



WikiPA

Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



WikiPA

Comunità di pratiche e condivisione della conoscenza

WEBINAR

ETICA DELLE SCELTE PUBBLICHE

Costruire un clima etico:

le sette qualità

Massimo Di Rienzo
Consulente FormezPA

Roma, 17 giugno 2014



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

Le pillole di integrità (Edizione 2014)

1. LA GESTIONE DEI DILEMMI ETICI

La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:

<http://eventipa.formez.it/node/12819>

Nella sezione "MATERIALI"

2. IL RUOLO DELLA LEADERSHIP PER STABILIRE I FONDAMENTI DI UNA CULTURA ETICA DELL'AMMINISTRAZIONE

La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:

<http://eventipa.formez.it/node/13700>

Nella sezione "MATERIALI"

3. LA FORMAZIONE VALORIALE

La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:

<http://eventipa.formez.it/node/13701>

Nella sezione "MATERIALI"

I RISULTATI DEL QUESTIONARIO SU IPENGIOFobia E NOMODIPENDENZA

https://docs.google.com/forms/d/1ejqOE96PQ-1u2J_Sc1rK7IKsE71TNQ9MuoIVM4G1PsQ/viewanalytics

4. IL WHISTLEBLOWING

La presentazione può essere scaricata a questo indirizzo:

<http://eventipa.formez.it/node/14705>

Nella sezione "MATERIALI"

5. TRASPARENZA E TRASPARENTISMI

L'articolo può essere scaricato qui:

https://www.researchgate.net/publication/262474664_Trasparenza_e_Trasparentismi



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



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. **7 esperimenti** ci guideranno ad esplorare l'importanza dell'ambiente



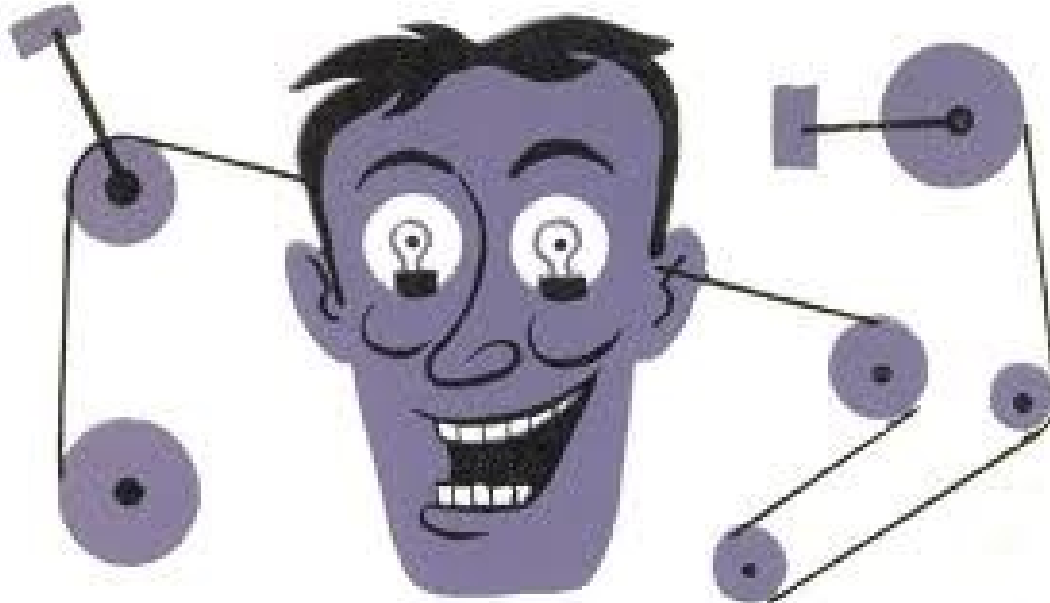
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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.



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

PRIMO ESPERIMENTO

LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



- 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

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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 testo dei 5 diversi volantini era...

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

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

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

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

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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%



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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'influenzare 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)



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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'amministrazione sono:

- E' importante che le amministrazioni 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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

PRIMO ESPERIMENTO

LA STIMOLAZIONE COGNITIVA



- 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”**.

