



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata  
(FISPPA)**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Elaborato finale**

**Leadership Narcisistica: un'analisi preliminare delle sue Implicazioni  
per il Benessere Individuale ed Organizzativo.**

**Narcissistic Leadership: a preliminary analysis of its Implications for  
Individual and Organizational Well-Being.**

***Relatore***  
**Prof. Andrea Bobbio**

***Laureanda: Elena Scantamburlo***  
***Matricola: 2047974***

Anno Accademico 2023/24

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	1
<b>Capitolo 1: Il Narcisismo</b> .....	3
1.1 Definizione di narcisismo: distinzione tra disturbo e tratto di personalità narcisistico	
1.2 Modelli teorici e metodologici della personalità	
1.3 Tipologie di narcisismo: fattori distintivi	
<b>Capitolo 2: Contesto organizzativo e leadership</b> .....	13
2.1 Clima organizzativo: l'influenza del leader	
2.2 Stili di leadership e carisma	
2.3 Interazione tra il comportamento di leadership e il supporto organizzativo percepito	
<b>Capitolo 3: Implicazioni del narcisismo nella gestione delle risorse umane</b> .....	21
3.1 Leader narcisista ed effetti nel breve e nel lungo termine	
3.2 OCBs, CWBs e performance evaluation	
3.3 Questioni etiche: white collar crime e sexual harrashment	
3.4 Interventi di prevenzione e fattori che ostacolano l'intervento	
<b>Conclusioni finali</b> .....	29
<b>Bibliografia</b> .....	31

## Introduzione

Il presente studio nasce con l'obiettivo di esaminare l'impatto del narcisismo sulla leadership organizzativa, ponendo particolare enfasi sulle possibili implicazioni per il benessere individuale e organizzativo. La ricerca si apre con una definizione del narcisismo incentrata sulle prospettive della Psicologia Dinamica e della Psicologia della Personalità, proseguendo successivamente con la presentazione dei diversi strumenti di misura utilizzati per la sua rilevazione o diagnosi.

Lo studio si apre con un primo capitolo volto a introdurre il narcisismo e dunque enfatizzando la distinzione tra disturbo di personalità e tratto narcisistico. In particolare, il narcisismo è stato discusso riferendosi all'insieme delle sue componenti: il Sé, le relazioni interpersonali e le strategie di auto-regolazione messe in atto per il mantenimento di una visione di sé grandiosa.

L'analisi si concentra su due principali tipologie di narcisismo, presentate con le loro rispettive caratteristiche generali: il *narcisismo grandioso*, ego-sintonico, caratterizzato da elevata autostima, ricerca di dominio e riconoscimento; e il *narcisismo vulnerabile*, contraddistinto da bassa autostima e da tendenze a pessimismo, ansia e depressione. Lo studio mette in evidenza come il narcisismo grandioso possa rappresentare una minaccia per le organizzazioni ed il benessere individuale, influenzando negativamente la leadership e la presa di decisioni etiche. Tuttavia, anche il narcisismo vulnerabile, pur essendo ego-distonico e potenzialmente trattabile tramite psicoterapia, può rivelarsi particolarmente disfunzionale e, di conseguenza, può compromettere le relazioni interpersonali all'interno dell'ambiente di lavoro.

Nel Capitolo 2, l'attenzione viene poi spostata sul contesto lavorativo. L'organizzazione, intesa come un'entità psicologica complessa in cui l'individuo agisce e reagisce, viene analizzata facendo riferimento ai temi del supporto organizzativo percepito e dei comportamenti di leadership e al modo in cui questi siano in grado di influenzare il benessere e la performance individuale e collettiva.

La ricerca si avvale di modelli della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni per comprendere l'importanza delle condizioni relazionali e ambientali per il benessere dei lavoratori, evidenziando come stili di leadership differenti possano promuovere o, al contrario, ostacolare il benessere, la performance e la motivazione individuale e collettiva dei lavoratori.

Successivamente, all'interno del Capitolo 3, si approfondiscono le implicazioni derivanti dalla presenza di un leader narcisista nel breve e nel lungo termine. In particolare, utilizzando come riferimento il *Contextual Reinforcement Model* (Campbell e Campbell, 2009) sono stati illustrati i possibili effetti positivi nel breve termine, con particolare attenzione ai concetti di carisma e visione ambiziosa, e le criticità che potrebbero insorgere nel lungo termine, come la presa di decisioni impulsive e potenzialmente dannose.

Quindi, la seguente analisi si propone di fornire una comprensione approfondita dei meccanismi attraverso i quali il narcisismo può essere gestito e, se necessario, mitigato al fine della promozione di un ambiente di lavoro funzionale, sano e produttivo.



# CAPITOLO 1: Il Narcisismo

## 1.1 Definizione di narcisismo: distinzione tra disturbo e tratto di personalità narcisistico

Il termine ‘narcisismo’ si riferisce ad una personalità organizzata intorno alla ricerca del mantenimento dell’autostima tramite continue conferme esterne, definite *conferme narcisistiche*, nonché da convalide e riconoscimenti per mantenere alti i propri livelli di autostima. L’orgoglio della persona organizzata narcisisticamente, infatti, dipende quasi nella sua totalità dal grado di approvazione o disapprovazione che riceve da altri significativi: questa ricerca di sostegno all’autostima sposta così l’attenzione da altre questioni rilevanti – a livello personale piuttosto che etico o lavorativo – apparendo eccessivamente concentrata su sé stessa.

Il narcisismo può quindi essere visto come un insieme di tre componenti: il Sé, caratterizzato da senso di unicità e desiderio di potere e stima; le relazioni interpersonali, carenti in termini di empatia e manipolabili; e strategie di auto-regolazione per mantenere una visione di sé grandiosa. Queste componenti mettono in evidenza la vulnerabilità della persona organizzata narcisisticamente, la cui autostima oscilla a seconda dei feedback percepiti dall’esterno: l’incapacità di esercitare un controllo sulla propria immagine, ricercando opportunità per ottenere ammirazione o manipolare il prossimo, si riflette nell’individuo con la manifestazione di comportamenti aggressivi, piuttosto che con ansia e talvolta depressione.

Nella sua forma normale e patologica, il narcisismo è stato a lungo discusso e attenzionato da diversi studiosi già dai primi anni del Novecento: tra questi il padre della psicoanalisi, Sigmund Freud, con la sua opera “*Introduzione al narcisismo*” del 1914 in cui distingue il narcisismo primario, ovvero l’investimento originario dell’Io, da quello secondario, coincidente con il ritorno degli investimenti oggettuali sull’Io. Le sole pulsioni e conflitti inconsci non erano però sufficienti a spiegare i problemi di autostima di alcuni pazienti e così, negli anni post-freudiani, si è posta attenzione a nuovi concetti che hanno permesso una maggiore comprensione del narcisismo: per esempio, quelli di regolazione dell’autostima (Reich, 1960) e di vergogna (Lewis, 1971; Lynd, 1958; Morrison, 1989).

Lo studio del narcisismo si è ampiamente diffuso nella letteratura scientifica della Psicologia della Personalità, della Psicologia Clinica e anche psichiatrica: dunque, diviene necessario comprendere le differenze che intercorrono tra i tratti e i disturbi di personalità.

La definizione più omnicomprensiva di *personalità* è quella proposta dallo psicologo Gordon Allport (1937) che la descrive come una organizzazione dinamica interna all’individuo caratterizzata dalla presenza di sistemi psicofisiologici che determinano il modo in cui l’individuo pensa e si comporta. Pertanto, la Psicologia della Personalità pone la sua attenzione sui meccanismi sottostanti alla costruzione dell’identità.

In particolare, uno dei principali approcci allo studio della personalità, quello disposizionale, sostiene che la personalità sia da ricercare nelle caratteristiche del singolo e, in modo marginale, nell’ambiente, nelle motivazioni, nella rappresentazione di sé: ne deriva una prospettiva squisitamente deterministica che pone l’enfasi sulla stabilità di particolari atteggiamenti e costanze comportamentali.

L’approccio disposizionale, inoltre, si basa sul costrutto di ‘tratto’ per identificare una tendenza abituale a mostrare un certo tipo di condotta in differenti situazioni; sono quindi

stabili e si manifestano con il comportamento messo in atto dalla persona. L'insieme dei tratti è ciò che, in altri termini, definisce la sua personalità.

In generale, è possibile distinguere i tratti in temperamentali e di personalità.

I primi sono legati al temperamento, un concetto da ricondurre agli studi di Ippocrate (intorno al 400 a.C.) – noto a tal proposito per la sua teoria dei quattro umori – e che può essere definito come un insieme di caratteristiche individuali che si manifestano entro il primo anno di vita; che sono osservabili e stabili nel tempo; e che hanno una base genetica e fisiologica.

Le indagini sul temperamento si concentrano generalmente sul primo periodo di sviluppo andando a misurare le differenze individuali presenti nella fisiologia e nel comportamento che si esprimono a partire dall'infanzia e che possono diventare la base per la personalità matura. Fox et al. (2012) e Kagan (2012) sostengono infatti che le differenze legate al temperamento siano evidenti già a partire dai quattro mesi di età.

I tratti di personalità, invece, sono disposizioni stabili che si consolidano nel tempo e che, inoltre, non necessariamente sono presenti alla nascita. La personalità, infatti, può essere concepita in modo più ampio: i tratti di personalità possono avere un'origine diversa da quella emotiva o fisiologica, ed essere per esempio di natura cognitiva o relazionale, o possono riferirsi agli stili interpretativi della persona e alle sue rappresentazioni di sé.

La letteratura esistente supporta la presenza di un legame moderatamente significativo tra le differenze individuali nel temperamento infantile e i tratti di personalità emergenti successivamente, ad esempio nella pubertà, pur non avendo una validità predittiva deterministica. Tuttavia, l'emergere di tratti di personalità a partire dall'infanzia può essere dovuto all'interazione dinamica tra le differenze individuali relative ai tratti temperamentali ed i fattori contestuali precoci (*Early Context*). Tali tratti sono poi coinvolti in un'attiva interazione con l'ambiente (*Environment and Life Experience*) durante i periodi dell'infanzia e dell'adolescenza, diventando gradualmente più specifici per l'individuo e il contesto. Questo, secondo Shiner e Caspi (2012) porterebbe quindi all'insorgenza del profilo di personalità (*Personality Profile*) che si può osservare nel periodo dell'età adulta.

Un elemento fondamentale da considerare insieme agli aspetti genetici legati al temperamento e alla personalità dell'infante, è il contesto genitoriale in cui egli cresce e si sviluppa, nonché la relazione di attaccamento tra il genitore e il bambino (Bowlby, 1980). Belsky et al. (2007), pongono l'attenzione in modo particolare sul contesto sociale ed emotivo, sugli stili e le pratiche parentali: ad esempio, quando il genitore – o più in generale, il caregiver – risponde al pianto dell'infante calmandolo, favorisce in lui lo sviluppo della regolazione emotiva. Tale influenza continua poi nelle fasi principali di transizione dell'individuo, come la pubertà o l'adolescenza.

In Psicologia della Personalità, dunque, il narcisismo può essere inteso come un tratto che è distribuito normalmente nella popolazione ed è correlato ad altre variabili come ad esempio autostima e Machiavellismo.

Diversa è invece la letteratura psichiatrica e della Psicologia Clinica e Psicodinamica, che pone l'enfasi su come la personalità sia tutt'ora una diatesi significativa per la manifestazione e l'insorgenza di psicopatologie. Il *disturbo di personalità* (PD) può essere definito come un pattern di risposte cognitive, comportali ed emotive; schemi persistenti di percezione, di pensiero e da modi di relazionarsi che provocano sofferenza nella persona o che compromettono il suo stile di vita. Si tratta di un disturbo comune che si incontra con notevole frequenza in quasi tutte le forme di assistenza sanitaria e per la salute.

