



# Leader, Manager, Head: rassegna degli approcci alla leadership

a cura di Francesco Sardu

*Anche nel presentare questo contributo cercherò di rendere l'idea di come sia possibile intendere il processo-fenomeno leadership secondo più ottiche di osservazione. Ciascun modello dà informazioni preziose ma particolari sull'oggetto e l'integrazione tra più modelli può fornire una rete di riferimento assai utile per uno studio di analisi e diagnosi di una specifica situazione più proficuo.*

## **Leadership, Headship, Management**

Al fine di sgombrare fin dal principio il campo lessicale e di cercare di determinare con una certa precisione cosa intendono gli autori con leadership c'è da fare una distinzione tra questo termine e alcuni termini che sono spesso considerati (a ragione o a torto) sinonimi.

Il termine *leader* è una parola di provenienza inglese, di origine indoeuropea, derivata dal verbo “to lead”, condurre, guidare. Il suo significato è simile a quello della parola italiana “guida” (che deriva però dal germanico “witan”) e indica ciò che indirizza verso una meta determinata o suscita o provoca un determinato effetto; punto di riferimento; musa ispiratrice (Grande Vocabolario della Lingua Italiana Utet).

Analizzando più nello specifico queste definizioni si possono evidenziare le ragioni che rendono spesso più opportuno usare il termine inglese “leadership”. “Guida” può infatti indicare una persona o una cosa, un ente reale, una sua rappresentazione, o un ente astratto; la guida inoltre può assolvere alla sua funzione anche senza entrare in alcuna relazione con chi si fa guidare.

Il termine leadership può essere così definito:

- l'attività volta ad influenzare le persone che si impegnano volontariamente su obiettivi di gruppo (A. Etzioni, 1961).
- il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione (P. Hersey, K. Blanchard, 1984).
- La complessità dei processi psicologici che caratterizzano l'esercizio delle funzioni di potere e di influenzamento nei gruppi (G. Trentini, 1980).
- Il leader è la persona che è stata eletta o incaricata o che è emersa dal gruppo per dirigere e coordinare gli sforzi del gruppo stesso in direzione di un dato scopo (F. Fielder, 1987).
- Il processo mediante il quale le attività dei membri di un gruppo sono influenzate da una o più persone. Si tratta di un fenomeno di gruppo, indice dello sviluppo, in senso sociale, secondo cui un individuo influenza gli altri più di quanto non venga influenzato. Le diverse modalità di leadership si chiamano stili di Leadership (E. Spaltro, 1981).

Anche la parola headship è di origine inglese e deriva dal sostantivo “head” (capo). Capo è la persona che comanda con più autorità in un'organizzazione, in un gruppo; indica la posizione di comando; la parola headship potrebbe trovare una traduzione italiana in neologismi come capità o ducità, ovvero un termine più classico come potestà, che è la posizione e lo status dato dall'essere al comando. Il termine headship, nello specifico, fa riferimento alla contrapposizione tra leadership formale e informale, tra un leader imposto dall'esterno e uno espresso dai partecipanti. *L'espressione headship andrebbe, dunque, riferita agli aspetti esteriori, organigrammatici, burocratici, giuridici, formalizzati secondo qualche specifica modalità connessi al ruolo di leader* (Trentini, 1997). Il capo (head) è la persona che, investita della sua facoltà da una certa autorità, esercita il suo comando sui preposti per raggiungere gli obiettivi del gruppo. È espressione di un'istituzione formale, esplicita, manifesta, codificata anche all'esterno in leggi e regolamenti più o



meno articolati ma dichiarati, definiti ed esplicitati; in contrapposizione ad un'istituzione (ma forse ora è questo il termine non preciso) non formale, implicita, a volte sottintesa o nascosta, agente all'interno, ai livelli più profondi delle attività intrapsichiche e delle relazioni interpersonali e sociali degli uomini.

Il termine *management* è ancora un'altra cosa. La parola deriva dall'inglese *manager* (man-ager = uomo che fa, in azione), derivato a sua volta dal verbo "to manage", amministrare, succedere nell'esercizio di ciò che si è capaci. "Management" designa propriamente i membri dell'esecutivo o dell'amministrazione di un'organizzazione o di un business; la tecnica, pratica, o scienza dell'amministrare o del controllare; l'uso abile ed attento di risorse, materiali, temporali. Il "manager" è la persona che dirige o amministra un'organizzazione; che controlla l'allenamento di una squadra sportiva; che ha un talento per amministrare con successo (Collins English Dictionary).

