

# **Anticorruzione, performance e benessere organizzativo**

## **IL CLIMA ETICO.**

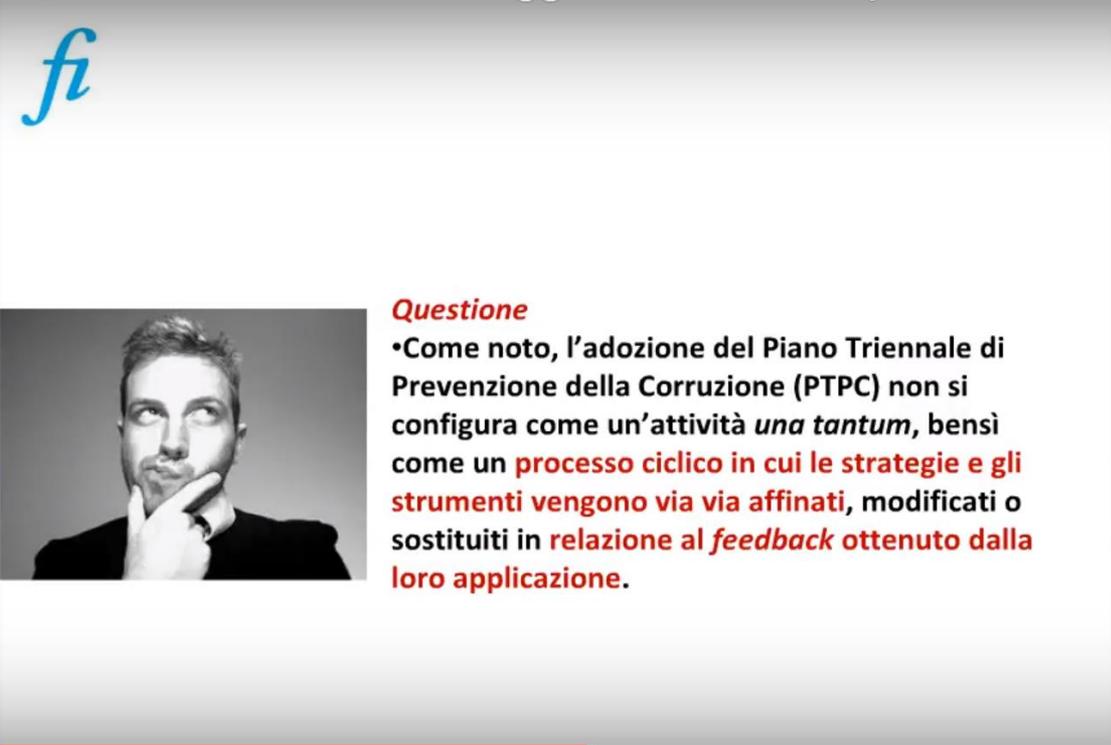
**Meccanismi di influenzamento dei processi decisionali.**

**Focus su: «bias cognitivi» e «malleabilità nella categorizzazione delle azioni»**



## IL CLIMA ETICO: **RISORSE DISPONIBILI**

Slide-DiRienzo-ClimaEtico-20170614.pptx  
14/06/2017 - Il clima etico. Soggetti e strumenti per misurare il contesto inte...



**Questione**

- Come noto, l'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) non si configura come un'attività *una tantum*, bensì come un **processo ciclico in cui le strategie e gli strumenti vengono via via affinati, modificati o sostituiti in relazione al feedback ottenuto dalla loro applicazione.**

Video (1)  
Massimo Di Rienzo

35:45 / 1:27:08

ifel  
Fondazione ANCI

Webinar IFEL del 14 giugno 2017

<https://www.youtube.com/watch?v=AYkRsyTWsM&t=6s>

Materiali didattici

## IL CLIMA ETICO: RISORSE DISPONIBILI

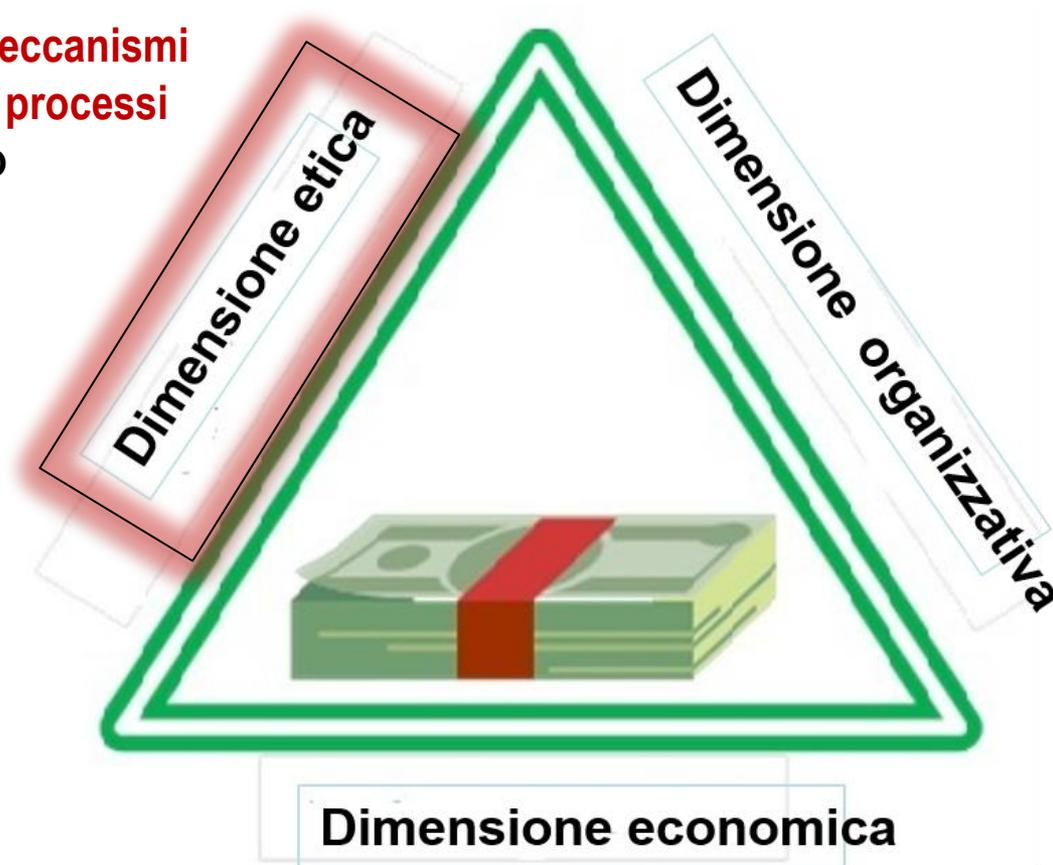


- Questionario di valutazione del clima etico 2.0 @ spazioetico (2017)
- Risorse @spazioetico (2014-2017)
- La disonestà delle persone oneste (2015)



- Il nostro modello di analisi della corruzione prende in considerazione tre “**dimensioni**”, che spiegano la complessità di questo fenomeno:
- la dimensione **organizzativa**, quella **economica** e quella **etica**.
- E' il cosiddetto “**triangolo della corruzione**”.

Il «**clima etico**» ed i **meccanismi di influenzamento dei processi decisionali** li trattiamo nell'ambito della...



*fi*

**Marta**



**Sofia**



- **Marta è una funzionaria che da poco lavora presso l'Ufficio anagrafe del Comune di Caciucco.**
  - **In questa prima fase si è trovata a gestire le procedure di iscrizione anagrafica di cittadini comunitari. Il suo lavoro è a contatto con il pubblico che è composto, per lo più, da persone che, non parlando italiano, hanno difficoltà a comprendere quali documenti debbano produrre.**
  - **Nel caso specifico di persone che non hanno un posto di lavoro, un documento piuttosto difficile da produrre è la copia dell'assicurazione sanitaria.**
- **Sofia, una ragazza greca di cui Marta si era occupata, non avendo capito che doveva produrre quel documento e non sapendo come ottenerlo, è dovuta tornare molte volte presso quell'ufficio e Marta si è sentita di doverla aiutare.**

*fi*

**Marta**



**Sofia**



- **MMM...**

- **CONOSCI QUALCHE ASSICURATORE PRIVATO DOVE POTREI ANDARE?**
- **IO NON SO DOVE ANDARE...**



**...quali istruzioni sono state fornite a Marta (agente) dal suo principale (Comune)?**

Il comma 3 dell'articolo 12 del **Codice di Comportamento** stabilisce che:

- il dipendente che svolge la sua attività lavorativa in un'amministrazione che fornisce servizi al pubblico cura il rispetto degli standard di qualità e di quantità fissati dall'amministrazione anche nelle apposite carte dei servizi.
- Il dipendente opera al fine di assicurare la continuità del servizio, **di consentire agli utenti la scelta tra i diversi erogatori** e di fornire loro informazioni sulle modalità di prestazione del servizio e sui livelli di qualità.

**L'IMPARZIALITA'**

**Serve, tra le altre cose, a preservare l'integrità dei meccanismi di mercato**



**...quali altre istruzioni sono state fornite a Marta (agente) dal suo principale (Comune)?**

Il comma 1 dell'articolo 12 del **Codice di Comportamento** stabilisce che:

- Il dipendente in rapporto con il pubblico si fa riconoscere attraverso l'esposizione in modo visibile del badge od altro supporto identificativo messo a disposizione dall'amministrazione, salvo diverse disposizioni di servizio, anche in considerazione della sicurezza dei dipendenti, **opera con spirito di servizio, correttezza, cortesia e disponibilità.**

### **IL BUON ANDAMENTO**

**Una efficace relazione con il pubblico, in questo caso da intendersi come «PRESA IN CARICO DELL'UTENTE» che esprime determinati fabbisogni di accompagnamento, determina il buon andamento di un ufficio.**

fi

Marta sta entrando in un pericoloso ginepraio...



BUON ANDAMENTO

IMPARZIALITA'



- Da una parte, deve adempiere al suo compito di operatore pubblico “**al servizio**” dell’utenza (art. 12, **comma 1**, CdC PA)

- Dall’altra, deve «**consentire**», NON «orientare» la scelta tra diversi soggetti erogatori (art. 12, **comma 3**, CdC PA)



## in ambito PUBBLICO, cosa intendiamo per “selezione avversa”?

**UN AGENTE  
PUBBLICO**

- ...la dipendente che da poco lavora presso l'anagrafe del Comune di Caciucco...

