

إذا كان من المرجح — كما افترضنا في الفصل الأول — أن لدينا تعريفات للقيادة مختلفة فكيف سنتمكن من التمييز بني القيادة والإدارة؟ يقدم هذا الفصل كتبت الكثري من الملؤفات في مجال أبحاث القيادة بأسلوب يفرق بني 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 التعبير الملکافي لمصطلح «شوه من قبل»، تأتي القيادة كتعبري مکافي لمصطلح «لم يشاهد من قبل قط». ب منك أن تتولى تنفيذ العملية اللازمة — صحيحاً، فإنه عندما تتولى منصب امدير، وعلى النقيض، طلن في الفارق بني اليقني وانعدامه، جذ كنوعني من السلطة مت ومن المرجح أن تكون قد حدثت من قبل. توجد درجة محدودة من عدم اليقني، جداول مواعيد أو بناء محطة نووية، أما لمشكلة المستعصية فهي أكثر تعقيداً من لمشكلة البسيطة؛ علاوة لا توجد علاقة واضحة بني السبب والنتيجة، ومثل هذه لمشكلات عادة ما على سبيل امثال: محاولة تطوير خدمة الصحة العامة على أساس منهج علمي (يفرض أنها مشكلة بسيطة)، ولكن، يحتاجون إلى تدخل طبي متزايد للحفاظ على حياتهم، وتناقص الموارد املالية لتمويل سنجد أننا أمام زيادة غري محدودة في الطلب ومستوى محدود من الموارد الاقتصادية، مشكلة تطوير خدمة الصحة العامة. لن يمكننا أن نمد الجميع بكل شيء، وعند مرحلة ما سيجب علينا أن نتخذ قراراً سياسياً بشأن من يحصل على ماذا وعلى وتعتبر هذه لمشكلة املزمة مثلاً جيداً على لمشكلة المستعصية. في خدمة الصحة العامة على أنها «خدمة الممرض العامة»، فسنتمكن من فهم لمشكلة بطريقة مختلفة؛ مكافي للمشكلة البسيطة؛ فهناك حلول علمية له، وهناك أيضاً متخصصون طبيون في ولكن إذا دخلت (معدرة، طالباً علاج ساقك امكسورة، فستتحول لمشكلة لتصبح مستعصية؛ لأنه من غري المرجح ومن ثم، يعتمد على موقعك وقتها وعلى مقدار ما يتوافر لديك من معلومات. فإن الكثري من لمشكلات التي تتعامل معها خدمة الصحة العامة وإدمان امخدترات، والعنف — ببساطة لا تعتبر مشكلات صحية، ولكنها عادة ما تكون مشكلات اجتماعية شديدة التعقيد تستشري في القطاعات والمؤسسات الحكومية املختلفة وفيما بينها، لذا فإن محاولات حلها عن طريق إطار مؤسسي واحد من املقدر لها أن تبوء بالفشل في أغلب الأحيان؛ لأنه — في واقع الأمر — غالباً لا توجد «نقطة توقف» في لمشكلات المستعصية — أي النقطة التي تُحل لمشكلة عندها (على سبيل امثال: لن نواجه مشكلة الجريمة مرة أخرى لأننا حللناها) — وعادة ما ينتهي بنا عادة ما نربط بني القيادة وعكسها؛ أي القدرة على حل لمشكلات، ولهذا السبب بالتحديد علينا أن نكون لأننا لا نعرف تحديداً ما الذي علينا فعله. عرفنا ما علينا فعله، فستكون لمشكلة بسيطة وليست مستعصية، ولكن الضغط الواقع علينا لتتصرف بحزم عادة ما يقودنا إلى محاولة حل لمشكلات كما لو كانت مشكلات بسيطة. ركزت محاولات علاجه على الذي تجلى في تطوير الوقود الحيوي، ولكننا ندرك الآن أن الجيل الأول من الوقود الحيوي قد جرد العالم من كمية كبرية من موارد الغذاء؛ لذا فإن ما بدا أنه حل أصبح يمثل مشكلة جديدة. مرة أخرى نقول إن هذا مثال جيد على ما سيحدث إذا ما حاولنا حل لمشكلات المستعصية؛ فستظهر مشكلات أخرى لتتراكم على لمشكلات الأصلية. إلا أنه بإمكاننا أن نتعلم التعايش مع عالم مختلف