I tre termini appaiono quindi, dopo un'analisi attenta delle definizioni, meno sinonimi di quanto si sia portati a credere anche se il loro campo semantico è parzialmente sovrapposto. Il problema può essere ridefinito alla luce di quanto è emerso in questo modo: il manager di un'organizzazione, al di là delle competenze tecniche (ovvero nel caso delle imprese familiari, dell'appartenenza di sangue) è chiamato a manifestare e mettere in atto vere capacità di leadership, sapienza nella conduzione delle risorse umane, interpretazione dei bisogni altrui, riconoscimento dei meriti e risposta alle attese del gruppo dei cosiddetti sottoposti (Trentini, 1997).

### **Leadership, Autorità, Potere**

Il ruolo di Leadership è connesso all'esercizio di un Potere, conferito dall'Autorità.

Occorre però spiegare questa "formula", che di per sé potrebbe apparire piuttosto piatta, nei suoi aspetti semantici per poterne comprendere la reale portata e per evitare sovrapposizioni indebite tra queste tre parole.

Il termine *Potere* è riconducibile alla parola latina "Potestas" che indica una facoltà, una potenza legalmente attribuita; la possibilità e capacità del fare. In ultima analisi rimanda alla possibilità e capacità di attuare la propria volontà. Questa attualizzazione presenta due aspetti complementari ma diversificati: la *possibilità* (*to may, to be allowed to*), intesa come permesso, autorizzazione a fare qualche cosa e la *capacità* (*to can, to be able to*), concepita come abilità personale di attuare la propria volontà. Il Potente diventa quindi colui che ha il permesso ed è contemporaneamente capace di fare. Il Potere è dunque una capacità giuridica e fattuale.

L'espressione *Autorità* deriva dal latino "Auctoritas", che rimanda al verbo "augere" che significa far crescere, far prosperare, fecondare, alimentare, far comparire, promuovere, aumentare, accrescere, consentire (Dizionario Latino Italiano Georges-Calonghi). "Autorità" significa quindi conferire le possibilità e le capacità di essere e fare; l'Autore è quindi colui che è causa, il creatore e fondatore, l'artefice, il protettore, il sostenitore. L'esempio più paradigmatico è quello del Consiglio (*Consilium*): questo ha normalmente ed istituzionalmente la funzione non di gestire il Potere ma, di essere l'Autore del Potere medesimo (Trentini, 1997). Il Consiglio (di Amministrazione di una impresa, se si vuole come esempio) ha 'solamente' il compito di decidere il da farsi e di conferire il potere di farlo a qualcuno che venga giudicato affidabile, idoneo e abile a farlo.

L'aspetto della Auctoritas e quello della Potestas sono fondamentali per comprendere la logica della legittimazione e della possibilità-di-fare connesse alla Leadership. Nel passaggio generazionale si presenta la situazione in cui il senior (allo stesso tempo Autore e Potente) passa il testimone al junior (Potente in fieri ma certo non Autore). Il successore gestirà con Potestà l'Impresa, essendone legittimato dall'Autorità (il Consiglio o chi per esso) ed il suo traguardo sarà quello di mantenere e consolidare entrambe le dimensioni di legittimazione e consenso.

### **Modelli per lo studio della Leadership**

Modelli Personologici: La questione della Leadership viene affrontata scientificamente a partire dai primi anni del 900 in ambito militare. Questi studi, in generale, fanno riferimento alla leadership come caratteristica della personalità, come dote di carattere personale. Le variabili considerate per

Lo studio della figura del leader sono caratteri e tratti della personalità che vengono considerati ereditari e geneticamente determinati (intelligenza, personalità, abilità). Tra i primi studi che analizzano questo tema spiccano quelli di Telman (1904) che distingue tra le caratteristiche di base e sessuali e di Weber (1947) che propone una classificazione di tre tipi di autorità riconosciuta al leader: legale, tradizionale, carismatica. Per Kenny e Zaccaro (1983) la personalità del leader deriva da elementi non individuabili singolarmente, ma da combinazioni di più caratteristiche della personalità.

Da questi primi studi possono ritenersi acquisite alcune considerazioni:

- esiste una correlazione (anche se di difficile determinazione) tra variabili come attività, intelligenza, dominanza, autostima, destrezza nei rapporti interpersonali e motivazioni personali del leader;
- la leadership viene considerata come funzione, processo e caratteristica che si sviluppa spontaneamente in un gruppo più o meno strutturato.

