



ISTITUTO SUPERIORE DI POLIZIA

XIX CORSO DIRIGENZIALE

Roma, 3 febbraio – 6 maggio 2004

**LE COMPETENZE MANAGERIALI DELLA NUOVA FIGURA
DEL DIRIGENTE PUBBLICO NELLA GESTIONE DELLE
RISORSE UMANE**

Frequentatore: Vice Questore Aggiunto della Polizia di Stato dr. Pietro De Rosa

SOMMARIO: Sintesi - Tra management e leadership: la nuova figura del dirigente pubblico - Abilità e competenze del manager - La gestione dei collaboratori: § la motivazione; § la gestione dei conflitti; § la capacità di delegare; § Le altre competenze manageriali nella gestione delle risorse umane - Stili dirigenziali e ambiente di lavoro - Il clima - Conclusioni - Bibliografia.

SINTESI. La trasformazione dell'Amministrazione dello Stato in azienda, punto centrale della riforma della Pubblica Amministrazione, può essere considerata la sfida dei nostri tempi e per realizzarla è necessario gestire le sue risorse con tecniche c.d. manageriali, con la consapevolezza, però, che il manager tradizionale opera nel mondo economico, mentre il dirigente pubblico e in particolar modo quello della Polizia di Stato opera in un mondo più complesso, nel quale l'assolvimento del dovere e l'agire nell'interesse della collettività sono punti focali.

L'esigenza di una Polizia più vicina alla realtà sociale, disponibile al dialogo e sempre più presente sul territorio, nasce dalla crescente domanda di sicurezza da parte dei cittadini e dal mutato contesto sociale nel quale le Forze dell'Ordine operano. La sicurezza è uno dei servizi che lo Stato ha la responsabilità di garantire a tutti ed efficacemente, perché dalla sua salvaguardia dipendono l'ordine sociale e la tranquillità della convivenza civile. Lo Stato, attraverso anche la Polizia di Stato, deve proporre ed attuare questo progetto "qualità", basato su una nuova concezione del cittadino, destinatario di un servizio efficace e dagli elevati standard qualitativi, come se si trattasse di un consumatore, al quale le aziende

offrono il meglio della loro produzione. In questa ottica è indispensabile la valorizzazione delle capacità manageriali del dirigente della Polizia di Stato, nell'amministrazione di una struttura sempre più simile a una grande azienda, seppure atipica.

A tal fine, i nuovi modelli gestionali mettono al centro delle rinnovate strategie per la soddisfazione dell'utente il tema del *knowledge management* (gestione basata sulla conoscenza) e il moderno ruolo di "linea" delle direzioni del personale. Le nuove e diverse esigenze, prodotte dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie informatiche e telematiche, impongono la valorizzazione di un elemento fondamentale e non imitabile, quale è la "conoscenza" delle risorse umane, oltre a richiedere strumenti e sistemi innovativi per incrementarne il valore nel tempo e per contribuire significativamente a quello dell'amministrazione della Pubblica Sicurezza nel suo insieme. La gestione delle risorse umane ha un evidente valore strategico, in quanto non è possibile realizzare nessun miglioramento senza una piena valorizzazione dell'iniziativa individuale e dell'efficacia collettiva. Le risorse umane rappresentano, altresì, l'incognita decisiva nell'equazione dello sviluppo, per il quale è necessario la riduzione delle diseconomie connesse al loro impiego.

Risulta chiaro che un simile impegno non possa essere affrontato solo con le abilità tecniche, ma necessita lo sviluppo e l'impiego di particolari doti etiche, umane e sociali, per questo la Polizia di Stato ha avvertito la necessità di evolversi sia in ambito strutturale, che attraverso la qualificazione e la formazione dei propri dirigenti, che assolvono, in primis, alla delicata gestione del personale.

In questo nuovo contesto, la managerialità diventa momento pregnante, in quanto il dirigente agisce quale gestore di risorse e si prodiga per ottimizzarne l'impiego. Per il dirigente della Polizia di Stato deve, quindi, farsi strada una nuova cultura non più legata soltanto alle norme e ai compiti, ma, soprattutto, agli obiettivi e ai risultati, mediante la

pianificazione degli interventi e dell'impiego delle risorse disponibili, sia nella gestione della struttura, che nelle attività squisitamente di polizia (investigazioni, controllo del territorio, interventi operativi ecc.). Il ruolo manageriale del dirigente investe attività progettuali, organizzative e gestionali, fondate su alcune caratteristiche fondamentali, quali l'orientamento dei collaboratori, la cultura del dialogo, la fluidità delle informazioni, l'economicità, la sperimentazione, la flessibilità, la responsabilità, la capacità di analisi e sintesi, la cultura dell'errore, la chiarezza, l'integrazione delle risorse e la direzione visibile.

