

Maria Giuseppina Pacilli, Giulia Sant, Ilaria Giovannelli, Stefano Pagliaro, Simona Sacchi, Marco Brambilla, Federica Spaccatini

La denuncia delle condotte illecite in ambito organizzativo: una rassegna sul fenomeno del whistleblowing

(doi: 10.1482/98461)

Psicologia sociale (ISSN 1827-2517)

Fascicolo 3, settembre-dicembre 2020

Ente di afferenza:

Università degli studi di Milano Bicocca (unibicocca)

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

La denuncia delle condotte illecite in ambito organizzativo: una rassegna sul fenomeno del *whistleblowing*

Maria Giuseppina Pacilli, Giulia Sant, Ilaria Giovannelli,
Stefano Pagliaro, Simona Sacchi, Marco Brambilla
e Federica Spaccatini

Il presente lavoro analizza il fenomeno del whistleblowing fornendo dapprima una ricognizione delle principali ricerche condotte in ambito organizzativo e proponendo infine una lettura del fenomeno da una prospettiva psicosociale. Nella prima parte sono analizzate le questioni metodologiche relative alla complessità della ricerca sul fenomeno del whistleblowing. Segue una trattazione degli studi che hanno indagato le variabili – individuali, organizzative e culturali – che facilitano o ostacolano la scelta di denunciare. Nell'ultima parte del lavoro, si discute la rilevanza strategica della prospettiva psicosociale nella comprensione del fenomeno del whistleblowing.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di esaminare il fenomeno del *whistleblowing* fornendo una ricognizione delle principali ricerche condotte al riguardo in ambito organizzativo e proponendo infine una lettura del fenomeno da una prospettiva psicosociale.

Il termine *whistleblowing* viene mutuato in italiano dalla lingua (e cultura) anglofona e si riferisce alla nota azione dell'arbitro che, durante un incontro sportivo, soffia nel fischiello quando rileva un'irregolarità o anche a

quella del poliziotto che cerca di fermare un'azione illegale: così come i due attori appena menzionati, il *whistleblower* è, per definizione, colui o colei che decide di allertare chi di dovere della presenza di una condotta non etica nella propria organizzazione. Una definizione classica nella letteratura è quella di Near e Miceli (1985) che definiscono *whistleblowing* il processo attraverso il quale i componenti di un'organizzazione segnalano – all'interno o all'esterno della stessa – condotte illecite a chi potrebbe essere in grado di correggerle. È possibile distinguere in questo fenomeno tre principali attori sociali coinvolti: il *wrongdoer*, ovvero l'individuo che commette l'illecito; il *whistleblower*, la persona che osserva l'illecito e lo denuncia; il *recipient*, chi riceve la denuncia ed è chiamato a intervenire (Near & Miceli, 1996).

Sebbene l'interesse a livello mediatico verso il *whistleblowing* sia relativamente recente, l'attenzione nei confronti di questo tipo di fenomeno è databile piut-

tosto lontano nel tempo. Negli Stati Uniti, ad esempio, paese con una sensibilità culturale molto elevata sul tema, risale a più di un secolo e mezzo fa – esattamente al 1863 – il *False Claims Act* (noto anche come *Lincoln Law*), una legge promulgata per invitare i singoli cittadini a denunciare i fornitori di materiale bellico che frodavano il governo durante la guerra di secessione. Successivamente, con gli emendamenti a questa legge del 1986, verrà anche introdotto il controverso metodo degli incentivi economici destinati a chi segnala frodi commesse contro il governo americano (Carson, Verdu & Wokutch, 2008). L'importanza della denuncia di condotte illecite sarà recepita successivamente non solo da singoli paesi come il Regno Unito – che con il *Public Interest Disclosure Act* del 1998 farà riferimento in modo massiccio all'esperienza nordamericana in termini di impianto normativo – ma diventerà oggetto di interesse anche di convenzioni internazionali come la convenzione contro la corruzione promossa dal Consiglio d'Europa nel 1999 e la convenzione ONU di Merida del 2003 (Cantone & Carloni, 2018).

Per quanto riguarda il nostro paese, si registra un significativo ritardo normativo: in Italia, infatti, la disciplina del *whistleblowing* è stata introdotta solo nel 2012 dalla legge 190/2012, nota come «Legge Severino», alla quale saranno apportate modifiche sostanziali nel 2017. Al fine di verificare l'efficacia della legge come strumento di prevenzione della corruzione in ambito pubblico l'ANAC – Autorità Nazionale Anticorruzione – ha avviato dal 2016 un'attività di valutazione con cadenza annuale da cui si rileva un significativo aumento delle segnalazioni di illecito nei tre anni dall'attuazione della legge (Cantone & Carloni, 2018). Se infatti a settembre 2014, le segnalazioni erano pari a 3 in tutta Italia, al 30 giugno 2019 sono arrivate a ben 493 e hanno riguardato in maggior misura appalti e concorsi illegali così come incarichi e nomine illegittime nella pubblica amministrazione (Corrado, 2019).

Dal quadro tracciato rispetto allo scenario italiano degli ultimi anni, è evidente dunque il ruolo strategico del supporto istituzionale nel favorire la segnalazione di condotte illecite. L'aspetto giuridico del *whistleblowing*, sebbene centrale nella comprensione del fenomeno, non sarà oggetto di trattazione del presente contributo. L'intento del presente lavoro è infatti quello di fornire una ricognizione della vasta letteratura di ricerca che in ambito organizzativo si è occupata del *whistleblowing*. A tal fine, nella prima parte si prenderanno in esame le questioni metodologiche relative alla complessità della ricerca sul fenomeno del *whistleblowing*. Seguirà inoltre una trattazione degli studi che hanno indagato quali variabili sono in grado di spiegare la decisione di denunciare e che abbiamo scelto di raggruppare in tre macrocategorie, ovvero quelle relative ai *fattori individuali*, ai *fattori organizzativi* e ai *fattori culturali* che facilitano – o ostacolano – la scelta di denunciare e, infine, nell'ultima parte del lavoro, si darà spazio alla rilevanza strategica della prospettiva psicosociale nella comprensione del fenomeno del *whistleblowing*.

1. La ricerca accademica sul *whistleblowing* in ambito organizzativo: sfide e complessità

La ricerca accademica sul *whistleblowing* è iniziata in modo sistematico negli anni Ottanta del secolo scorso negli Stati Uniti, ma è con l'inizio degli anni Novanta che è possibile registrare un significativo incremento delle pubblicazioni in merito (Bjørkel, 2016). Non è trascurabile il fatto che il numero più elevato di contributi allo studio del fenomeno provengano da Stati Uniti e Regno Unito, ovvero dai paesi dove, anche da un punto di vista legislativo, la riflessione sul *whistleblowing* è iniziata da molto tempo. La letteratura di ricerca condotta in ambito organizzativo relativa al *whistleblowing* è suddivisibile in due grandi categorie (Bjørkel, 2016; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), ovvero gli studi che si sono occupati dell'analisi di casi reali di *whistleblowing* e gli studi che si sono occupati dei fattori che potenzialmente favoriscono – o ostacolano – l'intenzione delle persone di denunciare illeciti.

1.1. Gli studi sul *whistleblowing* effettivo

In questa categoria rientrano i lavori in cui a essere oggetto d'indagine sono proprio i casi delle persone che hanno segnalato condotte illecite nella propria organizzazione. La ricerca sul *whistleblowing* effettivo è stata condotta adottando diverse strategie empiriche, dall'analisi dei *case studies*, alle interviste, fino alla somministrazione di questionari, sebbene a oggi non esistano strumenti standard validati a livello transnazionale per esaminare questo tipo di comportamento.

1.1.1. Lo studio dei casi

Lo studio in profondità dei casi (ad esempio, Alford, 2001) si basa sulla raccolta di informazioni relative alla situazione realmente vissuta dalla persona che ha denunciato un illecito e che, di solito, è stata contattata perché l'azione di denuncia è diventata pubblica e ha raggiunto di conseguenza una rilevanza mediatica. Per evidenti ragioni, le risultanze di questo tipo di ricerca presentano un limite relativo alla generalizzabilità: la selezione dei *case studies* dipende infatti dal numero di casi che sono arrivati all'attenzione pubblica e hanno raggiunto sufficiente rilevanza mediatica, dunque non necessariamente rappresentativi di tutti gli episodi di *whistleblowing* realmente accaduti. D'altra parte, va sottolineato come l'esame di questo tipo di casi ha consentito di acquisire una prospettiva più complessa del fenomeno. L'analisi in profondità ha infatti permesso di superare la dicotomia con la quale di solito si legge il comportamento delle persone di fronte a un illecito in ambito organizzativo, ovvero da una parte il silenzio/connivenza/omertà/indiffe-

renza e dall'altra la denuncia/segnalazione formale. Come sottolineano Loyens e Maesschalck (2014), i dipendenti e le dipendenti di un'organizzazione possono manifestare il loro dissenso nei confronti delle condotte scorrette anche non ricorrendo alla denuncia ma adottando strategie alternative e «creative» come, ad esempio, isolare informalmente la persona disonesta o infangando, attraverso il pettegolezzo, la sua reputazione. Un altro tipo di analisi di *case studies* riguarda lo studio di casi giudiziari (Dworkin & Baucus, 1998; Dworkin & Near, 1987). Questo metodo ha il vantaggio di appoggiarsi su dati provenienti da fonti pubbliche in cui ci sono delle persone che hanno intentato azioni giudiziarie per aver assistito a comportamenti illegali. Anche in questo caso, non mancano gli svantaggi dovuti al fatto che a emergere ed essere studiato è solo il *whistleblowing* relativo alle azioni illegali arrivate in tribunale escludendo per definizione il *whistleblowing* relativo ad azioni non etiche, non necessariamente illegali (si legga più avanti per una distinzione delle diverse tipologie di comportamento scorretto).

1.1.2. Le ricerche quantitative

Un altro filone di ricerca importante nella misurazione del *whistleblowing* effettivo è relativo all'impiego di questionari applicati in studi su larga scala come quelli condotti dal *Merit System Protection Board* (MSPB) negli Stati Uniti dagli anni Ottanta (Brown, 2008; Near & Miceli, 2008). Alle persone intervistate viene chiesto se hanno osservato personalmente o avuto prove dirette negli ultimi 12 mesi di uno o più di 18 tipi di illeciti (ad esempio, richieste/accettazioni di tangenti, avance sessuali o ricatti sessuali per promozioni/avanzamenti di carriera; Miceli, Near, Rehg & Van Scotter, 2012, citato in Bjørkel & Matthiesen, 2011), chiedendo poi di individuare la tipologia più importante di illecito a cui hanno assistito e che hanno denunciato. Si arriva dunque in questo modo a quantificare il tipo di illeciti presenti o più diffusi in un'organizzazione, il numero di individui che hanno osservato qualche forma di illecito nella stessa organizzazione e che hanno successivamente deciso di fare denuncia, il livello di consapevolezza all'interno dell'organizzazione della presenza di illeciti, il numero di non osservatori e osservatori dell'illecito e fra questi ultimi, il numero di osservatori inattivi/silenziosi e il numero di osservatori che invece scelgono di denunciare (Miceli & Near, 1984). L'evidente complessità nell'indagare gli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti di condotte illecite interne all'organizzazione, la riluttanza a segnalarne l'esistenza, anche se solo in una ricerca a scopo scientifico, così come l'auto-censura messa in atto dai *whistleblower* stessi per proteggere il proprio anonimato sono tra le motivazioni principali per cui gli studi sui *whistleblower effettivi* sono realizzabili con grandi difficoltà e sono dunque presenti in misura minore. Inoltre, non è trascurabile che questo tipo di approccio presuppone che i reati sottoposti all'attenzione delle persone, che secondo la definizione dovrebbero essere atti illegali, non etici o illegittimi,

siano interpretati in modo univoco dagli individui della stessa organizzazione o in organizzazioni diverse.

