

**Publicato il: 18 Gennaio 2019**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)  
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

## **From transformational leadership to organizational effectiveness to act on the culture of security**

### **Dalla leadership trasformativa all'efficacia organizzativa per agire sulla cultura della sicurezza**

*di* Misale Fiorenza  
Università degli Studi di Roma Tre  
[fiorepiso@yahoo.it](mailto:fiorepiso@yahoo.it)

#### **Abstract**

Leaders who choose the style of transformational leadership act on group members by changing their values, needs and beliefs through consensus and participation in achieving goals. In managing occupational health and safety, transformational leaders can be of fundamental importance as they can: provide examples of good practice through their conduct, ensure that occupational health and safety remain key issues during the course of their activities work, stimulate effective communication, provide workers with the tools to take preventive actions and appropriate behavior, provide the necessary training on safety and personal protection devices, involve workers in decisions concerning safety at work.

**Keywords:** transformational leadership; occupational safety; risk perception.

## Abstract

I leader che scelgono lo stile della leadership trasformazionale agiscono sui membri del gruppo modificandone i valori, i bisogni e le convinzioni attraverso il consenso e la partecipazione nel raggiungimento degli obiettivi. Nella gestione della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro i leader trasformazionali possono essere di fondamentale importanza in quanto possono: fornire esempi di buona prassi attraverso la propria condotta, garantire che la salute e la sicurezza sul lavoro rimangono aspetti prioritari nel corso dello svolgimento delle attività lavorative, stimolare una comunicazione efficace, fornire ai lavoratori gli strumenti per adottare azioni preventive e comportamenti consoni, fornire la necessaria formazione in materia di sicurezza e i dispositivi di protezione individuale, coinvolgere i lavoratori nelle decisioni che riguardano la sicurezza sul lavoro.

**Parole chiave:** leadership trasformazionale; sicurezza sul lavoro; percezione del rischio

### 1. Introduzione

La *leadership*, come l'ha definita Gentili<sup>1</sup>, “è l'abilità di esercitare un'influenza interpersonale capace di legare insieme le persone all'interno di uno spazio comune di interazione. La leadership è orientata allo sviluppo di quegli ambienti di lavoro dove le persone possono elaborare una comprensione condivisa del proprio avvenire, agendo in sintonia e dialogando reciprocamente per scambiarsi e creare conoscenze nuove” (Gentili, 2007).

A cominciare dalla metà degli anni novanta, sotto l'influenza di alcuni studiosi americani in particolare di Bernard M. Bass, si è iniziato a parlare di *leadership* trasformazionale. Bass ha introdotto tale concetto che rappresenta il filone di studi principale della *new leadership theories* (Lanterni & De Carlo, 2009).

I leader che scelgono lo stile della leadership trasformazionale “generano fiducia, cercano di sviluppare le capacità di leadership negli altri, si sacrificano e fungono da modelli morali, convogliando la propria attenzione e quella dei follower su obiettivi che vanno oltre le esigenze più immediate del gruppo” (Kreitner & Kinicki, 2013).

I leader trasformazionali agiscono sui membri del gruppo modificandone i valori, i bisogni, le convinzioni e le aspirazioni e stimolandone l'automotivazione attraverso il consenso e la partecipazione nel raggiungimento degli obiettivi.

La *leadership* trasformazionale imprime cambiamenti attraverso una serie di meccanismi:

1. Accrescere nei componenti del gruppo la consapevolezza della *mission* o della *vision* della propria azienda creando in tal modo una situazione in cui i membri si sentano interessati alle finalità comuni.
2. Spingere ed incoraggiare i lavoratori ad assumersi la responsabilità personale del proprio lavoro e a pensare in modo autonomo.
3. Comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza dei lavoratori per assegnare a ciascuno i compiti a lui più consoni al fine di ottimizzarne il rendimento.
4. Fungere da modello dirigenziale offrendosi come fonte di ispirazione e motivazione. I leader sfidano i membri del gruppo a dare il meglio di se stessi e mirano a convincere sia i singoli che i gruppi di lavoro che possono ottenere prestazioni oltre le aspettative.

---

<sup>1</sup> Luigi Gentili è sociologo esperto di comunicazione e management.