Nella gestione della struttura organizzativa, il dirigente della Polizia di Stato deve essere non solo un manager, ma anche un leader, cioè una guida e un punto di riferimento per tutti i collaboratori, creando il consenso sugli obiettivi e sulle linee di azione e incoraggiando il desiderio dei collaboratori di affermarsi e contribuire al perfetto funzionamento dell'ufficio. Gli obiettivi da perseguire in questo campo sono, come vedremo, la motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori, la loro responsabilizzazione, un efficace sistema di comunicazione interna e l'adozione di uno stile di leadership flessibile (adatto alle qualità caratteriali sue e dei collaboratori, alla natura dei problemi e delle situazioni da affrontare). Di converso, il dirigente deve porre la massima attenzione alle istanze dei collaboratori e ai rapporti con le organizzazioni sindacali, con le quali deve mantenere un dialogo costante ed un confronto costruttivo sul piano della collaborazione e del rispetto reciproco.

Queste nuove abilità e competenze non devono, però, distaccarsi dalle qualità proprie del comandante di uomini, che sono la lealtà, l'entusiasmo e l'umanità. Il dirigente deve essere, insomma, un modello da imitare, per comportamento, stile, capacità e doti umane. Tutto questo non è facile, perché nella Polizia di Stato, come in qualsiasi altra organizzazione, la tipologia dei collaboratori è veramente variegata. Orbene, il dirigente

deve fare in modo che sia le condizioni di passiva staticità, che quelle di opposizione e rivalità, abbiano risvolti positivi.

TRA MANAGEMENT E LEADERSHIP: LA NUOVA FIGURA DEL DIRIGENTE PUBBLICO.

Il nuovo dirigente pubblico non è più la figura di inamovibile burocrate di un tempo. L'amministrazione da lui diretta, infatti, è sottoposta a un controllo valutativo, dal quale possono scaturire decisioni circa la sua permanenza nell'incarico. Per questo motivo, la collaborazione del personale è veramente indispensabile e il dirigente deve porsi nei suoi confronti, come si è appena detto, non solo quale manager, ma anche come leader.

I due concetti sono molto simili, ma si distinguono per alcuni aspetti. Un buon manager pianifica, organizza, regola, risolve i problemi, prende decisioni. Nel pubblico è nominato dai superiori, per esperienza e anzianità di servizio. Un leader, in senso lato, può essere, invece, anche una persona inesperta che riesce, però, a riunire attorno a sé molti seguaci. Un manager viene indicato dall'alto, un leader viene scelto dal basso. La condizione ideale da auspicare è che il dirigente pubblico integri sempre nella sua persona sia le competenze di gestione di risorse materiali, che quelle di leadership.

La caratteristica fondamentale che contraddistingue un vero leader è il **riconoscimento da parte del gruppo di figura cardine per la risoluzione**

dei problemi. Sono dunque i seguaci a fare il leader. Perdendo il consenso degli altri, un leader non è più tale.

In un ambiente di lavoro le persone riconoscono il ruolo di un capo solo se egli contribuisce alla **soddisfazione dei loro bisogni**, anche di sicurezza, appartenenza, stima ed autorealizzazione, pena l'inefficienza dell'organizzazione. Essere leader non è un fatto di posizione gerarchica, ma di azione, è demolire certezze, costruire gruppi, essere facilitatore e "visionario" (visioni di possibilità future), risolvere problemi, integrare risorse.

Il manager si colloca al crocevia tra la necessità di soddisfare le esigenze dell'organizzazione e di chi vi lavora. Non esiste, forse, un sistema di gestione in cui tali esigenze siano soddisfatte in uguale misura, ma molto si può fare, in qualità di dirigenti, per giungere ad una condizione ottimale, con uno spiccato orientamento tanto ai risultati, quanto alle persone.

Il nuovo dirigente della Polizia di Stato deve sviluppare abilità di interrelazione con il personale, attraverso: la motivazione dei membri, la comunicazione interna, la gestione dei conflitti, l'attribuzione di deleghe ecc. Si tratta di abilità e competenze che l'esercizio costante e cosciente può tramutare in competenze implementabili in ogni circostanza.

Non si può, tuttavia, omettere di segnalare le **difficoltà di attuazione che la riforma della Pubblica Amministrazione** ha incontrato in direzione della modernizzazione delle metodologie di gestione delle risorse umane. Nelle istituzioni pubbliche, infatti, nonostante le dichiarazioni di intenti di ispirazione imprenditoriale, l'ancora eccessivo

irrigidimento burocratico, la carenza di feedback interno e di procedure di valutazione ed autovalutazione, l'impossibilità di ricompensare il singolo collaboratore (procedimento fondamentale ai fini della motivazione) e l'obsolescenza delle procedure di selezione costituiscono dei limiti all'esplicazione delle competenze manageriali del dirigente pubblico.

