

ATTIVITA' DI COMANDO

a cura

Dr. Augusto Zaccariello

Commissario Comandante Reparto di Polizia Penitenziaria presso Istituti Penitenziari di

Parma



INTRODUZIONE

Sollecitato dagli allievi vice ispettori della Scuola di Formazione del Corpo di Polizia Penitenziaria di Parma ho elaborato il presente compendio che offre una sintetica panoramica del concetto e dell'attività di comando arricchito di qualche modesto suggerimento personale.

Il termine comandante e/o capo è utilizzato, all'interno dei vari argomenti trattati, in modo generico riferendosi quindi a chiunque abbia la responsabilità di gestire persone.

Mi auguro che il contenuto dei vari capitoli faccia comprendere ai futuri Ispettori che: *“il Comando risiede nella capacità di aiutare i propri uomini ad assicurare le funzioni necessarie all'assolvimento degli obiettivi istituzionali e di servizio oltre che a soddisfare i bisogni dei propri collaboratori”*.

Il mondo delle persone che hanno il compito di gestire le risorse umane è come altri mondi diviso in due categorie: coloro che comandano con il solo scopo di ricevere onori, di non avere problemi di non prendere decisioni " *impopolari* " pur di ottenere consensi ad ogni costo e di chi assolve a tale funzione con lealtà, trasparenza e sincerità in nome del dovere comune.

Il ruolo degli Ispettori ha senza dubbio anch'esso *una parte* di comando; le funzioni attribuite a tale ruolo sono in generale quelle di coordinamento delle varie attività operative, quelle di fare seguire gli ordini ricevuti e di dare minute prescrizioni, assicurandosi dello svolgimento del servizio giornaliero.

La capacità di trasmettere una *mission* ed una *vision*, di perseguire e far perseguire traguardi, passa attraverso logiche di comunicazione efficace, in linea con una gestione ottimizzata dei propri collaboratori. Motivare al lavoro di squadra e coinvolgere responsabilizzando risulta essere il segreto dell'arte del comando.

Augusto Zaccariello

L'ARTE DEL COMANDO

Quante volte sentiamo taluni esclamare rassegnatamente: *"Non tutti sono nati per essere capi; c'è chi è nato per fare il gregario"*.

In realtà gli psicologi hanno scoperto che capo non si nasce, si diventa; che l'arte di guidare gli altri consiste in abitudini e capacità che non si ereditano, ma si acquistano con il tempo, con l'esperienza e con la pratica; che il primo passo per diventare *"un capo"* è quello di diventare un buon collaboratore; e che non si può nemmeno diventare buoni *"gregari"* finché non sono state acquisite le qualità fondamentali che occorrono per guidare gli uomini.

Il comando si estrinseca proprio nell'indicare e nel *"sorreggere la meta"* anche dinnanzi ai mille imprevisti possibili.

Tale concetto è valido in ogni attività di impresa, sia essa quella di un artigiano, di un professore universitario, di un industriale, di un dirigente pubblico e di un *comandante*.

Fattore importante nell'etica del comando è la dimensione del servizio, la disponibilità verso i propri *uomini* e verso il destinatario del prodotto; in tale contesto è fondamentale la distinzione tra il *comandante* che intende unicamente accentuare il proprio potere ed il *comandante* che, attraverso il suo prodotto e la sua attività, persegue l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio.

Quest'ultimo ha grande possibilità di successo perché ha di fronte obiettivi precisi e non generici.

I compiti principali del Comandante sono quelli di ideare, di risolvere i problemi, di capire i bisogni; e proprio attraverso la lettura dei bisogni che il buon *capo* deve valutare i mutamenti e cogliere i *"segnali deboli"* che non vengono percepiti dai più.

Il comandante deve essere un modello da trasmettere agli altri, composto di sincerità nei rapporti, coraggio nelle decisioni, giustizia nelle valutazioni ed una sana umiltà: con tali ingredienti la disponibilità del capo non potrà essere mai intesa come cedimento.

La prima cosa che il *comandante* deve fare è rimettere a posto il linguaggio che è stile e divisa dell'organizzazione che rappresenta, scongiurando l'effetto pattumiera, che fa sì che una cicca in terra legittimi chiunque a gettarne altre sul pavimento.

Le figure negative del binomio *capo-comando*, possono annoverarsi nel dispotismo che si palesa nella scelta di pessimi e grossolani collaboratori di fiducia, nell'invidia e talora nell'eccessiva magnanimità.

A scuola si possono insegnare leggi, regolamenti, tecniche operative e professionali, perfino le piccole astuzie che rendono più semplice l'esecuzione delle attività comuni, ma è difficile infondere nei discenti l'insieme di convinzioni, atteggiamenti, sensazioni, principi, condotte, in cui

si esplica - *ad ogni livello* - l'arte del comando.

La definizione di arte potrebbe sembrare sproporzionata per le azioni con cui si esplica il comando, infatti qualcuno in modo miope potrebbe pensare che basti solo "*farsi ubbidire*" e invece occorre saper coinvolgere, motivare e indirizzare i propri uomini per farsi seguire nel raggiungimento dell'obiettivo.

Nelle prossime pagine vedremo quali requisiti dovrebbe avere un *buon comandante* e a quali principi si deve ispirare, ma fin da ora possiamo affermare che la sua è un'attività molto complessa, costantemente tesa a fare in modo che il personale, che con lui collabora, lavori per il raggiungimento dello scopo senza sforzi inutili, con serena e convinta partecipazione ed in un clima di generale armonia.

Per farlo bene è necessaria una formazione professionale e morale molto ricca, di difficile definizione, che consenta di dare "*ordini giusti*" e al "*momento giusto*" ad altri uomini, senza fare inutilmente pesare l'autorità e l'autorevolezza indiscutibile di un "grado".

Il Comando è un rapporto di forze asimmetriche tra il "superiore" e i propri dipendenti.

Il *Comandante*, in forza del grado di autonomia e della funzione attribuitagli dalla Legge, assegna gli obiettivi decidendo con i collaboratori più diretti le modalità per raggiungerli, valuta i risultati, è orientato all'ottimizzazione dei processi e agli obiettivi istituzionali, è responsabile della crescita dei propri collaboratori e dei loro risultati, gestisce i confini, fornisce informazioni, fornisce risorse, controlla i risultati, incoraggia e genera autostima nel collaboratore, dà indirizzi e supporto, lavora in gruppo, progetta con i collaboratori, addestra e guida.

I *collaboratori* in base agli ordini del *Comandante* prendono decisioni, hanno responsabilità, scambiano le informazioni, producono gli output, risolvono i problemi e gestiscono e migliorano i processi di lavoro; progettano ed eseguono, lavorando in gruppo con l'obiettivo di raggiungere il risultato prefissato e concordato con il "*Capo*" nell'interesse del fine istituzionale.

L'AZIONE DI COMANDO

Comandare è un termine abbastanza diffuso e conosciuto con due significati fondamentali:

- *se è riferito ad un singolo ordine, significa prescrivere ad altri un comportamento in forza di un'autorità posseduta;*
- *quando invece si fa allusione all'azione complessiva del "comandante" si intende la direzione di altre persone, con poteri più o meno ampi, in base alla funzione e la qualifica rivestita.*

Potremmo cercare sui libri altre definizioni più articolate, ma nessuna sarebbe sufficiente a descrivere la ricchezza di significato che in un *Corpo di Polizia dello Stato* viene attribuita all'azione di comando.

Infatti, noi sappiamo bene che *comandare* significa ordinare di volta in volta certe cose, insegnarne altre, amministrare le risorse messeci a disposizione per il raggiungimento dello scopo istituzionale e di servizio.

Volendo comunque sintetizzare per motivi di analisi, le funzioni di comando, possiamo dire che sono essenzialmente quattro:

- *funzione tecnica;*
- *funzione di supervisione;*
- *funzione gestionale;*
- *funzione di controllo.*

La funzione tecnica è riconducibile allo svolgimento delle specifiche attività connesse alla qualifica posseduta.

La funzione di supervisione è indirizzata al "*comandare*" in senso stretto, dirigere, motivare gli altri, comunicare con il personale posto alle sue dipendenze, ecc.

La funzione gestionale è diretta a fissare gli obiettivi, operare scelte, assumersi responsabilità sia in prima persona che per conto dei propri dipendenti o del proprio comando e del proprio ufficio.

La funzione di controllo è riconducibile alla necessità di analizzare i processi, modificarli e orientarli.

E' evidente che nell'esercizio di tali funzioni *il Comandante* deve in primo luogo avere la visione ben chiara dello scopo da raggiungere, il concetto esatto dell'oggetto della propria funzione.

