

Intervista con Angelina Klee →

## Mentore e modello di ruolo

Angelina Klee ha dovuto superare alcuni ostacoli nel suo cammino verso la leadership. Da tempo ha dimostrato di non lasciarsi mai abbattere e di essere un modello per i suoi dipendenti, nel suo percorso di carriera che l'ha portata a diventare capo della polizia mobile della polizia cantonale di Appenzello Interno. Nella nostra serie «Donne in posizioni di comando nella polizia», Angelina Klee ci offre una panoramica della sua carriera.

Intervista: Alexia Hungerbühler; Foto: Bilderwerk GmbH



### Intervista

**Angelina, hai voluto che ci dessimo del tu. Naturalmente rispetteremo questa richiesta e ti ringraziamo sin da subito per l'intervista. Ti chiedo come prima cosa di raccontare alle tue colleghe e colleghi come sei arrivata alla tua attuale posizione.**

Anche se sarebbe più facile dire che il percorso che mi ha portato alla posizione attuale è stato scelto o pianificato consapevolmente, questo non è vero.

Il mio percorso è stato caratterizzato da coincidenze, decisioni coraggiose, battute d'arresto e dubbi, ma anche di perseveranza, da una grande visione e della convinzione di un cambiamento positivo.

Poco dopo la mia formazione come analista biomedico qualificato, mi sono resa conto che mi mancava l'interazione quotidiana con le persone e l'opportunità d'incidere per loro nel mio lavoro quotidiano. Dopo una preparazione non proprio completa, ho sostenuto l'esame di ammissione all'accademia di polizia e non ho superato la prova sportiva. Siccome le critiche che mi circondavano non mi piacevano, ho ripetuto la procedura, ho superato tutte le discipline, ho frequentato la scuola di polizia e mi sono ritrovato in servizio di pattuglia in una stazione di polizia. In quel momento ho capito il mio amore per l'organizzazione delle luci blu e ho imparato a conoscere il vero lavoro di squadra, il sostegno reciproco e il lavoro fondamentale di una forza di polizia. Negli anni

successivi mi sono spostata da una stazione all'altra e da una sede all'altra all'interno del corpo di polizia regionale, mi sono sentita a casa nelle diverse squadre, mi sono impegnata con gli altri dipendenti, con la popola-

zione e mi sono trovata al posto giusto con un compito rilevante.

Ho deciso di avere dei bambini, ho lavorato con orari part-time variabili e mi sono interessata sempre di più al lavoro del dipartimento di investigazione criminale. Per ampliare le mie conoscenze e rendere possibile il lavoro a tempo parziale in un dipartimento di investigazione criminale, ho deciso di seguire una formazione come specialista di diritto HF (Höhere Fachschule – Istituto tecnico superiore) e ho aumentato il mio carico di lavoro part-time all'80%. A volte, con parziale incomprensione di chi mi circonda. Durante la mia formazione, ho avuto modo di passare per brevi periodi al dipartimento di investigazione criminale e sono rimasta affascinata dal lavoro degli investigatori e dalla loro perseveranza.

A distanza di anni, quando mi viene chiesto quando è nata la mia vera motivazione per la gestione del personale, torno sempre a parlare di quei momenti piacevoli, oltre che del mio piacere per le persone e per il lavoro di squadra. Erano loro a guidarmi allora e lo fanno ancora oggi. Sono grata per questi momenti e vorrei che i dipendenti dopo di me non dovessero più viverli in questo modo. Chiunque pensi che si tratti solo di incarichi si sbaglia. Erano vecchi modelli di ruolo e i dirigenti non hanno riconosciuto l'effetto che certe affermazioni potevano avere sui dipendenti.

Nel mio primo anno di servizio, la mia valutazione quale dipendente, altrimenti molto buona, includeva l'aggiunta: «Per essere una donna, ha un carattere molto insolito. Le farebbe bene fare un passo indietro.» Nonostante la mia reazione, questa qualifica non firmata non è stata presa in considerazione. Durante una discussione, un superiore mi disse che le donne sarebbero state meglio ai fornelli e, durante il colloquio di autorizzazione per la formazione continua, mi fu chiesto cosa volessi da tale formazione.



