

# Rassegna sul disimpegno morale nei contesti organizzativi

di Mario Gualandri\*, Roberta Fida\*\*, Francesco Avallone\*\*

L'obiettivo principale del lavoro è presentare una rassegna sul disimpegno morale in ambito organizzativo, ovvero quei meccanismi socio-cognitivi che permettono di agire in contraddizione con il proprio codice morale e in contrasto con le norme organizzative, senza dovervi abdicare. Tali meccanismi possono contribuire a spiegare i fattori individuali, organizzativi e le loro interazioni che influenzano la messa in atto di comportamenti controproduttivi nelle organizzazioni e, in generale, tutti i comportamenti devianti in esse agiti. Gli approfondimenti del costrutto nella direzione introdotta, possono essere considerati un utile punto di partenza per ulteriori sforzi finalizzati ad una maggiore comprensione dei processi che possono facilitare i comportamenti devianti e contro l'etica e la morale sul lavoro.

Parole chiave: *disimpegno morale, organizzazioni, comportamento controproduttivo, comportamento non-etico, rassegna.*

## I Introduzione

I recenti scandali finanziari che hanno interessato il mercato di borsa americano ed europeo, la diffusione in ambito organizzativo di atti di corruzione, di comportamenti controproduttivi hanno sollevato interrogativi sull'etica del mondo del lavoro e riproposto, con grande forza, la necessità di comprendere tali fenomeni al fine di prevenirli e affrontarli (Fox, Spector, 2005; Wellen, 2004). Gli episodi di corruzione sul posto di lavoro sono aumentati sin dal 1990, e i *white collar crimes*, ovvero la frode, la corruzione e gli atti quali l'estorsione, il conflitto di interessi, le false dichiarazioni, il furto, sono diventati una delle categorie più onerose nell'ambito dei comportamenti criminali (Green, 2008; Redazione Panorama, 2007; Wellen, 2004). Ad esempio gli studi evidenziano che nel XXI secolo, la corruzione rimane una delle sfide più pervasive per i responsabili della *governance* del settore pubblico e per i manager delle imprese private (Boyd, 1996; Uhr, 1994) e sottolineano che le sue conseguenze rappresentano una minaccia per il benessere dei singoli lavoratori,

\* Centro interuniversitario per la ricerca sulla genesi e lo sviluppo delle motivazioni prosociali e antisociali, Sapienza Università di Roma.

\*\* Sapienza Università di Roma.

per l'effettivo funzionamento delle organizzazioni, nonché un'erosione del tessuto morale della società nel suo complesso (Wellen, 2004).

Un ulteriore fenomeno che mina il successo delle organizzazioni e il benessere delle loro comunità lavorative è rappresentato da quei comportamenti controproduttivi agiti nelle organizzazioni e sulle persone in esse coinvolte (Avallone, Paplomatas, 2005; Giacalone, Riordan, Rosenfeld, 1997; Fox, Spector, 2005). Tali comportamenti fanno riferimento ad un insieme di azioni negative che possono assumere varie declinazioni. Si passa da episodi più lievi di inciviltà sul luogo di lavoro (Andersson, Pearson, 1999), alla compromissione dei rapporti con i clienti e colleghi, al danneggiamento e ritardo nella produzione, ai furti della proprietà (Crino, 1994), all'aggressione, alla vendetta, sino all'esposizione sistematica agli atti negativi del bullismo e del mobbing (Einarsen, 2000; Fox, Spector, 2005). La letteratura internazionale evidenzia la natura multidimensionale dei fenomeni sopra descritti, focalizzandosi da un lato sui fattori organizzativi e sugli atteggiamenti dei dipendenti che influiscono il comportamento morale, dall'altro sulle caratteristiche etiche individuali (Ambrose, Arnaud, Schminke, 2008).

Inoltre la rilevanza di tali fenomeni per la produttività delle organizzazioni e per il benessere dei loro dipendenti (Avallone, Paplomatas, 2005; Fox, Spector, 2005) sottolinea l'importanza di capire le cause e gli antecedenti di tali comportamenti al fine di prevenirli e risolverli. Tra i vari temi presenti in letteratura che hanno cercato di indagare questi aspetti, differenti studi hanno evidenziato l'importanza della dimensione etica e morale di tali comportamenti cercando di indagare i processi e le cause che permettono la messa in atto di quei comportamenti che violano gli standard personali e le norme organizzative (Barsky, 2008; Trevino, Weaver, Reynolds, 2006). Tra questi studi il costrutto di disimpegno morale (Bandura, 1986), collocandosi in una concezione interazionista e richiamando l'attenzione su una lettura integrata dell'azione morale, può contribuire maggiormente a spiegare quei fattori, sia organizzativi che individuali, che influenzano la messa in atto di comportamenti devianti nelle organizzazioni e, in generale, tutti quei comportamenti in disaccordo con i principi morali e le norme organizzative. Obiettivo di questo contributo è una rassegna sul disimpegno morale in ambito organizzativo. In particolare, vista la sua recente introduzione in tale ambito, saranno evidenziati i processi attraverso i quali i meccanismi socio-cognitivi del disimpegno morale operano, i costrutti affini e gli studi che hanno esaminato il costrutto in ambito organizzativo.

## 2

### **Il costrutto di disimpegno morale**

Il concetto di disimpegno morale è stato formulato da Bandura (1986, 1991, 1999) nell'ambito dello studio sulle condotte aggressive, in accordo con i principi della

teoria socio-cognitiva. Rispetto ad alcune teorie concorrenti, di ispirazione psico-dinamica o comportamentista, per Bandura la condotta aggressiva, non è un'azione che permette la scarica delle pulsioni interne, non rappresenta l'espressione di istigazioni esterne che più o meno automaticamente innescano e stimolano l'azione, e non è soltanto una condotta appresa strumentale al conseguimento di determinate mete (Caprara *et al.*, 2006).

Per l'autore la condotta è il risultato di un insieme di processi interni che ne valutano l'opportunità e ne regolano le espressioni in relazioni ai suoi possibili effetti (Bandura, 1990; Caprara *et al.*, 2006). In questo *frame* teorico, l'azione morale, come la condotta aggressiva (Bandura, 1999) e l'azione sociale (Ardone, 1996), può essere compresa attraverso una prospettiva integrata (determinismo triadico reciproco) che considera ogni condotta come la risultante delle influenze reciproche di fattori interni di natura cognitiva, affettiva e biologica, di fattori ambientali di natura fisica e sociale e della condotta stessa (Bandura, 1986). In questa ottica di interazione, alcune situazioni possono facilitare il ricorso a determinate condotte non morali; le percezioni e le risonanze affettive sono determinate e determinano tali situazioni e tali condotte e i loro effetti influiscono sull'ambiente e sul modo di pensare, di sentire e di agire degli individui in rapporto tra loro. Pertanto da una parte le condizioni ambientali suggeriscono e facilitano il ricorso alle condotte non morali tramite modelli, rinforzi positivi e istigazioni particolarmente efficaci; dall'altra i meccanismi interni all'individuo fissano le coordinate anche morali della condotta, fornendo una ragione, anticipandone gli effetti e registrandone selettivamente gli esiti.

