

## ምዕራፍ ሰባት

### ልውጥኛው መሪነት- ምንነቱ።

ይህ ምዕራፍ የልውጥኛው መሪነትን ምንነት የሚመለከቱ ውይይቶች ይዟል። የመሪነት አተሪንም ሊያካትታቸው የሚገቡትን ግብአቶች በማሰባት መሪነትን ለዚህ መጽሐፍ ፍጆታ የሚመች ትርጉም ለመስጠት ተሞክሯል። ዓላማው መሪነትን ለመተርጎም ሰፊ ማእቀፍ ማስፈጥንና ምንምንም ጉዳዮች መካተት እንዳለባቸውም ተጨባጭ ሐሳብ ማቅረብ ነው። ስለዚህ መሪነትን የመተርጎም ጥናት ቢያንስ አምስት መሠረታዊ አውዶች መካተት አለባቸው። ይህ ደግሞ የልውጥኛው መሪነትን ንድፈ-ሐሳብ የበለጠ ለመረዳት የሚያስችል ትርጉም ስለማሰብ ይበልጥ ተጨባጭ ውይይትና ምርምር የማድረግን አስፈላጊነት ያሳያል።

### መሪነትን መተርጎም።

መሪነት የሚለውን ንድፈ-ሐሳብ መልእክት መተርጎም በጣም ውስብስብ፣ አከራካሪና ጥንቃቄ የሚጠይቅ ጉዳይ ነው። ከዚህ በላይ የቀረቡት ትርጉማዊ ዳራዎች ችግሩን ያስረዳሉ። በቅድሚያ የሰው መሪነትን ሐሳብ ስለምናገናዝብ መሪነት ማለት ነው? ወደሚለው ውይይት የሚያንደረግ ጉዳይ መሆኑን አለበት። እርሱም ንድፈ-ሐሳብ ምዴልና ፓራዳይም የሚሉትን ሐሳቦች መለየት ነው። በተጨማሪ የሰው ዓይነቶች መኖራቸውን መጠቀም አለበት። ስለ መሪነት ትርጉም ለመነጋገር ሲታሰብ ሁለት ደረጃዎችን ማሰብ አለብን። የመጀመሪያው አንዳንድ ቁልፍ የሆኑ ቃላትን መተርጎም፣ ከዚያም መሪነትን ራሱን መተርጎም ነው። መሪነትን ለመተርጎም ደግሞ ልውጥኛው መሪነት የሚለውን የመሪነት አስተሳሰብ መስክ ከሌሎች የመሪነት መስኮች ነቅሶ አውጥቶ ለዚህ ሥራ እንዲመች አድርጎ መፍተት ይገባል። በተመራማሪዎች መሐል ያሉትን ሰፋፊ መግቶች ማገናዘብም የግድ ነው።

ልውጥኛው መሪነት በሰው ሐሳብ ላይ የሚነሳ አስተሳሰብ ነው። ልውጥኛው የምንለውን የሰው ዓይነት ሳይጨመር ሦስት ዓይነት ለውጦችን ማሰብ ይቻላል። የመጀመሪያው ሥር-ነቀል ያልሆነ የሰው ዓይነት ነው። ይህ ሰው ራሱ በሂደት የሚመጣ ያልተሰለፈ ያልታደሰ ሰው ነው። ሁለተኛው ጥገናዊ ሰው የምንለው የሰው ዓይነት ነው። ጥገናዊ ሰው የይዘት፣ የጠባይና የጥራት ሰው የለውም።

ያረጀና የተቀደደ ተጥፎ ሊሻሻል የሚመጣው ሰው ምሳሌ ይሆናል። ሦተኛው ጎዳሌአዊ (Reform) ሰው ነው። መሠረታዊ የጠባይ፣ የይዘትና የተፈጥሮ ለውጦችን ባያካትትም መጠነ ሰፊ ሰው ነው። አንድ ተቋም አሠራሩን ለማሻሻል መጠነ ሰፊ ለውጦችን ቢያስተዋውቅ፣ (ለምሳሌ የፍልስፍና ሰው ሳይደርግ የመዋቅር ሰው ብቻ ቢያደርግ) ጎዳሌአዊ እንጂ ሥር-ነቀል ሰው አደረገ ሊባል አይችልም። በድርጅቱ ውስጥ ያረጁ መገልገያዎች በአዲስ ሲለወጡና ከዚህ ጋር የሰው ኃይል ልማት ሰው ቢያደርግ፣ የምርት ዓይነቱንና ጥራቱን ከአዲስ የገበያ ፍልስፍና ጋር አያይዞ ሰው ቢያደርግ ጎዳሌአዊ ሰው አደረገ ሊባል የሚችልባቸው ሁኔታዎች ሊኖሩ ይችላሉ።

ልውጥኛው ከላይ ከተጠቀሱት የሰው ዓይነቶች የተለየ ነው። ልውጥኛው በመጀመሪያ ልቀት ያለው አገራዊና ፍልስፍናዊ ሰው ነው። ሥር-ነቀል የሚያደርገውም ጥራታዊ ሰው ላይ በማነጣጠልና ጥራታዊነቱ የጠባይ፣ የይዘትና የዓይነት ሰውን ያካተተ መሆኑ ነው። ከፍልስፍና አንፃርም ሊታይ ልውጥኛዊ የመሪነት ሐሳብ በእሴት ላይ የተመሠረተና ሕይወትን የሚለው ግብ ላይ ለመድረስ የሚያስችል፣ የሰዎችን ግንዛቤና ምግባር መለወጥ የሚያምን ሐሳብ ነው። ይህ ሰው ተከታዮች ወደ መሪነት ደረጃ እንዲረሱ አድርጎ በመለወጥ መሪዎችን የግብረ-ገብ አምድ የሚያደርግ ሰው ነው። እድገታዊ ሰው! ተከታዮችን ወደ ተዋግለት መሪነት በማድረስ በጋራ ወደታለመ ሥር-ነቀል ልውጥኛና ተጨባጭ ውጤት የሚያደርስ የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ ነው። የልውጥኛው ሥር-ነቀል ባህርይና ምንነት ከዚህ በኋላ በተለያዩ ደረጃዎች በሚነሡት ውይይቶች የበለጠ ግልጽ እየሆነ ይሄዳል። በየደረጃው የሚደረጉ ልውጥኞች ወደ ሰው ሥርዓትና የሰው አሴቶች ያደርሳሉ።

የመሪነት ምዴል የሚለው ሐሳብ ግንዛቤ የሚፈልግ ሐሳብ ነው። የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ ከሚለው ለመለየት “ንድፈ-ቅርጽ” ተብሎ ለተረጎመ ይችላል። የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ ከሚለው ጋር ሲያወናጠይቅ አይገባም። ንድፈ-ቅርጽ አንድ ውስጥ የመሪነት አስተሳሰብና ልምድ ዘርፍ ተደርጎ ሊታይ ይችላል። የልውጥኛው መሪነት ንድፈ-ሐሳብ ፍልስፍናዊ ይዘት ያለውና ስለ መሪነት የምናሰባበት አጠቃላይ የምልከታ መስመር የሚከተል ፍልስፍና ሰጠው *ከንድፈ-ቅርጽ ይለያል። ንድፈ-ቅርጽ* ከሚለው ሐሳብ ገን መታወስ ያለበት ፓራዳይም (paradigm) የሚለው ሐሳብ ነው። ሮዝባህና ቴለር ይህን ሐሳብ “የአስተሳሰብ ወይም የአተያየት ክልል” (ሮዝባህና ቴለር 2001:35) ብለው ተርጉመውታል። የልውጥኛው መሪነት ንድፈ-ሐሳብ የምርምር ሥርዓት፣ ፍልስፍናና የመረጃ አሰራር ዘዴ ሰጠው ንድፈ-ቅርጽ ወይም የአተያየት

ክልል ነው ብለን ልንደመድም አንልችም። ሌሎች ሐሳቦች ግን ይህን መስፈርት እንዳያሟሉ የሚያደርጋቸው የምርምር ሥርዓት፣ የተጠና የአሠራር መስመር፣ የምንከተለው አካሄድና በምርምር ላይ የተደገፈ ውጤት የሚሰጥ የምርምር ዘዴ (ስምሳሌ የመረጃ አሰባስብና መረጃ ትንታኔን አለመልከቱ) የሌላቸው መሆኑ ነው።

የልውጦታዊ መሪነት ንድፈ-ሐሳብ የፈሰቀው ማህበረሰባዊ መሪነትን አስመልክቶ ከተደረገ ምርምር ነው። የማህበረሰብ የመሪነት አስተሳሰብ (Ideology) በሌሎች መስኮች ውስጥ ያሰውን የመሪነት ልምምድ አስተሳሰብ በሰፊው ይቀርቃል የሚል እውነታ አለ። የአገር መሪ፣ የንግድ ተቋም መሪ፣ የሃይማኖት መሪ፣ የሰብዓዊ መብት ተቋም መሪ፣ የሥራ አምራር ኃላፊ፣ ወዘተ... በስም ቢለያዩም ሁሉም በማህበረሰብ ላይንስ ጥሳ ስር ይከሰታሉ። ስለዚህ ከዚህ በላይ የተሰጡትን ትርጉም-አዘል መግስጫዎች በማሳከት ስለ መሪነት አጭር ታሪካዊ ዳራ ማገናዘብ አለብን። በኢትዮጵያ (1981) ጥናት መሠረት መሪነትን ብቸኛና ሁሉም ቢቀበሉት በሚችሉት መልኩ ወጥነት ባለው ሁኔታ መተርጎም ከባድ መሆኑ ተረጋግጧል። አንዱ ምክንያት የተመራማሪዎች የምርምር ዘርፍና ዓላማ የተስያዩ በመሆናቸው አተረጓጎማቸውም ከዚህ አንፃር የተለያየ መሆኑ ነው። መሪነትን የመተርጎሙን ችግሮች ጆሴፍ ፍርስት በጥሩ ሁኔታ ገልጦታል (ፍርስት 1993)።

እኔም የምርምር ሂደት ወጥ የሆነ ትርጉም ማግኘትና መስጠት አስቸጋሪ መሆኑን አረጋግጫለሁ። መሪነትን መተርጎም ውስብስብ የሆነበት ምክንያት ምንድን ነው? የሚለውን ጥያቄ አንስታለን ከዚህ በታች ባለው ውይይት አውነታዎችን ማስተዋል አንጻህር። ፍርስት እ. አ. አ. ከ1900 ጀምሮ ስመሪነት የተሰጠውን ትርጉሞችና የሚከትሉትን ችግሮች በሰፊው ጠቅሷቸዋል (ፍርስት 1993:1-95)። በፍርስት ፍተሻ መሠረት 187 ገጾች ከሚሸፍነው የመጽሐፉ ይዘት ውስጥ 128 ገጾችን የሚሸፍነው መሪነትን መተርጎምን አለመልከቱ ያሉትን መግቶች፣ ችግሮችና አስተሳሰቦች የቃኘበት ነው። የችግሩን ስፋት ስመሪዳት በቂ ማስረጃ ይመስለኛል። ከዚህ ሁሉ ሐሳታት የደረሰበት ቢኖር መሪነትን ለመተርጎም መካተት ያለባቸውን ነጥቦች በመግለጽ እንጅ በመተርጎም አይደለም።

መሪነትን በመተርጎም ጥረት ውስጥ አራት አጠቃላይ መስመሮችን ማየት ይቻላል። በመጀመሪያ፣ አዳንዶች የመሪነትን ሥራ ወይም ራእይ ከማስፈጸም፣ ሰዎችን ለሥራ ከማሳተፍና ከማሰራጨ ጋር ብቻ በማያያዝ መተርጎማቸው ነው። ይህ ትርጉም የበላይና የበታችነትን ብቻ ሳይሆን የአለቃና ምንጠር ተዋረድን ታሳቢ

ያደርጋል። በዚህ ምክንያት ከመሪነት ይልቅ አስተዳደራዊ ትርጉም አለው<sup>11</sup>። መሪነትም አምባ ገነናዊ ቦታ ያለው ያደርጋል። የመሪን አዕምሮአዊና ተሞክሮአዊ ብቃት አልቆ የተከታዮችን ብቃቶች ዝቅ አድርጎ ማየቱ በመሪና ተከታዮች ግንኙነት ላይ አሉታዊ ተጽእኖ የመፍጠር አዝማሚያ ያስከትላል።

ከላይ የተነሳው ትርጉም አምባ ገነናዊ አየር ይፈጥራል። በተከታዮች ውስጥም የፈጠራን መንፈስ በማዳከም የተከታይ ውጤታማነትና አርኪታ በአብዛኛው አሉታዊ እንዲሆን ያደርጋል። ይህ ሁኔታ ደግሞ በከፍተኛ ደረጃ በተከታዮች ዘንድ መለላቸት ያስከትላል። ስልቶችን ባለበት ትርፋማነት፣ ፍሬያማነትና ፈጠራ አይጠበቅም። ስልቶችን ንጥፈት (burnout) ያስከትላል። ስለዚህ ይህ አተረጓጎም ምሉዕ ባለ መሆኑ ጠንካራ ንድፈ-ሐሳባዊ ይሁንታ የሰውም። ሁለተኛ፣ ለባህርያዊ ትርጉም አጽንኦት በመስጠት መሪነትን ከግስሰብ ባህርያት አኳያ ብቻ የሚተረጎሙ አሉ። እርግጥ መሪነት ከመሪ ባህርያት ጋር በጥብቅ የተሳሰረ ነው። መሪነት ግን በባህርይ ላይ ብቻ አይቀርም። ይሁን እንጂ የመሪና ተከታይን አቅሞችና ችሎታዎች ብቻ ሳይሆን የአስተዳደር፣ የጤና፣ የሰነ-ልቦና፣ የተሳሳቢነትና የቤተሰብ ዳራን መንሻዎች በማድረግ ላይ በማተኮሩ መሪነትን አጠቃላይ በሆነ ንድፈ-ሐሳባዊ መልኩ ማየት ይገባል። ስለዚህ ከዚህ በላይ መልኩ ትርጉም ፍለጋ ርቆ መሄድ ግድ ይሆናል። የሰዚያ መሪን መሲህ ያስመስላል።

ሦስተኛ፣ መሪነትን በመሪ ውጤታማነትና ስዚህ አስተዋጽኦ በሚያደርጉ የመምራት ስልቶች፣ ብቃቶችና ተዛማጅ ምክንያቶች በማስደገፍ ውጤት-ተኮር የሆነ አተረጓጎም የሚሰጡ አሉ። በአንድ ወይም በተወሰኑ ግብአቶች ላይ ቆሞ መሪነትና ውጤታማነትን መተርጎም ይህን የጥናት መስክ በሰፊው እንዳናይ ውሳኔነትና ጠባብነት ስለሚፈጥር ከላይ ከተጠቀሱት አጠቃላይ መስመሮች በሰፊ መልኩ መተርጎም አለበት። እውነታንና የመሪን ውሳኔነት አስማምቶ መመልከት ይገባል።

አራተኛ፣ መሪነትን ዘርዘር ባለ መልኩ በመተርጎም ሂደት ውስጥ አንዳንዶች በመሪ ባህርያት ትንተና ላይ ማተኮራቸው ትርጉሙንም ከባህርይ ጋር ብቻ እንዲያያዝ እንጂ ሌሎች ተጨማሪ ምክንያቶች እንደሌሉ አድርገው የሚያዩ ያስመስላል። ሌሎች ደግሞ መሪነትን ስነ-ጥበብ አድርገው ማየት ሂደት ላይ ያተኮረ ፍች ሲሰጡ ይታያል። ሌሎች ደግሞ መሪነትን መሪ በተካቶቹ ላይ ከሚፈጥረው ጫና ጋር በማገናኘት ይፈቀታል። የዚህ ፍቺ ትክክረት መሪን ብቻ በዋናነት የሚወስድ ነው።

