

Di Bisio C., in *Psicologia della sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*, Giunti Organizzazioni Speciali, 2009

#### ***4. La genesi dei comportamenti sicuri: gruppo, clima e leadership***

Nel capitolo precedente sono state esaminate le principali prospettive storiche ed alcune tendenze attuali per quanto riguarda la comprensione degli incidenti ed infortuni sul lavoro. Si è visto che le diverse correnti di pensiero psicologiche ed organizzative hanno dato contributi importanti per la comprensione del fenomeno.

È necessario approfondire un aspetto che è centrale nell'approccio proposto in questo libro, cioè il contributo della psicologia sociale e in particolare la psicologia dei gruppi di lavoro.

Si prenderanno quindi in esame i temi del gruppo e delle sue dinamiche, del clima e della leadership; si cercherà di capire in che modo tali aspetti sono in relazione con i comportamenti sicuri e con gli incidenti.

Ciò è particolarmente importante per il percorso logico di questo libro, in quanto si è sostenuto fin dai principi fondamentali proposti nel capitolo introduttivo che esista una grossa continuità fra fenomeno incidentale – e conseguenti infortuni –, fattori di rischio psicosociale e benessere. Tale proposta può essere compresa soltanto in una prospettiva psicosociale. Nel leggere il presente capitolo si abbia cura di rammentare che le dinamiche del gruppo e gli eventi riguardanti l'interdipendenza nei gruppi e nelle organizzazioni hanno una profonda influenza sulla condivisione di una cultura di sicurezza e sulla costruzione di senso e di significato attorno a quanto riguarda il lavoro, quindi anche – cfr. cap. secondo – sulle immagini identitarie che vengono mobilitate nel lavorare, sul potenziale di stress insito nel lavoro, eccetera.

##### *4.1 Gruppo e sicurezza: le norme di gruppo*

Secondo Tesluk e Quigley (2003) i gruppi di lavoro e i team sono importanti unità di analisi per la comprensione della salute, sia per l'aiuto che possono fornire ad evitare infortuni e malattie, ad esempio fornendo un clima che supporta la sicurezza, sia per la promozione di un efficace funzionamento, ad esempio facilitando il vantaggio competitivo di un'organizzazione attraverso lo sviluppo di innovazioni.

L'influenza dei fenomeni di gruppo per la sicurezza è stata ampiamente sottostimata fino ad oggi. L'influenza del comportamentismo sulla psicologia del lavoro americana ha portato a focalizzare l'attenzione sul livello del

singolo lavoratore, assumendo in tal modo che le cause degli incidenti o dei comportamenti insicuri risiedono nel lavoratore che agisce tali comportamenti. Forti evidenze suggeriscono invece che fenomeni a livello del gruppo sono spesso fattori che contribuiscono o addirittura determinano gli incidenti (Reason, 1990).

Secondo Tesluk e Quigley (cit.) esistono alcuni stati del gruppo importanti per i gruppi che lavorano in sicurezza e salute.

Il primo tipo di stati ha a che vedere con gli elementi *normativi*; le norme sono regole informali che i gruppi adottano per regolare e regolarizzare i comportamenti nel gruppo. Hanno la finalità di consentire la sopravvivenza del gruppo, di conoscere in anticipo i comportamenti degli altri, di evitare problemi interpersonali, di comunicare i valori centrali del gruppo e chiarire che cosa distingue l'identità del gruppo. Esse hanno una grande influenza sul comportamento dei membri, e di conseguenza sui comportamenti sicuri. Nei gruppi dove esistono norme consolidate di comportamento sicuro, sarà più probabile trovare un impegno verso la sicurezza. Norme troppo stringenti e gruppi troppo coesi possono però far venir meno la possibilità di dissenso e di conflitto costruttivo.

Il secondo tipo di stati regola gli aspetti *motivazionali*. Esistono aspetti di motivazione collettiva che nascono dagli scambi e dalle interazioni riferite ai compiti, al contesto, ai processi, alle prestazioni del gruppo. Ad esempio il senso di efficacia collettiva.

Il terzo tipo di stati include le varie forme di cognizioni condivise, gli aspetti *cognitivi* del gruppo. Ad esempio spesso i gruppi hanno modelli mentali per affrontare le situazioni e i problemi; questi modelli e strutture di conoscenza aiutano i membri del gruppo a coordinarsi meglio.

Se ad esempio un gruppo di lavoro sta completando l'assemblaggio di un articolo da inviare ad un cliente, si può dire che in quanto gruppo essi condividono alcune norme, quali ad esempio il fatto di rispettare un orario – norma esplicita e formalizzata – o di indossare solo occasionalmente un paio di guanti che dovrebbero invece indossare sempre per motivi di sicurezza – norma non formalizzata ma rispettata nei fatti –; ma condividono anche aspetti motivazionali, ad esempio le emozioni positive nel vedere che l'articolo destinato al cliente prende forma; ed hanno in comune anche aspetti cognitivi, cioè ad esempio il fatto di interpretare allo stesso modo un segnale che il loro impianto manda loro, oppure il modo di diagnosticare un problema di qualità.

Nel seguito si presenteranno i principali punti di riferimento sul clima e sulla leadership, aspetti della vita dei gruppi che negli ultimi anni hanno ricevuto grossa attenzione da parte degli esperti di aspetti psicosociali e organizzativi della sicurezza.

#### 4.2 Il clima di sicurezza

L'espressione *clima di sicurezza (safety climate)* rappresenta un costrutto molto importante perché descrive il fulcro dell'intersezione tra processi organizzativi e psicologici ed il rapporto di tali processi con la sicurezza.

Lewin, Lippitt e White (1939) hanno coniato il termine *climate* proprio per descrivere il contesto sociale determinato dal leader e che varia lungo un continuum autocratico – democratico – laissez faire. La loro descrizione del

comportamento, degli atteggiamenti e delle emozioni del gruppo, lascia pochi dubbi sul fatto che il clima influenzi il benessere psicologico.

Le tassonomie disponibili (ad es. Ostroff, 1993) riguardo alle dimensioni globali del clima, intendono chiarire il significato centrale di questo costrutto individuando i tre attributi fondamentali attraverso i quali è possibile valutare l'ambiente di lavoro:

- Attributi sociali quali partecipazione, cooperazione, vantaggi sociali;
- Crescita personale, cioè l'autonomia, il miglioramento delle proprie abilità, le sfide;
- Attributi strumentali, cioè la formalizzazione, la gerarchia, i vantaggi estrinseci.

Tali attributi sarebbero particolarmente rilevanti per il benessere e la motivazione dei dipendenti; probabilmente per tale ragione molte ricerche hanno considerato come esiti del clima indicatori diretti o indiretti come *job satisfaction*, impegno organizzativo, assenteismo e turnover, benessere psicologico e prestazione sul lavoro (Ostroff, cit.).

Le attuali ricerche sono più centrate su aspetti specifici che su aspetti generali del clima, ad esempio il clima di sicurezza.

Un collegamento fra le percezioni di clima e l'attribuzione di senso è reso esplicito in Zohar (2003). Egli evidenzia che il clima può essere inteso secondo un modello di valutazione gerarchico – cioè che valuta dapprima elementi più generali e importanti – in cui le percezioni di clima sono associate a referenti cognitivi. Dapprima vengono valutate le politiche e le procedure organizzative – ad esempio l'enfasi posta su un particolare obiettivo strategico –; poi sono oggetto di valutazione le conseguenze attese dal fatto di agire in consonanza con tale obiettivo, determinando in tal modo la loro rilevanza motivazionale per i dipendenti. Il clima specifico (ad esempio il clima di sicurezza) è l'integrazione di queste due valutazioni. “This process derives from a collective effort of employees' making sense of the organization, resulting in a consensual, socially validated assessment” (p. 204). Quindi il clima rappresenta l'interpretazione socialmente condivisa dai dipendenti circa l'ambiente organizzativo, e informa il tipo di comportamento di ruolo che dovrebbe essere riconosciuto e ricompensato.

