



LE GIORNATE DI POLIZIA LOCALE E SICUREZZA URBANA

**CONVEGNO E MOSTRA ESPOSITIVA INTERNAZIONALE
DI TECNOLOGIE, SOLUZIONI E SERVIZI**

41ª EDIZIONE - 15-16-17 settembre 2022

IL RUOLO DI UFFICIALE E COMANDANTE TRA LEADERSHIP E TEAM BUILDING

PAOLO FOSSATI

SESSIONE

**BS7 - IL RUOLO DI UFFICIALE E COMANDANTE TRA LEADERSHIP E
TEAM BUILDING**

16/09/2022 - 15.00-18.30

IL RUOLO DI UFFICIALE E COMANDANTE TRA LEADERSHIP E TEAM BUILDING



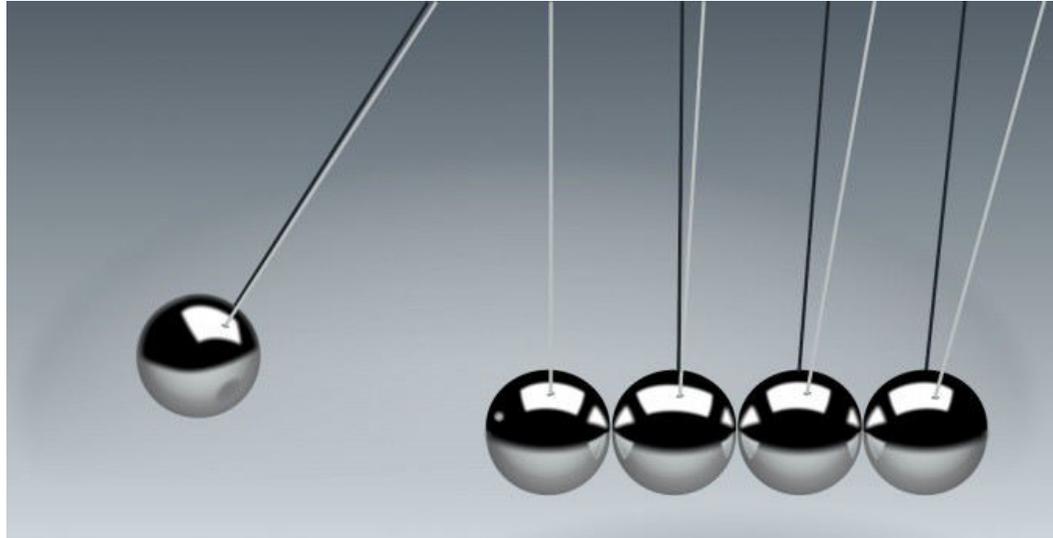
**Carisma, comunicazione
efficace e strumenti
innovativi al servizio di chi
ricopre un ruolo di vertice
nella Polizia Locale: perché
la capacità di guidare e
tenere unito il team
viene prima dei risultati**

Riccione, 16 settembre 2022





Una scoperta sorprendente



La qualità della vita del Comando
dipende dalla qualità dei suoi leader



Parliamo di stress...



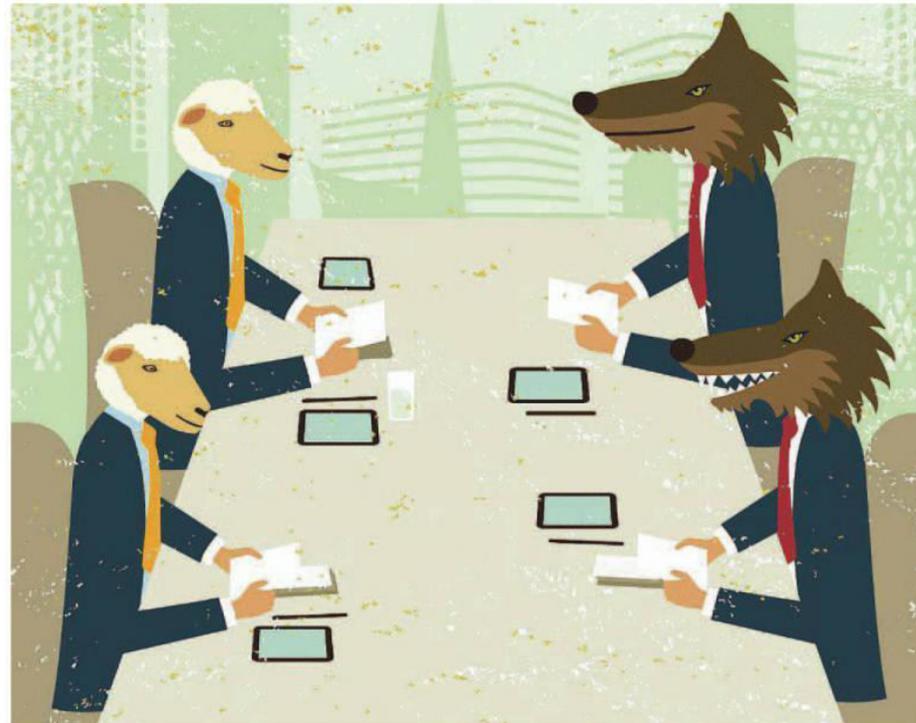
Cause

R2

Stili di vita

Clima troppo ostile in un'azienda su sette, dice una ricerca. Ecco come un manager virtuoso può invertire la rotta

Basta urla in ufficio con il capo gentile si produce di più



81,5%

CASI

GOOGLE

Lavorare meno per vivere meglio. Per Larry Page, ad di Google, è necessaria una riduzione dell'orario settimanale di lavoro per garantire un clima felice



aziende — c'è uno zoccolo duro composto dal 13,5 per cento degli uffici in cui le condotte ostili arrivano a punte di 70».

Chi è dunque il responsabile della brutta aria che tira? Maggi non ha dubbi: «I comportamenti della collettività derivano da quello dei capi: sono loro

a generare modelli, positivi o negativi. Se un capo è sarcastico, in ufficio si diffonde come un virus il sarcasmo. Se il capo è gentile si produce di più e si sviluppano i talenti. Di certo, l'aggressività più subdola è quella nascosta tra le righe, perché parlare alle spalle ferisce più di una lite».

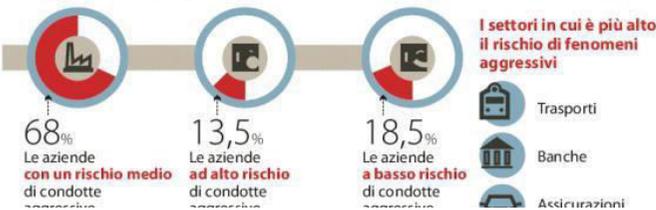
Gli uffici in cui i rapporti sono più tesi, secondo la ricerca Bocconi, sono quelli di aziende che operano nei trasporti, nella finanza e nelle assicurazioni. E poi ci sono le crisi che possono colpire qualsiasi settore. Racconta Monica Pera, direttrice risorse umane della Fiera di Milano: «Nel 2010 abbiamo vissuto un momento difficile con la cassa integrazione seguita da una forte riorganizzazione interna. È evidente che la crisi e l'avvicendamento dei manager generano ulteriori difficoltà e aggressività. È a quel punto che bisogna sviluppare la capacità di ascolto».

