Premessa

Negli ultimi vent'anni la centralità del tema della Leadership ha accompagnato un cambiamento strutturale delle organizzazioni, che sono sempre più orientate ad una gestione efficace ed efficiente del proprio tempo. La preoccupazione per la gestione del tempo nelle organizzazioni, ha messo la leadership in una condizione di inferiore responsabilità, proprio per la necessità di dover decidere sempre più rapidamente, senza potersi permettere molti passaggi decisionali. La complessità aziendale crescente, ha portato la leadership ad assumere un carattere sempre più generale piuttosto che evolversi come competenza per specificità di ruolo e funzione. Il presente studio vuole essere un contributo di condizioni ottimali di leadership che permettano di superare i principali aspetti non risolti per una leadership propria delle organizzazioni eccellenti. Si può parlare di una leadership responsabile, consapevole delle sfide che ogni giorno le diverse organizzazioni affrontano, e attenta alle sue condizioni di riproducibilità, alla sua applicazione concreta ai processi di cambiamento e soprattutto alla sua evoluzione in percorsi di apprendimento.

Il primo studio è stato svolto nel complesso contesto scolastico che presenta il vantaggio di avere la figura del leader (insegnante) come formalmente riconosciuta, cosi come la sua funzione educativa. Il lavoro è stato frutto del visiting presso il Departimiento de Psicologia (Cordoba, Es) e della collaborazione della Prof.ssa Carmen Urbieta Tabernero e del suo prezioso staff, durante il quale è nato il desiderio di pensare agli insegnanti come leader nel contesto classe e di valutare la loro leadership educativa. É stato deciso di utilizzare una approccio definibile come classico, Task and Relationship Leadership Oriented. La storicità dell'approccio si è rilevato utile nella condivisione di teorie e prassi in una ricerca-intervento cross culturale della. Il secondo ed il terzo studio, possono essere visti come declinazioni operative degli approcci della leadership più recenti (Approccio Contingente e Approccio Funzionale). Entrambi abbracciano la tematica dello sviluppo della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, tramite l'analisi di pratiche di leadership salutari e sicure che permettono di individuare una *Healthy*

Leadership ed una *Security Leadership.* Gli studi sono stati svolti presso delle realtà aziendali italiane di medie dimensione, che si occupano prevalentemente di edilizia, con lo scopo di poter individuare dei percorsi di ricerca intervento scientificamente validi per rispondere in maniera adeguata alla tematica del miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, ambito in cui il nostro paese risulta essere tra i meno interessati e tra i meno proattivi nella creazione di interventi innovativi (European Agency for Safety and Health at Work, 2012).

Leadership e Management

Il tema della leadership ricopre un ruolo di primo piano negli studi organizzativi dalla metà del Novecento ad oggi, con un corpus di contributi scientifici in continua evoluzione, tanto da superare i confini di pura riflessione teorica o di laboratorio, per avvicinarsi sempre di più alla complessità delle realtà organizzative, sempre più mutevoli, portatrici di nuove richieste e bisognose di nuove risorse (Ghislieri, Quaglino, 2009). Prima di addentrarci nella trattazione dei vari modelli attraverso i quali possiamo proporci di leggere la complessa fenomenica della leadership, conviene identificare alcune definizioni di base con il solo scopo di stabilire delle convenzioni di linguaggio. L'indagine epistemologica precisa come il termine leader, sia una parola di provenienza inglese, di origine indoeuropea derivata dal verbo "to lead", condurre, guidare. La piccola enciclopedia Hoepli del 1895 sottolinea una derivazione ippica: "Leader è il cavallo che si pone in testa nella gara e fa l'andatura". Sintetizzando il significato, to lead è traducibile con "l'andare per primo". Nelle diverse culture il significato si arricchisce di ulteriori sfumature; nell'ideografia cinese la parola "leadership" è composta dai simboli Ling e Dao "領 導". L'idiogramma Ling è composto di una parte che indica "la testa, la parte più alta del corpo", e da un'altra parte centrale che si riferisce all'idea di "ordine, comando". Dao significa "la via, il metodo, il principio". Ling Dao offre l'immagine di una "guida per andare avanti", oppure di "una testa che indichi la direzione". Un significato simile è riscontrabile nelle antiche immagini di leader, rappresentate nella forma di geroglifici (Bernard, Bass, 1990), dove sono presenti figure di "uccelli guida", volti a trasmettere il significato di una leadership che orienta e ha visione dall'alto verso il basso. Nella lingua italiana la parola "guida" indica "ciò che indirizza verso una meta determinata o suscita o provoca un determinato effetto", indica il percorso da seguire; punto di riferimento; musa ispiratrice (Grande Dizionario della lingua italiana, Utet)". In ambito organizzativo un quadro sintetico e ordinato del corpus di studi intorno al tema della leadership, è offerto da Bass (1990), che suggerisce come le definizioni più ricorrenti e complete di leadership siano quelle di dimensione della personalità,

strumento per raggiungere i risultati, esercizio di influenza, relazione di potere, arte di aver seguito. La frammentarietà delle definizioni intorno al tema della leadership è in parte dovuta all'uso improprio di sinonimi, come per esempio il termine management. In estrema sintesi, la differenza principale tra i due termini consiste nell'identificare la leadership come relazione d'influenza tesa a raggiungere significativi cambiamenti, mentre il management come relazione d'autorità finalizzata a vendere beni e/o servizi come esito di un'attività coordinata. Ghislieri e Quaglino (2009) offrono una sintesi delle principali differenze tra leadership e management, in virtù degli orientamenti, scopi, tipologia di relazioni e risultati perseguibili (tab.1)

	Management	**Leadership**
Orientamento	Pianificare e gestire i budget	Creare visione e strategia, guardare al futuro
Scopo	Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini (gerarchici)	Costruire e consolidare una cultura condivisa, sostenere al crescita dei collaboratori, ridurre i confini (gerarchici)
Relazioni	Sistema (attenzione agli oggetti, produrre/vendere beni e servizi, agire come capo	Cultura (dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i follower, agire come facilitatore)
Risultati	Potere di posizione (mantenere la stabilità)	Potere personale (guidare il cambiamento)

Leadership e management risultano essere due distinti e complementari sistemi di azione. Entrambi sono necessari per il successo in un contesto imprenditoriale sempre più complesso e instabile. I Manager gestiscono attraverso la pianificazione e budgeting, mediante l'organizzazione del personale, e attraverso il controlling e problem solving. Al contrario, la leadership che deve gestire un cambiamento deve definire una direzione (sviluppare una visione del futuro e le strategie per realizzare la visione), allineare, motivandole e coinvolgere le risorse nella giusta direzione (Kotter, 2013). La

compresenza di leadership e management sembra essere l'elemento imprescindibile per l' efficacia organizzativa (Rost, 1991), in quanto le aziende hanno bisogno di entrambi per il proprio successo, ma svilupparli entrambi richiede una duplice sforzo, coniugando strategie aziendali responsabili, attente e monitorabili, con un ambiente di lavoro in cui la creatività e la fantasia sono autorizzate a fiorire (Zalenznik, 2004). Tennis (1989), descrive il manager come la persona *che fa le cose nel mondo giusto,* mentre il leader come la persona *che fa le cose giuste*: il primo tende ad occuparsi del come, punta al controllo, gestisce la stabilità e il presente; il leader invece deve possedere una visione ampia, si occupa del cosa e del perché, muove e fa muovere verso la visione, pensa in termini di innovazione e sviluppo futuri. Il management affronta quotidianamente la necessità di semplificare una realtà complessa, mentre la leadership si occupa di affrontare il cambiamento (Kotter, 1996). Rost (1991) in una rassegna delle differenze tra leadership e management, mette innanzitutto in guardia dai falsi miti che riguardano leadership e management: attenua il mito della superiorità della leadership, e ridimensiona anche il mito negativo del management, come risorsa che appare immobile, inefficace senza il motore, la spinta della leadership. Non deve meravigliare, come afferma Bennis (1977), che esistono molte istituzioni veramente ben gestite ma che non hanno leadership (in cui non c'è leadership), come le organizzazioni in cui le relazioni professionali sono basate sul principio di autorità, e non sul principio dell'influenza (es. organizzazioni con gerarchie e prassi organizzative rigide e strutturate).

Leadership: definizioni e teorie

Lo studio della leadership, nell'ambito specifico della letteratura sui comportamenti organizzativi, nasce da un filone di studi sui tratti di personalità. Nei primi anni del Novecento lo sviluppo di procedure di valutazione psicometrica consentì di individuare abilità e caratteristiche che sono state valutate come sostanzialmente stabili (Mc Kenna, 2000). Caratteristiche di personalità distintive di alcuni individui, sono state identificate

come gli elementi propedeutici per svolgere l'attività di leadership e variano dal dinamismo, all'intelligenza, alla creatività, socievolezza, estroversione, autocontrollo e determinazione. Alla base di queste teorie c'è l'idea che alcune persone siano dalla nascita dei leader. Obiettivo degli studi che si collocano in questa prospettiva è dunque quello di individuare ciò che è distintivo dei soggetti ritenuti "leader" che li differenzia da chi non lo sono, dando vita all'idea della presenza del "grande uomo", nei primi studi sui leader svolti da Terman (1904) e Bowden (1926) realizzati spesso in contesti scolastici coinvolgendo studenti e insegnanti. Il contributo di Stogdill (1948) sulla personalità come fattore determinante della leadership evidenziò come tuttavia fosse impossibile individuare tratti universali per la leadership, ma solo tratti specifici in funzione dell'organizzazione. Un successivo filone di studi è orientato a individuare gli stili di conduzione dei gruppi, come dimostrato dal contributo di Lewin, Lippit e White (1939) nel quale viene approfondito l'influenza dello stile di leadership sul comportamento del gruppo, sia in relazione al clima affettivo, sia alla realizzazione dei compiti. Il lavoro di ricerca presso l'Università dell'Oiwa coinvolgeva gruppi di adolescenti guidati da un leader adulto al quale veniva chiesto di agire secondo uno specifico stile di leadership: Autocratico, Democratico e Laissez-faire. Il leader autocratico dirige e organizza tutte le attività, prende potere dalla posizione, lo gestisce attraverso il controllo e rimane distaccato dal gruppo; il leader democratico invece incoraggia la partecipazione, si affida ai followers per portare a termine i compiti e il suo potere dipende dal rispetto e dall'influenza dei collaboratori; il leader permissivo o laissez-faire, tende ad essere passivo nella relazione con il gruppo, preferendo uno stile di leadership reattivo (intervenire dopo che si verificano eventi critici). I risultati più importanti dello studio si osservano in relazione alla produttività e al clima sociale dei gruppi. I gruppi a leadership autocratica presentarono un buon livello di prestazione, ma un clima interno segnato da sentimenti negativi nei riguardi del leader e degli altri membri del gruppo. La prestazione dei gruppi con leadership democratica era altrettanto buona, questi mostrarono motivazione al lavoro e capacità di autogestione e, allo stesso tempo, l'affettività del gruppo appariva maggiormente positiva. Verso la fine degli anni

Cinquanta, i risultati delle ricerche di Rensis Likert (1961), volte a definire lo stile di leadership efficace, mettono in luce due stili di comportamento "di base": l'orientamento al compito e l'orientamento alla relazione. I due orientamenti possono essere immaginati come i due poli di continuum che va dall'assoluta autorità da parte del capo (orientamento al compito) che prende le decisioni e le rende note, all'altro polo di una leadership centrata sui subordinati (orientamento alla relazione) in cui loro stessi decidono in maniera autonoma. Gli studi comportamentali proseguono nel corso del decennio successivo. Un noto contributo è il lavoro di Robert Blake e Jane Mouton (1964) che hanno approfondito il tema della leadership aziendale. Lo schema proposto dagli autori definito "griglia manageriale", considera la leadership come uno stile che varia tra le due dimensioni dell'interesse per la produzione (concern for production) e dell'interesse per le persone (concern for people) che da vita a cinque diverse modulazioni dello stile di leadership: leader debole, leader manipolatore, leader moderato, il leader della squadra "team leader".

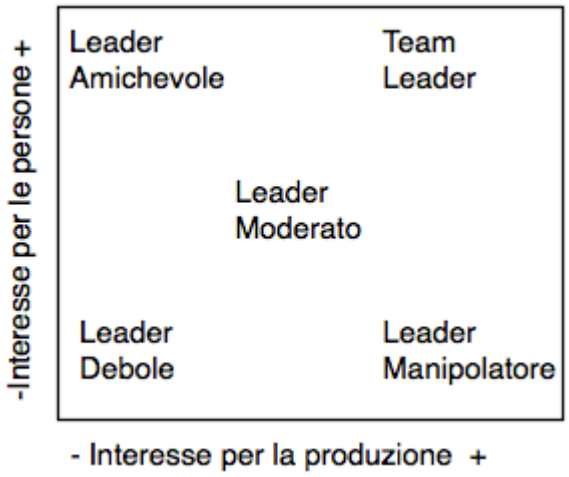


Fig. 1 - Stili di Leadership (adattata da Blake, Mouton, 1964.)

Come si nota dallo schema riassuntivo, il leader debole ha punteggi bassi in entrambe le dimensioni, risultando come quel leader che minimizza i propri sforzi all'indispensabile;

il leader manipolatore è interessato soprattutto alla produzione ed è solito trattare il personale in maniera strumentale; il leader amichevole è particolarmente interessato alla relazione con le persone ed è orientato a mantenere un clima di lavoro amichevole, non avendo tra le sue priorità la produzione; il leader moderato ha un interesse intermedio sia per la produzione sia per le persone, cercando performance sufficienti ed un buon clima di lavoro, ed infine il team leader ha un elevato interesse sia per le persone sia per la produzione ed è teso a ottenere la migliore performance possibile, tramite un eccellente clima di lavoro.

Un'ulteriore espansione di tale riflessione è fornita da Likert (1967) che sulla base dei differenti focus (produzione vs persone) evidenzia quattro distinti modelli culturali (Mc Kenna, 2000): autoritario minaccioso, autoritario benevolo, consultativo, partecipativo. Allo stesso tempo risulta evidente che occorre mettere in relazione lo stile di leadership alla specifica situazione in cui opera il leader: si apre la strada all'approccio situazionale ed il focus si amplia, spostandosi dalle caratteristiche del leader alle circostanze ambientali. Il primo studio in tale ottica è quello realizzato da Fred E. Fideler (1967). Il modello di contingenza della leadership (contigency theory of leader effectiveness) è utilizzato per determinare se lo stile di leadership di una persona sia orientato al compito o alla relazione e se la situazione sia adatta a questo stile. Fiedler riteneva che lo stile di leadership fosse un atteggiamento stabile, riflesso della personalità e del comportamento. Lo stile può essere modulato nelle differenti situazioni in cui il leader è impegnato, ma emerge sempre uno stile dominante. Anche in questo caso lo stile deriva da due tendenze motivazionali: motivazione al compito e motivazione alla relazione. L'efficacia della leadership può essere definita come la possibilità che il leader eserciti un'influenza sui followers, dipende da tre elementi principali:

- la relazione tra leader e follower: relazioni professionali positive sono più facile da gestire per un leader, essendo caratterizzate da cooperazione, fiducia, rispetto, bassi livelli di conflitto;
- la struttura del computo: si riferisce alla maggiore o minore strutturazione dei compiti: secondo l'autore compiti semplici, routinari, non ambigui consentono al

leader di essere più influente;

- il potere di posizione : inteso come la facoltà del leader di assegnare compiti, rinforzare o punire i comportamenti dei followers. Più liberta di azione un leader ha a disposizione, più influenza potrà avere.

I pesi relativi di questi tre fattori determinano quanto una situazione possa essere facilitante o inibitoria per un leader. La prospettiva situazionista si consacra verso gli anni Ottanta, con il lavoro di Paul Hersey e Ken Blanchard (1982) i quali aggiungono la variabile della maturità dei followers nell' assegnare il compito affidato come dimensione cruciale della situazione. Prendendo in esame il livello di maturità del follower lungo un continuum che va da basso ad alto, il leader può scegliere lo stile più adeguato, gestendo il livello di attenzione nei confronti del compito e/o della relazione.

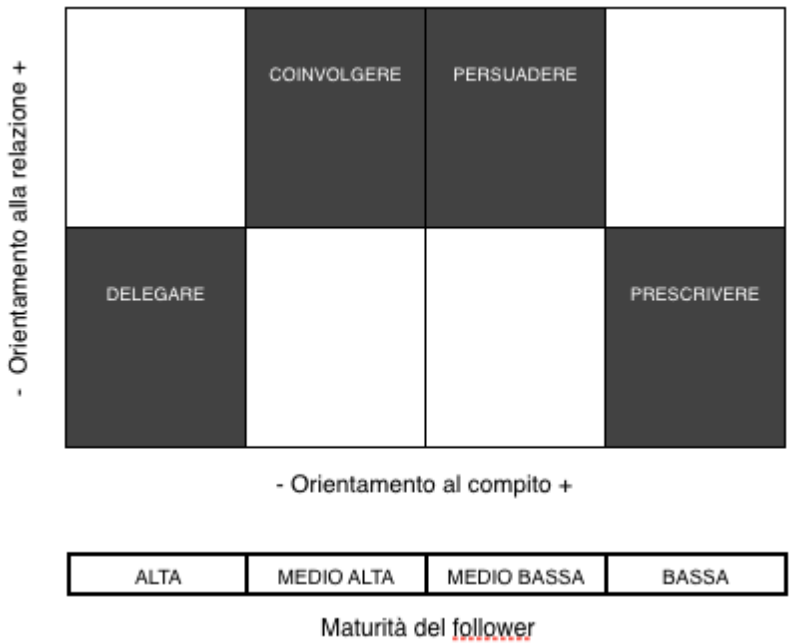


Fig. 2 - Leadership situazionale (Hersey, Blanchard, 1982)

Sulla base della maturità del follower, il leader può scegliere lo stile più adeguato tra il prescrivere, il persuadere, il coinvolgere e il delegare. Il prescrivere è indicato con collaboratori con basso livello di maturità e si riferisce all' attività di dare istruzioni, descrivere le modalità per le esecuzioni dei compiti assegnati. In questa fase il leader è coinvolto nell' indottrinamento del follower, investendo le proprie energie verso l'istruzione dei subordinati, risultando poco orientato verso la costruzione di relazioni positive; il persuadere (follower con maturità medio-bassa) si riferisce all'attività congiunta di descrizione dei lavori da svolgere e di spiegazione delle motivazioni sulle prassi decise, evidenziandone i vantaggi. Il leader ha una posizione di decisore finale, ma consulta i collaboratori per considerare i loro punti di vista. Il coinvolgere, indicato per follower con maturità professionale medio-alta, s'interessa meno della parte tecnica del lavoro, concentrandosi solo sull'obiettivo finale, investendo energie verso l'incoraggiamento dei collaboratori, accrescendone il sentimento di fiducia ed autoefficacia. La qualità del processo decisionale è elevata: ogni decisione rilevante deve essere approvata e condivisa da tutti. Infine il delegare risulta efficace quando il livello di maturità dei collaboratori è alto: le informazioni e le spiegazioni vengono date esclusivamente su richiesta dei followers, limitando la presenza del leader nelle attività lavorative per favorirne l'indipendenza e l'autonomia professionale. Il modello può essere utilizzato anche come un approccio evolutivo nei confronti dello sviluppo di carriera di un lavoratore, partendo da un' iniziale attività di descrizione e prescrizione dei compiti grazie alla quale consolidare le skills del collaboratore, favorendone in seguito la dimensione relazionale. In seguito sono state presenti delle ulteriori evoluzioni nei modelli situazionali (Mc Kenna, 2000), quali il modello della path-goal theory (House, 1971) e della leader-member exchange theory (Dansereau, Graen, Haga, 1975). Secondo la path-goal theory il leader è il responsabile del raggiungimento dei risultati "goal", tramite un percorso "path" lungo il quale conduce i propri subordinati servendosi di premi, sostenendoli e facilitandoli. Tale stile di leadership non viene ricondotto ad un tratto specifico della persona, né ad una prassi operativa da seguire: il modello ipotizza che il leader stesso deve studiare il metodo principalmente indicato per una specifica

situazione, scegliendo tra le varie possibilità conosciute, quella che massimizza sia la prestazione sia la soddisfazione lavorativa. I fattori situazionali cui deve prestare attenzione il leader sono riferibili all' unicità dei collaboratori e del contesto. In prima istanza l'analisi sui collaboratori farà emergere il livello e la tipologia di supporto di cui necessitano per svolgere al meglio il proprio lavoro (variabili: locus of control, credenze di autoefficacia, abilità tecniche, abilità socioprofessionali, etc.); in seguito l' analisi del contesto, che è scomponibile nella valutazione della struttura e organizzazione dei compiti (es. livello di monotonia, autonomia, ruoli formali all' interno del gruppo di lavoro). Definita la situazione, più o meno complessa, più o meno motivatamente, la funzione del leader si esplica nello scegliere principalmente tra quattro stili differenti:

- Leadership direttiva: il leader pianifica, organizza il lavoro, definisce i ruoli ed esercita un forte controllo. Questo stile può essere funzionale in situazioni, dove il compito è poco strutturato e i membri del gruppo dimostrano atteggiamenti positivi verso l'autoritarismo, soprattutto nello svolgimento di compiti complessi cui si aggiungono livelli bassi di competenza. É ulteriormente indicato quando i followers dimostrano di percepire un locus of control esterno nell' operatività organizzativa.
- Leadership supportiva: il leader in condizioni di lavoro caratterizzato da compiti lavorativi ben strutturati e in presenza di followers con locus of control esterno ed elevate competenze, investe le proprie energie nelle relazioni e nella creazione di un buon clima di lavoro, per esempio tramite pratiche di riconoscimento sociale per i propri collaboratori.
- Leadership orientata alla riuscita: il leader orientato verso la produzione, investe le proprie energie per la buona riuscita di compiti. É particolarmente indicato in presenza di followers con un' elevata motivazione verso l'autorealizzazione, o nei casi in cui siano diffusi sentimenti di bassa fiducia in se stessi e scarso orientamento al successo.
- Leadership partecipativa: il leader è orientato verso le relazioni, ma a differenza della precedente funzione supportiva, siamo in presenza di collaboratori da locus of

control interno: secondo questo stile di attribuzione, essi riconducono i propri successi al proprio comportamento e alle proprie decisioni e per questo motivo, oltre che sentirsi maggiormente responsabili per il raggiungimento degli obiettivi, credono nell' utilità di lavorare in gruppi di lavoro partecipativi (House, R. J., 1971).

In sintesi il modello della Path-Goal Theory valuta le variabili contesto e collaboratori, come elementi di analisi ed interveniente per la nascita e l'esercizio della leadership, che risulta come funzionale ai compiti e alle caratteristiche dei membri del gruppo (Daft, 1999). Un altro contributo che si focalizza sulla relazione con i collaboratori è quello della Leader-Member Exchange Theory (LMX), dove il Leader nei gruppi mantiene la propria posizione attraverso una serie di accordi di scambio "exchange" tacito con i membri, creando una relazione diadica "unica" tra il leader e ciascuno dei collaboratori (Dansereau, Graen, Haga, 1975). Il risultato delle "diadi", è frutto del processo innescato dal leader, tramite delegazione ed assegnazioni di ruoli, che si configura con due tipologie principali di relazioni di scambio: in-group exchange (leader e follower percepiscono una partnership caratterizzata da reciprocità e condivisione) e out-group exchange (leader e follower si percepiscono come elementi distaccati, bassa interdipendenza, il leader fa ricorso alla propria posizione e al proprio potere formale). Il modello si basa sulla teoria dello scambio sociale: i subordinati si sentirebbero obbligati a ricambiare le relazioni percepiti come di elevata qualità (Bion, 1961). Diversi studi hanno evidenziato come ad elevati livelli di relazione, corrisponda una significativa relazione con prestazioni lavorativi di eccellenza, soddisfazione, commitment organizzativo e comportamenti di cittadinanza organizzativa (Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007). Relazioni di elevata qualità risultano come circuito virtuoso per la sviluppo del benessere e dell' efficacia organizzativa, tramite non solo la disponibilità dei leader, ma soprattutto dei follower che mettono gli altri nelle condizioni di effettuare valutazioni positive delle proprie performance lavorative. Il risultato maggiormente auspicabile secondo questo modello è quello in cui tutti i gruppi di lavoro mettano in atto un processo di categorizzazione che evidenzi come tutti si possano percepire *in-group*. La

letteratura evidenzia come ci siano delle caratteristiche strettamente situazionali che possono determinare la qualità del LMX: essa sarebbe minore in presenza di genere diverso tra Leader e Follower e in presenza di gruppi di lavoro numerosi (Green, Anderson, Shivers, 1996). Inoltre l'efficacia della relazione diadica è mediata dal supporto organizzativo percepito dallo stesso leader (Erdogan, Enders, 2007). In seguito si assiste ad un superamento del paradigma situazionale, a causa dell' aumento dell' incertezza nelle organizzazioni, che vivono il cambiamento non più come un evento eccezionale, ma come "prassi" organizzativa. Il superamento della leadership situazionale apre ad un nuovo modo di pensare la leadership, ancorata sempre più al raggiungimento degli obiettivi e al rendere i lavoratori motivati. I modelli precedentemente illustrati si basano su una leadership transazionale (Bass, 1985), cioè sulla transazione interpersonale tra leader e collaboratori, dove i primi sono visti come professionisti per lo sviluppo d'interazioni di qualità con i propri collaboratori. I sistemi su cui si basano le tecniche transazionali sono i sistemi di ricompensa (es. premi, punizioni) e all'esercizio di azioni correttive laddove si percepiscano dei gap da colmare sia nei leader sia nei collaboratori. Il nuovo modo di pensare la leadership, definita come "trasformazionale", (Burns, 1978, Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999), enfatizza il comportamento simbolico, visionario, ispirazionale e la stimolazione intellettuale dei collaboratori, alla cui base è presente un diffuso sentimento di fiducia nei confronti del leader e dell' organizzazione. Il leader trasformazionale ricerca i modi più efficaci per trasmettere valori e divenire un modello esemplare per i collaboratori. Tale risultato è perseguibile tramite un' attenzione congiunta verso i bisogni e gli obiettivi dei membri dei gruppi di lavoro e i bisogni e le sfide dell' organizzazione, che anche se in origine possono essere distinti, si correlano e tendono verso la fusione. Il più diffuso modello di leadership trasformazionale è quello delle quattro "I" di Bernard Bass (Bono, Judge, 2004), caratterizzato da:

- considerazione Individuale: favorire la comunicazione personalizzata focalizzata verso la crescita professionale;
- stimolazione Intellettuale: sviluppare il problem solving dei propri dipendenti,

favorendone l'autonomia decisionale;

- motivazione Ispirazionale: si riferisce all'azione di dotare il lavoro di un significato, delineando le sfide per il futuro e gli obiettivi cui tendere;
- influenza Idealizzante: si riferisce alla funzione del leader di risultare come modello di ruolo cui ispirarsi.

La leadership trasformazionale, ha attualmente molta influenza non solo nelle ricerche scientifiche, ma anche nei contesti organizzativi reali, dove è divenuto un riferimento per momenti di assessment ed obiettivo di programmi di formazione di eccellenza (Curie, Lockett, 2007, Ghislieri, Quaglino, 2009).

L'evoluzione della leadership trasformazionale è rintracciabile in successivi contributi che ne hanno enfatizzato il contributo trasformazionale, nel senso di passaggio da una logica di organizzazione e gestione del lavoro precedentemente improntata al controllo ad una gestione che mira a rendere i lavoratori portatori sani di energia, letteralmente "empowerizzati". Gli studi organizzativi nel campo della leadership, attualmente abbracciano sempre più proprio il concetto di "empowerment", come obiettivo e dimensione trasversale della leadership, che mira a diffondere un senso di responsabilità nei collaboratori, attraverso la condivisione reale del potere, delle decisioni, della gestione dell' apprendimento organizzativo, anche attraverso la condivisione degli errori. Facendo uno sforzo di sintesi sembra che il compito del leader sia quello di gestire i propri collaboratori nelle sfide organizzative, tramite forme di apprendimento condivise (Burke, Stagl, Klein, et all. 2006), che permettano di essere efficaci e incrementare la produttività. La promozione dell' empowering leadership trova spazio nelle attività formative di coaching, feedback a 360 gradi e livelli di partecipazione ampi nella progettazione organizzativa. Daft (1999), evidenzia come comportamenti di empowered leader, quelli di:

- riconoscere i bisogni individuali e di gruppo;
- individuare i punti di forza del gruppo;
- costruire fiducia;

- sviluppare le capacità di gestione delle resistenze al cambiamento;
- delegare e condividere le responsabilità:
- ispirare e motivare il team;
- riconoscere e premiare i risultati raggiunti.

L'attività dell'empowerment leadership rende il follower sicuro di sé, promuovendo il senso di potere, la responsabilità, il decision making, la condivisione delle informazioni e il coaching per le prestazioni innovative (Konczak, Stelly, & Trust, 2000). Tale dinamica di empowerment, trova spazio non solo nella vita lavorativa ma anche nella vita privata dei lavoratori: un numero sempre più crescente richiede maggiore potere, maggiore partecipazione e coinvolgimento, per il raggiungimento del proprio equilibrio e benessere psicofisico (Quaglino, 2009). Gli studi sulla leadership si sono ulteriormente evoluti dando rilevanza alla componente emozionale tra leader e follower, arricchendo la prospettiva della leadership, che per anni è stata descritta come un meccanismo freddo e cinico per raggiungere i propri obiettivi. Tuttavia la leadership emotiva non è un costrutto del tutto nuovo, in quanto ha delle radici storiche che risalgono ai primi studi di Goleman (1996), che identifica la *leadership* come una fonte d'energia che sprigionano i leader sintonizzata sulle correnti emozionali del gruppo di appartenenza. Il leader si configura come figura empatica, che comprende i propri ed altrui stati d'animo, il cui successo dipende da come egli li gestisce. Diventa cruciale la stabilità emotiva del leader e l'emozionalità del gruppo di lavoro, caratterizzato da una "*continua interazione dei circuiti libici tra i diversi membri, che da vita ad una sorta di mix emozionale cui ognuno aggiunge il suo particolare aroma* (Goleman, 1996)". L'arte della leadership emozionale implica la capacità di gestione delle emozioni in base alla reale pressione lavorativa, influenzata dalle richieste del lavoro, che mira a rendere gli ambienti di lavoro vivibili dentro tollerabili livelli di stress.

Periodo	Approccio	Oggetto di studio
Anni 40’	Approccio basato sui tratti	Capacità di leadership innata
Fine anni 40- anni 60	Approccio basato sugli stili	Comportamento dei leader
Fine anni 60’- anni 80’	Approccio basato sulla contingenza	Leadership efficace dipende dalla situazione
Fine anni 80’- ad oggi	Approccio trasformazionale	Vision dei leader
Oggi	Approccio neofunzionalista	Leadership per

Alla luce dell’excursus storico sulla leadership, si nota come è stata sempre presente una profonda consapevolezza sull’importanza della leadership nelle organizzazioni, ma anche un’intrinseca difficoltà nel gestire un mondo sempre più complesso e imprevedibile. Si può notare il passaggio da una visione della leadership strategico manipolativa, in cui i follower risultano oggetti utili al raggiungimento degli obiettivi, ad una visione più ampia, più umana, che pensa all’azione dei leader in termini di apprendimento continuo, sviluppo e sostegno dei follower. Le attuali figure di leader, che verranno esaminate nei seguenti capitoli, si discostano da quelle del passato, come quella del leader dispotico, partenalista, democratico, i quali perdono il potere dettato dalla posizione ricoperta (leadership gerarchica), trasformandosi in allenatori, motivatori, persone in grado di lavorare sulle leve dell’ empowerment, che si assumono la piena responsabilità del cambiamento, risultando “leader rivoluzionari”. Il modo di pensare alla leadership risulta in costante evoluzione, arricchendosi di sfumature, declinazioni, che evidenziano come questo fenomeno psicosociale solleciti continuamente domande, interrogativi, che offrono la possibilità di cogliere nuove sfide per le organizzazioni. Le nuove sfide evidenziano come sia impossibile creare ed implementare una “best leadership” che risulti efficace ed efficiente per tutte le realtà lavorative, ma che si debba pensare ad una

leadership per, un modo di gestire le differenti problematiche lavorative, quali la salute, il benessere, la sicurezza, l'efficacia ed efficienza organizzativa, l'insicurezza lavorativa, etc., che tenga conto delle tipicità di ogni organizzazione, ed inoltre che veda negli stessi followers e non solo nei leader i veri agenti del cambiamento. Il focus della leadership, si sposta dall' essere leader, al domandarsi che tipo di leader si vuole essere e come fare a costruirla (approccio neofunzionalista) includendo nella progettazione organizzativa tutti gli attori organizzativi che entrano inevitabilmente in contatto tra loro (leader, follower, clienti, fornitori, comunità di riferimento, ect.).

BIBLIOGRAFIA

Bass, B. M. (1990), *Bass and Stodill's Handbook of Leadership*. Free press, New York.

Bennis, W. G. (1977), "Where have all the leaders gone?", *Technological Review*, March-April, pp.3-12.

Bion, W. R. (1961) *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

Blanchard, K., Hersey, P.(1984), "Lifecycle theory of leadership", Training and development journal, 23, pagg. 26-64. 4 TRENTINI G., (1990), "L'uno e i molti", Milano.

Bono, j. E., Judge, T. A. (2004), "Personality and transformational and transactional leadership: A meta analysis". In Journal of Applied Psychology, 89, 5, 901-910.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Collins Publisher, New York.

Burke, C. S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., Halpin, S. M. (2006), "What type of leadership behaviour are functional in teams? A meta-analysis". In *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.

Curie, G., Lockett, A. (2007), "A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations". In *Human relations*, 60, 2, 341-370

Daft, R.L. (1999). *Leadership. Theory and Practice*. Orlando: The Dryden Press.

Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78

Etzioni, A., "A comporative analysis of complex organization", Free Press New York, 1961. 2 MACHIAVELLI N.,(1929), "Il Principe", Le Monnier, Firenze. 3.

Erdogan, B., Enders, J. (2007), "Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationship". In *Journal of Applied Psychology*, 92/2, 321-330.

Fiedler, F., (1987), "Leadership experience and leadership performance", Wiley, New York.

Ghislieri, C., Quaglino, G. P., (2009). La Leadership, in Manuela di psicologia del lavoro e delle organizzazioni. *Raffaello Cortina Editore,* Milano.

Goleman, D. (1996). *Intelligenza emotive*, Milano: Rizzoli.

Green, S. G., Anderson, A., Shivers, S. L. (1996), "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes". *In Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 66, 203-214.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1982), *Leadership situazionale*. Tr. It. Sperling & Kupfer, Milano.

House, R. J. (1971). A *Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. New York: Administrative Scienze Quarterly.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.

Jacques, E. (1990), "A general theory of burocracy", Hienaman London.

Kotter, J. (2013). Management is still not Leadership. Harvard Business Review.

Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.

Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (1999), *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill, London.

Likert, R. (1967*), The Human Organization*, McGraw-Hill, New York.

McKenna, E. (2000), Business Psychology and Organizational Behaviour. Psychology Press, Hove, East Sussex.