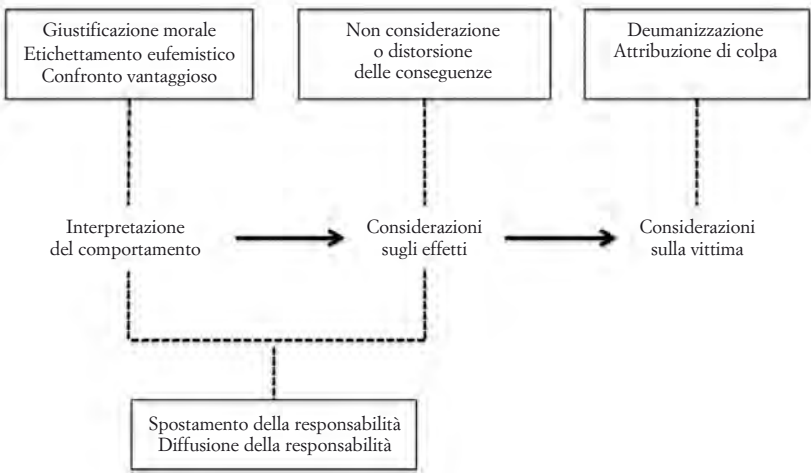
In mancanza di particolari sanzioni esterne, sono i principi morali che fanno da argine alla messa in atto di condotte non morali che potrebbero di per sé risultare vantaggiose (Caprara *et al.*, 2006). Tali principi morali si sviluppano nel corso della socializzazione in risposta ad una varietà di fonti (l'istruzione diretta sulle norme della condotta morale, le reazioni di approvazione e di disapprovazione di persone significative, i criteri appresi attraverso il modellamento da altri) e da essi le persone elaborano dei criteri generali che utilizzano come indicatori o deterrenti della condotta per regolare le azioni in funzione delle conseguenze che esse possono produrre (Bandura, 1986). I criteri interni e le autosanzioni hanno la finalità di preservare l'autostima e il proprio sistema di valori. Infatti, anticipando le valutazioni riguardanti le conseguenze dell'azione, in relazione sia al contesto fisico e sociale in cui si colloca l'azione, sia ai criteri individuali, l'individuo da luogo ad autoreazioni che, attivando un processo di ragionamento di valutazione della condotta, permette di evitare le sanzioni interne, ovvero il senso di colpa, la vergogna o il rimorso tutelando così la propria autostima. Ciò consente all'individuo di essere guidato, motivato ad adottare un comportamento in linea con i propri principi e con il contesto dell'azione.

Per Bandura questi meccanismi interni di autoregolazione possono essere non attivati attraverso meccanismi di disimpegno morale (Bandura, 1986, 1991)

che renderebbero ammissibile una condotta biasimevole separando la violazione della norma dalla preoccupazione della punizione e la percezione del danno arrecato. In altre parole si creano le condizioni mentali per agire in contraddizione con il proprio codice morale senza, però, dovervi abdicare.

Bandura (1986, 1991) identifica, nel disimpegno morale, otto meccanismi che rappresentano l'insieme di dispositivi socio-cognitivi interni, socialmente appresi e costruiti, che permettono all'individuo di liberarsi dai sentimenti di autocondanna, di conflitto e sensi di colpa o di rimorso, lesivi per l'autostima, nel momento in cui viene meno il rispetto delle norme interne. Per l'autore attraverso un disimpegno selettivo dell'autocensura, i meccanismi agiscono sull'interpretazione della propria condotta, sul ruolo della propria responsabilità, sulle analisi degli effetti dell'azione e sulle valutazioni riguardo le vittime.

FIGURA 1  
Meccanismi di disimpegno morale nei diversi punti del processo di autoregolazione



A livello dell'interpretazione del comportamento i meccanismi di giustificazione morale, etichettamento eufemistico e confronto vantaggioso consentono alle persone di trasformare una condotta riprovevole in una condotta accettabile (Bandura, 1986). A livello del ruolo della responsabilità personale i meccanismi di spostamento e diffusione della responsabilità consentono di oscurare o di attenuare la relazione tra le azioni e le loro conseguenze (*ibid.*). A livello delle

considerazioni sugli effetti dell'azione i meccanismi di non considerazione o distorsione delle conseguenze consentono alle persone di evitare il riconoscimento degli effetti del loro comportamento biasimevole (*ibid.*). Infine, a livello delle considerazioni sulla vittima i meccanismi di deumanizzazione e di attribuzione di colpa ai destinatari dell'azione consentono alle persone il ritiro empatico e di non sentire compassione per il destinatario dell'azione. Infatti, la forza delle sanzioni morali dipende in parte da come i vessatori vedono le vittime (*ibid.*; Bandura, 1999).

*La giustificazione morale.* Questo gruppo di meccanismi di disimpegno opera sulla ricostruzione cognitiva del comportamento stesso (Bandura, 1986). In questo processo una condotta nociva viene trasformata e resa personalmente e socialmente accettabile ponendola al servizio dei fini morali e degli scopi sociali (*ibid.*; Kelman, Hamilton, 1989; Kramer, 1990; Sanford, Comstock, 1971). Ad esempio nei conflitti di potere, per un gruppo un'attività è ritenuta terroristica e per un altro è una lotta di liberazione combattuta da eroi.

*L'etichettamento eufemistico.* Il meccanismo opera attraverso l'uso del linguaggio eufemistico che permette di mascherare le attività riprovevoli, conferire loro uno *status* di rispettabilità (Bolinger, 1982; Lutz, 1987) o addirittura ridurre la responsabilità personale nei loro confronti (Caprara, 1997). Ad esempio le bugie divengono "versioni differenti dei fatti".

*Il confronto vantaggioso.* Questo meccanismo opera confrontando il comportamento con uno ben più flagrante, facendo apparire le azioni insignificanti o addirittura benevoli (Bandura, 1986). Ad esempio le analisi utilitaristiche sostengono che singole azioni cruente evitano sofferenze maggiori di quelle che le causano.

*Lo spostamento della responsabilità.* Attraverso questo meccanismo l'individuo non si ritiene agente effettivo delle sue azioni e non ritiene neppure di dover essere soggetto a reazioni di autocondanna (*ibid.*; Bandura, 1990). Ad esempio obbedire agli ordini, onorando i propri impegni verso l'autorità, permette di non sentire la responsabilità delle conseguenze delle proprie azioni, che vengono attribuite all'emittente dell'ordine.

*La diffusione della responsabilità.* In questo meccanismo l'esercizio del controllo morale viene indebolito mascherando la capacità personale di agire attraverso la diffusione della responsabilità relativa ad atti dannosi. Questo può essere raggiunto in vari modi: suddividendo i compiti, con la presa di decisioni in gruppo e con l'azione collettiva (Bandura, Underwood, Fromson, 1975). Ad esempio le attività vengono trasformate in sub-funzioni distogliendo l'attenzione dal significato di ciò che si sta facendo per convogliarla sui dettagli del compito specifico.

*Non considerazione o distorsione delle conseguenze.* Questo meccanismo, minimizzando o evitando la considerazione del danno causato, permette di perseguire i propri interessi, o accondiscendere ad una pressione sociale a danno dei

diritti o della dignità altrui, attraverso comportamenti dannosi. Ad esempio nei sistemi gerarchici di comando, chi formula i piani d'azione è lontano da chi li mette in atto; in questi casi più si è lontani dai risultati finali, più è debole il potere di restrizione morale esercitato dalla previsione degli effetti dannosi.

