PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5782 di Mercoledì 05 febbraio 2025

Cultura della sicurezza: i diversi tipi di leadership

L'importanza della leadership per sviluppare una cultura organizzativa della sicurezza: "Una questione di feeling.."

Si sente molto parlare di come un buon leader faccia la differenza all'interno di un gruppo di lavoro, sia per la promozione di un clima sereno e stimolante, sia per la sedimentazione di una cultura organizzativa che punti a trattenere i talenti. Tutto questo è vero anche quando si parla di sicurezza sul lavoro: la leadership gioca infatti un ruolo cruciale nella promozione di una cultura organizzativa della sicurezza, influenzando percezioni, comportamenti e pratiche all'interno dell'azienda. Comunicazione aperta, utilizzo del feedback come processo incentivate ed esempio personale, sono gli elementi che permettono ai leader di creare un ambiente di fiducia e collaborazione, essenziale per il benessere e la sicurezza dei dipendenti. La formazione dei leader su questi aspetti emerge come una strategia chiave per raggiungere l'obiettivo di una cultura della sicurezza solida e duratura.

Quando si parla di una **cultura organizzativa di sicurezza**, si fa riferimento a percezioni, valori, credenze, comportamenti e pratiche condivise all'interno di un'organizzazione riguardo alla sicurezza sul lavoro. Questo concetto è strettamente connesso a quello di **clima di sicurezza**, inteso come gli atteggiamenti e le percezioni di sicurezza di un determinato gruppo organizzativo in un determinato momento. La cultura della sicurezza si esprime quindi attraverso il clima della sicurezza, fornendone una sorta di "istantanea": alcuni autori ritengono che si possa paragonare il clima della sicurezza all'"**umore**" dell'organizzazione (in grado di mutare ed espressione di un determinato momento nel tempo), mentre invece la cultura organizzativa, che riflette credenze e valori profondi, può essere paragonata alla "**personalità"** di un'organizzazione. Un clima di sicurezza positivo, dunque, favorisce una maggiore conformità alle normative di sicurezza e un coinvolgimento attivo dei collaboratori nelle iniziative relative alla sicurezza.

In questo contesto, la leadership, insieme ad altri fattori cruciali come le politiche aziendali e i comportamenti dei lavoratori, risulta come uno degli elementi indispensabili per promuovere una cultura organizzativa della sicurezza. La letteratura scientifica è concorde nel determinare le caratteristiche in grado di raggiungere questi esiti: un clima di fiducia e collaborazione, promosso da una comunicazione aperta e frequente riguardo alle questioni di sicurezza, per esempio, permette ai collaboratori di sentirsi maggiormente a proprio agio nel segnalare problemi di sicurezza o mettere in atto comportamenti sicuri, partecipando anche ad iniziative sul tema. Inoltre, quando i leader modellano comportamenti sicuri, incoraggiano un feedback continuo e dimostrano un impegno personale per la sicurezza, riconoscendo e premiando i comportamenti adeguati alle norme di sicurezza, creano un ambiente in cui la sicurezza è vista come una priorità condivisa e rafforzano l'importanza della sicurezza all'interno dell'organizzazione.

Pubblicità

Questi comportamenti possono essere ricondotti a stili di leadership specifici, che la letteratura scientifica ha ampiamente confermato efficaci nel promuovere una cultura della sicurezza e nel prevenire comportamenti non sicuri: lo stile transazionale e quello trasformazionale ? quest'ultimo, in particolare, emerge come il modello che produce i risultati più positivi.

La **leadership transazionale** si concentra sul raggiungimento degli obiettivi immediati e sulle ricompense contingenti. Questo stile si basa su scambi diretti tra leader e dipendenti, come premi per comportamenti sicuri e feedback per performance soddisfacenti.
Sebbene la leadership transazionale favorisca la conformità e l'efficienza, può essere rischiosa quando è troppo orientata a premi e punizione, generando un clima di paura, in cui i dipendenti sono riluttanti a segnalare problemi di sicurezza per paura di ripercussioni. Inoltre, la leadership transazionale tende a enfatizzare **obiettivi a breve termine**, trascurando lo sviluppo di una cultura della sicurezza più solida e duratura. Per questi motivi è importante sì utilizzare premi e ricompense per incoraggiare l'adozione di comportamenti sicuri, ma sempre con cautela e attenzione a non instaurare meccanismi potenzialmente disfunzionali sul lungo periodo.