**MODIFICA LE  
CONDIZIONI DI  
CONCORRENZIALITA'  
DI UNA PARTE DEL  
SETTORE PRIVATO  
LOCALE**

- ...per determinare un vantaggio di un soggetto o di un gruppo di soggetti (ai quali può essa stessa appartenere o meno)...

**PROVOCANDO UNA  
SELEZIONE DEI  
CONCORRENTI**

- ...alcuni dei quali si troveranno in una posizione di vantaggio rispetto agli altri...

**SFAVOREVOLE PER  
LA PARTE  
PUBBLICA**

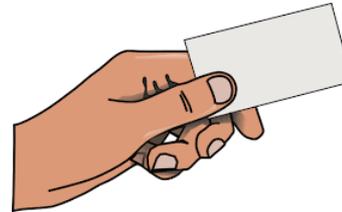
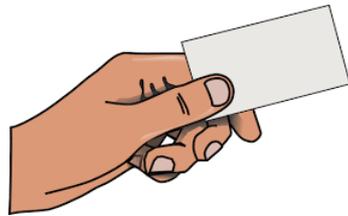
- ...in quanto resteranno in piedi solo i concorrenti disposti a violare le regole.

# fi

## Doctor Wolf

## Marta

## Francesca



- Chiedendo a uno **specialista del dipartimento, il dottor Lupi**, Marta viene a sapere che uno dei tanti assicuratori locali gli ha messo a disposizione dei **biglietti da visita** da consegnare ai richiedenti, nel caso si trovassero a dover produrre questo tipo di documento che è notoriamente complesso da ottenere.
- Gli ha assicurato che i propri agenti sono in grado di produrre documentazione in tempi brevissimi a un costo relativamente contenuto.
- A Marta viene in mente di **consigliare a Francesca quell'assicuratore privato**, consegnandole uno di quei biglietti da visita.



## Possibili decisioni alternative

- Decide di consegnare il biglietto e, in cambio, richiede una percentuale per ogni utente che l'assicuratore gestirà per merito suo.
- Decide di consegnare il biglietto ritenendo, il suo, un gesto di empatia nei confronti di una utente in difficoltà.
- Marta decide di NON consegnare il biglietto e mette a disposizione una lista di assicuratori locali.

**PERCHE' LE PERSONE, SPESSO, DECIDONO DI CONSEGNARE IL BIGLIETTO?**

fi



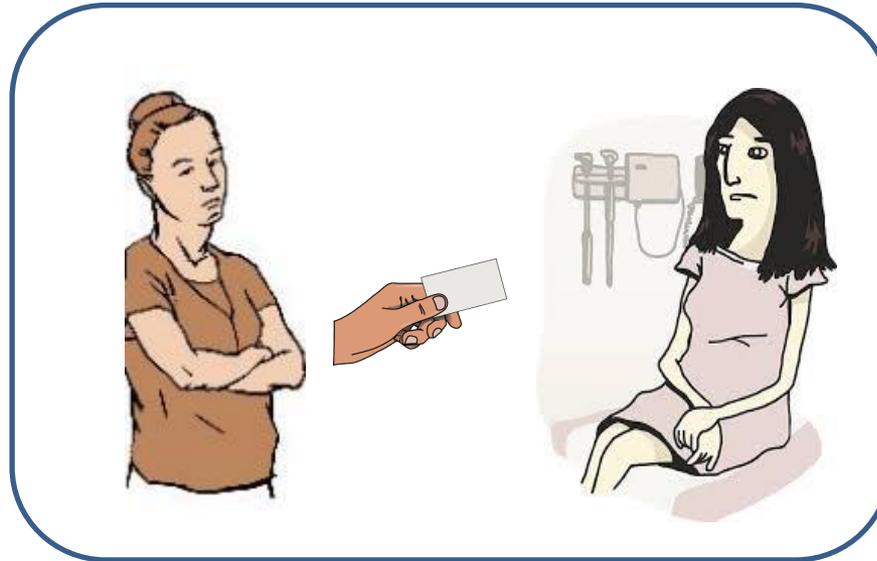
La pressione generata dal contesto produce un **BIAS COGNITIVO**

Il BIAS in psicologia cognitiva indica un **giudizio** (o un pregiudizio), **non necessariamente corrispondente all'evidenza**, sviluppato **sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso**, anche se non logicamente o semanticamente connesse tra loro, che porta dunque a un **errore di valutazione** o a mancanza di oggettività di giudizio.

fi

...IL «BIAS» COGNITIVO...

Marta

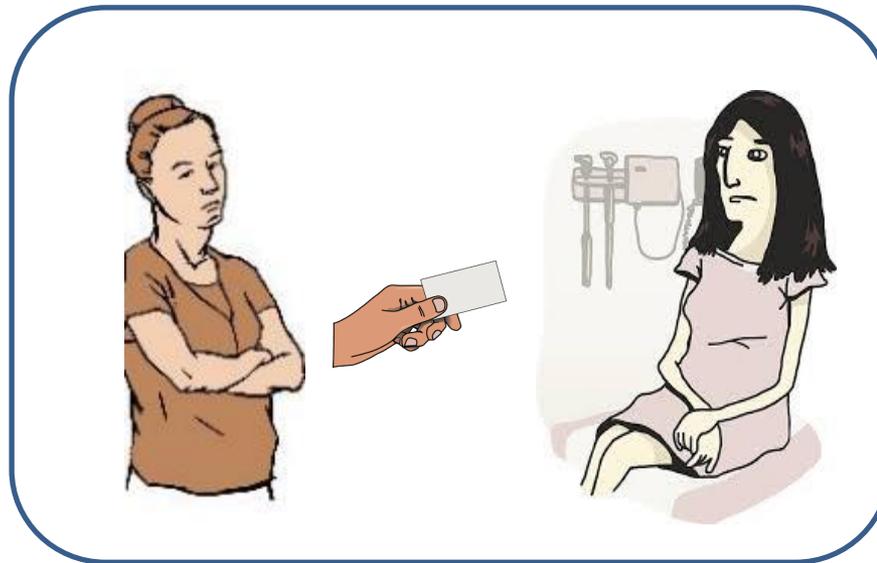


Francesca

- ...se consideriamo solo le «implicazioni» di **breve periodo...**
- ...l'effetto della consegna del biglietto da visita sarà, presumibilmente, la **soddisfazione dell'utente.**
- Inoltre, ritiene che la sua **esperienza** sia una valida «**fonte di ispirazione**»: «*Se è andata bene una volta...*»
- **Marta ritiene di avere tutte le informazioni che le occorrono per prendere una decisione.**

fi

Marta



Francesca

- Purtroppo Marta è in **errore!** Ed è colta da un tipico «**bias cognitivo**»!
- ...se avesse considerato, infatti, anche le «implicazioni» di **medio-lungo periodo**,
- ...l'effetto di una «**PRASSI CONSOLIDATA**» nell'orientamento al privato sarebbe stato l'innescò di una **alterazione dei meccanismi del mercato degli assicuratori privati...**
- ...con la **soddisfazione di un operatore privato...**
- ...ma con la **estrema insoddisfazione da parte di tutto gli altri competitor.**





## BIAS COGNITIVI. UNA TRAPPOLA CHE INFLUENZA LE DECISIONI

### ECCESSO DI FIDUCIA



#### IL BIAS DI MARTA

**Overconfidence** in decision making comes from believing you have more accurate and complete information than you actually do.

Fonte:

<https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/01/08/three-ways-overconfidence-can-make-a-fool-of-you/#31d48e4c37fb>

**Eccesso di fiducia (overconfidence)**: è l'eccessiva fiducia nelle nostre valutazioni e nei nostri giudizi. Deriva dal credere che **abbiamo informazioni più accurate e complete di quanto non siano realmente**. È il bias forse più diffuso e, per molti versi, devastante.

Fonte: [https://nuovoutile.it/bias\\_cognitivi/](https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/)

## L'ILLUSIONE DI SCEGLIERE



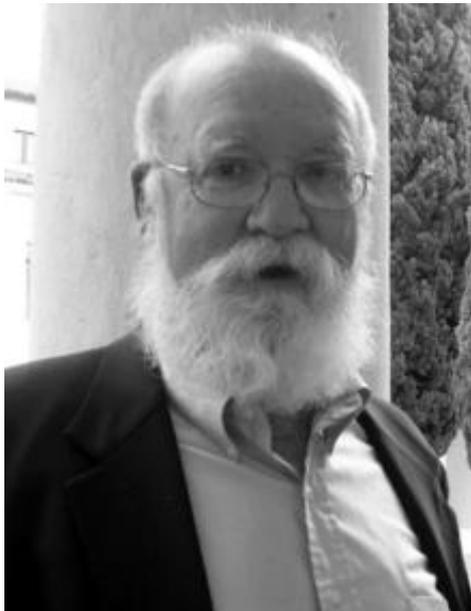
Benjamin Libet (1916-2007)

- Nel 1977 il neurofisiologo e psicologo statunitense **Benjamin Libet** effettuò un esperimento che sarebbe diventato piuttosto famoso e controverso.
- Questo esperimento consisteva nello studio del **particolare momento in cui l'azione diventa consapevole**.
- Il soggetto, guardando un **orologio**, deve riferire il tempo cronometrico della sua intenzione cosciente di agire.
- Gli viene chiesto di **compiere un'azione semplice** (ad esempio flettere un dito) **senza decidere preventivamente quando agire**, in modo da poter **separare il processo di preparazione dell'azione da quello dello svolgimento dell'azione stessa**



- Dai risultati del test, e da altri risultati raccolti in precedenza, risulta che il **processo di volizione** (il potenziale di prontezza motoria) comincia **550 ms** prima dell'azione.
- Lo sconcertante risultato rivela che la **consapevolezza** inizia in media solo **200 ms** prima dell'azione.
- Dunque noi **cominciamo a volere prima di rendercene conto**;
- come spiegare questi 350 ms di scarto tra il tempo soggettivo della decisione e il tempo neurale?

## L'ILLUSIONE DI SCEGLIERE

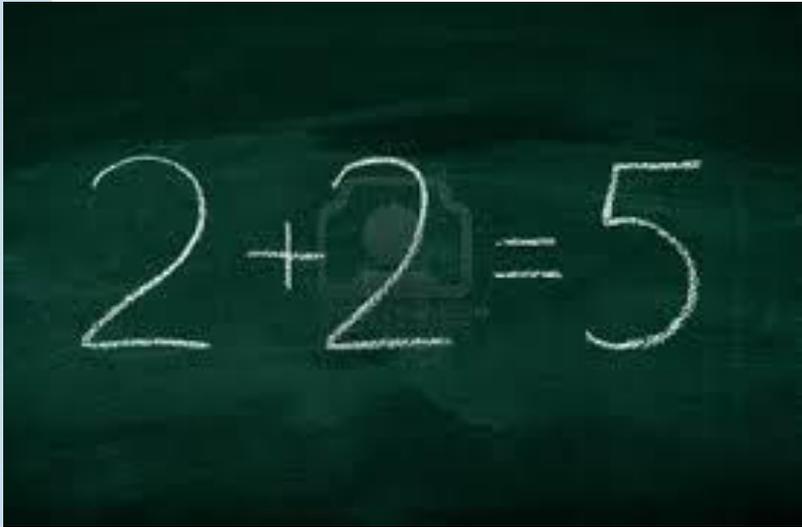


Daniel Clement Dennett

- **Il libero arbitrio se esiste, non inizia come azione volontaria.**
- La **decisione** è in realtà un'**illusione**, la "coscienza è fuori dal giro".
- Daniel Dennett rivolta l'approccio classico con queste parole: "*L'azione inizialmente viene avviata in qualche parte del cervello, e subito partono i segnali verso i muscoli, che si fermano un istante sulla loro strada per dire a voi, l'agente cosciente, che cosa succede (ma, come tutti i buoni ufficiali, fanno in modo che voi, il **goffo presidente**, conserviate l'illusione di essere quello che ha dato il via a tutto)*".

fi

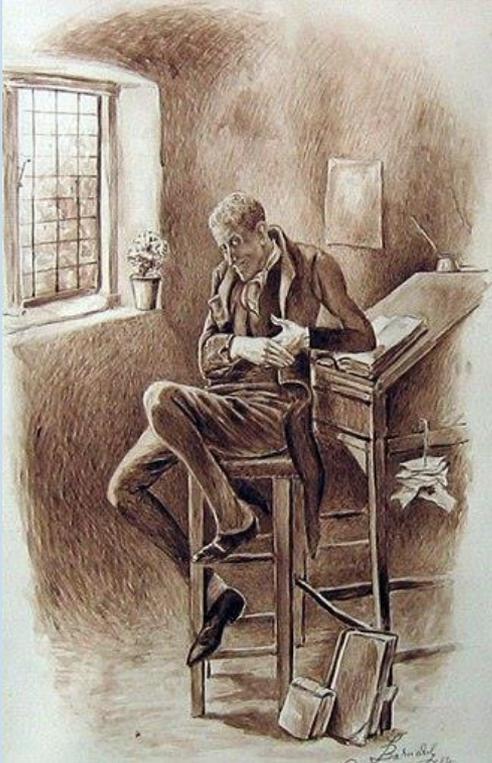
## L'ILLUSIONE DI SCEGLIERE



$2 + 2 = 5$

- Se, almeno in parte, queste teorie ci mostrano una realtà inconsueta, possiamo dire, insieme a Rolland, che “**Noi non scegliamo affatto. Il nostro destino sceglie. Ed è saggezza mostrarci degni della sua scelta, qualunque essa sia**”.
- Questo non significa che viviamo nel caos e che siamo per forza di cose privi del “libero arbitrio”.
- Semplicemente, le persone non sono tutte uguali e non pensano alle **implicazioni** delle loro scelte, se non sono abituate a farlo o se ci sono condizioni non idonee alla riflessione.
- L'**etica**, pertanto, è un esercizio di **ricostruzione a posteriori delle implicazioni delle scelte** che ogni giorno operiamo,
- convinti come siamo, che l'**errore** e la **costruzione di una conoscenza collettiva basata su di esso**, sia il sistema migliore che l'essere umano abbia inventato per guidare le nostre azioni verso il bene comune.
- Per questo nella formazione valoriale utilizziamo la discussione in gruppo di “**casi concreti**” (*real-life scenario*).

fi



Il bias di conferma è stato descritto come uno «yes man» interiore che conferma le credenze della persona, come Uriah Heep, il personaggio di Charles Dickens.

## BIAS DI CONFERMA

**Confirmation bias** is our tendency to give more weight to information that confirms what we already believe to be true. We selectively gather and remember information that confirms what we already think, and when we approach new information, we interpret it in a biased way.

Fonte: <http://www.beinghuman.org/article/confirmation-bias>

**Bias di conferma.** Tendiamo a cercare, a prendere in considerazione e a valorizzare solo notizie, pareri o evidenze che **confermano quello di cui già siamo convinti**. Soprattutto – molti studi lo dimostrano – ci ostiniamo a **ignorare tutte le evidenze che contraddicono le nostre convinzioni**, in primo luogo (ma non solo) quelle politiche o religiose. Il bias è connesso con l'**hostile media effect**.

Fonte: [https://nuovoutile.it/bias\\_cognitivi/](https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/)



## FALLACIA DELLO SCOMMETTITORE

Un matematico "prudente" non prende mai l'aereo senza portarsi con sé una bomba. Ragiona così: «Le probabilità che su un aereo ci sia una bomba sono minime. Di certo le probabilità che su un aereo ce ne siano due sono pressoché nulle!».

Fonte: <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-04-01/caso-ragioni-081501.shtml?uuid=Abug5KHF>

**Fallacia dello scommettitore (gambler's fallacy):** è un errore logico. Consiste nel ritenere che il futuro verificarsi di un evento casuale sia influenzato dal passato verificarsi di un altro evento, altrettanto casuale.

Fonte: [https://nuovoutile.it/bias\\_cognitivi/](https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/)



fi

Il conflitto di interessi è particolarmente esposto a «**bias cognitivi**» o forme di **manipolazione**...

**BIAS**

Il dottor Verdi...

- non ritiene che facilitare il pagamento alla RealEstate s.r.l. sia un comportamento sbagliato dal momento che il pagamento **era comunque dovuto** e, quindi, sta operando in uno spirito di “**pacta sunt servanda**”, attribuendo al Comune la responsabilità per la violazione dei patti contrattuali.



VI RICORDATE DEL DOTTOR VERDI?

Abbiamo presentato il suo caso nel WEBINAR IFEL «**Le misure di prevenzione della corruzione – Primo focus**» del 30 novembre 2017

fi

## ILLUSIONE DI CONTROLLO

**Illusion of control** The illusion of control is the tendency for people to overestimate their ability to control events; for example, it occurs when someone feels a sense of control over outcomes that they demonstrably do not influence.

Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Illusion\\_of\\_control](https://en.wikipedia.org/wiki/Illusion_of_control)

**Illusione di controllo (illusion of control):** è la tendenza a sovrastimare la nostra capacità di influenzare gli eventi esterni. È un bias proprio dei manager, dei politici e in generale delle persone che detengono qualche forma di potere, o che casualmente hanno ottenuto un risultato positivo. Il bias è stato individuato da Ellen Langer nel 1975. È connesso con l'**overconfidence**.

Fonte: [https://nuovoutile.it/bias\\_cognitivi/](https://nuovoutile.it/bias_cognitivi/)

**E' il bias cognitivo che si attiva nella gestione del «conflitto di interessi».**



La psicologa Ellen Langer

*fi*

# The dishonesty of honest people

## A Theory of Self-Concept Maintenance

**Nina Mizar**



**Università di Toronto**

**On Amir**



**Università della California –  
San Diego**

**Dan Ariely**



**Duke University**

fi



- Il dottor Massimo Impegno è un funzionario del **Settore SERVIZI E AMBIENTE** del Comune di Zeta.
- Tra le altre cose, si occupa del rilascio delle «**autorizzazioni in deroga per attività rumorose temporanee**» per concerti, spettacoli, sagre, fiere, ecc.
- Come indica il Regolamento comunale «**DISCIPLINA DI ATTIVITA' RUMOROSE**», chi vuole ottenere l'autorizzazione deve presentare apposita **istanza** per attività rumorosa temporanea in deroga ai limiti di zonizzazione acustica.
- Il Comune **verifica il possesso dei requisiti** da parte delle Imprese.

fi



- L'istanza si presenta compilando il **modulo** presente nel sito e allegando la documentazione richiesta.
- Un giorno il **signor Fedele** si presenta presso l'ufficio comunale e chiede di poter parlare con il dottor Impegno.
- Gli dice che gli hanno consigliato di parlare proprio con lui.
- Gli spiega che è **titolare di un hotel** e che ha intenzione di realizzare nel corso dell'estate e con apertura a tutti, attività esterna di piano bar con utilizzo di strumenti elettronici.
- Ma c'è un problema.



fi



- Tra la voluminosa documentazione da allegare all'istanza, infatti, c'è anche la **planimetria dei luoghi**, con l'indicazione della/e sorgente/i, delle civili abitazioni più vicine e degli eventuali ricettori sensibili (ospedali, case di cura, di riposo, etc.).
- Inoltre, la documentazione tecnica comprende anche l'indicazione degli **accorgimenti/apprestamenti** da utilizzare per la riduzione del disturbo da rumore.



fi



- Il signor Fedele comunica al dottor Impegno che il problema sta nella **complessità** di tale documentazione.
- Il suo vecchio architetto ha abbandonato ormai da tempo la professione e teme che sarà necessario ricorrere ad **un nuovo professionista**.
- Teme anche che dovrà mettere mano ad alcune **modifiche** strutturali all'impianto elettrico che non si può permettere vista la crisi che sta attraversando e l'impegno debitorio che ha con le banche.



fi



- Il dottor Impegno consiglia di rivolgersi ad un **noto architetto del luogo**, Archistar.
- L'architetto è un professionista che ha già svolto molti lavori per conto di altri operatori economici e che si dimostra, difatti, **assai affidabile**.
- Così il signor Fedele presenta una **regolare istanza**, corredata dalla documentazione richiesta.
- Il dottor Impegno avvia l'istruttoria.



fi



- Tutto si svolge regolarmente e il signor Fedele **ottiene l'autorizzazione**.
- All'atto della comunicazione della **ricezione** formale dell'autorizzazione, il signor Fedele non può fare a meno di telefonare al dottor Impegno testimoniando il suo **senso di gratitudine** per l'attenzione ricevuta sia avendogli indicato l'architetto, sia successivamente avendolo autorizzato.



fi



- Il dottor Impegno ha un **fratello**.
- In piena estate, il **fratello** gli comunica che ha intenzione di organizzare il **compleanno di sua figlia** in un posto carino, ma che non vorrebbe spendere molto.
- Ne parla con Impegno, **a cui viene in mente immediatamente il signor Fedele**, il titolare dell'albergo che aveva provveduto ad autorizzare.



fi



- Il dottor Impegno prende il **telefono** in mano e chiama il signor Fedele.
- Il signor Fedele lo saluta con particolare enfasi.
- «**Cosa posso fare per lei dottore?**»
- Allora il dottor Impegno gli chiede **se fosse possibile organizzare** presso il suo hotel, il compleanno della figlia del fratello.
- Fedele risponde: «**Benissimo, ma la avverto che non accetterò alcun pagamento da parte di suo fratello, dottore**».



*fi*



**COSA FARA' IL DOTTOR IMPEGNO?**

*fi*



**RICHIEDERA' DI POTER  
UTILIZZARE  
L'ALBERGO A TITOLO  
GRATUITO PER IL  
FRATELLO**

**NON RICHIEDERA' DI POTER  
UTILIZZARE L'ALBERGO A  
TITOLO GRATUITO PER IL  
FRATELLO**

*fi*

...e se decidesse di  
richiedere il servizio  
gratuito per il fratello?



**RICHIEDERA' DI POTER  
UTILIZZARE L'ALBERGO  
A TITOLO GRATUITO  
PER IL FRATELLO**



**NON RICHIEDERA' DI POTER  
UTILIZZARE L'ALBERGO A  
TITOLO GRATUITO PER IL  
FRATELLO**



*fi*

**...quale regola potrebbe violare il dottor Impegno**





**...quali istruzioni sono state fornite a Impegno (agente pubblico) dal suo principale (Comune)?**

**L'articolo 4 comma 2 del Codice di Comportamento PA stabilisce che:**

- Il dipendente non accetta, per sé o per altri, regali o altre utilità, salvo quelli d'uso di modico valore effettuati occasionalmente nell'ambito delle normali relazioni di cortesia.
- **In ogni caso, indipendentemente che il fatto costituisca reato, il dipendente non chiede, per sé o per altri, regali o altre utilità, neanche di modico valore a titolo di corrispettivo per compiere o per aver compiuto un atto del proprio ufficio.**

**“FATTORE  
UMANO”**

Il dottor Impegno sta valutando di richiedere di poter utilizzare l'albergo a titolo gratuito per il fratello...

- **non ritiene che quel comportamento** (richiedere un'utilità) **sia sbagliato**, del resto è **STATO LO STESSO SIGNOR FEDELE A PROPORLO.**
- Se non richiedesse quell'utilità il signor Fedele **ci rimarrebbe male.**

Malleabilità nella categorizzazione dell'azione



fi

## “FATTORE UMANO”

### LA “MALLEABILITA’ NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE”

- La **malleabilità** è una proprietà tecnologica della materia che indica la capacità di un corpo o di un materiale (in particolare di un metallo) di essere **facilmente deformabile** e riducibile in strati laminiformi sottili
  - Il termine deriva dal latino "**malleum**", che vuol dire martello
- Fonte: Wikipedia



fi

...un modo per non costringersi a pensarsi come DIS-ONESTI è una particolare capacità di auto-manipolazione...

## “FATTORE UMANO”

### LA “MALLEABILITA’ NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE”

- Ipotizziamo che, per alcuni tipi di azioni e grandezze di disonestà, le persone possono **“deformare” il significato delle loro azioni** in termini più compatibili con il proprio concetto-di-sè e trovare razionalizzazioni per le loro azioni (renderle più accettabili).
- Di conseguenza le persone possono essere disoneste, evitando eventuali segnali negativi che potrebbero influenzare il loro concetto-di-sé, e quindi **evitare di aggiornare negativamente** il loro concetto di sé.



fi

...un modo per non costringersi a pensarsi come DIS-ONESTI è una particolare capacità di auto-manipolazione...

“FATTORE  
UMANO”

ESEMPIO DI “**MALLEABILITÀ**” NELLA  
CATEGORIZZAZIONE DI UN’AZIONE

*Rubare una matita*

- L'intuizione suggerisce che è più facile **rubare una matita** da 50 ¢ da un amico che **rubare 50 ¢ dal portafoglio** di questo amico e poi comprare una matita
- Nonostante il risultato sia lo stesso, il primo scenario **offre più possibilità di classificare le azioni in termini compatibili con l'amicizia** (ad esempio, *“il mio amico ha preso una matita da me una volta, questo è quello che fanno gli amici”*).



ESPERIMENTO  
L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO

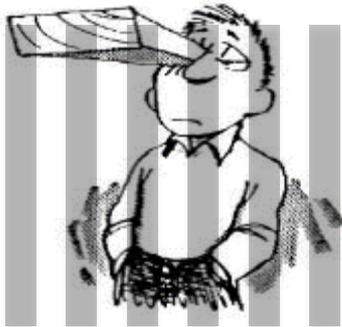


- Alcuni esperimenti dimostrano che esistono i cosiddetti “intermediari simbolici” che hanno per molti l’effetto di **separare in maniera assoluta le persone dall’etica**, azzerando il collegamento tra atto ed effetto.
- E’ il fenomeno che osserviamo, ad esempio, con il **gambling** (*fiche* al posto di denaro)



## **FATTORE UMANO e CULTURA ORGANIZZATIVA**

**Come possiamo passare da “fattori di rischio” a “fattori di integrità”?**



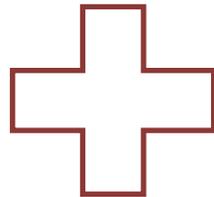
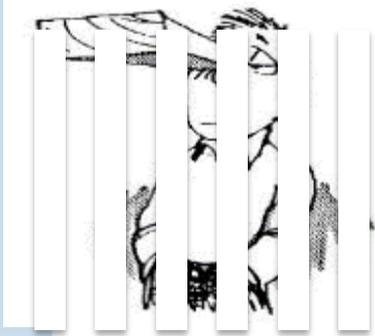
**L'ipotesi è che se noi riusciamo ad ingabbiare i comportamenti umani all'interno di regole e procedure standardizzate ridurremo l'incidenza del fattore umano e della cultura organizzativa (che vengono sempre considerati “fattori di rischio”)**

**L'ipotesi è che se noi riusciamo a ridurre i bias cognitivi e la malleabilità nella categorizzazione delle azioni e a promuovere una costante attenzione agli standard etici, aumenteremo l'incidenza positiva del fattore umano e della cultura organizzativa (che saranno considerati “fattori di integrità”)**

fi

## FATTORE UMANO e CULTURA ORGANIZZATIVA

Come possiamo passare da “fattori di rischio” a “fattori di integrità”?



Approcci combinati

L'ipotesi è che se noi riusciamo ad ingabbiare i comportamenti umani all'interno di regole e procedure standardizzate ridurremo l'incidenza del fattore umano e della cultura organizzativa (che vengono sempre considerati “fattori di rischio”)

L'ipotesi è che se noi riusciamo a ridurre i bias cognitivi e la malleabilità nella categorizzazione delle azioni e a promuovere una costante attenzione agli standard etici, aumenteremo l'incidenza positiva del fattore umano e della cultura organizzativa (che saranno considerati “fattori di integrità”)

Secondo l'OCSE, una moderna e corretta strategia di contrasto alla corruzione e di promozione dell'integrità combina:

- un approccio basato sulle regole con
- un approccio basato sui valori



## Approcci combinati

### Approccio basato sulle regole:

• **Prevenire la corruzione attraverso i cosiddetti “controlli esterni” sul comportamento dei dipendenti pubblici.** Predilige regole e procedure formali e dettagliate come mezzo per ridurre le violazioni dell'integrità e prevenire la corruzione (ad es., Catalogo dei rischi, Procedure di controllo, Whistleblowing ecc.). **Obiettivo: RIDUZIONE DELL'ASIMMETRIA PRIMARIA**

Parola chiave: **COMPLIANCE (CONFORMITA')**



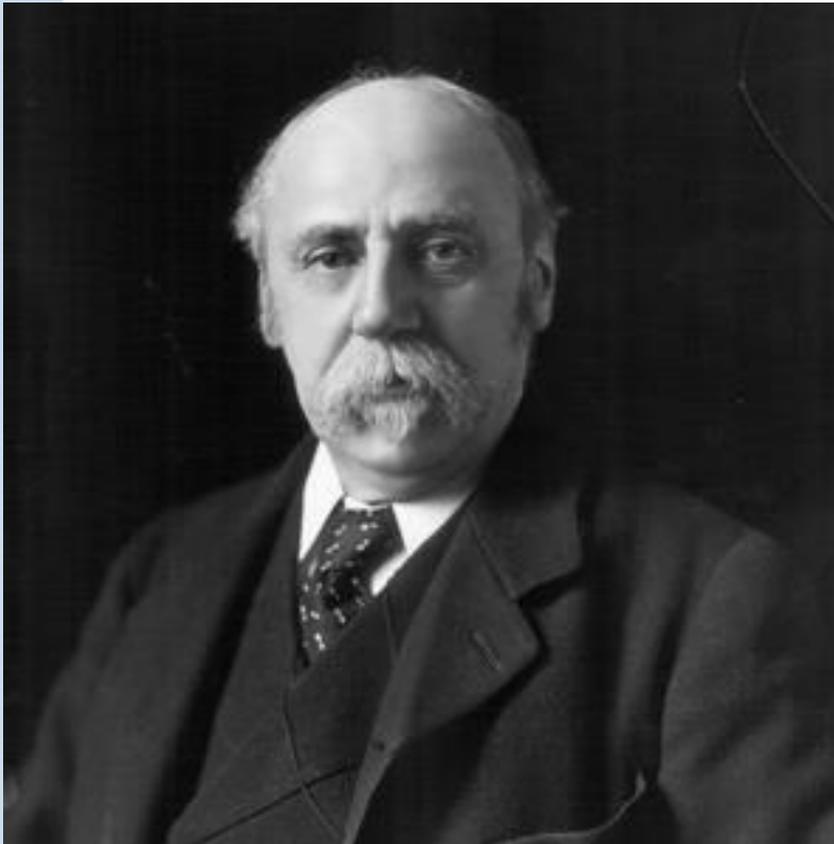
### Approccio basato sui valori

• **Promuovere l'integrità attraverso i cosiddetti “controlli interni”, cioè il controllo esercitato dai dipendenti pubblici su se stessi.** Questo approccio mira a stimolare la comprensione e l'applicazione quotidiana di standard etici e per migliorare le competenze decisionali attraverso sessioni formative interattive, workshop, coaching individuale, ecc. **Obiettivo: PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITA'**

Parola chiave: **CONCORDANCE (COMPRESIONE)**



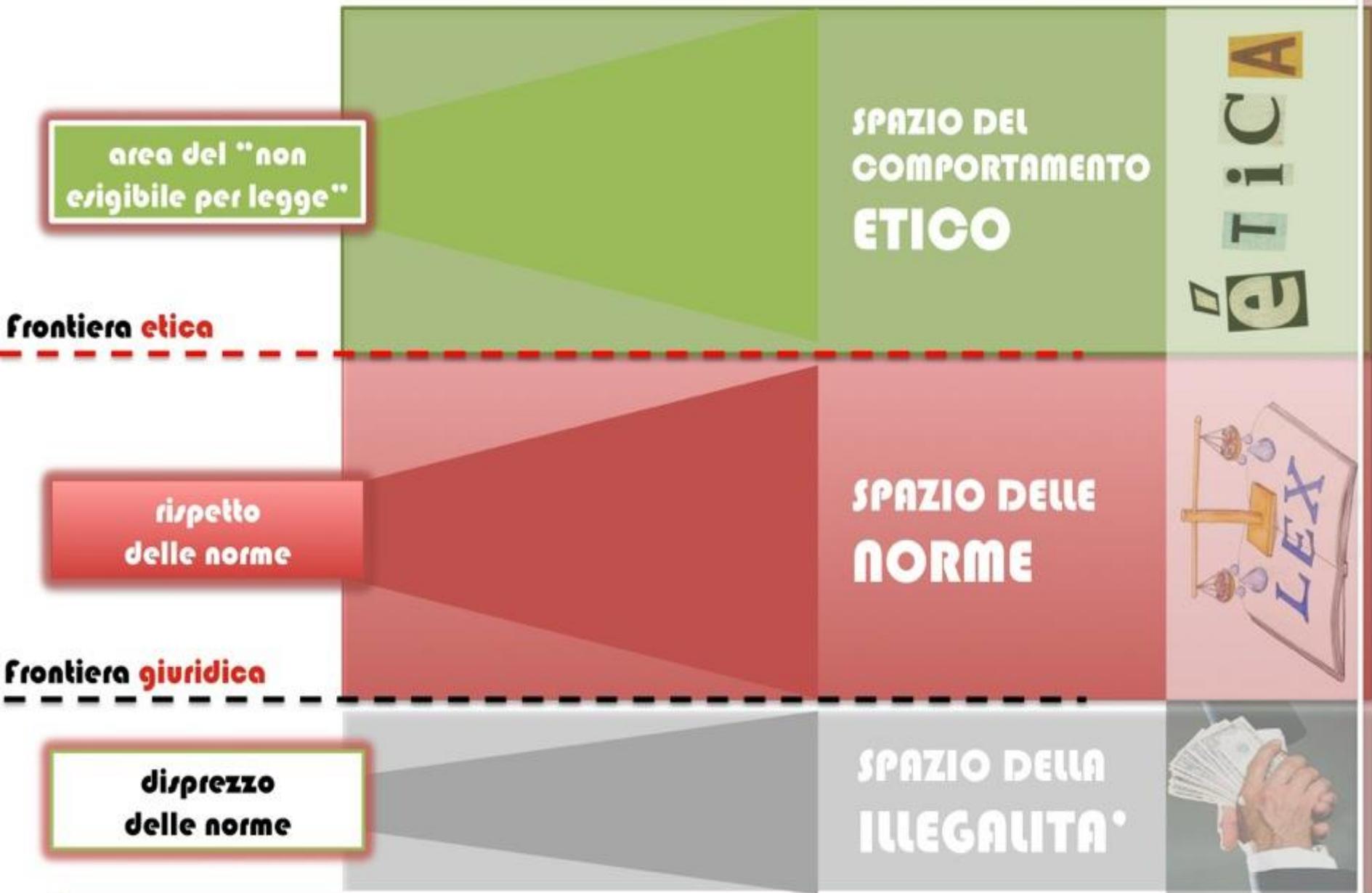
## Lo spazio etico



**Lord John Fletcher Moulton**  
1924

Lo **spazio etico** consiste in un comportamento che non è esigibile per legge

# IL RAPPORTO TRA ETICA E NORMA





## **Questioni**

- 1. *Da che cosa è influenzato il comportamento delle persone?***
- 2. *E', in qualche modo, influenzato dall'ambiente?***
- 3. *Quanto è determinante l'ambiente sul comportamento delle persone?***
- 4. *Alcuni esperimenti ci guideranno ad esplorare l'importanza dell'ambiente***

PRIMO ESPERIMENTO

# LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



**CIALDINI R. B., “A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places” (1990)**



PRIMO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

- Nonostante le regole siano note (pubbliche), le persone potrebbero non esserne pienamente **consapevoli** e potrebbero comportarsi in maniera divergente.
- Le regole potrebbero essere presenti nella nostra mente ma dimenticate proprio nel **momento** in cui dovrebbero essere applicate.
- E' importante, perciò, che il loro significato latente venga "**attivato**".
- Alcune ricerche di **R. Cialdini** mostrano come funziona questa attivazione.



PRIMO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



CIALDINI R. B., “A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places” (1990)

- Cialdini osservò il comportamento di alcuni utenti di una **libreria** in Arizona
- Dopo che gli utenti avevano parcheggiato l'auto, i ricercatori misero un **volantino** sul parabrezza di ogni auto
- I volantini contenevano **testi** diversi...
- I ricercatori si chiedevano cosa avrebbero fatto gli utenti **dopo aver letto i volantini**
- Li avrebbero **gettati in terra**, in violazione di evidenti regole di comportamento
- O li avrebbero **presi e tenuti in macchina**. Non c'erano contenitori per l'immondizia nei paraggi



PRIMO ESPERIMENTO  
**LA STIMOLAZIONE COGNITIVA**



**CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)**

**Aprile è il mese delle belle arti. Per favore ricordati di visitare il tuo museo**

**Aprile è il mese del risparmio energetico. Per favore, spegni le luci che non ti servono**

**Aprile è il mese dedicato alla bellezza. Per favore non sporcare con i rifiuti**

**Il testo dei 5 diversi volantini era...**

**Aprile è il mese della valorizzazione del voto. Per favore, ricordati che il tuo voto conta.**

**Aprile è il mese della conservazione delle risorse naturali. Per favore, ricicla**



PRIMO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

La percentuale di utenti che hanno gettato in terra il volantino è stata...

Aprile è il mese delle belle arti. Per favore ricordati di visitare il tuo museo

25%

Aprile è il mese della valorizzazione del voto. Per favore, ricordati che il tuo voto conta.

22%

Aprile è il mese del risparmio energetico. Per favore, spegni le luci che non ti servono

17%

Aprile è il mese della conservazione delle risorse naturali. Per favore, ricicla

15%

Aprile è il mese dedicato alla bellezza. Per favore non sporcare con i rifiuti

10%



PRIMO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

Cialdini ha osservato:

- I volantini con un messaggio non-normativo (che non avevano nessuna relazione tra buono/cattivo, giusto/sbagliato) erano **meno efficaci** nell'influencare il comportamento.
- **Più concreta è la regola, più è efficace**
- E' un esempio di "**priming**" (accensione) o "**attivazione cognitiva**"; il nostro cervello è stimolato (attivato) dalla lettura di testi, idee o concetti
- Più è rilevante la **prossimità semantica**, più è efficace l'attivazione
- Le regole sono più efficaci quando arrivano al **momento giusto** (in questo caso, nel momento in cui l'utente della libreria sta per decidere se gettare il volantino o no)



PRIMO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

Le **implicazioni** per un'organizzazione sono:

- E' importante che i leader non solo stabiliscano regole e le comunicano, ma anche si assicurino che **siano attivate al momento giusto** per orientare i dipendenti nella giusta direzione
- I corsi di formazione sono cruciali, ma spesso sono un bombardamento di **stimoli decontestualizzati**
- Concetti astratti come "integrità", "professionalità", "sostenibilità", ecc., non sono facilmente traducibili nell'agire quotidiano e nelle "**scelte**" che i dipendenti si trovano a fare in concreto.
- Tradurre "sostenibilità" in comportamenti come, ad esempio, il riciclo dei materiali usati (la carta è un esempio), differenziare la raccolta, è un **processo di progressiva attivazione di stimoli cognitivi**



PRIMO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



CIALDINI R. B., “A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places” (1990)

- Il primo esperimento dimostra che le persone spesso **SI PERDONO** quando sono chiamate a “scegliere” e ad applicare una regola.
- Gestire l’integrità della propria amministrazione, pertanto, parte dal principio per cui i dipendenti **non debbano essere abbandonati a loro stessi al momento della “scelta”**.

