

## PROGETTO “Interventi a supporto delle Riforme della PA”

LINEA ATTIVITA' 3 - ULTERIORI INTERVENTI PER LA PREVENZIONE DELLA  
CORRUZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI REGIONALI E LOCALI DEL MEZZOGIORNO

# La disonestà delle persone oneste

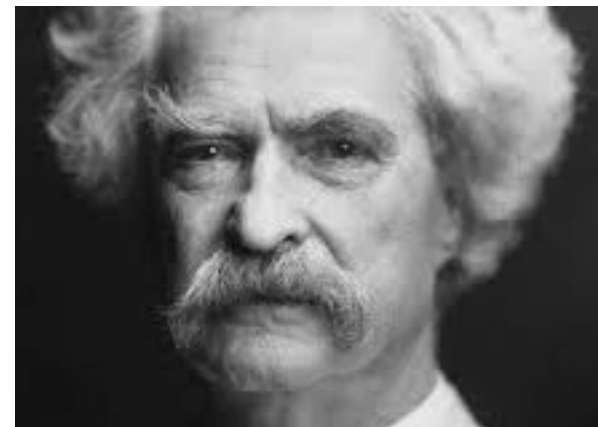


**Massimo Di Rienzo**

[it.linkedin.com/in/massimodirienzo](https://it.linkedin.com/in/massimodirienzo)

Roma, 30 marzo 2015

***Sono diverso da Washington.  
Io possiedo principi più elevati.  
Washington afferma di non poter mentire.  
Io posso mentire ma non lo farò.  
Mark Twain***



## INDICE

- **PRIMA PARTE: PERCHE' LE PERSONE SONO DIS-ONESTE**
- **SECONDA PARTE: IL MANTENIMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'**
- **TERZA PARTE: GLI ESPERIMENTI**
- **QUARTA PARTE: COME VALORIZZARE IL FATTORE UMANO?**

# 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**

## Prima parte

# PERCHE' LE PERSONE SONO DIS-ONESTE





## **Questioni**

- **Parliamo di “*FATTORE UMANO*” nelle scelte pubbliche**
- **Come viene considerato il fattore umano nella *prevenzione della corruzione*?**
- **Esistono altre *variabili* legate al fattore umano?**