ABILITA' E COMPETENZE DEL MANAGER.

Il nuovo dirigente della Polizia di Stato deve lavorare, anzitutto, su se stesso, per poi implementare le abilità individuali nell'attività di gestione del gruppo.

L'attenzione all'**auto-consapevolezza**, all'**aspetto metacognitivo dello sviluppo di abilità mentali**, è stata tenuta in particolare considerazione dagli studiosi della materia. I futuri manager sono incoraggiati alla flessibilità mentale nel decodificare costantemente gli schemi di funzionamento vigenti nell'ambiente circostante. A tal fine, il manager deve, anzitutto, comprendere i propri meccanismi mentali, di come essi lo guidino verso certi comportamenti e percezioni della realtà, sia, eventualmente, per modificarli, nell'ottica della flessibilità, sia per comprendere i comportamenti e le aspettative dei collaboratori. La presa di coscienza che il dirigente opera su se stesso e sui propri comportamenti avrà ripercussioni sul suo stile

dirigenziale, che influirà, a sua volta, sull'ambiente di lavoro, in termini di clima e reazioni del personale.

Prima di passare ad analizzare le abilità e le competenze del manager, bisogna avvertire che la differenza tra i due termini non è netta e che, ai fini del presente lavoro, con il primo s'intenderà la capacità di gestire una qualsiasi situazione di vita e con il secondo la capacità che si basa su conoscenze specifiche della situazione lavorativa.

a) Comunicazione

La capacità di comunicare è un'abilità duttile e polivalente. Più di qualsiasi altro manager, il dirigente della Polizia di Stato deve saper comunicare in modo chiaro ed incisivo, poiché da questo possono dipendere anche vite umane. A tal fine, la comunicazione interna, da realizzare anche con nuovi modelli di tipo aziendale ("knowledge management", impresa a rete ecc.), deve sviluppare gli strumenti e la strategia dei flussi di informazione deputati alla maggiore conoscenza dell'amministrazione della Pubblica Sicurezza e all'integrazione degli appartenenti.

I contesti di interazioni comunicative sono numerosi: da quelli interni (briefing e debriefing con gli operatori in occasione di particolari servizi di polizia, riunioni periodiche con il personale, circolari e ordini di servizio ecc.) a quelli esterni (rapporti con i cittadini, collaborazione con altre Forze di Polizia, attività di ordine pubblico, conferenze stampa ecc.).

Nell'ambito dell'organizzazione della Polizia di Stato la comunicazione interna ha, però, una direzione vettoriale orientata, in senso verticale,

dall'alto verso il basso, segue, cioè, un **andamento gerarchico**. Questo non è affatto redditizio ai fini dell'efficacia comunicativa, poiché alle persone non piace essere meri esecutori di ordini o passivi recettori di informazioni. Allora, per una maggiore motivazione del personale e per un lavoro armonico dell'ufficio, il dirigente deve porsi quale comunicatore creativo e concreto, al fine di promuovere progetti, stabilire obiettivi e suscitare la condivisione.

Una delle più efficaci metodologie per favorire la comunicazione tra dirigente e collaboratore, nonché per favorire la crescita individuale dei soggetti, è l'**ascolto attivo**. Esso consiste nell'offerta continua di feedback di conferma all'esposizione di un problema da parte di un collaboratore, senza giudicare, né valutare, né offrire suggerimenti circa la soluzione.

Anche il silenzio è comunicazione, e l'ascolto attivo si basa su questo fondamento. Non interferendo con quanto l'altro dice, se non per confermare la comprensione di quello che ha detto, restando in silenzio, in ascolto, si incoraggia l'interlocutore a proseguire. Percependo l'interesse dell'altro, l'emittente arriva a chiarire il problema anche a se stesso, fino ad intravedere una soluzione. E' una metodologia che favorisce un autonomo problem-solving da parte di chi verbalizza nella linearità del parlato il suo vissuto interiore. Anche così il manager svolge la funzione di favorire il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, facilitando la soluzione dei problemi.

Esistono, però, dei **limiti all'efficacia dell'ascolto attivo**, poiché le persone non sempre giungono da sole alla soluzione dei loro problemi e, a volte, necessitano davvero del contributo concreto dell'altro.