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

SECONDO ESPERIMENTO

LA STIMOLAZIONE VALORIALE



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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

SECONDO ESPERIMENTO

LA STIMOLAZIONE VALORIALE



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

Le **implicazioni** per un'amministrazione 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.



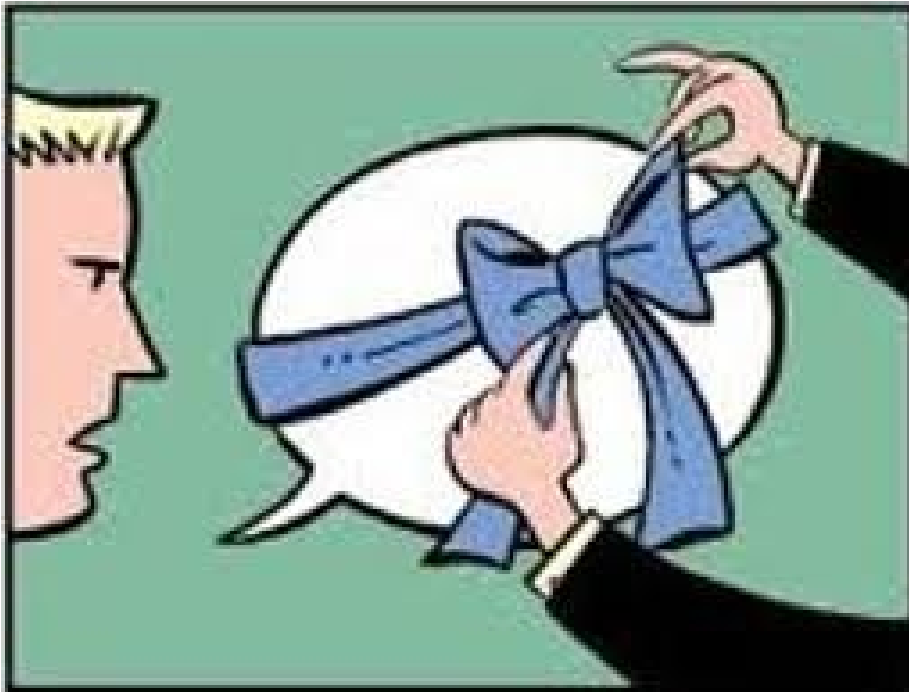
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)



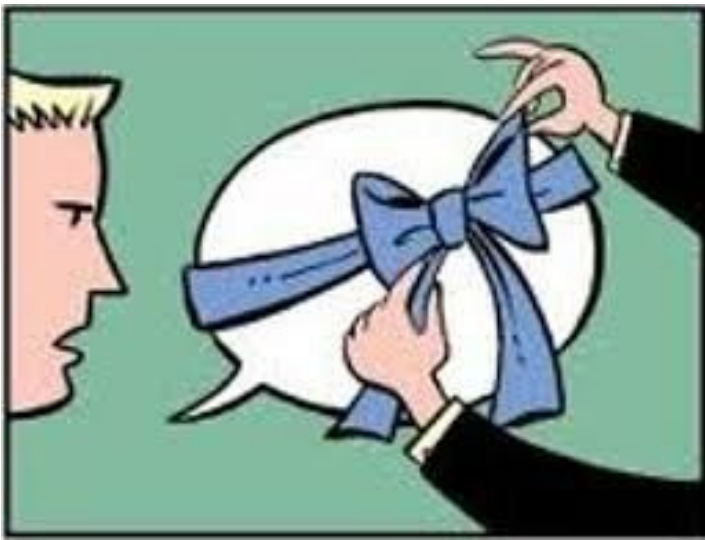
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)