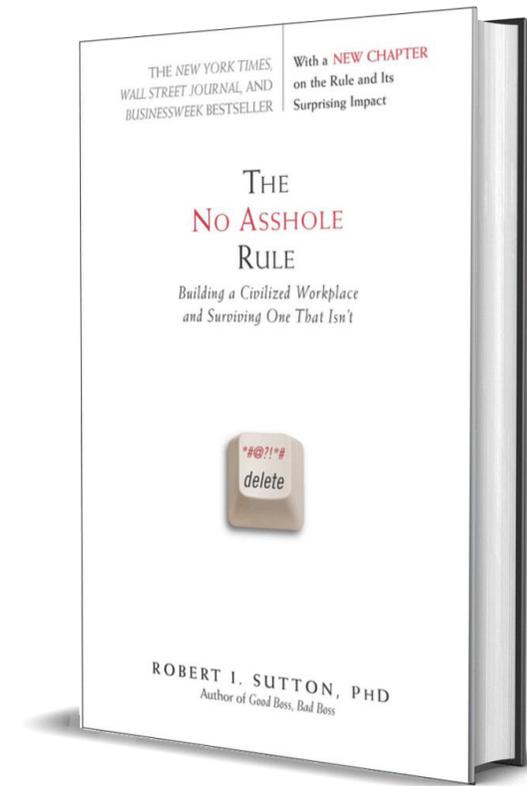
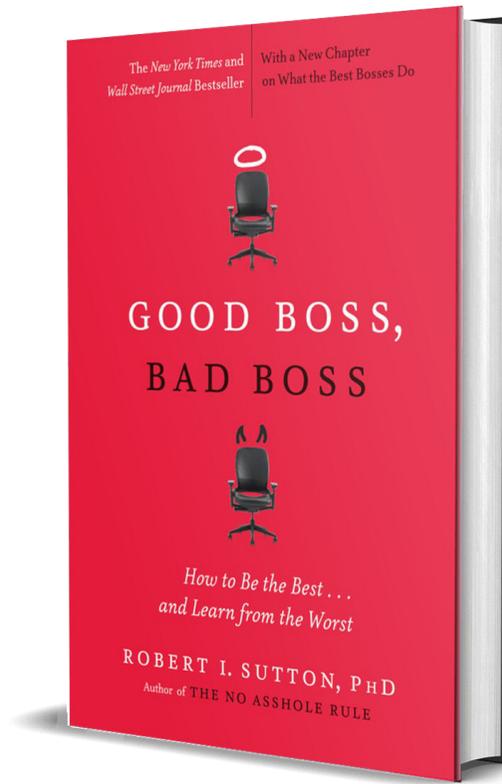
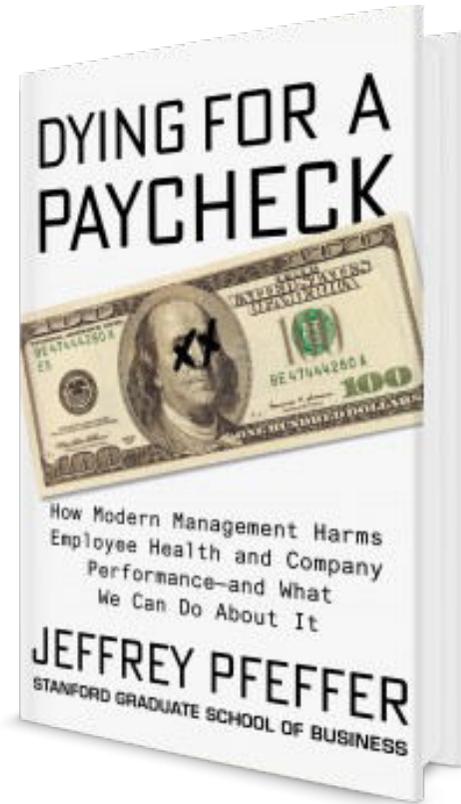
Come? Nei casi più disperati, le aziende ricorrono a un coach. Spiega Fabrizia Ingento, autrice del libro *I capi sono soli*: «Di solito i capi diventano consapevoli quando qualcuno ha il coraggio di fargli notare i

re risorse umane della Fiera di Milano: «Nel 2010 abbiamo vissuto un momento difficile con la cassa integrazione seguita da una forte riorganizzazione interna. È evidente che la crisi e l'avvicendamento dei manager generano ulteriori difficoltà e aggressività. È a quel punto che bisogna sviluppare la capacità di ascolto».

«Il ricorso a un coach o al welfare interno le ricette migliori

L'aggressività in azienda

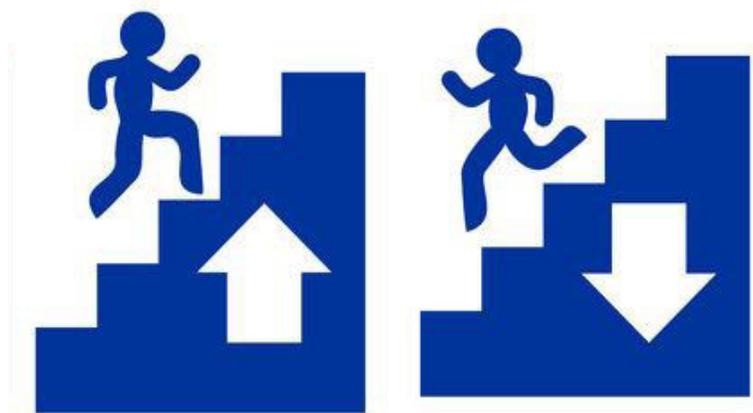




Il tema è sentito in tutto il mondo



Search inside yourself (2007)



Equazione



Il leader è...?

**Chi, di fronte all'incertezza, ha le idee chiare
e agisce laddove gli altri esitano**



ORA TOCCA A TE!

I TUOI OBIETTIVI DI LEADERSHIP
DA OGGI AI PROSSIMI 6 MESI



- 1. Come definiresti il tuo attuale stile di leadership?**
- 2. Quali sono le qualità di leadership che ti piacerebbe esprimere a partire da metà marzo 2023?**
- 3. Quali sono le nuove abilità che hai bisogno di sviluppare per raggiungere lo standard desiderato di leadership?**



Il 4 agosto interroga i follower:

quali sono le qualità che il leader dovrebbe avere?

Rispondono quasi in mille. Alcuni commenti sono particolarmente significativi

00:41



Q BBC World Service



Home Post Video In diretta Gruppi Foto



bbc.co.uk

DR Congo auctions rainforest for drilling

👍👎👤 167

Commenti: 19 • Condivisioni: 18



Mi piace



Commenta



Condividi



BBC World Service ✓



4 ago · 🌐

What's the most important quality a boss should have?

👍 1.346

Commenti: 985 • Condivisioni: 60



Mi piace



Commenta



Condividi



BBC World Service ✓



4 ago · 🌐

"It's a disaster in prettv much everv sense of



Jess Andreassend
Good communication skills

Buone capacità di comunicazione

Mi piace Rispondi 1 sett.