*La deumanizzazione.* Questo meccanismo opera deformando la percezione dell'altro come essere umano, in quanto tali percezioni di solito attivano reazioni emotive empatiche e vicarie che permettono la consapevolezza della similitudine tra attore e vittima, rendendo difficile il maltrattamento di altri esseri umani senza rischiare un grave disagio o l'auto deplorazione (Bandura, 1992). L'autocensura che colpisce le condotte crudeli può così essere annullata attraverso il non riconoscimento della qualità di essere umano. Ad esempio molte situazioni quali la burocrazia, l'automazione, l'urbanizzazione e la forte mobilità geografica portano a rapporti reciproci anonimi e impersonali (Bernard, Ottemper, Redl, 1965), oltre a ciò le pratiche sociali che dividono le persone in membri accettati o non accettati dai gruppi producono un effetto di estraniamento, incoraggiando la deumanizzazione (Caprara, 1997).

*L'attribuzione di colpa.* Questo meccanismo chiama in causa il comportamento dell'avversario e le circostanze al fine di non attribuirsi gli effetti del proprio agire. In questo processo, le persone si considerano vittime, non colpevoli, spinte a una condotta nociva da provocazioni o da circostanze insostenibili (Bandura, 1990; 1999). Ad esempio il comportamento difensivo dell'avversario può essere considerato come la provocazione iniziale, in modo che la condotta punitiva divenga una giustificabile reazione difensiva alle provocazioni altrui.

Questi otto meccanismi, pur agendo con differenti modalità e in differenti momenti del processo di autoregolazione, operano di concerto tra di loro e come mostrano i risultati di diverse ricerche, si riconducono ad un'unica dimensione sia nell'ambito dei comportamenti violenti che in altri contesti (Bandura *et al.*, 1996; Caprara *et al.*, 2009; Paciello *et al.*, 2009).

Adottando una prospettiva temporale del fenomeno, grazie al disimpegno morale, il ripetersi di condotte devianti dai propri principi diminuirebbe la soglia di autocensura e la conseguente autodisapprovazione, inducendo l'individuo a compiere azioni un tempo considerate inaccettabili, ad avvertire sempre meno il senso di colpa e rendendolo più o meno incline a disimpegnarsi moralmente (Caprara, 1997). L'esito di tale processo porterebbe a una sorta di cristallizzazione, dove i vari meccanismi di disimpegno, nel loro reiterarsi, diverrebbero automatici (Bandura, 1986; Paciello *et al.*, 2009).

Il costrutto del disimpegno morale è stato utilizzato non solo per indagare i comportamenti violenti, ma anche altre tipologie di condotte. Ad esempio alcuni autori hanno studiato i comportamenti contrari al senso civico, quali la corruzione, l'appropriazione indebita e i danni all'ambiente e alle proprietà pubbliche (Caprara *et al.*, 2009), altri hanno indagato l'ambito della pirateria informatica (Parker, 1998; Rogers, 2003; Young, Zhang, Prybutok, 2007), altri ancora hanno

preso in considerazione le percezioni delle regole nello sport (Long, Pantaléon, Bruant, D'Arripe-Longueville, 2006), le reazioni alla guerra (Aquino, Reed, Thau, Freeman, 2007), la pace e il conflitto (Jackson, Sparr, 2005; McAlister, 2001), gli atteggiamenti nei confronti della guerra in Afghanistan (Cohrs, Maes, Moschner, Kielmann, 2003) e l'uso e abuso di animali all'interno della società (Plous, 1993; Vollum, Buffington-Vollum, Longmire, 2004). Questi studi hanno messo in evidenza come i meccanismi di disimpegno possono assumere differenti espressioni all'interno di differenti trasgressioni e contesti, sottolineando quindi la necessità di specifiche misure per spiegare specifici comportamenti (Caprara *et al.*, 2009).

### 3

#### Costrutti affini

All'interno degli studi che hanno cercato di spiegare quei comportamenti in disaccordo con i propri principi morali, alcuni autori (Bok, 1989; Gibbs, 1993; 2003; Kirby, 2003; Mele, 1987; Murphy, 1990) hanno utilizzato costrutti differenti. Uno di questi attribuisce tale discrepanza a distorsioni cognitive. Esse permettono, similmente al disimpegno morale, la giustificazione di atti in termini di moralità o di necessità psicologica, la minimizzazione del danno o la non attribuzione delle sue conseguenze e lo spostamento della responsabilità da se stessi attraverso la svalutazione delle vittime o l'attribuzione ad altri (Murphy, 1990). In particolare Gibbs (Gibbs, 1993; 2003; Gibbs, Potter e Goldstein, 1995), all'interno della sua teoria, ha introdotto un modello tipologico, ovvero un modello che prevede quattro tipologie di distorsioni cognitive al servizio del sé (*self-serving*) che, analogamente ai meccanismi di disimpegno morale, neutralizzano il senso di colpa derivante dai comportamenti in contrasto con i propri principi morali. L'autore le classifica in:

- *Egocentrismo (self-centered)* ovvero un senso di diritto a qualsiasi cosa si desideri (Redl e Wineman, 1957), un atteggiamento di "proprietà" (Yochelson e Samenow, 1976; 1977) dove le proprie aspettative, bisogni, diritti, sentimenti immediati e desideri divengono prioritari a tal punto che le opinioni legittime degli altri sono poco considerate o completamente ignorate.
- *Incolpare gli altri* ovvero l'attribuzione di colpa a fonti esterne, in particolare ad un'altra persona, ad un gruppo, ad un'aberrazione momentanea o al proprio stato di vittima.
- *Minimizzare o etichettare erroneamente* il proprio comportamento antisociale rappresentandolo come un'azione accettabile o persino ammirevole, ovvero l'uso di etichette linguistiche che sminuiscono o deumanizzano le vittime delle proprie azioni.
- *Supporre il peggio* ovvero attribuire gratuitamente intenzioni ostili agli altri, raffigurarsi il peggiore scenario come se fosse inevitabile e considerare impossibile il miglioramento del proprio o dell'altrui comportamento.



Il modello distingue queste quattro distorsioni cognitive *self-serving* in primarie e secondarie. Le prime si riferiscono all'egocentrismo mentre le altre tre categorie costituiscono le secondarie, che servono a sostenere quelle primarie e vengono qualificate come razionalizzazioni pre o post azione, a differenza del costrutto del disimpegno morale che si qualifica come precedente all'azione. Anche per tali distorsioni, come per i meccanismi di disimpegno morale, la loro funzione è quella di neutralizzare la coscienza o il senso di colpa e evitare di danneggiare la propria immagine derivante da comportamenti antisociali (Barriga, Hawkins, Camelia, 2008; Gibbs, 2003).

Un altro gruppo di autori pongono al centro delle decisioni non etiche l'autoinganno, ovvero l'atto di ingannare ed essere ingannati da se stessi (Bok, 1989; Kirby, 2003; Mele, 1987). Queste condizioni, secondo gli autori, sono caratterizzate da false credenze motivate dal desiderio di trovare soddisfazione ai propri interessi anche con l'inganno. Per Mele (1987; 2001) la forza motivazionale sottesa all'autoinganno è da ricercarsi nel desiderio e i bias cognitivi sono da ricercarsi nei processi percettivi che comportano un'involontaria distorsione dei dati. Tali bias portano l'individuo a focalizzarsi sui dati più rilevanti, più disponibili o accessibili e che confermano i propri interessi, trascurando quelli più pertinenti. Ciò sottolinea che nell'inganno la presenza dell'involontarietà è dovuta spesso all'ignoranza o all'adesione a false credenze. In ambito morale, Tenbrunsel e Messick (2004) definiscono l'autoinganno come una strategia che permetterebbe all'individuo di perseguire il proprio interesse attraverso la trasformazione del comportamento non etico in azioni moralmente accettabili e le credenze (erronee) che i propri principi morali siano sostenuti. Tali trasformazioni hanno luogo ad opera di quattro fattori, alcuni dei quali agiscono similmente ai meccanismi di disimpegno morale: i "linguaggi eufemistici" che consistono in storie dissimulate che le persone raccontano a se stesse riguardo le loro azioni non etiche; il "terreno insidioso del processo decisionale" che consiste in almeno due meccanismi psicologici separati: l'indifferenza derivante dalla ripetizione (Bok, 1989) e i meccanismi induttivi derivanti dalle pratiche passate di successo; gli "errori di causalità percettiva" che consistono nel focalizzarsi sugli individui piuttosto che sui sistemi, nell'attribuire la colpa in base ai propri interessi personali e nell'offuscare la responsabilità morale attraverso gli atti di omissione; infine i "vincoli indotti dalle rappresentazioni del sé" che consistono nel ritenere la nostra prospettiva del mondo come un dato oggettivo e una verità assoluta.