<sup>11</sup> ይህን ሁኔታ ይበልጥ ለመረዳት ስለ "መሪና አስተዳዳሪ" ማጣቀሻ ፈልጎ መግባት ይጠቅማል። ከዚያም አልፎ ሥራ አስተዳደር (management) የተተረጎመባቸውን መንገዶች ማገናዘብ መልካም ነው። (ለምሳሌ ፒተረ ደሪከር 2006)።

የመሪ ተጽእኖ እውን ቢሆንም፣ መሪነት የአንድ ሰው ተዋናይነት የሚታይበት ተውኔት አይደለም። ይህ አምባ ገንናዊ አስተሳሰብን ታሳቢ የሚያደርግ መግት ነው። እውነቱ ግን ተከታይ በመሪ፣ በምልክታው፣ በችግሮች አፈታኩ በሥራ መፈጸሚያው አውድ፣ በመሪ የአመራር ዘዴዎችና አስተሳሰቦች ላይ የሚያመጡትን ተጽእኖዎችና እነዚህ ሁኔታዎች በራሳቸው የሚፈጥሩትን ጫና ግምት ውስጥ የማያስገባ ፍች ነው።

ሌሎች ሊቃውንት ከመሪ ስነ-ልቦናዊ ብቃት ጋር በማያያዝ መሪነትን ለመተርጎም የበለጠ ትኩረት ያደረጋሉ። በእርግጥ መሪን ከሰነ-ልቦናዊ ባህርያት ጋር አያይዞ ማየት ግድ ነው። ነገር ግን የሰነ-ልቦናን ባህርያት የሚያስተላለፉ ብዙ ተዛማጅ ምክንያቶች ራሳቸውን ችለው እንደሚቆሙ ማስብ አይቻልም። መሪነትን ከማሳመን ተሰጥሎ ወይም ችሎታ ጋር አገናኝቶም ሆነ ሥራን ከማስፈጸም አቅም ጋር አያይዞ መተርጎም መሪነት በአንድ ሰው ችሎታ ላይ የተመሠረተ ሂደት ነው ብሎ ማመን ከመሆኑም በላይ የተከታዮች ድምር ችሎታዎች፣ እውቀት፣ ተሞክሮዎች፣ እሴቶች፣ አስተሳሰብና ፍላጎቶቻቸው የሚፈጥሩትን አጠቃላይ ጫና ግምት ውስጥ አያስገባም።

የመሪነት ትርጉም መሪና ተከታዮች ከሚገኙበት ዙሪያና ክፍላዊ ሁኔታዎች ጋር አገናኝተው የሚተረጎሙ እውነት ቢኖራቸውም፣ እሴቶችና እሴትን የሚፈጥሩት ሁኔታዎች ሰፊ ግምት አልተሰጣቸውም። በመሠረቱ መሪነት ከእሴት፣ ከግብረ-ገብ ይዞታና ከስነ-ምግባር አስተሳሰብ ጋር የተሳሰረ በመሆኑ እነዚህን ሁኔታዎች ያካተተ ትርጉም ማፈላገግ ግድ ነው። የስነ-ምግባርና የግብረ-ገብ አስተሳሰብ ከስነ-ምግባር ፍልስፍና ጋር የተገናኘ ነገር ነው። የልውጥነታዊ መሪነት አንዱና ትልቁ የንድፈ-ሐሳብ መነሻ እነዚህን ጉዳዮች አጠቃልሎ የሚያስተናግድ ማእቀፍ እንድናይ የሚያስችል እይታ መፍጠር መቻሉ ነው።

በአውደ-ግብር መሪነት (situational leadership) መስክ ሰፊ ሥራ የሠሩት ሂውስ፣ መርፊና ጂኔት (2002) መሪነትን የፈቀደበት ቀመር መሪነት፣ የመሪነት መከወኛውን አውድና ተከታዮችን በማክለ መልኩ ብቻ ነው። በእነርሱ አተያየት መሠረት ሥልጣን፣ የግብ አቅጣጫ፣ የመሪና የተከታዮች ተጽእኖዎች፣ የመሪና ተከታዮች ድርሻዎች፣ የመሪነት ልምምድ የሚካሄድበት ተቋማዊ አወቃቀርና ተቋማዊ ባህል ለትርጉሙ የጎሳ ድርሻ አላቸው። ትርጉማቸውን ጠብብ የሚያደርገው ከእነዚህ ሁኔታዎች በተጨማሪ ሌሎች ግብአቶችን ለማየት አለመቻላቸው ነው።

ባህ (1981) በመሪነት ላይ የተጻፉ መጻሕፍትን አገናገብ የመሪነትን አካሄድ ለመወሰንና የዘርፉን ምርምር ባህርያት ለመቀመጥ ሰፊ ጥናት አድርጓል። ጥናቱም መሪነት የተተረጎመባቸውን አቅጣጫዎች ለመወሰንና ለመገምገም እንዲሁም ወጥ

የሆነ ፍች ለመስጠት የታሰበ ዝቅ። ጥናቱ ልክ እንደ ሌሎቹ ጥናቶች ሁሉ ከዚህ በላይ የተጠቀሱትን ተመሳሳይ ችግሮች አመለካከቷል። ተጨማሪ ሆነው ያገኛቸው ጉዳዮች ቢኖሩ የሥልጣን<sup>12</sup> ግንኙነት፣ የመሪና ተከታዮች መስተጋብርና የኃላፊነት ድርሻ፣ እንዲሁም የግንኙነት ተዋረድ አተረጓጎም ላይ ሚና ያላቸው መሆኑ ነው (ባህ 1981፣ በርገስ 1978:425)። ባህ ራሱ የተከተለው የትርጉም መስመርና የጥናት መነሻ የማሳበረበዊ ስነ-ልቦናን (social psychology) መስመር ነው። የባህም ሆነ የብዙዎቹ መሪነት ጥናት፣ የተመራማሪዎች ችግር በአብዛኛው የየራሳቸውን የጥናት መስክ ተከትሎ ለመተርጎም መሞከር ነው። በዚህ ምክንያት ለመሪነት ከ250 ያህሉ ትርጉሞች ስጥተውታል። ይህም የጉዳዩን ውስብስብነት ያስረዳል።

ባህም ሆነ ሌሎች ምሁራን ሃይማኖትና ባህል በመሪነት ቀረጻና በመሪ አስተሳሰብ እሴቶች ላይ ያላቸውን ጉልህ ድርሻ አላመለከቱም። ይህ አካሄድ ንድፈ-ሐሳብ እንደ ኢትዮጵያ ላሉ ጠንከራ ሃይማኖት ቀመስ ባህል ላላቸው አገሮች የሚኖረው አስተማሪነት ውሱን እንዲሆን ያደርጋል። ከዚህ አንፃር በርገስ፣ ባህና ሃይፈዝ በመሪነት ትንተና ውስጥ እሴት ወሳኝ ሥፍራ ያለው መሆኑን መስማማታቸው ተቀባይነት ያለው ጉዳይ ነው። ሆኖም እነዚህ ሊቃውንት መሪነትን ከእሴታዊ ደዛታ አንፃር በመተርጎም ያቀረቡት መግትና መረጃ የለም። በገንክና ሌድቤተር ባደረጉት ግምገማዊ ዘገባም ቢሆን ቀደም ሲል ከተጠቀሱት የመሪነት ፍችዎች የተለየ ግንዛቤ ላይ መድረስ እንደማይቻል ጠቁመዋል (በገንክና ሌድቤተር 2004:54)።

መሪነት ተግባራዊ በሆነ፣ ማሳበራዊ ገጽታ ባለው፣ መሪ ለመሆን ከመቻል አንጻር ሕጋዊነትን ባከተተ፣ በእሴት ላይ በተመሠረተና በመሪነት ሥራ ውስጥ ስውጦችን ከማስተናገድ አንፃር መተርጎም አለበት (ሃይፈዝ 1994:13 ወዘተ...)። ይሁን እንጂ በእነዚህ መስመሮች አንጻር ትርጉም አልሰጠም። ብራውኒና ኮህን መሪነት ሊተረጎምባቸው ይገባል ብለው ያመነሳቸውን ማእቀፎች ያስቀምጣሉ (ብራውኒና ኮን 1958:22 ወዘተ) እንጂ ትርጉምን በተመለከተ የሰጡት ሐሳብ የለም።

የበርገስ ከርከር ከሌሎች የሚለየው መሪነት ከተከታዮች ተለይቶ መተርጎም የለበትም፤ ሁሉም በአንድነት የሚሰለፉባቸውን የጋራ ግቦችና እሴቶች በአንድ በኩል ጨብጠን የሁለቱንም የግንኙነት ምክንያቶች (ስምሳሴ፡ እንዲሁላቸው የሚፈልጓቸው ቋሚና ጊዜያዊ ፍላጎቶች፣ የሚጠበቁቸው ተስፋዎችና ሕልሞችን)

<sup>12</sup> “ሥልጣን” የሚለው ቃል ፓወር (power) የሚለውን ለመለካል የተወሰደ ቃል ነው። በእርግጥ ሥልጣን የሚለው ቃል “ኃላፊነት” (authority) ለሚለው ይቀርባል። ሆኖም “ኃይል” ብሎ መተርጎም ጉልበት ከሚለው ጋር ስለሚያምታታ ሥልጣን ብሎ መተርጎም የተሻለ ነው።

በሚያካትት መንገድ መተርጎም እስከት የሚል ነው። (በርንላ 1978:19)። የመሪና ተከታዮች ግንኙነት በራሱ የሚጀምረው ከሁሉም አካላት ቋሚና ጊዜያዊ ፍላጎቶች እንዲሁም ወደፊት የሚጠበቁት ተስፋዎችና ልዩነቶች ላይ ነው። ለዚህ አስተሳሰብ ፍልስፍናዊ መነሻው ኤብራሃም ማሰሎው የደረሰበትና የሰዎች ፍላጎት መዋቅር ተብሎ የሚታወቀው ስነ-ልቦናዊ ይዘት ባለው ጥናት የተደረሰበት መዋቅር ነው። ይህን መዋቅር እስመልክቶ ከዚህ በኋላ በሚደረጉ ውይይቶችም በሰፊው ማገናዘብ ይቻላል።

ከዚህ በላይ እንደተመለከትነው መሪነትን መተርጎም ውስብስብ ነው። የመሪነትን መሰከር በውስጡ ያሉ አነጋጋሪ ጉዳዮችን በውልና በስፋት ለመረዳት ሌሎች ሊቃውንት የሚሰጧቸውን ሐሳቦች በተጨማሪ ማየት ብለል መደምደሚያ ላይ ለመድረስ ይጠቅማል። ሮዝምባክና ቴይለር ትርጉምን እስመልክቶ በአጠቃላይ የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ መስክ የተመራማሪዎችን ብዛት ያህል ትርጉሞች መኖራቸውን ይሰማማሉ (ሮዝምባክና ቴይለር 2001:1)። የእኔም ትርጉም ይዘት ከዚህ ላይ የሚታከል ይሆናል።

ለ. በልማንና ቴሬንስ ዲል መሪነትን ከአራት መሠረታዊ ማእቀፎች አንፃር ያየታል። እነሱም ከመዋቅር፣ ሠራተኛን ኮማንዳማት፣ ከፖለቲካዊ አስተሳሰብና ከእሴታዊ መዋቅር አንፃር ናቸው (በልማንና ዲል 1997:13)። ይህ ማእቀፍ በአንድ ውስጥ ተቋም ሁኔታ ያሉትን እውነታዎች ያገናዘበ የመሪነት አስተሳሰብ ላይ ብቻ ያንጣጠረ ፍች ነው። በአንድ ተቋም ውስጥ ባሉ ተጨባጭ ሁኔታዎች አንፃር መሪነትን መተርጎም ለዚያ ወሰን በታ ይሰማ ይሆናል እንጂ ንድፈ-ሐሳባዊ ፋይዳ አይጨምርም። በዚህ ውስጥ ሁኔታም ውስጥ ቢሆን መሪዎች ስሦቱም ማእቀፎች እኩል ትኩረት ይሰጣሉ ማለት አይቻልም። ስተቋማዊ መዋቅር ትኩረት የሚሰጥ መሪ ሲነሣ የመሪነት ዘመን ስብአዊ ጉዳዮች ትኩረት የሚያገኙት የድርጅቱ መዋቅር እንዳለ እስከ ተጠቅሞ ድርሰ ብቻ ሊሆን ይችላል። ይህ ሁኔታ ሌሎች እሴቶች እምብዛም ስፍራ እንዳያገኙ ያደርጋል። በሌላ ዘመን ደግሞ ስሠራተኛ የሚሳሳ ስብአዊነት ላይ የሚያተኩር መሪ ሲነሣ የሚያተኩረው ከምንም በላይ ሠራተኛን በማልማት ላይ ይሆንና ሌሎች ማእቀፎች ትኩረት ያጣሉ። ይህም ሚዛኑን ካልጠበቀ ሂደቱን ቀጣይነት ካለው ትርፋማነት ይልቅ ወደ ኪሳራ ወይም ካለበት ፈቀቅ ሊል የማይችል ያደርጋል፤ ወደ ውዥቀት ያደርሳል! በሦስተኛው እርዳታ የሚገኙት መሪዎች ደግሞ ስተቋማዊ ፖለቲካ ወይም በፖለቲካዊ ፍጆታ ላይ ለሰሚያተኩሩ ሌሎች ማእቀፎች ሰፊ ቦታ የመስጠት ዝንባሌ የላቸውም። በዚህ ማእቀፍ ውስጥ ትልቅ ቦታ የሚይዘው የሥልጣን፣ የጥቅም ጉዳይ፣ መሪውን ዙሪያ ከጠበው

የሚገኝባቸው የውስጥ ክብብ እባላት መስል ተከታዮች ማብዛት ወይም እንጂ ፈጠራ ላይ ነው። የመሪና የተከታዮችም ግንኙነት<sup>13</sup> የነጋዴና የደንበኛ ግንኙነት ወይም ጥቅም ስሮና ተጠቃሚ ግንኙነት ከመሆን አይዘልልም።

ከላይ የተጠቀሰው ሁኔታ በሰፊው የሚታይ ችግር ነው፤ እከከልኝ ልከከልህ ላይ ያረፈ መሪነት። የመሪውም ዋና ጥማት እርሱን ሲያንጥሰው የሚያንጥሉ ተከታዮችን ማፋራት እንጂ መሪ ማፍራት አይሆንም። እንዲህ ያሉ ተከታዮች በየመዋቅሩ በተሰጠባቸው ሁኔታ የመሪ ሹም ሽር ማድረግ የጨበጣ ውጊያ ነው። አዲስ መሪ ቢመጣም እንኳን የተገዘቡትን የቡድን አጥሮች በቀላሉ አልፎ መሄድ አይቻልም። በዚህ ጊዜ በየዘርፉ የተቀመጡ መሪዎችን ከአውራው ጋር አብሮ ማሰናበት ግድ የሚሆንበት ሁኔታ ይፈጠራል። ይህ ረጅም ጊዜ ወሰደው የተከማቹ ብሄሎችን፣ የሰው ኃይል ሀብት ማዘገንና የሰው ኃይል ግብአቶችን በዘንቱ መስተን ይሆናል።