## ***La valutazione del rischio è una formula che incorpora due elementi***



## La valutazione del rischio è una formula che incorpora due fattori

1. La probabilità che un evento accada

Valori e frequenze della probabilità



2. La potenzialità lesiva che l'evento porta con se

Valori e importanza dell'impatto

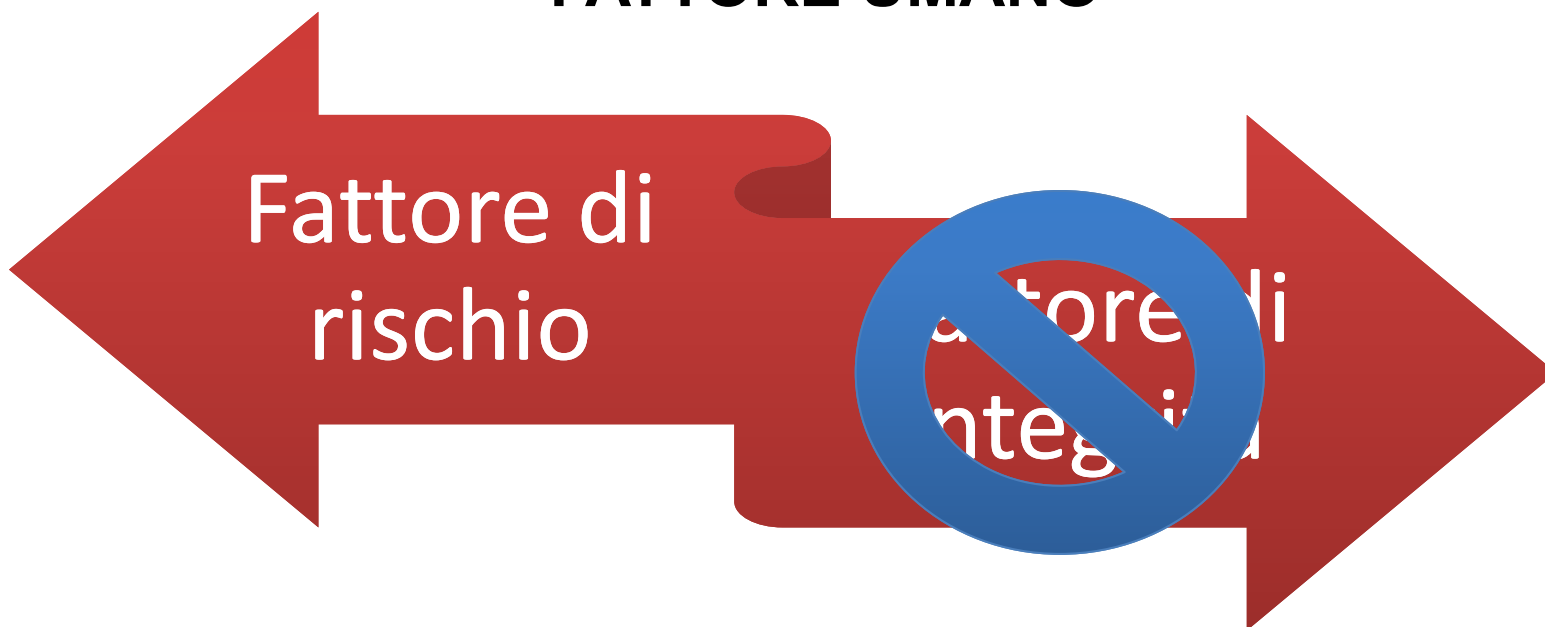


Valutazione complessiva del rischio



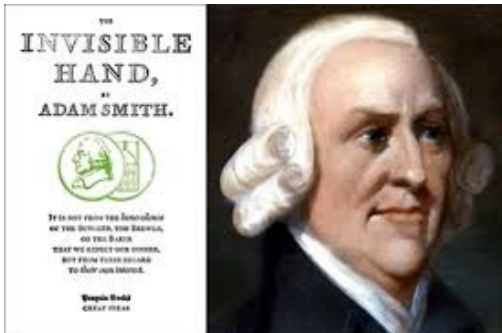
L'ipotesi è che se noi riusciamo ad ingabbiare i comportamenti umani all'interno di regole e procedure standardizzate ridurremo l'incidenza del fattore umano (che viene sempre considerato un fattore di rischio)

## FATTORE UMANO



***Perché il fattore umano è sempre e solo considerato un fattore di rischio?***





***Perché si considera il comportamento umano come un “fattore di rischio”?***

***... per l'intrinseca natura dell'uomo***

- E' radicata, nella filosofia di Thomas Hobbes e Adam Smith e nel modello economico del comportamento umano razionale ed egoista (*homo economicus*)...
- ...la convinzione che le persone compiono **atti disonesti consapevolmente e deliberatamente...**
- ...facendo un'**analisi costi-benefici...**
- ...tra **benefici esterni e costi dell'atto.**

*Thomas Hobbes*  
Oeuvres



## Modello classico...

Le persone sceglieranno l'opzione che massimizzerà i loro interessi



Le persone, prima di compiere una violazione considereranno **3 elementi**



**Rispetto all'analisi costi-benefici...**

## Modello classico...

Le persone sceglieranno l'opzione che massimizzerà i loro interessi



Le persone, prima di compiere una violazione considereranno **3 elementi**



La "quantità" di punizione erogata

**Pertanto sarebbe sufficiente, al fine di contrastare le violazioni:**

- **Punire più severamente**

La probabilità di essere presi

- **Aumentare i controlli**

L'ammontare del "guadagno" in termini di denaro/altra utilità

- **Diminuire i guadagni/ altre utilità derivanti dalla violazione**

## Esistono altre variabili legate al “fattore umano”?

SI'. Ad esempio, l'**Influenza** della leadership nel verificarsi di violazioni di norme (condotte non etiche)?



- Paura** - Se non lo faccio mi accadrà qualcosa di brutto
- Diritto** – lo merito perché ...
- Rabbia** - Sono arrabbiato, e siccome non posso esprimere quello che ho dentro...
- Bisogno percepito** - Questo è l'unico modo in cui posso ottenere quello che mi serve
- Tentazione** - Non ho bisogno di questo, ma lo voglio, e posso farlo se...

- Nessuno si farà male** (nessun danno – nessuna colpa)
- Se non lo faccio io, qualcun altro lo farà**
- Lo fanno tutti**
- Ne ho diritto** per come sono stato trattato
- Non ho altra scelta**
- E' l'unico modo** per portare a casa il risultato
- Vale la pena rischiare** - niente di male accadrà a me
- Tanto non cambierà mai niente**

## Seconda parte

# IL MANTENIMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'

## **Questioni**



- *Alle persone **piace considerarsi ONESTE***
- *D'altra parte, però, **la DIS-ONESTA' paga. A volte paga anche bene***
- *Come fanno le persone a risolvere questo **dilemma?***
- *Fino a che punto pensano di potersi spingere nel commettere qualche violazione e comunque **rimanere convinti di essere onesti?***





## ETIMOLOGIA della parola “**ONESTA**”

*Onestà deriva da “ONORE”*

*Onesto è colui che ha cura della propria FAMA*

*onóre prov. onors; fr. hōonneur; sp. e port. honor e honra; [in vari dialetti celtici onoir, onair, enor, annerh. ONWR] = lat. HONOR e HONOS (acc. HONOREM), che ha lo stesso tema di honestus onesto.*

*La riverenza e la lode che si rende alla virtù, o a chi è in alto grado; Dimostrazione di rispetto verso persone che si stimano; Dignità, Magistratura, Carica pubblica, (che è quanto dire Ufficio, che ridonda a onore); Sentimento per cui uno ha cura della propria fama, quindi Probità, Integrità. Talvolta poeticamente, come i Latini, si dice per Bellezza, Ornamento, Magnificenza, siccome cose che portano onore a chi le possiede: quindi « Onore del volto » la Barba, « Onore de' campi » la Messe.*

*Deriv. Onoràre; Onoràndo; Onorànza; Onoràrio; Onoràto; Onorévole; Disonoràre.*

## Come funzionano “di norma” le persone?



- Alle persone piace considerarsi ed essere considerate “**ONESTE**”.
- Allo stesso tempo la maggior parte delle persone è pronta a “**stigmatizzare**” chi si comporta in maniera dis-onesta violando le regole
- Ed è il motivo per cui il **patto sociale** regge.
- Allora perché, nonostante l’esistenza di questo **potente antidoto** individuale e sociale al malaffare, esiste ancora un così grande tasso di piccola e grande **DIS-ONESTA**?

## Come funzionano “di norma” le persone?



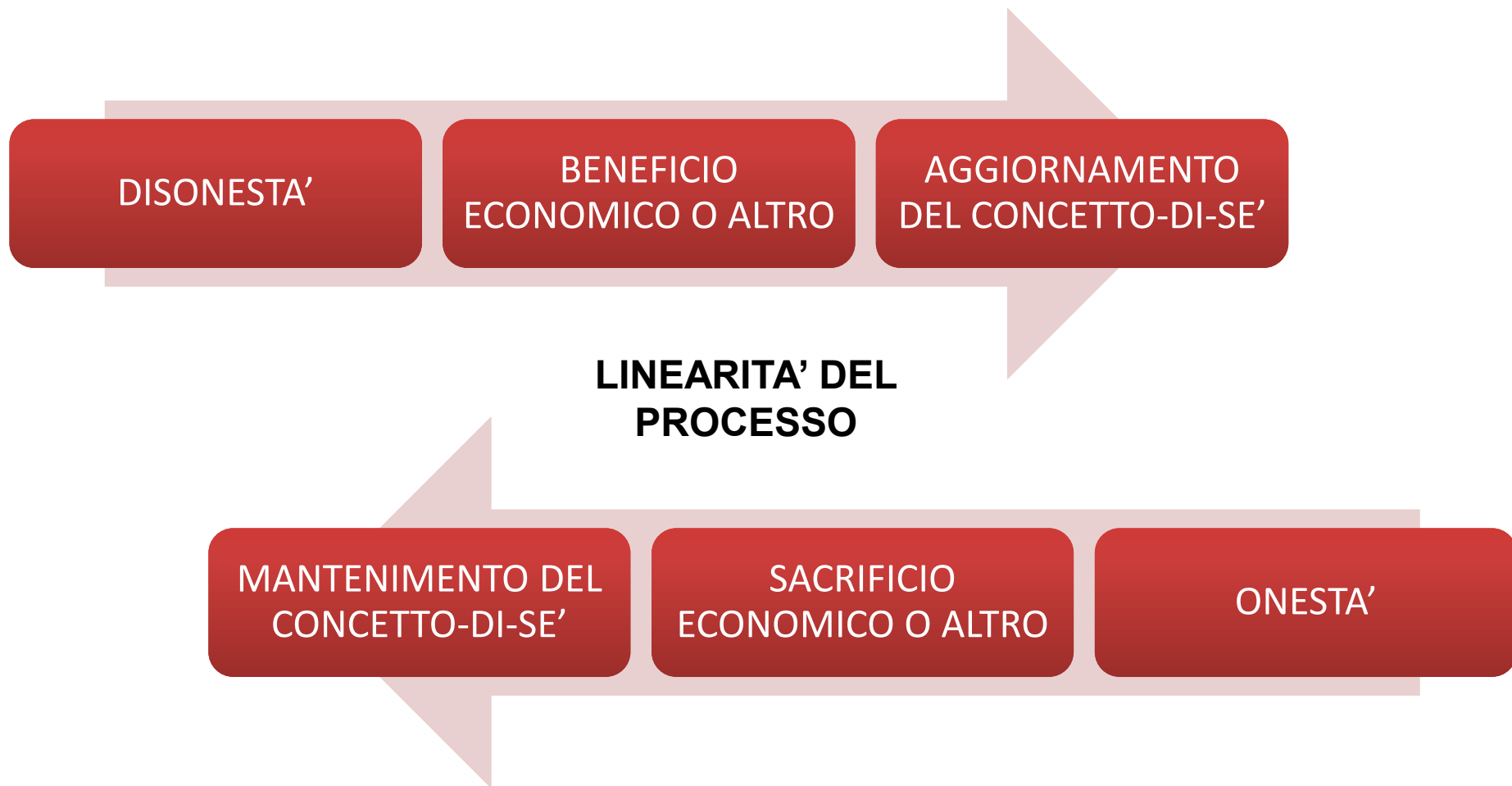
- L'uomo sviluppa un certo “concetto-di-sé”, una credenza di ciò che è e ciò che non è, una “narrativa” di sé e degli altri: **“IO SONO UNA PERSONA ONESTA”**
- Sulla base di questo, valuta costantemente la conformità o la non conformità dei propri comportamenti e di quelli altrui con il proprio concetto-di-sé.
- La conformità porterà ad una “conferma” del concetto-di-sé”
- La non conformità porterà ad un “aggiornamento” del concetto-di-sé”
- Il fatto di dover aggiornare negativamente il concetto-di-sé funziona come un **potente deterrente** alla disonestà

## Come funzionano “ a volte” le persone?



- ...questa presunta linearità (dis-onestà = aggiornamento del concetto-di-sé) si dimostra spesso “**fallace**”.
- Sempre più spesso, infatti, osserviamo come le persone che si comportano in maniera dis-onesta **comunque rimangono convinte di essere oneste.**
- Al di là degli **stati dissociativi** (con dissociazione in psicopatologia e in psichiatria si intende un meccanismo di difesa con cui alcuni elementi dei processi psichici rimangono “disconnessi” o separati dal restante sistema psicologico dell'individuo)... cioè, al di fuori delle psicopatologie...
- **COME E' POSSIBILE?**

*Fino a che punto le persone pensano di potersi spingere nel commettere qualche violazione e comunque **rimanere convinti di essere onesti**?*



*Fino a che punto le persone pensano di potersi spingere nel commettere qualche violazione e comunque **rimanere convinti di essere onesti**?*



- L'ipotesi formulata dai ricercatori suggerisce che le persone in genere risolvono il suddetto dilemma trovando un **equilibrio** tra due forze motivanti (il beneficio dell'atto disonesto e il pericolo di ritenersi disonesti)
- L'ipotesi afferma che è possibile che le persone siano disposte a trarre qualche beneficio comportandosi in modo disonesto, pur **mantenendo il proprio concetto-di-sé positivo** in termini di "ritenersi individui onesti".
- **Come è possibile che questo avvenga?**



**Rispetto al concetto-di sé**

**Assume importanza la  
modalità attraverso cui  
l'atto di violazione incide  
sulla percezione di sé**

**Rispetto all'analisi  
costi-benefici...**



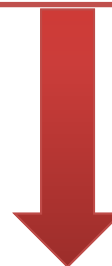
La "quantità" di  
punizione erogata



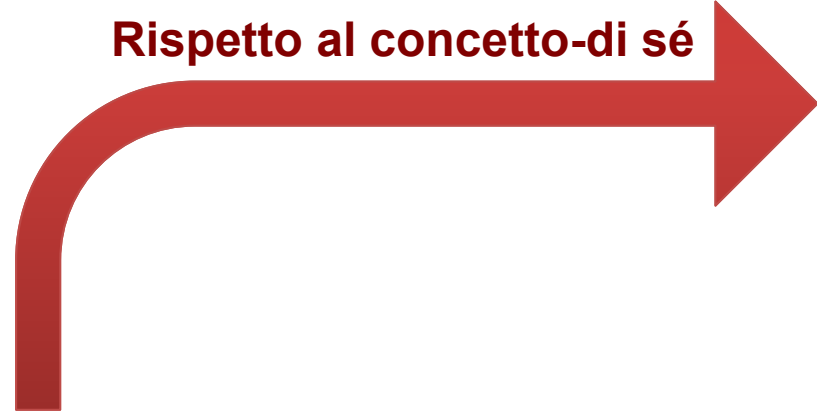
La probabilità di  
essere presi



L'ammontare del  
"guadagno" in termini  
di denaro/altra utilità



**Rispetto al concetto-di sé**



**Assume importanza la modalità attraverso cui l'atto di violazione incide sulla percezione di sé**



**variabili**

Modalità d'azione	Valore simbolico
Contesto	Narrazione

**Rispetto all'analisi costi-benefici...**



L'ammontare del "guadagno" in termini di denaro/altra utilità



La probabilità di essere presi



La "quantità" di punizione erogata



**In questa area il comportamento delle persone incide sulla percezione di sé**

**In questa area il comportamento delle persone NON incide sulla percezione di sé**

**DISONESTA'**

**DISONESTO**

**ONESTO**

**AGGIORNAMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'**

**MANTENIMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'**

- **MALLEABILITA' NELLA CATEGORIZZAZIONE DELL'AZIONE**
- **DIS-ATTENZIONE VERSO STANDARD ETICI**



## 1. 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**

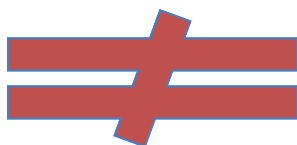
**Fonte: Wikipedia**

## 1. 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 del tutto

## 1. MALLEABILITA' NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN'AZIONE



### ESEMPIO DI “MALLEABILITA’” 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”*).



**REAL-LIFE SCENARIO**

- Il **dottor Rossi** è un funzionario dell'Ufficio "Autorizzazione ed accreditamento strutture sanitarie e sociosanitarie" della Regione XY.
- Una recente visita dal suo medico di fiducia lo mette in allarme. Dovrà fare in fretta particolari **accertamenti diagnostici** perché le analisi non sono risultate buone
- Il dottor Rossi ricorda di aver **recentemente accreditato un poliambulatorio** in riferimento all'ampliamento delle attività. Accanto ai servizi di diagnostica strumentale, come le ecografie (tra cui anche alcuni accertamenti che dovrà fare), il titolare ha intenzione di attivare servizi di fisioterapia e rieducazione funzionale.
- Al dottor Rossi viene in mente di **chiedere al responsabile del poliambulatorio**, come sorta di corrispettivo dell'atto di accreditamento che gli sta per concedere (le procedure di verifica hanno dato tutte e sito positivo) ed in forza della sua posizione, di **poter effettuare gli accertamenti che lo riguardano in tempi più stretti rispetto a quanto di solito ci vorrebbe per qualunque altro utente**.
- Al dottor Rossi viene in mente questa soluzione in ragione del fatto che:
  - ◆ Dopotutto **non sta chiedendo in cambio del denaro**, ma di poter effettuare la prestazione diagnostica **"in tempi più stretti"**, compatibili con l'urgenza del caso (**malleabilità nella categorizzazione dell'azione**)
- Il dottor Rossi deve decidere se richiedere la prestazione oppure non richiederla.



