

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Triennale in

SCIENZE PSICOLOGICHE SOCIALI E DEL LAVORO



Tesi di Laurea Triennale

**Narcisismo e biomarcatori di stress: aspetti teorici e ambiti di intervento**

**Narcissism and stress biomarkers: theoretical insights and areas of  
intervention**

*Relatrice:* Prof.ssa Alessandra Falco

*Laureanda:* Lara Moreschini

*Matricola:* 1223799

Anno Accademico 2022-2023

## Indice

	<b>Pagina</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>Stress lavorativo e narcisismo .....</b>	<b>5</b>
<i>1.1 Modello Job Demands-Resources.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Modello del carico allostatico e indicatori biologici.....</i>	<i>7</i>
<i>1.3 Ruolo delle caratteristiche individuali: il narcisismo.....</i>	<i>9</i>
<b>Narcisismo, correlati psicologici e biomarcatori di stress.....</b>	<b>13</b>
<i>2.1 Narcisismo e correlati psicologici.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2 Narcisismo e biomarcatori .....</i>	<i>20</i>
<b>Ambiti di prevenzione e intervento .....</b>	<b>25</b>
<i>3.1 Narcisismo nei subordinati.....</i>	<i>25</i>
<i>3.2 Narcisismo nel leader .....</i>	<i>27</i>
<i>3.3 Interventi comuni .....</i>	<i>28</i>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di approfondire il costrutto del narcisismo nei contesti lavorativi con particolare attenzione ai suoi correlati psicologici e fisiologici, fornendo in primo luogo una base teorica di riferimento, per poi soffermarsi sulla letteratura empirica nazionale ed internazionale anche al fine di delineare possibili strategie di prevenzione e di intervento.

Nel primo capitolo vengono inizialmente approfonditi alcuni modelli teorici sullo stress fra i quali in particolare il Job Demands-Resources e il modello del carico allostatico. Vedremo in particolare come il modello JDR comprende due processi: il processo di indebolimento della salute causato da domande lavorative e domande personali, e quello motivazionale, caratterizzato da risorse lavorative e risorse personali. Queste quattro componenti interagiscono tra loro predicendo benessere o stress sul lavoro. Il modello del carico allostatico riguarda invece i sistemi del corpo che orchestrano le reazioni allo stress, ovvero il sistema nervoso simpatico e quello parasimpatico; se il corpo si trova a fronteggiare situazioni di stress cronico, l'equilibrio omeostatico è compromesso, e questo porta all'usura del corpo stesso. La personalità narcisistica, caratterizzata principalmente da una smisurata stima di sé e dalla smaniosa ricerca di successo e ammirazione altrui, nella prospettiva del modello JDR è considerata una domanda personale, e pertanto ci troviamo all'interno del processo di indebolimento della salute che porta a stress.

Nel secondo capitolo invece, si elencano una serie di studi che vanno ad indagare i danni psicologici causati dal narcisismo all'interno di un contesto lavorativo, e le ripercussioni fisiche a cui questo porta. In particolare, per quanto riguarda i correlati psicologici, si indaga la tendenza ad attuare comportamenti lavorativi controproduitivi in risposta al time-related work stress, le due dimensioni del narcisismo, grandiosa e vulnerabile e la diminuzione della Safety Performance causata da una leadership tossica. In relazione alle conseguenze fisiologiche, analizzando i biomarcatori cortisolo e stress ossidativo, si tenta di dimostrare che la personalità narcisistica sia causa di eccessivo stress, e che questo a sua volta vada ad intaccare l'equilibrio allostatico.

Il terzo capitolo propone infine strategie volte a limitare e fronteggiare gli effetti negativi del narcisismo sul luogo di lavoro, esponendo modalità per interagire con subordinati e

leader, e sottolineando l'importanza di intervenire a livello collettivo tramite, ad esempio, percorsi comuni di coaching, e a livello individuale tramite programmi di assistenza con training psicologici personali.

# PRIMO CAPITOLO

## Stress lavorativo e narcisismo

### 1.1 Modello Job Demands-Resources

Si definisce stress la reazione tipica di adattamento fisico, mentale ed emozionale a stimoli provenienti dall'ambiente esterno. Si tratta di una risposta necessaria e non straordinaria volta a mantenere l'equilibrio dell'organismo. Gli stimoli esterni che attivano le reazioni di stress sono chiamati stressors, e sono valutati in modo diverso da persona a persona. Tale valutazione avviene a tre livelli: attraverso la valutazione primaria si attribuisce ad uno stimolo esterno il significato di minaccia o di sfida per il proprio benessere, tramite la valutazione secondaria vengono individuate ed attivate risorse personali per fronteggiare la minaccia e vengono adottate strategie adattive cognitive e comportamentali, e infine la valutazione terziaria comporta la reinterpretazione degli stimoli esterni sulla base degli esiti delle strategie stesse. Se le strategie adottate ristabiliscono l'equilibrio, si parla di stress positivo, mentre nel caso in cui le strategie falliscano, si incorre in stress negativo o distress, che causa malessere e disagi fisici, psicologici e sociali. Vi sono tre diversi approcci relativi allo stress: tecnico, che enfatizza il ruolo dell'ambiente esterno come fattore determinante dello stress, fisiologico, che spiega lo stress in termini di effetti fisiologici, e psicologico, incentrato sulle variabili individuali. Quest'ultimo approccio considera lo stress sul lavoro in termini di interazione dinamica tra la persona e l'ambiente in cui essa opera, integrando quindi entrambe le prospettive precedenti. L'approccio psicologico presenta a sua volta due diverse prospettive, interazionale e transazionale. La prospettiva interazionale si riferisce a meccanismi psicologici alla base dell'interazione, mentre quella transazionale è incentrata sulle caratteristiche strutturali dell'interazione di una persona con l'ambiente lavorativo. I modelli transazionali sono quindi un'integrazione di quelli interazionali, ed esprimono una maggior attenzione per i processi psicologici che condizionano percezione e valutazione cognitiva ed affettiva, e che a loro volta influiscono sulle modalità di coping adottate dai lavoratori per fronteggiare lo stress. Quindi per valutare i fattori ambientali che costituiscono fonte di stress occorre considerare attentamente la reattività soggettiva di ognuno (De Carlo, Falco, & Capozza, 2013).

Il modello Job Demands-Resources (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, citati da Schaufeli & Taris, 2014), è riconosciuto come uno dei primi modelli transazionali dello stress lavorativo (Schaufeli & Taris, 2014). Esso distingue le caratteristiche del lavoro in domande lavorative e risorse lavorative. Con domande lavorative si va ad intendere gli aspetti del lavoro fisici, psicologici, sociali e organizzativi, che comportano costi psicologici e fisiologici al lavoratore. Questi sforzi portano all'esaurimento di energie fisiche e mentali, e possono condurre a stress psicofisico. Siamo quindi all'interno di un processo di indebolimento della salute. In antitesi a questo processo, si considera il processo motivazionale, basato sulle risorse lavorative, ovvero quegli aspetti del lavoro che sono funzionali nel raggiungimento degli obiettivi lavorativi, riducendo le domande lavorative e i costi ad esse associati, e promuovendo la crescita personale, lo sviluppo e l'apprendimento. Domande e risorse lavorative sono associate alle performance lavorative: esse interagiscono per predire i rispettivi outcome (Bakker & Demerouti, 2016). Il modello JDR sottolinea successivamente la presenza di domande e risorse personali. Le domande personali sono caratteristiche del lavoratore che lo spingono ad investire sforzi eccessivi nel proprio lavoro, come ad esempio il perfezionismo, o lo ostacolano nell'affrontare le domande lavorative, come ad esempio il nevroticismo. Siamo all'interno del processo di indebolimento della salute. Le risorse personali invece riguardano le capacità percepite di rispondere ed influenzare positivamente l'ambiente esterno, e le caratteristiche associate alla resilienza, ovvero la capacità di affrontare e superare eventi traumatici o periodi di difficoltà. In questo caso, parliamo di processo motivazionale (Schaufeli & Taris, 2014).

