

מצויינות ואיכות

מדוע וכיצד?

ב. אילו תמורות קרו בעולם ואצלנו כך, שדווקא בשנים האחרונות נשמעת הקריאה למצוינות? מהן התמורות שקרו בעולם ואצלנו, שהולידו דווקא עכשיו את מהפכת הניהול האיכותי הכולל (TQM)? האם זו אופנה חולפת אקראית, או שמא יש תמורות בסיסיות, המחייבות דגש רב יותר על איכות ועל מצוינות?

אנסה לענות על השאלות הללו תוך הדגשת היבטים חברתיים, היבטים תרבותיים והיבטים פסיכולוגיים של מצוינות ושל איכות.

בשקט, בשקט הקים ראש הממשלה מרכז חדש לאיכות ומצוינות ... ארבעה עובדים מודדים עבורנו כמה זמן לוקח לפקיד ממשלתי לענות לטלפון, ומה אורך התור בחדרי המיון.¹

ציטטה זו מצביעה על התעניינות גוברת במדינה באיכות ובמצוינות. רב־אלוף אהוד ברק, הרמטכ"ל, קבע את שיפור האיכות ואת המצוינות כאחד היעדים המרכזיים של צה"ל:

הסתכלות ישירה לעומק המערכת הצה"לית מגלה, שקיימים בה איים גדולים של מצוינות ושל איכות גבוהה, אך בין האיים הרבים הללו משתרעת ביצה של יעילות נמוכה יותר. לכן, היעד העיקרי של מהפכת האיכות בצה"ל הוא ייבוש הביצה הזאת וחיבור איי המצוינות לרצף אחד.²

בהקשר לדרישה לאיכות ומצוינות אתייחס לשתי סוגיות:

א. האם מטבעו של דבר, מצוינות ואיכות הן נחלת בודדים בלבד, וכלל לא ניתן להנחילן לרבים. האם "איי המצוינות", שעליהם דיבר הרמטכ"ל, הם המצב הטבעי, וציפייה ל"רצף אחד" נוגדת את הטבע האנושי; ולכן, היא רק סיסמה, שמדי פעם, כמצוות אנשים מלומדה, חוזרים עליה?

.1. רות נאור, עסקים, 5.4.94.
.2. אהוד ברק, ממון, 23.3.93.

די"ר אורי גלוסקינסקי*

המניע להישגיות

מצוינות ואיכות כנחלת הכלל: דרישה מציאותית?

תכונות של בני אדם מתפלגות, כידוע, לפי עקומת פעמון: 68 אחוזים מהאוכלוסייה מתפזרים בסביבת סטיית תקן אחת מהממוצע, שלושים אחוזים נמצאים יותר מסטיית תקן אחת מהממוצע, ורק אחוז אחד הם מצטיינים, דהיינו נמצאים יותר משתי סטיות תקן מהממוצע. כך, לגבי אינטליגנציה, לגבי כישרון במוסיקה, בספורט, וכנראה גם לגבי כישורי מנהיגות. מאחר שהתכונות הללו מולדות, כלומר נקבעות על-ידי התורשה, סותרת הדרישה לאיכות ולמצוינות, כביכול, את הטבע. איינשטיינים, רובינשטיינים, מג'יק ג'ונסונים, יגאל אלונים, אכן, נדירים. עובדה זו מצביעה, כביכול, שהקריאה למצוינות כנחלת הכלל אינה מעוגנת במציאות, והיא כעין אשליה ערטילאית. אילו ביצוע היה תלוי ביכולת, או בכישרון, בלבד, אכן היתה המצוינות נחלת בודדים בלבד. אמנם ניתן לשפר במידת מה יכולת – למשל, הוכח כי בטיפול נכון, ניתן להגדיל אפילו ציוני IQ בטווח של 15-25 נקודות. עם זאת, כאמור, כישורים הם, במידה רבה, תכונות מולדות.