In particolare, i PDs sono delle manifestazioni di tratti estremi della personalità che interferiscono con la quotidianità della persona, producendo sofferenze significative e limitazioni funzionali. Essi sono infatti associati ad una *qualità della vita* (QoL) generalmente inferiore rispetto a quella di un individuo che non manifesta l'insorgenza di psicopatologie, a una mortalità prematura e a condizioni di salute peggiori.

Al fine di raccogliere informazioni circa il funzionamento della personalità e delle psicopatologie del paziente, i clinici utilizzano metodi quali l'osservazione clinica e l'intervista clinico-diagnostica oltre all'ausilio di manuali diagnostici standardizzati come il DSM-V (APA, 2013).

Esistono differenti misure di outcome per la ricerca in psicoterapia psicodinamica, solitamente multi-item e multi-scala, che differiscono tra loro rispetto al metodo di misurazione – per esempio, siglati da esperti piuttosto che autosomministrati.

Una prima misura è *Shedler-Western Assessment Procedure* (SWAP; Western, Shedler, 1999), utilizzata per studiare le modalità secondo cui le capacità strutturali e caratteriali cambiano con il trattamento. Nella Tabella 1.1 sono inclusi alcuni esempi di item della SWAP.

**Tabella 1.1 Scala del disturbo di personalità narcisistico della SWAP con item esemplificativi**

Scale dei disturbi di personalità	Item esemplificativi
Narcisistico	Si sente esageratamente importante (per esempio, si sente speciale, invidiato o superiore). Sembra che si senta privilegiato/a e di avere tutti i diritti. Si aspetta un trattamento preferenziale.

(fonte: Lévy R., Ablon S., Kaechele H. (2014). “La psicoterapia psicodinamica basata sulla ricerca”)

L'*Inventory of Interpersonal Problems – Circumplex* (IIP-C; Alden, Wiggins, Pincus, 1990; Horowitz, Alden, Wiggins et al., 2000) è invece un inventario autosomministrato che permette di identificare gli aspetti problematici del funzionamento relazionale. Gli item sono raggruppati in due categorie: gli eccessi, ovvero ciò che il soggetto fa in modo eccessivo; e le inibizioni, e quindi ciò che il soggetto trova difficoltoso da fare. La Tabella 1.2 riporta alcune delle otto sottoscale con una esemplificazione dei rispettivi item, tratta da Alden, Wiggins, Pincus, 1990 (versione adattata con l'autorizzazione di Taylor and Francis Group).

**Tabella 1.2 Item esemplificativi delle scale dell'IIP-C**

Scala	Item esemplificativi
Dominante	Sono eccessivamente aggressivo verso gli altri. Cerco di tenere eccessivamente sotto controllo gli altri.
Freddo	È difficile per me sentire vicini gli altri. È difficile per me andare d'accordo con gli altri.
Intrusivo	Desidero in modo eccessivo essere notato. È difficile per me rimanere fuori dagli affari altrui.

(fonte: Lévy R., Ablon S., Kaechele H. (2014). “La psicoterapia psicodinamica basata sulla ricerca”)

Seguono il *Personality Disorder Questionnaire* (PDQ-IV; Hyler, 1994), il *Dimensional Assessment of Personality Pathology* (DAPP-BQ; Livesley, 2006) e, in ambito di interviste cliniche, lo *Structured Clinical Interview for DSM-IV-TR Axis II Personality Disorders* (SCID-II; First, Gibbon, Spitzer, Williams, Benjamin, 1997).

È quindi possibile parlare di disturbo di personalità solo in presenza di una diagnosi e in termini di ricerca non è sempre possibile reperire informazioni su un'ampia gamma di pazienti. In generale, l'importanza della diagnosi è da considerarsi insieme ad altri fattori: in primo luogo, la presenza di possibili preoccupazioni del paziente nella restituzione di una

ipotetica ‘etichetta diagnostica’; timore per la manifestazione di reazioni terapeutiche negative nel caso in cui il paziente venga a conoscenza di una diagnosi di disturbo di personalità; preoccupazioni rispetto alle cure sanitarie – e di conseguenza ai costi – per il trattamento di tale disturbo; e, successivamente, questioni etiche e di privacy.

La terminologia psichiatrica, infatti, può essere di per sé patologizzante. Il termine stesso di disturbo di personalità porta con sé arcaiche insinuazioni di debolezza caratterologica, inadeguatezza e depravazione morale: le motivazioni sono diverse, ma quasi tutte riconducibili ad una forte disinformazione e un velo di pregiudizio radicato su questi temi.

Tuttavia, l’esistenza di una diagnosi è, per il terapeuta, fondamentale. La diagnosi, infatti, permette di delineare il giusto trattamento e le modalità di terapia più congrue a seconda del paziente. Aiutare un paziente narcisista richiede, ad esempio, una costante concentrazione sul suo stato soggettivo latente oltre che manifesto. Inoltre, come accennato in precedenza, il narcisista è soggetto a tormentosi sentimenti di vergogna ed è pertanto importante che il terapeuta sappia distinguerli dal senso di colpa: a causa dei sentimenti devastanti che provano quando la loro imperfezione diviene visibile, le persone organizzate narcisisticamente tendono a utilizzare un linguaggio che implicitamente prende le distanze dalla propria responsabilità. Il terapeuta, pazientemente, affronta quindi il compito di ampliare l’onestà e la consapevolezza del paziente assicurandosi di non suscitare in lui tale sentimento di vergogna.

In conclusione, la diagnosi di disturbo di personalità costituisce una sfida non solo per il paziente, ma anche per l’operatore alla salute e sanitario, per la famiglia del paziente e per la società stessa. La presenza di PDs, infatti, porta con sé deviazioni nell’affettività, nel funzionamento interpersonale, nella cognizione e nel controllo degli impulsi. Tali preoccupazioni non presentano lo stesso grado di urgenza nella manifestazione di un tratto di personalità – seppur, in alcuni casi, potrebbero essere positivamente correlati a problemi sociali di notevole rilevanza.

## **1.2 Modelli teorici e metodologici della personalità**

Nello studiare la personalità è possibile fare affidamento a diversi approcci contemporaneamente teorici e metodologici: da ognuno di essi discendono poi specifici modelli e concetti che interpretano una particolare visione dell’uomo e delle specifiche modalità di valutazione.

Uno dei principali approcci alla personalità è quello situazionista-interazionista, secondo cui la personalità dipende in modo particolare dall’ambiente e dalle situazioni piuttosto che dalle singole caratteristiche dell’individuo: vengono quindi esclusi i fattori motivazionali, cognitivi ed emotivi. L’enfasi è posta, infatti, sugli effetti del condizionamento e dell’apprendimento.

Nell’approccio cognitivo l’attenzione è rivolta alle abilità e ai processi cognitivi come l’attenzione, la memoria o il ragionamento. Un ruolo centrale è dato infatti dagli schemi interpretativi, ovvero reti di conoscenze interconnesse che permettono alla persona di attribuire un significato a ciò che accade nel corso della vita. Uno schema prioritario è lo schema di sé: di rapida attivazione e ad alta accessibilità, esso permette di mantenere e integrare le informazioni relative al sé, guidandone l’assimilazione. L’approccio socio-cognitivo, in particolare, concepisce le persone come agenti attivi che attribuiscono significati agli eventi della propria vita attraverso i processi cognitivi.

Secondo l'approccio fenomenologico le persone sono costantemente alla ricerca di una spinta a trasformarsi, crescere e conoscersi, e dunque alla piena auto-realizzazione – che, secondo lo psicologo statunitense Abraham Maslow (1954), rappresenta il massimo bisogno dell'essere umano. Centrali sono anche la teoria dei costrutti personali di George A. Kelly (1955), secondo cui sono proprio gli schemi interpretativi della realtà a definire la personalità; e la teoria di Carl Rogers (1940) che, con la sua visione ottimistica dell'uomo, suggerisce che nell'organismo vi è una tendenza attualizzante – una tendenza, cioè, ad attualizzare le proprie potenzialità.

Segue l'approccio disposizionale che, come accennato precedentemente, si focalizza sul costrutto di tratto distinguendolo fra temperamentale e di personalità.

Centrale nell'approccio temperamentale è il contributo di Hans Eysenck, secondo cui gli individui differiscono tra loro per le loro caratteristiche a causa di predisposizioni relativamente stabili di origine biologica: tali predisposizioni costituiscono la sua personalità. Dunque, ad essere ereditato non è il comportamento, bensì le strutture fisiologiche sottostanti ad un particolare comportamento.

Per cercare di spiegare questo fenomeno, Eysenck ha sviluppato un modello esemplificativo – noto come 'modello causale' – della personalità, che sottolinea l'interrelazione tra fattori causali (determinanti genetiche e strutture fisiologiche), tratti fenotipici (modello PEN) e conseguenze comportamentali (comportamenti rilevabili in laboratorio e in contesti sociali).

Eysenck individua, infatti, tre tratti fenotipici: Psicoticismo (P), Estroversione (E) e Nevroticismo (N) – da cui il nome del modello – che possono portare a diverse risultanti comportamentali secondo un'attivazione differenziale. Ad alti livelli di psicoticismo corrispondono, ad esempio, alcune caratteristiche comportali quali egocentrismo, impulsività, anticonformismo, aggressività e antisocialità; viceversa, a bassi livelli corrispondono l'altruismo, la cooperazione e l'empatia.

Al fine di valutare i tre tratti è possibile utilizzare l'*Eysenck Personality Inventory* (EPI; Eysenck & Eysenck; 1964), uno strumento progettato per misurare l'estroversione e il nevroticismo, nonché le due dimensioni centrali della personalità secondo l'autore.

Un'altra teoria molto rilevante dell'approccio temperamentale è la teoria della Triade Oscura, sviluppata da Paulhus e Williams nel 2002.

Secondo la *Dark Triad* esistono tre tratti, appunto, oscuri, della personalità che ogni individuo possiede in misure differenti: Narcisismo, caratterizzato da autocompiacimento, egocentrismo, preclusione di relazioni sincere a causa di una ridotta capacità di empatia; Machiavellismo, uno stile impersonale e cinico focalizzato sulla strumentalizzazione e la manipolazione del prossimo al fine di un tornaconto personale; e Psicoticismo, caratterizzato da risposte emotive superficiali e senso di colpa, facile irritabilità, tendenze a ricercare attività stimolanti e sensation seeking, termine utilizzato per indicare la ricerca di emozioni forti (ad esempio l'utilizzo di droghe o il gioco d'azzardo). I tre tratti indicati sono strettamente correlati ma indipendenti tra loro.

Il modello è stato successivamente ampliato con l'aggiunta di una quarta componente, che conferisce a tale modello il nome di *Dark Tetrad* (DT; Buckles, Paulhus; 2013).

I tratti indicati nel DT sono Narcisismo (caratterizzato da un'immagine di sé grandiosa; Hall, Raskin; 1979), Machiavellismo (distinto da tendenze alla manipolazione dell'altro; Jones, Paulhus; 2009), Psicoticismo (contrassegnato da assenza di empatia; Fritzon, Board; 2005)

e, infine, Sadismo (caratterizzato dalla presenza di piacere nel recare danno alle altre persone; Greitemeyer et al.; 2019).

Sebbene molti ricercatori abbiano svolto numerose ricerche a favore del riconoscimento dell'utilità di tale modello, altri hanno suggerito la necessità di applicarlo insieme al modello HEXACO (Lee, Ashton; 2014). In particolare, sono state eseguite diverse ricerche volte a studiare la possibile relazione tra le sottoscale del DT e la dimensione Honesty-Humility – che verrà approfondita successivamente.