Dal punto di vista cognitivo le percezioni di priorità derivano dai comportamenti mostrati con una certa consistenza dai manager, non dalle procedure dichiarate ma da quelle messe in atto, in modo che la costruzione del clima si basi sulla priorità vera, e rifletta la priorità su cui c'è consenso.

Nel seguito, la relazione fra il costrutto di clima e la sicurezza sul lavoro verrà approfondita ripercorrendo le principali ricerche che si sono focalizzate sull'influenza che il gruppo e la leadership possono esercitare su di essa.

Neal e Griffin (2000) hanno fornito un modello sistematico di clima di sicurezza nelle organizzazioni in cui hanno analizzato gli antecedenti e le conseguenze del clima sia a livello individuale che organizzativo. Alla base di tale modello vi è la considerazione che determinati fattori come la percezione del clima di sicurezza, il modo di porsi verso il lavoro ed il modo di interagire con gli altri rispetto a questioni legate alla sicurezza, possano avere un impatto diretto su eventi come gli incidenti sul posto di lavoro.

Per poter approfondire questo tema Neal e Griffin (cit.) hanno illustrato ed integrato due diverse aree di ricerca focalizzatesi una sul costrutto generale di clima psicologico nelle organizzazioni, l'altra sulla natura delle performance lavorative. Il quadro all'interno del quale hanno collocato l'argomento, è quello della sicurezza legata al comportamento individuale, nello specifico i

*components of safety behavior*, cioè i diversi tipi di comportamento che contribuiscono alla sicurezza sul posto di lavoro e dai quali derivano i fattori direttamente responsabili delle differenze individuali nel modo di agire in sicurezza.

Neal e Griffin (cit.) hanno distinto due componenti essenziali del comportamento di sicurezza: il primo, definito *conformità*, comprende il rispetto delle regolamentazioni e delle procedure corrette di sicurezza e l'uso delle attrezzature più idonee; il secondo, la *partecipazione*, è un comportamento che non contribuisce direttamente alla sicurezza di una singola persona ma che sostiene la sicurezza in un contesto lavorativo più ampio; ad esempio il fatto di partecipare volontariamente ad una riunione sulla sicurezza, o di proporre un miglioramento laddove ci sia già un buon livello di sicurezza.

Il clima di sicurezza costituisce un antecedente di questa ampia serie di comportamenti; se il clima *organizzativo* in generale è definito come la percezione delle direttive, delle procedure e delle pratiche che operano in un determinato ambiente di lavoro, il clima *di sicurezza* è riferito alla percezione delle direttive, procedure e pratiche concernenti la sicurezza (Barling, Loughlin e Kelloway, 2002; Griffin e Neal, 2000; Zohar, 2003). Più in generale la priorità stessa che viene data alla sicurezza in un luogo di lavoro è basata sul clima di sicurezza.

Le percezioni relative alla sicurezza sono strutturate gerarchicamente. Neal e Griffin (cit.) sostengono che al livello più ampio si trova un fattore (*safety climate general- SCg.*) che riflette la credenza degli individui rispetto all'importanza, al valore della sicurezza per l'organizzazione. Fattori gerarchicamente inferiori – vale a dire percezioni più specifiche – sono la percezione dei valori dei manager, la comunicazione per la sicurezza, le pratiche di sicurezza, la formazione per la sicurezza, e gli elementi materiali a salvaguardia della sicurezza, quali le attrezzature.

Il primo ad introdurre il concetto di *safety climate* è Zohar (1980); egli ne identifica 8 dimensioni:

- la percezione dell'importanza dei programmi di formazione sulla sicurezza;
- la percezione degli atteggiamenti del management verso la sicurezza;
- la percezione degli effetti di una condotta sicura sulla promozione;
- la percezione del livello di rischio sul posto di lavoro;
- la percezione degli effetti del ritmo di lavoro sulla sicurezza;
- la percezione dello status dei responsabili della sicurezza;
- la percezione degli effetti di una condotta sicura sullo status sociale;
- la percezione dello status del comitato di sicurezza.

Brown e Holmes (in Neal e Griffin, cit.) elaborano una versione ridotta del modello di Zohar (1980) in cui individuano solo tre fattori:

- l'attenzione del management alla sicurezza;
- le azioni organizzative per la sicurezza;
- la presenza di rischi fisici sul luogo di lavoro.

Le percezioni di clima su queste dimensioni mostrano una relazione con gli incidenti a livello individuale.

Hayes, Peranda, Smecko e Trask (in Neal e Griffin, cit.) individuano cinque fattori di clima di sicurezza:

- la percezione globale della sicurezza del posto di lavoro (quanto il lavoro è pericoloso e rischioso);

- la sicurezza dei colleghi (quanto i colleghi sono consapevoli dell'importanza della sicurezza, sono attenti agli altri e li incoraggiano a lavorare in sicurezza);
- le attività di sicurezza del management (quanto il management offre rapidamente attrezzature sicure e reagisce tempestivamente ai pericoli);
- la supervisione della sicurezza (quanto i supervisori ricompensano i comportamenti sicuri);
- la realizzazione del programma di sicurezza (quanto il programma di sicurezza è utile ed efficace).

La sicurezza dei colleghi, la supervisione e le attività del management sono risultate predittive della conformità (*compliance*) alla sicurezza. Le dimensioni di clima risultano in relazione negativa con lo stress lavorativo.

Cox e Cheyne (2000) propongono una misurazione del clima di sicurezza per aziende ad alto rischio, basata su nove fattori:

- l'impegno del management;
- la priorità che nell'organizzazione viene attribuita alla sicurezza;
- la comunicazione;
- le regole di sicurezza;
- il supporto e l'incoraggiamento dell'ambiente sociale ai comportamenti sicuri;
- il coinvolgimento nella sicurezza;
- la priorità personale attribuita alla sicurezza;
- le credenze e percezioni circa il rischio (*appreciation of risk*);
- l'ambiente di lavoro.

Riprendendo altre ricerche Zohar (2000a) rileva che la percezione delle pratiche di supervisione è una dimensione rilevante a livello di gruppo, e che questa percezione è correlata agli incidenti lavorativi a livello individuale – dopo avere tenuto conto delle richieste di ruolo. Evidenzia anche che l'effetto delle richieste lavorative sugli infortuni individuali è più alto dove i supervisori forniscono un limitato supporto.

Altri studi si sono focalizzati sul rapporto fra clima di sicurezza ed atteggiamenti.

Analizzando clima e atteggiamenti di sicurezza in compagnie europee di gas, Cox e Cox (1991) identificano due fattori categorizzati come appartenenti al clima (la sicurezza percepita dell'ambiente di lavoro e l'efficacia delle disposizioni per la sicurezza), e tre considerati invece atteggiamenti (lo scetticismo, la responsabilità e la salvaguardia personale).

Williamson, Feyer, Cairns e Biancotti (1997) sviluppano una modalità di misura che include domande volte ad indagare sia le percezioni che gli atteggiamenti. Tra quelli proposti, particolarmente significativi risultano cinque fattori:

- la motivazione personale verso i comportamenti di sicurezza;
- la percezione di attività utili alla sicurezza;
- la giustificazione del rischio;
- il fatalismo;
- l'ottimismo.