SECONDO ESPERIMENTO

# LA STIMOLAZIONE VALORIALE



**MAZAR N., “The dishonesty of honest people. A theory of self-concept maintenance” (2008)**



SECONDO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



- La stimolazione cognitiva è importante. Ma la stimolazione può essere anche **“valoriale”**

MAZAR N., *“The dishonesty of honest people. A theory of self-concept maintenance”* (2008)



SECONDO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



MAZAR N., *“The dishonesty of honest people. A theory of self-concept maintenance”* (2008)

L'esperimento:

- I partecipanti all'esperimento dovevano completare più esercizi possibili in **4 minuti**
- Ogni domanda era una lista di **12 numeri** sotto il 10, con 2 decimali
- I partecipanti dovevano trovare **2 numeri che sommati tra loro facessero 10**
- **La risposta possibile era una sola: 3**
- I partecipanti erano stati informati che **avrebbe ricevuto 10 dollari** per ogni risposta corretta
- **A metà dei partecipanti** venne chiesto di scrivere **il titolo di 10 libri** che avevano letto
- **All'altra metà** venne chiesto di scrivere i **10 comandamenti**
- **A metà dei partecipanti** il compito sarebbe stato **corretto dai ricercatori**
- **All'altra metà** sarebbe stato chiesto di **auto-valutarsi**



SECONDO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



MAZAR N., *“The dishonesty of honest people. A theory of self-concept maintenance”* (2008)

### I risultati:

- Cosa accadde al gruppo che si era auto-valutato (e che quindi aveva l’opportunità di **“imbrogliare”**)?
- Di questo gruppo (auto-valutati), quelli a cui era stato chiesto di scrivere il titolo di 10 libri affermarono di aver risposto a **più di 4** domande (che era chiaramente un imbroglio)
- Quelli a cui era stato chiesto di scrivere i 10 comandamenti, invece, risposero che avevano risposto a **3 domande** (in linea con quanto avevano risposto coloro i cui compiti erano stati valutati dai ricercatori)



SECONDO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



MAZAR N., *“The dishonesty of honest people. A theory of self-concept maintenance”* (2008)

Mazar ha osservato che:

- Scrivere i 10 comandamenti **“ha acceso”** la consapevolezza dei partecipanti sul loro **“senso di onestà”**
- Non era importante quanti comandamenti effettivamente conoscevano (**attivazione cognitiva**)
- L’esperimento dimostra che non è solo una questione di cosa sia **“giusto e sbagliato”**, ma anche di **pensare, per un istante, al significato di onestà nel momento della tentazione**
- Per questo si tratta di **“stimolazione valoriale”**  
Scrivere i 10 comandamenti dà l’opportunità di riflettere sull’importanza dei valori, stimolando **la volontà e la motivazione a perseguirli**
- Attiva **l’immagine del Sé** collegata all’onestà e all’affidabilità della persona



SECONDO ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



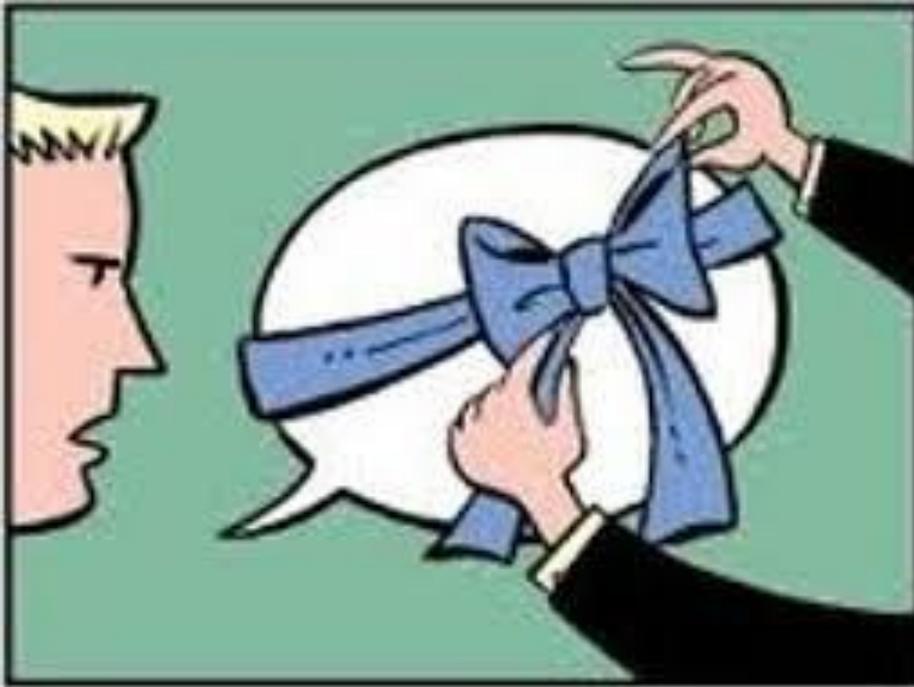
MAZAR N., *“The dishonesty of honest people. A theory of self-concept maintenance”* (2008)

Le **implicazioni** per un’organizzazione sono:

- E’ cruciale “attivare” la parte “valoriale” dei dipendenti
- **Simboli, rituali, segnali** enfatizzano questi elementi
- Occorre attivare periodicamente attraverso momenti di riflessione comune, ad esempio, portando all’attenzione dei dipendenti le **regole del codice di comportamento** prima di iniziare le riunioni oppure sottolineando, da parte della componente dirigenziale, i **valori e i principi che hanno orientato una scelta**
- **Non bisogna esagerare.** Quando si cade nell’eccesso opposto i dipendenti potrebbero pensare di trovarsi in una setta.

TERZO ESPERIMENTO

**IL NOME DEI COMPORTAMENTI**

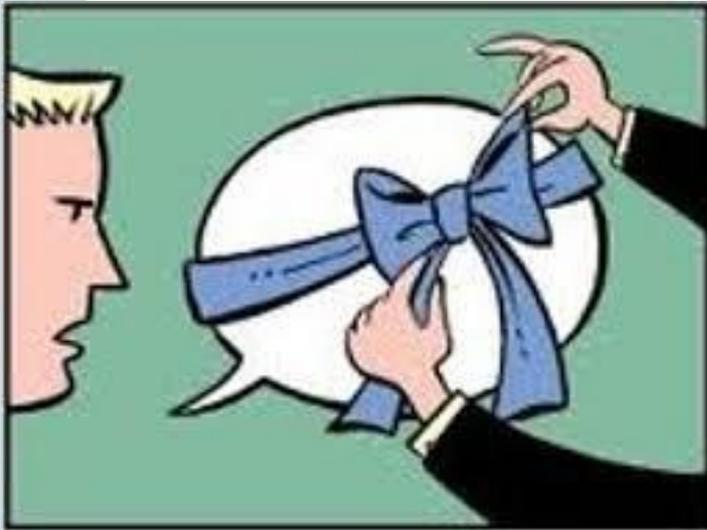


**LIEBERMANN V., “The name of the game. Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoners’ dilemma game moves” (2004)**



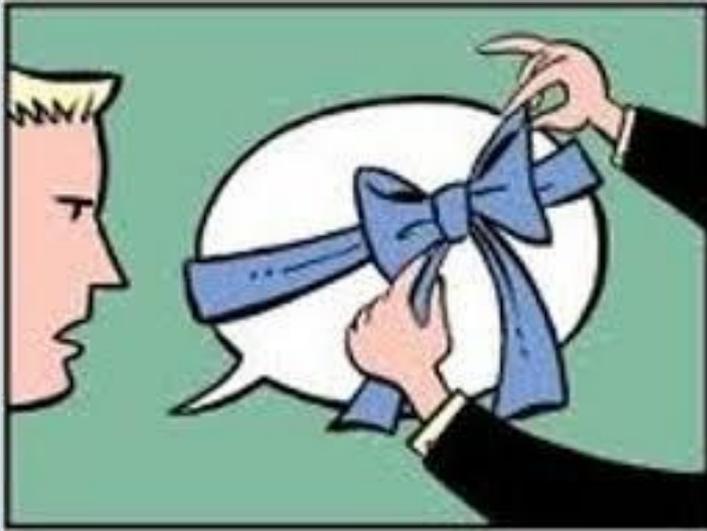
TERZO ESPERIMENTO

## IL NOME DEI COMPORTAMENTI



LIEBERMANN V., *“The name of the game. Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoners’ dilemma game moves”* (2004)

- I nomi dei comportamenti rappresentano un **potente messaggio** di cosa sia accettato (o accettabile) e, per questo, orientano il comportamento della persone
- Dare ai comportamenti un nome diverso (**eufemizzarli, edulcorarli**) fornisce un indicazione di come giudichiamo i comportamenti e se li accettiamo oppure no
- Fornisce indicazioni, inoltre, su **come gli altri dovrebbero giudicarli** (e/o accettarli)



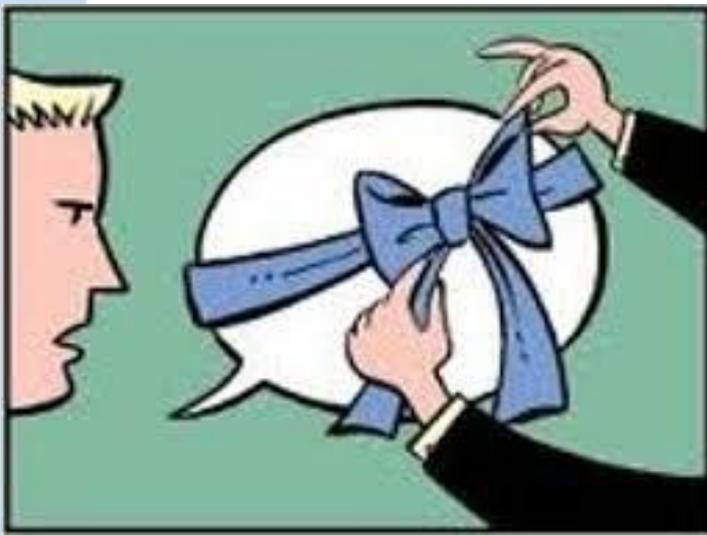
LIEBERMANN V., *“The name of the game. Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoners’ dilemma game moves”* (2004)

- I partecipanti all’esperienza di Liebermann dovevano condurre un gioco
- A metà di loro fu detto che stavano giocando a **“Wall Street Game”**, mentre all’altra metà fu detto che giocavano a **“Community Game”**
- I giochi erano **identici**
- I ricercatori, inoltre, analizzarono in anticipo il livello di **“competitività”** o **“collaborativismo”** dei partecipanti e selezionarono percentuali uguali per i due gruppi



TERZO ESPERIMENTO

## IL NOME DEI COMPORAMENTI



LIEBERMANN V., *“The name of the game. Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoners’ dilemma game moves”* (2004)