Un interessante approfondimento della leadership in questa direzione proviene, in tempi più recenti, da McClelland (1975) che esamina le motivazioni dei *managers* (che sono leader particolari come ho spiegato prima) con il Test di Appercezione Tematica, mettendo in evidenza come il “desiderio di potere” (*need for power*) ed il desiderio di successo (*need for achievement*) possano essere considerati efficaci variabili di studio. L'Autore giunge anche a distinguere tra *personalized/selfseeking power concern*, riferito agli ambiti destrutturati, e *socialized power concern*, tipico degli ambiti strutturati. Altri studi su aspetti motivazionali dei leader a seconda dell'area e dell'organizzazione sono sintetizzati da McClelland e Boyatzis (1982) con il *Leadership Motive Pattern*, e dagli studi Stahl (1983).

Modelli Interattivi (Comportamentali): Intorno agli anni Quaranta il fenomeno leadership viene considerato analizzando le variabili comportamentali del leader. Il focus non è più sui tratti della personalità ma sui comportamenti dei leader che possono portare ad esiti più efficaci nella conduzione dei gruppi.

Gli alfieri di questo approccio sono Lewin, Lippit e White (1939) e Lewin (1972). Nel loro studio classico gli Autori analizzano i vari “stili di leadership” e gli effetti di ciascuno stile sulle dinamiche di gruppo. Gli stili di conduzione sono i seguenti:

- autocratico, il leader determina gli obiettivi, prende le decisioni, non coinvolge il gruppo;
- democratico-partecipativo, il leader coinvolge il gruppo nelle decisioni e nell'assegnazione dei compiti;
- permissivo, il leader non fornisce supporto, non partecipa, gli obiettivi sono fissati dal gruppo.

Il gruppo di ricerca di Lewin (1972) osserva gli esiti che ciascuno stile ha sull'efficienza del gruppo ed evidenzia come le leadership democratiche funzionino generalmente meglio, mentre quelle permissive siano le meno efficaci. Le prospettive di ricerca aperte da questo modello hanno indirizzato per più di un ventennio le ricerche sui fenomeni di gruppo. Questi studi trovarono terreno fertile e nuovi sviluppi nei contesti nord-americani, mentre nel vecchio continente la ricerca sui gruppi si indirizzava allo studio dei fenomeni intergruppi (ancora ci si interrogava sulle cause dei disastri combinati dai gruppi di maggioranza assoluta sotto le diverse dittature che avevano soggiogato l'Europa, le sue genti e le sue minoranze).

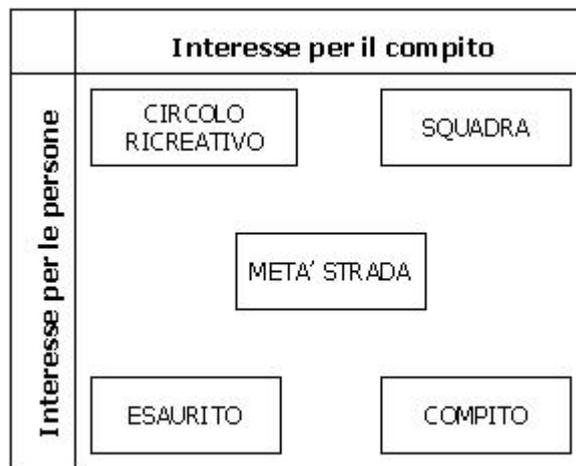
Negli Stati Uniti la ricerca si concentra presso due poli universitari. Alla Ohio University sotto la guida di Stodgill e Fleishman si cerca di rispondere ai seguenti quesiti: quale comportamento devono adottare i leader?, che effetti hanno gli stili di leadership sulla soddisfazione e sulla performance del gruppo? Anche alla Michigan University con Kats, Maccoby, Morse (1950) si concentrano sugli stili di leadership ma sembrano ottenere conclusioni apparentemente in disaccordo circa l'efficacia di uno stile di leadership *employee-oriented vs. production-oriented*.

Likert nel 1961 ripropone la distinzione tra “leader orientato al compito” e “leader orientato ai dipendenti”. Tale impostazione viene seguita da più studiosi che identificano diverse dimensioni connesse al compito e alle relazioni: Parson, Bales e Shils (1953), Cartwright e Zander (1953), Blake e Mouton (1964).