Rost, J. C. (1991), Leadership for the Twenty-First Century, Praeger Publisher.

Schmdit, K., (1990), "Geschprach uber die Macht und den Zugang zum Machtaber", Il Melangolo, Genova.

Spaltro, E., (1981), "Gruppi e cambiamento", Etas Libri, Milano.

Zaleznik, A. (---) Managers and Leaders: Are They Different? - Clinical leadership & management review. 18(3), 171-177.

CULTURAL LEADERSHIP RELATED TO EMOTIONS AT WORK: THE ROLE OF AGE, GENDER AND CULTURAL ORIGIN

Introduction

Educational system hopes to promote an improvement in teachers' working skills, that will lead to higher quality education, expecially in the future regarding multiculturality management, that will be compulsory skill for all professonionals who will work in educational sector. The higher presence of immigrant pupils in different classrooms (Spain, Portugal, Venezuela in this study) has become outstanding fact of the educative system during the last decades. This event has generated a situation of cultural diversity in the classroom to which teacher and educative organization must respond. The management of this new social context will have important repercussions on the learning and adaptation of all students. Therefore, the aim of this study was to analyze specifics competencies, wich are necessary to respond to the present and future demands of the school system. Specifically, cultural leadership (Yukl, 1997) was analyzed, understood as the ability of teachers to develop behaviors that emphasize the function of relationship (relationship-oriented leadership, ROL) and the function of task (task-oriented leadership, TOL): leaders may have high scores on both dimension.

This study also took into consideration not only the rational processes (cultural leadership), but also new theories that emphasize the role of emotions, which are necessary to understand how a leader (teacher) can influence followers (students). According to Steing & Book (2000) emotional leadership is the leading of followers through the proper identification and management of an array of emotions and influencing the outcome of their subsequent needs. It was specifically assessed the emotions experienced about the current issue of multiculturalism in the classroom, and

its relationship to cultural leadership.

In addiction to study workplace discrimination regarding age and gender, (Eagly & Karau, 2002; Heilman & Eagly, 2008; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Powell & Graves, 2003; Roberson et al., 2007) it was evaluated if cultural leadership depends on socioprofessional caractheristics, as seniority, cultural origin and specially gender, to understand the underrepresented number of women in elite leadership position. In this paper focusing on different cultural settings (Spain, Portugal, Venezuela) we aim to achieve findings which will have repercussions in education and as a consequence, in the progressive improvement of society.

Cultural leadership: Task versus oriented leadership

In the present section it was described leadership, meaning as a individual skill to influence a group of individuals to achieve a common goal (Bass,1990). In our study, the leader is the teacher and students are followers, and their common goal is the best growth possible during their schooling. From the 1950s through to the 1970, a growing way of studies conceptualize that leadership behaviour was in terms of concern for task objectives versus concern for people (relationship). The early Ohio State Leadership Studies (Fleishman, 1953) provided evidence that task and relations behaviour are distinct dimensions, and several subsequent theories incorporated this two-factor conception (e.g. path goal theory, leader substitutes theory) LPC (least preferred coworker) model, contigency theory, “high high” theory)

Cultural Leadership (Yukl, 1997) is “a style approach, focusing exclusively on what leaders do and how they act”. The importance of well-functioning groups is increasingly the norm in all systems. While many factors determine a group's success, one critical factor is the leader's orientation to his or her team (Yukl,1997). Currently, there is a debate raging about whether the most effective leaders are task oriented-focused on accomplishing tasks-or relationship oriented-concerned with the team's members. Task-oriented leaders are focused on accomplishments. Initial success depends

upon the leader's ability to demonstrate competence and commitment to the team's members. Faced with an initial uphill challenge, a task-oriented leader can help the team understand their challenge by providing a coherent series of steps that structure their initial meetings. These steps include creating a persuasive challenge, ensuring that the team has the right skill sets involved, developing a shared understanding of their interdependent relationships, and providing strategies for getting started. Each step fosters a collaborative culture in which the team members trust each other and their leader, carry out quick wins, and begin the pursuit of long-term work. Relationship-oriented leaders focus on the relationships among the team's members. This can be tricky because some members can be suspicious of relationship-oriented leaders fearing manipulation and/or exploitation. To neutralize this concern, leaders create an atmosphere of trust and goodwill by emphasizing camaraderie, dignity, and respect. Time is taken to develop relationships with each member; simultaneously, the leader encourages the members to build constructive relationships with each other as well. They instill a culture focused on team performance; thus, individual achievement is downplayed by being woven into the team's success. Only the team can succeed; conversely, only the team can fail.

Many studies have been done to determine wich style of leadership is most effective in a particular situation, as Ohio State Studies(1974), Michigan Studies (1978), Blake and Mouton (1985), showing that being hing on both behaviors (task-oriented) and (relation-oriented) is the best form of effective leadership.

First, in our study, it was analyzed the impact of socio-professional variables as Seniority, cultural origin and Gender (as described below) on Cultural Leadership (Relationship-Oriented Leadership, Task-Oriented Leadership).

Cultural leadership and emotions at work

Multicultural education refers to the learning of appropriate knowledge, attitudes and skills related to the respect and appreciation of different cultures and other differences which include race, ethnicity, religion etc. Gollnick and Chinn (1990)

recommend five goals for multicultural education. These goals also emphasize issues beyond the boundaries of ethnic or racial issues. They include the promotion of strength and value of cultural diversity an emphasis on human rights and respect for those who are different from oneself, the acceptance of alternative life choices for people, the promotion of social justice and equality for all people, and an emphasis on equal distribution of power and income among groups. Most large societies often have subcultures or groups of people with distinct sets of behavior and beliefs that differentiate them from a larger culture of which they are a part. The subculture may be different because of the age of its members, their race, ethnicity, or class. The qualities that determine a subculture as distinct may be aesthetic, religious, occupational, political, sexual or a combination of these factors. At first glance, it may seem that only in countries whose population is made up many different cultural communities that the issue of multicultural education seems pertinent. Hence in predominantly mono-cultural or bicultural societies, there is no need to study other cultures. This myth is pervasive in such societies. However with the phenomenon of transmigration, the world becoming a borderless village, increasing interdependence among countries, and more tragic and spectacular events like 9/11 and the ominous threat of a "clash of civilizations" the issue of multiculturalism and its place in education is becoming more important. A deliberate and conscious effort has to be undertaken to promote respect and not just mere tolerance for differences, including cultural ones which make up the most contentious of differences amongst mankind. This imperative was officially declared even as early as the Swann Report (DES, 1985) which emphasized the need to teach all young people how to respect ethnic and cultural differences and to accept them as part of the cultural richness of life in our modern world, and not as a threat.

In the present study, for these reasons, it was analyze the emotions expressed by teachers in relation to the emerging issue of multiculturalism, because they are the leaders, change agents, who are and will be the key figures to educate students to live in the best way multicultural reality inside and outside the classroom. In particular, it was analyze the expression of positive or negative emotions, because as Watson et al. (1999)

argue that the dimensions of Positive Emotion and Negative Emotion represent the subjective components of the more general biobehavioural systems of approach and withdrawal, or the behavioural inhibition system (BIS) and behavioural engagement system (BES), respectively. It is suggested that, since the purpose of the BIS people inhibit behavior that may lead to undesirable consequences, to which they feel negative emotions. Otherwise people, who feel positive emotions regarding specific issue, can lead goal-directed behaviours. So, teachers who feel negative emotions towards the issue of multiculturality could develop negative behaviors for a multicultural education, unlike those who feel positive emotions and may develop constructive behaviours for a multicultural education. Is there relationship between Positive/Negative Affect Schedule and Cultural Leadership?

Hypothesis 1: Cultural task and relational oriented leadership will be positively associated to positive emotional balance (higher positive affect and lower negative affect) toward the multiculturalism at work.

Age/Tenure and leadership

We considered two theoretical perspectives for understanding how age and seniority, meaning as status characteristics (Chatman & O'Reilly, 2004; Powell & Graves, 2003; Roberson et al., 2007) that may have impact on ROL (Relationship-Oriented Leadership) and TOL (Task-Oriented Leadership) . The idea of status characteristics is that attributes such as age and seniority may be automatically associated with a high level of status in society with high competencies (Ridgeway, Bourg, 2004). Generally the level of advancement obteined by an individual is associated to greater age and seniority, (Berger, Cohen, & Zelditch, 1972; Finkelstein, Allen, & Rhoton, 2003; Sterns&Alexander, 1988), otherwise it does not confuse high statut with high skills.
The fact that it has reached high position certain is not a guarantee of greater skill. This comparison may be between colleagues with different roles, but also with respect to each

his own career (ironically a worker could be more competent when he held lower roles). Indeed individuals differ in their susceptibility to aging processes, a steady average decline in cognitive capacity for basic information processing is discernable from mid-20s to mid-70s (Halpern, 2004; Hough,
Oswald, & Ployhart, 2001; Kanfer & Ackerman, 2004). Nevertheless, as individuals age, their potential gain in general domain knowledge may compensate for a decline in cognitive capacity (Kanfer & Ackerman, 2004), specifically in effective leadership. Therefore, greater age has negative consequences for leadership capacity and self-efficacy for intellectual challenges yet may be linked to an already-acquired knowledge base on which individuals may rely for further learning (Beehr & Bowling, 2002; Kanfer & Ackerman, 2004). In our study we therefore expect that the 'age is negatively correlated with high capacity both in ROL (Relationship-Oriented Leadership) that in TOL (Task-Oriented Leadership).

Hypothesis 2: Greater age will be related directly to lower cultural ROL and TOL

Gender and Leadership

More researchers have show an enduring interest in the topic of gender and leadership, reporting stark and meaningfull differences between women and man (Book, 2000; Bowmann, Worthy, & Greyser, 1965). These differences turned from a view of women as inferior to men (some posited that women lacked skills and traits necessary for managerial success (Henning & Jardin, 1977) to the more modern popular view that extols the superiority of women in leadership positions (Book, 2000). However, for a variety of reasons, including methodological hindrances, a predominance of male reasearchs largely uninterested in the topic, and an academicc assumption of gender equality in leadership, academic researchers ignored issues related to gender and leadership until the 1970s (Chemers, 1997).

In leadership research, gender has been viewed as a collection of qualities labeled male or female (Bem, 1974; Gray, 1993) the are created culturally, and the latter seen as comprising attributes that are the result of biological characteristics (Brander, 1996; Korac-Kakabadse, 1998). Generally male gender qualities characterized as aggressvie, indipendet, objective, analytical, decise, confident, assertive are distinguished from female gender qualities described as emotional, sensitive, expressive, cooperative, intuitive, gentle, empathetic and submissive (Park, 1996; Osland, 1998). Literature normally equates male gender qualities with male leaders, and female gender qualities with female leader. The notion of male and female gender qualities facilitates the argument that male gender qualities are oriented towards the more impersonale, task oriented, or transactional approach to leadership, while female gender qualities tend towards a more nurting, relationship oriented style of leadership that underlies the transformational leadership approach (Pounder, Coleman, 2002). Actually, the increasing number of woman in leadership positions and women in academia, have fueled the interest in the study of gender and leadership. As more women are occupying positions of leadership, questions as to whether they lead in a different manner from men and whether women or men are more effective (task-oriented/relation-oriented) as leader have garnered greater attention. However, academic researchers have a greater diversity in their views; indeed, many argue that gender has little or no relationship to leadership style and effectiveness (Dobbins & Platz, 1986; Powell, 1990; van Engen, Leeden, & Willemsem, 2001;); other argue that the devaluation of female leaders by male subordinates has been shown to extend to female relationship transformational leaders (Ayman, Korabik, & Morris, 2009). The present research shed light on the whether there are gender differences regarding the cultural leadership, if are there Gender differences on cultural task oriented leadership and relationship oriented leadership?

Hypothesis 3: Female gender will be related directly to higher cultural ROL and TOL

Culture and cultural leadership

As the title suggest, this section is about culture and leadership. Anthropologists, sociologists, and many others have debated the meaning of the word culture. Because it is an abstract term, it' s hard to define, and different people often define it in dissimilar ways. In this research, culture is meaning as " the learned belif, values, rules, norms, symbol, and traditions that are commom to a group of people (Gudykunst, Ting-Toomey, 1988)" . It is these shared qualities of a group that make them unique. Culture is dynamic and trasmitted to others. In short, culture is the way of life, customs, and a script of a group of people. Related to culture are the terms multicultural and diversity. Multicultural implies an approach or system that takes more than one culture into account. It refers to the existence of multiple culture such as African, American, Asian, European and Middle Eastern. Multicultural can also refer to a set of subculteres defined by race, geneer, ethnicity, sexual orientation, age. Diversity refers to the existence of different cultures or ethncities within a group or organization. Throughout this research, we will study issues related to leadership and multiculturalism. Since World War II, globalization has created the need to be interdependence (economics, social, technical, and political) between nations, creating school, organizations and communties that have a need to design effective multinational organization, to identify and select appropriate leaders for these entities, and to manage organizations with culturally diverse employees (House, Javidan, 2004). Globalization has also created the need for leaders to become competente in cross-cultural awarness and practice (Adler, Bartholomew, 1992), for istance leaders need to understand business, political, and cultural environments worldwide; they need to be able to work simultaneously with people from many cultures and they need to learn to relate to people from other cultures from a position of equality rather than cultural superiority (Adler, Bartholomew, 1992). This reasearch aims to analyze how culture (Latin Europe Vs Latin American) influences the leadership process (Task-Oriented Leadership, Relationship-Oriented Leadership).

Hyphotesis 4: There are differences between Spain, Portugal and Venezuela concerning Task-Oriented Leadership and Relationship-Oriented Leadership.

Method

Sample

This research has involved 600 teachers working in Venezuela, Spain and Portugal, (distribuited as Venezuela 22%, Spain 70%, Portugal 8%), 33% of whom are males and the remaining 67% are females. The average age is 37.19 years (*S.D.* 9.79), with ages ranging from 19 to 73 years. Seniority ranges from 1 to 56 years (mean = 11.93, sd = 9.57). Teachers have reported that the average of immigrant students in their classrooms at that time was 6.48 (sd = 35.10, the number ranged from 0 to 680).

Procedures

The questionnaire has been administered during a master. The data have been collected preserving the anonymity of the participants. The average time used by the participants to fill in the questionnaire was about 20 minutes

Measures

Socioprofessional variables (country, age, gender, seniority, number of immigrant students, number of immigrant colleagues, number of students in a classroom).

Positive affect and negative affect scale (PANAS). The Positive and Negative Affect Schedule developed by Watson, Clark and Tellegen (1988) is a 20-item test using a 5-point scale that ranges from 1 = Not at all to 5 = completely. In this study PANAS reflects teachers' feelings regarding multiculturalism topic in the school. Ten items have assessed the group's positive affective state (i.e. interested, excited, strong, proud, active, inspired, determined) (α = .87, *PANAS* test shows α = .86) whilst the other ten have

assessed the negative affective state (i.e. distressed, disgusted, hostile, angry, nervous) (α = .86, *PANAS* test shows α = .84).

Cultural leadership. For this study, an adaptation of the two dimensions of the Yukl test (1999) has been used. A 5-item scale (α = .76, Yukl test shows α = .69 for this 5-item) has been useful in order to assess the task-oriented leadership (i.e. “He/She clearly explains the responsibilities that everyone has in executing a given task considering individual and different students’ skills”). Besides, five more items (α = .73, Yukl test shows α = .67 for this 5-item) have been considered in order to assess the relationship-oriented leadership (i.e. "He/She is sensitive in respecting the team's ability to solve the task, regardless their cultural background”). The participants have responded to the 10 items on a 5-point scale ranging from 1 = "Strongly disagree" to 5 = "Strongly agree". The reliability of the ten items, which define the construct of the cultural leadership, was high (α =. 84).

Statistical analyses

We tested the hypothesis that the model of Cultural Leadership is a two-factor structure composed of TOL and ROL (task and relationship oriented leadership) we used confirmatory factor analysis (CFA) in AMOS-18 (Arbuckle, 2009) .CFA It has been made dividing sample about gender. It was analyzed the effects of age on ROL and TOl trought one-way analysis and Pearson bivariate correlation analysis (Spss.18). In terms of Seniority, it was highlighted differences in relation to the five categories. Specifically, trough multiple comparisons one-way ANOVA (Spss.18). In order to test teacher’ s gender differences it was utilized one-way Anova (Spss.18).It was analyze the relationship between positive and negative affect with task-oriented leadership and relationship-oriented leadership, through Pearson bivariate correlation analysis with the software Spss.18. It was conducted a analysis of multiple comparisons one-way Anova to determine if there were any difference among Spain, Portugal and Venezuela.

Results

Our first application examines a first-order CFA model designed to test twice dimensions of *Cultural Leadership* (Yukl, 1999). Specifically, this application tests the hypothesis that cultural leadership is a multidimensional construct composed of two factors – TOL (Task Oriented Leadership) and ROL (Relationship Oriented Leadership). The theoretical underpinning of this hypotheses derives from the model of cultural leadership proposed by Yukl (1997).We tested the hypothesis that the model of Cultural Leadership is a two-factor structure composed of TOL and ROL (relationsh oriented leadership) we used confirmatory factor analysis (CFA) in AMOS-18 (Arbuckle, 2009) .CFA It has been made dividing sample about gender. Regarding Male Gender model fit Summary shows, focusing on two factors of Cultural Leadership (TOL and ROL)(fig.1), the $\chi 2$ value is 71.34 with 34 degrees of freedom, probability less than 0.0001,and CMIN= 2,09, thereby that the fit of the data to the hypothesized model is adequate. All other indices of fit reflect that cultural leadership is well represented by the hypothesized of two-factor model. In particular, the GFI (Goodness of Fit Index)=0.94, and AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)=0.91, indicate a good fit (Joreskog & Sorbom, 1993). CFI (Comparative fit Index) value >.90, exactly .93, indicated that he model fitted the data well in the sense that the hypothesized model adequately described the sample data. RMSEA value of .076, according to MacCallum (1996), is good fit between the hypothesized model and the observed data. Concerning female gender (fig.2), Cultural Leadership (TOL and ROL), the fit indices values obtained ($\chi 2$= 153.92, D.F. = 34; CMIN = 5.06, GFI = .93; AGFI = .882; CFI = .917, RMSEA = .095) indicated that the model tested shows a satisfactory fit to the data

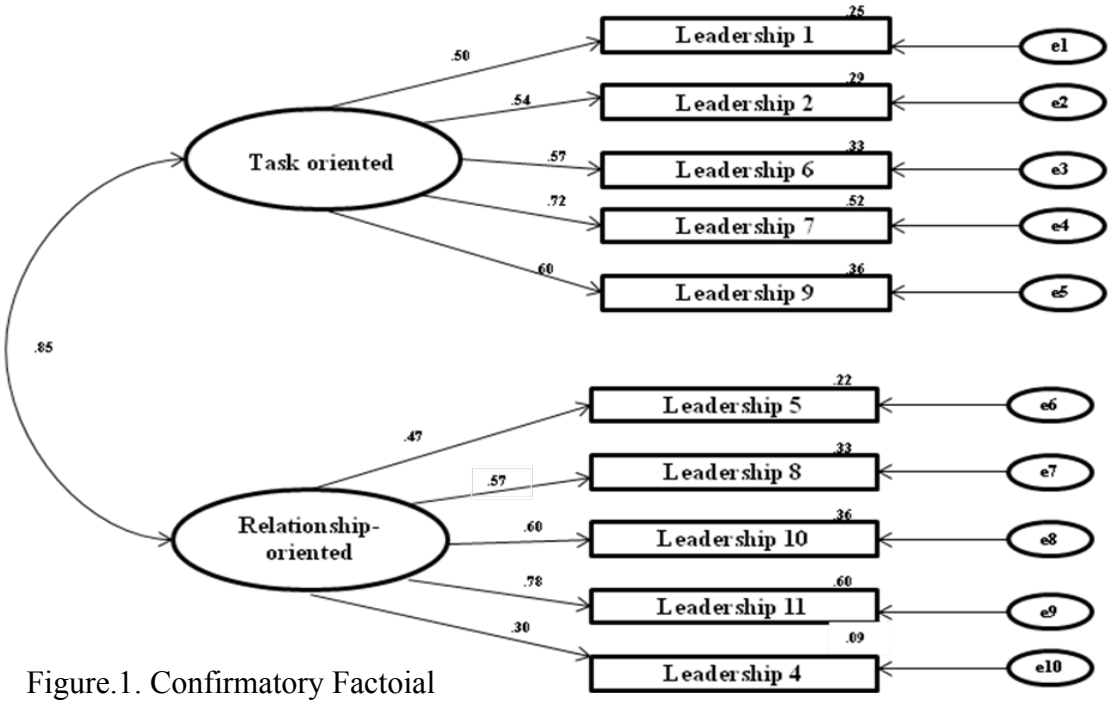


Figure.1. Confirmatory Factoial

Analyses for Cultural Leadership Scale in a male sample.

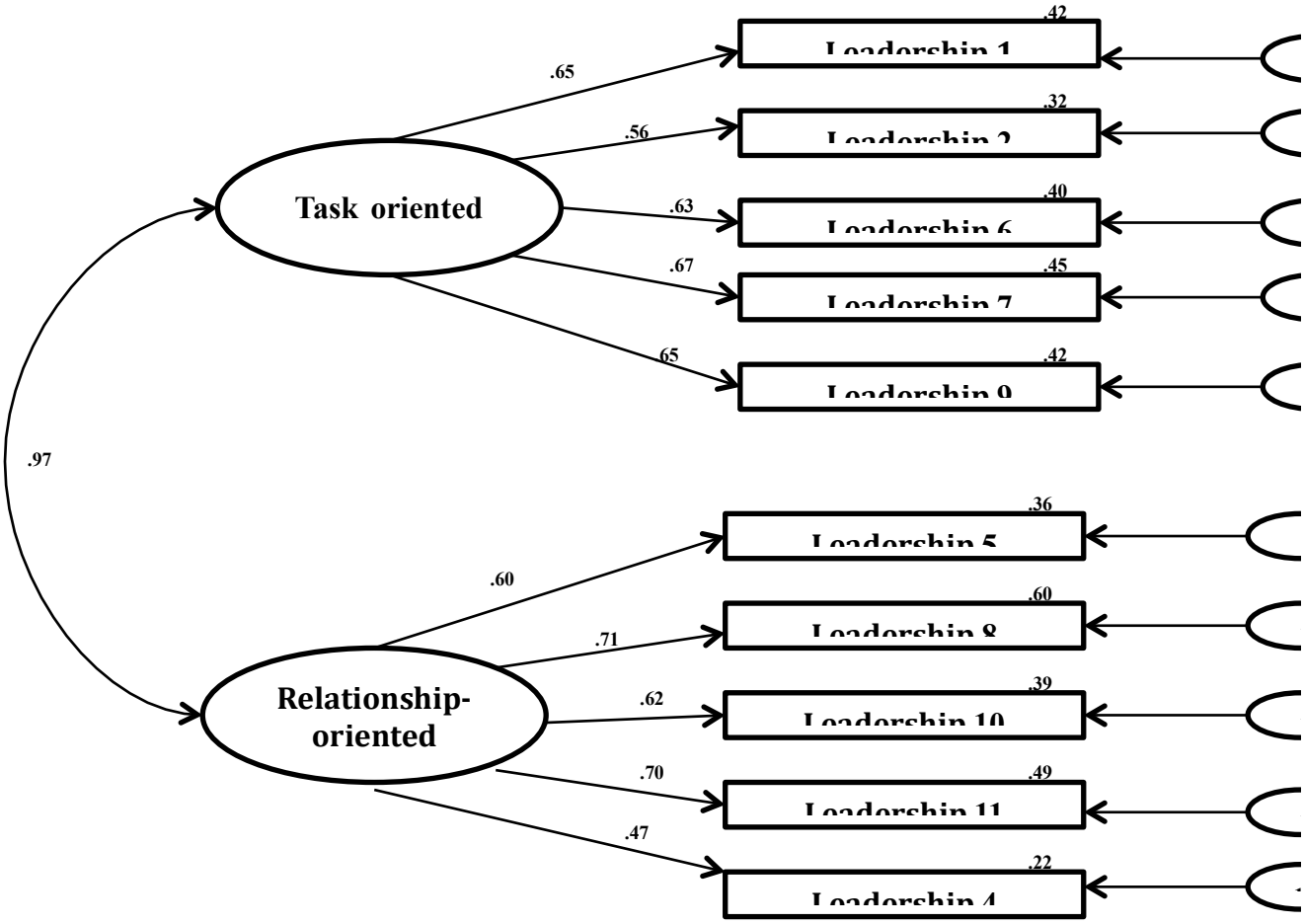


Figure 2. Confirmatory Factoial Analyses for Cultural Leadership Scale in a female sample.

The relationship between Positive/Negative Affect Schedule and Cultural Leadership

The purpose of this hypothesis was to examine the role of positive/negative emotional expressions regarding multicultural issue on TOL and ROL. Specifically, it was used *Positive and Negative Affect Schedule* (PANAS) measures to show relations between positive and negative affect with task-oriented leadership and relationship-oriented leadership, through Pearson bivariate correlation analysis with the software Spss.18 (see Table.1). It was found significant positive correlation both between PA (Positive Affect) and ROL (Relationship-Oriented Leadership), both between PA (Positive Affect) and TOL (Task-Oriented Leadership)). It suggests that when TOL and

ROL scores are high, there is a Positive expression of Emotion and lead to conclusion tha the ideal leader (or ideal teacher) should combine both aspects of socio-emotional leadership with skill linked task/relationship oriented Leadership (Fleisham, Harri, 1962; Schriesheim & Murphy, 1976).

Table 1. Correlation index between relation and task oriented leadership and positive and negative affect at work

Variables	1	2	3	
1. Relation Oriented Leadership	1			
2. Task Oriented Leadership	,581**	1		
3. Positive affect schedule	,161*	,217**	1	
4. Negative affect schedule	-,101	-,083	,142	1

Greater age will be related directly to lower cultural ROL and TOL

In order to test the effect of age on cultural *Relationship-Oriented Leadership* and *Task-Oriented Leadership* it was utilized one way Anova, and Pearson bevariate correlation *SPSS.*18. In relation to *Task Oriented Leadership*, trough one-way Anova analysis, no significant differences were found closing age (F (42, 536)= 0.78, p < 0.01). Similar results has been found about *Relationship Oriented Leaderhip* (F (42, 535)= 0.97. p <0.01.) that shows no significant differences. Pearson bivariate correlation analysis

Correlaciones

	edad	liderrelaciones	lidertarea

edad	Correlación de Pearson	1		
liderrelaciones	Correlación de Pearson	-,085*	1	
lidertarea	Correlación de Pearson	,045	,683**	1

Tab. 1

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

show significant negative relation (p= 0.05) (See Tab.1) between age and ROL . There isn' t found significant correlations trough TOL (*Task-Oriented Leadership*) and age.

Are there Gender Differences on Task Oriented Leadership and Relationship Oriented Leadership?

In order to test teacher's gender differences it was utilized one-way Anova. Regarding average TOL, for the male gender was 3.89 (*S.D.* 0.54) while for the female gender was 4.04 (*S.D.* 0.56). Average ROL concerning male teachers was 3.9 (*S.D.* 0.53) and female teachers was 4 (*S.D.* 0.58) (See Tab. 2). In relation to Task Oriented Leadership, trough one-way Anova analysis, no significant differences were found closing gender (F (1, 584) = 8.41, $p < 0.01$) (See Tab. 3).

Similar result was found for Relationship Oriented Leadership gender differences (F (1,584) = 6.235, $p < 0.01$). These results show that ,contrary to stereotypic expectation, were not found significant differences between women and men compared either interpersonally oriented and task oriented styles, such as Eagly and Johnson (1990) had discovered in their meta-analysis, in which woman not found to lead in more interpersonally oriented and less task-oriented manner than man in

Tab. 2

	N	Media	D.S	E.S.	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite	Límite

Tab. 3 *Impact of Seniority on Relationship-Oriented Leadership and Task-Oriented Leadership*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Task	Inter-grupos	2,602	1	2,602	8,414	,004
	Intra-grupos	180,572	584	,309		
	Total	183,174	585			
Relation	Inter-grupos	1,991	1	1,991	6,235	,013
	Intra-grupos	186,505	584	,319		
	Total	188,496	585			

First, the sample was divided according to Seniority in 5 categories. The first less than 3 years, the second between 3 and 8 years, the third between 8 and 15 years, the fourth between 15 and 20 years, the fifth over 20 years (see Table 4) Later it was examined if there were significant differences between TOL and ROL, according to the years of work that each teacher has done. In terms of Seniority, it was highlighted differences in relation to the five categories. Specifically, trough multiple comparisons one-way ANOVA, it was found that teachers with seniority under 8 years (categories 1 and 2, 45% of the sample) are significantly (Tukey Index, mean difference = 0. 207, $p < 0.05$) less task-oriented leadership than their colleagues with higher seniority. However, no significant differences were found between other categories.

Table 4. Number, mean and standard deviation for each age group in task and relation oriented leadership

Seniority group	N	M	*S.D.*
Task Oriented Leadership			
1	81	3.86	.55
2	173	4.07	.49
3	108	3.96	.57
4	97	3.95	.64
5	106	4.04	.53
Relation Oriented Leadership			
1	81	4.02	.53
2	173	4.05	.55
3	108	4.08	.53
4	97	3.92	.66
5	106	3.99	.56

Are there Differences between Spain, Portugal and Venezuela concerning Task-Oriented Leadership and Relationship-Oriented Leadership?

This research aims to evaluate the differences regarding TOL and ROL between different countries that are part of two different cultures with a different history and values: Latin America Culture for Venezuela, Latin Europe Culture for Spain and Portugal. Sample divided by country is composed by Spain (TOL: M= 3.93 *S.D.* 0.57; ROL M= 3.96 *S.D.* 0.57), Portugal (TOL: M=3.9 S.D.=0.4; ROL M=3.97 *S.D.*= 0.48), Venezuela (TOL M=4.19 S.D.= 0.52; ROL M=4.23 *S.D.* 0.53)

It was conducted a one-way ANOVA to determine if there were any difference among Spain, Portugal and Venezuela. The analysis of multiple comparisons one-way

Anova shows that Venezuelan teachers scored significantly (α=0.05) higher than the Spanish and Portuguese colleagues in Task-Oriented Leadership (Venezuela Vs Spain, DHS Tukey, mean difference = 0. 25; Venezuela VS Portugal, DHS Tukey, mean difference = 0.28)(see tab.6) both in Relation-Oriented Leadership (Venezuela Vs Spain, DHS Tukey, mean difference = 0. 27; Venezuela VS Portugal, DHS Tukey, mean difference = 0.26)(tab.5). Other significant differences were not been found when comparing the countries, regarding relevant differences between men and women.

Table. 5: Statistical differences (DHS's Tuckey between countries (Spain, Venezuela, Portugal) in Task and Relation oriented leadership

	Country	comparison	Mean differences (I-J)	Error	Sig.
Task Oriented Leadership DHS´s Tukey	Spain	Venezuela	-,26*	,06	,00
		Portugal	-,00	,09	,99
	Venezuela	Spain	,2608*	,06	,00
		Portugal	,2541*	,10	,02
	Portugal	Spain	,0066	,09	,99
		Venezuela	-,2541*	,09	,02
Relation Oriented Leadership DHS de Tukey	Spain	Venezuela	-,27*	,058	,000
		Portugal	-,00	,095	,999
	Venezuela	Spain	,27*	,058	,000
		Portugal	,26*	,10	,031
	Portugal	Spain	,00	,09	,999
		Venezuela	-,26*	,10	,031

The sample of teachers surveyed, therefore, can increase their skills to manage on the best way the classroom (the best approach depends on the situation) but they have to remind that socio-emotional skill is important and they have to invest energy to develop this competence, because it's a skill that can be learned (Mayer, Caruso, & Salovery, 2000). The sample is composed of 3 different countries, which are divided into two categories: Latin American (Venezuela) and Latin Europe (Spain, Portugal). These two categories are characterized by different values, strengths and weaknesses inherent to the history of each country. According to leterature review, there were found differences between Spain, Portugal and Venezuela. Into Latin American countries as Venezuela, Ecuador, Bolivia, Brazil, Guatemala, Argentina, Costa Rica, people scored high on relationship-oriented, human orientation, tend to be loyal and devoted to their families and similar groups but less interested in overall institutional and societal groups (Hange, House, Javidan, & Dofman, 2004). Findings show like Venezuela scored significantly better in the relationship-oriented leadership, but also in the Task-oriented leadership. This data (Venezuela is better than Spain and Portugal regarding TOL) can be explained by the caracteristics of Latin Europe Group (Israel, Italy, Spain, Portugal, France, Switzerland) that exhibit more moderate scores on any of cultural dimension (Hofstede, 2001), and low on relationship-oriented leadership. It is characteristic of these countries (Latin Europe) to value individual autonomy and to place less value on the greater societal collective. Inviduals, during their professional development, are encouraged to watch out for themselves and to pursue individual rather societals goals. For these reasons, the research confirms that the Latin American country is significantly better in ROL, and also in the TOL. One of the limitations of this study was that investigation should include other countries of the two areas of Latin America and Latin Europe, and evaluate inter/intra-group differences. Although other possible limitations of this study is the fact that findings will not generalize well across more cultures in which the roles of woman differ. Therefore, it would be interesting to study the role of race, ethnicity, gender, emotion expressions in the work-place, from a cross-cultural perspective including countries from Asia, Nordic Europe, Anglo, South Africa, Eastern Europe, Middle Est.

Fortunately, the incongruity between the leadership role and the female gender role appears to be decreasing (Eagly & Carli, 2007), but it must work more to put them on the same level of professional opportunities. One of the limitations of the research, which can become future research, was the analysis of gender equity in the domestic responsibilities, especially regarding the work-home balance. Indeed, the changing role of women in elite leadership roles must be accompanied to a change in the role of women and man in the work-life balance. Indeed work–life balance is very important issue that allow employees to have a greater involvement at home appear to be linked to employee wellbeing (Greenhaus et al., 2003) for men as well as women (Burke, 2000). The possibility to analyze this topic can present opportunities for organizations to learn new ways of working (Lee et al., 2000; Lewis & Cooper, 2005). Piecemeal measures that do not tackle organizational cultures may also reinforce gender segregation in the workplace, since the take-up of work–life balance measures is strongly gendered (Houston, 2005). Women with dependent children are most likely to take up measures such as part-time working and other reduced working-hour arrangements, and school term-time working (where it is available, mostly in the public sector) is almost exclusively female. A Organizational cultures thus tend to reinforce the traditional separation of gender roles, leading to a polarization between the working experiences of men and women. Such organizational practices are established within and influenced by gendered societal norms about the 'ideal career' and capitalism's norm of the 'ideal worker', usually defined in terms of presence and commitment (Cooper, 2000; Gambles et al., 2006).