Il comandante, anche se ha un'autorità formale, per esercitare l'azione di comando deve avere autorevolezza, saper convincere, essere un leader, essere un trascinatore e soprattutto ottenere un'autorità sostanziale.

Le funzioni dell'azione di comando prima indicate si esercitano attraverso il coraggio di decidere, la capacità di assumersi responsabilità, di ammettere i propri errori, di trasmettere energia ed entusiasmo, di stimolare l'orgoglio di appartenenza.

L'entusiasmo e l'energia bisogna possederlo per trasmetterlo ai propri collaboratori.

Chi del comando ha solo i distintivi, lo esercita attraverso un'azione che si ispira all'approssimazione, al consenso ad ogni costo, senza capire il meccanismo che deve guidare la sua condotta, senza conoscere con precisione ciò che si deve fare e soprattutto senza osservare una intelligente ed umana azione di governo del personale a lui assegnato.

L'attività di comando è realizzata anche attraverso il principio della subordinazione gerarchica, che nel tempo ha subito una evidente evoluzione adattandosi ai principi Costituzionali, che per mezzo di una consapevole partecipazione, *sia pure a diversi livelli e responsabilità*, si pone come obiettivo il raggiungimento del mandato istituzionale.

Infatti, contemporaneamente al rapporto gerarchico, anche il modo in cui si comanda è cambiato nel tempo, per adeguarsi alle progressive evoluzioni degli spazi di manovra consentiti ai diversi livelli gerarchici.

La cosiddetta scala gerarchica è presente in tutte le organizzazioni sia pubbliche che private e non è detto che in altri ambienti sia meno pesante che nei Corpi di Polizia.

Deve, tuttavia, essere considerata come una giusta ripartizione di responsabilità, una giusta differenziazione dei livelli di competenza, dove tutti meritano rispetto e considerazione e dove l'invasione delle competenze delle funzioni, da chiunque avvenga sia superiore ed inferiore, turba l'equilibrio dell'organizzazione.

Al di là della dipendenza gerarchica o d'impiego, vi è poi la dipendenza "*funzionale*" che prescinde dal Corpo di appartenenza ed ha riferimento con la qualifica riferita da ciascuno e con l'incarico specifico nell'assolvimento di un determinato servizio.

STILI DI COMANDO

Nei precedenti paragrafi, ho fatto specifico riferimento all'attività di comando nelle organizzazioni di tipo gerarchico.

In realtà, tutti sappiamo che "*la piramide*" non è l'unica forma possibile di aggregazione.

Anzi, nell'ambiente produttivo ed in genere nel settore privato, tale struttura ha progressivamente perso importanza, fino ad essere considerata marginale.

I motivi del cambiamento sono molteplici e ci porterebbero troppo lontano, ma vale la pena di spendere sull'argomento due parole.

In primo luogo, negli ultimi 50 anni si è profondamente modificato l'ambiente sociale, traducendo progressivamente in pratica i principi della democrazia in tutti i luoghi di vita comune e quindi anche di lavoro.

Così che oggi, nella maggior parte degli ambienti lavorativi, la vita è regolata su base partecipativa.

Ciò ha influito sulle attese dei singoli cittadini, che sempre più chiedono di essere informati, di partecipare e qualche volta di controllare le decisioni che li riguardano.

Inoltre, il livello medio di istruzione ha subito un profondo mutamento, in melius, incidendo sulla precedente distinzione, tra *superiori e subordinati*.

Una volta il "*dirigente*" era più competente dei propri collaboratori anche nel loro stesso campo di attività, cosa che oggi si verifica sempre più raramente dal momento che le conoscenze si sono diversificate ed ampliate al massimo, tanto che una sola persona non può dominarle tutte, pur essendo in grado di coordinarle.

Questo consente, da un lato, a molti dipendenti un' autonomia tecnica che non può che presupporre un'analogia autonomia su altri piani o quanto meno accorda agli interessati il piacere di esprimere pareri determinanti sulla materia in cui operano e che conoscono meglio, dall'altro sprona chi li dirige al continuo aggiornamento.

L'organizzazione delle imprese è cambiata anche in funzione del sempre crescente grado di complessità delle tecniche gestionali, ritenendo non più efficace per gli scopi dalle stesse perseguite un'organizzazione gerarchica in senso stretto.

Le posizioni di staff [funzionali] si sono moltiplicate esaltando le "*direttive*" e le "*raccomandazioni*" rispetto al "*comando diretto*".

In alcuni casi le imprese adottano strutture "*per progetto*" o "*a matrice*", che portano le stesse

persone a svolgere - *a turno* - il ruolo di "*capo*" e di "*subordinato*".

E' evidente che in tali condizioni la funzione di comando e le relazioni di tipo verticale si sono profondamente trasformate rispetto agli schemi tradizionali.

Ma quello che soprattutto è cambiato è l'approccio al rapporto, ovvero l'atteggiamento dei quadri intermedi, dei funzionari, dei dirigenti e dei subordinati.

In passato le relazioni interpersonali, nel settore produttivo, si percepivano come rapporti a senso unico.

Il capo dell'impresa decideva che cosa produrre, i manager studiavano il modo migliore per farlo e i quadri eseguivano e facevano seguire.

L'idea nuova è che in realtà, i "*giochi*" si facciano sempre in due, come in democrazia, perché tutti aspirano ad esprimere il proprio parere.

Conseguentemente, molte imprese ritengono che la gestione del personale può essere attuata proficuamente adottando procedure che favoriscano la creazione di nuovi rapporti fra superiori e coordinati in una gestione partecipata che tende a stimolare il raggiungimento del fine (direzione per obiettivi, sentieri di carriera, piani di formazione, ecc.).

Ho volutamente fatto un cenno ad altre tipologie organizzative, perché non mi piace fare discorsi a senso unico, ma ora ritengo che sia opportuno rientrare nel nostro ragionamento anche se, visto che si parla di *arte del comando*, è importante mutuare da quelle organizzazioni il concetto secondo il quale la capacità di trasmettere una *mission* ed una *vision*, di perseguire e far perseguire traguardi, passa attraverso logiche di comunicazione efficace, in linea con una gestione ottimizzata e partecipata dei propri collaboratori.

In realtà, la diversità dell'organizzazione di tipo gerarchico non significa che questa sia da considerare sorpassata, ma più semplicemente, è meno adatta al "*confronto con il mercato*" e alle finalità delle imprese che perseguono finalità economiche e riconducono la loro funzionalità al rapporto costo benefici.

Nelle organizzazioni in cui le finalità istituzionali non trovano un diretto riscontro nei parametri di tipo economico, la gestione gerarchica, funziona ancora molto bene e non è affatto superata anche perché, nel tempo, si è trasformata sviluppando la capacità di utilizzo del potere di posizione.

A tale trasformazione faremo riferimento nel grafico di seguito illustrato attinente gli stili di Comando di un'organizzazione di tipo gerarchico.

Autorevole:	E' basato essenzialmente sulle caratteristiche individuali di competenza professionali; ciò contribuisce a renderlo accettabile e legittimo per i collaboratori. E' apprezzato per la sua autorevolezza ed è rispettato per la sua professionalità. Pone attenzione al coinvolgimento sul lavoro e alle esigenze professionali e soggettive delle persone. Da indirizzi e supporto. Passa le informazioni. Decide con i collaboratori le modalità per raggiungere gli obiettivi. Controlla le cose importanti. Incoraggia e genera autostima nei collaboratori. Assegna obiettivi e valuta i risultati. Lavora in gruppo. Progetta con i collaboratori. Comanda, motiva, ricompensa e punisce.
Autoritario	Da ordini; trattiene le informazioni; lavora da solo; non accetta il confronto; adotta soluzioni senza consultarsi con i collaboratori; stabilisce da solo le modalità di raggiungimento degli obiettivi.
Paternalistico:	Si basa prevalentemente su una adesione affettiva ed emozionale ai valori del sistema inteso come «grande famiglia».
Lassista:	Si estrinseca in una rinuncia di fatto a esercitare quell'autorità di cui i collaboratori sentono necessità psicologica e «organizzativa», confondendo nella sostanza i ruoli di capo e collaboratore. Fugge dalle responsabilità.

Con l'evoluzione dello stile di comando di un'organizzazione gerarchica il potere risiede nel mettere a disposizione degli altri le proprie conoscenze e non nell'autoritarismo.

L'unità che si comanda non agisce mai isolatamente, ma come parte di un complesso organico superiore.

Sarete quindi contemporaneamente *capo*, ma sotto il comando di un superiore.

La natura e le relazioni con il vostro comandante corrispondono alla situazione dei vostri collaboratori rispetto a voi.

Il rapporto di subordinazione gerarchica, infatti, è sempre basato su un dovere comune e superiore sia a chi "*comanda*" che a chi "*esegue*".

