

Whistleblowing e comportamento di voice: strategie per una promozione efficace in un'ottica psicosociale

Maria Giuseppina Pacilli

1. Premessa

Il whistleblowing è l'azione attraverso cui i membri di un'organizzazione segnalano comportamenti scorretti, che avvengono nel proprio ambiente di lavoro, ad altre persone all'interno o all'esterno dell'organizzazione¹. Un aspetto rilevante da mettere a fuoco quando si esamina il whistleblowing è la natura singolare e in un certo senso paradossale dello stesso in quanto misura anticorruzione. Se il whistleblowing è, infatti, un'importante misura umana anticorruzione, al tempo stesso, può essere considerato a tutti gli effetti un vero e proprio indicatore del fallimento delle misure organizzative anticorruzione². Se si è concretizzata la segnalazione, l'evento corruttivo si è evidentemente già verificato all'interno dell'organizzazione. In questo senso, mutuando il linguaggio dalla salute pubblica, possiamo intendere il whistleblowing, fra le diverse misure di prevenzione della corruzione, come una misura di prevenzione di tipo terziario. Così come un intervento di prevenzione terziaria si concentra sulla gestione e riduzione dell'impatto di malattie croniche già esistenti, anche il whistleblowing, in ambito organizzativo, si concentra sulla *riduzione* dell'impatto di fenomeni corruttivi già esistenti. Per questo motivo, pur sottolineando l'importanza di lavorare su misure di prevenzione terziaria della corruzione come il whistleblowing, è altrettanto fondamentale lavorare per promuovere azioni di prevenzione primaria agendo in maniera tempestiva e proattiva all'interno delle organizzazioni per ridurre l'insorgenza dei fenomeni corruttivi. È fondamentale sottolineare che un approccio di prevenzione primaria non sminuisce l'importanza del whistleblowing, ma al contrario mira a evidenziare che si può favorire una cultura rispettosa del whistleblowing e dei whistleblowers all'interno delle organizzazioni anche lavorando in un'ottica di prevenzione primaria della corruzione. Così come la prevenzione primaria in campo sanitario mira a

prevenire l'insorgere di malattie attraverso l'adozione di comportamenti salutari e l'eliminazione dei fattori di rischio noti, l'approccio di prevenzione primaria nella lotta alla corruzione dovrebbe puntare a impedire che comportamenti problematici si trasformino in illeciti, contribuendo a creare un ambiente organizzativo etico.

2. Verso una cultura organizzativa favorevole al whistleblowing

90 Il whistleblowing costituisce, nella parte finale e più visibile del processo decisionale, una scelta individuale: una persona specifica che fa parte di un'organizzazione sceglie, in un dato momento, di segnalare delle condotte non etiche che si sono verificate e/o continuano a verificarsi in quella stessa organizzazione. In questo senso, comprendere le dinamiche che accompagnano la decisione di segnalare da parte del singolo individuo è cruciale per promuovere questo comportamento. Accanto a questo, è necessario sottolineare che per comprendere a fondo il whistleblowing e soprattutto per promuoverlo all'interno delle organizzazioni, è necessario operare un cambio di prospettiva riconoscendone il carattere squisitamente sociale e ampliando il focus alle culture organizzative dalle quali il whistleblowing può potenzialmente emergere.

In un precedente contributo³, sono stati proposti tre modi attraverso cui costruire una cultura favorevole al whistleblowing in ambito organizzativo ossia 1) riflettere su casi concreti di whistleblowing, 2) praticare umiltà morale e 3) lavorare su un'idea più concreta e precisa di lealtà. Andiamo sinteticamente a descriverli partendo dal primo ossia riflettere su casi concreti di whistleblowing. Un modo efficace per promuovere attivamente e concretamente la segnalazione di comportamenti non etici è quello di lavorare su un'idea di segnalazione più specifica e vicina alla propria esperienza professionale. Riflessioni su casi lontani dalle esperienze delle persone tendono a suscitare risposte molto positive e cariche di ammirazione sia, in generale, nei confronti dell'azione di segnalazione sia, nello specifico, nei confronti di chi segnala. Tuttavia è importante notare che la percezione dei/delle whistleblower può cambiare molto a seconda del contesto di riferimento con valutazioni molto più positive se le persone che fanno la segnalazione sono lontane da noi⁴. Guardare al whistleblowing da lontano non risulta minaccioso per la nostra identità professionale: grazie a quella distanza di sicurezza riusciamo a cogliere il coraggio morale delle persone segnalanti, la loro forza etica e l'utilità della loro scelta. Diversamente, quando accorciamo le distanze e arriviamo più

vicino alla nostra realtà professionale, diventa più difficile cogliere questi aspetti positivi e può aumentare il sospetto e la diffidenza nei confronti delle persone segnalanti. Pertanto, piuttosto che riflettere su casi astratti e generali di whistleblowing, è utile focalizzarsi su situazioni concrete e specifiche, vicine alle esperienze lavorative delle persone, anche per rendere più visibile la complessità del fenomeno⁵.