Come per l'autoinganno, anche gli autori che si sono focalizzati sul concetto di ipocrisia morale evidenziano il ruolo centrale delle distorsioni percettive dell'individuo nel suo agire non morale (Arlow, 1971; Grossman, 1993; Naso, 2006; Renik, 1992). L'ipocrisia rappresenta un modo di apparire moralmente migliori agli occhi degli altri e a se stessi, pur agendo azioni fraudolente che violano le norme morali, cercando di evitare i costi di un agire veramente mo-



rale (Batson *et al.*, 1999). Ampliando tale prospettiva altri autori quali Batson e colleghi (Batson, Thompson, Chen, 2002) sono giunti alla conclusione che quando il comportamento è in conflitto con le norme morali, sono quest'ultime, piuttosto che il comportamento stesso, ad essere suscettibili di cambiamento attraverso il disconoscimento percettivo della realtà e delle sue conseguenze. Inoltre coloro che sono motivati da ipocrisia morale, a volte si comportano moralmente poiché risulterebbe il modo meno oneroso di apparire morali (Batson *et al.*, 1999).

Un limite degli approcci finora proposti è rappresentato da una visione individualistica del fenomeno, che porterebbe a ricercare le cause all'interno dell'individuo trascurando quegli elementi esterni che in dialogo con la persona permetterebbero un agire non morale. L'individuo, pur essendo un agente morale autonomo, è anche influenzato dalle realtà sociali in cui è immerso (Caprara, 1997). In quest'ottica il costrutto del disimpegno iscrivendosi nel più ampio quadro della Teoria Sociale Cognitiva, permetterebbe di evidenziare la natura sociale dei fenomeni. Per la teoria ogni condotta è la risultante delle influenze reciproche di fattori interni di natura cognitiva, affettiva e biologica, di fattori ambientali di natura fisica e sociale e della condotta stessa (determinismo triadico reciproco). Pertanto l'ambiente fisico e sociale in interazione reciproca con la persona e i suoi schemi di condotta influenza le strutture cognitive di autoregolazione del comportamento (Bandura, 1978, 1986). Inoltre la teoria permette di evidenziare il ruolo che il contesto riveste nel consolidare un agire non morale. L'ambiente, in cui l'individuo vive o lavora, può suggerire, incentivare e facilitare il ricorso ai meccanismi di disimpegno morale tramite modelli, rinforzi positivi e istigazioni particolarmente efficaci. Il contesto può legittimare e rafforzare, negli individui, questi modi di ragionare disimpegnato (Bandura, 1986, 1990, 1991; Paciello *et al.*, 2009).

Infine il disimpegno morale, richiamando l'attenzione su una lettura integrata dell'azione morale in cui la persona, il suo comportamento e l'ambiente rappresentano tre fattori reciprocamente dipendenti (Bandura, 1978, 1986) permette di indagare l'agire morale sia attraverso i meccanismi interni all'individuo che possono dar ragione del suo agire non morale che attraverso gli elementi del contesto che possono agevolare o ostacolare tale agire.

#### 4

### **Il disimpegno morale in ambito organizzativo**

In ambito organizzativo sono sempre più numerosi gli autori che si sono interessati del costrutto del disimpegno morale che, sebbene nato per lo studio delle condotte aggressive (Bandura, 1986, 1990, 1991), ha mostrato la sua generalizzabilità e rilevanza in differenti contesti organizzativi come, ad esempio, le

trasgressioni da parte dell'organizzazioni, *ovvero* violazioni della legge e delle regole morali che producono pratiche organizzative e prodotti socialmente dannosi (Brief, Buttram, Dukerich, 2001), le trasgressioni delle norme sulla sicurezza (Barbaranelli, Perna, 2004), la corruzione delle imprese e del mondo finanziario (Moore, 2008), i crimini per obbedienza al leader o all'organizzazione (Beu, Buckley, 2004). Queste ricerche hanno indagato sia gli aspetti individuali, quali i fattori di personalità dei lavoratori (ad esempio lo sviluppo cognitivo morale, l'autoritarismo, il *locus of control*), le loro caratteristiche demografiche (sesso, età, nazionalità), i loro valori e credenze, sia gli aspetti del contesto, come i codici di condotta, il clima etico e culturale, i premi e le sanzioni presenti all'interno dell'organizzazione che, unitamente al disimpegno morale, influenzano le decisione e i comportamenti contro l'etica e la morale (per una rassegna O'Fallon, Butterfield, 2005).

Detert e colleghi (Detert, Treviño, Sweitzer, 2008), in questo ambito, hanno studiato il ruolo dei meccanismi del disimpegno morale e i suoi antecedenti quali l'empatia, il cinismo, il *locus of control* e l'identità morale, nel processo decisionale non etico in ambito economico. Nello specifico, l'empatia, ovvero la capacità di immedesimarsi in una situazione o assumere il punto di vista degli altri (Eisenberg, 1986; Kohlberg, 1969; Rest, 1986) ostacola operazioni quali la giustificazione morale, la deumanizzazione e la distorsione delle conseguenze. Al contrario il cinismo, ovvero una generale tendenza a sentimenti di frustrazione, disillusione e diffidenza (Abraham, 2000; Hochwarter, James, Johnson, Ferris, 2004), generando un senso di sfiducia negli altri, facilita la messa in atto di meccanismi di diffusione della responsabilità e agevola l'attribuzione di colpa e la deumanizzazione. Inoltre il *locus of control* esterno risulta essere positivamente correlato al disimpegno morale, suggerendo che coloro che credono che le esperienze di vita e i risultati siano dovuti a forze al di fuori del loro controllo, hanno più probabilità di disimpegnarsi moralmente. Infine, un'identità morale che permetta di pensare a sé in termini di impegni e preoccupazioni morali, porta l'individuo a ridurre al minimo la probabilità di recare un danno ad altri (Aquino, Reed, 2002) e pertanto a una minore probabilità di disimpegnarsi.

Un'altra caratteristica individuale che è stata studiata in rapporto al disimpegno morale è l'acquiescenza. Hinrichs (2007) indagando il rapporto tra leader e follower evidenzia come i follower, nell'ottemperare alle direttive dei loro superiori, tendono ad impegnarsi in comportamenti da loro considerati non etici. Nell'agire questi crimini di obbedienza, derivati dall'accettazione e dall'esecuzione degli ordini non etici di un leader, i follower fanno ricorso allo spostamento della responsabilità morale sul leader. Per gli autori questo spostamento è influenzato dal grado di acquiescenza al leader, che dipende da come, nel corso della loro vita, i follower ricevono una serie di feedback in merito al loro potenziale di leadership. Tali feedback incidono sulla percezione della loro capacità di

leadership e sul loro collocarsi nella relazione leader-follower, infatti una bassa percezione della propria leadership porta ad una maggiore obbedienza al leader e al ricorso allo spostamento della responsabilità su questo ultimo. All'interno di questa prospettiva Lord e Meeus (Lord, DeZoort, 2001; Meeus, Raaijmakers, 1986) sottolineano come attraverso questo processo, il comportamento non etico di una persona in una posizione di leadership è amplificato in tutta l'organizzazione.