ATTEGGIAMENTO VERSO I SUPERIORI E I DIPENDENTI

Finora ho considerato solo l'ottica di chi comanda.

Ma dato che nessuno si limita a comandare, è bene ampliare il discorso e fare alcune ovvie considerazioni che tengano presente l'esistenza delle due facce di una stessa medaglia.

L'obbedienza ed il comando sono atteggiamenti impersonali, che prescindono dalla simpatia interpersonale tra il "*capo e il subalterno*" in quanto agiscono come parti diverse (ma di pari dignità e valore) dello stesso organismo, sottoposte ad un dovere comune in cui non possono trovare spazio le animosità personali.

Criticare più o meno bonariamente i superiori, specialmente quando a nostra volta si è investiti da concrete responsabilità di comando, è un grave errore, che spesso si commette con imperdonabile leggerezza.

Infatti, chi critica apertamente l'operato di un superiore non danneggia tanto la persona di cui ha individuato debolezze o errori, quanto il rapporto gerarchico su cui lui stesso basa la sua azione di comando.

La lealtà nei confronti del "*Capo*" è preminente rispetto alle carenze delle persone che ne esercitano le funzioni, che in fin dei conti sono uomini come tutti gli altri (e nei cui confronti esistono comunque modi corretti per intervenire).

Per contro, come ho già detto, comandare non consiste semplicemente nel dare ordini.

Il servizio è collaborazione, progettazione, motivazione ed obbedire e comandare sono due aspetti con cui si realizza il comune compito istituzionale.

L'autorità deve essere manifestata semplicemente e con continuità nell'azione quotidiana, come un supporto per l'attività dei propri collaboratori, evitando fino a che è possibile il ricorso allo strumento disciplinare.

Infatti, è fondamentale conservare sia all'azione di comando sia alla relativa obbedienza il carattere di un dovere comune fra due persone di pari dignità, in vista di uno scopo superiore ad entrambi.

La vera sorgente della disciplina non è dato dal "*grado*" rivestito, ma trova riscontro nei sacrifici che il "*comandante*" fa sul piano personale a fronte delle esigenze del servizio.

Bisogna assolutamente evitare di rimanere "*abbagliati*" dalle forme esteriori in cui si manifestano i rapporti gerarchici, per scoprire che questi si fondano sempre e solo sul sentimento comune del dovere.

La migliore scuola di comando è l'esercizio del proprio dovere attraverso la puntuale esecuzione delle disposizioni che vengono impartite.

Su qualche testo viene saldamente sottolineato che occorre "*sapere obbedire per poter comandare*".

Tale principio che qualcuno può ritenere superato pone in grado di conoscere i termini del problema perché l'esecutore "*obbedendo*" tocca con mano ogni singolo aspetto ed è in condizione di valutarlo; percepisce se l'ordine gli è stato posto nel modo più conveniente per essere recepito, impara come secondo lui deve essere impartito, ne fa tesoro ed al momento opportuno è in grado di riproporlo a suo modo, non perché l'ha studiato sui libri o gli è stato spiegato, ma perché l' ha appreso, sulla sua stessa pelle, nella "*sofferenza dell'obbedienza*".

Gli uomini entusiasti ed ottimisti sono i migliori allievi, se il "*maestro*" è capace di farne germogliare le capacità, e sarà proprio questo tipo di individuo l'erede fedele del comando, dopo essere stato un altrettanto fedele collaboratore del *capo*.

REQUISITI DEL COMANDANTE

Parlare di requisiti, significa indicare le qualità, doti o condizioni necessarie per svolgere nel modo migliore le funzioni di comando.

A questo proposito:

- ogni persona ha un proprio temperamento, ben definito, frutto dell'interazione fra le sue caratteristiche costitutive (fisiche, morali, intellettive, ecc.) e l'ambiente in cui è vissuto (famiglia, scuola, lavoro, società).

- il temperamento negli adulti, essendo già formato, non è facilmente modificabile (e comunque non lo è in tempi brevi).

Per quanto precede, è evidente che ciascuno, nel suo lavoro, deve fare " *i conti* " con se stesso, senza illudersi di poter cambiare la propria personalità.

Semmai sarebbe vero il contrario: nella scelta del personale a cui devono essere affidate funzioni di comando dovrebbe essere preventivamente accertato il possesso dei requisiti necessari..... Ma questo discorso va al di là della materia e ci porterebbe troppo lontano.

Fino agli anni '50, la maggior parte delle qualità di un buon "*capo*" erano considerate innate o quantomeno acquisite nell'ambiente familiare fin dall'infanzia.

Si nasceva con " *l'anima del capo*", con lo "*spirito decisionale*".

Questa asserzione, che serviva a rafforzare la posizione di certe classi, chiuse quasi in forma di casta, è oggi, sapientemente, tanto contestata da non essere più attendibile e visti i tempi riproponibili.

Oggi tutti ammettono che indipendentemente dalle proprie qualità caratteriali si può imparare a comandare o a decidere e che il destino di una persona non si gioca più al momento della nascita ma si sviluppa nel momento formativo.

Quindi, si potrebbe affermare che indicare i " *requisiti* " del *comandante* sia un discorso accademico, perché non basta sapere le qualità necessarie, ma bisogna acquisirle, possederle e accrescerle.

Ritengo comunque che parlarne sia opportuno, perché le qualità necessarie - in misura maggiore o minore - sono possedute da tutti coloro che hanno scelto di indossare l'uniforme: e la loro indicazione potrà essere utile sia per favorirne l'affinamento, che per capire in seguito i principi a cui è improntata l'azione di comando.

Conseguentemente, mi soffermerò su alcune qualità, senza pretendere di essere esauriente o di indicarle tutte.

D'altra parte, per qualunque ambiente e tipo di lavoro, i soggetti " *emergenti* " o semplicemente " *ben realizzati* " non sono tutti uguali e non hanno le stesse caratteristiche: in altre parole, si può essere " *adatti* " ad un incarico per tanti motivi e per la risultanza di tante combinazioni, dato che la

personalità dell'uomo è estremamente complessa e non riconducibile a semplicistiche formule.

Terrò in debito conto anche le differenze che esistono fra le organizzazioni private e quelle pubbliche, nonché le specifiche caratteristiche dell'ambiente operativo in cui ci muoviamo, attagliando il discorso ad una organizzazione gerarchica pura e semplice, in cui le posizioni di "staff" (cioè quelle in cui la funzione astrae dal grado) sono avvolte limitate e i compiti vengono tradotti in ordini in cui lo spazio per la discrezionalità è generalmente delimitato.

Il *Comandante* deve essere capace di:

- analizzare e valorizzare le risorse di cui dispone;
- selezionare tra gli obiettivi da raggiungere quale tra quelli fattibili sia il più conveniente;
- gestire il complesso di risorse indirizzandole al miglior raggiungimento dello scopo;
- decidere gli eventuali obiettivi parziali o intermedi, scandendo i tempi della progressione dell'azione;
- assumere le decisioni improvvise per far fronte a situazioni impreviste in fase di condotta;
- formulare, organizzare e coordinare le necessarie direttive che devono essere chiare;
- mantenersi una riserva adeguata al grado di incertezza intrinseco nell'azione;
- controllare il lavoro dei collaboratori, indirizzandoli, motivandoli verso l'obiettivo.

E tutte queste sono qualità tecniche e di carattere, alle quali il *Comandante* deve aggiungere soprattutto qualche cosa di suo; qualche cosa che provenga dalla sua professionalità, dalla sua esperienza, dal suo cervello e dal suo cuore.

A queste qualità deve associare:

1. La fede

Credere in ciò che si fa è importante per qualunque attività ed assolutamente indispensabile per lo svolgimento di una professione in cui le soddisfazioni di carattere economico e la considerazione sociale non corrispondono sempre all'impegno richiesto.

Il nostro lavoro non può essere scelto solo perché ci consente di vivere decorosamente, ma perché crediamo nel suo alto valore morale e sociale.

Ciò vale per tutti *gli appartenenti alle forze di Polizia* ed in particolare per coloro che aspirano a funzioni di comando.

Questi ultimi, infatti, non tarderanno a rendersi conto che il carico di responsabilità e la maggior gravosità degli impegni connessi alle funzioni e alla qualifica trovano solo un parziale riscontro sul piano retributivo, mentre le maggiori soddisfazioni morali connesse alle funzioni di comando in un'impresa, che non produce "*dividendi*" per i soci, possono essere apprezzate solo se si crede nella scelta di fondo, nel fine dell'Istituzione che si sta servendo.