La seconda strada indicata è quella di *praticare umiltà morale*. L'umiltà morale rappresenta una piccola rivoluzione antropologica, poiché implica un cambio di prospettiva nel modo in cui ci relazioniamo a noi stessi e agli altri soprattutto in relazione alla dimensione della moralità, dimensione centrale per la nostra identità⁶. Per praticare umiltà morale, è fondamentale prepararsi in anticipo alle possibili sfide morali evitando di sovrastimare la virtuosità etica della nostra persona nel presente e nel futuro. I contesti professionali in cui operiamo sono spesso complessi e non immediatamente comprensibili. Quando facciamo valutazioni di natura etica, la situazione può rivelarsi tutt'altro che semplice da dipanare. Tuttavia, guardando questi contesti problematici con il senno del poi, l'errore cognitivo noto come giudizio retrospettivo ci fa apparire chiara la direzione da prendere in termini di onestà e disonestà. In realtà, poiché la decisione giusta non è sempre immediatamente evidente, il confronto con i colleghi diventa cruciale. È, quindi, necessario sviluppare un clima organizzativo sicuro, in cui i dipendenti si sentano liberi di parlare degli errori che stavano per commettere o che hanno effettivamente commesso. Ciò non significa invitare le persone a compiere azioni scorrette in nome di una bonaria comprensione, ma piuttosto creare uno spazio frequente di riflessione etica sugli errori. Come osservano Smith e Kouchaki⁷, il luogo di lavoro deve essere considerato un laboratorio etico, un contesto che consente agli individui di impegnarsi in un percorso continuo di apprendimento etico.

La terza e ultima strada proposta su cui si ragionerà in modo più sistematico in questo contributo è quella di *lavorare su un'idea più concreta e precisa di lealtà*. Se le persone percepiscono che nella cultura organizzativa del proprio contesto lavorativo si dà importanza e valore alla segnalazione di irregolarità e che questo tipo di comportamento viene inteso come un atto di lealtà verso l'organizzazione, è probabile che si sentiranno più motivate e protette nel compiere la scelta della segnalazione di condotte non etiche in caso di necessità. Per coinvolgere un numero maggiore di individui nella segnalazione di condotte non etiche, anche quando queste condotte sono in fase embrionale, le organizzazioni dovrebbero evidenziare i vantaggi pratici del dissenso costruttivo. Valorizzare la cri-

tica costruttiva all'interno di un gruppo di lavoro (ossia indicare ciò che non va e suggerire come dovrebbe andare) può portare a una risoluzione più efficace dei problemi all'interno del gruppo. In una cultura che promuove il dissenso costruttivo, le persone potrebbero iniziare a vedere il whistleblowing come parte essenziale dell'essere un membro leale, fidato e produttivo della propria organizzazione. Per questa ragione, si è scelto di dare spazio al concetto di cittadinanza organizzativa e nello specifico al concetto di voice che si presenterà nei paragrafi seguenti.

3. La voice e i comportamenti di cittadinanza organizzativa

I comportamenti di cittadinanza organizzativa sono stati definiti come «comportamenti individuali che sono facoltativi, non direttamente o esplicitamente riconosciuti dal sistema formale di premi/incentivi e che, nel loro insieme, promuovono il funzionamento efficace di un'organizzazione. Con facoltativi, si intende che il comportamento non è un requisito obbligatorio del ruolo o della descrizione del lavoro, ossia non fa parte delle condizioni specifiche del contratto di lavoro della persona con l'organizzazione; si tratta piuttosto di una scelta personale, tale che la sua omissione non è generalmente considerata punibile»⁸. Sebbene nella letteratura organizzativa non siano sempre trattati in modo connesso, fra i comportamenti di cittadinanza organizzativa possiamo inserire senza dubbio la *employee voice* (da qui in poi *voice*), termine inglese coniato da Albert Hirschman nel 1970⁹ per descrivere i comportamenti con cui le persone all'interno di un'organizzazione esprimono il proprio punto di vista per migliorare le cose anziché accettare prassi inefficaci o inefficienti. Il comportamento di *voice* dei dipendenti aiuta le organizzazioni a correggere i problemi che incontrano così come, d'altra parte, astenersi dalla condivisione di informazioni e il silenzio possono ostacolare l'innovazione e portare alla corruzione¹⁰.