በመጨረሻው ደረጃ የሚገኙት መሪዎች ለእሴቶች በአላቸው ትኩረት ምክንያት እሴቶችን በማስፋፋት፣ በመጠነቅ፣ ማህበራዊ ግንኙነቶችን በማዳበርና በመሳሰሉት ላይ ያተኩራሉ (በልማንና ዲል 1997:13-14)። ይህ አካሄድ ወጥነት ያለው ባህል ፈጥሮ ለማሰፍ፣ የባለቤትነትን ለሚት ለማሳደግ፣ ቤተሰባዊ መደጋገፍን ለማምጣትና ለመሳሰሉት እሴቶች ትልቅ ሚና ይጫወታል። ዋና ትኩረቱም መረጋጋት መፍጠርና የተረጋጋውን እውደ ሁኔታ ጠብቆ መቆየት ነው። በመሆኑም ከተፈጠረው ባህል ወጣ ባለ መንገድ ውጤታማነትን ለማምጣት፣ ለውጥና የመሳሰሉትን ከስተቶች ማስተናገድ ቀላል አይሆንም። ከላይ የተጠቀሱት አራት ማእቀፎች ምናልባት በሰው ኃይል አስተዳደር መሰከ ጉልህ ሚና ይኖራቸዋል።

ከላይ በቀረበው ዘገባ መሠረት መሪነት ገና በሚገባ መጠናት ያለበት፣ ወጥነት ያለው ማእቀፍና ትርጉም የሚሻ ዘርፍ ነው። በአጭሩ መሪነትን መተርጎም ለስቸጋሪ መሆኑ ግልጽ ነው። የጠቆምኋቸው መፍትሄዎችም የእኔ ጥናት ራሱ በቂ ትርጉም እንዳለገኝ እያሰረዱም። መሪነትን ለመተርጎም መካተት ያለባቸውን ወሳኝ ግብአቶች መጽሐብ አለብን። መሪነት መተርጎም ያለበት ቀጥሎ የተዘረዘሩትን ግብአቶች ቢያካትት ሰፊ አውድ ይኖረዋል። እነርሱም መሪና ተከታይ ማንነትና ግንኙነት፣ የመሪነቱ ተማሪነት የሚፈጸሙባቸው አውዶች፣ በመሪነቱና ተከታይነት ሂደት ውስጥ ለመጨበጥ የታሰቡ ግቦች እንዲሁም መሪና ተከታይ በሂደቱ ላይ የሚፈጥሯቸው ተፅእኖዎች ታሳቢ ማድረግና የሁለቱም አተያየተ-ዓለሞች ወሰንነት ግምት ውስጥ ማስገባት ናቸው። አተያየተ-ዓለም የአውዱን ስፋት ገብአት ይበልጥ ያጎላዋል።

<sup>13</sup> Cliental relationship.

## ምዕራፍ ስምንት

### ትርጉማዊ ግብአቶች።

መሪነትን መተርጎም ገና መቋሚያ ልተገኘለት አጀንዳ ነው። በእኔ እምነት መሪነትን ለመተርጎም ከዚህ በላይ ከተነሱት ምክንያቶችና ግብአቶች በላይ በተጨማሪ መታየት ያለባቸው ወሳኝ ጉዳዮች አሉ። መሪነት በተቋማዊና በማኅበራዊ መሪነት አንፃርም ትኩረት ተደርጎ በውል መታየት አለበት። ማኅበራዊ መሪነት በአገር ደንብ፣ በአገር ልዓላዊነት፣ በአገር ጥቅሞች፣ በሕዝብ ነፃነት፣ በግብረተሰብ ሕልምና ፖለቲካዊ አወጣጥ አኳያ መታየት ይኖርበታል። የተለያዩ ተቋማት መሪነት ዓይነቶች ማኅበራዊ ገናቸው ሳይዳሰስ መሪነትን መተርጎም አይገባም። መሪነትን በመተርጎሙ ሂደት ውስጥ ስነ-ምግባራዊ አሴቶችንና የግብረ-ገብ ጉዳይ መታየት አለበት። ለዚህ የመሪነትን ትርጉም ቀመር መሪ፣ ተከታይ፣ ተጽእኖና ውጤት የተባሉትን ግብአቶች ብቻ ባተኮረ መልኩ መተርጎም የመሪነትን ሳይንስ በተሞክሮ ላይ ብቻ እንዲቀር ያደርጋል። በእኔ የትርጉም አውድ ውስጥ እምነት ጉዳዮች አሉ። አነርሱም ተራ በተራ አጫጭር ትንተና ያስፈልጋቸዋል። ጉዳዮቹን ለመደገም የመሪና ተከታይ አጠቃላይ ማንነትና ተጽእኖ፣ የመሪነት ሥራ የሚከናወንበት አውድና የመሪና ተከታዮች አተያየት-ዓለምናቸው። እነዚህ ደርዞች ባጭሩ ተብራተዋል።

#### 1. የመሪ አጠቃላይ ማንነት።

መሪነትን መታየት በመሆኑ በመሪ ችሎታዎች፣ ባህርያትና ተስጥዖዎች ላይ ብቻ አንዳረፈ አድርጎ ማየት እንደማይቻል ተገልጧል። መሪና በመሪነቱ ኃላፊነት ላይ የሚጫወታቸው ሚናዎች ወሳኝ ናቸው። በጥምና ሊጠኑም ይገባል። ቀድሞ መታየት ያለባቸውም የመሪ ችሎታና ችሎታውን የሚፈጥሩና የሚወስኑ ሁኔታዎች መኖር ነው። ለዚህ ደግሞ በቀዳሚነት የሚጠቀሙት መሪ የሚያደግበት አውድና ባህል ናቸው። ባህል አካባቢን፣ ሕይወትን፣ ፊትናዎችን፣ አድሎችን፣ ገጠመኞችን፣ ደስታና አላዛኝ ሁኔታዎችን፣ ችግሮች የሚፈጠሩባቸው መንገዶችና እምነቶችን፣ ለሰሌዳው ሰዎች ያለንን ግምትና ለሰሌዳው ያለንን አሴቶች ሁሉ የሚቀርብ ኃይል ነው። የመሪ ባህርያት አሴቶች፣ ስነ-ልቦናና አእምሮአዊ ሁኔታዎች በእነዚህ ኃይሎች ይቀረጻሉ።

ባህል የመሪን ስነ-ልቦና፣ ስነ-አዕምሮ፣ ባህርያትና መሪዎች ኃላፊነታቸውን ለመፈጽም የሚችሉባቸውን ማእቀፎች ጭምር ሊገኝ ይገባል። ለዚህ የአንድ ሰው

ማንነት፣ አስተሳሰብ፣ አሠራርና አተያየት ሁሉ ባህሉን ይመስላል። መሪ የሚያድበትን ባህላዊ ድባቦች ነቅለ ግምት ውስጥ ማስገባትና ምንነታቸውንም በውል መረዳት ግድ ነው። የመሪ ማንነት በእነዚህ መጠቀሪያዎች የተጠቀሰ ነው። ቀደም ሲል ባየናቸው ፋችዎች የተዘነጋው መሪነትን ባህል ቀመስ በሆነ መንገድ አለማየት ነው። የመሪ አስተዳደግ በመሪነት ልምምድና ንድፈ-ሐሳባዊ ማንነት ላይ ተጽእኖ አለው። መሪ ከልጅነት ጀምሮ በሚያልፋቸው ሁኔታዎች አንደሚቀረጹ ጥናቶች ይጠቁማሉ። በተለይ የወላጆች አምነት፣ ዳራና የቤተሰብ እሴቶች በቀላሉ ወደ ልጆች አንደሚሻገሩ አውን ነው። እነዚህ ሁኔታዎች አንድ ሰው ወደ መሪነት ደረጃ ሲደርስ የሚኖረውን ውጤታማነት፣ ከሌሎች ጋር የሚደርጋቸውን ግንኙነቶች፣ አስተሳሰቦችና አግባቦች ይወስናሉ። ከቤተሰብ እሴቶች ስናልፍ ማኅበራዊ ተፅእኖዎች በመሪ ሕልሞችና ልምምድ ደረጃዎች ላይ ከፍተኛ ጫና ያደርጋሉ።

በአንድ ሰው ውስጥ መሠረታዊ የመሪነት አሴቶች መቀረፅ የሚጀምሩት ገና ከአምስት ዓመት እድሜ ጀምሮ አንድ ሆነ ተወስኗል (ጋርድነር 1995:25ff)። የአንድ መሪ የግንዛቤ አቅም በመሪነት ልምምድ ውስጥ የጎሳ ስፍራ እንዳለው ለማጥናት የተሞከረ መሆኑንም ተተቁማል። መሪዉ አንደሚለው የመሪ የማመዛዘን ችሎታ “ሌሎችን በተሳካ ሁኔታ ወደ ውጤታማነት ለመምራት አስፈላጊነት አንዳለው ያመለክታል። የመሪ የማሰብ ችሎታ ደረጃ (IQ) በተዋጣለት ሁኔታ ኃላፊነትን ለመወጣት መቻልና አለመቻልን ይሰናል” (መሪ 1996:11) ብሎ ይከራከራል። አንዳንድ መሪዎች “ከአንድ በላይ በሆኑ መንገዶች አንግዳ ሃሳቦችን በቀላሉ የማወቅ ችሎታ አላቸው” (ጋርድነር 1995:34)። ለሰሌዳው የተወሰዱት ኃላፊነቶችን በቀላሉ ለመወጣት ይችላሉ በማለት በመሪነት ጊዜ የሚፈጠሩ ችግሮችን የመፍታት ዝግጤ ከመሪ የማወቅ አቅም ጋር አንደሚያያዝ ያመለክታል።

በሌላ አቅጣጫ ሐውስ፣ ጅኔትና መሪ (2003:198) አዲሁም ሮዝንባክና ቴይለር (2001:3) የመሪ ስሜታዊ ንጥረት (emotional intelligence) በመሪነት ሂደትና ውጤታማነት ላይ ጫና አንዳላቸው ለማመልከት የዳንኤል ጎልግንን ሥራ ይጠቅሳሉ። ውጤታማ መሪዎች በአብዛኛው የሚመለከቱት መንገድ ቢኖር “ሁሉም ከፍተኛ የሆነ ስሜታዊ ብቃት ያላቸው መሆኑ ነው” (ሮዝንባክና ቴይለር 2001:5)። “በዓለም ከታወቀ ትምህርት ቤት ቢመረቅም፣ ችግሮችን የማጤን ዜዴዎችን ቢማርም፣ ማብቂያ የሌላቸው ብሩህ ሐላቦች በማፍለቅ ቢከንም አንድ መሪ ስሜታዊ ብቃት ከሌለው ከቶም ውጤታማ አይሆንም” (ሮዝንባክና ቴይለር 2001:5) ብለው ያስባሉ። ይህ ድርጅቴ ሕዝቤ፣ አገሪ፣ ዓለማዊ፣ ... ለሚለው እምነት ምንጭ ነው።

ሰሜታዊ ብቁነት ማለት አንድ ሰው ችግሮችን ተረጋግቶ የማየትና የመፍታት ሰሜድው፣ ከህዎች ጋር በቀላሉ የመግባትና ለዎችን የማግባት አቅሙ፣ ሐሳቡን ስለሌሎች የማስተላለፍና የመሸጥ ችሎታውን፣ ወዘተ ... ይጠቀሳል። ዳንኤል ጎልማን እነዚህን ሁኔታዎች “በመሪነት ሥራ ውስጥ የሚገኙ አንገብጋቢና የጊዜው ችግሮች” (2001) በሚለው መጽሐፍ ውስጥ ጠቅሷል። ከእነዚህ ጠባዮች ዋናዎቹ ራሱን ማወቅ፣ ራሱን የመቆጣጠር ብቃት፣ የተነሳሽነት አቅም፣ የሌሎችን ስሜት የመከራል ዝግጁነትና የማሳበራዊ ተራክቦ ብቃት ናቸው (ጎልማን 2001:7 ወዘተ...)። የዚህ ሐሳብ አንዱ ችግር ባህልንና ተፅዕኖዎቹን ለመለካት እንዲቻል አላማሳየቱ ነው። የማሳበራውም ክፍተቱን የሚጠቁም አሰሳና መፍትሄ መኖር አስባኝ የሚለውን ነው። የመሪ ለኑልቡናዊና ለኑአዕምርአዊ ማንነት በመሪነት ሥራው በውጤቱ በሚፈጠሩት ባህሎችና በተከታዮቹ ላይ የራሳቸው ድርሻ አላቸው። የመሪ ሕልምና የሕልሙ መነሻ ምክንያቶች የመሪን ማንነት ከማመልከት አልፈው አመራሩንና ለሰሚመራቸው ሰዎችምና ተቋም የሚያስበውን የሚያሸከርክሩ መዘውሮች ናቸው።

እነዚህ ሁኔታዎች ከአስተዳደራዊ ክሊራዊት ገጠመኞች ጋር ለመያያዣው እንደምሳሌ የሚነሱ መሪዎች በታሪክ ውስጥ አሉ። ለምሳሌ ሂትለርን ጨካኝና ሰው በላ ያደረገው ያደገበት የቤተሰብ ሕይወትና የልጅነት ልምዶች መሆናቸውን ብዙዎች ይሰማመባታል። ስለዚህ በተባለሽ ቤተሰባዊ አየር ውስጥ ያደጉና በተሰተካለ ቤተሰብ ሕይወት ውስጥ ያደጉ ልጆች በመሪነት ሕይወታቸው ለሚያሳዩት ጠባይና ማንነት ያላላቸውና ያደጉበት ሁኔታ ወላጅ መሆኑን ያስገንጠል። ከዚህ በላይ በቀረበት ዘገበዎች መሠረት የመሪን ማንነት አለመልቶ የሚደረግ ውይይት ተደራራቢ ጉዳዮችን አገናዝቦ መታየት አስባኝ። በአጭሩ መሪ የብዙ ግብአቶች ውጤት ነው። የተሞክሮ ውጤታማነትም መሪውን በቀረጹትና አስተሳሰቡን በሚያካልሉት ማእቀፎች የተቀረጸ ነው። ስለዚህ የመሪነት ትርጉም የመሪን አጠቃላይ ማንነቶች በሚያካትት መልኩ መታሰብ ያስባኝ።

## 2. የተከታዮች አጠቃላይ ማንነት።

መሪን የሚቀርቡት ማንኛቸውም ምክንያቶችና አውጆች ስተከታዮችም ይሠራሉ። የመሪ ማንነት በመሪነት ሥራ ውስጥ ቀዳማዊ ድርሻ ያሰው ከሆነ የብዙ ተከታዮች ማንነቶች ድምር ምን ያህል ድርብ ጫና እንደሚኖረው መገመት አያዳግትም። የዚህ ውይይት ዋና ሐሳብ የመሪነት ውጤቶች በጥሩ ተከታይነት ላይ ብቻ የተመሠረቱ ናቸው የሚለውን አስተሳሰብ ማቃናት ነው።

በኢትዮጵያ ባህል የመሪና የተከታዮች ግንኙነት የአለቃና የምንዝር ወይም የአዛዥና ታዛዥ ግንኙነት፣ አለበላዚያም የአበውና የልጆች ግንኙነት ዓይነት አንጂ ባልደረበት እንደማይታይበት ይታወቃል። ለምሳሌ ማኅበራዊ መሪነትን ለይተን ስናጥራ የግብር ከፋይና የመንግሥት ሠራተኞች መደብ የተዛባ ነው። ቀጣሪው ታዛዥ ተቀጣሪው አስቃ የሆነበት፣ የመንግሥት ሠራተኞች ግብር ከፋይ ግለሰቦች ግንኙነትም ይህንን መስመር የተከተለ ነው። ስለዚህ ግብር ከፋዮች ጉዳያቸውን ስመረጃም በሚመጠብት ጊዜ የሚደረግላቸው መስተንግዶ ማንዳጠጥ፣ ንቀትና ድፍረት የተሞላበትና ጉብኝነት ያጠቃው ነው። የኃላፊነት ድርሻ ግጭትና የኃላፊነት ደረጃ አለመጣጣም አሉ። የፍልስፍና ችግር ነው። የሚስተካከለው የፍልስፍናና የባህል ስውጥን በሚያመጣ ለኑ-ምግባራዊ ልውጠት ነው።

