

# Quale relazione fra mascolinità tradizionale e corruzione? Una prospettiva psicosociale

Maria Giuseppina Pacilli, Federica Spaccatini,  
Ilaria Giovannelli

## 1. Premessa

La ricerca sulla corruzione, al di là dall'ambito disciplinare di riferimento, presenta un elevato grado di complessità poiché l'oggetto di studio investe comportamenti illeciti che si esprimono, per forza di cose, nell'ombra. Anche nello specifico ambito psicosociale, in cui si colloca il presente lavoro, emergono le difficoltà d'indagine prima menzionate. Non sorprende, dunque, che a fronte di una vasta letteratura psicosociale sul comportamento non etico, sono disponibili in misura assai minore le ricerche empiriche che hanno esaminato in modo specifico il fenomeno della corruzione.

Modesto e Pilati<sup>1</sup> hanno proposto un'interessante sistematizzazione in cui definiscono la corruzione come un particolare sottoinsieme del comportamento disonesto, a sua volta sottoinsieme del più ampio e sovraordinato comportamento non etico. Più nello specifico, i comportamenti non etici sono tutti quei comportamenti che prevedono una violazione delle regole e delle norme morali. I comportamenti disonesti sono un particolare sottoinsieme dei comportamenti non etici: in essi la violazione delle regole si associa a un'aspettativa di guadagno personale. Infine, la corruzione si colloca come ulteriore e specifico sottoinsieme del comportamento disonesto in quanto la violazione delle regole (tipica dei comportamenti non etici in generale) si associa a un'aspettativa di guadagno (come accade nei comportamenti disonesti) con la specificità di un abuso di potere associato a queste motivazioni. È proprio a partire da questa definizione di corruzione, in cui l'abuso di potere assume un ruolo centrale per qualificare come evento corruttivo una violazione delle norme sociali associata a un guadagno personale, che proviamo a esaminare in questo contributo la relazione fra mascolinità e corruzione proponendone una chiave di lettura originale. Il comportamento cor-

ruttivo non ha solo motivazioni immediate e di natura individuale, ma riflette l'adesione a norme sociali più ampie (incluse quelle sui ruoli di genere) e l'obiettivo di questo lavoro è proprio riflettere su come queste possano influenzare il comportamento e gli atteggiamenti degli individui all'interno degli ambienti di lavoro e organizzativi.

## **2. Dalla mascolinità precaria alle gare di mascolinità nel luogo di lavoro**

54

### *2.1 Il concetto di mascolinità precaria*

La mascolinità può essere descritta come l'insieme di ruoli sociali, comportamenti e significati associati all'essere maschio in una data società e in un dato tempo<sup>2</sup>. Un elemento tanto invisibile quanto pervasivo che investe la definizione della mascolinità è il suo status precario. Socialmente, infatti, la mascolinità è qualcosa che si raggiunge con difficoltà: essa è sempre in bilico, si smarrisce con facilità, è temporanea, non è data una volta per tutte e per questo richiede continue dimostrazioni e prove di sé. Come rilevano le ricerche antropologiche, se in molte culture per le donne il passaggio alla femminilità adulta si individua e sancisce con un marker biologico, ossia l'arrivo della prima mestruazione, per gli uomini il riconoscimento della mascolinità adulta (e la relativa cruciale attestazione sociale) manca di un corrispettivo fisico altrettanto chiaro e indipendente dalla volontà del singolo<sup>3</sup>. La mancanza rituale, regolare e ufficiale, di queste prove biologiche ha contribuito a rendere vago, incerto e problematico lo status sociale relativo all'essere maschio. In assenza di una prova biologica, la mascolinità si stabilisce principalmente per via sociale e per questo richiede dimostrazioni e prove pubbliche in ambiti di valutazione potenzialmente infiniti. Ne consegue che a livello soggettivo e psicologico la mascolinità si sviluppa e prende forma proprio attorno a questa affannosa preoccupazione di essere dimostrata in modo attivo e pubblico. Questa condizione è stata definita in psicologia sociale come mascolinità precaria<sup>4</sup>.

Come influisce da un punto di vista psicologico questa visione precaria della mascolinità sugli uomini? In quanto status prezioso e, allo stesso tempo, precario, gli uomini si sottopongono a un automonitoraggio per evitare l'assunzione di tutti quei comportamenti che potrebbero indurre a dubitare della loro virilità. Nello specifico, i comportamenti socialmente non accettabili sono tutti quelli associabili alla femminilità.

In questo senso, come osserva il sociologo americano Michael Kimmel<sup>5</sup>, la mascolinità più che definirsi in modo sostantivo per ciò che è, si definisce soprattutto per contrapposizione a ciò che non deve essere. Per scongiurare qualsiasi dubbio sociale sulla propria mascolinità, la via più sicura da percorrere è aderire al mandato dell'antifemminilità in base al quale bisogna evitare a tutti i costi di esibire preferenze per ideali, desideri, qualità, comportamenti ritenuti femminili. Coerentemente a quanto appena detto, va osservato che, se per effetto della socializzazione di genere sia i bambini sia le bambine sono sollecitati a impegnarsi in comportamenti di gioco considerati socialmente congruenti rispetto al loro genere<sup>6</sup>, è altrettanto vero che i bambini sono puniti più duramente quando esprimono comportamenti atipici rispetto al genere maschile<sup>7</sup>. Anche se gli uomini apprendono presto l'importanza di non assumere comportamenti atipici, è frequente imbattersi in situazioni in cui la propria virilità viene messa in dubbio o in discussione, anche solo in modo scherzoso. L'insinuazione di una scarsa o difettosa virilità risulta fonte di particolare disagio per chi ne è bersaglio. Nel sistema patriarcale, la virilità è stata tradizionalmente associata al potere e allo status. Essere percepiti come «meno uomini» comporta dunque il rischio concreto di accesso limitato a risorse materiali e simboliche.