Credere in ciò che si fa e provare soddisfazione per aver fatto il proprio dovere comporta di riflesso che la fatica ed i disagi del servizio pesano meno, i compiti diventano più facili, le ore

passate lavorando sembrano più corte, l'ambiente di lavoro fa parte della nostra vita.

Chi non crede, invece, oltre a lagnarsi continuamente spende la parte migliore della propria vita subendo passivamente gli eventi.

Può approfittare dei piccoli vantaggi che derivano dalla sua funzione passiva e generalmente tende a sottrarsi ai doveri, ma non può certo provare il " *gusto*" del comando.

A prima vista, può sembrare che conduca una vita più comoda, ma in realtà subisce una vera e propria impotenza morale, a stento nascosta sotto l'apparenza di un generico scetticismo.

2. La fermezza

Non basta sapere esattamente quali sono i nostri doveri e desiderare sinceramente il bene dell'Istituzione, senza avere la forza d'animo per imporsi le scelte difficili, le prove più dure o i lavori più faticosi.

Chi non è fermo e tenace svolge un' azione di comando debole, frutto di continui compromessi fra le finalità da raggiungere e il desiderio di evitare " *noie*" e di non avere " *fastidi*", rifiutando a priori le innovazioni.

Le sue iniziative - poche - rimarranno quasi sempre solo abbozzate ed improntate ad ambiguità, in modo da poter consentire facili scarichi di responsabilità.

Il comando, nelle sue mani, finisce per diventare l'assolvimento di un compito impiegatizio.

3. Capacità organizzativa

Ogni azione, in un organizzazione complessa, oltre al raggiungimento del fine per cui è stata effettuata, comporta una serie di interazioni con altre attività.

Per questo motivo, chi comanda, ogni volta che prende decisioni deve saper vedere in prospettiva le conseguenze, anche remote, della sua iniziativa nel contesto più ampio possibile prevedendo anche le possibili soluzioni.

Ogni azione va valutata non solo per il bene che ne deriva, ma per tutte le possibili implicazioni.

4. Il metodo

Avere metodo significa saper affrontare i problemi senza farsi prendere dall'affanno, rispettando le priorità fra gli stessi e soprattutto dedicando ad ognuno il tempo necessario.

La capacità di operare con metodo salta fuori in condizioni di *stress*, quando è difficile pensare con calma, mentre tutti si agitano inutilmente.

Questa è una capacità che deriva dalla consapevolezza di avere preventivamente fatto il proprio dovere e possedere le qualità necessarie per affrontare il compito che ci viene affidato.

Per dirla in altre parole, è una manifestazione di calma interiore, che deriva dalla consapevolezza di essere all'altezza della situazione.

5. Lo stile

Le cose giuste, quando possono essere presentate bene, diventano ancora migliori.

Lo stile di un Corpo di Polizia, e quindi di chi assolve all'onere del Comando, è improntato al raggiungimento dei risultati con il minimo sforzo e con le modalità meno eclatanti.

Sobrietà, semplicità, rapidità, decisione, un pizzico di modestia, preferenza per le scelte collaudate, sono sempre state una caratteristica del nostro mondo; giudicato forse un pò rude, ma sempre molto concreto.

E questo è l'approccio ai problemi che ci si aspetta da un buon comandante.

6. Il buon senso

Leggi, regolamenti, prassi e tradizioni indicano le possibili soluzioni per la maggior parte delle problematiche che possono verificarsi nelle normali situazioni operative.

Ciò nonostante, dietro ad ogni azione o decisione importante, deve esserci l'intelligenza vigile ed attiva di chi vede oltre le cose, perché ne ha capito la funzione.

Chi non ha intuizione del "*meccanismo*" in cui opera, dello scopo che l'Istituzione attribuisce alle singole figure professionali, alle attività e al flusso dei tanti sforzi in cui si fraziona l'impegno collettivo, è solo capace di applicare alla lettera le disposizioni imparate sui libri o mutuate dall'esperienza degli altri.

Opera con grande fatica eseguendo gli ordini e le disposizioni regolamentari, ma non è capace di far fronte all'imprevisto, né di convincere i propri collaboratori della necessità di tanti sforzi apparentemente inutili.

Il servizio, in quest'ottica, finisce per diventare spesso una vuota esecuzione formale, senza avere un nesso preciso con il fine a cui è indirizzato.

Ecco allora la mania per l'ordine fine a se stesso, per la precisione esasperata, per tante vuote esteriorità dietro a cui non si trova alcuna sostanza, che spesso fanno sorridere nelle barzellette e che purtroppo si possono trovare anche nella realtà quotidiana.

Chi ha buon senso non è un trasgressivo, ma riesce ad andare più in là di chi, dotato di vista corta, si limita ad osservare pedissequamente tutte le minute regole, senza scorgere i principi più elevati da cui esse derivano.

In altre parole, bisogna tener presente che il risultato finale, non è la somma matematica dei risultati intermedi, perché un insieme vale di più della somma dei componenti da cui deriva: e chi ha buon senso, anche quando non gestisce l'intero processo, riesce sempre ad improntare la propria azione in vista dello scopo finale.

7. Il sereno ottimismo

Un pò di sereno ottimismo aiuta sempre ad affrontare meglio i problemi e se trasmesso anche a chi lavora con noi, rende più sereno e produttivo l'ambiente di lavoro.

L'ottimista non inganna gli altri falsando i dati di situazione (prima o poi, questi soggetti finiscono per essere smentiti dai fatti), ma sa sempre come rappresentare le situazioni spiacevoli,

cogliendone gli aspetti positivi e galvanizzando i propri collaboratori perché ogni problema sia affrontato nel modo migliore.

A ben vedere, un "Comandante" è ottimista quando si fida dei propri uomini, perché sa di aver fatto tutto quanto poteva per metterli nelle condizioni di operare al meglio.

I PRINCIPI DEL COMANDANTE

Per principi si intendono le norme morali che costituiscono la guida, più o meno consapevole, dei nostri atti e dei nostri orientamenti nella vita o, più semplicemente, in un'attività.

Anche in questo caso l'elencazione potrebbe essere molto ricca, ma mi limiterò a citare i riferimenti più importanti.

a. L'abnegazione

Le buone qualità di fondo, che abbiamo esaminato in precedenza, sono elementi fondamentali dell'attitudine al comando; ma per tradursi in pratica devono essere supportate dal possesso dello spirito di sacrificio.

Il valore dell'abnegazione personale è una caratteristica dell'attività di comando, più che in altri lavori.

Chi aspira alla fortuna o alla notorietà cerca ritorni evidenti in quello che fa e considera i sacrifici personali come una scelta dei perdenti, degli umili, in definitiva dei "poveri diavoli".

La vita del poliziotto, invece, non è altro che l'adempimento di un dovere, in nome di un interesse sociale di valore assolutamente superiore.

Nei corpi di polizia tutti sono uguali di fronte al dovere.

Ogni superiore, e maggiormente chi esercita il comando, deve dare l'esempio, dimostrando per primo a sé stesso che crede profondamente nel sistema da cui deriva la sua stessa autorità.

b. Il rispetto per gli altri

Avere una funzione di comando non ci pone al di sopra dei nostri collaboratori, che hanno la nostra stessa dignità morale e servono l'Istituzione con funzioni diverse.

Il "piacere" di comandare può prendere la mano nei soggetti più deboli, stimolando un malinteso senso di ambizione e di vanità, che li porta a perdere di vista la loro collocazione - per quanto rilevante possa essere - nell'ambito di un organismo complesso in cui tutti concorrono al raggiungimento del fine.

Costoro finiscono per sentirsi il perno su cui ruotano tutti i dipendenti e amano circondarsi di "ammiratori". Trattano con durezza i collaboratori, per affermare la loro autorità e non amano essere investiti dai loro problemi.

Non apprezzando il valore dei propri collaboratori rovinano l'ambiente di lavoro, da cui si aspettano il raggiungimento dei fini che loro hanno indicato, anziché il regolare funzionamento per cui è nato.

Le conseguenze della loro azione di comando sono deleterie, perché riducono l'iniziativa e la voglia di lavorare del personale dipendente.

Invece, l'autorità del *comandante* ha un carattere obbligatorio anche per chi la esercita e comporta

precisi doveri.

In particolare, deve essere evidente l'uguaglianza di tutti di fronte al dovere comune, indipendentemente dalla posizione nella scala gerarchica.

Per scongiurare gli atteggiamenti vessatori nei confronti dei collaboratori, dovremmo ricordarci sempre che *nei corpi di polizia* ognuno assolve al proprio dovere a fronte alta, senza inchinarsi ai superiori (non a caso il *saluto si esegue portando la mano alla visiera senza abbassare il capo*).

c. La giustizia

Chi comanda non amministra un bene proprio, ma gestisce uno strumento che gli è stato provvisoriamente affidato, con la missione di conservarlo ed impiegarlo per i fini istituzionali.