Nell'approccio alla personalità, invece, centrale è la teoria dei Big Five elaborata da McCrae e Costa nel 1997, anche conosciuta come *Five Factor Model* (FFM).

Tale teoria nasce a partire da alcuni studi psico-lessicali che hanno codificato le esperienze significative di una comunità in forma verbale, permettendo così di individuare le espressioni linguistiche riconducibili alle differenze individuali. In particolare, la teoria dei Big Five pone l'enfasi sulla presenza di cinque grandi dimensioni della personalità che corrisponderebbero alle cinque macrocategorie più utilizzate nel linguaggio al fine di descrivere le differenze che intercorrono tra gli individui.

Il modello, quindi, si sviluppa a seguito dell'unione di due diverse tradizioni di ricerca: un approccio lessicografico o psicolessicale, secondo cui le differenze individuali più salienti vengono codificate nel linguaggio; e un approccio fattorialista, che con l'ausilio dell'analisi fattoriale permette di raggruppare gli aggettivi che fanno riferimento allo stesso fattore.

La teoria dei Big Five costituisce un sistema di descrizione e di classificazione della personalità che si fonda su basi scientifiche e che pertanto risulta essere utile in ambiti educativi, organizzativi e persino clinici.

Diversamente dalle dimensioni estremamente generali dell'EPI (Eysenck), le dimensioni Big Five si pongono ad un livello di generalità intermedio.

Nella Tabella 1.3 sono riportati i fattori di personalità proposti da McCrae e Costa, ciascun tratto viene poi indicato come un costrutto bidimensionale.

**Tabella 1.3 Caratteristiche associate alle cinque dimensioni della personalità**

<b>Scala</b>	<b>Alto livello</b>	<b>Basso livello</b>
Nevroticismo	Nervoso, emotivo, insicuro	Calmo, rilassato, sicuro
Estroversione	Socievole, loquace, ottimista	Riservato, impegnato nel dovere, non esuberante
Apertura mentale	Anticonformista, curioso	Conformista, interessi ristretti
Amicabilità	Leale, fiducioso, disponibile	Cinico, vendicativo, sospettoso, non collaborativo
Coscienziosità	Affidabile, organizzato, meticoloso	Negligente, edonista, inaffidabile

In particolare, ad alti livelli di nevroticismo corrisponde una forte prevalenza di emozioni negative e instabilità emotiva, con la manifestazione di ansia, imbarazzo, senso di colpa, bassa autostima e pessimismo.

La combinazione di adattamenti caratteristici e tendenze di base si traduce nella formazione dei fenotipi di personalità osservati, portando con sé un impatto diretto sul concetto di sé e sulla biografia oggettiva dell'individuo.

Nel contesto italiano sono stati sviluppati degli strumenti che consentono di misurare le dimensioni della teoria dei Big Five, il più diffuso è il *Big Five Questionnaire-2* (bfq-2;

Caprara, Barbaranelli, Borgogni, Vecchione; 2007, 2018) che presenta una teoria robusta e ampiamente validata.

Il *bfq-2* si presenta come un test rapido (circa trenta minuti), facile da somministrare e da interpretare: è costituito, infatti, da 134 item e dà risposte su scala Likert a 5 punti da 1 (“assolutamente falso per me”) a 5 (“assolutamente vero per me”). La sua utilità emerge in modo particolare nell’ambito organizzativo, mentre risulta meno efficace nella individuazione di caratteristiche della personalità clinicamente patologica.

Il questionario valuta le cinque dimensioni della personalità secondo il modello di McCrae e Costa, suddividendoli in due sotto-fattori: in totale sono quindi presenti cinque dimensioni generali, dieci sottodimensioni, ciascuna composta da 12 item, e le scale Lie.

In particolare, la dimensione della Stabilità emotiva (S) si suddivide in Controllo delle emozioni (Ce) e Controllo degli impulsi (Ci); l’Estroversione (E) si divide in Dinamismo (Di) e Dominanza (Do); l’Apertura mentale (M) presenta le sottodimensioni dell’Apertura alla cultura (Ac) e dell’Apertura all’esperienza (Ae); l’Amicalità (A) si differenzia per Cooperatività (Cp) e Cordialità (Co); ed infine la Coscienziosità (C) si suddivide in Scrupolosità (Sc) e Perseveranza (Pe).

Codificando e trasformando i punteggi del questionario emerge un profilo della personalità, visualizzabile anche graficamente, che si può condividere con il soggetto compilante.

In ultima analisi, il modello citato in precedenza: l’*HEXACO model* (Lee, Ashton; 2014), un modello a sei dimensioni della personalità che si differenzia dai tratti di personalità presenti nel modello Big Five incorporando un ulteriore fattore: Onestà-Umiltà.

Nel modello HEXACO di personalità, quindi, le dimensioni sono: Onestà-Umiltà (H), che riflette l’equità e l’evitamento di atteggiamenti manipolativi; Emotività (E), che si misura in termini di attaccamento emotivo; EXtraversione (X), che valuta la socievolezza, l’assertività e il desiderio di interazione sociale; Piacevolezza (A), che fa riferimento alla tolleranza e alla volontà di cooperare; Coscienziosità (C), che riguarda l’organizzazione e la diligenza, la capacità di assumersi le proprie responsabilità; e, in ultima analisi, l’Apertura all’esperienza (O), che riflette la ricettività e la creatività, nonché la curiosità della persona.

Analogamente a quanto accade per i tratti Big Five, anche nel modello HEXACO le varie dimensioni vengono analizzate in termini di alto o basso livello: ad esempio, la presenza di bassi punteggi nella dimensione Onestà-Umiltà (basso H) possono mostrare tendenze manipolative, con il fine ultimo di ricavare dal prossimo un guadagno personale.

In conclusione, i modelli presentati permettono, seppur in misure e modalità distinte, di indagare e confrontare i comportamenti sociali e gli atteggiamenti degli individui – intesi come singoli o come membri di un gruppo (ad esempio, la realtà organizzativa) – espressi in termini di tendenza al pregiudizio, credenze ideologiche (SDO, patriottismo, nazionalismo), sessismo, soddisfazione nell’ambiente lavorativo ed intelligenza emotiva.

### **1.3 Tipologie di narcisismo: fattori distintivi**

Nella corrente letteratura scientifica sono emerse due forme primarie di narcisismo definite, in termini generali, *narcisismo grandioso* e *narcisismo vulnerabile*.

Il narcisismo grandioso si presenta con le tipiche caratteristiche associate alla personalità narcisistica, ad esempio con la manifestazione di alti livelli di autostima, ricerca di

dominanza e situazioni da cui ricavare riconoscimenti e visibilità, ma anche di atteggiamenti aggressivi e carenti in termini di empatia. Il narcisismo grandioso sembrerebbe infatti collegato a psicopatia e personalità antisociale, rappresentando, di conseguenza, un elemento preoccupante per le realtà organizzative – sia in termini di leadership che di presa di decisioni etiche e positive.

Differentemente, il narcisismo vulnerabile risulterebbe essere maggiormente ego-distonico per la persona, che potrebbe affiancarsi ad un percorso psicoterapeutico. I sintomi, infatti, sono spesso un eccessivo pessimismo ed ostilità nei confronti del mondo, livelli bassi di autostima, presenza di ansia e spesso anche depressione.

In termini di narcisismo grandioso e vulnerabile, il concetto di sé presenta alti livelli di *self-authenticity* e di coerenza nel primo caso, mentre nel narcisismo vulnerabile sono stati rilevati alti livelli di compromissione nelle relazioni interpersonali.

Otway e Vignoles (2006) suggeriscono che l'eziologia di tali forme di narcisismo siano da ricercare nella eccessiva sopravvalutazione da parte della famiglia nel primo caso, e nell'assenza o disinteresse genitoriale nel secondo.

Altre forme di narcisismo sono poi quello adattivo e patologico. La presenza di tratti narcisistici adattivi e patologici è stata rilevata principalmente con la presenza di un maggiore bisogno e senso di unicità espresso in modo particolare dall'esposizione pubblica, pur mostrando di avere un ruolo essenziale solo nel narcisismo adattivo. Pincus e Lukowitsky (2010) sostengono, infatti, che il narcisismo adattivo si distingue per la sua capacità di mantenere una immagine di sé stabile e positiva, controllando il proprio bisogno di *conferme narcisistiche* mediante processi di auto-regolazione adeguati. In tal senso, il normale funzionamento della personalità presenta, seppur in misure differenti, delle tendenze narcisistiche adattive. Viceversa, nel narcisismo patologico, ego-distonico, i processi di auto-regolazione sono compromessi e questo si traduce con la continua ricerca di riconoscimenti esterni per mantenere stabile il proprio concetto di sé.

In generale, nella valutazione e misurazione del narcisismo si usano differenti strumenti di assesment. In particolare, per la valutazione del narcisismo grandioso nella ricerca in Psicologia Sociale, si utilizza il *Narcissistic Personality Inventory 40* (NPI-40; Raskin, Terry; 1979). L'NPI viene utilizzato nella misurazione di forme di narcisismo normali o subcliniche; pertanto, la presenza di alti punteggi nella *Narcissistic Personality Inventory 40* non si traducono necessariamente nella presenza di un disturbo narcisistico di personalità (NPD).

L'NPI-40 si presenta come misura self-report di breve durata costituita da 40 item (ad esempio, "Se governassi il mondo, questo sarebbe un posto migliore"). Tuttavia, è possibile utilizzare misurazioni del tratto narcisistico più brevi ed economiche come l'NPI-16 e l'NPI-13 (Ames et al.; 2006; Gentile et al.; 2013), che però risultano poco rilevanti in termini di validità fattoriale.

Un'altra misura self-report utilizzata per indagare il narcisismo grandioso è la sottoscala relativa al narcisismo del *California Psychological Inventory* (CPI; Gough, Bradley; 1996; Wink, Gough; 1990), che include quasi cinquanta item nella forma vero-falso.

La misurazione del narcisismo vulnerabile avviene, invece, con misure self-report quali l'*Hypersensitive Narcissism Scale* (HSNS; Wink, Gough; 1990) e il *Pathological Narcissism Inventory* (PNI; Pincus et al.; 2009).

I risultati delle ricerche presenti in letteratura indicano profili distinti di manifestazioni narcisistiche adattive e patologiche per differenti aspetti del Sé. In particolare, nello studio condotto da Di Pierro e Fanti (2021) vengono misurati questi tratti narcisistici in un campione di 539 adulti di origine italiana (412 donne) con un'età media di 24.64 (SD = 5.103, nel range di età compresa tra 18 – 59) valutando anche le misure di self-consistency, self-uniqueness e self-authenticity.

Nel presente studio viene utilizzato il *Pathological Narcissism Inventory* (PNI; Pincus et al.; 2009), una misura self-report composta da 52 item valutati su una scala Likert da 0 (“per niente simile a me”) a 5 (“molto simile a me”) per valutare il narcisismo patologico grandioso e vulnerabile: in entrambi i casi è presente una buona consistenza interna (GN:  $\alpha = 0,82$ ; VN:  $\alpha = 0,93$ ). Ai partecipanti è stata somministrata la versione italiana dell’NPI (Fossati et al., 2008).

In particolare, il narcisismo adattivo è stato valutato attraverso la *Narcissistic Personality Inventory* (NPI; Raskin, Terry; 1988) considerando solo la dimensione Leadership/Authority ( $\alpha = 0,73$ ).