## 5. Farsi carico dello sviluppo professionale dei membri del gruppo.

Lo stile di questo tipo di *leadership* ruota attorno a tre caratteristiche: il carisma, l'attenzione alle differenze e la stimolazione intellettuale (Cocozza, 2004) “*Lo stile di leadership trasformativa è fondato sul potere carismatico del leader che crea e propone una visione del futuro e intende far leva sull'attaccamento emotivo dei subordinati*” (Di Monaco & Pilutti, 2016).

Vi sono quattro comportamenti principali che costituiscono la *leadership* trasformativa e che sono noti nella letteratura anglosassone come le “*quattro I*”:

*Individual consideration* (considerazione individualizzata); si manifesta quando il *leader* riesce a mantenere alta l'attenzione sulle motivazioni e le aspirazioni dei membri del gruppo. Da una parte vi è la volontà di mantenere i ruoli dall'altro di adeguarli all'unicità di ciascuna persona. Le differenze sono pertanto accettate e valorizzate.

*Intellectual Stimulation* (stimolazione intellettuale); consiste nell'incoraggiare i membri del gruppo a pensare in modo autonomo, sfidando nuove prove e favorendo le occasioni di approccio creativo. Il *leader* sviluppa una cultura che sostiene continuamente l'apprendimento come fonte di *empowerment*.

*Inspirational motivation* (motivazione ispirata); implica la creazione di una visione attraente per il futuro. Attraverso essa il *leader* è in grado di generare entusiasmo ed interesse verso una visione.

La motivazione migliora quando i collaboratori hanno obiettivi sfidanti e ricevono un feedback sui loro progressi (Zanardi, 2011).

*Idealized influence* (influenza idealizzata); si manifesta nella costruzione della stima dei collaboratori, nel mostrare loro fiducia, nel condurli ad un grado di preoccupazione per il proprio benessere personale e professionale. I *leader* trasformativi, con il loro modo di agire, danno forma ai valori, ai tratti, alle convinzioni ed ai comportamenti desiderati per realizzare la loro visione.

## 2. Il leader trasformativo nella gestione della sicurezza sul lavoro

Nella gestione della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro i leader trasformativi tendono a svolgere un ruolo di fondamentale importanza in quanto possono:

- ❖ fornire esempi di buona prassi attraverso la propria condotta;
- ❖ garantire che la salute e la sicurezza sul lavoro rimangono aspetti prioritari nel corso dello svolgimento delle attività lavorative;
- ❖ stimolare una comunicazione efficace che è di particolare rilevanza nei confronti di problemi non routinari;
- ❖ definire una strategia, una politica e degli obiettivi e monitorare i progressi compiuti;
- ❖ fornire ai lavoratori gli strumenti per adottare azioni preventive e comportamenti consoni al fine di svolgere il lavoro in maniera sicura ed in ambienti salubri;
- ❖ fornire la necessaria formazione in materia di sicurezza e i dispositivi di protezione individuale;
- ❖ coinvolgere i lavoratori nelle decisioni che riguardano la sicurezza sul lavoro (Flintro, 2015).

Diverse sono state le ricerche che hanno voluto indagare il ruolo che esercita la *leadership* sulla sicurezza.

Dalla tabella n. 1 si evince che rispetto alla variabile *leadership* sono due le prospettive di studio in letteratura:

1. la prima si è focalizzata sul comportamento specifico del *leader* orientato alla sicurezza e riguarda i comportamenti che mette in atto al fine di prevenire gli incidenti, ad esempio monitorando i comportamenti sicuri o dando il buon esempio (Barling, et al., 2002), (Simard, et al., 1997), (Tomás et al., 1999), (Arnold et al., 2007), (Flin et al., 2004), (Thompson et al., 1998), (Mattila et al., 1994), (Michael et al., 2006);
2. la seconda indaga la relazione tra il costrutto generale di *leadership* e le conseguenze che risultano a livello di sicurezza (Hofmann et al., 1999), (Hofmann et al., 2003), (Thompson et al., 1998), (Parker et al., 2006), (Dunbar et al., 1975), (Mullen et al., 2009), (Kelloway et al., 2006), (Barling et al., 2002).