Ad esempio, quando un collaboratore necessita di equipaggiamenti, mezzi, armi o altri strumenti materiali si parla di **dipendenza legittima**, perché è necessario che il dirigente metta a disposizione le risorse necessarie alla soluzione del problema.

b) Gestione dello stress

Il dirigente, inoltre, deve saper controllare le emozioni negative e, in particolare, gestire il proprio stress.

Al di sotto di una certa soglia l'ansia genera effetti positivi, poiché spinge all'azione e fa percepire un problema come opportunità o sfida. Oltre quel limite lo stress, soprattutto quello derivante da cause personali, diventa deleterio e paralizza qualunque iniziativa, generando a volte aggressività, espressa spesso verbalmente nei confronti dei collaboratori.

c) Problem solving e decision making

Il dirigente, infine, deve porsi come risolutore di problemi e responsabile di decisioni, accettando i rischi che tale ruolo implica.

Ci piace ricordare a questo proposito la targa che il presidente americano Harry Truman teneva sulla sua scrivania: "Qui termina lo scaricabarile". Ed in effetti ciò è valido per ogni leader. Il vero capo si assume la responsabilità delle soluzioni date ai problemi, anche delle decisioni erronee prese dai collaboratori, e se ne fa carico sempre e comunque. Se non lo fa, perde credibilità e autorità.

Questo non vuol dire affatto che egli debba fare e decidere tutto da solo. Un leader è un buon manager quando sa far lavorare gli altri e si avvale del contributo dei singoli collaboratori e del gruppo, mediante riunioni, attività di brainstorming e attribuzioni di deleghe. **La forza di un'organizzazione è il gruppo**, soprattutto se in esso ognuno profonde il meglio delle proprie potenzialità, abilità e competenze, sentendosi motivato e riconosciuto.

LA GESTIONE DEI COLLABORATORI.

Saper comunicare in modo efficace ed assertivo, saper affrontare i problemi, assumere le decisioni adeguate, saper gestire il proprio stress, unitamente allo stile dirigenziale e al conseguente clima, costituiscono il supporto alle competenze manageriali finalizzate alla gestione delle risorse umane, vale a dire: motivare i collaboratori, affrontare e risolvere i conflitti, delegare compiti e altro ancora.

§ MOTIVARE I COLLABORATORI. “Un uomo persuaso contro la propria volontà, continua a rimanere della sua opinione” (Howard Lago).

Il compito più importante del nuovo dirigente della Polizia di Stato è quello di motivare i collaboratori. Esso include la capacità di comunicare, dare esempio, spronare, incoraggiare, ottenere risposte, coinvolgere, delegare, sviluppare, addestrare, informare, discutere e fornire la giusta

ricompensa. Ognuna di queste abilità nasce da un'attenta disamina da parte del dirigente delle caratteristiche proprie dei suoi collaboratori, egli deve imparare ad interpretare i comportamenti e le espressioni comunicative, verbali e non. Per far questo è indispensabile che si ponga in relazione con gli altri, rinunciando a considerare le situazioni solo dal suo punto di vista. Egli deve, in definitiva, porsi in **rapporto empatico** con i suoi collaboratori all'interno dell'organizzazione, per giungere al riconoscimento della funzionalità reciproca dei diversi ruoli, per cui ciascuno arriva a determinare i propri comportamenti in base ad alcune premesse e a certe aspettative, che partono anche da molto lontano nella storia personale.

Il dirigente efficace deve, attraverso le sue capacità motivazionali, guidare i singoli e i gruppi, prima ancora che verso le mete comuni, verso la volontà di raggiungerle, poiché non è l'imposizione di un obiettivo a garantirne il perseguimento, quanto la condivisione della stessa sua individuazione, dei metodi e dei tempi necessari per ottenerlo. A questo riguardo, è necessaria una precisazione: la capacità di suscitare la motivazione in una persona, rispetto ad un obiettivo, è cosa molto diversa dal manipolare la sua volontà. Infatti, i leader efficaci non mirano ad ottenere che l'altro faccia quello che essi vogliono. Il livello qualitativo della loro competenza gestionale, in relazione alle persone, si misura piuttosto con la

capacità di coinvolgerle nei progetti, di suscitare entusiasmo, di offrire loro la possibilità di mutare modo di pensare e sentire, nel senso della fiducia in se stesse, e di affrontare delle sfide professionali il cui superamento rappresenta un successo che va oltre la sfera del lavoro.

