PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6152 di Mercoledì 16 settembre 2026

L'effetto della peer pressure sulla gestione del rischio sul lavoro

Oltre le procedure e le norme: come l'influenza dei colleghi e i fattori psicosociali condizionano i comportamenti di sicurezza sul lavoro, trasformando la percezione del rischio e il rispetto delle regole praticate sul campo.

La sicurezza sul lavoro viene spesso descritta come una questione di procedure, formazione, dispositivi di protezione e rispetto delle regole. Tuttavia, tra ciò che un'organizzazione prescrive e ciò che le persone fanno realmente esiste uno spazio nel quale intervengono fattori psicologici e sociali. Uno dei quali, non trascurabile, è l'influenza dei colleghi.

Un lavoratore può sapere perfettamente che una determinata procedura è necessaria, conoscere i rischi associati a una mansione e avere ricevuto una formazione adeguata, ma scegliere comunque di comportarsi diversamente per aderire al comportamento e le procedure assunti dai colleghi. È il fenomeno della peer pressure, o pressione dei pari: l'influenza, esplicita o implicita, esercitata dal gruppo sulle decisioni e sui comportamenti del singolo.

Nel contesto della sicurezza, questa influenza può essere particolarmente rilevante. Il gruppo può infatti diventare un potente fattore protettivo, incoraggiando comportamenti sicuri, ma può anche trasformarsi in un fattore di rischio quando rende accettabili scorciatoie, violazioni o sottovalutazioni del pericolo.

Diverse ricerche sulla sicurezza occupazionale confermano che i fattori sociali e di gruppo hanno un ruolo significativo nel determinare il comportamento sicuro.

Per comprendere la peer pressure è utile distinguere tra regole formali e norme sociali.

Le prime sono contenute nelle procedure aziendali, nei regolamenti e nelle istruzioni operative. Le seconde derivano invece da ciò che, all'interno di un gruppo, viene percepito come normale, appropriato o accettabile.

Un lavoratore può sapere che il comportamento corretto consiste nell'utilizzare un determinato DPI, effettuare un controllo o rispettare una specifica sequenza operativa. Ma se osserva sistematicamente colleghi esperti ignorare quella procedura, o anche soltanto dei pari, può progressivamente modificare la propria percezione di ciò che è necessario.

La domanda implicita diventa: "Se nessuno lo fa, perché dovrei farlo io?"

È proprio questa distanza tra ciò che le persone pensano di dover fare e ciò che vedono fare agli altri a essere particolarmente importante.

Diversi studiosi hanno esplorato il ruolo delle norme sociali nella sicurezza, distinguendo tra norme descrittive, ovvero ciò che gli altri fanno, e norme ingiuntive, cioè ciò che gli altri ritengono che si dovrebbe fare. I risultati hanno mostrato che le norme descrittive dei colleghi possono influenzare successivamente i comportamenti proattivi di sicurezza.

La pressione dei pari non richiede necessariamente che qualcuno dica esplicitamente di adeguarsi al gruppo di lavoro.

È spesso sufficiente osservare ripetutamente determinati comportamenti.

Immaginiamo un reparto nel quale, per rispettare i tempi di produzione, gli operatori abbiano sviluppato una procedura informale più rapida rispetto a quella prevista. Un nuovo lavoratore potrebbe inizialmente rispettare scrupolosamente la procedura ufficiale. Dopo alcune settimane, però, osservando colleghi e supervisori adottare sistematicamente la scorciatoia, potrebbe iniziare a considerarla non soltanto accettabile, ma normale.

Il fenomeno è particolarmente problematico quando la violazione non produce immediatamente conseguenze negative.

Ogni volta che una persona aggira una procedura e "non succede nulla", il comportamento può essere implicitamente rinforzato. Se lo stesso comportamento viene osservato negli altri, il processo diventa ancora più potente.

La sicurezza, quindi, non viene appresa soltanto attraverso la formazione. Viene appresa anche attraverso l'osservazione quotidiana dei comportamenti altrui.

Il gruppo può spingere anche verso comportamenti sicuri. La peer pressure non ha necessariamente una connotazione negativa.

Lo stesso meccanismo sociale che può favorire una violazione può essere utilizzato per promuovere comportamenti sicuri.

Se in un gruppo è normale fermarsi davanti a una condizione pericolosa, controllare reciprocamente i DPI, segnalare un near miss o chiedere chiarimenti prima di procedere, anche il nuovo membro sarà incentivato ad adeguarsi.

La pressione sociale diventa quindi una risorsa per la prevenzione.

Questo risultato suggerisce un elemento importante per la gestione della sicurezza: non è sufficiente chiedere al singolo lavoratore di essere responsabile. Occorre costruire gruppi nei quali il comportamento responsabile sia socialmente sostenuto.

Pubblicità

La peer pressure opera anche attraverso il bisogno psicologico di appartenenza.

Il lavoratore non è soltanto un individuo che prende decisioni razionali sulla base del rapporto tra rischio e beneficio. È anche membro di un gruppo e, come tale, tende a cercare riconoscimento, accettazione e coerenza con gli altri.

Questo può diventare particolarmente importante nei gruppi caratterizzati da una forte identità professionale.

Un lavoratore che interrompe continuamente un'attività per controllare ogni passaggio potrebbe essere percepito dai colleghi come eccessivamente prudente. Chi segnala un comportamento rischioso potrebbe essere considerato un "problematico". Chi insiste sul rispetto di una procedura potrebbe essere accusato di rallentare il lavoro.

Il rischio è che la sicurezza venga trasformata in una questione di identità sociale.

La scelta non diventa più soltanto tra sicurezza e non sicurezza, ma si arriva a chiedersi "Che tipo di collega sarò se mi comporto in questo modo? Come mi giudicheranno gli altri?"

Quando la norma del gruppo entra in conflitto con la norma aziendale di sicurezza, la pressione sociale può quindi spingere il lavoratore verso la conformità al gruppo.

Il rapporto tra influenza sociale, comportamenti rischiosi e caratteristiche individuali è particolarmente interessante nei lavoratori giovani.

Il nuovo lavoratore non impara soltanto come si fa il lavoro. Impara anche come quel gruppo considera il lavoro.

Se il messaggio implicito è "qui abbiamo sempre fatto così", la socializzazione organizzativa può consolidare rapidamente comportamenti che non coincidono necessariamente con le procedure ufficiali.

Il ruolo dei supervisori

La pressione dei pari non agisce in isolamento. Il comportamento dei colleghi viene interpretato alla luce dei segnali provenienti dall'organizzazione e, soprattutto, dai supervisori.

Questo significa che un supervisore non comunica la priorità attribuita alla sicurezza soltanto attraverso ciò che dice durante una riunione. Comunica anche attraverso ciò che tollera.

Se un responsabile richiama formalmente i lavoratori al rispetto delle procedure ma, nella pratica, lascia correre le violazioni quando la produzione è in ritardo, il messaggio ricevuto dal gruppo è ambiguo. La norma ufficiale dice una cosa; la norma comportamentale ne comunica un'altra.

Al contrario, un supervisore che interrompe un'attività rischiosa anche quando ciò comporta un costo produttivo rende visibile la priorità attribuita alla sicurezza.

Dalla pressione dei pari alla sicurezza condivisa

La gestione della sicurezza dovrebbe quindi cercare di trasformare la peer pressure da possibile fattore di rischio a meccanismo di protezione.

Un primo intervento consiste nel rendere visibili i comportamenti sicuri. Non soltanto attraverso campagne informative, ma valorizzando concretamente chi segnala un rischio, ferma un'attività pericolosa o aiuta un collega a lavorare in condizioni più sicure.

Un secondo elemento riguarda la sicurezza psicologica. Se i lavoratori temono conseguenze negative quando esprimono dubbi o criticano una modalità operativa, sarà difficile che possano prendere iniziative o esercitare un'influenza positiva sui colleghi.

Conclusioni

La peer pressure dimostra che la sicurezza sul lavoro è in parte un fenomeno sociale.

Le persone osservano i colleghi, interpretano ciò che fanno, deducono cosa sia accettabile e modificano di conseguenza il proprio comportamento. Per questo motivo, una cultura della sicurezza non può essere costruita soltanto attraverso procedure, formazione e controlli.

Se il gruppo considera normale rischiare, il singolo dovrà compiere uno sforzo psicologico per comportarsi diversamente. Se invece il gruppo considera normale proteggersi reciprocamente, segnalare i pericoli e fermarsi quando qualcosa sembra non funzionare, la pressione sociale può diventare una delle risorse più efficaci della prevenzione.

La domanda, quindi, non dovrebbe essere soltanto "Perché questo lavoratore non ha rispettato la procedura?", ma anche quale sia stata l'influenza di colleghi e superiori tramite procedure, atteggiamenti e comportamenti condivisi.

Questo tipo di analisi rappresenta un importante contributo alla cultura della sicurezza. Non ci si può limitare a studiare l'errore del singolo, ma occorre analizzare le dinamiche sociali che rendono alcuni comportamenti normali, desiderabili e replicabili.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del lavoro e delle Organizzazioni, esperto in Psicologia della salute organizzativa e Psicologia della sicurezza sul lavoro.

 Licenza Creative Commons
I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.