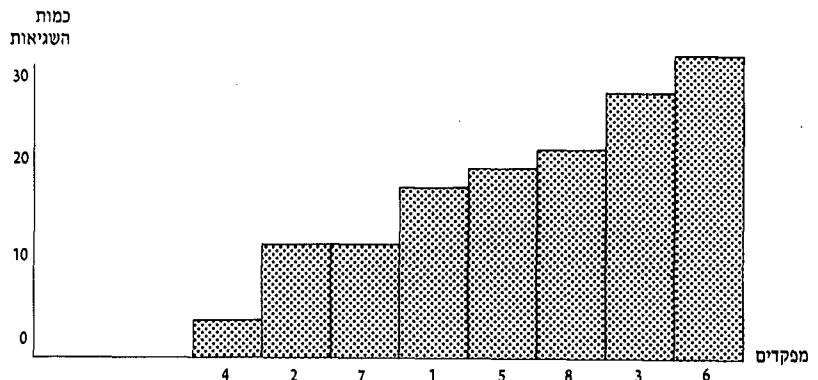
או: הייתי מנסה ללמוד את תפקודו של מפקד 4 כיוון שהוא בעיניי הדוגמה הטובה [המצטיין], וממנו יוכלו ללמוד שאר המפקדים והמערכת כולה.

כשנשאלו המפקדים מה, לדעתם, התקן הנדרש (עקרונית, בלי קשר לדוגמת המארכים), הם התקשו להשיב. לכולם היה ברור, שאם שגיאה אחת משמעותה חיי אדם, הרי גם שגיאה אחת היא יותר מדי; ולכן, היו התייחסויות ברמה של "תלוי איזה שגיאות", "תלוי מה מקובל באותו מקום" וכו'.

אני מבקש לטעון, כי החריגים (המצטיינים וגם החלשים) לא יכולים ללמד אותנו דבר לגבי המערכת, ובוודאי שלא נכון מצדנו לנקוט מולם פעולות אישיות, כמו הדחה וכמו תגמול טרם שלמדנו את השונות הטבעית של המערכת כולה, כיוון שאז עלולים אנו לפגוע בתפקוד המערכת עליידי הגדלת השונות בה.

במהותה, שגיאה של חייל, או של מפקד, היא פער בין הרצוי לבין המצוי. הפער הזה הוא הבעיה העיקרית של איכות תוצרי המערכת (ומכאן גם התפיסה, שאיכות הנה יחסית). כיוון שפער כזה בין מה שרצינו שיקרה ובין מה שקרה בפועל נמצא בין כל חלקי המערכת, הרי בפועל גדלה השונות הטבעית של המערכת. אנחנו, כמפקדים וכמנהלים, נוטים, בדרך כלל, לבחון את הקצוות, ולהסיק לפיהם מסקנות: את החלש להדיח, ואת המצטיין לתגמל. גישה כזו מתמקדת בהבדלים שבין האנשים, ומייחסת את ההבדלים ל"רצון הטוב" של החייל/מפקד. אם היה רוצה יותר, היה מצליח יותר; ולכן, הוא אחראי לטוב (מצטיין), או לרע (נחשל). כלומר – אנו מייחסים משמעות לאנשים רק כפרטים, ובעצם איננו משתמשים בהם לבחינת המערכת כולה, וללמוד בעזרתם על אותם פרטים. הסתכלות כזו בטעות יסודה אם אנו מקבלים את הגישה של דמינג, של ז'וראן, של פיינגבאום, של ברקלי ושל אחרים, הטוענים, כי יותר מ-85 אחוזים מהבעיות באיכות ובתפקוד נובעים מן המערכת ומן הסיטואציה הארגונית, ורק מיעוטן קשור לפרטים עצמם, חיילים/מפקדים, ולרצונם הטוב.

במלים אחרות, כאשר נבוא ללמוד מערכת, או ארגון, צריך לעניין אותנו דווקא הממוצע, שהוא תוצר התהליך, ולא החריגים. הממוצע נותן לנו מידע על גבולות המערכת ומגבלותיה. ייתכן שהשונות הטבעית במערכת מאפשרת סטיית תקן כזו, שגם מפקד 4 וגם מפקד 6, נמצאים בתוך גבולות המערכת, והפער ביניהם אינו אלא חלק מהמערכת עצמה. במקרה כזה אם אטפל בפרטים עצמם (מפקד 4 ומפקד 6), לא רק שלא אתרום דבר לשיפור איכות המערכת, אלא אפילו אפגע בה. כלומר, אם המערכת מזמינה שונות ברמה מסוימת ואני אחזק/אעניש חריגים המצויים בקצוות (אך בתוך שונותה הטבעית), הרי אגדיל יותר את שונות המערכת, כפי שקורה כאשר מופעל חיזוק אקראי. הגדלת שונות המערכת (כתוצאה מחיזוק