Per motivare le persone o rinforzare la motivazione di quelle che lavorano già con entusiasmo è necessario comprendere le cause che spingono gli uni e gli altri verso il loro atteggiamento, ricercandole a monte della loro vita professionale e personale. Ma, un'analisi approfondita del perché un collaboratore sia motivato, oltre che molto difficile da realizzarsi (in alcune situazioni pressoché impossibile, giacché neanche il diretto interessato ne è consapevole), in certi casi non è veramente opportuna. Del resto, non importa sapere se una persona si impegni nel suo lavoro per finalità intrinseche (gli piace il suo lavoro) o strumentali (vuole guadagnare di più), il dirigente deve solo verificare costantemente le azioni lavorative in vista del raggiungimento degli obiettivi. Voler ottenere un controllo personale su pensieri ed emozioni delle persone vuol dire distorcere la propria funzione, nonché violare la legge. Il dirigente interviene legittimamente solo nei casi di carenza motivazionale, cercando di individuare le aspettative deluse e, soprattutto, guidando il collaboratore alla comprensione delle cause, favorendo un autonomo problem-solving.

Nel rapporto di lavoro tra il neo-assunto e la Pubblica Amministrazione la maggior parte degli obblighi reciproci viene definita dalla legge e dai contratti di categoria, ma ciascun soggetto porta con sé delle **aspettative psico-sociali**, che mutano anche profondamente nel corso del tempo e che investono sia l'amministrazione della Polizia di Stato, per quanto concerne la fierezza dell'appartenenza ad un organismo prestigioso, condivisa dal contesto sociale, sia i rapporti con coloro con i quali si viene a contatto sul posto di lavoro. Da questi si vuole essere riconosciuti, apprezzati, rispettati.

E' indispensabile, dunque, che il dirigente, esprima commenti chiari, negativi o positivi, purché siano costruttivi. I maggiori risultati si ottengono sempre dai **comportamenti ricompensati**, non da quelli sperati, richiesti, desiderati, invocati, o peggio ancora imposti o suscitati come reazioni ad invettive. Per una professione delicata quale è quella del dirigente della Polizia di Stato, che è anche comandante di uomini, l'antitesi nasce dal fatto che egli deve **motivare all'esecuzione dei comandi**.

Ebbene, anche un comando può essere assertivo, facendo leva sul riconoscimento della disponibilità del collaboratore e sulla fiducia nella sua volontà di non farla mai mancare. Così l'altro si sentirà importante, utile al progetto comune di efficienza dell'ufficio.

Attuare una **politica della condivisione** non vuol dire non assolvere alle proprie funzioni di dirigente-comandante. L'autorità inerente la mansione è intangibile, ma, affinché vi sia collaborazione e partecipazione, è indispensabile che all'esercizio dell'autorità sia associato quello della

comunicazione di valori significativi, quali l'abnegazione e la lealtà. E' quasi inutile dire che l'esempio trascina più di qualsiasi opinione espressa o lezione impartita. L'attuazione di questa forma positiva di condizionamento del comportamento può essere ricondotta alla strategia del **“modelling”** (modellamento) e consiste nel compiere delle azioni che si vuole vengano imitate: è solo coinvolgendo il personale con il proprio comportamento, meritando il rispetto, essendo manifestamente motivati all'azione, che si può attirare gli uomini verso la direzione del raggiungimento degli obiettivi.

In definitiva, motivare le persone vuol dire imparare a conoscerle e insegnare loro a conoscersi. Molto spesso le persone non sanno davvero cosa vogliono ottenere dalla vita e vivono tale stato con angoscia e frustrazione. Un dirigente competente nella gestione delle risorse umane sa valorizzare al massimo il potenziale dei collaboratori, anche di chi non lo dimostra e/o ha difficoltà ad accettarlo. Nell'ell'amministrazione della Pubblica Sicurezza è responsabilità del dirigente della Polizia di Stato individuare tale patrimonio e ricavare il massimo dai collaboratori, ottimizzando le loro prestazioni e, di conseguenza, i risultati di tutto il gruppo.

§ LA GESTIONE DEI CONFLITTI. I conflitti tra membri del personale sono situazioni piuttosto frequenti ed hanno effetti deleteri sull'organizzazione.

Il dirigente efficace ed assertivo, ovvero che pur non imponendo la sua soluzione è capace di far emergere gli aspetti di una situazione che non possono non essere accettati, deve adoperarsi per la promozione del dialogo tra le parti in causa, anche quando è coinvolto egli stesso. Deve promuovere la soluzione del conflitto attraverso il **metodo “senza perdenti”**, giungendo ad una soluzione che soddisfi tutti i contendenti, senza che nessuno si senta sconfitto. Per ottenere questo è necessario un confronto tra le parti, prima con colloqui separati e, successivamente, in seduta comune.