אך אנו יודעים, כי אף שכישרון הוא גורם חשוב, אין הוא חזות הכל. ביצוע טוב בנוסף לכישרון, הוא גם פונקציה של רצון, של נכונות /או הנעה (מוטיווציה). ליתר דיוק, ביצוע הוא פונקציה מכפלתית של יכולת ושל הנעה.

$$\text{ביצוע} = (\text{יכולת} \times \text{הנעה}) \cdot f$$

משמעות הנוסחה המכפלתית היא, שאם אחד הגורמים הוא אפס, או שהנון זניח, לא ישנה גודלו של הגורם השני: התוצאה, הביצוע, יהיה אפס. את נוסחת הביצוע ניתן להמחיש מדברי תומאס אדיסון. כאשר נשאל אדיסון לסוד הצלחתו ענה: "אחוז אחד השראה ותשעים ותשעה אחוזי זיעה".

אם כך, הרי גם עם מעט כישרון מולד ניתן להגיע להישגים אדירים – בתנאי שיש הנעה למצוינות.

- מניעים הם, כידוע, דחפים, המהווים סיבה להתנהגות הפרט, ומכוונים את דרך פעולתו. המניע, הקשור לביצוע ולמצוינות, מכונה הצורך בהישגיות. הוא תואר בראשונה על-ידי הפסיכולוג הנרי מורי לפני כחמישים וחמש שנה.³ אנשים עם מניע להישגיות גבוהה קובעים לעצמם יעדים ואתגרים קשים, אך בניהשה, איכפתיים למימוש היעדים הללו וחווים סיפוק במימושם.
- 3. ניסוי קלאסי, שערך מקללנד,⁴ המחיש כיצד אנשים עם צורך גבוה להישגיות שונים מאלה, החוששים מכישלון. בניסוי השתתפו שתי קבוצות ילדים – בעלי מניע הישגי גבוה וכאלה שחוששים מכישלון. הילדים שיחקו משחק, שכלל זריקת טבעות למטרה, כאשר הילדים יכלו לקבוע בעצמם את מרחק הזריקה מהמטרה. ילדים, שאופינו על-ידי פחד מכישלון ובהישגיות נמוכה, נטו לעמוד קרוב מאוד למטרה, כך שלא יכלו להחטיא, או לעמוד רחוק עד כדי שהסיכוי לקלוע היה אפסי. לעומתם, בחרו ילדים בעלי הישגיות גבוהה לעמוד בטווח ביניים מהמטרה, כך שהיה קשה לקלוע, אך אפשרי. הילדים הללו היו מאושרים כאשר הצליחו, אבל חשו אפילו אתגר גדול יותר כאשר נכשלו. בהכללה, אנשים בעלי הישגיות גבוהה ממוקדים בביצועיהם וביכולתם. הם מעדיפים מטלות עם יעדים חד-משמעיים, ודבקים במטרה אפילו לאחר כישלונות רצופים. הם מעוניינים לקבל משוב על התקדמותם, ואפילו מעדיפים מבקר קשוח, אך מוכשר, על פני מבקר ידידותי, אבל פחות מקצועי. לבסוף, אנשים עם מניע להישג גבוה מסוגלים לדחות סיפוקים, ומסוגלים לעשות תכניות ארוכות טווח לגבי עתידם.

התפתחות המניע להישגיות

בשונה מכישורים ומיכולת, שכאמור, בהם המרכיב המולד ניכר מאוד, נלמד המניע להישגיות לרוב בשלבים מוקדמים, בילדות, אם כי ניתן לפתחו גם בגרות. מקללנד תיאר

יועץ בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות.

Murray H.A. (1938).
Explorations in Personality New York: Oxford University Press.
McClelland D. (1958).
Risk-taking in Children with High and Low Need for Achievement, in I. W. Atkinson (ed.) **Motives in Fantasy, Action and Society**, Princeton, NJ: Van Nostrand.

את דפוס ההורות, הקשור לילדים, המקבלים ציונים גבוהים במבחני הישגיות.

ההורים של הילדים הללו נוטים:

1. לעודד את ילדיהם להתמודד עם משימות אתגריות, ובמיוחד עם מטלות חדשות.
2. לאחר השלמת המשימה, מדרבנים את ילדיהם להמשיך במשימה נוספת, קשה יותר.
3. משבחים על הצלחה, ומציעים תגמול.
4. במקרה של כישלון, מעודדים את הילד למצוא דרכים חלופיות, ואינם מתלוננים על הכישלון, או מקנטרים בגינו.