Nello stile di *leadership* anche quando il comportamento del leader non è rivolto direttamente alla sicurezza, vi sono caratteristiche che tendono a influenzare gli atteggiamenti verso comportamenti sicuri (Bisio, 2009).

**Tabella n. 1<sup>2</sup>**

<b>AUTORI</b>	<b>RISULTATI</b>
<b>Mattila e altri (1994)</b>	I supervisori di progetti con migliori prestazioni di sicurezza passano più tempo sui luoghi di lavoro, danno spesso feedback positivi, passano più tempo controllando le performance, usano spesso una comunicazione neutrale o positiva, danno più spesso incentivi e fanno più spesso uso di una leadership partecipativa. Molti fra essi tendono anche a migliori prestazioni dal punto di vista finanziario.
<b>Simard e Marchand (1997)</b>	Dallo studio emerge come relazioni cooperative tra dipendenti e supervisori ed uno stile più partecipativo nella gestione della sicurezza sono i migliori predittori di comportamenti di ottemperanza.
<b>Thompson, Hilton e Witt (1998)</b>	La lealtà ( <i>fairness</i> ) dei supervisori è significativamente correlata al comportamento di ottemperanza (la relazione è mediata del supporto fornito dai supervisori). Il supporto manageriale per la sicurezza si dimostra in relazione con le condizioni di sicurezza e l'ottemperanza alla sicurezza.
<b>Hofmann e Morgeson (1999)</b>	Lo scambio leader/membri (LMX) si rileva significativamente correlato alla comunicazione, all'impegno nella sicurezza ed agli incidenti conseguenti. La relazione fra LMX e incidenti vede la comunicazione e l'impegno come mediatori.
<b>Tomàs, Melià e Oliver (1999)</b>	Le risposte dei supervisori giocano un ruolo sui risultati di sicurezza (es. atteggiamenti, comportamenti), critico nel concatenamento fra clima di sicurezza e risposta dei collaboratori.
<b>Williams, Turner e Parker (2000)</b>	La leadership trasformazionale è positivamente correlata all'ottemperanza e alla proattività verso la sicurezza.
<b>Zohar (2000a)</b>	Il clima di sicurezza (attraverso i comportamenti del supervisore) è un forte

<sup>2</sup> [carlobisio.com/wp-content/uploads/.../bisio-gruppo-clima-leadership-cap04.pdf](http://carlobisio.com/wp-content/uploads/.../bisio-gruppo-clima-leadership-cap04.pdf)

	predittore di micro-incidenti nel breve periodo.
<b>Zohar (2000b)</b>	Esiste una interazione fra leadership e priorità del leader per la sicurezza nel predire le percezioni dei dipendenti riguardo al <i>safety climate</i> . Inoltre il modello strutturale indica che la leadership influenza il clima e a sua volta produce il verificarsi di micro-incidenti.
<b>Barling e altri (2002)</b>	Una leadership trasformazionale orientata alla sicurezza influenza significativamente il clima e la consapevolezza di sicurezza. Le percezioni del clima di sicurezza si rivelano predittive sia di infortuni sul lavoro che di eventi legati alla sicurezza
<b>Hofmann, Morgeson e Gerras (2003)</b>	Il clima di sicurezza modera significativamente la relazione tra LMX <sup>3</sup> e le definizioni di ruolo legate alla sicurezza. Queste ultime sono legate al comportamento di sicurezza.
<b>Clarke, Ward (2006)</b>	I leader possono incoraggiare la partecipazione alla sicurezza utilizzando una combinazione di tattiche di influenza, attraverso il coinvolgimento nel processo decisionale e generando entusiasmo per la sicurezza.
<b>Michael, Guo et al. (2006)</b>	L'influenza dello scambio tra leader e membri del gruppo risulta maggiore di quella delle comunicazioni di sicurezza nella previsione di eventi relativi alla sicurezza. I risultati di questo studio illustrano il potenziale ruolo dello scambio membri/leader nel migliorare la sicurezza sul posto di lavoro. Nello specifico, le organizzazioni dovrebbero promuovere scambi sociali positivi tra i loro dipendenti e supervisori e migliorare le qualità di leadership dei supervisori per contribuire a ridurre gli infortuni sul lavoro.
<b>RLM Dunbar (1975)</b>	Il clima organizzativo può essere un fattore determinante del modo in cui i membri dell'organizzazione pensano alla sicurezza. Alcuni climi organizzativi possono tendere a incoraggiare i subordinati ad assumersi la responsabilità individuale in materia di sicurezza; altri possono incoraggiare la convinzione che la sicurezza, come altri aspetti dell'efficacia organizzativa, sia una responsabilità di gestione. Questo documento esplora gli effetti di un aspetto del clima organizzativo sul pensiero dei subordinati sulla sicurezza.
<b>Jane E. Mullen E. Kevin Kelloway (2010)</b>	54 dirigenti di 21 organizzazioni di assistenza sanitaria a lungo termine sono stati assegnati in modo casuale a un addestramento di leadership trasformazionale generale e a un addestramento di leadership trasformazionale specifico per la sicurezza. L'addestramento alla leadership ha prodotto effetti significativi sulla leadership trasformazionale e sui risultati del clima di sicurezza specifici per la sicurezza.

<sup>3</sup> *La teoria sullo scambio tra leader e membro.* La ricerca sullo scambio leader-membro (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) ha mostrato come esso sia legato ad esiti positivi in ambito lavorativo, all'aumentare degli scambi tra leader e dipendenti nell'organizzazione aumentano i benefit *tangibili* che riguardano la possibilità di influenzare le decisioni aziendali, l'avanzamento di carriera, e l'aumento della retribuzione e quelli *intangibili*, relativi cioè alla comunicazione con i leader, e alla relazione basata sulla fiducia.

<p><b>Kelloway, E. Kevin Mullen, Jane Francis, Lori (2006)</b></p>	<p>Gli autori hanno esaminato contemporaneamente l'impatto della leadership trasformazionale specifica per la sicurezza e della leadership passiva specifica per la sicurezza sui risultati di sicurezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la leadership trasformazionale specifica per la sicurezza e la leadership passiva specifica per la sicurezza sono costrutti empiricamente distinti;</li> <li>• la leadership passiva contribuisce in modo incrementale alla previsione di risultati rilevanti dal punto di vista dell'organizzazione, in questo caso variabili legate alla sicurezza, al di là della sola leadership trasformazionale;</li> <li>• sia la leadership trasformazionale che quella passiva hanno effetti opposti sulla sicurezza del clima e sulla coscienza di sicurezza, e queste variabili, a loro volta, prevedono eventi di sicurezza e lesioni.</li> </ul>
<p><b>Arnold, Kara A. Turner, Nick Barling, Julian Kelloway, E. Kevin McKee, Margaret C. (2007)</b></p>	<p>Due studi hanno indagato la relazione tra leadership trasformazionale, il significato che gli individui attribuiscono al loro lavoro e il loro benessere psicologico.</p> <p>I risultati supportano e aggiungono alla gamma di effetti positivi sulla salute mentale associati alla leadership trasformazionale e sono indicativi di interventi che le organizzazioni possono apportare per migliorare il benessere dei lavoratori.</p>
<p><b>R Flin, S Yule (2004)</b></p>	<p>I risultati emergenti mostrano l'importanza di stili partecipativi e di trasformazione per le prestazioni di sicurezza a tutti i livelli di gestione.</p> <p>I <i>middle manager</i> devono essere coinvolti nella sicurezza e promuovere la comunicazione aperta, garantendo al tempo stesso la conformità con i sistemi di sicurezza. Lo studio mostra come i dirigenti hanno un'influenza primaria sulla cultura della sicurezza dell'organizzazione, hanno bisogno di dimostrare continuamente un impegno visibile per la sicurezza.</p>
<p><b>By Barling, Julian, Loughlin, Catherine, Kelloway, E. Kevin (2002)</b></p>	<p>Dallo studio condotto su 174 lavoratori nella ristorazione ha mostrato che la leadership trasformazionale specifica per la sicurezza e il sovraccarico di ruolo sono correlati agli infortuni sul lavoro attraverso gli effetti del clima di sicurezza percepito, la consapevolezza della sicurezza e gli eventi relativi alla sicurezza.</p>

I differenti comportamenti della leadership trasformazionale hanno impatti differenti sui risultati della sicurezza. In un sondaggio su 1167 costruttori di tubazioni e idraulici, Hoffmeister ha dimostrato che l'influenza idealizzata dimostra la maggior varianza nei risultati di sicurezza a differenza della considerazione individualizzata che spesso rappresenta la minima quantità di varianza (2014).

Griffin e Neal (2000) nella loro ricerca hanno identificato due categorie di comportamenti di sicurezza: conformità e partecipazione. La conformità riguarda gli individui che svolgono attività fondamentali per mantenere la sicurezza sul posto di lavoro come l'adesione alle norme, alle procedure di sicurezza e l'uso di dispositivi di protezione individuale.

La partecipazione alla sicurezza si riferisce a comportamenti che non possono migliorare direttamente la sicurezza sul lavoro, ma contribuiscono a sviluppare un ambiente sicuro, ne è un esempio l'aiuto a colleghi sui problemi di sicurezza.

La *leadership* trasformativa appare molto legata al concetto di *empowerment* che si riferisce ad un processo di potenziamento dell'auto percezione di efficacia e controllo sul proprio agire (Gabassi, 2006).

I risultati di un sondaggio di Jaing e Probst (2016), rivolto ai dipendenti di un'agenzia metropolitana negli Stati Uniti nord occidentali, hanno dimostrato che la *leadership* trasformativa rafforza la relazione tra conoscenza della sicurezza e partecipazione.

La *leadership* trasformativa è associata a risultati positivi di sicurezza come il miglioramento del clima e diminuzione degli incidenti e delle lesioni, lo conferma uno studio effettuato nel settore delle costruzioni ad Hong Kong, (Yuzhong et al., 2017) ne deriva che il clima di sicurezza è un mediatore fra *leadership* e comportamenti sicuri.

### 3. Conclusioni

Un'organizzazione basata sul lavoro d'equipe, sulla comunicazione collaborativa, sulla *leadership*, sull'apprendimento organizzativo è un'organizzazione volta ad un reale miglioramento in termini di sicurezza sul lavoro e comportamenti sicuri, pertanto comportamenti o stili di *leadership* orientati al benessere del dipendente non sono sufficienti a garantire che questi ultimi si impegnino e sviluppino comportamenti volti alla sicurezza.

La *leadership* deve creare un ambiente di lavoro in cui le persone possano apprendere in continuazione. Il sapere in divenire rende capaci di fronteggiare situazioni sempre nuove, si tratta di un sapere organizzativo che sopravvive alla presenza delle singole persone in azienda.

L'apprendimento organizzativo chiama in causa le modalità di relazione interpersonale, il lavoro cooperativo e il valore di una missione comune che lega le persone all'interno di una rete di scambi reciproci, è un fenomeno sovra-individuale dove le conoscenze dei singoli si intrecciano, si confrontano e si combinano (Gentili, 2007).

Tra gli obiettivi della *leadership* c'è quello di far emergere l'apprendimento organizzativo ed il dialogo ne rappresenta un elemento di fondamentale importanza.

Il *leader* è in grado di creare le condizioni affinché le organizzazioni possano diventare attive e intraprendenti e ciò è possibile se l'apprendimento di gruppo diventa una consuetudine.

Attraverso la persuasione verbale dei collaboratori, il *leader* può incoraggiare la fiducia nelle loro capacità come gruppo, attivare un coordinamento delle capacità del *team*, costruire la percezione tra i membri delle loro capacità di lavorare in modo integrato.

Inoltre altri due sono i fattori che contribuiscono allo sviluppo dell'efficacia collettiva: la dimensione del gruppo e la coesione, quest'ultima può contribuire ad una maggiore accettazione delle norme, dei ruoli assegnati e degli standard di prestazione.

Bandura (1997) definisce l'efficacia collettiva percepita come la convinzione condivisa che il gruppo del quale si fa parte sia capace di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinati risultati, riflette la capacità dei suoi membri di agire sinergicamente e coordinarsi. I giudizi sulle proprie abilità e su quelle altrui e la percezione di come i membri del gruppo siano capaci di operare insieme nel raggiungere risultati comuni sono elementi fondamentali per lo studio dell'efficacia collettiva.

Secondo Zaccaro, Blair Peterson e Zanas (1995) l'efficacia collettiva può essere definita come un *“senso di competenza collettiva condivisa tra gli uomini nel collocare, coordinare e integrare le loro risorse in una risposta concertata per rispondere a una specifica situazione”*.

Gli autori richiamano l'attenzione su una serie di elementi chiave:

- a) sistema di credenze condivise: informa che le persone sono influenzate dalle reali condizioni esterne e da come i membri del gruppo percepiscono e concordano nelle interpretazioni di queste condizioni;
- b) percezione delle competenze del gruppo nelle attività di coordinamento collettivo: rispecchia quanto i suoi membri sono convinti di essere capaci di scambiarsi informazioni, identificare strategie comuni, progettare e impegnarsi per obiettivi comuni;
- c) percezione delle risorse collettive di cui si dispone: rispecchia la percezione delle potenzialità di cui gli altri dispongono e di quanto siano inclini a contribuire con esse allo sforzo collettivo;
- d) la specificità situazionale di efficacia collettiva: l'efficacia collettiva trova in parte le sue radici nell'efficacia personale con la quale risulta correlata.

Le credenze degli individui sull'efficacia di gruppo influenzano la gestione delle loro risorse, i piani d'azione, le strategie che costruiscono nonché lo sforzo che impiegano nelle attività di gruppo.

Secondo Zaccaro, Blair, Peterson e Zanas le percezioni di efficacia collettiva emergono a partire da due tipologie di esperienze individuali: la prima riguarda la qualità delle esperienze precedenti, la seconda relativa alla natura dei processi e delle influenze sociali che operano all'interno del gruppo.

Secondo Bandura l'esperienza precedente può contribuire allo sviluppo dell'efficacia collettiva attraverso le esperienze dirette e le esperienze vicarie, ovvero con l'osservazione di gruppi simili.

Gibson (1999) individua quattro elementi che intervengono nella creazione delle credenze di efficacia collettiva:

1. le caratteristiche dei membri del gruppo (che hanno diverso status, esperienza, capacità e conoscenze);
2. le caratteristiche del gruppo (aspetti affettivi che connotano il gruppo);
3. le caratteristiche del compito (insieme di attività attraverso cui il gruppo deve raggiungere gli obiettivi);
4. le caratteristiche del contesto.

L'efficacia collettiva aumenta con lo sviluppo di nuove idee, la coesione del gruppo ed il conseguimento di obiettivi prestabiliti incoraggiando il raggiungimento di mete elevate (Borgogni, 2001), di contro i cambiamenti dovuti alla tecnologia elettronica e le interconnessioni globali a livello politico ed economico possono comprometterne lo sviluppo.

Valutare l'efficacia collettiva rispetto a quella individuale è sicuramente più adeguato per le organizzazioni dove è più alto il grado di interdipendenza come nelle aziende ospedaliere.

*“L'efficacia collettiva ha un ruolo vitale per la promozione della salute e la prevenzione delle malattie. Un approccio allargato alla salute deve dare alla gente le conoscenze, le capacità e l'efficacia collettiva necessaria a intraprendere iniziative sociali e politiche che migliorino la salute umana” (Caprara, 1997).*

Impegni sociali di questo tipo puntano ad aumentare la consapevolezza pubblica dei pericoli per la salute, a educare ed a controllare e soprattutto garantire il rafforzamento di regole che già esistono per la salute (Bandura, 1986).

## Riferimenti Bibliografici:

- Kara A., et al. (2007). *Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work*. "Journal of occupational health psychology", 12.3: 193; Bandura A., (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs;
- Bandura A., (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Basingstoke: Macmillan;
- Barling J., Loughlin C. and Kelloway E.K., (2002). *Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety*. "Journal of applied psychology", 87.3: 488;
- Bisio C., (2009). *Psicologia per la sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*. Firenze: Giunti;
- Borgogni L., (2001). *Efficacia organizzativa il contributo della teoria sociale cognitiva alla conoscenza delle organizzazioni*. Milano: Guerini e Associati;
- Caprara G.V., (1997). *Bandura*. Milano: Franco Angeli, pag. 63;  
carlobisio.com/wp-content/uploads/.../bisio-gruppo-clima-leadership-cap04.pdf;
- Cocozza A., (2004). *La riforma rivoluzionaria: leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Milano: Franco Angeli;
- Di Monaco R., Pilutti S., (2016). *Scommettere sulle persone la forza della leadership distribuita*, Milano: Egea;
- Dunbar, Roger LM., (1975.) *Manager's influence on subordinates' thinking about safety*, "Academy of Management Journal", 18.2: 364-369;
- Flin Rhonda, and Steven Yule, (2004). *Leadership for safety: industrial experience*, "BMJ Quality & Safety", 13.suppl 2: ii45-ii51;
- Flintro J., (2013). *The importance of good leadership in occupational safety and health*, OSH WIKI Networking Knowledge, Hamburg: The Cooperation Centre (Kooperationsstelle);
- Gabassi P. G., (2006). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano: Franco Angeli;
- Gentili L., (2007), *Il potere della leadership*, Roma: Armando, pag 90;
- Gibson, C.B. (1999). *Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures*, "Academy of Management Journal", 42.2: 138-152;
- Griffin M.A., Neal A., (2000). *Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation*, "J. Occup. Health Psychol", 5:347–358. doi: 10.1037/1076-8998.5.3.347
- Hoffmeister K., Gibbons A.M., Johnson S.K., Cigularov K.P., Chen P.Y., Rosecrance J.C., (2014). *The differential effects of transformational leadership facets on employee safety*, "Saf. Sci", 62:68–78. doi: 10.1016/j.ssci.2013.07.004;
- Hofmann, D.A. Morgeson F.P., (1999). *Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange*, "Journal of applied psychology", 84.2: 286;

- Hofmann, D.A., Morgeson F.P. and Gerras S.J., (2003). *Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar*, "Journal of Applied Psychology", 88.1: 170;
- Jiang L., Probst T.M., (2016). *Transformational and passive leadership as cross-level moderators of the relationships between safety knowledge, safety motivation, and safety participation*, "J. Saf. Res", 57:27–32. doi: 10.1016/j.jsr.2016.03.002;
- Kelloway, E.K., Mullen J. and Francis L., (2006). *Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety*, "Journal of occupational health psychology", 11.1: 76;
- Kreitner R. Kinicki A., (2013). *Comportamento organizzativo*, Milano: Apogeo, pag. 389;
- Lanterni V., De Carlo A., (2009). *Giustizia al bivio*, Milano: Franco Angeli;
- Mattila Markku, Marita Hyttinen, and Eeva Rantanen, (1994). *Effective supervisory behaviour and safety at the building site*, "International Journal of Industrial Ergonomics", 13.2: 85-93;
- Michael Judd H., et al. (2006). *Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication*, "Journal of Safety Research", 37.5: 469-477;
- Mullen J.E., and Kelloway E.K., (2009). *Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 82.2: 253-272;
- Parker S.K., Williams H.M. and Turner N., (2006). *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, "Journal of applied psychology", 91.3: 636;
- Simard M. and Marchand A., (1997). *Workgroups' propensity to comply with safety rules: The influence of micro-macro organisational factors*, "Ergonomics", 40.2: 172-188;
- Thompson R.C., Hilton T.F. and Witt L.A., (1998). *Where the safety rubber meets the shop floor: A confirmatory model of management influence on workplace safety*, "Journal of safety Research", 29.1: 15-24;
- Tomás J.M., Meliá J.L. and Amparo O., (1999). *A cross-validation of a structural equation model of accidents: organizational and psychological variables as predictors of work safety*, "Work & Stress", 13.1: 49-58;
- Yuzhong S., Chuanjing J., Koh T.Y., Rowlinson S. and Bridge A.J., (2017). *The Impact of Transformational Leadership on Safety Climate and Individual Safety Behavior on Construction Sites*, 15° International Megaprojects Workshop, California: Stanford Sierra Camp, June 5-7. doi: [10.3390/ijerph14010045](https://doi.org/10.3390/ijerph14010045);
- Zaccaro S.J. et al., (1995). "Collective efficacy", *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*, US: Springer, 305-328;
- Zanardi A., (2011). *Il coraggio di essere stupidi, nuovi modelli di leadership*, Milano: Tecniche Nuove.