በአንድ ወቅት ስለምመራው ተቋም የመሬት ደዞታ ጉዳይ በጊዜው አዲስ አበባ ማዘጋጃ ቤት ተብሎ ወደሚጠራው ቢሮ፣ ወደ ሊዝ፣ ወልና ማስረጃ ክፍል ሄድኩ። ተራዩን ጠብቄ ኃላፊውን ለማነጋገር ቆሜ ነበር። የቢሮው ኃላፊ የአዲስ አበባ ዩንቨርሲቲ ተማሪ በክርክብት ጊዜ በርቀት የማውቀው ሰው ነበር። አንድ በእድሜ ጠና ያሉና የቢሮውን ኃላፊ ሲወልዱት የሚችሉ አዛውንት ከአኔ በፊት ተራ ደረሰቸውና ኃላፊውን ሲያጋግሩ አያስሁጉ እስማለሁ። አዛውንቱ መናገር ይቻሉም አይቻሉም፣ ጉዳያቸው ትክክል ይሁንም አይሁንም ሊስተናገዱ ይገባል ብለን የምንጠብቅበት ለኑ-ምግባራዊና ባህላዊ እሴቶች አሉን። የቢሮው ኃላፊ “ሂድ ከዚህ! ምን ነገር የማይገባው ጅላጅል ሽማግሌ ነው። ውጣኝል።” ብሎ ሲናገራቸው መስማቴን ማመን አቅቶኝ ለወር ጠብቄ ያገኘሁትን ቀጠሮ ትቼ ልኬ እያዘነ ተመልስሁ። ስሜቴ ተለዋወጠ፣ ብዙ ዓይነት ጥያቄዎች በምናቤ ውስጥ አለፉ፣ ምንም ማለትም ሆነ ማድረግ አስመቻሌ አየቆጩኝ ተመልስሁ።

ጉዳዩ መስመር እየያዘ መጣና የድርጅቴን የመሬት ደዞታ በሕጋዊ ካርታ ለማስቀመጥ የማዘጋጃ ቤት የካርታ ቢሮ ሠራተኞች እዳረዱኝ የሚጓዙበትን መኪና እንዳቀርብ ተነግሮኝ ከቀጠሮው ለዓት ቀድሜ ደረስኩ። ሠራተኞቹ በሰዓቱ ቢሮ መገኘታቸውን ባላውቅም ከ2:00 እስከ 4:30 ለዓት ድረስ አፈን ከፍቼ ቆየሁና ሃሳቱ ሠራተኞች ጭኝ በ5:00 ሰዓት የተቋሚ ደዞታ ወደሆነው ግቢ ደረስኩ። ሥራውን ለማጠናቀቅ ለፈ ጊዜ አይወስድም ነበር። ድርጊ ስለ ፈለጉ አንዱን ሲያነሱ ሌላውን ሲጥሱ ሥራውን ሳይጀምሩ ምላ ለዓት ደረሱ። ማልገመገም ሲጀምሩ መጠየቅ ነበረብኝ። የምላ ሥጋታቸውን በሥራ ላይ ስለሚያሳልፉ ሊታሰቡላቸው አንደሚገባ ነገሩኝ። ምሳ መጋዘን እንደምችል ነገርኋቸው። የምግብ ርሃብተኞች እንዳልሆኑ

ነገሩችና ከምላ ያለፈ ነገር እንደሚጠብቁ አመለከቱት። መግለጻቸውን ለመስጠት ሕሊናዬ እንደማይፈቅድልኝ ስትግራቸው መልሼ ወደ ቢርአቸው አንዳደርሳቸው ግድ አሉኝ። ሥራውን ጥለው ተመለሱ። በማን አምላክ ይላላል!

የሚገርመው ለአሊቃቸው አቤት ለማስት ስገባ የሰማሁት ሰዎች ነው። የድርጅቱ የመሬት ይዞታ በአጥር ያልተከለለ ሰላዝር ካራታ ለማንሳት የሚያስችል ሥራ ለመሥራት ተቸግረው መመለሳቸውን ተረዳሁ። ነጭ ውሸት! ሌላ ሁለት ወር ጠብቄ አነዚያን ሠራተኞች ጉዳዩን አንዲፈጽመልኝ አደረግሁ። እነዚህ ገጠመኞች እዚህ ግብ የማይላኩ ይሆናሉ። ሆኖም ይህ ፈጽሞ የተዛባ ባህል የመሪና ተከታይነት አስተሳሰብ አለመኖሩን ብቻ ሳይሆን ግንኙነቱ መስመር የለቀቀ ለመሆኑ ውሳኔ ማስረጃ ነው። የፖለቲካም ይሁን የተቋም መሪዎች በሥራቸው ያሉትን ተከታዮች ከተቀጠሩበት ቦታና ኃላፊነት ውጭ በሆነ መንገድ የግል ጉዳያቸውን እንኳን አንዲፈጽሙላቸው በቀጥታም ይሁን በተዘዋዋሪ መንገድ የሚያስገድዱበት ጊዜ አሉ። የተቋም መሪ ስለሆኑ በሥራቸው የሚገኙ ሠራተኛ ሴቶችን የሚያበልጉ መኖራቸው ማስረጃ ይፈልጋል? ስመራው አቀንቃኝ ካልሆኑ ወይም በልተው ካላበሉ ሹመትና እድገት የማያገኙ ብዙ ናቸው ቢባልስ? ይህ የመሪ ሁሉን የመቆጣጠር ሥልጣን ጤና ባጣ መንገድ የተደረሰበት ባህላዊ መረዳት ነው።

በመሪነት ውስጥ የተከታይ ድርሻ እ. አ. አ. እስከ 1950ዎቹ ድረስ ዝቅ ተደርጎ ሲታይ መኖሩ ገደብ ነው። የኮንቲንጅንሲና የኅብረ አውዳዊ (contingency and situational) መሪነት መስክ በመሪ፣ በተከታይና በሥራ አካባቢ መካከል ያለውን ግንኙነት በማጥናት ሂደት ውስጥ የተከታይን ድርሻ አጉልተው አሳይተዋል። ተከታይ ከመሪ ባላነሰ በመሪነት ሂደት ሚና አሰው። ስለዚህ የመሪን ግንኙነት የሚመለከቱና የሚቀርፁ ጉዳዮች የተከታይንም ማንነት መቅረባቸው በጥናት ውስጥ መካተት አለበት። የተከታዮችን አስፈላጊነትና ሚና ለማጥፋትም ይገባል።

በእነዚህ ምክንያቶች መሪዎችን ብቻ ታላቢ ያደረጉ የመሪነት ትርጉሞች ልክ አይደሉም። መሪና ተከታዮችን አስመልክቶ የሚደረገውን ምርምር ሚዛን እንዲጠብቅ በማድረግ ረገድ ልውጥታዊ መሪነት ተገቢ አስተዋፅዖ አድርጓል። በርንስ “የተከታዮች ፍላጎት፣ ናፍቆት፣ ሕልምቶች መነሳሳት የመሪነቱን ሂደቶችና ግቦች በቀጥታ ይወስናል” (በርንስ 1978:18 ወዘተ...) ይላል። በጥሩ መሪነት ግቦችን መታን ለማለት የሚቻለው “የመሪዎችና ተከታዮች ግንኙነት ዓላማዎችና መነሳሳት” (1978:18) ግምት ሲያግኙ ነው። ይህ የመሪ ሥልጣንና ሥልጣኑ ከሚፈጥራቸው አድሎች በሻገር ማየት ከመቻል ጋር ይያያዛል። የትኛውም መሪ የተከታዮችን

ፍላጎቶች ወደ ጎን አድርጎ የትም ሊደርስ እንደሚችል ቢያስብ የሐሳብና የተምክር ድህነቱን ከማጋለጥ ያለፈ የሚያመለክተው የለም። የመሪና የተከታዮች ግንኙነት በመጀመሪያ ደረጃ ሰባዕና፣ ከዚያም ፍላጎት ያላቸው አካላት ግንኙነት በመሆኑ የመሪ ፍላጎትና ሕልም ብቻውን ስዓላዊ ሊሆን አይችልም። በእዚህ ላይ የመሪና ተከታይ እሴቶችና እምነቶች የጎሳ ሚና አላቸው። የመምራት ብልሃት ከእነዚህ ሁኔታዎች ሲያጣጥም ግድ ነው።

መሪና ተከታይ የየራሳቸውን እሴቶች፣ ልምዶችና አውቶች ይዘው የመሪነቱንና የተከታይነቱን ሂደት በጋራ አውን ያደርጋሉ። ስለዚህ መሪነት የሚተረጎመው ተከታይን ያካተተና በጋራ የተሰማመበትን ግብ ታላቢ በደረገ፣ የሁሉም እሴቶችና ፍላጎቶች ሕልምቶች ተስፋዎችን ግምት ውስጥ ባስገባ መልኩ መሆን አለበት። የተከታዮች ድርሻ ከላይ ባጭሩ በተገለጠውና በተመሳሳይ መንገድ ግንዛቤ ካላገኘ፣ ትልቅ የሰነ-ምግባር እኩል ይፈጠራል። ይኸውም ተከታይን ከሥራ ማከናወኛ መሣሪያነት አልፎ ዋጋ ያለመስጠት ችግር ነው። ተከታይን ሳያስከትል አገር አለማ፣ ታላቅ ጦርነትን አሸነፈ፣ የህዝብም ሆነ የተቋምን ተስፋዎች ግብ አደረሰ የተባሰ ማን ነው? በዩናይትድ ስቴትስ ታሪክ ለመጀመሪያ ጊዜ ወደ ከፍተኛ የሕዝብ ሥልጣን የመጡት ጥቁር ፕሬዚደንት ምርጫውን በሸነፉበት ምሽት ትልቅነታቸውን ያሳዩበት መንገድ ቢኖር በምርጫ ያገኙት ድል የሕዝብ ድል እንጂ የድኅነት ውጤት አለመሆኑን በማስረገጥ መናገራቸው ነበር። ወልነት የተላከለ አስተሳሰባቸው የዘርና የቀስምን አጥር ጥቦ ለማለፍ አስቻላቸው። የተምክር ውጤታቸው ወደፊት ይታያል።

በመሠረቱ የመሪነት ሂደት የሚጀምረው ከአንድ ሰው በላይ የሆኑ ሰዎችን በማካተት ነው። ይህም “መሪና ተከታዮች አንዱ ሌላውን ወደላቀ የልብ መነሳሳትና ግብረ-ገባዊነት ስማድረስ በሚያስችል መንገድ” (በርንስ 1978:20) ሊሄድ የሚችል ግንኙነት በመፍጠር ነው። ስለዚህ የሁሉም አካላት ግንኙነት መነሻም ሆነ መድረሻ በአሴት ላይ የተመሠረተ ጥልቅ አስተሳሰብ ነው። ይህ ከሆነ ደግሞ መሪና ተከታዮች ለየብቻ አዋጭ የሰሌዕ ግብአት አይሆኑም። ከላይ ስተጠቀሰው ግኙነትና እሴት ግንባታ የሥልጣን (power base) መሠረት አንዱ ቁልፍ የግንኙነት መነሻ ነው። ልውጥታዊ የመሪነት አስተሳሰብ ሥልጣን መሪና ተከታዮችን በእኩልነት ካሳብት ወደ ላቀ ሁኔታ ለማድረስ በሚያስችል አስተሳሰብ ላይ የተመሠረተ የአገልግሎት መንገድ ነው እንጂ የመሪን ብቸኛ ፈላጭ ቆራጭነት የሚደግፍ መሣሪያ አይደለም። በዚህ ምክንያት ልውጥታዊ መሪነት፣ “በመሪና ተከታይ የሰነ-ምግባራዊ እሴት፣ ፍላጎትና ብቃት ላይ የተመሠረተ መሪነት ነው” (በርንስ 1978:20)። እነዚህ የሰነ-

ምግብርና የግብር-ገብ እሴቶች ቢጋራ ተሰልተው በመተማመን የመጡ ለላሆኑ በተጠያቂነት መንፈስ ይታተማሉ።

በመሪና ተከታዮች የጋራ ሕልምና እሴቶች ላይ የተመሠረተና ሁለቱን አካላት እኩል ወደ ላቀ ደረጃ የሚያደርስ አስተሳሰብ በምንልበት ጊዜ የመሪና የተከታዮች የሥራ ኃላፊነቶች ይደበላቃሉ ወይም ይሻራሉ ማለት አይደለም። የመሪና የተከታይ ሥልጣንና የሥራ ግንኙነት ደረጃውን በጠበቀና መቀበልን መሠረት ባደረገ ሚዛን ላይ ቦታቸውን ይጠብቃሉ። ሥልጣንን አስመልክቶ የተነሣው አስተሳሰብ ማርቲን ሉተር ተብሎ በሚጠራው ታዋቂ የቤተ ክርስቲያን እዳሽ የላኩ-መለኮት እይታ የሰዎችን እኩልነት የማይበላላ ሕድርጎችን ከመቋጠሉም በላይ ሁለቱም የእንደ አምላክ ፍጡራን በመሆናቸው የሚቀበሉት ሥልጣን በውክልና የተገኘ ነው። ለህዚህ ወካዩ በፈለገ ጊዜ ሲወስደው ሲጨመርበት ወይም ሲቀንስበት ስለሚችል ሥልጣን ለጭው ከሥልጣን ተቀባዩ እንደማያንስ እውን ነው። ይህ ዲሞክራሲያዊ አስተሳሰብ ለአውሮፓውያን ዲሞክራሲ አንዱ መሠረት እንደ ሆነ ሰፊ ማጣቀሻዎች አሉ። የምዕራባውያን ዓለም የሰጠላቸው መብትና እኩልነት እምነቶች ከዚህ ድብብ እንደፈለቁም ይሞገታል።

ሥልጣንን ከተከታይ ድርሻና ተላታፊነት አንፃር መገንዘብ በመሪነት ትርጉም፣ አስተሳሰብና ልምምድ ውስጥ ከፍተኛ ተጽእኖ አለው። በመጀመሪያ የሥልጣን ቁጥጥር ሚዛን ስለሚፈጠር ሥልጣን አላግባብ ሥራ ላይ አይውልም፤ የመሪ መጠቀሚያ መሣሪያም አይሆንም (በርንስ 1978:19)። ሁለተኛ አዳዲስ መሪዎች ለማሳደግ የሚያስችል ማእቀፍ ለመፍጠር ሰፊ መንገድ ይከፍታል። ምክንያቱም የሥልጣን ሽግግር ሥርዓት ለሰሚፈጠር ነው። ሦስተኛ ውክልናንና ሥልጣንን በየደረጃው የመጋራት እድል ለሰሚፈጥር የሥልጣን ብልጣናን ይቀንሳል፤ በኃላፊነት የመጠየቅ እድልን ያሰፋል፤ ተተኪ ትውልድ የማፍራቱንም ሂደት አስተማማኝ ያደርጋል።