Conseguentemente, il superiore non può transigere sul servizio a favore di nessuno e tutti i suoi collaboratori devono essere uguali ai suoi occhi, indipendentemente dai rapporti umani che ha instaurato con ognuno di loro.

La concessione di "*favori*" a qualcuno diventa automaticamente ingiustizia nei confronti degli altri e si ripercuote drammaticamente sulla serenità dell' ambiente di lavoro.

Per questo motivo, ritengo indispensabile che il "*capo*", a qualunque livello, sappia subordinare ogni altra considerazione al senso di giustizia, riuscendo a prendere anche le decisioni più difficili o dolorose.

D'altra parte, basta ricordarsi che nell'ambiente di lavoro non siamo "padroni" di nulla e non possiamo cedere ciò che non è nostro.

d. La trasparenza

Comandare uomini significa dover meritare costantemente la loro fiducia, improntando la nostra azione alla più assoluta trasparenza.

L'ambiguità, la slealtà e le menzogne nei confronti di coloro che si devono guidare, prima o poi saltano fuori e minano alla base il rapporto gerarchico.

Il comando è fatto di rapporti semplici e leali ed è tanto più efficace quanto più è sincero.

Chi decide in nome del dovere comune e di interessi superiori, gode di un'autorità incontestabile e non ha bisogno di "*addolcire la pillola*" a nessuno.

CHIAREZZA DELL'OBBIETTIVO DA RAGGIUNGERE

Per "*obbiettivo*", nell'ambito in cui ci muoviamo, intendiamo un traguardo raggiungibile.

Non è un semplice desiderio, ma un desiderio in qualche modo (cioè con più o meno ottimismo) correlato alla realtà e ai vincoli che questa ci impone.

Nelle organizzazioni produttive, in genere gli obbiettivi hanno un valore molto pratico, assolutamente tangibile e costituiscono il terreno di confronto fra chi comanda e chi esegue, tanto che negli anni '60 sono state codificate specifiche modalità di direzione, quelle del "*management by objectives*".

Nel nostro ambito, invece, il discorso è mediato dalla necessità di perseguire fini istituzionali, cosicché anche i "*Comandanti*" di medio ed alto livello hanno limitata possibilità di intervenire sugli obbiettivi finali, fissati da Leggi e regolamenti.

Per questo motivo, allo scopo di mantenere un tono concreto al discorso, preferisco fare riferimento ai compiti che devono essere assolti per il raggiungimento di obbiettivi, dando per scontato che spesso la definizione degli obbiettivi stessi è al di là della nostra portata.

Comunque, sia che parliamo di compiti che di obbiettivi, la chiarezza di idee è una premessa indispensabile per qualunque attività decisionale e risulta molto utile anche al livello esecutivo.

Infatti, la conoscenza dei traguardi da raggiungere limita le possibilità di errore e soprattutto consente di esprimere concetti d'azione univoci e praticabili.

Per contro, quando si perde di vista l'orizzonte, l'unico modo per svolgere comunque un'attività di comando apparentemente coerente consiste nel seguire pedissequamente le regole, nel timore di sbagliare.

Così facendo si contribuisce a rafforzare la funzione della burocrazia, trasformandola da aiuto a fine della nostra azione.

Ciò costituisce un gravissimo errore. L'irrigidimento comporta una perdita di efficienza ed una sclerotizzazione della struttura, l'aumento di potere parassitario delle persone addette alla trattazione di determinate pratiche o specifiche procedure, il proliferare di divieti ingiustificati, animosità e contenzioso con il personale dipendente.

Spesso, nelle grandi organizzazioni, la gente che vi lavora ha perso completamente di vista il fine per cui sono state costituite.

Ciascuno tende a far valere i propri interessi o quelli della propria categoria.

Per questo, parlando dei requisiti di chi è preposto a funzioni di comando, ho indicato prioritariamente la fede e la fermezza: bisogna credere nei fini istituzionali e riuscire a perseguirli imponendosi rispetto a chi li ha persi di vista.

Si badi bene, non parlo della "*vecchia*" ubbidienza, che era "*cieca, pronta ed assoluta*".

I Comandanti "*onnipotenti*", unici depositari della rotta, finiscono presto per restare isolati, perdendo il contatto con i loro collaboratori.

E, nella migliore delle ipotesi, si trovano circondati da seguaci che lavorano in modo mediocre, privi di entusiasmo, non creativi e soprattutto spenti.

Il Comandante di un reparto di Polizia Penitenziaria non deve fare tutto, pensare a tutto, controllare tutto, sostituirsi a tutti.

Non deve imporre in ogni campo e aprioristicamente la sua volontà, dando ordini minuziosi che non lascino spazio a chi li deve eseguire, non deve frustrare inutilmente la personalità degli altri.

Il Comandante deve essere un leader, deve essere colui che indica la meta e controlla che gli altri seguano la rotta.

Deve trasmettere ai propri dipendenti il significato finale dei compiti che ha impartito e il senso del dovere e per farlo, ovviamente, deve crederci profondamente.

Nessuno può convincere gli altri se non è prima convinto lui stesso.

Nessuno trasmette modelli di comportamento, se non li pratica personalmente.

Solo dando l'esempio si può spingere i propri collaboratori a perseguire obiettivi che comportano fatica, impegno, sacrificio.

Il vero Comandante, con la sua fede, la sua energia, il suo impegno crea prima simpatia, poi fiducia ed entusiasmo nei collaboratori, indirizzandoli a mettere a frutto le loro energie migliori.

LA MOTIVAZIONE

La motivazione è un fattore importante per il lavoro di qualsiasi persona.

Essa dà il gusto di svolgere quel dato lavoro perché ci si crede, rende il lavoro assolutamente non faticoso, è una fonte di energia di iniziativa.

Per il *Comandante* è una dote indispensabile, da trasfondere sui collaboratori che di buon grado sono disponibili a recepirla se è genuina e spontanea.

Dal vero "*Comandante*" ci si aspetta non solo l'indicazione di cosa fare, ma anche che sappia dare significato all'azione dei propri dipendenti.

Gli Americani per descrivere i rapporti più proficui fra *capo e collaboratore* usano l'espressione "fare sognare".

Ecco, l'ideale sarebbe proprio riuscire a "*fare sognare*" i propri collaboratori, perché per quanto possa sembrare anacronistico, in un periodo di pragmatismo e materialismo imperante come quello che stiamo vivendo, indicare un ideale, una meta, uno scopo che superi le piccole miserie che riempiono la vita quotidiana riesce ancora a trascinare la gente.

L'umanità è sempre vissuta di ideali. E le grandi ideologie dimostrano quanta presa i sogni collettivi abbiano avuto sul destino di interi popoli.

Mi rendo perfettamente conto che associare i valori di ideali alle tante forme di volontariato è diverso dal parlare di un'attività lavorativa, però sono altrettanto conscio che nel mondo del lavoro non tutto può essere ricondotto alla prestazione d'opera in cambio di una retribuzione, un guadagno solo economico.

E inoltre, nel settore pubblico, la retribuzione non costituisce un vero incentivo a lavorare meglio, perché è tendenzialmente livellata e non tiene in debito conto le differenze di impegno e rendimento individuali.

Senza arrivare a figure retoriche, quindi, è essenziale che chi comanda faccia del suo lavoro una ragione di vita (attenzione: ho detto **una**, non l'unica !) e vi si dedichi, si prodighi, raccogliendo intorno a sé persone motivate e fedeli.

Occorre perciò un *Comandante* che sappia credere negli ideali e sappia trasmettere tale fede ai propri collaboratori.

La motivazione consente di superare gli ostacoli più difficili, di convincere i dipendenti più disinteressati e di creare in definitiva un ambiente di lavoro più sereno per tutti.

Il vero "*Comandante*", quindi, deve essere un equilibrato idealista e un creativo.

Non ha fatto lui l'organizzazione ma certamente deve contribuire concretamente a tenerla insieme mettendo a frutto non solo le sue conoscenze di tecnica professionale, ma la sua fantasia per risolvere i continui problemi che gli si presentano davanti.

Il *Comandante* per motivare concretamente deve ispirare il suo contegno a serietà e compostezza, astenendosi da ogni forma di esibizionismo o di ostentazione; deve essere schietto, disinvolto, cortese e deve usare ed esigere quei riguardi che sono propri di ogni educata convivenza.

Attraverso l'esempio che è fondamento di prestigio ed è il più potente mezzo educativo deve stimolare ed elevare l'abnegazione e lo spirito di servizio dei propri uomini.

In sostanza deve accordare e sviluppare gli sforzi individuali per uno scopo comune: " il senso dovere".