Shamun Dagra
Boss should know how to stay calm during thunderstorms

Il capo dovrebbe sapere come rimanere calmo durante una tempesta



Mark Roche
People leave bosses, not jobs.

Le persone lasciano i capi, non il loro lavoro

Mi piace



Jane Ria Lowell
That they actually listen

I capi sono coloro che ascoltano davvero

Mi piace Rispondi 1 sett.



Mercy M. Nyasulu
Patience and tolerance.

Pazienza e tolleranza

Mi piace Rispondi 1 sett.



↳ 8 risposte



Anane Powell
Give people the opportunity to exhibit their capabilities regardless of their qualifications.

**Dare alle persone l'opportunità
di mostrare le loro abilità,
Indipendentemente dal ruolo formale**

Mi piace Rispondi 1 sett.





Nomen France

The boss must be humble

Il capo deve essere umile

Mi piace Rispondi 1 sett.



Karen R. Borley

Leading by example.  9

Il capo è chi guida gli altri attraverso l'esempio

Mi piace Rispondi 1 sett.

LE QUALITÀ DEL MIGLIOR LEADER DEL MONDO

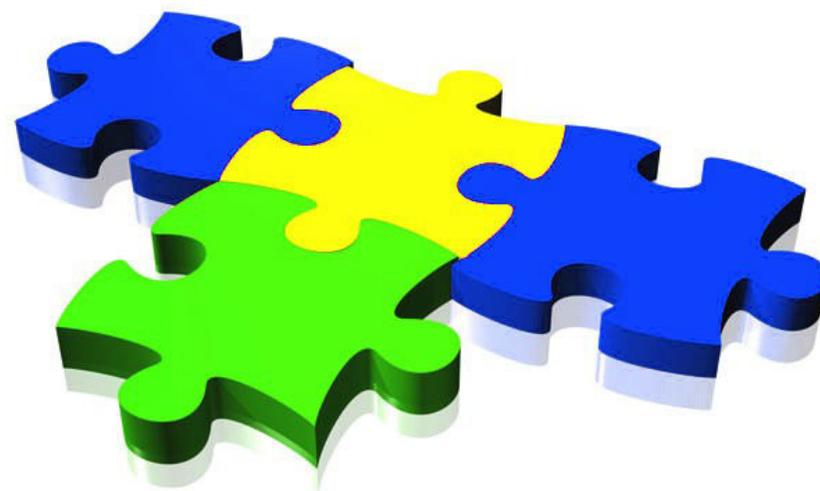




1. Empatia



2. Soluzioni



3. Sicurezza



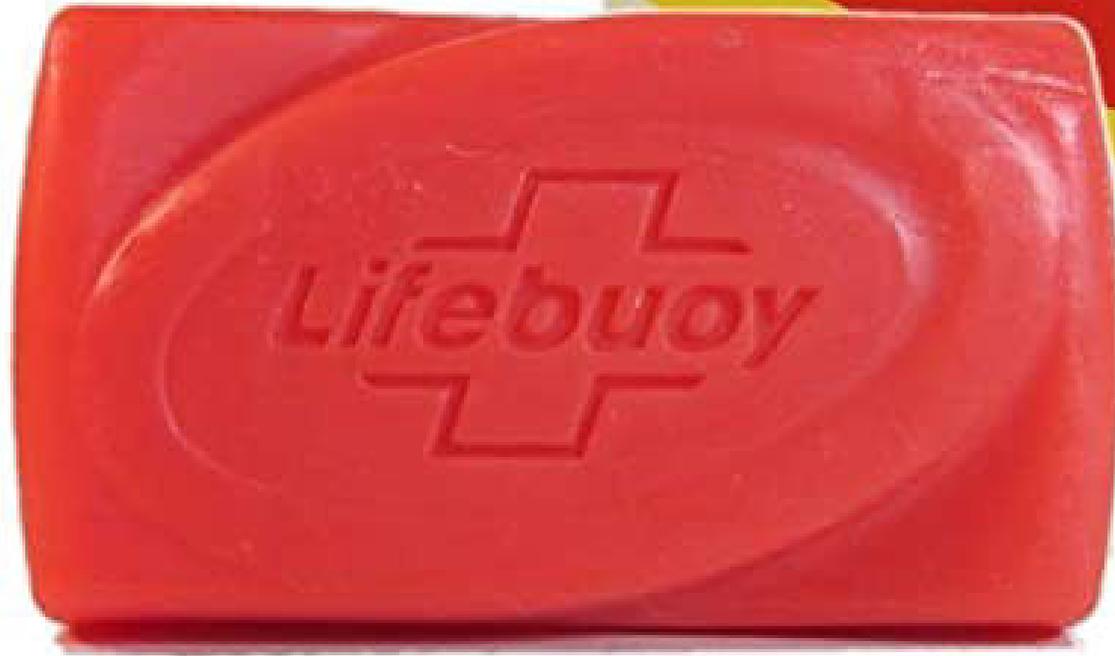
4. Oltre (rabbia e stress)



5. Oltre (visione)



Unilever



MISSIONE

Per noi è facile: ce la indica la legge



VISIONE

Non solo dell'Ente, ma anche del team



VALORI



COMPORAMENTI – AZIONI



Longport Police Department

Borough of Longport, New Jersey



Contattaci

A proposito di capo Culmone

Codice Etico

Missione, Visione, Motto e Valori Fondamentali

Dichiarazione di visione

Lo scopo di una dichiarazione di visione è esprimere le aspirazioni e gli obiettivi di un'organizzazione. Ci dedichiamo all'eccellenza nel servizio attraverso l'impegno delle nostre persone nel lavoro di squadra, nell'integrità e nei nostri valori fondamentali. Insieme lavoriamo per essere la comunità più sicura del New Jersey.

Valori fondamentali

I valori fondamentali sono le convinzioni fondamentali di un'organizzazione.

- **Integrità** : ci comportiamo con onestà, onore, etica e nobiltà senza compromessi in tutte le situazioni e relazioni.
- **Dignità umana**: riconosciamo e riconsociamo il valore di tutte le persone svolgendo i nostri doveri con dignità, rispetto e considerazione deliberata verso tutti.
- **Giustizia**: serviamo la nostra comunità in modo imparziale e imparziale, applicando uguale protezione a tutti ai sensi della legge e facendo rispettare in modo equo lo stato di diritto che abbiamo giurato di sostenere.
- **Professionalità** : siamo responsabili nei confronti di noi stessi e del pubblico per la qualità del nostro servizio. Ci impegniamo per l'eccellenza negli standard di competenza e condotta in tutti gli aspetti delle nostre funzioni. Cerchiamo di migliorare continuamente noi stessi, il nostro dipartimento e le nostre relazioni con la comunità.
- **Leadership**: una leadership ferma e risoluta è un segno distintivo del nostro dipartimento. Affidiamo ai nostri membri una guida etica e responsabile all'interno dell'organizzazione e della comunità che serviamo.

NORD CHICAGO



Chi siamo

[Dal capo](#)

[Missione, Valori, Visione](#)

[Contattaci](#)

[Elenco del personale](#)

Missione, Valori e Visione



Il Dipartimento della pubblica sicurezza e dei servizi di polizia è un'agenzia di polizia a servizio completo con personale ventiquattro ore al giorno, sette giorni alla settimana da agenti delle forze dell'ordine e spedizionieri certificati.