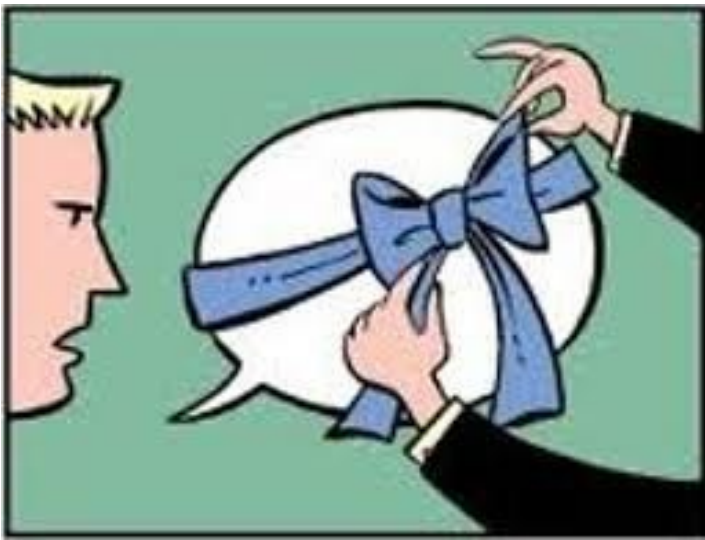
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)

- I partecipanti all'esperimento 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



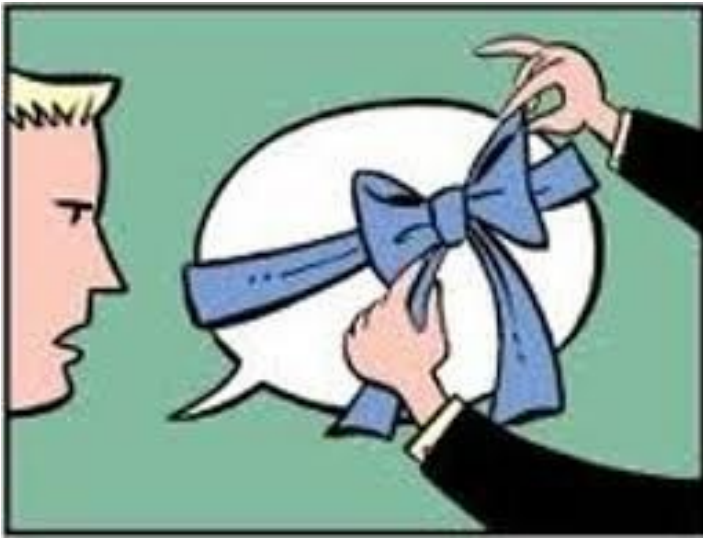
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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"**



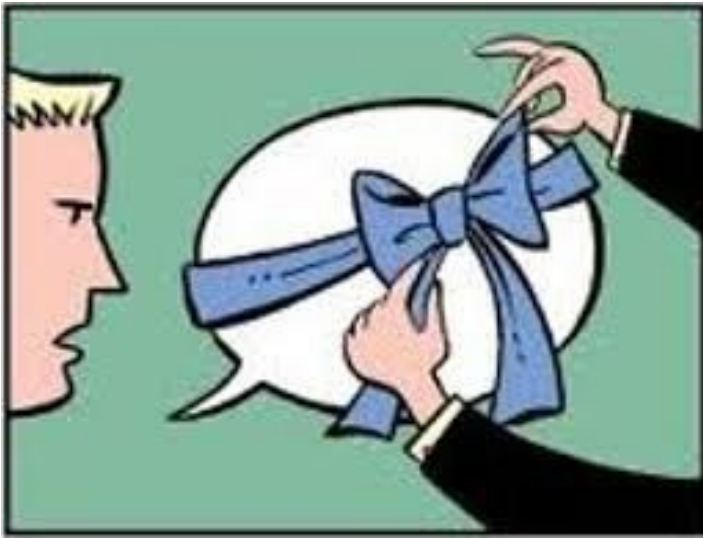
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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'amministrazioni 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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

QUARTO ESPERIMENTO

IPENGIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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'aumentare delle regole**, diminuivano gli incidenti (fino a 9 all'anno)
- Questa era la buona notizia. Le **regole sono utili**.
- Ma **all'aumentare 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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