Griffin e Neal (2000) propongono un modello basato su otto fattori di prim'ordine raggruppati in due fattori di ordine superiore, riassunti nella tabella seguente.

DIMENSIONI	ELEMENTI
Politiche e procedure organizzative	
Impegno del management	La misura in cui il management viene percepito attribuire un'alta priorità alla sicurezza, e comunicare ed agire efficacemente sulle questioni di sicurezza
Pratiche nella gestione delle risorse umane	La misura in cui le pratiche riguardanti il reclutamento, la selezione, la formazione, la gestione delle prestazioni, e gli incentivi sono percepiti come migliorativi della sicurezza
Sistemi di sicurezza	La percezione della qualità e dell'efficacia dei sistemi di gestione dei rischi, delle indagini sugli incidenti e delle politiche e procedure di sicurezza
Pratiche e condizioni di lavoro locali	
Il supporto dei supervisori	La percezione di quanto i supervisori attribuiscono un'alta priorità alla sicurezza, rispondono agli interessi della sicurezza, e forniscono supporto e incoraggiamento ai collaboratori che ottemperano alle procedure e partecipano alle attività di sicurezza
Processi interni al gruppo	La misura in cui i dipendenti percepiscono l'esistenza di un'adeguata comunicazione e supporto in relazione alle questioni di sicurezza all'interno del gruppo
Gestione del confine	La qualità percepita circa la comunicazione tra il gruppo di lavoro ed altri rilevanti stakeholders riguardo a problemi di sicurezza
Rischio	La percezione di quanto le attività di lavoro sono considerate essere pericolose e insicure
Pressione lavorativa	Quanto il carico di lavoro sembra eccedere le capacità dei dipendenti di compiere il loro lavoro in sicurezza

Zohar e Luria (2005) esaminano la relazione fra clima di sicurezza a livello di gruppo e di organizzazione. Riscontrano che la forza del clima di sicurezza – che risulta dalla coerenza nell'applicazione di procedure – è predittivo della forza del clima di gruppo, probabilmente perché crea una situazione in cui ai supervisori sono molto chiare le priorità. La relazione è moderata dal livello di routinizzazione dei principali lavori eseguiti nelle subunità organizzative – ciò significa che è rilevante tale livello di routinizzazione dei processi.

I risultati supportano l'ipotesi che i singoli individui sviluppino percezioni di clima complementari collegate a successivi livelli di analisi – livello del clima dell'organizzazione complessiva, clima di una sub-unità, clima del gruppo di lavoro.

Gli autori mettono in relazione il loro studio con i processi di *sense-making*, ritenendo che il clima di sicurezza abbia la funzione socio-cognitiva di facilitare le attribuzioni di senso e significato, dal momento che gli individui hanno bisogno di interagire al fine di creare una mutua comprensione dei segnali estratti dall'ambiente.

Anche Wallace e Popp (2006) mettono in relazione aspetti di clima più generale con il clima di sicurezza e risultati di sicurezza, evidenziando che la dimensione di clima riguardante le relazioni fra management e lavoratori incide – in modo negativo – sul numero di incidenti.

Størset (2006) ha testato su 1002 lavoratori norvegesi un modello che mette in relazione la insicurezza sul lavoro con problemi di salute fisica, mentale, e assunzione di comportamenti a rischio. Elementi del *job insecurity model* sono la sufficiente comunicazione, la leadership orientata alle persone e la soddisfazione lavorativa. L'autore conclude che il modello è predittivo in modo significativo dei problemi di salute mentale, e dei comportamenti a rischio<sup>1</sup>.

Clarke (2006) realizza una meta-analisi per esaminare la relazione fra clima di sicurezza, prestazioni di sicurezza (partecipazione e ottemperanza), incidenti e infortuni, esaminando 17 studi coinvolgenti nel complesso più di 17000 persone. I risultati dello studio confermano un legame fra clima di sicurezza e prestazione di sicurezza dei lavoratori, cioè livelli di partecipazione e di ottemperanza. La relazione fra clima di sicurezza e coinvolgimento in incidenti risulta invece debole.

Il clima di sicurezza risulta avere influenza sulla percezione del rischio; ad esempio in Huang et al. (2007) si riportano evidenze del fatto che i lavoratori impegnati in turni notturni percepiscono un livello più alto di rischio rispetto ai turni diurni; il clima di sicurezza e la frequenza di infortuni giocano un ruolo importante nel predire la percezione individuale del rischio di infortunio.

Seo (2005) presenta un modello esplicativo del comportamento a rischio; il meccanismo che contribuisce ai comportamenti a rischio è composto dai seguenti elementi: la percezione di clima di sicurezza, il livello di pericoli percepito, la pressione di lavoro percepita, il rischio percepito, le barriere percepite. Il clima di sicurezza viene operazionalizzato secondo le dimensioni: impegno del management, supporto dei supervisori, supporto dei colleghi, partecipazione dei lavoratori, livello di competenza. È emerso dallo studio (n = 722) che il clima di sicurezza è il miglior predittore del comportamento a rischio, influenzandolo sia direttamente che attraverso l'influenza su altre variabili.

Altro studio interessante è quello di Lu e Shang (2005), che dopo avere individuato in un ambiente lavorativo sette dimensioni di clima di sicurezza, individua attraverso un'analisi dei cluster quattro gruppi di persone sulla base dei loro profili nei punteggi alle dimensioni di clima. I gruppi corrispondono ai seguenti: 1. orientati alla gestione della sicurezza; 2. orientati alla formazione e alla gestione della sicurezza; 3. orientati alla sicurezza del lavoro e alla supervisione per la sicurezza; 4. orientati ai colleghi. Un'analisi delle prestazioni di sicurezza evidenzia che il gruppo delle persone orientate alla formazione e alla gestione della sicurezza ha il miglior livello di prestazione. Questo gruppo presenta alti punteggi prevalentemente nelle seguenti dimensioni di clima: safety training, coworkers' safety, safety management. Questo studio ha il pregio di avere tentato una classificazione del personale in gruppi sulla base delle percezioni di clima; il tentativo apre la strada ad esempio a interventi specifici – di formazione o di altro tipo –

---

<sup>1</sup> Il disegno di ricerca non consente di concludere che vi siano legami di tipo causale fra le variabili.

destinati a gruppi di lavoratori con profili specifici di percezione del clima di sicurezza.

DeJoy et al. (2004) in uno studio su 2208 lavoratori di 21 diversi siti, indagano i fattori che contribuiscono a determinare il clima di sicurezza. Dopo avere controllato le variabili demografiche, individuano tre fattori che spiegano il 55% della variabilità dei dati: condizioni ambientali, politiche e programmi di sicurezza, clima organizzativo generale. È il secondo fattore a contribuire maggiormente al clima di sicurezza, e si può notare come sia l'unico fattore che non valga per l'organizzazione in generale bensì in modo specifico per la sicurezza. Di particolare interesse è il fatto che il clima organizzativo contribuisce al clima di sicurezza, anche dopo avere controllato le più rilevanti variabili a livello di sicurezza.

Wu et al. (2007) evidenziano che sul clima di sicurezza possono influire sia fattori organizzativi – ad es. strutture pubbliche o private, presenza o meno di ruoli specifici o di comitati specifici per la sicurezza – che individuali di tipo sociale e demografico – genere, età, titoli professionali – ma anche il coinvolgimento in incidenti e la partecipazione a formazione per la sicurezza.

