

إذا كان من المرجح — كما افترضنا في الفصل الأول — أن لدينا تعريفات للقيادة مختلفة فكيف سنتمكن من التمييز بين القيادة والإدارة؟ يقدم هذا الفصل كتبت الكثيري من المؤلفات في مجال أبحاث القيادة بأسلوب يفرق بين القيادة والإدارة كأنواع مختلفة من السلطة — أي سلطة شرعية — مع كون القيادة تمثل في الأغلب فترات زمنية أطول ورؤية أكثر استراتيجية وحاجة إلى حل لمشكلات ولعرض هذا الأمر بأسلوب آخر، يمكن القول إن هذا الاختلاف متأصل جزئياً في سياق كل من المفهومين: الإدارة هي التعبيري امكافئ ملصطح «شوهد من قبل»، تأتي القيادة كتعبيري مكافئ ملصطح «لم يشاهد من قبل قط». العملية اللازمة — صحيحاً، فإنه عندما تتولى منصب امليدير، طُلِّقَ في الفارق بين اليقيني وانعدامه، متاً ومن المرجح أن تكون قد حدثت من قبل. أما املمشكلة املمستعصية فهي أكثر تعقيداً من املمشكلة البسيطة؛ علاقة واضحة بين السبب والنتيجة، ومثل هذه املمشكلات عادة ما على سبيل املمثال: محاولة تطوير خدمة الصحة العامة على أساس منهج علمي (بفرض أنها مشكلة يحتاجون إلى تدخل طبي متزايد للحفاظ على حياتهم، سنجد أننا أمام زيادة غري محدودة في الطلب ومستوى محدود من الموارء الاقتصادية، مشكلة تطوير خدمة الصحة العامة. على املمشكلة املمستعصية. في خدمة الصحة العامة على أنها «خدمة املمرض العامة»، وهناك أيضاً متخصصون طبيون في ولكن إذا دخلت (معذرة، طالباً علاج ساقك املكسورة، يعتمد على موقعك وقتها وعلى مقدار ما يتوافر لديك من معلومات. العامة وإدمان املمخدرات، — ببساطة لا تعتبر مشكلات صحية، ولكنها عادة ما تكون مشكلات اجتماعية شديدة التعقيد تستشري في القطاعات واملؤسسات لذا فإن محاولات حلها عن طريق إطار مؤسسي واحد من املمقدر لها أن تبوء بالفشل في أغلب لأنه — في واقع الأمر — غالباً لا توجد «نقطة توقف» في املمشكلات املمستعصية — أي النقطة التي تُحل املمشكلة وعكسها؛ أي القدرة على حل املمشكلات، ولهذا السبب بالتحديد علينا أن نكون لأننا لا نعرف تحديداً ما الذي علينا فعله. فستكون املمشكلة بسيطة وليست مستعصية، ولكن الضغط الواقع علينا لنتصرف بحزم عادة ما يقودنا إلى محاولة حل املمشكلات ركزت محاولات علاجه على الذي تجلى في تطوير الوقود الحيوي، كبرية من موارد الغذاء؛ لذا فإن ما بدأ أنه حل أصبح يمثل مشكلة جديدة. حاولنا حل املمشكلات املمستعصية؛ وبعبارة أخرى، على الرغم من أن الكثيري من املمتطرفني السياسيين والدينين «العمل الجماعي» أمر ذو أهمية كبرية في هذا السياق؛ لعلاج املمشكلات املمستعصية. تُحدد جزئياً بغياب الحل من جانب القائد، أو نظاماً للصحة العامة. إذا كان أي الأزمات، اللانم حيالها، بشأن ما يجب فعله، على إذا كانت ستتسبب في تأخري اتخاذ القرار، أو طرح قرار حازمني في قراراتهم وفي قدرتهم على علاج الأزمات. الذين يجيدون التصرف وقت الأزمات فسرعان ما يتعلم القادة أمر مقنع، تسرب إشعاعي من أحد املمفاعلات النووية، أو أزمة قلبية، إجراءاتهم وصوب مرتدين عباءة القادة لينزلوا العذاب بقطاعات الدولة املمبذرة التي تضيق إيراداتاً ولكن أنها حرجة، مستعصية، أو على الأقل تغري نظرتنا له.