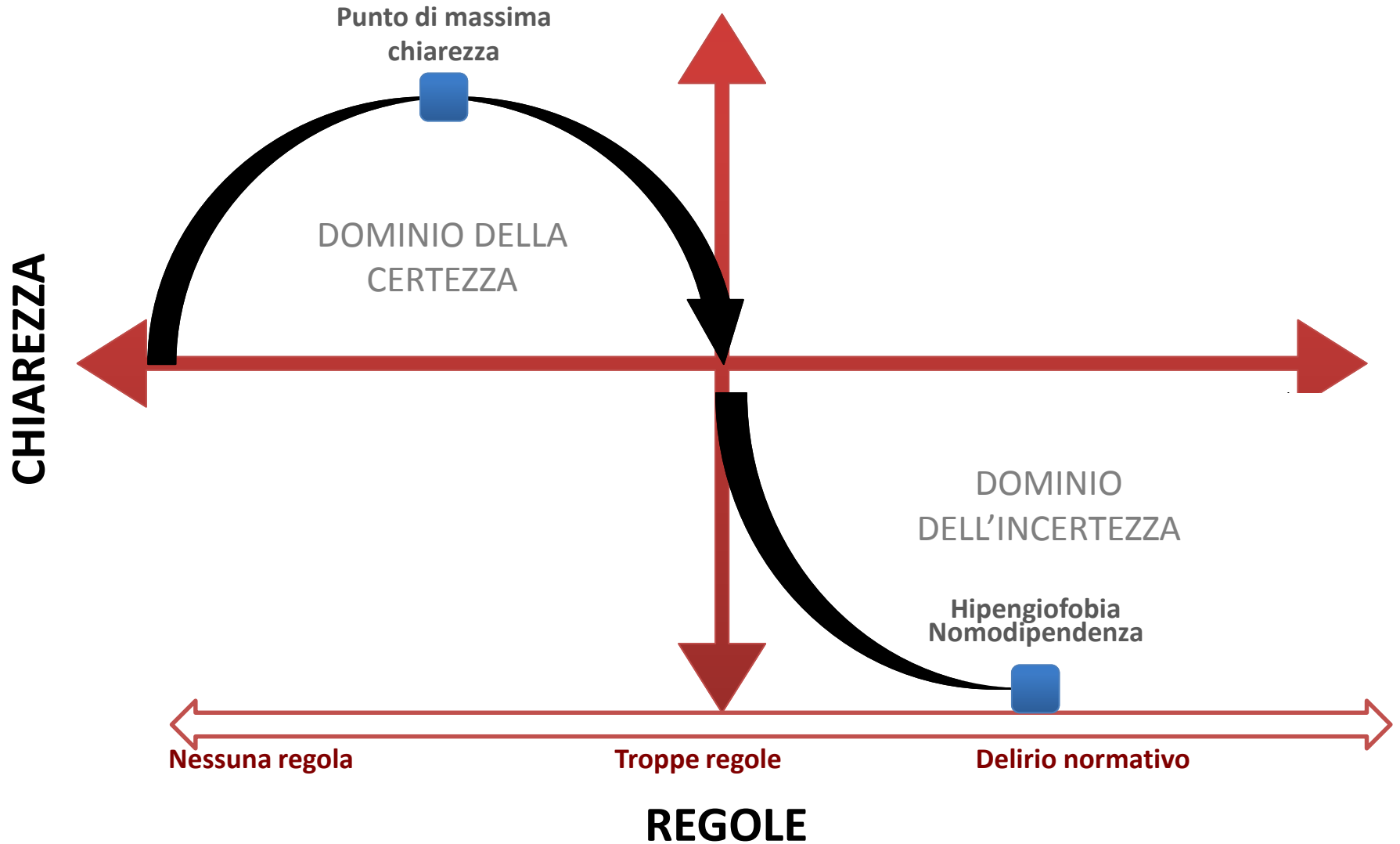




Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>





Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

QUARTO ESPERIMENTO

IPENGIIOFOBIA. LA PAURA DELLE REGOLE



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

Le implicazioni per un'amministrazioni 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 le amministrazioni, 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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

QUINTO ESPERIMENTO

LA TEORIA DELLA REAZIONE



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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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'ipengiofobìa, un altro effetto collaterale può verificarsi e, cioè, fare in modo che lo stress sulle regole si trasformi in un **boomerang**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

QUINTO ESPERIMENTO

LA TEORIA DELLA REAZIONE



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

Le implicazioni per un'amministrazione 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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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*



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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)



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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 volantino 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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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"**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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 organizzative:

- 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**"



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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 l'amministrazione:

- 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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

SETTIMO ESPERIMENTO

LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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*



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

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”



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

SETTIMO ESPERIMENTO

LA TEORIA DELLE FINESTRE ROTTE



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

Implicazioni per un'amministrazione

- 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



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



Questione

- Quali **caratteristiche** dovrebbe avere l'ambiente per influenzare positivamente (nel senso di guidare verso scelte eticamente orientate)?



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

caratteristiche organizzative e ambientali in grado di orientare il **comportamento delle persone verso scelte etiche**

Muel Kaptein (2008)





Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

Modo in cui la leadership **agisce in maniera visibilmente coerente** con le aspettative poste

CONGURENZA DEL MANAGEMENT

Probabilità che ha un dipendente di essere **punito** per essersi comportato in maniera non etica e/o di essere **premiato** per essersi comportato in maniera eticamente corretta.

SANZIONABILITA'

Possibilità per i dipendenti di sollevare e discutere **dilemmi etici**

POSSIBILITA' DI DISCUTERE

CHIAREZZA

Modo in cui un'amministrazione **stabilisce aspettative chiare** riguardo il comportamento dei propri dipendenti.

FATTIBILITA'

Modo in cui l'amministrazione **crea le condizioni** affinché i dipendenti si comportino secondo le proprie aspettative

Sostegno offerto dall'amministrazione ai dipendenti affinché si comportino secondo le proprie aspettative

ACCOMPAGNAMENTO

TRASPARENZA

Livello di **visibilità** del comportamento dei dipendenti dal punto di vista di coloro che hanno la responsabilità di intervenire



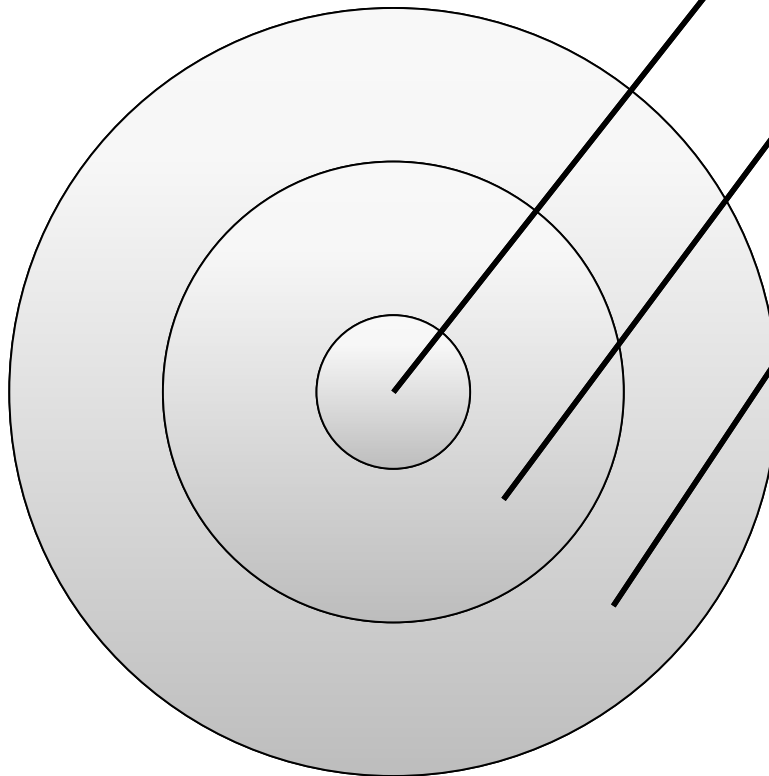
Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

Ci occupiamo del...

Obiettivo strategico 3 del PNA



**creare un
contesto
sfavorevole** alla
corruzione

**aumentare la
capacità** di
scoprire casi di
corruzione

**ridurre le
opportunità** che
si manifestino
casi di corruzione



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

**creare un contesto
sfavorevole alla
corruzione**

**Instaurare un
“clima etico”**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

**creare un contesto
sfavorevole alla
corruzione**

Instaurazione di un
“clima etico”

**Investire in
“qualità etiche”**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LA VIRTU' DELLA CHIAREZZA

- Chiarezza riguardo alle **aspettative che la leadership ha nei confronti dei comportamenti dei suoi dipendenti**
- Queste aspettative dovrebbero essere **concrete, complete e comprensibili**
- La chiarezza ha a che fare con **norme, regolamenti, politiche** dell'organizzazione che riguardano le violazioni dell'integrità
- Di norma, tali regole si consolidano in un documento (**Codice di Comportamento/ Codice Etico**) o in procedure (**policy, protocolli**)





Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

CHIAREZZA

- mi è stato spiegato come utilizzare le **attrezzature di lavoro** in modo responsabile (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi in servizio** (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come comportarmi con **doni, regalie altre utilità** (art. 4 CdC)
- mi è stato spiegato come **gestire le risorse** a me assegnate in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi nei confronti delle altre amministrazioni** in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi nei rapporti privati** (art. 10 CdC)
- mi è stato spiegato come **usare internet / e-mail** in modo responsabile (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come **affrontare i conflitti di interesse** in modo responsabile (art. 6 CdC)
- mi è stato spiegato come **gestire informazioni riservate** in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **segnalare il comportamento fraudolento** di un mio collega (art. 8 CdC)
- ...



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LA VIRTU' DELLA FATTIBILITA'

- Quanto una leadership sa creare le condizioni affinché i comportamenti dei dipendenti possano effettivamente conformarsi alle sue aspettative?
- Se i dipendenti hanno poco o nessuno spazio per realizzare i loro compiti in maniera responsabile, aumenta il rischio di comportamenti non etici.
- **Risorse informative, tempo, risorse strumentali e competenze adeguate** per portare a termine responsabilmente un lavoro sono alla base di questa virtù





Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

FATTIBILITA'

- Non mi viene mai chiesto di fare cose che sono in **conflitto con la mia coscienza**
- Per avere successo non sono mai costretto a fare cose **contrarie al mio sistema di valori**
- Ho **informazioni** sufficienti per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **mezzi** adeguati per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **tempo** sufficiente per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Gli **obiettivi** che devo raggiungere sono realistici



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



LA VIRTU' DELL'ACCOMPAGNAMENTO

- Accompagnamento come **sostegno** che viene messo a disposizione dei dipendenti per ottenere determinati comportamenti (etici).
- Quanto i dipendenti si sentono supportati dagli altri colleghi e dalla leadership?
- In che grado l'amministrazione **supporta e rafforza la capacità dei dipendenti pubblici di soddisfare le aspettative** poste nella definizione delle regole (codice di comportamento)



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

ACCOMPAGNAMENTO

- Nel mio ambiente di lavoro tutti sono **impegnati** a seguire le norme ed i principi etici di comportamento
- Nel mio ambiente di lavoro prevale un clima di **fiducia reciproca**
- Nel mio ambiente di lavoro ognuno persegue gli **interessi dell'organizzazione**
- Se i miei colleghi osservano che qualcuno si comporta in modo non etico, ne **chiederanno conto** all'interessato
- I miei colleghi mi trattano con **rispetto**
- Se un collega si comporta in modo non conforme, potrò comunque **confrontarmi** con lui



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LA VIRTU' DELLA TRASPARENZA

- Nelle organizzazioni con un alto livello di visibilità o trasparenza, i dipendenti riusciranno a **modificare o correggere il loro comportamento** o quella dei loro colleghi, superiori, o subordinati
- Al contrario, **la scarsa trasparenza diminuisce il controllo**, e aumenta la possibilità di comportamenti non etici.
- La virtù di una leadership trasparente è definita come il grado in cui il **comportamento di un dipendente e le sue conseguenze sono percepibili da coloro che possono intervenire su di esso, vale a dire i colleghi, i superiori, i subordinati**





Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

TRASPARENZA

- Se un **collega**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, il **dirigente lo scoprirà certamente**
- Se un **collega**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, **io (o un altro collega) lo scopriremo certamente**
- Se un **dirigente**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, **io (o un altro collega) lo scopriremo certamente**
- Se **metto in discussione** il comportamento di un mio collega sarò messo a conoscenza di qualsiasi provvedimento preso in conseguenza della mia azione
- Nel mio ambiente di lavoro vengono effettuati **controlli adeguati** per rilevare comportamenti in violazione delle regole
- Il **dirigente** è al corrente delle **specifiche tipologie di violazioni** che possono avere luogo nel mio ambiente di lavoro