Dichiarazione di missione

Il Michigan Tech Department of Public Safety and Police Services è dedicato a proteggere e servire la ricerca della nostra comunità per un'esistenza pacifica e sicura, libera dalla paura e con valori democratici applicati equamente a tutti i componenti.



Visione e valori

La nostra missione e visione: ciò che vogliamo ottenere

La nostra missione è mantenere Londra sicura per tutti. Per farlo:

1. Concentrarsi su ciò che conta di più per i londinesi.
2. Lavorare a stretto contatto con i partner e il pubblico.
3. Raggiungere i migliori risultati nel perseguimento della giustizia e nel sostegno alle vittime.

A sostegno di questa missione, vogliamo guidare la polizia del 21° secolo e:

4. Cogliere le opportunità dei dati e della tecnologia digitale.
5. Prendersi cura l'uno dell'altro, lavorare come una squadra ed essere un posto attraente in cui lavorare.
6. Impara dall'esperienza, dagli altri, e sforzati costantemente di migliorare.
7. Essere riconosciuta come organizzazione responsabile, esemplare ed etica.

In definitiva, la nostra visione del Met è quella di essere il servizio di polizia più affidabile al mondo.

Contribuiamo a rendere Londra la città più sicura del mondo, proteggiamo la sua reputazione unica di città aperta e accogliente e vogliamo che i londinesi siano orgogliosi della loro polizia.





Visione e valori

I nostri valori, standard e comportamenti

I nostri valori condivisi riflettono la natura speciale e le esigenze della polizia di Londra. Sono importanti per noi perché modellano e guidano il nostro modo di lavorare.

- Professionalità
- Integrità
- Coraggio
- Compassione

ORA TOCCA A TE!

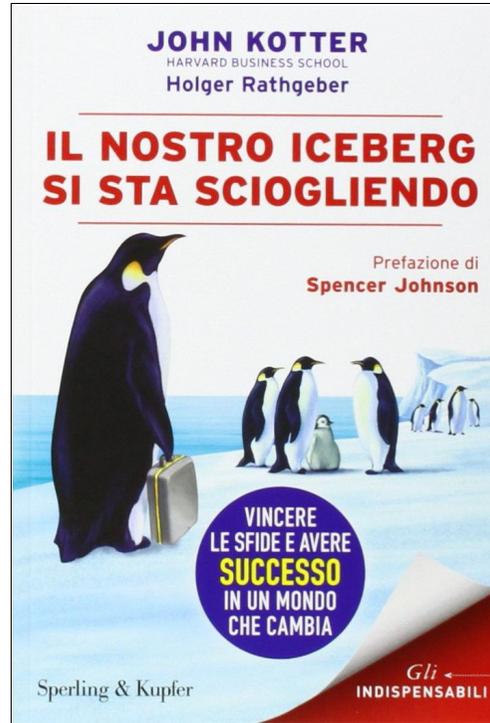
IL PURPOSE

Quale significato speciale
voglio dare al mio lavoro?
Quale impatto voglio
produrre sui miei utenti?

