

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 الكثري 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 امشكلات ولعرض هذا الأمر بأسلوب آخر، يمكن القول إن هذا الاختلاف متأصل جزئياً في سياق كل من المفهومين: الإدارة هي التعبيري املكافئ لمصطلح «شاهد من قبل»، تأتي القيادة كتعبيري مكافئ لمصطلح «لم يشاهد من قبل قط». العملية اللازمة — صحيحاً، فإنه عندما تتولى منصب المدير، طُلِّقَ في الفارق بين اليقيني وانعدامه، متّ ومن المرجح أن تكون قد حدثت من قبل. أما امشكلة امستعصية فهي أكثر تعقيداً من امشكلة البسيطة؛ علاقة واضحة بيني السبب والنتيجة، ومثل هذه امشكلات عادة ما على سبيل امثال: محاولة تطوير خدمة الصحة العامة على أساس منهج علمي (يفرض أنها مشكلة يحتاجون إلى تدخل طبي متزايد للحفاظ على حياتهم، سنجد أننا أمام زيادة غري محدودة في الطلب ومستوى محدود من الموارد الاقتصادية، مشكلة تطوير خدمة الصحة العامة. على امشكلة امستعصية. في خدمة الصحة العامة على أنها «خدمة اممرض 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 امخدرات، — ببساطة لا تعتبر مشكلات صحية، ولكنها عادة ما تكون مشكلات اجتماعية شديدة التعقيد تستشري في القطاعات والمؤسسات لذا فإن محاولات حلها عن طريق إطار مؤسسي واحد من امقدر لها أن تبوء بالفشل في أغلب لأنه — في واقع الأمر — غالباً لا توجد «نقطة توقف» في امشكلات امستعصية — أي النقطة التي تُحل امشكلة وعكسها؛ أي القدرة على حل امشكلات، ولهذا السبب بالتحديد علينا أن نكون لأننا لا نعرف تحديداً ما الذي علينا فعله. فستكون امشكلة بسيطة وليست مستعصية، ولكن الضغط الواقع علينا لنتصرف بحزم عادة ما يقودنا إلى محاولة حل امشكلات ركزت محاولات علاجه على الذي تجلّى في تطوير الوقود الحيوي، كبرية من موارد الغذاء؛ لذا فإن ما بدا أنه حل أصبح يمثل مشكلة جديدة. حاولنا حل امشكلات امستعصية؛ وبعبارة أخرى، على الرغم من أن الكثري من املتطرفني السياسيين والدينيني «العمل الجماعي» أمر ذو أهمية كبرية في هذا السياق؛ لعلاج امشكلات امستعصية. تُحدد جزئياً بغياب الحل من جانب القائد، أو نظاماً للصحة العامة. إذا كان أي الأزمة، اللازم 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 املفاعات النووية، أو أزمة قلبية، إجراءاتهم وصوب مرتدين عباءة القادة لينزلوا العذاب بقطاعات الدولة املبذرة التي تضيق إيرادات ولكن أنها حرجة، مستعصية، أو على الأقل تغري نظرتنا له.