Il processo di indebolimento della salute porta al continuo ridursi delle risorse mentali e fisiche degli impiegati, e questo con il tempo causa esaurimento emotivo e problemi di salute. Il processo motivazionale aumenta invece la motivazione, promuovendo l'impegno lavorativo e una buona performance. Può ridurre le domande lavorative e di conseguenza costi fisiologici e psicologici, e respingere la relazione tra risorse lavorative e strain psicofisico. Quindi, la relazione tra domande lavorative e stress è particolarmente forte quando risorse lavorative e personali sono basse, mentre le domande personali sono alte (Falco, Dal Corso, Girardi, De Carlo, & Comar, 2017).

Con lo scopo di rendere chiaro e comprensibile il modello JDR, esplicitiamo successivamente alcuni esempi di costrutti psicologici nella sua prospettiva. Per quanto

riguarda le domande lavorative, ci possiamo riferire ad esempio al carico di lavoro, che sia quantitativo e quindi porti a pressione temporale, o qualitativo, che riguardi quindi il problem-solving o il carico emotivo. Al giorno d'oggi, in cui tutto è svolto davanti ad un computer, è possibile incorrere in technostress o techno-overload, e questo può essere considerato una domanda lavorativa sia sfidante che ostacolante. Un'altra classica domanda lavorativa comprende il conflitto con i colleghi, i superiori, i clienti o i pazienti. Possiamo inoltre considerare l'insicurezza lavorativa percepita nel tempo, o la percezione della possibilità di contagio da Covid nell'ambiente lavorativo. Spostandoci nell'ambito delle risorse lavorative, troviamo autonomia e controllo, il supporto sociale da parte di colleghi o superiori che sia questo strumentale o emotivo, le ricompense sociali e la possibilità di crescita, la partecipazione nei processi decisionali, e la comunicazione che comprende i feedback sulla performance. Come esempi di domande personali possiamo incorrere nel perfezionismo orientato al sé e socialmente prescritto, nel narcisismo e in generale nei dark traits, o nell'affettività negativa. Per concludere, prendendo in considerazione le risorse personali, troviamo l'affettività positiva e il capitale psicologico che comprende resilienza, self-efficacy, ottimismo e speranza (Falco, Dal Corso, Girardi, De Carlo, & Comar, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

L'interazione tra risorse lavorative, risorse personali, problemi lavorativi e problemi personali, porta ad outcomes differenti. Se le risorse non sono sufficienti, si giunge a conseguenze di malessere, quali lo strain psicofisico, il job burnout e il workaholism. Se le risorse sono invece sufficienti, si avranno conseguenze di benessere: work engagement, soddisfazione lavorativa e in generale nella vita, e impegno organizzativo (Schaufeli & Bakker, 2004).

## **1.2 Modello del carico allostatico e indicatori biologici**

Il modello del carico allostatico (McEwen, citato da Geurts & Sonnentag, 2006) offre una spiegazione teorica di come l'esposizione allo stress inneschi una secrezione di mediatori primari che, se cronicamente attivati, possono portare con il tempo all'usura del corpo e alla nascita di patologie. Tale modello fa riferimento al sistema nervoso autonomo (sistema simpatico e parasimpatico), all'asse ipotalamo-ipofisi-surrene, ai sistemi metabolici (insulina, glucagone e asse tiroidale) e al sistema immunitario. Tali sistemi allostatici giocano un ruolo fondamentale nella protezione e nell'adattamento

dell'organismo a fronte dello stress. Il sistema nervoso simpatico entra in azione durante le emergenze, o ciò che è considerato tale, e mobilita l'organismo ad agire in risposta ai fattori di stress. Rilasciando catecolamina, adrenalina e noradrenalina, contribuisce ad aumentare il battito cardiaco, la pressione sanguigna, la forza muscolare, l'attività mentale e il consumo di energia. Al contrario, il sistema nervoso parasimpatico prende il controllo quando l'emergenza è passata, non è più necessaria un'azione di risposta diretta allo stress e l'organismo è in uno stato di quiete. Ha lo scopo di risolvere gli effetti negativi e distruttivi dell'attivazione simpatica. Quindi il battito diminuisce, la pressione sanguigna torna normale, cala la tensione muscolare e l'energia viene restaurata. I sistemi simpatico e parasimpatico coesistono allora in uno stato di tensione antagonista; uno è passivo quando l'altro è attivo e viceversa. In questo modo viene mantenuto un equilibrio, l'omeostasi, nonostante i cambiamenti nell'ambiente esterno. Disturbi all'interno di questo equilibrio omeostatico possono causare situazioni di ripetuta o prolungata esposizione allo stress. Un'attivazione cronica e sostenuta del sistema allostatico potrebbe causare sia un mancato spegnimento, sia un fallimento nel rispondere adeguatamente. Viene utilizzato il termine carico allostatico per descrivere l'usura del corpo e del cervello risultante da iperattività o ipoattività cronica dei sistemi fisiologici normalmente coinvolti nel processo di cambiamento o adattamento esterno. Per esempio, a causa dello stress cronico, il sistema immunitario può non prestare abbastanza attenzione così che gli agenti infettivi hanno la possibilità di entrare nel corpo e causare patologie, o può prestare troppa attenzione; in questo caso è il sistema immunitario stesso a causare malattie e reazioni allergiche (Geurts & Sonnentag, 2006).

Lo stress lavoro correlato è un processo per cui caratteristiche percepite dell'ambiente lavorativo innescano nell'individuo strain psicofisico e risposte psicologiche, fisiologiche, fisiche e comportamentali, che sono associate a cambiamenti di salute sia a breve che a lungo termine. Negli ultimi anni, si è cominciato ad utilizzare il modello allostatico per approfondire i correlati fisiologici dello stress in ambito lavorativo, incrociando la ricerca con questionari adibiti ad individuarne la componente psicologica (Falco, Dal Corso, Girardi, De Carlo, & Comar, 2017).

Uno dei biomarcatori principalmente utilizzato per rilevare una disfunzionalità nel sistema allostatico causata dallo stress cronico, è il cortisolo. Si tratta di un ormone



rilasciato dalla corteccia surrenale che orchestra la risposta allo stress, aumentando l'attivazione, la vigilanza, e mobilitando l'energia immagazzinata. Se rilevato all'interno del sangue, offre una panoramica sulla risposta acuta ed immediata ad una determinata situazione stressante. Se rilevato all'interno dei primi centimetri del capello, esplicita invece la risposta del corpo a situazioni di stress cronico, che possono portare a conseguenze negative per la salute. Il capello presenta infatti una secrezione accumulata di cortisolo rilasciato nei mesi precedenti alla rilevazione (Ledford, Dixon, Luning, & Martin, 2020; Osório, Jones & Young, 2013). Normalmente il cortisolo ha un effetto regolatore su amigdala, ippocampo e corteccia prefrontale, ma la prolungata esposizione porta a svariati effetti tossici. In particolare, avviene la neurodegenerazione dell'ippocampo, e questo causa deficit dell'apprendimento e della memoria. Diversi studi hanno rilevato che una ripetuta esposizione al cortisolo porta a significative disabilità cognitive, simili a quelle osservate in pazienti diagnosticati con depressione (Osório, Jones & Young, 2016).

Un altro indicatore biologico poco studiato è lo stress ossidativo, causato dalla produzione e dall'accumulazione della specie reattiva di ossigeno ROS nel cervello e nel corpo attraverso il sistema metabolico. È connesso con l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene, ovvero il sistema centrale di risposta allo stress, ma allo stesso tempo è un grande processo cellulare a sé stante. Lo stress ossidativo è rilevato studiando la concentrazione nel sangue periferico di 8-hydroxy-2-deoxyguanosine (8-OH-DG), forma ossidata del nucleoside guanina derivante dal DNA mitocondriale e nucleare. La concentrazione di 8-OH-DG riflette l'equilibrio tra la produzione di radicali liberi ossidativi ( $H_2O_2$ ) e la loro rimozione dall'attività antiossidante intrinseca. La guanina ossidata è mutagenica: questo causa errori di trascrizione, che portano a cancerogenesi aumentando quindi il rischio di cancro. Lo stress ossidativo è associato ad aggressività impulsiva e alla presenza di disturbi di personalità (Lee, Gozal, Coccaro, & Fanning, 2020).

Esistono svariati altri tipi di indicatori biologici, che non prenderemo però in considerazione in quanto non inerenti a questo lavoro di tesi.