1.2. Gli studi sul *whistleblowing* potenziale

In questa seconda categoria di ricerca sul *whistleblowing* rientrano i lavori che provano a comprendere come le persone all'interno di un'organizzazione (o anche campioni di convenienza composti, ad esempio, da studenti universitari) si comporterebbero nel caso in cui dovesse capitare loro di assistere a un illecito. L'intenzione di denunciare è misurata solitamente con domande inerenti sia alla disponibilità dei partecipanti a segnalare condotte illegittime generali (Park & Blenkinsopp, 2009) o condotte non etiche specifiche (Keenan, 1990), sia al tipo di comportamento che adotterebbero in una situazione ipotetica loro proposta (Ellis & Arieli, 1999; Liyanarachchi & Adler, 2011). In queste ultime ricerche si adotta generalmente una procedura basata sul metodo degli scenari o vignette, ovvero situazioni ipotetiche di illecito sottoposte all'attenzione dei partecipanti con l'obiettivo di sondarne le intenzioni comportamentali di denuncia (Culiberg & Mihelič, 2017). Le vignette devono essere organizzate in modo da tracciare un contesto sufficientemente ricco per i rispondenti perché comprendano e si immedesimino nella situazione descritta, ma allo stesso tempo in modo da presentare elementi di voluta ambiguità – *fuzziness is strenght* – al fine di forzare il rispondente a trovare uno spazio decisionale che non sia indirizzato da chi ha ideato la ricerca ma sia guidato dalla scelta personale del rispondente stesso (Finch, 1987). Anche questo tipo di ricerca non è esente da limiti. La tendenza delle persone a sopravvalutare sistematicamente la propria moralità presente e futura (Banaji, Bazerman & Chugh, 2003; Bocchiaro, Zimbardo & Van Lange, 2012; Ellemers, Pagliaro & Barreto, 2013), così come la motivazione a fornire un'immagine di sé socialmente desiderabile può produrre infatti, in termini di esito della ricerca, una sovrastima delle intenzioni future di *whistleblowing* (Miceli, Near & Dworkin, 2008). Va tuttavia sottolineato come la relazione fra atteggiamenti e comportamenti, e la possibilità di prevedere i comportamenti a partire dagli atteggiamenti relativi espressi dalle persone, è una questione complessa e spinosa che non riguarda solo la ricerca sul *whistleblowing* ma che investe la ricerca psicologica più in generale (Ajzen, 1991). Pur nei loro limiti, entrambi gli approcci di ricerca appena descritti sono preziosi per comprendere il fenomeno complesso del *whistleblowing*.

2. Quale condotta è oggetto di segnalazione?

Nella ricerca sul *whistleblowing* un altro punto di non trascurabile complessità riguarda il tipo di azione scorretta potenzialmente oggetto di una segnalazione. La

definizione più frequentemente adottata nella ricerca empirica è quella citata all'inizio di questo lavoro e proposta da Near e Miceli (1985), in cui le azioni scorrette sono descritte come l'insieme di quelle pratiche e azioni illegittime, immorali o illegali che avvengono all'interno di un'organizzazione. Tuttavia, come osservano giustamente Skivenes e Trygstad (2014), se la definizione di cosa sia illegale o meno non è (o non dovrebbe essere) passibile di ambiguità interpretative, una questione diversa è relativa a ciò che si definisce come im/morale o il/legittimo. Gli autori individuano quindi sei coppie di fattori che influenzano la definizione dell'azione scorretta e di conseguenza la sua gravità percepita: soggettività vs. oggettività, valori vs. fatti, frequenza bassa vs. alta, assenza di intenzionalità vs. presenza di intenzionalità, non interesse pubblico vs. interesse pubblico, non vulnerabilità di persone o gruppi vs. vulnerabilità di persone o gruppi. L'idea è che se l'azione in esame ricade nella seconda polarità della coppia sarà percepita come più scorretta e come più meritevole di essere contrastata, in sintesi come un'azione a elevata *intensità morale* (Curtis & Taylor, 2009). Coerentemente, le ricerche indicano un'associazione tra tipo di condotta scorretta e probabilità di compiere *whistleblowing*. In particolare, è emerso che gli illeciti denunciati più spesso sono quelli che comportano danni fisici (ad esempio, molestie sessuali o rischi per la salute) rispetto agli illeciti percepiti come meno pericolosi come frodi fiscali, in quanto visti come «crimini senza vittime» (Dworkin & Baucus, 1998; Near, Rehg, Van Scotter & Miceli, 2004; Robinson, Robertson & Curtis, 2012).

Ultimo ma non ultimo, il *whistleblowing* può variare sulla base del canale attraverso cui viene inoltrata la denuncia (Miceli & Near, 1984). Si ha *whistleblowing* interno se l'illecito viene denunciato internamente all'organizzazione dove si verifica, quindi, ad esempio, se la denuncia arriva a un/a dirigente o a un/a responsabile che può intervenire per correggere la situazione dal di dentro. Il *whistleblowing* esterno si verifica invece se l'illecito viene denunciato al di fuori dell'organizzazione. La distinzione tra *whistleblowing* interno ed esterno ha conseguenze giuridiche: alcuni paesi hanno dei regolamenti che proteggono solo i *whistleblower* interni, mentre altri proteggono solo quelli esterni (Miceli, Dreyfus & Near, 2014). Collegata a questo aspetto, un'ulteriore complessità da segnalare riguarda anche quali sono i confini che delimitano la definizione della persona che fa *whistleblowing*. Alcuni autori ritengono a questo proposito che l'etichetta di *whistleblower* sia applicabile solo alle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione, preferendo adottare un termine diverso, *bell-ringer*, quando a sporgere denuncia è una persona esterna all'organizzazione, che non vi lavora o non vi ha mai lavorato (Miceli et al., 2014). Altri autori invece (Ayers & Kaplan, 2005; Smaili & Arroyo, 2017) tendono a essere più inclusivi, comprendendo nella definizione di *whistleblower* sia i componenti interni (impiegati/e, dirigenti) sia quelli esterni (analisti/e finanziari, consulenti, azionisti/e, giornalisti/e, politici/che e clienti). L'idea in questo caso è che la tendenza crescente delle organizzazioni a esternalizzare funzioni, servizi o processi produttivi renda più complessa

la definizione di chi è dentro e chi è fuori dall'organizzazione stessa, con il rischio di trascurare potenziali *whistleblower*.

3. Fattori individuali, organizzativi e culturali coinvolti nella scelta di denunciare un illecito

Indipendentemente dalla metodologia utilizzata e dal tipo di illecito oggetto di denuncia, un ampio filone di studi in letteratura ha cercato di comprendere quali siano i fattori in grado di promuovere o di inibire il *whistleblowing*. Tra questi troviamo variabili legate all'individuo e al suo ruolo, variabili legate al contesto organizzativo e al contesto culturale più ampio (per una sintesi, si veda la tabella 1).

3.1. Fattori individuali

Sono numerose le ricerche che hanno provato a tracciare un profilo sociodemografico, un profilo di personalità così come anche un profilo relativo al sistema di credenze e atteggiamenti tipici di chi sceglie di denunciare un illecito organizzativo quando vi assiste.

3.1.1. Caratteristiche sociodemografiche

Rispetto alla possibilità di tracciare un profilo sociodemografico «idealtipico» del *whistleblower*, i risultati ottenuti dalla ricerca disponibile sono assai contrastanti. Dagli studi che hanno focalizzato l'attenzione sulle caratteristiche demografiche non emergono infatti indicazioni chiare che permettano di associare il genere o l'età di un individuo alla sua propensione a compiere *whistleblowing*. Dalla rassegna di Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005), ad esempio, emerge che a denunciare sono più spesso le donne, dato confermato anche da uno studio successivo di Kaplan, Pany, Samuel e Zhang (2009) che ha riscontrato una maggiore propensione femminile alla denuncia. Altri studi tuttavia (Miceli & Near, 1988; Near & Miceli, 1996; Sims & Keenan, 1998) hanno rilevato che a denunciare più spesso sono gli uomini, mentre altri ancora non hanno trovato una relazione fra genere e disponibilità a segnalare l'illecito (Cassematis & Wortley, 2013). Anche per l'età della persona segnalante mancano indicazioni univoche (Near & Miceli, 1996; Parmerlee, Near & Jensen, 1982; Sims & Keenan, 1998). La mancanza di concordanza tra i risultati può essere spiegata a partire dalla considerazione che non sono tanto le caratteristiche individuali di per sé a predire il comportamento di *whistleblowing* quanto, piuttosto, l'interazione fra queste e quelle situazionali (Bjørkel, 2016; Near & Miceli, 1996).

TAB. 1. *Fattori legati all'azione, fattori individuali, organizzativi e culturali nella scelta di denunciare*

Tipologia	Caratteristiche	Fattore
Fattori legati all'azione		Intensità morale azione illecita Azione interna/esterna all'organizzazione
Fattori individuali	Sociodemografiche	Genere Età
	Psicologiche	Locus of Control Dominanza e amicalità Stile etico
	Ruolo professionale e relazione individuo-organizzazione	Ruolo professionale e status Job performance Tempo nell'organizzazione Credito idiosincratico Soddisfazione lavorativa Proattività lavorativa
Fattori organizzativi	Norme legali, canali e strumenti	Protezione legale e anonimato Incentivi economici Canale di denuncia interno/esterno
	Tipo di organizzazione	Settore (pubblico, privato, no profit) Grandezza organizzazione
	Clima organizzativo	Supporto percepito Timore di rappresaglie e ritorsioni Cultura etica (chiarezza, coerenza manageriale, praticabilità, comunicazione, sanzionabilità)
Fattori culturali		Individualismo vs. collettivismo Eguaglianza vs. disegualianza Rifiuto vs. accettazione dell'incertezza Orientamento a lungo vs. breve termine Mascolinità vs. femminilità

3.1.2. Caratteristiche psicologiche

Per quanto riguarda le caratteristiche psicologiche del *whistleblower*, un lavoro di Chiu (2003) condotto in Cina ha mostrato un ruolo significativo del *locus of control* nell'intenzione di *whistleblowing*. Il *locus of control* di una persona descrive il modo in cui quella persona stabilisce la causa degli eventi che si avvicinano nella propria esistenza (Rotter, 1996). Gli individui con un *locus of control esterno* tendono generalmente ad attribuire la causa degli eventi che vivono a fattori esterni come la fortuna oppure ad altre persone e per questo tendono a percepire poca capacità e potere di influenzare ciò che accade loro. Diversamente, le persone con un *locus of control interno* percepiscono di essere la causa principale di quello che accade nella propria esistenza (competenza, impegno) da cui deriva il vissuto soggettivo di una maggiore responsabilità rispetto agli eventi vissuti. Poiché le persone si comportano in un determinato modo se e solo se le risorse e le opportunità per quel dato

comportamento sono disponibili (Ajzen, 1991; Fazio & Towles-Schwen, 1999), le persone con un *locus of control* esterno (vs. interno) tendono ad avvertire meno la responsabilità personale in riferimento alle conseguenze negative associate ad azioni non etiche. Dal lavoro di Chiu (2003) condotto con manager e professionisti cinesi, è stato riscontrato che i partecipanti con un *locus of control* esterno mostravano meno intenzione di denunciare un illecito rispetto ai colleghi con un *locus of control* interno.

Bjørkel, Einarsen e Matthiesen (2010), in due studi condotti in Norvegia su 1.500 impiegati/e comunali (Studio 1) e 4.500 impiegati/e del registro dell'impiego (Studio 2) in cui hanno esaminato la frequenza effettiva di comportamenti di *whistleblowing*, hanno riscontrato che i tratti di alta dominanza e bassa amicalità sono predittivi di una frequenza più elevata di denuncia. La dimensione della dominanza ha a che fare con la tendenza a «non lasciare andare» e indica la perseveranza in relazione a obiettivi di rilevanza personale (Costa & McCrae, 1992). La dimensione dell'amicalità può essere descritta come la motivazione ad apparire in modo positivo agli occhi degli altri: i bassi punteggi dei *whistleblower* in questa dimensione sono spiegati dagli autori dello studio alla luce del fatto che questi sono meno preoccupati di andare d'accordo con gli altri colleghi e colleghe e di apparire in una buona luce se questo vuol dire avallare una condotta non etica.

Un'altra caratteristica individuale a essere risultata associata all'intenzione di denuncia è lo stile etico di una persona, ovvero lo specifico approccio adottato dalla stessa di fronte a un dilemma morale. A partire dalla distinzione di White (2007) di due stili etici, quello *caring* e quello *judging*, Curtis e Taylor (2009) hanno trovato, in un campione di 122 *auditors*, che le persone con uno stile etico *judging* (vs. *caring*) mostrano intenzioni più elevate di denuncia di un illecito. Chi esibisce uno stile *caring* affronta un dilemma etico con l'obiettivo di ridurre il danno o la sofferenza degli attori coinvolti, assumendo una prospettiva per sua natura soggettiva e relativistica poiché affronta ogni situazione basandosi sugli specifici individui coinvolti e le particolari circostanze in esame. Lo stile *judging* è invece focalizzato su regole, coerenza e obiettività e in questo caso ciò che viene valutato è la dimensione della giustizia a prescindere dagli individui coinvolti e dalle situazioni in esame. Non siamo a conoscenza di studi cross-culturali che hanno esaminato in modo dettagliato se e come questi due stili etici cambino in relazione al contesto culturale. Ciò nonostante lo stile etico individuale non si sviluppa nel vuoto sociale; pertanto, è plausibile aspettarsi che questa dimensione prevalentemente individuale interagisca con variabili più culturali, come del resto indicano gli studi che hanno esaminato come le credenze etiche delle persone a livello professionale cambiano a seconda della cultura di riferimento in cui le organizzazioni si collocano (Becker & Fritzsche, 1987; Jackson et al., 2000). Approfondiremo il ruolo delle dimensioni culturali più avanti, nel paragrafo 3.3.

La sensibilità alla giustizia è un costrutto che descrive come le persone reagiscono in termini emotivi e comportamentali a situazioni di ingiustizia che vivono

direttamente o indirettamente (Baumert, Thomas & Schmitt, 2012). Sono diverse le prospettive da cui uno stesso evento ingiusto può essere esaminato e percepito. Potrebbe risultare, per questo, particolarmente interessante ai fini della nostra discussione sulla disponibilità alla denuncia di un illecito la distinzione fra una sensibilità alla giustizia orientata sul sé e una sensibilità alla giustizia orientata agli altri (Giovannelli, Pacilli, Pagliaro, Tomasetto & Barreto, 2018). Mentre la prima si associa a emozioni negative come la rabbia, il risentimento, l'ostilità, la gelosia e il desiderio di vendetta (Faccenda, Pantaleon & Reynes, 2009; Schmitt, Gollwitzer, Maes & Arbach, 2005), la seconda si associa a una preoccupazione più «genuina» per la giustizia e si associa a una più generale disposizione prosociale, a maggiore empatia e responsabilità sociale (Dar & Resh, 2001; Schmitt et al., 2005). Spesso piccoli furti, sabotaggi o in generale i comportamenti controproduttivi sono percepiti dai lavoratori e dalle lavoratrici come strategie di compensazione per una ingiustizia subita/percepita da parte della propria organizzazione (ad esempio, scarsa equità sul posto di lavoro, tagli di stipendio, preannunciati licenziamenti, ecc.) (Greenberg, 1990). In questo caso la decisione di non denunciare un comportamento non-etico o illecito di un/a collega potrebbe essere vista come «giusta» azione dal potenziale *whistleblower*. Sebbene non ci siano studi specifici al riguardo, sarebbe interessante esaminare se e come la sensibilità alla giustizia orientata al sé oppure la sensibilità alla giustizia orientata agli altri moderino l'intenzione di denunciare un illecito.

3.1.3. Ruolo professionale e relazione individuo-organizzazione

Per quanto riguarda il ruolo professionale del *whistleblower*, qui i risultati sembrano più coerenti. Le ricerche indicano come la decisione di denunciare un illecito e la maggiore propensione a compiere *whistleblowing* siano più frequenti in chi sente una maggiore responsabilità personale nei confronti della cessazione dell'illecito e in chi si trova a ricoprire posizioni apicali (Curtis & Taylor, 2009; Kaplan & Whitecotton, 2001). I *whistleblower* hanno un'alta istruzione, un alto stipendio e un'alta *job performance*, sono gli individui con maggiori responsabilità all'interno dell'organizzazione (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005) e, quindi, sono anche coloro che conoscono in modo più puntuale i canali attraverso cui denunciare (Miceli & Near, 1988; Near & Miceli, 1996). I *whistleblower* sono dunque *high performers* e lavorano in gruppi o organizzazioni ad alto rendimento (Brewer & Selden, 1998). Coloro i quali hanno appena iniziato la loro carriera all'interno dell'organizzazione sembrano essere meno propensi a compiere *whistleblowing*, probabilmente perché temono di essere un bersaglio facile di ritorsioni (Liyanarachchi & Adler, 2011). In quest'ottica sono letti e discussi i risultati delle ricerche precedentemente menzionate che hanno riscontrato una minore disponibilità delle donne a denunciare condotte illecite nella loro organizzazione: lo status più basso delle posizioni pro-

fessionali spesso assunte a livello organizzativo più dalle donne che dagli uomini sembrerebbe spiegare infatti questo dato.

Un altro aspetto rilevante, al confine fra gli aspetti individuali e quelli di gruppo che approfondiremo più avanti, è relativo al credito idiosincratico, ovvero il credito che gli individui acquisiscono quando dimostrano di comportarsi in conformità con le aspettative del proprio gruppo (Hollander, 1958). Miceli e Near (1984) hanno dimostrato che le persone che appartengono a un gruppo da lungo periodo compiono *whistleblowing* più spesso. Probabilmente, queste persone potrebbero aver acquisito un credito idiosincratico perché ad esempio hanno assunto nel tempo buone prestazioni lavorative e hanno per questo accumulato dei «bonus di credibilità e rispettabilità» all'interno dell'organizzazione che possono spingerli a denunciare senza temere ritorsioni o esclusione.

Infine, emerge come i lavoratori e le lavoratrici siano più inclini a denunciare quando hanno fiducia nell'organizzazione (Roberts, 2008) e nel management (Berry, 2004; Near & Miceli, 1996; Wortley, Cassematis & Donkin, 2008).

La proattività lavorativa è caratterizzata da spirito di iniziativa, dalla propensione a realizzare un compito senza che venga chiesto di eseguirlo, da assertività e intraprendenza nel risolvere situazioni problematiche provando a gestire o risolvere un problema andando anche oltre i confini del proprio specifico ruolo professionale (Crant, 2000; Morrison & Phelps, 1999; Morrison, 2006). Il *whistleblowing* è risultato associato a uno stile maggiormente proattivo in ambito lavorativo (Miceli & Near, 1992; Miceli et al., 2008). Secondo Smaili e Arroyo (2017), in base al ruolo occupato (interno o esterno all'organizzazione) e al canale scelto di denuncia (interno o esterno all'organizzazione) è possibile individuare quattro categorie di *whistleblower*: i *whistleblower* protettivi, scettici, per mandato (*role-prescribed*) e interessati a *se stessi*. I primi sono interni che scelgono principalmente canali di denuncia interni: la loro decisione è determinata dal bisogno di proteggere l'organizzazione (atteggiamento prosociale) o se stessi (atteggiamento opportunistico). Gli scettici sono i dipendenti interni all'organizzazione, i quali sono sì convinti che denunciare sia la scelta più giusta ma dubitano che una denuncia interna possa avere un esito positivo e quindi scelgono di avvalersi di canali esterni. I *role-prescribed* sono *whistleblower* esterni all'organizzazione, il cui ruolo lavorativo prevede proprio che si occupino di smascherare attività illecite. Anche, i *whistleblower* interessati a se stessi sono *outsider* che decidono di denunciare per ottenere un vantaggio personale (solo a titolo di esempio, giornalisti o politici).

Una variabile altrettanto centrale da esaminare rispetto alla relazione individuo-organizzazione è l'identificazione organizzativa, ossia la percezione da parte di un lavoratore o lavoratrice che una componente importante della propria identità derivi dall'appartenenza alla propria organizzazione (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Come Conroy, Henle, Shore e Shelman (2017) hanno bene illustrato nella rassegna dedicata al tema, se l'identificazione organizzativa è senza dubbio un aspetto cruciale di un rapporto funzionale individuo-organizzazione, va sottolineata-

to che alti livelli di identificazione organizzativa possono associarsi a comportamenti non etici in ambito organizzativo. In primo luogo, l'identificazione organizzativa può distorcere le opinioni dei/delle dipendenti sulla correttezza etica della propria organizzazione conducendoli a credere in termini relativi che la propria organizzazione sia più etica di altre (eticità relativa) (Reynolds, 2003). Questa distorsione percettiva può impedire alle persone di riconoscere e dunque interrompere attraverso la denuncia comportamenti non etici sul lavoro attraverso una serie di meccanismi di disimpegno morale (dalla negazione totale alla minimizzazione della situazione). La continuità simbolica in termini identitari fra l'organizzazione e l'individuo fa sì che un danno reputazionale dell'organizzazione si traduca in un danno reputazionale per il singolo. Per questo le persone possono scegliere di restare in silenzio assumendo un comportamento non etico ma percepito come pro-organizzativo. Va tuttavia sottolineato che Liu, Zhao, Li, Zhou e Tian (2016) hanno riscontrato che alti livelli di identificazione organizzativa possono essere predittivi di una maggiore disponibilità alla denuncia interna all'organizzazione quando il clima etico percepito all'interno dell'organizzazione è positivo (si veda sotto il paragrafo 3.2.3 per una riflessione *ad hoc* su questo).

3.2. Fattori organizzativi

I *whistleblower* hanno un ruolo fondamentale in un'organizzazione in quanto possono mettere in luce situazioni a rischio e denunciare comportamenti fraudolenti che danneggiano dipendenti, utenti e/o l'organizzazione stessa e che comportano conseguenti perdite di guadagni, spese legali e pubblicità negativa (Near & Miceli, 1985). È per questa ragione che molti studi hanno indagato il ruolo delle caratteristiche dell'organizzazione nel favorire o scoraggiare la decisione dei lavoratori e delle lavoratrici di compiere *whistleblowing*.

3.2.1. Norme legali, canali e strumenti

Un fattore cruciale per promuovere la propensione a denunciare è l'istituzione all'interno dell'organizzazione di norme formali o strumenti specifici in grado di rimuovere gli ostacoli cruciali al *whistleblowing*. Secondo Curtis e Taylor (2009), la propensione a denunciare è più alta quando l'identità del potenziale *whistleblower* viene protetta o quando viene garantito l'anonimato. Da uno studio di Zipparo (1999) condotto in Australia è emerso che la presenza di protezione legale aumenta l'intenzione di compiere *whistleblowing*. In un lavoro di Liyanarachchi e Adler (2011), l'86% dei soggetti riteneva che la presenza di protezione legale fosse importante nel determinare la scelta di denunciare un illecito organizzativo. Generalmente, i lavoratori si dimostrano favorevoli a misure di protezione legale per

i *whistleblower* interni o esterni, e, in certa misura, un atteggiamento positivo si ha anche da parte dei manager (Callahan & Collins, 1992).

La relazione tra la tutela legale e le intenzioni comportamentali è giustificata dall'efficacia di alcuni provvedimenti normativi e istituzionali a difesa del denunciante. Uno studio di Miceli e Near (1989) condotto negli USA ha comparato il livello di ritorsioni esperite dai *whistleblower* prima e dopo l'introduzione di una specifica normativa per la protezione e la tutela di chi denuncia. Lo studio ha dimostrato una diminuzione delle ritorsioni successivamente all'introduzione della normativa. Tuttavia, chi non riusciva, anche dopo l'introduzione della normativa, a mantenere il proprio anonimato subiva ritorsioni come nella condizione pre-regolamentazione.

Negli Stati Uniti, l'adozione di politiche che prevedono incentivi economici per coloro che decidono di denunciare (e.g. *False Claims Act* e *Dodd Frank Act*) ha portato a un aumento dei casi di *whistleblowing* (Olsen, 2014). Sembra infatti che la presenza di incentivi finanziari sia più efficace della sola presenza di protezione dalle ritorsioni (Dyck, Morse & Zingales, 2010; Dworkin & Near, 1997). Il successo di queste normative, comunque, potrebbe essere attribuibile ad altri fattori che le caratterizzano, tra cui la certezza della ricompensa e la trasparenza delle procedure per denunciare (Tilton, 2017). I risultati della ricerca accademica sull'efficacia dei sistemi di incentivi hanno portato a risultati contrastanti. Attraverso un esperimento, Xu e Ziegenfuss (2008) hanno dimostrato che sistemi di incentivi sono efficaci nell'aumentare la propensione dei/delle dipendenti a compiere *whistleblowing*. In particolare, i lavoratori e le lavoratrici con una bassa predisposizione al ragionamento morale erano quelli più incoraggiati dalle ricompense economiche. Feldman e Lobel (2011), invece, hanno affermato che la presenza di ricompense esterne potrebbe indebolire la motivazione interna a denunciare. Dal loro studio è emerso che l'effetto delle ricompense dipende dal contesto: sembra infatti che, quando l'illecito viene percepito come poco grave, la presenza di incentivi diminuisca la predisposizione a denunciare.

Callahan e Collins (1992) suggeriscono l'esistenza di una gerarchia nella scelta dei canali di denuncia: generalmente, il primo canale che viene adottato è quello interno, solo successivamente vengono coinvolte le forze dell'ordine e, per ultimi, i media. Alcuni studi (ad esempio, Miceli & Near, 1992; 2002) hanno confermato la tendenza dei *whistleblower* a rivolgersi prima all'interno dell'organizzazione. Inoltre, sembra che il supporto da parte di supervisor/e e colleghi/e svolga un ruolo importante nella decisione di compiere *whistleblowing* e nella scelta del canale – interno o esterno – attraverso cui denunciare (Keenan, 2000; Near & Miceli, 1996; Sims & Keenan, 1998). Quando l'organizzazione è fortemente dipendente dall'illecito, i *whistleblower* scelgono canali esterni di denuncia (Miceli & Near, 1985). Inoltre, se i *whistleblower* che scelgono canali esterni hanno generalmente più prove dell'illecito e sembrano ricoprire ruoli aziendali non apicali (Dworkin & Baucus, 1998), chi compie *whistleblowing* interno ha spesso alti livelli di istruzione (Miceli & Near, 1984), considera il comportamento di *whistleblowing* parte della

propria *job responsibility* (Watts & Buckley, 2017) e manifesta congruenza di valori con il *management* (Near & Miceli, 1996). Ne deriva che il *whistleblowing* esterno si verifica più frequentemente quando le organizzazioni sono prive di canali interni formali per ricevere le denunce (Miceli et al., 2008).

3.2.2. Tipologia di organizzazione

Secondo Taylor (2018), la cui analisi verte sul contesto nazionale australiano, il *whistleblowing* cambia in frequenza a seconda che venga praticato da dipendenti del settore pubblico o del settore privato. Più nello specifico, i/le dipendenti del settore pubblico solitamente hanno una maggiore protezione legale contro ritorsioni e licenziamenti e tendono ad avere una maggiore motivazione ad agire nel pubblico interesse (Brewer, 1997). Infatti, proprio uno studio di Taylor (2018) ha mostrato che la fiducia nei propri colleghi/e, supervisor/e e dirigenti è positivamente associata alla decisione di compiere *whistleblowing* interno tra i lavoratori del settore pubblico. Inoltre, sembra che i/le dipendenti del settore privato siano più inclini a denunciare attraverso canali esterni e anonimi rispetto ai/alle dipendenti del settore pubblico (Nayır, Rehg & Asa, 2018). Brewer (1997), analizzando trenta importanti quotidiani degli Stati Uniti per sette anni, ha concluso che circa il 70% dei casi di *whistleblowing* si è verificato nel settore pubblico. Dai questionari dell'*Ethics Resource Center* (2007; 2008) sono emerse differenze nell'incidenza dei casi di *whistleblowing* a seconda del settore a cui l'organizzazione appartiene: i/le dipendenti del settore non-profit sembrano essere coloro che osservano meno illeciti, mentre i lavoratori e le lavoratrici del settore imprenditoriale sembrano essere quelli che denunciano di meno.

Per quanto riguarda il contesto italiano, uno studio di Previtali e Cerchiello (2018), in cui è stato preso in esame un campione di ospedali, aziende sanitarie, università, comuni ed enti di pubblica amministrazione italiani, ha dimostrato che il *whistleblowing* si verifica più frequentemente nelle grandi organizzazioni (pubblica amministrazione o ospedali) e quando esistono delle procedure formali per la denuncia.

3.2.3. Cultura organizzativa e clima etico

Un primo dato da segnalare è che il *whistleblowing* si verifica più spesso nelle organizzazioni che vengono percepite dai/dalle dipendenti come responsive alle lamentele e ai reclami (Miceli & Near, 1988; Near & Miceli, 2008) e dove i lavoratori e le lavoratrici hanno la possibilità di segnalare presunti illeciti ai propri dirigenti e colleghi/e senza timore di subire sanzioni o rappresaglie (Bjørkel & Matthiesen, 2011). La percezione di supporto da parte dei supervisor/e è, infatti, positivamente

associata alle intenzioni di *whistleblowing* (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Near & Miceli, 1995), così come la presenza, interna all'organizzazione, di norme informali oltre a quelle formali e legali che supportano la scelta del dipendente di denunciare aumenta la propensione al *whistleblowing* (Sims & Keenan, 1998). Un aspetto chiave a livello organizzativo per comprendere la disponibilità alla denuncia di illeciti è infatti la *cultura etica* di un'organizzazione, intesa come l'insieme di norme informali e non scritte del contesto organizzativo che scoraggiano il comportamento non etico da un lato e promuovono il comportamento etico dall'altro (Treviño & Weaver, 2003). È importante infatti riflettere sul fatto che un conto è denunciare i comportamenti non etici di un'azienda messi in campo in modo deliberato dall'azienda stessa per questioni di profitto, come ad esempio denunciare la propria azienda automobilistica per aver falsificato i numeri relativi alle emissioni di inquinamento da gasolio per aggirare le normative ambientali e inserire sul mercato veicoli illegali, un conto è denunciare i comportamenti di un/a collega che ruba oggetti (ad esempio, materiale di cancelleria) di proprietà dell'azienda. La differenza in questo caso non sta solo nella diversa gravità dell'illecito denunciato: nel primo caso, essendo la cultura di quell'azienda improntata all'illegalità, la denuncia diventa a tutti gli effetti un atto a favore della collettività ma *contro l'interesse dell'azienda*, nel secondo invece la denuncia è senza ambiguità un atto protettivo *a favore dell'interesse dell'azienda* (Miceli & Near, 1985). Kaptein (2011) individua alcune dimensioni centrali della cultura etica di un'organizzazione per comprendere la presenza o assenza potenziale di *whistleblowing* di fronte a illeciti. La prima è la *chiarezza*, ovvero il grado in cui un'organizzazione definisce in modo concreto e comprensibile per i lavoratori e le lavoratrici i valori, le norme e i principi etici a cui fa riferimento. Altro aspetto centrale riguarda la *coerenza manageriale*, ovvero il grado in cui le persone che occupano un ruolo di responsabilità nell'organizzazione applicano al proprio comportamento gli standard etici che si aspettano dagli altri/e dipendenti nella propria organizzazione. In questo senso, i/le manager sono dei modelli comportamentali fondamentali che possono promuovere o scoraggiare con il loro comportamento l'importanza dell'etica organizzativa. In sintesi, è più probabile che una trasgressione sia segnalata al/la manager se il/la manager non ha commesso a sua volta quella stessa trasgressione o non sia in qualche modo implicato in altre trasgressioni. La *praticabilità* si riferisce al grado in cui in un'organizzazione sono presenti sufficiente tempo, risorse, informazioni disponibili perché i lavoratori e le lavoratrici possano svolgere il proprio lavoro in modo adeguato. Questa è una dimensione fondamentale della cultura etica, poiché se in un'organizzazione le persone sono chiamate a svolgere il proprio compito con scarse risorse materiali e temporali, si riduce drasticamente la possibilità di incontrarsi e confrontarsi per discutere di possibili illeciti in atto (e di come contrastarli). Inoltre, bassi livelli di praticabilità spingono i lavoratori e le lavoratrici a pensare che fermare gli illeciti non sia una priorità dell'organizzazione, essendo altri gli obiettivi più importanti e urgenti da raggiungere. Le altre due dimensioni individuate da Kaptein (2011) han-

no a che fare con la possibilità nell'organizzazione di parlare e discutere di questioni etiche: l'azione di denuncia di un illecito è a tutti gli effetti un atto comunicativo e rompere i codici del silenzio che rendono indicibile e innominabile l'illecito diventa per questo fondamentale. L'ultima dimensione della cultura etica è la *sanzionabilità*, ovvero il grado in cui i lavoratori e le lavoratrici hanno fiducia nel fatto che il comportamento scorretto sarà punito formalmente una volta individuato. Nella disponibilità alla denuncia è fondamentale infatti che si abbia fiducia che quel comportamento scorretto venga fermato e punito in seguito alla segnalazione. Un aspetto interessante che meriterebbe di essere indagato in futuro riguarda la gravità delle conseguenze a cui andrà incontro la persona denunciata, in caso di *whistleblowing*, per effetto dei provvedimenti dell'organizzazione. Il silenzio nella denuncia infatti potrebbe essere motivato da due motivazioni contrapposte. Se la persona che potrebbe in potenza denunciare l'illecito ritiene che le conseguenze a cui andrà incontro il/la frodante sono eccessivamente gravi o sproporzionate potrebbe scegliere il silenzio. D'altra parte potrebbe restare in silenzio perché pensa che l'organizzazione non prenderà alcun provvedimento serio e quindi denunciare sia inutile.

3.3. Fattori culturali

Un interessante filone di ricerca riguarda le differenze culturali nella disponibilità alla denuncia di illeciti in ambito organizzativo. La tensione che si crea tra la persona che denuncia e i/le suoi superiori o colleghi/e, infatti, può essere vissuta diversamente in base alla cultura di riferimento (Brody, Coulter & Lin, 1999). Hofstede (1980; 1991) identifica cinque dimensioni principali in base alle quali è possibile definire e classificare una cultura: individualismo vs. collettivismo, eguaglianza vs. diseguaglianza (distanza dal potere), rifiuto vs. accettazione dell'incertezza, orientamento a lungo/breve termine, mascolinità vs. femminilità. Il suo modello è stato ampiamente adottato per indagare l'impatto delle culture nazionali su vari aspetti del comportamento organizzativo. In particolare, nello studio del *whistleblowing* sono state analizzate in modo più approfondito due dimensioni: individualismo vs. collettivismo e diseguaglianza vs. eguaglianza (Vandekerckhove, Brown, Moberly & Lewis, 2014).

3.3.1. Individualismo vs. collettivismo

Se nelle culture individualiste il focus è sul successo, l'affermazione individuale e l'indipendenza dall'organizzazione, nelle culture collettiviste si enfatizza l'importanza di agire per il bene del gruppo attraverso la condivisione di norme, valori e bisogni. Gli studi che hanno esaminato il modo in cui questa dimensione culturale entra in relazione con la disponibilità alla denuncia forniscono risultati contra-

stanti. Da un lato alcune ricerche hanno mostrato come nei paesi caratterizzati da una cultura individualista sia riscontrabile non solo una maggiore accettazione del *whistleblowing* (Cheng, Karim & Lin, 2015) ma anche una maggiore propensione alla denuncia (Patel, 2003). Al contrario, altri studi (e.g. Brody et al., 1999; Trong-mateerut & Sweeney, 2013) hanno identificato una maggiore disponibilità a compiere *whistleblowing* da parte degli individui provenienti da culture collettiviste. Da simili considerazioni sono partiti anche Tavakoli, Keenan e Cranjak-Karanovic (2003) i quali hanno ipotizzato che, sebbene nelle culture collettiviste un potenziale *whistleblower* potrebbe essere percepito come un traditore della lealtà all'organizzazione, è proprio in queste culture che potrebbero venir accolti in maniera positiva coloro i quali denunciano violazioni dannose per la collettività, come frodi finanziarie, molestie sessuali o inosservanza delle norme di sicurezza. Tuttavia, i risultati del loro studio non hanno trovato riscontro per queste ipotesi, confermando, invece, un atteggiamento più favorevole verso il *whistleblowing* nelle culture individualiste. In uno studio di Keenan (2007), è emerso che i manager cinesi, rispetto ai loro colleghi statunitensi, giudicano più severamente la denuncia di forme minori di illecito. L'autore spiega questi risultati alla luce della forte tendenza alla protezione dell'*ingroup* presente nelle culture collettiviste, per cui risulta necessario proteggere la comunità da qualsiasi forma di illecito che possa danneggiarla, anche a scapito dei singoli individui che ne fanno parte. A commento di questo dato, va tuttavia osservato che il confronto fra un paese come la Cina e gli USA non mette in campo unicamente differenze culturali ma anche diversi sistemi di governo, uno autoritario e l'altro democratico, con evidenti livelli di libertà individuali molto diversi per i/le cittadini/e anche rispetto alla desiderabilità sociale di alcune risposte più eticamente orientate.

L'orientamento collettivista o individualista delle culture è stato analizzato anche in riferimento alle possibili ritorsioni a danno dei *whistleblower*, senza tuttavia giungere a risultati univoci. Keenan (2007) non ha individuato differenze tra paesi a orientamento collettivista e individualista nel livello di rappresaglie messe in atto a danno dei *whistleblower*, mentre lo studio di Tavakoli e colleghi (2003) ha riportato un maggiore timore di ritorsioni nei partecipanti provenienti da una cultura collettivista.

3.3.2. Diseguaglianza vs. eguaglianza

Alcune ricerche si sono altresì occupate della dimensione della diseguaglianza vs. eguaglianza (o distanza dal potere), ovvero il grado di accettazione da parte degli individui di un'iniqua distribuzione del potere nella società. In questo caso i risultati appaiono meno contrastanti: l'accettazione della diseguaglianza, infatti, sembra essere associata negativamente sia all'intenzione di compiere *whistleblowing*, sia alla sua approvazione (Patel, 2003; Tavakoli et al., 2003). In particolare, Zhuang, Tho-

mas e Miller (2005) hanno riscontrato una relazione negativa tra questa dimensione e la disponibilità a denunciare un proprio superiore. Oltre a ciò, uno studio di Su, Kan e Yang (2010), condotto su un campione di studenti taiwanesi e statunitensi, ha mostrato che i primi, appartenenti a una cultura che ottiene un punteggio elevato nella distanza dal potere, si mostravano meno disposti ad affrontare direttamente il loro superiore, quando questi era responsabile di un illecito. Infine, secondo MacNab e colleghi (2007), sembrerebbe che la dimensione della disuguaglianza sia associata positivamente al *whistleblowing* esterno, ma non a quello interno.

3.3.3. Altre dimensioni

La terza dimensione di Hofstede più investigata è il rifiuto dell'incertezza, che è stata ipotizzata essere associata positivamente alle intenzioni di compiere *whistleblowing* (MacNab et al., 2007; Sims & Keenan, 1999), tuttavia, da cinque studi condotti non è emersa nessuna relazione significativa tra questa dimensione e il *whistleblowing* (Vandekerckhove et al., 2014). Infine, la scarsa ricerca condotta considerando la dimensione di orientamento a lungo vs. breve termine e la dimensione di mascolinità vs. femminilità non permette di giungere a conclusioni chiare circa la relazione tra queste dimensioni e il fenomeno del *whistleblowing*.

Riassumendo, la ricerca che ha investigato il *whistleblowing* considerando le differenti caratteristiche tra culture, operazionalizzate con il modello di Hofstede, sembra suggerire che gli episodi di *whistleblowing* sono più probabili nelle culture con alti livelli di rifiuto dell'incertezza e bassi livelli di disuguaglianza (Vandekerckhove et al., 2014). Si può infatti notare che la cultura degli Stati Uniti, il paese pioniere nella ricerca di questo argomento, rispecchia proprio queste caratteristiche. Non mancano in ogni caso studi da cui non emerge alcuna associazione tra fattori culturali e decisione di denunciare (e.g. Ergeneli, 2005; Oktem & Shahbazi, 2012). Nonostante il suo esteso utilizzo, il modello di Hofstede presenta numerose criticità: anzitutto, gli studi risalgono a quasi cinquant'anni fa e sono in alcuni casi basati su campioni molto ridotti (meno di 200 persone) (Vandekerckhove et al., 2014). Inoltre, il modello non considera le differenze a livello regionale, sebbene queste assumano rilevanza in paesi estesi come la Cina (Zhang, Chiu & Wei, 2009). Infine, nonostante il modello preveda l'esistenza di dimensioni ben differenziate tra loro, nella realtà queste dimensioni non solo coesistono ma talvolta si sovrappongono, rendendo difficile e piuttosto artificiale il tentativo di disambiguare la relazione tra ogni singola dimensione e il fenomeno del *whistleblowing*. Un esempio interessante emerge da uno studio di Christie, Kwon, Stoeberl e Baumhart (2003) che ha coinvolto un campione di manager indiani, coreani e statunitensi: i partecipanti statunitensi consideravano il licenziamento degli individui più anziani molto più immorale di quanto non facessero i soggetti indiani e coreani. Questo è curioso in quanto nelle culture asiatiche, e in tutte le culture collettiviste in generale, è presente un

forte rispetto per gli anziani (Christie et al., 2003). È possibile però, secondo gli autori, che il rifiuto dell'incertezza tipico della cultura statunitense renda gli americani particolarmente restii ad accettare le pratiche di cui sopra.

4. Per una prospettiva integrata: il *whistleblowing* al confine fra dinamiche individuali e sociali

4.1. Le ritorsioni nei confronti dei *whistleblower*

Il valore sociale del *whistleblowing* è spesso elogiato e applaudito dall'opinione pubblica: una prova di ciò è la rappresentazione spesso entusiastica dei media di quegli individui che scelgono di *soffiare il fischiotto* nelle proprie organizzazioni. Per esempio, nel 2002, la rivista *Time* ha assegnato il prestigioso titolo di *Person of the Year* a Sherron Watkins, Cynthia Cooper e all'agente speciale dell'FBI Colleen Rowley per le loro denunce rispettivamente sulle frodi finanziarie di Enron e WorldCom e sui fallimenti dell'*intelligence* prima degli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001. Tuttavia, l'acclamazione pubblica della scelta di denunciare un illecito corrisponde solo a una faccia della medaglia. Se spostiamo l'attenzione da ciò che accade a livello di opinione pubblica alle vicende personali dei *whistleblower* e più nello specifico a ciò che accade loro dopo aver denunciato, lo scenario cambia radicalmente. Sono numerose, infatti, le esperienze di persone che raccontano di aver pagato un pesante prezzo professionale e personale per la scelta di denunciare un illecito nella propria organizzazione. Un caso emblematico riguarda Joe Darby, il soldato americano che ha prestato servizio nel 2004 nel carcere iracheno di Abu Ghraib e che ha denunciato (internamente all'esercito americano) le torture commesse dai soldati americani contro i prigionieri iracheni. Per quell'atto di denuncia Darby nel 2005 ha ricevuto un prestigioso encomio ma è diventato allo stesso tempo il bersaglio di minacce di morte e di gravi molestie nella sua comunità professionale e personale. Questo caso è in linea con i risultati delle ricerche che in ambito organizzativo mostrano come la scelta dei *whistleblower* di denunciare possa provocare una reazione molto negativa sul posto di lavoro (Miceli & Near, 1989; Wolfe, Worth, Dreyfus & Brown, 2014).

L'esposizione persistente a comportamenti di minaccia e in generale a ritorsioni può essere definita come bullismo organizzativo (*workplace bullying*). Bjørkel, Matthiesen, Einarsen ed Een (2009) hanno mostrato a tal proposito che il *whistleblowing* e il bullismo organizzativo sono fenomeni connessi: secondo i ricercatori, i *whistleblower* hanno un rischio due volte più alto rispetto agli altri lavoratori e lavoratrici di subire bullismo sul posto di lavoro. È importante precisare che non è l'azione *tout court* di denunciare a fare scattare le ritorsioni sul posto di lavoro. Un lavoro di Near e colleghi (2004) ha mostrato, ad esempio, che la gravità delle ritorsioni subite dai *whistleblower* varia in relazione al tipo di illecito denunciato. Più

nello specifico, sembra che la probabilità di subire rappresaglie sia più alta quando a essere denunciate sono violazioni della legge e che sia più bassa quando a essere denunciati sono gli sprechi all'interno dell'organizzazione: in sintesi, le organizzazioni apprezzano maggiormente chi denuncia sprechi interni e in misura inferiore chi denuncia violazioni legali. Va anche segnalato che se il *whistleblower* riesce a difendere in modo convincente la sua scelta di denunciare e a generare un cambiamento organizzativo di natura positiva per la denuncia effettuata, le ritorsioni subite sono di minore entità (Miceli & Near, 2002). Come rilevato da Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005), chi denuncia violazioni oppure illeciti che si verificano in modo sistematico e continuo nel tempo ha maggiore probabilità di subire ritorsioni rispetto a chi denuncia illeciti con carattere di non sistematicità poiché nel primo caso l'illecito è probabilmente espressione di una norma condivisa all'interno dell'organizzazione. Sempre gli stessi autori hanno riscontrato che i *whistleblower* privi di un supporto dei propri supervisor/e e/o che usano canali esterni per la denuncia sono più frequentemente vittime di ritorsioni. Sumanth, Mayer e Kay (2011) hanno indagato i fattori cognitivi e affettivi che guidano il comportamento di chi mette in atto ritorsioni nei confronti dei *whistleblower* mostrando che alti livelli di machiavellismo (ovvero la tendenza a manipolare e ingannare gli altri per scopi personali) sono associati alla tendenza a compiere più frequentemente rappresaglie.

Misurare le ritorsioni subite dal *whistleblower* è complesso: è possibile cercare di quantificare la gravità delle condotte di rappresaglia o piuttosto concentrarsi sul numero di minacce ricevute dal *whistleblower* (Miceli et al., 2008); e ancora le ritorsioni sul posto di lavoro possono assumere diverse forme. Un tipo di rappresaglia più formale e ufficiale consiste in un danno palese contro i *whistleblower*, come bloccarne o ridimensionarne le carriere, portare le persone al fallimento attraverso l'assegnazione di responsabilità aggiuntive ingestibili o persino arrivare direttamente al licenziamento (Near & Miceli, 2016). Le tipologie più informali e non ufficiali di rappresaglia consistono in danni più subdoli come l'attaccare la competenza e la credibilità degli informatori e delle informatrici, oltre a evitarli e isolarli (Dasgupta & Kesharwani, 2010; Gundlach, Martinko & Douglas, 2008; Quasqas & Kleiner, 2001). Mentre la prima categoria di rappresaglia – cioè quella formale – può essere affrontata attraverso misure legali che proteggono gli/le informatori/trici, la seconda categoria di rappresaglia è più difficile da prevenire da un punto di vista meramente legale. Quindi, la comprensione dei fattori psicosociali coinvolti nella percezione – spesso negativa – dei *whistleblower* è la chiave per prevenire le rappresaglie che sembrano inevitabilmente condannati a incontrare.

4.2. La rilevanza delle dinamiche di gruppo nella comprensione del *whistleblowing*

In un mondo ideale il *whistleblowing* non dovrebbe essere complicato da attuare: di fronte ad azioni scorrette e illegali, le persone, una volta certe dell'illegalità di

quelle azioni, non dovrebbero avere esitazioni nel denunciarle. Tuttavia, spesso le persone decidono di tacere in queste situazioni eticamente problematiche, contribuendo così a mantenere la frode a cui hanno assistito, diventandone complici o addirittura favorendone un'escalation (Bjørkel, Einarsen, Nielsen & Matthiesen, 2011). Perché le persone scelgono spesso il silenzio? Tale scelta è stata spesso studiata in una prospettiva razionale-economica: i fattori individuali e situazionali permettono al potenziale *whistleblower* di valutare i costi (ad esempio, rappresaglie, bullismo, ostilità da parte di colleghi e supervisori) e i benefici (ad esempio, ricompense o cessazione dell'illecito) della denuncia (Keil, Tiwana, Sainsbury & Sneha, 2010).