55

La categoria del potere è centrale per comprendere come la mascolinità tradizionale si organizza e prende forma in opposizione alla femminilità. Nel volume *Masculinities*, Connell<sup>8</sup> introduce un termine specifico, «mascolinità egemone», proprio per definire tutte quelle pratiche di genere al maschile che garantiscono, o hanno la funzione di garantire, la legittimità del patriarcato. Il dominio sugli altri e la ricerca attiva di questo dominio diventano un modo cruciale per aderire al mandato dell'antifemminilità. Controllare le altre persone, cercare attivamente la sottomissione altrui e resistere al controllo delle altre persone non sono che l'altra faccia della vulnerabilità e della debolezza<sup>9</sup>. Poiché il lavoro è un luogo dove gli uomini possono acquisire risorse che permettono il dominio sugli altri, esso costituisce il luogo di elezione in cui gli stessi cercano di assicurarsi il riconoscimento sociale della propria virilità<sup>10</sup>.

## 2.2 Quando il lavoro diventa gara di mascolinità

La dimensione psicosociale della mascolinità è stata adottata e traslata da Jennifer L. Berdahl e il suo gruppo di lavoro<sup>11</sup> proprio per leggere e analizzare i modelli di cultura organizzativa più diffusi e più radicati nel mondo del lavoro. Nell'interessante articolo del 2018 dal titolo *Work as*

*a Masculinity Contest, Il lavoro come gara di mascolinità*, si fa il punto su come le azioni che garantiscono l'attestazione sociale della mascolinità di un singolo uomo sono arrivate nel tempo a definire, in senso più ampio, la cultura organizzativa di molti luoghi di lavoro. Il lavoro come gara di mascolinità si configura come la manifestazione organizzativa del livello individuale e psicologico della mascolinità precaria. Un ambiente lavorativo in cui si deve costantemente dare prova del proprio valore – stabilito secondo i canoni di una mascolinità tradizionale – risulta assai problematico da molti punti di vista, come vedremo più avanti. Rendere visibile anche una piccola crepa nell'armatura della propria virilità è rischioso: qualsiasi passo falso può non solo infrangere l'immagine vincente che gli individui all'interno di queste culture organizzative si affannano a coltivare, ma può determinare la discesa sociale nel gruppo dei perdenti. Del resto, come la ricerca sulla mascolinità precaria ha dimostrato con un solido corpus di evidenze empiriche, il tentativo incessante di dimostrare la propria virilità genera tensione e ansia, essendo lo status maschile tanto duramente conquistato quanto facilmente perdibile<sup>12</sup>.

In che modo, nello specifico, la mascolinità investe e dà un significato alle norme del lavoro? Glick e il suo gruppo di ricerca<sup>13</sup> hanno individuato i seguenti quattro principi che definiscono i luoghi di lavoro come una gara di mascolinità, principi che assumono un carattere normativo, sebbene solo a livello implicito e informale: 1) divieto di vulnerabilità (*show no weakness*); 2) resistenza ed energia (*strength and stamina*); 3) il lavoro prima di tutto (*put work first*); e 4) *homo homini lupus (dog eat dog)*. La prima norma ha a che fare con l'inammissibilità della propria vulnerabilità sul posto di lavoro. Sono molti i modi attraverso cui si deve manifestare la propria posizione di forza, dal sopprimere l'espressione delle emozioni tipicamente umane – ma ritenute femminili – come paura, ansia, tristezza, apprensione, all'ostentare una spavalderia che non contempla né l'espressione di dubbi, preoccupazioni o disorientamento né tantomeno l'ammissione degli errori che si sono commessi, né ancora la possibilità di chiedere aiuto in una situazione di difficoltà. La seconda norma ha a che fare con l'energia e la resistenza fisica per cui, per essere rispettati sul luogo di lavoro, è importante essere (e mostrare di essere) prestanti da un punto di vista fisico. Questa prestanza va intesa in senso ampio, ad esempio esibendo un'attitudine a lavorare per un numero di ore superiori al dovuto, a seguire ritmi di lavoro senza sosta e senza pause, a rinunciare a periodi di riposo o a percepire la necessità del riposo stesso come una forma di debolezza e pigrizia. La terza norma, collegata a quella precedente, riguarda il rendere prioritario il lavoro rispetto a

qualsiasi altro ambito della propria esistenza. In questa prospettiva una vita relazionale e familiare soddisfacente è inconciliabile con una vita professionale di successo e, in ogni caso, il tempo e le energie da dedicare alla propria vita personale sono marginali rispetto al tempo e alle energie da dedicare al lavoro. L'ultima norma ha a che fare con intendere il luogo di lavoro come un'arena ipercompetitiva, una giungla spietata in cui i vincitori tiranneggiano i perdenti. L'idea di base è che se non ci si fa valere, si sarà calpestati dalle altre persone, che la fiducia negli altri è da ingenui e che guardarsi sempre alle spalle è necessario in un mondo in cui ognuno cura i propri interessi a scapito degli altri. Ne emerge una cultura organizzativa in cui il lavoro è un gioco a somma zero in cui o si vince o si perde e vince chi aderisce a questi specifici ideali maschili.