In questa sede si vuole riflettere sull'importanza, in un'ottica di prevenzione primaria della corruzione, di valorizzare la continuità fra il comportamento di *voice* e il whistleblowing. Il whistleblowing può essere infatti concepito proprio come una dinamica in escalation che si verifica quando il comportamento di *voice*, per la scarsa reattività di una data organizzazione, non è stato efficace nel portare ai cambiamenti sperati o è stato soffocato perché percepito come pericoloso. Le ricerche hanno messo in luce come il whistleblowing all'esterno dell'organizzazione inizi spesso dopo una molteplicità di tentativi fallimentari interni di esprimere la propria voce¹¹.

Le ricerche sulla voice hanno mostrato che in realtà ne esistono di diversi tipi e che questi possono variare in base a due diverse dimensioni¹². La prima dimensione distingue i comportamenti di voice orientati a preservare lo status quo (cioè, quelle dichiarazioni che riaffermano, sostengono e conservano le cose come sono) da quelli che lo sfidano (cioè quelle dichiarazioni che correggono, contestano e mettono in discussione lo stato attuale delle cose). La seconda dimensione distingue i comportamenti di voice facilitanti (ossia quelli volti a sostenere, incoraggiare o approvare delle pratiche all'interno dell'organizzazione) da quelli proibitivi (cioè, quelli volti a fermare, bloccare o ostacolare). Chiarendo così che non esiste un solo tipo di comportamento di voice, Maynes e Podsakoff¹³ hanno proposto una tassonomia che emerge attraverso il posizionamento sull'asse preservazione/sfida e sull'asse facilitazione/proibizione in una matrice 2x2. È possibile descrivere così quattro categorie dall'intersezione delle due dimensioni. Dall'intersezione tra preservazione e promozione si sviluppa il quadrante in cui si colloca la «voice di supporto», mentre dall'intersezione tra sfida e promozione si delinea il quadrante dove troviamo la «voice costruttiva». Nell'incrocio tra preservazione e proibizione si colloca il quadrante relativo alla «voice difensiva», mentre dall'incrocio tra sfida e proibizione emerge il quadrante della «voice distruttiva». Procediamo con la descrizione di ognuna di esse.

La *voice di supporto* emerge dal quadrante preservazione status quo/facilitazione. Può essere definita come l'espressione intenzionale di sostegno verso politiche, programmi, obiettivi, procedure o pratiche lavorative meritevoli, oppure la difesa di queste politiche, pratiche etc. quando vengono ingiustamente criticate. I comportamenti più rappresentativi all'interno di questa categoria includono esprimere supporto per pratiche lavorative efficaci o difendere pratiche organizzative valide quando sono criticate da altri colleghi e colleghe.

La *voice costruttiva* emerge dal quadrante sfida status quo/facilitazione. Questa può essere intesa come l'espressione intenzionale di idee, la condivisione di informazioni o opinioni finalizzate a generare e/o realizzare cambiamenti funzionali all'interno dell'organizzazione. Le espressioni di voice costruttiva possono ad esempio includere suggerimenti su modi nuovi o migliori di svolgere un dato lavoro, proposte di soluzioni ai problemi presenti nei metodi di lavoro o nelle procedure consolidate, oppure proposte per risolvere problemi noti.

La *voice difensiva* emerge dal quadrante preservazione/proibizione. In questo caso, si tratta dell'espressione intenzionale di un'opposizione a qualsiasi cambiamento nelle politiche, procedure, programmi o pratiche

dell'organizzazione, anche quando tali cambiamenti sono validi o necessari. I comportamenti rappresentativi di questo tipo di voice includono ad esempio l'opposizione ostinata a modifiche nei metodi problematici o inefficienti di lavoro o la contestazione di qualsiasi possibilità di cambiamento nelle procedure operative standard.

94 Infine, troviamo la *voice distruttiva* che emerge dal quadrante sfida/proibizione. La voce distruttiva può essere intesa come l'espressione intenzionale di opinioni dannose, critiche o denigratorie riguardanti politiche, pratiche, procedure e attività lavorative. I comportamenti rappresentativi di questa categoria includono la denigrazione gratuita delle politiche dell'organizzazione, la tendenza ad esprimere commenti sprezzanti sui programmi lavorativi o l'inclinazione a criticare aspramente i metodi di lavoro dell'organizzazione anche quando sono efficaci.