*«Durante una discussione, un superiore mi disse che le donne sarebbero state meglio ai fornelli.»*

A questo punto, ero già consapevole che tali modelli non erano più sostenibili e che l'organizzazione, che mi sta ancora molto a cuore, aveva alcune aree di miglioramento in termini di gestione del personale. Le numerose esperienze positive, i meravigliosi superiori e l'ottima struttura del nostro team hanno aiutato a superare questi pochi punti negativi. Mi hanno comunque anche mostrato in modo impressionante ciò che i leader e le loro dichiarazioni possono fare per i dipendenti. Sia in senso positivo che negativo.

Dopo un breve periodo di lavoro in un'indagine per incendio doloso, il comandante dell'epoca mi chiese se volessi assumere un incarico temporaneo in un cantone più piccolo per supportare il dipartimento di investigazione criminale. Dopo una lunga riflessione accettai e mi trasferii nel cantone di Appenzello Interno, inizialmente per sei mesi. Anche qui c'erano diversi problemi. Non solo in termini di personale, ma anche di qualità. I dipendenti ambiziosi e il mio piacere per il lavoro mi hanno spinto a prolungare più volte il mio incarico temporaneo. Mi sono occupata di miglioramento della qualità, ottimizzazione dei processi e questioni di diritto del personale. Grazie alle piccole dimensioni del corpo e al sostegno del comandante, gli adeguamenti hanno avuto un impatto diretto.

Quando si è liberato il posto di capo della polizia mobile all'inizio non ho nemmeno pensato che avrei potuto candidarmi. Nella mia mente, il capo di un corpo di polizia in uniforme era un uomo, con esperienza militare e una lunga carriera in polizia. All'epoca non conoscevo esempi contrari da questo. Alla fine, per fortuna, ce l'ho fatta. Ora sono a capo della polizia in uniforme della polizia cantonale di Appenzello Interno da più di quattro anni e l'anno scorso ho preso a carico anche la stazione di polizia situata nella base principale.

Nonostante l'idea diffusa che un cantone piccolo – in cui il suffragio femminile è stato l'ultimo a essere introdotto – potesse essere poco aperto a standard «moderni», sono stata accettata senza riserve fin dal primo giorno dal governo, dalla popolazione e da altri organismi ufficiali. Non importa più quanti anni ho o di che sesso sono. Contano i miei risultati.

#### Quali sono le sfide per te che sei una manager?

Le sfide quotidiane sono simili per tutti i manager con responsabilità di gestione del personale. Leadership significa assumersi la responsabilità. Per l'organizzazione e per i dipendenti. Significa dover prendere decisioni spiacevoli, attirare l'attenzione degli altri su comportamenti scorretti, ammettere gli errori e correggerli. Significa non essere più parte del team principale e talvolta dover richiedere attivamente un feedback onesto. È necessario tenere conto degli interessi dei vari gruppi di stakeholder, tenere molte discussioni e, per quanto possibile, attuare tutte le esigenze in una strategia globale. I

*«Nella mia mente, il capo di un corpo di polizia in uniforme era un uomo, con esperienza militare e una lunga carriera in polizia.»*



Foto intervento incendio fienile alpino Gonten 06.2020, Polizia cantonale AI.

collaboratori devono ricevere il miglior supporto professionale possibile, ricevere gli strumenti necessari per il loro lavoro quotidiano e poter lavorare in un ambiente socialmente sereno. Parallelamente, l'efficienza e la qualità dei risultati ottenuti devono essere corretti.

Nonostante queste sfide, apprezzo molto la possibilità di sostenere i collaboratori nel loro sviluppo personale e di accompagnarli in una parte del loro percorso.