Esistono molte teorie sul come motivare il personale a migliorare il proprio rendimento.

Lo psicologo *Frederick Herzberg*, nell'ambito dei suoi studi sulla motivazione sul posto di lavoro, identifica diversi fattori di condizionamento delle persone nelle loro specifiche situazioni lavorative.

Nella seguente tabella si elencano tali fattori suddividendoli in "fattori di motivazione" e "fattori di demotivazione".

Fattori di motivazione	Fattori di Demotivazione
<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscimento personale • Senso di realizzazione • Opportunità di formazione e crescita professionale • Attività interessanti e stimolanti • Responsabilità significativa • Rapporti interpersonali in ambiente lavorativo e partecipazione al "team" 	<ul style="list-style-type: none"> • Condizioni lavorative, ambiente fisico • Premi produzione e retribuzione • Politica aziendale e relativa attuazione • Certezza del posto di lavoro

Osservando l'insieme dei fattori elencati nella colonna di destra, si traggono le principali fonti di demotivazione che vengono influenzate e determinate a livello organizzativo.

Se tali fattori non si presentano in una forma adeguata, diventano allora fonte di demotivazione del personale nello svolgimento della propria mansione, e rappresentano quindi un deterrente nei confronti di una buona prestazione.

D'altro canto, se gli stessi fattori si qualificano ad un livello soddisfacente oppure vengono corretti per essere ricondotti ad una forma adeguata, essi non costituiscono comunque una fonte di motivazione, pur diminuendo l'insoddisfazione del personale.

Quando i fattori di tipo organizzativo elencati nella colonna di destra sono di buona qualità, essi contribuiscono certamente a creare nel personale un miglior atteggiamento nei confronti del proprio lavoro e del luogo in cui lo si pratica.

Nella maggior parte dei casi, tali fattori non costituiscono lo stimolo che determina la qualità di una prestazione ed un *Comandante* non può certo, più di tanto, condizionare il raggiungimento di buoni risultati in relazione ai fattori stessi.

Il concetto che si intende evidenziare è che i fattori di motivazione alla prestazione di una persona sono legati alla mansione che tale persona svolge piuttosto che all'ambiente di lavoro. Se la persona in questione gode di quelle opportunità a cui si fa riferimento nella colonna di sinistra, quali, ad esempio, una professione stimolante, crescita professionale e formazione, riconoscimento, allora la sua performance sarà notevolmente influenzata in senso positivo.

Il fatto interessante è che sono proprio questi fattori quelli che il *Comandante* può meglio controllare e influenzare.

Un *Comandante* può trasmettere al proprio personale gli stimoli e le responsabilità necessarie a far sentire il singolo dipendente realizzato nello svolgere adeguatamente le mansioni che gli competono.

LA RESPONSABILITA' DEL COMANDO

Dal lungo discorso fatto finora, emerge chiaramente che se lo stipendio è necessario per vivere, il lavoro dà molto di più e, se preso nel modo giusto, gratifica con soddisfazioni e motivazioni che vanno ben al di là delle gratificazioni economiche.

Tanto che nel settore pubblico non esiste una correlazione biunivoca fra risultati conseguiti e retribuzione percepita.

Certo, da alcuni anni sono stati introdotti alcuni correttivi economici che premiano l'impegno del personale sotto forma di "premi incentivanti" e di indennità.

Questi, che sono diversi da una Amministrazione all'altra, fanno comunque riferimento all'impegno formale più che ai risultati (che peraltro nel settore pubblico non sono sottoposti ad un obiettivo riscontro di mercato) e per di più tengono conto della tendenza di fondo all'appiattimento che ha sempre caratterizzato tali ambienti di lavoro.

Anche l'avanzamento nel grado è in qualche modo un provvedimento premiale: ma è condizionato dalla necessità di garantire una legittima aspettativa di carriera per tutti e soprattutto da criteri di valutazione che non sempre riescono a tenere in considerazione solo le finalità istituzionali.

Quindi, specialmente ai livelli minori ed intermedi, è inutile cercare gratificazione nelle differenze di trattamento economico.

Sul fronte delle responsabilità, invece, le funzioni e la qualifica pesano, eccome.

E' vero che l'organizzazione di tipo gerarchico tende a ripartire la responsabilità su più livelli, ma ad un certo punto, ci deve comunque essere chi prende una decisione e dà un certo ordine.

La ricerca della gratificazione, dunque, deve essere fatta su un altro piano, a livello morale. Richiamando quanto già detto, ricordo che il Comandante non si limita a "fare", ma è soprattutto colui che "fa fare". E' la persona che, nel limite di responsabilità e competenze che gli attribuisce l'Amministrazione, riesce a tradurre gli obiettivi istituzionali in ordini precisi per i propri collaboratori.

Indica la meta, stimola, coordina, controlla e guida continuamente i dipendenti.

Per questo non ha sempre vita facile: non tutti sono disposti a lavorare di più per il gusto di farlo o per raggiungere finalità istituzionali, che possono essere apprezzate a fondo solo credendo a fondo in ciò che si fa.

Invece degli "onori", dovrà spesso superare insofferenza, insoddisfazione, invidie e rancori, mirando sempre all'obiettivo.

La sua soddisfazione, il gusto della sua azione sta nel raggiungimento dei risultati per l'Amministrazione e in definitiva nella consapevolezza di essere riuscito a raggiungere i risultati che si era prefissato.

Il buon Comandante dà tutto se stesso per il raggiungimento del fine e non cerca onori per se.

Nella gestione di qualsiasi tipo di risorsa, ed in particolare nella gestione delle risorse umane, è indispensabile che il *Comandante*, cioè colui che deve decidere, abbia una chiara visione del compito che gli è affidato o che si prefigge di raggiungere, perché tale chiarezza di idee, tale certezza, lo mette nella condizione di esprimere concetti univoci sicuri, finalizzati all'obiettivo.

E' necessario poi coinvolgere tutti i collaboratori affinché sia chiaro ad ognuno che l'obiettivo da raggiungere è utile ed essenziale, perché più forte è tale convincimento e maggiore sarà la determinazione con cui si affrontano e si superano gli ostacoli, che certamente non mancheranno in fase di impostazione e di realizzazione.

Oltre al convincimento dell'azione e dell'obiettivo è necessaria anche una chiara visione dei risultati che dal conseguimento dell'obiettivo deriveranno, o delle penalizzazioni conseguenti all'eventuale insuccesso; dati questi che fanno esprimere la migliore potenzialità disponibile in fase di studio e di condotta.

E' dovere del *comandante* dopo aver impartito i suoi ordini, coordinare tutte le sue forze, integrando e sopperendo per coprire le lacune con tutte le sue disponibilità, le sue riserve, adeguatamente manovrando le risorse di cui dispone, controllando poi, di persona, che quanto aveva ordinato sia stato puntualmente eseguito.

Non è un divertimento anzi, forse si prova soddisfazione solo quando si riscontra che tutto è stato fatto bene, ma nel momento in cui si deve intervenire per correggere - **e si deve intervenire perché sarebbe gravissimo (anche se più comodo) tollerare** - in quel momento dispiace perché si vede disatteso un proprio ordine e perché ci si trova di fronte ad un dipendente in difficoltà, che è pur sempre un collaboratore della cui fiducia il *Comandante* ha bisogno.

Le funzioni di controllo del Comandante possono essere così riassunte:

Misurare	Determinare lo stato di avanzamento di un piano di lavoro.
Valutare	Determinare le cause e le possibili soluzioni di fronte a significanti ritardi rispetto al piano.
Correggere	Decidere le dovute azioni correttive per rimuovere un trend negativo o approfittare di un trend positivo.

Lo svolgimento della funzione di comando comporta le responsabilità che sono proprie del livello di interesse e che quindi sono variabili.

Più si sale e maggiore è il peso di tale responsabilità, ed è giusto sia così perché più si sale, maggiore è l'esperienza e più consistenti sono gli organi demoltiplicatori dei quali il Comandante si può avvalere.

Pur tuttavia, a qualsiasi livello, nessun Comandante può prescindere dalle seguenti funzioni che gli sono proprie:

- *La cura dei dipendenti (mangiare, bere, dormire...);*
- *L'azione educativa e di morale (esempio);*
- *L'azione addestrativa e formativa dal punto di vista professionale;*
- *L'amministrazione della disciplina, comunque essa possa essere intesa, perché il Comandante non può e non deve passare sopra a mancanze volute (offenderebbe e sarebbe ingiusto verso gli altri) E' la parte più difficile dell'azione di comando;*
- *La valutazione del personale. E' comunque corretto che rimanga una traccia sul come ciascuno, nel periodo di riferimento, ha svolto il suo lavoro;*
- *L'impiego razionale dei dipendenti, considerandoli come uomini, portatori di una somma di problemi, e non come numeri di cui servirsi.*
- *Il raggiungimento degli obiettivi di servizio e istituzionali.*

Dalla somma di tutte queste componenti deriva l'ineludibile esercizio del servizio di autorità che un Comandante deve svolgere nei riguardi dei suoi dipendenti.