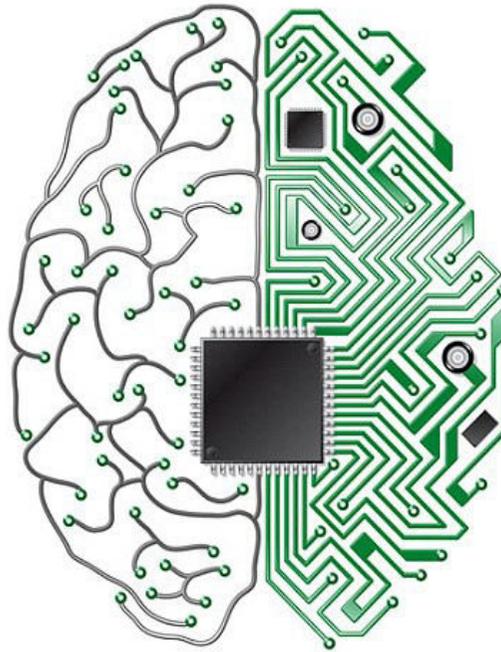




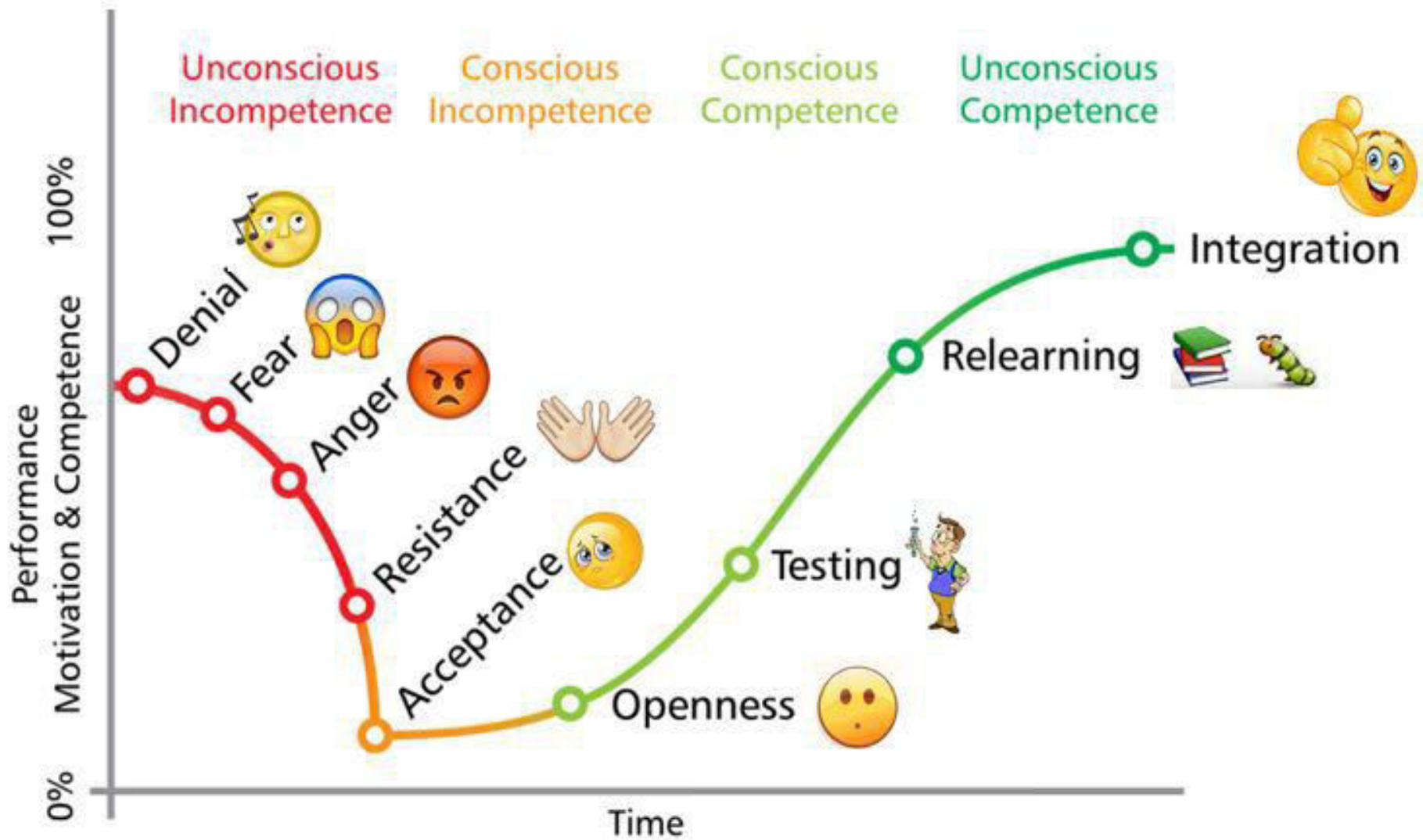
6. Cambiamento

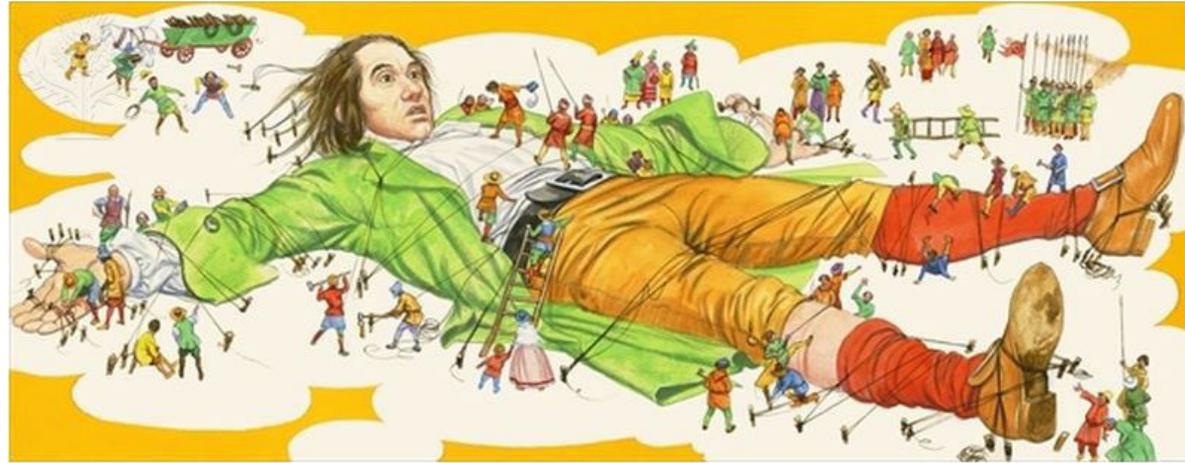


O lo subisci, o lo anticipi



Perché è così temuto?





O cresci, o muori



People at Work 2022: A Global Workforce View

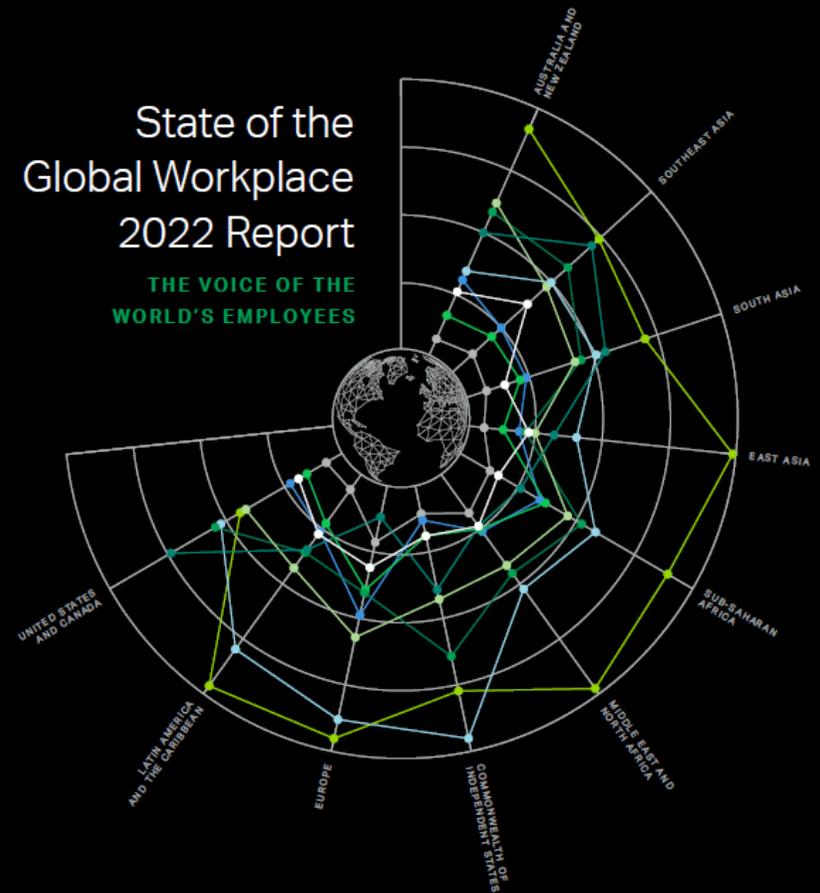
Nela Richardson, Ph.D.

Marie Antonello



State of the Global Workplace 2022 Report

THE VOICE OF THE
WORLD'S EMPLOYEES



*Discover how employees around the world
experienced life and work last year.*

Employee Engagement and Life Evaluation | Daily Negative Emotions
Environmental, Social and Governance | Job Market

GALLUP



Prima della pandemia

- **Solo il 18% era pienamente coinvolta nella sua attività**
- **Solo il 14% nutriva fiducia nel suo capo**



La pandemia ha migliorato o peggiorato
la situazione, secondo voi?



Europe

EMPLOYEE ENGAGEMENT

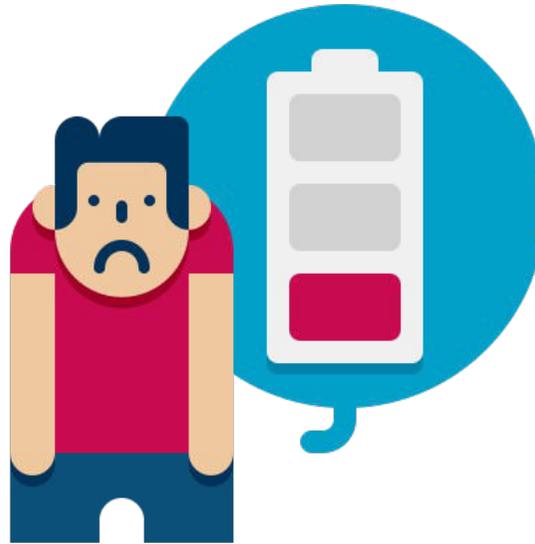
Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change*	% Engaged	Rank	Country	Change*	% Engaged
1	Romania	+3	33	21	Germany	+1	16
2	Estonia	+1	25	22	Slovenia	0	16
3	North Macedonia	+5	25	23	Slovakia	+3	16
4	Iceland	+2	24	24	Czech Republic	0	16
5	Kosovo	-3	24	25	Poland	+2	14
6	Lithuania	+9	24	26	Finland	+4	13
7	Albania	0	23	27	Netherlands	0	12
8	Denmark	+2	22	28	Greece	+3	11
9	Montenegro	+3	21	29	Switzerland	-1	11
10	Latvia	+5	21	30	Belgium	-1	11
11	Bulgaria	+4	21	31	Ireland	-1	11
12	Malta	0	21	32	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	+1	10
13	Hungary	+1	21	33	United Kingdom	-2	9
14	Sweden	+2	21	34	Austria	-1	9
15	Bosnia and Herzegovina	+4	20	35	Spain	+1	9
16	Cyprus	0	20	36	Luxembourg	0	8
17	Norway	+2	19	37	France	-1	6
18	Portugal	+1	19	38	Italy	0	4
19	Serbia	+1	17				
20	Croatia	+5	17				

Change indicates the difference in percentage points when comparing the average from 2018, 2019 and 2020 with the average from 2019, 2020 and 2021.