### **1.3 Ruolo delle caratteristiche individuali: il narcisismo**

Il narcisismo è un costrutto psicologico che ha destato l'interesse di diverse branche della psicologia, in particolare della psicologia clinica, sociale, e negli ultimi anni delle

organizzazioni (Meier & Semmer, 2012). In ambito clinico il narcisismo è considerato un disordine di personalità con criteri diagnostici chiari, e all'interno del Manuale statistico e diagnostico dei disturbi mentali viene definito come caratterizzato da un senso di grandiosità, bisogno di ammirazione e mancanza di empatia e sensibilità verso gli altri (DSM-5, 2013). Nella psicologia sociale e in quella delle organizzazioni, il narcisismo compare invece come una dimensione in cui ognuno può essere caratterizzato in base ad un valore specifico. Si parla quindi di un continuum, che parte da bassi valori di narcisismo, fino a valori patologici. Il narcisismo è quindi un normale tratto di personalità che differisce tra gli individui (Meier & Semmer, 2012).

Il narcisismo prende nome dal mito di Narciso, che non narra solo la tragedia di un giovane che prova amore per sé stesso e per la sua immagine, ma anche la completa mancanza di contatto che egli ha con sé stesso (Gierczak, 2019). Sigmund Freud fu il primo a sviluppare il narcisismo come un concetto psicoanalitico nel 1914, nella sua opera "On Narcissism: An Introduction", sostenendo che il narcisismo sia necessario all'interno di un processo per cui l'individuo diventa soggetto prendendo sé stesso come suo primo amore (Tyler, 2007).

Il focus del comportamento narcisista riguarda sé stessi e l'agire per ottenere riscontri positivi per sé piuttosto che concentrarsi sui bisogni altrui. Vi è la tendenza ad auto incoraggiarsi ed autoconvincersi, manipolando gli altri per mantenere la propria posizione (Sabir et al., 2020). Un individuo narcisista è caratterizzato da una smansiosa ammirazione per sé stesso, da assenza di amicalità e da dominanza. Esso pensa di meritare ricompense esagerate, e cerca ruoli che conferiscano potere ed influenza. Nonostante ciò, l'autostima è solo apparente e la visione di sé è vulnerabile, in quanto dipende dall'approvazione e dall'ammirazione degli altri. È necessario un continuo sforzo inter- e intra- personale per mantenerla. Le reazioni a feedback negativi sono quindi caratterizzate da forte rabbia e aggressività (Meurs, Fox, Kessler, & Spector, 2013; Von Känel, Herr, Van Vianen, & Schmidt, 2017). Un narcisista è alla continua ricerca di controllo, ammirazione e successo, ed intraprende relazioni con gli altri al fine di ottenere quello che vuole o di rafforzare l'amore per sé stesso, tramite processi quali la validazione e l'affermazione. Egli può quindi apparire come una persona intelligente, creativa e con molta autostima, ma si tratta solamente di meccanismi di difesa, che lo portano ad ottenere riscontri positivi per sé stesso, ma a danneggiare le persone che gli stanno attorno (Ul Haq & Anjum, 2020).

In relazione ai Big Five, il narcisismo è positivamente correlato ad estroversione e apertura, e negativamente correlato a piacevolezza (Paulhus & Williams, citato da Gierczak, 2019).

Diversi psicologi hanno studiato il narcisismo. Nell'ambito della psicologia dello sviluppo, ne sottolineiamo due particolarmente rilevanti. Heinz Kohut sostiene che il narcisismo patologico si forma nei primi anni di vita quando non sono presenti risposte appropriate dall'ambiente, in particolare accettazione, ammirazione e conferma del valore del bambino da parte dei genitori. Secondo Otto Kernberg invece, la presenza di gravi disturbi porta alla creazione di un primo meccanismo di difesa, che a sua volta va a dare forma ad un disturbo narcisistico (Gierczak, 2019).

Un altro studioso degno di nota è Nathan Ackerman. Egli oltre a definire le proprietà psicometriche della scala del narcisismo (Narcissism Personality Inventory), studia le dimensioni di quest'ultimo. Divide il costrutto in narcisismo normale e narcisismo maladattivo. Tra gli aspetti normali, sottolinea potenza sociale, estroversione, autostima globale e persistenza nell'obiettivo. Per quanto riguarda gli aspetti maladattivi, evidenzia tendenza antisociale, machiavellismo, nevroticismo, svalutazione altrui, sfruttamento, esibizionismo e grandiosità. Tendenzialmente il narcisismo normale non crea problemi agli altri, mentre quello maladattivo è associato ad outcomes tossici. Infine, Ackerman individua nel narcisismo tre dimensioni principali: leadership/autorità, ovvero l'abilità percepita di leadership e la potenza sociale, esibizionismo, e sfruttamento/diritto percepito, cioè la volontà di manipolare e usare gli altri e la convinzione di meritare rispetto (Ackerman et al., 2011).

Il narcisismo è chiaramente presente anche nell'ambiente lavorativo, e può riguardare sia manager che lavoratori. È una consistente causa di stress lavorativo, di burnout, di workaholism e in generale di comportamenti lavorativi controproduttivi. Un dipendente che presenta alti livelli di narcisismo ha un focus sul benessere personale e non su quello dell'organizzazione e dei colleghi, e per questo prova una preoccupazione minore nel mettere in atto comportamenti che danneggino gli altri. Inoltre, i processi cognitivi di autotutela e legittimazione di un narcisista tendono a portarlo a giudicare le proprie abilità maggiori rispetto a quelle richieste dal lavoro che svolgono, percependo in questo modo

insoddisfazione. (Brondolo, Connelly, & Sauer, 2015; De Clercq, Ul Haq, Azeem, & 1019)

Secondo Campbell, (citato da HI Haq & Anjum, 2020) i narcisisti non eccellono nei lavori di gruppo, perché tendono ad incolpare gli altri per i loro fallimenti. Inoltre, quando ne hanno la possibilità, tendono a fare più degli altri e ad essere competitivi. Inizialmente fanno una bella impressione grazie alla loro energia ed estroversione, ma questo persiste finché i colleghi non si rendono conto che sono centrati solo su sé stessi. Un leader narcisista utilizza le sue abilità per influenzare, bullizzare e ingannare al fine di ottenere la posizione desiderata. Egli consegue più credito di quello che merita, ed incolpa gli altri per i suoi fallimenti. Verso il benessere dei sottoposti mostra una mancanza di interesse e considerazione, ma richiede ammirazione e rispetto per mantenere positiva l'instabile immagine di sé (HI Haq & Anjum, 2020).

In riferimento all'ambiente lavorativo tossico, troviamo particolarmente in vigore la Dark Triad Theory. Questa teoria comprende tre tratti comportamentali, considerati predittori di comportamenti antisociali ed immorali. Tali tratti sono machiavellismo, narcisismo e psicopatia, costrutti separati e differenti, ma coerenti tra loro. Un narcisista ha una visione gonfiata di sé, e un forte desiderio che l'amore che egli stesso prova per sé sia riconosciuto e confermato dagli altri. Il machiavellismo è caratterizzato dalla messa in atto di tattiche manipolative di autopromozione, da una visione cinica della natura umana, e da una concezione immorale per cui i fini giustificano i mezzi. Infine, la psicopatia presenta una mancanza di empatia combinata con impulsività e ricerca del brivido. Le caratteristiche che questi tre tratti hanno in comune sono devianza, tendenza all'autopromozione, freddezza emotiva, aggressività e ambiguità. I manager che presentano questi tratti hanno una propensione a causare ansia sociale e caos nei sottoposti, e a commettere abusi e maltrattamenti. Non è stata rilevata una relazione di causa-effetto tra il comportamento del manager e i dark traits, bensì una relazione circolare; le persone che presentano narcisismo, machiavellismo e psicopatia hanno più probabilità di ottenere la leadership, e allo stesso tempo questi tratti tendono ad aumentare in chi detiene il potere, portando ad alti costi psicologici e a burnout (De Clercq, Ul Haq, Azeem, & 1019; Gierczak, 2019; Pahlus & Williams, 2002).