Un altro aspetto indagato, sempre legato al leader, è l'assegnazione degli obiettivi. Barsky e colleghi (Barsky, Islam, Zyphur, Johnson, 2006) pur riconoscendo la centralità delle caratteristiche individuali, quali il ragionamento e il giudizio morale, evidenziano come queste caratteristiche non possono essere considerate le sole responsabili dei comportamenti lavorativi non etici e sottolineano la necessità di includere i fattori contestuali che hanno un effetto sulle variabili individuali. Secondo gli autori, il modo in cui sono definiti gli obiettivi e il grado di partecipazione dei lavoratori a tale definizione influenza le scelte etiche dell'individuo e il loro disimpegnarsi moralmente. Infatti dalla ricerca emerge che consentire ai lavoratori di partecipare alla definizione dei loro obiettivi di performance riduce l'incidenza del disimpegno morale e incide nell'influenza della focalizzazione, durante la definizione degli obiettivi, sugli aspetti etici dell'obiettivo e non solo su quelli di redditività, limitando così la messa in atto di comportamenti non etici e i comportamenti stessi. Ciò evidenzia come i fattori del contesto organizzativo possono avere un valore sia come predittori del comportamento non etico che come attenuatori del disimpegno morale degli individui nel loro agire etico sul lavoro. Tale processo risulta vero solo quando i dipendenti non percepiscono la possibilità di partecipare alla definizione dei loro obiettivi di performance. Inoltre Barsky (2008) sottolinea come gli attributi dell'obiettivo quali la sua difficoltà e la sua specificità conducano i lavoratori con alto *commitment*, ovvero la loro determinazione a raggiungere un obiettivo (Locke, Latham, 1990), ad una eccessiva focalizzazione sul raggiungimento dell'obiettivo, sottraendo loro risorse cognitive destinate al processo di valutazione morale dei comportamenti da adottare (Ferrell, Gresham, 1985; Jones, 1991; Rest, 1986) e ciò favorisce l'utilizzo dei meccanismi di disimpegno morale (Barsky, 2008) per moderare il rapporto tra l'obiettivo e il comportamento etico (Austin, Vancouver, 1996). In più la presenza di un obiettivo di performance difficile e specifico agisce, per l'autore, anche sulla coscienziosità consentendo ai lavoratori di disattivare i controlli morali interni attraverso i meccanismi di disimpegno morale. Infatti gli individui con alti livelli di coscienziosità, ovvero quelli che sono puntuali, responsabili, scrupolosi e diretti alla realizzazione dei compiti, sono spinti a perseguire l'obiettivo per dovere nei confronti dell'organizzazione o della performance in maniera prioritaria a discapito dell'etica e della morale. Allo stesso modo le persone con bassi livelli di coscienziosità cercheranno di realizzare l'obiettivo con il minimo sforzo e resistenza (Barsky,

2008). Ciò evidenzia come gli obiettivi di performance sia a livello organizzativo che a livello individuale funzionano sia come catalizzatori per originare l'atto immorale, che come scusanti per giustificarlo o coprirlo.

Oltre a queste caratteristiche individuali Barsky (2008) richiama l'attenzione sugli aspetti più ampi del contesto organizzativo, evidenziandone l'importanza nei processi individuali che portano al disimpegno morale. Per l'autore il clima etico, ovvero le percezioni prevalenti dei dipendenti di un'organizzazione riguardo le norme sulle decisioni di carattere etico (Vidaver-Cohen, 1998), media da una parte il tipo di focalizzazione sugli aspetti di redditività ed etici adottati nella definizione degli obiettivi e, dall'altra, le pratiche di definizione degli stessi anche in termini di partecipazione, nonché l'effetto che tali pratiche hanno sui pensieri e i comportamenti dei lavoratori. Infatti, per l'autore, oltre agli effetti dovuti dalla definizione degli obiettivi e dalla partecipazione a tale processo, i lavoratori possono percepire un clima etico permissivo (ad esempio "il fine giustifica i mezzi") che li induca a pensare che il loro agire in modo immorale è giustificato dal fatto che lo stanno facendo per i migliori interessi dell'organizzazione e che l'organizzazione si aspetta, o almeno giustifichi tali comportamenti.

Beu e Buckley (2004) in questa direzione approfondiscono il ruolo della cultura nei processi che portano al disimpegno morale ed evidenziano anch'essi, come il contesto culturale organizzativo e nello specifico il ruolo del leader transazionale che lo rappresenta, determini un agire non morale dei follower. Per gli autori, i leader, invocando una missione trascendente, ovvero una missione al di fuori dell'esperienza contingente, possono far ignorare le norme morali ai loro dipendenti, possono cognitivamente ricostruire la condotta per convincerli che il comportamento è moralmente giustificato, possono utilizzare l'autorità, il potere, lo status e l'influenza sociale per indurli a credere di non avere altra scelta comportamentale e infine, possono strutturare il comportamento in modo tale da apparire privo di conseguenze negative e dunque senza vittime, consentendo ai dipendenti di escludere il loro ruolo di agentività nelle conseguenze dell'azione. Quindi attraverso le loro abilità politiche, creerebbero un contesto in cui i loro subordinati sono in grado di disimpegnarsi moralmente. Per gli autori la capacità di resistere a tali pressioni del leader, è facilitata da un lato da alcune caratteristiche dei leader e, dall'altro, da alcune caratteristiche dell'organizzazione, che permettono ai follower di essere predisposti e messi in condizioni di ridefinire i problemi, il rapporto con l'autorità, il contesto sociale più ampio e di condividere con gli altri membri del gruppo tale necessità. Per quanto riguarda il leader, l'incompetenza, l'inefficacia, la debolezza nel raggiungimento degli obiettivi collettivi, la disuguaglianza nella gestione delle risorse, le ripetute prove di corruzione, indeboliscono le sue abilità politiche necessarie a strutturare un contesto che agevoli i meccanismi di disimpegno morale dei follower. Per quanto riguarda le caratteristiche dell'organizzazione, una cultura

autoritaria permette di non tener conto delle conseguenze focalizzando i dipendenti sul dovere di svolgere il proprio lavoro. Una maggiore autorità implicando una domanda, implicita ed esplicita, di obbedienza e legittimando l'organizzazione e le autorità che la rappresentano (i leader) porta all'accettazione automatica della legittimità delle richieste specifiche (Kelman, Hamilton, 1989) con la conseguenziale percezione di obbligo per i follower di seguire tali richieste, a prescindere dagli standard morali personali. Questo agevola i lavoratori da una parte a delegittimare la loro responsabilità e a una non piena consapevolezza di come le loro azioni possono portare a conseguenze non etiche; dall'altra a concentrarsi solo sugli aspetti utilitaristici dei comportamenti con la conseguente ignoranza sull'esistenza di potenziali vittime, fino a quando non è troppo tardi. Per contrastare tali fenomeni e ottenere una forza lavoro non facilmente soggetta al disimpegno, gli autori sostengono che l'organizzazione debba supportare un'etica del comportamento, ufficialmente fornendo costante comunicazione, sistemi di ricompensa, politiche di equità e incoraggiando la diversità e il dissenso (Graham, 1995) e, informalmente, attraverso la socializzazione e il controllo dei gruppi.