DISCUSSION

This article presents a confirmatory study of cultural leadership issues of Task-Oriented Leadership and Relationship-Oriented Leadership. The model demonstrates a reasonable fit to the data when model complexity is taken into consideration, such as previously showed by Yukl (1999). The results show how comparing male and female leadership we don't found differences in task-oriented and relation-oriented skills, such as found in other research (Eagly and Johnson, 1990). These differences were found only in settings where behavior was more regulated by social rules, such as experimental settings (van Engen , Willemsen, 2004). It's important to consider these result in conjunction with findings from a large-scale meta-analysis of the literature on evalutations of female and male leaders who are equated on all chaaracteristics and leadership behaviors (Eagly, Makhijani, Klonsky, 1992). These studies revealed that woman were devalued compared with men when they led in a masculine manner and when they occupied a typically masculine leadership role (e.g. autocratic athletic coaches, Knight, Sall, 1984) and when the evaluators were man. These results do not mean that there aren't differences between men and women, indeed social science research has shown some small sex differences in traits related to leadership features, such as integrity, assertiveness, risk taking (these differences favor woman as much as they do men) (Eagly, Carli, 2007) or negotiation (that difference advantage man) (Small, Gelfand, babcock, Gettam, 2007), but there is no empirical evidence to justify in terms of leadership styles (Task-Oriented Leadership and Relation-Oriented Leaderhip) a women's underrepresentation in elite leadership positions. The results of research they want to be a contribution to change stereotyped expectations between man and woman, for example that woman take care and men take charge (Hoyt, Chemers, 2008). Gender stereotypes are pervasive, well documented, and higly resistant to change (Heilman, 2001). Gender stereotypes both describe stereotypic beliefs about the attributes of woman and men, and prescribe how men and women ought to be (Burgess, Borgida, 1999). These stereotyoic expecatations not only affect's others' perceptions and evaluations of

female leaders, but also can directly affect the women themselves (Sekaquaptewa, Thompson, 2003). Therefore, the results of research need to change these stereotypes, through scientific knowledge on the subject, and disseminating scientific results. In addiction the research has shown that the hypothesis that greater age would be related directly to lower ROL (Relationship-Oriented Leadership), and Seniority (under 8 age of working activities) is linked to less task-oriented leadership than their colleagues with higher seniority. These data bring out a trend in wich at the beginning of professional career (age < 35 years, seniority < 8 years) teachers are more relationship in their teaching activities; over the years, teachers (both male and female) prefer to use a style focused on the task-oriented. The causes of this phenomenon may be more, otherwise this reasearch aims to highlight this trend for changing the preference of one style (Task or Relation) from a teacher, in favor of a development of both style, because they are equally important to increase specifics skills for growthing of the students. The contribution of the present study to the emerging field of social-emotional leadership (Caruso, Wolfe, 2004, Goleman, 1995; Mayer, Salovey, 1997; Mayer, Salovey, Caruso, 2000) was the analysis of social-emotional skill, understood as the expression of positive and negative emotions in the workplace regarding multiculturalism issue. Research shows that PA (Positive Affect) has a moderating effect on the relation with TOL and ROL: if PA scores high, there is positive relation with high ROL and TOL, if PA scores low there is positive relation with low ROL and TOL. This result is on line with the literature, that . says PA has been shown to be an important moderating factor in predicting attitudes and behavior (e.g., Anderson, C., Keltner, D., & John, O. 2003.; Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; Cropanzano, James, & Konovsky, 1993; Duffy, Ganster, & Shaw, 1998; Fortunato & Stone-Romero, 2001; Hochwarter, Kiewitz, Castro, Perrewé, & Ferris, 2003; Iverson & Deery, 2001; Judge & Ilies, 2004; Yoon & Thye, 2000). Findings show like Venezuela scored significantly better in the relationship-oriented leadership, but also in the Task-oriented leadership. This data (Venezuela is better than Spain and Portugal regarding TOL) can be explained by the caracteristics of Latin Europe Group (Israel, Italy, Spain, Portugal, France, Switzerland)

that exhibit more moderate scores on any of cultural dimension (Hofstede, 2001), and low on relationship-oriented leadership. It is characteristic of these countries (Latin Europe) to value individal autonomy and to place less value on the greater societal collective. Inviduals, during their professional development, are encouraged to watch out for themselves and to pursue individual rather societals goals. For these reasons, the research confirms that the Latin American country is significantly better in ROL, and also in the TOL. One of the limitations of this study was that investigation should include other countries of the two areas of Latin America and Latin Europe, and evaluate inter/intra-group differences. Although other possible limitations of this study is the fact that findings will not generalize well across more cultures in wich the roles of woman differ. Therefore, it would be interesting to study the role of race, ethnicity, gender, emotion expressions in the work-place, from a cross-cultural perspective inclunding countries from Asia, Nordic Europe, Anglo, Sub-africa, Eastern Europe, Middle Est. Fortunately, the incongruity between the leadership role and the female gender role appears to be decreasing (Eagly, Carli, 2007), but it must work more to put them on the same level of professional opportunities. One of the limitations of the research, which can become future research, was the analysis of gender equity in the domestic responsabilities , especially regarding the work-home balance. Indeed, the changing role of women in elite leadership roles must be accompanied to a change in the role of women and man in the work-life balance. Indeed work–life balance is very important issue that allow employees to have a greater involvement at home appearto be linked to employee wellbeing (Greenhaus *et al.*, 2003) for men as well as women (Burke, 2000). The possibility to analyze this topic can present opportunities for organizations to learn new ways of working (Lee *et al.*, 2000;Lewis and Cooper, 2005). Piecemeal measures that do not tackle organizational cultures may also reinforce gender segregation in the workplace, since the take-up of work–life balance measures is strongly gendered (Houston, 2005). Women with dependent children are most likely to take up measures such as part-time working and other reduced working-hour arrangements, and school term-time working (where it is available, mostly in the public sector) is almost

exclusively female. A organizational cultures thus tend to reinforce the traditional separation of gender roles, leading to a polarization between the working experiences of men and women. Such organizational practices are established within and influenced by gendered societal norms about the 'ideal carer' and capitalism's norm of the 'ideal worker', usually defined in terms of presence and commitment (Cooper, 2000; Gambles *et al.*, 2006).

REFERENCES

Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, *29,* 852-879

Anderson, C., & Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 95,* 125-139.

Arbuckle, J.L. (2009). *Amos user's guide*. Chicago: SPSS.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership. A survey of theory and reasearch.* New York: Free Press

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart'content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly, 45,* 802-836.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42,* 155-62.

Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman.* New York: HarperCollins.

Bowman, G., Worthy, N., & Greyser, S. (1965). Are woman executives people? *Harvard Business Review, 43,* 164-178

Brandser, G. C. (1996). Women- the new heroes of business world? *Woman in Management Review,12*, 3-17

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology*, *Public Policy, 5,* 665-692.

Burke, R. J. (2000) Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Women in Management Review, 15*, 81–7.

Caruso, D. R., & Wolfe, C. J. (2204). *Emotional intelligence and leadership development. Leadership development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 237-266). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chermes, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cooper, M. (2000). Being the 'go-to guy': fatherhood, masculinity and the organization_of work in Silicon Valley. *Qualitative Sociology, 23,* 379–405

Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a Affective Match in Leadership 32 predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 14,* 595-606.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review, 11*, 118-127

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston: Harvard Business School Press.

Eagly AH, Karau SJ. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*, 573–598.

Eagly, A. H, Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bullettin, 111*, 3-22.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108,* 233-256.

Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology*, *6,* 205-222.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychol*ogy, *15,* 43-56.

Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R. (2006). *Work–personal Life Harmonisation*. Chichester: Wiley.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.

Gray, H. L. (1993). *Gender issues in management training. Women in Educational Management*. Open University: Buckingham.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003).The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63,* 510-531.

Heilman ME, Eagly AE. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing

workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology:Perspectives on Science and Practice*, *1*, 393–398.

Heilman ME,Wallen AS, Fuchs D, Tamkins MM. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 416–427.

House R. J., Hange P. J. , Javidan, M., & Dofman, P. V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57,* 657-674.

Henning, M, & Jardin, A. (1977). *The managerial woman. Garden City*, NY: Anchor

Hoyt, C. L., & Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. In C.L. Hoyt, G. R. Goethals, and D. R. Forsyth, *Leadership at the crossads: Leadership and psychology* (pp..).Westport, CT: Praeger.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behavior, institutions, and organizations across nations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Houston, D. (ed.) (2005). *Work–life Balance in the Twenty-First Century*, Basingstoke/New York: Palgrave.

Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology, 89,* 661-673.

Knight, P. A., & Saal, F. E. (1984). Effects of gender differences and selection agent expertise on leader influence and performance evaluations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*, 225-243.

Korac-Kakabadse, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development, 15,* 351-388.

Lee, M. D., MacDermid, S. M., & Buck, M. L. (2000). Organizational paradigms of reduced-load work: accommodation, elaboration and transformation. *Academy of Management Journal, 43,* 11–26.

Lewis, S., &Cooper, C. (2005). *Work–life Integration. Case Studies of Organisational Change.* Chichester: Wiley.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P., (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales: In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). New York: Jossey-Bass.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Woman on Management Review, 11,* 13-17.

Pounder, J. S., & Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still "all depends*", Leadership & Organization Development Journal*, 23,.122-133.

Osland, J. S. (1998). A comparative style of managerial styles among female executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management and Organization, 28,* 54-73.

Powell GN, Graves LM. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Managment Executive, 4,* 68-75.

Roberson L, Galvin BM, Charles AC. (2007). Chapter 13: When group identities matter: Bias in performance appraisal. *Academy of Management Annals*, *1*, 617–650.

Schriesheim, C.A., & Murphy, C.J. (1976). Relationships between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: A test of some situational moderators. *Journal of Applied Psychology, 61,* 634-641.

Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, *39,* 68-74.

Small, D.A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93,* 600-613.

Stein, S. J. and Book, H. E. (2000). The EQ Edge: Emotional intelligence and your success. Canada: Multi-Health Systems

Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 76,* 820–838.

Watson, D., Clark, L. A., & Carey, G. (1988). Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. *Journal of Abnormal Psychology, 97,* 346–353.

van Engen, M. L, & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, *94,* 3-18.

van Engen, M. L., Leeden, R., &Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74,* 581-598.

Yukl, G. (1999). An evaluation essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,* 33-48.

Yukl, G. (1997). *Effective leadership behavior: A new taxonomy and model*. Paper presented at Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland.

Yukl, G. (1997). *Leadership in organizations* (4 Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

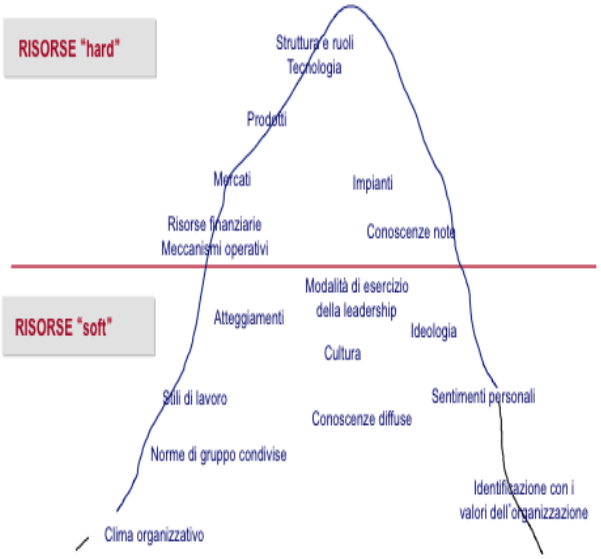
HEALTHY LEADERSHIP

Lo sviluppo della salute nei luoghi di lavoro occupa uno tra i primi posti tra gli argomenti sviluppati dalle politiche Europee in materia di occupazione e affari sociali. Ogni organizzazione deve confrontarsi con i temi della sicurezza e del benessere dei suoi dipendenti, scegliendo di agire per ottemperare, con il minimo impegno, l'obbligo legislativo, o per attivare un sistema di gestione delle risorse umane con un approccio motivazionale capace di convogliare energie, proposte, iniziative dei lavoratori in modo tale che si costituisca e si sviluppi la cultura della massima attenzione verso il conseguimento di obiettivi di benessere organizzativo e quindi in direzione di un'ottimale gestione delle risorse umane. Le diverse iniziative implementate a livello europeo, nel contesto della sicurezza sul lavoro e per il raggiungimento del benessere organizzativo, quali "Improving quality at work- Community strategy 2007-2012 on health and safety at work (OSH)", "Senior Labor Inspectors' Committe (SLIC)", "Health Strategy 2008-2013 (OSH)", "Promotional Framework for Occupational safety and Health (ILO)", "Global Action Plan on Worker' s health 2008-2017 (WHO)", prendono in esame gli aspetti giuridici, lo sviluppo e la definizione dei regolamenti che devono essere applicati nei luoghi di lavoro, ed analizzano le condizioni organizzative, al fine di ridurre infortuni, incidenti mortali, malattie e vissuti di disagio sul luogo di lavoro.

L'ente European Agency for Safety and Health at Work, che svolge un ruolo centrale per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro nell'Unione europea, sostiene sistematicamente tutti i 27 paesi (UE) per la creazione di approcci creativi ed azioni innovative per il miglioramento della salute organizzativa. Il nostro Paese da recenti indagini, risulta essere tra quelli meno interessati a sviluppare sistemi inerenti la sicurezza ed il benessere dei lavoratori (European Agency for Safety and Health at Work, 2011**).** Le situazioni di disagio lavorativo, a livello Europeo, sono in costante aumento: una percentuale compresa tra il 50% ed il 60% delle giornate lavorative perse in un anno

è correlata allo stress lavorativo e, in Italia, il numero di lavoratori che riscontrano problemi di salute a causa dello stress legato all'attività lavorativa si attesta al 27%, al di sopra della media europea. É quindi necessario che tutte le persone che si occupano di "organizzazioni" investano risorse e tempo per colmare questo gap sia in termini culturali sia in termini di pratiche e procedure organizzative.

Questo lavoro intende contribuire all'informazione sulle buone prassi adatte a migliorare la salute nei luoghi di lavoro ed evidenzia, fra le nuove strategie possibili, l'utilità che può derivare dall'implementazione di una Healthy Leadership, una leadership orientata verso la salute sia organizzativa sia dei dipendenti. La possibilità di svolgere ricerca e intervento sulla tematica della leadership, deve una riflessione a monte sui legami deboli e forti con le altre risorse organizzative (es. cultura organizzativa, climi,



organigramma, etc.).

I processi di ristrutturazione e ridefinizione dei perimetri di business delle organizzazioni pubbliche e private richiedono di comprendere appieno le criticità che il management deve affrontare per gestire efficacemente ed efficientemente l'intera organizzazione. La capacità di un ente di conseguire i risultati attesi da tali operazioni richiede di comprendere e valutare attentamente sia la dimensione economico-finanziaria sia l'impatto sugli aspetti soft e hard dell'organizzazione.

Le risorse Hard e le risorse Soft di un'organizzazione possono essere paragonate alle due componenti principale di un computer: l'Hardware ed il Software.
L'hardware è tutto quello che è tangibile: cavi, pezzi metallici, schede; il software è tutto quello che "non vediamo a occhio nudo", ovvero i programmi e i dati immagazzinati nella memoria, nei chip o sulla superficie magnetica dei dischi. Ogni organizzazione, come il computer, ha degli elementi Hard, che sono facilmente tangibili e che risultano rigidi, stabili (es. sede fisica, impianti, macchine, prodotti/servizi erogati, i mercati di riferimento, risorse finanziare, etc.), ed altre Risorse "Soft" che non sono tangibili, mutevoli e uniche(gli atteggiamenti nei confronti del proprio lavoro, la cultura organizzativa, i climi organizzativi, le norme di gruppo, etc). Uno degli elementi che caratterizza la distinzione tra Risorse Hard e Risorse Soft è il loro rapporto nei confronti

del cambiamento (fig. 1). Le risorse Hard sono più durature, rappresentano il frutto di decisioni di un' organizzazione per lo sviluppo a lungo termine e per questo risultano essere non inclini a cambiamenti, almeno nel breve periodo. La loro particolarità è quella del "difficile ritorno", che è espresso, ad esempio, dalla difficoltà di licenziare/spostare il personale, il simbolo che rappresenta l'organizzazione, il mercato di riferimento verso cui si propone, et. Le risorse Soft, si riferiscono al comportamento delle persone all'interno di un'organizzazione ed all'influenza che questo modo di fare ha sulle performance dell'organizzazione stessa. L'agire delle risorse umane si può riflettere, per esempio, nella creazione di una cultura organizzativa, di climi organizzativi all' interno di diversi gruppi di lavoro, di stili di leadership adottati, etc. Il termine "*soft*", ascrivibile a valori, attitudini, conoscenze, responsabilità, non vuol essere un sinonimo di tematiche "leggere", anzi la maggioranza dei contributi più specificamente riconducibili all'ambito organizzativo, evidenziano come le risorse soft richiedano un approccio scientifico e un continuo monitoraggio e supporto da parte di esperti nel campo delle risorse umane. Le Risorse Soft, pur caratterizzate da una parte di resistenza rilevabile in ogni persona, gruppo e organizzazione, sono più inclini al cambiamento e orientate alla flessibilità. Nello specifico, occupandoci di Healthy Leadership, il focus principale riguarda le Risorse Soft di un' organizzazione e la necessità di coerenza con le Risorse Hard. Si prenda ad esempio le imprese che lavorano nel mercato del Eco-business: oltre che occuparsi della commercializzazione di prodotti sostenibili (risorse hard), devono per prima cosa preoccuparsi della gestione interna dell'azienda in termini di diffusione di comportamenti ecologici, cultura organizzativa per la sostenibilità, alti livelli di informazione ambientale interna, etc. (risorse soft). La coerenza tra le risorse hard e soft risulta essere necessaria ed elemento di successo per la creazione e lo sviluppo di organizzazioni virtuose.

Healthy Leadership

La Leadership in ambito di salute organizzativa, secondo la letteratura scientifica, è connessa ad una grande varietà di effetti sui lavoratori, sia positivi come il benessere psicologico (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, Mc Kee, 2007), il clima organizzativo percepito come sicuro (Zohar, 2002), sia negativi, come di-stress lavorativo (Offermann,

Hellman, 1996), malattie cardiovascolari (Kivimaki, 2005), incidenti sul lavoro (Mullen, Kelloway, 2009), abuso di alcool (Bamberger, Bacharach, 2006), workplace safety (Zohar, Luria 2004) e organizational performance (L. Bellamy, T. Geyer and J. Wilkinson, 2008). In sintesi, sembra che la maggior parte dei risultati nel campo della *occupational health psychology*,siano empiricamente correlati allo stile di leadership adottato (Mullen, Kelloway, 2011) (Angelöw 2002, Pettersson 1998, Arvonen, 1995). La Healthy Leadership è un nuovo concetto di leadership, che non presenta una definizione univoca e condivisa del costrutto. Da un'analisi dei vari studi internazionali che si sono occupati di Healthy Leadership (tabella 1), è stato possibile identificare dieci fattori chiave: *Approccio Salutogenico, Visione Olistica, Orientamento alla relazione, Goal Oriented, Supporto, Comunicazione, Leading by example, Reward, Motivazione, Empowerment.*

Il termine *salutogenico* formato dalla parola latina salus, salutis= salute e della parola greca genesi= origine, si occupa delle fonti della salute. L'approccio saluto genico presupponendo che tutte le persone siano più o meno sane e più o meno malate, indaga i modi secondo i quali un individuo può diventare più o meno sano o più o meno malato. In questo paradigma (Antonovsky, 1994), la salute è concettualizzata come un continuum che va dal polo della malattia ad polo della salute, in cui ciascuna persona si può collocare in un dato momento della propria vita. Ciò significa che, in qualsiasi punto del continuum una persona si trovi, potrà disporre di risorse e opportunità per spostarsi verso il polo della salute. Aaron Antonovsky, padre dell' approccio saluto genico, afferma che lo stato di malattia non è determinato direttamente dall' agente patogeno, ma dal suo confronto con le Risorse Generali di Resistenza (General Resources of Resistance). L'autore sottolinea, in altri termini, l'importanza delle abilità di una persona o di una collettività nell' attuare un coping positivo rispetto a fattori di stress. Le GRR sono riferibili all'orientamento generale verso il mondo e verso il futuro, alla capacità di comprendere la realtà circostante (dimensione cognitiva), all'elaborazione del proprio orizzonte di vita (dimensione motivazionale), alle ingegnosità utilizzate per plasmare ogni difficoltà (dimensione comportamentale) e per resistere ai fattori di stress . In sintesi, secondo questo nuovo approccio, la domanda fondamentale non è più "quali

sono le cause della malattia e come si possono prevenire?" bensì: "quali sono le fonti della salute, come si crea e come può essere rinforzata?".

La *dimensione olistica* studia l'attenzione che le persone, in posizione di leadership, rivolgono verso gli aspetti fisici, psicologici e sociali di un ambiente di lavoro che mira ad essere salubre e produttivo (Menckel & Osterblom, 2002, Jhonsson et al, 2003). La visione olistica delle persone all'interno dell'azienda scaturisce da una serie di trend demografici, sociali e manageriali che, con il nome di 'welfare aziendale' costituiscono una grande opportunità e rappresentano un nuovo modo di fare impresa. La persona viene posta al centro dell'impresa, in tutte le sue dimensioni (lavorativa, famigliare e di consumatore) e quindi con tutte le sue necessità, interconnesse e complementari, da soddisfare, per esempio, attraverso il sostegno alle spese scolastiche, il supporto per l'assistenza agli anziani, la stipula di specifiche convenzioni con gli asili nido, l'attivazione di progetti di formazione per la crescita delle competenze e lo sviluppo professionale, l'esecuzione di progetti per il benessere psico-fisico e, soprattutto, per il tramite di un ambiente di lavoro sostenibile.

L'orientamento alla relazione è inteso come interesse verso le altre persone e il loro benessere (Secker & Membrey, 2003). Un Healthy Leader ha rispetto degli altri lavoratori, ed il suo essere orientato verso la relazione significa fare profitto tramite pratiche organizzative che si occupano dello sviluppo delle persone, tenendo conto delle diversità e dei bisogni presenti. Arvonen e Pettersson ,2002, hanno dimostrato che i comportamenti di leadership orientati alla relazione sono correlati positivamente alla salute e alla performance organizzativa. Nel loro studio è stato evidenziato come, specialmente nei momenti di cambiamento organizzativo, investire per la creazione di buone relazioni tra i dipendenti, che appartengono ad aree e livelli professionali differenti, permetta di vivere luoghi di lavoro salutari. Successivi studi, (De Witte et all., 2007), in uno studio su 48 organizzazioni private hanno evidenziato come uno stile di leadership orientato alla relazione, rispetto ad uno stile autoritario, fosse determinante per lo promozione di programmi healthy oriented, che hanno permesso di migliorare le

capacità di apprendimento e sviluppo di capacità individuali e di gruppo per gestire situazioni lavorative ad alto contenuto di stress psicofisico.

Per *goal oriented*, si intende una leadership che pianifica le attività, chiarisce quali sono gli obiettivi ed è proattiva nel raggiungimento dei goals organizzativi, rendendo note le aspettative della dirigenza e riducendo un senso generale di incertezza (Sparks et all, 2001). Cooper, Sparks e Faragher (2001) hanno individuato come azioni utili, per la promozione di attività goal oriented, il ricorso alle transactional skills (es. task achievement, sistema premi/ punizioni) che permette di avere dei benefici sul benessere organizzativo, in termini di miglioramento delle pratiche di reward, recognition, goal clarity e job satisfaction (Dellve et al, 2007).

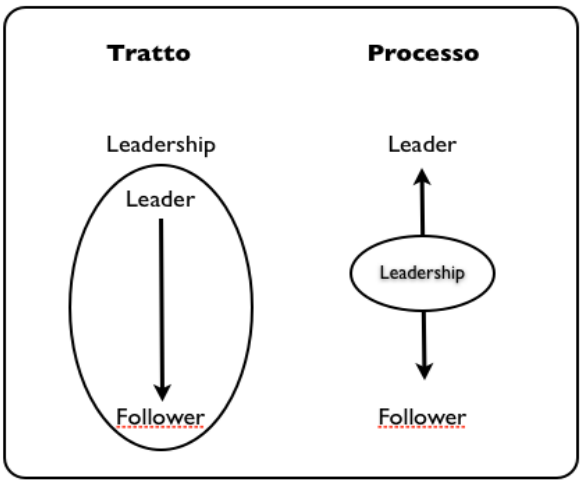
L'elemento *supportivo* della Healthy Leadership è relativo al supporto cognitivo ed emotivo che può instaurarsi tra lavoratori tramite lo scambio degli incoraggiamenti, l'utilizzo di un tempo adeguato per discutere delle difficoltà relative al luogo di lavoro e l'apertura al feedback per il miglioramento delle performance e delle attività lavorative (Khun, K, Beerman, B, Henke, N. 2001). L'elemento supportivo è uno degli elementi principali per la promozione di comportamenti pro-attivi per il benessere organizzativo (Hanson, 2004).

La *comunicazione* è legata sia all'elemento supportivo sia all' orientamento verso la relazione, infatti un healthy leader contribuisce alla creazione di un buon clima di lavoro tramite relazioni basate su processi comunicativi bidirezionali,utili per discutere su tematiche lavorative e per ascoltare i bisogni altrui (Hanson, 2004). Per sviluppare una Healthy Workplace è importante che il processo comunicativo sia nello stesso momento top-down e buttom-up. Nei fatti, non motivare e non coinvolgere le persone che su vari livelli saranno i veri portatori del cambiamento sono degli errori fondamentali che determinano l'insuccesso cosi come accadrebbe se, nel processo, non venisse coinvolto il managment (Axerold, 2000). La Leadership nel campo della Occupational Healthy, risulta non più correlata esclusivamente alle caratteristiche legate ad una persona (es. tratto) ma connesso alla qualità della relazione che si instaura tra due o più persone sui

luoghi di lavoro (processo). In questo modo la Leadership è intesa come la qualità della relazione che si instaura tramite processi comunicativi bidirezionali, caratterizzati da supporto ed orientamento alla relazione.

La capacità di guidare di un Healthy Leader si esprime attraverso il buono esempio "leading by example". Questo metodo prevede un insieme di comportamenti che dimostrano l'impegno profuso dal leader nel suo lavoro, quantomeno alla pari dei suoi subordinati e collaboratori. Essere un modello di comportamento risulta importante specialmente sulla gestione di tematiche delicate quali il rispetto delle normative sul lavoro extra-ordinario, il rapporto"work-life balance", la capacità di gestione di momenti stressanti tramite le proprie abilità tenendo conto della salute e della sicurezza propria ed altrui (Mc Gill & Slocum, 1998). L'essere Healthy Leader, cioè essere un esempio da seguire si riferisce non solo alle persone con posizioni di leadership formale, ma anche a quelle con posizione di leadership informale (es. opinion leader). che promuovono la salute ed il benessere dei lavoratori, sia in termini fisici che mentali e, allo stesso tempo, la produttività organizzativa (De Pascali, Majer, 2012) (Murphy & Cooper, 2000). Il concetto di "Opinion leader" (in italiano Leader di opinione) nasce con la teoria del Flusso di Comunicazione a Due Livelli (two-step flow of communication) proposto da Paul Lazarsfeld, Berelson e Gaudet. L'Opinion Leader è colui che possiede strumenti e risorse per influenzare le altre persone in modo determinante, creando delle mode. L'Opinion Leader è un utente attivo, che è tenuto in grande considerazione da coloro che accettano le sue opinioni. L'Opinion Leadership solitamente è limitata ad alcuni argomenti, cioè, una persona che è Opinion Leader in un campo, come nel caso specifico della healthy workplace, potrebbe essere Follower (seguace) in un altro campo all' interno della stessa organizzazione (es. in materia informatiche). É importante che in un'azienda la funzione di "Opinion Leader" sia diffusa. Le ricerche evidenziano, infatti, che non solo il superiore ma anche i subordinati devono possedere capacità di healthy leadership, intesa come capacità di costruire relazioni positive tra colleghi, superiori e subordinati in virtù degli obiettivi aziendali. Pertanto un' organizzazione che possiede elevate abilità di co-costruzione della leadership sui luoghi di lavoro, nei livelli più bassi e nei livelli più alti, sarà un'organizzazione che sperimenta maggiori livelli di salute

organizzativa (De Pascali, Majer, 2012). La possibilità di pensare la leadership come una competenza da sviluppare tramite l'interazione di tutti gli attori organizzativi che inevitabilmente entrano in un processo di relazione nei luoghi di lavoro, permette di pensare ad un'organizzazione dove ogni lavoratore è realmente indispensabile per la costruzione di un clima organizzativo positivo e un benessere organizzativo diffuso che permettono una maggiore efficacia ed efficienza organizzativa (Diener, 2000). Grafico



La dimensione *"reward"* è il fattore chiave che riguarda il sistema di ricompensa, i fattori di gratificazione, la soddisfazione, l'orientamento a promuovere il successo, sia come carriera sia come guadagni (D'Amato, Majer, 2005), la chiarezza delle politiche, della struttura e della definizione delle mansioni in merito alle performance healthy oriented (Nyberg et all, 2005). Questa dimensione si riferisce sia alla percezione dell' essere valutati (es. criteri ritenuti equi e condivisibili) sia alle prassi di valutazione, come il riconoscimento dei meriti personali, lo spazio e le opportunità di crescita professionale che vengono date ad ognuno. Il personale deve conoscere in modo chiaro i sistemi di incentivazione riguardo le healthy performance, in modo da poter indirizzare i propri comportamenti verso suddetti criteri**.**

La dimensione *"motivazionale"* è connessa al compito di stimolare, individuare e rendere operanti i fattori motivazionali positivi dell'individuo, presumendo che ogni

lavoratore vuole svolgere un lavoro in condizione di benessere e soddisfazione (Hertzberger, 2003). La dimensione motivazionale della Healthy Leadership è definibile come (Eriskson, 2011) "una leadership che ispira e motiva i lavoratori allo sviluppo della cultura della salute nei luoghi di lavoro"; (Nyberg et all, 2005); "leadership che svolge azioni di supporto tramite stimolazione intellettuale o/e l'esercizio del proprio carisma per ispirare i propri dipendenti a trovare significati profondi sul luogo di lavoro". In queste definizioni viene evidenziata la valenza trasformazionale (dimensione ispirazione più motivazione) della healthy leadership. L'influenza del Leader, in questo caso, si basa sulla sua abilità a ispirare e far sviluppare la coscienza dell'altro appellandosi ai loro ideali e valori più alti. Le definizioni che evidenziano l'importanza della componente motivazionale per lo sviluppo della healthy leadership, si sono concentrate esclusivamente sulle qualità di un individuo che possono influenzare positivamente o negativamente i followers. Le leve motivazionali utilizzate da un leader verso i followers, si riferiscono alla capacità di *ispirazione* (es. il leader crea elevate aspettative), la *stimolazione intellettuale* (il leader spinge i follower a sviluppare nuovi modi di pensare ai problemi, stimolando la creatività e l'innovazione), la capacità di condivisione di una *vision* (proiezione di uno scenario futuro da raggiungere insieme, uso di immagini chiare su come deve essere il futuro dell' organizzazione) ed un alto livello di *considerazione* dei dipendenti (il leader segue, consiglia e delega ai follower, trattandoli individualmente; è attento alle necessità ogni dipendente e si comporta da allenatore o mentore, sviluppando il potenziale dei collaboratori). Tali azioni, risultano degli utili strumenti a disposizione di personale in posizione di leadership, per la gestione delle relazioni professionali volte alla promozione del benessere.

L'ultima dimensione è relativa l'*empowerment*: processo grazie al quale si creano le condizioni per un aumento delle aspettative di autoefficacia e controllo nei dipendenti/collaboratori e si rimuovono i fattori dai quali dipende un senso di impotenza generalizzata. È opinione condivisa e comprovata che dipendenti, organizzazioni e clienti (o utenti) possano trarre grandi benefici da un contesto "empowered" o "empowering", in termini di benessere organizzativo, impegno, efficacia, efficienza e produzione di

innovazione (Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M., 1998). In generale, si può osservare il progressivo superamento delle strutture organizzative gerarchiche in favore di strutture "piatte" e policentriche, all'interno delle quali acquisisce un'importanza rilevante la costituzione dei cosiddetti empowered work team, ossia gruppi di lavoro con parziale o totale autonomia organizzativa, decisionale e gestionale riguardo specifiche tematiche (Arnold JA, 2000). Funzioni dapprima svolte esclusivamente dai manager, tenderebbero così ad essere gradualmente attribuite agli empowered team. Ai coordinatori (leader) di gruppi di questo tipo è quindi richiesto di apprendere e rivestire nuovi ruoli di guida, quale per esempio quello di Healthy Leader.