## SECONDO CAPITOLO

### **Narcisismo, correlati psicologici e biomarcatori di stress**

In questo capitolo si esporranno alcuni articoli che mettono in relazione il narcisismo all'interno dell'ambiente lavorativo con gli effetti psicologici ad esso associati, e il narcisismo con i biomarcatori di stress menzionati precedentemente. Fino ad oggi non sono stati svolti studi che mettessero in relazione narcisismo e biomarcatori di stress in ambito organizzativo; questo lavoro andrà a soffermarsi quindi su articoli più generici.

#### **2.1 Narcisismo e correlati psicologici**

*Primo articolo: Time-related work stress and counterproductive work behavior. Invigorating roles of deviant personality traits. (De Clercq, Ul Haq, & Azeem, 2019)*

##### *Aspetti teorici*

Con time-related work stress, si va ad intendere la sensazione provata dagli impiegati di non avere abbastanza tempo per portare a termine i loro compiti, di avere troppe responsabilità, non avere momenti di pausa, e dover usare troppa energia durante il lavoro fino ad esaurirla. Questo accade a causa delle domande lavorative con un costo troppo elevato (Bouckenoghe et al., 2017; Parker & DeCotiis, 1983). In risposta al time-related work stress, i lavoratori tendono a mettere in atto dei comportamenti lavorativi controproduttivi per compensare la perdita di risorse, causando danni diretti all'organizzazione o indiretti a colleghi e superiori. Si tratta di una strategia di coping, attuata per mantenere il benessere personale. Questo crea problemi all'organizzazione in quanto i costi aumentano a causa della perdita di produttività, e problemi ai lavoratori stessi e alla loro carriera (Eschleman et al., 2015; Hobfoll, 2001; Spector & Fox, 2005; Taylor et al., 2017).

La ricerca descritta in questo articolo parte dall'ipotesi che narcisismo, machiavellismo e psicopatia moderino la relazione positiva tra time-related work stress e comportamento lavorativo controproduttivo, e che questa relazione sia più forte in presenza di alti livelli dei dark traits. Le argomentazioni teoriche seguono la teoria della conservazione delle risorse (COR Theory), secondo cui il comportamento lavorativo degli impiegati riflette la loro motivazione ad evitare la perdita di risorse e a guadagnare risorse nuove (Hobfoll, 1989, 2001). Certi tratti di personalità possono invigorire questo processo, soprattutto

quelli che portano gli individui a percepire il guadagno di nuove risorse come una soddisfazione personale, e che portano a provare piacere e a non senso di colpa nel rilasciare le frustrazioni causando danno agli altri. Lo studio parte quindi dal presupposto che una persona narcisista sia meno preoccupata nel mettere in atto comportamenti che causano danni agli altri per sfogare le proprie frustrazioni, senza mostrare riluttanza.

La prospettiva adottata non si sofferma sullo stress lavorativo in sé, ma considera l'influenza dei sintomi dello stress sul comportamento dei dipendenti.

#### *Ipotesi*

*H1*: il time-related work stress è positivamente relazionato al comportamento lavorativo controproduttivo;

*H2*: la relazione positiva tra time-related work stress e comportamento lavorativo controproduttivo è moderata dal machiavellismo, ed è maggiore con alti livelli di machiavellismo;

*H3*: la relazione positiva tra time-related work stress e comportamento lavorativo controproduttivo è moderata dal narcisismo, ed è maggiore con alti livelli di narcisismo;

*H4*: la relazione positiva tra time-related work stress e comportamento lavorativo controproduttivo è moderata dalla psicopatia, ed è maggiore con alti livelli di psicopatia.

#### *Partecipanti e strumenti*

La raccolta dati avviene in alcune organizzazioni che operano nel settore dell'educazione in Pakistan tramite due questionari, distribuiti con un time-lapse di tre settimane. Il campione è composto da 127 soggetti.

All'interno del primo questionario viene indagato il time-related work stress, i tratti di personalità, e le caratteristiche demografiche, mentre nel secondo il comportamento lavorativo controproduttivo. In questo modo viene ridotto il bias di aspettativa, per cui i soggetti tendono a rispondere in base a quelle che pensano possano essere le ipotesi della ricerca. Le misure avvengono tramite scale Likert a cinque punti validate in precedenza.

#### *Risultati e conclusioni*

I risultati mostrano risvolti interessanti: la relazione positiva tra time-related work stress e comportamento lavorativo controproduttivo è confermata, così come la relazione tra quest'ultimo, machiavellismo e psicopatia. Non viene però trovata una relazione diretta tra narcisismo e comportamento controproduttivo. Una possibile spiegazione di ciò è da riferirsi all'orgoglio che caratterizza i narcisisti, che li rende più riluttanti al mettere in

atto comportamenti controproduitivi al fine di dimostrare la loro immunità allo stress. Sarebbe quindi importante intraprendere studi qualitativi che continuino ad investigare il modo in cui i narcisisti bilanciano il loro desiderio di rilasciare sugli altri la loro frustrazione causata dal time-related work stress, e la loro volontà di mostrarsi immuni alle condizioni di stress.

#### *Limiti*

Lo studio presenta alcuni limiti. Il campione è piccolo e comprende solo individui giovani e con pochi anni di esperienza, non rendendo quindi possibile la generalizzabilità ad organizzazioni con una componente demografica più diversificata. Inoltre, il questionario è self-report, e sarebbe stato utile incrociarlo con informazioni rilevate da un'osservazione diretta degli impiegati. Infine, la ricerca ha un focus su una singola nazione, ovvero il Pakistan, ed i fattori culturali possono essere quindi rilevanti all'interno dei risultati.

*Secondo Articolo: When grandiose meets vulnerable: narcissism and well-being in the organizational context. (Wirtz & Rigotti, 2020)*

#### *Aspetti teorici*

I lavoratori con personalità narcisistica sono carismatici e visionari, hanno un'elevata capacità di persuasione ed emergono più facilmente come leader soprattutto nei momenti di crisi. Essi presentano però un basso livello di integrazione e di performance interpersonale, ed hanno invece un altro livello di devianza sul luogo di lavoro; non provano interessi per le relazioni interpersonali, hanno una forte reattività emotiva e causano più facilmente difficoltà tra i colleghi o i sottoposti. È possibile quindi distinguere due dimensioni del narcisismo: il narcisismo grandioso, caratterizzato principalmente da un senso di grandiosità ed esibizionismo, e il narcisismo vulnerabile, caratterizzato da vulnerabilità e sensibilità (Miller et al., 2011; Wink, 1991).

L'articolo qui riproposto va ad esaminare gli effetti della personalità narcisistica del leader o dei subordinati sul benessere lavorativo dei subordinati stessi. Si fa riferimento al modello JDR in quanto la personalità del leader influenza direttamente le domande lavorative, le risorse lavorative e personali, e quindi anche l'impegno lavorativo e lo stress (Schaufeli, 2015). Le ipotesi formulate riguardano l'influenza del narcisismo vulnerabile

dei lavoratori su esaurimento emotivo e impegno lavorativo, e l'effetto del narcisismo grandioso nel leader su esaurimento emotivo e impegno lavorativo degli impiegati.

Questo studio porta svariati contributi per quanto riguarda il narcisismo in ambito lavorativo. Come prima cosa, studiando il narcisismo vulnerabile si enfatizza la rilevanza di questa faccia del narcisismo nel lavoro e la natura sfaccettata di questo disturbo. Inoltre, includendo l'impegno lavorativo come una variabile di outcome, si va ad esplorare il ruolo del narcisismo vulnerabile all'interno del processo motivazionale. Infine, esaminando il narcisismo grandioso nel leader si testa quale personalità di quest'ultimo costituisca una domanda lavorativa per i subordinati.

### *Ipotesi*

*H1a*: il narcisismo vulnerabile dei lavoratori è positivamente relazionato al loro esaurimento emotivo;

*H1b*: il narcisismo vulnerabile dei lavoratori è negativamente relazionato al loro impegno lavorativo;

*H2a*: la relazione positiva tra narcisismo vulnerabile dei lavoratori ed esaurimento emotivo è più forte quando i leader presentano alti livelli di narcisismo grandioso;

*H2b*: la relazione negativa tra narcisismo vulnerabile dei lavoratori e il loro impegno lavorativo è più forte quando i leader presentano alti livelli di narcisismo grandioso.

