

Individuare le persone giuste per il ruolo di ufficiale della polizia municipale

Sergio Bedessi

(da Polnews – editore Maggioli – 2013)

E' possibile (al di là del rispetto delle ovvie procedure di selezione) individuare le **caratteristiche ottimali nella ricerca degli ufficiali della polizia municipale?**

Quali sono le qualità specifiche che un addetto al coordinamento ed al controllo, figura intermedia fra il comandante e gli agenti, dovrebbe avere per compiere al meglio il proprio lavoro?

Certamente chi è addetto al coordinamento ed al controllo (con riferimento alla legge quadro sulla polizia municipale) **deve possedere determinate caratteristiche di leadership che lo distinguano come soggetto capace, più che di fare personalmente, di far fare alle persone che gli sono affidate;** contemporaneamente, trattandosi di figure intermedie fra il comandante e gli agenti non basta che abbia doti di comando, ma è necessario che queste doti siano specifiche per questo ruolo.

Si tratta di **figure con caratteristiche di leadership diverse rispetto a quelle che un comandante deve avere;** sa da una parte sono dei *leader* del gruppo a loro affidato, la loro *leadership* è particolare in quanto si deve estrinsecare solamente in senso unidirezionale, verso il gruppo loro affidato e non verso tutti i componenti della struttura.

Da una parte comandanti, dall'altra comandati o, ancora, pari funzione con altri come loro.

La loro *leadership* deve dunque essere bilanciata da altri aspetti che di seguito verranno sinteticamente descritti.

A questo si aggiunga la difficoltà che **le strutture come i comandi di polizia municipale risultano essere, da un punto di vista organizzativo, un po' a metà strada fra le strutture amministrative e le strutture militari**¹.

Gli appartenenti alla polizia municipale sono dipendenti comunali sotto tutti i punti di vista ed i tratti generali dell'organizzazione sono improntati alla regolamentazione comunale; d'altra parte la struttura della polizia municipale assomiglia a quella dei corpi militari, essendo specificata da un regolamento che prevede comportamenti mutuati dalla disciplina militare e rapporti fra i vari componenti della struttura comunque più rigidi rispetto a quelli del normale dipendente comunale.

All'interno della struttura della polizia municipale valgono le regole dell'apparato comunale, ma valgono anche quelle del regolamento del corpo, oltre ovviamente le regole generali della legge quadro nazionale sulla polizia municipale e della legge regionale.

Amalgamare in modo armonioso questi due aspetti dei rapporti interni, ognuno dei quali derivante da discipline in qualche modo contrastanti dal punto di vista della provenienza, la regolamentazione comunale degli aspetti inerenti il personale, che si rifà a modalità partecipative che prevedono a volte anche l'intervento delle parti sindacali, e la regolamentazione specifica, come il regolamento del corpo, o il

¹ S. Bedessi, *Il comandante di polizia municipale*, Maggioli editore, 2013

regolamento sull'uso delle armi, che si rifanno a modalità dirigitiche che non prevedono molte forme di partecipazione, non è semplice.

Questa problematica si riflette anche sulle caratteristiche di *leadership* che gli addetti al coordinamento ed al controllo devono avere; **essi infatti non possono adottare stili di *leadership* che invece ben funzionano negli ambienti militari e, di contro, non possono utilizzare stili di *leadership* che funzionano negli ambienti prettamente amministrativi.**

Rifacendosi alle ricerche di Goleman² vi sono **vari "stili" di *leadership* possibili, anche in funzione delle competenze di intelligenza emotiva possedute dal soggetto.**

Goleman, come molti altri autori, analizza la necessità di uno stile in funzione dello scopo che si vuole perseguire e questo scopo deriva dalla particolare situazione nella quale il *manager* sta operando; in pratica il bravo *manager* dovrebbe adottare uno stile di *leadership* congruente con la determinata situazione.

	autoritario	visionario	affiliativo	democratico	ritmatore	addestratore
Il "modus operandi" del leader	chiede obbedienza immediata	mobilita le persone proponendo una visione aziendale	crea armonia e costruisce legami emotivi	costruisce il consenso attraverso la partecipazione	stabilisce alti standard per la performance e chiede che vengano rispettati	addestra la persone per il futuro
Lo stile in una frase	"fai quello che ti dico"	"vieni con me"	"le persone vengono prima dell'azienda"	"cosa pensi?"	"fai come faccio io, adesso"	"prova questo"
Competenze di intelligenza emotiva	incitamento alla riuscita, iniziativa, autocontrollo	autostima, empatia, capacità di catalizzare i cambiamenti	empatia, costruzione di relazioni, comunicazione	collaborazione, esercizio di leadership a livello di team, comunicazione	consapevolezza, incitamento alla riuscita, iniziativa	sviluppo degli altri, empatia, autoconsapevolezza
Quando lo stile funziona al meglio	nelle situazioni di crisi, quando necessita l'inizio di un grande cambiamento, in caso di problemi interni	quando i cambiamenti richiedono una nuova visione, o quando necessita una direzione chiara	quando si tratta di ricucire strappi in un gruppo di lavoro	quando si vuole costruire il consenso attraverso la partecipazione	quando si vogliono risultati rapidi da un gruppo altamente motivato e competente	quando si tratta di aiutare i subordinati a migliorare la performance o sviluppare competenze professionali di lungo termine
Impatto sul clima aziendale nel complesso	negativo	fortemente positivo	positivo	positivo	negativo	positivo