בהקשר של חינוך ילדים להישגיות ולמצוינות אישית, אני מוטרד מהנעשה בארץ כיום. גם אצלנו רווחה פעם המסורת לדרבן את הילדים להישגים, למאמצים ולדחיית סיפוקים בלימודים, או במישורים אחרים. לכן, הגענו להישגים בתחומים אינטלקטואליים במדע, בספרות ובאמנות – שהיו לשם דבר. על אף שאין לי נתונים מחקרניים, נראה לי, כי חל אצלנו מהפך בחינוך ילדים, ואני חרד לתוצאותיו. הורים אינם דורשים יותר מצאצאיהם, אך עדיין מצפים, שיביאו את הדיפלומה הנכספת מהאוניברסיטה, רק שהדבר לא יהיה כרוך בקשיים ובמאמצים. בארצות-הברית היה נהוג, שגם בן העשירים עבד בקיץ במלצרות, או ברחיצת מכונות, על מנת לקנות מכונת מיד שנייה. הטענה, "הזמנים השתנו, אם לא היה באפשרות הורינו לתת לנו, אך אנחנו מסוגלים, אז למה לא לתת לילדינו" אינה רלוונטית בעיניי. גם מפקדים חוששים לעתים לדרוש מאמצים מפקודיהם כיוון שהם יודעים, כי הוריהם עלולים לטלפן, ולהתלונן. ויותר גרוע, חיילים למדו, שאם הם ב"דיכ", הם מהווים סיכון התאבדותי, ולכן אין לדרוש מהם דבר. התוצאות של הורדת הדרישות ניכרות במגזרים רבים. פוחתת כמות הסטודנטים במדעי הטבע, שבהם נדרשת השקעה רבה, ובמקום זאת בולטת העדפת מקצועות, שנתפסים כקלים. תופעה זאת אינה ייחודית לארצנו, אלא, כנראה, משותפת לעולם המערבי. דווח, כי בספריות של האוניברסיטאות בארצות-הברית רואים בשעות מאוחרות רק סטודנטים ממוצא אסיאני. בהקשר לזה ניתן לשאול: האם כרומא בשעתה, או עדים לתחילת שקיעת תרבות המערב עקב "וישמן ישורון, ויבעט", או במונחים של המודל שהתוונו – המניע להישגיות אינו מטופח יותר. גם תרבות של חברה, או של ארגון, משפיעה על עוצמת ההישגיות של הפרט. תרבות, המעודדת עבודה קשה, דחיית סיפוקים ותגמול הישגים, מפתחת את המניע להישגיות. תרבות, שרואה בהצלחה פונקציה של מזל, של קשרים אישיים, או של רמאות, בוודאי אינה מפתחת מצוינות. השבועון "טיים" השווה לפני שנים בין פועל אמריקני ובין פועל אנגלי. בראותו את הבוס נוסע בקדיאלאק אומר הפועל האמריקני לעצמו: "אעבוד קשה, אתאמץ, ואחסוך, ויום אחד גם לי יהיה". הפועל האנגלי, שבא מתרבות, שבה המעמדות קבועים והניידות החברתית קטנה יחסית, אומר לעצמו בראותו את הבוס נוסע

ביגואר: "אשבות, ואחבל, ויום אחד הוא יהיה כמוני". הסוציולוג הידוע מקס וֶבֶר ייחס את לידת הקפיטליזם ואת הישגי המערב לרפורמה הפרוטסטנטית בתחילת המאה ה-16. הדת הקתולית השלטת היתה פאטליסטית ולא ייחסה חשיבות להצלחות בעולם הזה. עוני והתנזרות היו ערכים חשובים בה. הרפורמה הפרוטסטנטית שינתה כל זאת. שגשוג כלכלי, המושג בעבודה קשה ובדחיית סיפוקים, מעיד, כי בורא עולם רווח נחת מיציר כפיו. בעבר, הארצות המשגשגות היו בעלות רוב אוכלוסין פרוטסטנטי. בארצות, שבהן היתה אוכלוסייה מעורבת, מבחינה דתית, שפר חלקם של הפרוטסטנטים (למשל, צפון אירלנד). רק בשנים האחרונות מיטשטשים ההבדלים. על אף שההישגיות נלמדת בשלבים מוקדמים בילדות, ניתן לפתח הישגיות גם בשנים מאוחרות יותר, אפילו בקרב אנשים, שרקעים האישי, או שהתרבות החברתית, שבה גדלו, לא עודדו איכות ומצוינות.