### *Partecipanti e strumenti*

I dati vengono raccolti in organizzazioni tedesche operanti in diverse industrie, caratterizzate da un'interazione diretta e regolare tra leader e lavoratori. Si utilizzano questionari sia per i leader che per i dipendenti. Il campione finale è composto da 71 leader e 235 lavoratori. Vengono utilizzate quattro scale precedentemente validate per indagare narcisismo vulnerabile, narcisismo grandioso, impegno lavorativo ed esaurimento emotivo.

### *Risultati e conclusioni*

Un alto livello di narcisismo vulnerabile nei lavoratori risulta positivamente relazionato al loro esaurimento emotivo e negativamente relazionato al loro impegno lavorativo. Inoltre, la relazione negativa tra il narcisismo vulnerabile degli impiegati e il loro impegno lavorativo è più forte quando i leader sono caratterizzati da un alto livello di narcisismo grandioso. Non è stata invece confermata l'ipotesi per cui il narcisismo grandioso del leader rafforza la relazione positiva tra narcisismo vulnerabile dei lavoratori



ed esaurimento emotivo. Si è studiato anche il narcisismo vulnerabile nei leader, che non risulta però avere un ruolo di mediatore.

In conclusione, è stato quindi dimostrato che il narcisismo vulnerabile può avere un impatto avverso sulla salute psicologica dei lavoratori, e che sopprime il processo motivazionale. Il narcisismo grandioso è rilevante per quanto riguarda la leadership, mentre il narcisismo vulnerabile è predittore degli outcome individuali di salute. Si è dimostrato inoltre che l'interazione tra personalità dei lavoratori e personalità del leader impatta sul benessere lavorativo, e che esiste una differenza tra narcisismo vulnerabile e narcisismo grandioso in contesto organizzativo.

#### *Limiti*

Il campione finale utilizzato per questo studio risulta relativamente piccolo, e quindi i risultati non sono generalizzabili. Inoltre, le scale di misura utilizzate sono state scelte brevi per minimizzare lo sforzo dei partecipanti, ma questo può attenuare la validità di misura. L'eterogeneità del campione può essere considerata invece una forza, ma va chiamato in causa il fatto che le varie organizzazioni possano avere norme diverse riguardanti l'accettabilità di comportamenti narcisistici.

*Terzo articolo: Toxic Leadership and Safety Performance: Does Organizational Commitment act as Stress Moderator? (Saleem, Malik, & Malik, 2021)*

#### *Aspetti teorici*

Ogni anno due milioni di persone perdono la vita sul luogo di lavoro (International Labour Standard, 2012). Per far fronte al numero crescente di incidenti lavorativi, gli studiosi sono alla ricerca di un modo per eliminare tali incidenti e garantire così prestazioni sicure. Con il termine Safety Performance si fa riferimento ad azioni o comportamenti che gli individui esibiscono in ambito lavorativo al fine di promuovere salute e sicurezza di lavoratori, clienti e ambiente, ed è negativamente correlata ad incidenti sul luogo di lavoro (Burke et al., 2002). Leadership e clima organizzativo positivi svolgono un ruolo importante nel predire la Safety Performance. Non sempre però la leadership è positiva, e le richieste indebite del leader possono causare squilibrio nelle pratiche lavorative, incidenti sul lavoro, e quindi outcome organizzativi negativi.

Questo studio esamina la Safety Performance e le caratteristiche principali della leadership tossica, quali autopromozione, supervisione abusiva, imprevedibilità,

narcisismo, e autoritarismo. Le ipotesi si basano sulla convinzione che i leader tossici, essendo arroganti, inflessibili e trascuranti, non provino interesse verso l'organizzazione ma solo per sé stessi, e questo permetta ai lavoratori di attuare comportamenti lavorativi devianti che riducono la Safety Performance. I leader tossici non solo intaccano morale, dignità e autoefficacia dei lavoratori, ma creano anche un ambiente organizzativo ostile. È quindi essenziale individuare i fattori che possano ridurre l'impatto negativo della leadership tossica sulla Safety Performance. Si ipotizza che un elevato impegno organizzativo possa predire una performance migliore e che sia un moderatore dello stress (Siu, 2003).

Lo studio si basa sulla COR Theory (Social Learning Theory and Conservation of Resources): le persone imparano e agiscono osservando i loro modelli di ruolo, in questo caso i leader. Una leadership tossica può quindi influenzare negativamente la Safety Performance dei lavoratori e creare un ambiente lavorativo stressante. Inoltre, i lavoratori con maggiori risorse fisiche e psicologiche nella forma di alto impegno organizzativo possono difendersi meglio dalle conseguenze negative dello stress.

I dati sono raccolti in un paese in via di sviluppo, ovvero il Pakistan; questo può aiutare a generalizzare i concetti su cui precedentemente si sono basate le economie sviluppate, in cui le procedure di sicurezza sono migliori. Inoltre, il campione è composto da ingegneri del settore di olio e gas, un settore considerato molto pericoloso in cui risulta quindi importante minimizzare gli effetti negativi della leadership.

#### *Ipotesi*

*H1a*: l'autopromozione ha un impatto negativo sulla Safety Performance dei lavoratori;

*H1b*: la supervisione abusiva ha un impatto negativo sulla Safety Performance dei lavoratori;

*H1c*: l'imprevedibilità ha un impatto negativo sulla Safety Performance dei lavoratori;

*H1d*: il narcisismo ha un impatto negativo sulla Safety Performance dei lavoratori;

*H1e*: l'autoritarismo ha un impatto negativo sulla Safety Performance dei lavoratori;

*H2*: l'impegno organizzativo ha un effetto positivo sulla Safety Performance dei lavoratori;

*H3*: l'impegno organizzativo modera la relazione tra leadership tossica e la Safety Performance dei lavoratori.

#### *Partecipanti e strumenti*

Lo studio adotta un approccio quantitativo e la raccolta dati avviene tramite un questionario somministrato a 219 ingegneri impegnati in progetti differenti. Il questionario è closed-ended e self-report, e le variabili sono rilevate tramite scale Likert a cinque punti. Al fine di minimizzare il bias della desiderabilità sociale, si garantisce ai lavoratori l'anonimato e si chiede di non inserire informazioni di identificazione personale. Viene minimizzato anche il rischio di incorrere nel Common Method bias tramite il Single Factor test.

### *Risultati e conclusioni*

L'analisi dei dati offre un buon supporto per le ipotesi riguardanti due delle dimensioni della leadership tossica: supervisione abusiva e narcisismo. I leader narcisisti, infatti, sono orientati solo verso sé stessi, hanno comportamenti e cambi di umore imprevedibili, e non sono interessati a problemi, richieste e suggerimenti dei lavoratori. Questi fattori, sommati all'attuazione di una supervisione abusiva, contribuiscono al generarsi di un ambiente ostile e di competizione che a sua volta porta alla diminuzione della Safety Performance.

L'ipotesi per cui l'impegno organizzativo ha un effetto positivo sulla Safety Performance è confermata. Inoltre, l'impegno organizzativo agisce da moderatore sulle due dimensioni precedentemente menzionate della leadership tossica. Gli impiegati con alto impegno organizzativo riescono a sopportare l'impatto negativo della supervisione tossica e del narcisismo sulla loro Safety Performance. Se l'impegno è basso, allora anche i livelli di Safety Performance diminuiscono.

Si può quindi concludere che l'impegno lavorativo sia una risorsa psicologica importate per far fronte alla leadership tossica. Inoltre, i risultati ottenuti sottolineano l'importanza di trovare modi per tutelare i sottoposti, partendo in primis dal comprendere cosa porta i leader a mettere in atto comportamenti negativi nei loro confronti.

### *Limiti*

I dati su cui si basa lo studio sono raccolti tramite questionari self-report; sarebbe importante in ricerche future ricorrere a risorse di raccolta dati multiple e ad un design longitudinale. Inoltre, il campione utilizzato è di piccole dimensioni, e per ottenere risultati migliori andrebbe aumentato. Infine in questo studio viene testato solo l'impegno lavorativo come moderatore quando potrebbero essercene svariati, quali ad esempio soddisfazione lavorativa e impegno lavorativo.