Dall'approfondimento degli studi appena visti, Blake e Mouton (1964) propongono la *Griglia Manageriale*. Questo modello incrocia le due dimensioni essenziali per l'efficienza manageriale "orientamento al compito" e "orientamento alla relazione" e definisce cinque stili diversi derivati dalla combinazione dei due parametri considerati: esaurito, circolo ricreativo, compito, metà strada, squadra.

La Griglia Manageriale tende ad essere un modello attitudinale che misura i valori o i sentimenti di un leader nel gruppo (Figura 1).

Tabella 1: i cinque stili di leadership della Griglia Manageriale (Blake, Mouton, 1964)



Bales e Shils (1953) presentano una prima distinzione tra leader orientati al compito (*task-oriented*) e leader orientati agli aspetti socio-emozionali (*socio-emotional leader*) derivanti dalle caratteristiche del gruppo in cui il leader opera; altri Autori identificano i bisogni specifici a cui ciascuno stile di leadership cerca di rispondere: bisogno di sicurezza (leader gerarchico), bisogno di achievement (leader tecnico-funzionale), bisogni affettivi del gruppo (leader socio-emotivo).

*Modelli Funzionalisti (di Contingenza)*: Poiché gli studi sui tratti personologici e sui comportamenti dei leadership non consentono un'analisi accurata del processo della leadership, sebbene ne presentino delle interessanti intuizioni, a partire dagli anni Cinquanta comincia a delinarsi un approccio critico che pone l'attenzione sulla relazione che intercorre tra efficienza di un leader e contesto di lavoro in cui opera, partendo dal presupposto che non ci possa essere una leadership migliore di un'altra in senso assoluto. Si è arrivati all'importante riconoscimento che una leadership efficace dipende dalla capacità di diagnosticare e di adattarsi alle dinamiche di una particolare situazione (Avallone, 1998).

Le variabili che ora vengono considerate sono: il grado di consenso all'interno del gruppo, l'attaccamento dei membri del gruppo e la misura del riconoscimento del compito da parte del gruppo. Il problema affrontato da molti studi è quello di definire un affidabile sistema di misura dei processi di gruppo, in questo periodo sorgono infatti molti modelli di analisi della situazione del gruppo (Thibaut e Kelley, 1959; Homans, 1961).

Il modello che più di tutti forse ha ricevuto consensi, e critiche, è la *Contingency Theory of Leadership* (Teoria di Contingenza della Leadership) proposta da Fielder nel 1967, in cui si cerca di abbandonare l'idea di una meccanica della leadership in cui, dati alcuni elementi, ci sia un unico modo di proporre e mettere in atto una leadership efficiente. L'efficacia di un gruppo di lavoro è contingente, dipende dal rapporto tra stile della leadership e situazione del gruppo. Non si può quindi parlare di una modalità di conduzione migliore di un'altra, ogni comportamento assunto da un leader è una delle strategie adottabili rispetto alla situazione presente, ma quella migliore per le valutazioni che ne fa il leader. I fattori su cui si basa il modello sono:

- la qualità delle relazioni nel gruppo (buone vs. cattive);
- il grado di strutturazione del compito (alto vs. basso);
- il grado di potere accordato al leader dalla sua organizzazione (forte vs. debole).



In tal modo vengono distinti 8 tipi di gruppi e alcune osservazioni circa lo stile di leadership più efficace a seconda della tipicità della situazione. L'Autore a partire dalle sue prime teorizzazioni ha poi ampliato e rivisto più volte il suo modello proponendo nuove variabili di influenza come il grado di stress e l'eterogeneità linguistica.

Un altro modello che sembra riscuotere un certo successo, a giudicare dal numero di contributi che ispira, è la *Path-Goal Theory* (Teoria del Raggiungimento degli Obiettivi) proposta da House (1971). Per questa teoria, di natura motivazionale, *il compito del leader consiste sia nel motivare i suoi subordinati, sottolineando, la relazione tra bisogni degli stessi e gli obiettivi dell'organizzazione, che nel chiarire e facilitare il percorso che consente loro di realizzare gli uni e gli altri* (Gabassi, 1997). Sempre lo stesso autore in versioni seguenti propone quattro stili di leadership: strumentale, supportivo, partecipativo, orientato al successo. La scelta di uno stile piuttosto che un altro è determinata da:

- le caratteristiche personali dei subordinati;
- le caratteristiche dell'ambiente in cui si opera.