Questa tassonomia risulta utile perché mostra chiaramente come l'espressione intenzionale e volontaria del proprio punto di vista all'interno dell'organizzazione può avere una valenza non solo positiva per l'organizzazione nel suo complesso. Mettere a fuoco quali sono i comportamenti di voice da promuovere e quali invece quelli da scoraggiare diventa per questo essenziale perché la voice possa essere efficace. Va chiarito a questo proposito che la letteratura di ricerca sulla *voice*, che si descriverà nei prossimi paragrafi, si è focalizzata soprattutto sul lato positivo della medaglia della voice.

4. Quali variabili correlate al comportamento di voice?

In questa sezione del contributo, si è scelto di presentare una sintesi della letteratura psicosociale e organizzativa che ha indagato le variabili connesse alla presenza del comportamento di voice. Questa analisi si concentra su due aspetti fondamentali: gli antecedenti del comportamento di voice e le sue conseguenze. Per quanto riguarda gli antecedenti, la ricerca ha identificato diversi fattori che influenzano la propensione dei dipendenti a esprimere le proprie opinioni e preoccupazioni. In questa sede ci concentreremo sulle caratteristiche individuali delle persone, sugli stili di leadership di chi occupa posizioni gerarchicamente superiori e sulla sicurezza psicologica percepita nel luogo di lavoro. Per quanto riguarda le conseguenze del comportamento di voice si è scelto di mettere a fuoco il benessere psicosociale delle persone nelle organizzazioni.

4.1 Antecedenti: Caratteristiche individuali delle lavoratrici e dei lavoratori

Sono state identificate numerose disposizioni personali che spiegano la tendenza a esprimere più frequentemente il comportamento di voice nei dipendenti. Fra queste caratteristiche di personalità troviamo l'estroversione e la coscienziosità¹⁴. Sono emerse anche differenze di genere nella tendenza a esprimere il comportamento di voice, sebbene non ci siano evidenze molto coerenti a riguardo. Taiyi Yan e colleghi¹⁵ hanno trovato che le donne sembrano mostrare una minore auto-efficacia percepita nella propria capacità di voice rispetto agli uomini e questo incide sulla probabilità concreta di esprimersi. Questo fenomeno risulta tuttavia mitigarsi quando le donne hanno dei modelli di ruolo a cui riferirsi e nello specifico quando a livello organizzativo è presente l'opportunità di osservare leader femminili esprimere la propria voce. Anche lo status è un importante predittore della voce. Lo status che le persone presentano, migliorando la sicurezza psicologica, è in relazione positiva all'espressione del comportamento di voice¹⁶.

95

4.2 Antecedenti del comportamento di voice: Stili di leadership di chi ricopre ruoli dirigenziali nell'organizzazione

Sono numerose le ricerche che hanno esaminato come lo stile di leadership di chi ricopre posizioni dirigenziali in un'organizzazione possa influenzare la voice dei dipendenti. Diverse ricerche hanno esaminato, ad esempio, la relazione fra la cosiddetta leadership etica e il comportamento di voice. La leadership etica può essere definita come l'assunzione di comportamenti normativamente appropriati attraverso azioni personali e relazioni interpersonali, e la promozione di tali comportamenti nei dipendenti¹⁷. Le persone con uno stile di leadership etica presentano alti livelli di integrità, stabiliscono chiaramente gli standard etici, prendendo decisioni di conseguenza e mostrano attenzione verso gli altri. Oltre a essere collegata con la soddisfazione lavorativa, l'impegno organizzativo e la motivazione lavorativa¹⁸, la leadership etica è collegata a comportamenti extra-ruolo nei dipendenti, come il comportamento di voice¹⁹; questo dato è spiegabile in base al fatto che i/le leader con stile etico interagiscono con i dipendenti in modo rispettoso, creando un clima sicuro da un punto di vista psicologico. Le ricerche su comportamenti di voice e stile di leadership non si sono focalizzate solo sui modelli di leadership positivi ma anche su quelli negativi come ad esempio la leadership maltrattante. Essa

