

La leadership: una componente essenziale nel lavoro della polizia municipale

Sergio Bedessi

(da Polnews – editore Maggioli – 2011)

La leadership è sicuramente una componente essenziale nel lavoro della polizia municipale a tutti i livelli: il comandante ogni giorno utilizza le proprie qualità di leader verso i propri subordinati, così come gli ufficiali esercitano la propria leadership nei confronti degli agenti.

In senso più lato si può dire che tutti gli appartenenti alla polizia municipale, nel proprio lavoro esterno, esercitano una leadership nei confronti dei cittadini, ovviamente una leadership meno diretta e più mediata da vari fattori.

E' interessante interrogarsi sulla natura di questa qualità; il termine leadership, ormai universalmente utilizzato, non è traducibile con una sola parola in italiano. Si può dire che è la capacità di condurre gli altri verso un determinato obiettivo, la capacità di far sì che i propri sottoposti eseguano, nel modo più certo possibile, i propri ordini, la capacità, in senso lato, che una o più persone (cosiddetti seguaci) vengano influenzate da una persona a loro collegata (cosiddetta leader) da un determinato rapporto, di lavoro, affettivo, sociale e a seguito di questa influenza compiano le azioni da quest'ultima volute.

L'esercizio della leadership non presuppone solamente determinate qualità nel leader, ma anche determinate qualità nei seguaci; vi sono inoltre particolarità del contesto che influenzano questo rapporto, sia in senso favorevole all'esercizio della leadership, che in senso opposto.

L'esercizio della leadership è l'esercizio di un particolare potere; certamente una parte importante dell'esercizio di questo potere si fonda sulla legittimazione del leader ad esercitarlo.

Sono molti gli autori che nel corso della storia hanno analizzato il tema del potere, un potere che può essere inteso sia come forza o potenza (imposto dall'alto), sia come consenso (e quindi accettato dal basso).

Mentre la forza è la capacità di far valere, anche di fronte ad un'opposizione, la propria volontà (che nel caso, per esempio, del potere esercitato dalla polizia sui cittadini deriva da una volontà sociale), il consenso si basa sull'abilità di trovare l'obbedienza anche quando via sia una scarsa volontà di farlo. In pratica si tratta di indurre l'obbedienza anche in assenza di imposizioni.

Fra i vari autori da ricordare Max Weber, che nel libro "Wirtschaft und Gesellschaft" (Economia e società) mette in piedi una teoria abbastanza articolata sul potere, distinguendo appunto fra forza (Macht) e consenso (Herrschaft), anche se l'individuazione del diverso moto dei due concetti (dall'alto il potere imposto con la forza, dal basso il potere che si forma con il rispetto ed il riconoscimento di superiorità) è di Heinrich Popitz.

Alcune distinzioni sulle modalità di esercizio del potere erano già state teorizzate peraltro da Niccolò Machiavelli ne "Il Principe" dove distingue fra chi usa la forza brutta per ottenere il potere e chi invece utilizza la persuasione, tratteggiando in questo modo già da allora uno dei primi concetti organici di leadership.

Altri autori, come Sant'Agostino nel "De civitate dei" si pongono il problema della legittimità del potere, tema ripreso poi in senso politico da Hobbes ed ancora da Weber che individua il potere legittimo come la forma di potere più moderno.

Tornando alla leadership, si può osservare che il consenso può essere indotto dalla leadership intesa come influenza interpersonale che stimola il rispetto.

Sicuramente nel campo dell'influenza interpersonale entrano in gioco miriadi di fattori, per lo più di tipo culturale; all'interno dell'organizzazione della polizia municipale i fattori che possono avere importanza su questa componente della leadership sono:

- *carisma*, come capacità di ispirare orgoglio, rispetto e spirito di gruppo nei subordinati unita al saper cogliere il nodo dei problemi ed al saper motivare le persone nell'adempimento dei compiti assegnati;
- *vivacità intellettuale*, consistente nell'avere idee innovative e nel saperle esprimere in modo da sollecitare gli altri a ripensare a metodi e tecniche già in uso e a come migliorarli;
- *capacità dialettica* (che fa parte anche della componente relativa al processo di comunicazione). I rapporti fra le persone sono tenuti mediante il dialogo. Egualmente i costrutti logici sui quali gli

individui basano il loro pensiero sono essenzialmente costrutti linguistici (sono veramente pochi gli individui in grado di ragionare in termini diversi, ad esempio per immagini, o per suoni, o altre sensazioni). E' allora essenziale avere una buona capacità dialettica per saper esprimere al meglio ciò che vogliamo, utilizzando la fraseologia ed i costrutti più adeguati alla comprensione da parte dell'interlocutore ed alla situazione, e contemporaneamente più adeguati a che l'interlocutore ne tragga il messaggio voluto dal leader;