Huang et al. (2006) considerano anche la variabile del controllo del lavoratore sulla sicurezza, cioè la percezione dell'abilità o dell'opportunità di gestire situazioni di lavoro in modo da evitare infortuni e incidenti. Tale variabile, cioè il controllo del lavoratore sulla sicurezza, viene messa in relazione<sup>2</sup> positivamente con la salute e il benessere, con la soddisfazione lavorativa e la motivazione, e in relazione negativa con i conflitti lavoro-famiglia, con la paura di future violenze sul lavoro, con sintomi fisici e umore negativo. Secondo gli autori il controllo sulla sicurezza ha un effetto di mediazione fra clima di sicurezza e incidenza degli infortuni. Essi concludono che i professionisti dovrebbero capire in che modo accrescere il controllo sulla sicurezza al fine di migliorare la sicurezza.

Anche Turner, Chmiel e Walls (2005) studiano nel quadro del modello domanda-controllo<sup>3</sup> i comportamenti sicuri; in particolare individuano la relazione esistente fra equilibrio domanda-controllo e comportamenti di cittadinanza organizzativa. Essi rilevano che, in un campione di 334 lavoratori, alti livelli di domanda sono negativamente correlati con i comportamenti di cittadinanza organizzativa, mentre la relazione è positiva con alti livelli di controllo. Le persone che affrontano un'alta domanda e un basso controllo hanno tendenza a escludere tali comportamenti dalla propria definizione di ruolo.

#### *4.3 La leadership e la sicurezza*

In un gruppo le persone si influenzano reciprocamente. Quanto ciascuno riesca a influenzare gli altri dipende da molti fattori; tra di essi il compito che in quel momento il gruppo sta compiendo, la struttura della rete di relazioni, le caratteristiche di personalità e professionalità di ciascun componente del gruppo. Ma in un gruppo l'influenza tende a partire da una o da alcune persone, vale a dire che di solito una o poche persone tendono ad avere un'influenza più marcata verso gli altri. Quanto questo fenomeno sia

---

<sup>2</sup> In diversi studi citati in Huang et al. (2006).

<sup>3</sup> Nel capitolo quinto si parlerà in modo più esteso del modello domanda-controllo, relativamente alla tematica dello stress.



manifesto e palese dipende da molte condizioni tra cui la numerosità del gruppo, la struttura della rete di relazioni, il fatto che vi sia una gerarchia formale oppure no.

Questo fenomeno descrive ciò che viene chiamato leadership in un gruppo. La leadership non è una caratteristica di personalità, almeno nell'accezione che qui interessa; essa è piuttosto da intendere come una funzione del gruppo, qualcosa di cui il gruppo necessita per funzionare e per ottimizzare la propria prestazione.

Ora, per quanto riguarda gli esiti in termini di sicurezza lavorativa, questa funzione di guida riveste la massima importanza.

La leadership e il ruolo che essa gioca sulla sicurezza sono state indagate da diverse ricerche, la maggior parte delle quali ha seguito una prospettiva comportamentale; più spesso la leadership è stata studiata in relazione al clima di sicurezza. Negli ultimi anni le ricerche sul tema si sono moltiplicate; nel seguito si cercherà di rendere conto di alcune acquisizioni e tendenze.

In Hofman e Morgeson (2004, p. 164 e segg.), è riportata una tabella che sintetizza le principali evidenze di ricerca fino a quel momento sul tema della leadership nei confronti della sicurezza. La seguente tabella 4.1 è un estratto e un adattamento della suddetta tabella.

**Tabella 4.1 – I principali contributi sul tema della leadership nei confronti della sicurezza lavorativa (adattata da Hofman e Morgeson, 2004)**

AUTORI	RISULTATI
Mattila e altri (1994)	I supervisori di progetti con migliori prestazioni di sicurezza passano più tempo sui luoghi di lavoro, danno spesso feedback, passano più tempo controllando le performance, discutono poco circa gli antecedenti, spendono più tempo per la comunicazione non legata al lavoro, usano spesso una comunicazione neutrale o positiva, danno più spesso incentivi e fanno più spesso uso di una leadership partecipativa. Molti fra essi tendono anche a migliori prestazioni dal punto di vista finanziario.
Simard e Marchand (1997)	Relazioni cooperative tra dipendenti e supervisori, ed uno stile più partecipativo nella gestione della sicurezza, sono i migliori predittori di comportamenti di ottemperanza.
Thompson, Hilton e Witt (1998)	La lealtà ( <i>fairness</i> ) dei supervisori è significativamente correlata al comportamento di ottemperanza (la relazione è mediata del supporto fornito dai supervisori). Il supporto manageriale per la sicurezza si dimostra il relazione con le condizioni di sicurezza e l'ottemperanza alla sicurezza.
Hofmann e Morgeson (1999)	LMX <sup>4</sup> si rivelano significativamente correlati alla comunicazione e all'impegno nella sicurezza, ed agli incidenti conseguenti. La relazione fra LMX e incidenti vede comunicazione ed impegno come mediatori.
Tomàs, Melià e Oliver (1999)	Le risposte dei supervisori giocano un ruolo critico nel concatenamento fra clima di sicurezza e risposta dei

<sup>4</sup> LMX è un'abbreviazione di "leader-members exchange", vale a dire la qualità delle interazioni – comunicative, affettive, ecc. – fra leader e componenti del gruppo.

	collaboratori, ma anche risultati si sicurezza (es. atteggiamenti, comportamenti, ecc.).
Williams, Turner e Parker (2000)	La leadership trasformazionale è positivamente correlata all'ottemperanza e alla proattività verso la sicurezza
Zohar (2000a)	Il clima di sicurezza (attraverso i comportamenti del supervisore) è un forte predittore di micro-incidenti nel breve periodo.
Zohar (2000b)	Esiste una interazione fra leadership e priorità del leader per la sicurezza nel predire le percezioni dei dipendenti riguardo al safety climate. Inoltre il modello strutturale indica che la leadership influenza il clima e a sua volta predice il verificarsi di micro-incidenti.
Barling e altri (2002)	Una leadership trasformazionale orientata alla sicurezza influenza significativamente il clima e la consapevolezza di sicurezza. Le percezioni del clima di sicurezza si rivelano predittive sia di infortuni sul lavoro che di eventi legati alla sicurezza.
Hofmann, Morgeson e Gerras (2003)	Il safety climate modera significativamente la relazione tra LMX e le definizioni di ruolo legate alla sicurezza. Queste ultime sono legate al comportamento di sicurezza.

Dalla tabella 4.1 è possibile concludere che rispetto alla variabile *leadership*, sono essenzialmente due le prospettive di studio presenti in letteratura: la prima si è focalizzata sul comportamento specifico del leader orientato alla sicurezza (Barling e altri, 2002; Simard e Marchand, 1997; Tomas e altri, 1999; Zohar, 2000a), vale a dire sui comportamenti che il leader mette in atto con l'intenzione esplicita di prevenire incidenti, ad esempio monitorare i comportamenti sicuri, dare il buon esempio, ecc.