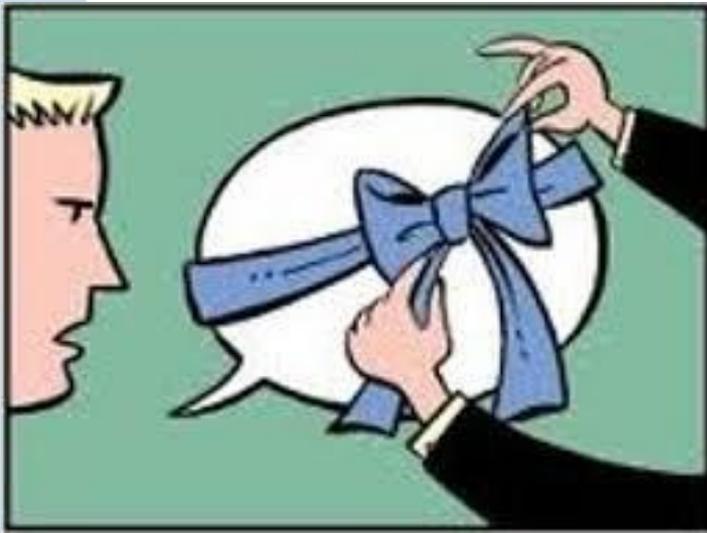
Liebermann osservò che:

- Dei partecipanti che giocavano al **“Wall Street Game”**, quasi **due terzi** mostrarono un atteggiamento competitivo
- Dei partecipanti che giocavano al **“Community Game”**, solo **un terzo** mostrava un atteggiamento competitivo
- I partecipanti la cui propensione alla competitività era stata analizzata in anticipo **si mostrarono più cooperativi degli altri nel “Community Game”**



TERZO ESPERIMENTO

## IL NOME DEI COMPORTAMENTI



LIEBERMANN V., *“The name of the game. Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoners’ dilemma game moves”* (2004)

Le implicazioni per un’organizzazione sono:

- L’uso di **“eufemismi”** smonta il significato dei comportamenti non etici e le loro connotazioni morali
- Corruzione diventa **“oliare i meccanismi”**, dormire sul lavoro diventa **“ricaricarsi”** o **“avere un momento per sé”**. Il bullismo diventa **“prendere in giro”** e diventare un’attività sociale.
- **Etichettare** in maniera diversa i comportamenti li rende più accettabili sia per chi li compie sia per chi assiste
- **Occorre chiamare le cose per quello che sono** e non aver paura di **“etichettare”** un comportamento con il suo giusto significato



QUARTO ESPERIMENTO

## IPENGIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



**KATZ-NAVON T., “Safety climate in health care organizations. A multidimensional approach” (2005)**



QUARTO ESPERIMENTO

## IPENGIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



KATZ-NAVON T., “*Safety climate in health care organizations. A multidimensional approach*” (2005)

- Le regole producono **CERTEZZE**  
Troppe regole producono **INCERTEZZE**
- Quando ci sono troppe regole le persone cominciano ad aver **paura di infrangerle**
- Le persone cominciano ad essere **ossessionate**
- Le **regole diventano l'unico obiettivo**
- Le pratiche sono svolte seguendo tutte le procedure e questa è **l'unica cosa che conta**
- **LE PERSONE SMETTONO DI PENSARE**



QUARTO ESPERIMENTO

## IPENGIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



KATZ-NAVON T., “*Safety climate in health care organizations. A multidimensional approach*” (2005)

- Katz-Navon analizzò il livello di dettaglio delle regole di **47 dipartimenti** di diversi ospedali israeliani
- Raccolsero dati per ogni dipartimento in merito al **numero di incidenti** che avvenivano ogni anno durante le operazioni e altri trattamenti
- L'obiettivo era di **mettere in relazione** il numero e il dettaglio delle regole con il numero e la gravità degli incidenti



QUARTO ESPERIMENTO

## IPENGIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



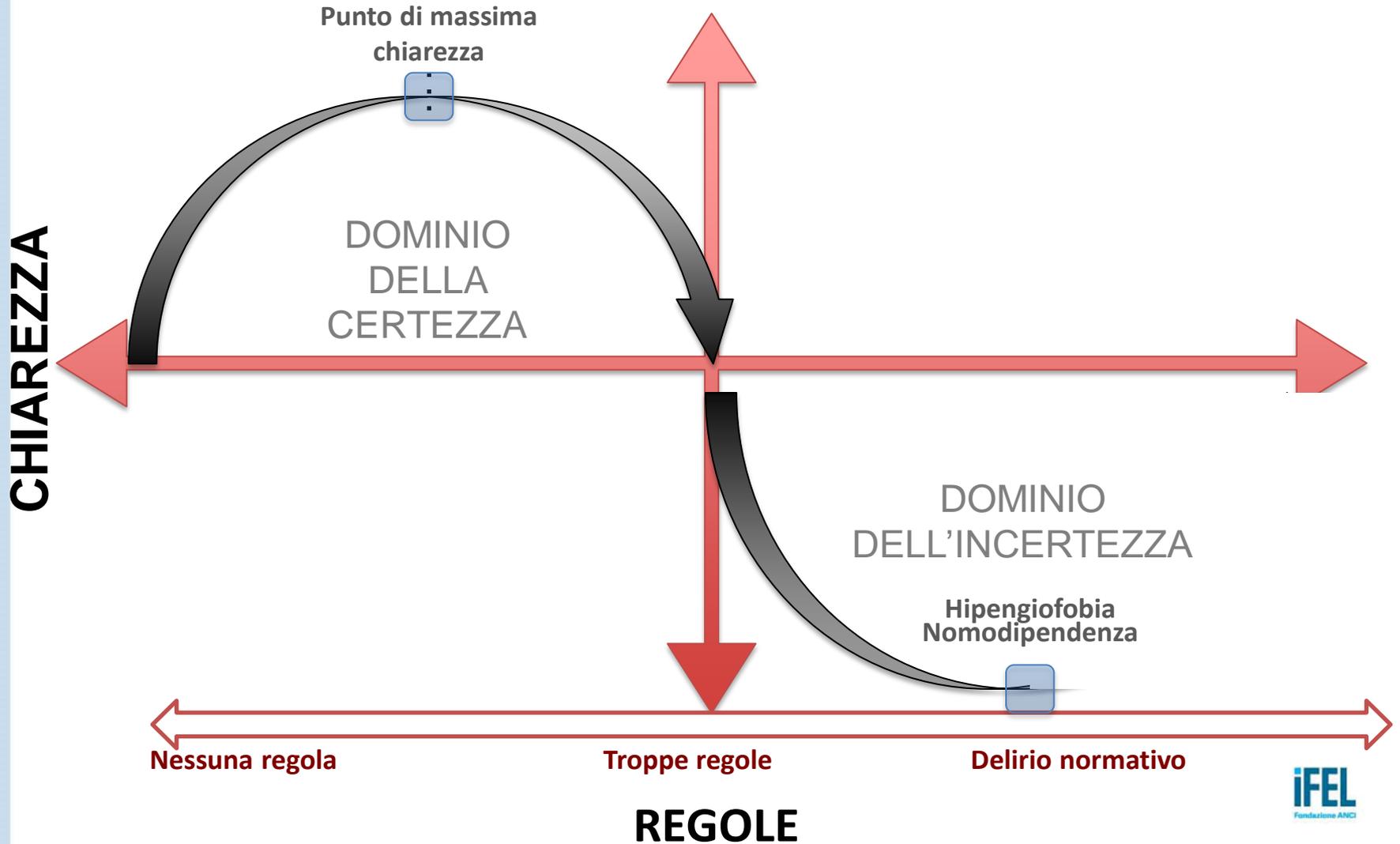
KATZ-NAVON T., “*Safety climate in health care organizations. A multidimensional approach*” (2005)

Katz-Navon osservò che:

- Nei Dipartimenti con **poche regole** era stata rilevata una media di 13 incidenti
- **All’umentare delle regole**, diminuivano gli incidenti (fino a 9 all’anno)
- Questa era la buona notizia. Le **regole sono utili**.
- Ma **all’umentare significativo** delle regole, anche il numero di incidenti progrediva (ad una media di 21)
- La relazione, pertanto, tra regole e incidenti non era lineare ma **curvilinea**



fi





QUARTO ESPERIMENTO

## IPENGIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



KATZ-NAVON T., “*Safety climate in health care organizations. A multidimensional approach*” (2005)

Le implicazioni per un'organizzazione sono:

- Il problema dell'ipengiofobia cresce se la **componente dirigenziale pensa di poter risolvere i problemi stabilendo altre regole**
- Le regole aumentano la **paura** dei dipendenti e **comunicano sfiducia** nelle capacità dei dipendenti
- E' un processo **difficilmente arrestabile** perché auto-rinforzante che potrebbe portare, ad esempio, a determinare persino come i dipendenti dovrebbero vestirsi
- Per la leadership, la sfida è trovare il **giusto equilibrio tra regole e responsabilità** personale, fatto salvo che il principale elemento di destabilizzazione è il proliferare a volte inconsapevole della regolamentazione di scala nazionale e sovranazionale
- Tagliare decisamente (**semplificare**) il numero di regole e procedure, se necessario



QUINTO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLA REAZIONE



**PENNEBAKER and SANDERS,**  
*“American graffiti. Effects of authority  
and reactance arousal” (1976)*



QUINTO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLA REAZIONE



PENNEBAKER and SANDERS, “*American graffiti. Effects of authority and reactance arousal*” (1976)

- Le regole di un’organizzazione possono essere vissute, a volte, **come opprimenti e/o intimidatorie**
- In alcuni casi viene vietato l’accesso, ad esempio, ai social network, oppure viene vietato qualsiasi regalo o utilità, anche di modicissimo valore
- Oltre all’impegnofobìa, un altro effetto collaterale può verificarsi e, cioè, fare in modo che lo stress sulle regole si trasformi in un **boomerang**



QUINTO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLA REAZIONE



PENNEBAKER and SANDERS, *“American graffiti. Effects of authority and reactance arousal”* (1976)

- Pennebaker e Sanders decisero di scoprire che effetto avesse il “proibire” sul comportamento delle persone
- Cosa succede se un segnale intima di non scrivere sui muri?
- Posizionarono due diversi segnali nella toilette di una Università americana
- Un segnale riportava: **“DO NOT WRITE on the Walls”**
- L’altro: **“Please, do not write on the walls”**
- In entrambi i casi non veniva fatta alcuna menzione della sanzione