Anche Brief e colleghi (Brief, Buttram, Dukerich, 2001) hanno indagato come il disimpegno morale agisce nelle pratiche di corruzione organizzativa attraverso la cultura e la percezione di legittimità che esso veicola, fino a divenire una prassi comune e istituzionalizzata nelle strutture organizzative. Ciò avviene attraverso tre sovrapposti processi: le sanzioni, il conformismo e l'istituzionalizzazione. Il primo processo, le sanzioni esplicite o implicite per il non raggiungimento degli standard di business, favorisce i subordinati ad impegnarsi in pratiche moralmente discutibili portando i lavoratori a disinteressarsi del modo per raggiungerli vista la maggiore pregnanza degli standard. Il secondo processo fa riferimento al conformismo, ovvero alla percezione riguardo la legittimità dell'autorità nei contesti aziendali che, come evidenziato nel lavoro di Beu e colleghi (Beu, Buckley, 2004), favorisce una maggiore obbedienza dei subordinati e l'utilizzo dello spostamento o minimizzazione della responsabilità per quei comportamenti contro l'etica e la morale. Gli autori lo definiscono "come l'obbedienza iniziale di una collettività lavorativa ad una autorizzazione amministrativa per impegnarsi in una pratica di corruzione" (Brief, Buttram, Dukerich, 2001, p. 477) e, diversamente da Beu e colleghi (Beu, Buckley, 2004), sottolineano che il grado del conformismo e la misura dell'accettazione degli ordini che ne deriva, dipende dal grado di dipendenza economica derivata dal posto di lavoro, dal timore di essere sanzionati e dal grado di approvazione del gruppo di riferimento. Ciò evidenzia che le caratteristiche contingenti del comportamento corrotto e le dinamiche di gruppo influiscono sulle reazioni iniziali dei subordinati nel conformarsi alle pratiche di corruzione e che quest'ultima non è solo una conseguenza del ragionamento morale del lavoratore sulle caratteristiche etiche del comportamento. Il terzo processo fa riferimento all'istituzionalizzazione, ovvero la fase finale dove

le pratiche di corruzione vengono trasformate in procedure operative standard attraverso la routinizzazione progressiva degli atti iniziali di conformismo collettivo. In questo processo, i diversi meccanismi di disimpegno morale agiscono attraverso diverse caratteristiche organizzative, ad esempio la frammentazione dei compiti, la focalizzazione sui dettagli, una richiesta forte di rispetto delle regole per oscurare il significato di ciò che si sta facendo, l'etichettamento eufemistico e la deumanizzazione delle vittime per ridefinire quei comportamenti dal significato non oscurabile. Anche tale lavoro, in linea con il precedente, sottolinea la necessità di una maggior rilevanza ai fattori situazionali dei contesti organizzativi e pone l'accento sulle dinamiche di gruppo rispetto alle sole singole caratteristiche individuali.

Anche Moore (2008), come Brief e colleghi, considera il disimpegno morale come contesto-dipendente, ovvero non come una tratto stabile dell'individuo ma come un orientamento cognitivo che si sviluppa nel tempo ed è influenzato dai contesti sociali in cui opera. Ciò porta gli individui ad applicare diversi set di standard etici in contesti diversi (Jackall, 1988): in questo modo i meccanismi di disimpegno morale sono influenzati dai contesti organizzativi e agevolano, anche per Moore, l'avvio, la facilitazione e la perpetuazione della corruzione organizzativa. Più precisamente l'avvio avviene attraverso la focalizzazione degli interessi organizzativi nelle decisioni etiche, la facilitazione attraverso l'affievolimento individuale della consapevolezza del contenuto etico nelle decisioni e la perpetuazione attraverso l'agevolazione nell'avanzamento organizzativo dei soggetti che, avendo una maggiore propensione a disimpegnarsi moralmente, hanno più probabilità di prendere decisioni che promuovono gli interessi organizzativi indipendentemente dall'eticità di tali decisioni venendo ricompensati per tali decisioni. Per l'autore, tale processo porta alla creazione di un *management* moralmente disimpegnato con il conseguenziale consolidarsi nelle prassi organizzative.

In ambito italiano Barbaranelli e Perna (2004) sottolineano l'importanza delle pratiche di disimpegno morale nelle violazioni delle norme di sicurezza sul lavoro. Nel loro lavoro gli autori evidenziano un aspetto interessante che contraddistingue questa ricerca rispetto a quelle che hanno indagato la violazione di norme morali nei contesti lavorativi. Il lavoratore nell'eludere una norma sulla sicurezza (spesso etichettandola come costringitiva) non solo va incontro a sanzioni penali, procurando danni alla salute dei suoi colleghi e all'organizzazione, ma procura un danno a se stesso rischiando la propria incolumità fisica. In questo caso i processi che l'individuo mette in atto attraverso i meccanismi di disimpegno morale agiscono non solo per autogiustificarsi ed eludere il senso di colpa per un danno inflitto ad altri ma anche per un danno procurato a se stessi (Barbaranelli, Perna, 2004). Inoltre nello studio gli autori, costruendo e validando una scala specifica per questo contesto, rilevano il mancato ricorso all'etichettamento eufemistico e alla deumanizzazione tra i meccanismi di disimpegno morale utilizzati per giu-

stificare la mancata applicazione delle norme sulla sicurezza. Infine anche essi sottolineano che alcuni fattori organizzativi possano agire come agevolatori per la messa in opera di pratiche di disimpegno da parte dei lavoratori attraverso la focalizzazione sugli aspetti formali delle norme da parte dell'azienda (a scapito di quelli sostanziali).

## 5 Conclusioni

Dagli studi esaminati sembrerebbe che il contesto organizzativo possa permettere di creare un ponte tra fattori individuali e caratteristiche contestuali, capaci sinergicamente di dare ragione dell'attuarsi di comportamenti dannosi, non etici e contrari alla morale personale e sociale.

Gli studi finora condotti in tale ambito cercando di indagare quei comportamenti in disaccordo con i principi morali e le norme organizzative, le caratteristiche dell'individuo, dell'ambiente di lavoro e le loro interazioni reciproche, evidenziano come i processi individuali di disimpegno morale possano essere influenzati e, al tempo stesso, influenzare l'ambiente lavorativo e i comportamenti che l'individuo agisce in questo ambiente. I meccanismi di disimpegno morale, man mano condivisi nei contesti lavorativi dove vengono agiti, influenzano quei fattori organizzativi che divengono a loro volta dei rinforzi per l'instaurarsi e il perpetuarsi di modelli di pensiero che conducono a comportamenti contro l'etica e la morale. Inoltre, l'ampliamento di prospettiva dai processi cognitivi interni dell'individuo ai fenomeni organizzativi e sociali permette, in tale ambito, di ipotizzare che possa esistere una cultura del disimpegno morale che, assoggettata agli stessi meccanismi e processi e agendo come individuo collettivo, si disimpegna dai suoi standard morali. Ciò risulta ancora più evidente se si considerano gli studi che si sono focalizzati maggiormente sulla relazione che intercorre tra l'individuo e il suo contesto. Infatti attraverso la lente dell'etica e della morale sul posto di lavoro, questi studi suggeriscono che il ragionamento individuale e il giudizio sono centrali ma non gli unici fattori responsabili dei comportamenti devianti sui luoghi di lavoro. Va comunque sottolineato che il disimpegno morale rappresenta una tendenza emergente nella ricerca in ambito organizzativo, e proprio questa sua giovane introduzione, evidenzia la difficoltà di riportare questi studi ad un medesimo modello esplicativo, come dimostra la sua applicazione ad una serie di fenomeni altamente eterogenei. Questo potrebbe sollevare più domande che risposte, ciò nonostante rappresenta un passo in avanti per comprendere quei predittori individuali, contestuali, e le loro interazioni che possono facilitare dei comportamenti devianti e contro l'etica e la morale sul lavoro.