consiste in un insieme di comportamenti, intenzionali e non intenzionali, dei leader che generano esiti sfavorevoli per un'organizzazione e il suo personale. I leader maltrattanti tendono a mostrarsi scortesi e criticano pubblicamente le persone subordinate²⁰. Il loro comportamento include esplosioni di rabbia improvvise, il ricorso frequente a un linguaggio denigratorio, e l'espressione di dichiarazioni minacciose²³ generando un senso di frustrazione, disillusione e sfiducia. Essere ripetutamente esposti a superiori irrispettosi, promuove nei dipendenti l'inclinazione a non fidarsi e a diventare sospettosi e questa sfiducia rende riluttanti a condividere idee o suggerimenti che potrebbero migliorare il lavoro/organizzazione oppure anche timorosi nell'esprimere preoccupazioni legate al lavoro²¹. Quando i supervisor sono maltrattanti con i dipendenti, si sviluppa un ambiente di lavoro malsano in cui gli individui perdono fiducia e senso di lealtà non solo nei confronti del supervisore che infligge il maltrattamento, ma anche nei confronti dell'organizzazione o della direzione nel suo complesso per aver adottato un approccio permissivo e lassista nei confronti di questi leader maltrattanti²². Peng e colleghi²³ hanno mostrato come una leadership maltrattante influenzi le emozioni dei dipendenti aumentando il loro senso di vergogna e diminuendo il loro comportamento di voice. Anche la leadership autoritaria si è mostrata problematica rispetto alla voice. Questa si manifesta nel richiedere assoluta obbedienza alle persone in un ruolo gerarchicamente inferiore, il che può influenzare la decisione di queste stesse persone di non esprimere la propria voce, poiché possono pensare che farlo risulti sgradevole e/o futile. In questo senso, il silenzio delle persone impiegate in un'organizzazione è l'altra faccia della medaglia della voice e consiste in una totale o a parziale indisponibilità a condividere informazioni, opinioni o preoccupazioni con i supervisor. Sono stati individuati due tipi di silenzio, il *silenzio inefficace* – in cui si resta in silenzio perché si ritiene che contribuire con idee e opinioni non cambierà l'ambiente di lavoro tossico e il *silenzio difensivo* – in cui si sceglie di non parlare e di nascondere informazioni per paura, per tutelare la propria sicurezza e per proteggersi dai comportamenti maltrattanti dei leader²⁴. Non sorprende quindi che anche la leadership autoritaria sia negativamente correlata alla voice dei dipendenti²⁵. Se i dipendenti percepiscono il proprio comportamento di voice come un atto di disobbedienza, si sviluppa e consolida l'idea problematica che è inutile impegnarsi per garantire l'integrità e il successo dell'organizzazione.

4.3 *Antecedenti del comportamento di voice: la sicurezza psicologica*

Un antecedente importante della voice (e del silenzio), studiata ampiamente nella letteratura organizzativa, è la sicurezza psicologica del personale. La sicurezza psicologica può essere definita come il grado in cui un individuo percepisce di potersi esprimere liberamente sul lavoro²⁶. Essa è relativa alla percezione di quanto sia sicuro assumersi rischi interpersonali come, ad esempio, il coinvolgimento in comunicazioni aperte, l'espressione delle proprie preoccupazioni, la formulazione di domande e la richiesta di feedback²⁷. Le persone in un'organizzazione sono più propense a impegnarsi in comportamenti di voice quando percepiscono il proprio ambiente come psicologicamente sicuro. Le ricerche indicano come una leadership supportiva giochi un ruolo fondamentale nella creazione di questa sicurezza, che a sua volta incoraggia i dipendenti a esprimere i propri pensieri e le proprie preoccupazioni²⁸. Quando i leader dimostrano fiducia e supporto, si promuove una cultura in cui i dipendenti si sentono valorizzati e autorizzati a fare sentire la propria voce. Numerosi studi hanno dimostrato una relazione positiva tra una soddisfacente qualità delle relazioni all'interno dell'organizzazione e una più alta frequenza del comportamento di voice²⁹. Viceversa con scarsa o assente sicurezza psicologica, i dipendenti percepiscono il comportamento di voice come rischioso e, quindi, sono meno propensi a esprimersi³⁰. A questo proposito non è trascurabile osservare come gli individui che non possono esprimersi sono più suscettibili al burnout³¹. Una percepita mancanza di apertura alla voce dei dipendenti e la paura di ritorsioni sono emersi come fattori di stress organizzativo³², il che significa che rimanere in silenzio può ridurre il senso complessivo di benessere, come vedremo nel paragrafo seguente.