In sintesi le dieci parole chiave con il quale discriminare un Healthy Lead*ership,* risultano essere: *Approccio Salutogenico, Visione Olistica, Orientamento verso la relazione, Pianificata/ Strutturata***,** *Supporto cognitivo ed emotivo***,** *Comunicazione 360 gradi, Leading by example***,** *Reward***,** *Motivazione, Empowered Team.*

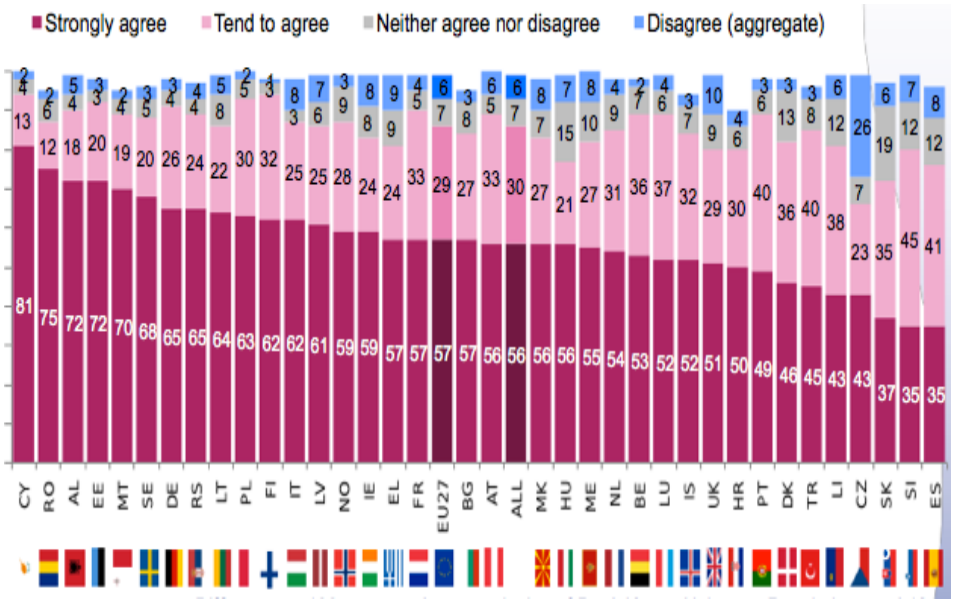
DIMENSIONI AUTORI	Salutogenico	Visione Olistica	Relazioni	Pianificata	Supporto	Comunicazione	Example	Reward	Motivazione	Empowerment
Nerell, G. (1994)		X								
Arvonen, J. (1995)			X	X						
McGill, M et all (1998)			X			X	X			
Ljunsenius, T., Rydqvist, L. (1999)	X	X				X	X	X	X	
Khun, K. et all (2001)					X			X		X
Prevent (2001)			X			X	X			
Shannon, H.S. et all (2001)					X					
Sparks, K. et all (2001)				X		X				X
Angelow, B. (2002)	X				X	X	X	X		X
Jhonsson, J, et all (2003)		X				X		X	X	
SALTSA (2003)						X	X	X		
Secker, J, (2003)			X		X	X				
Hansson, A. (2004)			X		X	X				
Menkel, E. et all (2004)	X	X	X			X	X		X	X
Shain, M. et all (2004)					X					
Nyberg et all (2005)					X				X	
Vinberg, S., Gelin, G. (2005)						X				X
Karlsoson (2010)		X					X			
Eriksoon, J. (2011)							X		X	X
De Pascali, A. Majer, V. (2013)	X	X	X	X	X	X	X		X	

Healthy Managment ed Healthy Leadership

L'obiettivo del presente contributo è quello di migliorare le condizioni di lavoro con la creazione di healthy workplace. Il primo passo riguarda la trasformazione del concetto di benessere organizzativo, che non deve essere inteso come un semplice programma da seguire, ma come una delle caratteristiche core di un'organizzazione definibile come "un insieme di pratiche organizzative, clima e cultura organizzativa che promuovono sia la salute dei lavoratori sia l'efficacia e l'efficienza organizzativa" (Lim S-Y, Murphy, 1999). Il concetto di "organizzazione lavorativa salubre" si basa sulla premessa che le organizzazioni che promuovono salute e benessere dei lavoratori sono anche fonti di profitto sul mercato. Il lavoro può avere un effetto significativo sull'impegno dei lavorativi,sulla loro soddisfazione e sulla loro salute che, a loro volta, hanno impatto sulla produttività e sull' efficacia dell'organizzazione (Eagly et all, 2003). Non solo la letteratura specifica sul tema evidenzia un nuovo modo di pensare alle organizzazioni ma anche chi vive le organizzazioni ritiene che il futuro successo delle organizzazioni dipenderà dalla produttività dei dipendenti all'interno di un'ambiente attento a soddisfare l'esigenze dei propri lavoratori in termini di salute e sicurezza organizzativa. L'European Agency for Safety and Health at Work evidenzia come i diversi stati dell'UE, in cui la maggior parte delle organizzazioni intervistate per ogni Paese (dal 94% al 66% delle organizzazioni totali) sono d'accordo sull'importanza della salute organizzativa per il successo economico del proprio paese (ved. Tabella 1). Per orientarsi verso una healthy workplace è opportuno che le organizzazioni facciano proprio il concetto di "Accountability" (Hinna, 2008), traducibile con la frase "dare conto". Il termine richiama due accezioni fondamentali:

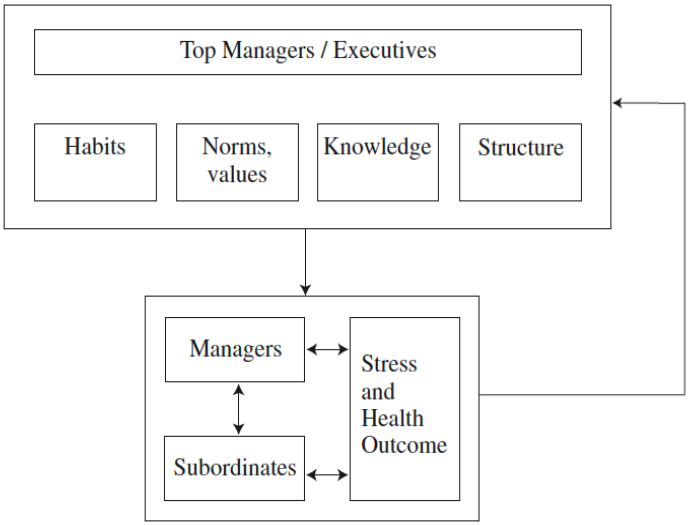
1. da un lato il dar conto all'esterno e in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali;

2. dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende e alle reti di aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati.



L'accountability investe tutte le operazioni dell'azienda, anche se è nata specificamente con riferimento alle informazioni economico-finanziarie. In un'ottica di healthy workplace il concetto di "Accountability" è applicabile ai processi di Leadership e Management come diffusori di una responsabilità condivisa per una migliore salute organizzativa. L'azione condivisa vede il Management interessato più verso il sistema formale (budget, plan, sistemi di controllo e gestione) con un orientamento prettamente economico-finanziaria, mentre la Leadership focalizzata sui sistemi informali ed orientata più verso la relazione e la gestione del capitale umano (es. implementazione e supporto al cambiamento, condivisione cultura e valori organizzativi, motivazione per il raggiungimento di obiettivi, sviluppo relazioni) (Owen & Lambert, 1998) (tab. X attività Healthy Managment, Healthy Leadership). La creazione di un workplace healthy passa attraverso la partecipazione e l' integrazione dei diversi attori organizzativi, che risultano essere delle realtà determinanti per le iniziative di successo (Chu et all, 2000,

Sparling, 2010). La partecipazione e l'integrazione è definibile come il coinvolgimento che avviene nel rispetto delle specifiche diversità, di tutto lo staff in tutte le azioni, (Chu et all, 2000). Per esempio il Management si occuperà dell'analisi dei bisogni, gestione delle priorità, planning, monitoraggio e valutazione mentre le persone con funzione di gestione diretta delle risorse umane si occuperanno dell'implementazione delle attività programmate. Un altro contributo (Kotter, 2003) mostra come il cambiamento verso la creazione di luoghi di lavoro salutari, debba svolgersi in una rete in cui si possa esprimere lo sforzo di tutti verso il benessere organizzativo. In altri termini, il cambiamento sarà possibile non solo grazie ad un organigramma che prevede delle figure che si occupano della promozione del benessere ma soprattutto grazie nella spinta verso il cambiamento compiuta da leader formali (es. responsabile unità produttiva) ed informali (es. Opinion Leader). L'investimento nella leadership, non vuole rendere meno importanti le altre risorse soft per la creazione di un healthy workplace, ma vuole evidenziare come le posizioni che si occupano direttamente della gestione umana delle risorse abbiamo più possibilità di fungere da catalizzatori del cambiamento, come dimostrato dall' influenza di lavoratori con posizioni di middle e low managment (es. capo aerea gruppi di lavoro, quadri) (Schein, 2004) (Kelloway & Barling, 2010) (vedi fig.3). I leader formali ed informali possono essere descritti come gli strumenti per il cambiamento tramite l'influenza esercitata sul management, su colleghi e subordinati per il riconoscimento ed implementazione di dimensioni organizzative (es. comunicazione, feedback, reward system) che determinano il benessere organizzativo. Focalizzarsi sulla leadership, significa prestare attenzione ad una singola parte di un processo più ampio come evidenziato da Bernin (2002), che nel suo modello denominato "*Corporate Culture Health Transaction Model"* rileva come l'attività di personale con posizioni di livello medio-basso (es. leadership quadri, impiegati), in continua interazione con il top managment (es. dirigenti), e le risorse hard e soft di un' organizzazione (norme, valori, conoscenze, struttura e prassi organizzative), abbiano un effetto diretto per la creazione di benessere organizzativo.



Bernin (2002),"*Corporate Culture Health Transaction Model"*

Modelli di intervento

La capacità dei manager riguardante lo sviluppo del benessere dei lavoratori e dell'organizzazione è l'elemento cardine per ottenere il successo organizzativo. Una ricerca (Alecta, 2004) ha evidenziato, infatti, come la mancanza di competenze, nella gestione delle dinamiche correlate all'incremento del benessere organizzativo, nel momento di high job demand (elevate richieste lavorative), risulti essere la maggiore causa del fallimento organizzativo.La rilevanza delle citate abilità stride notevolmente con la diffusa mancanza di conoscenze adeguate per sviluppare programmi di promozione di healthy leadership e per creare healty worplace (Menckel and Österblom, 2002). La varietà e la complessità dei luoghi di lavoro, suggeriscono che non esiste "one best way" , cioè un protocollo ottimale da eseguire per conseguire la healthy leadership (contigency theory), ma esiste la possibilità di scelta tra opzioni ottimali in base alle variabili interne ed esterne che rendono unica ogni organizzazione (Scott, 2003). Il presente contributo descrive le differenti modalità di intervento possibili, e si configura come una guida per la promozione di interventi di ricerca-azione aventi come macro-obiettivo la creazione di healthy workplace. Iniziamo ad analizzare il percorso relativo l' implementazione di una Healthy Leadership, che è una delle opportunità utili per la creazione di posti di lavoro salutari. Nello specifico, la letteratura suggerisce due modalità

principali per l' implementazione di una Healthy Leadership: modalità diretta e modalità indiretta. La modalità diretta prevede la modifica di comportamenti organizzativi tramite training specifici e sistemi di incentivazione delle prestazioni, per la creazione di healthy workplace tramite la modalità button-up (dal basso verso l' alto). Questa prassi prende spunto dal modello ABC framework, letteralmente "*antecedents-behavior-consequences framework"* (Stajkovic & Luthans, 2003). Gli *antecedenti* sono rintracciabili nei sistemi di training e goal setting, da cui scaturiscono i *comportamenti* agiti che ricevono tre principali *conseguenze*: feedback correttivi, incentivi e riconoscimento sociale. La modifica di comportamenti basati sul modello ABC framework è particolarmente efficace su singoli individui e piccoli gruppi (fino a 25 lavoratori)(Tuncel et al., 2006). Tra i modelli teorici perseguibili nei momenti di training e goal setting (fasi *"antecedents" "behavior"*) si cita il contributo di Kotter (2003), il quale evidenzia otto step che deve seguire un Healthy Leader:

1. Create a sense of urgency
2. Create a guidind coalition
3. Develop a vision and strategy
4. Communicate the change vision
5. Empower broad-based action
6. Generate short-term wins
7. Consolidate gains
8. Anchor new approaches to the culture

Il primo punto si interessa della costruzione di un senso di rilevanza e urgenza in merito alla promozione di healthy workplace; il secondo si focalizza sulla creazione di un gruppo di lavoro, un gruppo di opionion leaders di diverso ruolo e inquadramento (la numerosità dipende dalla popolazione dell' organizzazione) che lavora in maniera congiunta sul che cosa promuovere "vision organizzativa" e come farlo "strategy organizzativa" (punto 3). La sfidante visione deve essere comunicata (punto 4) ai diversi livelli organizzativi, in maniera chiara, formale (es. diffusione materiale informativo sulle nuove prassi),ed informalmente (es. supporto organizzativo, organizational citizenship behaviors) per dimostrare che quello desiderato è un cambiamento reale, e

non una formale adesione ad una prassi (punti 3-4). Le azioni implementate si devono basare su processi empowering, che permettano l' attivazione reale degli attori organizzativi (punto 5), le cui azioni saranno oggetto di rinforzi soprattuto nel breve termine (es. benefits), in modo da consolidare le nuove prassi organizzative (punto 7) che dovranno essere integrate con la cultura organizzativa presente (punto 8).

In sintesi, i primi quattro punti servono per "sciogliere lo status quo" e per avviare un cambiamento, ma l'autore rileva che, spesso,molte iniziative falliscono perché le azioni del processo buttom-up risultano deficitarie nella comunicazione e non riescono ad ottenere la condivisione della visione. Per poter ridurre le percentuali d'insuccesso delle iniziative, occorre rispettare dei criteri precisi per la creazione del gruppo di lavoro che.deve essere eterogeneo per quanto riguarda i ruoli e le funzioni organizzative e omogeneo per la scelta di personale con comportamenti pro-attivi nei confronti della tematiche della saluteorganizzativa.Un altro errore che si verifica frequentemente nell'attuazione del punto 3, è dato dalla tendenza ad imporre dall' alto una "soluzione in scatola" , al posto di una intenzione mirata alla condivisione della visione e della strategia che , per essere efficaci, devono essere create da tutti gli abitanti "della casa".

Tra i modelli diretti di intervento si cita un altro contributo che evidenzia quattro azioni di ampio respiro per lo sviluppo di una healthy leadership come processo in cui ogni individuo (Hawe et all. 2000) su più livelli esercita l' influenza per:

1. La diffusione di obiettivi specifici
2. L'implementazione di strategie per raggiungere le problematiche centrali per la salute organizzativa
3. Coinvolgimento e supporto per le HP (Healthy Practices)
4. Sviluppare una cultura di apprendimento che sostiene quotidianamente azioni organizzative salutari

In questa definizione di healthy leadership, i primi due punti riflettono i processi per migliorare il coinvolgimento sul tema centrale della salute organizzativa tramite l'accettazione e interiorizzazione degli obiettivi specifici organizzativi (es. miglioramento benessere organizzativo) e delle strategie suggerite; gli ultimi due punti

riguardano le azioni che permettono di sviluppare un diffuso sentimento di self-efficacy e responsabilità, intesa come consapevolezza dei risultati che le azioni apporteranno , per migliorare le capacità di problem solving inerenti la salute organizzativa.

Un ulteriore contributo evidenzia come per essere un "Healthy Leader" bisogna essere il "primo inter pares". In questo caso il Leader ha come obiettivo quelli che sono gli obiettivi di ognuno dei suoi follower, come se " guidasse gli altri anzitutto servendoli". In questo caso il leader non deve perseguire la mission in modo carismatico, ma costruire una learning organization, nella quale ciascuno individuo del gruppo è prezioso a suo modo. Aiutando gli altri a sviluppare questo modo di agire, si determinano benefici, fruibili sia per i diretti interessati e sia per l' intera organizzazione. La healthy leadership, secondo questo approccio, mette il benessere dei followers tra i primi obiettivi da raggiungere, piuttosto che esclusivamente i traguardi da raggiungere legati al profit (Stone et all., 2006). Tale modello di intervento (Van Dierendock, Nuijten & Heeren, 2010) consiste nella combinazione di elementi che si influenzano a vicenda: questi elementi comprendono lo sviluppo delle qualità personali ed l' implementazione di comportamenti healthy oriented. Le specifiche qualità e comportamenti sono eziologicamente individuabili nei bisogni psicologici di base,nelle risorse personali, nella forza personale e nei comportamenti intrapersonali Tra i *bisogni psicologici di base* uno spazio importante è occupato dall'autodeterminazione che secondo Ryan e Deci (2004) deve soddisfare tre opportunità psicologiche di base: la competenza come possibilità di esprimere le proprie capacità percependo la propria efficacia; una relazionalità caratterizzata dai vissuti di sicurezza, di coinvolgimento e dal desiderio di prendersi cura degli altri; la percezione di essere autonomi nelle scelte operative e liberi nei modi operarivi.

Le *risorse personali* si riferiscono a delle caratteristiche personali sintetizzabili in sette categorie: azioni di successo (Van Dierendonck & Heeren, 2006): integrità, autenticità, coraggio, oggettività, empatia, umiltà, perdono. L'integrità è definita come l'adesione al codice morale percepito (Russel & Stone, 2002), l'autenticità riguarda l'espressione del vero sé (Harter, 2002), il coraggio è inteso come comportamento

proattivo, l'oggettività come la capacità d'essere imparziali (George, 2000), l'umiltà è espressa dalla tendenza ad essere servizievoli e modesti e la dimensione del perdono è intesa come capacità di andare oltre la differenza delle opinioni e al di là degli errori. Il *comportamento interpersonale* riguarda due dimensioni: empowerment e persuasione. L'empowerment ha come obiettivo quello di rendere il follower sicuro di sè, promuovendo un senso di poter personale, mentre la persuasione è utilizzata come tattica di influenza.

I modelli evidenziati possono fungere da supporto teorico e pratico per lo sviluppo di leadership skills (modalità diretta) che producono effetti positivi in termini di benessere organizzativo.

La seconda modalità (indiretta) correlata all'influenza della leadership sulla salute organizzativa, avviene tramite variabili che hanno la funzione di mediazione. La letteratura evidenzia come un clima ed una cultura per il benessere, possano essere importanti variabili per l'implementazione di healthy workplace (Hofman & Morgeson, 2004, Zohar & Tenne-Gazit, 2008). In effetti, se consideramio il comportamento organizzativo ("social cognitive learning theory") come il risultato della percezione dell' ambiente, possiamo dedurre che le norme ed i valori attivano un continuo processo di apprendimento, e per questo possiamo considerarle un sostituto della leadership che guida il comportamento organizzativo.

Nella modalità indiretta, per la creazione di posti di lavoro salutari, risulta cruciale un clima sociale caratterizzato da apertura al feedback, da un elevato grado di collaborazione per la proget -tazione degli interventi, dalla chiara percezione di un senso di giustizia organizzativa, dalla flessibilità legata a ruoli e responsabilità organizzative. In questo caso risulta determinante la capacità di creazione di organizzazioni sostenibili e flessibili (Swerissen & Crisp, 2004) e la simultanea capacità di analisi e monitoraggio continuo dei bisogni organizzativi.

La modalità diretta evidenzia l'interesse per il singolo e/o il gruppo come cinghia di trasmissione per il cambiamento, mentre la modalità indiretta persegue l'obiettivo di un healthy workplace tramite un'azione di macro livello, relativa all' organizzazione nel

suo complesso e ai processi che influenzano le azioni per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Nirenberg, 2001; Osborn, Hunt,&Jauch, 2002). Muovendoci verso un' integrazione tra i due modelli, possiamo pensare ad una healthy leadership ed una healthy managment in cui i leader risultano catalizzatori del cambiamento, ponendosi come attivatori ed agevolatori di azioni organizzative (livello meso/micro) e i manager impegnati nelle funzioni di controllo del sistema (livello macro) (Marion & Uhl-Bien, 2001).Barrett, Plotnikoff, Raine e Anderson (2005) propongono un modello per la creazioni di healthy workplace a 4 fattori che integra elementi di healthy leadership ed healthy managment. Tale schema è composto da "Practices for Organizational Learning", "Wellness Planning", "Workplace Milieu", "Organizational Member Development" (vedi esempio attività). Le prime tre componenti si riferiscono a prassi organizzative in grado di promuovere l' apprendimento, la progettazione di ambienti salutari e lo sviluppo di un clima di lavoro in grado di supportare relazioni positive, mentre la quarta componente riguarda delle attività adeguate per lo sviluppo individuale e professionale. Dal punto di vista teorico, i quattro elementi si rifanno (Day, 2001) ad una concettualizzazione di vita organizzativa che richiede sia lo sviluppo di una leadership individuale (essere un healthy leader) che collettiva (es. fare parte di un gruppo di lavoro "healthy oriented") in sinergia con gli obiettivi organizzativi, definiti dal managment.

Practices for Organizational Learning	Wellness Planning	Workplace Tools	Organizational Member Development
Favorire apprendimento intra/interorganizzativo	Identificazione e monitoraggio outcomes organizzativi	Collaborazione	Condivisione politiche di sviluppo professionale
Valorizzazione personale	Programmi ed attività che riflettono i valori del benessere organizzativo	Sviluppo riflessione critica sul lavoro	Programmi di sviluppo personale
Processi decisionali partecipativi	Vision aggiornata in base ai cambiamenti organizzativi	Trust verso il managment	Programmi di sviluppo collettivo
Sistema informativo aperto	Condivisione strategie di comunicazione dentro e fuori l' org.	Relazioni professionali affidabili	

Un'applicazione originale del modello descritto è riscontrabile presso una famosa casa automobilistica tedesca "VW Group", in cui la promozione del benessere organizzativo rientra tra i più importanti obiettivi organizzativi . Tutti i dipendenti sono coinvolti nelle politiche di job design, nell' organizzazione del lavoro, nelle politiche per le discriminazioni sessuali, etc. Tutti i dipendenti, tramite "healthy cycles" ,sono coinvolti in gruppi di lavoro, che sono essenzialmente basati sul problem solving dei bisogni organizzativi. Durante gli "healthy cycles", sono presenti sia momenti di formazione e aggiornamento sia di laboratorio e ricerca sulla specifica realtà organizzativa in rapporto alle tematiche del benessere organizzativo La chiave di successo di questi "healthy cycles" è il supporto del managment , che si riflette nell' interesse per il raggiungimento degli healthy goals integrati tra gli organizationals goals. Nel caso di questa organizzazione, si nota come le attività di progettazione del

managment per la creazione di healthy workplace (es. creazione healthy cycles, healthy goals), si integrano con una healthy leadership, dove ogni attore organizzativo, formato ad hoc, lavora anche per il miglioramento continuo del luogo di lavoro.

Un ulteriore contributo che sottolinea l' importanza dell' azione condivisa tra managment e leadership per lo sviluppo di Healthy Workplace è quello fornito dal BCO (Business Centre's study of Organization, Canada). Il Centro sviluppa una metodologia articolata su 5 argomenti chiave: *Integrazione della Salute Organizzativa tra le Strategie del Business* (es. identificare e diffondere le healthy performance; voler diventare la compagnia con il più alto livello di benessere percepito nel Paese); *Salute Organizzativa come valore organizzativo e vision* (es. essere un ente che promuove il benessere, definire il business legato alla valorizzazione delle risorse umane, contare su dirigenti che enfatizzano l' importanza della salute e del benessere dei lavoratori, seguire prassi che prevedono rapporti interpersonali ispirati dalla dignità e dal rispetto per ogni lavoratore); *Valorizzazione Healthy Leader* (es. valutazione atteggiamenti e comportamenti healthy oriented nei momenti di recruitment, assessment delle competenze e formazione, riconoscimento di benefits per le healthy performance); *Identificazione delle problematiche e dei bisogni* (es. analisi del livello di benessere organizzativo percepito, livello di rischio stress lavoro-correlato, clima organizzativo); *Promozione di iniziativie salutari* (es. convenzioni aziendali con strutture sportive, palestra aziendale, creazione di eventi pilota che promuovono il benessere).

Risulta evidente come investire su una Healthy Leadership supportata da un Managment attivo, possa essere un elemento di successo per sviluppare dei luoghi di lavoro in cui il benessere è percepito non solo dalla totalità dei dipendenti, ma anche da parte di tutte le persone che possono entrare in contatto con tale organizzazioni, quali per esempio i clienti, fornitori, etc.

Un esempio dell'applicazione di tale modello avviene presso alcune delle strutture ospedaliere pubbliche Svedesi, dove il managment sanitario si confronta con una periodicità di circa 9/12 mesi con i responsabili di ogni area, i quali hanno il compito di monitorare la salute organizzativa del proprio reparto. Nelle riunioni, alle quali

partecipano managment sanitario, dirigenza, i responsabili di ogni area e i sindacati, viene riportato il livello di salute organizzativa del proprio reparto/area (dimensioni soggettive prese in esame clima organizzativo, leadership, apertura al feedback, goal clarity, skills development, workload, job involvment, efficienza organizzativa, energia personale) ed in seguito vengono svolte discussioni di gruppo e attività di problem solving condivisa per le aree da migliorare e per il consolidamento dei punti di forza raggiunti. Vengono svolte, inoltre, visite studio presso le altre strutture ospedaliere, per incrementare le capacità di osservazione, condivisione know-how per la gestione della vita organizzativa ospedaliera. Questo tipo di applicazione evidenzia l'importanza del supporto del managment per la creazione di posti di lavoro salutari, ma anche l'importanza degli Healthy Leader (formalmente i responsabili area) che devono fungere da attori per la promozione delle salute organizzativa. La rilevanza di un'efficace healthy leadership, si evince anche dall'attenzione che il managment rivolge i Responsabili d'area le cui healthy performance vengono costantemente monitorate (es. viene valutata l'energia psicofisica, la motivazione, il livello di autoeffiacia percepita) in modo da intervenire tempestivamente nel caso di bisogno di supporto e/o aggiuntivi momenti di training. Un ulteriore guida per l'implementazione di una healthy leadership/managment è descritta da Lowe, G.S.(2005) in un suo modello definito "casual logic", dove chiarisce come strategie e processi possano entrare in relazione per determinare risultati positivi per i lavoratori e per l' organizzazione nel suo insieme.

Valori, Leadership orientati verso la salute organizzativa e Fiducia verso l' organizzazione (Trust) vengono considerate le tre dimensioni essenziali. La solidità delle tre dimensioni è garantita dai processi di apprendimento continuo tra i diversi attori organizzativi (es. dipendenti, quadri, dirigenti, sindacati) in merito alle tematiche di valutazione, monitoraggiio e verifica dei bisogni organizzativi, Tale sistema determina cambiamenti nella cultura organizzativa, nel clima lavorativo, nei comportamenti

organizzativi formali ed informali che, a loro volta, portano risultati in termini di maggiore soddisfazione lavorativa, del coinvolgimento nel lavoro svolto, di una migliore salute psicofisica individuale, di minori costi legati alla discesa del fenomeno dell'assenteismo, di migliori performance lavorative, di una maggiore customer satisfaction e di una più intensa attrattività dell' azienda verso l' esterno. Il tutto va, in ultima istanza, a beneficiare sul sistema Paese.

Il modello presentato vuole mostrare come sia possibile creare un ciclo virtuoso verso la salute, nel quale gli iniziali fenomeni di causa ed effetto entrano in sinergia e risultano soggetti a processi di influenzamento bidirezionale, aperti a continue modifiche e aggiustamenti in virtù dei bisogni percepiti per il miglioramento delle condizioni di lavoro, della qualità delle performance e del benessere individuale.

BIBLIOGRAFIA

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203.

Arvonen, J. (1995). Leadership behaviour and co-worker health - a study in process industry. Department of Psychology, Stockholm University.

Angelöw, B (2002). Friskare arbetsplatser – att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Lund: Studentlitteratur.

Antonovsky, A. (1994). A call for a new question – salutogenesis – and a proposed answer – the sense of coherence. Journal of Preventive Psychiatry. 2:1-13.

Axelrod, R. (2000). Terms of Engagment: *Changing the Way We Change Organizations.* San Francisco: CA.

Bamberger P., Bacharach, S., (2006) Abusive Supervision and Subordinate Problem drinking: Resistance, Distress and the Moderating Effect of Personality . *Human Relations*, **59**, 723-752, 2006.

Bellamy, T. Geyer, J., Wilkinson, J. (2008). Development of afunctional Model which integrates human factors, safety management systems and wider organizational issues, *SafetyScience,* voI.46, PP. 461–492

Bernin, P. (2002). *Manager' working conditions – stress and health.* Stockholm: Department of Public Health Sciences

Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, *11*, 581- 613.

D' Amato, A. Majer, V. (2005). *Il vantaggio del clima*. Raffaello Cortina Editore.

Dellve, E., Skagert, K., Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. European Journal of Public Health, Vol. 17, No. 5, 471–476.

De Witte, H., Verhofstadt, E. & Omey, E. 2007, "Testing Karasek's learning and strain hypotheses on young workers in their first job", *Work & Stress,* vol. 21, no. 2, pp.131-141

De Pascali, A., Majer, V. (2012). Healthy Leadership, Poster presentato in AIP (Associazione Italiana Psicologi), Chieti.

Diener, E., (2000). Subjective well-being. *American Psychologist*, 55, 34-43.

Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stitzel, A., Gan, X., Gu, X. & Dwyer, S. 2000, "Health promoting workplaces - international settings development", *Health PromotionInternational,* vol. 15, no. 2, pp. 155-167.

Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129: 569-571

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotiona intelligence: *Human relations*, 53, pp. 1027-1055.

Hansson, A. (2004). Hälsopromotion i arbetslivet. Studentlitteratur: Stockholm.

public-health/health-promotion/pdf/indicators/capbuild.pdf

Harter, S. (2002) Authenticity. In Snyder, C.R., Lopez, S. J., Handbook of Positive Psychology (pp. 382-394). New York: Oxford University Press.

Hinna, L. (2008). *Accountability e bilancio sociale negli enti pubblici di ricerca: gli approcci possibili, i modelli di riferimento*. Il Bilancio Sociale, Il Sole 24 Ore.

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. (2004) The role of leadership in safety. In: Barling, J., Frone, M. R. (eds.) *The Psychology of Workplace Safety* (pp. 159--180). American Psychological Association, Washington DC.

Johnsson, J, Lugn, A, Rexed, B. (2003). Långtidsfrisk - Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet. Stockholm: Ekerlids förlag.

Kivimaki, s., (2005) Media´s Contribution Towards Resolving Conflict: The Case of West Kalimantan In Borneo Review, Vol XIV.

Kuhn, K, Beerman B, Henke, N. (2001). Healthy Employees in Healthy Organisations: The European Network for Workplace Health Promotion.

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, *12*, 389-418.

McGill, M and Slocum J.W. (1998). A little leadership please? Organisational Dynamics. 3, 39-49.

Menckel, E and Österblom, L. (2002). Managing Workplace health. Sweden meetsEurope. Stockholm: National Institute for working life.

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. Academy of Management Review, 23,

567–588

Mullen, E., J., Kelloway, K., E., (2011). Occupational health and safety leadership. *Handbook of occupational health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Mullen, E., J., Kelloway, K., E., (2009),Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership pm safety outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 82, 253-272.

Murphy, L.R. & Cooper, C.L. (2000), *Healthy and productive work : an international perspective,* Taylor & Francis, London.

Nyberg, A., Bernin, P., Theorell, T. (2005). The impact of leadershi on the health of subordinates. SALTSA, Programme for working life and research in Europe.

Offerman, L.R., Hellman, P.S. (1996), "Leader behavior and subordinate stress: a 360° view", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1 pp.382-90.

Osborn, R., Hunt, J., & Jauch L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, *13*(6), 797-837.

Owen, J.M. & Lambert, F.C. 1998, "Evaluation and the information needs of organizational leaders", *American Journal of Evaluation,* vol. 19, no. 3, pp. 335-346.

Pettersson, P. (1998). Ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa. Slutredogörelse för FoU-projekt. Swedish Council for Working Life Research

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2004). An overview of self-determination theory: an organismic-dialectical perspective. *Handobook of self-determination research*. Rochester, New York: The university of Roachester Press

Russel, R.F., Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, pp. 145-147.

Schein, E.H. 2004, *Organizational culture and leadership,* 3. ed., Jossey-Bass, San Francisco.

Scott, W.R. 2003, *Organizations : rational, natural, and open systems,* 5. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Secker, J and Membrey H. (2003). Promoting mental health trough employment and developing healthy workplaces: the potential of natural support at work. Health Education Research. 18: 2, 207-215.

Sparks, K, Faragher, B, Cooper, L.C. (2001). Well-being and occupational health inthe 21st century workplace. Journal of Occupational and Organisational Psychology.74, 489-509.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001). "Well-being and occupational health in the 21st century workplace", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* vol. 74, no. 4, pp. 489-509

Sparling, P.B. 2010, "Worksite health promotion: principles, resources, and challenges", *Preventing Chronic Disease,* vol. 7, no. 1.

Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2003). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.

Stone, P. W., M. I. Harrison, P. Feldman, M. Linzer, T. Peng, D. Roblin, J. Scott-Cawiezell, N. Warren, and E. Williams (2006) ‘‘Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety, An Integrative Model.’’ Advances in Patient Safety: From Research to Implementation 2: 467–81.

Swerissen, H. & Crisp, B.R. (2004). "The sustainability of health promotion interventions
for different levels of social organization", *Health Promotion International,* vol. 19,
no. 1, pp. 123-130.

Tuncel, S., Lotlikar, H., Salem, S., Daraiseh, N. (2006)Effectiveness of behaviour based safety interventions to reduce accidents and injuries in workplaces: critical appraisal and meta-analysis. Theroretical Issues in Ergonomics Science, 7 (3), 191--209

Van Dierendock, D., Nuijten, I., Heeren, I. (2010) Servant leadership, key to follower well-being. *Power and Interdependence in Organizations*, pp.1-24

Zohar, D., (2002). "The Effects of Leadership Dimensions, Safety Climate, and Assigned Priorities on Minor Injuries in Work Groups", *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 75-92.

Zohar, D., Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.

Sitografia

Alecta. Hälsobarometern. Tredje kvartalet (2004) www.alecta.se

Hawe, P., King, L., Noort, M., Jordens, C., & Lloyd, B. (2000). *Indicators to help with capacity building in health promotion*. Retrieved December 2, 2001, www.health.nsw.gov.au/

Nirenberg, J. (2001). Leadership: A practitioner's perspective on the literature.
www.conferenceboard.org/atb/article/nirenbergSeptoct01.cfm

LEADERSHIP AS A TRAIT OR PROCESS AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL HEALTH

Introduzione

Tra i più importanti argomenti sviluppati dalle politiche Europee in materia di occupazione e affari sociali, si nota l'interesse per la promozione della salute nei luoghi di lavoro. Si può osservare come le diverse iniziative implementate a livello europeo quali "Improving quality at work - Community strategy 2007-2012 on health and safety at work (OSH)", "Senior Labour Inspectors' Committee (SLIC) Resolution on the role of SLIC in the Community strategy on health and safety at work 2007-2012", "Health Strategy 2008-2013 (OSH)", "Promotional Framework for Occupational safety and Health (ILO)", "Global Action Plan on Worker's health 2008-2017 (WHO)", si pongano sia il problema delle leggi e dei regolamenti che devono essere rispettati nei luoghi di lavoro, sia l'obiettivo di migliorare le condizione di lavoro in Europa, riducendo incidenti e morti sul luogo di lavoro, malattie professionali, tramite la promozione del benessere organizzativo.

L'ente European Agency for Safety and Health at Work, che ha un ruolo centrale nel contribuire al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro nell'Unione europea, sostiene sistematicamente tutti i 27 paesi (UE) per la creazione di approcci creativi ed azioni innovative per il miglioramento della salute organizzativa.

Tra le azioni implementate nel quadro europeo si evince una carenza di interventi sulla Leadership come strumento per la promozione della salute organizzativa. A tal proposito, sono rilevabili azioni abbastanza semplici come quella emanata da Health and Safety Executive, che ha creato una check-list che permette ad ogni lavoratore di interrogarsi, tramite domande aperte (es. come dimostri il tuo coinvolgimento nella promozione della sicurezza e benessere nel lavoro?, che sistema viene utilizzato nella tua organizzazione

per monitorare la salute organizzativa?) sul proprio status di leader nella promozione della salute e sicurezza organizzativa.

L'urgenza di dedicarsi alla tematica della Leadership per la Salute Organizzativa, deriva dal seguente paradosso: da un lato tutte le organizzazioni hanno dei Leader in ruoli formali ed informali, dall'altro è assolutamente deficitario un supporto scientifico adeguato che sia in grado di definire e di promuovere delle ricerche-intervento sulla leadership delle figure chiave che operano all' interno di ogni organizzazione. Il bisogno di individuare nuove strategie per migliorare la salute nei luoghi di lavoro (ogni anno in Europa ci sono 5.580 incidenti fatali sul lavoro) ha suggerito l' idea di implementare una ricerca-intervento che valuti gli effetti della safety and health leadership, ovvero la leadership per la salute organizzativa .

Healthy Leadership: Leadership per Salute Organizzativa

Il concetto di salute organizzativa adottato dalla presente ricerca-intervento è definibile come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative (Avallone, Paplomatas, 2002)"

Il costrutto di leadership in un'ottica di miglioramento della salute organizzativa si riferisce a quei comportamenti che possono determinarne la promozione e lo sviluppo. La letteratura scientifica sul tema suggerisce che la Leadership in ambito di salute organizzativa è connessa ad una grande varietà di effetti sui lavoratori, sia positivi come il benessere psicologico (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, Mc Kee, 2007), il clima organizzativo percepito come sicuro (Zohar, 2002), che negativi, come di-stress lavorativo (Offermann, Hellman, 1996), malattie cardiovascolari (Kivimaki, 2005), incidenti sul lavoro (Mullen, Kelloway, 2009), abuso di alcool (Bamberger, Bacharach, 2006), workplace safety (Zohar, Luria 2004) e organizational performance (Geyer & Steyrer, 1998).