Il modello proposto da Vroom e Yetton (1973) è un particolare ed originale modello di contingenza che fornisce ai leader una struttura per decidere in base al reale grado di partecipazione del gruppo. Attraverso la creazione di un diagramma dei processi decisionali di un gruppo vengono stabilite le condizioni in base alle quali il leader può di volta in volta prendere le decisioni in modo alternativamente autocratico vs. consultivo vs. partecipativo. Vengono dunque proposti cinque metodi di *decision making*: il leader risolve il problema individualmente; il leader ottiene l'informazione dai subordinati, poi ricerca la soluzione al problema; il manager condivide il problema con i subordinati interessati, ma prende la sua decisione in autonomia; il leader condivide il problema, le osservazioni e le soluzioni; il leader coinvolge il gruppo di subordinati per giungere alla decisione.

Il modello *Performance-Maintenance* (Prestazione-Assistenza) si allontana decisamente dall'idea di poter esprimere con una misura globale il fenomeno leadership. Per spiegare uno stile di leadership si devono contemporaneamente affrontare aspetti morfologici-strutturali, aspetti funzionali e dinamici. Questo modello è stato proposto da Misumi e Peterson (1985). I due autori identificano le due funzioni della leadership in: *Performance function* orientata alla formazione degli obiettivi del gruppo e *Maintenance function* rivolta alla salvaguardia della stabilità sociale del gruppo. I contributi più significativi dati da questo orientamento sono:

- compito del leader è di fornire al suo subordinato un incoraggiamento sostanziale a lavorare per il conseguimento dell'obiettivo,
- la funzione di prestazione è scindibile in due fattori: pressione a lavorare intensamente e pianificazione del lavoro; riguarda il mantenimento in attività del gruppo.

*I Modelli Recenti:* Tra i contributi più recenti, Hersey e Blanchard (1984), propongono un modello situazionale in cui il comportamento direttivo viene incrociato al comportamento supportivo del leader, definendone 4 stili:

- *telling*: molta guida poco sostegno;
- *selling*: molta guida, molto sostegno;
- *participating*: poca guida, molto sostegno;
- *delegating*: poca guida, poco sostegno.

Gli Autori aggiungono un'ulteriore dimensione riferita all'efficacia vs. inefficacia di uno stile di leadership, osservando come tale dimensione riguardi la relazione dello stile adottato con l'ambiente.

Nel 1978, il saggio di J. McGregor dal titolo *Leadership*, distingue tra *leader trasformativisti*, che cambiano il corso degli eventi, e *leader transazionali*, che migliorano le situazioni esistenti. Il



modello trasformatore trascende le dimensioni considerate nei modelli precedenti. Anche il modello trasformatore, come quello della contingenza, sottolinea l'importanza fondamentale dell'ambiente. Ma la differenza fondamentale sta nel fatto che il leader trasformatore è ritenuto dinamico in termini di abilità a cambiare la situazione. I leader del modello trasformatore non reagiscono alle circostanze ambientali, ma le creano.

I leader *transazionali* aiutano i collaboratori a riconoscere quali sono i loro ruoli e a chiarire le richieste dei compiti, per raggiungere l'obiettivo desiderato. L'interazione leader-collaboratori viene regolata da due fattori: la ricompensa contingente dei collaboratori e la gestione per eccezioni dei collaboratori. I leader *trasformatore*, invece, motivano i collaboratori a lavorare per obiettivi altissimi (visions) invece che per interessi immediati e per l'automotivazione più che per la sicurezza. I leader trasformatore diffondono la loro vision e vanno oltre, insegnando ai collaboratori a pensare da soli e a sviluppare nuove strade che ottimizzino gli obiettivi del gruppo e che permettano anche lo sviluppo personale di ogni singolo.

Kets de Vries e Miller (1984) analizzano come i rapporti tra leader e subordinati possano portare ad adattamenti nevrotici. Gli Autori identificano 5 stili caratteristici di un adattamento "disturbato" alla situazione. *Stile paranoide*: basato sul sospetto indiscriminato e sulla sfiducia negli altri, porta ad uno stile improntato all'informazione e al controllo, a una grande vigilanza e ad alti livelli di stress; *Stile coercitivo*: basato sul timore di essere alla mercé di eventi inattesi e funesti, porta ad un'attenzione forzata al dettaglio, al perfezionismo, ai controlli e alle routine; *Stile drammatico*: basato sul bisogno di attrarre le persone e di colpire quelle che contano di più, porta ad un'attenzione narcisistica, all'eccessiva emotività, a forte eccitazione e di converso ad un subdolo sfruttamento degli altri; *Stile depresso*: basato sulla sensazione di disperazione e di insicurezza in sé stessi, porta ad una fatale passività, al conservatorismo e alla tendenza a mantenere tutto immutato; *Stile schizoide*: si fonda sulla sensazione che il mondo non offra grandi soddisfazioni, porta al distacco e al vuoto della leadership, non delega, non decide e si sente estraniato.