## 2.2 Narcisismo e biomarcatori

*Quarto articolo: Testosterone, cortisol and the Dark Triad: Narcissism (but not Machiavellianism and psychopathy) is positively related to basal testosterone and cortisol. (Pfattheicher, 2016)*

### *Aspetti teorici*

I dark traits sono associati a svariati outcome riguardanti la performance lavorativa, il comportamento lavorativo controproducente, e più in generale il benessere soggettivo dell'individuo. Pochi studi però vanno ad indagare i fattori endocrini di base associati alla Dark Triad. Questo articolo pone il suo interesse su testosterone e cortisolo. Il testosterone è un ormone rilasciato dall'asse gonadi-ipotalamo-ipofisi, che regola il comportamento dominante soprattutto in situazioni rilevanti per lo status personale. È quindi positivamente relazionato alla dominanza auto-dichiarata (Carré, Putnam, & McCormick, 2009; Sellers, Mehl, & Josephs, 2007). Il cortisolo, ormone rilasciato dall'asse ipotalamo-ipofisi-surrene, è invece fortemente associato allo stress. Secondo la teoria dell'autopreservazione gli individui posseggono un sistema regolatore che monitora le situazioni sociali e regola le risposte psicobiologiche a situazioni specifiche. Risposte endocrine e minacce croniche o acute della stima sociale del proprio status causano la secrezione di cortisolo (Dickerson & Kemeny, 2004).

Gli individui con alti livelli di narcisismo se percepiscono una minaccia per il loro ego manifestano reazioni aggressive nei confronti della provocazione. Inoltre, sono costantemente preoccupati per la loro posizione sociale perché vogliono essere migliori degli altri, e di conseguenza hanno una propensione per la leadership e la dominanza. Si ipotizza quindi che ci sia una relazione tra narcisismo e alti livelli di testosterone. I narcisisti sono allo stesso tempo vigili e timorosi riguardo la loro posizione sociale e il loro status. Si pensa quindi che questo porti alla risposta endocrina della secrezione del cortisolo.

La relazione tra psicopatia e testosterone risulta invece improbabile, in quanto gli psicopatici sono impulsivi, poco empatici ed aggressivi, ma non orientati alla dominanza. Studi precedenti hanno inoltre sottolineato che gli psicopatici hanno bassi livelli di cortisolo.

Anche la relazione tra machiavellismo e testosterone sembra improbabile; il testosterone risulta rilevante in situazioni competitive caratterizzate da alta emotività, ma le persone con alti livelli di machiavellismo pur essendo competitive sono caratterizzate da freddezza ed egoismo. Tali individui inoltre non sono sensibili a stima sociale e status, e quindi anche la relazione con il cortisolo è improbabile.

#### *Ipotesi*

*H1a*: il narcisismo è correlato ad alti livelli di testosterone;

*H1b*: il narcisismo è correlato ad alti livelli di psicopatia;

*H2a*: la psicopatia non è correlato ad alti livelli di testosterone;

*H2b*: la psicopatia non è correlata ad alti livelli di cortisolo;

*H3a*: il machiavellismo non è correlato ad alti livelli di testosterone;

*H3b*: il machiavellismo non è correlato ad alti livelli di cortisolo.

#### *Partecipanti e strumenti*

Il campione è composto da 129 studenti universitari di sesso maschile, sani e non fumatori. Testosterone e cortisolo vengono misurati tramite campioni di saliva raccolti in provette di campionamento nel primo pomeriggio, al fine di minimizzare la variazione giornaliera di ormoni. Narcisismo, machiavellismo e psicopatia vengono misurati tramite la Short Dark Triad (SD3).

#### *Risultati e conclusioni*

Come ipotizzato non emerge una relazione significativa tra testosterone e cortisolo con machiavellismo e psicopatia. Il narcisismo risulta invece positivamente correlato ad entrambi. È possibile quindi sostenere che il narcisismo è espresso dall'endocrinologia degli individui, e che questo studio offre una base fisiologica alla teoria dell'autopreservazione

Si svolge anche un'ulteriore analisi per verificare se il testosterone è relazionato a tendenze di dominanza solo quando il livello di cortisolo è basso. In questo caso, si potrebbe affermare che testosterone, cortisolo e la loro interazione siano predittori del narcisismo. Non viene però trovata un'interazione significativa.

#### *Limiti*

Il campione utilizzato è formato solamente da individui di sesso maschile, in quanto la rilevazione del testosterone è solitamente più affidabile negli uomini perché non

influenzata dal ciclo mestruale o da contraccettivi orali, e la variazione diurna è più stabile.

Lo studio non prende in considerazione la possibile differenza tra le due facce del narcisismo, quella grandiosa e quella vulnerabile. Ci si aspetta infatti che il narcisismo grandioso sia positivamente relazionato ad alti livelli di testosterone ma non ad alti livelli di cortisolo, e che invece il narcisismo vulnerabile sia relazionato ad alti livelli di cortisolo ma non ad alti livelli di testosterone

Questo lavoro rappresenta quindi una base per ricerche future che vadano a studiare la generalizzabilità dei risultati ottenuti in un campione composto sia da donne che da uomini, e le diverse sfaccettature del narcisismo.

*Quinto articolo: narcisisti and borderline personality disorders: relationship with oxidative stress (Lee, Gozal, Coccaro, & Fanning, 2020)*

#### *Aspetti teorici*

I disturbi di personalità sono generalmente caratterizzati da una mancanza di comprensione dei loro meccanismi biologici, e questo ne rende difficili i trattamenti. Negli ultimi anni la ricerca ha cercato di comprendere i disturbi di personalità utilizzando l'approccio scientifico, tramite immagini cerebrali ad alta risoluzione, neuroendocrinologia e misure delle funzioni dei neurotrasmettitori. Questo approccio mira a studiare la reattività allo stress in relazione a dimensioni transdiagnostiche quali ad esempio instabilità affettiva, esposizione ai traumi e aggressività.

Il disturbo narcisistico di personalità ha fin ora ottenuto poca attenzione dalla ricerca neurobiologica, che ha concentrato il suo interesse sul disturbo borderline. Di conseguenza i modelli psicologici del narcisismo non sono ancora integrati con modelli neurobiologici. Il disturbo narcisistico di personalità condivide con il disturbo antisociale di personalità caratteristiche di insensibilità (Gundersen & Ronningstam, 2001; Wilson, Stroud, & Durbin, 2017), mentre con il disturbo borderline di personalità l'eccessiva reattività sociale e l'ipersensibilità interpersonale (Gunderson & Lyons-Ruth, 2008; Ronningstam, 2013). L'ipersensibilità interpersonale trova la sua spiegazione nel modello concettuale della psicopatologia borderline. Tale modello espone come la vulnerabilità biologica del bambino possa disgregare l'attaccamento con i caregiver, portandolo ad interiorizzarne le risposte negative che vengono così portate in età adulta sotto forma di

stile relazionale abitudinario avverso. Il narcisismo sembra a prima occhiata inconsistente con il costrutto, ma ci sono prove che le interazioni di grandiosità e che lo caratterizzano predicano sensibilità al rigetto. Inoltre, sia il narcisismo grandioso che quello vulnerabile sono associati a bassi livelli di calore e comunicazione nelle relazioni, giungendo quindi al tipo di problemi di attaccamento che sono il nucleo del costrutto dell'ipersensibilità interpersonale (Miller, Price, Gentile, Lynman, & Campbell, 2012).

Un'area poco studiata nella ricerca dei disordini di personalità riguarda lo stress ossidativo, ovvero la produzione e accumulazione delle specie reattive di ossigeno nel cervello e nel corpo attraverso il processo metabolico. Si è scoperto che gli stressor sociali rilevanti per l'incorrere di disturbi di personalità, come ad esempio deprivazione materna, sconfitta sociale e deprivazione sociale, aumentano anche lo stress ossidativo. Lo stress ossidativo è evidenziato da alti livelli nel sangue di 8-OH-DG, che è la forma ossidata del nucleoside guaina derivante dal DNA mitocondiale e nucleare. La sua concentrazione riflette l'equilibrio tra la produzione di radicali liberi ossidativi e la loro rimozione dall'attività antiossidante intrinseca. Quindi un'elevata concentrazione di 8-OH-DG è un biomarcatore di stress ossidativo (Valavandis, Valachogianni, & Fiotakis, 2009).