שגיאות תפקודיות של מפקדי-משנה

ברקע שאלה זו, אומר, כי פיתוח מנהיגות – כנתפס על ידינו וכמבוצע בפועל – הוא פיתוח המנהיגות האישית של הפרט הבודד, בהנחה, שככל שהפרטים במערכת יהיו טובים יותר, כך יש גם סיכוי, שהמערכת כולה תהיה טובה יותר. בהנחה זו עדיין אין כדי להסביר את הקשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות אישית ואת הקשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת. מעבר לכך היא מעלה את השאלה, מה תפקיד המערכת, כמערכת, בהשפעה על מצוינות הפרט? האם הימצאות של פרטים מצטיינים תסמן לנו גם קיום מערכת מצוינות, או שמא התהליך המרכזי הפוך, ובנוסף להשקעה, שאנו משקיעים בפרט, אנו צריכים להיות מסוגלים לטפל במצוינות המערכת כולה כיעד, העומד בפני עצמו – דבר המחייב חשיבה שונה, חקירה שונה ודרכים שונות לטיפול.

בכמה הזדמנויות, שהאחרונה בהן היתה השתלמות לאל"מים ולתא"לים על "ניהול כולל לאיכות ויישומי בצה"ל", שנערכה בסוף פברואר 1994 בבית-הספר לפיתוח מנהיגות, הוצגה למשתתפים שאלה:

לאחר כמה חודשים בתפקידך, כמפקד, הוצגו בפניך סיכומי נתונים על הביצועים של מפקדי-המשנה, כפיפך (ראו תרשים), בחתך של כמות השגיאות התפקודיות, שביצעו במהלך אותה תקופה (לשם המחשה, למשל, שגיאות של מ"פ, המוציא מארכים לשטח, יכולות להיות מחסור בציד, המתגלה במסדר יציאה, חיילים שלא ישנו מספיק שעות לפני היציאה, לא בוצעו תדריכים, בהתאם לנהלים, לא כל הציד האישי נמצא מאובטח כנדרש וכד').

המפקדים המשתתפים בסדנאות התבקשו להשיב מה הם לומדים מהתמונה המוצגת, וכיצד יגיבו.

מרבית התשובות שנשמעו היו:

7. שונות – מדד, המלמד על פיזור הנתונים (בשונה ממדדים לנטייה מרכזית, כמו ממוצע). שונות היא ממוצע ריבועי הסטיות מן הממוצע, לאחר שמפחיתים מכל תצפית את הממוצע, מעלים את התוצאה בריבוע (לביטול השפעת הסימנים +), ומחלקים בכמות התצפיות/המדגם. שורש ריבועי של שונות הוא סטיית התקן.

אקראי) תגרום דווקא להגדלת סטיית התקן ותפגע בממוצע.

מתי עלינו להתייחס לפרטים חריגים – לטובה או לרעה? רק כאשר בידינו נתונים מספקים על המערכת, על שונותה הטבעית, על הממוצע ועל סטיית התקן. במקרה כזה נוכל לבחון כל חריג מ"גבולות הבקרה" (\pm שלוש סטיות תקן), כי הוא, ורק הוא, יוכל ללמדנו, כי משהו לא צפוי קרה למערכת, ואת הדבר הזה צריך לחקור, להבין, ולפעול כלפיו כיוון שאינו חלק מהשונות הטבעית של המערכת.

אם נחזור לדוגמה של ביצועי המפקדים, ברור כעת, כי עלינו לבחון דווקא את הממוצע – מאחר שהוא נותן לנו מידע על גבולות המערכת. כל נתון קיצוני אחר יהיה מקרה פרטי, שלא נוכל להתייחס אליו בטרם נדע את שונות המערכת. התייחסות אליו מבלי להכיר את השונות הטבעית תוכל להגדיל את סטיית התקן ואת השונות, וגם תהפוך את הפיקוד שלנו לפיקוד לפי חריגים. פיקוד לפי חריגים הוא חלק מתפיסת המנהיגות המתגמלת (בשונה מתפיסת המנהיגות המעצבת). מנהיגות כזו יכולה להבטיח במקרה הטוב שיפור בטיב הביצועים, שיתבטא

בדיפרנציאליות על ציר הזמן, כהתניה של מערכת תגמולים. לעומתה, מנהיגות מעצבת מובילה לשיפור עקיב בביצועים לאורך זמן, ללא התניה בתגמול.