Ci si può fare un'idea della complessità del ruolo del leader considerando per concludere le diverse funzioni che egli è chiamato a svolgere e ad assolvere nei diversi gruppi:

- dirigente esecutivo: il leader coordina le attività del gruppo perché vengano eseguite determinate direttive;
- programmatore: decide i modi e i mezzi con i quali il gruppo conseguirà i suoi fini;
- fonte di direttive: è investito della competenza di prendere decisioni direzionali; esperto: è fonte di informazioni e di capacità tecniche;
- rappresentante esterno del gruppo: cura il rapporto con altri gruppi, essendo portavoce del gruppo;
- controllore dei rapporti interni: regola il funzionamento della struttura del gruppo;
- dispensatore di ricompense e punizioni: esercita il controllo sul gruppo attraverso promozioni, status, punizioni;
- arbitro e mediatore: riduce o incoraggia le divisioni interne, a seconda degli stili a cui si richiama;
- esempio: si fa modello per gli altri membri, indica quello che devono essere e quello che devono fare; simbolo: rappresenta il gruppo stesso quale entità unica;
- responsabile: assume individualmente la responsabilità del gruppo o specifici ruoli direzionali;
- ideologo: fornisce al gruppo le sue credenze, i suoi valori;
- figura genitoriale: si fa centro focale dei sentimenti positivi o negativi dei membri del gruppo (sottomissione, identificazione, transfert,...);
- capro espiatorio: diviene bersaglio di aggressione soprattutto in caso di fallimento del gruppo.

### **La Successione alla Leadership**

La questione della successione alla leadership viene attentamente sviluppata da Trentini nel suo *Discorso sulla Leadership*. L'Autore identifica quattro situazioni successorie a partire dai quattro tipi di legittimazione della Leadership. I Principi e le fonti di legittimazione psico-sociale del leader sono quattro:



1. Principio di Sovranità: è basato sulla legittimazione del leader “per grazia di Dio”, dell’Organizzazione, del Superiore..., si presenta nella leadership *Autoritaria*;
2. Principio di Proprietà: si fonda sulla legittimazione data dal possedere, non tanto in senso economico-giuridico quanto in un senso psicologico nelle sue dimensioni soggettive ed intersoggettive. La legittimazione avviene dunque dal sé (self-made-man) e contraddistingue lo stile di leadership *Patronale*;
3. Principio di Competenza: la legittimazione al leader avviene sulla base delle sue professionalità ed abilità, si manifesta nello stile di leadership *Tecnocratico*;
4. Principio del Consenso: il potere di guida è conferito su mandato della “Nazione” si esplica nella gestione del dissenso-consenso e nella negoziazione, è tipico dello stile di leadership *Democratico*.

La successione alla Leadership manifesta alcuni aspetti caratteristici a seconda che la fonte di legittimazione provenga da una delle fonti riportate.

1. *Successione Dinastica*: si manifesta nell’Autocrazia secondo più modalità:

- Genetica o parentale. Viene preferito uno dei figli o dei parenti dell’Autocrate. Prevale il parentela.
- Culturale guidata dall’Autocrate. L’Autocrate sceglie il proprio successore non su base genotipica ma fenotipica, con esplicita attenzioni alle caratteristiche del successore.
- Culturale guidata dal Consiglio di designazione del successore.
- Culturale guidata da un usurpatore.

In tutti i casi di successione dinastica il Principio di legittimazione (l’Autorità) sembra non essere indebolito ma rafforzato. La successione rimane sempre dinastica per il sangue o per il lignaggio del successore (Trentini, 1997).

2. *Successione della Proprietà*: avviene nel quadro del Padronato;

3. *Successione Tecnico-Funzionale*: nell’ambito della Tecnorazia il processo di successione è teso a mantenere l’efficacia-efficienza della tecnostruttura, il nuovo leader dovrà dunque possedere conoscenze tecniche adeguate;

4. *Successione Concordata*: con riferimento alla Democrazia. Avviene per sintonia e accomodamento degli attori coinvolti, il nuovo leader deve dunque “conquistare il cuore della nazione”.