#### Perché più donne dovrebbero prendere il comando?

Perché ne vale la pena. Per tutte le persone coinvolte. Lavorare in team di gestione misti presenta molti vantaggi. L'atmosfera di lavoro cambia e le decisioni vengono valutate da prospettive diverse. Non si tratta solo di team misti di genere, ma anche di un sano mix di età. Il percorso per arrivare a una decisione

di solito è più lungo, ma le decisioni sono ben ponderate e più sostenibili. Ognuno di noi crede inevitabilmente che le proprie considerazioni siano l'unica conseguenza logica. Così come riteniamo che le soluzioni siano migliori

se sono state progettate da noi stessi. Tuttavia, le nostre considerazioni sono influenzate dalle nostre esperienze, dai valori che ci sono

stati trasmessi e dalla nostra personale visione del mondo. Se dobbiamo prendere decisioni in un team eterogeneo, questi errori di valutazione vengono attenuati. Possono emergere nuove soluzioni. Ad esempio, come possono i manager trovare soluzioni valide nell'ambito dell'equilibrio tra lavoro e vita privata se nessuno di loro ne è attualmente interessato? E perché non dovrebbe essere possibile assumere ruoli di leadership con un elevato carico di lavoro, part-time o in un modello di job-sharing? «Perché abbiamo sempre fatto così» rappresenta forse un errore conseguente, ma non certo una giustificazione. Dobbiamo ripensare le attuali convinzioni sulla gestione del personale per essere preparati al futuro. Le donne possono offrire un'ulteriore prospettiva.

#### **Come vivi la compatibilità tra famiglia e carriera?**

In Svizzera, la conciliazione tra famiglia e carriera è ancora agli inizi. Per le persone interessate, si tratta di un costante e snervante gioco di equilibri in un ambiente che non è ancora stato concepito per questo. In tempi di carenza di personale qualificato e di donne istruite, si sprecano risorse preziose in questo settore. Secondo l'Ufficio federale di statistica, nel 2023 il 37,6% di tutti i dipendenti lavorerà a tempo parziale. La tendenza è in aumento, soprattutto tra gli uomini. Per sfruttare questo

*«In Svizzera, la conciliazione tra famiglia e carriera è ancora agli inizi.»*

potenziale nel settore della polizia e trattenere i dipendenti, dobbiamo cambiare come forza di polizia e ripensare i nostri principi. Siamo davvero moderni con i nostri adattamenti o siamo ancora molto indietro rispetto al settore privato? Dove abbiamo i nostri punti di forza e come possiamo sfruttarli? Se si vogliono donne in posizioni dirigenziali, bisogna promuoverle prima. Anche a tempo parziale. Lo stesso vale sempre di più per i giovani uomini. Non possiamo fermare il ricambio generazionale, ma possiamo ascoltare i nostri dipendenti e cercare di ottenere

il miglior risultato possibile all'interno delle condizioni quadro che ci siamo dati. Investire nelle esigenze dei dipendenti vale la pena. Per le nuove generazioni, per la società e per noi come organizzazione importante. ←

*Le risposte alle domande poste rappresentano l'opinione dell'intervistata e potrebbero eventualmente non riflettere l'opinione della FSFP.*



### **Angelina Klee**

Angelina Klee è da oltre quattro anni la capo della Polizia mobile della polizia cantonale di Appenzello Interno con il grado di capitano e attualmente è l'unico capo della

polizia mobile in Svizzera. Lavora part-time all'80% ed è madre di due figli.

Angelina Klee ha completato la sua formazione come specialista legale HF e ha ottenuto il titolo di consulente legale. Attualmente sta frequentando la parte finale del suo programma di Master of Business Administration (MBA).

Trascorre il tempo libero con la famiglia, si dedica alla formazione e fa volontariato nel comitato di un'associazione sportiva di calcio. Angelina Klee attribuisce grande importanza all'eterogeneità dei team e si impegna a favore di una cultura organizzativa e degli errori improntata all'apprendimento. È una donna che persegue chiaramente i propri obiettivi e non si lascia influenzare facilmente.