La **leadership trasformazionale** si concentra sul benessere dei lavoratori, sull'incoraggiamento alla crescita personale e professionale, e sull'adattamento ai cambiamenti. Le dimensioni chiave di questo stile di leadership sono quattro:

1. **Influenza idealizzata (carisma)**: i leader dimostrano un comportamento etico e valori forti, fungendo da modelli di ruolo, guadagnandosi in questo modo la fiducia, il rispetto e l'ammirazione dei loro team, infondendo in loro orgoglio. Questo comportamento incoraggia i dipendenti a emulare i valori e le azioni del leader.
2. **Motivazione ispiratrice**: i leader stabiliscono obiettivi elevati e sfidanti, comunicando una visione chiara e coinvolgente del futuro. Ispirano e motivano i propri seguaci al raggiungimento degli obiettivi, promuovendo entusiasmo e impegno attivo.
3. **Stimolazione intellettuale**: i leader incoraggiano la creatività e l'innovazione sfidando i follower a pensare in modo critico, esplorando nuove idee e approcci e promuovendo la risoluzione dei problemi. Promuovono un ambiente in cui i dipendenti si sentono liberi di esprimere le proprie opinioni e di proporre soluzioni innovative ai problemi.
4. **Considerazione individualizzata**: i leader prestano attenzione ai bisogni individuali e allo sviluppo dei propri follower. Forniscono supporto, tutoraggio, opportunità di crescita personale e mentoring, riconoscendo e valorizzando le differenze tra i dipendenti. Questo approccio aiuta a sviluppare le capacità e le potenzialità di ciascun individuo.

Studi scientifici hanno dimostrato che i leader trasformazionali sono associati a una riduzione dello stress, a una maggiore soddisfazione lavorativa e, soprattutto, a una minor incidenza di infortuni sul lavoro. Un leader che funge da modello di comportamento etico e sicuro ispira i dipendenti a seguire il suo esempio, promuovendo una cultura di sicurezza radicata e duratura. La leadership trasformazionale stimola anche il benessere psicologico, contribuendo a un ambiente lavorativo sano e prevenendo fenomeni come il burnout.

Una domanda che sorge spontaneamente e legittimamente a questo punto è: "come implementare concretamente questi stili di leadership?". La risposta più immediata riguarda la possibilità di **formare** i leader, adottando un approccio integrato che combini leadership trasformazionale e pratiche di sicurezza mirate. I programmi formativi dovrebbero infatti focalizzarsi sulla creazione di un **dialogo aperto e trasparente sulla sicurezza**, sul **riconoscimento** e la **gestione** dei **comportamenti a rischio**, sul riconoscimento e valorizzazione dei contributi dei collaboratori alla sicurezza e sulla promozione di una cultura della sicurezza attraverso l'esempio personale, creando un ambiente di lavoro in cui tutti si sentano responsabili e impegnati per il benessere comune. I prodotti di tali interventi formativi dovrebbero essere leader capaci di **comunicare** in modo aperto, di modellare comportamenti in grado di ispirare e di **gestire le relazioni**, creando lo spazio per far emergere e accogliere **emozioni**, **esigenze e bisogni** di tutti i collaboratori. Un leader che promuove un ambiente in cui i dipendenti si sentono liberi di esprimere preoccupazioni senza timore di ritorsioni crea un clima di sicurezza in cui la segnalazione dei rischi è incoraggiata, riducendo significativamente il numero di incidenti. Solo in questo modo le organizzazioni possono sviluppare una solida cultura della sicurezza, migliorando la qualità del lavoro.

In conclusione, la leadership è un elemento fondamentale per promuovere una cultura positiva della sicurezza. I leader non solo

stabiliscono le aspettative, ma influenzano anche le percezioni e le attitudini dei dipendenti riguardo alla sicurezza, modellando comportamenti e interazioni che possono rafforzare o indebolire la cultura della sicurezza. La leadership trasformazionale, in particolare, si dimostra il miglior approccio, insieme a pratiche di comunicazione aperta, per creare un clima di sicurezza positivo e una cultura della sicurezza duratura, che non solo migliora le performance di sicurezza, ma contribuisce anche al benessere complessivo dell'organizzazione. Investire nella formazione e nello sviluppo di leader efficaci è quindi una strategia chiave per ogni organizzazione che desidera migliorare la propria cultura della sicurezza e garantire un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i suoi dipendenti.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta Sistemico Relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Esperto in Psicologia della Salute Organizzativa e Psicologia della Sicurezza Lavorativa

Bibliografia:

Jiang, Z., Zhao, X., Wang, Z., & Herbert, K. (2024). Safety leadership: A bibliometric literature review and future research directions. *Journal of Business Research*, *172*, 114437.

Servadio, M. (2015). Safety leadership e comunicazione efficace. Fattore umano, sicurezza sul lavoro e interventi nelle organizzazioni. *EPC Editore.*

Licenza Creative Commons