## 1. MALLEABILITA' NELLA CATEGORIZZAZIONE DI UN'AZIONE



- All'aumentare della **malleabilità** nella categorizzazione di un'azione, aumenta anche il **livello di disonestà** di un'azione che una persona può tollerare di commettere senza dover aggiornare il suo concetto-di-sé.

### LIMITI DELLA MALLEABILITA'

- E' difficile immaginare che questo meccanismo sia **senza limiti**.
- Il meccanismo di malleabilità nella categorizzazione funziona fino a una **soglia**, oltre la quale le persone non possono più evitare l'**ovvia valenza morale** del loro comportamento.

## 2. DIS-ATTENZIONE VERSO STANDARD ETICI



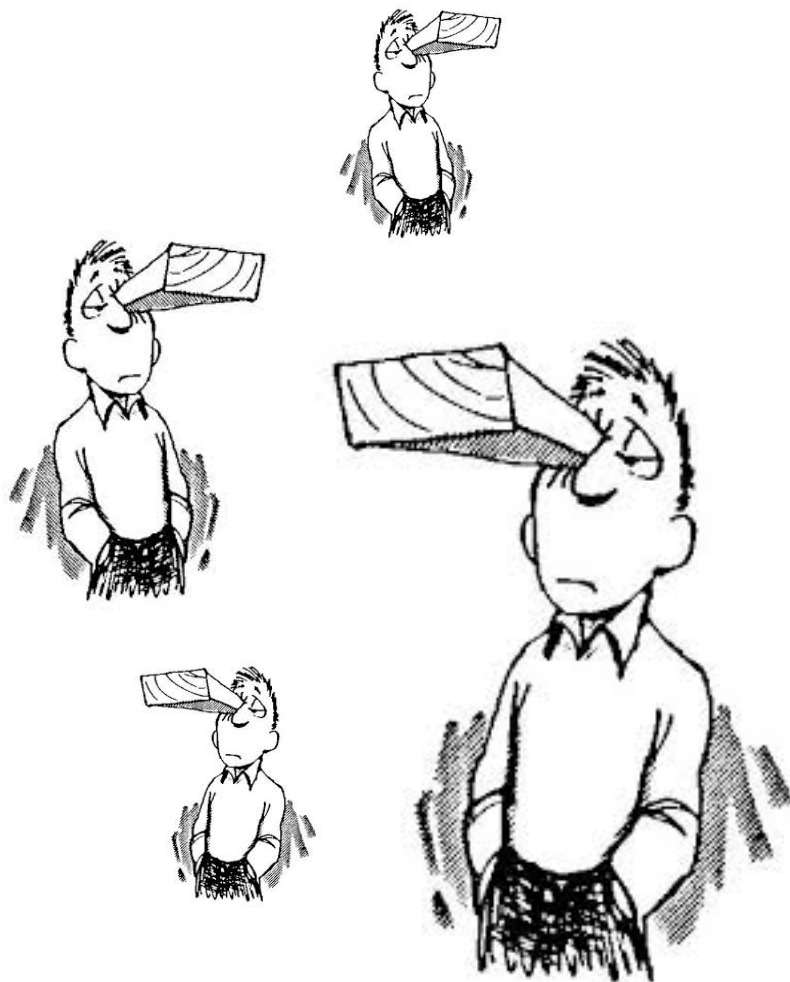
- Ipotizziamo che quando le persone prestano attenzione ai loro standard etici (sono consapevoli), ogni azione disonesta ha maggiore probabilità **di indurre un riflesso nel loro concetto-di-sé**
- Più le persone sono attente agli standard etici, pertanto, più saranno portati ad **aggiornare il loro concetto-di-sé** come conseguenza negativa delle loro azioni disoneste,
- Questo significa che una maggiore attenzione agli standard etici induce le persone a **delimitare più rigorosamente il proprio comportamento.**

## 2. DIS-ATTENZIONE VERSO STANDARD ETICI



- Quando gli individui sono disattenti verso gli standard etici, le loro azioni **non vengono valutate alla luce di essi**
- Il loro **concetto-di-sé ha meno probabilità di essere aggiornato**, e quindi il loro comportamento è probabile che divergerà dai suddetti standard.
- L'attenzione agli standard etici assicura, nei casi in cui quelle norme morali sono più accessibili, che **le persone dovranno costantemente confrontarsi con il significato delle loro azioni** e quindi tenderanno ad essere più onesti.

## 2. DIS-ATTENZIONE VERSO STANDARD ETICI



- La dis-attenzione agli standard etici è un “**fatto individuale**”.
- Ma è ancora di più un “**fatto sociale**”, cioè, un “**comportamento organizzativo**” praticato dalle persone e avallato dalla leadership.
- Una organizzazione e/o la sua comunità di riferimento possono vivere, per determinate circostanze, una fase di “**abbandono etico**”, in cui l’attenzione agli standard etici è pressoché nulla.

**REAL-LIFE SCENARIO**

- Il **dottor Rossi** è un funzionario dell'Ufficio "Autorizzazione ed accreditamento strutture sanitarie e sociosanitarie" della Regione XY.
  - Una recente visita dal suo medico di fiducia lo mette in allarme. Dovrà fare in fretta particolari **accertamenti diagnostici** perché le analisi non sono risultate buone
  - Il dottor Rossi ricorda di aver **recentemente accreditato un poliambulatorio** in riferimento all'ampliamento delle attività. Accanto ai servizi di diagnostica strumentale, come le ecografie (tra cui anche alcuni accertamenti che dovrà fare), il titolare ha intenzione di attivare servizi di fisioterapia e rieducazione funzionale.
  - Al dottor Rossi viene in mente di **chiedere al responsabile del poliambulatorio**, come sorta di corrispettivo dell'atto di accreditamento che gli sta per concedere (le procedure di verifica hanno dato tutte e sito positivo) ed in forza della sua posizione, di poter effettuare gli accertamenti che lo riguardano **in tempi più stretti rispetto a quanto di solito ci vorrebbe per qualunque altro utente**.
  - Al dottor Rossi viene in mente questa soluzione in ragione del fatto che:
    - ◆ Dopotutto **non sta chiedendo in cambio del denaro**, ma di poter effettuare la prestazione diagnostica **"in tempi più stretti"**, compatibili con l'urgenza del caso (**malleabilità nella categorizzazione dell'azione**)
    - ◆ **altri funzionari** del suo stesso ufficio gli hanno confidato di aver ricevuto prestazioni scontate ed in tempi stretti da ambulatori e poliambulatori della zona; sembra che questo comportamento sia **una prassi consolidata dell'ufficio (scarsa attenzione agli standard etici)**
    - ◆ **il responsabile dell'ufficio**, pur a conoscenza di tali comportamenti, ha sempre ritenuto di non dover intervenire in ragione del fatto che il suo orientamento è: **"ognuno è responsabile dei propri comportamenti"** (**scarsa attenzione agli standard etici**)
    - ◆ **lo stesso titolare del poliambulatorio** ha più volte fatto capire, al dottor Rossi e agli altri funzionari, che avrebbe piacere a sdebitarsi, intendendo questo comportamento come un "obbligo morale" ed in ragione delle "conseguenze sociali" che ne deriverebbero se non lo facesse (**scarsa attenzione agli standard etici**)
- Il dottor Rossi deve decidere se richiedere la prestazione oppure non richiederla.





## LE REGOLE DEL CODICE DI COMPORTAMENTO?



### Articolo 4

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 da soggetti che possano trarre benefici da decisioni o attività inerenti all'ufficio, né da soggetti nei cui confronti è o sta per essere chiamato a svolgere o a esercitare attività o potestà proprie dell'ufficio ricoperto.



### Articolo 10

Nei rapporti privati, comprese le relazioni extralavorative con pubblici ufficiali nell'esercizio delle loro funzioni, **il dipendente non sfrutta, né menziona la posizione che ricopre nell'amministrazione per ottenere utilità che non gli spettino** e non assume nessun altro comportamento che possa nuocere all'immagine dell'amministrazione



In questa area il comportamento delle persone incide sulla percezione di sé

In questa area il comportamento delle persone **NON** incide sulla percezione di sé

# IL DOTTOR ROSSI CHIEDERA' LA PRESTAZIONE IN TEMPI STRETTI

**DISONESTO**

**ONESTO**

**AGGIORNAMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'**

**MANTENIMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'**

**MALLEABILITA' NELLA CATEGORIZZAZIONE DELL'AZIONE**

• Si tratta di abbreviare i tempi, non di richiedere del denaro

**DIS-ATTENZIONE VERSO STANDARD ETICI**

• Il contesto (altri funzionari, leadership, operatore economico) non mostra alcuna attenzione verso gli standard etici



Da un'ipotesi di scuola alla realtà quotidiana il passo è breve...

**MALLEABILITA' NELLA CATEGORIZZAZIONE DELL'AZIONE**

- Si tratta di soldi "nostri" (qualcuno ha affermato)
- Si tratta di rendicontare "spese"

**DIS-ATTENZIONE VERSO STANDARD ETICI**

- Assenza di trasparenza
- Assenza di stigmatizzazione sociale
- Prassi consolidata
- Avallata dalla leadership
- ...

...ad esempio



Lo scandalo delle spese pazze dei Consiglieri Regionali

**MANTENIMENTO DEL CONCETTO-DI-SE'**

- sono 15 le amministrazioni sotto inchiesta
- spese private fatte con i soldi pubblici (con tanto di scontrino per il rimborso).


**Pertanto...**



La disonestà aumenta tanto quanto l'attenzione agli standard etici diminuisce



La disonestà aumenta con l'aumentare della malleabilità nel categorizzare un'azione



Data la possibilità di essere disonesti, gli individui saranno disonesti fino ad un certo livello che non li costringerà ad aggiornare il loro concetto-di-sé



# Terza parte

## GLI ESPERIMENTI



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



**Formez** PA

**ESPERIMENTO**

# **LA STIMOLAZIONE VALORIALE**



## ESPERIMENTO

# LA STIMOLAZIONE VALORIALE



## IPOTESI

- **Aumentare l'attenzione delle persone verso gli standard etici, le rende più inclini all'onestà.**
- **Questa affermazione si deduce mettendo a confronto soggetti che vengono stimolati dal punto di vista valoriale, cioè attraverso la somministrazione di standard etici fatta al momento cruciale della "scelta" se essere onesti (e guadagnare dei soldi) o essere disonesti (e sacrificare un'opportunità di guadagno)**

## ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



L'impostazione generale di tutti gli esperimenti che hanno fatto parte della ricerca era sempre la stessa: i **partecipanti venivano pagati in base alle loro prestazioni.**

I ricercatori hanno confrontato le prestazioni degli intervistati che si trovavano in **2 diverse situazioni:**

- la **prima** era una condizione in cui **non potevano essere disonesti** dal momento che venivano controllati dall'esterno
- la **seconda** era una condizione in cui **potevano essere disonesti** dal momento che erano sottoposti al solo “controllo interno” della propria coscienza.