97

4.4 *Conseguenze del comportamento di voice: il benessere psicosociale nell'organizzazione*

Già Hirschman³³, aveva enfatizzato come la voice sia una risposta costruttiva a un'insoddisfazione lavorativa percepita e ha sottolineato l'importanza per i dipendenti di avere accesso a meccanismi attraverso cui poter far fronte a situazioni che suscitano preoccupazione. La voice del personale è, non a caso, sempre più riconosciuta come un fattore cruciale che influenza il benessere psicologico all'interno delle organizzazioni³⁴. Le ricerche indicano che quando i dipendenti si sentono autorizzati a esprimere le proprie opinioni e preoccupazioni, ciò può portare a un

miglioramento della salute psicologica, della soddisfazione lavorativa e delle performance complessive dell'organizzazione. Inoltre, i dipendenti che percepiscono di poter esprimere e che esprimono in libertà le proprie idee tendono a sperimentare livelli più elevati di soddisfazione e coinvolgimento sul lavoro. In sintesi, quando i dipendenti sentono di poter esprimere genuinamente se stessi, il loro benessere psicologico migliora.

Questa sintesi della letteratura sul comportamento di voice in ambito organizzativo non ambisce affatto a essere esaustiva ma vuole servire da stimolo per riflettere su un aspetto cruciale: l'importanza di riconoscere che una cultura organizzativa orientata alla voice può coincidere con la stessa cultura in cui le persone segnalanti sono considerate come parte integrante dell'organizzazione e non come corpi estranei o elementi disturbanti da isolare e stigmatizzare.

98

5. Conclusioni

L'intento di questo lavoro è stato quello di evidenziare cosa spinge le persone a segnalare o non segnalare una condotta non etica, superando la tradizionale prospettiva individuale che si focalizza solo sulle caratteristiche della persona segnalante e riconoscendo la natura squisitamente sociale del whistleblowing in quanto comportamento che emerge dall'interazione profonda fra individuo e contesto. Si è cercato di riflettere sulle misure umane anticorruzione mettendo in luce la continuità fra whistleblowing e altri tipi di comportamenti virtuosi in ambito organizzativo, come il comportamento di voice. Riconoscere, come osserva Carloni³⁵, che il whistleblowing è centrale non solo nell'ambito della prevenzione della corruzione, ma più complessivamente nell'ambito dell'etica pubblica aiuta a vederne il legame diretto con il comportamento di voice. Quando le persone impiegate in un'organizzazione esprimono perplessità e/o propongono possibili soluzioni a problemi di natura etica che stanno cominciando a prendere forma ma che hanno ancora un carattere di opacità più che di vera e propria illegalità, questo tipo di istanze può essere accolto subito o essere sistematicamente ignorato. In quest'ultimo caso, possono generarsi almeno due conseguenze. La prima è relativa al fatto che il comportamento non etico su cui si è provato a fare una riflessione in termini di voice, presente fino a quel momento solo a livello embrionale, può accrescersi, rafforzarsi e consolidarsi e per questo diventare più significativo nella sua natura e quindi più difficile da superare attraverso le vie solo organizzative e non giuridiche. La seconda è relativa al fatto che

si favorisce un progressivo distanziamento della persona che ha espresso il comportamento di voice dall'organizzazione e questa persona, solo se sufficientemente motivata, arriverà a chiedere un aiuto più formale esterno attraverso l'istituto del whistleblowing per fermare i comportamenti non etici all'interno dell'organizzazione. Questo scenario rende, da un punto di vista psicologico, più complessa la scelta di segnalare anche rispetto al timore delle conseguenze a cui si può andare incontro. Diversamente un clima organizzativo in cui si incoraggia il comportamento di voice può far sì che comportamenti non etici allo stadio iniziale possono essere bloccati sul nascere.

Il lavoro da fare è complesso e richiede un grande investimento organizzativo nel creare un clima favorevole a questo tipo di comportamenti. Una cultura organizzativa che promuove la voice incoraggia le persone dipendenti a esprimere le proprie opinioni o preoccupazioni, creando un ambiente di lavoro in cui la libera espressione non è solo tollerata, ma anche promossa e valorizzata. In tale contesto, anche le persone segnalanti possono essere riconosciute come una risorsa importante perché, grazie al loro contributo, si identificano e risolvono problemi seri.