ראוי לציין, כי מנהיגות מתגמלת לכשעצמה אינה פסולה, ויש לה מקום, אם מתקיים קשר בינה ובין הביצוע (טוב/רע), ובתנאי שהיא מהווה חלק מתפיסת המנהיגות המעצבת, ולא דבר, העומד בפני עצמו.

הצורך בחתירה מתמדת וללא לאות להשגת מצוינות הוא מסר ברור, המועבר מהרמטכ"ל לכל שדירות הצבא. בהמשך לתפיסה זו גם קבע הרמטכ"ל, כי צה"ל יאמץ "ניהול כולל לאיכות" (TQM). נקודת המוצא היא שאיכות מובילה למצוינות, ואנו רוצים איכות ברמה המערכתית. בקביעת הרמטכ"ל יש אמירה ברורה, כי הדרך להשגת מצוינות היא לטפל במערכת. כאשר זוכרים, כי יותר מ-85 אחוזים מהבעיות באיכות ובתפקוד נובעים מן המערכת עצמה, הרי קביעה זו מתבקשת מאליה.

כיוון שהמפקד מהווה חלק מרכזי במערכת, הרי הוא אחראי ישיר לאותם 85 אחוזים של בעיות ולתקלות במערכת. מכאן החשיבות העצומה של מנהיגות המפקד. המפקד הוא היחיד, היכול למשוך את המערכת באופן





תוכלל ללמדנו על הגורמים להצטיינות של כל אחד מהם, אך לא לגבי המערכת, שאליה הם שייכים. יתירה מכך, אפילו קיימת סכנה, שמיקוד במצטיינים, המהווה צורך

משמעותי כלפי מעלה, ולהובילה למצוינות. כאן נשוב ונשאל, האם יש קשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת. ניתן לראות, כי חקירת המצטיינים

הסטודנטים להוציא מתחת ידם על-ידי חקיינות מחושבת זו משהו, שהיה בו צל-צלו של דמיון לטקסטים המדגימים, שנתן להם. לעתים תכופות יותר התדרדרה כתיבתם ... תמיד היה איזה סטודנט שואל כיצד יש להשתמש ב־פֶּלֶל בנסיבות מסוימות. על פי־דודס היה אז לבחור באחת מן השתיים: לנסות ולבדות הסבר מצוץ מן האצבע לגבי דרך שימוש של הכלל, או ללכת בנתיב לא־אנוכי, ולומר את מה שחשב באמת, ומה שחשב באמת היה, שהכלל הודבק על הכתיבה אחרי שכבר נשלמה. היה זה כלל, שבא "פוסט הוק", כלומר לאחר מעשה, תחת שיקדם לו, והוא נשתכנע, כי כל הסופרים, שאותם נדרשו הסטודנטים לחקות, כתבו בלא חוקים.⁹

למידת חיקוי, כזו או אחרת, הנה דרך פעולה בעלת יכולת מוגבלת כאשר אנו עוסקים בנושא מורכב כמו מנהיגות וגם הקשר בין הצטיינות לבין מצוינות בעייתי ומעורר שאלות. מה גם שכל אחת משתי התופעות מופעלת על-ידי סוג שונה של מנהיגות. אני סבור, כי המצטיינים אינם יכולים ללמד אותנו על המערכת כולה. את המערכת יש ללמוד דרך המערכת עצמה, באמצעות לימוד הממוצע, סטיית התקן והשונוות הטבעית והבנתם. לימוד המערכת יאפשר לנו להשפיע ישירות על ביצועיה, ולהובילה למצוינות מערכתית, שבכוחה לייצר מצוינות אישית באמצעות המנהיגות של המפקדים המובילים את המערכת.

בית־הספר לפיתוח מנהיגות חייב אפוא להמשיך ולעסוק בפיתוח המנהיגות האישית של הפרט, כחלק מתהליך הכשרתו, כמפקד בצה"ל, ובפיתוח מנהיגות הצוות, אך עבודה זו חייבת להתבסס יותר ויותר על מרכיבים של מצוינות המערכת – מחלקה, פלוגה, גדוד וכן הלאה. הדבר מחייב הפניית המשאבים (המעטים), העומדים לרשותנו לחקירה, ללימוד ולהבנה של מצוינות מערכתית, וליישום הבנה זו בעבודתנו עם המפקדים ברמה האישית וברמה המערכתית.