## ESPERIMENTO

### LA STIMOLAZIONE VALORIALE

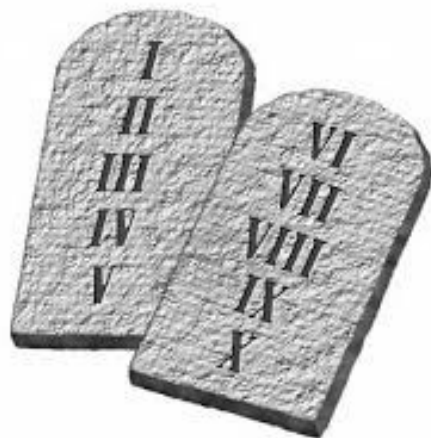


L'esperimento:

- 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 (controllo esterno, pertanto NON potevano barare)**
- All'altra metà sarebbe stato chiesto di **auto-valutarsi (controllo interno, pertanto potevano barare)**

## ESPERIMENTO

### LA STIMOLAZIONE VALORIALE



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)
- **Pertanto, erano risultati “onesti” solo coloro che avevano, precedentemente, scritto i 10 comandamenti**

## ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



I ricercatori hanno 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 **il concetto-di-sé** collegato all’onestà e all’affidabilità della persona

## ESPERIMENTO

## LA STIMOLAZIONE VALORIALE



- A prima vista, l'idea che un semplice **“stimolo mnemonico”** può diminuire il livello di disonestà di una persona sembra strano
- Dopo tutto, non si sa che è sbagliato essere disonesti, **anche senza che qualcuno te lo ricordi?**
- Tuttavia, dal punto di vista del mantenimento del concetto-di-sé, la questione non è se una persona sa che è sbagliato comportarsi in modo disonesto, ma **se utilizza o meno questi standard etici al momento cruciale della scelta** (attenzione agli standard etici).

## ESPERIMENTO

### LA STIMOLAZIONE VALORIALE

  
STANDARD ETICI



  
MANTENIMENTO DEL  
CONCETTO-DI-SE'

- In altre parole, se un semplice richiamo agli standard etici ha un tale effetto, si può affermare, con un certo stupore, che **le persone di norma non utilizzano tali standard per prendere una decisione.**
- Quando le persone decidono, in realtà, **sono molto più attente al mantenimento del concetto-di-sé**
- Se una scelta può avere come effetto **l'aggiornamento del concetto-di-sé, in senso negativo**, allora le persone saranno portate a scegliere di comportarsi onestamente

**ESPERIMENTO**

# L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO





## ESPERIMENTO

## L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



## IPOTESI

- **Rendere le persone più consapevoli aumentando la loro attenzione agli standard etici può frenare il grado di disonestà, ma la teoria del mantenimento del concetto-di-sé implica anche che l' **aumento della malleabilità nell'interpretare le proprie azioni** dovrebbe aumentare l'entità della disonestà**



## ESPERIMENTO

### L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



- Per verificare questa ipotesi, i ricercatori hanno creato una situazione in cui l'opportunità di agire in maniera disonesta è stata valutata in base all'**effetto concreto** (guadagno) che l'azione avrebbe determinato
- Esiste una differenza di comportamento se l'effetto dell'azione sarà il guadagno di una somma di denaro oppure l'acquisizione di un "**intermediario simbolico**" (ad esempio, "gettoni")?
- I ricercatori presupponevano che l'introduzione di un "intermediario simbolico" avrebbe offerto ai partecipanti **più spazio per l'interpretazione delle loro azioni**, rendendo in tal modo le implicazioni morali della disonestà meno accessibili, e quindi rendendo più facile per i partecipanti essere disonesti anche su grandezze superiori.

## ESPERIMENTO

### L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



#### L'esperimento

- L'esperimento si svolgeva allo stesso modo del precedente
- Solo, a metà dei partecipanti era stato detto che avrebbero ricevuto **50 centesimi** per ogni risposta corretta. All'altra metà era stato detto che avrebbero ricevuto **1 gettone** che poi avrebbero potuto scambiare con 50 centesimi
- A metà dei partecipanti il compito sarebbe stato **corretto dai ricercatori (controllo esterno, pertanto NON potevano barare)**
- All'altra metà sarebbe stato chiesto di **auto-valutarsi (controllo interno, pertanto potevano barare)**