I risultati delle analisi di correlazione tra i tratti narcisistici mostrano una correlazione significativa del narcisismo patologico vulnerabile con quello grandioso patologico ( $r = 0,58$ ,  $p < 0,001$ ) ma non con il narcisismo adattivo ( $r = 0,02$ ,  $p = 0,62$ ); mentre, il narcisismo grandioso patologico è correlato positivamente con il narcisismo adattivo ( $r = 0,44$ ,  $p < 0,001$ ) ed è significativamente correlato solo per le scale del senso e bisogno di unicità e l’azione sé-altri. Viceversa, maggiore è il narcisismo vulnerabile e minori sono i livelli di mancanza di volontà di difendere pubblicamente le proprie idee e convinzioni e l’interesse per le relazioni interpersonali.

La possibilità di rilevare e studiare le diverse forme in cui si presenta il narcisismo e, conseguentemente, la persona narcisista, consente di comprendere e talvolta prevenire l’insorgenza di problematiche relazionali e organizzative, ad esempio, nel luogo di lavoro. Come suggerito, quindi, è necessario porre attenzione sui fattori caratterizzanti le tipologie di narcisismo – ed in particolare nel concetto di sé – senza sottovalutarne i possibili effetti, che potrebbero ricadere, ad esempio, nella leadership di un’azienda, nella presa di decisioni etiche e ponderate, nella manifestazione di un burnout personale o nel rapporto disfunzionale con i colleghi.



## CAPITOLO 2: Contesto lavorativo e leadership

### 2.1 Clima organizzativo: l'influenza del leader

Introducendo il tema del clima organizzativo e dell'influenza che vi esercita il leader – inteso sia in termini generali che più specifici, ad esempio in riferimento al CEO aziendale – è necessario per prima cosa comprendere cosa effettivamente rappresenta per l'uomo l'organizzazione stessa.

Comunemente, il primo approccio all'organizzazione è quello di intenderla, erroneamente, come un 'ambiente': si tratta, infatti, di una definizione tautologica che non ne restituisce realmente l'importanza e la complessità. La Psicologia del Lavoro suggerisce a tal proposito di considerare l'organizzazione come un'entità psicologica nella quale l'individuo agisce e reagisce. Di Naro (1977) e Spaltro (1981), inoltre, evidenziano la natura non oggettiva della realtà organizzativa, che è invece determinata dall'insieme dei modi soggettivi di percepire la pluralità dei rapporti al suo interno.

L'organizzazione, tuttavia, non è solamente un insieme di individui. Congruentemente con quanto riportato da Zucchermaglio (1996), infatti, nella prospettiva culturale le organizzazioni possono essere definite come una 'comunità di pratiche' definibili in termini di *mutual engagement*, *joint enterprise* e *shared repertoire* (Wenger, 1988).

In tal senso, la moderna Psicologia del Lavoro ci invita a porre l'enfasi sulla reciprocità del rapporto tra l'individuo e l'organizzazione, ed in particolare sulle caratteristiche di quest'ultima e i bisogni individuali del lavoratore.

A questo punto, è necessario chiarire quale ruolo svolge effettivamente il lavoro per l'individuo, sia in termini statici, intesi come la realizzazione delle aspettative e degli interessi individuali, che dinamici, e cioè come elaborazione dell'immagine di sé.

In ottica trasversale, ogni epoca storica è stata caratterizzata da un diverso approccio nei confronti del lavoro – sia per quanto concerne il suo significato, che per gli atteggiamenti e le valutazioni ad esso attribuiti. Ciò nonostante, il lavoro è espressione di modelli e valori culturali che sono il risultato di forze sociali e psicologiche proprie dell'ambiente in cui si vive, provocando così il repentino mutamento del rapporto uomo-lavoro e in particolar modo del rapporto uomo-lavoro-organizzazione.

L'importanza del lavoro nella realtà moderna del nostro Paese è sancita dall'articolo 4 della Costituzione italiana che valorizza il lavoro come elemento fondamentale della dignità e della libertà umana, inteso sia come un diritto che come un dovere civile. Storicamente, però, il lavoro non è sempre stato un valore dominante, così come la struttura sociale non è sempre stata dipendente dalle gerarchie di lavoro: questi sono aspetti che caratterizzano, infatti, la vita moderna.

Il valore e il ruolo psicologico attribuiti al lavoro sono di carattere puramente soggettivo e influenzati da fattori quali l'ambiente, la cultura, dai cambiamenti tecnologici e dalle fasi della vita dell'individuo stesso. Tuttavia, la Psicologia del Lavoro fornisce alcuni modelli per comprendere l'importanza del lavoro per gli individui: ad esempio il *Work Importance Study* (Super, 1981), che rappresenta uno schema pluridimensionale dell'importanza del lavoro, e il progetto *Meaning of Working* (M.O.W., 1987).

A questo punto dell'analisi risulta chiaro come l'organizzazione rappresenti un sistema profondamente delicato per il benessere e la felicità del lavoratore: dunque, risulta evidente l'importanza di garantire e favorire la presenza di condizioni relazionali ed ambientali adatte a valorizzare le capacità personali, nonché i punti di forza dei propri collaboratori.

Garantire benessere al lavoratore significa anche garantire la sua fiducia nei confronti dell'organizzazione e dei membri che vi fanno parte attraverso una comunicazione chiara e diretta di quelli che sono la *mission*, la *vision* e i valori fondanti dell'organizzazione stessa. Ciò significa fidarsi anche di chi ne dirige le redini ed il funzionamento e, dunque, la sua leadership.

Le prime ricerche sulla leadership sono da ricondurre alla metà del Novecento, quando negli Stati Uniti alcuni studiosi hanno cercato di capire se l'efficienza di un leader, in termini di autorevolezza, sia riconducibile a fattori innati piuttosto che acquisiti. In termini pratici, il fine ultimo della ricerca può essere definito come un tentativo di rendere più efficace la selezione del personale e la sua allocazione professionale: tuttavia, la carenza di informazioni e dati non ha permesso di rispondere concretamente a tale quesito.

Negli anni successivi, si fa forte l'idea che l'efficienza della leadership non possa non tener conto anche dei fattori situazionali, oltre che ai già considerati tratti di personalità. Novara e Sarchielli (1996) suggeriscono, quindi, che non è possibile definire uno stile di leadership universalmente valido poiché la sua efficacia deve essere valutata anche in relazione delle caratteristiche contingenti della situazione in cui deve essere messa in atto. In particolare, i tre aspetti più salienti sono legati alla qualità delle relazioni esistenti tra leader e sottostanti, il potere accordato al leader dall'organizzazione e il grado di strutturazione del compito.

Analogamente a quanto riportato dai due autori, Fiedler (1967) propone un approccio secondo cui, affinché vi sia una leadership efficace, il leader deve riuscire a comprendere quanto una situazione sia concretamente favorevole e gli permetta, di conseguenza, di esercitare la sua influenza nelle decisioni da compiere.

Negli anni successivi, Quaglino e Ghislieri (2000) definiscono la leadership come una capacità di esercitare un'influenza negli altri al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Tuttavia, bisogna comunque considerare che l'efficienza del leader è data anche dalla sua capacità di comprendere quali sono realmente gli obiettivi che è funzionale – e altresì corretto – perseguire o meno.

Schein (1990) invita a riflettere sul fatto che la cultura di un'azienda sia una creazione del leader stesso: quest'opera demiurgica richiede al leader grande intuizione e sensibilità per comprendere anche gli aspetti apparentemente non visibili di una situazione, oltre che sicurezza ed equilibrio per saper far fronte alle tensioni. Queste caratteristiche risultano particolarmente salienti nella moderna realtà organizzativa definita da repentine trasformazioni e da instabilità nei mercati, e dunque costretta a confrontarsi periodicamente con la necessità di avviare un cambiamento.

Mediante la metafora del teatro, Tichy e Devanna (1986) consolidano il tema del cambiamento nella figura del leader trasformazionale (che verrà ripreso nel paragrafo 2.2) la cui opera consiste in tre passaggi fondamentali: il riconoscimento del bisogno di cambiamento, la creazione di una nuova *vision* che prenda le distanze dal passato e, in ultima analisi, l'istituzionalizzazione del cambiamento.

Con il suo *modello di leadership engine*, Tichy (1997) individua tre vertici fondamentali nell'efficacia della leadership: nel primo vertice ci sono le idee, che il leader deve possedere ma deve soprattutto saper comunicare; seguono i valori, che il leader deve saper definire; e

infine l'energia, da intendersi come il coraggio delle proprie convinzioni e la capacità di motivare trasmettendo ai collaboratori energia positiva. Dunque, idee e valori influenzano i comportamenti e l'energia favorisce la realizzazione degli obiettivi.

La percezione condivisa dei dipendenti circa l'ambiente di lavoro è dunque strettamente connessa alle azioni, ai comportamenti e allo stile di leadership che vengono messi in atto dal vertice aziendale. Come vedremo nei paragrafi successivi, infatti, le diverse modalità di leadership consentono di creare un ambiente più o meno fertile per la promozione di benessere, engagement e motivazione nel lavoratore. Gli esempi più classici in tal senso sono la leadership trasformazionale e quella partecipativo-democratica, che mira al coinvolgimento diretto dei dipendenti nei processi decisionali – sostenendo così la collaborazione ed il senso di appartenenza, fondamentale per un positivo inserimento nella realtà gruppale organizzativa.

Differentemente dagli esempi sopracitati, in una leadership transazionale o autocratica le dinamiche relazionali tra leader e collaboratori sono di tutt'altro respiro: nel primo caso, il leader si occupa di stabilire regole ben definite – anche in termini di ricompense o punizioni – legate alla performance del lavoratore, mettendo quindi al centro del proprio interesse l'esecuzione e l'efficienza; nella leadership autocratica, invece, il leader esercita la propria autorità e il proprio controllo in maniera decisiva, prendendo decisioni in modo unilaterale e portando così all'insorgenza di un clima di timore e insoddisfazione per i lavoratori.

Possiamo quindi concludere che entrare a far parte di una organizzazione significa innanzitutto diventare parte integrante di un clima e di una cultura organizzativa e, nello specifico, di un insieme di norme e valori condivisi nella realtà gruppale nella quale diviene necessario identificarsi. La relazione che si viene a creare tra i membri effettivi e l'organizzazione deve però essere bidirezionale: non solo il lavoratore deve costituire una risorsa per l'organizzazione, ma deve anche sapere di poter ricevere supporto e sostegno da questa attraverso una accurata gestione del conflitto da parte del leader, flessibilità e programmi di benessere.

La sostenibilità e la positività di tale appartenenza è quindi intimamente legata alla leadership dell'organizzazione stessa: come si è visto, infatti, il leader non è solo la figura in cima all'organigramma e apparentemente distante dalla realtà organizzativa; bensì egli rappresenta l'elemento fondante dei suoi stessi valori. Citando quindi Nanuns e Dobbs (1999), il leader è colui che, oltre a favorire il successo aziendale, sa prima di tutto cambiare se stesso e trasmettere potere.

## **2.2 Stili di leadership e carisma**

Nell'affrontare il vasto tema della leadership, uno dei punti fondamentali da tenere in considerazione è che non esiste un modo univoco di interpretarla e soprattutto applicarla efficacemente nella realtà organizzativa. Come visto precedentemente, infatti, il compito del leader è quello di raggiungere una consapevolezza della propria azienda tale da conoscerne perfettamente i punti di forza e quelli di miglioramento.

Un primo modello di leadership, definito con la connotazione di *situational leadership*, è quello di Hersey e Blanchard (1982). I due autori articolano il modello sulla base di tre differenti variabili: l'orientamento al compito, inteso come la guida fornita dal leader rispetto al compito; l'orientamento alle relazioni, considerato in termini di supporto emotivo; e il livello di maturità dei collaboratori. Sulla base di queste variabili, Hersey e Blanchard hanno poi individuato quattro stili di leadership approfonditi nella Tabella 2.1.

