

Il Comandante. Dal Mondo Militare Suggerimenti per la Leadership ed il Team Management

Author : Andrea Bucci

Date : 7 novembre 2018



Premessa

Questo articolo è basato sulla mia esperienza professionale in fatto di gestione di uomini e tutte le considerazioni in esso contenute devono considerarsi assolutamente personali.

Sono assolutamente convinto che comandante non si nasce ma si diventa. 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.

Il primo passo per diventare un comandante è quello di diventare un buon collaboratore ed acquisire le qualità fondamentali che occorrono per guidare gli uomini.



Un fattore molto importante nell'etica del comando è la disponibilità verso i propri uomini. In questo contesto è fondamentale la distinzione tra il comandante che intende unicamente accentuare il proprio potere ed il comandante che attraverso la sua attività persegue l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio.

I compiti principali del comandante sono quelli di ideare, risolvere i problemi, capire i bisogni. Il comandante deve essere un modello da trasmettere agli altri fatto di sincerità nei rapporti, di coraggio e determinazione nelle decisioni, di giustizia nelle valutazioni, di sana umiltà: solo in presenza di questi elementi la disponibilità del comandante non potrà mai essere intesa come cedimento.

Gli aspetti negativi del binomio capo-comando possono riscontrarsi nel dispotismo che si palesa nella scelta di pessimi collaboratori di fiducia, nell'invidia e nell'eccessiva magnanimità.

Nei corsi di formazione si possono insegnare le norme, le tecniche operative ma è difficile infondere nei discenti l'insieme di convinzioni, atteggiamenti, sensazioni, principi, condotte nelle quali si esplica, ad ogni livello, l'arte del comando.

Il termine "arte" potrebbe apparire esagerato ma per comandare non è sufficiente "dare ordini e farsi ubbidire" ma occorre saper coinvolgere, motivare ed indirizzare i propri uomini e garantirsi la stima incondizionata.

Il comandante assegna gli obiettivi confrontandosi con i suoi collaboratori più stretti circa le modalità per perseguirli, valuta i risultati, è responsabile della crescita dei propri collaboratori, fornisce informazioni, fornisce risorse, incoraggia e genera autostima nei propri uomini, infonde motivazioni.

Funzioni di comando

Sintetizzando, si può affermare che le funzioni di comando sono essenzialmente le seguenti:

- 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" nel senso stretto del termine ossia dirigere, motivare gli altri, comunicare con il personale alle dipendenze.

La funzione gestionale è diretta a fissare gli obiettivi, operare scelte, assumersi responsabilità sia in prima persona che per conto del proprio personale.

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

Il comandante, per esercitare con efficacia l'azione di comando, deve possedere autorevolezza, carisma, deve essere un leader ed un trascinatore.

Le suindicate funzioni di comando si esercitano attraverso il coraggio di decidere, la capacità di assumersi responsabilità, di riconoscere i propri errori, di trasmettere energia ed entusiasmo, di stimolare lo spirito di corpo.

I requisiti del comandante

Il comandante deve essere capace di:

- analizzare e valorizzare le risorse di cui dispone;
- selezionare tra gli obiettivi da raggiungere quale tra quelli realizzabili sia il più conveniente;
- assumere decisioni improvvise per far fronte a situazioni impreviste in fase di condotta;
- formulare, organizzare e coordinare le direttive con estrema chiarezza;
- controllare il lavoro dei collaboratori indirizzandoli e motivandoli verso l'obiettivo.

A queste qualità tecniche e caratteriali il comandante deve aggiungere certamente qualcosa che provenga dalla propria personalità, dalla sua esperienza, dalla sua professionalità e dal suo cuore.

Crederci in ciò che si fa e provare soddisfazione per aver fatto il proprio dovere comporta un alleggerimento psicologico dei disagi derivanti dal servizio, i compiti appaiono più semplici e l'ambiente di lavoro entra sempre con maggiore forza a far parte della propria vita.

L'abnegazione e lo spirito di sacrificio sono caratteristiche fondamentali nell'attività di comando. Avere una funzione di comando non pone al di sopra dei propri collaboratori i quali hanno la medesima dignità morale ma solo responsabilità diverse. Il "piacere" del comando può pervadere i soggetti più deboli stimolando un nocivo senso di potere, ambizione e vanità che li porta a perdere di vista la loro reale funzione.

Al contrario, l'autorità del comandante è da riconoscersi in primis a chi la esercita e comporta precisi doveri. In modo particolare deve essere evidente l'uguaglianza di tutti rispetto al dovere comune, indipendentemente dalla posizione occupata nella scala gerarchica.

Chi comanda non amministra un bene proprio, ma gestisce uno strumento che gli è stato affidato con lo scopo di impiegarlo per le finalità di servizio. Conseguentemente il comandante non deve transigere sul servizio a favore di alcuno e tutti i suoi uomini devono essere trattati in modo equo indipendentemente dai rapporti umani instaurati con ognuno di loro. Favorire qualcuno equivale automaticamente ad essere ingiusti nei confronti degli altri con inevitabili ripercussioni sulla serenità dell'ambiente di lavoro. Per queste ragioni il comandante deve saper subordinare qualsiasi considerazione al senso di giustizia ed equità anche a costo di prendere decisioni dolorose e/o difficili.