החוקר מקללנד ועמיתו וינטר ביצעו פרויקט מורכב בכפר בהודו למטרת פיתוח כלכלי של האזור. ניסיונות קודמים של הממשלה הוודית כשלו למרות הזרמה מאסיווית של כספים (ייתכן, כי הדת הבודהיסטית אינה מעודדת הישגים גשמיים). על כל פנים, מקללנד ווינטר גייסו לתכניתם בעלי עסקים מקומיים. ראשית, עודדו אותם לפנטז על הישגים גבוהים. לאחר מכן לימדו אותם עקב בצד אגודל לתכנן תכניות מפורטות וקונקרטיים, הנחוצות לממש את חזונם, לנהל ארגונים כלכליים גדולים, וגם כיצד להתמודד עם קשיים ועם כישלונות לאורך הדרך. התכנית זכתה להצלחה ניכרת. הרבה מהמשתתפים נעשו ליזמים מוצלחים במהלך העשייה, ובהמשך אף הרחיבו את עסקיהם; חלקם ייסדו מפעלים תעשייתיים גדולים, שהעסיקו אלפי פועלים.⁵

השלכות מנהיגותיות

למחקרים על הישגיות יש השלכות מעשיות למנהלים ולמפקדים, השואפים להגיע לאיכות ולמצוינות:

1. יש לעצב את תפקידי כפייהם כך, שיהיו אתגרניים, יאפשרו לבטא את יכולתם ואת כישוריהם, ויכילו מידה של עצמאות ושל שיקול-דעת. תפקידים, הבנויים על שגרה בלבד, כמו בעבודת סרטן, אינם מאפשרים איכות ומצוינות.
2. יש להעמיד בפני המונהגים יעדים אתגרניים, קשים אך קונקרטיים. יש חשיבות רבה להסכמת הכפיפים ליעדים. לעתים ניתן להשיג הסכמה בשיתוף, אם כי אין הדבר הכרחי.
3. המונהגים צריכים לקבל משוב תכוף על ביצועיהם. מטלה, שלא דורשת גורם חיצוני לקבלת משוב (דיוק קליעה למטרה), עדיפה תמיד. אך, לרוב, נדרש גם משוב מגורם חיצוני, כמו המנהל. למנהל ולמפקד תפקיד חשוב בעיצוב הדימוי העצמי של המונהג, כמצליחן וכמסוגל. משיגים זאת על-ידי



צילום: דן צהלי

הצבת אתגרים, על-ידי משוב חיובי ועל-ידי סובלנות לטעויות.

4. אין תחליף לדוגמה האישית. המונהגים זקוקים ל"גיבור", לדמות, שיוכלו להעריך ולחקות.
5. השאיפה למצוינות ולאיכות היא תהליך איך-סופי, ארוך-טווח ולפעמים גם מייגע. אין בו "אינסטנט" ואין בו גימיקים. יחד עם זאת, חשוב לקבוע אבני-דרך קונקרטיות קצרות-טווח ולחגוג את השגתן.

מהפכת האיכות והמצוינות

למהפכת האיכות כמה פנים. בתחום הכלכלי אנו עדים למהפך משוק של מיעוט מוכרים ענקיים, שהכתיבו לקונים את מוצריהם, לשוק של קונים ברורים ומתוחכמים, הדורשים מוצרים איכותיים. המהפכה היא גם בתחום השירותים העסקיים והשירותים הציבוריים. עם פתיחת אזורי הרישום, למשל, ישרדו אותם בתי-הספר, שיהיו מצוינים ואיכותיים. וכך יהיה ברפואה. הרופא בחלוק הלבן, שנתן מרשם בלטינית, שאף אחד לא הבינה, ולא העז לערער עליו, היה בחזקת אלוהים. הידע הרפואי נשלט בידי מיעוט. כיום, באמצעות מחשב אישי ומודם, כל אחד יכול להתחבר לבסיס נתונים רפואי, ולקבל יותר מידע על טיפול במחלה מסוימת מאשר רופא ממוצע למד, או מסוגל לקרוא. ספרי-כיס, הנמכרים בפרוטות, מייעצים לאיזה תוצאות-לוואי לצפות מאיזה תרופות, וכיצד להוריד רמת כולסטרול. אנחנו גם עדים ליותר ויותר תביעות על התרשלות רפואית עקב המודעות הגוברת של הלקוח.

