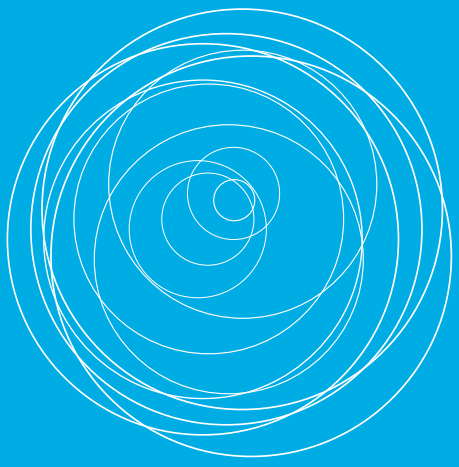
FONDAZIONE LHS
LEADERSHIP IN HEALTH & SAFETY
OSSERVATORIO

POSITION PAPER

LEADERSHIP

Leadership in health and safety: a ciascuno il suo stile



SETTEMBRE 2026 | **05**

A cura di

Guido Micheli, Professore Ordinario, School of Management del Politecnico di Milano
Juan Felipe Arellano Ramirez, Politecnico di Milano
Luisa Arellano Ramirez, Universidad Panamericana di Città del Messico

FONDAZIONE LHS
LEADERSHIP IN HEALTH & SAFETY

OSSERVATORIO

L'Osservatorio su Leadership e Cultura della Sicurezza è un progetto di Fondazione LHS avviato con la finalità di stimolare un dibattito sui temi di salute e sicurezza, in particolare sul piano culturale e presso i media, contribuendo a diffondere conoscenza, consapevolezza e attenzione su queste tematiche e incoraggiando il senso di responsabilità personale e collettivo.

È composto da esperti di cultura della sicurezza a livello industriale e accademico e da professionisti del mondo della comunicazione:

- Carlo Galimberti, professore di Psicologia Sociale della Comunicazione, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Claudio Micalizio, giornalista e direttore di Radio Roma
- Guido Micheli, professore di Progettazione e Gestione degli Impianti Industriali, Politecnico di Milano
- Paolo Parma, Amministratore Delegato Made HSE (Gruppo Marcegaglia)
- Stefano Guarnieri, ex CFO di Lilly Italia e Europa dell'Est e fondatore della Fondazione Lorenzo Guarnieri
- Simona Tosi, vicepresidente Associazione Sonia Tosi
- Luca Pagliari, giornalista e storyteller

Per maggiori info: https://www.fondlhs.org/osservatorio/

ABSTRACT

La leadership efficace è riconosciuta come un fattore determinante nel guidare persone e organizzazioni verso obiettivi comuni, incidendo non solo nelle prestazioni ma anche sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro: i leader contribuiscono infatti a plasmare culture che promuovono comportamenti sicuri e riducono gli incidenti, sia attraverso politiche formali sia dando l'esempio.

A partire dall'analisi empirica condotta su un vasto database di informazioni messo a disposizione da Fondazione LHS, questo paper vuole mettere in discussione la teoria ancora diffusa in tante aziende secondo cui la leadership sia definita da un insieme di tratti specifici "universali".

Al contrario, i risultati mostrano che non esiste un unico modo di essere leader in Health and Safety, ma diversi stili, tutti efficaci e rilevanti, influenzati dalle persone, dai contesti operativi e dalla cultura organizzativa.

SOMMARIO

1. Introduzione 4

2. Problema aperto: la sfida culturale 5

3. Cenni di metodologia 6

4. Risultati: correlazioni e archetipi 7

5. Implicazioni: verso una leadership pluralista 9

6. Conclusioni 11

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, le organizzazioni che operano in contesti ad alto rischio hanno compreso che i programmi di sicurezza fondati unicamente sulla conformità normativa non bastano per ottenere miglioramenti duraturi nei livelli di infortuni.