**Tabella 2.1 Modello di *situational leadership* di Hersey e Blanchard (1982)**

Stile	Orientamento al compito e alle relazioni	Livello di maturità dei collaboratori
Telling	Il leader utilizza una comunicazione unidirezionale, fornendo prescrizioni e supervisione al compito	Bassa maturità sia psicologica che rispetto al compito.
Selling	Il leader tiene conto delle richieste dei suoi collaboratori e fornisce loro delle spiegazioni sul compito.	Elevata maturità psicologica ma bassa maturità rispetto al compito.
Partecipating	Il leader coinvolge i suoi collaboratori nelle decisioni, fornendo loro sostegno e motivazione.	Elevata maturità psicologica e minore rispetto al compito.
Delegating	Il leader ha una funzione di guida ridotta.	Elevata maturità sia psicologica che rispetto al compito.

(fonte: De Carlo N. A. (2019). “Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni, volume secondo”)

Il grande limite riconosciuto ai modelli situazionali è però legato alla loro mancata considerazione della capacità di sviluppo e di trasformazione del collaboratore. Così, come punto di rottura rispetto a questa logica, Schein et al. (1985) iniziano a porre l’accento su un modello di *transformational leadership*.

La leader trasformazionale rappresenta un’area di interesse nella ricerca organizzativa a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso e, in linea generale, possiamo immaginarla come composta da quattro particolari dimensioni. La prima dimensione prende il nome di motivazione ispiratrice, cioè la capacità del leader di indirizzare la sua opera in virtù di un futuro positivo, motivando i suoi collaboratori a perseguire lo stesso obiettivo (Avolio et al., 1999). Segue l’influenza ideale, un concetto legato alla capacità del leader di influenzare e ottenere la fiducia dei seguaci mostrando la forza dei propri valori e gli standard etici. La terza dimensione viene indicata come stimolazione intellettuale, un termine che comprende la capacità del leader nello stimolare i propri collaboratori a considerare sempre nuove modalità per la risoluzione dei problemi. In ultima analisi vi è la quarta dimensione, ovvero la considerazione individualizzata, peculiare del leader che presta attenzione alle singole esigenze dei collaboratori fornendo loro supporto in termini di mentoring o coaching (Bass, 1999). Questo primo modello è conosciuto in letteratura come *modello delle quattro “i”* (Bass, 1985).

Come accennato nel paragrafo precedente, nel 1986 Tichy e Devanna illustrano un ulteriore modello di leadership trasformazionale mediante la suggestiva *metafora del teatro*. L’illustrazione del modello si apre con un prologo in cui viene presentato un contesto in continua trasformazione, poi l’analisi prosegue con tre atti illustrati nella Tabella 2.2.

**Tabella 2.2 Metafora del teatro e leadership trasformazionale di Tichy e Devanna (1986)**

Atto	Titolo	Caratteristiche
I	Riconoscimento del bisogno	Analisi delle resistenze e timori relativi al cambiamento, distacco dal passato per una maggiore consapevolezza degli errori commessi.
II	Creazione di una nuova visione	Spinta alla creatività per la ricerca di nuove soluzioni ai problemi.
III	Istituzionalizzazione del cambiamento	Azioni sulla struttura organizzativa per integrare i cambiamenti e conoscere la nuova cultura aziendale.

(fonte: De Carlo N. A. (2019). “Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni, volume secondo”)

L'analisi dei due autori si conclude con la messa in discussione dell'opera stessa, poiché gli atti saranno ripetuti con personaggi, spettatori e scenari differenti.

Questi due modelli individuano quelle che sono le principali caratteristiche della leadership trasformazionale: si tratta di uno stile di leadership che pone al centro della sua ricerca lo sviluppo di un cambiamento nei collaboratori che sia per loro positivo e significativo, con il fine ultimo di trasformarli a loro volta in leader. Questo stile di leadership risulta particolarmente efficace in contesti organizzativi che richiedono dei cambiamenti significativi, ma anche adattabilità e spirito di innovazione.

Si prendono quindi le distanze da una modalità di leadership che si limita a gestire le attività organizzative, per promuovere invece una visione e dei valori condivisi volti a stimolare la motivazione dei propri collaboratori: per questi motivi, si è soliti contrapporre la leadership trasformazionale alla *leadership transazionale*, dove le mansioni sono solitamente standardizzate da una gestione operativa orientata al raggiungimento di obiettivi predeterminati e misurabili.

Uno degli elementi costituenti la leadership trasformazionale è, come visto in precedenza, l'influenza ideale: il leader trasformazionale diventa un vero e proprio modello di ruolo per i collaboratori, i quali lo rispettano e ripongono in lui fiducia. In tal senso, il leader trasformazionale dimostra di possedere dei valori forti e un comportamento che rispetti gli standard etici – ispirando così gli altri a seguirli.

Il concetto di influenza ideale può essere letto anche in ottica di carisma, definito da Schein (1990) come la capacità di comunicare i principi ed i valori in modo chiaro. In particolare, nel contesto della modalità di leadership considerata, il carisma fa riferimento alla capacità del leader di saper ispirare, attrarre e dunque motivare i propri collaboratori facendo leva sulla propria personalità, sul proprio comportamento e sulla propria vision.

Nella Tabella 2.3 sono riportate alcune delle caratteristiche peculiari che si ricercano nel leader trasformazionale.

**Tabella 2.3 Carisma e leadership trasformazionale: alcune caratteristiche**

<b>Caratteristiche</b>	<b>Applicazioni e implicazioni</b>
Confidenza e ottimismo	La presenza di alti livelli di confidenza e ottimismo nelle proprie capacità e nella propria visione comporta l'instaurarsi di una maggiore fiducia da parte dei collaboratori che, a loro volta, si sentono incoraggiati ad emulare il leader.
Capacità di comunicazione	Saper comunicare efficacemente, e quindi in modo coinvolgente e volutamente persuasivo, stimola i collaboratori trasmettendo loro entusiasmo.
Visione chiara e ispiratrice	Possedere una visione definita e stimolante del futuro pone le basi per quelli che possono diventare uno scopo e una direzione condivisi con i propri collaboratori, a loro volta stimolati a perseguire obiettivi ambiziosi.
Comportamento esemplare	Diventare per i propri collaboratori un modello di ruolo, anche in termini etici, permette di guadagnare rispetto e fiducia in quanto esempio da emulare.
Sensibilità ai bisogni individuali	Mostrare empatia e considerazione individuale, comprendendo i bisogni dei singoli collaboratori, promuove l'instaurarsi di un clima di fiducia e supporto che permette di individuare eventuali aspetti di miglioramento su cui lavorare in un percorso di coaching o mentoring.

Queste caratteristiche rendono la leadership trasformazionale particolarmente efficace per la promozione di una maggiore soddisfazione e impegno nei dipendenti, con conseguenze positive anche nella rispettiva produttività.

A questo punto, possiamo quindi cercare di comprendere quella che potrebbe essere la complessa relazione tra una leadership trasformazionale e carismatica e la personalità narcisistica di cui si è parlato nel Capitolo 1. Entrambe, infatti, possono influenzarsi reciprocamente – sia in modo positivo che negativo.

In una prima analisi, è possibile individuare alcuni aspetti positivi di tale combinazione. Un leader narcisista può essere naturalmente carismatico e in grado di esercitare un'influenza nelle altre persone; inoltre, la sua visione grandiosa può concorrere allo stabilirsi di obiettivi ambiziosi e grandi cambiamenti organizzativi. Tuttavia, è necessario anche riconoscerne importanti aspetti negativi strettamente legati alla mancanza di empatia, che potrebbe quindi ostacolare l'instaurarsi di un ambiente relazionale autentico e comprensivo; l'incapacità di accettare le critiche e i feedback costruttivi, con il conseguente instaurarsi di un clima lavorativo disfunzionale; e il persistente bisogno di ammirazione che potrebbe tradursi in manipolazioni e decisioni poco etiche lontane dagli interessi del gruppo e dell'organizzazione stessa.

A questo proposito, la recente letteratura si sofferma sull'esistenza di due diverse forme di carisma: il carisma socializzato (*socialized charisma*) e il carisma personalizzato (*personalized charisma*). Nel primo caso, il potere del leader viene reso al servizio dei collaboratori al fine del perseguimento di obiettivi funzionali al benessere della collettività e dunque considerando i singoli bisogni e conformità etiche (House e Howell, 1992; Howell e Avolio, 1992). In presenza di un carisma personalizzato, invece, il potere viene sfruttato al fine di un guadagno personale, agendo pertanto sulla base di valori individuali piuttosto che collettivi e rivelandosi così correlato con la presenza di tratti narcisistici (Popper, 2002).

In conclusione, l'intima relazione tra i diversi stili di leadership – in particolar modo quello trasformazionale – e gli effetti positivi e negativi conseguenti nella realtà organizzativa sono da considerarsi anche in riferimento alla possibile presenza di un leader narcisista. Sebbene vi siano, infatti, possibili aspetti positivi derivanti da tale unione (soprattutto in termini di ambizione e carisma), è necessario non sottovalutare i danni e le limitazioni che potrebbero, al tempo stesso, sorgere.

### **2.3 Interazione tra il comportamento di leadership e il supporto organizzativo percepito**

Un aspetto particolarmente rilevante emerso nella precedente analisi sulle diverse forme di leadership è la forte associazione tra una leadership di tipo trasformazionale e alti livelli di soddisfazione e impegno nei dipendenti – che sappiamo essere a loro volta positivamente correlati con un aumento nella performance e nella produttività del singolo o altresì del gruppo.

La moderna gestione delle risorse umane pone però l'accento anche su un ulteriore tema di notevole rilevanza, ovvero l'interazione tra il comportamento di leadership (inteso come l'insieme di azioni e stili utilizzati per influenzare, motivare e guidare i dipendenti) e il supporto organizzativo percepito.

Il *Perceived Organizational Support* (POS), o supporto organizzativo percepito, è un concetto utilizzato in letteratura per riferirsi alla percezione dei dipendenti circa il grado in

cui l'organizzazione valorizza il contributo individuale e tenga conto delle rispettive singole esigenze. Ne consegue che il POS risente dell'influenza del comportamento di leadership ma che, a sua volta, sia in grado di influenzarlo. In particolare, verranno esaminati gli stili di leadership trasformazionale e transazionale.

In presenza di una leadership trasformazionale, il leader è in grado di influenzare positivamente il POS. Come visto nel dettaglio nel Paragrafo 2.2, infatti, le doti e il carisma del leader trasformazionale – misurati in termini di ottimismo, piuttosto che di sensibilità ai bisogni dei singoli dipendenti e comportamento esemplare – sono in grado di motivare i collaboratori e la loro percezione di supporto all'interno dell'organizzazione.

Viceversa, in un clima di leadership transazionale, caratterizzato dalla presenza di premi e punizioni, potrebbe non apportare gli stessi esiti positivi nel POS. Il leader transazionale potrebbe infatti indurre nel dipendente l'idea che il supporto fornitogli è intimamente condizionato dall'esito del raggiungimento di obiettivi definiti e standardizzati.

L'importanza del POS è legata, però, anche agli effetti positivi che esso può apportare all'organizzazione. La presenza di un alto POS può infatti rafforzare comportamenti di leadership positivi che a loro volta determinano lo sviluppo di un clima organizzativo funzionale e collaborativo. La cultura organizzativa svolge, in tal senso, un ruolo essenziale per sostenere entrambi gli aspetti essenziali per il successo dell'organizzazione stessa.