בתחום הצבאי אנחנו עדים לתהליך דומה. במלחמת המפרץ נוכחנו, כי כמות מעטה מדור חדש של טילים ושל פצצות מדויקים ומונחי לייזר היו מסוגלים לגרום יותר נזק והרס מטייסות רבות במלחמת העולם השנייה. הטראומה של העולם המתורבת היא, שמדינה קטנטונת מטורפת, או חבר טרוריסטים, יהיה מסוגל להניח את ידיו על פצצה גרעינית בודדת.

מהפך העוצמה

העתידין הנודע אלווין טופלר היטיב לנתח בספרו האחרון, **מהפך העוצמה** (1990), את מהות התמורה, שעוברת על כלל העולם, ואינה פוסחת עלינו. טענתו המרכזית הנה, שמתחוללות ברזמנית שתי תמורות בנושא העוצמה: במהותה ובחלוקתה. טופלר הבחין בשלושה מקורות עוצמה:

1. אלימות או כוח פיזי
2. ממון, או עושר בצורת נכסים
3. ידע, או מומחיות.

נוהגים להשתמש בכל שלוש צורות העוצמה בכל הקשרים החברתיים. מהאינטימיות של הבית בין בני-הזוג ובין הורים לילדיהם ועד לזירה הפוליטית. בהמשך טען טופלר, כי הגורם הקובע אינה כמות העוצמה, אלא

איכותה, וידם של אלה המחזיקים בעוצמה איכותית תהיה על העליונה.

הפוטנציאל לאלימות מהווה מקור עוצמה בעל "אוקטן" נמוך ביותר. ניתן להשתמש בו רק להענשה. הוא בלתי-גמיש, וניתן לכפות על חברה, או על פרט, רק תקן מזערי להתנהגות, אך, בוודאי, אי אפשר לכפות באמצעותו הישגים גבוהים, או מצוינות.

עושר מהווה מכשיר יעיל יותר של עוצמה. ארנק שמן גמיש יותר, וניתן להשתמש בו לתגמול, או להעניש. לכן, עושר, או ממון, מהווה עוצמה באיכות ביניים. השימוש המושכל בידע, או במומחיות, מהווה מקור עוצמה בעל ה"אוקטן" גבוה ביותר. שון קונרי, שגילם את ג'ימס בונד, הסוכן 007, ביטא זאת באחד מסרטיו: כאשר מפקד צבא

המעורבות הסובייטית

(המשך מעמוד 27)