In sintesi sembra virtualmente che la maggior parte dei risultati nel campo della occupational health psychology siano empiricamente correlati allo stile di leadership adottato (Mullen, Kelloway, 2011).

Il topic inerente la Leadership è un vasto campo in cui si sommano e sovrappongono molteplici definizioni. Il concetto di Leadership trova applicazione non solo in ambito manageriale e dirigenziale, ma in diversi campi della vita quotidiana. La parola leader deriva dal verbo inglese "to lead" che significa guidare, condurre, dirigere. Tradizionalmente Il leader risulta come il capo, colui che sa guidare un gruppo di persone che vengono definite followers; è colui che conduce la squadra al raggiungimento degli obiettivi. Attualmente la leadership va intesa come una risorsa per gestire il cambiamento, per sostenere le sfide, ma anche per garantire un buon clima di lavoro, costruire relazioni positive, motivare le persone, promuovere il benessere.

Secondo alcuni autori (Stogdill, 1994) parlare di Leadership è come parlare di democrazia, pace e amore, in quanto queste parole sono così ampie e piene di significati che ogni persona può attribuire un significato diverso. In questa ricerca si restringe il campo con riferimento alla leadership autocentrata ed eterocentrata nei contesti di lavoro, ed i suoi effetti sulla Salute Organizzativa.

H1: Esiste una relazione tra gli stili di Leadership e la Salute Organizzativa?

H2: Esiste una relazione tra la Salute Organizzativa e l' inquadramento professionale ?

Modelli di Leadership indagati

I modelli di Leadership esaminati si possono classificare tramite due dicotomie , la prima riguarda la modalità di valutazione (autocentrata Vs eterocentrata), la seconda concerne il livello di misurazione (tratto Vs processo). Per valutazione autocentrata si intende la personale valutazione/percezione di specifiche skills (es. motivare, gestire dei conflitti, essere empatico, etc..). La valutazione eterocentrata si riferisce, invece, alla percezione

delle stesse skills (motivare, condurre, gestire, supportare, etc..) da parte di colleghi, superiori e/o subordinati (es. la valutazione della Leadership di un capo aerea da parte dei subordinati).

La misurazione del costrutto di Leadership può riferirsi ad una caratteristica (Trait) innata e/o appresa che mette in luce specifiche caratteristiche che distinguono un leader da un non-leader, ed include fattori fisici (es. prestanza fisica), di personalità (es. estroversione, Zaccardo, 2007) e altri fattori a livello cognitivo, attitudinale, tra i quali intelligenza emotiva (Mayer, Salovey, Caruso, 2000), flessibilità cognitiva (Kirkpatrick, Locke, 1991) etc.

Diversamente si può intendere il costrutto di Leadership come processo (Process), che pone le basi nell' interazione tra un superiore (leader) ed i subordinati (followers), ed è influenzata nella stessa maniera da entrambi (fig. 1).

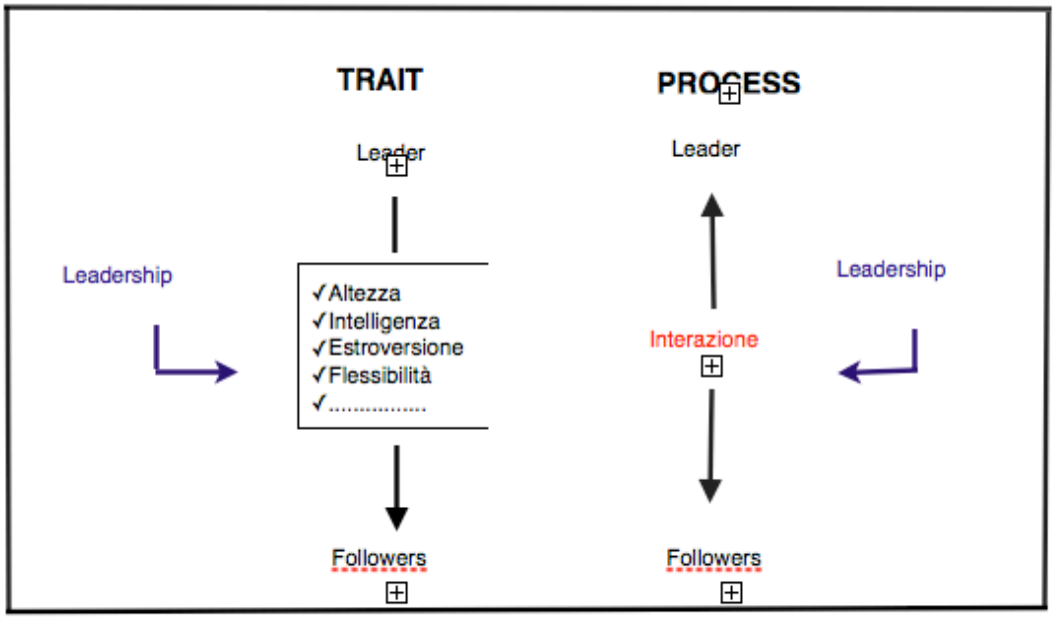


Figura 1. Leadership come Tratto o Processo

Transactional Leadership

La Transactional Leadership è caratterizzata da interazioni individuali e dà vita ad una migliore qualità di scambio nelle relazioni professionali. Essa può essere suddivisa in dimensione costruttiva, correttiva e laissez-faire (Avolio, Dodge, 2001).
La leadership costruttiva implica un livello intermedio di preoccupazione per il benessere del gruppo perchè, anche se basata su relazioni di tipo gerarchico, il leader deve identificare bisogni, desideri e capacità individuali per poter offrire ricompense adeguate dal punto di vista motivazionale. La leadership correttiva riguarda principalmente la scoperta di errori e la loro correzione basata sull' esame attivo o passivo delle performance in base agli standard richiesti. Tale impostazione si traduce in interazioni non individualizzate dove i superiori considerano i subordinati come intercambiabili e hanno poche preoccupazioni per il loro benessere. Il più basso livello di attenzione al processo di leadership e anche il più preoccupante è quello laissez-faire, dato che un consistente corpo di ricerche internazionali ha evidenziato la connessione tra leadership laissez-faire e il diffondersi del malessere, nelle forme di burnout (Grandey, Kem, & frone, 2007), sentimento di helplessness (Ashforth, 1997), bassi livelli di self- efficacy (Duffy, Gangster, Pagon 2002), autostima (Burton, Hoobler, 2006), basso affective commitment (Tepper, 2007) elevati livelli di stress (Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007) e mobbing organizzativo (Hauge, Skogstand, and Einarsen, 2007).
Data la rilevanza del tema nel predire l' emergenza di sintomi di malessere organizzativo, risulta importante evidenziare tale incidenza predittiva nello studio in oggetto.

Trasformational Leadership

É rilevabile un crescente numero di ricerche che si stanno focalizzando sugli effetti della leadership transformazionale sul benessere individuale, infatti risulta la teoria sulla leadership più studiata (Barling et all. 2011).

La leadership transformazionale è definita in termini di quattro particolari tipi di comportamento (Barling et all. 2011) quali:

- Idealized influence : riflette la misura in cui i leader scelgono di fare quello che è giusto piuttosto che ciò che è semplice, mostrandosi come guida di sviluppo del gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, investendo nel coinvolgimento etico;
- Ispirational motivation : indica il modo in cui il leader incita i followers a fare molto più del possibile tramite alti standard di prestazioni in una vision di eccellenza sul posto di lavoro;
- Intellectual stimulation: consiste nell' incoraggiare i membri del gruppo a pensare in modo autonomo, a sfidare le assunzioni consolidate pensando in modo nuovo i problemi consueti;
- Individual consideration: attenzione per i bisogni di sviluppo e di crescita personale dei dipendenti. In questa prospettiva diventa cruciale sviluppare empatia verso i dipendenti che possono ricercare questo tipo di supporto per il loro benessere.

Alla luce della rilevanza di questo stile di influenza socio-emotiva sul posto di lavoro, è importante studiare gli effetti che le differenti dimensioni della transformational leadership hanno sul benessere organizzativo, con il fine di individuare le migliori prassi per i Leader.

Leader Member Exchange

La Leader- Member Exchange Theory , chiamata anche LMX Theory, descrive come il leader nei gruppi mantenga la propria posizione attraverso una serie di accordi di scambio tacito con i membri.

Secondo la LMX i membri di un gruppo di lavoro possono offrire diversi supporti al leader ed egli, di conseguenza, sarà portato a giudicare ogni membro in modo diverso. Il modello è detto anche della relazioni diadiche tra ciascun subordinato e il leader . In questo tipo di relazione ci possono essere legami caratterizzati da una disponibilità particolare del follower che porta il leader ad attuare nei suoi confronti giudizi

maggiormente benevoli, offrendo maggiore autonomia e responsabilità. A questo punto è possibile che si inneschino due tipi principali di relazione di scambio tra leader e membro (Kreitner, Kinici, & Buelens, 1999). Il primo tipo di relazione è definito In-group Exchange, in cui leader e follower sviluppano una partnership caratterizzata da influenza reciproca, fiducia in entrambre le direzioni della relazione lealtà e rispetto. I subordinati sono invitati a partecipare al processo decisionale, anche in caso di decisioni importanti, ed hanno elevate responsabilità.

Il secondo tipo di relazione è definito Out-group Exchange, in questo caso il leader tende ad esprimere un forte bisogno di controllo sul lavoro dei collaboratori, che impedisce l' instaurarsi di un clima di fiducia reciproca, di rispetto e condivisione. Il rapporto tra Leader e Followers si limita agli estremi del contratto di lavoro. Il leader per esercitare influenza fa ricorso al potere, anche coercitivo a volte, e ai subalterni viene richiesto di corrispondere alle richieste formali di ruolo che li riguardano.

Le analisi delle relazioni tra leader e membri dell'In-group hanno messo in evidenza il fatto che questi abbiano prestazioni migliori e assumano maggiore responsabilità rispetto ai membri dell' out-group (Liden, Graen, 1980). Ricerche successive hanno anche evidenziato che esiste una maggiore motivazione, minore turnover, una carriera più fluida e veloce ed un maggiore sostegno da parte del leader ai membri dell'In-group , che considerano il proprio lavoro come maggiormente attraente e soddisfacente (Graen, Uhl-Bien, 1995). Da questo modello la situazione ideale risulta essere data da un Leader che intrattiene rapporti di alta qualità tra i membri senza che si verifichi una divisione tra In-group e Out-group. Tale divisione non dipende solo dal leader ma dal rapporto tra leader e membri e dal processo di categorizzazione che il leader stesso mette in opera considerando alcuni follower più disponibili di altri.

	Leadership Trait	Leadership Process
Autovalutazione	Transactional Leadership Trasformational Leadership	
Eterovalutazione		Leader Member Exchange

Modelli di Leadership (Tipologia di Valutazione x Tipologia di Leadership)

Metodologia

Il campione

La partecipazione all' indagine è stata elevata (77% dell' intera organizzazione) con un campione pari a 102 dipendenti. I dati descrittivi del campione indicano una popolazione costituita prevalentemente da uomini (88% maschi, 22% donne). La distribuzione del campione per fasce d' età presenta un 15% con età pari o inferiore a 25 anni, il 30% tra i 25 e 3 anni, il 23% tra i 35 e i 44 anni, il 32% tra i 45 e i 54 anni. Il 28% del campione presenta un' anzianità di servizio all' interno della medesima azienda inferiore ai 7 anni e la restante parte (78%) tra gli 8 e i 14 anni. La quasi totalità del campione (92%) ha un contratto a tempo indeterminato, mentre la restante parte ha un contratto a tempo determinato.

I dipendenti che hanno partecipato all' indagine sono suddivisibili in base al loro inquadramento: 20% con inquadramento gestionale e manageriale (4% Dirigente; 2% Quadro; 14% Impiegato) e 80% con inquadramento di Operaio.

Strumenti

- MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Form 5X- Short (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003) che misura Transformational Leadership Styles (5 items)(es.

vado oltre l'interesse personale per il bene del gruppo) (α= 0.77) , Transactional Leadership Style (3 items)(es. Faccio chiarezza su cosa uno può aspettarsi di ricevere una volta raggiunti gli obiettivi) (α= 0.85) Passive/Avoidant Leadership style (3items) (es. Aspetto che le cose vadano male prima di intervenire) (α= 0.87) . Il questionario presenta elevati gradi di attendibilità e validità (Hinkin, Schriesheim, 2008) ed è stato tradotto con il metodo della back-translaction.

- LMX 7 Questionnaire (Leader Member Exchange) (G. B. Graen and M. Uhl-Bien, 2010), che misura lo stile di leadership relativo al concetto di leader-member relationship ed indaga la percezione della leadership da parte di un superiore del proprio diretto subordinato o gruppo di subordinati, e viceversa (es. il mio dipendente/superiore ha compreso quali sono stati i miei problemi e bisogni relativi al lavoro)(α= 0.86). Il test presenta elavati gradi di attendibilità e affidabilità (Graen, Uhl, Bien, 1995).

- OHQ (Organizational Health Questionnaire) (Avallone, Paplomatas, 2002),Il questionario (α= 0.79) è stato progettato da un gruppo di lavoro di docenti della Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma e di esperti di organizzazione di alcune pubbliche amministrazioni per esplorare, attraverso una serie di domande, prevalentemente a risposta chiusa, le variabili relative agli indicatori di ciascuna dimensione del concetto, particolarmente complesso e articolato, di "benessere organizzativo", recentemente ridefinito anche come "salute organizzativa". Il test presenta elavati gradi di attendibilità e affidabilità (Avallone, Paplomatas, 2005)

Procedura

La fase di compilazione e raccolta dei questionari si è svolta in presenza nel corso di due giornate per la durata complessiva di circa 4 h (2h ciascuna) . La partecipazione all'indagine è stata elevata (77% dell' intera organizzazione) con un campione pari a

102dipendenti. La somministrazione dei questionari ha richiesto un tempo compreso tra i 25 e i 45 minuti. In seguito alla valutazione dei questionari sono stati svolti 3 focus group (45 minuti ciascuno) che hanno avuto una partecipazione di un campione totale pari 24 dipendenti (scelti casualmente all' interno di ogni livello di inquadramento presente).

Analisi dei dati

Sono state calcolate le statistiche descrittive ed effettuate le analisi delle frequenze dei questionari MLQ-5X short, LMX 7 Questionnaire e OHQ.

Successivamente, è stata utilizzata la procedura One Way ANOVA per verificare se ci fossero differenze significative per quanto riguarda la percezione della salute organizzativa tra le diverse categorie di lavoratori. Infine, la statistica della regressione e della correlazione è stata utilizzata per verificare l'associazione tra stili di leadership e salute organizzativa.

Risultati

H1: Esiste una relazione tra gli stili di Leadership e la Salute Organizzativa?

Relazione Tra stili di Leadership e Salute Organizzativa

Lo studio in oggetto si è posto l'obiettivo di misurare la relazione che intercorre tra lo stile di leadership trasformazionale, transazionale, laissez-fare,leader-member exchange e la salute organizzativa. L'organizzazione esaminata presenta elevati livelli di Leader Member Exchange (leadership come processo) (LMXSuperiori/Subordinati: M= 3.34, LMXSubordinati/Superiori: M= 3.47), moderati livelli di Leadership Trasformazionale (M= 2.94) e Leadership Transazionale (M= 2,76) e un basso livello di Leadership laissez-fare (M= 1,25).

	M	***S.D.***
LMX Sup- Sub	3,34	1,03
LMX Sub- Sup	3,46	0,92
Transformazionale	2,94	0,72
Transazionale	2,76	1,10
Laissez-fare	1,25	1,10

I risultati evidenziano come l'indagine sulla leadership attuata attraverso il processo (leader-member exchange), suddivisibile nella valutazione di leadership da parte dei superiori nei confronti dei subordinati (LMXSupSub, r =0,65) e da parte dei subordinati nei confronti dei superiori (LMXSubSup, r =0,78), fa risaltare la seguente relazione : a maggiori livelli di LMX (leadership come processo) corrispondono maggiori livelli di salute organizzativa. I dati riguardanti gli altri stili di leadership indagati esclusivamente in base alle caratteristiche dei leader (Trasformazionale, r = 0,42; Transazionale, r = 0,29) fanno rilevare che tali dinamiche hanno un effetto significativo sulla salute organizzativa, ma di minore forza. I risultati ottenuti tramite l'analisi della regressione lineare evidenziano come vi sia una associazione positiva tra la Leader-Member Exchange theory e la Salute Organizzativa (b= 0.65), che inoltre spiega il 41% (R^2 = 0,41) della varianza della Salute Organizzativa, rispetto agli altri stili di leadership indagati (Transformzionale: b=0.42, R^2 =0,18; Transazionale: b=0.3, R^2= 0.1, Laissez-fare: b= 0.15, R^2=.002)

		OHQgenerale	LMXSuBSuP	LMXSuPSuB	tramsformazionale	transazionale	passive
OHQgenerale	Correlazione di Pearson	1					
LMXSuBSuP	Correlazione di Pearson	,650(**)	1				
LMXSuPSuB	Correlazione di Pearson	,776(*)	,783	1			
tramsformazionale	Correlazione di Pearson	,423(**)	,530(**)	,698	1		
transazionale	Correlazione di Pearson	,299(*)	,209	,607	,563(**)	1	
laissez-fare	Correlazione di Pearson	,152	-,144	-,145	-,049	,059	1

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (1-coda).
* La correlazione è significativa al livello 0,05 (1-coda).

Analizzando nello specifico le correlazioni tra le 14 dimensioni della salute organizzativa (escludendo gli indicatori positivi, negativi e di malessere psicofisico) si nota come ad elevati livelli di competenza di Leadership (modello Leader Member Exchange) corrisponda una significativa percezione positiva dell'ambiente fisico del lavoro (confort, r= 0.93), una migliore qualità delle relazioni sul luogo di lavoro intesa come processi decisionali condivisi (ascolto, r= 0.60), facilitazione dell' espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionali, trasversali e sociali) (valorizzazione, r= 0.63), senso di utilità sociale diffuso (utilità, r= 0.86) gestione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza organizzativa (conflitto, r= - 0.83), discreta promozione della salute e della sicurezza come cultura aziendale (sicurezza, r= 0.37) e flessibilità e apertura al cambiamento (innovazione, r= 0.9). Per quanto riguarda gli stili di Leadership Trasformazionale, Transazionale si notano effetti similari sulla salute organizzativa ma di minore impatto, infatti lo studio correlazione evidenzia

relazioni discrete e/o non significative (vedi tabella) fatta eccezione per la dimensione compiti lavorativi. In aggiunta lo studio evidenzia come un'elevata competenza nello stile di Leadership Trasformazionale diminuisca significativamente il livello di intesità percepita (energie necessarie per lo svolgimento delle attività) nei compiti lavorativi (r= -0. 3) . Infine lo stile Laissez-fare si nota come tenda ad aumentare significativamente la conflittualità sui luoghi di lavoro (r= 0. 42)

	LMXSuPSuB	LMXSuBSuP	Tramsfor,	Trans.	Laissez-fare
confort	,931**	,411**	,219	,032	,191
valorizzazione	,758	,627**	,416**	,132	,016
ascolto	,699	,605**	,368*	,142	-,052
informazioni	,316	,690**	,340*	,073	,066
conflitto	-,835*	-,374**	-,180	,067	,422**
relazioni	,933**	,572**	,452**	,380**	,139
operatività	,843*	,720**	,478**	,150	-,044
equità	,865*	,724**	,458**	,144	-,055
stress	-,104	-,109	-,085	,091	,127
utilità	,766	,600**	,625**	,448**	-,016
obiettivi	,810	,518**	,309*	,092	,069
sicurezza	,706	,361*	,292*	,167	-,031
compiti lavorativi	-,628	-,217	-,288*	,294*	,189
innovazione	,908*	,643**	,194	,105	-,032

Correlazioni tra dimensioni Salute Organizzaativa e stili di Leadership

H2: Esiste una relazione tra la Salute Organizzativa e l' inquadramento professionale ?

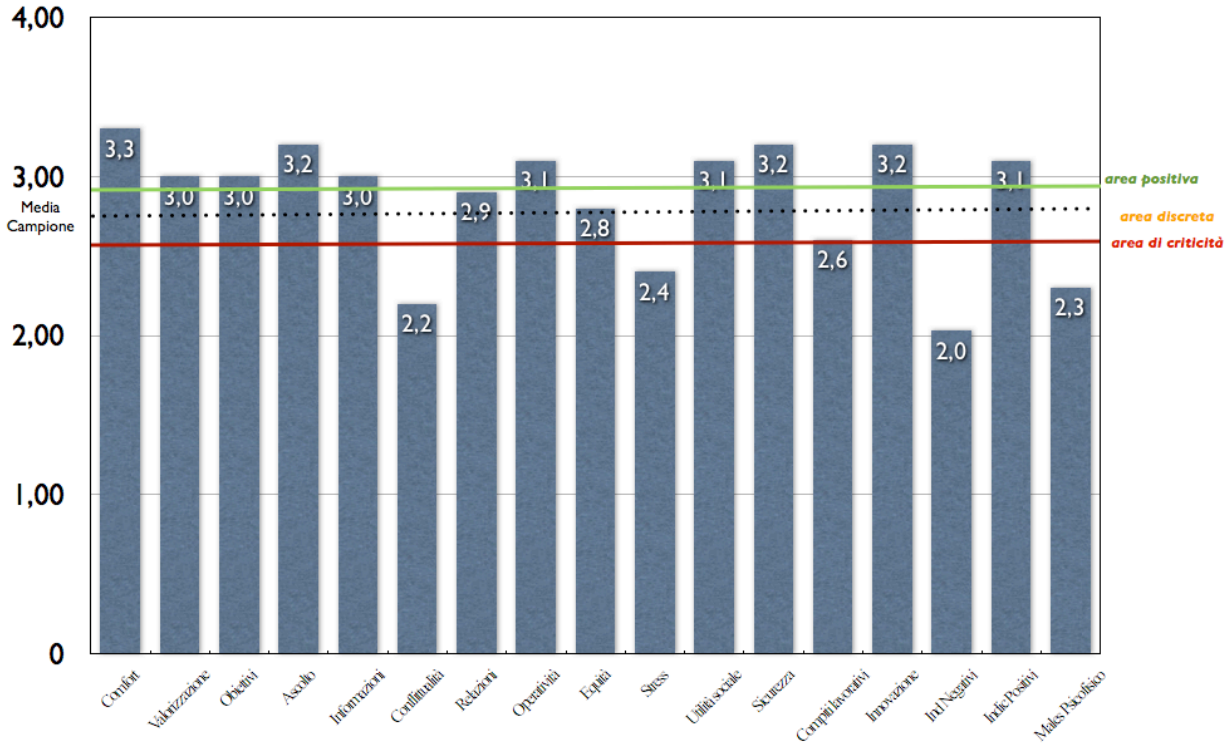
Salute Organizzativa e caratteristiche socioprofessionali

L'analisi e l'interpretazione dei dati è stata condotta con l'obiettivo di produrre conoscenza sull'organizzazione, individuando i punti di forza e le aree di miglioramento. La lettura dei dati si basa sia sul valore assoluto dei punteggi espressi nelle singole dimensioni, sia sul valore relativo che essi assumono in rapporto alla media generale

della salute organizzativa ottenuta dall' organizzazione. A titolo descrittivo, sulla base delle esperienze degli autori del questionario (Avallone, Paplomatas ,2005), possono essere considerati risultati positivi i punteggi da 2,9 in su; risultati discreti quelli compresi tra 2,6 e 2,9; critici quelli inferiori a 2,6 .

In estrema sintesi i dati - rispetto ad una media generale di 2,8 (vedi linea tratteggiata nel grafico)- pongono in evidenzia dimensioni che si possono raggruppare in alcune aree specifiche: l'area del significato del proprio lavoro, percepito con un elevato grado di utilità sociale (scala Utilità Sociale, valore 3.1) ; l' area dei rapporti interpersonali in cui il campione individua elementi di soddisfazione per le condizioni di ascolto attivo espresse dall' organizzazione (scala Ascolto attivo, valore 3.2) e per il livello di collaborazione esistente sul lavoro (scala Relazioni, valore 2.9) ma più criticamente per gli aspetti legati a situazioni lavorative conflittuali, nelle quali vanno gestite situazioni di contrapposizione tra colleghi o con la dirigenza (scala Conflittualità, valore 2.2) che possono risultare come veicolo di stress, inteso come fatica psicofisica (scala Stress, valore 2.4); l'area dell' efficienza organizzativa, stimata ancora sostanzialmente positiva per la disponibilità delle informazioni (scala Informazioni, valore 3), la scorrevolezza operativa (scala Operatività, valore 3.1), l' apertura all' innovazione (scala Innovazione, valore 3.2), gli obiettivi che l'azienda persegue che risultano chiari ad ogni livello dell' organizzazione (scala Obiettivi, valore 3) ed infine i compiti lavorativi, anche quelli meno desiderabili, percepiti come sufficientemente tollerabili in base alle risorse possedute (scala Compiti Lavorativi, valore 2.6); l'area legata all'ambiente fisico del lavoro, descritto come molto confortevole (scala Confort, valore 3.3) e ben equipaggiamento per garantire la sicurezza di ogni lavoratore (scala Sicurezza, valore 3.2); l'area del riconoscimento e dell'equità organizzativa, in riferimento ad una positiva valorizzazione degli apporti e del potenziale individuale (scala Valorizzazione, valore 3) e a una sua equa valutazione (scala Equità, valore 2.8), tema che rimanda a processi adeguati per trasparenza dei criteri, accesso ai percorsi di carriera e ad incentivi per le prestazioni efficaci. Il profilo generale, fornisce, quindi un quadro anche se sintetico già

abbastanza indicativo del livello positivo di salute organizzativa presente presso l'azienda esaminata.



Esso suggerisce l'idea di un ambiente lavorativo in cui le persone apprezzano il valore sociale del proprio lavoro, il livello di collaborazione tra il personale, la possibilità di lavorare con modalità efficienti (anche se migliorabili), una buona attenzione alla persona, al riconoscimento del suo valore e delle capacità individuali, ma contemporaneamente si è rilevato un senso di affaticamento, derivante sia da un carico fisico di lavoro importante (tipico del settore dell' edilizia) sia una scarsa abilità nella gestioni di conflitti, quali eventi critici, situazioni di evidente contrapposizione, che se non gestiti efficacemente portano a fenomeni di isolamento.

Suddividendo il campione in base alle caratteristiche socioprofessionali ed esaminando nello specifico i diversi livelli di inquadramento è stato trovato che i dipendenti che ricoprono dei ruoli di natura gestionale e manageriale (dirigenti, quadri, impiegati) hanno delle percezioni relative alla salute organizzativa significativamente migliori rispetto ai dipendenti che svolgono attività prettamente di natura pratica e manuale (operai) ($F(8, 92) = 1.92$; $p < .05$).

Discussione

I risultati della ricerca dimostrano come i vissuti all'interno dell'organizzazione esaminata rispecchino una situazione generale di salute organizzativa positiva (valore medio 2.8) come precedentemente analizzato. Tra i punti di forza si citano gli ambienti confortevoli e sicuri, una politica di valorizzazione delle risorse umane, la chiarezza della mission aziendale, una disponibilità diffusa ad adeguarsi alle esigenze aziendali, un'elevata soddisfazione per il lavoro svolto, un'apertura all'innovazione e al cambiamento ed elevate skills relative al problem solving, nonchè rapidità decisionale a livello macro-organizzativo e micro-organizzativo. Come punto di miglioramento è stata individuata la gestione dei momenti di contrapposizione e/o conflitti, che possono generare fenomeni di isolamento ed emarginazione. Il fatto che all'interno di un gruppo possano emergere conflitti è naturale. Dopo essere stato fondato, ogni gruppo sperimenta un senso di interdipendenza; ogni membro riconosce la potenziale positività della partecipazione degli altri nel perseguimento degli obiettivi comuni. Al momento della formazione dei gruppi, i membri tendono ad evitare ogni forma di conflitto, ma dopo un certo tempo sovente emergono situazioni di forte contrapposizione. Il comportamento di alcuni membri può essere messo in discussione e percepito come ostacolo per il raggiungimento della missione del gruppo. Una volta espresse, tali percezioni possono condurre al conflitto, cioè a un nuovo stadio dello sviluppo del gruppo. I conflitti possono avere diverse nature (Moreland, Levine, 1982) come un disaccordo tra due persone che interpretano male la reciproca posizione (Jhonson, Jhonson, 1994), oppure i

conflitti possono poi essere il risultato di una situazione che può essere velocemente ricomposta, come un semplice comportamento organizzativo da correggere, ad esempio un membro che arriva sempre in ritardo. Lo svolgimento dei focus group, ha messo in luce la necessità di correggere alcuni comportamenti organizzativi diffusi che determinavano dei limiti per lo sviluppo del senso di cittadinanza organizzativa. L'approfondimento delle tematiche, cause dell'insorgenza di situazioni conflittuali, agito nel contesto dei focus-group, sta determinando un impatto benefico sulla gestione dei gruppi che, ovviamente, dovrà essere monitorata nel tempo. I conflitti possono distruggere un gruppo, ma possono anche rafforzare il senso di appartenenza tra i membri. Dopo un conflitto il gruppo potrebbe essere più elastico e più capace di gestire i problemi che incontra (Abelson, 1981). Alcune ricerche hanno evidenziato inoltre come non sia possibile raggiungere un rapporto armonioso tra i membri fin tanto che non siano emerse e risolte le ostilità (Deutsch, 1973). L'analisi dei comportamenti organizzativi, relativi all'area del conflitto, è un'operazione di delicata lettura organizzativa: paradossalmente i gruppi che non sperimentano conflitti possono apparire come organizzazioni i cui membri hanno relazioni positive. Tuttavia una totale assenza di conflitto è spesso il risultato di un eccessivo controllo sulle proprie azioni. L'assenza di conflitto, inoltre, all'interno di un gruppo può anche riflettere la fragilità di un'organizzazione. I conflitti sono più evidenti all'interno di gruppi stabili e uniti e forniscono ai membri l'opportunità di dar sfogo a sentimenti di ostilità. Una volta che i disaccordi sono stati risolti, i membri possono godere di relazioni più forti e armoniose. É importante intervenire fino a quando i conflitti non divengono "patologici", in modo da portare i gruppi di lavoro ad una certa maturità di gestione delle situazione di contrapposizione (il conflitto può ripresentarsi in qualsiasi momento), con il fine di incidere oltre che sul benessere organizzativo anche sulla produttività aziendale. È proprio per questa ragione che il conflitto, variabile che in molte ricerche è stata considerata fondamentale nella determinazione del clima organizzativo (Majer, 1997) è diventato un tema di primaria importanza per le scienze dell'organizzazione. Per quanto riguarda il concetto di Leadership, come precedentemente evidenziato, la ricerca

supporta la teoria come una gestione dei gruppi di lavoro basata sui processi (Leader-Member Exchange) sia più determinante per lo sviluppo della salute organizzativa rispetto ad una gestione dei gruppi basata sulle caratteristiche dei Leader (Trasformational Leadership, Transactional Leadership, Passive Leadership) (De Pascali, Majer, 2012). Il dato conferma un trend che vede l'evoluzione del costrutto di Leadership, non più correlato esclusivamente alle caratteristiche legate ad una persona (es. estroversione, apertura mentale, etc.) ma connesso alla qualità della relazione che si instaura tra due o più persone sui luoghi di lavoro. Non solo il superiore ma anche i subordinati devono possedere capacità di leadership, intesa come capacità di influenzare i propri colleghi, superiori e subordinati in virtù degli obiettivi aziendali.

Pertanto un' organizzazione che possiede elevate abilità di co-costruzione della leadership sui luoghi di lavoro, sia nei livelli più bassi che nei livelli più alti, sarà un'organizzazione che sperimenta maggiori livelli di salute organizzativa (De Pascali, Majer, 2012). La possibilità di pensare la leadership come una competenza da sviluppare tramite l'interazione di tutti gli attori organizzativi che inevitabilmente entrano in un processo di relazione nei luoghi di lavoro, permette di pensare ad un' organizzazione dove ogni lavoratore è realmente indispensabile per la costruzione di un clima organizzativo positivo, un benessere organizzativo diffuso, che permettono una maggiore efficacia ed efficienza organizzativa (Diener, 2000). É stato trovato in aggiunta che lo stile Trasformazionale è l' unico fra quelli esaminati che ha un effetto positivo significativo sul livello di intensità percepita nei compiti lavorativi e sul livello di energie necessario per il loro svolgimento. Questo effetto è determinato dalle caratteristiche dello stile trasformazionale, di guida, supporto attivo e costante per lo svolgimento dei compiti dei Followers che porta ad una percezione di minore carico di lavoro. Future piste di ricerca dovrebbero indagare in uno studio longitudinale gli effetti di un training specifico sulla leadership come processo d'investimento aziendale per aumentare salute organizzativa ed efficacia ed efficienza organizzativa. La ricerca ha evidenziato come nei più alti livelli dell' organizzazione (categoria impiegati, quadri, dirigenti) le percezione di salute organizzativa siano significativamente migliori rispetto alla categoria degli

operai, in particolare per quanto riguarda una maggior grado di autonomia sperimentata nei compiti lavorativi ($F (3, 98)= 8,32$ $p < .05$). Questo dato è il linea con la letteratura recente che evidenzia come la maggiore autonomia sperimentata nei più alti livelli organizzativi sia addirittura più decisiva del fattore economico (Fisher & Boer, 2011) per la percezione della salute organizzativa.

In seguito alle criticità emerse e alla volontà del management di migliorare le condizioni lavorative dei propri dipendenti, è stato deciso di implementare un percorso virtuoso per lo sviluppo di una healthy leadership. Prendendo come riferimento il modello di Day (2001), è stato implementato un percorso formativo di eccellenza all'interno dell'organizzazione. La prima edizione del percorso formativo prevede un gruppo di 6-7 elementi per ogni funzione organizzativa (dirigenziale, gestionale, operativo) ed un gruppo eterogeneo tra le tre funzioni, con delega di sintesi, integrazione e decisione sulle proposte avanzate. Il percorso di eccellenza è principalmente improntato sull'attività di laboratorio e ricerca sulla specifica realtà organizzativa ed ha come scopo la tematica del benessere organizzativo. I primi risultati del percorso hanno portato al riconoscimento degli healthy goals tra gli indicatori di valutazione delle performance aziendali e alla creazione del *"pronto soccorso del conflitto"*. Quest'ultima iniziativa prevede uno spazio interno in cui individui e/o gruppi sono sollecitati a recarsi per la gestione dei conflitti (dall'indagine svolta sembra essere la maggiore criticità aziendale). Il pronto soccorso del conflitto ha un doppio valore, quello formativo per l'autogestione dei momenti conflittuali e quello di monitoraggio organizzativo sulla natura e sulla tipologia dei conflitti, con il fine di poter progettare nuove prassi organizzative consapevoli delle caratteristiche dei dipendenti, delle dinamiche inter/intra gruppo e delle condizioni lavorative, per un miglioramento reale della salute organizzativa, della salute dei dipendenti ed un auspicabile effetto sulla produttività aziendale. L'investimento verso una Healthy Leadership (attualmente rappresentata dai componenti del percorso di eccellenza) grazie alla sensibilità di un management attivo, è indicatore della volontà di sviluppare dei luoghi di lavoro in cui il benessere non si riferisce solo alla totalità dei dipendenti, ma vuole raggiungere tutte le persone che possono entrare in contatto con

l'organizzazione, come ad esempio i clienti, fornitori, etc. É stato deciso di misurare l'impatto del percorso di eccellenza, dopo circa 12 mesi, rimisurando le leadership skills, la salute organizzativa ed alcuni indicatori aziendali (infortuni, assenteismo, rotazione del personale, sanzioni disciplinari, richieste visite straordinarie) pre e post intervento.