In realtà, un primo elemento fondamentale da chiarire per comprendere la difficoltà delle persone a denunciare riguarda la natura squisitamente sociale del *whistleblowing*. Spesso si tende a pensare che per il potenziale *whistleblower* il dilemma in gioco sia fra il denunciare e il non denunciare, poiché si ritiene che le persone siano incerte fra due scelte, una morale, ovvero quella della denuncia, e una immorale, ovvero quella del silenzio. In realtà il *whistleblowing* comporta una tensione fra due istanze diverse ma entrambe morali: la giustizia e la lealtà (Andrade, 2015; Dungan, Waytz & Young, 2015; Dungan, Young & Waytz, 2019). La giustizia prevede che tutte le persone, a prescindere dal proprio gruppo di appartenenza, siano trattate e si comportino in modo corretto. La lealtà prevede un'attenzione speciale nei confronti delle persone che fanno parte del proprio gruppo di appartenenza (Graham et al., 2011; Haidt & Joseph, 2007). Chiarito che il conflitto è fra lealtà e giustizia, allora potremmo pensare che il dilemma del *whistleblower* possa risolversi nella misura in cui si fa prevalere la giustizia sulla lealtà, ma, di nuovo, non è così semplice, poiché non è corretto liquidare senza mezzi termini il valore della lealtà all'interno delle organizzazioni. Infatti, la lealtà intesa come attenzione alla qualità delle relazioni è fondamentale all'interno di un gruppo per l'efficienza di quel gruppo da un punto di vista lavorativo.

I gruppi di appartenenza sia a livello personale sia a livello professionale assumono un'importanza fondamentale nella definizione dell'identità individuale (Tajfel & Turner, 1979), pertanto diventa centrale comprendere il loro ruolo nei processi decisionali relativi a dilemmi o questioni etiche. I gruppi – formali e informali – hanno norme e standard di comportamento condivisi dai membri del gruppo stesso che guidano e vincolano il comportamento sociale (Cialdini & Trost, 1998), rappresentando per i componenti delle vere e proprie ancora morali (Ellemers, 2017). Il rispetto delle norme di gruppo garantisce l'inclusione nel gruppo, ed è un modo per esprimere lealtà e impegno nei confronti di esso (Cialdini & Trost, 1998; Ellemers, Pagliaro, Barreto & Leach, 2008; Pagliaro, Ellemers & Barreto, 2011). Se il rispetto di tali norme è percepito come un segno di lealtà verso il gruppo, la devianza e il dissenso sono spesso visti come un segno di slealtà e disimpegno (Jetten & Hornsey, 2014). La devianza può presentare conseguenze negative per il buon funzionamento del gruppo o perfino mettere a rischio la sua stessa esistenza

e, quindi, attiva nei componenti del gruppo comportamenti volti a ridurla o eliminarla. Questa reazione è coerente con l'approccio evolucionista che mostra come gli esseri umani hanno sviluppato abilità specifiche per identificare, etichettare o distanziare gli individui che minacciano o ostacolano il funzionamento ottimale del gruppo (Caporael & Baron, 1997; Kameda, Vugt & Tindale, 2015).

Un esempio di mancanza di conformità in un gruppo – oltre a un segnale sottile e potenziale di devianza – è l'espressione di un atteggiamento critico verso il proprio gruppo (Elder, Sutton & Douglas, 2005; Hornsey, 2005). Quando le critiche vengono espresse da una persona all'interno del gruppo («si lavano in casa i panni sporchi»), i componenti del gruppo sono più inclini a percepire queste valutazioni negative come legittime e costruttive (Hornsey & Imani, 2004). Diversamente, Hornsey (2005) ha riscontrato che quando i componenti del gruppo esprimono le proprie critiche all'esterno del gruppo su dimensioni come la ristrettezza mentale (Studio 1) o le scarse capacità strategiche (Studio 2) suscitano sentimenti più negativi, sono valutati più negativamente sui tratti della personalità, e sono percepiti come più dannosi per il gruppo.

Fino a questo momento non sono state condotte, nella nostra conoscenza, ricerche che hanno esaminato la reazione delle persone di un gruppo alle critiche che riguardano la dimensione della moralità (o immoralità) che è molto vicina a quanto accade nel fenomeno del *whistleblowing*. Mentre la ricerca sulle intenzioni di segnalazione è abbondante (per una rassegna si veda Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), ci sono pochi studi riguardo alla percezione sociale dei *whistleblower* – in termini di moralità, competenza e socievolezza – così come riguardo alle reazioni emotive e comportamentali verso di loro. Anche se non considerando specificamente uno scenario di denuncia, indicazioni preliminari provengono da uno studio correlazionale condotto da Rullo, Monaco, Giannini, Livi e Presaghi (2018) i quali hanno mostrato che gli studenti di medicina si mostravano meno favorevoli nella valutazione e nell'apprezzamento di un chirurgo che ammetteva di aver commesso personalmente un errore fatale durante un intervento chirurgico. Ulteriori indicazioni interessanti provengono dalle ricerche di Monin e colleghi (Minson & Monin, 2012; Monin, Sawyer & Marquez, 2008) sui cosiddetti «ribelli morali», cioè individui che prendono una posizione di principio contro lo *status quo*, che si rifiutano di restare in silenzio, o semplicemente tirare dritto come se nulla fosse quando questo richiede un compromesso con i propri valori (Monin et al., 2008). La stessa azione può suscitare reazioni diverse a seconda dello status di chi valuta il fatto. Più precisamente, Monin e colleghi (2008) hanno riferito che l'apprezzamento dei ribelli morali dipendeva dal coinvolgimento delle persone nella situazione valutata. I partecipanti che hanno appena visto dall'esterno un complice degli sperimentatori che si rifiutava di svolgere un compito a causa della sua connotazione razzista hanno rispettato il complice ribelle e lo hanno percepito come più morale del complice compiacente. Diversamente, i partecipanti che erano stati assegnati loro stessi a completare il compito razzista (quindi non solo chiamati a valutarlo dall'esterno)

apprezzavano meno il ribelle. Vista la carenza di studi esplicitamente focalizzati sulla percezione sociale del *whistleblower* e sulla sua rilevanza applicativa ai fini di prevenire fenomeni di ritorsione ai danni del denunciante, la ricerca futura sarà chiamata a colmare tale lacuna.

5. Quali strategie per favorire il *whistleblowing* nelle organizzazioni?

Il *whistleblowing* è un comportamento fondamentale per ridurre gli illeciti in ambito organizzativo. La sua importanza ed efficacia si riscontrano ad esempio nel contesto statunitense relativamente al fatto che grazie alle segnalazioni di illeciti nel XXI secolo è stato individuato il 20% delle frodi organizzative (Dyck et al., 2010). Diventa pertanto fondamentale comprendere come poter favorire questo tipo di scelta. Una strategia per incoraggiare il *whistleblowing* nelle organizzazioni riguarda il lavorare concretamente sul concetto di lealtà (Ayal, Gino, Barkan & Ariely, 2015; Gino, 2015), per risolvere il conflitto tra questa dimensione e quella di giustizia. Se in una specifica realtà organizzativa, la denuncia di irregolarità riscontrate è considerata un valore, essere leali nei confronti dell'organizzazione può significare denunciare quelle irregolarità. Le ricerche descritte nei paragrafi precedenti indicano che in quelle organizzazioni dove viene assegnato un valore e una rilevanza al *whistleblowing*, le persone tendono a restare meno in silenzio quando assistono ad atti illegali. Non è facile *soffiare il fischietto* se si è certi che si sarà vittima di ritorsioni quali demansionamenti, mancate promozioni o trasferimenti ingiustificati. Se le persone percepiscono che nella cultura organizzativa del proprio luogo di lavoro si dà importanza e valore alla denuncia di irregolarità si sentiranno più motivate e protette a compiere questo tipo di scelta. Inoltre, dal momento che la lealtà e la coesione del gruppo rappresentano valori fondamentali per dipendenti e individui, è improbabile che le persone possano sacrificare questi valori del tutto in nome della giustizia (Dungan et al., 2019). Di conseguenza, i tentativi di incoraggiare il *whistleblowing* esclusivamente dando la priorità alla necessità di sradicare l'attività criminale o l'ingiustizia organizzativa possono solo incoraggiare a denunciare quei dipendenti che presentano scarsi livelli di lealtà e che possono presentare intenzioni non sempre motivate da principi di giustizia. Concretamente, sarebbe auspicabile una formazione dei/lle dipendenti pubblici o ancora prima una formazione in ambito universitario sulla prevenzione della corruzione (si veda, per la formazione universitaria, Miller & Shawver, 2016) che permetta alle persone, a partire dall'esame sistematico di casi concreti di illecito e vicini alla propria realtà organizzativa, di riflettere in sessioni di gruppo su come si comporterebbero in quella situazione e su quale potrebbe essere la strategia più efficace da adottare per la denuncia dell'illecito provando in questo modo ad aumentare la sensibilità sociale nei confronti di questi temi riducendo lo stigma associato all'atto della denuncia (Mecca et al., 2014).

Inoltre, come sottolineano Dungan e colleghi (2015), per motivare le persone a denunciare di fronte a un illecito, le organizzazioni dovrebbero valorizzare il dissenso costruttivo in modo tale da non creare quel cortocircuito per cui la compiacenza è un segnale di lealtà al gruppo e la critica è un segnale di tradimento. Se le persone che sono fortemente identificate con il proprio gruppo di lavoro sentono la possibilità di esprimere il proprio dissenso, il *whistleblowing* non sarà percepito come una minaccia, bensì come espressione di rispetto nei confronti del gruppo stesso. Nello sviluppo di una cultura che privilegia la coesione di gruppo accanto a critiche costruttive di gruppo, sarebbe importante che i leader insegnassero ai componenti del gruppo i vantaggi pratici del dissenso. Esprimere opinioni divergenti può, ad esempio, avanzare il processo decisionale, aumentare l'innovazione e migliorare le prestazioni generali del gruppo, in particolare quando i gruppi possono riflettere in modo adattivo sui loro obiettivi generali (Nemeth & Kwan, 1987). La sfida per le organizzazioni sarà nel promuovere il tipo di critica costruttiva tra i membri del gruppo che porterà a risultati positivi per gli individui e per il gruppo. Incoraggiando le persone a impegnarsi in una discussione aperta e, se necessario, critica sugli interessi collettivi del gruppo, coloro che osservano comportamenti illeciti potrebbero non ritenere più di dover sacrificare la lealtà di gruppo per la giustizia nel riportare le infrazioni. Quindi, in una cultura di dissenso costruttivo, le persone potrebbero arrivare a considerare il *whistleblowing* come una parte essenziale di ciò che significa essere un membro fedele e produttivo del gruppo con un occhio verso il progresso degli obiettivi collettivi per agire in modo appropriato ed etico e seguire le più ampie norme sociali.