La seconda prospettiva ha invece indagato la relazione tra il costrutto generale di leadership e le conseguenze risultanti a livello di sicurezza (Hofmann e Morgeson, 1999; Hofmann e altri, 2003; Thompson e altri, 1998; Williams, Turner e Parker, 2000; Zohar, 2000a); ciò equivale a dire che nello stile di leadership, *anche quando il comportamento del leader non è rivolto direttamente alla sicurezza, vi sono caratteristiche che tendono ad influenzare gli atteggiamenti verso la sicurezza e i comportamenti sicuri.*

Di particolare interesse lo studio di Mattila et. al (1994) poiché, nell'individuare comportamenti di leadership collegati a risultati di sicurezza, rileva che gli stessi leader che conducono progetti con maggiori prestazioni di sicurezza hanno anche migliori prestazioni finanziarie. Ciò depone a favore dell'argomento che la sicurezza e la prestazione di *business* non sono affatto fra di loro conflittuali, ma che anzi sono fra di loro sinergiche; almeno dove la leadership è efficace e dimostra competenza; si può dire, a parere di chi scrive, che la conflittualità fra prestazioni di sicurezza e di performance di *business* viene instaurata da un management che non è in grado di curare in modo sistemico i due aspetti integrandoli in un progetto organico di affidabilità del sistema.

Come Hofman e Morgeson (cit.) concludono, analizzare congiuntamente gli studi esaminati consente di vederne la complementarità. Sembra cioè esserci evidenza del fatto che comportamenti o stili di leadership orientati al benessere dei dipendenti siano necessari ma non sufficienti a garantire che questi ultimi si impegnino e sviluppino comportamenti volti alla sicurezza. È

infatti importante che il leader sappia creare un ambiente in grado di trasmettere l'alto valore attribuito alla sicurezza. Quando le performance lavorative hanno implicazioni dirette sulla sicurezza, la capacità di interazione del leader è infatti in grado di influenzare la sua preoccupazione per il benessere fisico dei collaboratori. Interazioni di qualità maggiore daranno luogo ad una più grande enfasi sulla sicurezza che a sua volta influenzerà le percezioni di *safety climate* nel gruppo. Tutto ciò si basa sull'evidenza che relazioni di maggior qualità aumentano la preoccupazione dei leader per il benessere emotivo del gruppo ed in situazioni pericolose, anche del suo benessere fisico.

#### 4.3.1 Leadership trasformazionale e transazionale

Il modello full-range (Bass e Avolio, 1997) offre un quadro chiaro per comprendere gli effetti della qualità della leadership. Esso tratta numerose dimensioni del comportamento del leader che possono essere collocate lungo un continuum di qualità dell'interazione e del benessere.

La *leadership trasformazionale* comporta che il leader accresca nei membri del gruppo la consapevolezza della mission o della vision verso le quali essi stanno lavorando, creando in tal modo una situazione in cui i membri si sentano eccitati e interessati nelle finalità comuni. In una tale situazione, i membri sono ricompensati internamente tramite il raggiungimento dei risultati e l'autorealizzazione, piuttosto che esternamente. In particolare gli elementi della leadership trasformazionale hanno il potenziale di innalzare il benessere. Essi sono:

- l'influenza idealizzata – *idealized influence* – riflette la misura in cui i leader scelgono di fare quello che è giusto piuttosto che ciò che è semplice o che è espedito; quando si comportano in tal modo riflettono l'influenza idealizzata in modo consistente;
- i leaders dimostrano ispirazione alla motivazione – *inspirational motivation* – quando sfidano i membri del gruppo a dare il meglio di se stessi e mirano a convincere sia i singoli che i gruppi di lavoro che possono ottenere prestazioni oltre le aspettative;
- la stimolazione intellettuale – *intellectual stimulation* – consiste nell'incoraggiare i membri del gruppo a pensare in modo autonomo, a sfidare le assunzioni consolidate circa il modo in cui il lavoro si svolge, e a pensare in modo nuovo i problemi consueti;
- i leaders manifestano considerazione individualizzata – *individualized consideration* – quando si fanno carico dello sviluppo professionale dei membri del loro gruppo.

Da un lato la *transformational leadership* è caratterizzata da interazioni individualizzate e basate sul valore; essa dà luogo alla migliore qualità di scambio e ad una maggior preoccupazione per la salute.

Dall'altro lato, la *transactional leadership*, può essere suddivisa in dimensione costruttiva, correttiva e laissez-faire (Bass e Avolio, cit.). La leadership *costruttiva* implica un livello intermedio di preoccupazione per il benessere del gruppo perché, anche se basata su relazioni di tipo gerarchico, il leader deve identificare bisogni, desideri e capacità individuali per poter offrire ricompense attinenti dal punto di vista motivazionale; la leadership *correttiva* include invece principalmente la scoperta di errori e la loro correzione basata sull'esame attivo o passivo delle performance in relazione agli standard richiesti, e ciò si traduce in interazioni non individualizzate in

cui i superiori considerano i subordinati come intercambiabili ed hanno poche preoccupazioni per il loro benessere; il livello più basso di preoccupazione è quello che caratterizza la leadership del *laissez-faire*, tipica di chi trascura le proprie responsabilità direttive.

L'importanza che i supervisori attribuiscono alla sicurezza dipende dall'interesse per il benessere dei collaboratori, che a sua volta deriva da una sinergia fra la qualità delle interazioni con i membri del gruppo e le priorità assegnate alla sicurezza dall'esterno del gruppo; e questa interazione si svolge in modo specifico in ragione dello stile di leadership (Zohar, 2002).

Assumendo che la qualità della leadership influenzi il clima di sicurezza e che quest'ultimo sia a sua volta responsabile dei comportamenti di sicurezza in un gruppo, si arriva alla conclusione che il clima è un mediatore fra leadership e comportamenti sicuri, e di conseguenza incidenti. Nel testare tale modello, Zohar (2002) attraverso l'analisi di 42 gruppi di lavoro di uno stabilimento, trova che la leadership trasformazionale e quella costruttiva riescono a predire gli indici di infortuni registrati; il clima è mediatore tra le variabili. La leadership correttiva fornisce invece predizioni meno dirette.

La leadership influisce sulla sicurezza anche direttamente, e non soltanto attraverso la mediazione del clima di sicurezza; semplicemente come risultato di una migliore gestione.

Una supervisione di tipo transazionale (costruttiva, correttiva, *laissez-faire*) può influenzare direttamente i comportamenti sicuri attraverso principi di condizionamento operante (cfr. cap 3, paragrafo sulla BBS), attraverso il monitoraggio delle prestazioni e il loro riconoscimento.

Mentre una leadership trasformazionale influenza invece la sicurezza per altre sue caratteristiche, ad esempio il fatto che il leader incoraggia una comunicazione aperta nel gruppo e trasversalmente ai gruppi; una comunicazione efficace è di particolare rilevanza nei confronti di problemi non routinari.

Michael et al. (2005) hanno condotto uno studio in cui si evidenzia come i risultati di sicurezza dei lavoratori sono in relazione con la percezione dell'impegno del management verso la sicurezza. L'impegno del management verso la sicurezza è positivamente collegato alla soddisfazione lavorativa, all'impegno organizzativo, alla prestazione lavorativa.

Watson et al. (2005) relazionano sull'importanza delle politiche e delle pratiche del management che enfatizzano la sicurezza, nonché del grado in cui il management segue l'implementazione di tali politiche e pratiche. La percezione di tale impegno del management da parte dei lavoratori (n = 408; operai di produzione) risulta negativamente correlato ai comportamenti a rischio. Il loro studio mette anche in luce il fatto che la fiducia nel management di primo livello è significativamente collegato alla percezione di un ambiente sicuro. Infine lo studio riesce a individuare una relazione fra comportamenti e norme nel gruppo da un lato, e percezione di ambiente sicuro e comportamenti a rischio dall'altro.