La combinazione tra una leadership funzionale e alti livelli di POS mostrerebbero infatti migliori performance individuali e di gruppo favorite dalla forte motivazione e soddisfazione lavorativa. Tale aspetto si traduce in un maggior benessere psicologico e fisico (con conseguente calo di distress organizzativo), nonché un maggior senso di lealtà nei confronti della propria organizzazione con conseguente riduzione del turnover e facilitazione nella *retention* o ritenzione del personale.

Questi vantaggi e miglioramenti, però, sussistono nel momento in cui vi è un'effettiva coerenza tra il comportamento di leadership e il POS. In termini pratici, la presenza di un leader capace di motivare ma inserito all'interno di un'organizzazione che non fornisce risorse e supporto necessari o sufficienti potrebbe considerare il proprio lavoro vanificato: i dipendenti potrebbero apprezzarlo, ma sentirsi comunque disillusi. Viceversa, lavorare in un'organizzazione che offre supporto e risorse ma sotto la direzione di un leader manchevole in termini di empatia e riconoscimento del lavoro dei dipendenti, potrebbe favorire lo sviluppo di un ambiente disfunzionale causando malessere e insoddisfazione.

Dunque, se vi è discordanza tra il supporto mostrato dal leader e quello effettivamente fornito dall'organizzazione, il clima organizzativo sarà fortemente inficiato da profondi sentimenti di sfiducia, dissonanza cognitiva, disimpegno, frustrazione e persino *bornout*.

Possiamo quindi concludere che l'interazione sinergica tra il supporto organizzativo percepito e i differenti comportamenti di leadership può favorire la presenza di benessere e performance individuali e collettivi, nonché di fiducia e di successo per l'organizzazione in cui si lavora. È quindi necessario che vi sia anche una coerenza tra questi due aspetti, per esempio utilizzando alcune strategie quali una comunicazione aperta e trasparente, un feedback continuo, corsi di formazione e un allineamento tra la leadership e le politiche organizzative.



## CAPITOLO 3: Implicazioni del narcisismo nella gestione delle risorse umane

### 3.1 Leader narcisista ed effetti nel breve e nel lungo termine

Nei capitoli precedenti si sono messi in evidenza i primi aspetti problematici derivanti dalla presenza di un leader narcisista all'interno di un'organizzazione. Si è parlato di danni al clima organizzativo e nel rapporto con i lavoratori con conseguenze nella performance, nella produttività e nella soddisfazione degli stessi. Diviene quindi necessario capire anche come questi effetti inficiano l'organizzazione e il benessere individuale nel lungo e nel breve periodo.

Campbell e Campbell (2009) hanno elaborato un particolare modello definito *Contextual Reinforcement Model* nella quale si individuano due differenti situazioni: la zona di emergenza (*emerging zone*) e la zona persistente (*enduring zone*). Tale distinzione può risultare particolarmente utile al fine di analizzare gli effetti della presenza di un leader narcisista all'interno di un'organizzazione nel corso del tempo.

Secondo il modello di Campbell e Campbell, in particolare, nel contesto della *emerging zone* – che riguarda gli effetti immediatamente visibili – ci possono essere degli effetti positivi derivanti dalla presenza del narcisismo. Questo avviene per esempio nel caso di nuove posizioni di leadership o in situazioni particolarmente caotiche.

Gli aspetti positivi che potrebbero emergere nel breve termine sono legati in primo luogo al carisma di cui si è discusso nel Capitolo 2. Il leader narcisista, infatti, con la sua visione ambiziosa è in grado di motivare i propri collaboratori e di migliorarne, di conseguenza, la produttività. Tale visione, però, potrebbe altresì indurre ad una presa di decisioni rapide e decise.

Tuttavia, questi elementi positivi non possono non tener conto anche delle possibili criticità: prendere decisioni in modo impulsivo porta con sé la possibilità di rischio con effetti a lungo termine, così come una motivazione irrealistica e incoerente potrebbe rivelarsi particolarmente dannosa per la fiducia dei lavoratori.

Il *Contextual Reinforcement Model* ritiene invece più preoccupante la situazione di *enduring zone*, come ad esempio posizioni di leadership durature e in condizioni di normalità, nella quale gli effetti negativi della presenza del leader narcisista sarebbero maggiori rispetto alla zona di emergenza.

Considerando le caratteristiche del narcisismo discusse nel Capitolo 1, la tendenza alla manipolazione e all'egocentrismo possono risultare particolarmente dannosi per la costruzione di un'atmosfera collaborativa e di fiducia. La mancanza di collaborazione e l'incapacità di riconoscere l'importanza del contributo individuale, nonché del talento del lavoratore, limita lo sviluppo e la crescita organizzativa.

Un ulteriore aspetto negativo che verrà ripreso in seguito è quello relativo alle questioni etiche della leadership. In particolare, il leader narcisista favorisce lo sviluppo di un'ambiente disfunzionale per i propri lavoratori anche per l'aumento di sessismo, di molestie sessuali e di abusi sul luogo di lavoro, andando così a ledere non solo l'integrità morale ed il benessere dei collaboratori, ma anche la reputazione dell'organizzazione stessa.

Il tema della manipolazione emotiva, particolarmente rappresentativo del narcisismo, può essere poi studiato anche in riferimento all'intelligenza emotiva e ai ruoli di genere. Austin et al. (2007) avanzano l'ipotesi che la manipolazione emotiva rappresenti, infatti, il lato oscuro dell'intelligenza emotiva. Recenti studi condotti da Hyde, Grieve, Norris e Kemp (2020) suggeriscono l'esistenza di due particolari forme di manipolazione emotiva: *maliziosa*, volta a suscitare sensi di colpa nell'altro; e *in malafede* (come, ad esempio, rassicurare l'altro al fine di persuaderlo ad essere d'accordo con la propria posizione).

Queste forme di manipolazione sono piuttosto frequenti nella realtà lavorativa e spesso sono positivamente correlate alla presenza dei *Dark Traits*. In particolare, in presenza di tratti narcisistici, nelle analisi di regressione si evidenzia un uso di manipolazioni più sottili, come ad esempio promettendo delle ricompense.

Lo studio sopracitato (2020) è stato condotto su un campione di 765 dipendenti australiani (581 donne, 184 uomini) con età media di 28.04 anni (SD = 13.73) che svolgevano lavori part-time, a tempo pieno, occasionale o altro (ad esempio attività di volontariato). Gli obiettivi della ricerca erano finalizzati a indagare il fenomeno della manipolazione maliziosa (*malicious emotional manipulation*) e in malafede (*disingenuous emotional manipulation*) nell'ambiente lavorativo, osservando anche ipotetici cambiamenti nell'espressione di tali comportamenti manipolatori sulla base del genere.

Le due forme di manipolazione sono state rilevate mediante l'ausilio della *Trait Emotional Willingness in General and at Work Scale* (Hyde e Grieve, 2018) utilizzando una scala a cinque punti da 1 (mai) a 5 (quotidianamente); l'intelligenza emotiva è stata rilevata con la scala a 33 item di Schutte et al. (1998); e i *Dark Traits*, come il narcisismo grandioso, sono stati rilevati mediante l'impegno della *Dirty Dozen* (Jonason e Webster, 2010) utilizzando una scala Likert con punteggi da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (fortemente d'accordo). I risultati relativi alla statistica descrittiva in funzione del genere e t-test delle differenze di genere sono riportati nella Tabella 3.1 sottostante.

**Tabella 3.1 Risultati della statistica descrittiva e t-test**

	Media donne	SD	Media uomini	SD	T	P	Cohen's <i>d</i>
<b>Malicious emotional manipulation</b>	7.64	2.49	8.99	3.63	- 5.59	< .001	.43
<b>Disingenuous emotional manipulation</b>	3.82	1.76	4.48	2.23	- 4.11	< .001	.33
<b>Emotional intelligence</b>	121.11	14.99	121.82	14.96	- .60	.576	.05
<b>Narcissism</b>	10.70	3.74	10.96	3.77	- .82	.413	.07

(fonte: Jane Hyde, Rachel Grieve, Kimberley Norris & Nenagh Kemp, 2020)

I risultati hanno quindi evidenziato dei punteggi significativamente più alti per gli uomini rispetto alle donne su entrambe le forme di manipolazione emotiva e narcisismo. Inoltre, poiché lo studio considerava anche le diverse occupazioni svolte dai partecipanti alla ricerca, è stato possibile rilevare una maggiore tendenza alla *disingenuous emotional manipulation* da parte di manager (M = 4.44, SD = 2.15) rispetto a chi svolgeva altre attività lavorative (M = 3.80, SD = 1.77). Rilevante, è anche differenza di genere nell'occupazione manageriale: il 50% del campione maschile, rispetto al 34% del campione femminile.

Inoltre, il legame tra narcisismo e manipolazione emotiva in malafede risulta essere significativamente più forte del legame tra narcisismo e manipolazione emotiva maligna, sia nel campione femminile che in quello maschile.

Dunque, i risultati sembrerebbero evidenziare l'esistenza di una relazione tra i comportamenti emotivamente manipolativi e l'approvazione di stereotipi maleagentici e pregiudizi (Grieve et al., 2019; Hyde & Grieve, 2018; Waddell, Van Doorn, March e Grieve, 2020). In particolare, ciò si dimostra significativamente più presente nel campione maschile, suggerendo una maggiore predisposizione al comportamento manipolativo soprattutto nella tradizionale organizzazione gerarchica patriarcale.

In conclusione, i risultati condotti nella ricerca riportata hanno messo in luce potenziali azioni che un leader manipolatore e narcisista potrebbe intraprendere all'interno delle organizzazioni, soprattutto se inserite all'interno di un clima di competitività, al fine di mantenere solida la propria posizione lavorativa e di raggiungere i propri obiettivi personali.

### 3.2 OCBs, CWBs e performance evaluation

All'interno delle organizzazioni un aspetto particolarmente saliente e di rilevante importanza ai fini del mantenimento del benessere individuale e collettivo è il clima organizzativo – e dunque, il rapporto uomo-lavoro-organizzazione. In particolare, nell'ambito della motivazione, negli ultimi anni è cresciuto l'interesse per concetti quali *membership*, *organizational citizenship*, *commitment* organizzativo e *work engagement*.

La *membership*, nonché l'appartenenza della persona all'organizzazione, trova le sue origini nella stipulazione del contratto psicologico, che rappresenta un rapporto di reciprocità tra l'individuo membro potenziale e l'organizzazione. L'esistenza di tale contratto determina così quanto il lavoratore si sente parte dell'organizzazione – alla base del bisogno di appartenenza – e quanto, al contempo, egli si sente riconosciuto come membro da parte della stessa.

Lo sviluppo delle potenzialità motivazionali dell'appartenenza è favorito dalla definizione chiara ed esplicita, da parte dell'organizzazione, della propria mission – ciò consente di limitare eventuali malintesi iniziali e non innescare disincantazione all'interno dell'organizzazione.

Con il termine *Comportamenti Organizzativi dei Dipendenti* (OCBs, *Organizational Citizenship Behaviors*) si fa riferimento ai comportamenti volontari, che dunque non rientrano nei doveri stabiliti e concordati con l'organizzazione, che vengono messi in atto dal lavoratore senza che ciò comporti una forma di riconoscimento né normativa né retributiva. Alla base degli OCBs vi è la cosiddetta *Cittadinanza Organizzativa* (*Organizational Citizenship*): l'obiettivo è, infatti, quello di consentire al lavoratore di sentirsi parte integrante di una comunità, non solo in termini di diritti e doveri.