QUINTO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLA REAZIONE



PENNEBAKER and SANDERS, “*American graffiti. Effects of authority and reactance arousal*” (1976)

Pennebaker e Sanders evidenziarono come:

- Intorno al primo segnale “DO NOT WRITE on the Walls” c’era un **numero significativamente più alto di graffiti**
- Lo studio dimostrò come, nel contesto scolastico, **più le regole sono comunicate in maniera intimidatoria**, più c’è la possibilità che vengano violate
- **Le regole creano i trasgressori**
- Jack Brehm sviluppò, proprio su questo, la cosiddetta “**teoria della reazione**”
- La teoria suggerisce che la sensazione di una “**libertà ristretta**” determina una reazione nelle persone
- **Più le persone si sentono in grado di decidere ciò che è giusto e sbagliato**, meno accetteranno imposizioni intimidatorie sul comportamento da tenersi



QUINTO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLA REAZIONE



PENNEBAKER and SANDERS, “*American graffiti. Effects of authority and reactance arousal*” (1976)

Le implicazioni per un’organizzazione sono:

- Occorre sempre avere presente **con chi abbiamo a che fare.**
- Le persone che hanno posizioni etiche salde possono essere penalizzate da atteggiamenti della leadership intimidatorie, **reagendo con un boicottaggio latente e/o palese.**



QUINTO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLA REAZIONE



PENNEBAKER and SANDERS, “American graffiti. Effects of authority and reactance arousal” (1976)

**...sulla stupidità, a volte, delle regole...**

- **In una celebre gag dei Monty Python, John Cleese recita la parte di un giovanotto che vuole entrare in un casino**
- **Il buttafuori rifiuta di farlo entrare perché non indossa la cravatta**
- **“Le regole sono regole”**
- **Dopo un po’ Cleese ritorna indossando una cravatta e di nuovo il buttafuori non lo lascia entrare perché la cravatta era troppo corta**
- **“Le regole sono regole”**
- **Passa qualche minuto e Cleese si presenta di nuovo all’entrata con una cravatta normale e nessun altro vestito addosso.**
- **E siccome non c’erano altre regole, il buttafuori lo fa entrare**



SESTO ESPERIMENTO

## CIO' CHE ACCADE E' LA REGOLA



**CIALDINI R. B., “A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places” (1990)**



SESTO ESPERIMENTO

## CIO' CHE ACCADE E' LA REGOLA



CIALDINI R. B., *“A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places”* (1990)

- Le aspettative legate ad un comportamento desiderabile da parte dei dipendenti possono essere scritte in un **Codice di Condotta**
- Tuttavia, nella pratica, altri fattori , come ad esempio **l'ambiente fisico circostante**, possono orientare il comportamento delle persone



SESTO ESPERIMENTO

## CIO' CHE ACCADE E' LA REGOLA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

Cialdini osservò il comportamento dei **visitatori** di un ospedale americano

- Al ritorno dalla visita i soggetti trovarono un **volantino sul parabrezza**. Era così grande che non si poteva guidare senza rimuoverlo
- Sul volante c'era scritto: "**E' la settimana dell'automobilista. Per favore, guida con cautela**"
- Non c'erano **contenitori per l'immondizia** nelle vicinanze.
- Questa volta non era la scritta che i ricercatori diversificarono, bensì **l'ambiente circostante**.
- Metà dei visitatori si trovava in un **parcheggio pieno di volantini** gettati per terra (con anche sigarette, contenitori di bevande, ecc.)
- L'altra metà si trovava in un **parcheggio pulito**.



SESTO ESPERIMENTO

## CIO' CHE ACCADE E' LA REGOLA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

Cialdini osservò che:

- Nel parcheggio pulito, solo il **14%** dei visitatori gettò il volantino per terra
- Nel parcheggio sporco, il **32%**
- Non fu tutto.
- I ricercatori inviarono un **falso passante a gettare, in piena vista, un volantino**, a pochi metri dal visitatore
- Nell'ambiente sporco, i visitatori che gettarono il volantino, **passarono da 32% a 54%**

L'esperimento dimostra come le persone "**leggono**" le regole in due maniere:

- in una maniera "**ingiuntiva**" (indiretta) attraverso regole scritte o non scritte di convivenza.
- In una maniera "**descrittiva**" (diretta) attraverso quello che vedono fare dagli altri.
- Le persone sono influenzate non solo da come le cose "**dovrebbero essere**", ma anche da "**come sono**".



SESTO ESPERIMENTO

## CIO' CHE ACCADE E' LA REGOLA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

### Implicazioni per la leadership:

- In un ambiente sporco la regola "descrittiva" è che è **accettabile gettare immondizia in strada**. E' accettabile perché qualcuno pulirà o perché si hanno cose più importanti da fare che cercare un contenitore, oppure perché qualcuno vi potrebbe dare del matto se cercate un contenitore
- La regola "descrittiva" non altera il fatto che esiste una regola "ingiuntiva" che **stabilisce che non si possa gettare immondizia in strada**, altrimenti saremmo sommersi dallo sporco.
- Quando le regole descrittive e ingiuntive confliggono la questione è **quale delle due prevale**
- Normalmente prevale la "**descrittiva**".



SESTO ESPERIMENTO

## CIO' CHE ACCADE E' LA REGOLA



CIALDINI R. B., "A focus theory of normative conduct. Recycling the concept of norm to reduce littering in public places" (1990)

Implicazioni per un'organizzazione:

- Il messaggio è che **vale la pena assicurare un ambiente pulito**, sia letteralmente che figurativamente e soprattutto nelle piccole cose.
- Un ambiente confuso e sporco (anche figuratamente) causerà **maggiore confusione e sporcizia**
- Se si è di **esempio**, gli altri si adegueranno, già perché la regola descrittiva è più forte anche al contrario
- Un'ultima notazione. Se dovete convivere con la disorganizzazione, fate almeno in maniera che sia una "**disorganizzazione organizzata**"
- Nell'esperimento di Cialdini, quando lo sporco era stato raccolto in 3 grandi pile di volantini, solo il **18%** dei visitatori aveva gettato via il volantino.

SETTIMO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



KEIZER K., *“The spreading of disorder”* (2010)



SETTIMO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



KEIZER K., "The spreading of disorder" (2010)

- La **teoria delle finestre rotte** si basa sull'assunto che quando una finestra in un palazzo è rotta e non viene riparata, le probabilità che una seconda finestra venga rotta aumentano.
- Un palazzo con le finestre rotte attrae forme di **criminalità**, questo farà aumentare il degrado intorno al palazzo e nel quartiere.
- Secondo la teoria delle finestre rotte, le persone vedono il degrado fisico come **degrado morale e sociale**, come un segno che tutto è concesso.
- Ciò diminuisce la **soglia di non accettazione dell'illegalità**.



SETTIMO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



KEIZER K., *"The spreading of disorder"* (2010)

- **Keizer** chiuse l'entrata di un parcheggio lasciando solo uno spazio di 50 cm
- Sulla recinzione i ricercatori misero un segnale con scritto: "**Proibito entrare. Usare l'altra entrata**" (distante 200 metri)
- **Cosa avrebbero fatto** gli autisti che dovevano prendere l'auto: camminare per 200 metri oppure entrare dal piccolo spazio?
- I ricercatori misero anche un secondo segnale sulla recinzione con scritto: "**Non agganciare le biciclette alla recinzione**".
- In un primo scenario c'erano **4 biciclette a distanza di un metro dalla recinzione.**
- In un secondo scenario c'erano **4 biciclette agganciate alla recinzione.**



SETTIMO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



KEIZER K., “*The spreading of disorder*” (2010)

- Nel primo scenario (4 biciclette a un metro dalla recinzione) il **27%** degli automobilisti passarono attraverso il piccolo spazio.
- Nel secondo scenario (4 biciclette agganciate alla recinzione) l'**82%** degli automobilisti passarono attraverso il piccolo spazio.

I ricercatori distinsero 3 diverse motivazioni che influenzano il comportamento:

- “**Motivazioni normative**” (comportarsi come si dovrebbe) *normative*.
- “**Motivazioni edonistiche**” (comportarsi in un certo modo per sentirsi bene) *feel-good*.
- “**Motivazioni di guadagno**” (comportarsi in un certo modo per migliorare l’attuale situazione) *gain*.



SETTIMO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



KEIZER K., “The spreading of disorder” (2010)

- Le tre “motivazioni” non hanno lo stesso **peso**.
- Di norma la “**Motivazione normativa**” è la **più debole** e viene “combattuta” dalle altre due motivazioni.
- I **fattori ambientali** relegano la motivazione normativa sullo sfondo facendo emergere le altre motivazioni.
- Se si osserva che altri violano una regola (come ad esempio, agganciare la bicicletta alla recinzione), **allora si farà meno attenzione anche alle altre regole** (non passare per il piccolo spazio).
- **La violazione delle regole** si ha quando la “motivazione normativa” è **indebolita** offrendo spazio alla “motivazione edonistica” e a quella “di guadagno”.



SETTIMO ESPERIMENTO

## LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



KEIZER K., "The spreading of disorder" (2010)

Implicazioni per un'organizzazione.

- L'esperimento dimostra come **le persone imitano il comportamento degli altri**, anche quando osservano una violazione delle regole.
- Nell'ottica preventiva di ridurre le violazioni, pertanto, dovrebbero essere prese in seria considerazione anche **le piccole violazioni ed i loro "effetti visibili"** dovrebbero essere **velocemente trattati**.

Per promuovere etica e integrità in un'amministrazione occorre **un comportamento coerente**. Questo significa:

- Se si vuole combattere la corruzione, allora bisogna anche **combattere comportamenti come l'intimidazione, l'aggressione e l'ostilità**.
- **I comportamenti non etici sono difficili da isolare, non si può essere etici in relazione ad una situazione e non etici in relazione ad un'altra.**
- **In altre parole, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO sono due facce della stessa medaglia.**

# Grazie per l'attenzione

**Massimo Di Rienzo**

[spazioeticomail@gmail.com](mailto:spazioeticomail@gmail.com)

**I materiali saranno disponibili su:**  
[\*\*www.fondazioneifel.it/formazione\*\*](http://www.fondazioneifel.it/formazione)



@Formazioneifel



Facebook



Youtube