[▶ Back to region](#)





Se meno del 20% del lavoro consiste in cose
che ti appassionano, allora sei molto più esposto/a
al logoramento psicofisico

ORA TOCCA A TE!

LA SETTIMANA SCORSA...



- Sono andato a lavorare tutti i giorni con entusiasmo?
- Ho avuto la possibilità di usare i miei punti di forza?
- Ho avuto la sensazione di progredire?

Follia è fare sempre
la stessa cosa e
aspettarsi
risultati
diversi...

Albert Einstein

COACHING P.A.
Illuminate Your Potential 

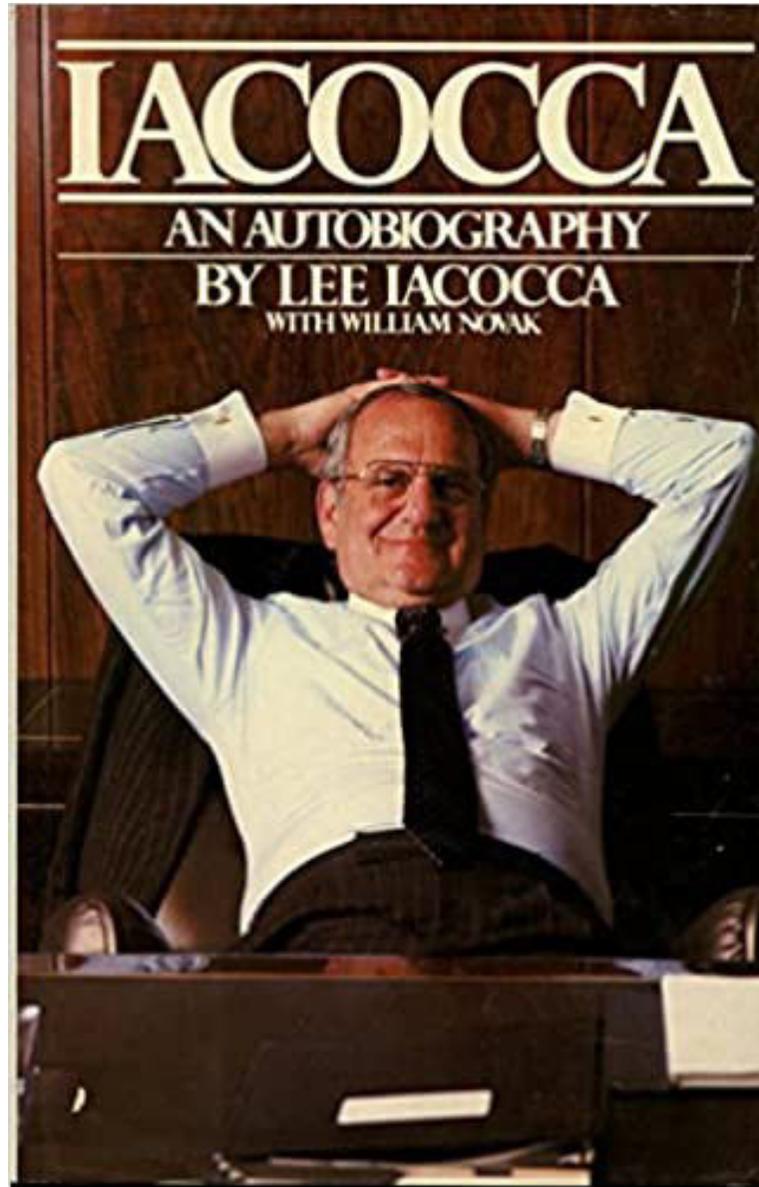


Le due leve del cambiamento

- a. Urgenza (dolore)
- b. Vantaggio (piacere)



7. Team



9 C

1. CURIOSITÀ
2. CREATIVITÀ
3. COMUNICAZIONE
4. CARATTERE
5. CORAGGIO
6. CONVINZIONE
7. CARISMA
8. COMPETENZA
9. BUON SENSO (COMMON SENSE)

WITH A NEW INTRODUCTION

"Warren Bennis's most important book."—PETER DRUCKER

ON BECOMING A LEADER

THE LEADERSHIP CLASSIC

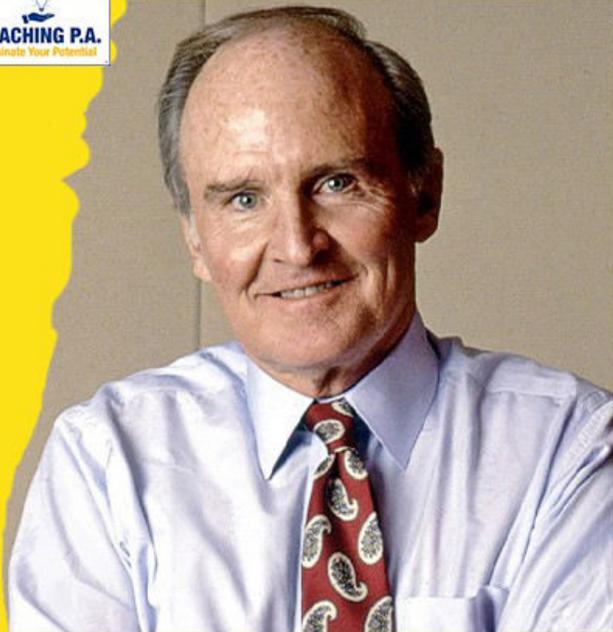
WARREN
BENNIS

™

UPDATED & EXPANDED



- 1. VASTA CULTURA (intesa come interessi in ambiti anche molto diversi fra loro)**
- 2. CURIOSITÀ ILLIMITATA**
- 3. ENTUSIASMO ILLIMITATO**
- 4. FIDUCIA NELLE PERSONE**
- 5. VOLONTÀ DI RISCHIARE**
- 6. DEDIZIONE ALL'ECCELLENZA**
- 7. PROATTIVITÀ**
- 8. VISIONE**