#### 4.3.2 Leadership e comportamenti di conformità e partecipazione

La prestazione di sicurezza dei lavoratori è stata spesso descritta come composta da due componenti, che attengono la prima ad una *task performance* – prestazione riferita alla parte prescritta di ruolo –, la seconda ad una *contextual performance*, cioè una prestazione riferita al contributo che la

persona fornisce al mantenimento dell'ambiente sociale; questa seconda parte attiene prevalentemente alla parte discrezionale del ruolo, cioè quella in cui la persona ha potere discrezionale (Neal et al., 2000).

La prima componente viene definita ottemperanza – *safety compliance* – e consiste nel mantenere un comportamento aderente alle norme e procedure di sicurezza e nel condurre un lavoro in modo sicuro; la seconda componente viene definita partecipazione – *safety participation* – ed è costituita da comportamenti quali aiutare i colleghi, promuovere programmi e iniziative di sicurezza, dimostrare iniziativa, sforzarsi di migliorare la sicurezza sul luogo di lavoro; questa seconda componente ha una parte di volontarietà, e contribuisce a descrivere il ruolo atteso, definendo comportamenti di cittadinanza organizzativa – *organizational citizenship behaviors*.

Alcune caratteristiche della leadership trasformazionale, come la stimolazione intellettuale (cfr. sopra), possono influenzare il tipo di prestazione di sicurezza dei lavoratori; ad esempio quando i leader sfidano i membri del gruppo ad andare oltre le necessità individuali per il bene del gruppo (Barling et al., 2002). Tale cambiamento può incoraggiare il passaggio da un comportamento passivo caratterizzato da semplice conformità, ad uno proattivo che comprende comportamenti di cittadinanza organizzativa.

In uno studio di Williams, Turner e Parker (2000) la leadership trasformazionale viene associata positivamente sia con l'ottemperanza alle norme che con la partecipazione alla sicurezza.

Un'affermazione chiave delle ricerche sulla leadership è che l'efficacia del leader dipende dall'adattamento tra stile e caratteristiche situazionali. Di conseguenza le due caratteristiche di leadership trasformazionale e transazionale possono essere efficaci in condizioni diverse. Formalizzazione delle regole – numero e specificità delle regole e procedure – e routinizzazione delle attività – il grado di variabilità dei problemi incontrati sul lavoro e loro difficoltà – sono fattori particolarmente rilevanti nel contesto della sicurezza del posto di lavoro. Esse hanno un impatto sull'ampiezza decisionale e l'autonomia, specialmente ai livelli bassi della gerarchia.

Komaki (1998) sottolinea che i leader trasformazionali possono eccellere nell'innovazione e nell'incitare sforzi straordinari mentre i leader transazionali hanno bisogno di mantenere attività regolari e affidabili. Secondo questo modello quindi, la leadership trasformazionale è adeguata a contesti poco routinari, in cui è richiesto un problem solving frequente; tale leadership è in grado in tali contesti di generare partecipazione; la leadership transazionale è adeguata a contesti molto normati e routinari, dove la leadership deve saper generare conformità alle norme.

Clarke e Ward (2006) descrivono diverse tattiche di influenza sui comportamenti sicuri:

- tattiche *soft*, che consistono nella consultazione, cioè nel coinvolgimento nei processi decisionali, nell'enfatizzare l'importanza della sicurezza e stimolare l'entusiasmo; tali tattiche tendono a trasformare il sistema di valori delle persone allineandolo con i valori organizzativi sulla sicurezza; queste tattiche sono coerenti con una leadership trasformazionale;
- tattiche *razionali*, basate sulla comunicazione persuasiva di tipo razionale, sullo scambio – fornire benefici in cambio di ottemperanza –, sull'utilizzo di argomenti logici e di evidenze fattuali; tali tattiche non cercano direttamente di cambiare il sistema di valori, ma di persuadere in base ad argomentazioni

razionali; queste tattiche sono coerenti con alcune caratteristiche di una leadership transazionale;

- tattiche *hard*, consistenti nelle minacce o nelle pressioni verso l'ottemperanza, utilizzando anche pressioni da parte dei colleghi o dei superiori; queste tattiche sono coerenti con una leadership autocratica.

I primi due tipi di tattiche sono più frequentemente utilizzati e sono più efficaci nello stimolare impegno e non sola ottemperanza. Il clima di sicurezza risulta essere una variabile che media tali comportamenti di leadership e la partecipazione dei lavoratori.

Ilies et al. (2007) hanno realizzato una meta-analisi su 50 campioni indipendenti (n = 9324) circa relazione fra LMX<sup>5</sup> – alti livelli di fiducia, interazione, supporto, ricompense formali e informali – e comportamenti di cittadinanza organizzativa, confermando che esiste una relazione positiva fra la qualità di relazioni leader-membri e tali comportamenti. Inoltre individuano che i LMX predicono in modo più forte i comportamenti rivolti all'individuo – cioè dei quali benefici immediatamente un individuo, ad esempio altruismo o cortesia verso un collega – piuttosto che quelli rivolti all'organizzazione – quelli di cui beneficia l'organizzazione, quali la dedizione al lavoro, comportamenti innovativi, coscienziosità, ecc. –; gli autori suggeriscono che ciò avvenga perché la natura interpersonale dei LMX influisce in modo più forte su un target relazionale.

Neal e Griffin (2006) hanno condotto uno studio sulla relazione a livello individuale e di gruppo fra clima di sicurezza, motivazione alla sicurezza, e incidenti. Lo studio è particolarmente interessante in quanto esamina le citate variabili oggetto di interesse su 39 gruppi australiani (n = 135) in modo longitudinale per un periodo di 5 anni. Lo studio conferma che quando i lavoratori credono che la sicurezza sia importante, è più probabile che mettano in atto dei comportamenti che non necessariamente contribuiscono alla loro sicurezza ma che aiutano a creare un più sicuro ambiente di lavoro; i risultati suggeriscono anche che il clima di sicurezza e la motivazione ai comportamenti sicuri possono avere effetti importanti e durevoli; ma soprattutto contribuiscono a chiarire il meccanismo attraverso il quale tali fattori agiscono. Sembra che vi sia una relazione reciproca fra motivazione ai comportamenti sicuri e partecipazione alla sicurezza; ciò si può spiegare con il fatto che il partecipare ad attività di sicurezza possa condurre a un'ulteriore crescita della motivazione alla sicurezza, forse per il fatto di ricevere gratificazioni per tali comportamenti. In definitiva i risultati supportano la conclusione che quando gli individui percepiscono che vi è un buon clima di sicurezza, in modo reciproco si sforzano di mettere in atto attività discrezionali di sicurezza; e ciò indica secondo gli autori che le organizzazioni che tendono a migliorare la sicurezza possono in modo più efficace migliorare l'ambiente di lavoro per motivare le persone ai comportamenti sicuri.

Mullen (2005) propone un modello riguardante gli antecedenti all'intenzione di sollevare questioni di sicurezza – segnalazioni, lamentele, proposte, ecc. – presso i lavoratori. Il modello propone che fra gli antecedenti vi siano la percezione del rischio, la percezione di probabilità che la loro comunicazione per la sicurezza abbia successo, la percezione del gruppo, la percezione delle norme – quale sia la “forza” delle norme, cioè le attività “normali” –, l'apertura del management, la percezione di supporto

---

<sup>5</sup> Leader-members exchange (cfr. sopra nota 4).

organizzativo. I dati raccolti su un campione di 178 lavoratori conferma in gran parte il modello; in particolare l'apertura del management e le norme che facilitano il sollevare questioni risultano essere i predittori più significativi.