አራተኛ ሥልጣን የጋራ መሆኑና በተጠያቂነት እሴቶች ላይ በመመሥረቱ የማያቋርጥ የለውጥና የእድገት ሂደት የሚከፍት ተቋማዊም ሆነ ግብረተሰባዊ እምቅ ኃይል (በርንስ 1978:20) ስለሚኖረው ተከታታይ የለውጥ ሂደት ይፈጥራል። ይህ የለውጥ ሂደት ደግሞ የእሴት መደርጀት፣ የሕግንና ሥርዓትን የበላይነት ያገለግላል። በመጨረሻ ፍትሐዊ ሥርዓት የተሞላ ባህል በመፍጠር ውጤታማነትን ያረጋግጣል። በዚህ መሠረት መሪ አስፈላጊ የሆነውን ያህል ተከታይም እኩል አስፈላጊ ነው። የመሪና የተከታይ የግንኙነት ሂደት የሚኖረው መሪ ስላለ ብቻ አይደለም። ስለ መሪና ተከታይ ግንኙነት የመሪነትን ንድፈ-ሐሳብ በታደለ መልኩ መገንዘብ በራሱ እንዲህ

ያለው ሐሳብ ለኢትዮጵያም ባህል አስፈላጊ ነው። እንግዲያውስ መንሣት ያለበት መሠረታዊ ጥያቄ መሪነትና ተከታይነትን በአገልጋይ መሪነት መሠረተ ሐሳብ ላይ ቆሞ መመልከቱ ተገቢ መሆኑ ነው። በእኔ እምነት መሪነት ለጋራ ጥቅም መከናወን የአገልግሎት መንገድ እንጂ የግልና የቡድን ጥቅም ማላደጃ ሽፋን አይደለም።

### 3. መሪና ተከታይን የሚያጣምር ዓላማ።

የመሪና ተከታዮች ግኙነት ሌላ መነሻ፣ ቢጋራ ለመፈጸም የሚለማመብት ዓላማ ነው። ቢጋራ የሚፈጸም ዓላማና ግብ በሌለበት የመሪና ተከታይ ግንኙነትና ሥርዓት አያኖርም። ስለዚህ መሪነትን ለመተርጎም ዓላማን ወደ ጎን መተው አይቻልም። ይህን ሁኔታ አስፍቶ ለመመልከት በዓላማና በእሴት መካከል ያለውን ግንኙነት ገልጦ ማለፍ ይበጃል። እሴት የሚለው ሁለት መሠረታዊ ሐሳቦችን ያመለክታል። እነርሱም ግንኙ መሪህ ናቸው። እሴት መሪህ የሚሆነው፣ በመሪነት ሂደት እንደርሰዋቸዋለን የሚሉ ዓላማዎችን አጠቃላይ ሂደትና ግንኙነቶች ሁሉ ለሰሚቀርፁ እሴት እንደ መሪህ ይታያል። ደግሞም የትኛውን ከንውሯ፣ ሐሳብና ሂደት ቢጋራ በምንቀበላቸው ግብረ-ገባዊና ስነ-ምግባራዊ እሴቶች ማዕቀፍ ውስጥ ለማከናወን የምንመራበት ማእቀፍ እሴት ነው። እሴቶች ስነ-ምግባራዊና ግብረ-ገባዊ ያመለክታሉ፤ ይወስናሉ።

መሪና ተከታይን የሚያገናኝ የጋራ ዓላማ ሲባል በሁለት አካላት ፍላጎቶች፣ ተስፋዎችና ሕልሞች ውስጥ ስለሚፈጠር ተራክቦና የጋራ ዓላማ ማውሳታችን ነው። ለመምራትና ለመከተል የሚያበቃ ግንኙነት ሲፈጠር ሁለቱን አካላት የሚያጣምረው ዓላማና ሂደት ውስጥ የሁለቱ ግላዊና ቡድናዊ እሴቶች ታላቢ ናቸው። ስለዚህ መሪነት ስነ-ምግባራዊ እሴቶችን ሳያገናኝብ ሲተረጎም አይችልም (ጆሴፍ ፍርስት 1993: 153; በርንስ 1978:20)። ይህን ሐሳብ በሁለት ደረጃዎች ከፍሎ መመልከት ይጠቅማል። ይኸውም ከተቋምና ከማህበረሰብ መሪነት አንፃር መመልከት ነው። በማህበረሰባዊ መልኩ የመሪነት ሥርዓት ሕዝብና ተመራጮችን ነው መሪና ተከታይ የምንለው። ሕዝብ መሪን ሲመርጥ መሪም ምረጡኝ ብሎ ከሌሎች የተሻለ አዋጭ ራሱ እንዳለው አስረድቶ የሕዝብን ይሁንታ ሲያገኝ የግሉንና የመረጠውን ሕዝብ ፍላጎት፣ እሴቶችና ሕልሞች በአንድነት አጣጥሞ ለመጓዝ በሚያስረግጥ እምነት ላይ በተመሠረተ ግንኙነት ውስጥ ተደርሷል። ሆኖም መሪ ከግል ጥቅሙ አልቆ<sup>14</sup>

<sup>14</sup> This is the idea of attaining transcendent values. Value transcendence is a result of transforming one's individualized vision in to higher values and purposes. Such an actualization of value transcendence is in turn the ultimate goal of transformational leadership where leaders and followers values merge and mesh up.

የሕዝብን ጥቅም ማየትና ከግል ጥቅም ብልጫ ባለው የብዙኃን ጥቅም ለመለወጥ የሚያስችል የእሴት ተሐድሶ ሳይ ካልደረሰለውጠጣዊ መሪነቱ አጠያያቂ ይሆናል።

የራሱን ፍላጎቶችና ጥቅሞች በሕዝብ ፍላጎቶችና ጥቅሞች ልቀት መለወጥ ወደ አሴተ ልቀት ያመራል። እንደዚህ ወዳሉ ከፍተኛ የእሴት “ልውጠት” ውስጥ ካልተደረሰ የመሪነቱ ሂደትም ሆነ ግብ በመንገድ ይቀራሉ። ስለሆነም ሁለቱን አካላት ያገናኛቸው ዋና ዓላማ ለማንኛነታቸው መነሻ ቢሆንም ግቡ የጋራ ግብ ወደ መሆን ይለወጣል። ይህ ለውጥ የግልን ጥቅም መሰሉ በመሰሉ ተከቶ ያልፋል ማለት ሳይሆን፣ የግልና የጋራ ጥቅሞች በፍትሐዊ መልኩ የሚታተሙና ሥርዓት ተፈጠረ ማለት ነው። ሥርዓት ከተፈጠረ ደግሞ መሪ ወደ ተከታይነት፣ ተከታይ ወደ መሪነት ቢለዋወጡ ሥርዓቱ ውጤታማ እንደሆነ ይቀጥላል አንጂ አይለወጥም።

በተቋማዊ መልኩ ለንመለከት ብዙውን ጊዜ የቀጣሪና ተቀጣሪ ግንኙነት ብቻ አጉልቶ በማየት የአካላትና የታዛዥ ግንኙነት መልክ ባለው ሐሳብ መሪነትን መመልከት ነው። የሚያዋጣ ሐሳብ አይደለም። ተቀጣሪ/ተከታይ አውቀቱን፣ መያውን፣ ተዋክሮውንና ጉልበቱን ለአንድ ተቋም ሊሸጥ በንዋይ መልኩ ከሚያገኘው ጥቅም አገገር ብቻ ተተምኖ አይታይም። በሁሉም አቅጣጫ ሊታይ ይገባል። ከዚህ ላይ ተቋሙ የተመሠረተበት ዓላማ ሳይጨናገፍ ሊቀጥል የሚችለበትን ሁኔታ ማረጋገጥ የሚቻለው የተከታይነት እሴቶች፣ ፍላጎት፣ ጥቅምና ሕልሞች ግንኙነቱን ሲቻል ነው። ይህ ካልሆነ የሠራተኛው የፈጠራ ችሎታ፣ ራሱን የመሰጠት ደረጃ፣ የምርታማነት ሂደትና የድርጅቱ ትርፋማነት ይመቻመቻሉ።

በአገራችን የግል ባለ ሀብቶች በዝቅተኛ ደመወዝ የተቀጠረውንም ሆነ ባለ መያውን በተለመደው የጌታና ሎሌ ሚዛን የሚያዩበት ሁኔታ አልተለወጠም። ይህ ሁኔታ ዛሬ በአገራችን ሀብታቸውን ለማፍሰስ የሚመጡ ባለ ሀብቶች አገሬውን ሊያዩበት የሚችሉት ጤነኛ ያልሆነ መደባዊ ልዩነት ለመፍጠር አድል ይሰጥ ይሆን? ፍርሃት ይፈጥርብኛል። እርግጥም አንዲዚህ ያለ መደባዊ ልዩነት ባለው መልኩ የሰብዓዊነት ሚዛን ከተመዘገደ የውጭ ባለ ሀብት በአገር ጉዳይ ጣልቃ አይገባም ብሎ ማሰብ እንዴት ይቻላል? ይህ ችግር ሚሊዮናውያን በንጉሡ ዘመን ወደ አገሪቱ ሲገቡ የታዩ አጋጣሚ ነበር፤ ጌቶችና እመገባት ተብለው በፈውዳሉ እሴት ይጠሩ ነበር። መሪነትንና ሥልጣንን በዚህ መነሻ መረዳት ጊዜ ያለፈበት ልማድ ነው።

በየትኛውም ደረጃ የሚገኝ ተከታይና መሪ የሚያስተሳር ግንኙነት ሊታይ የሚገባው ሁለቱን አካላት በገናዘበ ፍትሐዊ መልኩ ነው። ይህ ግንዛቤ የሚፈጥረው ለበት ቢኖር መሪ ማለት ተከታይን እያሳመነ ሊፈጸመ የሚገባቸውን ዓላማዎች

የሚያስፈጽም ብቻ አለመሆኑ ነው። ከዚህ በተቃራኒ መንገድ ማሰብና መሪን አሰራጫ ተከታይን ፈፃሚ ብቻ አድርጎ መቁጠር መሠረታዊ የሆነ የለን-ምግባር ግጭት ያመጣል። በዚህ ዓይነት ሐሳብ ላይ በተመሠረተ ፍልስፍና መሪነትን ለመለማመድ መሞከር ሐሳቡና ተግባራዊ ማዕቀፉ ደካማ ነው። የመሪነቱም ቀመር ውጤት በሚሰጥ መልኩ ሊተረጎም አይችልም።

መሪነትን እንደ ጋራ ጥቅም ማረጋገጫ፤ የአገልግሎት መንገድ አድርጎ በሚቆጥር ሐሳብ ውስጥ እንደ ሮበርት ግሪንሊፍ ማሰብ ተፈላጊ ነው። ይህ ሐሳብ በዝህላችን መሪነትን የምናይዛቸውን ሦስት ጎታችን ባህሎች ያስታገባል። አንደኛው፣ ሁሉንም መሪዎች ከመለኮት ተሰጡ የሚል ነው። ሁለተኛው፣ እድልን (fatalism) መነሻ ያደጋል። ሦስተኛው፣ አባታዊ (patriarchy) መነሻ ነው፤ መሪን እንደ ፈላጊ ቆረጫ የሚቆጥር! ሦስቱም ልማዶች ጎታችና ለአምባ ገንናዊ ግንዛቤ መነሻ ናቸው። እነዚህን ልማዳዊ አምኖች ታሳቢ አድርጎ የልውጠታዊ ባህል መፍጠር ይከብዳል። ከዚህ ሐሳብ በመነሣት ነው “ሲቮም ያልበዛ ሲሻር ይቆጫዋል”፤ “ከእንጨት መርጦ ለታበት ከሰው መርጦ ለሹመት”፤ “ታማኝ አሽከርና ውሻ ለጌታው ዘብ ያድራል”፤ ወዘተ... የሚሉት አባባሎች የፈለቁት።

ከላይ የተጠቀሰት የተሳሳታ ብዙሎች የሚለውጥስና የሚቀይር አዲስ ግንዛቤ መፈጠር አለበት። አለዚያ የመሪና ተከታይን ተራከብና የጋራ ዓላማ ብቻ ሳይሆን ጠቅላላውን ሂደት በጠቅላላ ያቆመዋል። ለውጥም የማይታሰብ ይሆናል። ስለዚህ የመሪነት ንድፈ-ሐሳብና ፍቅር ይህን ወሳኝ ሐሳብ ታሳቢ ማድረግ አለበት። ባህላችን ከላይ ወደ ታች የሚፈለስ ተዋረዳዊ ግንኙነትን ታሳቢ ያደርጋል። ይህ ከመካከለኛው ከፍለ ዘመን ሃይማኖታዊና ፈውዳላዊ ልማድ የተወሰደ ነው። ትውልዱም ዘመኑም ተለውጧል። በአሮጌ ብራና ላይ የአሁኑን ትውልድ ግንዛቤ መከተብ መገለጫ የለው ቋንቋ መናገር ነው። አሳታፊና ባልደረባዊ አተያየት ዓለም መምጣት አለበት። ከዚህ አንጻር ተከታይ ማለት በመከተል ላይ ያለ መሪ ነው። አየተከተሉ መምሪት፣ አየመሩ መከተል በሌለበት መተካካት አይኖርም። ከዚያም የጋራ ዓላማ ቀርቦ ወደ ግብ መሄድ አይቻልም። ይህ የሽግግር ጉዳይ አንዱ የባህላችን ዋና ችግር ነው።

#### 4. አውደ-ምጡቅ ተጽእኖዎች።

የመሪነትና ተከታይነት አውድና አጠቃላይ አካባቢያዊ ሁኔታ የሂደቱን አጠቃላይ ስሌት መሰሉ ለማድረግ አስፈላጊ በመሆኑ የመሪነት ቀመር ከዚህ ተለይቶ ሊጠናቀር አይችልም። የምናገኘውም ሆነ ልምምዳችን ሁልጊዜ ከምንገኝበት

አካባቢ ጋር በተያያዘ መንገድ ሊፈጠሩ በሚችሉ ሁኔታዎች ተጽእኖ ሥር ያልፋሉ። የአስተሳሰብና የአሠራር አድማሳችንም በተመሳሳይ ተፅእኖ ውስጥ ይገባል። የመሪነት ልምምድ ተፈጻሚነት የሚኖረው ከጠቅላይ አጠቃላይ አውዶች በተያያዘ መንገድ ነው። ስለዚህ አውድ ዋስትና የመስጠት፣ አስተዳደር ተፅእኖ የመፍጠር፣ ያልተጠበቁ ክስተቶችን የማድረስና ክቁጥጥራችን የወጣ ተፅእኖ ማስከትል ይችላል። እነዚህን ሁኔታዎች በቁጥጥር ሥር ለማሰገባት የለውጥ ፍልስፍና ያዘለ መሪነትና ፈጠራን ዓላማው ያደረገ ተሞክሮ ወሳኝ ነው። አውዶች የሚፈጥሩትን ተጽእኖ ለመግራት በሚደረገው ጥሪት እዳዲስ እውቀቶችና ልምዶችም ይገኛሉ።

ብራውኒና ኮን (1958:63...) የመሪነት ውጤታማነት በቁጥታ አውዶችን በውል መገንዘብና በዚያ ውስጥ ለመሥራት ከመቻል ጋር የተያያዘ ነው ብለው ያምናሉ። በውጤታማነት ላይ የሚያልም መሪነት የመሪነቱ ከንዋኔ ከሚካሄድበት አካባቢ ጋር በቀጥታ የተገናኘ በመሆኑ መሪነት በደሴት ላይ የሚፈጸም ተሞክሮ አይደለም። የመሪነቱ ሥርዓት በቁጥታ ከሚካሄድበት ጠባብ አውድ በተጨማሪ እጠቃላይ አውድ አለ። ይህ ማለት ድርጅቱ ከሚገኝበት ጠባብ አውድ አልፎ በድርጅቱ ዙሪያ ያለውን ሰፊ አውድ ሁሉ ያጠቀሳል እውድ ታላቁ ላይደሪግ መሪነትና ተከታይነት ሊኖር አይችልም።

