

פרשה לחיים - פרשת יתרו

האצלת סמכויות

אחת הדילמות המלוות כל מנהל בכל ארגון היא השאל כמה אחריות לקחת על עצמו וכמה סמכויות ניתן להאציל על הכפופים לו. הנטייה הטבעית של האדם היא לסמוך רק על עצמו. אדם מכיר היטב את תכונותיו, כישרונותיו ויכולותיו ועל פי זה הוא בונה את הסביבה הניהולית המתאימה לו. מאידך, לכל אדם יש גם את מגבלות היכולת. אף אחד אינו מסוגל לעבוד רצוף ללא מנוחה, שלא לדבר על תקופות של לחץ שפוגמות ביכולת קבלת החלטות ובכמות הפעולות המשמעותיות שאדם מסוגל לקבל בצורה נכונה ומושכלת.

אולם לריכוזיות היתר של מנהלים יש מאפיין נוסף והוא החשש שמא העברת הסמכות והשיתוף יתפסו על ידי הכפופים להם כסימן של חולשה; כמאפיין של חוסר יכולת לנהל ולנווט ומכאן גם כגורם שעלול לפגום בסמכות כלפי הכפופים להם. האם הדבר נכון? האם האצלת סמכויות פרושה חולשה או שאולי להיפך פרושה דווקא עוצמה? בפרשת השבוע, פרשת יתרו, עובר משה שינוי תפיסתי בדיוק בנקודה המתוארת וכל זאת בעקבות עצת יתרו- חותנו, שכבר אז משכיל לראות את הדגם הרצוי לניהול מודרני.

יתרו שצופה במשה מן הצד ורואה כיצד משה נוטל על עצמו לבד את כל העבודה מזהה מהר מאוד את הבעיה ומעיר למשה כי בצורה כזו לא רק שהוא לא יצלח כמנהיג, אלא הוא אף מזהיר את משה כי התוצאה הישירה של קריסתו תבוא לידי ביטוי גם אצל העם: "נָבַל תָּבֵל גַּם-אֶתָּה, גַּם-הָעָם הַזֶּה אֲשֶׁר עִמָּךְ".

יתרו מאיר את עיניו ואת תשומת לבו של משה בצורך להאציל סמכויות ולפזר אותם בין אנשים מוכשרים שיכולים לעזור ולסייע לו בנשיאת הנטל. משה לא רק שמקבל את העצה, אלא הוא אף מפנים במהירות ובאופן חיובי את הביקורת הבונה.

ההפנמה של משה מוחלטת עד כדי כך שעשרות שנים מאוחר יותר באחד מהמקרים בהם עם ישראל שב ומתלונן כלפיו, משה שב ונזכר בהערה של יתרו ומבין כי מנהיג אינו יכול להנהיג את העם לבדו. שם משה כבר מבין לבדו שכתפיו שלו צרות מידי בכדי שיוכלו לשאת עליהן את משא העם כולו והוא מיוזמתו פונה אל ה' ומבקש ממנו סיוע שבא בציווי של ה' לאסוף את שבעים הזקנים שמאותו היום והלאה סייעו בידו של משה בהנהגת העם.

אולם עדיין נותרה השאלה האם מנהיגותו של משה נפגעה כתוצאה משיתופם של אחרים בהנהגה? האם באמת האצלת הסמכויות גרמה לזלזול כלפיו מצד מהעם או מדרגי הפיקוד? בהקשר הזה ראוי לקרוא את המדרש המתאר את האצלת הסמכות של משה לזקנים שמספר: "והם (הזקנים) כולם נתמלאו רוח הקדש, והם נתמלאו רוח הקדש מרוחו של משה ומשה לא חסר כלום. כאדם המדליק נר מנר, הנר דולק וחברו אינו חסר" (מדרש רבה)

אם ניקח את המדרש צעד אחד הלאה נגלה כי אור המנהיגות, כמו אורו של הנר, לא רק שאינו נפגם כהוא-זה מהאצלת סמכויות, אלא אדרבה מנהיגות שכזאת רק הולכת מתחזקת ומתחסנת.

שיעור המנהיגות הראשון בהיסטוריה נטע את הזרעים לפיתוח תורות ייעוץ ארגוני מתקדמות בעתיד. המסר העיקרי הוא השיתוף האצלת הסמכויות. היכולת לסמוך גם על אחרים מביאה לתוצאות טובות יותר גם למנהיג וגם לעם או במילותיו של יתרו: "וְיָכַלְתָּ עִמָּד; וְגַם כָּל-הָעָם הַזֶּה, עַל-מְקוֹמוֹ יָבֵא בְּשָׁלוֹם."