#### *4.3.3 Stili negativi di leadership e comportamenti sicuri*

Gli stili negativi di leadership impattano sui comportamenti sicuri in diversi modi.

Kelloway, Mullen e Francis (2006) rilevano che una leadership passiva – definita come uno stile che comprende elementi di leadership *laissez-faire* e di gestione per eccezioni – è predittiva di rilevanti risultati di sicurezza.

Per meglio comprendere il significato di leadership passiva, si riportano gli item del questionario utilizzato nella ricerca, che saturano nel fattore<sup>6</sup>: “Evita di prendere decisioni che incidono sulla sicurezza sul lavoro”, “Manca di intervenire fino a quando il problema di sicurezza diventa serio”, “Aspetta che le cose vadano male prima di fare qualcosa”.

Gli autori notano che una leadership passiva ed una trasformazionale hanno opposti effetti sul clima di sicurezza e sulla consapevolezza di sicurezza, e che queste variabili a loro volta sono predittive di eventi incidentali e infortuni. Il modello testato nella ricerca indica che la leadership passiva ha effetti negativi o nulli sul clima di sicurezza e sulla consapevolezza di sicurezza, e ciò porta ad un aumento di incidenti e di infortuni; la leadership trasformazionale ha effetti approssimativamente uguali ma di segno opposto.

#### *4.3.4 Non solo supervisione: l'importanza di buone pratiche nella gestione delle risorse umane*

Zacharatos e Barling (2004) evidenziano dieci buone prassi che incidono sulla prestazione di sicurezza. Esse sono le seguenti:

1. la garanzia di una sicurezza d'impiego al personale;
2. l'introduzione del personale in azienda attraverso un processo di selezione;
3. una consistente formazione al personale;
4. un'organizzazione che faciliti le decisioni decentralizzate e i gruppi di lavoro autogestiti;
5. uno sforzo per la riduzione degli status symbol che separano i dipendenti in diversi livelli gerarchici;
6. un incoraggiamento allo scambio di informazioni in modo trasversale all'organizzazione;
7. una politica di incentivi sulla base della prestazione aziendale;
8. una leadership trasformazionale;
9. un lavoro di qualità, nel senso di una progettazione del lavoro che tenga conto delle esigenze delle persone;
10. la misurazione di variabili critiche per il successo organizzativo.

Queste prassi agirebbero sulla prestazione di sicurezza attraverso un aumento della fiducia nel management, il coinvolgimento e la fedeltà all'organizzazione, il clima di sicurezza.

---

<sup>6</sup> Vale a dire le affermazioni che nel questionario utilizzato nello studio descrivono la leadership passiva.

#### *4.4 Lavoro temporaneo: una frontiera della sicurezza nel gruppo*

Se le dinamiche del gruppo sono importanti per i comportamenti sicuri, occorre chiedersi quale impatto abbia sulla sicurezza il fatto che attorno al gruppo venga organizzata un'alta rotazione di personale, come capita quando l'organizzazione si avvale in modo ampio di lavoro temporaneo. Si tratta di un argomento rilevante per il fatto che le dinamiche socio-economiche tendono oggi a richiedere una flessibilità alle imprese per quanto attiene alla presenza di forza lavoro, e di conseguenza ai lavoratori per quanto riguarda l'adattamento ad un tale mercato del lavoro. Ci si riferisce a diverse condizioni contrattuali come il lavoro in somministrazione, i contratti di collaborazione o a progetto; ma per quanto riguarda le dinamiche di sicurezza nel gruppo, anche agli appalti ed ai contratti a termine. Queste forme di lavoro hanno visto in tutti i paesi industrializzati una notevole crescita negli ultimi decenni (Quinlan, Bohle, 2004).

Il lavoro temporaneo comprende condizioni molto diverse fra loro quanto a tipo e durata del contratto, numero di ore settimanali di lavoro, continuità di rapporto, ecc.

Sembrano esservi collegamenti fra la condizione di lavoro temporaneo e risultati di salute e di sicurezza sul lavoro.

Per quanto riguarda la salute e il benessere, Quinlan e Bohle (cit.) riportano i risultati di diverse revisioni di letteratura; una di queste ha consultato 93 studi (82 considerati metodologicamente validi dagli autori) condotti in 12 paesi dell'Unione Europea fra il 1984 e il 2000; più del 90% degli studi validi (n° 76) hanno trovato che il lavoro temporaneo, rispetto al lavoro a tempo indeterminato a tempo pieno, è associato a peggiori indici di salute quali problemi cardiovascolari, indici di infortuni, stress, ed altri. Gli autori riportano anche i risultati di altre revisioni di letteratura, per un totale di 150 studi, che giungono agli stessi risultati.

Le evidenze per quanto riguarda la sicurezza non mancano; Quinlan e Bohle<sup>7</sup> (cit.) hanno consultato 62 studi (condotti in nove paesi in diversi continenti, con diversi disegni di ricerca) che hanno messo in relazione differenti tipi di condizione precaria con indici di sicurezza. Fra i 62 studi, 14 sono stati esclusi per mancanza di un gruppo di controllo o di una rilevazione ex ante. Fra gli studi rimanenti, 44 indicano risultati di sicurezza peggiori per i lavoratori temporanei; solo 4 studi concludono che gli effetti del lavoro temporaneo sono inesistenti o migliorativi.

Gli autori concludono, pur dopo avere messo in evidenza alcune lacune e problemi nelle ricerche esaminate, che esistono crescenti consistenti evidenze dell'effetto di deterioramento del lavoro temporaneo sulla sicurezza.

Quanto alle cause, vengono evidenziati (Quinlan e Bohle, cit.) diversi possibili fenomeni, alcuni dei quali vengono qui riportati.

Possono incidere innanzitutto fattori organizzativi; ad esempio il fatto che le organizzazioni tendono a investire poco nella scelta e nell'inserimento dei lavoratori temporanei, quindi nell'assicurarsi che le persone abbiano le esperienze e abilità necessarie.

Altro fenomeno è la difficoltà, per i lavoratori temporanei, a scegliere i momenti ed i modi giusti per violare le norme. In molte situazioni a rischio

---

<sup>7</sup> Gli autori non mancano di notare che salute e sicurezza hanno profondi collegamenti e che il lavoro temporaneo può influenzare simultaneamente entrambi i fenomeni.



sembra necessario discostarsi dalle norme formali di sicurezza; talvolta la violazione sembra essere essenziale al fatto che il lavoro possa essere svolto<sup>8</sup>, altre volte non esistono regole formali rilevanti per affrontare una data situazione. In tutti questi casi, mentre i lavoratori con maggiore esperienza e formazione sanno come supplire alla mancanza o all'inefficacia delle norme formali, i lavoratori temporanei, a causa della loro limitata esperienza, di una formazione talvolta insufficiente, di una rete di comunicazioni meno consolidata con gli altri, si espongono maggiormente al rischio.

Anche il periodo spesso breve di formazione e addestramento, cui i lavoratori partecipano, può essere fragile negli effetti specialmente dove le specifiche procedure di sicurezza sono numerose e complesse.

Di grande rilevanza è anche la pressione economica dovuta all'incertezza del lavoro; essa può portare ad una competitività con i colleghi sul lavoro e a pratiche a rischio pur di compiacere le richieste di produzione.

#### *4.5 Gli effetti di altre condizioni lavorative*

Si trovano in letteratura alcuni contributi che prendono in considerazione altre condizioni contrattuali di lavoro.

In particolare, in Smith, Sulsky e Ormond (2003) si parla del lavoro su turni e del telelavoro, come due condizioni che spostano nel tempo – turni – e nello spazio – telelavoro – la prestazione.