(adattamento da Goleman, Daniel, *Leadership that Gets Results*, Harvard Business Review, marzo - aprile 2000)

Vi sono due osservazioni che si possono fare:

- purtroppo nessuno si occupa di indagare sullo stile di *leadership* necessario non tanto in una determinata situazione, quanto in un determinato contesto organizzativo ed in funzione del ruolo ricoperto da chi esercita tale stile;
- nella realtà non si esercita mai un solo stile di *leadership*, ma lo stile di *leadership* è sempre un mix dei vari stili, che sono presenti contemporaneamente in varia misura in ogni soggetto.

Andando quindi al caso che qui ci interessa, gli addetti al coordinamento ed al controllo (in pratica gli ufficiali della polizia municipale), gli stili di *leadership* teorizzati da Goleman sono³:

- autoritario;
- visionario;

² Daniel Goleman, *Leadership that Gets Results*, Harvard Business Review, marzo – aprile 2000.

³ In realtà Goleman parla di "*Commanding, Visionary, Affiliative, Democratic, Pacesetter, Coaching*", qui tradotti con termini che si avvicinano ma che possono non rendere bene l'idea.

- affiliativo;
- democratico;
- ritmatore;
- addestratore;

si può osservare come **solo tre tipologie di leadership siano desiderabili nell'organizzazione della polizia municipale.**

Si tratta degli stili di *leadership* autoritario, affiliativo, ritmatore e addestratore, in quanto le altre due (visionario e democratico) si prestano meglio per altri ambienti di lavoro diversi dagli ambienti di polizia.

Ognuno degli stili individuati da Goleman si estrinseca grazie a differenti componenti di intelligenza emotiva⁴, dove **l'intelligenza emotiva è la capacità di riconoscere le proprie e le altrui sensazioni per motivare noi stessi, per gestire le emozioni tanto in noi stessi quanto negli altri, e per gestire le relazioni interpersonali.**

Sempre secondo Goleman vi sono cinque componenti dell'intelligenza emotiva e **il loro particolare mix è quello che genera uno o l'altro stile di leadership**; in ogni caso, chi possiede doti di *leadership* ha sempre un alto grado di intelligenza emotiva.

Fra queste componenti (autoconsapevolezza, autoregolazione, motivazione, empatia, capacità di socializzare) Goleman **individua la capacità di socializzare ("social skill"), come quella più importante rispetto alle altre dimensioni dell'intelligenza emotiva.** Questa capacità, rispetto all'ambiente di lavoro, non è semplice propensione all'amicizia, ma **propensione all'amicizia con uno scopo**: quello che le persone facciano quello che si desidera. Le persone che possiedono questa capacità tendono ad avere un'ampia cerchia di acquiescenza nel rapporto di lavoro perché trovano, a priori, un terreno comune con persone di tutti i tipi, quindi più ampio possibile, e dunque possono contare su una rete di relazioni che va al di là dell'organizzazione formale.

Certamente un buon addetto al coordinamento ed al controllo all'interno della polizia municipale dovrebbe essere in grado di mettere in campo, nei rapporti con i propri subordinati, un mix fra i due stili di *leadership* affiliativo ed addestratore fintanto che non vi sono azioni in corso, mentre dovrebbe adottare un mix fra i due stili di *leadership* autoritario e ritmatore nel momento nel quale il personale deve essere operativo.

Intersecando gli stili di leadership richiesti con le componenti dell'intelligenza emotiva, le qualità specifiche che un valido addetto al coordinamento ed al controllo dovrebbe avere si possono dunque tratteggiare come segue:

- curiosità intellettuale ed apertura mentale;
- capacità di riconoscere le situazioni che generano stress riuscendo a gestirle;
- predisposizione alla precisione sul lavoro e alla programmazione dello stesso;
- capacità di coinvolgere le persone subordinate al di là degli obblighi formali che esse hanno;

⁴ Daniel Goleman, *What makes a leader?*, Harvard Business Review, in Best of HBR 1998, 2003

- capacità di divenire un loro referente naturale indipendentemente dall'organizzazione.