Quanto più spiccata sarà la sua personalità quanto più essa sarà ricca di doti spirituali e morali, tanto più feconda sarà la sua attività nel cosiddetto governo del personale, tanto più il concetto di *autorità* si sposterà verso quello di autorevolezza e tanto maggiore sarà il grado di motivazione e di efficienza dei suoi uomini.

PROCESSO DECISIONALE DEL COMANDANTE

Per analizzare un compito e prima di assumere una decisione, è necessario condurre un'analisi e uno studio basato sui seguenti concetti:

- chi (risorse umane);
- che cosa (compito);
- quando (tempo);
- dove (luogo);
- come (modalità);
- perché (scopo).

In relazione a tale esame, durante il quale il fedele e leale collaboratore deve dare il suo apporto conoscitivo, *il comandante*, cioè chi è tenuto a decidere assumendosene le responsabilità, emette "un suo concetto d'azione" e a quel punto ogni apporto di pensiero deve confluire nella volontà del *Capo* che personifica sia l'interesse del reparto sia l'assolvimento del compito.

La compattezza di pensiero dopo che è stata assunta legittimamente una decisione è la migliore garanzia di successo perché dà la certezza di riuscire a convogliare tutti gli sforzi in un'unica direzione per il conseguimento del risultato prefissato.

In genere, il tempo per l'organizzazione di una operazione specifica nei reparti di polizia, è sempre breve perché, com'è noto, nessuno preavvisa per tempo.

E' l'impostazione mentale allora che deve sopperire all'urgenza.

E' uno schema preordinato di accorgimenti, di disposizioni, di interventi, di tecniche che deve quasi automatizzare la condotta di ciascuno, se nell'ambito del Reparto corre armonia e se il Comandante gode della fiducia e della stima dei dipendenti.

Il Comandante, poi deve rispettare i ruoli di ciascuno, specialmente in presenza dei rispettivi collaboratori, pronto comunque ad intervenire a sostegno di chi ne dovesse avere bisogno, perché dal suo angolo di visuale, di responsabilità e di disponibilità, può e deve, all'occorrenza attingere rinforzi di qualsiasi tipo, ovunque essi siano, se disponibili, per la realizzazione di quanto prefissato.

Sulla base dell'esame sopra condotto sui parametri essenziali del compito (chi, che cosa ecc.) dovrà emergere con chiarezza il modo di muoversi in funzione del personale di cui si dispone, dei mezzi che ci sono, del luogo nel quale si deve operare, del tempo a disposizione, del grado di sicurezza nel quale si ha fondato motivo di poter agire.

Questo concetto vale per una qualsiasi operazione di servizio, sia normale per l'assolvimento delle funzioni di tutti i giorni che eccezionale quando si tratta di intervenire in un settore per perquisire, per controllare, per selezionare, per monitorare, per vigilare, per osservare, per trasferire, ecc.

Per quanto riguarda il grado di sicurezza, del quale mai si ha certezza, c'è sempre la necessità di mantenere una riserva; riserva che deve essere direttamente proporzionale al grado di rischio o al grado d'incertezza che si profila, in modo di essere sempre in condizioni di assolvere adeguatamente e in ogni circostanza al compito affidatoci.

Il comportamento decisionale del *Comandante* deve uniformarsi ad alcuni principi che, se non rispettati, rischiano di far saltare l'intero sistema.

Essi sono:

- *La responsabilità.....sua.....e di ciascuno;*
- *La rapidità.....non sempre c'è tempo a disposizione;*
- *La sicurezza.....da garantire a tutti;*
- *La semplicità.....ciò che è semplice riesce sempre bene;*
- *La concretezza.....il dipendente si accorge quando si parla a vuoto;*
- *La continuità.....gli alti e bassi sono assai pericolosi perché creano situazioni di incertezza e di imbarazzo;*
- *L'iniziativa.....della quale parleremo più avanti;*
- *L'aderenza.....alle situazioni contingenti ed alla realtà, evitando le cose campate in aria;*
- *La flessibilità.....condizione indispensabile per poter assicurare l'aderenza.*

Spesso, il *capo* dopo aver scritto una disposizione prima di emanarla deve cercare di mettersi nelle condizioni di coloro che devono eseguirla.

Questo vuol dire semplicemente "*chiarezza e linearità*" nell'impartire gli ordini; chiarezza e linearità che derivano da una conoscenza chiara, nitida e perfetta delle dimensioni dell'obiettivo che si intende raggiungere e delle difficoltà che vi si possono frapporre.

Proprio questo è quanto deve essere discusso, analizzato e chiarito nel corso dei briefing, delle riunioni/conferenze con i collaboratori diretti, alle quali chi gestisce l'azione di comando non può e non deve rinunciare.

Quella è la sede deputata per i chiarimenti, per le richieste, per la soluzione di dubbi, per le proposte e per correggere il tiro; dopo il *Comandante* ha il dovere di controllare, di pretendere che i propri collaboratori eseguano a sua volta conferenze di servizio con il personale dipendente e che le cose siano eseguite come ordinato e non può, non deve, tollerare parziali esecuzioni e inadempienze, anche se costa intervenire per correggere e poi reprimere le inosservanze.

Il comando è pura arte sterile e retorica se non è esercitato in un contesto di senso del dovere, di capacità di assumersi responsabilità, di consapevolezza dei propri limiti.

Il comando ha senso ed è recepito se contemporaneamente agli ordini riesce a trasmettere i contenuti e le ragioni delle decisioni.

Il vero Comandante è colui che riesce ad adattarsi ed essere tale in diverse situazioni, seguendo logiche comportamentali e di contenuto standard che devono diversificarsi in base alla realtà ambientale ed operativa in cui si rapporta.

Qualità come la sincerità, l'umiltà, la giustizia permettono al *Comandante* di legittimare la propria decisione, rendendola convincente, salda e duratura.

Nel processo decisionale il Comandante deve possedere anche l'iniziativa e in modo particolare nella fase di condotta.

In assoluta mancanza di direttive generali, vale l'iniziativa di chi opera, come dicevamo prima in linea con la legge e con gli ordini ricevuti.

Pensate, ad esempio, quante volte voi stessi vi siete trovati soli a prendere anche una decisione di assoluta importanza.

Quando non sono stati impartiti ordini o quando quelli dati non sono più eseguibili per causa di forma maggiore o per la contingente situazione operativa in cui ci si viene a trovare, il *bravo comandante* deve agire di iniziativa.

Non è ammissibile che un *capo* giustifichi la propria inerzia di fronte a circostanze impreviste con la frase : " *non avevo direttive specifiche*".

L'iniziativa è una importante qualità del processo decisionale, che va dosata accuratamente nei compiti di routine come nelle situazioni di crisi; è una qualità che va premiata e incentivata se gestita con intelligenza.

L'iniziativa non è fatta solo di intelligenza e di intuito, ma anche di un immenso lavoro e di molte qualità pratiche e morali.

LA SCELTA DEI COLLABORATORI

E' ormai fuor di dubbio che la scelta dei collaboratori costituisce sempre più un elemento importante e delicato per qualsiasi settore e in particolare per chi ha responsabilità di comando.

Attraverso il processo di individuazione, visto come strumento di misurazione delle qualità attuali, si può arrivare, con opportune metodologie a determinare le qualità potenziali e le possibili aree di collocazione professionali dei propri diretti collaboratori.

Il compito/fine della selezione è quello di operare un raffronto, un controllo quantitativo e qualitativo delle capacità, attitudini e caratteristiche psicologiche, con i requisiti dei compiti della posizione prefigurata all'interno del Comando.

Essa va vista non come un processo che tende semplicemente ad eliminare gli inadatti, bensì come un processo che tende ad assegnare ad ogni individuo la mansione in cui si prevede il miglior utilizzo delle sue qualità e caratteristiche, ponendo l'attenzione anche sulla maggiore soddisfazione professionale dell'individuo.

Questo processo non deve essere inteso come applicabile solo alle risorse provenienti dall'esterno, ma anche e soprattutto a quelle già presenti all'interno dei vari Reparti, ovviamente sotto un'altra forma che va sotto il nome di "*Valutazione del Potenziale*" dei propri collaboratori.

Valutare in questo caso significa indagare e approfondire su tutte le risorse personali di un individuo: caratteristiche competenze, atteggiamenti culturali, valori, interessi, ecc.