Gli approfondimenti del costrutto nella direzione introdotta, le ricerche e gli effetti in ambito sociale, organizzativo e individuale possono essere conside-



rati un utile punto di partenza, per ulteriori sforzi finalizzati ad una maggiore comprensione dei processi di disimpegno morale. Ciò può permettere di testare interventi che possano contrastare i suoi effetti negativi che risultano di interesse e di attualità per fronteggiare le problematiche poste dalle organizzazioni e dalle società moderne e contribuire al fine di migliorare la produttività delle organizzazioni e il benessere dei loro dipendenti.

### Riferimenti bibliografici

- Abraham R. (2000), Organizational Cynicism Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, pp. 269-92.
- Ambrose M. L., Arnaud A., Schminke M. (2008), Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, pp. 323-33.
- Andersson L. M., Pearson C. M. (1999), Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24, pp. 452-71.
- Aquino K., Reed A. (2002), The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, pp. 1423-40.
- Aquino K., Reed A., Thau S., Freeman D. (2007), A Grotesque and Dark Beauty: How Moral Identity and Mechanisms of Moral Disengagement Influence Cognitive and Emotional Reactions to War. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 3, pp. 385-92.
- Ardone R. (1996), Disimpegno morale e stili di funzionamento familiare: un contributo su famiglie con figli preadolescenti. *Rassegna di Psicologia*, 13, 1, pp. 119-48.
- Arlow J. (1971), Character Perversion. In I. M. Marcus (ed.), *Currents in Psychoanalysis*. International Universities Press, New York, pp. 317-36.
- Austin J. T., Vancouver J. B. (1996), Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content. *Psychological Bulletin*, 120, pp. 338-75.
- Avallone F., Paplomatas A. (2005), *Salute organizzativa*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Bandura A. (1978), Reflections on Self-Efficacy. In S. Rachman (ed.), *Advances in Behaviour Research and Therapy*. Pergamon, Oxford, 1, pp. 237-69.
- Id. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Id. (1990), Mechanisms of Moral Disengagement in Terrorism. In W. Reich, *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, States of Mind*. Cambridge University Press, New York, pp. 161-91.
- Id. (1991), Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action. In W. M. Kurtines, J. L. Gewirtz (eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development: Theory, Research and Applications*. Erlbaum, Hillsdale (NJ), pp. 71-129.
- Id. (1992), Social Cognitive Theory of Social Referencing. In S. Feinman (eds.), *Social Referencing and the Social Construction of Reality in Infancy*. Plenum, New York, pp. 175-208.
- Id. (1999), Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, pp. 193-209.
- Bandura A., Barbaranelli C., Caprara G. V., Pastorelli C. (1996), Mechanisms of Moral

- Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, pp. 364-74.
- Bandura A., Underwood B., Fromson M. E. (1975), Disinhibition of Aggression through Diffusion of Responsibility and Dehumanization of Victims. *Journal of Research in Personality*, 9, pp. 253-69.
- Barbaranelli C., Perna A. (2004), Meccanismi di disimpegno morale nell'applicazione delle normative sulla sicurezza: contributo empirico. *Risorsa Uomo*, 10, 4, pp. 393-415.
- Barriga A. Q., Hawkins M. A., Camelia C. R. T. (2008), Specificity of Cognitive Distortions to Antisocial Behaviours. *Criminal Behaviour and Mental Health*, 18, pp. 104-16.
- Barsky A. (2008), Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development. *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 63-81.
- Barsky A., Islam G., Zyphur M. J., Johnson E. (2006), *Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior*. IBMEC working paper, WPE, 14, San Paolo.
- Batson C. D., Thompson E. R., Seufferling G., Whitney H., Strongman J. (1999), Moral Hypocrisy: Appearing Moral to Oneself Without Being so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp. 525-37.
- Batson C. D., Thompson E. R., Chen H. (2002), Moral Hypocrisy: Addressing Some Alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, pp. 330-9.
- Bernard V., Ottenberg P., Redl F. (1965). Dehumanization: A composite psychological defense in relation to modern war. In M. Schwebel (eds.), *Behavioral Science and Human Survival*. Science & Behavior Books, Palo Alto (CA), pp. 64-82.
- Beu D. S., Buckley M. R. (2004), This War: How the Politically Astute Achieve Crimes of Obedience through the Use of Moral Disengagement. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 551-68.
- Bok S. (1989), *Secrets*, Vintage Books, New York.
- Bolinger D. (1982), *Language: The Loaded Weapon*. Longman, London.
- Boyd J. (1996), *Public Servants and Public Scrutiny: Direct and Individual Accountability of Public Servants*. Public Sector Corporate Governance and Accountability Seminar, Canberra.
- Brief A. P., Buttram R. T., Dukerich J. M. (2001), Collective Corruption in the Corporate World: Toward a Process Model. In M. E. Turner (eds.), *Groups at Work: Theory and Research*. Erlbaum, Mahwah (NJ), pp. 471-99.
- Caprara G. V. (1997), *Bandura*. Franco Angeli, Milano.
- Caprara G. V., Barbaranelli C., Pastorelli C., Iafra M., Beretta M., Steca P., Bandura A. (2006), La misura del disimpegno morale nel contesto delle trasgressioni dell'agire quotidiano. *Giornale Italiano di Psicologia*, 33, 1, 83-106.
- Caprara G. V., Fida R., Vecchione M., Tramontano C., Barbaranelli C. (2009). Assessing Civic Moral Disengagement: Dimensionality and Construct Validity. *Personality and Individual Differences*, 47, pp. 504-9.
- Cohrs J. C., Maes J., Moschner B., Kielmann S. O. (2003), Patterns of Justification of The United States "War Against Terrorism" in Afghanistan. *Psicología Política*, 27, pp. 105-17.
- Crino M. D. (1994), Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 6, pp. 311-37.
- Detert J. R., Treviño L. K., Sweitzer V. L. (2008), Moral Disengagement in Ethical Decision