عن وبعبارة أخرى، على الرغم من أن الكثري من املنظرني السياسيني والدينيني «العمل الجماعي» أمر ذو أهمية كبرية في هذا السياق؛ لعلاج لمشكلات المستعصية. قد تحظى لمشكلات البسيطة بحلول فردية، بمعنى أن الأفراد يدركون على الأرجح كيفية التعامل معها، تُحدد جزئياً بغياب الحل من جانب القائد، لأن إن حالة عدم اليقني عرفها، لمشكلات المستعصية تطوير استراتيجية للنقل، أو الاستجابة لظاهرة تشمل أمثلة الاحترار العالمي، أو الاستجابة للسلوكيات الملعادية للمجتمع، أو نظاماً للصحة العامة. لأنه غالباً ما تتحول إحدى القضايا التي تبدو مشكلة بسيطة إلى مشكلة مستعصية (مؤقتة) عن طريق التأخر في اتخاذ قرار بشأنها. مساعديه املدينيني تطلبت بعض الوقت للتفكري في الأمر، إذا عمل كنيدي بنصيحة الصقور الأمريكي لكن شهدنا مجموعة ثالثة من لمشكلات بخلاف لمشكلات المستعصية والبسيطة؛ كان من املحتمل أن تصل في هذه الحالة إلى حرب نووية. أي الأزمة، وتحتاج إلى وقت قصري للغاية لاتخاذ قرار بشأنها والإجراء اللازم حيالها، وعادة ما تكون مصحوبة بنوع من الاستبداد. بشأن ما يجب فعله، على الأقل في سلوك القائد الذي يكون دوره اتخاذ الإجراء الحاسم المطلوب؛ إذا كانت ستتسبب في تأخري اتخاذ القرار، أو طرح الأسئلة وطلب املمساعدة الجماعية عند تحول الأزمات إلى مشكلات حرجية، قرار حازمني في قراراتهم وفي قدرتهم على علاج الأزمات. الذين يجيدون التصرف وقت الأزمات (ونتجاهل الأشخاص الذين يكونون مديرين جيدين بحيث لا يكون هناك سوى القليل النادر من الأزمات)، فسرعان ما يتعلم القادة البحث عن الأزمات (أو يعيدون تشكيل املواقف لتصبح في صورة أزمات). أمر مقنع، الاستجابة الفورية لحادث قطار مروع، أو تسرب إشعاعي من أحد امفاعلات النووية، أو أزمة قلبية، أو الفصل أو فقدان أحد الأقارب، أو هجوم إرهابي على غرار تفجريات

١١ سبتمبر أو طريقة أخرى لافتراض أن دور الملتئولني عن اتخاذ القرار الملائسب لعلاج املمشكلة، باتخاذ إجراءات بطرق تبدو غري مفهوملة للآخرين. لهذا، لا أفترض أن منهج اتخاذ — ولكني أفترض أن صناع القرار يميلون إلى إضفاء طابع شرعي على إجراءاتهم لإقناعاً مثالا، وبالفعل، وصوب مرتدين عباءة القادة لينزلوا العذاب بقطاعات الدولة الملبذرة التي تضيق إيراداتٌ ولكن هذا جعلهم يخطئون الحقيقة، نفسها ستتقل بني أدوار السيطرة والإدارة والقيادة تبعا لتصنيفها — وصياغتها — للمشكلة على أنها حرجة، أو مستعصية، أو حتى كونها مشكلة واحدة تتقل بني أنواع املمشكلات الثلاث. أو على الأقل تغري نظرتنا له. ويعتمد التفسري الملقن للمشكلة جزئياً على وصول صناع القرار إلى أنواع بعينها من السلطة وتفضيلهم لهذه الأنواع، وهنا تكمن مفارقة «القيادة»؛ إذ وسحاول صناع القرار تجنبها بأي طريقة. القوة وأنواعها مع تصنيف السلطة موضوع البحث. من بني الأساليب المليفدة لأغراضنا نجد تصنيف إتيوني لأنواع الإذعان، والطبيعي، حيث يقتزن الإذعان الجبري أو الإذعان البدني باملؤسسات «الشاملة» مثل السجون والجيوش، في حني يقتزن الإذعان الحسابي باملؤسسات «الراشدة» مثل الشركات، أما الإذعان الطبيعي فيقتزن باملؤسسات أو الملتزمات القائمة على القيم الملمشركة مثلاً جيداً مع تصنيف املمشكلات: