



Il dissenso organizzativo: la fattispecie del c.d. *whistle-blowing*

di Andrea Maggioni

Questa tesi analizza il fenomeno del *whistle-blowing* (letteralmente il soffiatore di fischiotto), cioè di colui o colei che richiama l'attenzione di chi sta fuori dall'azienda su cose non troppo pulite che vengono fatte e occultate all'interno. Dopo aver descritto il modello teorico di riferimento, verranno analizzate le conseguenze positive e negative e, infine, verranno discussi i risultati di un'analisi empirica condotta su un campione di individui appartenenti ad un ente della Pubblica Amministrazione italiana.



ticonzero
emergenze organizzative tecnologiche e manageriali

<http://www.sdabocconi.it/ticonzero>

©Tutti i diritti riservati. Area Organizzazione e Personale - SDA Bocconi
Registrazione Tribunale di Milano N.565 del 5 ottobre 2003

Introduzione

I recenti scandali finanziari di Parmalat, Enron e WorldCom hanno riproposto il problema del controllo dell'operato dei manager e della tutela degli azionisti. Prima del crack, Enron seguiva tutte le migliori pratiche di corporate governance. Aveva nel suo consiglio di amministrazione personaggi indipendenti, stimati, e molto qualificati, a cominciare dall'ex rettore della Stanford Business School, luminare in contabilità. Se la frode gli è passata sotto il naso, come possiamo sperare che altri siano in grado di identificarle?

Per cercare di recuperare la fiducia perduta e di evitare il ripetersi di casi simili, negli Stati Uniti nel gennaio del 2002 è stata varata una nuova legge, nota come "Sarbanes-Oxley Act". Questa legge ha come finalità dichiarata quella di proteggere gli investitori migliorando l'accuratezza e l'affidabilità delle informazioni offerte dalle aziende e più in generale della loro gestione contabile e finanziaria. Nata come reazione decisa ai noti recenti scandali, questa legge parla della protezione del "*whistle-blower*", letteralmente del soffiatore di fischiello. La spia, diremmo forse malignamente noi, visto che il colpo di fischiello serve per richiamare l'attenzione di chi sta fuori dall'azienda su cose non troppo pulite che vengono fatte e occultate all'interno.

1 – Definizione del fenomeno

Il *whistle-blowing* (o *whistleblowing*) è definito come "la denuncia da parte di membri (passati o attuali) di un'organizzazione di pratiche illegali, immorali o illegittime sotto il controllo dei loro datori di lavoro, a individui o organizzazioni che hanno la facoltà di agire in merito" (Near e Miceli, 1985).

Quindi, questa segnalazione ha origine dal compimento doloso o colposo di un atto discutibile e, in questo contesto, il danno derivante:

- deve essere ingiusto, ossia deve essere una lesione dell'interesse altrui meritevole di protezione secondo l'ordinamento giuridico;
- deve essere evitabile, ossia non si manifesterebbe se l'organizzazione coinvolta agisse in modo corretto;
- deve riguardare la sfera collettiva, nel senso che la pratica in questione può provocare lo sdegno e il sostegno dell'opinione pubblica che si sente danneggiata.

Questo intervento correttivo può essere interpretato alla luce di alcune sue caratteristiche tipiche.

Innanzitutto, esso deve essere considerato come una tipologia di comportamento messo in atto da uno o più individui allo scopo di tutelare gli interessi di un'altra persona, di un gruppo o di un'organizzazione con cui ci si trova ad interagire mentre si adempiono i propri doveri lavorativi.

Inoltre, il *whistle-blowing* può essere utilizzato come un efficace meccanismo di controllo dell'ambiente lavorativo, dal momento che si configura la possibilità di apprendere informazioni sulle attività moralmente scorrette anche da soggetti non formalmente preposti a questo scopo.

Oltre a ciò, può essere uno strumento importante per verificare la competenza e l'onestà delle persone chiave all'interno dell'organizzazione.

Il fenomeno in esame può essere valutato anche in base al significato morale che ogni individuo attribuisce al proprio intervento; a questo proposito, si può credere ragionevolmente che l'azione di denuncia abbia minore probabilità di manifestazione se la situazione non è considerata eticamente urgente.

Un altro elemento che può influenzare il contenuto morale dell'azione è il livello di danno che una pratica illegale può causare.

Su questa base, si può distinguere tra:

- *whistle-blowing* obbligatorio, se le conseguenze nocive sono ritenute di una certa rilevanza;
- *whistle-blowing* ammissibile, se gli effetti negativi non sono considerati molto importanti.

Il processo di denuncia in sé non può essere spiegato univocamente; infatti lo si può considerare un'azione sleale perché implica una critica, ma allo stesso tempo, in altri casi, il dipendente può ritenere che il *top management* non sia a conoscenza dell'atto illecito e così, informandolo, può dimostrare maggiore lealtà.

Vi sono due correnti di pensiero a proposito dell'ambito di applicazione dell'intervento correttivo; infatti, a fianco di una prospettiva ristretta che considera solo la segnalazione al di fuori dei confini organizzativi, vi è l'opinione condivisa che possano essere definite allo stesso modo anche azioni attuate all'interno dell'ambiente di lavoro.

In particolare, i membri dovrebbero sollevare le loro proteste all'interno prima di coinvolgere soggetti esterni. Questo deve avvenire per assicurare che il *management* abbia un'opportunità per correggere gli errori che possono essere il risultato di disattenzione, cattivo giudizio da parte dei subordinati, o incapacità di riconoscere l'esistenza di un problema.

2 – Attori coinvolti

Il processo di denuncia è caratterizzato dall'interazione dinamica di diversi individui che possono essere presenti o meno contemporaneamente, ognuno dei quali agisce in risposta agli altri.

Affinché sia possibile la definizione di *whistle-blowing*, è sempre necessaria la partecipazione, oltre che del denunciante (*whistle-blower*), del trasgressore e del destinatario della denuncia. Naturalmente non si può escludere l'interessamento di parti non fondamentali, ma che, a volte, possono avere una certa influenza su chi segnala, come i colleghi di lavoro, il supervisore diretto, i *managers* e alcuni soggetti esterni al contesto lavorativo.

2.1 – Il *whistle-blower*

Con il termine *whistle-blower* ci si riferisce a colui che con le sue rivelazioni dà inizio all'intervento correttivo e, generalmente, si presuppone che sia anche la persona che ha osservato o che, comunque, ha prove incontestabili dell'esistenza della pratica scorretta.

Inoltre, di solito, chi accusa è un individuo che non possiede l'autorità per intervenire sulle attività in corso, per il fatto che è privo di una base di potere legittima per dare inizio ad un cambiamento.

È possibile classificare questi soggetti in base a due direttrici, ossia la decisione di rivelare la propria identità o di rimanere anonimi e la scelta di utilizzare canali interni oppure esterni all'organizzazione.

In questo modo, si identificano quattro tipologie di denunciati: identificato che utilizza canali interni, identificato che utilizza canali esterni, anonimo che utilizza canali interni, anonimo che utilizza canali esterni.

Un'ulteriore ripartizione possibile ha per oggetto la mansione del dipendente, ossia se è prescritta, moralmente o non, dal proprio ruolo un'attività di controllo e di rapporto o è un'iniziativa non imposta.

2.2 – Il trasgressore

Il trasgressore è qualsiasi individuo, appartenente o meno all'organizzazione, che compie attività illecite sotto la responsabilità e, a volte, con l'approvazione dell'autorità che la governa.

Si può procedere ad una loro suddivisione, in base all'obiettivo per cui svolgono determinate pratiche discutibili, tra:

- coloro che cercano di ottenere un vantaggio personale a spese dell'organizzazione;
- coloro che agiscono prima di tutto a beneficio dell'ambiente di lavoro e, eventualmente in un secondo luogo, per ottenere un beneficio personale.

Nel primo caso, la persona disonesta arreca esclusivamente danno, rappresentando, quindi, un costo e, nella peggiore delle circostanze, un pericolo per la struttura presso cui presta servizio.

Al contrario, nella seconda situazione, il contributo del soggetto è funzionale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e si può ritenere che, a parità di altre condizioni, goda di maggiore tutela da parte dei superiori.

2.3 – Il destinatario della denuncia

Già dalle considerazioni precedenti, si è potuto constatare che esistono due tipi di canali di denuncia: interno ed esterno.

Per quanto riguarda la linea di demarcazione per separare una categoria dall'altra, se si fa riferimento alla soluzione più diffusa, ossia i confini dell'organizzazione, possono essere inclusi nella prima categoria:

- i colleghi di lavoro;
- l'immediato supervisore;
- un individuo generico che occupa una posizione superiore al supervisore diretto;
- l'ufficio del personale o altre unità organizzative destinate ad accogliere ufficialmente le denunce.

Nella seconda tipologia trovano spazio sostanzialmente i diversi organi di informazione e le autorità esterne competenti a riguardo.

Tuttavia, vi è una corrente di pensiero che sostiene che sia necessario solo il mancato rispetto della catena di comando per definire pubblica una segnalazione. Se invece viene compiuta all'interno del gruppo di lavoro di riferimento, rispettando i canali prescritti, l'azione deve considerarsi interna.

3 – Modello generale di *whistle-blowing*

In questo paragrafo, le considerazioni espresse in precedenza trovano un'applicazione pratica attraverso la costituzione di un modello generale che prevede un processo costituito dalle seguenti cinque fasi:

- accadimento di un atto illecito;
- consapevolezza dell'esistenza della pratica illegale maturata dal denunciante;
- consapevolezza della necessità di intervenire e assunzione della relativa responsabilità;

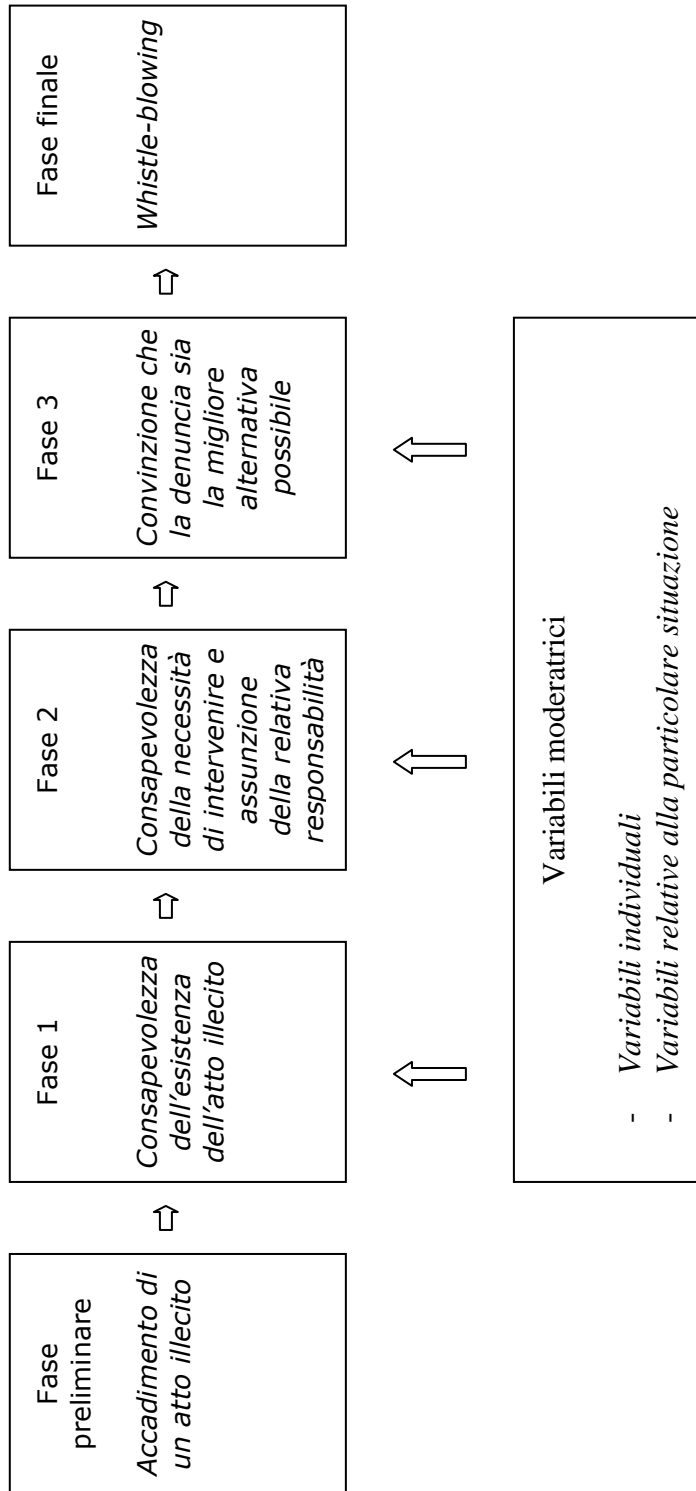


Figura 1 - Modello generale a fasi del whistle-blowing

- convinzione che la segnalazione sia la migliore alternativa possibile;
- *whistle-blowing*.

Questo schema di riferimento illustra una situazione ideale, dal momento che vi possono essere modificazioni e limitazioni dovute alla sua applicazione in un contesto reale.

In corrispondenza delle tre fasi centrali, vi è la presenza di alcune caratteristiche, relative ai tre principali individui coinvolti e alla particolare situazione in cui si trova l'organizzazione, che fungono da variabili moderatrici.

In entrambe le classificazioni, si considera il tipo di correlazione, positiva o negativa, tra gli elementi antecedenti analizzati e la probabilità che sia intrapresa un'azione di denuncia, che costituisce la variabile dipendente.

Il modello di riferimento è rappresentato nella seguente figura 1.

3.1 – Variabili moderatrici individuali

Innanzitutto, le peculiarità del *whistle-blower* possono essere distinte in sei categorie.

Nella prima, denominata *caratteristiche della personalità*, si può rilevare che le seguenti particolarità hanno un impatto positivo:

- estroversione;
- autostima;
- autoefficacia;
- *locus of control* interno;
- autocontrollo;
- affettività positiva;
- affettività negativa;
- spirito di iniziativa;
- perseveranza.

Al contrario, si riscontra un contributo negativo in presenza di tolleranza dell'ambiguità.

Nella seconda suddivisione, riguardante gli *aspetti relativi al comportamento morale*, vi è un effetto rinforzante da parte dei seguenti elementi:

- tendenza ad agire in modo altruistico;
- possesso di valori e credenze di giustizia;
- livello di religiosità;
- percezione dell'impellenza morale dell'azione.

Inoltre, si può notare che Cristiani ed Ebrei praticanti sono più inclini nei confronti del *whistle-blowing* se paragonati a Musulmani praticanti ed è maggiormente probabile che gli Ebrei denuncino un individuo non appartenente alla loro comunità rispetto ad una persona che ne fa parte.

Nella terza classificazione, *caratteristiche demografiche*, vi è correlazione positiva tra probabilità di una segnalazione e le seguenti peculiarità:

- età;
- anzianità aziendale;
- livello di istruzione.

Esiste, invece, un legame negativo con l'appartenenza ad uno o più gruppi di minoranza nell'organizzazione. Inoltre, gli uomini sono comunque più propensi nei confronti della denuncia rispetto alle donne.

Nella successiva categoria, *caratteristiche della situazione lavorativa*, si rileva un nesso positivo da parte dei seguenti elementi:

- paga;
- posizione gerarchica nell'organizzazione;

- soddisfazione per il proprio lavoro;
- percezioni di giustizia procedurale;
- percezioni di giustizia retributiva;
- responsabilità per il ruolo ricoperto;
- *performance* lavorativa;
- attaccamento (*commitment*) al proprio lavoro;
- attaccamento (*commitment*) all'organizzazione;
- conoscenza delle norme organizzative;
- potere.

Inoltre, gli appartenenti a categorie professionali e coloro che svolgono mansioni di supervisore sono più inclini nei confronti del *whistle-blowing* rispetto agli individui che non lo sono.

Invece, la soddisfazione per la propria paga ha un impatto negativo, mentre la dimensione del gruppo di lavoro che ha osservato l'atto illecito può avere, a seconda delle circostanze, entrambi i tipi di correlazione.

La quinta ripartizione si riferisce al *livello di supporto da parte di soggetti e/o organizzazioni esterni all'ambiente di lavoro* con cui il denunciante intrattiene relazioni, come la famiglia, gli amici, i conoscenti e particolari gruppi di interesse.

Nell'ultima distinzione, denominata *caratteristiche relative al processo di denuncia*, la variabile dipendente ha una relazione positiva con:

- ragionevole supposizione di successo;
- ragionevolezza percepita del cambiamento;
- possibilità di attuare ritorsioni;
- livello di conoscenza dei canali di denuncia.

Invece, si ha un contributo opposto in presenza di paura di ritorsioni e della possibilità di subirle, mentre si hanno entrambi gli effetti se vi sono esperienze dirette o indirette di precedenti segnalazioni.

Inoltre, si possono manifestare entrambi gli esiti nel caso in cui si decidesse di rimanere anonimo o nella circostanza in cui si opti per la rivelazione della propria identità.

Per quanto riguarda il trasgressore e il destinatario della denuncia, gli elementi da considerare sono il *potere* e la *credibilità* che sono antecedenti negativi nel primo soggetto e positivi nel secondo.

Si può riscontrare anche la presenza di una variabile che assolve una funzione moderatrice dell'intervento del ricevente, ossia il *livello di supporto per il whistle-blower a discapito del trasgressore*. Con questo elemento, si intende, nel complesso, il sostegno di cui gode l'azione del denunciante all'interno dell'organizzazione.

In particolare, si può ritenere che questo fattore dipenda da:

- confronto a livello di credibilità e potere tra *whistle-blower* e trasgressore;
- caratteristiche del destinatario della denuncia;
- caratteristiche dell'atto illecito, che saranno analizzate nel proseguo della presente esposizione;
- caratteristiche dell'organizzazione, anch'esse da esaminare in seguito;
- caratteristiche di parti esterne all'organizzazione;
- decisione del *whistle-blower* di rivelare la propria identità o di rimanere anonimo;
- decisione del *whistle-blower* di denunciare all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

In conclusione, il coinvolgimento dei tre soggetti fondamentali per l'azione di denuncia e della variabile moderatrice ha una rappresentazione sintetica nella seguente figura 2.

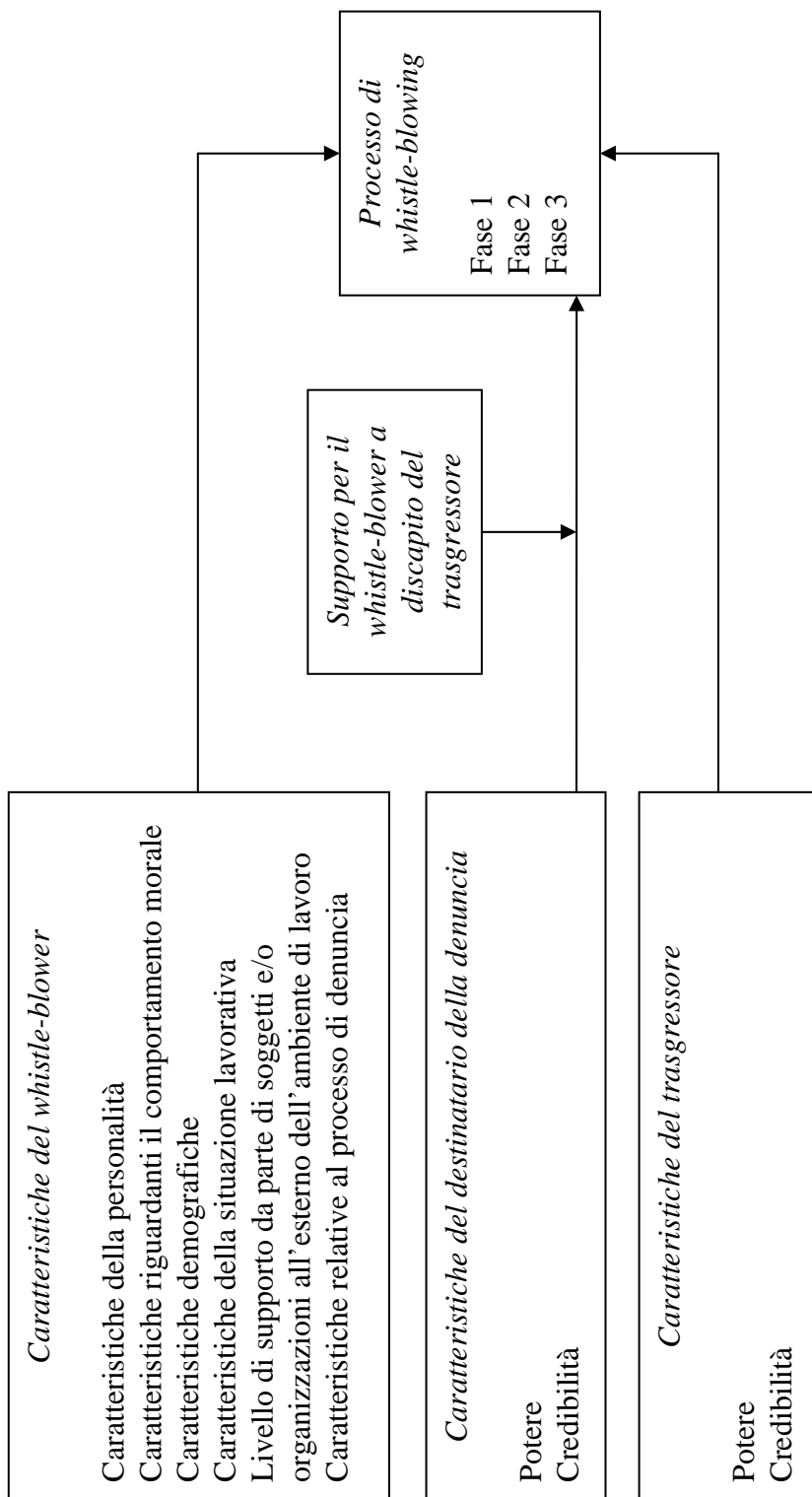


Figura 2 – Variabili moderatrici individuali

3.2 – Variabili moderatrici relative alla particolare situazione

Tra le peculiarità relative alla particolare situazione, è opportuno distinguere tra *caratteristiche dell'atto illecito* e *caratteristiche dell'organizzazione*.

In riferimento alla pratica illegale, è necessaria un'ulteriore suddivisione in due categorie.

Nella prima, denominata *caratteristiche relative al grado di dipendenza dell'organizzazione dall'atto illecito*, si riscontra un impatto positivo da parte di:

- periodo di continuazione della violazione;
- diffusione della pratica contraria alla legge all'interno dell'ambiente lavorativo;
- esistenza di valide alternative all'attività in questione.

Invece, si ha un contributo opposto se gli elementi antecedenti sono la percezione della serietà dell'atto disonesto e la numerosità dei casi.

Nell'altra distinzione, in cui rientrano gli *elementi relativi alla persuasione dell'esistenza della pratica illegale*, si riscontra un effetto rinforzante da parte di:

- certezza della prova;
- molteplicità delle fonti di prova;
- osservazione diretta dell'attività discutibile.

Inoltre, si ritiene che il *whistle-blowing* sia più facilmente perseguibile se vi è la possibilità di disporre di documentazione scritta a supporto dell'intervento correttivo rispetto ad una documentazione non scritta.

È opportuno sottolineare che l'atto in questione dovrebbe essere chiaramente contrario alla legge per avere maggiori probabilità che venga intrapresa un'azione di denuncia, piuttosto che essere semplicemente criticabile da un punto di vista morale.

Per quanto riguarda le particolarità dell'organizzazione, è opportuno procedere ad una loro suddivisione in tre categorie.

Nella prima classificazione, che si riferisce al *livello di supporto per l'azione del denunciante*, si può notare un impatto positivo sulla probabilità di una segnalazione determinato da:

- esistenza di valori condivisi che sottolineano la negatività dell'atto illecito;
- presenza di un sistema di incentivazione per la denuncia;
- livello di sensibilità nel rispondere alle sollecitazioni del *whistle-blower* e del destinatario della denuncia;
- esistenza di codici di condotta;
- libertà di espressione sul posto di lavoro;
- grado di dipendenza dell'organizzazione dal denunciante;
- prosperità organizzativa.

Al contrario, un contributo negativo è fornito dalla rilevanza della minaccia nei confronti dell'organizzazione.

Nella seconda distinzione, denominata *caratteristiche relative alla struttura organizzativa*, si può riscontrare un effetto rinforzante in presenza di canali formali per l'intervento correttivo e di garanzie di protezione per il soggetto promotore.

Invece, si ha un effetto contrario all'aumentare del livello di burocrazia, mentre, per quanto riguarda la dimensione dell'organizzazione, non è possibile stabilire la predominanza di uno dei due apporti che deve così essere valutata caso per caso, anche se la maggioranza delle esperienze a riguardo conferma le conseguenze vantaggiose da essa derivanti.

Inoltre, nelle organizzazioni pubbliche, il *whistle-blowing* è più probabile rispetto alle aziende private e coloro che appartengono ad una divisione dell'organizzazione

sono più inclini nei confronti di una segnalazione rispetto agli individui che prestano servizio all'interno del quartier generale.

L'ultima categoria si riferisce alle *peculiarità relative al rapporto con l'ambiente esterno*. In questo contesto, il grado di intervento esterno per la regolazione del processo di denuncia e il livello di *performance* dell'organizzazione hanno una correlazione positiva con la variabile dipendente, mentre vi sono contributi negativi se gli elementi antecedenti considerati sono il potere dell'organizzazione nell'ambiente esterno e il rischio di non riuscire a garantire la propria sopravvivenza.

Prima di effettuare la rivelazione, ogni individuo si deve domandare se è opportuno utilizzare i canali interni ed, eventualmente in seguito, ricorrere a quelli esterni o privilegiare da subito il *whistle-blowing* esterno.

Si ritiene che si possa prediligere la segnalazione interna se vi è:

- percezione di una scarsa serietà dell'atto illecito;
- bassa diffusione della violazione nell'ambiente di lavoro;
- impedimento allo svolgimento di altre attività lavorative;
- bassa certezza della prova;
- alto livello di supporto per l'intervento correttivo;
- buona presenza e/o adeguatezza delle garanzie di protezione per il *whistle-blower*;
- elevata conoscenza dei canali di denuncia;
- alta numerosità degli osservatori della pratica illegale;
- basso livello di burocrazia;
- basso grado di intervento esterno per la regolazione del processo di *whistle-blowing*.

In caso contrario e in presenza di numerose illegalità, vi è maggiore propensione ad usufruire di canali esterni.

Le caratteristiche relative all'atto illecito e all'organizzazione e la loro interazione con la variabile moderatrice appena illustrata sono rappresentate in figura 3.

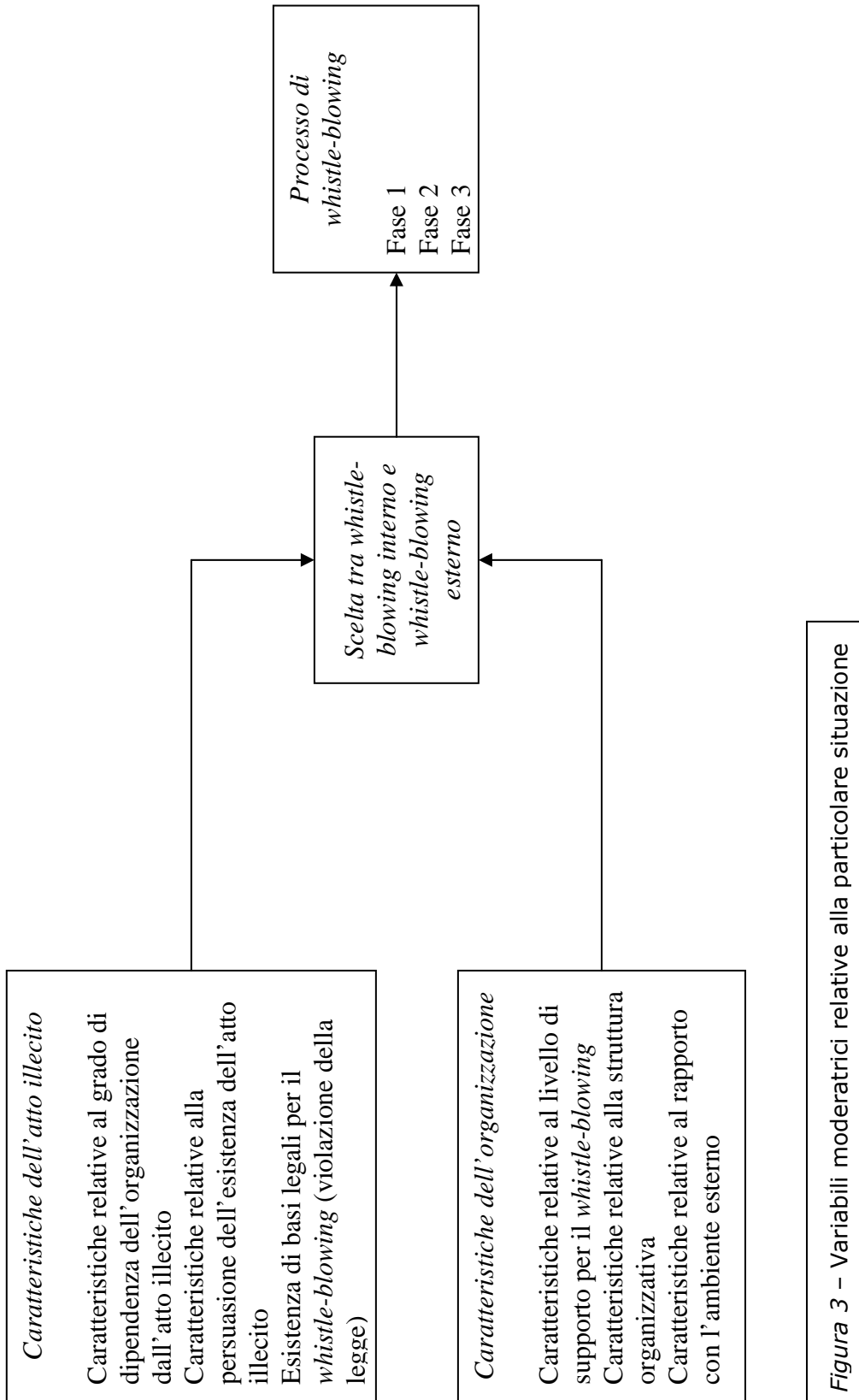


Figura 3 – Variabili moderatrici relative alla particolare situazione

4 – Le conseguenze del *whistle-blowing*

Per l'analisi del fenomeno in questione, è necessario prestare attenzione anche alle conseguenze, positive e negative, per il denunciante e per l'organizzazione coinvolta nel compimento di un atto criticabile.

Innanzitutto, i benefici per il *whistle-blower* possono consistere in un appagamento degli interessi individuali, riconducibili sostanzialmente ad un miglioramento della propria situazione lavorativa e alle eventuali ricompense direttamente connesse all'assunzione dell'impegno ad agire.

Inoltre, vi può essere una sorta di compiacimento di sé per aver soddisfatto il proprio bisogno di aiutare la collettività o per il fatto di essere il promotore di un rinnovamento favorevole, magari desiderato da molti e mai concretamente attuato prima di questa occasione.

Per quanto riguarda il contesto organizzativo, è opportuno che vi sia un impegno costante per la massimizzazione della probabilità di *whistle-blowing* interno e la minimizzazione dei casi di segnalazione esterna, attraverso un'adeguata implementazione di procedure interne.

L'esistenza, o semplicemente l'incentivazione, di casi di rivelazione e la loro gestione accurata possono implicare il rafforzamento dell'opposizione nei confronti dell'atto illecito, soprattutto in riferimento all'aumento del livello di controllo e alla costituzione di un adeguato ambiente lavorativo, in cui siano condivisi particolari atteggiamenti morali.

Inoltre, la denuncia può essere intesa anche come termine di paragone attraverso cui l'organizzazione può verificare la presenza e la serietà di eventuali errori nello svolgimento della propria attività. In questo modo, non solo si viene a conoscenza di ciò che non procede nel verso giusto, ma si può usufruire anche di potenziali suggerimenti correttivi proposti dai *whistle-blowers*.

Tuttavia, nella maggior parte delle circostanze, soprattutto qualora non si manifestasse un particolare interesse ad incentivare il *whistle-blowing*, l'organizzazione tende a reagire negativamente nei confronti di chiunque l'abbia denunciata, attuando comportamenti ritorsivi.

Innanzitutto, in questo contesto, la *ritorsione* può assumere due forme: la prima consiste negli sforzi sostenuti dal vertice organizzativo allo scopo di *creare un clima che suggerisca l'inutilità di una denuncia*; invece, la seconda tipologia è la *rappresaglia in senso stretto*, da intendersi come una reazione ostile, a volte sproporzionata rispetto all'entità del pericolo percepito, messa in pratica per discriminare in qualsiasi modo il denunciante, non necessariamente eludendo le disposizioni previste a riguardo dalla legge, a volte portando all'estremo altre cause che possono condurre con ragione al medesimo risultato.

Inoltre, la rappresaglia può essere intesa sia come evento isolato, sia come insieme di azioni in successione caratterizzate, in molti casi, da serietà crescente fino a quando gli obiettivi prefissati non sono raggiunti.

È possibile illustrare questo fenomeno attraverso un modello in cui è prevista una variabile dipendente, in base a cui valutare il tipo di correlazione con alcune caratteristiche del *whistle-blower* e del contesto in cui si trova ad operare, che esprime sinteticamente due particolarità del concetto di rappresaglia, tra loro complementari, ossia la probabilità di un suo accadimento e la sua "forza".

Quest'ultimo concetto deve essere inteso come una grandezza che include le seguenti peculiarità tipiche della ritorsione:

- il livello di intensità, così come viene percepito dal denunciante e dall'organizzazione;

- l'ampiezza, intesa come il livello in cui la vendetta rappresenta una reazione generalizzata al *whistle-blowing* all'interno dell'ambiente lavorativo, contrapposto ad un'iniziativa isolata promossa da singoli individui, senza l'approvazione del *top management*;
- il grado di estensione dell'eventuale successione di eventi, a prescindere dall'intensità di ciascuno.

Quindi, con l'accezione di *misura di sintesi della ritorsione* ci si riferisce alla combinazione delle caratteristiche appena illustrate, tenendo presente che vi sono casi in cui elementi antecedenti possono determinare una sola delle due componenti.

Innanzitutto, è necessario suddividere gli aspetti considerati in quattro categorie.

Nella prima, denominata *caratteristiche del whistle-blower*, gli elementi che presentano una relazione positiva con la variabile dipendente sono:

- età;
- anzianità aziendale;
- livello di istruzione;
- appartenenza ad uno o più gruppi di minoranza nell'organizzazione.

Al contrario, si rileva che il potere del denunciante e la *performance* lavorativa hanno un legame negativo con la misura di sintesi della ritorsione ed è meno probabile che un supervisore subisca una rappresaglia rispetto a chi non lo è. Inoltre, si ha un contributo positivo o negativo, a seconda delle circostanze, se l'elemento considerato è la dimensione del gruppo di lavoro che ha osservato l'atto illecito.

Nella seconda distinzione, ossia le *caratteristiche relative al processo di whistle-blowing*, si può notare che è maggiormente probabile essere vittima di una ritorsione se vi è:

- utilizzo di canali esterni (rispetto a quelli interni);
- rivelazione dell'identità del denunciante dopo aver perseguito con insuccesso l'anonimità (rispetto alla sua rivelazione fin dall'inizio del processo di denuncia);
- numerosità delle denunce per la medesima pratica illegale;
- durata del periodo di tempo necessario per risolvere la questione.

Nella terza categoria, relativa alle *particolarità dell'atto illecito*, si riscontra un effetto rinforzante all'aumentare della serietà percepita della violazione e uno di segno negativo con l'incremento della credibilità della prova della sua esistenza.

Infine, nell'ultima ripartizione, che include gli *aspetti relativi all'organizzazione*, si ha una correlazione negativa con la misura della ritorsione se la variabile antecedente è la presenza di un clima favorevole al *whistle-blowing*, mentre si ha un impatto positivo se l'elemento considerato è la dipendenza dell'organizzazione dall'elevato potere del trasgressore.

La capacità di nuocere di una certa rappresaglia, spesso, non si esaurisce nel momento in cui è effettivamente compiuta, ma tende ad interessare particolari più profondi della sfera individuale del denunciante rispetto, semplicemente, al danno riscontrabile sul posto di lavoro.

Nel panorama italiano, a differenza, ad esempio, degli Stati Uniti e della Gran Bretagna, non esistono forme di protezione legale riguardanti nello specifico il *whistle-blowing*, in quanto l'attenzione risulta rivolta solo ai presupposti che rendono possibile al *whistle-blower* la propria difesa da alcuni tipi di rappresaglie.

5 – Analisi empirica: studio sulla tendenza a denunciare atti illeciti

5.1 – Premessa

Dopo aver definito la configurazione teorica del processo di denuncia e delle sue conseguenze, si ritiene opportuno proporre un esame empirico allo scopo di studiare *l'orientamento individuale nei confronti di un'azione di denuncia*.

Inoltre, è opportuno sottolineare l'esigenza di esaminare questa variabile congiuntamente ad una situazione ipotetica di illegalità; poiché l'organizzazione considerata è un ente della Pubblica Amministrazione italiana, si fa riferimento ad atti illeciti nell'assegnazione dell'appalto per la costruzione di una nuova scuola elementare.

La presenza di questa premessa ha origine dalla necessità di costituire l'evento a fondamento dell'eventuale processo di *whistle-blowing*, delimitandone così l'ambito applicativo.

Queste precisazioni possono trovare ulteriore giustificazione se si considera il contesto all'interno del quale questo studio è affrontato. Infatti, non si dispone di esempi di attività contrarie alla legge effettivamente verificatesi, anche in più organizzazioni, come frequentemente accade in letteratura.

Il campione estratto è composto da 62 dipendenti e si vuole valutare, attraverso la compilazione di un questionario, l'eventuale contributo per il fenomeno studiato dei seguenti fattori indipendenti:

- altruismo;
- tolleranza dell'ambiguità;
- *locus of control* (interno ed esterno);
- perseveranza;
- soddisfazione per il proprio lavoro;
- *performance* lavorativa.

Inoltre, si considera l'impatto delle seguenti variabili di controllo, che hanno il compito di accertare se la relazione tra il fenomeno studiato e i suoi antecedenti vale solo per porzioni dell'insieme dei rispondenti o no:

- sesso;
- età;
- livello di istruzione;
- categoria lavorativa, come indicatore del livello di paga percepito;
- anzianità aziendale.

Per la rilevazione delle risposte relative alle variabili indipendenti e dipendente, ognuna definita da 10 asserzioni (*items*), è utilizzata una scala di Likert 1-5, in cui le possibili scelte sono:

- 1- completamente in disaccordo;
- 2- abbastanza in disaccordo;
- 3- indifferente;
- 4- abbastanza d'accordo;
- 5- completamente d'accordo.

La procedura a fondamento di questo tipo di scala è semplice ed intuitiva; infatti, il valore di ogni variabile in esame risulta determinato dalla somma dei valori degli *items* corrispondenti, in base ai punteggi appena elencati.

Ai fini della presente analisi, è opportuno valutare l'affidabilità della scala di misura utilizzata. A questo proposito, si suggerisce l'utilizzo di un indice, denominato *alfa di Cronbach*, che consente di giudicare la coerenza interna complessiva della scala.

In altre parole, è possibile verificare se le asserzioni scelte per costruire una variabile hanno comportamenti simili tra di loro, consentendo così di affinare la ricerca empirica eliminando, se esistono, le domande meno adeguate rispetto alle altre nella spiegazione delle caratteristiche in esame.

In base a questa analisi, le variabili ritenute affidabili sono:

- tendenza a denunciare atti illeciti;
- altruismo;
- *locus of control*;
- perseveranza.

5.2 – Analisi dei dati

I dati raccolti consentono di effettuare un esame statistico, denominato *regressione multipla*, finalizzato a valutare la presenza di una relazione lineare tra le variabili antecedenti (indipendenti e di controllo) e la singola variabile dipendente.

L'obiettivo di questo studio è l'individuazione di una *legge probabilistica di causa – effetto* caratterizzata dalla seguente formulazione generica:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \dots + \beta_nx_n + \beta_{c1}c1 + \beta_{c2}c2 + \beta_{c3}c3 + \dots + \beta_{cn}cn$$

dove:

y = variabile dipendente

β_0 = valore costante

$\beta_1 \dots \beta_n$ = valori dei coefficienti delle variabili indipendenti

$x_1 \dots x_n$ = variabili indipendenti

$\beta_{c1} \dots \beta_{cn}$ = valori dei coefficienti delle variabili di controllo

$c1 \dots cn$ = variabili di controllo

Tramite la regressione è possibile valutare:

- il valore stimato dei β ;
- il livello di significatività dei β ;
- l'indice di regressione (R^2).

I β indicano di quanto aumenta/diminuisce y all'aumentare/diminuire di un'unità di misura della variabile antecedente in esame, ferme restando le altre cause del fenomeno.

Lo scopo di questa ricerca empirica non è descrivere ciò che accade all'interno del campione in esame, ma ottenere informazioni sulla popolazione da cui l'insieme dei rispondenti è estratto.

Quindi, attraverso l'esame di significatività, è possibile inferire con ragionevole probabilità che le conclusioni tratte dai dati raccolti sono vere anche per la totalità dei dipendenti dell'organizzazione.

In altri termini, data una relazione lineare, si deve determinare la probabilità che il legame osservato tra i rispondenti provenga da una popolazione nella quale non esiste alcun nesso tra le due variabili considerate.

Se questa probabilità (*p-value*) risulta molto alta, si tende a dubitare che le due caratteristiche siano correlate anche nella popolazione, sebbene lo siano nel campione.

Al contrario, se vi è una possibilità molto bassa ($< 0,05$) che la relazione studiata tra i rispondenti sarebbe potuta emergere casualmente tra tutti i dipendenti dell'organizzazione in cui non esiste alcuna correlazione, si può concludere che l'ipotesi della presenza di questo nesso è verificata.

Di conseguenza, è possibile eseguire un test: se il β della variabile in oggetto è significativo, viene affermata la sua validità e gli elementi antecedenti devono essere inseriti nella formula descritta sopra.

R^2 è l'indicatore di adattamento (*fit*) del modello ad una relazione di tipo lineare. Tale valore varia tra 0 e 1 e la soglia di riferimento nelle scienze sociali è pari a 0,3. Si ha un giudizio positivo se si riscontra un indice di regressione maggiore di questo livello; invece, valori prossimi a 0 evidenziano l'inadeguatezza intrinseca e/o numerica delle cause per la spiegazione del fenomeno o l'assenza di un legame di tipo lineare.

Prima di individuare i β e R^2 , è opportuno effettuare sugli elementi da analizzare un'operazione denominata *standardizzazione*.

Questo "aggiustamento" è necessario nella circostanza in cui le variabili siano determinate da numeri di *items* differenti.

Infatti, in questa ricerca, l'analisi dell'*alfa di Cronbach* ha condotto all'eliminazione di un'asserzione in tre delle sei caratteristiche indipendenti considerate (tolleranza dell'ambiguità, soddisfazione per il proprio lavoro, *performance* lavorativa), che risultano quindi "modificate"; ciò ha originato due scale differenti, una composta dalle iniziali 10 affermazioni, l'altra da 9.

Perciò, affinché sia possibile confrontare correttamente valori appartenenti a questi diversi insiemi di dati, si deve sottrarre da ogni variabile la propria media e dividere il tutto per il proprio scarto quadratico medio.

In questo modo, i valori originari sono trasformati in valori standardizzati (*z-score*), le cui distribuzioni presentano sempre la medesima media (uguale a 0), varianza e deviazione standard (entrambe uguali a 1).

I risultati ottenuti dall'analisi di regressione sono illustrati di seguito.

$$R^2 = 0,481$$

Variabile dipendente: *z-score(Tendenza a denunciare atti illeciti)*

	Coefficienti non standardizzati B	Errore	Coefficienti standardizzati Beta (β)	t-student	Significatività (p-value)
(Costante)	-1,030	,934		-1,102	,276
z-score(Altruismo)	,278	,125	,287	2,225	,031
z-score(Tolleranza dell'ambiguità modificata)	5,243E-02	,128	,050	,411	,683
z-score(Locus of control interno)	-,405	,128	,410	-3,158	,003
z-score (Perseveranza)	,299	,125	,313	2,392	,021
z-score(Soddisfazione per il proprio lavoro modificata)	,172	,117	,178	1,467	,150
z-score(Performance lavorativa modificata)	7,382E-02	,114	,078	,648	,520
Sesso	-,282	,231	-,141	-1,222	,228
Età	-2,417E-02	,123	-,039	-,196	,846
Livello di istruzione	,309	,307	,167	1,009	,318
Categoria lavorativa	,124	,187	,104	,662	,511
Anzianità aziendale	,107	,109	,207	,983	,331

In grassetto sono evidenziate le variabili destinate a far parte dell'equazione di sintesi, i β corrispondenti e i valori del *p-value* che superano il test di significatività.

Di conseguenza, il risultato della presente ricerca empirica può essere espresso attraverso la seguente formula matematica:

$$\begin{array}{l} \text{Tendenza} \\ \text{a denunciare} \\ \text{atti illeciti} \end{array} = 0,287 \text{ Altruismo} + 0,410 \text{ } \begin{array}{l} \text{Locus} \\ \text{of control} \\ \text{interno} \end{array} + 0,313 \text{ Perseveranza}$$

5.3 – Conclusioni

I risultati emersi hanno confermato alcune delle relazioni ipotizzate tra la propensione nei confronti del *whistle-blowing* e alcune possibili cause (altruismo, *locus of control* interno e perseveranza). La non significatività delle altre relazioni ipotizzate può essere dovuto alla bassa numerosità del campione (N=62).

In ogni caso, questo studio ha il pregio di essere una delle prime analisi scientifiche condotte in Italia sulle caratteristiche antecedenti al processo di denuncia, fenomeno molto complesso e articolato che necessita di ulteriori studi per poter essere pienamente compreso.