Il dirigente ricorre all'arbitrato solo quando non risulta possibile convenire altrimenti sulla soluzione e deve comunicare subito alle parti in causa quando il suo ruolo sta per mutare. Egli agisce da mediatore, da interprete imparziale delle istanze (attività di **counselling**), al fine di favorire una soluzione approvata da tutti, ricorrendo solo in ultima analisi ad una sua personale presa di decisione (uso della c.d. **“competenza assertiva”**). In ogni caso, il dirigente deve tener presente che è più importante dare un giudizio onesto e imparziale che cercare di accontentare tutti.

L'esame delle parti rappresenta un investimento per la soluzione dei futuri contrasti se il dirigente presterà attenzione a far sì che i contendenti ricavano da questa esperienza una competenza in più rispetto all'atteggiamento da assumere in circostanze simili.

§ LA CAPACITA' DI DELEGARE. Il conferimento delle deleghe è un potentissimo strumento motivazionale, che necessita di specifici accorgimenti comunicativi, concernenti le modalità di conferimento, la cadenza e incisività dei controlli e la verifica finale dei risultati, affinché permetta il raggiungimento non solo degli obiettivi oggetto della delega, ma anche un corollario di conseguenze positive, rispetto ai compiti peculiari del dirigente.

Mediante la delega il moderno dirigente sviluppa e investe le competenze e le abilità dello staff. Delegare vuol dire affidare l'autorità ad altri per risolvere questioni da essi gestibili. Il Questore, il Comandante di un Compartimento, il Direttore di un Istituto di Istruzione non possono essere in ogni dove e in ogni momento, né possono pensare, per non delegare l'autorità, di prevedere tutte le possibili contingenze relative ad un problema, dettando volta per volta le soluzioni da adottare, in quanto le loro mansioni non delegabili (motivazione, addestramento, formazione dei gruppi, organizzazione, encomi e rimproveri, valutazione delle performance ecc.) li impegnano pienamente.

Una delle fobie associate all'idea della delega è che essa possa provocare una perdita di controllo da parte del dirigente. Questo timore è ingiustificato, in quanto l'effetto del delegare può essere esattamente opposto. Se il dirigente istruisce i collaboratori sul come fare, con l'uso di esempi esplicativi e spiegazioni esaurienti, egli dovrà, piuttosto, confidare nel fatto che essi agiranno in sua vece in modo adeguato, con il vantaggio, però,

di controllare molte più situazioni, in quanto più persone distribuite nell'organizzazione possono controllare un maggior numero di evenienze.

A questo riguardo, deve farsi largo anche un'altra caratteristica del management, cioè la “**cultura dell'errore**”, che non significa solo imparare dai propri errori, ma anche concedere ai collaboratori un margine d'errore, che sia, però, facilmente rimediabile.

§ LE ALTRE COMPETENZE MANAGERIALI NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE. Infine, esaminiamo brevemente le altre competenze manageriali del dirigente della Polizia di Stato nella gestione delle risorse umane.

Guidare il team. La squadra è lo strumento mediante il quale il dirigente riesce a perseguire i suoi obiettivi. Per formarla e gestirla al meglio egli deve adoperare, in particolar modo, l'abilità comunicativa, la gestione delle emozioni negative e il mantenimento della motivazione.

Condurre le riunioni. Il successo delle riunioni dipende dalla metodologia con cui vengono condotte, sulla base degli obiettivi prefissati.

In una riunione di reparto, finalizzata alla produzione di idee innovative, il dirigente potrà far ricorso alla tecnica del brainstorming. Prevenendo situazioni di conflitto, dovrà sempre favorire un clima disteso, dove ognuno si senta libero di esprimere le sue idee.

Formare il personale. E' un processo da attivare giorno per giorno, non relegandolo a brevi fasi ufficializzate di incontri di formazione. Il dirigente deve conoscere le principali tecniche di insegnamento/apprendimento, come ad esempio il "modelling". La formazione *in itinere* è centrale per il miglioramento degli standard inerenti le performance dei collaboratori.

Valutare il collaboratore. Come la formazione, anche la valutazione è un processo quotidiano, mirato alla crescita delle performance. Anche quella negativa deve servire ad un miglioramento della prestazione del collaboratore, evidenziando i punti forti e deboli nello svolgimento di un incarico assegnato. E' una competenza che richiede grande capacità comunicativa ed empatica.

STILI DIRIGENZIALI E LORO INFLUENZA SULL'AMBIENTE DI LAVORO.

Gli Stili di leadership dipendono dal livello di maturità del dirigente (maturità bassa: prescrive; maturità medio-bassa: addestra; maturità medio-alta: coinvolge; maturità alta: delega) e derivano dalla diversa combinazione del comportamento supportivo (orientato alla relazione) il comportamento direttivo (orientato alla produttività).

