

## L'importanza dei "reverse leader" nella organizzazione della polizia municipale

Sergio Bedessi

(da *Polnews* – editore Maggioli – 2012)

In genere nei comandi di polizia si pensa all'importanza della *leadership* che il comandante o gli ufficiali (addetti al coordinamento e al controllo) esercitano sui sottoposti, come uno dei fattori chiave di funzionamento dell'organo di polizia nel suo complesso.

Il concetto di *leadership* è normalmente inteso come qualcosa che si esercita esclusivamente dall'alto verso il basso, dalle figure di rango superiore a quelle di rango inferiore; essendo la struttura della polizia municipale mutuata dalle strutture militari **si tende a ritenere che l'unico stile di leadership effettivamente importante sia quello classico**. D'altra parte è pur vero che **la leadership è essenzialmente un modo per controllare altre persone e principalmente questo controllo è effettuato dal manager di una struttura** nei riguardi dei dipendenti sottoposti alla sua autorità, in pratica dall'alto verso il basso dal punto di vista della gerarchia.

Purtroppo, nelle strutture di polizia locale non vengono presi in considerazione altri meccanismi di controllo che non solo possono essere presenti spontaneamente a tutti i livelli della struttura organizzativa, ma possono risultare molto importanti per il funzionamento dell'organizzazione; nelle relazioni personali che intercorrono fra i dipendenti di una determinata azienda, pubblica o privata che sia, **è infatti possibile individuare influenze che pur non muovendosi nel senso proprio della gerarchia formalizzata, hanno comunque risvolti positivi per il mantenimento della disciplina e per il regolare funzionamento dell'organizzazione**.

Può trattarsi tanto di tentativi, più o meno spontanei, di influenzare colleghi di pari livello, quanto di una influenza che la persona subordinata esercita o cerca di esercitare sul proprio diretto superiore.

**In tutti questi casi si può parlare di reverse leadership.**

Questo tipo di *leadership* è, per alcuni aspetti, basilare per il buon funzionamento della struttura della polizia municipale, e può essere addirittura opportunamente stimolata.

In effetti il comandante non può costituire certamente il *leader* diretto di tutto il personale, tanto più nelle grandi strutture; inoltre determinate situazioni pratiche mal si prestano all'esercizio di una *leadership diretta*, che proviene dall'alto e dunque **in tali situazioni possono risultare ben più convincenti azioni di leadership che vengono dal collega pari grado se non, a volte, dal collega di grado inferiore**.

Se strutturare una gerarchia con una chiara distinzione di ruoli è la chiave di funzionamento per ogni organizzazione, è ovvio come il concetto di *leadership* tenda però ad adagiarsi troppo semplicemente su tale gerarchia; altrettanto ovvio è che i ruoli in posizione di preminenza rispetto all'organizzazione dovrebbero essere occupati solamente da persone che possiedono doti di *leadership* e che ci si aspetti che chi è in questi ruoli eserciti effettivamente tale dote.

Siccome non sempre i *leader* preposti, a tutti i livelli, sono realmente efficaci, accanto alla *leadership* "classica" può essere utile, per migliorare il funzionamento della struttura di polizia locale, cercare di stimolare nel personale dipendente che possiede certe caratteristiche, **azioni di reverse leadership che possono aiutare il comandante (o gli ufficiali) ad ottenere il rispetto delle disposizioni impartite senza dover intervenire direttamente**; queste azioni, se ben congegnate, possono essere molto più efficienti, in

quanto diffuse e dunque più pervasive e penetranti, delle azioni di *leadership* che provengono invece dall'alto, quelle adagate lungo la catena di comando.

Si pensi solo per fare un esempio al rispetto di determinate disposizioni operative da parte di una pattuglia esterna: il comandante può esercitare la propria *leadership* solo a priori, predisponendo determinati ordini di servizio, e non può certo riuscire a verificare costantemente e direttamente se le proprie disposizioni sono sempre rispettate. Se uno dei componenti della pattuglia fosse dotato di doti di *reverse leadership* tenderebbe ad assumere un ruolo di supervisore rispetto all'altro collega, imponendogli, non per una autorità formale, ma per una autorità sostanziale, determinati comportamenti positivi o dissuadendolo da determinati comportamenti negativi, il tutto al di là dei rapporti gerarchici.

Come è possibile stimolare doti di *reverse leadership* tali da costituire un meccanismo di controllo diffuso che aiuti il comandante e gli ufficiali ad ottenere il rispetto delle disposizioni e quindi migliorare la qualità del servizio?

E' necessario innescare processi di motivazione e di forte identificazione con gli obiettivi aziendali, anche con il **collegamento degli incentivi economici del singolo al raggiungimento degli obiettivi collettivi**, in modo tale da far comprendere che il mancato contributo di chiunque nell'organizzazione, procurando il mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali, porterà un danno, economico o di altro tipo, a tutti i dipendenti.

Il dipendente dotato di senso di responsabilità e che si identifica con gli obiettivi aziendali, se condizionato a esprimere le proprie doti di *leadership* (in questo caso, appunto, *reverse leadership*) sarà portato a stimolare i colleghi di lavoro con i quali lavora a più stretto contatto a compiere il proprio dovere e a rispettare le disposizioni ricevute perché non vorrà certo che il comportamento altrui si rifletta negativamente su sé stesso.

Certamente i dipendenti ideali per svolgere questo ruolo sono quelli che, a monte, sono già portatori di particolari valori e principi, fra i quali l'autoconsapevolezza ed il desiderio di farsi carico di responsabilità, ma non c'è dubbio che il sistema di gestione della valutazione possa aiutare a creare un clima di cooperazione.

Per far questo il comandante, e gli ufficiali (addetti al coordinamento ed al controllo) dovrebbero **incoraggiare una atmosfera da *problem-solving***, stimolando il lavoro di *team* e facendo passare il concetto che, così come i successi, **anche i fallimenti e le loro cause non sono del singolo, ma sono del gruppo e procurano conseguenze negative su tutti.**

Si dovrebbe far passare il concetto che ognuno è responsabile non solo di sé stesso, ma del gruppo di cui fa parte e **può determinare, con il proprio comportamento ed appunto grazie all'esercizio di una dose di *reverse leadership*, anche il comportamento positivo del collega pari grado o superiore.**

In definitiva non basta concordare con l'amministrazione comunale gli obiettivi da raggiungere e che il comandante e le figure di coordinamento si attivino, con le loro doti di *leadership*, affinché tali obiettivi vengano raggiunti; se si vogliono raggiungere tali obiettivi con il minor sforzo possibile, pilotando l'intera organizzazione della polizia locale a rispondere in modo sinergico, **è necessario strutturare un sistema di valutazione che faccia comprendere a tutti i dipendenti che il comportamento negativo del singolo procurerà un danno, anche economico, ad ognuno degli altri dipendenti.** In questo modo si stimolerà l'esercizio di doti di *reverse leadership* che senza dubbio possono portare un contributo molto importante al funzionamento complessivo della struttura.