Pensare che una persona che abbia fatto il suo ingresso all'interno di un Corpo di Polizia, occupando una determinata posizione, possa o debba occuparla per tutta la vita lavorativa è sbagliato, controproducente e soprattutto non al passo con i tempi, dove efficacia ed efficienza sono i principi regolatori.

Valutare il proprio personale può molto spesso risultare più vantaggioso di quanto si pensi.

Si può scoprire che quella persona ha le potenzialità adatte a ricoprire, in maniera consona e brillante, un ruolo fino a quel momento nuovo.

Nella scelta dei collaboratori il Comandante deve evitare i lamentosi, quelli che ossessionano con le loro richieste, i pessimisti e gli adulatori.

Per giudicare una persona non fidatevi solo delle sue parole, ma accertatevi cosa ha fatto realmente nella vita.

Un Comandante deve circondarsi solo di persone che si sono dimostrate nel tempo fedeli, diffidando di chi parla degli altri perché sparlerà sempre.

Bisogna diffidare di chi ha tradito anche una sola volta, perché tradirà sempre.

Bisogna ascoltare tutti ma dare retta solo alle persone serie, con idee e problemi veri.

Diffidate anche dai collaboratori che lavorando gomito a gomito con il “ *capo*” si identificano con lui e, a un certo punto, pensano di valere quanto lui o forse anche più di lui.

Scegliete sempre, come vostri collaboratori, le persone entusiaste, creative e generose, evitate quelle grigie, tortuose, intriganti. Evitatele anche se vi sembra che, con la loro collaborazione, con la loro falsa modestia, con la loro serietà, con i loro ponderati consigli, vi sembra che possono essere validi e utili.

Le persone entusiaste, generose e creative hanno una visione positiva del lavoro, condividono i sogni, gli ideali e vogliono migliorare tutto ciò che toccano, perché hanno energia.

Non sono incrostati di abitudini e soprattutto non hanno pregiudizi.

Il Capo ha il dovere di saper scegliere bene i propri diretti collaboratori, anche, se in tante occasioni non è posto nelle condizioni di scegliere per mancanza di uomini, per necessità, per situazioni ambientali; e proprio in tali circostanze che deve sprigionare tutte le sue qualità organizzative e in particolare quelle formative e di coinvolgimento delle risorse poste a sua disposizione.

L'UNITÀ DELL'AZIONE DI COMANDO

Propongo alcune riflessioni sul principio dell'unità di comando, formalmente considerato uno dei cardini dell'arte del comando.

Parlo di "organizzazione" perché evidentemente il principio dell'unità di comando non riguarda solo il vertice della piramide, ma tutti i suoi livelli, atteso che ci si voglia riferire ad un modello teorico di struttura piramidale, ancorché difficilmente identificabile nelle costruzioni ben più articolate che si trovano nella realtà.

Se ne sono accorti, con il loro tipico pragmatismo, gli anglosassoni ed hanno coniato un glossario tanto dettagliato quanto incessantemente discusso nelle sue interpretazioni: Comando Operativo (OPCOM), Controllo Operativo (OPCON) e via di seguito.

Quindi il principio della unità di comando rimarrebbe oggi un riferimento teorico a cui tendere, più che un dato di fatto.

Ho detto volutamente "oggi", perché, a ben guardare, nei classici dell'arte militare del passato (da Sun Tzu a Clausewitz) mi sembra che il problema dell'unità di comando non si sia neppure posto.

Sun Tzu molto sbrigativamente dice: "in questioni belliche, è norma generale che il comandante prenda ordini dal suo signore; egli quindi raccoglie l'esercito assemblando la popolazione".

Interessante senza dubbio ed attuale l'affermazione del comandante che prende ordini dal suo signore; rimane comunque "il comandante", unico e chiaramente identificato.

Né alcun dubbio aveva Clausewitz sul fatto che il comandante fosse uno ed uno solo, anche se vale la pena di ricordare la sua puntualizzazione sulle doti dei comandanti ai vari livelli: "più si procede verso il basso della scala, più il coraggio nell'affrontare il sacrificio personale cresce d'importanza, ma anche le difficoltà per l'intelletto e il giudizio divengono infinitamente minori.

(...)

Quanto più si sale, più aumentano le difficoltà, fino a raggiungere il massimo grado nel comandante supremo, onde in lui quasi tutto deve essere affidato al genio."

In ogni caso, qualunque sia la struttura considerata, il concetto di comando è sempre associato a quello di responsabilità.

Possono allora scattare due atteggiamenti "difensivi":

Primo: l'unità di comando serve ad identificare con esattezza chi da gli ordini, assumendosene la responsabilità (è quindi sentita come garanzia per chi deve "eseguire", anche se questi è a sua volta

un comandante ma cerca un "ombrello" per gli ordini che dovrà impartire nell'ambito delle sue competenze).

Secondo: ad ognuno competono le proprie responsabilità in relazione al livello (o "gradazione") di comando che gli è stato attribuito (è una clausola di salvaguardia per chi sente il "peso del comando" e cerca di ripartirlo proporzionalmente verso il basso).

Poi però c'è il comportamento (non "atteggiamento") del *COMANDANTE*, quello che possiede e sa mettere in pratica l'arte del comando: lui comanda e basta, senza "gradazioni"; i suoi uomini lo seguono perché ne riconoscono l'autorevolezza e l'autorità.

Va da sé che il concetto etico del comando non ammette dicotomie; se queste nei fatti diventano inevitabili, allora il comandante fa appello ad altre risorse, con risultati di volta in volta diversi, ma che tendenzialmente vengono letti nell'ottica della unità di comando.

In realtà, a fare la differenza sono le doti intrinseche.

Non è certo cristallizzando i rapporti di dipendenza nella consuetudine del tempo che si realizza l'unità di comando; ad essa deve fare da contraltare un obiettivo chiaro e pagante, da raggiungere entro precisi limiti di tempo e di spazio, altrimenti prima o poi scattano le domande " questo (il comandante), che cosa vuole da noi?"

Obiettivo può essere anche conseguire un certo grado di addestramento, che qualifica come operativamente efficiente una unità; è significativo l'uso di questo termine per identificare un reparto, amalgamato ed addestrato, la cui unitarietà costituisce punto di forza decisivo per il comandante.

Ma veniamo alla prova sul campo, l'impiego in operazioni; l'efficienza delle singole unità si sfalda se manca l'autorità di un comandante che dia un obiettivo chiaramente identificabile e sappia infondere la convinzione che esso è conseguibile nel tempo e nello spazio fissati.

IL GUSTO DEL COMANDO

Deriva dalla consapevolezza di aver gestito bene i propri uomini, di averli saputi capire nei momenti di difficoltà, di averli aiutati a superarli, cose per le quali il dipendente si affeziona al Comandante ed è disposto a sacrificarsi nel momento in cui il sacrificio viene richiesto. E' la soddisfazione più bella che un Comandante possa trarre dalla sua esperienza di servizio perché porta con sé il profumo delle anime dei dipendenti e, di riflesso, quelle delle loro famiglie che si sentono gratificate di vedere il loro padre, il loro fratello, il loro congiunto soddisfatti del loro lavoro che compiono.

L'essenza del gusto del comando è la gioia di dare per il piacere di fare senza chiedere nulla in cambio se non il raggiungimento del fine Istituzionale.

Comandare i propri simili è la funzione più delicata che possa esistere, è la funzione che maggiormente sublima un essere umano, ma deve essere svolta nella consapevolezza di rendere un servizio, proprio alle persone che devono essere guidate affinché possano assolvere efficacemente il compito loro assegnato.

Una sana e corretta gestione delle risorse umane pone lo strumento operativo nelle condizioni di esprimere al meglio le sue capacità, senza inutile spreco di energie e con il raggiungimento dei migliori risultati.

Sarà merito del Comandante, ma sarà certamente anche soddisfazione dei suoi collaboratori il poter constatare che il servizio è stato svolto puntualmente nell'interesse di tutti.

La capacità di condurre il personale può essere istintiva, ma il comando si deve conquistare senza frenesia, senza smania e senza arroganza, perché verrà il momento, per ognuno, di dimostrare l'attitudine al comando, e solo allora si potrà scoprire se siamo dei veri leader.

In quei frangenti dovrete chiedervi cosa avrebbe fatto al posto vostro il leader che vi siete posti come modello, dopodiché dovrete trovare la vostra soluzione al problema.

Bibliografia

- Sintesi argomenti trattati agli allievi vice ispettori nella Scuola di Formazione e aggiornamento del Corpo di Polizia Penitenziaria e del personale dell'Amministrazione Penitenziaria di Parma- *Anno 2001/2003 - Colonnello Polo Fantini;*
- *L'arte del comando- Francesco Alberoni.*