Una maggiore consapevolezza sull'importanza del comportamento di voice è, dunque, fondamentale. Un ruolo cruciale nel favorire e promuovere il comportamento di voice è senza dubbio quello di chi ricopre ruoli dirigenziali. In questo senso, le organizzazioni dovrebbero creare un ambiente in cui questo comportamento sia incoraggiato non affidando la gestione di questo tipo di processi al buon cuore delle singole persone ma lavorando su una formazione strategica che metta al centro la *cura* delle relazioni all'interno dell'organizzazione. Quando i dipendenti sentono che, nella propria organizzazione, è possibile parlare liberamente senza il timore di ritorsioni, è più probabile che si crei un clima di fiducia e collaborazione che rafforza i legami presenti. Percepire di poter esprimere la propria voce, porta a un miglioramento del benessere psicologico anche attraverso una più soddisfacente qualità delle relazioni e questo, in ultimo, promuove un ambiente di lavoro più efficace. Come osserva Pioggia³⁶, l'ambiente organizzativo favorevole all'espressione da parte del personale delle capacità di cura è un ambiente in cui anche imparzialità e onestà sono promosse e protette. Le organizzazioni che danno priorità all'espressione autentica e supportano il comportamento di voice, dunque, non solo migliorano il benessere individuale, ma guidano anche il successo complessivo dell'organizzazione.

Note

¹ J. DUNGAN, A. WAYTZ, L. YOUNG, *The psychology of whistleblowing*, in «Current Opinion in Psychology», vol. 6, 2015, pp. 129-133.

² V. DONINI, *Prevenzione della corruzione. Strategie, sfide e obiettivi*, Carocci, Roma 2022

³ M.G. PACILLI, *Il whistleblowing nelle organizzazioni: una lettura psicosociale per la sua comprensione e promozione*, in V.M. DONINI (a cura di), *Whistleblowing: una nuova narrazione. Percorso di approfondimento nella Comunità di pratica per RPCT della SNA, SNA*, 2023.

⁴ M.G. PACILLI, I. GIOVANNELLI, F. SPACCATINI, S. PAGLIARO, M. BRAMBILLA, M. BARRETO, S. SACCHI, *Heroes or traitors? Perception of whistleblowers depends on the self-relevance of the group being reported*, in «Group Processes and Intergroup Relations», Vol. 26, 2023, pp. 1478-1498; M.G. PACILLI, G. SANT, I. GIOVANNELLI, S. PAGLIARO, S. SACCHI, M. BRAMBILLA, F. SPACCATINI, *La denuncia delle condotte illecite in ambito organizzativo: una rassegna sul fenomeno del whistleblowing*, in «Psicologia Sociale», Vol. 15, 2020, pp. 369-401.

⁵ M.G. PACILLI, *op. cit.*

⁶ I.H. SMITH, M. KOUCHAKI, *Moral humility: In life and at work*, in «Research in Organizational Behavior», Vol. 38, 2018, pp. 77-94.

⁷ *Ibidem*

⁸ D.W. ORGAN, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA 1988, p.4.

⁹ A.O. HIRSCHMAN, *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1970

¹⁰ B.E. ASHFORTH, V. ANAND, *The normalization of corruption in organizations*, in R.M. KRAMER, B.M. STAW (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, Elsevier, Oxford 2003, pp. 1-52

¹¹ K. KENNY, W. VANDEKERCKHOVE, M. IRFAN, *Whistleblowing as escalating voice*, in *Handbook of research on employee voice*, Edward Elgar Publishing, 2020, pp. 437-454.

¹² W.I. GORDEN, *Range of employee voice*, in «Employee Responsibilities and Rights Journal», Vol. 1, 1988, pp. 283-299; J. LIANG, C. FARH, L. FARH, *A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior*, in «Academy of Management Journal», 2012, Vol. 55, pp. 71-92

¹³ T.D. MAYNES, P.M. PODSAKOFF, *Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors*, in «Journal of Applied Psychology», Vol. 99, 2014, pp. 87-112.

¹⁴ M. CHAMBERLIN, D.W. NEWTON, J.A. LEPINE, *A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance*, in «Journal of Organizational Behavior», Vol. 39, 2018, pp. 1296-1313; E.W. MORRISON, *Employee voice and silence*, in «Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior», Vol. 1, 2014, pp. 173-197

¹⁵ T. TAIYI YAN, S. TANGIRALA, A.K. VADERA, S. EKKIRALA, *How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects in the development*

of voice self-efficacy, in «Journal of Applied Psychology», Vol. 107, 2022, pp. 650-664.

¹⁶ N. BIENEFELD, G. GROTE, *Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams*, in «European Journal of Work and Organizational Psychology», Vol. 23, 2014, pp. 930-945.

¹⁷ M.E. BROWN, L.K. TREVIÑO, D.A. HARRISON, *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, in «Organizational Behavior and Human Decision Processes», 2005, Vol. 97, pp. 117-134.

¹⁸ S.R. TOOR, G. OFORI, *Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture*, in «Journal of Business Ethics», Vol. 90, 2009, pp. 533-547.