Il lavoro su turni è comune in molte organizzazioni di produzione di beni o di servizi; ogni organizzazione ha esigenze specifiche e la soluzione per i turni è specifica sulla base del processo produttivo e di quanto viene concordato in sede sindacale.

Gli esseri umani sono animali diurni i cui processi biologici sono stati affinati dall'evoluzione naturale per un'attività diurna e un riposo notturno. Esistono processi fisiologici – ad es. la pressione, la temperatura corporea – e non fisiologici – ad es. l'umore – che sono direttamente influenzati dai cicli giorno-notte. Questi ritmi circadiani vengono disturbati dal lavoro su turni, specialmente se questo interessa le ore notturne; da ciò l'esposizione ad un rischio per la salute e la sicurezza.

Per quanto riguarda le conseguenze sulla sicurezza, sembrano esservi evidenze (citare in Smith, Sulsky e Ormond, 2003) che il turno notturno sia maggiormente soggetto ad incidenti, ed in particolare a incidenti più gravi ed incidenti automobilistici durante il ritorno a casa. Gli studi citati tengono in considerazione le differenti esposizioni al rischio fra turni; ad ogni modo, secondo gli autori, resta difficile una vera comparazione fra turni diurni e notturni per altri fattori, ad esempio il carico di lavoro diverso – spesso più alto nei turni diurni – e la mancanza di supervisione – che spesso occorre nei turni notturni<sup>9</sup>.

Il telelavoro è invece una condizione che tende a venire incontro alle esigenze individuali e familiari, consentendo ai lavoratori di rendere la loro

---

<sup>8</sup> Si parla in questo caso di norme o procedure inadeguate. Nella pratica si riscontrano sovente norme o procedure che hanno margini di miglioramento, per individuare i quali spesso occorre che i lavoratori più esperti esprimano delle loro valutazioni, oppure che si dimostri con un incidente la loro inadeguatezza.

<sup>9</sup> Per le conseguenze dei turni sulla salute, si veda Muchinsky (2000).

prestazione, almeno in parte, dal proprio domicilio, appositamente attrezzato con i mezzi informatici per elaborare e comunicare.

Smith, Sulsky e Ormond (cit.), prendendo atto della scarsa letteratura dedicata in modo specifico all'argomento, non trovano contributi che riguardano in modo specifico la sicurezza. Esistono tuttavia alcune evidenze degli impatti sulla salute e il benessere dovuti al telelavoro. Sebbene i risultati siano talvolta contrastanti, gli oggetti di interesse sembrano essere i seguenti:

- il telelavoro sembra avere un effetto positivo sul rapporto lavoro-famiglia, in quanto consente una gestione più autonoma dei propri impegni su ambo i fronti;
- un possibile problema è quello dello stress di ruolo; in particolare è stato rilevato che il fatto di lavorare da casa può portare a difficoltà nel separare i ruoli di genitore/coniuge da quello lavorativo, aggiungendo stress nelle relazioni familiari; in particolare sembra che ciò occorra in modo più acuto se i bambini sono a casa durante l'orario di lavoro. Ad ogni modo la separazione psicologica fra responsabilità di lavoro e familiari può risultare affievolita dal fatto che non vi è separazione fisica; ciò può portare a difficoltà nel filtrare gli stressors fra questi due mondi separati;
- secondo alcuni studiosi il telelavoratore ha un rischio di isolamento sociale, dal momento che ha un'interazione a distanza con il gruppo di colleghi e con il contesto sociale dell'azienda; il problema pare sia meno presente se il lavoro è organizzato in modo da consentire periodici rientri in azienda; non sembra peraltro che questo sia un problema sentito da tutti i telelavoratori;
- secondo alcuni autori sembrano esistere anche maggiori difficoltà – almeno percepite – di carriera, ed una possibile ambiguità di ruolo a certe condizioni organizzative.

In definitiva, di fronte all'esigenza di iniziare ad utilizzare il telelavoro, le organizzazioni dovrebbero porre particolare attenzione ai problemi sopraesposti, e badare anche:

- alla preparazione dei manager nel gestire gruppi che hanno anche persone in telelavoro;
- alla valutazione delle prestazioni, in particolare ove si voglia prendere in considerazione oltre al risultato anche il processo di lavoro;
- ai potenziali problemi ergonomici e di stress di fronte all'uso di nuove tecnologie;
- alla scelta di quali lavori sia possibile affidare in telelavoro; e alla scelta di quali persone possono essere adatte a svolgere il telelavoro affinché questa sia una vera opportunità professionale e non una fonte di stress e di malessere familiare e professionale; si ritiene ad esempio che il telelavoratore debba possedere requisiti di automotivazione, di buone abilità nella gestione del proprio tempo, e di autonomia in modo da poter lavorare senza supervisione diretta.

#### *4.6 Conclusioni*

Si è visto in questo capitolo che, secondo una buona mole di studi, lo stile di leadership è una variabile molto importante per la sicurezza, che influenza sia il clima di sicurezza che direttamente i comportamenti sicuri, specialmente quella parte di comportamenti che non riguarda la semplice ottemperanza ma la partecipazione.

Si è anche presa in considerazione la variabile del clima di sicurezza, comprendendo come essa abbia un ruolo decisivo a livello di organizzazione e di gruppo nel distinguere ambiente ove la sicurezza è vissuta come un valore da quelli ove è considerata una semplice perdita di tempo; con le ovvie ricadute a livello di comportamenti individuali.

Cercando un collegamento con i capitoli introduttivi e i principi che ivi sono stati espressi, si può dire che:

- quando la problematica della sicurezza viene associata a significati positivi, cioè a significati che contribuiscono ad una cultura di sicurezza positiva, le persone hanno nei confronti della sicurezza un atteggiamento molto più costruttivo;
- si è fatta conoscenza in questo capitolo della distinzione fra comportamenti di ottemperanza e di partecipazione; a condizioni di un buon clima e di una buona leadership è più facile che vengano prodotti comportamenti di partecipazione attiva alla costruzione della sicurezza, e non soltanto comportamenti di ottemperanza;
- questi concetti chiariscono molto bene quello che nel primo capitolo è stato indicato come sforzo di attribuzione di significato, e in particolare lo sforzo di attribuzione di senso e significato al proprio ruolo e compito.

Se le cose stanno in questo modo la formazione che viene rivolta ai livelli di preposizione e alla dirigenza per quanto riguarda la sicurezza, se si limita alla declaratoria delle responsabilità derivanti dalla legge o poco più, è assolutamente inadeguata e insufficiente<sup>10</sup>.

È insufficiente in quanto quasi mai si addentra a spiegare il funzionamento di un gruppo di lavoro, i comportamenti di un supervisore che impattano sulla sicurezza, ecc. È anche spesso inadeguata poiché antepone il concetto di sicurezza come responsabilità a quello di sicurezza come governo di un processo, si focalizza quindi sulla tutela giuridica di chi ha una responsabilità nel garantire la sicurezza altrui, a discapito dell'attenzione a fornire strumenti di governo efficace del processo.

Non si può che auspicare che nelle prassi della formazione rivolta ai preposti e ai dirigenti si inizino a fare proprie alcune acquisizioni consolidate della letteratura specialistica. E che gli enti che hanno facoltà di proporre e di decidere nel merito a livello di legislazione e di linea guida prendano atto di questi elementi.

---

<sup>10</sup> Nel capitolo 8 verranno approfondite le logiche dei processi formativi per la sicurezza.