BIBLIOGRAFIA

Abelson, R. P. (1981). Psychological Status of the Script Concept, American Psychologist, vol. 36 , pp. 715-729.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 193-203.

Ashforth, B.E. (1997). Petty tyranny in organizations. A preliminary examination of antecedants and consequences. Canadian Journal of Administrative Sciences, 14, 40. Avallone, F., Paplomatas, A., (2005), Salute Organizzativa nei contesti lavorativi, Raffaello Cortina Editore.

Avolio, B.J. & Dodge, G.E. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. Leadership Quarterly. 11(4), 615-668.

Bamberger P., Bacharach, S., (2006) Abusive Supervision and Subordinate Problem drinking: Resistance, Distress and the Moderating Effect of Personality . Human Relations, 59, 723-752, 2006.

Barling, J., Christie, A., & Hoption, A. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology. Vol 1: Building and developing the organization (pp. 183240). Washington, DC: American Psychological Association

Burton, J., & Hoobler, J. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. Journal of Managerial Issues, 18(3), 340355.

Duffy, M.K., Gangster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. Academy of Management Journal, 45, 331-351.

Grandey, A.A., Kern, J., & Frone, M. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labour. Journal of Occupational Health Psychology, 12, 63-79.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over

25years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6, 245-258.

Deutsch, M. (1973) The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes . New Haven, CT: Yale University Press.

Diener, E., (2000). Subjective well-being. American Psychologist, 55, 34-43. Fisher, R., Boer, D. (2011).What is more important for national well-being: Money or autonomy? A meta-analysis of well-being, burnout, and anxiety across 63 societies. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 101(1), 164-184.

Geyer, A. L. J. and Steyrer, J. M. (1998) 'Transformational Leadership and Objective Performance in Banks', Applied Psychology: An International Review, Vol. 47, No. 3, 397-420.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive bosses: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. Leadership Quarterly, 18(3), 264-273.

Hauge, L.J., Skogstand, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. Work & Stress, 21(3),220-242.

Jago, A., (1982). Organized leadership theories based on focus and approach to leadership. Managment Science, 12, 12-27

Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (1994) Learning together and alone: Cooperation, competition and individualization (4th edition), Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.

Kelloway, E. Kevin and Barling, Julian(2011) 'Leadership development as an intervention in occupational health psychology', Work & Stress, 24: 3, 260 — 279

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1999). Organizational Behaviour (1st European ed., 632 pages). Berkshire, England: McGraw-Hill

Kivimaki, s., (2005) Media´s Contribution Towards Resolving Conflict: The Case of West Kalimantan In Borneo Review, Vol XIV.

Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A.(1991).Leadership: Do traits matter? The executive, 5, 48-60.

Majer, V. (1997). *Risorse e orientamenti per una scelta: strumenti e servizi in Psicologia del Lavoro,* O. S., Organizzazioni Speciali.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence.In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed), pp 396-420. New York: Cambridge.

Moreland, R. L., Levine, J. M. (1982). Socialization in small group: Temporal chenge in individual-group relations. Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press

Mullen, E., J., Kelloway, K., E., (2011). Occupational health and safety leadership. Handbook of occupational health Psychology. Washington, DC: American Psychological Association.

Mullen, E., J., Kelloway, K., E., (2009), Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership pm safety outcomes, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 253-272.

Offerman, L.R., Hellman, P.S. (1996), "Leader behavior and subordinate stress: a 360° view", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1 pp.382-90.

Stogdill, R. M. (1994). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.

Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis, and research agenda. Journal of Management, 33(3), 261289.

Whyte, W. (Ed.) (1991). Participatory action research. Newbury Park: Sage.Zaccardo, S., J., (2007). Trait-based perspectives of leadership. American Psychologist, 62, 6-16.

Zohar, D., (2002). "The Effects of Leadership Dimensions, Safety Climate, and Assigned Priorities on Minor Injuries in Work Groups", Journal of Organizational Behavior, 23, 75-92, 2002.

Zohar, D., Luria, G. (2004) Climate as a social- cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behaviour patterns Journal of Applied Psychology, 82, 322 - 333.

Sitografia

Health and Safety Executive for Northern Ireland (www.hseni.gov.uk)

Institution of Occupational Safety and Health (IOSH) (www.iosh.co.uk)

European Agency for Safety and Health at Work (www.*osha.europa.eu)*

Sicurezza organizzativa

Il tema della sicurezza sui luoghi di lavoro assume sempre più rilievo all'interno dei luoghi di lavoro. Ogni anno più di 5 550 persone perdono la vita nell'Unione europea (UE) in seguito a infortuni nelle organizzazioni. Le imprese dell'Unione europea perdono ogni anno circa 143 milioni di giornate per infortuni sul lavoro (1). Le stime variano, tuttavia gli infortuni e le malattie costano all'economia dell'Unione europea almeno 490 miliardi di euro all'anno. Per ridurre tali cifre è essenziale anticipare i rischi e attuare efficaci misure di sicurezza e rigorose verifiche (ILO). Se si ragiona in una logica di Paesi si vede che quelli con sistemi di salute e sicurezza meno sviluppati spendono, a causa degli infortuni e malattie professionali, una percentuale di Pil superiore e sono costretti ad utilizzare risorse potenzialmente destinabili ad attività più produttive. Per esempio l'alto tasso di mortalità sul lavoro e la frequenza degli infortuni hanno un costo sociale che secondo l'Inail è di 45,5 miliardi di euro per la sola Italia (2011). Il 3.2% del Pil. In questo totale l'Inail fa rientrare i costi assicurativi, gli interventi di prevenzione, le spese direttamente collegate ai danni (ore di lavoro perdute, guasti, sostituzioni, perdita d'immagine delle aziende coinvolte). Da questo esempio si evince che investire in prevenzione e migliorare la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro conviene a tutti non solo per motivi etici ma anche per motivi economici. La rilevanza del fenomeno, dal punto di vista sia economico che sociale sembra essere evidente. Si iniziano a notare dei leggeri miglioramenti nel campo della sicurezza nel trend degli ultimi 10 anni, in cui il numero di casi mortali di anno in anno diminuisce dal 8% al 5%, per esempio l' ultimo dato informa che nel 2012 il numero dei casi mortali è pari a 920, con un calo del 5,4% rispetto all'anno precedente. É presente una forte la differenza tra le due modalità di evento per i casi mortali: il calo del 5,4% è influenzato esclusivamente dagli infortuni in occasione di lavoro (-8,6%), che scendono da 744 a 680 casi. Gli infortuni mortali in itinere hanno conosciuto in termini percentuali un sensibile aumento dei decessi (+4,8%, undici morti in più rispetto al 2010). Il calo complessivo degli infortuni mortali (-5,4%) è, invece, influenzato esclusivamente dai lavoratori uomini (-7,3% rispetto al 2010). Le

lavoratrici, viceversa, hanno conosciuto un sensibile aumento dei decessi (+15,4%, passando dai 78 casi del 2010 ai 90 del 2011). Tale aumento è dovuto prevalentemente ai casi in itinere, che rappresentano più della metà dei decessi femminili. Tenendo conto che le donne rappresentano circa il 40% degli occupati, che la quota di infortuni femminili rispetto al totale è del 32% e quasi il 10% per i casi mortali, si deduce che il lavoro femminile è sicuramente meno rischioso. Relativamente all'età degli infortunati, tutte le fasce di età hanno registrato nel 2012 un decremento infortunistico. La fascia d'età 35/49 risulta la più colpita in valore assoluto con il 44% di tutti gli infortuni. A distinguersi per la contrazione dei casi mortali risulta la fascia di età sotto i 35 anni (-23,2%), a fronte di un calo degli occupati (-3,2%). A seguire la fascia di età degli ultra 65enni (-8,3%) e quella dei 35-49 (-6,2%), mentre si rileva un discreto aumento per la classe 50-64 anni (+6,7%). La diminuzione degli infortuni sul lavoro ha interessato le attività industriali (-8,2%), l`agricoltura (-6,5%) e le attività dei servizi (-5,5%). Tra le attività industriali si distinguono per una elevata riduzione degli infortuni le costruzioni (-14,7% a fronte di calo occupazionale del 5,3%), seguite dalla meccanica (-6,7%) e la metallurgia (-6,6%).

Nei servizi la diminuzione degli infortuni è da ascrivere principalmente ad alcuni settori più rilevanti dal punto di vista dimensionale quali trasporti (-11,3%); servizi alle imprese e attività immobiliari (-9,7%); commercio (-9,6%). Anche per il settore del personale addetto ai servizi domestici si segnala un calo contenuto del 3,4%.

In aumento, viceversa, le vittime occupate nell'industria pesante della metalmeccanica. Questa panoramica sui numeri della sicurezza del lavoro, che può essere approfondita consultando direttamente le periodiche indagini svolte dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro "INAIL", permette di quantificare la rilevanza del fenomeno nel tessuto italiano, e di comprendere come sia necessario investire risorse per il miglioramento dei sistemi per la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL), tesi a individuare i rischi sul luogo di lavoro e a ridurli al minimo. L'efficacia di tali sistemi influisce anche sui risultati aziendali, in modo negativo se sono troppo complessi o burocratici o in modo positivo se sono correttamente concepiti ed efficienti.

Per avere un effetto positivo, i sistemi per la SSL devono funzionare in sintonia anziché in contrasto con la gestione generale dell'impresa, la realizzazione degli obiettivi di produzione e le relative scadenze. Alla luce di quanto sopra, è opportuno rammentare che i datori di lavoro hanno il dovere giuridico, oltre che etico e morale, di garantire la protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori, consultando i lavoratori e/o i loro rappresentanti e consentendo loro di prendere parte alle discussioni sulla SSL. La leadership del management aziendale in materia di salute e sicurezza può dare un contributo in tal senso. Il fenomeno della sicurezza dei luoghi di lavoro risulta essere un argomento, una sfida a lungo termine, per la quale è necessario un sforzo superiore a quello condotto fino ad ora. Una leadership per la sicurezza è una chiave di intervento, per colmare il gap tra le iniziative dichiarate, progetti di intervento e gli effettivi risultati sul fenomeno della sicurezza, che seppur in diminuzione risultano ancora troppo grandi per essere considerati "nella norma", augurandoci che questa norma possa diventare "infortuni 0". La letteratura internazionale sul tema della Leadership legato alla sicurezza sui luoghi di lavoro (denominata safety leadership) è iniziata specialmente nel campo nel settore manifatturiero ed energetico, dove tramite una metodologia statistico descrittiva (Greenwood e Woods, 1919) evidenziarono una tendenza stabile di alcuni individui a infortunarsi, come se fosse legata a fattori genetici. Sebbene legare il fattore sicurezza all' elemento umano evidenzia la centralità della risorsa umana per la sicurezza propria ed altrui, ne limita nello stesso momento la possibilità di valorizzare l' apporto umano, imputando come responsabile di infortuni il codice genetico. Qualche decennio più tardi, Faverge (1967) evidenziò come gli aspetti psicosociali e psicosociologici fossero determinanti per gli incidenti sui luoghi di lavoro. Il filone di studi sul tema è proseguito con studi che verificavano la relazione tra infortuni e caratteristiche personali dei soggetti (es. intelligenza, atteggiamento nei confronti del rischio, struttura di personalità, Monteau e Pham, 1993), giungendo poi a sposare un'ottica multicausale nell'analisi di un infortunio. Si iniziò a parlare di "sistema" (Bertalanffy, 1968), concependo un'organizzazione come un sistema socio-tecnico, ovvero un insieme di elementi di tipo sociale e di tipo tecnico che risultano interdipendenti. L'infortunio poteva quindi essere

percepito come “l’espressione di un certo metodo di malfunzionamento del sistema (Leplat, 1993)”. In seguito sono stati offerti ulteriori contributi da parte della Scuola di Lovanio, nell’analisi di variabili psico-sociologiche in relazione alla sicurezza organizzativa (es. coesione di gruppo, informazioni, stress organizzativo, supporto organizzativo). Oggi, la safety leadership è caratterizzata da due filoni principali (Muchinsky, 2000), uno legato alla tradizione ergonomica, che ha l’obiettivo di progettare ambienti di lavoro sicuri, ed un altro che si basa sulla gestione e valutazione delle risorse umane, che ha l’obiettivo di migliorare la sicurezza tramite gli stessi lavoratori. Questa visione permette di discriminare le organizzazioni che risultano più o meno attente alla sicurezza, alcune delle quali vedono l’impegno e il coinvolgimento del managment verso attività per la sicurezza (approccio ergonomico-approccio risorse umane). Il presente contributo vuole essere una guida per l’implementazione di una Leadership per la sicurezza, evidenziando quali possono essere i comportamenti espliciti di un leader orientato alla sicurezza (Barling et. all, 2009; Zohar, 2002), nonostante la letteratura evidenzi come alcuni stili di leadership, non esplicitamente orientati alla sicurezza, tenda comunque ad influenzare atteggiamenti verso la sicurezza e comportamenti sicuri (es. Leader Member Exchange Theory, Organizational Citizenship Behaviour, Laissez Faire, Fairness) (Bisio, 2009, Kelloway et all, 2006, Hoffmann e Morgeson, 1999, Thompson et all. 1998).

Inoltre il tema della salute e della sicurezza seppur vicini come tematiche sono molto diverse dal punto di culturale, in quanto potrebbero risultare come polarità di un continuum; per articolarle, si può dire che nella tutela della salute la tendenza alla razionalità, intesa come prevenzione dalle malattie professionali è fortemente coerente con la cultura del paese. In altri termini, il comportamento delle persone è sufficientemente coerente con ‘il si deve fare così‘ delle norme e procedure inerenti la salute; in ambito di sicurezza invece, si pone una problematica strettamente collegata con le specificità, con i modelli culturali locali, quelli che caratterizzano il particolare sistema lavorativo di cui ci si occupa; in altri termini, mentre la ‘tutela della salute’ è il campo della declinazione del ‘si deve fare così‘; l’’infortunistica’ è il campo delle

divergenze da queste indicazioni generali e dell'intervento psicologico ed organizzativo, che ha il compito di colmare il gap dello scarto tra ciò che si deve fare e ciò che di fatto si fa. Per questo motivo il tema della sicurezza nelle organizzazioni è una sfida, una missione, che deve interessare tutte le persone che si occupano e vivono di organizzazioni.

Safety e Security Leadership

L'obiettivo dell'implementazione di una SL è quello di incrementare le safety performance all' interno dei luoghi di lavoro. La safety performance è definibile come la prestazione globale di un'organizzazione caratterizzata da: safety equipment, monitoraggio e investigazione incidienti, safety training, percezione sicurezza organizzativa (Wu, 2008). I quattro elementi evidenziati corrispondono alle due facce (active e passive) di una stessa medaglia (SP): "passive" fa riferimento all' attività diretta del personale competente (es. Responsabile Servizio Infortuni) per la misurazione delle safety performance (es. frequenza, gravità e probabilità di infortunio), mentre active fa riferimento al coinvolgimento, all' attivazione di energie psicofisiche sia da parte di chi promuove e sia di chi partecipa in ricerche intervento per la promozione della sicurezza nei lavoratori (Huang et all, 2009). La leadership per la sicurezza rientra tra le attività di active safety performance, in quanto permette di migliorare la gestione della sicurezza organizzativa attivando tutto il personale dipendente. L'attivazione del personale è fondamentale dato che la leadership per la sicurezza si deve interessare principalmente della dimensione soggettiva della sicurezza che poi incide anche su quella oggettiva. La dimensione oggettiva della sicurezza "safety" (Marocci, Andreoni, 2005), si interessa della presenza o assenza di un reale pericolo, ed è collegabile all' idea dell' "essere in sicurezza", che si traduce nell' avere aderito nei comportamenti pro-sicurezza, come ad esempio l'uso dei DPI (dispositivi di protezione individuale). In questo caso ogni individuo è "in sicurezza", nel senso che le delle condizioni oggettive gli garantiscono un certo di tipo di sicurezza, quella che gli permette di attutire degli effetti altrimenti mortali

(es. l' uso del casco durante una caduta che può salvare una vita). Affinché si verifichi che ogni lavoratore "sia in sicurezza" sarebbe opportuno l' adesione al 100% alle regole della sicurezza, per promuovere una "safety leadership" (traducibile in leadership per la sicurezza oggettiva), dove ognuno è il Leader, colui che influenza il lavoro per la propria messa in sicurezza. La dimensione soggettiva di sicurezza di un individuo "security", è relativa al sentimento di sentirsi sicuro, che va oltre la "semplice" messa in sicurezza e riguarda la valutazione psicosociale fatta dai lavoratori sulla percezione della sicurezza. Per comprendere profondamente la differenze è utile analizzare il caso di tre lavoratori che sono stati vittime di un infortunio verificatosi durante la manutenzione ordinaria di una macchina per la macinazione della farina. Dall'ispezione iniziale è emerso che erano state seguite le procedure di sicurezza e che l'impianto non era difettoso. Si trattava di un problema di progettazione del macchinario. L'impianto era di proprietà di un gruppo francese del settore, che impiegava 160 lavoratori nella provincia di Siena. Il datore di lavoro ha deciso di approfondire le indagini unendo le forze di varie parti interessate come il management dell'impresa, i rappresentanti dei lavoratori esperti di salute e sicurezza, l'ispettorato del lavoro e funzionari del fondo sanitario regionale. I rappresentanti dei lavoratori per la salute e la sicurezza, i dipendenti, il personale di controllo insieme alla collaborazione di un equipé di Psicologi, hanno contribuito a individuare le cause dell'infortunio. Questo processo partecipativo è stato basato sui colloqui con gli operatori e sulle loro proposte di miglioramento delle caratteristiche del macchinario.

L'indagine collettiva ha dimostrato che era sia necessario migliorare l'indicatore della temperatura sia che l'infortunio era dovuto in parte a una carenza di personale e che esistevano problemi di formazione. L'indagine ha anche indotto il ministero del Lavoro a istituire una procedura intesa a individuare le lacune delle norme di sicurezza. Questo caso aziendale evidenzia come una "safety leadership", una gestione orientata esclusivamente alla riparazione dei danni e degli errori, risulta essere un'analisi superficiale della gestione per la sicurezza. Addirittura in questo caso il datore di lavoro ed il managment, avrebbero potuto facilmente chiudere il caso tramite il capro

espiatorio, colpevole dei tre infortuni : “problema di progettazione del macchinario”. Il comportamento della dirigenza ha dimostrato invece un’ apertura verso quello che è il concetto di “security”, cioè verso l’ analisi delle percezioni delle condizioni di lavoro che risultavano come dimensioni facilitatrici o inibitorie per gli infortuni. Inoltre, sposare un modello di “security leadership”, permette di avere un soglia di attenzione generale diffusa verso le condizioni lavorative, il contenuto ed il contesto del lavoro, che permette di individuare e prevenire situazioni oggettivamente e/o soggettivamente non sicure, tramite il coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti, ovvero di tanti occhi che nella loro diversità permettono di avere un filmato continuamente aggiornato e dettagliato sulla vita organizzativa. Le due modalità security e safety sono riconducibili inoltre a due modalità principali per la gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro, uno definito “minimazing uncertainties” ed un altro “coping with uncertanties” (Grote, 2007). La prima modalità rispecchia l’ idea Tayloristica, che analizza scientificamente le azioni compiute dai singoli lavoratori per scoprire le procedure che potessero produrre il massimo output con il minimo input di energie e risorse. In altre parole significa analizzare le azioni individuali fatte dai lavoratori per scomporle nelle sue parti e riorganizzarle in modo efficiente considerando che per ogni problema esiste sempre una e una sola soluzione ottimale che può essere raggiunta solo mediante l’adozione di metodi scientifici di ricerca (teoria, ipotesi, verifica empirica su piccola scala, conferma, applicazione su larga scala). Questa modalità prevede la predisposizione di condizioni standardizzate e strumenti tali da consentire al lavoratore di sapere dettagliatamente ogni sua azione lavorativa, che generalmente prevede un riconoscimento di un benefits in caso di riuscita e/o penalizzazione progressiva in caso di insuccesso. Questa modalità rispecchia l’ idea dell’ essere in sicurezza (safety) piuttosto dell’ idea del sentirsi sicuri, dato che teoricamente il lavoratore non dovrebbe compiere alcun movimento al di fuori di quelli per cui è “programmato”. Il secondo approccio, “coping with uncertanties” riguarda la possibilità di valorizzare le risorse umane presenti, incrementando le competenze professionali dei lavoratori, e favorendo l’autonomia, il self mangagment, in modo che abbiano un comportamento pro-attivo verso le continue sfide organizzative, tra cui quella

della sicurezza (es. gestione di errori, la violazione di norme, la presa di decisione in situazione di rischio, incidenti, quasi-incidenti, etc.). I due approcci evidenziano come sia possibile un passaggio da un approccio "control oriented" ad uno "commitment oriented" da parte del Managment (Kelloway etall. 2009) in cui i lavoratori ricevono fiducia, autonomia, sono incoraggiati e trattati equamente (Kruse, et all. 2012). Il contributo della security leadership, è caratterizzato da un approccio commitment oriented che mira a promuovere comportamenti pro-attivi nei confronti della sicurezza. La leadership orientata verso la Sicurezza, risulta fortemente orientanta verso la dimensione soggettiva del lavoro, che si pone il problema della promozione di atteggiamenti responsabili per la tutela della salute e sicurezza propria ed altrui, e di impegnarsi a costruire una cultura altruista ed aperta all'interno dei team di lavoro, piuttosto che la semplice adesione di comportamenti da "protocollo" (es. DPI "dispositivi di protezione individuale"). Dopo aver evidenziato come la SL sia active, commitment oriented, e favorisca il "coping with uncertanties", si analizza nello specifico quali sono le attività che deve promuovere un Security Leader.

Occorre innanzitutto compiete una suddivisione tra quelle che possono essere almeno 3 livelli organizzativi di leadership:

- Operational: (es. Team Leader, Supervisore Area)
- Tactical: (es. Quadri)
- Strategic: (es. Dirigenti, Direttori Generali, CEO)

Tale distinzione è opportuna per comprendere come ogni diverso attore organizzativo possa avere delle responsabilità diverse in base alla propria posizione organizzativa. Avere un quadro chiaro delle posizioni presenti in un' organizzazione permette di progettare al meglio le azioni organizzative che potranno risultare più o meno vincenti in base agli obiettivi prefigurati. Nella tematica della sicurezza ad esempio la linea operational, sarà determinante per il monitoraggio e supporto attivo dei gruppi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, la linea Tactical per la gestione delle priorità organizzative (es.rilevanza delle Safety e Secutrity Performance), ed infine la linea Strategic per l' investimento di risorse per la sicurezza, inteso non solo in termini

di acquisto di risorse materiali per la creazione di ambienti lavorativi "sicuri", ma soprattutto nell' investimento di energie psicofisiche e di ore di lavoro per integrare il valore della sicurezza nelle prassi lavorative (Flyn e Yule, 2012). L' agire in sinergia tra le diverse aree organizzative permette ad un sistema di essere efficaci ed efficienti, cioè di raggiungere gli obiettivi prefissati (es. riduzioni infortuni) ottimizzando il rapporto tra spese e benefici (in media un "singolo" infortunio tra costi diretti quali ad esempio costi medici per l'infortunato, danni subiti dai mezzi di produzione, e costi indiretti quali ad esempio quelli relativi a scioperi, attività di indagine, ha un costo economico almeno doppio rispetto ad una formazione ad hoc per la sicurezza, ILO 2012).

Compreso che lo sforzo per la creazione di ambienti di lavoro sicuri deve essere agito a 360 gradi, in questo contributo viene approfondito il "come" gestire colleghi, subordinati o superiori per sviluppare safety e security performance. Tra le più diffuse teorie di leadership per la sicurezza, si evidenzia come la sperimentazione di una safety trasformational leadership abbia un significativo impatto su attitudini e comportamenti per la sicurezza organizzativa (Mullen e Kelloway, 2009, Zohar, 2002). Barling et. all (2002) evidenziano quattro componenti della STL (Safety Trasformational Leadership), quali: interesse verso i dipendenti, tramite la messa in atto di comportamenti che dimostrano il personale interesse per la salute e la sicurezza dei lavoratori; promozione valori, in cui i leader sono promotori del valore della sicurezza organizzativa, diventando essi stessi dei modelli da imitare; incentivazione motivazione, i leader incentivano gli altri dipendenti verso il raggiungimento di livelli superiori di sicurezza che vadano oltre il livello minimo di sicurezza richiesto; stimolazione intellettuale, i leader chiedono ai lavoratori di valutare le attuali condizioni di lavoro, pratiche e procedure per la sicurezza, in modo da sviluppare innovative pratiche per fronteggiare le sfidanti tematiche della sicurezza. In sintesi, uno safety specific trasformational leader, è focalizzato sulla promozione ed ispirazione di pratiche per la sicurezza organizzativa. Studi recenti hanno inoltre dimostrato come trasformational leadership e safety trasformational leadership siano empiricamente due costrutti differenti (Mullen e Kelloway, 2009). Alcuni autori hanno evidenziato come l' interesse per la salute dei lavoratori sia comunque una

caratteristica della trasformational leaderhip, definibile come una leadership carismatica, fonte di ispirazione, stimolazione intellettuale e coinvolgimento per i followers (Bass e Avolio, 2010). Sebbene la leadership trasformazionale sia strumentale per il raggiungimento di svariati goals organizzativi, accade che un leader potrebbe essere trasformazionale in un aspetto del lavoro (es. aumentare il livello di produzione giornaliera), ma passivo per quanto riguarda altre tematiche (es. raggiungimento di safety standard). Per questo è opportuno distinguere la safety trasformational leadership dalla general trasformational leadership, in quanto una produce più dell' altra degli specifici risultati in termini di sicurezza (Mullen, Kelloway, 2009). In aggiunta alle modalità trasformazionali di gestione di un gruppo, possono essere aggiunte modalità transazionali per il raggiungimento della top performance . In questo caso il leader offre degli incentivi e/o punizioni per il raggiumento o meno degli standard professionali richiesti. Questo potrebbe essere stabilito formalmente dal contratto o in maniera informale (dipende dal tipo di benefits concessi). Bass e Avolio concordano nell' utilizzo di questa modalità per il miglioramento delle capacità di incentivare il raggiungimento dei risultati aziendali. In uno studio (De Pascali, Majer, 2012) condotto con 40 leaders e 240 followers, è stato trovato che l' aspetto del punire in caso di insucesso individuale e/o di gruppo, è un' arma a doppio taglio in quanto anche se inizialmente può essere percepito come elemento sfidante, tende ad incrementare la conflittualità organizzativa ed il malessere organizzativo, specialmente nelle figure di middle managment: mentre sono state trovate correlazioni positive tra lo stile transazionale premiante e la salute organizzativa. Riprendendo le 3 linee di leadership, si può notare come queste possano implementare comportamenti trasformazionali e transazionali per la promozione della sicurezza.

	Transazionali	Trasformazionali
Operational	Premiare comportamenti sicuri	Coinvolgere in nuove iniziative per la Sicurezza Essere supportivo

	Transazionali	Trasformazionali
Tactical		Enfatizzare la sicurezza oltre la produttività Stile partecipativo Promuovere la Vision Organizzativa
Strategic	Sistema di incentivazione economica per i lavoratori "sicuri" Investimento risorse per programmi di formazione per la sicurezza	Coinvogimento visibile verso la sicurezza Promuovere stile partecipativo tra le linee Tactical e Operational Ore di lavoro dedicate alla sicurezza

La linea Operational, caratterizzata principalmente da Supervisori e Team Leader, risulta determinante per la sicurezza, data la sua strettissima e diretta partecipazione nelle prassi lavorative dei gruppi di lavoro. I supervisiori ad esempio hanno la responsabilità del raggiungimento di compiti specifici sfidanti e di promozione del benessere all' interno di unità di lavoro medio-piccole (dai 5 ai 15 lavoratori). L'utilizzo di transactional e trasformational skills a questo livello significa strutturare, coordinare e facilitare le attività lavorative in virtù di obiettivi legati al business e alla sicurezza. L'aspetto motivazionale delle trasformational skills risulta uno dei più determinanti specialmente sui lavoratori che risultano meno coinvolti di altri nella promozione della sicurezza. (mettere la parte leader e follower outcome). Il ruolo in cui opera la linea operational risulta determinante per la creazione non solo di benessere ma di un clima organizzativo volto alla sicurezza, che risulta uno dei maggiori predittori di infortuni (Zohar, 2002; Hoffman et all., 2005). Cohen e Cleveland in uno studio condotto presso 42 realtà manifatturiere e dell'industria pesante, trovarno che lo stile trasformazionale, che incita non solo verso l'adesione alle norme, ma anche verso la creazione di modalità innovative ed originali per l'adempimenti legislativi, permette ai lavoratori di essere inclusi nei decision making processes, di sentirsi responsabili e protagonisti dei risultati ottenibili, e migliora la capacità di centrare gli organizational goals. Decentralizzare la Safety e Security Leadership su più livelli, permette non solo di far aumentare il senso generale di coinvolgimento ma anche la motivazione ad "essere in sicurezza" e di lavorare in gruppi

coesi e cooperativi. Gruppi di lavoro coesi e cooperativi sono caratterizzati da un senso di diffuso di positività, disponibilità e proattività che favorisce la collaborazione intragruppo e intergruppi (es. con altri team di lavoro, managment, etc.). La linea Tactical identificabile nei Middle Managers quali capi di dipartimento, direttori unità, ha un contributo per il raggiungimento delle high SSP. Tra gli studi che evidenziavano quali potessero essere le differenze tra aziende che operano nello stesso settore, ma con un numero significativo di differenza negli incidenti (low Vs high) è stato trovato come le aziende più sicure fossere quelle in cui in Middle Managers dimostravano il loro coinvolgimento verso le politiche di sicurezza ed erano inoltre attori di iniziative per la sicurezza (O' Dea, Flin, 2005). Kivimaki et all trovano una correlazione positiva significativa tra il tempo dedicato da Middle Managers per la sicurezza e il miglioramento dell SSP. Nella linea Tactical tuttavia non sono stati trovati effetti significativi tra le transactional skills e la sicurezza, probabilmente a causa della posizione stessa di queste figure di leadership, che non hanno rapporti diretti con i lavoratori, ma solo con i Team Leader. Risultano essere una cinghia molto importante verso le SSP, e il loro valore è misurato principalmente dall' implementazione di "trasformational skills". In uno studio condotto presso 200 multinazionali che si occupano di produzione di olio, è stato visto come nonostante circa l' 80% del campione fosse consapevole che le trasformational skills fossero tra le migliori prassi di leadership da seguire per migliorare la sicurezza, più della metà del campione (65%) dichiara di utilizzare stili direttivi. Questo evidenzia quanto sia difficile sviluppare e implementare tali competenze all' interno dei luoghi di lavoro, dove stili partecipativi possono portare ad un senso di smarrimento tra differenti ruoli organizzativi, dove è necessario sia integrarsi ma soprattutto riconoscere le proprie e altrui specifiche "diversità". La linea Strategic è caratterizzata principalmente da CEO, direttori generali, direttori amministrativi, etc. Questi top manager, agiscono appunto a livello strategico sulla programmazione a lungo termine dell'organizzazione, e nonostante risultino lontani fisicamente dall' attività più o meno in sicurezza dei lavoratori, sono i primi che fisicamente rispondono delle conseguenze legali della sicurezza. Sebbene possano

apparire come figure passive per la sicurezza, sono quelle che più di altre possono essere determinanti in senso di risultati positivi e/o negativi. Una modalità che permette di garantire risultati per SSP è quella del reperimento ed investimento di risorse per la sicurezza (tempo, denaro e persone), mostrando interesse verso la sicurezza dei lavoratori, incoraggiando stili partecipativi nei livelli inferiori, risultando chiari e persistenti nel loro supporto e cercando di mettere in pratica comportamenti safety e security oriented. Essendo nel più alto livello in un'organizzazione anche un piccolo comportamento ha un effetto di ridondanza su tutta l'organizzazione e sui risultati organizzativi (es. andare senza casco in un cantiere). Partendo da un'indagine compiuta presso 70 aziende nel settore chimico, in cui solo il 23% dei Top Managers, dichiara che la sicurezza sia tra i fattori di primaria importanza tra gli interessi manageriali, si può comprendere come si debbano fare grandi passi affinchè la sicurezza possa essere vista come parte integrante della produttività e dell' essere competitivi. Oltre le politiche per la sicurezza dichiarate, risulta cruciale indagare se le organizzazioni siano animate da spirali virtuose o vizione verso la sicurezza, quindi il livello di clima organizzativo per la sicurezza. Talvolta pratiche lavorative non in sicurezza sono tacitamente incoraggiate dal top managment (Cutler et all), alimentando una cultura del malessere e andando ad inficiare anche il livello di fiducia nei confronti del managment tra quello che dichiara (es. policy per la sicurezza) e quello che mette in atto.

Modelli di intervento

Gli interventi possono essere compiuti su più livelli contemporaneamente o in momenti diversi. Prendiamo ad esempio il livello più alto, la linea strategic.

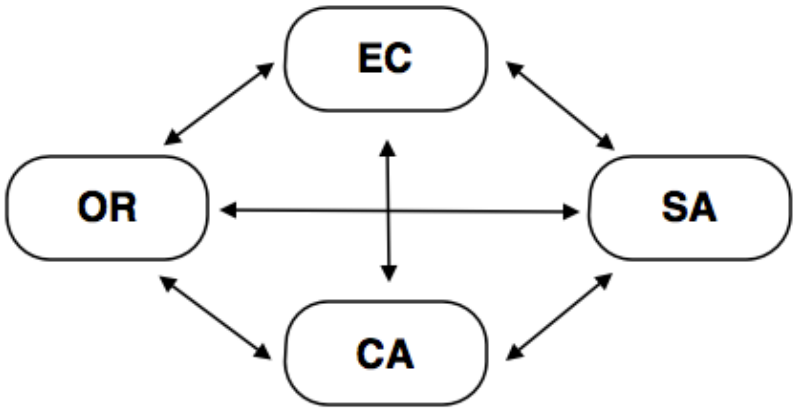
L'obiettivo per questa target è principalmente la sensibilizzazione per la promozione di una cultura della sicurezza. La sensibilizzazione ha come obiettivo quello di far sposare realmente l' idea di vivere ambienti di lavoro sicuri. Si può pensare alla creazione di una campagna pubblicitaria, un workshpo, un meeting, una serie di incontri informali, discussioni di gruppo, etc., dove si evidenzia percorsi per il safety e security business.