Questa consapevolezza ha favorito la transizione dal tradizionale ruolo del manager, centrato sul controllo tecnico e sulla verifica documentale, a quello del **safety leader: una figura capace di influenzare positivamente i comportamenti, condividere visione e promuovere una cultura della prevenzione**.[1] Mentre il manager amministra processi e adempimenti, il leader ispira e mette le persone in condizione di prendere decisioni sicure anche in assenza di supervisione diretta.

Ma che cosa significa concretamente essere un *safety leader*?

Questo paper prova a dare una risposta a questa domanda sulla base dell'analisi empirica[2] dei dati raccolti dalla Fondazione LHS di Saipem nell'ambito del programma di cambiamento culturale *Leadership in Health and Safety*, applicato da centinaia di aziende in tutto il mondo per sviluppare una leadership consapevole e diffusa.

1 Questo cambiamento è supportato da numerose evidenze provenienti dalla psicologia organizzativa e dagli studi sulla cultura della sicurezza, che mostrano come la maggior parte degli incidenti derivi da decisioni quotidiane prese sotto la pressione della produzione, da carenze comunicative e da valutazioni errate del rischio (J. Reason. Managing the risks of organizational accidents. Ashgate, 1997; D. Zohar. *Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions.* Accident Analysis & Prevention, 42(5):1517–1522, 2010. doi: 10.1016/j.aap.2009.12. 019).

2 I dettagli di tale analisi sono disponibili su richiesta: guido.micheli@polimi.it

2. PROBLEMA APERTO: LA SFIDA CULTURALE

Secondo la definizione di Ronald Heifetz[3], la leadership è "la pratica con cui un gruppo affronta sfide difficili o complesse, che spesso richiedono un cambiamento di valori, credenze o comportamenti" e assume un ruolo fondamentale qualora tali sfide siano di tipo "adattivo", ossia non risolvibili attraverso le competenze già disponibili (nel cui caso il problema può considerarsi di natura "tecnica"), ma richiedano lo sviluppo di nuove capacità e la responsabilità da parte di tutti gli stakeholder[4].

Questa considerazione vale soprattutto laddove si parli di "cambiamento", ossia di un gap da colmare attraverso capacità non ancora disponibili. Da questo punto di vista, la sicurezza sul lavoro è sicuramente una sfida adattiva, perché presenta una componente tecnica, ma soprattutto richiede un cambiamento culturale e comportamentale.

E, proprio perché riguarda i comportamenti, rappresenta anche un'opportunità: questi possono essere influenzati dal contesto - non solo ambientale e procedurale, ma anche umano e relazionale.

In questo quadro, la presenza di persone capaci di ispirare, guidare e promuovere comportamenti sicuri è essenziale.

Tuttavia, nonostante sia oggi riconosciuta come un fenomeno dipendente dal contesto, spesso si associa la leadership al mero possesso di capacità personali (ad esempio di analisi, di ascolto, di relazione, coraggio...) e di strumenti (come potere, autorità, persuasione, influenza, ...).

Persiste infatti ancora in molti ambienti aziendali il **mito del "Grande Uomo"**: una teoria del secolo scorso che attribuisce la leadership a qualità innate e straordinarie, ritenendo che i leader siano "nati per guidare". Questa visione - superata dalle evidenze scientifiche e lontana da un mondo che valorizza diversità e unicità - rischia di produrre un effetto collaterale: far percepire la leadership come un **ideale irraggiungibile**, inibendo molte persone dal sentirsi legittimate a esercitarla.

Questo studio - che individua almeno tre modi diversi ed efficaci di essere safety leader - può aiutare a superare tale ostacolo e a sostituire un

3 Founding Director, Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University King Hussein Bin Talal Senior Lecturer in Public Leadership.
4 La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità Heifetz, Linsky, Alexander Grashow, 2009.

modello rigido con un approccio più realistico, inclusivo e motivante.

In altre parole, lo studio suggerisce uno stile di leadership flessibile, che sappia navigare nell'incertezza senza pretendere di avere tutte le risposte, ma che crei le condizioni affinché le soluzioni emergano in modo collettivo, mobilitando l'intelligenza, la creatività e l'energia del gruppo verso obiettivi condivisi e significativi.

3. CENNI DI METODOLOGIA

L'analisi si è basata sulle risposte di **5.543 partecipanti** – tutti leader a diversi livelli organizzativi e contesti operativi, attivi sia in Italia che all'estero - al **Safety Leadership Profiler**, uno strumento psicometrico progettato da Saipem e Fondazione LHS e validato scientificamente dall'Università Cattolica del Sacro Cuore. Il questionario valuta l'autopercezione dei comportamenti di leadership rispetto a sette "competenze chiave"[5]:

1. Creazione della Safety Vision
2. Focalizzazione sulla sicurezza
3. Capacità di influenzare e ispirare gli altri
4. Credibilità e affidabilità
5. Orientamento al team
6. Comunicazione efficace
7. Feedback e riconoscimento

La metodologia ha previsto analisi di correlazione e tecniche di clustering per individuare archetipi naturali e mappare percezioni e pattern ricorrenti nelle dinamiche di leadership.

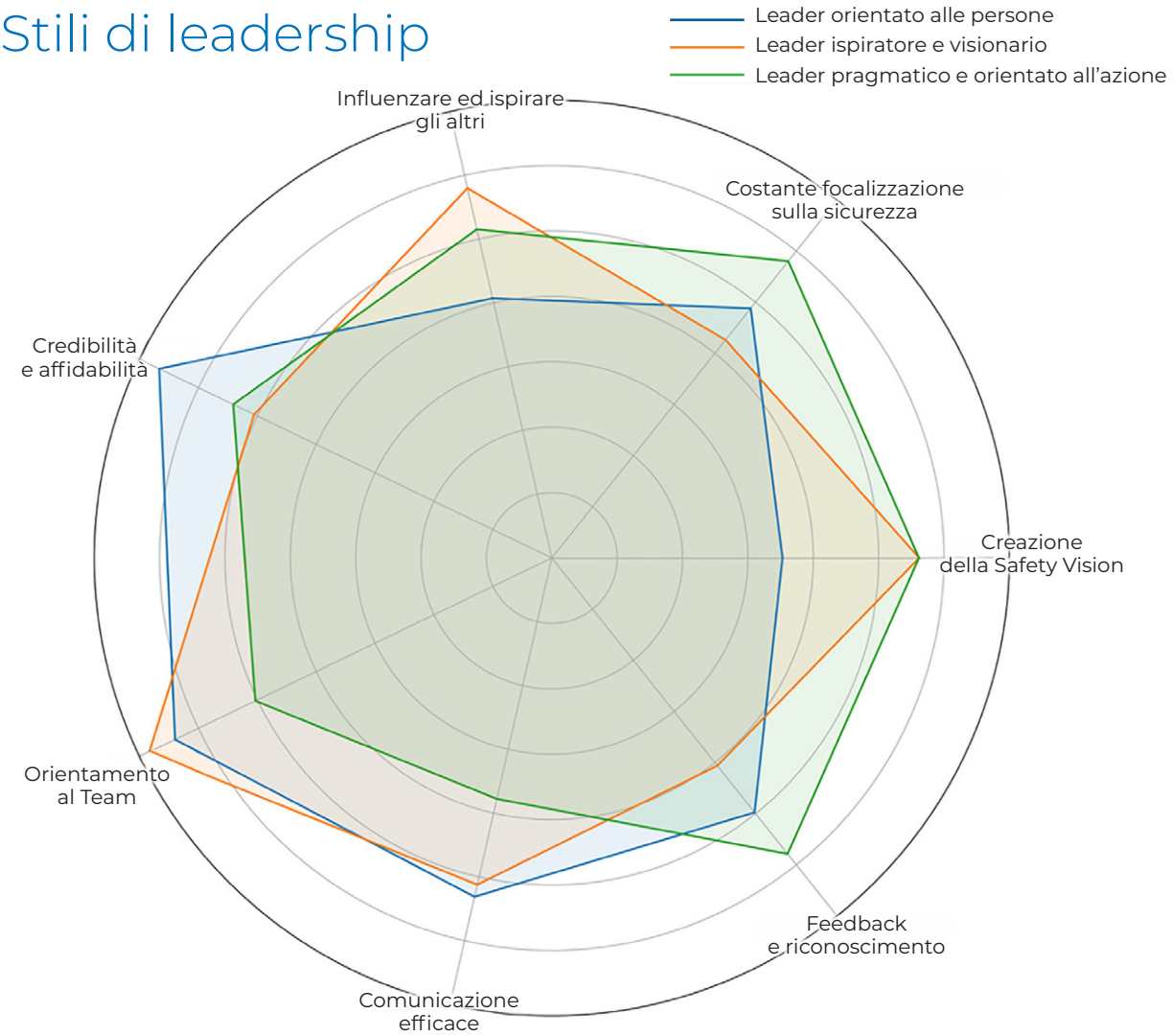
5 Queste sette competenze chiave del safety leader - necessarie a modificare i comportamenti, costruire una cultura positiva della sicurezza e consentire di realizzare la safety vision - sono state elaborate da Saipem e Fondazione LHS sulla base delle ricerche condotte durante lo sviluppo della metodologia Leadership in Health and Safety.