ሁለቱም ዓይነት አውዶች የየራሳቸውን ውስጠክብ ጉዳዮች ይጠቀሳሉ። በተለይ “አቢይ አውድ” የሚባለው ለፋት ካለው ሥርዓት ጋር የተገናኘ ለሰሆን ግንዛቤ እችንም አብሮ ሲሰፋና ሲጠብብ ይችላል። በዚህ ሂደት ውስጥ ከሰው እይታና ቁጥጥር ውጭ የሆኑ ክስተቶች በመኖራቸው በመሪነት ልምምድና እውድን ቁጥጥር ውስጥ አስገብተዋል። የመሪነት ዘዴዬን ከሚፈጠሩት ሁኔታዎች ጋር እየለዋወጡ በመምራት ውስጥ ክፍተት ይኖራል። ስለዚህ በየአውዱ እየተለዋወጠ ሁልጊዜም ሥራ ላይ ሲውል የሚችል የመሪነት ዘዴዬ ባለመኖሩ ሥር የሰደዱ እሴቶችን ማእቀፍ አድርጎ መሄድ ችግሮቹን ለመቆጣጠር የግድ አስፈላጊ ነው።

በእንደ የመሪነት እካባቢ ታሪካዊ የሆኑ ዛሬ በሂደት ላይ የሚገኙና ወደፊት ሊኖሩ እንደሚችሉ የሚጠበቁ ሁኔታዎችም አሉ። እነዚህ ሁኔታዎች አውዱንና የመሪነቱን ሂደት የተለየ ቅርፅ ሊያሳይዙት ወይም ቅርፁን ሊለዋወጡት ይችላሉ። እነዚህን ሁኔታዎች በተቻለ መጠን ለመቆጣጠር፣ ለማስላትና የመሪነት ዘዴዬን ለመወሰን ቀድመው ፍንጭ ወይም ትንበያ የሚሰጡን ሕግጋት መፍጠር አለብን። መሪነት ሁኔታዎች ወደ አደጋነት ከመቀየራቸው በፊት አስቀድሞ ማየትና ወደ እድልነት መለወጥ ነው። ትንበያን በተመለከተ የመሪነት ጥናት ዘርፍ የደረሰበት

የምርምር ጭብጥ የለም። በእኔ አስተሳሰብ ወደ ፊት ተመልካች የሆነ ምሁራዊ መሪነት ለዚህ መልስ ነው። የምሁራዊ መሪነት ምንነት ወደ ፊት ይነሳል። እንግዲህ እነዚህን የመሳሰሉት ምክንያቶች የመሪነት እሴቶች ወሳኝ እንደሆኑ ያስረግጣል። ለመጣ ያለውን ሙሉ በሙሉ በናውቅም በሚሆነው ሁሉ የምንመራበት እሴት፣ ስነ-ምግባራዊና ግብራገብዊ ፍልስፍና ብራሃን ሰጭዎች ናቸው።

እካባቢ መሪነት መቅረብና የመሪነት ልምምዱን ሂደት ጫና ውስጥ ማስገባት ብቻ ሳይሆን የመሪነትና የተከታይነት ተራክቦና አካሄድ ይቆጣጠራል (ብራዊኒና ኮን 1958)። ኮንቲጅንሲና ጥበብ አውድ መሪነት የሚባሉት የመሪነት ሐሳቦች የአካባቢን ተፅእኖ በመረዳት ረገድ ጠቃሚ መረጃ ለጥተዋል። እንዲሁም የእነዚህ ሐሳቦች ጉድለት የመሪነት ፍልስፍናና እሴትን ወደገን አድርጎ የመሪነት ዘዴዬ ላይ ብቻ ማተኮራቸው ነው። ይህ እንዲህ ከሆነ የትም ፍጻሜ ደቂቅን አምጪው የሚል ስነ-ምግባራዊና ግብራገብዊ ማእቀፊት ጥያቄ ውስጥ ይገባሉ። ከላይ ከተጠቀሰው አጠያያቂ ትኩረት በተጨማሪ እነዚህ የመሪነት አስተሳሰቦች ውጤት ተኮር ብቻ ስለሆኑ እንደየእካባቢው ሁኔታ ሊመነጠር የሚችል የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ ወይም እሴቶች ላይ ያተኩራሉ። የሚጥፈኝ እሴት ወይም እሴታዊ ፍልስፍና ይዞ ተጠያቂነት ያለበት የመሪነት ተሞክሮ ይኖራል የሚለው አያለፈድም። ከላይ የተነሡትን የመክራክሪያ ሐሳቦችና ምልክታዎች ለመሪነት እንደሚቻለው የመሪና የተከታይነት አውዶችን ከመሪነት ለሌት ውስጥ ለይቶ መሪነትን መተርጎም ቁንፅልና ውጤት የለሽ ተሞክሮ ላይ ያደርሳል።

በተለይም የመሪነትንና የተከታይነትን አውድ ለናጤን በእሴት ላይ የተመሠረተ ንድፈ-ሐሳባዊና ተግባራዊ እይታ የግድ መሆኑ መታወቅ አለበት። ከዚህ እንፃር ቤተ እምነቶችና የሲቪክ ድርጅቶች የመሪነት እሴት በማሳደግና እግባብነት የሌላቸውን ልምምዶች በመቆጣጠር ክፍ ያለ ሚና ሊጫወቱ ይችላሉ። ይህ ሁኔታ እንዲፈጠር ባህል ተኮርና ወደ ፊት ተመልካች የመሪነት ፍልስፍና ያሻል።

### 5. መሪነትና አተያየት-ዓለም።

ዓለምን የምናደሳት አተያየት በሄድገበት ሁሉ የምንለብሰው መነፅር በመሆኑ ከዚህ መነፅር ውጭ እውነታን ልናይ እንደማንችል ይታወቃል። አተያየታችን በምናደርገው የመነፅር ቀለሞች ይወሰናል። ስለ መሪነት ለናለብም ሆነ በመሪነት ልምምድ መድረኮች ላይ ሁሉንም ነገር ከዚህ መነፅር ውጭ ለማየት አይቻልም። ስለ ሆነም የመሪነት ለሌቶች በራሳቸው የሚቆሙ ለዓላዊ አይደሉም። አተያየት ከባህል

ጋር በጽኑ የተሳሰረ ነገር ነው። ይህን የመከራከሪያ ነጥብ ለማጥፋት ያስገደደኝ በምርምር ሂደት ውስጥ የደረሰኩበት ግንዛቤ ነው። ይኸውም የመስኩ ተመራማሪዎች ለባህል፣ ለአተያየት ዓለም፣ ለኑ-ምግባራዊ ፍልስፍናና እሴቶች ተገቢ ስፍራ አለመስጠታቸው ነው።

ስለ ባህልና አተያየት-ዓለም ተጽእኖ ጥሩ ምሳሌ የሚሆነው በአንድ የማኅበራዊ ልማት ተቋም ውስጥ ከዘመናዊ የመስኖ አርሻ ልማት ጋር በተያያዘ የሥራ ባልደረቦቹን የገጠማቸው ነው። ከፍጠራዊ ኩነት ጥቂት ኪሎ ሜትሮች ወጣ ብሎ በሚገኝ የአካባቢ ልማት ጣቢያ የገጠር አርሻ በመስኖ ለማልማትና የሕዝቡን ኑሮ ለመለወጥ የሚያስችል በጎ ሐሳብ ታሰባ። በዚያ የገጠር መንደር ዙሪያ ለሚኖሩ የማኅበራዊ ዓባላት ከአዋሽ ወንዝ ዘመናዊ መሰኖ ጠልፎ ሕዝብ በማልማት ከረሃብና ችግር ዘላቂ ምጣኔ ሀብታሚ መፍትሄ መስጠት በሚል ሐሳብ ምክክር ተደርጎ ለምምነት ላይ ተደረሰ። ቅድመ ጥናቱም አለቀ። ሐሳቡ የተዋጣለት በመሆኑም መንደርተኛው በቀላሉ ተስማማ። በዚህ ግንዛቤ የግንባታ ሥራ ለመጀመር የሚቻልበት ሁኔታ ላይ ሲደረስ መንደርተኛው አንደተጠበቀው ተጨባጭ ተሳትፎ ከማድረግ ተቆጠበ።

የመንደርተኛውን ሁኔታ መረዳት ግድ በመሆኑ ውይይቶች ተደረጉ። በአካባቢው ባህልና አምነት መሠረት ጥናቱና ምክክሩ የአካባቢውን መንፈሳዊ መሪዎች ቡራኬ አለማስተናገዱ ታወቀ፤ ዳግም ተገቢ አርምጃዎች ተወሰዱ። ይህ ሁኔታ መልስ ነገኘ በኋላ የሕዝቡ ተሳትፎ አደጣይ ወጣ። ባህላዊም ሆነ እሴትን ያሳማክላ አስተሳሰብ ቋሚነት ወዳለው ግብ አያደርስም። ከብዙ ምክንያቶች መካከል የገጠር ልማት አቅዶችን ዘላቂነት አንዳይኖራቸው የሚያደርገው፣ የሕዝቡን የአተያየት ዓለም አውነታ ለማከተት ከሚወሰዱ ጥረቶች ጋር የተያያዙ ምክንያቶች ይገኛቸዋል። ብዙውን ጊዜ መያዊ አስተሳሰብ ላይ ብቻ የመደገፍ ችግር አለ። በተመሳሳይ ምክንያቶች ለንትና ለንት ንዋይ አንደ ባዘነ፣ ለንት የሰው ኃይል አንደ ፈሰሰና አንድ ለሞን የት በደረሰ የተባሉ የልማት ጀምሮች በአንድ ጨረቃ ከንቱ አንደሆኑ ማሰራጀት መደርደር ይቻላል። መሪነት እነዚህንና የመሳሰሉትን ከአተያየት-ዓለም ጋር የተያያዙ ጉዳዮች ታላቢ ላይደረግ ሊተረጎም አይችልም።

ከላይ ከተጠቀሰው ገጠማች አንደምንግረው ከተለመደው አተያየት-ዓለም ሲወጣ የእይታው ደረጃ ተግዳሮት ያመጣል። በአሁኑ ጊዜ በየትኛውም መስክ ባህልንና እሴቶችን ማገናኘብ የሚለው አስተሳሰብ በታ አያገኝ መጥቷል። የመንግሥት መዋቅር ተከትለው የማይፈቱ ብዙ ችግሮች በአካባቢ ባህልና እሴቶች መሠረት

በሽማግሌ ይፈታሉ። መሪዎች የባህል ውጤቶች መሆናቸው ብቻ ላይሆን የሚያስቡትም ሆነ የሚሠሩት በባህል ውስጥ ባለው የእሴት-ዓለም ንድፍ መሠረት ነው። በተጨማሪም አዳዲስ ባህሎችን ቡተቋም ወይም በማኅበራዊ ደረጃ በመፍጠር ሂደት ውስጥ የመሪ ሚና ጉልህ ነው። ስለዚህ አተያየት-ዓለምንና ባህልን ከመሪነት የሰሌት ማእቀፍ ውስጥ አውጥቶ መሪነትን ማሰብ አይቻልም። በመሠረቱ በመሪና ተከታይ ግንኙነት ሂደት ውስጥ ሚና ከሚጫወቱት ኃይላት መካከል ባህልና እሴት-ተኮር የሆኑ “አካባቢያዊ፣ ቁልቁል ተዋረድ ያላቸው የአሠራር ሁኔታዎች፣ አካባቢ ጠቀሰና ባህላዊ ኃይላት” (በርንሰ 1978) ይገኛቸዋል።

የግንኙነት ለምረት ብቻ ሳይሆን ውጤታማነትና የአርክታ ደረጃዎችም በአተያየት-ዓለማቸው አድማስ ክልል በሚገለጡ እሴቶችና የእሴት ዕድገት ደረጃዎች ይወሰናሉ። የዚህ አጠቃላይ ድምር ደግሞ ወደ “ማኅበራዊ ወይም የጋራ እሴትነት በመሸጋገር መነሻ ከሆኗቸው እሴቶች ወደ ከፍተኛ የእሴት ደረጃ ያደርሳል” (በርንሰ 1978:429)። በእነዚህ ምክንያቶች መሪነት ከእሴት ነፃ በሆነ መድረክ ላይ ይፈጸማል ብሎ ማሰብ አተያየት-ዓለም አንዴት ሰርጎ አንደሚገባና ተጽእኖ አንደሚፈጥር መዘንጋት ነው።

ኢድጋር ሽን በአንድ ተቋም ውስጥ የሚፈጠር ባህልን መነሻ በማድረግ ከርከር ያነሣል። በአርሱ አስተሳሰብ በአንድ ቁንጽል የባህል ደረጃ ላይ ቆሞ መሪነትን ከማሰብ ይልቅ ከማኅበራዊ የጥናት መርህ አንፃር ማሰብ መሪነትን በጥልቀት ለመረዳት ያስችላል (ሽን 1992:3)። እንዲህ ያለው ሐሳብ አተያየት-ዓለም እንዴት ይተረጎማል? የሚል ጥያቄ ያሰነሣል። ቻርለስ ከራፍት አተያየት-ዓለም “የባህልና እሴቶች ላይ የተቀረፀና የተዋቀረ የግንዛቤ መነሻ ነው” (ከራፍት 2001:52) ብሎ ይተረጎማል። ሰለአውነታ ያሉን መረዳቶችና ግምቶች በአተያየት ዓለማችን ይወሰናሉ። ማይክል ከርኒም ከከራፍት ጋር ይለማል (ከርኒ 1984:41 ወዘተ)። አተያየት-ዓለም ከልጅነት አስከ አውቀት አብሮን የሚያድግ በመሆኑ በልምዶቻችንና ዘይቤዎቻችን ውስጥ ሁሉ ተጠቅልሎ በደመ ነፍሳዊ መንገድ ጭምር ራሱን ይገልጣል (ከራፍት 2001:52)። በመሆኑም ይኸኛው ልክ ነው፣ ያኛው ልክ አይደለም እያለ አስተሳሰቦቻችንና ድርጊቶቻችን ሁሉ ይቃኛቸዋል። ይህ ቅኝት በየትኛውም ጊዜና ደረጃ የሚፈጠሩ ከስተቶችን ሁሉ አንዲህና አንዲያ ናቸው ብለን ድምዳሜ ላይ ለመድረስ ያስችለናል።

ከራፍት “ከተለያዩ አቅጣጫ መጥተው ሰዎች በአንድነት ሲገናኙ የሚፈጠሩ ግጭቶች በአብዛኛው ከአተያየት-ዓለም ጋር ከተያያዙ እሴቶች ጋር የተገናኙ

ለሰሚያዎች መፍታት ቀላል አይሆንም” (ከራፍት 2001:57) ይላል። የትኛውም ዓይነት የለውጥ ከስተት ሲፈጠር ከስተቱን ማስተናገድ ቀላል የማይሆነው በአተያየተ-ዓለማችን ላይ ተፅእኖ ለሰሚፈጥር ነው። መሪነት ደግሞ በባህልና በእሴት ፈጠራ ላይ የሚያተኩር መስክ ነው። ስለሆነም መሪና ተከታይ በየፊናቸው የሚንቀሳቀሱት የየራሳቸውን አተያየቶች ይዘው ነው። የመሪነትና የተከታይነት ሂደቱም ሆነ የተገናኙበት ዓላማ ወደ ግብ የሚመጣው በእሴት ተጠቅልሎ ነው። እኛና እሴቶቻችን ለየብቻ የምንሆንበት ጊዜ የለም። በዚህ ምክንያት መሪነት የሚተገበረው ጥበብና የፈጠራ ብልሃት በተሞላ መንገድ ነው።