L‘uso di una comunicazione loss-framed (O’Keefe, Jensen, 2009), cioè degli appelli che enfatizzando le conseguenze negative del non seguire le raccomandazioni del comunicatore, può risultare una strategia vincente. Evidenziamo, quindi, quali possono essere i costi della non azione, cioè quanto può essere economicamente svantaggioso non dar vita a percorsi virtuosi per la sicurezza. Tra i costi della non azione è presente non solo il costo di un infortunio, o di una malattia professionale, ma anche quello economico e psicosociale sull’intera collettività che deve farsi carico delle cure e dell’assistenza ai lavoratori e alle famiglie. Le stime economico-finanziarie del fenomeno, evidenziano la presenza di costi diretti ed indiretti, che possiamo distinguire come diretti quelli associati in modo univoco all'oggetto di costo considerato quale l'incidente, l'infortunio o la malattia professionale quali : costi medici per l'infortunato (spese ospedaliere, consulti medici, riabilitazione, medicinali), integrazione dei salari per la quota non coperta da assicurazioni e danni subiti dai mezzi di produzione (macchinari, attrezzature, edifici, veicoli). I costi indiretti non vengono invece definiti secondo un rapporto di univocità ed è necessario ricorrere ad un metodo di allocazione. Essi possono essere costi per scioperi o riduzione della produttività della forza lavoro dovuta all'elevata frequenza degli infortuni, eventuale perdita di produttività del lavoratore infortunato dopo il suo ritorno al lavoro, costi degli straordinari necessari a recuperare il tempo perso a seguito dell'incidente e dell'assenza dei lavoratori infortunati; costo delle attività di indagine, compilazione di verbali e rapporti con le autorità di controllo; costi di retraining, e di recruiting nel caso in cui ai lavoratori infortunati venga modificata la mansione, a causa dell' elevato turnover del personale che sempre si verifica in ambienti di lavoro poco sicuri. La non azione, può determinare outcomes negativi sia a livello organizzativo come bassi livelli di job satisfaction, sentimento di helpness, bassa produttività, suscettibilità agli incidenti, burnout, mobbing, harassment, sia a livello personale come ridotta socialità, irrequietezza, mancanza di appetito, comportamenti antisociali, guida spericolata, incapacità di rilassarsi, incapacità di staccare dal lavoro, ridotto desiderio sessuale (Palmi et al., 2003). Sensibilizzare il top managment, non si riferisce esclusivamente ad una attività di persuasione per l’attivazione di utili percorsi di

intervento, ma serve per coinvolgere attivamente, per aumentare il senso di partecipazione e supporto verso iniziative per la sicurezza, che altrimenti sono destinate a restare “buone idee”, forma e non sostanza, obblighi e non occasioni. I costi della non azione risultano di diversa natura ed entità, ma possono rappresentare un elemento vincente per far comprendere la necessità di intervento. Una simulazione di quello potrebbe costare un infortunio per una specifica realtà organizzativa, è offerta da diversi siti web che effettuano una valutazione dei costi che una azienda deve affrontare in seguito a infortuni o malattie professionali. Uno di questi siti è quello della OSHA "Safety Pays". Il programma è un sistema interattivo che aiuta i datori di lavoro a valutare i costi degli infortuni e delle malattie professionali e l'impatto sulla redditività di una azienda. Questo sistema utilizza il margine di profitto di una società, i costi medi di un infortunio o malattia e un costo indiretto moltiplicatore che proietta la quantità di vendite che una azienda avrebbe bisogno di generare al fine di coprire tali costi. Le aziende possono utilizzare queste informazioni per predire gli effetti diretti e indiretti degli infortuni e delle malattie professionali e le vendite stimate necessarie per compensare tali perdite. Se non agire ha dei costi, agire dovrebbe prevedere dei vantaggi. Si prende ad esempio un intervento su larga scala svolto in Svizzera, come programma di prevenzione nazionale che interessava i lavoratori che operano su scale. Il programma prevedeva un pacchetto di formazione che è costato 2,2 milioni di euro. Dopo il primo anno si è avuta una riduzione di infortuni di 500 unità. Considerando che un incidente per caduta da scala comporta costi (assicurativi, amministrativi e produzione persa) per 8.600 euro si vede che la riduzione di 500 infortuni ha portato un risparmio di 4.2 milioni di euro. Dopo una prima fase di sensibilizzazione del Top Managment, indispensabile per lo start up di percorsi virtuosi per la sicurezza, bisogna investire sulle altre linee dell‘ organizzazione, che oltre ad essere sensibilizzate e informate sull‘ utilità di percorsi di ricerca-intervento (K. Lewin, 1946), risultano i veri attori del cambiamento. Essere attore del cambiamento significa investire energie psicofisiche per andare oltre le naturali resistenze, ed essere creatore e sostenitore di una nuova realtà sociale. Una delle modalità privilegiate per favorire in coinvolgimento attivo delle varie figure professionali, è la

metodologia esperienziale.

La formazione esperienziale, vuole approfondire il "modo di essere e di relazionarsi" delle persone nei contesti organizzativi. Il suo specifico campo d'azione comprende l'analisi delle dimensioni socioaffettive legate ai rapporti interpersonali sul lavoro, il senso ed i significati che ogni persona attribuisce al contesto di appartenenza; nonchè l'opportunità di lavorare sullo sviluppo di qualità personali e sulla creazione di stati astratti e quindi, in ultima analisi, poterli sperimentare in situazioni nuove. Tale metodologia prevede la gestione del gruppo di formazione come una sorta di "laboratorio" per la ricerca, l'osservazione, l'approfondimento e la condivisione di relazioni, comunicazioni, emozioni, e vissuti tra le persone, nell'ambito di una cornice formativa pensata ad hoc. La formazione esperienziale integra diversi contributi significativi della psicologia della Gestalt e in particolare di David Kolb. Il quale influenzato dal pragmatismo di Dewey, dalla psicologia sociale di Lewin e dallo sviluppo genetico cognitivo di Piaget, ha proposto un modello di apprendimento dove svolge un ruolo centrale l'esperienza concreta come perno su cui s'inserisce l'osservazione riflessiva per poter capire i principi generali sottostanti e poter formulare concetti astratti e quindi, in ultima analisi, poterli sperimentare in situazioni nuove. Kolb individua in questo modo quattro stadi di apprendimento, quali:



- stadio delle esperienze concrete (EC), dove l'apprendimento è prevalentemente il risultato delle percezioni e delle reazioni alle esperienze;
- stadio dell' osservazione riflessiva (OR), dove l'apprendimento deriva prevalentemente dall'ascolto e dall'osservazione;
- stadio della concettualizzazione astratta (CA), in cui l'apprendimento si concretizza mediante l'analisi e l'organizzazione sistematica delle informazioni e dei relativi flussi;
- stadio della sperimentazione attiva (SA), in cui azione, sperimentazione e riscontro dei risultati rappresentano la base dell'apprendimento.

Nello stadio delle esperienze concrete il focus è sul coinvolgimento diretto e personale. Questo atteggiamento coinvolge la sfera emotiva e l'interpretazione dell'esperienza tende ad evidenziare la sua unicità e la sua complessità piuttosto che eventuali teorizzazioni di carattere generale. Il risultato è vissuto come un risultato di tipo personale ed è favorito da un approccio intuitivo e dalla capacità di adattamento situazionale. Durante la formazione, le attività che favoriscono questa fase sono le attività di laboratorio, i lavori sul campo, gli esempi, le simulazioni, i giochi di ruolo, il "training on the job" e in generale tutte le attività che richiamano la concretezza e l'applicazione. Durante la fase di osservazione riflessiva l'apprendimento si focalizza sulla comprensione dei significati attraverso l'ascolto, il confronto e l'osservazione imparziale. Assumono importanza la comprensione e la qualità dell' analisi e la capacità analitica. Nella formazione gli strumenti che meglio facilitano questa fase sono la lezione, le letture specialistiche, la discussione, i case history. Nello stadio della concettualizzazione astratta l'apprendimento si focalizza sull'organizzazione logica dei contenuti e sulla possibilità di individuare regole e dinamiche di processo, applicabili in maniera generalizzata. Si elaborano teorie e dimostrazioni astratte attraverso analisi, individuazione dei concetti chiave, dei nessi di causa ed effetto. Gli strumenti per il training sono le lezioni, gli articoli, i modelli, la rappresentazione grafica e i diagrammi. Nella sperimentazione attiva ci si focalizza sulla ricerca di opzioni per il cambiamento e l'evoluzione. L'azione e le possibili applicazioni sono dirette ad un obiettivo di funzionamento. Simulazioni, team

working, laboratori, sono indicati per favorire questo stadio dell'apprendimento. Un apprendimento completo prevede che tutte le quattro fasi del processo vengano coinvolte, senza dare importanza da quale delle quattro si sia partiti. È possibile, infatti, iniziare l'apprendimento da qualsiasi punto del ciclo, e ciascuno stadio ha bisogno di abilità diverse per essere svolto nel migliore dei modi. In virtù del ruolo decisivo giocato dall'esperienza che nella teoria di Kolb è definita "experiential learning", l'apprendimento è visto come un processo sociale in cui l'individuo può imparare in qualsiasi situazione (famiglia, lavoro, vita quotidiana) ed incrementare il suo sviluppo. In virtù della sua flessibilità, questa forma di apprendimento esperienziale può essere svolta sia in ambienti indoor, outdoor o misto. La differenza tra indoor e outdoor si riferisce esclusivamente al contesto ambientale in cui avviene l' attività formativa: outdoor prevede che avvenga in prevalentemente fuori azienda (in ambienti con diversi livelli di controllo ed isomorfismo rispetto agli usuali luoghi di lavoro) (es. attività Teatro di impresa, cinema, learning tour, arrampicata sportiva, etc.) mentre l'indoor è caratterizzata dall' essere realizzato prevalentemente in azienda e in situazioni o ambienti controllati, ossia ricostruiti in modo tale da riprodurre ambiti e atmosfere tipiche di alcune fasi di lavoro (es. training on the job, bussiness game). La scelta dell' ambiente dipende da una precedente analisi e mappatura dei processi di lavoro che si intende implementare nella fase di formazione: è quindi evidente che tali tecniche si accompagnino ad una fase di progettazione impegnativa e di dettaglio per chi predispone l'iniziativa. La progettazione di un intervento per l' implementazione di una Safety e Security Leadership, parte dall' incontro preliminare per evidenziare i bisogni specifici della committenza al fine di far emergere le caratteristiche di un intervento che non sia preconfezionato, ma si adatti alle esigenze di ogni organizzazione. Condivisa con la committenza bisogni, necessità, tempi e modalità di intervento (es. esperienziale, informativa, etc.) si prepara l'intervento. Come precedentemente evidenziato, l' intervento può avvenire su più livelli e con diverse modalità. Generalmente una buona prassi, es. nel caso dell' implementazione di SSL, prevede una fase iniziale di sensibilizzazione verso le figure chiave (dirigenti, quadri, impiegati con responsabilità

per la sicurezza) in modo da creare e diffondere cultura in maniera strategica all' interno dell' organizzazione. Il secondo step riguarda l' azione formativa, che come abbiamo visto precedentemente può essere la più variegata possibile, in base alle attività che possono soddisfare l'esigenze emerse. Ad esempio prendiamo una ricerca intervento svolta dal sottoscritto e da Vincenzo Majer presso un' azienda operante nel settore Edilizia, area gestione e manutenzione impianti tecnologici. Dopo una prima analisi dei bisogni della committenza, in cui sono emerse le necessità e le aspettative nei confronti di un intervento, è stato deciso di investire verso l'implementazione di una SSL. Prendendo come esempio la metodologia dell' apprendimento esperienziale di Kolb, siamo partiti dallo stadio della concettualizzazione astratta, dove sono state svolte dentro la stessa organizzazione lezioni teoriche per il passaggio di contenuti e know-how riguardo stili di leadership per la sicurezza organizzativa, con approfondimento specifico sulle safety transactional e trasformational skills. In seguito siamo passati allo studio di case studies, simulazioni, filmati per rendere dinamica ed emotivamente coinvolgente la fase di osservazione riflessiva. In questa fase è stato chiesto inoltre di evidenziare almeno 10 nuovi comportamenti safety e security oriented da integrare nelle prassi lavorative. Ogni gruppo di lavoratori (circa 6-8 lavoratori) in questo modo aveva creato, dopo la fase di studio e osservazione critica, un proprio plan personale per l'implementazione di una SSL. Nella fase di sperimentazione attiva è stato scelto di filmare una giornata di lavoro, con lo scopo di registrare le tentate soluzioni da parte dei lavoratori, nell' implementazione del proprio plan personale. Infine nello stadio della concettualizzazione astratta (CA), ogni gruppo evidenziava i momenti della giornata in cui riteneva di aver utilizzato nuovi comportamenti safety e security oriented legati ai due macroaspetti dell' attività lavorativa, quale quello legato al compito e quello legato alla relazione. La condivisione dei momenti topici dei filmati, la riflessione e l' implementazione di nuovi comportamenti, ha portato alla creazione di best practices per lo sviluppo delle safety e security skills, in modo che non solo le figure responsabili in prima persona della sicurezza (es. datore di lavoro) possano risultare leader per la sicurezza, ma soprattutto ogni lavoratore che anima il contesto organizzativo. La dirigenza dopo l' accettazione

delle nuove best practices da introdurre nell' organizzazione (frutto dell' integrazione del lavoro dei gruppi) ha deciso di premiare con un simbolo "medaglia per la sicurezza" ed un benefits economico le unità di lavoro che riducevano il livello di infortuni e malattie.

Sperimentazione Safety e Security Leadership

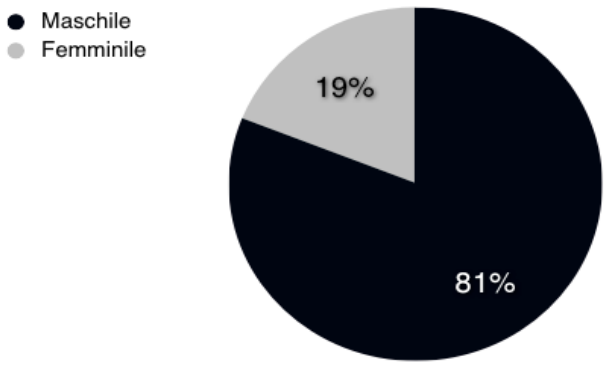
Obiettivo generale:
migliorare la sicurezza organizzativa

Obiettivi specifico:
Sviluppare una Safety Leadership
Sperimentare le conoscenze acquisite
Aumentare il grado di consapevolezza per la sicurezza organizzativa Aumentare capacità riflessiva

Analisi del campione al Tempo TO

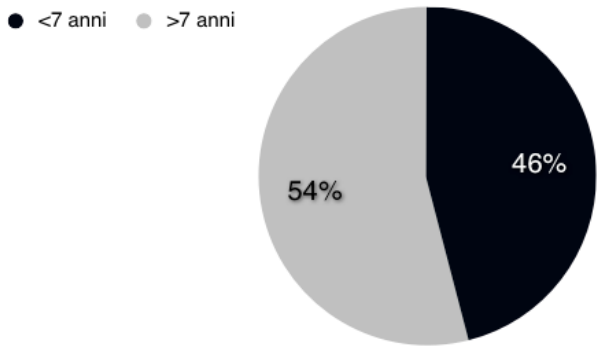
Informazioni SocioProfessionali

- N= 151
- SESSO

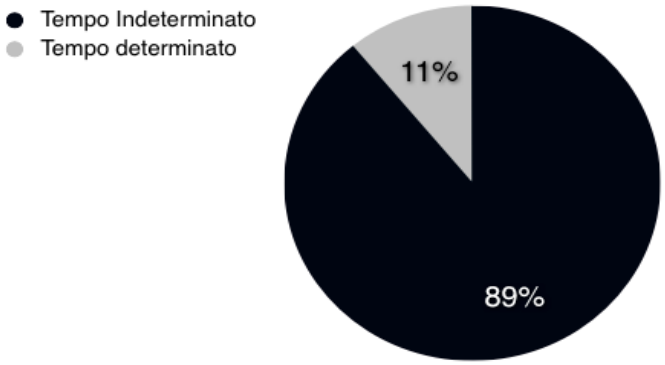


Il campione presenta una

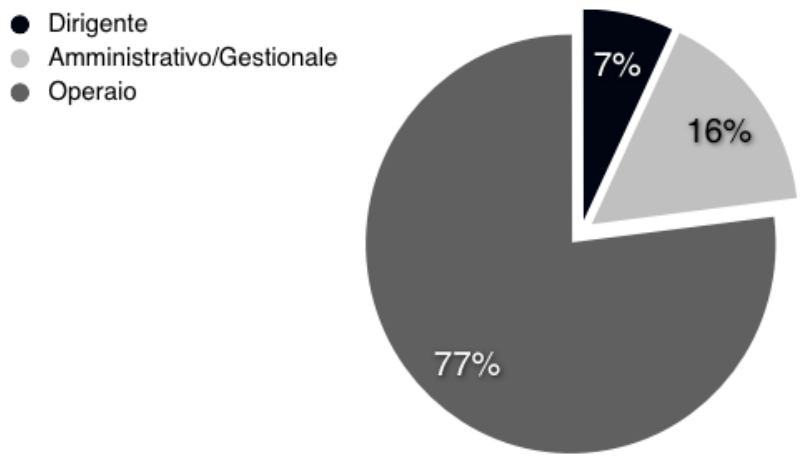
prevalenza di dipendenti di Sesso Maschile (81%) dato il tipo di servizio che eroga la società, funzione edilizia, in cui le tipicità fisiche della popolazione maschile sono preferite generalmente a quelle della popolazione femminile.



Quasi la metà dell' organizzazione ha un' anziantià di servizio inferiore ai 7 anni: il dato evidenzia come si possa parlare di un' organizzazione giovane nella sua storia.



Quasi la totalità dei dipendenti ha un contratto di tipo indeterminato.



L'organizzazione è composta principalmente dalla forza lavoro dell' inquadramento operaio di sesso maschile (77%), a cui segue la funzione amministrativa (16%) e la funzionale dirigenziale (7%).

Storico Infortuni, semi-infortuni (2005-13)

Dimensioni Organizzative Tempo T0

Salute Organizzativa (Avallone, Paplomatas, 2002): definibile come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro,promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.

Malessere Organizzativo (Avallone, Paplomatas, 2002): si riferisce alla percezione di vissuti di anaffettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro e alle proprie eventuali condizioni di malessere psicofisico come dipendenti dall'attività lavorativa.

Trasformational Leadership: si riferisce alle generali competenze trasformazionali (Idealized Behavioue, Ispirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) (Bass, Avolio, 2002)

Transactional Leadership: si riferisce alle capacità di negoziazione e di scambio scambio "alla pari" tra leader e collaboratori. Il potere negoziale del leader risiede nella possibilità di erogare ricompense (non solo di natura economica o materiale).

Passive Leadership: si riferisce all' assenza di leadership, nello specifico ad una condizione di passività nella gestione dei followes e collaboratori**.**

Safety Transformational Leadership: si rifesce alle competenze trasformazionali dei Leader relative al tema della Sicurezza (Mullen, Kelloway, 2011)

Safety Passive Leadership: si riferisce ad una condizione di passività, inefficienza e inefficacia riguardo il tema della sicurezza.

Strumenti

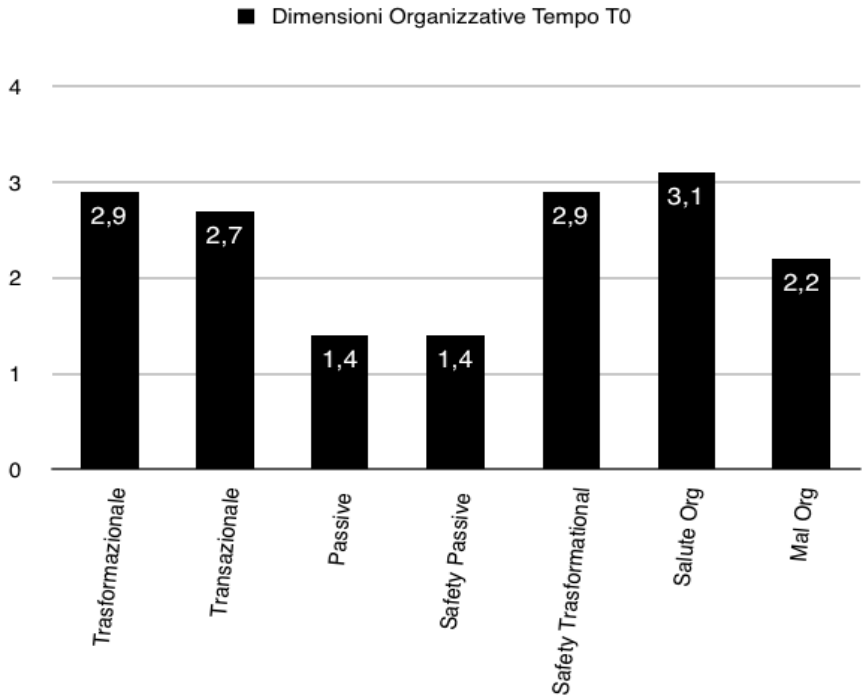
OHQ (Organizational Health Questionnaire): (Avallone, Paplomatas, 2002): Test per la misurazione della Salute Organizzativa ed il Malessere Organizzativo. (92 items, suddiviso in 14 dimensioni)

MLQ (Multiple Leadership Questionnaire): (Bass& Avolio, 2009): Test per la misurazione della Leadership Trasformazionale (6 items, α : 0.88), Leadership Transazionale (5 items, (α : 0.84), Passive Leadershio (4 items, α : 0.92)

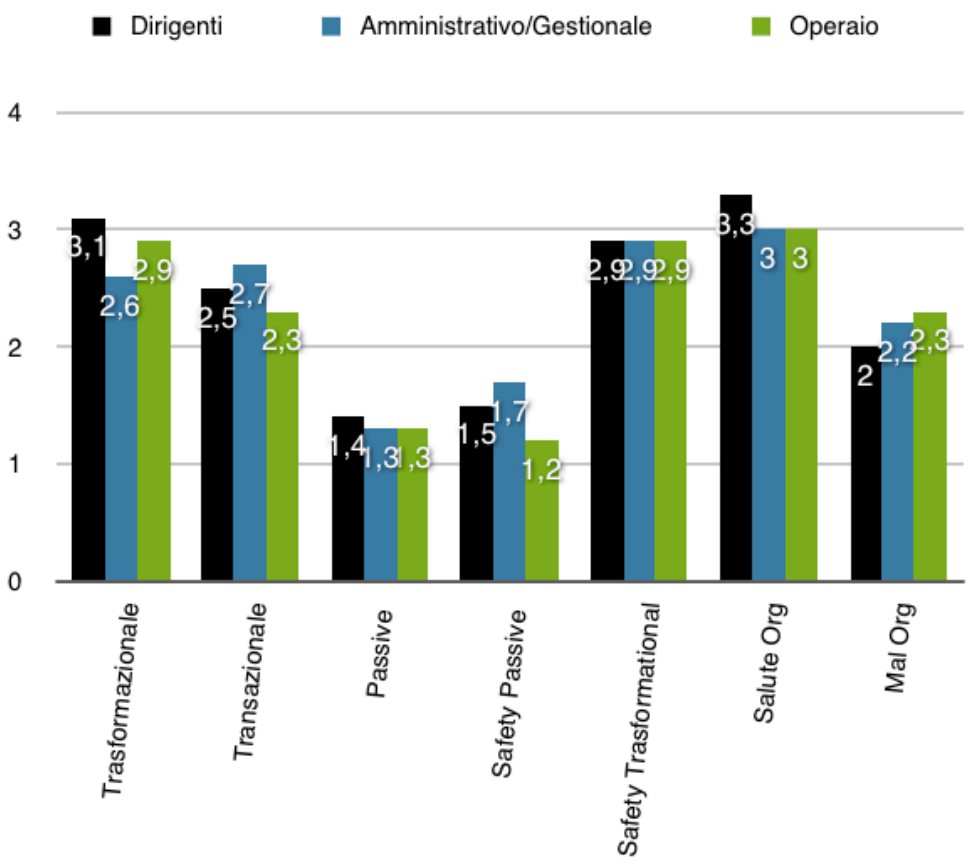
Safety-specific transformational leadership scale: (Barling et all., 2002): 10-item per la misura delle competenze trasformazionali per la sicurezza (α= 0.95)

Safety Passive Leadership scale (Kelloway et all., 2006): Percezione di comportamenti passivi per la sicurezza. La scala è composta da 8-item (α : 0.84)

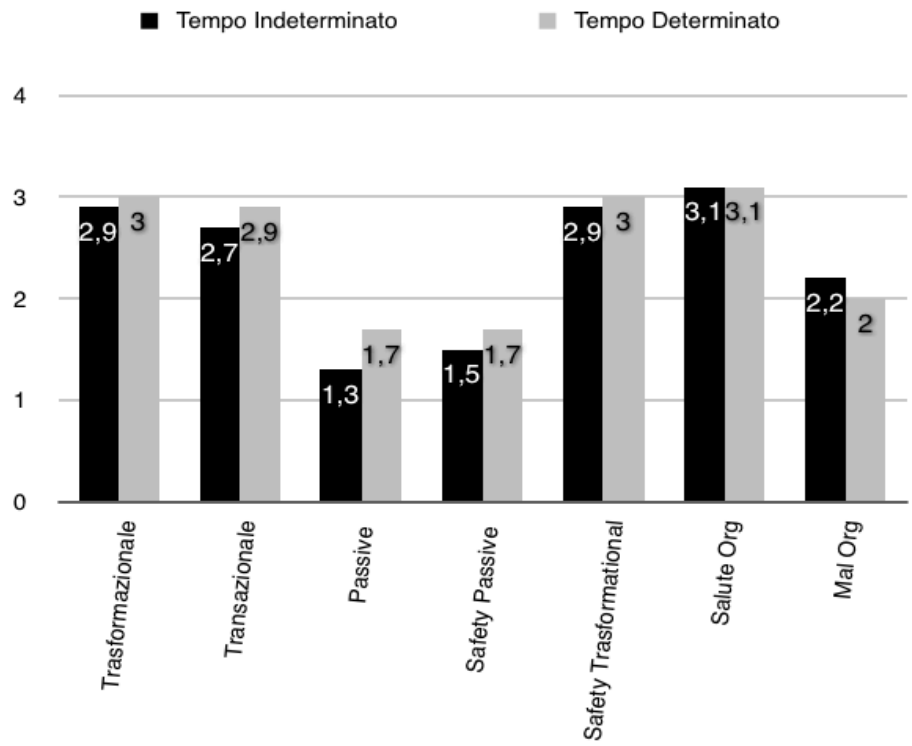
	N	Media	Deviazione std.
Trasformaz	151	2,9027	,72837
Transazazio	151	2,7168	1,07087
PassiveLead	151	1,3850	1,12601
SAFtrasf	151	2,9223	,71370
SAFpass	151	1,3850	1,12601
SalutOrg	151	3,1103	,47116
MalOrg	151	2,2579	,53143
Validi (listwise)	151		



Dimensioni Organizzative per Inquadramento



Ci sono differenze significative tra Gruppo Dirigente ed Amministrativo nelle dimensioni, $F(1,151)= 14$, $p<0.05$, Safety Passive Leadership, $F(1,151)=7.9$, $p<0.05$; tra Gruppo Dirigente e Operaio nella dimensione di Malessere Organizzativo $F(1,151)=9.3$, $p<0.05$, Salute Organizzativa $F(1,151)=5.4$, $p<0.05$, ed indicatori di Performance Negativa $F(1,151)=14$, $p<0.05$ ed infine tra Gruppo Amministrativo ed Operaio nelle dimensioni di Salute Organizzativa $F(1,151)=5.4$, $p<0.05$, Safety Passive Leadership $F(1,151)=11.2$, $p<0.05$ e Passive Leadership $F(1,151)=6,7$, $p<0.05$



Non sono state rilevate differenze significative per quanto riguarda il fattore Contratto, se non nella dimensione Passive Leadership $F(1, 151)= 0,86$, $p>0.05$

FASE SPERIMENTAZIONE

Suddivisione dei gruppi tramire la procedura del campionamento stratificato

Informazioni Socioprofessionali Gruppi

Gruppo 1

N= 49
M 80% F 20%
Età=
35% <30 anni
20% 30-45 anni
32% 45- 55 anni
13% > 55 anni

N. Inf. 6 mesi= 3
N. Quasi Inf. 6 mesi= 10

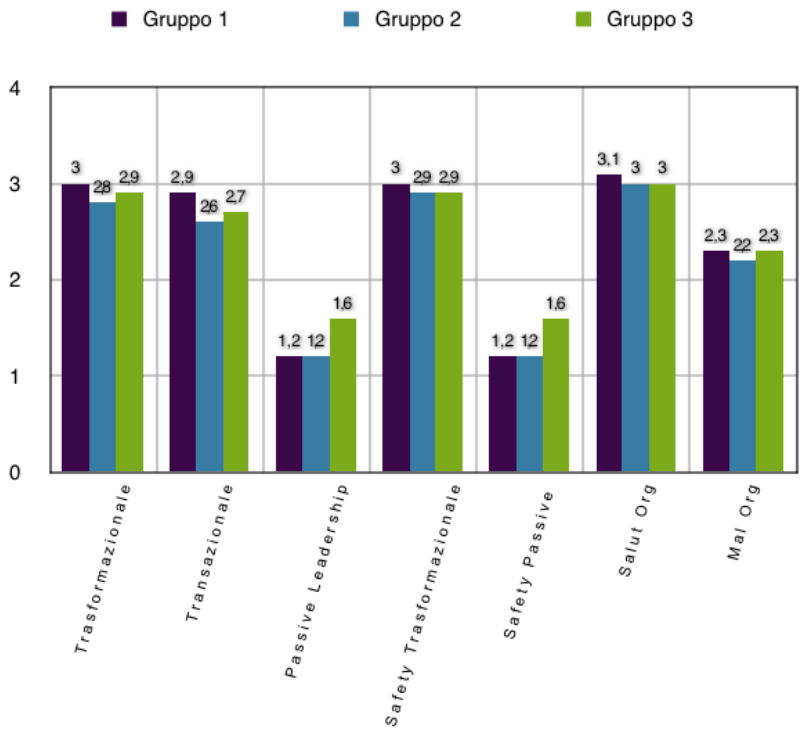
Gruppo 2

N= 46
M 84% F 16%
Età=
32% <30 anni
18% 30-45 anni
35% 45- 55 anni
15% > 55 anni
N. Inf. 6 mesi= 2
N. Quasi Inf. 6 mesi= 9

Gruppo 3

N= 50
M 75% F 25%
Età=
37% <30 anni
22% 30-45 anni
30% 45- 55 anni
11% > 55 anni
N. Inf. 6 mesi= 3
N. Quasi Inf. 6 mesi= 9

Dimensioni Organizzativi per Gruppo TEMPO T0



Multivariate analysis of variance (MANOVA) non mostra differenze significative nei tre gruppi tra le variabili dipendenti $F(2, 57) = 1.48$, $p > .05$.

TRAINING

La fase sperimentale del gruppo 1 risulta articolato in 6 step (vedi descrizione delle attività) principali. Il primo step ha come focus principale quello di fornire conoscenze e capacità in materia di Safety e Security Leadership, producendo tra i vari risultati un plan personale da sperimentare nelle attività lavorative. Nella fase successiva (step 2) i partecipanti alla sessione formativa hanno avuto la possibilità di implementare i "nuovi" comportamenti progettati, in modo da avere un feedback sui punti di forza e di miglioramento della SSL. É stata videoregistrata una giornata lavorativa, in modo da poter utilizzare questo materiale nella successiva fase di laboratorio (step 3), centrata sull' analisi e sull'osservazione dei processi di lavoro.

Il gruppo iniziale di 49 dipendenti, che rappresenta un terzo della popolazione organizzativa, organizzato in piccoli gruppi (6-7 soggetti per gruppo), prevedeva la nomina di un rappresentate. Dopo la prima macrofase (step 1-2-3), i rappresentanti sono stati riuniti in un ulteriore piccolo gruppo (Safety Leaders) che aveva l' obiettivo di creare le best practices aziendali per una Safety e Security Leadership. Questa attività è stata possibile tramite il lavoro precedentemente svolto dall' intero gruppo dei partecipanti, che dopo aver progettato, sperimentato e riflettuto, è entrato in possesso di alcuni azioni chiave per implementare una SSL (attività individuazione 10 best practices). Il lavoro di gruppo dei rappresentanti, che avevano l'opportunità di una supervisione durante la fase di presa di decisione, ha portato alla stesura delle "best practices".

Il lavoro ultimato è stato oggetto di discussione durante una tavola rotonda con la Dirigenza, per la condivisone e diffusione di nuove prassi organizzative. In seguito a dei momenti di modifica, grazie allo scambio di informazioni e feedback durante la tavola

rotonda, si è arrivati alla decisione dell' integrazione delle nuove prassi aziendali nella "routine" organizzativa. Gli stessi partecipanti della prima sessione formativa, divenuti Safety e Security Leader, saranno gli attori-formatori (sessione formativa informativa/ training on the jo/ laboratorio) della popolazione organizzativa restante nelle sessione successive.

Per l'assessment delle conoscenze pre e post intervento, è stato somministrato ai partecipanti di ogni edizione un questionario volto a verificare il livello di competenza in materia di SSL, per monitorare il livello di apprendimento maturato dai diversi partecipanti e valutare l'effiacia della stessa ricerca intervento. In aggiunta a questi indicatori "soggettivi" di performance, sono stati rilevati indicatori "oggettivi" di performance, quali per esempio numero di quasi infortuni ed infortuni.

Training Gruppo 1 Sperimentale

1 step

Campione: 49 lavoratori

Durata: 12 h (2 giornate)

Obiettivo generale:
Aumentare le competenze per la "safety e security Leadership"

Obiettivi specifici:
Aumentare il livello di conoscenze di stili di leadership safety e security oriented
Migliorare la conoscenza in termini di safety e security culture
Assessment delle safety e security skills

Metodologia:

Didattica alternata tra casi di discussione (allegati in appendice) e lezione frontale

Assessment delle competenze con test specifici (Safety Trasformational Leadership, Safety Transactional Leadership, Safety Passive Leadership)e prove di gruppo

Risultati:

Aggiornamento sulle tematiche di sicurezza organizzativa

Creazione plan personale per l' implementazione di una SSL

Profilo delle competenze professionali per la sicurezza

2 step: Training on the job

Destinatari: 49 dipendenti

Durata: 8 h (1 giornata)

Obiettivo generale:

migliorare le safety e security leadership skills

Obiettivi specifico:

Sperimentare le conoscenze acquisite

Aumentare il grado di consapevolezza per la sicurezza organizzativa Aumentare capacità riflessiva

Metodologia:

Learning by doing: sperimentazione e registrazione dell'implementazione di safety e security skills.