4. RISULTATI: CORRELAZIONI E ARCHETIPI

Tutte le competenze mostrano correlazioni positive e statisticamente significative, rivelando un modello integrato: **i leader efficaci tendono a ottenere buoni risultati in più aree tra loro connesse**. La correlazione più forte emerge tra credibilità/affidabilità e orientamento al team, indicando che un leader credibile non è soltanto competente, ma anche attento a costruire fiducia, coesione e sicurezza psicologica. Inoltre, è emerso un dato significativo: la comunicazione efficace appare come il comune denominatore, la qualità trasversale che aggiunge valore.

Forse ancora più interessante, l'analisi dei cluster ha permesso di identificare **tre archetipi distinti**, ciascuno caratterizzato da pattern specifici di punti di forza. Questi archetipi confermano la **natura contestuale e dinamica** della leadership, mostrando come profili diversi contribuiscano in modo complementare alla vita organizzativa.

Stili di leadership



Leader orientato alle persone

Mostra buone prestazioni in termini di credibilità, orientamento al team e comunicazione.

È un leader vicino ai lavoratori, impegnato, collaborativo e trasparente. Rappresenta il prototipo della **leadership di servizio**: guida non imponendo, ma sostenendo e aiutando i colleghi.

Leader pragmatico e orientato all'azione

È forte nella focalizzazione sulla sicurezza e utilizza in modo efficace feedback e riconoscimento. L'essenza di questo leader è portare risultati, essere responsabile e garantire che ciò che viene promesso venga effettivamente fatto.

È, in sostanza, il leader che tiene insieme l'**operatività**, quello che ispira fiducia perché le sue azioni non sono improvvisate, quello che usa anche la comunicazione in modo pragmatico.

Il leader ispiratore e visionario

Genera visione, ispira e dà un senso profondo alla sicurezza. Qui è il lato umano a pesare di più: **empatia, onestà, positività**. È il capo che si preoccupa di come stanno le persone, che entra in sintonia con il team perché ascolta, riconosce e motiva.

Si connette a livello emotivo, e questo fa sì che le persone **desiderino restare** e, in un certo senso, riescano a reggere la pressione perché sentono che **qualcuno è dalla loro parte**.

5. IMPLICAZIONI: VERSO UNA LEADERSHIP PLURALISTA

I risultati confermano in modo evidente che non esiste un solo stile di leadership in Health and Safety, ma almeno tre modelli naturali, tutti validi e utili.[6] Emerge la necessità di superare l'idea di modelli rigidi di leadership e riconoscere che **un'azienda funziona meglio quando stili diversi coesistono**, senza cercare di uniformare o soffocare questa diversità. Ne derivano alcune significative implicazioni:

1. Livello individuale

- Ogni persona può riconoscersi in uno dei tre archetipi come punto di partenza legittimo e realistico.
- Non è necessario aspirare a un modello ideale "perfetto": la leadership è un percorso di valorizzazione dei propri punti di forza e di sviluppo delle altre competenze.

2. Livello organizzativo

- Le aziende possono superare modelli rigidi e standardizzati e favorire la convivenza di stili diversi.
- La diversità degli stili è un valore: amplifica resilienza, adattamento e capacità collettiva di gestione del rischio.

3. Livello formativo/educativo

- Pur restando importanti tutte le sette competenze, i percorsi formativi possono essere personalizzati, costruendo attività mirate che rafforzino il proprio stile senza snaturarlo.

Fermo restando, dunque, l'importanza che il leader parta da un modello che sente vicino al proprio modo di essere, è bene che in ogni caso sviluppi il più possibile tutte le competenze, ma anche che si circondi di collaboratori con stili potenzialmente diversi dal proprio, sfruttando quindi una sorta di "leadership di team".

Sempre secondo Heifetz, infatti, per affrontare al meglio sfide "adattive", occorre:

- Analizzare il problema scomponendolo tra parte "tecnica" - quindi risolvibile dal sistema attraverso conoscenza e tecnologie disponibili – e parte "adattiva", che richiede cioè l'impiego della propria leadership

6 Questi tre cluster sono emersi sulla base di un questionario che indaga sette parametri prestabiliti. Ampliando ulteriormente la ricerca, si potrebbero configurare ulteriori modelli validi.

per orientare un'evoluzione profonda delle convinzioni, dei comportamenti e dei valori;

- Ampliare il perimetro di ciò che si sta affrontando e coinvolgere tutti gli steakholders, considerandone il punto di vista.

In entrambi questi passaggi, è fondamentale poter scegliere quale stile di leadership sia più utile esercitare in ciascun contesto per affrontare sfide complesse – quali, appunto, un cambiamento culturale - e, parallelamente, costruire fiducia, ricercare alleanze e gestire tensioni e conflitti.

6. CONCLUSIONI

L'analisi fornisce solide evidenze empiriche a sostegno di una visione della **leadership come fenomeno flessibile, contestuale e relazionale**. L'abilità di comunicare, costruire fiducia e adattare il proprio approccio emerge come leva strategica per guidare persone e organizzazioni verso livelli più elevati di sicurezza.

Essere leader non significa essere perfetti in tutto, ma partire dal proprio stile naturale, svilupparne i punti di forza e contribuire al contesto in modo autentico, valorizzando le dimensioni proprie a ciascuno. Non solo, è importante saper adattare il proprio stile al contesto in cui ci si trova, perché ciò che funziona in un determinato ambiente potrebbe non funzionare in un altro. Essere leader richiede, insomma, **apertura mentale, umiltà, capacità di apprendere e connettere**. E non riguarda solo i vertici: ogni persona che si fa carico di una sfida collettiva, che agisce con responsabilità, sta già esercitando leadership.

Per le organizzazioni, riconoscere e valorizzare questa pluralità di modelli è un passo essenziale per promuovere una **leadership diffusa, inclusiva e realmente capace di incidere sulla cultura della sicurezza**, valorizzando il capitale umano e l'intelligenza collettiva.

FONDAZIONE LHS
LEADERSHIP IN HEALTH & SAFETY
OSSERVATORIO

Fondazione LHS
Via Luigi Russolo, 5
20138 Milano
info@fondlhs.org

www.fondlhs.org