57

Quelle appena descritte sono norme informali che, in generale, rappresentano un elemento culturale centrale per comprendere il funzionamento di molte organizzazioni. Nello specifico, le organizzazioni che aderiscono alle norme del lavoro inteso come una gara di mascolinità valorizzano i tratti attribuiti stereotipicamente agli uomini ossia aggressività, assertività, resistenza, indipendenza, ambizione, competitività, propensione al rischio e allo stesso tempo svalutano e denigrano i tratti attribuiti stereotipicamente alle donne, ossia sensibilità, emotività, interdipendenza, umiltà, malleabilità, cooperatività e avversione al rischio<sup>14</sup>. Le norme dei luoghi di lavoro intesi come gare di mascolinità, una volta penetrate nella cultura organizzativa, diventano un orizzonte di senso non solo per la maggioranza degli uomini, ma anche per le donne e gli uomini che fanno parte di minoranze. Questa tendenza è dovuta in parte al fatto che, una volta stabilite, le norme dei luoghi di lavoro intesi come gare di mascolinità diventano generali e non più legate al genere, generando una pressione verso l'iperperformatività delle persone la cui identità all'interno di un gruppo o un ambiente sociale è incerta o messa in dubbio. Inoltre, queste norme si autopertuano attraverso pressioni di conformità così che, anche chi non condivide personalmente quelle norme, arriva non solo ad adeguarvisi ma anche a farsi parte attiva perché siano rispettate dalle altre persone<sup>15</sup>. Sul posto di lavoro, storicamente un ambito maschile, le caratteristiche stereotipicamente maschili definiscono ciò che serve per avere successo. Per esempio, la prescrizione di mettere il lavoro al primo posto, costi quel che costi, viene descritta come una norma del «lavoratore ideale» e dunque neutrale rispetto al genere. Sono molte le organizzazioni che incoraggiano i/le dipendenti a lavorare per più ore del previsto, a competere con le altre persone in modo spregiudicato per assicurarsi prima e difendere poi la propria posizione all'interno dell'azienda. Per

questa ragione, le norme del luogo di lavoro inteso come una gara di mascolinità spesso non fanno riferimento in modo esplicito alla mascolinità in senso stretto, né le loro richieste sono limitate ai dipendenti uomini. È importante notare che in questo modello culturale, sia gli uomini sia le donne devono giocare questa partita per sopravvivere o vincere. Per sopravvivere nell'organizzazione, bisogna mettersi in riga e aderire a un sistema in cui le risorse significative si ottengono attraverso la volontà di sostenere il gioco come concorrente principale o con un ruolo di supporto. Le donne e gli uomini di gruppi di minoranza possono giocare, più che altro, in ruoli di supporto.

58

Quali sono le conseguenze di questo modello organizzativo? Percepire il proprio posto di lavoro come una gara di mascolinità è correlato a disfunzioni organizzative e a comportamenti problematici delle persone che ci lavorano. In sintesi, le persone i cui luoghi di lavoro sono intesi come una gara di mascolinità riportano più esperienze personali negative con i/le colleghi/e, alienazione dall'organizzazione, *burnout*, minore soddisfazione sul lavoro, minore dedizione organizzativa, maggiori intenzioni di turnover e peggiori prestazioni lavorative<sup>16</sup>. Dunque, e paradossalmente, la cultura organizzativa volta ad aumentare le prestazioni concentrandosi sulla competizione esasperata produce l'effetto opposto a quello desiderato. Questo modello culturale, infatti, non solo danneggia il benessere dei/le dipendenti, ma ne ostacola anche le prestazioni. Sebbene non sia stata ancora esaminata la relazione fra questa tipologia di cultura organizzativa e la maggiore propensione alla corruzione, evidenze interessanti emergono in relazione ai comportamenti non etici. Glick e il suo gruppo di ricerca<sup>17</sup> hanno, infatti, mostrato che percepire il proprio posto di lavoro come il contesto per una gara di mascolinità si associa a una maggiore probabilità di sperimentare un clima organizzativo più sessista dove sono più frequenti discriminazioni, molestie sessuali o di genere e comportamenti razzisti. La discriminazione apre le porte alla corruzione? Secondo l'organizzazione internazionale «Transparency International»<sup>18</sup> la risposta a questa domanda è affermativa tanto da introdurre il termine *discriminatory corruption*. Le persone che subiscono la discriminazione basata sul genere, sull'orientamento sessuale e sulla religione sarebbero più esposte alla corruzione e allo sfruttamento poiché gli attori corrotti si sentono incoraggiati dall'esclusione e dalla mancanza di potere che questi gruppi di persone già sperimentano. Inoltre, alcuni tipi di corruzione possono essere intrinsecamente discriminatori, come ad esempio nel caso di funzionari che, in cambio di servizi pubblici, estorcono atti sessuali a donne e ragazze. Il paragrafo che segue prova a prendere in esame in

modo sistematico le evidenze empiriche che possono sostenere la possibile relazione fra adesione alla mascolinità tradizionale e corruzione.