Risultati:

Miglioramento delle capacità di gestione del cambiamento

Sperimentazione attiva di safety e security leadership

Registrazione di una giornata lavorativa

Step 3: Laboratorio

Destinatari: 49 dipendenti

Durata: 8 h

Obiettivo generale:

Sviluppare safety e security leadership skills

Obiettivi specifici:

Aumentare la capacità di auto ed etero valutazione

Migliorare la capacità analitica

Migliorare l' apertura al feedback

Metodologia:

Sessione di apprendimento centrata sull' analisi e sull' osservazione dei processi di lavoro

Risultati:

Miglioramento capacità di auto ed etero valutazione

Miglioramento capacità di problem solving

Miglioramento capacità di gestione delle relazioni lavorative per la sicurezza organizzativa

SWOT analysis come strumento per evidenziare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats)

Step 4: Best safety e security performance

Destinatari: 8 dipendenti (un rappresentante per gruppo di lavoro)

Durata: 8 h

Obiettivo generale: creazione best pratices

Obiettivi specifici:
Aumentare le capacità di negoziazione e gestione delle diversità
Sviluppare capacità di problem solving
Incrementare creatività e innovazione

Metodologia:
Lavoro di gruppo con supervisione

Risultati:
Creazione best practices per una Safety e Security Leadership

Step 5: Tavola rotonda
Destinatari: Dirigenza e Rappresentanti dei gruppi di lavoro
Durata: 2 h

Obiettivo generale: condivisione best pratices

Obiettivi specifici:
Incrementare una cultura per la sicurezza organizzativa Condivisione strategie per la SSL
Apertura al feedback
Aumentare la motivazione per la sicurezza

Metodologia:
Presentazione del lavoro svolto, apertura al feedback per il miglioramento delle idee proposte

Risultati finali:

Individuazione Best Practices per la SSL

Step 6: Safety Leadership Development

Destinatari: Tutta l' organizzazione

Durata: X ore

Obiettivo generale: Implementazione SSL

Obiettivi specifici:

Avviare training presso le altre unità lavorative

Sviluppare le competenze dei lavoratori

Diffusione nuove procedure e prassi organizzative

Diffondere interesse e coinvolgimento verso le tematiche per la SSL

Diffondere cultura per la sicurezza

Metodologia:

Formazione in aula

Training on the job svolta da i Safety e Security Leaders

Risultati:

Diffusione best practices

Benefits aziendali per le unità di lavoro che diminuiscono il numero di infortuni e/o quasi infortuni

Implementazione SSL

Training Gruppo 2

Campione: 46 lavoratori

Durata: 12 h (2 giornate)

Obiettivo generale:

Aumentare le competenze per la "Trasformational Leadership"

Obiettivi specifici:

Aumentare il livello di conoscenze di stili di Trasformationa leadership safety e security oriented

Assessment delle Trasformational skills

Metodologia:

Didattica alternata tra casi di discussione e lezione frontale

Gruppo 3

Gruppo di controllo

N.B. Il campione nella prassi organizzativa è solito essere generalmente suddiviso in almeno 3 gruppi per le regolari attività di aggiornamento professionale e formazione. La sperimentazione si è inserita nel calendario delle attività formative, senza che i dipendenti fossero a conoscenza della sperimentazione in corso.

In sintesi le attività per Gruppo

1 GRUPPO

Training Sperimentale Safety e Security Leadership

Safety Trasformational Leadership

Safety Passive Leadership

Safety Passive Leadership

2 GRUPPO

Training General Trasformational Leadership

General Trasformational Leadership

General Passive Leadership

3 GRUPPO

Gruppo di Controllo

IPOTESI DI RICERCA

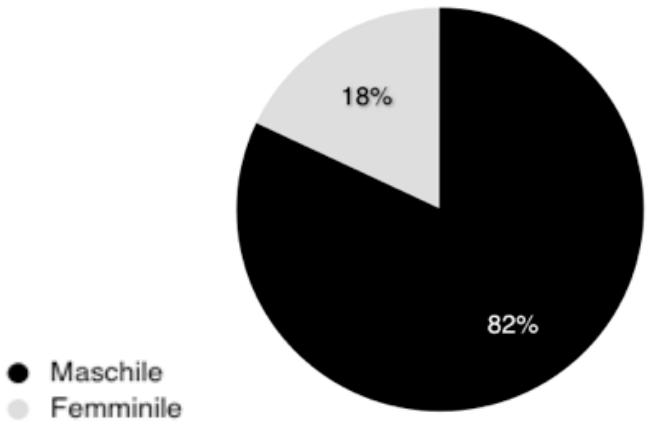
H1: Ci sono delle differenze significative tra i gruppi post-training?

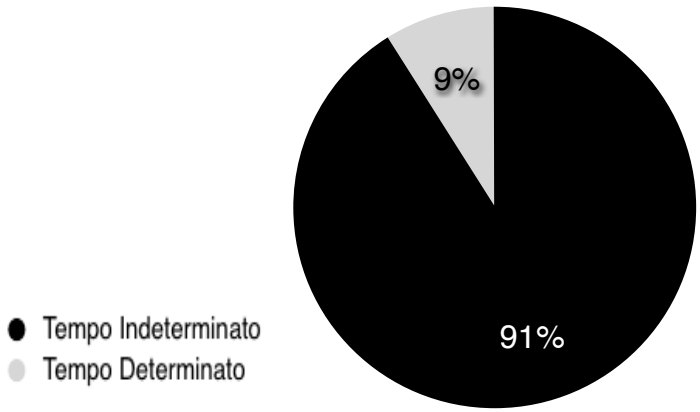
H2: Ci sono delle differenze significative nei gruppi pre e post training?

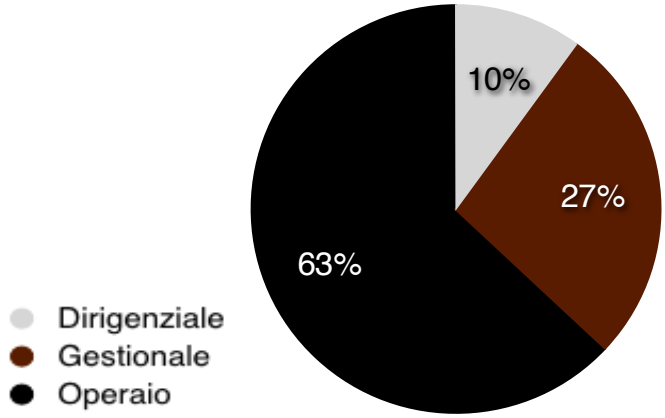
H3: Esiste una relazione positiva tra stili di Leadership ed indicatori soggettivi Benessere?

H4: Il gruppo sperimentale avrà un numero di infortuni minori del gruppo 2 e del gruppo 3 post training?

DESCRIZIONE DEL CAMPIONE TEMPO T1



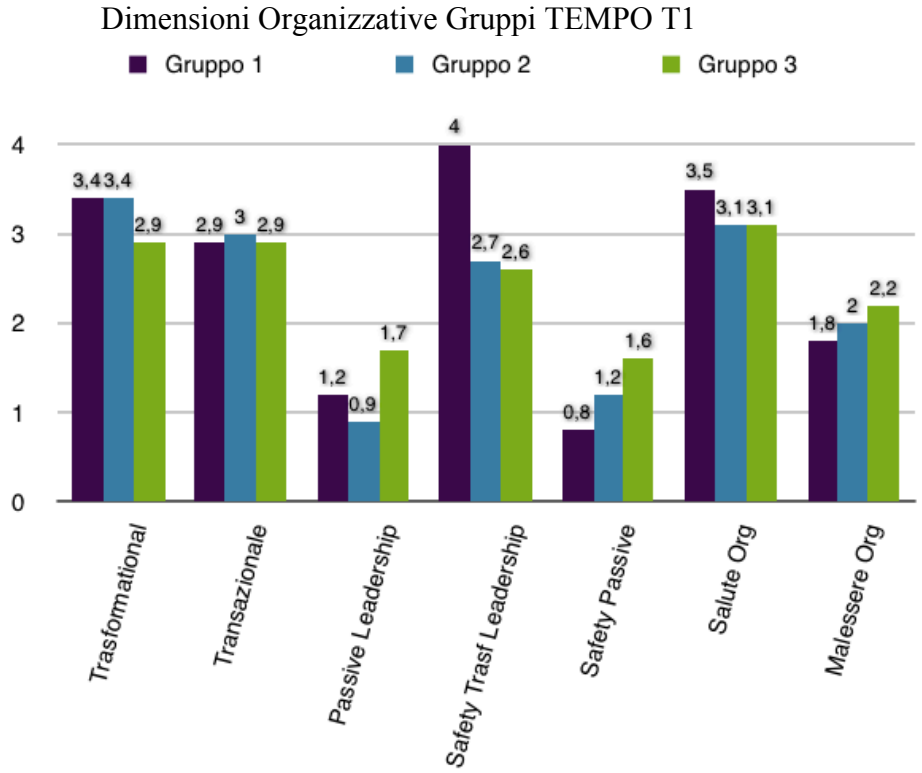




Il campione al Tempo 1 rimane sostanzialmente simile alla popolazione al tempo T0.

RISULTATI

H1: Ci sono delle differenze significative tra i gruppi post-training?



Multivariate analysis of variance (MANOVA) evidenzia differenze significative nei tre gruppi tra le variabili dipendenti: il gruppo sperimentale (Gruppo 1) (M=4, SD= 0.96) presenta valori significativamente migliori del gruppo 2 (M=2.7, SD= 0.30 e del gruppo 3 (M=2.6, SD= 0.64)(Gruppo di Controllo) nella dimensione Safety Trasformational Leadership, p= 0.05, η2= 0.175; la dimensione salute organizzativa risulta migliore nel gruppo 1 $F(2, 57) = 3{,}55$, $p < .05$ rispetto al gruppo 2 ed al gruppo 3, ed infine il gruppo di controllo presenta un livello di Passive Leadership significativamente più alto del gruppo 2 $F(2, 57) = 3.48$, $p < .05$. Infine il livello di salute organizzativa globale risulta significativamente migliore rispetto alla fase di pre training (($F(3, 115) = 2{,}55$, $p < .05$)).

H2: Ci sono delle differenze significative nei gruppi pre e post training?

Gruppo 1

	F	Sig.	t	df
SalutOrg	3,718	0,059	-4,153	60
MalOrg	4,163	0,046	2,058	60
Trasformaz	0,014	0,906	-3,232	59
Transazazio	5,775	0,019	4,104	59
PassiveLead	3,133	0,082	0,509	59
SAFtrasf	3,637	0,061	-7,553	59
SAFpass	15,646	0,000	1,670	59

Il confronto tra le medie al Tempo T0 e T1 del gruppo 1 evidenzia come ci siano differenze significative nel gruppo pre e post training nelle dimensioni di Salute Organizzativa ((T (60)= 4.15, p< 0.05)), Malessere Organizzativo ((T(60)=2,05, p< 0.05)), Safety Trasformational Leadership ((T (59)= 7.55, p< 0.05)) e Safety Passive Leadership ((T (59)= 1.67, p< 0.05)).

Gruppo 2

	F	Sig.	t	df
SalutOrg	0,485	0,489	-1,068	68
MalOrg	0,164	0,687	-0,381	68
Trasformaz	0,146	0,704	0,280	66
Transazazio	0,014	0,907	-0,314	66
PassiveLead	5,922	0,018	1,257	66
SAFtrasf	1,312	0,256	0,998	66
SAFpass	0,017	0,897	-0,063	66

Il confronto tra le medie al Tempo T0 e T1 del gruppo 2 non evidenzia differenze significative nel gruppo pre e post training

Gruppo 3

	F	Sig.	t	df
SalutOrg	0,078	0,780	-0,183	92
MalOrg	0,001	0,975	-0,388	92
Trasformaz	0,087	0,768	-0,451	92
Transazazio	0,044	0,834	0,144	92
PassiveLead	0,035	0,852	-0,606	92
SAFtrasf	1,659	0,201	1,318	90
SAFpass	0,010	0,920	-0,043	92

Il confronto tra le medie al Tempo T0 e T1 del gruppo 2 non evidenzia differenze significative nel gruppo pre e post training

H3: Esiste una relazione positiva tra stili di Leadership ed indicatori soggettivi Benessere?

Tempo T0

	SalutOrg	MalOrg	SAFtrasf	SAFpass	Trasformaz	Transazazio	PassiveLead
SalutOrg	1						
MalOrg	-,448**	1					
SAFtrasf	0,140	-,255**	1				
SAFpass	0,034	,245**	-0,155	1			
Trasformaz	,444**	-,354**	,411**	-0,172	1		
Transazazio	,221*	-0,114	,240*	-0,020	,596**	1	
PassiveLead	0,034	,245**	-0,155	1,000**	-0,172	-0,020	1

Tempo T1

	SalutOrg	MalOrg	SAFtrasf	SAFpass	Trasformaz	Transazazio	PassiveLead
SalutOrg	1						
MalOrg	-,440**	1					
SAFtrasf	,198*	-,269**	1				
SAFpass	-0,081	,303**	-,327**	1			
Trasformaz	,411**	-,261**	,303**	-,294**	1		
Transazazio	0,051	0,034	-0,131	0,034	,297**	1	
PassiveLead	-0,067	,284**	-0,11	,841**	-0,173	-0,002	1

Analizzando nello specifico le correlazioni tra dimensioni della salute organizzativa si nota come la Salute Organizzativa correli positivamente (p=0.05) con le dimensioni di Safety Trasformational Leadership, Trasformational Leadership, cambiamento (innovazione, r= 0.9) ed il Malessere Organizzativo correli positivamente con stili di Leadership Passive/Laissez Fare e Safety Passive, mentre risulta correlata negativamente con le dimensioni di Safety Trasformational Leadership e Trasformational Leadership.

H4: Il gruppo sperimentale avrà un numero di infortuni minori del gruppo 2 e del gruppo 3 post training?

INDICATORI OGGETTIVI

Storico infortuni 2005/13

	Infortuni	Quasi Infortuni
2005/6	14	28
2006/7	12	28
2008/9	13	25
2009/10	11	29
2010/2011	13	30
2011/12	**9**	**28**
2012/13	**5**	**19**

Infortuni per Gruppo 2011/12

	Gruppo 1 Sperimentazione	Gruppo 2 Training Leadership	Gruppo 3 Controllo
Infortuni	4	2	3
Quasi infortuni	10	9	9

Infortuni per Gruppo 2012/13

	Gruppo 1 Sperimentazione	Gruppo 2 Training Leadership	Gruppo 3 Controllo
Infortuni	1	2	2
Quasi infortuni	3	7	9

Lo storico di infortuni presso la realtà organizzativa esaminata presenta nel periodo storico 2005/12 una media pari a 28 seminfortuni e 12 infortuni per anno. Nel periodo della sperimentazione è stato rilevato un calo generale del 45% per gli infortuni e del 33% per i seminfortuni. Suddividendo il dato per i gruppi si nota come nel gruppo 1 gli infortuni siano calati del 75% ed i seminfortuni del 66%, mentre negli altri gruppi si rileva un calo del 33% nei quasi infortuni del Gruppo 2 e del 33% di infortuni nel Gruppo 3.

Discussione

Lo studio evidenzia come sia presenta una stretta relazione tra indicatori soggettivi (salute organizzativa), indicatori oggettivi (n. infortuni) e gli stili di leadership adottati nell' organizzazione. Questi elementi sono stati evidenziati sia nella fase di pre training che nella fase di post training. Il livello di salute organizzativa globale risulta significativamente migliore rispetto alla fase di pre training (($F(3, 115) = 2{,}55$, $p < .05$)),

ma differentemente dal tempo T0, al tempo T1 sono state rilevate delle differenze significative intergruppo. Nel tempo T0, i tre gruppi suddivisi tramite il metodo del campionamento stratificato non presentavano significative differenze, mentre dopo la sperimentazione il gruppo 1 ha presentato un miglioramento nelle dimensioni di Safety Trasformational Leadership, Passive Safety Leadership (oggetto del training), Salute Organizzativa e una diminuzione del numero di Seminfortuni/Infortuni. Il gruppo 2 ha registrato un miglioramento ma non significativo nelle dimensioni oggetto del training (Trasformational Leadership), ed infine il gruppo 3 non ha presentato differenze tra il tempo T0 ed il tempo T1. Nel livello intragruppo, soltanto il gruppo 1 ha evidenziato differenze significative tra i momenti pre e post training nelle dimensioni di Salute Organizzativa ((T (60)= 4.15, $p< 0.05$)), Malessere Organizzativo ((T(60)=2,05, $p< 0.05$)), Safety Trasformational Leadership ((T (59)= 7.55, $p< 0.05$)) e Safety Passive Leadership ((T (59)= 1.67, $p< 0.05$)). Il gruppo 2 ha registrato dei miglioramenti ma non significativi (es. nella dimensioni di Trasformational Leadership, Passive Leadership) cosi come il gruppo di controllo. E' possibile che una sottocomponente del nostro training (es. l' enfasi, la motivazione del trainer, etc.) possa essere stata un facilitatore significativo per i risultati ottenuti, nonostante la metodologia del training sia stata la stessa nel gruppo 1 e nel gruppo 2 (vedasi attività training). I tre gruppi, che fanno parte della stessa organizzazione, sono stati valutati nel pre e post training per comprendere come specifici training possano contribuire a migliorare i vissuti organizzativi, dal punto di vista qualitativo (Salute Organizzativa) e dal punto di vista quantitativo (es. infortuni). In sintesi lo studio ha evidenziato che il gruppo che ha seguito il percorso di training specifico ha riscontrato migliorie dal punto di vista della percezione di migliore benessere organizzativo e soprattutto un calo degli infortuni pari al 75% e del 66% per i seminfortuni. É stato preso in esame l' andamento degli infortuni degli ultimi 8 anni, per comprendere se ci fossero delle fluttuazioni tipiche rispetto al numero di infortuni/seminfortuni. Gli infortuni hanno una media di 12 per anno con una DS pari a 1,68, con un numero minimo di 9 ad un numero massimo di 14, mentre i seminfortuni hanno una M pari a 28, DS 1,78 con un minimo di 25 ed un massimo di 30. I dati emersi

evidenziano come l' andamento sia sostanzialmente stabile e portano a comprendere come il dato relativo ad una Media di 5 infortuni e 19 seminfortuni nell' anno 2013 possa essere altamente influenzato dalla sperimentazione attivata. Il risultato ha sensibilizzato il management dell' organizzazione, che si trova continuamente a vivere la sfida dell' efficienza organizzativa (rapporto costi/benefici), verso la promozione di interventi virtuosi per le tematiche di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, decidendo di far formare la restante popolazione di lavoratori da parte del gruppo sperimentale. Si può affermare che la Safety Leadership risulta essere uno strumento per lo sviluppo della coscienza della sicurezza, sia nei leader formali ed informali che nei followers, e mira ad essere un patrimonio di ogni lavoratore, affinchè tutti possano essere leader per la sicurezza, data l' influenza di ogni lavoratore sulla realtà organizzativa. La SL vuole essere un progetto per la creazione di stili di vita organizzativa sostenibili, che mirano a ridurre a "zero" tutto quello che si trova sotto il grande ombrello del concetto di rischio, definibile come "probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione" (art. 2, lettera s, D.Lgs. 81/08), di pericolo, definibile come "proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni" (art. 2, lettera r, D.Lgs. 81/08) e danno, definibile come "qualunque conseguenza negativa derivante dal verificarsi dell'evento (UNI EN ISO 12100-1)".

La leadership per la sicurezza, è una modalità per soddisfare la domanda di sicurezza che interessa persone, gruppi, organizzazioni e comunità, nei più svariati contesti lavorativi (agricoltura, pesca, industria, artigianato, scuole, ospedali, banche, commerci, e-commerce, etc.) e seppur risulta generalmente rivolta agli infortuni sul lavoro e,soprattutto, al novero di quelli con esito mortale, tuttavia abbraccia anche altri obiettivi come quelli legati sia al mondo del business (es. riduzione sprechi) sia al mondo del benessere lavorativo (es. miglioramento soddisfazione lavorativa, giustizia organizzativa, comunicazione), risultando infine non solo un vantaggio ma un vero e proprio motore per il successo organizzativo. La leadership per la sicurezza permette di ridurre a zero, non solo infortuni, sprechi, assenteismo, turnover, etc., ma soprattutto gli alibi decisionali per

la sicurezza organizzativa es. “aspettiamo di capire meglio”, “è troppo presto”, “non abbiamo il tempo”, “ci sono cose più urgenti”, “non c’ è la mentalità giusta”, “non abbiamo potere”, “non dipende da me”, etc. che risultano essere le principali resistenze per l’ implementazione di percorsi virtuosi per la gestione delle risorse umane . Utilizzo le parole del Segretario Generale dell’ONU Ban Ki-moon che ha usato durante la 39° riunione della Commissione mondiale della sicurezza dei generi alimentari(Roma, 2012) per concludere questo contributo che mi auguro possa risultare essere di aiuto e sostegno per la sfida del “vivere in sicurezza”: “Prefiggiamoci obiettivi ambiziosi,l’unica cifra accettabile è zero. Nel mio paese, una canzone dice che un sogno che sogniamo da soli è solo un sogno; ma se lo sogniamo insieme diventa realtà”.

Limiti ed opportunità per future ricerche

Tra i diversi temi da approfondire riguardo la tematica della SL, si evidenzia come debbano essere utilizzati ulteriori indicatori oggettivi e soggettivi per misurarne l’efficienza e l’efficacia. Ad esempio come misura qualitativa potrebbe risultare determinante la motivazione , intesa “come il desiderio di implementare le conoscenze e le competenze acquisite durante il periodo di trainig”, potrebbe risultare un importante dimensione individuale da a valutare e monitorare. Tra gli indicatori oggettivi, si potrebbe prendere in analisi i costi finanziari degli infortuni, i costi associati alle giornate di lavoro perse e altri indici di andamento economico-finanziario (ROI, ROA, etc.). Il presente studio presenta un piccolo campione, caratteristico di un settore quale quello dell’ edilizia in cui la tipicità del lavoro che viene svolto evidenzia l’ importanza del lavorare in sicurezza. Sebbene questo possa sembrare un punto di forza, potrebbe essere un potenziale limite ed una scelta conservativa rispetto allo svolgere lo stesso intervento in altri contesti e settori lavorativi. Infine la scelta di svolgere il training che storicamente è una delle modalità privilegiate per il passaggio di competenze (Colligan&Cohen, 2010), potrebbe essere sostituita con altre modalità di apprendimento sia a livello

organizzativo (es. cambiamenti organizzativi, benefits), che di gruppo (es. comunità di pratiche virtuali) che a livello individuale (mentoring, coaching).

Casi di discussione trasformational Leadership

BB

Bicycle Bulding (BB) è un' azienda, nata nel 1995, che si occupa della produzione di bici. Il suo organico è di circa 300 dipendenti. Il recente amministratore delegato di BB, Luigi Bario, proviene da esperienze con altre piccole aziende, che si sono occupate della costruzione di altri mezzi di trasporto a due ruote (es. moto, scooter etc.). Il fondatore di AS, nonchè attuale Presidente è l' ingegnere Mario Foldi. L'organizzazione aziendale di AS è di stampo tradizionale, con una cultura organizzativa che si tramanda da circa 25 anni, in cui si riflettono i valori familiari della famiglia Foldi. Nelle vesti di AD, Luigio Bario, vuole trasformare BB, innovando dal punto di vista tecnologico e di management l' intera compagnia, con l' obiettivo di farla diventare la migliore azienda per la produzione di bici in Italia. Come primo passo, ha creato una carta dei valori, in cui ha descritto la mission e la vision organizzativa, nonchè le buone prassi da seguire. Durante i primi tre anni della gestione del Dr. Bario, uno dei più grandi obiettivi dichiarati e perseguiti, è stato quello di decentralizzare la leadership, creando dei rapporti di lavoro armoniosi. Tuttavia tale decisione, è stata presa da lui in persona, e ha coinvolto in maniera molto marginale le altre figure professionali del middle e low managment (processo top-down). I cambiamenti introdotti, portavano alcuni dipendenti ad essere molto controllati in alcune condizione lavorative che richiedevano maggiore autonomia, di fatto limitando la pro attività dei lavoratori. Le nuove prassi organizzative prevedevano inoltre, che in specifiche circostante i responsabili fossero i dirigenti delle varie unità (middle managment), mentre in altre l'unico responsabile risultava il Dr. Bario. Questa frammentizzazione delle responsabilità, ha creato disorientamento nell' organizzazione: gli stessi dipendenti non avevano ben compreso come collaborare con

superiori e/o colleghi per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. L'effetto della riorganizzazione è stato nel breve periodo (circa 6 mesi) quello di un significativo aumento di infortuni e semiinfortuni, abbassamento della produzione e della fiducia verso l'organizzazione. I progetti del Dr. Bario, non sono riusciti a trovare quel supporto organizzativo, indispensabile per il successo di BB. La figura del Dr. Bario, è stata percepita come enigmatica: dichiara di voler favorire processi democratici, ma nel suo operato alterna momenti di altissima rigidità ad altri di lassismo. Prova ad essere un manager "alla mano", ma delega la funzione di controllo ad altri, interessandosi principalmente in prima persona dei contatti con i clienti esterni. I bisogni dei dipendenti, non sembrano rientrare tra le sue priorità, anche se dichiara di voler gruppi di lavoro empowered, per quanto riguarda la sicurezza, l'efficacia e l' efficienza organizzativa. Inoltre nel cambiamento gestionale, non ha portato avanti i valori organizzativi che hanno contraddistinto la gestione familiare dell' azienda. Dopo 4 anni della sua gestione BB, è in totale crisi finanziaria e il suo progetto "essere i primi in Italia per la produzione di bici", sembra essere del tutto fallito.

Domande

Se tu fossi stato chiamato, come consulente esterno, dal Presidente della società, il Dr. Foldi, cosa avresti suggerito di fare per aiutare la gestione da parte del Dr. Bario, per ridurre gli infortuni e aumentare la produttività?
Qual è la tua valutazione della vision del Dr. Bario? E' stato in grado di implementarla?
Quali sono stati i risultati del Dr. Bario, come catalizzatore del cambiamento?
Quale consiglio daresti al dr. Bario, riguardo la sua leadership?

Archeologia

Ogni anno, la Prof.ssa Perla, docente della Facoltà di Archeologia, organizza un'escursione di circa otto settimane nel Medio Oriente, per un gruppo di 25 studenti. I partecipanti, provengono da diverse realtà universitarie private, pubbliche, di piccole medie e grandi dimensioni ed inoltre da differenti paesi. Ognuno di loro ha generalmente un proprio background teorico-professionale, frutto del contesto specifico di formazione. La Prof.ssa Perla, ha piacere nell' organizzare questa escursione annuale, ma è anche molto interessata ai risultati futuri del lavoro di ricerca, indispensabili per la sua attività di ricerca internazionale. Il giorno della partenza la Prof.ssa Perla, tiene il seguente discorso:

"Questa esperienza la ritengo molto importante sia per la mia carriera professionale che per la vostra. Conservo di ogni escursione ottimi ricordi e grandi insegnamenti di vita, tuttavia la realtà dei fatti non coincide con le mie aspettative iniziali. Per esempio, durante le prime due settimane, il passato gruppo di partecipanti appariva svogliato, diversi soggetti risultavano essere non motivati e stanchi. Nei fatti era richiesto loro di svegliarsi molto presto la mattina, e dopo qualche giorno molti elementi del gruppo erano talmente fisicamente e psicologicamente provati, da riportare leggeri stati febbrili, disorientamento ed inoltre la qualità del lavoro svolta era pessima, con diversi episodi di danneggiamento dei reperti trovati. La prassi prevedeva e prevede che la sveglia sia alle 4.30 am, con partenza per le ore 5.00 a.m. Inoltre ogni anno, nella prima settimana, si spenderà molto tempo per integrare i diversi interessi degli studenti, che provengono da realtà molto diverse. Il nostro obiettivo, aldilà del fatto che uno sia un bravo fotografo, un bravo artista o un bravo giornalista, è che ognuno possa portare a casa dei risultati. Alla fine della seconda settimana, convocherò un meeting per valutare i lavori in corso. Nel meeting si affrontano diversi argomenti, che variano da aspetti personali, al monitoraggio dei lavori per finire a nuovi bisogni che possono emergere. Generalmente gli studenti apprezzano il fatto di poter parlare a 360 gradi durante questo incontro. Personalmente, durante le nostre attività sono solita raccontare storie rispetto i precedenti

scavi, alcune sono umoristiche, altre drammatiche ed in altre ancora faccio i complimenti agli studenti. Ci tengo a precisare due punti fondamentali per questo viaggio: il primo riguarda che ognuno è realmente responsabile per la buona riuscita del progetto proprio ed altrui, il secondo che ognuno è indipendente per quello che riguarda la propria attività di ricerca (scelta di materiale, tipologia di ricerca-intervento, archiviazione dati, tecnologie, etc.) e potrà godere della mia supervisione se richiesta, ma vi chiedo di rispettare gli orari previsti per le escursione (h. 5.00 am)"

Dopo questa introduzione, il gruppo nelle giornate seguenti sembra avere una marcia in più, è molto coinvolto nelle attività svolte, ed ognuno riesce a raggiungere gli obiettivi prefissati, con un discreto di livello di supporto tra pari. Ogni mattina, inoltre, tutti alle 5 sono pronti per partire. Probabilmente, nel gruppo sono presenti individualità che amano le sfide, ma alla fine delle 8 settimane la prof.ssa Perla, può tranquillamente affermare che loro sono diventati dei buoni archeologi.

Come descriveresti lo stile di Leadership della Prof.ssa Perla?
Dove collocheresti nel grafico dei 5 quadranti il suo stile di leadership?
Qual è la vision della Prof.ssa riguardo l' attività di escursione?

Casa Farmaceutica

Maria Bianchi ha iniziato la sua carriera come ricercatrice presso una casa farmaceutica. Dopo sette anni di lavoro presso la stessa azienda, comprende che non c'è possibilità di fare carriera all'interno. Decide di lanciare insieme ad altri ricercatori, una nuova azienda sempre nello stesso settore, che nel giro di 5 anni, è riuscita ad avere un utile di 1,5 Milioni di euro. Attualmente, l'azienda conta 120 dipendenti, la cui maggior parte sono donne. Il modello gestionale promosso da Maria, si basa su un' alta credibilità, efficacia ed efficienza degli studi condotti. La stessa compagnia è al centro di una fitta rete

professionale, che ha link diretti con il mondo universitario, con l'industria e la stessa cittadinanza.

Maria è una persona sempre aperta al confronto, ascolta le nuove idee e coglie le opportunità presentate. E' una persona positiva, e non si preoccupa di affrontare dei rischi. Il suo ottimismo ha un impatto significativo sull' intera organizzazione. La maggior parte dei dipendenti affermano di non aver mai lavorato in un ambiente simile, sicuro, innovativo e molto attento ai bisogni dei suoi clienti interni ed esterni. Il personale femminile presente è particolarmente contento (circa 80%), e spesso Maria è utilizzato come modello da seguire. Inoltre la professionalità di Maria, nel campo della ricerca, è evidente e chiara a tutti (è spesso in giro per il mondo per presenziare meeting internazionali). L'aumento di dimensione dell' organizzazione, la necessità di viaggiare per promuovere le attività dell' azienda, condividere con la comunità scientifica e la popolazione i risultati raggiunti, stanno portano sempre più Maria ad avere un po' di distanza dalla routine organizzativa. In passato, per esempio, riusciva a tenere un meeting settimanale dove monitorare i diversi lavori e ascoltare i bisogni dei dipendenti: attualmente riesce a svolgerne solo due per anno. L'organizzazione sembra risentire della sua assenza, infatti per la prima volta nella giovane storia dell' azienda, nel primo semestre si sono verificati diversi campanelli d' allarme: calo degli utili, maggiore spreco di risorse, aumento assenze per malattia. Inoltre è presente un leggero malcontento per la mancanza di feedback riguardo i lavori svolti e la possibilità di confronto e crescita in base alle esigenze organizzative continuamente monitorate. Nei fatti la crescita dell' azienda richiederebbe una decentralizzazione della leadership verso i differenti capi dei dipartimenti. Questo risulta un problema per Maria, la quale ha una visione del futuro organizzativo, diverso da quello dei dirigenti dei diversi dipartimenti di ricerca: i dirigenti vorrebbero che l'azienda si uniformasse verso gli standard delle case farmaceutiche, mentre Maria vuole mantenere il carattere innovativo e di ricerca, che ha determinato il successo fino ad ora dell' azienda.

Quali sono gli elementi della leadership trasformazionale che riscontri in Maria?

In quale modo il successo organizzativo è legato allo stile di Leadership di Maria?

Cosa consiglieresti di fare a Maria, in seguito alle nuove esigenze organizzative (decentralizzazione leadership)?

BIBLIOGRAFIA

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set.* 3rd ed. Mind *Garden Inc.*

Barling, J,, Loughlin, C, & Kelloway, E, (2002), Development and test of a modeHinking safety specific transformational leadership and occupational safety, *foumal of Applied Psychology, 87,* 488-496

Bertalanffy, L. v. (1968).*General System theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller, revised edition

Bisio, C. (2009). Psicologia per la sicurezza sul lavoro. Giunti Os Editore

Kelloway, K., Mullen, J. E., & Francis, L. (2006). Injuring your leadership: How passive leadership affects employee saiety. Journal of Occupational Health Psychology.

Faverge, J. M. (1967). Psicologie des accidents du travail, Puf, Parigi.

Flin, R., Yule S: (2004) "Leadership for safety: industrial experience, Quality and Safety in Health Care, vol.13, pp. 45- 52

Greenwood, M. and Woods, H.M. (1919) The incidence of industrial accidents upon individuals with special reference to multiple accidents. *Industrial Fatigue Research Board, Medical Research Committee*, Report No. 4. Her Majesty's Stationery Office, London

Hofman, D. A. e Morgeson, F. P. (2004). The role odf leadership in safety. In J. Barling e M. R. Frone (a cura di), The Psychology of Workplace Safety. Washington, DC: Americn Psychological Association. effective leadership behavior: A literature review, *Safety Science*, vol. 48, pp.1–17ì

Yang, Y. Wang, S. Chang, S. Guo, M., Huang, M. (2010) "A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of the Healthcare Industry," World Academy of Science, Engineering and Technology L: Educational and Psychological Sciences, vol.2, pp.87-94.

Leplat, J. (2000) *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie*. Toulouse: Octarès.

Muchinsky, P. M. (2000). Psychology applied to work. Belmont, CA: Wadsworth

Mullen, J. E. & Kelloway, E. K. (2009). Safety Leadership: A longitudinal studyon effetc of trasformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2009), 82, 253-272

O'Dea, A., and Flin., R. (2001) Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry, *Safety Science*, vol.37, No.1, pp.39-57,

O'Keefe, D. J., & Jensen, J. D. (2009) The Relative Persuasiveness of Gain- Framed and Loss-Framed Messages for Encouraging Disease Detection Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Journal of Communication*

Wu, T. C., Liu, C. W. e Lu, M. C. (2007). Safety climate in university and college laboratories: impact of organizzational and individual factors. *Journal of Safety Research*, 38 (1), 91-92

Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve submit safety: A leadership-based *intervention mode\. Journal of Applied Psychology, 87(1), 156-165.*