Non esiste un modello ottimale in assoluto di stile dirigenziale. Se ne possono descrivere tre tipi fondamentali, i quali, però, non si presentano mai allo stato puro, in quanto dipendono fortemente, oltre che dalle caratteristiche professionali e personali proprie del dirigente, anche dalla specificità del lavoro da svolgere e, infine, dal contesto ambientale nel quale viene svolto.

1) Modello strutturato: controllo e comando.

Nell'ambito degli apparati pubblici è prevalso un modello strutturato, di gestione formalista, nel quale si dotano i collaboratori di norme e procedure scritte, chiare e certe, che indicano chi deve fare cosa e come, dove e quando. Questo modello dirigenziale mira alla tutela delle procedure e del potere del capo, più che al rilevamento dei risultati effettivi.

Per coloro che non tollerano il peso della decisione e della scelta, questi percorsi rigidi possono rappresentare un elemento di sicurezza, ma, per chi desidera raggiungere obiettivi concreti, questi meccanismi possono risultare fonte di sofferenza.

2) Modello ad “associazione libera”.

Un ambiente quasi opposto a questa tipologia è quello non-strutturato, detto comunemente “ad associazione libera”, nel quale vige, al contrario, una certa labilità del rispetto delle norme e procedure. In tali contesti, spesso, nemmeno gli obiettivi sono ben definiti. L'unica richiesta avanzata al personale è di mostrarsi sempre e comunque impegnato e sotto sforzo.

L'impegno principale, invero, è solo quello di tener dietro alle pressanti richieste del capo, senza che si abbia alcuna possibilità di sollevare eccezioni, partecipare alle decisioni o proporre soluzioni.

Si tratta di un ambiente di lavoro molto frustrante per il personale.

3) Modello semistrutturato.

Una modalità semistrutturata di ambiente di lavoro è quella nella quale esistono norme e procedure scritte, chiare per tutti, nel cui ambito, però, è possibile per i collaboratori dotati di forti competenze professionali prendere iniziative e avanzare proposte, ovviamente nei limiti delle mansioni ricoperte. In questi casi, il capo fissa gli obiettivi, supervisiona l'attività dei collaboratori e verifica che il loro operato sia conforme a quanto prefissato. Il collaboratore si sente motivato e orientato all'obiettivo.

Sono ambienti dove il sistema delle deleghe funziona a pieno regime, a vantaggio del raggiungimento degli obiettivi e della gestione del tempo da parte del dirigente. E' questo il modello di stile dirigenziale che auspichiamo possa realizzarsi anche nella Polizia di Stato.

IL CLIMA.

Nessun responsabile di risorse umane può permettersi di trascurare il clima instaurato con e tra i collaboratori, come effetto dell'impostazione data allo svolgimento delle loro mansioni. A maggior ragione non lo può fare il

dirigente della Polizia di Stato, che è responsabile di uomini e donne in armi, preposti alla salvaguardia dell'ordine e della sicurezza pubblica dello Stato. Il clima non è un'entità astratta ed intangibile.

Al contrario, vi sono degli elementi spia che lo denotano: quantità e qualità di scherzi e battute tra colleghi, numero e dettaglio delle comunicazioni scritte, ricorso alla via gerarchica rispetto a quella informale ecc.

Il dirigente dovrà saper interpretare il significato delle modificazioni di questi comportamenti, per comprendere se siano il frutto di una variazione fisiologica e di momentaneo "alleggerimento" o di una condizione tendente a divenire cronica. In tal caso, egli deve **agire sugli elementi che concorrono a generare il clima** (ad esempio, il dettaglio delle disposizioni, la qualità della prestazione richiesta, la chiarezza e la trasparenza dell'organizzazione), affinché il personale non sia preoccupato più dalla gestione del proprio malessere, che dal perseguimento degli obiettivi.

Nelle condizioni ottimali, l'attività lavorativa assume un significato profondo per gli individui e consente loro di ricavarne una soddisfazione diretta, oltre il mero scambio di una prestazione con una remunerazione.

In un'organizzazione gerarchizzata, come quella della Polizia di Stato, sarà necessario presidiare il clima in ogni micro-settore, attraverso il controllo sui suoi elementi costitutivi, procedendo, poi, con aggiustamenti continui, cui

i dirigenti e i quadri direttivi e intermedi dovranno essere addestrati, ognuno per la sua sfera di azione.