מקורות

- א' לנדאו ומ' פופר (1989), פיתוח מנהיגות מעצבת, פיתוח ארגוני בישראל, עמ' 42-47.
- א' לנדאו וא' זכאי (1991), מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל, ד"ח מחקר, בית־הספר לפיתוח מנהיגות, מפקדת קצין חינוך ראשי, צה"ל.
- א' זכאי וע' שיינפלד (1992), מנהיגות המג"ד המצטיין בצה"ל, ד"ח מחקר, בית־הספר לפיתוח מנהיגות, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, צה"ל.



ברור של המערכת משיקולים שונים (דוגמה, סמל, מסר באמצעות תגמול, לימוד אמיתי, חיזוק למערכת נותנת התגמול – "אם אנחנו מוציאים מקרבנו מצטיינים זה אומר גם משהו עלינו" ועוד ועוד), יש בו כדי להסיט את תשומת־לבנו מהעיקר, שהוא המחלקה, הפלוגה, הגדוד, היחידה, או המערכת, כשלמות.

כאן המקום לסמן נקודה בעייתית נוספת, שככל הנראה, עוד תחריף בעתיד. היא מתייחסת לקריטריונים לבחירת המצטיינים, ובהמשך גם לקידום. המערכת נותנת, ובצדק, משקל רב לקידום מפקדים על בסיס תפקודם ועל בסיס התנהגותם בשדה הקרב. כולנו מכירים מפקדים, שלא קודמו זמן רב, ופתאום, בעקבות תפקוד מוצלח בשדה הקרב, זכו לקידום, ולעומתם קצינים, שהוגדרו כמצטיינים לאורך זמן, והתקדמותם נקטעה בעקבות תפקוד לא מוצלח בשדה הקרב. כלומר – לא פעם הגדרה של מצטיין הנה בערבון מוגבל, ומתאימה יותר (בהנחה שהקריטריונים, אכן, תקפים) לשלב בניין הכוח, אך לא עומדת בתנאי מיצוי הכוח, ולהיפך. מצב כזה מחדד עוד יותר את הצורך לעסוק במצוינות הפרט ובמצוינות המערכת ישירות, ולא באמצעות סימון מצטיינים.

לימוד המערכת יאפשר לנו להקטין את שגיאותיה, כלומר את הפערים בין הרצוי לבין המצוי בין כל חלקי המערכת, והדברים נכונים, כמובן, גם לגבי כל אירוע מוצלח, או טרגי, שהצבא שותף לו. כל התמקדות בפרטים שהצטיינו (או הכזיבו) יסיט את תשומת־לבנו מהעיקר. עלינו להפיק לקחים ברמה המערכתית, מעבר לפרט זה או אחר. הקטנת שגיאות המערכת תוביל לאיכות גבוהה יותר של הביצוע, של התהליך ושל התוצרים. ככל שהמערכת תהיה מצוינת יותר, כך יגדל הממוצע של כלל המערכת, וישתפרו ביצועיה – זו צריכה להיות הדרך המרכזית בחתירה למצוינות.

המסר המרכזי הוא הצורך לחשוב חשיבה מערכתית גם כאשר אנו מתמקדים בפרט הבודד. יכולת המערכת להשפיע על מצוינות הפרט רבה יותר משמעותית מיכולתם של פרטים, שהוגדרו כמצטיינים, להשפיע על פרטים אחרים. למידה מתצפית על מודל (המ"מ המצטיין, למשל), בהנחה, כי יש הסכמה על התנהגויות, הראויות לחיקוי, יכולה להיות יעילה, בעיקר, כאשר מדובר על אוסף של מיומנויות, שיש ללמוד, אך לא כך הדבר כאשר אנו עוסקים במנהיג/מפקד, שתפקודו מושפע מאיכויות אישיותיות, מכושר אינטלקטואלי, ממערכת ערכית (כולל יושר מקצועי ואומץ־לב אינטלקטואלי) ומיכולת חניכה והעצמה.⁸

מה שעליך לעשות ברוב הקורסים לרטוריקה בשנה הראשונה הוא לקרוא מסה קצרה, או סיפור קצר, לנתח כיצד עשה המחבר דברים קטנים מסוימים, כדי להשיג אפקטים קטנים מסוימים, ואז לבקש מהסטודנטים, שיחקו זאת בכתיבת מסה קצרה, או סיפור קצר, כדי לראות אם יוכלו לעשות את אותם דברים קטנים. הוא ניסה זאת שוב ושוב, אך לא ראה ברכה בעמלו. רק לעתים רחוקות הצליחו