### *Ipotesi*

*H1:* i disturbi che sono associati all'ipersensibilità interpersonale, ovvero narcisismo e borderline, sono associati a livelli maggiori di stress ossidativo.

### *Partecipanti e strumenti*

La ricerca è svolta presso l'università di scienze di Chicago. Il campione comprende 68 soggetti normali, 29 soggetti psichiatrici ma non con disturbi di personalità e 98 soggetti con disturbi di personalità, reclutati nell'area metropolitana di Chicago.

La diagnosi dei disordini di personalità viene svolta da psicologi clinici e psichiatri tramite interviste semistrutturate e strutturate. L'8-OH-DG è ottenuto tramite flebotomia, anticoagulante e centrifuga. L'ipersensibilità interpersonale, non essendoci un questionario specifico, viene rilevata tramite il Social Information Processing Questionnaire (Coccaro, Noblett, & McCloskey, 2009), che misura ostilità interpersonale e traumi infantili, e tramite l'Emotional Attribution Questionnaire (Blair & Ciolotti, 2000), che rileva anomalie nel sistema nervoso simpatico e sociopatia con lesioni alla corteccia orbitofrontale.

### *Risultati e conclusioni*

L'analisi dei dati riporta che i livelli del biomarcatore di stress ossidativo 8-OH-DG sono associati a diagnosi di disturbo narcisistico e disturbo borderline, dopo aver controllato età, genere, eventuale depressione, e utilizzo di fumo e di alcol. Pertanto, l'ipotesi è supportata. Non vi è correlazione tra 8-OH-DG e disordine di personalità paranoica e antisociale, indicando quindi che i disturbi psicologici caratterizzati da ostilità non sono associati allo stress ossidativo.

Una possibile spiegazione della relazione tra stress ossidativo e narcisismo e borderline è che l'attività neurofisiologica causi stress ossidativo nelle persone con risposte neurali ipersensibili allo stress sociale. È anche possibile che la direzione di causalità sia inversa, ovvero che lo stesso stress ossidativo guidi la psicopatologia.

Lo studio condotto è il primo ad aver identificato un aspetto che accomuna lo stress ossidativo con narcisismo e borderline, dimostrando anche che i due disturbi sono biologicamente simili. Quindi in conclusione si ritiene che l'ipersensibilità interpersonale sia un costrutto teorico che può offrire un approccio utile a studi biologici futuri sui disturbi di personalità.

#### *Limiti*

La relazione osservata tra stress ossidativo e narcisismo e borderline potrebbe essere influenzata da problemi statistici a causa del campione troppo piccolo. Inoltre, alcuni disturbi di personalità, come disturbo schizoide, schizotipico e dipendente, non erano presenti nel modello di ricerca, e dovrebbero essere quindi inclusi in studi futuri. Lo studio ha design cross-sectional, e questo preclude la possibilità di formulare inferenze causali. Infine, sarebbe necessario svolgere ricerche longitudinali per studiare la sequenza temporale dello stress ossidativo e dello sviluppo della personalità.



## TERZO CAPITOLO

### **Ambiti di prevenzione e intervento**

Il primo passo da compiere verso la prevenzione dei comportamenti narcisistici è durante l'infanzia, difatti sono i genitori stessi a inculcare tendenze narcisistiche ai figli. Per fermare questo ciclo di narcisismo è necessario che i genitori vengano aiutati tramite percorsi che li portino alla consapevolezza; la caratteristica principale degli individui narcisisti è il loro ego elevato, ed è allora necessario smettere di nutrire quest'ego. Inoltre, è fondamentale agire a livello del percorso scolastico tramite programmi specifici di cui la premessa di base è spingere gli studenti a focalizzarsi sulle similarità con i compagni piuttosto che sulle differenze. In questo modo i ragazzi svilupperanno maggiormente le loro competenze sociali, ed impareranno a risolvere i conflitti pacificamente (Asrar-Ul-Haq & Anium, 2020).

#### **3.1 Narcisismo nei subordinati**

Per affrontare il narcisismo nel luogo di lavoro e influenzare così positivamente la forza lavorativa devono essere fatti grandi passi a livello organizzativo. Innanzitutto, è necessario che le organizzazioni istituiscano un processo di assunzione più attento nell'individuare possibili impiegati affetti dal disturbo narcisistico di personalità (Sabir, Hussain, Majid, Rehman, Sarwar, & Nawaz, 2020). Se un individuo narcisista viene assunto, sono differenti le strategie da poter utilizzare per trattare con tale individuo. Alcuni esempi possono essere le tattiche di pacificazione, che puntano a trovare un modo di convivere con la persona narcisista, le tattiche difensive, utili per contenere il narcisista e trattare i problemi relativi alla sua assunzione, e infine le tattiche di resilienza, che prevedono di contrastare "il fuoco con il fuoco". Possono essere messi in atto programmi di sviluppo professionale con particolare focus sullo sviluppo della personalità e sull'utilizzo dell'approccio narcisistico in modo produttivo (Asrar-Ul-Haq & Anium, 2020). Inoltre, membri più anziani possono istruire i nuovi membri spiegando loro come evitare comportamenti lavorativi negativi che danneggiano i colleghi. In questo modo aumenta la consapevolezza riguardo gli outcome a lungo termine dei comportamenti distruttivi e l'organizzazione può stabilire un clima interno di consapevolezza promuovendo un focus critico di attenzione (De Clercq, Ul Haq, & Azeem, 2019).

Per una persona con disturbo narcisistico di personalità potrebbe risultare pesante il non percepire reciprocità all'interno dell'ambiente lavorativo, e il sentirsi sottovalutato è particolarmente dannoso per il suo benessere personale. Inoltre, la percezione di mancanza di reciprocità è fortemente relazionata a irritazione, che si è scoperto essere un alto fattore di rischio per l'esordio della depressione. È quindi compito delle organizzazioni sforzarsi per garantire un appropriato appagamento degli sforzi degli impiegati, e siccome la riduzione degli sforzi non è sempre possibile è fondamentale focalizzarsi sulle ricompense. Mostrare apprezzamento è importante in quanto la stima è il tipo più alto di ricompensa. I narcisisti hanno bisogno di più apprezzamento rispetto a quello che si può pensare, e se non lo ricevono possono reagire con aggressività. Non sempre però è possibile soddisfare questa richiesta di apprezzamento eccessiva perché può far nascere la percezione di iniquità tra gli altri impiegati (Meier & Semmer, 2012). Un'altra condizione a cui i narcisisti sono vulnerabili è il time-related work stress, che causa comportamenti lavorativi disfunzionali. È quindi importante che le organizzazioni mettano in atto programmi di prevenzione al riguardo. Quando incorrono in stress causato dalla percezione di non avere abbastanza tempo per svolgere i loro compiti, i lavoratori dovrebbero comunicarlo al loro leader. Questo risulta però complicato soprattutto per individui narcisisti, che non ammettono di non poter completare il compito nel tempo prestabilito per la paura di perdere il prestigio sociale. Bisogna quindi stabilire linee guida più specifiche e trasparenti, e mettere in atto training che riguardino soprattutto i nuovi assunti al fine di chiarire i target di performance richiesti e il modo per completare i compiti, in modo da migliorare l'abilità dei lavoratori di organizzare il tempo disponibile. Il time-related work stress non può però essere sempre evitato, soprattutto nei settori in cui la complessità del lavoro interno e la pressione esterna sono sostanziali. Risulta quindi inaccettabile reclutare impiegati con caratteristiche di personalità devianti; quando i lavoratori si sentono stressati perché percepiscono insufficiente tempo per completare il loro lavoro, la conversione di questo stress in comportamenti lavorativi controproduitivi può essere limitata assumendo persone con un basso livello di narcisismo, machiavellismo e psicopatia. Il collocamento di lavoratori con profili di personalità adeguati a progetti stressanti può diminuire la possibilità che la pressione temporale li spinga a causare danni a colleghi e all'organizzazione (De Clercq, Ul Haq, & Azeem, 2019).