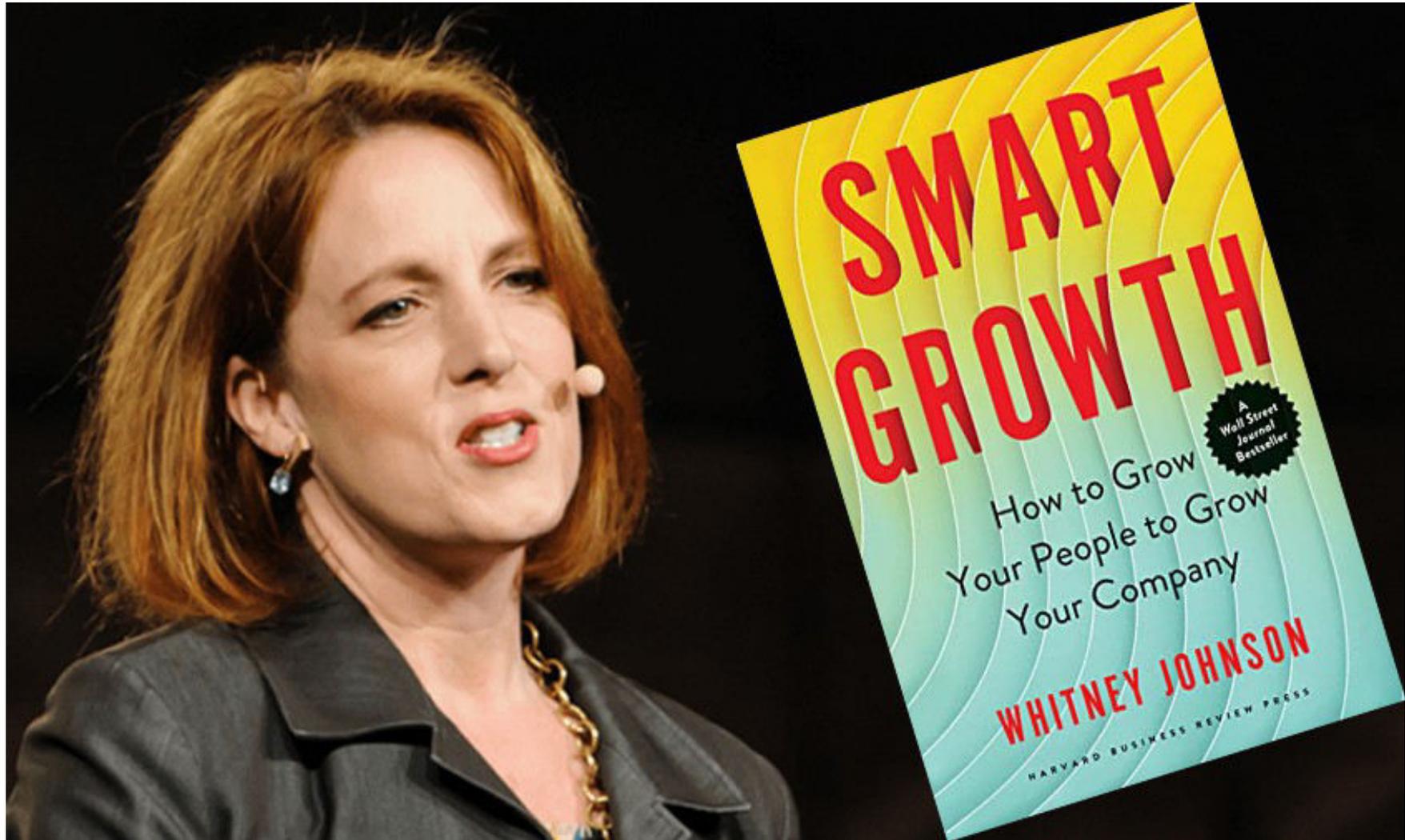


«Il successo, prima di diventare leader, sta tutto nel crescere.

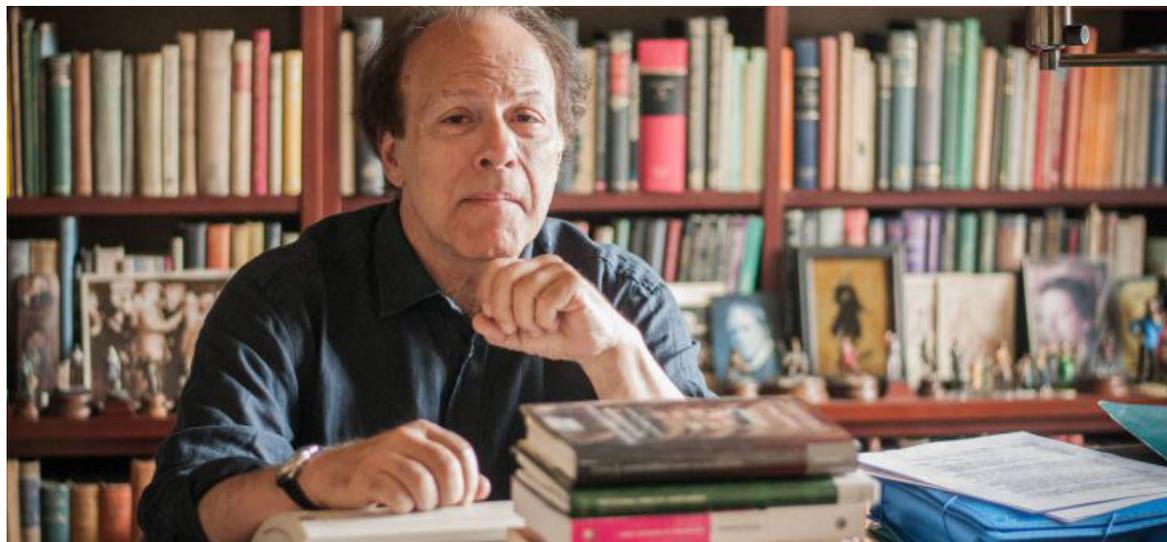
Una volta diventati leader, invece, il successo sta tutto nel far crescere gli altri».

Jack Welch
(1935-2020)

CEO di General Electric dal 1981 al 2001







Verità

**«Ciò che dura si sciupa e finisce per marcire, ci annoia,
si rivolta contro di noi, ci satura, ci stanca»**

Javier Marías (1951-2022)



**Quando crea una squadra, il leader
diversifica e sceglie persone che si trovano in tutte
le principali fasi della curva dell'apprendimento**

LA FORMULA DEL TEAM DI SUCCESSO

$$(Q + I) \times M = R$$

- **Q**ualità
- **I**nfrastruttura
- **M**otivazione
- **R**isultati

ORA TOCCA A TE!

LA FORMULA IN TABELLA



Q		I		M	
Elementi che compongono la Qualità	Li abbiamo sì/no	Elementi che compongono l'Infrastruttura	Li abbiamo sì/no	Elementi che compongono la Motivazione	Li abbiamo sì/no
1. Competenze tecniche		1. Chiarezza degli obiettivi		1. Visione	
2. Empatia		2. Chiarezza delle aspettative		2. Gestione degli errori (no colpa)	
3. Orientamento alle soluzioni		3. Chiarezza dei ruoli		3. Gestione del successo	
4. Attitudine al cambiamento		4. Condivisione regole del gioco		4. Collaborazione generosa	
5. Attenzione ai dettagli		5. Condivisione delle informazioni		5. Spirito di sacrificio	
6. Proattività		6. Gestioni riunioni		6. Compassione	
7. Adattabilità		7. Gestione conflitto		7. Curiosità	





Schema ricorrente

Leadership = Potere = Esercizio del controllo sugli altri



I leader spesso pensano che il **potere** derivi dai loro ruoli e titoli formali, dai risultati precedentemente raggiunti, dalle competenze, dall'esperienza e dalle informazioni che controllano



I leader che sottolineano potere, competenza e credenziali tendono a proiettare **forza** prima di stabilire fiducia. Risultato: suscitano **paura**, che genera comportamenti disfunzionali



Di conseguenza...