## ESPERIMENTO

### L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



#### I risultati

- L'introduzione dei gettoni come "intermediari simbolici" ha avuto l'effetto **di incrementare significativamente il livello di disonestà** dei partecipanti
- I risultati sembrano supportare l'idea che l'introduzione di un intermediario simbolico come, ad esempio, un gettone, al posto di denaro (che, peraltro, è anch'esso un intermediario simbolico, ma che ormai non viene percepito più come tale), ha l'effetto di **aumentare la malleabilità della categorizzazione dell'azione.**
- In questo modo le persone possono **interpretare l'azione in una maniera più sfumata** che gli permette di non dover aggiornare il proprio concetto-di-sé

## ESPERIMENTO

## L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



- La constatazione che un intermediario simbolico può esercitare un tale impressionante effetto sul livello di disonestà delle persone può spiegare il motivo per cui le persone sono **che commettono reati come il peculato**, continuano a percepirsi come persone oneste
- Un classico esempio sono le spese pazze dei fondi dei gruppi di molti Consigli regionali e le **reazioni piuttosto naive** degli indagati

## ESPERIMENTO

## L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



- La corruzione, soprattutto in Italia, **si allontana dalla liquidità e dallo scambio di denaro** (anche se persiste in molti casi)
- **Gli scambi di utilità, favori, doni, diventano prevalenti**
- **L'intermediario simbolico è sempre più presente** e più disponibile per gli schemi corruttivi
- Esistono, pertanto, maggiori opportunità di **disonestà "non percepita"** (in virtù di una certa malleabilità della categorizzazione dell'azione).



## ESPERIMENTO

## L'INTERMEDIARIO SIMBOLICO



- Inoltre, questo esperimento dimostra che, non solo le persone sono più disponibili ad essere disoneste senza dover aggiornare il proprio concetto-di-sé, ma che l'intermediario simbolico ha per molti l'effetto di **separare in maniera assoluta le persone dalla "moralità"**, azzerando il collegamento tra atto ed effetto
- E' lo stesso fenomeno che osserviamo con il **gambling** (*fiche* al posto di denaro)

**i 6 esperimenti della ricerca**



Prestare maggiore attenzione agli standard etici attraverso la stimolazione valoriale



Prestare maggiore attenzione agli standard etici attraverso continui richiami all'impegno



Aumentare la malleabilità della categorizzazione delle azioni



Riconoscere le proprie azioni ma non aggiornare il concetto-di-sè



Il “non barare” dovuto al comportamento altrui



Sensibilità ai riconoscimenti esterni



# Quarta parte

## **COME VALORIZZARE IL FATTORE UMANO?**

## **FATTORE UMANO**

**Come possiamo passare da “fattore di rischio” a “fattore 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 (che viene sempre considerato un fattore di rischio)**

**L'ipotesi è che se noi riusciamo a ridurre la malleabilità nella categorizzazione delle azioni e a promuovere una costante attenzione agli standard etici, aumenteremo l'incidenza positiva del fattore umano (che sarà considerato un fattore di integrità)**

## **FATTORE UMANO**

**Come possiamo passare da “fattore di rischio” a “fattore 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 (che viene sempre considerato un fattore di rischio).

- **APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE**

L'ipotesi è che se noi riusciamo a ridurre la malleabilità nella categorizzazione delle azioni e a promuovere una costante attenzione agli standard etici, aumenteremo l'incidenza positiva del fattore umano (che sarà considerato un fattore di integrità).

- **APPROCCIO BASATO SUI VALORI**

**Approcci combinati**

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., Mappa dei rischi, Codice di Comportamento, Whistleblowing ecc.)

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 valori etici** e per migliorare le **competenze decisionali** attraverso sessioni formative interattive, workshop, coaching individuale, ecc

Parola chiave: **UNDERSTANDING (COMPRESIONE)**

## Approcci combinati

**I costi di un approccio basato esclusivamente sulle regole:**

- ritardi nei processi decisionali,
- eccesso di centralizzazione,
- gestione difensiva,
- morale basso,
- barriere contro la cooperazione inter-organizzativa
- "strategie di adattamento", come la creazione di entità parallele al fine di evitare i controlli.



## Approcci combinati



- Quando i dipendenti pubblici percepiscono che sono tenuti a mostrare obbedienza ad una serie di regole, di norma, sono **meno propensi ad assumere comportamenti eticamente desiderabili**, come la segnalazione di violazioni di integrità da parte di colleghi.
- Così, troppa enfasi su un approccio basato sulle regole non è solo costoso, come Anechiarico e Jacobs (1996) hanno dimostrato, è anche **controproducente**, perché potrebbe avere un **impatto negativo sulla capacità decisionale dei dipendenti**.

## Approcci combinati

- Accanto alla predisposizione di norme, regole, procedure, policy, regolamenti, ecc...
- ...occorre rafforzare il cosiddetto "spazio etico" del dipendente pubblico e ottenere una piena **comprensione** e **condivisione** delle regole e dei valori che costituiscono le fondamenta etiche dei comportamenti.

*ethical*  
**PROPERTY**



## QUALITA' ETICHE





**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



**Formez**PA



**MASSIMO DI RIENZO**

**Website: [@spazioetico](#)**

**Email: [m\\_dirienzo@hotmail.com](mailto:m_dirienzo@hotmail.com)**

**Tel. 3334158347**

**Linkedin: [it.linkedin.com/in/massimodirienzo/](https://it.linkedin.com/in/massimodirienzo/)**

**Skype: massimo.di.rienzo**

**BUON LAVORO!!!**