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LA VIRTU' DELLA "POSSIBILITA' DI DISCUTERE"



- Un altro fattore che caratterizza la virtuosità di una leadership riguarda la possibilità per i dipendenti di **sollevare e discutere questioni etiche**
- L'opportunità di imparare dai propri e altrui errori, trasgressioni e dilemmi si perde se i dipendenti non hanno margine di manovra sufficiente per lo scambio, analisi e discussione delle loro esperienze.
- Se i dipendenti hanno l'abitudine a discutere dei loro dilemmi, il loro ambiente di lavoro verrà vissuto come un luogo sicuro in cui le questioni etiche possono essere sollevate senza timore di essere vittimizzati.



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

POSSIBILITA' DI DISCUTERE

- Nel mio ambiente di lavoro c'è ampia possibilità di **discutere dilemmi etici**
- Nel mio ambiente di lavoro c'è ampia possibilità di **esprimere le proprie opinioni**
- Se ho segnalato una violazione, so che non ci saranno **ritorsioni**
- Se ho segnalato una violazione al mio dirigente e non ho avuto risposte, so che posso **segnalare la stessa violazione altrove**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LA VIRTU' DELLA SANZIONABILITA'



- **L'assenza di sanzioni pregiudica l'effettività di una regola**
- Quando la leadership sanziona un comportamento non etico (o non lo sanziona), manda un messaggio chiaro riguardo al fatto che il comportamento etico sia inaccettabile o accettabile
- La **sanzionabilità**, quindi, si riferisce alla **probabilità che ha un dipendente di essere punito per essersi comportato in maniera non etica e/o di essere premiato per essersi comportato in maniera eticamente corretta.**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

SANZIONABILITA'

- Nel mio ambiente di lavoro le persone sono chiamate a **rispondere del loro operato**
- Nel mio ambiente di lavoro l'integrità (il comportamento etico) viene considerata ai fini della **valutazione della performance**
- Nel mio ambiente di lavoro vengono presi in considerazione per una **promozione** solo chi ha dimostrato di essere integro (comportarsi in maniera etica)
- Le **persone di maggior successo** all'interno del mio ambiente di lavoro sono coloro che si comportano in maniera eticamente corretta
- Nel mio ambiente di lavoro l'integrità di una persona (il comportamento etico) viene **premiata**
- Il mio **dirigente verrà certamente sanzionato** se si comporterà in violazione delle regole (in maniera non etica)
- I miei **colleghi verranno certamente sanzionati** se si comporteranno in violazione delle regole (in maniera non etica)
- Se segnalo una violazione sono sicuro che, **a prescindere dal ruolo e dalla posizione ricoperta**, i responsabili saranno sanzionati nella giusta maniera
- Se qualcuno è chiamato a sanzionare un comportamento, lo farà **responsabilmente ma in maniera da non lasciare dubbi**
- Nel mio ambiente di lavoro le segnalazioni di comportamenti non etici vengono trattati con la **dovuta attenzione e cautela**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



LA CONGRUENZA DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE E POLITICA

- Le organizzazioni possono stabilire regole chiare per orientare la condotta dei dipendenti, ma se la **leadership (amministrativa e/o politica)** contraddice a queste aspettative, i dipendenti ricevono **segnali incongruenti o incoerenti**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

LA CONGRUENZA DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE/POLITICA

- Il mio dirigente/politico rappresenta un **buon esempio** in termini di comportamento etico
- Il mio dirigente/politico **comunica l'importanza dell'etica e dell'integrità** in maniera chiara e convincente
- Il mio dirigente/politico **non autorizzerebbe mai una pratica non etica o illegale al fine di raggiungere un obiettivo**
- Il mio dirigente/politico **fa quello che dice** (fa quello che si impegna a fare)
- Il mio dirigente/politico **assolve alle proprie responsabilità lavorative**
- Il mio dirigente/politico è **onesto e affidabile**



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



MASSIMO DI RIENZO

m_dirienzo@hotmail.com

Tel. 3334158347

Linkedin: it.linkedin.com/in/massimodirienzo/

Skype: massimo.di.rienzo



Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

BUON LAVORO!!!