### **3. Quale relazione fra mascolinità tradizionale e corruzione?**

La letteratura che esamina la relazione fra genere e corruzione si è focalizzata soprattutto sul versante femminile e sul cambiamento positivo a cui le donne a livello organizzativo e politico contribuiscono in termini etici quando raggiungono posizioni apicali. La relazione fra genere (femminile) e corruzione ha ricevuto un interesse crescente a partire dal 2001, anno in cui i primi due studi sul tema di Dollar e colleghi/e<sup>19</sup> e Swamy e colleghi/e<sup>20</sup> sono stati pubblicati. Questi studi, condotti considerando una molteplicità di paesi, hanno mostrato come un numero più alto di donne in parlamento si associasse a più bassi livelli di corruzione presenti nel paese stesso, anche quando altri fattori, come il livello generale di sviluppo sociale ed economico o gli anni medi di scolarizzazione, erano tenuti sotto controllo. Questa relazione è stata riscontrata anche in studi successivi<sup>21</sup> tanto che oggi risulta abbastanza condivisa l'idea che l'uguaglianza di genere sia un fattore chiave per il contrasto della corruzione. Nei sistemi clientelari, le opportunità di corruzione hanno spesso una connotazione di genere: ad esempio, il reclutamento avviene spesso sulla base dell'omogeneità di genere maschile, vista come prevedibile e sicura, rispetto alla diversità di genere, vista come potenzialmente non controllabile. La corruzione ha infatti bisogno per proliferare di reti informali costruite su fiducia, segretezza e protezione reciproca. Gli uomini, occupando storicamente più spesso delle donne posizioni di potere, sono le persone che traggono i maggiori benefici da queste reti e hanno dunque interesse a preservarle<sup>22</sup>.

59

È interessante osservare come il livello di disuguaglianze di un paese, anche quelle di tipo economico, sia in relazione con i livelli di corruzione presenti nello stesso<sup>23</sup>. Le disuguaglianze in senso ampio, soprattutto quando legittimate, accettate e non contrastate creano le condizioni fertili per percepire come inevitabile la corruzione. Il patriarcato, configurandosi come un sistema sociale in cui gli uomini sono legittimati a una condizione di equilibrio di potere rispetto alle donne, può diventare per questo un terreno fecondo per la corruzione poiché crea una base di legittimazione per altre forme di trattamento autoritario e parziale<sup>24</sup>.

Il tema della relazione fra disuguaglianze di genere e corruzione è un tema complesso ed è importante evitare una deriva retorica essenzialista

sulla base della quale le donne sarebbero «per natura» meno corrotte o corruttibili. In uno studio recente<sup>25</sup>, abbiamo per questo indagato se, più che il genere delle persone di per sé, potesse essere rilevante l'ideologia di genere delle stesse per spiegare il livello di accettabilità percepita della corruzione. Abbiamo pertanto realizzato una ricerca crossculturale in Italia e in Ecuador, due paesi che si collocano rispettivamente nella classifica di «Transparency International»<sup>26</sup> per il 2020 al 92esimo e 52esimo posto (su 180 paesi) per i livelli di corruzione percepita. Dalla nostra ricerca condotta su 911 partecipanti residenti nei due paesi, è emerso che, anche tenendo sotto controllo l'effetto del genere dei partecipanti, l'adesione a una visione tradizionale della mascolinità, misurata con il «Male Roles Norms Inventory» di Levant e del suo gruppo di ricerca<sup>27</sup> si associa a una maggiore accettabilità della corruzione, misurata con una scala a otto item in cui si chiedeva quanto fosse accettabile che in diversi contesti un funzionario pubblico accettasse una tangente in cambio di un servizio.

A parte lo studio da noi condotto, non siamo a conoscenza di evidenze dirette di una relazione fra adesione a una visione tradizionale della mascolinità e propensione alla corruzione o accettabilità percepita della stessa, ma spunti interessanti rispetto a questo tema provengono dalle ricerche condotte principalmente in tre ambiti che, per il livello di analisi diverso impiegato, si integrano e arricchiscono vicendevolmente nella comprensione di questo fenomeno. Il primo ambito è quello più psicosociale della teoria della dominanza sociale<sup>28</sup>, il secondo ambito è più organizzativo ed è relativo agli stili di leadership, e l'ultimo ambito è più individuale e relativo alle caratteristiche di personalità.

La teoria della dominanza sociale è una teoria sul potere, sulle disuguaglianze basate sui gruppi di appartenenza e sulle gerarchie sociali, con una particolare attenzione rivolta alle dinamiche di potere che possono mantenere o sfidare le disuguaglianze. Secondo questa teoria, esiste una variabilità individuale nell'aspirazione che il proprio gruppo domini e sia superiore ai gruppi esterni. Questa tensione individuale prende il nome di orientamento alla dominanza sociale e le persone con un alto livello della stessa preferiscono sostenere, rinforzare e mantenere la gerarchia sociale così com'è. Gli individui socialmente dominanti, ritenendo di avere un diritto all'(ab)uso del potere per mantenere i propri privilegi, tendono a presentare una minore consapevolezza della presenza della corruzione nella propria organizzazione<sup>29</sup>. Questo dato è comprensibile nella misura in cui la corruzione esaspera le gerarchie sociali, enfatizzando il potere personale delle persone corrotte. Sono molte le ricerche condotte



in un'ampia varietà di contesti culturali che hanno evidenziato come gli uomini mostrano più alti livelli di orientamento alla dominanza sociale rispetto alle donne<sup>30</sup> e che l'adesione a una visione tradizionale dei ruoli di genere si associa una maggiore tendenza alla dominanza sociale<sup>31</sup>. Un altro filone di ricerca che fornisce suggestioni molto interessanti per indagare la relazione fra da un lato le caratteristiche stereotipiche della mascolinità e dall'altro i comportamenti non etici sul lavoro e la corruzione, è quello che indaga gli stili di leadership problematici all'interno di un'organizzazione. Nello specifico ci sembrano particolarmente interessanti i lavori che hanno indagato il cosiddetto stile distruttivo di leadership intesa come un insieme di comportamenti, intenzionali e non intenzionali, dei leader che generano esiti sfavorevoli per un'organizzazione e il suo personale<sup>32</sup>. È utile soffermarsi sulle caratteristiche che qualificano la leadership distruttiva quali, ad esempio, la tendenza al controllo e alla coercizione, un focus sugli obiettivi personali piuttosto che sugli obiettivi dell'organizzazione, il carisma e il narcisismo<sup>33</sup>. Come osservano Mulvey e Padilla<sup>34</sup>, essendo la *leadership* un processo che prevede non solo un *leader* ma anche un gruppo di *followers* e un ambiente organizzativo in cui si verificano le interazioni *leader-followers*, è fondamentale comprendere e studiare in quali climi organizzativi emerga uno stile di leadership distruttivo. Fra le diverse dimensioni che prendono in esame c'è quella della *power distance*, definita il grado in cui le persone all'interno di un'organizzazione si aspettano e accettano che il potere sia distribuito iniquamente. In questo contesto i *leader* distruttivi potrebbero non incontrare alcun ostacolo o forma di dissenso nell'esercizio del potere tossico. Gli stili di *leadership* distruttivi o tossici prosperano nelle organizzazioni che intendono il lavoro come una gara di mascolinità data la posta in gioco del «vincere o morire» stabilita in questi contesti<sup>35</sup>. Se il lavoro è un gioco a somma zero di vincitori e perdenti, allora la *leadership* tossica è una strategia per presentarsi da «vincitori». A sua volta, un insieme di *leader* con queste caratteristiche rafforza la cultura del luogo di lavoro come gara di mascolinità attraverso comportamenti quotidiani volti all'esercizio spregiudicato del potere. Interessante ricordare che quando Lipman-Blumen<sup>36</sup> ha introdotto il concetto di *leadership* distruttiva, lo ha descritto proprio come lo stile di *leadership* di chi agisce senza integrità impegnandosi in vari atti deplorabili, compresi comportamenti come il sabotaggio e la manipolazione, la corruzione, così come altri svariati atti non etici, illegali e criminali. Anche nella definizione di Illies e Reiter-Palmon<sup>37</sup> emerge, sebbene non esplicitamente, la possibile associazione con la corruzione nella misura in cui la *leadership* distruttiva si configura come uno stile

di leadership in cui l'aspirazione a guadagni individuali a breve termine è più forte rispetto agli obiettivi organizzativi a lungo termine.

62 Nella ricerca psicologica sulla personalità, agli inizi degli anni duemila è stato individuato e concettualizzato un meta-tratto per comprendere i comportamenti non etici degli esseri umani definito come la «triade oscura»<sup>38</sup> e anche in quest'ambito di ricerca emergono suggestioni interessanti, sebbene non dirette, rispetto alla relazione fra mascolinità e corruzione. Prima di andare a descrivere la triade oscura nelle sue componenti, occorre ricordare che i tratti di personalità possono essere definiti come modelli persistenti relativi al percepire, al relazionarsi e al riflettere sull'ambiente e su sé stessi. Nello specifico i tratti di personalità che definiscono la triade oscura sono il narcisismo, la psicopatia e il machiavellismo. Il narcisismo è caratterizzato da arroganza, senso di superiorità, senso di sé grandioso, tendenza alla vanità, bisogno di ammirazione da parte delle altre persone, un senso di titolarità rispetto al dominio e ai privilegi. Le persone che mostrano questo tratto tendono a essere affascinanti o piacevoli a breve termine, mentre a lungo termine presentano difficoltà a mantenere relazioni interpersonali di successo, mancando di fiducia e cura per gli altri, e spesso perseguono profitti immediati a spese degli interessi degli altri. La psicopatia comporta un'elevata propensione al rischio, la ricerca di gratificazione immediata dei propri bisogni, la refrattarietà a imparare dai propri errori e la tendenza ad assumere atteggiamenti e comportamenti antisociali, quali la mancanza di empatia, l'insensibilità e l'aggressività. Il machiavellismo comporta un'inclinazione alla falsità, alla scaltrezza, alla manipolazione strategica interpersonale, al cinismo e all'opportunismo. Chi presenta questo tratto tende anche a provare un certo piacere nell'ingannare le altre persone. È importante osservare che la triade oscura non è identificabile come un disturbo di personalità e non si configura come una dimensione clinicamente rilevante. Se da un lato la ricerca sugli scandali aziendali ha evidenziato una relazione fra la presenza della triade oscura e comportamenti lavorativi controproducenti fra cui atti corruttivi<sup>39</sup>, dall'altro la ricerca a riguardo condotta sulle differenze di genere ha mostrato una maggiore frequenza di questi tratti negli uomini rispetto alle donne. Inoltre è emersa una relazione fra, da un lato, livelli più alti di sessismo<sup>40</sup>, dall'altro, e adesione alla mascolinità tradizionale<sup>41</sup> e presenza di psicopatia, narcisismo e machiavellismo. Altrettanto interessante osservare come la triade oscura si associ a più alti livelli di dominanza sociale<sup>42</sup> e più bassi livelli del tratto di personalità definito di onestà-umiltà<sup>43</sup>, tratto con cui definisce la tendenza a essere corretti e autentici nel rapporto con

gli altri e a cooperare anche nelle situazioni in cui si potrebbe sfruttare le altre persone senza subire ripercussioni<sup>44</sup>.

#### 4. Conclusioni

Il quadro tracciato fino a questo momento mostra, a partire dalle evidenze empiriche disponibili, come le caratteristiche stereotipicamente maschili possano risultare particolarmente rischiose rispetto alla propensione ad assumere comportamenti non etici in generale e comportamenti corrotti nello specifico. Queste caratteristiche tradizionalmente maschili – indipendenza, ipercompetitività, aspirazione al dominio, grandiosità, propensione al rischio – possono essere intese come dimensioni che, se in prima battuta risultano individuali, arrivano tuttavia a permeare le norme sociali e i modelli culturali di un'organizzazione. L'enfasi sull'importanza dell'indipendenza piuttosto che dell'interdipendenza degli individui, se portata all'estremo, può rendere le persone indifferenti rispetto ai possibili risvolti di scelte vantaggiose non solo a livello individuale, ma anche a livello organizzativo/collettivo e lo stesso vale per la tendenza all'ipercompetitività, rispetto alla cooperazione, o la ricerca di dominio sugli altri in quanto possono favorire un clima organizzativo in cui il lavoro è inteso come un gioco a somma zero dove c'è sempre chi vince e domina e chi perde e esegue gli ordini. Inseguire una definizione grandiosa (vs. mantenere un'immagine umile) di sé a livello personale e professionale può spingere le persone ad agire in modo spregiudicato per accrescere il proprio ego accumulando prestigio, potere e ricchezza a ogni costo. La propensione al rischio (vs. propensione alla prudenza) può spingere le persone ad avventurarsi nelle zone d'ombra che conducono poi all'illegalità sottovalutando i rischi etici di azioni opache messe in atto.

A partire da quanto detto, si ritiene che il cambiamento da attuare a livello organizzativo per un contrasto efficace della corruzione richieda la realizzazione di interventi in grado di proporre e consolidare una «rivoluzione antropologica» basata su una nuova visione dell'essere umano e delle culture organizzative. La mascolinità tradizionale, nella sua traslazione a livello organizzativo come contesto di gara di mascolinità, non solo rende gli ambienti tossici per il benessere delle persone che vi fanno parte, ma potenzialmente li rende anche rischiosi rispetto alla possibilità di accettare la disonestà e la corruzione come parte del gioco. Verso quale modello tendere per ridurre i fattori culturali che generano un terreno fertile per la corruzione? Sappiamo che il contra-

sto delle ideologie sessiste è importante per ridurre le disuguaglianze di genere ma i dati qui evidenziati sembrano indicare che questo contrasto possa essere altrettanto strategico per ridurre il fenomeno della corruzione e costruire una società più equa. Più nello specifico, promuovere anche a livello organizzativo come modello di leadership le caratteristiche ritenute tipicamente femminili, quali riconoscimento dell'interdipendenza, cooperatività, umiltà, può essere una strada vantaggiosa da percorrere. Come osserva la politologa americana Joan Tronto<sup>45</sup>, è fondamentale estendere i tradizionali confini morali per includere il concetto di cura intesa come l'insieme delle attività che mettiamo in campo per mantenere e riparare il nostro mondo così da poterci vivere nel modo migliore possibile. L'etica della cura è stata spesso considerata espressione di una moralità femminile contrapposta a una moralità maschile tutta basata sulla giustizia e sui diritti. Se in quest'ultima l'essere umano è inteso come essere indipendente e autonomo, nell'etica della cura si valorizza la dipendenza e l'interdipendenza degli esseri umani. È prioritario, invece, smettere di parlare di una moralità femminile per cominciare a parlare di un'etica della cura che dia centralità ai principi etici tradizionalmente associati alle donne così che l'etica della cura diventi un'etica pubblica.

## Note

<sup>1</sup> J.G. MODESTO, R. PILATI, «*Why are the Corrupt, Corrupt?*»: *The Multilevel Analytical Model of Corruption*, in «The Spanish Journal of Psychology», 2020, Vol. 23, pp. 1-13.

<sup>2</sup> M.S. KIMMEL, *The History of men: Essays on the history of American and British masculinities*, State University of New York Press, Albany, New York 2005.

<sup>3</sup> D. GILMORE, *Manhood in the making: Cultural Concepts of Masculinity*, Yale University Press, New Haven 1990.