- Barry M. Blechman & Douglas M. Hart, The Political Utility of Nuclear Weapons: The 1973 Middle East Crisis, *International Security*, Summer 1982, pp. 132-156; Hart, *ibid*; בריוסף, עמ' 457-458; קיסינג'ר, שם.
47. קיסינג'ר, שם.
48. קיסינג'ר, שם.
49. העברת המפציצים B52 מגואם לארצות-הברית נבעה, למעשה, מסיבה אחרת לחלוטין: בנושא הזה ניטש ויכוח בקונגרס בין הממשל, שצידד בהוצאת המפציצים מגואם, לבין מי שטענו, כי הדבר יפגע בעוצמת ארצות-הברית במזרח הרחוק. המתחיות במזרח התיכון סיפקה הזדמנות לממשל לסלקם מגואם ללא צורך בהתדיינות עם הקונגרס.
50. קיסינג'ר, שם; הארט, שם.
51. דיין, ע' 672.
52. קיסינג'ר, שם.
53. Maurice Tugwelle, *Airborne to Battle*, William Kimber, London, 1971, pp. 296, 329.
54. John Collins, *U.S.-Soviet Military Balance 1960-1980*, McGraw Hill, 1980, p. 34.
55. Turbiville Graham H., *Soviet Airborne Forces, Army*, April 1976, p. 18.
56. John Erickson & Peter Calvocoressi, *Suez Ten Years After*, BBC, London, 1967, p. 23.
57. Turbiville, p. 18; Collins, p. 276.
58. לורך, ע' 181.
59. הייכל, ע' 71.
60. ז'ק, ע' 193.
61. Erickson, *ibid*, pp. 21-23.
62. Erickson, *ibid*, p. 49; J.R. Toorno cit. in לורך, עמ' 163, הערה 210.
63. לורך, עמ' 196, 198.
64. במחצית השנייה של שנות החמישים הצליח M15, שירות הביטחון הבריטי, להטמין מכשיר האזנה בשגרירות מצרים בלונדון. בתחבולה של תיקון מכשיר הטלפון, שעמד בחדר הצופן של השגרירות, הוצמד אליו מיקרופון רגיש, שקלט את רעשי מכונת ההצפנה. האותות שודרו למטה M15, ומשם לשירות הבריטי להאזנה (GCHQ), שפענחם. מברק, ששלחה שגרירות מצרים במוסקווה, סיפר, כי כשנפגשו שר החוץ הסובייטי והשגריר המצרי במוסקווה נמסר לאחרון, כי הסובייטים מתכוונים לגייס מטוסים לעימות עם בריטניה. המברק המפוענח הועבר, כשגרה, לסוכנות האמריקנית להאזנה (NSA), שקיבלה כמעט כל מידע, שהשיגו עמיתיה הבריטיים. ייתכן, כי זה מקור המידע, שהביא את האמריקנים לתדרך את השגריר אבא אבן, שהבריק לבן-גוריון, כי גודמים מסוימים בפנטגון חוששים מפני התערבות סובייטית.
- הסובייטים, שערכו בדיקה טכנית בבניין שגרירות מצרים בלונדון, גילו את מתקן ההאזנה. ייתכן, כי נודע להם עליו מסוכניהם בשירות הבריטי להאזנה, או אפילו מסוכניהם בסוכנות האמריקנית. הסובייטים לא גילו למצרים, כי למכונת ההצפנה שלהם הוצמדה האזנה בריטית, אלא התכוונו להזרים דרך הערוץ הזה – חשאי ואמין, כביכול, בעיני המודיעין הבריטי – דיסאינפורמציה. כי הרי לו רצו, יכלו הסובייטים להעביר לשגרירות מצרים בלונדון את המידע על הכוונה לגייס מטוסים באמצעות מערכת הצופן הסובייטית, שהבריטים לא הצליחו לפצחה. ואז השגריר הסובייטי בלונדון היה יכול למסור לעמיתו המצרי הודעה כתובה על כך. אולם, הסובייטים העדיפו להשתמש במערכת התקשורת של משרד החוץ המצרי, שכאמור פוצחה עלידי הבריטים.
- Peter Wright, *Spy Catcher*, Viking, NY, 1987

הרוזן שאל אותן, מה הנשק, שהוא מעדיף, הוא ענה, "מוד". עוצמת הידע היא הגמישה ביותר, ומעוררת את ההתנגדות הקטנה ביותר.

כל העמים ובכל התקופות השתמשו בשלושת סוגי העוצמה. המהפכה הראשונה היא במשקל היחסי של סוגי העוצמות ובקשרי הגומלין ביניהם, מסורתית, רכש החזק והאלים ממון, ובאמצעותו גם ידע. כיום בעלי המומחיות צוברים את העושר וגם את פוטנציאל העוצמה הפיזית.

המהפכה השנייה, אולי יותר משמעותית, היא בדמוקרטיזציה של העוצמה. בעוד שעוצמת הכוח הפיזי והממון היא נחלת מעטים, ידע ומומחיות – לפחות, פוטנציאלית – הם נחלת רבים. שיפור ברמת החינוך ובהשכלה, תקשורת המונית ונגישות למקורות מידע יוצרים מצב, שבו יכול כל פרט לצבור עוצמה, המבוססת על מומחיות ועל ידע. ואכן, אנו עדים לתופעה זו ברחבי העולם, ולא רק בעולם המערבי.

קטן הוא יפה

אמחיש את חלוקת העוצמה בשתי דוגמאות:

♦ בתחום המכוניות שלטו כמעט בלעדית שלושת היצרנים הגדולים באמריקה: ג'נרל מוטורס, פורד וקרייזלר. סוד הצלחתם היה לייצר ביעילות גבוהה את הכמות הגדולה ביותר של מכוניות. בשנות השבעים היכתה התחרות היפנית את האמריקנים שוק על ירך כיוון שהיו להם המערכות החכמות יותר: הם ידעו לא רק לייצר מכוניות איכותיות יותר, אלא גם איך לעבור במהירות הבזק מייצור דגם אחד לדגם אחר לפי בקשת הלקוחות.