Riferimenti bibliografici

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Alford, C. F. (2001). *Whistleblower: Broken lives and organizational power*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Andrade, J. A. (2015). Reconceptualising whistleblowing in a complex world. *Journal of Business Ethics*, 128, 321-335. doi: 10.1007/s10551-014-2105-z.
- Ayal, S., Gino, F., Barkan, R. & Ariely, D. (2015). Three principles to REVISE people's unethical behavior. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 738-741. doi: 10.1177/1745691615598512.
- Ayers, S. & Kaplan, S. E. (2005). Wrongdoing by consultants: An examination of employees' reporting intentions. *Journal of Business Ethics*, 57, 121-137. doi: 10.1007/s10551-004-4600-0.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374. doi: 10.1177/0149206308316059.
- Banaji, M. R., Bazerman, M. H. & Chugh, D. (2003). How unethical are you?. *Harvard Business Review*, 81, 56-64.
- Baumert, A., Thomas, N. & Schmitt, M. (2012). Justice sensitivity as resource or risk factor of civic engagement. In K. J. Jonas & T. A. Morton (eds.), *The psychology*

- of intervention and engagement following crisis* (pp. 19-37). Oxford: Wiley. doi: 10.1002/9781118347683.ch2.
- Becker, H. & Fritzsche, D. J. (1987). Business ethics: A cross-cultural comparison of managers' attitudes. *Journal of Business Ethics*, 6, 289-295. doi: 10.1007/BF00382938.
- Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16, 1-11. doi: 10.1023/B:ERRJ.0000017516.40437.b1.
- Bjørkel, B. (2016). Whistleblowing: Antecedents and consequences. *Psychologia Spoeczna*, 3, 267-283. doi: 10.7366/1896180020163803.
- Bjørkel, B., Einarsen, S. & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 371-394. doi: 10.1348/096317910X486385.
- Bjørkel, B., Einarsen, S., Nielsen, M. B. & Matthiesen, S. B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 206-238. doi: 10.1348/096317910X486385.
- Bjørkel, B. & Matthiesen, S. B. (2011). Preventing and dealing with retaliation against whistleblower. In D. Lewis & W. Vandekerckhove (eds.), *Whistleblowing and democratic values* (pp. 127-149). Open Source eBook: The International Whistleblowing Research Network.
- Bjørkel, B., Matthiesen, S. B., Einarsen, S. & Een, V. S. (2009). *The role of whistleblowing in relation to bullying behaviours – a predecessor or successor?* Paper presented at the 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spain.
- Bocchiaro, P., Zimbardo, P. G. & Van Lange, P. A. (2012). To defy or not to defy: An experimental study of the dynamics of disobedience and whistleblowing. *Social Influence*, 7, 35-50. doi: 10.1080/15534510.2011.648421.
- Brewer, G. A. (1997). *Incidence of whistleblowing in the public and private sectors*. Athens, GA: Department of Political Science, The University of Georgia.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413-440. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390.
- Brody, R. G., Coulter, J. M. & Lin, S. (1999). The effect of national culture on whistleblowing perceptions. *Teaching Business Ethics*, 3, 383-398. doi: 10.1023/A:1009895700644.
- Brown, A. J. (2008). *Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organisations*. Canberra, ACT: ANU Press.
- Callahan, E. S. & Collins, J. W. (1992). Employee attitudes toward whistleblowing: Management and public policy implications. *Journal of Business Ethics*, 11, 939-948. doi: 10.1007/BF00871960.
- Cantone, R. & Carloni, E. (2018). *Corruzione e anticorruzione: dieci lezioni*. Milano: Feltrinelli.
- Caporael, L. R. & Baron, R. M. (1997). Groups as the mind's natural environment. In J. A. Simpson & D. T. Kenrick (eds.), *Evolutionary social psychology* (pp. 317-344). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Carson, T. L., Verdu, M. E. & Wokutch, R. E. (2008). Whistle-blowing for profit: An ethical analysis of the Federal False Claims Act. *Journal of Business Ethics*, 77, 361-376. doi: 10.1007/s10551-007-9355-y.
- Cassematis, P. G. & Wortley, R. (2013). Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The role of personal and situational factors. *Journal of Business Ethics*, 117, 615-634. doi: 10.1007/s10551-012-1548-3.

- Cheng, X., Karim, K. E. & Lin, K. J. (2015). A cross-cultural comparison of whistleblowing perceptions. *International Journal of Management and Decision Making*, 14, 15-31. doi: 10.1504/IJMDM.2015.067374.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43, 65-74. doi: 10.1023/A:1022911215204.
- Christie, P. M. J., Kwon, I. W. G., Stoeberl, P. A. & Baumhart, R. (2003). A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46, 263-287. doi: 10.1023/A:1025501426590.
- Cialdini, R. B. & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 151-192). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L. & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 184-203. doi: 10.1002/job.2164.
- Corrado, A. (2019). *Quarto rapporto annuale ANAC sul whistleblowing*. <https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anac-docs/Comunicazione/Eventi/2019/Anac.4.Rapporto.WB.pdf>.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665. doi: 10.1016/0191-8869(92)90236-I.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462. doi: 10.1177/014920630002600304.
- Culiberg, B. & Mihelič, K. K. (2017). The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146, 787-803. doi: 10.1007/s10551-016-3237-0.
- Curtis, M. B. & Taylor, E. Z. (2009). Whistleblowing in public accounting: Influence of identity disclosure, situational context, and personal characteristics. *Accounting and the Public Interest*, 9, 191-220. doi: 10.2308/api.2009.9.1.191.
- Dar, Y. & Resh, N. (2001). Exploring the multifaceted structure of sense of deprivation. *European Journal of Social Psychology*, 31, 63-81. doi: 10.1002/ejsp.32.
- Dasgupta, S. & Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: A survey of literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9, 57-70.
- Dungan, J. A., Young, L. & Waytz, A. (2019). The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 103848. doi: 10.1016/j.jesp.2019.103848.
- Dungan, J., Waytz, A. & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133. doi: 10.1016/j.copsyc.2015.07.005.
- Dworkin, T. M. & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. external whistleblower: A comparison of whistleblowing processes. *Journal of Business Ethics*, 17, 1281-1298. doi: 10.1023/A:1005916210589.
- Dworkin, T. M. & Near, J. P. (1987). Whistleblowing statutes: Are they working? *American Business Law Journal*, 25, 241-264. doi: 10.1111/j.1744-1714.1987.tb00798.x.
- Dworkin, T. M. & Near, J. P. (1997). A better statutory approach to whistleblowing. *Business Ethics Quarterly*, 7, 1-16. doi: 10.2307/3857229.
- Dyck, A., Morse, A. & Zingales, L. (2010). Who blows the whistle on corporate fraud?. *The Journal of Finance*, 65, 2213-2253. doi: 10.1111/j.1540-6261.2010.01614.x.
- Elder, T. J., Sutton, R. M. & Douglas, K. M. (2005). Keeping it to ourselves: Effects of audience size and composition on reactions to criticisms of the ingroup. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8, 231-244. doi: 10.1177/1368430205053940ff.

- Ellemers, N. (2017). *Morality and the regulation of social behavior: Groups as moral anchors*. New York, NY: Routledge.
- Ellemers, N., Pagliaro, S. & Barreto, M. (2013). Morality and behavioural regulation in groups: A social identity approach. *European Review of Social Psychology*, 24, 160-193. doi: 10.1080/10463283.2013.841490.
- Ellemers, N., Pagliaro, S., Barreto, M. & Leach, C. W. (2008). Is it better to be moral than smart? The effects of morality and competence norms on the decision to work at group status improvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1397-1410. doi: <https://doi.org/10.1037/a0012628>.
- Ellis, S. & Arieli, S. (1999). Predicting intentions to report administrative and disciplinary infractions: Applying the reasoned action model. *Human Relations*, 52, 947-967. doi: 10.1177/001872679905200705.
- Ergeneli, A. (2005). A cross-cultural comparison of ethical behavior in business related dilemmas: A comparison among Turkish, Egyptian, Kirghiz and Kazak marketing employees. *Problems and Perspectives in Management*, 2, 135-147.
- Ethics Resource Center – ERC (2007). *National Business Ethics Survey: An inside view of private sector ethics*. Arlington, VA: ERC.
- Ethics Resource Center – ERC (2008). *National Nonprofit Ethics Survey: An inside view of nonprofit sector ethics*. Arlington, VA: ERC.
- Faccenda, L., Pantaleon, N. & Reynes, E. (2009). Significant predictors of soccer players' moral functioning from components of contextual injustice, sensitivity to injustice and moral atmosphere. *Social Justice Research*, 224, 399-415. doi: 10.1007/s11211-009-0105-4.
- Fazio, R. H. & Towles-Schwen, T. (1999). The MODE model of attitude-behavior processes. In S. Chaiken & Y. Trope (eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 97-116). New York, NY: Guilford Press.
- Feldman, Y. & Lobel, O. (2011). Individuals as enforcers: The design of employee reporting systems. In C. Parker & V. L. Nielsen (eds.), *Explaining compliance: Business responses to regulation* (pp. 263-284). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Finch, J. (1987). The Vignette Technique in survey research. *Sociology*, 21, 105-114. doi: 10.1177/0038038587021001008.
- Gino, F. (2015). Understanding ordinary unethical behavior: Why people who value morality act immorally. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 107-111. doi: 10.1016/j.cobeha.2015.03.001.
- Giovannelli, I., Pacilli, M. G., Pagliaro, S., Tomasetto, C. & Barreto, M. (2018). Recalling an unfair experience reduces adolescents' dishonest behavioral intentions: The mediating role of justice sensitivity. *Social Justice Research*, 31, 23-40. doi: 10.1007/s11211-017-0299-9.
- Graham, J., Nosek, B. A., Haidt, J., Iyer, R., Koleva, S. & Ditto, P. H. (2011). Mapping the moral domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 366-385. doi: 10.1037/a0021847.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568. doi: 0021-9010/90/s00.75.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J. & Douglas, S. C. (2008). A new approach to examining whistle-blowing: The influence of cognitions and anger. *SAM Advanced Management Journal*, 73, 40-51.
- Haidt, J. & Joseph, C. (2007). The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules. *The Innate Mind*, 3, 367-391. doi:10.1093/acprof:oso/9780195332834.003.0019.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-127. doi: 10.1037/h0042501.
- Hornsey, M. J. (2005). Why being right is not enough: Predicting defensiveness in the face of group criticism. *European Review of Social Psychology*, 16, 301-334. doi: 10.1080/10463280500436040.
- Hornsey, M. J. & Imani, A. (2004). Criticizing groups from the inside and the outside: An identity perspective on the intergroup sensitivity effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 365-383. doi: 10.1177/0146167203261295.
- Jackson, T., David, C., Deshpande, S., Jones, J., Joseph, J., Lau, K. F., Matsuno, K., Nakano, C., Park, H.-J., Piorunowska-Kokoszko, J., Taka, I. & Yoshihara, H. (2000). Making ethical judgements: A cross-cultural management study. *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 443-472. doi: 10.1023/A:1015838432317.
- Jetten, J. & Hornsey, M. J. (2014). Deviance and dissent in groups. *Annual Review of Psychology*, 65, 461-485. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115151.
- Kameda, T., Vugt, M. & Tindale, S. (2015). Groups. In V. Zeigler-Hill, L. L. M. Welling & T. K. Shackelford (eds.), *Evolutionary perspectives on social psychology* (pp. 243-253). London, UK: Springer.
- Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J. & Zhang, J. (2009). An examination of the association between gender and reporting intentions for fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 87, 15-30. doi: 10.1007/s10551-008-9866-1.
- Kaplan, S. E. & Whitecotton, S. M. (2001). An examination of auditors' reporting intentions when another auditor is offered client employment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 20, 45-63. doi: 10.2308/aud.2001.20.1.45.
- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98, 513-530. doi: 10.1007/s10551-010-0591-1.
- Keenan, J. P. (1990). Upper-level managers and whistleblowing: Determinants of perceptions of company encouragement and information about where to blow the whistle. *Journal of Business and Psychology*, 5, 223-235. doi: 10.1007/BF01014334.
- Keenan, J. P. (2000). Blowing the whistle on less serious forms of fraud: A study of executives and managers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12, 199-217. doi: 10.1023/A:1013015926299.
- Keenan, J. P. (2007). Comparing Chinese and American managers on whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 85-94. doi: 10.1007/s10672-007-9036-0.
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R. & Sneha, S. (2010). Toward a theory of whistleblowing intentions: A benefit-to-cost differential perspective. *Decision Sciences*, 41, 787-812. doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00288.x.
- Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L. & Tian, F. (2018). The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: The joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality. *Review of Managerial Science*, 12, 113-134. doi: 10.1007/s11846-016-0214-z.
- Liyanarachchi, G. A. & Adler, R. (2011). Accountants' whistle-blowing intentions: The impact of retaliation, age, and gender. *Australian Accounting Review*, 21, 167-182. doi: 10.1111/j.1835-2561.2011.00134.x.
- Loyens, K. & Maesschalck, J. (2014). Whistleblowing and power. In A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerckhove (eds.), *International handbook on whistleblowing research* (pp. 154-174). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