Comandare uomini significa guadagnare costantemente la loro fiducia improntando le azioni alla trasparenza più assoluta. L'ambiguità, la slealtà e le falsità nei confronti dei propri uomini minano inevitabilmente il rapporto gerarchico. Il comando deve essere improntato su rapporti semplici e leali ed è tanto più efficace quanto più è sincero. Solo chi decide in funzione del

dovere comune ed interessi superiori godrà di una autorità incontestabile.

Un altro elemento fondamentale nell'attività di comando è senza dubbio la motivazione. La motivazione è una fonte di energia molto importante e rende il lavoro meno faticoso e più piacevole. Per il comandante è una dote indispensabile da trasmettere ai suoi uomini. Il vero comandante non indica solo cosa fare ma deve saper dare significato all'azione dei propri uomini. La motivazione consente di superare gli ostacoli più ostici e rende l'ambiente di lavoro più sereno. Il comandante deve essere un equilibrato idealista ed un creativo e deve contribuire concretamente a mantenere compatto il gruppo di lavoro. Per motivare i suoi uomini il comandante deve mantenere costantemente un contegno serio e composto astenendosi da ogni forma di esibizionismo e di ostentazione. Il comandante deve stimolare l'abnegazione e lo spirito di servizio dei propri uomini attraverso l'esempio.

La scelta dei collaboratori

La scelta oculata dei propri collaboratori è fondamentale per chi ha responsabilità di comando. Questa selezione va inquadrata non come un processo finalizzato esclusivamente ad escludere gli inadatti ma come un processo che tende ad assegnare ad ogni individuo la mansione più adatta alle sue caratteristiche facendo attenzione anche alle soddisfazioni professionali dello stesso. Questa valutazione consiste nell'indagare ed approfondire tutte le risorse personali di un collaboratore, non solo quelle strettamente professionali ma anche quelle caratteriali e personali. Valutare con attenzione il personale di cui si dispone è assolutamente produttivo e vantaggioso.



Nella scelta dei propri collaboratori il comandante deve escludere certamente gli insofferenti, i pessimisti e gli adulatori. Un comandante deve circondarsi esclusivamente di persone che si sono dimostrate nel tempo affidabili e riservate. Il comandante ha il dovere di saper scegliere in modo adeguato i propri uomini e quando questo, per ragioni organizzative, non è possibile, deve essere in grado, grazie alle sue qualità organizzative e formative, di trarre il meglio da ognuno di loro.

La maggiore soddisfazione di un comandante deve essere data dalla consapevolezza di aver gestito bene i propri uomini, di averli sostenuti nei momenti di difficoltà, di aver conquistato la loro stima. Infondere il senso del dovere nei propri uomini e di conseguenza fare amare il proprio lavoro è il risultato massimo per un comandante. Una sana e corretta gestione delle risorse umane pone lo strumento operativo nelle condizioni di esprimere al meglio le proprie capacità con l'ottenimento del miglior risultato possibile.

L'esercizio del potere disciplinare

Il potere disciplinare è uno strumento delicato e molto importante il cui esercizio, se ben amministrato, può portare risultati sorprendenti. Il vero comandante non prova alcun piacere né alcun senso di autorità nell'esercitarlo. Il vero comandante esercita il potere disciplinare malvolentieri ed esclusivamente come strumento educativo nei confronti degli uomini che gestisce. Spesso gli errori dei propri uomini possono compromettere irreparabilmente la buona riuscita del servizio o, peggio, la loro stessa incolumità. In quest'ottica il potere disciplinare deve essere concepito come la punizione del genitore nei confronti del figlio che ha sbagliato: si punisce oggi affinché domani, anche memore della punizione ricevuta, non si commetta di nuovo il medesimo errore. Ovviamente anche e soprattutto nell'esercizio del potere disciplinare, il comandante deve costantemente mantenere un atteggiamento equo ed imparziale. Il provvedimento disciplinare deve essere inattaccabile ed addirittura accettato e compreso dal destinatario.

Per il vero comandante, un procedimento disciplinare a carico di uno dei suoi uomini è una sconfitta innanzitutto per lui stesso poiché, evidentemente, in quella circostanza non è riuscito a trasmettere le giuste nozioni a colui che è stato colto in errore.

Conclusioni

Nella mia esperienza personale ho conosciuto diversi comandanti, tutti diversi tra loro e da ognuno ho avuto comunque un insegnamento di qualche tipo. Alcuni di loro hanno saputo trasmettermi nozioni che riesco ad esprimere in questo articolo, altri mi hanno dato la capacità di poter insegnare agli altri seguendo il loro esempio. Da altri ancora ho avuto profonde delusioni ma anche da questi ho saputo trarre insegnamento e ritengo sia comunque stato un privilegio collaborare con loro. Credo che ogni esperienza professionale, anche quelle più deludenti, lascino comunque un bagaglio professionale che ti aiuta ad affrontare le problematiche future con maggiore forza.

Soprattutto ti aiutano a ricordare che nella vita mai nulla può essere dato per scontato e che nulla è davvero impossibile.

Articolo a cura di **Andrea Bucci**