የማሰብና ሐሳቦችን የማጠንጠን ሕይወታችን ዓለምን ከምናይባት እይታ ጋር የተቆራኛ በመሆኑ በአካባቢያችን ያለውን ተጨባጭ ሁኔታ የማሰብና የመረዳትን እድማለ ይወስናል (ከርጌ 1984:43 ወዘተ)። በዚህ የመከራከሪያ ሐሳብ ላይ ዴቪድ ቤኑት በባህል ውስጥ “ቅርፅና ትርጉም” የሚባሉ ሁለት ደረጃዎች መኖራቸውን በመጥቀስ ከክራፍት ጋር ይሰማማል (ቤኑት 1992:221)። በዚህም ምክንያት ለንድን እውነታ ወይም ከስተት የምንተረጉምበት መንገድ ሁልጊዜ ለንድ ዓይነት አይሆንም። “የባህል ቅርፅ” ለንድ የተወሰነ ትርጉም ያለው የባህል መዋቅር/አገጽ ማለት ነው። ለምሳሌ “እቁብ” የተባለው የመረዳጃ ማሳበራዊ ልማድ የግል ችግርን በጋራ መቅረፍ የሚያስችል ተሞክሮ ነው። ለንድዚህ ያሉ ባህሎች ደግሞ በሌሎች አገሮችም ሲኖሩ ይችላሉ። ለምሳሌ “ሐራምቤ” የተባለው የኪነያውያን ባህል። እነዚህ ባህሎች በውስጣቸው የሚይዟቸው መልእክቶች ትርጉም ሲባሉ፤ ትርጉማቸው እንደ የባህሉ ሊለዋወጥ ይችላል። ለዚህ ቅርፅ የባህሉ መጠቅለያ ሲሆን ትርጉም ደግሞ በመጠቅለያው ውስጥ ያለው መልእክት ነው።

ማርትን ቺመርስ “መሪነትና ጥበብ-ገዢ ድብዝ” (1984) በሚለው መጽሐፉ ባህል የመሪን ባህርይ፣ የእሴቶች ቅርፅ፣ የመሪን ማንነትና ብቃት ይቆጣጠራል ብሎ ያስባል። ስለዚህ “ባህል እንዴትና በምን ደረጃ የመሪን ባህርይ እንደሚሄዝ መጠናት አለበት። ... የአንድ ማህበረሰብ አባላት ተስፋዎች የመሪነትን አካሄድ እንዴት እንደሚቃኙት ማገናከብ ይገባናል” (ቺመርስ 1984:106)። ከእነዚህ የመከራከሪያ ሐሳቦች ተነሥተን የምንደርስዎት መደምደሚያ አተያየተ-ዓለምና ባህል የመሪንና የመሪነትን ትርጉም እንደሚወስኑ ነው። ልውጥነታዊ መሪነትን ከዚህ መሠረታዊ ድብዝ ውጭ ማየት የማንችለው መነሻውና መድረሻው እሴትና ሥር ሰድጶ የሚቆይ ለውጥ ለሰከታይ ንድፈ-ሐሳብ መሆኑ ነው። ባህልን ለፈ ግምት ውስጥ ያስገባና የተሟላ የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ አለመኖሩ ግልጽ ነው። እርስ በእርሱ የተቆራኘና

ዓለም-አቀፋዊ ቅርርብ ባለበት ባሁኑ ጊዜ ባህልና እሴትን ጥሎ መሪነትን በተጨባጭ መረዳት አይቻልም። የትርጉሙ ችግር በዚህ ታላቢነት ሲፈታ ይገባል።

አተያየተ-ዓለማችን አመለካከትንና ተሞክሮንም ይወስናል ሲላል ራሱ አይለወጥም ማለት አይደለም። አዳዲሲ ግንዛቤዎች፣ ባህሎችና እሴቶች በተገኙ ቁጥር ቀስ በቀስ ይለወጣል። ባህል የመቆጣጠር ኃይል ቢኖረውና የለውጡ ፍጥነት አዝጋሚ ቢሆንም ሰው ሠራሽ በመሆኑ የማይለወጥበት ምክንያት የለም። የልውጥነታዊ መሪነት ንድፈ-ሐሳብዋ ጥንካሬ ሁለንተናዊ ለውጥ የሚቻል ነገር መሆኑን ማሰረገጡ ነው። አተያየተ-ዓለም ልኪተ-እሴታዊ ግንዛቤን ይጨምራል። ደህን ከውይይታችን ማስተዋል ይቻላል። ሰነ-ምግባርን አሰመልከቶ በመሪነት ምርምር ውስጥ ጥናቶች ያተኩሩት በተተግባራ ስነ-ልቦናዊ (applied values) ላይ ነው። ከዚህ እንገር የተደረገ ብዙ ንድፈ-ሐሳብዋ ምርምር የለም። ስለዚህ አተያየተ-ዓለም ለፈ በመሆኑ በመሪነት ንድፈ-ሐሳብዋ ግንዛቤና ተሞክሮ ወሳኝ ሥፍራ አለው።

## ምዕራፍ ዘጠኝ

### የልውጥታዊ መሪነት ባህርያት።

ይህ ምዕራፍ የመጽሐፉ አምብርት ነው። የንድፈ-ሐሳብ መሠረታዊ እሴቶች ተዳሰሰውበታል። ንድፈ-ሐሳብ አራት መለያ ባህርያት አሉት። እነዚህን ባህርያት በተመለከተ ያሉትን መግቶችና አብያተ ሐሳቦች ቃችቷል። ባህርያቱን በቋንቋችን ለዛ ሰጥቶ መመለስ አስቸጋሪ ነው። የልውጥታዊ መሪነት አራት ባህርያት የንድፈ-ሐሳብ ብልቶችና ደርዘች ተደርገው ሊታዩ ይችላሉ። አራቱን የንድፈ-ሐሳብን ባህርያትና በዙሪያቸው ያሉትን አበይት ጉዳዮች በውል መረዳት፣ አጠቃላይ የንድፈ-ሐሳብን መሟገቻ ሐሳቦችና የመርህን አስፈላጊነት ለመረዳትም ያለችላል። ተከታዮቹን ሦስት ምእራፎች ለመረዳት ይህ ምእራፍ ቁልፍ ነው።

መሪነት ብዙ ንድፈ-ሐሳቦች ዘርፎች አሉት። እያንዳንዱ የመሪነት ንድፈ-ሐሳብ ከሌሎች የመሪነት ንድፈ-ሐሳቦች የሚለይባቸው መሠረታዊ ባህርያት አሉ። የእነዚህ መለያ-ባህርያት አስፈላጊነት የእያንዳንዱን ንድፈ-ሐሳብ ዘርፍ ምንነት፣ የምርምር አድማሳምና ንድፈ-ሐሳብ መሠረተ ነገሮች አንድንገዝብ ይረዳሉ። ከዚህ አንፃር ልውጥታዊ መሪነት በሁለት ትላልቅ ጎረዎች ሊከፈል ይችላል። የመጀመሪያው የዘርፉ ወሳኝ መለያ ተደርገው የሚታወቁትን አራት ባህርያዊ መለያዎች ይመለከታል። ሁለተኛው ጎረ በእኔ ጥናት ሂደት በዘርፉ የተገኙ የምርምር ውጤቶችንና መጽሐትን በማገናዘብ ይህን የንድፈ-ሐሳብ ዘርፍ ከሌሎች እንዲለይ የሚያደርጉት ጭብጦች ወይም የመሟገቻ ሐሳቦች ናቸው። ሁለቱ ጎረዎች በቅድም ተከተል ቀርቦዋል።

አራቱን የልውጥታዊ መሪነት ባህርያት በምርምር አሳደግሮ የቀመራቸውና ያስተዋወቃቸው ከበርንሰ ቀጥሎ የንድፈ-ሐሳብ ሁለተኛ አባት ተብሎ የሚጠራው በርናርድ ባስ ነው። መለያ ባህርያቱ የልውጥታዊ መሪዎችንና ባህርያቸውን የምንለይባቸው፣ ኃላፊነትና ተከታይነት ወደ ታቀደ ግላዊ የሰው ሂደት የሚያደርሱ መዋቅሮች ወይም ምሳሌዎች ናቸው። በተጨማሪም ለከፍተኛ ውጤታማነትና ፈረጃ ብዙ ሰኬት የሚያበቁ መሆናቸው ተረጋግጧል። “መኒ ዛይን ዶት ኮም”<sup>15</sup> የተባለ ድህረ ገጽ ላይ የቀረበ አንድ ጥናታዊ ዘገባ የልውጥታዊ መሪዎችን ከዚህ ቢታች እንደ ተዘረዘሩት በአራት ዓይነት ይከፍላቸዋል።

1. ምሁራዊ መሪዎች፡- እነዚህ መሪዎች መርሃዊ የሆኑ ሐሳቦችንና እሴቶችን የሚፈጥሩና የመሪነት ተሳታፊዎች ሌሎች ዋጋዎችን በእነዚህ ምጡቅ እሴቶች አንዲተኳቸው የሚያበቁ መሪዎች ናቸው። ራዕይና ምጡቅ የግብረ-ገብ ዋጋዎችም ልኪታዊ መለያቸው ተደርገው ይወሰዳሉ።

2. አዳኝ (ሬፎርሚስት)፡- አዳኝ መሪዎች የሚሳሉት ከፍተኛ ቁጥር ያለውን ተከታይ በማሰብና ትልቅ ሂደት ፈጣሪዎችና በሰፊ ጉልህ ሥፍራ የሚሰጠው ሰው ለምጭዎች ናቸው። ግባቸውም ደረጃው የላቀ ግብረ-ገብዊ ዋጋ የሚሰጠው ሰው ላይ መድረስ ነው። በእርግጥ የለውጡ ዓይነት ሳይሆን እንጂ ሥር-ነቀል አይደለም።

3. አብዮተኛ መሪዎች፡- ቃሉ ለኢትዮጵያውያን መልካም ትገታ ባይኖረውም እነዚህ መሪዎች እጅግ ሥር-ነቀል የሆነ የሥርዓት ሰው ለምጭዎችና ለሚመጣው ሰው ወደር የሌለው ዋጋ በመክፈል የሚያምኑ ናቸው። ሰውጡም በጣም ሰፊ፣ ፍጹም ሥር-ነቀልና ሥርዓታዊ ሰው ነው።

4. ተሰጥኦአዊ መሪዎች፡- ብቁ ምሳሌ በመሆን የግብረ-ገብና የሰነ-ምግባር ዓርአያዎች ብቻ ሳይሆኑ እንደ ጀግና ይቆጠራሉ። ተከታዮችን በማነጣጠል ላይ ያተኩራሉ። እነዚህ የመሪነት ዓይነቶች በሰው መሪነት ጎረ ይመደቡ እንጂ የልውጥታዊ መሪነት ከላይ ከተነሱት የሚለይባቸውን ለመገንዘብ ከውይይቶቹ መረዳት ይቻላል።

አራቱ የልውጥታዊ መሪነትን ባህርያት፡- እሴታዊነትና በጎ ትጽእኖ፣ የተነሳሽነት ስሜት መፍጠር፣ የግለሰብን ብቁነት ማሳደግ፣ አብነታዊነትና ፈጣሪነትን ማዳበር የሚሉት ናቸው። እነዚህን አራት ባህርያት ነቅሶ ማውጣት ያለፈለገው የንድፈ-ሐሳብን ታማኒነት፣ ተጨባጭነት፣ ተሸጋጋሪነት፣ ውጤት ፈጣሪነትና ታማኒነት ለማሳየት ነው። ባህርያቱ እንደ አራት ንድፈ-ሐሳቦች ደርዘች ወይም የንድፈ-ሐሳብ የማእዘን ድንጋዮች ሊታዩ ይችላሉ። የጥናት ዘርፉን ምንነት፣ መሠረትና ፋይዳም ያስረዳሉ።

### 1. ምሁራዊ መሪነት።

በትርጓሜ ደረጃ ሲተነተን በምሳሌነትና በእሴት ላይ የተመሠረተ መሪነት መስጠት (idealized influence) በየደረጃው የሚገኙ መሪዎች አብነታዊ በሆኑ እሴቶች ላይ በተመሠረተ ንድፈ-ሐሳቦችና ተግባራዊ መሪነት መምራት የሚለውን አጠቃላይ ግንዛቤ መነሻ ማድረግ ነው። ከባለ እምነት አኳያ በዚህ ሁኔታ መምራት ማለት “ሰር በሰደደ መሪዳት፣ ቢታማኒነት ላይ አጥብቆ በተመሠረተ አቋም ጽንቶ፣ በአስቸጋሪ ሁኔታ ውስጥ በማይዋዥቅ እሴት የሚገለጥ መሪነት መስጠት፣ ብዥታ የሌለበት ዓላማን፣ በተጠና ሁኔታ የሚወሰን ውሳኔ ሰነ-ምግባራዊ ውጤት አስወቀድሞ

<sup>15</sup> www.money-zine.com/Career-Development/Leadership-Skill/Transformational-Leadership/, January 3, 2012, 3:45 am.

በማንኛውም መንገድ ሆኖ” (ባስ 1997:133)። ግንዛቤው የሚሰጠው ከፍልስፍናና ንድፈ-ሐሳብዊ እምነት ነው። ምሳሌነቱ ትውና ሳይሆን መሆን ነው።

መሪነት በየግለሰቡ ራሱ ላይ የማያደርግ ስነ-ምግባራዊና ግብረ-ገባዊ ጉዳዮች ጋር የሚፋጠጥ ሂደት ነው። የመሪነትን እጠቃላይ ማለቀፍ በእሴታዊና ምሳሌነት ላይ በተመሠረተ ፍልስፍናዊ ሐሳብ ካልመሩት ተጠያቂነት፣ ያገኛል ባይነት፣ ታማኝነትና ግልጽነት ይደብዛሉ። አጠቃላይ ሂደቱም እምነት የማይጣልበት ይሆናል። መሪ እሴትን፣ መርህንና ሕልምን በማዛመድ ሂደት ውስጥ እርሱን ባረገኝ ተብሎ የሚቀናበት እርዳታ ስመሆን በምሳሌነት መምራት እማራጭ የሌለው መስፈርት ነው። የመሪነት ፋይዳውም አርዳታነት ያለው ታሪክ ትቶ ማለፍ እንጂ የታሰመ ግብዝችን መቶ ማለፍ ብቻ አይደለም። እዋጭ ባህል ፈጥሮ ማለፍ። ይህ እዋጭ ባህል ከሚመሩበት ንድፈ-ሐሳብ በሚፈልቅ ቅያስ የሚፈሰስ ሂደት ነው።