♦ בתחום המחשבים הסיפור ידוע. יבמ, ששמה היה נרדף למחשבים, נלחמת על חייה. הצמיחה הכלכלית, שהחלה בשנה האחרונה בארצות-הברית, מתרחשת, בעיקר, בעסקים חדשים, בעוד שהענקים ממשיכים לפטר. לתופעה דומה אנו עדים בארץ. רוב הענקים, שאין להם מונופול, כמו התעשייה האווירית, כמו התעשייה הצבאית, וכמו הבנקים הגדולים, נמצאים בירידה, בעוד שהצמיחה מתרחשת, בעיקר בקרב עסקים קטנים, שהם יצירתיים, חכמים ואיכותיים יותר.

המסר ברור: לא עוד יתרון לכמות, אף כי אסור להקצין, ולזלזל לחלוטין בהיבטים כמותיים. למסה קריטית יש עדיין משקל וחשיבות. אך, ככלל, האמרה, "קטן הוא יפה", נכונה. זאת. אומרת, בשנים הקרובות לא יהיה יתרון לחזקים פיזית וכמותית, אלא לאיכותיים. שתי דוגמאות קופצות מיד לעין: יפן וסינגפור – שתי מדינות דלות-משאבים, המדגימות היטב, כי רמת החיים ואיכותם יכולות להישען אך ורק על יתרון תחרותי באיכות ובמצוינות.



McClelland D.C. (1975) Managing Motivation to Expand Human Freedom *American Psychologist*, 33, 201-210

- 262, 105-108 pp.; ד"ק הזכיר זאת בע' 189; אישור נוסף, כי הסובייטים חשדו, כי הבריטים והאמריקנים מצותתים לתקשורת המצרית, נמצא אצל הייכל, ע' 72; ראו גם צ'פמן פינצ'ר, **מקצועם הבנייה**, בוסטן, 1982.
65. Collins, p. 214.
66. ג'ון אריקסון, **עוצמה צבאית סובייטית**, מערכות, 1972, ע' 116; וכן ראיון עם סא"ל (מיל') ואלרי, מפקד צוללת סובייטית לשעבר, ינואר 1993.
67. אלוף דוד אלעזר, אלוף פיקוד הצפון, סיפר בשיחה עם כתבים, כי ברשתות האלחוט של צה"ל נשמעו שיחות ברוסית, ולפיהן ניתן היה להניח, כי מומחים סובייטיים כיוונו את האש הארטילרית הסורית לתוך היישובים המופגזים. כטייעון נגדי, השולל השתתפות סובייטים במלחמה, ניתן להעלות על הדעת הסבר אחר לקליטת השיחות – צה"ל קלט במקרה רשתות קשר סובייטיות; תא"ל אבנר בר-און, מי שהיה הצנזור הצבאי הראשי, סיפר בזיכרונותיו, כי זו היתה מתיחה, שארגנו כמה קצינים בצה"ל לעיתונאים.
68. **מעריב**, 11.6.67.
69. Dismukes McConnell, p. 347-9; 56-7. **אריקסון**, עמ' 104.
70. HB 550-2, **Organization and Equipment of Soviet Army**, CACDA, Fort Leavenworth, 1980. **הצב**, "כוחות מוטסים בצבא הסובייטי" 1.8.81/1830/001.
71. אריקסון, ע' 116.
72. Efraim Karsh, **The Cautious Bear**, JCSS, 1986, p. 66.
73. גרסה מעניינת למאורעות הציג שמואל מאיר, "הכוננות הגרעינית ב-24 באוקטובר 1973 – כשל מודיעיני", **מערכות** 290-289, אוקטובר 1983, עמ' 50-55. נראה, כי דאגלס הארט שלל אפשרות מעניינת זו במאמרו הנזכר.



הערת המערכת

עקב טעות, נשמטו בחוברת **מערכות** 336 הציונים, כי התמונות למאמרים על מנהיגות ומצוינות צולמו על-ידי צלמי דובר צה"ל ועל-ידי צלמי "במחנה".