¹⁹ A.S.Y. CHEN, Y.H. HOU, *The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination*, in «The Leadership Quarterly», Vol. 27, 2016, pp. 1-13; F.O. WALUMBWA, J. SCHAUBROECK, *Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety*, in «Journal of Applied Psychology», Vol. 94, 2009, pp. 1275-1286.

²⁰ W. SUN, A.T. DEDAHANOV, A.K.U. FAYZULLAEV, O.S. ABDURAZZAKOV, *Abusive supervision and employee voice: The roles of positive reappraisal and employee cynicism*, in «Frontiers in Psychology», Vol. 13, 2022, pp. 927948; B.J. TEPPER, *Consequences of abusive supervision*, in «Academy of Management Journal», Vol. 43, 2000, pp. 178-190.

²¹ M. KHALID, S. BASHIR, A.K. KHAN, N. ABBAS, *When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An Islamic work ethics perspective*, in «Leadership & Organization Development Journal», Vol. 39, 2018, pp. 794-806; R.F. GUL, L. DUNNAN, K. JAMIL, F.H. AWAN, B. ALI, A. QAISER, Q. AOBIN, *Abusive supervision and its impact on knowledge hiding behavior among sales force*, in «Frontiers in Psychology», Vol. 12, 2021, pp. 800778.

²² A.M. ABUBAKAR, B.H. NAMIN, I. HARAZNEH, H. ARASLI, T. TUNÇ, *Does gender moderate the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach*, in «Tourism Management Perspectives», Vol. 23, 2017, pp. 129-139.

²³ A.C. PENG, M. SCHAUBROECK, S. CHONG, Y. LI, *Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior*, in «Personnel Psychology», Vol. 72, 2019, pp. 393-419.

²⁴ A.T. DEDAHANOV, O.S. ABDURAZZAKOV, W. SUN, *When does abusive supervision foster ineffectual and defensive silence? Employee self-efficacy and fear as contingencies*, in «Sustainability», Vol. 14, 2022, pp. 231.

²⁵ Y. LI, J.M. SUN, *Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination*, in «The Leadership Quarterly», Vol. 26, 2015, pp. 172-189.

²⁶ J. LIANG, C. FARH, L. FARH, *op. cit.*

²⁷ W.A. KAHN, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, in «Academy of Management Journal», Vol. 33, 1990, pp. 692-724; M.J. PEARSALL, A.P. ELLIS, *Thick as thieves: The effects of ethical orientation and*

psychological safety on unethical team behavior, in «Journal of Applied Psychology», Vol. 96, 2011, pp. 401-411.

²⁸ R. ÒDONOVAN, A. DE BRÚN, E. MCAULIFFE, *Healthcare professionals' experience of psychological safety, voice, and silence*, in «Frontiers in Psychology», Vol. 12, 2021, pp. 626689.

²⁹ L. VAN DYNE, D. KAMDAR, J. JOIREMAN, *In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice*, in «Journal of Applied Psychology», Vol. 93, 2008, pp. 1195-1207; I.C. BOTERO, L. VAN DYNE, *Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia*, in «Management Communication Quarterly», Vol. 23, 2009, pp. 84-104.

³⁰ E.W. MORRISON, *Employee voice behavior: Integration and directions for future research*, in «Academy of Management Annals», Vol. 5, 2011, pp. 373-412.

³¹ E.N. SHERF, M.R. PARKE, S. ISAAKYAN, *Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout*, in «Academy of Management Journal», Vol. 64, 2021, pp. 114-148.

³² T.W. NG, D.C. FELDMAN, *Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework*, in «Journal of Organizational Behavior», Vol. 33, 2012, pp. 216-234.

³³ A.O. HIRSCHMAN, *op. cit.*

³⁴ S. BROOKS, A. WILKINSON, *Employee voice as a route to wellbein*», in P. BROUGH, E. GARDINER, K. DANIELS (a cura di), *Handbook on Management and Employment Practices. Handbook Series in Occupational Health Sciences*, Springer International Publishing, Cham 2022, pp. 351-368.

³⁵ E. CARLONI, *Cambiamenti di prospettiva. riforma del whistleblowing e trasformazioni dell'anticorruzione*, in «Munus. Rivista Giuridica dei Servizi Pubblici» Vol.2, 2023, pp. 319-339.

³⁶ A. PIOGGIA, *Cura e pubblica amministrazione. Perché il pensiero femminista può aiutarci a cambiare in meglio le nostre amministrazioni*, Il Mulino, Bologna 2024.