<sup>4</sup> J.A. VANDELLO, J.K. BOSSON, *Hard won and easily lost: A review and synthesis of theory and research on precarious manhood*, in «Psychology of Men & Masculinity», 2013, Vol. 14, n. 2, pp. 101-113.

<sup>5</sup> M.S. KIMMEL, op. cit.

<sup>6</sup> H. LYTTON, D.M. ROMNEY, *Parents' differential socialization of boys and girls: A meta-analysis*, in «Psychological Bulletin», 1991, Vol. 109, n. 2, pp. 267-296.

<sup>7</sup> G.D. LEVY, M.G. TAYLOR, S.A. GELMAN, *Traditional and evaluative aspects of flexibility in gender roles, social conventions, moral rules, and physical laws*, in «Child Development», 1995, vol. 66, n. 2, pp. 515-531.

<sup>8</sup> R. CONNELL, *Masculinities: Knowledge, power and social change*, University of California Press, Los Angeles 1995.

<sup>9</sup> D. SCHROCK, M. SCHWALBE, *Men, masculinity, and manhood acts*, in «Annual Review of Sociology», 2009, vol. 35, pp. 277-295

<sup>10</sup> D.M. BRITTON, L. LOGAN, *Gendered organizations: Progress and prospects*, in «Sociology Compass», 2008, vol. 2, n. 1, pp. 107-121.

<sup>11</sup> J.L. BERDAHL, M. COOPER, P. GLICK, R.W. LIVINGSTON, J.C. WILLIAMS, *Work as a masculinity contest*, in «Journal of Social Issues», 2018, vol. 74, n. 3, pp. 422-448.

<sup>12</sup> J.J.A. VANDELLO, J.K. BOSSON, *op. cit.*

<sup>13</sup> P. GLICK, J.L. BERDAHL, N.M. ALONSO, *Development and validation of the masculinity contest culture scale*, in «Journal of Social Issues», 2018, vol. 74, n. 3, pp. 449-476.

<sup>14</sup> L.A. RUDMAN, C.A. MOSS-RACUSIN, J.E. PHELAN, S. NAUTS, *Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders*, in «Journal of Experimental Social Psychology», 2012, vol. 48, n. 1, pp. 165-179.

<sup>15</sup> R.B. CIALDINI, M.R. TROST, *Social influence: Social norms, conformity and compliance*, in D.T. GILBERT, S.T. FISKE, G. LINDZEY (a cura di), *The handbook of social psychology (4th ed., Vol. 2)*, McGraw-Hill, Boston 1998, pp. 151-192.

<sup>16</sup> P. GLICK, J.L. BERDAHL, N.M. ALONSO, *op. cit.*; K. MATOS, O. ÒNEILL, X. LEI, *Toxic leadership and the masculinity contest culture: How «win or die» cultures breed abusive leadership*, in «Journal of Social Issues», 2018, vol. 74, n. 3, pp. 500-528.

<sup>17</sup> P. GLICK, J.L. BERDAHL, N.M. ALONSO, *op. cit.*

<sup>18</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Double harm when corruption meets discrimination. Voices from communities on a cycle of injustice*, 2021, [www.transparency.org/en/news/double-harm-corruption-discrimination-sdgs-leave-no-one-behind](http://www.transparency.org/en/news/double-harm-corruption-discrimination-sdgs-leave-no-one-behind).

<sup>19</sup> D. DOLLAR, R. FISMAN, R. GATTI, *Are women really the «fairer» sex? Corruption and women in government*, in «Journal of Economic Behavior & Organization», 2001, vol. 46, n. 4, pp. 423-429.

<sup>20</sup> A. SWAMY, S. KNACK, Y. LEE, O. AZFAR, *Gender and corruption*, in «Journal of development economics», 2001, vol. 64, n. 1, pp. 25-55.

<sup>21</sup> A. SUNDRÖM, L. WÄNGNERUD, *Corruption as an obstacle to women's political representation: Evidence from local councils in 18 European countries*, in «Party Politics», 2016, vol. 22, n. 3, pp. 354-369.

<sup>22</sup> E. BJARNEGÅRD, *Focusing on masculinity and male-dominated networks in corruption*, in H. STENSÖTA, L. WÄNGNERUD (a cura di), *Gender and corruption. Historical Roots and New Avenues for Research*, Palgrave Macmillan, Cham 2018, pp. 257-273.

<sup>23</sup> E.M. USLANER, *Corruption, inequality, and the rule of law*, Cambridge University Press, New York 2008.

<sup>24</sup> A.C. ALEXANDER, *The historic roots of quality of government: The role of gender equality*, in H. STENSÖTA, L. WÄNGNERUD (a cura di), *Gender and corruption. Historical Roots and New Avenues for Research*, Palgrave Macmillan, Cham 2018, pp. 21-36.

<sup>25</sup> M.G. PACILLI, I. GIOVANNELLI, F. SPACCATINI, D.C. LOPEZ ORTIZ, *Quale relazione fra l'adesione a una visione tradizionale della mascolinità e l'accettabilità della corruzione? Una ricerca cross-culturale in Ecuador e in Italia*, XVII Congresso Nazionale della Sezione di Psicologia Sociale dell'Associazione Italiana di Psicologia, Brescia 13-15 Settembre 2021.