**I leader più efficaci mostrano sia forza, sia calore.
Nulla stabilisce la fiducia in modo più efficace della
connessione emotiva**

SU QUALE TAVOLO SI GIOCA LA VERA PARTITA DELLA LEADERSHIP?





Emozioni



Aperta o chiusa?

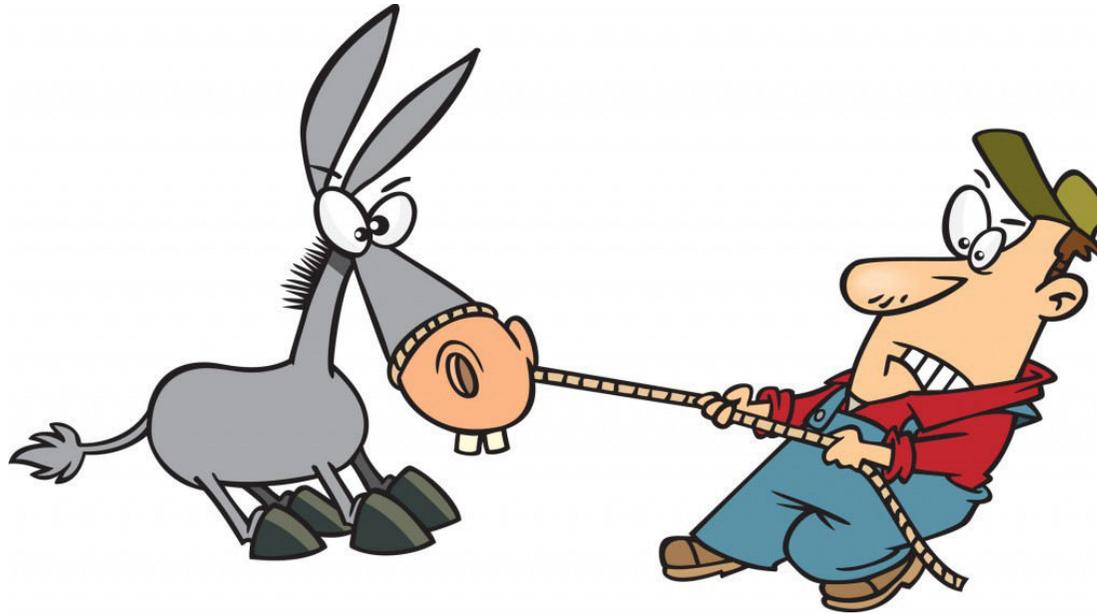


Thích Nhất Hạnh

KUNG FU EMOTIVO



1. L'aspettativa



Non tocca a te



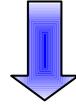
Stai cercando nel posto sbagliato

- Affetto
- Affidabilità
- Altruismo
- Apertura mentale
- Apprezzamento
- Armonia
- Auto controllo
- Chiarezza
- Compassione
- Coerenza
- Comprensione
- Cooperazione
- Cortesia
- Creatività
- Determinazione
- Dignità
- Dinamismo
- Disciplina
- Discrezione
- Empatia
- Equità
- Fedeltà
- Fiducia
- Generosità
- Gentilezza
- Gratitudine
- Immediatezza
- Impegno
- Indipendenza
- Integrità
- Lealtà
- Leggerezza
- Obbedienza
- Onestà
- Professionalità
- Puntualità
- Risolutezza
- Rispetto
- Semplicità
- Senso del dovere
- Sincerità
- Supporto
- Umiltà
- Verità

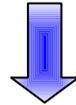


2. Il rimuginare

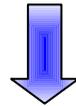
PENSIERI (dominanti)



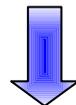
LINGUAGGIO (CV – CPV – CNV)



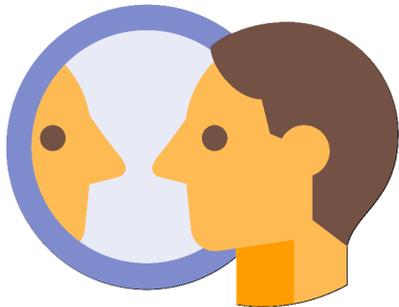
EMOZIONI



CONVINZIONI & COMPORTAMENTO



RISULTATI



50% 50%

Non è solo “colpa” degli altri

**SPOSTA IL TUO FOCUS
MENTALE E GOVERNA
LA TUA EMOTIVITÀ**



grazie!

1. Esprimi gratitudine alla vita



2. Sorridi di più



E tanto altro ancora...



I prossimi appuntamenti online sulle **Soft Skills** con **Formazione Maggioli**

POTERI MAGICI AL FRONT OFFICE

Le principali tecniche di comunicazione con il pubblico

Mercoledì 2 novembre 2022 (prima parte)

Lunedì 7 novembre 2022 (seconda parte)

Lunedì 14 novembre 2022 (terza parte)

Dalle 9.30 alle 12.30

Link diretto: <https://formazione.maggioli.it/pubblica-amministrazione/personale-ed-organizzazione/poteri-magici-al-front-office-2986.html>

MANI SULLA TASTIERA!

**La scrittura efficace nella comunicazione con il pubblico.
Capire e farsi capire anche a distanza**

**Lunedì 28 novembre 2022 (prima parte)
Venerdì 2 dicembre 2022 (seconda parte)**

Dalle 9.30 alle 12.30

Link diretto: <https://formazione.maggioli.it/pubblica-amministrazione/personale-ed-organizzazione/mani-sulla-tastiera.html>

LEADER SI DIVENTA

Carisma e strumenti innovativi al servizio di chi ricopre un ruolo di vertice: perché la capacità di guidare e tenere unite le persone viene prima dei risultati

**Martedì 7 febbraio 2023 (prima parte)
Giovedì 9 febbraio 2023 (seconda parte)**

Dalle 9.30 alle 12.30

Link diretto: <https://formazione.maggioli.it/pubblica-amministrazione/personale-ed-organizzazione/leader-si-diventa-2990.html>

CAPI, COLLEGHI, COLLABORATORI

Nel team che funziona sono di casa fiducia, rispetto, motivazione: ciascuno dà il meglio di sé, a ogni livello, per raggiungere i risultati. E mai più conflitti distruttivi in ufficio. Non ce li possiamo più permettere...

**Martedì 7 marzo 2023 (prima parte)
Giovedì 9 marzo 2023 (seconda parte)**

Dalle 9.30 alle 12.30

Link diretto: <https://formazione.maggioli.it/pubblica-amministrazione/personale-ed-organizzazione/capi-colleghi-collaboratori.html>