- Making: A Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 374-91.
- Diener E. (1977), Deindividuation: Causes and Consequences. *Social Behavior and Personality*, 5, pp. 134-56.
- Einarsen S. (2000), Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, pp. 379-401.
- Eisenberg N. (1986), *Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior*. Erlbaum, Hillsdale (NJ).
- Ferrell O. C., Gresham L. C. (1985), A Contingency Framework for Understanding the Ethical Decisionmaking in Marketing. *Journal of Marketing*, 49, pp. 87-96.
- Festinger L. (1957), *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford.
- Fox S., Spector P. E. (2005), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. American Psychological Association Press, Washington DC.
- Giacalone R. A., Riordan C. A., Rosenfeld P. (1997), Employee Sabotage: Toward a Practitioner-Scholar Understanding. In R. A. Giacalone, J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage, Thousand Oaks (CA), pp. 109-29.
- Gibbs J. C. (1993), Moral-Cognitive Interventions. In A. P. Goldstein, C. R. Huff (eds.), *The Gang Intervention Handbook*. Research Press, Champaign (IL), pp. 159-85.
- Id. (2003), *Moral Development and Reality: Beyond the Theories of Kohlberg and Hoffman*. Sage, Thousand Oaks (CA).
- Gibbs J. C., Potter G., Goldstein A. P. (1995), *The EQUIP Program: Teaching Youth to Think and Act Responsibly Through a Peer-Helping Approach*. Research Press, Champaign (IL).
- Graham J. W. (1995), Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5, 1, pp. 43-54.
- Green S. P. (2006), *Lying, Cheating and Stealing. A moral Theory of White-Collar Crime*. Oxford University Press, Oxford (trad. it. *I crimini dei colletti bianchi. Mentire e rubare tra diritto e morale*, a cura di E. Basile, Università Bocconi Editore, Milano 2008).
- Grossman L. (1993), The Perverse Attitude toward Reality. *Psychoanalytic Quarterly*, 62, pp. 422-36.
- Hinrichs K. T. (2007), Follower Propensity to Commit Crimes of Obedience: The Role of Leadership Beliefs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, pp. 69-76.
- Hochwarter W. A., James M., Johnson D., Ferris G. R. (2004), The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, pp. 44-57.
- Jackall R. (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford University Press, New York.
- Jeter L. W. (2003), *Disconnected: Deceit and Betrayal at WorldCom*. Wiley, Hoboken (NJ).
- Jackson L. E., Sparr J. L. (2005), Introducing a New Scale for the Measurement of Moral Disengagement in Peace and Conflict Research. *Conflict & Communication online*, 4.
- Jones T. M. (1991), Ethical Decision-Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16, pp. 366-95.
- Kelman H. C., Hamilton V. L. (1989), *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*. Yale University Press, New Haven.

- Kirby S. (2003), Telling Lies? An Exploration of Self-Deception and Bad Faith. *The European Journal of Psychotherapy, Counselling & Health*, 6, 2, pp. 99-110.
- Kohlberg L. (1969), Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. In D. Goslin (eds.), *Handbook of Socialization Theory and Research*. Rand McNally, Chicago, pp. 347-480.
- Kramer M. (1990), Hezbollah: The Moral Logic of Extraordinary Means. In W. Reich (eds.), *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, States of Mind*. Cambridge University Press, New York.
- Locke E. A., Latham G. P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Long T., Pantaléon N., Bruant G., D'Arripe-Longueville F. (2006), A Qualitative Study of Moral Reasoning of Young Elite Athletes. *The Sport Psychologist*, 20, pp. 330-47.
- Lord A. T., DeZoort F. T. (2001), The Impact of Commitment and Moral Reasoning on Auditors' Responses to Social Influence Pressure. *Accounting, Organizations and Society*, 26, pp. 215-35.
- Lutz W. D. (1987), Language, Appearance, and Reality: Doublespeak in 1984. *Quarterly Review of Doublespeak*, 14, pp. 382-91.
- McAlister A. L. (2001), Moral Disengagement: Measurement and Modification. *Journal of Peace Research*, 38, pp. 87-99.
- Mele A. R. (1987), *Irrationality*. Oxford University Press, New York.
- Id. (2001), *Self-Deception Unmasked*. Princeton University Press, Princeton (NJ).
- Meeus W. H. J., Raaijmakers Q. A. (1986), Administrative Obedience: Carrying Out Orders to Use Psychological-Administrative Violence. *European Journal of Social Psychology*, 16, pp. 311-24.
- Moore C. (2008), Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 129-39.
- Murphy W. D. (1990), Assessment and Modification of Cognitive Distortions in Sex Offenders. In W. L. Marshall, D. R. Laws, H. E. Barbaree (eds.), *Handbook of Sexual Assault: Issues, Theories, and Treatment of the Offender*. Plenum, New York, pp. 331-42.
- Naso R. C. (2006), Immoral Actions in Otherwise Moral Individuals. *Psychoanalytic Psychology*, 23, 3, pp. 475-89.
- O'Fallon M., Butterfield K. D. (2005), *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003*. Academy of Management Annual Meeting.
- Paciello M., Fida R., Tramontano C., Lupinetti V., Caprara G. V. (2009), Stability and Change of Moral Disengagement and Its Impact on Aggression and Violence in Late Adolescence. *Child Development*, 79, 5, pp. 1288-309.
- Parker D. (1998), *Fighting Computer Crime: A New Framework for Protecting Information*. John Wiley & Sons, New York.
- Plous S. (1993), Psychological Mechanisms in the Human Use of Animals. *Journal of Social Issues*, 49, 1, pp. 11-52.
- Redazione di Panorama (2007), Corruzione, la lotta, i dati, le chiacchiere e gli arresti eccellenti. *Panorama*, 10 dicembre.
- Redl F., Wineman D. (1957), *The Aggressive Child*. Free Press, New York.
- Renik O. (1992), Use of the Analyst as a Fetish. *Psychoanalytic Quarterly*, 61, pp. 542-63.
- Rest J. R. (1986), *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger, New York.

- Rogers M. K. (2003), A Social Learning Theory and Moral Disengagement Analysis of Criminal Computer Behavior: An Exploratory Study. *Humanities and Social Sciences*, 6, A, p. 64.
- Sanford N., Comstock C. (1971), *Sanctions for Evil*. Jossey-Bass, San Francisco (CA).
- Tenbrunsel A. E., Messick D. M. (2004), Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17, 2, pp. 223-36.
- Trevino L. K., Weaver G. R., Reynolds S. J. (2006), Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 6, 32, pp. 951-90.
- Uhr J. (1994), Managing the Process of Ethics Training. In N. Preston (eds.), *Ethics for the Public Sector: Education and Training*. The Federation Press, Sydney.
- Vidaver-Cohen D. (1998), Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1211-26.
- Vollum S., Buffington-Vollum J., Longmire D. R. (2004), Moral Disengagement and Attitudes about Violence toward Animals. *Society & Animals*, 12, 3, pp. 209-35.
- Wellen J. M. (2004), *From Individual Deviance to Collective Corruption: A Social Influence Model of the Spread of Deviance in Organizations*. Social Change in the 21<sup>st</sup> Century Conference, Centre for Social Change Research, Queensland University of Technology, Brisbane (Australia).
- Yochelson S., Samenow S. E. (1976), *The Criminal Personality: A Profile for Change*. Vol. 1, Jason Aronson, New York.
- Idd. (1977), *The Criminal Personality: The Change Process*. Vol. 2, Jason Aronson, New York.
- Young R., Zhang L., Prybutok V. (2007), Hacking into the Minds of Hackers. *Information systems management*, 24, 4, pp. 281-7.

## Abstract

The main purpose of this article is exploring a review on moral disengagement in organizational context, defined as social-cognitive mechanisms that allow individuals to act in contradiction with their own moral standards and in contrast to organizational rules, without having to forgo them. These mechanisms may contribute to explain the individual and organizational factors and their interactions that may facilitate the acting of counterproductive behavior within organizations and, in general, all deviant behaviors acted in work context. In depth examinations of the construct introduced in this perspective may be considered as a useful starting point for further efforts to a greater understanding of processes that may facilitate deviant behavior and towards ethics and morality at work.

*Key words: moral disengagement, organization, counterproductive work behavior, unethical behavior, review.*

*Articolo ricevuto nel gennaio 2011, revisione del dicembre 2011.*

Le richieste di estratti vanno indirizzate a Roberta Fida, Dipartimento di Psicologia, Sapienza Università di Roma, via dei Marsi 78, 00185, Roma.