Il sentimento di appartenenza si riflette nella *Job Involvement*, definito da Kanungo (1982) come lo stato cognitivo derivante dall'identificazione psicologica della persona con il proprio lavoro; nel *Commitment Organizzativo* distinto da Meyer e Allen (1997) nelle forme di *commitment* affettivo, continuativo o normativo; e infine nel *Work Engagement*, definito da Quaglino (1999) come il comportamento dei lavoratori orientati ad investire nel lavoro e soprattutto nell'organizzazione – motivati, appunto, dal raggiungimento di scopi e obiettivi condivisi con quest'ultima.

Come accennato precedentemente, uno dei principali elementi utili a favorire l'instaurarsi del senso di appartenenza nel lavoratore è la chiarezza (ad esempio in termini di *mission*) da parte dell'organizzazione: entrarne a farvi parte segna metaforicamente un patto di reciprocità tra il lavoratore e l'organizzazione, nella quale vengono definiti gli obblighi e le aspettative di entrambi.

Tali elementi risultano però ben distanti dalla realtà narcisistica. Le ricerche Campbell et al. (2006) suggeriscono, infatti, che il narcisismo sia negativamente correlato al *commitment* e positivamente correlato a comportamenti di sfruttamento interpersonale. La relazione tra narcisismo e OCBs risulta quindi essere contraddittoria: sembrerebbe infatti che possa esserci l'impegno negli OCBs da parte del narcisista (Bourdage, Lee, Lee e Shin, 2009), ma tali comportamenti sarebbero comunque messi in atto al fine del raggiungimento di determinati obiettivi personali.

L'influenza di un leader narcisista sugli OCBs dei lavoratori sembra invece avere due possibili esiti. L'egocentrismo e la mancanza di empatia insiti nel narcisista possono ostacolare la formazione di un ambiente lavorativo funzionale e stimolante, che potrebbe invece risultare stressante: di conseguenza, questo potrebbe ridurre la motivazione ed il senso di appartenenza dei propri collaboratori, e quindi anche gli OCBs. Tuttavia, un leader carismatico potrebbe promuovere la presenza di OCBs.

Dunque, sebbene potrebbero esserci degli effetti positivi in termini di OCBs derivanti dalla presenza di un leader narcisista, si tratta di una minoranza di casi dettati dalla capacità del leader di essere in grado di creare un bilanciamento tra i propri tratti narcisistici ed una efficace gestione organizzativa.

Oltre agli OCBs, all'interno delle organizzazioni possono esserci anche i *Comportamenti Lavorativi Controproducenti* (CWBs, *Counterproductive Work Behaviors*) definiti come quei comportamenti volti a danneggiare l'organizzazione ed i membri che vi fanno parte. Partendo dalle considerazioni in merito al narcisismo e alla sua relazione con la tendenza all'aggressività e al conflitto, nonché all'incapacità di instaurare relazioni interpersonali positive e funzionali, è possibile dedurre una relazione del narcisismo con tali comportamenti controproduttivi. In particolare, lo studio di Penney e Spector (2002) ha rilevato una correlazione pari a  $r = .27$ .

L'aumento di CWBs da parte dei dipendenti all'interno delle organizzazioni potrebbe trovare una possibile spiegazione nel proprio leader. L'aumento di insoddisfazione e frustrazione causati anche dal mancato riconoscimento delle capacità e degli sforzi collettivi ed individuali, potrebbe infatti tradursi in un incremento di comportamenti volontariamente disfunzionali, messi in atto come forma di protesta al malessere caratterizzante il clima organizzativo.

I comportamenti funzionali o controproducenti si traducono poi nella performance lavorativa. Hoffman e Woehr (2009) sostengono che le diverse caratteristiche della personalità sono correlate in modo distinto alle prestazioni, a seconda della relazione con il valutatore. Nel caso del narcisismo si evidenzia una maggiore tendenza a sopravvalutare le proprie prestazioni piuttosto che quelle degli altri e questo potrebbe quindi spiegare l'effetto negativo osservato sulla performance e l'efficienza del leader narcisista.

A tal proposito, Judge et al. (2006) hanno scoperto che il narcisismo risulta essere positivamente correlato all'autovalutazione degli OCBs e della leadership. Gli effetti dannosi derivanti dalla presenza di un leader narcisista potrebbero però essere, al tempo stesso, non così chiari agli occhi dei lavoratori. Sebbene sia forte il malessere derivante da un clima organizzativo disfunzionale, secondo Blair et. al. la diversa distribuzione di potere tra collaboratori e leader potrebbe compromettere la capacità di distinguere i comportamenti di sfruttamento da quelli che invece contraddistinguono una normale relazione di supervisione.

### 3.3 Questioni etiche: white collar crime e sexual harrashment

La relazione tra leader narcisista e questioni etiche, come ad esempio il *White Collar Crime* è significativa ed allarmante. Le caratteristiche peculiari del narcisista che sono emerse nei capitoli precedenti rappresentano infatti una minaccia sia per il benessere organizzativo che per quello dei singoli individui che lavorano per l'organizzazione.

I comportamenti manipolativi e l'atteggiamento carismatico del leader narcisista portano con sé, almeno inizialmente, un vano sentimento di fiducia. Il successo del leader nella sua ascesa a posizioni occupazionali di alto livello trova una possibile spiegazione proprio nella sua capacità di apparire imperturbabile e sicuro di sé, motivato da obiettivi definiti che sembra essere in grado di raggiungere con facilità. Questa fallace visione grandiosa trova spazio nell'ormai riconosciuta incapacità del narcisista di riconoscere i propri limiti e le proprie inaccettabili fragilità, diventando così portavoce di una fiducia che rimarrà infatti disattesa.

Nell'introdurre il tema delle questioni etiche, è possibile discutere la relazione tra narcisismo, *Social Dominance Orientation* (SDO) e *Right-Wing Authoritarianism* (RWA).

La Teoria dell'*Orientamento alla Dominanza Sociale* (SDO; Sidanius e Pratto, 1999) concepisce la società come strutturata da gerarchie tra gruppi in competizione tra loro per risorse materiali o simboliche e che, di conseguenza, utilizzano strategie ideologiche o politiche al fine di affermare la propria superiorità. Nell'*Autoritarismo di Destra* (RWA; Altemeyer, 1988), l'idea di una realtà minacciosa trova soluzione nella sicurezza nell'autorità, portando così alla definizione di cluster attitudinali come la sottomissione autoritaria.

In termini pratici, l'associazione tra leader con alti livelli di SDO e sottoposti con alti livelli di RWA rappresenta, citando Son Hing et al., un'unione letale: la tendenza del leader a guidare le proprie azioni senza limiti etici, trova infatti l'approvazione del gruppo che lo seguirà senza opposizioni. Ciò comporta serie implicazioni a livello ambientale e sanitario, ma anche nello sviluppo di sessismo nell'ambiente lavorativo.

Negli studi di Son Hing et al. (2007) relativi al tema sanitario viene indagato, ad esempio, la presa di decisioni riguardo alla commercializzazione di un farmaco potenzialmente dannoso ma che, al tempo stesso, potrebbe apportare maggiori profitti alla compagnia. I partecipanti allo studio in cui erano stati rilevati alti livelli di SDO concordavano per più del 50% nella commercializzazione di tale farmaco.

Il secondo studio, relativo invece al tema ambientale, si concentra sugli effetti del libero smaltimento di sostanza tossiche in Argentina piuttosto che di uno smaltimento regolamentato ma maggiormente costoso per l'azienda. La variabile sperimentale è dunque comprendere il grado di obbedienza all'autorità, e cioè il grado di concordanza dei partecipanti allo studio (che rivestono il ruolo di impiegati) con la decisione della confederata (che riveste il ruolo di CEO). I risultati mostrano una conformità pari a quasi il 60% con la decisione del leader con alto SDO da parte delle impiegate con alti livelli di RWA.

Concordemente con quanto evidenziato, nella realtà organizzativa diversi studi sul campo hanno messo in evidenza la tendenza degli amministratori delegati narcisisti a commettere *White Collar Crimes* come frodi, manipolazione di guadagni ed elusioni fiscali. In altri termini, la grandiosità del leader narcisista sembrerebbe essere associata ad una maggiore assunzione di rischi ma non a ritorni finanziari positivi. L'insuccesso ed il mancato rinforzo all'ego comporta così il consolidamento di azioni aggressive ed abusi sui subalterni.

Gli studi svolti all'interno delle organizzazioni hanno evidenziato che la presenza di una leadership manchevole in termini di etica comporta la diffusione di tale mentalità anche nel resto dell'organizzazione diventando così legittimato e, di conseguenza, normale. L'influenza negativa della leadership narcisista potrebbe infatti plasmare la cultura organizzativa e l'immagine dell'organizzazione stessa.

Sibley et al. (2007) hanno poi messo in luce la relazione tra SDO, RWA e sessismo, con particolare riferimento al sessismo benevolo e a quello ostile. Il sessismo benevolo trova le sue radici nelle idee patriarcali ed è previsto dai livelli di RWA. Viceversa, il sessismo ostile legato al clima di competizione sembrerebbe essere previsto dai livelli di SDO.

La presenza di sessismo, o addirittura di molestie, sul luogo di lavoro contribuiscono indiscutibilmente alla creazione di un ambiente lavorativo ostile ed intimidatorio. Ciò trova nuovamente terreno fertile nella personalità del narcisista che può utilizzare la propria posizione di potere per umiliare i propri dipendenti, sfociando alle volte in comportamenti inappropriati quali pressioni per relazioni sessuali e commenti indiscreti.

### **3.4 Interventi di prevenzione e fattori che ostacolano l'intervento**

Le considerazioni raggiunte nei capitoli precedenti ci invitano a riflettere sulle possibili misure da adottare al fine di prevenire l'insorgenza di un clima organizzativo non tutelante del benessere dei lavoratori e dell'organizzazione.

Per cercare di far fronte all'influenza malevola della leadership narcisista, sia per quanto riguarda le questioni etiche (come, ad esempio, il *White Collar Crime*) che il riconoscimento del valore individuale e collettivo dei collaboratori è possibile utilizzare alcune strategie volte al mantenimento o altresì costruzione di un nuovo clima organizzativo funzionale.

Una grande risorsa è quella della formazione continua sulla conformità legale e prevenzione delle molestie sessuali, sensibilizzando i dipendenti a riconoscere potenziali comportamenti inappropriati che si allontanano dalle normali relazioni di potere tra i membri dell'organigramma. La sensibilizzazione deve poi trovare concretezza nella presenza di politiche di zero tolleranza e codici di condotta chiari, assicurandosi della presenza effettiva di meccanismi di denuncia e di segnalazione che siano anonimi e sicuri, garantendo così piena libertà ai dipendenti di tutelarsi senza il timore di ripercussioni e atti di *mobbing*.

Il cambiamento deve riguardare anche la selezione, integrando strumenti e processi che siano in grado di valutare, oltre alle rispettive competenze, anche le caratteristiche personali. Questo potrebbe essere favorito dall'implementazione di colloqui-interviste approfondite volte ad esplorare il passato del candidato, le sue abitudini e la sua personalità in relazione alle esperienze lavorative, come ad esempio la gestione del conflitto ed il *team-working*; ma anche mediante misure psicometriche, con l'ausilio di test psicologici in grado di far emergere i tratti di personalità potenzialmente dannosi per la posizione lavorativa da ricoprire.

L'organizzazione deve quindi promuovere un ambiente di lavoro trasparente, in cui siano stabilite le aspettative comportamentali per tutti i dipendenti, inclusi i vertici aziendali, garantendo così la possibilità di comunicare apertamente e incentivando i lavoratori ad avanzare feedback costruttivi.

L'adozione di queste misure precauzionali porta con sé dei limiti ormai riconosciuti. In primo luogo, vi è una sottovalutazione dei problemi che potrebbero derivare dalla presenza

di una leadership narcisista. Il riconoscimento dei tratti narcisistici è, infatti, un'operazione costosa e difficile, spesso perché, come si è visto, il narcisismo può essere mascherato dal carisma e dal poi disatteso senso di fiducia peculiare di tale personalità.

In aggiunta, una cultura organizzativa debole e priva di strette regole di tolleranza potrebbe minimizzare i comportamenti illeciti, rafforzando così il potere del leader. Tale potere, di cui il narcisista abusa, sfocia così nell'intimidazione dei dipendenti che, privi di tutela, eviteranno di segnalare il proprio malessere per il timore di possibili ritorsioni.

Al fine di garantire la tutela del benessere dei lavoratori e delle organizzazioni è dunque necessario avviare una serie di cambiamenti finalizzati a rafforzare le conoscenze relative ai potenziali pericoli e danni che potrebbero insorgere in presenza di una leadership narcisistica. La consapevolezza dei limiti di natura tecnica ed economica deve lasciare spazio a studi futuri, continuando ad investire per la ricerca delle psicopatologie organizzative.



## Conclusioni

Lo studio condotto è nato con l'interesse di studiare il narcisismo sotto luci diverse, come quelle della leadership e del benessere organizzativo. Attraverso una revisione della letteratura è stato quindi possibile esplorare le prospettive della Psicologia Clinica e Dinamica, della Psicologia della Personalità, della Psicologia dei Gruppi e della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, ottenendo così una visione multidimensionale di tale costrutto.

Le evidenze raccolte confermano i presupposti dell'introduzione, suggerendo la pericolosità derivante dalla presenza di un leader narcisista all'interno di un'organizzazione. La disfunzionalità di una leadership di questo tipo si riflette in modo significativo nell'ambiente di lavoro sotto forma di sfiducia e frustrazione e di comportamenti lavorativi controproducenti talvolta dannosi per l'integrità morale dei dipendenti.

In particolare, si è posto l'accento sulla tendenza del leader narcisista di utilizzare strategie manipolatorie per esercitare il proprio controllo sulle dinamiche interpersonali e sulla propria posizione al fine di mantenere la propria visione grandiosa. In tal senso, l'incapacità di prendere decisioni ponderate si riflette poi nella messa in atto di comportamenti eticamente discutibili come frodi ed intimidazioni – comportamenti che, in altri termini, possono danneggiare non solo la cultura organizzativa e l'immagine dell'organizzazione, ma anche il benessere individuale e la soddisfazione dei membri della stessa.

L'impatto negativo del narcisismo si riflette poi anche nel supporto organizzativo percepito e nella soddisfazione lavorativa. Questa consapevolezza evidenzia l'urgenza di implementare delle strategie mirate per cercare di mitigare questi effetti: tra questi vi sono le politiche di zero tolleranza ed un'attenta selezione dei candidati con meticolosi strumenti di valutazione in grado di misurare non solo le competenze tecniche ma anche le caratteristiche individuali di ciascun membro potenziale.

Le diverse tipologie di carisma e di leadership analizzate, in particolare quella transazionale e quella trasformazionale, hanno messo in luce il modo in cui il leader contribuisca indissolubilmente a creare un clima organizzativo collaborativo piuttosto che competitivo. In particolare, il tema della competizione è stato poi discusso anche in riferimento alle teorie della dominanza sociale e dell'autoritarismo di destra, sottolineando i possibili danni etici che potrebbero così insorgere (ad esempio, in relazione agli impatti ecologici e sanitari).

Il tema del carisma è poi legato al motivo per cui spesso il narcisista riesce ad ottenere una posizione occupazionale o una promozione come leader. La capacità del narcisista di proiettare un'immagine di sicurezza e competenza rende difficile il riconoscimento del narcisismo stesso.

L'abilità di manipolare la percezione altrui al fine di convincere colleghi e superiori della loro idoneità nel ricoprire una posizione di potere e notevoli responsabilità etiche rappresenta un notevole problema che spesso però sopraggiunge nel momento in cui divengono evidenti i danni provocati all'organizzazione. Ciò pone nuovamente l'attenzione sulla necessità di garantire un clima organizzativo trasparente e collaborativo che dia spazio e voce alle opinioni di ciascun lavoratore per poter rilevare comportamenti potenzialmente dannosi tempestivamente.

In conclusione, la seguente revisione della letteratura ha permesso di individuare concretamente alcuni dei possibili effetti legati alla psicopatologia della leadership; tuttavia, si riconoscono i limiti di tale ricerca derivanti dalla difficile e altresì costosa attuazione di

misure preventive. Ciò contribuisce a incrementare la necessità di porre maggiore attenzione su questo tema, favorendo l'avvio di nuove ricerche.

Di rilevante interesse potrebbero essere, quindi, degli studi longitudinali volti ad esaminare il modo in cui il narcisismo può influenzare l'ambiente organizzativo nel tempo, nonché comprenderne l'effetto nei diversi settori e nelle diverse culture, analizzando come le differenze culturali possono modificare le differenti manifestazioni del narcisismo e, conseguentemente, contribuendo a sviluppare specifici interventi a seconda del contesto culturale di riferimento.

## Bibliografia

- [1] Raskin, R.; Terry, H. (1988). "A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 54(5), 890-902.
- [2] Benelli E., Paolillo A., Ventriglia S. (2022). "Analisi Transazionale per i disturbi ansiosi". Franco Angeli, Milano.
- [3] Lévy R., Ablon S., Kaechele H. (2014). "La psicoterapia psicodinamica basata sulla ricerca". Raffaello Cortina, Milano.
- [4] McWilliams N. (2012). "La diagnosi psicoanalitica". Astrolabio, Roma.
- [5] Quinodoz J. (2012). "Leggere Freud: scoperta cronologica dell'opera di Freud". Borla, Roma.
- [6] Schmalbach B, Zenger M, Nanette Tibubos A, Borkenhagen A, Strauss B, Brähler E. The Narcissistic Personality Inventory 8: Validation of a Brief Measure of Narcissistic Personality. *Int J Psychol Res (Medellin)*. 2020 Jul-Dec;13(2):68-77. doi: 10.21500/20112084.4855. PMID: 33329879; PMCID: PMC7735512.
- [7] Kibeom L., Ashton M. C., 2014. "The Dark Triad, the Big Five, and the HEXACO model". Elsevier, *Personality and Individual Differences*, Vol 67.
- [8] Campbell W. R., Hoffman B. J., Campbell S. M., Marchisio G. (2011). "Narcissism in organizational contexts". Elsevier, *Human Resource Management Review* (21), 268-284.
- [9] Greitemeyer T. (2022). "Honesty-Humility, the Dark Tetrad, and ideological beliefs: Their incremental validity in predicting explicit prejudice toward asylum seekers". Elsevier, *Personality and Individual Differences* (197).
- [10] Elbers A., Kolominski S., Aledo P. S. B. (2023). "Coping with Dark Leadership: Examination of the Impact of Psychological Capital on the Relationship between Dark Leaders and Employees' Basic Need Satisfaction in the Workplace". *Administrative Sciences* 13: 96.
- [11] Hyde J., Grieve R., Norris K., Kemp N. (2020). "The dark side of emotional intelligence: the role of gender and the Dark Triad in emotional manipulation at work". *Australian Journal of Psychology*, 72:4, 307-317, DOI: 10.1111/ajpy.12294.
- [12] Ekselius L. Personality disorder: a disease in disguise. *Ups J Med Sci*. 2018 Dec;123(4):194-204. doi: 10.1080/03009734.2018.1526235. Epub 2018 Dec 12. PMID: 30539674; PMCID: PMC6327594.
- [13] Anaya B, Pérez-Edgar K. Personality development in the context of individual traits and parenting dynamics. *New Ideas Psychol*. 2019 Apr;53:37-46. doi: 10.1016/j.newideapsych.2018.03.002. Epub 2018 Mar 16. PMID: 30872892; PMCID: PMC6411068.
- [14] Fox NA, Henderson HA, Rubin KH, Calkins SD, Schmidt LA. Continuity and discontinuity of behavioral inhibition and exuberance: Psychophysiological and behavioral influences across the first four years of life. *Child Development*. 2001;72:1-21. doi: 10.1111/1467-8624.00262.
- [15] Kagan J. The biography of behavioral inhibition. In: Zentner M, Shiner RL, editors. *Handbook of Temperament*. New York, NY: Guilford Press; 2012. pp. 69-82.

- [16] Shiner RL, Caspi A. Temperament and the development of personality traits, adaptations, and narratives. In: Zentner M, Shiner RL, editors. *Handbook of Temperament*. New York, NY: Guilford Press; 2012. pp. 3–20.
- [17] Belsky J, Bakermans-Kranenburg MJ, van IJzendoorn MH. For better and for worse: Differential susceptibility to environmental influences. *Current directions in Psychological Science*. 2007;16:300–304. doi: 10.1111/j.1467-8721.2007.00525.x.
- [18] Di Pierro R, Fanti E. Self-Concept in Narcissism: Profile Comparisons of Narcissistic Manifestations on Facets of the Self. *Clin Neuropsychiatry*. 2021 Aug;18(4):211-222. doi: 10.36131/cnfloriteditore20210404. PMID: 34909036; PMCID: PMC8650183.
- [19] Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421-446. 10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215
- [20] VON Känel R, Herr RM, VAN Vianen AEM, Schmidt B. Association of adaptive and maladaptive narcissism with personal burnout: findings from a cross-sectional study. *Ind Health*. 2017 Jun 8;55(3):233-242. doi: 10.2486/indhealth.2016-0136. Epub 2017 Jan 25. PMID: 28123136; PMCID: PMC5462639.
- [21] Thao.P.T. Pham, Tung Van Nguyen, Phuong Van Nguyen, Zafar U. Ahmed, “The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 10, Issue 3, 2024, 100315, ISSN 2199-8531, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.
- [22] W. Keith Campbell, Brian J. Hoffman, Stacy M. Campbell, Gaia Marchisio, “Narcissism in organizational contexts”, *Human Resource Management Review*, Volume 21, Issue 4, 2011, Pages 268-284, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>.
- [23] Evangelia Siachou, Ranjan Chaudhuri, Sheshadri Chatterjee, Demetris Vrontis, Minas Kastanakis, Markella Barouta, “Is humility in leadership a promoter of employee voice? A moderated mediation model”, *European Management Journal*, 2024, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.02.004>.
- [24] De Carlo N. A. (2019). “Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni (volume primo)”. Franco Angeli, Milano.
- [25] De Carlo N. A. (2019). “Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni (volume secondo)”. Franco Angeli, Milano.
- [26] Maeran R., Boccato A. (2021). “Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni”. LED, Milano
- [27] Jane Hyde, Rachel Grieve, Kimberley Norris & Nenagh Kemp (2020) The dark side of emotional intelligence: the role of gender and the Dark Triad in emotional manipulation at work, *Australian Journal of Psychology*, 72:4, 307-317, DOI: 10.1111/ajpy.12294
- [28] <https://stanford.io/3f4169L>
- [29] Castiello D'Antonio A., *Interviste e colloqui nelle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina editore, 2015
- [30] Atkinson R., *L'intervista narrativa*. Milano: Raffaello Cortina ed, 2002
- [31] Zucchi E., *Il colloquio e l'intervista*. Milano: Angeli, 2004
- [32] Lis A., Venuti P., De Zordo M.R., *il colloquio come strumento psicologico*. Firenze: Giunti, 1995

[33] Salvini A., Psicologia clinica. Padova: UPSEL Domeneghini, 2004

[34] Colucci F. P., Colombo M., & Montali L. (a cura di) (2008). "La ricerca-intervento".  
Bologna: Il Mulino