ከመሪነት ችሎታ በሻገር በእሴታዊ መንገድ ሰብዕናውን የሚገልጥን መሪ የመሻት ጥማታችንን ታሳቢ አድርገን መሪ እንድንፈልግ እንገደዳለን። እንዲህ ያለው ባህርይ ከአንድ ሰው የሰብዕና ደርዞች ውስጥ የሚፈልቅ ብቻ ሳይሆን፣ የሰብዕናው መገላጫ መንገድም ነው። መሪነት በዘልጥነት፣ በአራዳ ልጅነት፣ በድህላና በርትኡ እንደሰነድ በማስደመም ላይ የተመሠረተ ጉዳይ አይደለም። ጭብጥ የሌለው ባዶ ተዋናይነትም አይደለም። ማንነትን ቆርሶ ማገፈፍ መንገድ ነው። የሚቆረሰው ያስ ሃገር ነው። መሪነት ከሰብዕና ጋር በጥብቅ በተቆራኙ ባህርያት ላይ የተመሠረተ ተሞክሮ ነው። እንዲህ ያለ መሪ “የሌሎችን ፍላጎቶች ወይም ችግሮች እንደራሱ አድርጎ በመቁጠር በሌሎች ጫማ ገብቶ መቆርቆር ይችላል” (ባስና አቮሊዮ 1994:3)። በዚህ ምክንያት ልብ የሚጣልበት መሪና በምሳሌነት የሚመራ ጭምር እንጂ የተቀመጠበት ወንበር በሰጠው የሥልጣን ተገን ሥር ሰውር የማንነት ጭንብል ስብሰ የሚመራ ሰው አይደለም። ባህርያዊ፣ ንድፈ-ሐሳብዊና እሴታዊ ብቃት ያለው ሰው ነው። መሪን የሚቀርፀውም ያመነበት ንድፈ-ሐሳብ ነው። በዚህ መንገድ ያልተገኘ መሪነት መምራት ሳይሆን ከመንገዱና መደለል አያልፍም። ሰው አይነትም፣ እይደለልም።

ከላይ ከተጠቀሱት እሴታዊ መሻገሮች በተጨማሪ የልውጠታዊ መሪ እዳመ ደልዳሳነት፣ የወል ኃላፊነትን በመውሰድ ልብ የሚጣልበት ታማኝነት ያለው በመሆን፣ የስነ-ምግባር ሰው በመሆን፣ በምግባር ገበነቱ ተፈትኖ የሚያልፍ በመሆን፣ ጥያቄ ውስጥ የማይገባ በመሆኑና የተሰጠውን የሥልጣን ውቅርና በተጠያቂነት በመጠቀሙ ጭምር ምሳሌ ሊሆን ይጠበቃል። ተሞክሮንና ንድፈ-ሐሳብን እጋብቶ መሄድ ወሳኝ የሚሆነው በዚህ ነው። በእነዚህ ምሳሌነት በላቸው ባህርያት ምክንያት እንደ መሪ

ለምዴልነት የሚበቃ ሲሆን፣ በተዘዋዋሪ “የተከታዮቹን ልቡናና ሕልም መሪውን ለመቅዳት ስለሚያነሳ የሚዛመድ የልብ ኩራት፣ የታማኝነት ስሜት፣ እርግጠኝነትና ሲጋራ ዓላማዎች ላይ ጽኑ ቁርጠኝነት ይፈጥራል” (ባስ 1997:133)።

ይህ ሁኔታ እንደ ባህል በማደግ የጋራ ጥቅም ያላቸው ሕልሞችን ለማስም፣ ከግል ጥቅም ይልቅ በወል ጥቅም ላይ በማተኮርና ወደ ምጡቅ የስነ-ምግባር ደረጃ በመዘርጋት የለውጥ ባህል የሚፈጥር ሥርዓት ይሆናል። በዚህም መሪነት የሥልጣን ጥቅም ማርኪያ ወይም የግል ጥቅም ማግባባቻ ሳይሆን ሲጋራ ጥቅም የአልግሎት በር ተደርጎ ይቆጠራል። ምሳሌ በመሆንና በእሴታዊነት መምራት “የልውጠታዊ መሪነት ተሰጥላለሁ ዘርፍ ተደርጎ ሊታሰብ ይገባዋል። ምክንያቱም ራላይና ተልእኮአዊ-ስሜት ይፈጥራል፤ በግስጥነትም ደረጃ ይሁን በቡድን በራስ መተማመንን፣ እንዲሁ በሌላው መኩራትንና መድፈርን ያስራጫል” (ሐምፍሬደስና ኤንስታይ 2003)።

ከዚህ የተነሳም ግስጥነቱ ስግብግብነት እየከሰመ በመሄድ ከራሱ ጥቅም በሻገር ያለውን ትልቅ ስእል ማየት ያስችላል። በዚህ ስነ-ምግባራዊና ንድፈ-ሐሳብዊ እምነት መሠረት ላይ ልቡናውን የገራ ፈቃዱን ከግል ጥቅም አድማስ ማዶ በሚያስወግድና እይታ የቃኝ መሪ ከምሳሌነት አልፎ ሰትውልዶች በሚዘልቅ ደረጃ የመሪነቱን መስፈርት ከተሰመደው ውጭ እዲስ ስነ-ልቦናዊ ደረጃ ላይ የደርሰዋል። እኔን ያየህ ተቀጣ የሚባልበት መቀጣጫ ሳይሆን የመሪነት እሴቶች መስኪያ ይሆናል። ምንው እርሱን ባደረገኝ የሚባልለት። እንዲህ ያለ መሪዎች እጅግ በጣም ይፈለጋሉ።

ከላይ የተጠቀሰው ዓይነት መሪነት ባለ ሁለት አቅጣጫ የግንኙነትና (communication) የተጽእኖ ፍላጎት አለው። በግንኙነት ደረጃ የመሪ ድርሻው የመሪነቱን ኃላፊነት ለመወጣት የሚያበቃ እርምጃ መውሰድ ብቻ ሳይሆን፣ የሚያስራጨውን መልእክት ስነ-ምግባራዊ ፋይዳ ከመልእክትነቱ አንፃርና ስብዕና ቀመስ ከሆኑ እሴቶችም እንጻር ወደ ራሱም ተመልሶ ማየት ነው። በዚህ ጊዜ መሪ በንግግሩም ይሁን በምግባሩ ጊዜያዊ ፍጅታ ሊሞላ የሚቆም ሳይሆን በመርህ ላይ የተደገፈ ሰው ነው። የምስውን እንጂ ምግባርና ባህርዩን እትቅዳ ማስት የመሪ ብቃት አይደለም። በሌላ በኩል በንግግር እያጠገቡ በምግባር ማደገቅ ግብዝነት ነው። ስለዚህ ምሳሌነት ያለው መሪነት ከተጽእኖ አንፃር ሲታይ በላቸው ያለውና ሥልጣንን የሚጠቀሙ ከአሰራጻጪነት አንፃር ብቻ ሳይሆን የጋራ ስነ-ምግባራዊና ግብረ-ገባዊ እሴቶች አፍርቶ ስማለቀ ነው። የዚህ ሁኔታ መፈጠር አንዱ ጠቃሚ ግብ

ተከታዮችን የደንበኝነት ግንኙነት ያለው ከሚመስል ባህል የባልደረብነትና ተልእኮአዊ ስሜት መፍጠር ወደሚችል ባህል ማድረግ ነው።

በመሪነት ጥናት ውስጥ ደንበኝነታዊ ግንኙነት የሚባል አስተሳሰብ አለ። መሪና ተከታይ ብቃት፣ እሴቶችና ለኩምግባራዊ ንጽህና በገደልው ማንኛውም መንገድ እርስ በእርስ ለመጠቃቀም የሚያግዝርበት ሥርዓት ነው። ይህ ሁኔታ በተቋማዊም ይሁን በማህበረሰባዊ የመሪነት መድረኮች ትልቁ የሦስተኛው ዓለም ችግር እንደ ሆነ ሊቃውንት ይስማማሉ። ተከታይ በችሎታውና በብቃቱ ሳይሆን ለመሪ ባለው ታማኝነት፣ ያገር ልጅነት፣ ጓደኝነት፣ የጥቅም ኢጋርነትና በመሳሰለው ምክንያት ሲሾም፣ የሹመት መለኪያው በጥቅም የተውተፈተፈ ደንበኝነት እንጂ ብቃት ያልሆነበት። እንዲህ ያለው ልምምድ በሥልጣን ላይ ያለውን መሪ ዘመን ዘልቆ በመሄድ ለትውልድ የሚተርፍ ሥርዓት መፍጠር አያስችልም።

በማህበረሰባዊ መሪነት ውስጥ ለዚህ ሁኔታ ምሳሌ ሊሆን የሚችለው በአገራችን በሰሻሊያት ሥርዓት የመንግሥት የኢኮኖሚ ለካላት በአብዛኛው ለሥርዓቱ ባላቸው ታማኝነት ወይም ስዝገው ብዙኛ የፖለቲካ ቡድን ቀናሊነት እንጂ በዜግነትና በልምድ ወይም በውያ ላይ የተመሠረተ አልነበረም። ይህን ችግር ከጥቂት ዓመታት በፊት በኬንያ፣ በዩጋንዳ፣ በናይጄርና በሌሎችም አገሮች ታዝቧል። በአንድ ስደተኞችን በሚመለከት የሥራ ኢጋጣሚ ክገረቤት አገር ከፍተኛ የጦር ኃይል ባለ ሥልጣናት ጋር የመገናኘት እድል ገጠመኝ። ወደ አገር ለመመለስ የሚፈቅዱ ኢትዮጵያውያን ስደተኞችን ለመመለስ ባደረግሁት ጥሪት ከዝቅተኛው ጀምሮ እስከ ከፍተኛው ባለሥልጣን የሚካፈሉት ንዋይ ተጠየቅሁ። ሕሊናዩ እንደማይፈቅድልኝ በማሰራዳት ትብብር ሰጠዎት ከዚህ ውጭ ምርጫ አለመኖሩን ተነገረኝ። ሥራዬን ከዚህ ብልሹ መስምር ውጭ መፈጽም አበረታኝ።

በሌላ የአንድ አፍሪካ አገር የአየር ማረፊያ ጣቢያ ውስጥ አንዲት ኢትዮጵያዊትና የመጓጓዣ ሰነድ ችግር የገጠማት ወጣት በኢሚግሬሽን ሠራተኞች ትዋከባለች። በበራራዬ የሚያስፈልጉኝን ተግባራት ከጨረሰኩኝ በኋላ ችግሩን ለመገንዘብ ጓዳሁ። ሁለት ሠራተኞች ልጅቷንና እህቷን ወደ አንድ ቢሮ ውስጥ ወስዷቸው። ከተመለሱ በኋላ ምን እንደ ተቸገሩ ጠየቅሁ። ገንዘብ ሰጥተው መፍትሄ ማግኘታቸውን ተረዳሁ። በመሳፈሪያው ክፍል ውስጥ ተቀምጦ በንጣብ በቅ የልጅቷን አባት የማውቃቸው ሰው ሆነው አገኘሁ። ችግሯንም የበለጠ መረዳት ቻልኩ። በዚህ መሐል ሌላ ሁለት የኢሚግሬሽን ሠራተኞች ልጅቷን ከተሳፋሪው ሰደተው ለማገገገር መጡ፤ ልጅቷም ሁኔታውን ከወዲሁ ተረድታ ተሳቀቀች። እንደ

ፈራችውም ጠሯት፤ እኔም አብሬአት ለመሆን ወሰንኩ። እንደማያገባኝና ከዚያ እንደሄድ ደጋጋማመው ነገሩኝ። ለብቻዋ ልተዋት ፈቃደኛ አልሆንኩም። ይኸኔ ሌሎች ተሳፋሪዎችም ሁኔታውን በጥሞና ይመለከቱ ጀመር፤ ሠራተኞቹ በተራቸው ያሰኩትን መሰና ማግኘት አልቻሉምና ሄዱ።

የተጠቀሰው ተግባር ሌላ ሰም ቢኖረውም ከባላይ አስተዳዳሪዎች ጋር የተገናኘ ስለሆነ እንደ ተገቢ ምግባር ተቆጥሮ በአደባባይ ይፈጸማል። ይህ ሌላው የደንበኝነትና ብልሹ የመሪነት ባህል ገጽታ ነው። ከየትኛውም ተቋም አንፃር የተመለከትን እንደ ሆነ የደንበኝነት ባህሪው የሚገለጥበት መልክ ይለያያል እንጂ ችግሩ ይኖራል። የእኛ ሰው፣ የወንዞችን ልጅ፣ ወዘተ ተብሎ የሚፈጠር መሪነት፣ ተከታይነትና ግንኙነት። ሰው በችሎታው ሳይሆን በደንበኝነቱ (clientalism) የሚሰተናገድበት። ለብዙ ዓይነት ብልሹ ታሪክና ንቅዛት የሚያመቻች ሁኔታ ነው።

በእሴትና በምሳሌነት ላይ የተመሠረተ የመሪነት ፍልስፍና ተጨማሪ ባህርይ በመሪና ተከታይ መሐል ያለው ግንኙነት ዘላቂ ራእይ ይፈጥራል። ፋይዳቸው ዘላቂ የሆኑ እሴቶች ከመፍጠር አልፎ ባህል ተደርገው እንዲወሰዱ በማድረግ፣ ተከታይን ለመሪነት የሚበቃና መሪ በእኩምግባራዊ አምድነት ሊታይ የሚችልበትን ሥርዓት ይፈጥራል። በምሳሌነት የመምራት ፍልስፍና ተተኪ የሚሆኑትን ስለሚያበዛ የመሪ ድህነት አይኖርም። ከአንድ መሪ ወደ ሌላ መሪ የሚደረገው የመሪነት የሽግግር<sup>16</sup> ሂደት ለላማዊ ብቻ ሳይሆን አስደሳች ባህል ይሆናል። ቀጣይነት ያለው የራእይና የባህል ተከታይነት ስለሚፈጠር አንዱ በጀመረው ሌላው ይገነባል። አዲሱ የቀደመውን እያፈረሰ የሚሄድበትን እዙጭት ይሠብራል።

እንዲህ ያለው የመሪነት አስተሳሰብ ምክንያተዊነት በተሳበሰ ብቃት የሚፈጥራቸው ሥር-ትቀል እሴቶችና ሚዛን ደፊ መለፈርታዊ መለኪያዎች እንድን ግለሰብ ምጡቅ ወደሆነ ማንነትና እሴት ያሻግራል። በዚህ ምክንያት የሚፈጠረው

<sup>16</sup> የመሪነት የሽግግር የሚለው ገደፈ ሐሳብና ተግባር በዚህችን ያልተለመደና ሥር የለደ ችግራችን ነው። ጉዳዩ በጣም ሰፊ ስለ ሆነ ብዙ ለማለት አይቻልም። ነገር ግን የተለመደ ባህል ህገ መንግሥት ቤተሰብ የደረሰበትን ጉዳት ማስታወስ አይቻለውም። በዘመን መሳፍንት ለተፈጠረው ዓመታት በመሳፍንት መተካል የተደረጉትን ጦርነቶችና ከአንድ መሳፍን ወደ ሌላው የተደረጉ የሥልጣን ሽግግሮችን ብናስተውል አንድ ንጉሥ ሞቶ ሌላው የሚገኝበት ምክንያትና የማይቋረጥ ጦርነት የነበረበት ምክንያት በአንድ ወቅት የገነነው ንጉሥ ሲሞት የተመቻቸ የሥልጣንና የመሪነት ሽግግር ለሰልጠኒ ነው። ጸግማዊ አዲስ ምንጭልክ ሲሞቱ ቀድሞውኑ ሥልጣን ለማውረስ ዝግጅት ስልጠኒዊ ሞታቸው ተደብቆ መኖሩን እናስታውሳል። በጦርነት ታሪኮችንም የዋና መሪ ከፍተኛ በፈጠሩ ሁኔታዎች ሽንፈቶች በተደጋጋሚ ታይተዋል። የኢትዮጵያ የተቋም መሪነት ታሪክ በአብዛኛው የመንግሥት መሥሪያ ቤቶች ታሪክ ስለ ሆነ በሥልጣን የሽግግር ጉዳይ የታዩትን ከፍተኛ የገንዘብ ሁኔታ ለማግኘት ያስቸግራል። ችግሩ የለም ለማለት አይቻልም። አንዳድ መሥሪያ ቤቶች ውስጥ በተጠበቁ መሪዎች ለረጅም ጊዜ የሚመሩበት ሁኔታ ይህን ችግር በጥቂቱ ይጠቁማል።