- MacNab, B., Brislin, R., Worthley, R., Galperin, B. L., Jenner, S., Lituchy, T. R., MacLean, J., Aguilera, G. M., Ravlin, E., Tiessen, J. H., Bess, D. & Turcotte, M. F. (2007). Culture and ethics management: Whistle-blowing and internal reporting within a NAFTA country context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 5-28. doi: 10.1177/1470595807075167.
- Mecca, J. T., Giorgini, V., Medeiros, K., Gibson, C., Devenport, L., Connelly, S. & Mumford, M. (2014). Perspectives on whistleblowing: Faculty member viewpoints and suggestions for organizational change. *Accountability in Research*, 21, 159-175. doi: 10.1080/08989621.2014.847735.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297. doi: 10.1007/s10551-005-0849-1.
- Miceli, M. P., Dreyfus, S. & Near, J. P. (2014). Outsider whistleblower: Conceptualizing and distinguishing «bell-ringing» behavior. In A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerckhove (eds.), *International handbook on whistleblowing research* (pp. 71-94). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis. *Academy of Management Journal*, 27, 687-705. doi: 10.5465/255873.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525-544. doi: 10.1111/j.1744-6570.1985.tb00558.x.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1988). Individual and situational correlates of whistle-blowing. *Personnel Psychology*, 41, 267-281. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb02385.x.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1989). The incidence of wrongdoing, whistleblowing, and retaliation: Results of a naturally occurring field experiment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 91-108. doi: 10.1007/BF01384940.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. New York-Toronto: Lexington Books.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (2002). What makes whistleblower effective? Three field studies. *Human Relations*, 55, 455-479. doi: 10.1177/0018726702055004463.
- Miceli, M. P., Near, J. P. & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T. & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65, 923-954. doi: 10.1177/0018726712447004.
- Miller, W. F. & Shawver, T. J. (2016). The potential impact of education on whistleblowing behavior: Benefits of an intervention in advanced financial accounting. *Journal of Business Ethics Education*, 13, 67-90. doi: 10.5849/jbee2016135.
- Minson, J. A. & Monin, B. (2012). Do-gooder derogation: Disparaging morally motivated minorities to defuse anticipated reproach. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 200-207. doi: 10.1177/1948550611415695.
- Monin, B., Sawyer, P. J. & Marquez, M. J. (2008). The rejection of moral rebels: Resenting those who do the right thing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 76-93. doi: 10.1037/0022-3514.95.1.76.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5-28. doi: 10.1177/0149206305277790.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419. doi: 0.5465/257011.

- Nayır, D. Z., Rehg, M. T. & Asa, Y. (2018). Influence of ethical position on whistleblowing behaviour: Do preferred channels in private and public sectors differ?. *Journal of Business Ethics*, 149, 147-167. doi: 10.1007/s10551-016-3035-8.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16. doi: 10.1007/BF00382668.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1995). Effective-whistle blowing. *Academy of Management Review*, 20, 679-708. doi: 10.5465/amr.1995.9508080334.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22, 507-526. doi: /10.1016/S0149-2063(96)90034-3.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (2008). Wrongdoing, whistleblowing, and retaliation in the US government: What have researchers learned from the Merit Systems Protection Board (MSPB) survey results?. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 263-281. doi: 0.1177/0734371X08319153.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59, 105-114. doi: 10.1016/j.bushor.2015.09.007.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R. & Miceli, M. P. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistleblowing process?. *Business Ethics Quarterly*, 14, 219-242. doi: 10.5840/beq200414210.
- Nemeth, C. J. & Kwan, J. L. (1987). Minority influence, divergent thinking and detection of correct solutions. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 788-799. doi: 10.1111/j.1559-1816.1987.tb00339.x.
- Oktem, M. K. & Shahbazi, G. (2012). Attitudes toward different forms of whistleblowing in Turkey and Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12, 945-951. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2012.12.7.1778.
- Olsen, J. (2014). Reporting versus inaction: How much is there, what explains the differences and what to measure. In A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerckhove (eds.), *International handbook on whistleblowing research* (pp. 177-207). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Pagliaro, S., Ellemers, N. & Barreto, M. (2011). Sharing moral values: Anticipated in-group respect as a determinant of adherence to morality-based (but not competence-based) group norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 1117-1129. doi: 10.1177/0146167211406906.
- Park, H. & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior – A survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics*, 85, 545-556. doi: 10.1007/s10551-008-9788-y.
- Parmelee, M. A., Near, J. P. & Jensen, T. C. (1982). Correlates of whistleblower' perceptions of organizational retaliation. *Administrative Science Quarterly*, 27, 17-34. doi: 10.2307/2392544.
- Patel, C. (2003). Some cross-cultural evidence on whistleblowing as an internal control mechanism. *Journal of International Accounting Research*, 2, 69-96. doi: 10.2308/jiar.2003.2.1.69.
- Previtali, P. & Cerchiello, P. (2018). The determinants of whistleblowing in public administrations: An analysis conducted in Italian health organizations, universities, and municipalities. *Public Management Review*, 20, 1683-1701. doi: 10.1080/14719037.2017.1417468.
- Quasqas, F. & Kleiner, B. H. (2001). The difficulties of whistleblower finding employments. *Management Research News*, 24, 97-100. doi: 10.1108/01409170110782702.
- Reynolds, S. J. (2003). Perceptions of organizational ethicality: Do inflated perceptions of self lead to inflated perceptions of the organization?. *Journal of Business Ethics*, 42, 253-266. doi: 10.1023/A1022248527207.

- Roberts, P. (2008). Evaluating agency responses: The comprehensiveness and impact of whistleblowing procedures. In A. Brown (ed.), *Whistleblowing in the Australian public sector* (pp. 233-289). Canberra, ACT: ANU E Press.
- Robinson, S. N., Robertson, J. C. & Curtis, M. B. (2012). The effects of contextual and wrongdoing attributes on organizational employees' whistleblowing intentions following fraud. *Journal of Business Ethics*, 106, 213-227. doi: 10.1007/s10551-011-0990-y.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28. doi: 10.1037/t01673-000.
- Rullo, M., Monaco, S., Giannini, F., Livi, S. & Presaghi, F. (2018). In the name of truth: People's reactions to ingroup and outgroup members who self-disclose a severe error. *The Social Science Journal*, 6, 421-424. doi: 10.1016/j.soscij.2018.07.003.
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Maes, J. & Arbach, D. (2005). Justice sensitivity. *European Journal of Psychological Assessment*, 21, 202-211. doi: 10.1027/1015-5759.21.3.202.
- Sims, R. L. & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421. doi: 10.1023/A:1005763807868.
- Sims, R. L. & Keenan, J. P. (1999). A cross-cultural comparison of managers' whistleblowing tendencies. *International Journal of Value-Based Management*, 12, 137-151. doi: 10.1023/A:1007711220997.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2014). Definitions, identification and categorizations. In A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerckhove (eds.), *International handbook of whistleblowing research* (pp. 95-114). Cheltenham: Edward Elgar.
- Smaili, N. & Arroyo, P. (2017). Categorization of whistleblower using the whistleblowing triangle. *Journal of Business Ethics*, 157, 95-117. doi: 10.1007/s10551-017-3663-7.
- Su, S. H., Kan, C. & Yang, H. L. (2010). Cross-cultural difference and accounting ethics: An empirical study for accounting students. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 2, 161-185.
- Sumanth, J. J., Mayer, D. M. & Kay, V. S. (2011). Why good guys finish last: The role of justification motives, cognition, and emotion in predicting retaliation against whistleblower. *Organizational Psychology Review*, 1, 165-184. doi: 10.1177/2041386611398283.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks Cole.
- Tavakoli, A. A., Keenan, J. P. & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43, 49-64. doi: 10.1023/A:1022959121133.
- Taylor, J. (2018). Internal whistleblowing in the public service: A Matter of Trust. *Public Administration Review*, 78, 717-726. doi: 10.1111/puar.12946.
- Tilton, C. (2017). Women and whistleblowing: Exploring gender effects in policy design. *Columbia Journal of Gender and Law*, 35, 338-368. doi: 10.7916/cjgl.v35i2.2772.
- Time Magazine Cover (2002). *The Whistleblower, Person Of the Year*, Dec. 30. <http://content.time.com/time/covers/0,16641,20021230,00.html>.
- Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Trongmateerut, P. & Sweeney, J. T. (2013). The influence of subjective norms on whistleblowing: A cross-cultural investigation. *Journal of Business Ethics*, 112, 437-451. doi: 10.1007/s10551-012-1270-1.
- Vandekerckhove, W., Brown, A. J., Moberly, R. & Lewis, D. (2014). Strategic issues in whistleblowing research. In A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerckhove

- (eds.), *International handbook on whistleblowing research* (pp. 522-530). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Watts, L. L. & Buckley, M. R. (2017). A dual-processing model of moral whistleblowing in organizations. *Journal of Business Ethics*, 146, 669-683. doi: 10.1007/s10551-015-2913-9.
- White, T. I. (2007). *Discovering Philosophy*. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Wolfe, S., Worth, M., Dreyfus, S. & Brown, A. J. (2014). *Whistleblower protection rules in G20 countries: The next action plan*. Melbourne, VIC: Transparency International Australia.
- Wortley, R., Cassematis, P. & Donkin, M. (2008). Who blows the whistle, who doesn't and why?. In A. Brown (ed.), *Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organisations* (pp. 53-82). Canberra, ACT: Australian National University.
- Xu, Y. & Ziegenfuss, D. E. (2008). Reward systems, moral reasoning, and internal auditors' reporting wrongdoing. *Journal of Business and Psychology*, 22, 323-331. doi: 10.1007/s10869-008-9072-2.
- Zhang, J., Chiu, R. & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88, 25-41. doi: 10.1007/s10551-008-9831-z.
- Zhuang, J., Thomas, S. & Miller, D. L. (2005). Examining culture's effect on whistleblowing and peer reporting. *Business & Society*, 44, 462-486. doi: 10.1177/0007650305281848.
- Zipparo, L. (1999). Encouraging public sector employees to report workplace corruption. *Australian Journal of Public Administration*, 58, 83-93. doi: 10.1111/1467-8500.00091.

Reporting wrongdoings in the organizational settings: A review of the whistleblowing phenomenon

The present work aims at examining the phenomenon of whistleblowing by providing a review of the research conducted in the organizational field as well as by proposing an analysis of the phenomenon from a psychosocial perspective. In the first part, we analyze the methodological issues pertaining the complexity of the research on whistleblowing. Then, we review the works investigating the variables – individual, organizational, and cultural – promoting or hindering the choice to report. In the final section of the review, we discuss the strategic relevance of the psychosocial perspective in understanding the whistleblowing phenomenon.

Keywords: whistleblowing, non-ethical conduct, reporting.

Corresponding author: Maria Giuseppina Pacilli, Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Scienze Politiche, Via Elce di Sotto, 06123 Perugia
maria.pacilli@unipg.it

Giulia Sant, Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Scienze Politiche, Via Elce di Sotto, 06123 Perugia
g.sant@hotmail.it

Ilaria Giovannelli, Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Scienze Politiche, Via Elce di Sotto, 06123 Perugia
ilaria.giovannelli@unipg.it

Stefano Pagliaro, Università di Chieti-Pescara, Dipartimento di Neuroscienze, Imaging e Scienze Cliniche, Via dei Vestini 13, 66100 Chieti
s.pagliaro@unich.it

Simona Sacchi, Università di Milano Bicocca, Dipartimento di Psicologia, Piazza Ateneo Nuovo 1, 20126 Milano
simona.sacchi@unimib.it

Marco Brambilla, Università di Milano Bicocca, Dipartimento di Psicologia, Piazza Ateneo Nuovo 1, 20126 Milano
marco.brambilla@unimib.it

Federica Spaccatini, Università di Milano-Bicocca, Dipartimento di Psicologia, Piazza Ateneo Nuovo 1, 20126 Milano
federica.spaccatini@unimib.it