- *avere una buona opinione di sé.* Non si tratta di autocompiacimento narcisistico, ma del rispetto che si prova per la propria personalità, nella consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti, del desiderio di migliorarsi

Tutte queste componenti si basano per lo più su fattori culturali, tanto più il carisma; può essere allora importante che il leader ed il seguace siano di culture non troppo diverse, dover per culture si intende: stile di vita, esperienze precedenti di lavoro, educazione, cultura in senso stretto, ecc.. E' meglio per il leader essere più vicino al modo di pensare del seguace perché in questo modo avrà minori difficoltà comunicative; se il leader è di diversa estrazione culturale dovrà fare in modo di adattarsi alla cultura del seguace così da poter seguire i suoi schemi mentali. In pratica il leader deve avvicinarsi alla cultura del seguace se vuole ottenere un canale di comunicazione efficace per l'esercizio della leadership.

Una delle componenti della leadership è anche la situazione.

La situazione può intendersi come *nozione comprensiva di quegli aspetti del contesto oggettivo che in ogni momento dato hanno o possono avere un impatto (conscio o inconscio) attitudinale o di comportamento sugli individui, in relazione all'influenza.* Per far parte della situazione, ai fini della leadership, un determinato aspetto del contesto deve poter avere una particolare influenza; se non ha la possibilità di avere alcuna influenza nel rapporto fra leader e seguace non fa parte della situazione.

Altra componente è il processo di comunicazione.

Riguardo al processo di comunicazione va detto che il leader usa la comunicazione come strumento tramite il quale cerca di condizionare le attitudini del seguace, in modo tale che questi si muova in direzione del fine specifico voluto. Può peraltro accadere che una persona, pur riuscendo a comunicare efficacemente, non sia un leader efficace, non riesca a cambiare gli atteggiamenti del seguace in modo tale che questi sia stimolato a comportarsi in armonia con il fine specifico; in questo caso il tentativo di leadership è inefficace. *La comunicazione deve infatti essere finalizzata alla leadership.* Sapere comunicare significa sapersi esprimere, e per esprimersi bisogna farsi capire; se si vuole farsi capire bisogna *suscitare interesse* in chi ascolta.

Il processo di comunicazione efficace è un *processo circolare*; per una comunicazione efficace occorre:

- una buona conoscenza del destinatario della comunicazione;
- l'utilizzo di veicoli di trasmissione appropriati all'interlocutore ed alla situazione;
- sapere suscitare interesse;
- ascoltare e valutare le reazioni del destinatario alla nostra comunicazione;
- riproporre, migliorandola in funzione delle reazioni, la comunicazione stessa;
- riascoltare e valutare di nuovo le reazioni del destinatario, riproponendo migliorandola ulteriormente, la comunicazione, proseguendo in questo processo fino ad ottenere il fine voluto.

Infine altra componente della leadership la direzione verso fini specifici si deve dire che tutti gli atti di leadership hanno un obiettivo; il leader usa la sua influenza per ottenere certi fini desiderati, fini che talvolta possono essere inconsci.

Si possono avere più tipi di obiettivi, che non è detto siano in accordo fra sé stessi; tali obiettivi sono:

- gli obiettivi della organizzazione;
- gli obiettivi del gruppo;
- gli obiettivi personali del seguace;
- gli obiettivi personali del leader.

Siccome gli obiettivi della organizzazione normalmente non hanno grande importanza motivazionale per i seguaci il compito del leader è in definitiva quello di *raggiungere questi obiettivi utilizzando incentivi che abbiano una reale rilevanza per il sistema di obiettivi dei seguaci* che è composto da obiettivi del gruppo e da obiettivi personali dei seguaci.

In pratica il lavoro del leader è quello di realizzare gli obiettivi che l'organizzazione si è posta, facendo sì che gli obiettivi della organizzazione, che originariamente non sono obiettivi dei singoli o dei gruppi, divengano loro obiettivi propri, in quanto saranno rilevanti, oltre che per l'organizzazione nel complesso, per i singoli dipendenti e per i gruppi che di questa organizzazione fanno parte, e che dunque si impegneranno per raggiungerli.