CONCLUSIONI. Alla luce di quanto abbiamo detto è necessario che il dirigente della Polizia di Stato sappia interpretare il suo nuovo ruolo, designato dalla legge di riforma del pubblico impiego, e che diventi un dirigente–manager capace di “fare la differenza”. Egli deve dare una svolta energica a tutta l’organizzazione del lavoro, per fornire alla collettività servizi efficaci, che siano il risultato della massima efficienza dell’amministrazione della Pubblica Sicurezza; e deve essere in grado di cogliere gli indizi dei continui cambiamenti, in modo da anticipare gli scenari futuri e tradurli in una “visione” per lo sviluppo dell’organizzazione. Siamo consapevoli che tutto ciò riguardi funzionari chiamati a gestire in maniera diversa dal passato la Polizia di Stato e che per far questo si trovano a dover acquisire lo strumento più utile, ma anche più difficile da conseguire, ovvero una nuova *forma mentis*. Il ruolo manageriale, che il dirigente della Polizia di Stato ha il privilegio di rivestire nell’amministrazione della Pubblica Sicurezza, deve costituire una sfida, anzitutto, per se stesso e rappresentare l’occasione per rinnovarsi e contribuire a rinnovare in positivo un’amministrazione, che è ancora guardata con scetticismo dai cittadini, veri (e meritevoli) beneficiari del miglioramento personale e professionale dei preposti.

Il cambiamento rappresenta sempre un momento difficile nell’esistenza personale, sociale e lavorativa, ma il nuovo dirigente deve convincersi che un mutamento profondo del proprio stile professionale, soprattutto in relazione alla gestione delle risorse umane, rappresenta l’opportunità di conoscere qualcosa in più di se stesso e degli altri e di esplicitare e di consentire ad altri di esplicitare in pieno le proprie potenzialità cognitive, sensibili,

percettive e tecniche. Del cammino verso una matura consapevolezza dei benefici conseguenti alla crescita delle proprie competenze tecniche e relazionali, godrà l'intera collettività, con un meccanismo di scambio vicendevole di positività, qualità e miglioramento dell'ambiente, in un settore vitale, come quello della Sicurezza Pubblica. In risposta e in riscatto delle tante inefficienze risalenti al passato, la Pubblica Amministrazione (e con essa la Polizia di Stato) ha assunto l'onere di attuare una riforma, il cui successo dipende molto dalla volontà del nuovo dirigente di mettersi in discussione e di mettere a disposizione della collettività le sue competenze, umane e professionali. La piena attuazione della riforma richiederà tempi lunghi, ma la società ne usufruirà certamente, se, come diceva Shakespeare, *"what an unthrift in the world doth spend shifts but his place, for still the world enjoys it"* (tutto quel che il prodigo spende nel mondo non cambia che di posto, perché il mondo tuttavia lo gode).

BIBLIOGRAFIA:

- Boschi Paolo e Sprugnoli Lucia, "Come gestire i collaboratori", Firenze, Demetra, 2003;
- Calvino Rosanna, Cioffi Daniela, De Gregorio Daniela, Esposito Fabio, Grieco Barbara, "Professione Risorse Umane", Napoli, Simone, 2002;
- Caprara Gian Vittorio, "Le ragioni del successo", Bologna, Il Mulino, 1996;
- Chessari Rossella, "La responsabilità del dirigente di Polizia", (tesi) Università Palermo, a.a. 2001-2002;
- Denny Richard, "Motivazione, l'arma vincente" (trad. di Giorgio Szemere), Milano, Angeli, 1997;
- Gordon Thomas, "Leader efficaci..." (trad. di Antonio Marino Ferreri), Firenze, La Meridiana, 1999;
- Ionta Pietro, "Manager nella Polizia di Stato", Roma, Ministero dell'Interno, 1999;
- Prato Giancarlo, "Comunicazione e gestione delle risorse umane", Cdrom;
- Whetten D.A. e Cameron K.S., "Developing management skills", London, Harpercollins, 1991.

Nella stesura di questo elaborato sono stati utilizzati anche molti documenti recepiti da fonti aperte (internet), tra i quali:

- Billikopf Gregorio, "Conflict Management Skills", (www.cnr.berkeley.edu);
- Blair Gerard M., "The Art of Delegate" (www.see.ed.ac.uk);
- Blair Gerard M., "The Human Factor", (www.see.ed.ac.uk);
- Donno Mauro Massimo, "La funzione dirigenziale nella Pubblica Amministrazione", (www.diritto.it/articoli);
- McNamara Carter, "Basic Guidelines to Problem Solving and Decision Making", (www.mapmp.org/library);
- Meazzini Paolo, "Abilità e competenze del Manager Pubblico", (www.sisde.it);
- Owston T.J., "Motivation and Leadership Theories" (freespace.virgin.net);
- Quinn Robert E., Sendelbach Neil B., Spreitzer Gretchen M., "Education and Empowerment" (college.wiley.com).