<sup>26</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Corruption Perceptions Index*, 2020, [https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020\\_Report\\_EN\\_0802-WEB-1\\_2021-02-08-103053.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1_2021-02-08-103053.pdf).

<sup>27</sup> R.F. LEVANT, R. J. HALL, T.J. RANKIN, *Male Role Norms Inventory-Short Form (MRNI-SF): Development, confirmatory factor analytic investigation of structure, and measurement invariance across gender*, in «Journal of Counseling Psychology», 2013, vol. 60, n. 2, pp. 228-238.

66

<sup>28</sup> F. PRATTO, J. SIDANIUS, L.M. STALLWORTH, B.F. MALLE, *Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes*, in «Journal of Personality and Social Psychology», 1994, vol. 67, n. 4, pp. 741-763; J. SIDANIUS, F. PRATTO, *Social dominance*, Cambridge University Press, New York 1999.

<sup>29</sup> J.S. YOU, *Corruption as injustice*, Annual meeting of the American Political Science Association, Chicago 20-23 Aprile 2006.

<sup>30</sup> F. PRATTO, J. SIDANIUS, S. LEVIN, *Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward*, in «European Review of Social Psychology», 2006, vol. 17, pp. 271-320.

<sup>31</sup> A.N. CHRISTOPHER, M.R. WOJDA, *Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, sexism, and prejudice toward men in the workforce*, in «Psychology of Women Quarterly», 2008, vol. 32, pp. 65-73; M.K. MALATYALI, B.D. KAYNAK, D. HASTA, *A social dominance theory perspective on attitudes toward girl child marriages in Turkey: The legitimizing role of ambivalent sexism*, in «Sex Roles», 2017, vol. 77, n. 9, pp. 687-696.

<sup>32</sup> S. EINARSEN, M.S. AASLAND, A. SKOGSTAD, *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*, in «The Leadership Quarterly», 2007, vol. 18, n. 3, pp. 207-216.

<sup>33</sup> A. PADILLA, R. HOGAN, R.B. KAISER, *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*, in «The Leadership Quarterly», 2007, pp. 176-194.

<sup>34</sup> P.W. MULVEY, A. PADILLA, *The environment of destructive leadership. When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, in B. SCHYNS, T. HANSBROUGH (a cura di), *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*; Information Age Publishing, Charlotte, North Carolina 2010, pp. 49-71.

<sup>35</sup> K. MATOS, O. ÒNEILL, X. LEI, *op. cit.*

<sup>36</sup> J. LIPMAN-BLUMEN, *The allure of toxic leadership: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*, Oxford University Press, New York 2006.

<sup>37</sup> J.J. ILLIES, R. REITER-PALMON, *Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction*, in «Journal of Business Ethics», 2008, vol. 82, n. 1, 251-272.

<sup>38</sup> D.L. PAULHUS, K.M. WILLIAMS, *The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*, in «Journal of Research in Personality», 2002, vol. 36, n. 6, pp. 556-563.

<sup>39</sup> G.L. CARTER, A.C. CAMPBELL, S. MUNCER, *The dark triad: beyond a 'male' mating strategy*, in «Personality and Individual Differences», 2014, vol. 56, pp. 159-164; M. ROCZNIEWSKA, A.B. BAKKER, *Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting*, in «The Journal of Psychology», 2016, vol. 150, pp. 1026-1045; H. ZHAO, H. ZHANG, Y. XU, *Does the Dark Triad of personality predict corrupt intention? The mediating role of belief in good luck*, in «Frontiers in Psychology», 2016, vol. 7, pp. 1-16.

<sup>40</sup> M. GLUCK, M. HEESACKER, H.D. CHOI, *How much of the dark triad is accounted for by sexism?*, in «Personality and Individual Differences», 2020, vol. 154,

<sup>41</sup> P.K. JONASON, M.D. DAVIS, *A gender role view of the Dark Triad traits*, in «Personality and Individual Differences», 2018, vol. 125, pp. 102-105; C. WADDELL, G. VAN DOORN, E. MARCH, R. GRIEVE, *Dominance or deceit: The role of the Dark Triad and hegemonic masculinity in emotional manipulation*, in «Personality and Individual Differences», 2020, vol. 166.

<sup>42</sup> G. HODSON, S.M. HOGG, C.C. MACINNIS, *The role of 'dark personalities' (-narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice*, in «Journal of Research in Personality», 2009, vol. 43, pp. 686-690.

<sup>43</sup> K. LEE, M.C. ASHTON, B. OGUNFOWORA, J.S. BOURDAGE, K.H. SHIN, *The personality bases of socio-political attitudes: The role of Honesty-Humility and Openness to Experience*, in «Journal of Research in Personality», 2010, vol. 44, pp. 115-119; C.G. SIBLEY, J.F. HARDING, R. PERRY, F. ASBROCK, J. DUCKITT, *Personality and prejudice: Extension to the HEXACO personality model*, in «European Journal of Personality», 2010, vol. 24, pp. 515-534.

<sup>44</sup> M.C. ASHTON, K. LEE, *Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure*, in «Personality and Social Psychology Review», 2007, vol. 11, n. 2, pp. 150-166.

<sup>45</sup> J.C. TRONTO, *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*, Routledge, New York 2020.