Spesso i lavoratori soffrono di narcisismo vulnerabile, che causa la diminuzione dell'impegno lavorativo, l'aumento del rischio di esaurimento emotivo, e di conseguenza l'aumento di rischio per la salute mentale. La caratteristica principale del narcisismo vulnerabile è un fragile concetto di sé facilmente influenzabile da eventi esterni, e di conseguenza è essenziale mettere in atto misure personali di sviluppo con lo scopo di stabilizzare l'immagine di sé. Individui e organizzazioni possono trarre beneficio da training volti a generare la consapevolezza dell'esistenza di modi di percepire e stili di attribuzioni differenti, creando così più spazio per la comprensione reciproca e portando ad una gestione migliore dei conflitti (Wirtz & Rigotti, 2020).

### **3.2 Narcisismo nel leader**

Ogni anno le organizzazioni investono un'alta somma di capitale per programmi di sviluppo e training, ma spesso i leader con personalità narcisistica vengono ignorati. A causa di ciò i training risultano inutili, in quando gli impiegati si sentono demotivati quando percepiscono comportamenti e tendenze narcisistiche nei loro capi (Asrad-Ul-Haq & Anium, 2020). I comportamenti di un leader negativo possono portare a forti perdite e danni irreparabili all'organizzazione, che deve quindi tentare di rimuovere la tossicità per raggiungere l'efficacia, evitando così anche conseguenze negative per gli impiegati. Un utile meccanismo per individuare la presenza di un leader con comportamenti tossici è quello del whistle-blowing, attraverso il quale un lavoratore, facendosi carico dell'interesse collettivo, segnalala a chi di dovere la presenza di attività dannose con lo scopo di risolvere il problema internamente e tempestivamente. Chi fa whistle-blowing è tutelato in quanto non può essere sottoposto a licenziamento, demansionamento e trasferimento per via della segnalazione (Lin, 2012; Longenecker & Fink, 2014, citati da Saleem, Malik, & Malik, 2021).

Per fronteggiare la leadership tossica, caratterizzata da autopromozione, supervisione abusiva, imprevedibilità, autoritarismo e narcisismo, è bene mettere in atto azioni volte a migliorare l'impegno organizzativo dei lavoratori, promuovendo in questo modo la coesione del team. Questo aumenta anche il grado di Safety Performance, e porta quindi ad outcome positivi (Saleem, Malik, & Malik, 2021). Inoltre, i fattori motivazionali giocano un ruolo importante nel potenziare la proattività degli impiegati. Interventi basati sul miglioramento della motivazione verso il proprio lavoro possono quindi essere utili

per sviluppare l'auto-iniziativa e la capacità di agire per il cambiamento, aumentando così le possibilità di sradicare una leadership negativa. (Sanecka, 2021).

È in ugual modo importante instaurare sessioni di training volte a indirizzare e migliorare lo stile di leadership al fine di costruire un ambiente di lavoro amichevole (Sabir, Hussain, Majid, Rehman, Sarwar, & Nawaz, 2020). I leader con disturbo narcisistico di personalità presentano solitamente le caratteristiche grandiose del narcisismo, che li portano ad emergere con più facilità degli altri; quindi, è molto comune che gli impiegati si trovino a dover fronteggiare una leadership tossica. Un metodo per far fronte a questa situazione consiste nell'attuare interventi che puntino al miglioramento dell'empatia del leader. Infatti, anche se una certa quantità di distacco emotivo può essere positiva per affrontare situazioni minacciose in modo calmo e ottimista, compassione e empatia servono per lo sviluppo del team e per la costruzione di fiducia negli impiegati con un concetto di sé vulnerabile (Wirtz & Rigotti, 2020). Le persone che presentano narcisismo grandioso sono perfettamente in grado di comprendere cognitivamente le emozioni altrui e cosa le causa, ma sono limitate nella capacità di empatizzare con gli altri a livello affettivo (Wellman, Cross, & Watson, citati da Wirtz & Rigotti, 2020). La capacità di capire e affrontare le emozioni degli altri può essere migliorata tramite specifici training che interessano la presa di prospettiva cognitiva e l'esercizio di compassione (Valk et al., citati da Wirtz & Rigotti, 2020).

### **3.3 Interventi comuni**

Leader e lavoratori interagiscono continuamente all'interno del contesto lavorativo, e quindi il modo più efficace per prevenire il narcisismo e intervenire al riguardo è quello di attuare misure comuni che li includano entrambi. L'interazione negativa tra narcisismo grandioso di chi è al comando e narcisismo vulnerabile degli impiegati può diventare molto pronunciata con il tempo e soprattutto quando ci si confronta con il fallimento. Per prevenire una spirale di performance negativa con effetti dannosi sulla salute dei lavoratori, le organizzazioni devono installare un team di coaching e di mediazione, istituendo così una terza parte che valutando assieme leader e lavoratori possa fornire un'analisi più soggettiva della situazione e portare al crearsi di una stima reciproca. Ulteriori misure volte ad una prospettiva di sviluppo personale, sono il fornire feedback regolari e attuare costanti processi di revisione della performance in entrambe le direzioni,

dal leader ai lavoratori e dai lavoratori al leader. L'istituzione di team self-organized, il rendere i ruoli all'interno del gruppo più agili, e il permettere agli stessi impiegati di eleggere il loro leader porta alla nascita di maggiore collaborazione e rende più semplice capirsi a vicenda (Wirtz & Rigotti, 2020). È importante dare più spazio alla componente emotiva di un determinato lavoro, studiando durante la selezione le competenze emotive del leader e degli impiegati, ed istituendo training che insegnino a regolare in modo più sano le emozioni (Busuioc & Butucescu, 2020).

Al fine di utilizzare al meglio gli aspetti positivi del narcisismo e minimizzarne quelli negativi, le organizzazioni devono cercare di trarre vantaggio dai diversi livelli di narcisismo provvedendo a soluzioni personalizzate di sviluppo sia per leader che per impiegati. Alcuni esempi possono essere leadership-coaching, mediazione, o programmi di assistenza dell'impiegato con un training psicologico personale. Quindi il compito dell'organizzazione è quello di utilizzare le personalità narcisistiche grandiose quando necessario, per affrontare nuove sfide, nelle relazioni pubbliche o per creare nuove visioni, e di guarire le personalità narcisistiche vulnerabili valorizzando le competenze individuali (Wirtz & Rigotti, 2020).

## CONCLUSIONI

In riferimento al lavoro di ricerca svolto al fine di approfondire il costrutto del narcisismo come domanda personale, è possibile sostenere che questo sia la causa di svariate problematiche a livello lavorativo. In base agli studi analizzati, emerge come i comportamenti narcisistici del leader portino alla diminuzione della Safety Performance, aumentando quindi l'esposizione al rischio per i sottoposti. Quando la personalità narcisistica è associata invece al lavoratore, causa esaurimento emotivo e calo dell'impegno lavorativo. Per quanto riguarda lo stress rilevato tramite specifici biomarcatori, è possibile sostenere che il disturbo narcisistico di personalità sia espresso dall'endocrinologia degli individui. Difatti individui con alti livelli di narcisismo presentano alti livelli di stress ossidativo e di cortisolo.

I danni del narcisismo non si riscontrano quindi solo a livello psicologico, ma anche a livello fisiologico, in quanto la produzione eccessiva di cortisolo e di stress ossidativo altera il funzionamento del sistema allostatico, portando a conseguenze per la salute come malfunzionamento del sistema immunitario, neurodegenerazione dell'ippocampo e cancerogenesi.

Sono svariate le limitazioni riscontrate all'interno di questo elaborato, utili per fornire consigli al fine di agevolare lavori futuri sul medesimo argomento. Per quanto riguarda gli studi che concernono gli aspetti psicologici del narcisismo, si nota come i campioni di partecipanti testati siano sempre troppo piccoli e poco diversificati per permettere la generalizzabilità dei risultati. Vengono principalmente utilizzati questionari self-report, che dovrebbero però essere integrati con altre modalità di raccolta dati, come ad esempio l'osservazione diretta. Inoltre, sarebbe interessante avviare ricerche longitudinali, al fine di studiare l'evolversi del narcisismo e delle conseguenze dello stress da questo causato. Soffermendosi invece sulle conseguenze fisiologiche del narcisismo, sono ancora svariati i biomarcatori di stress che devono essere presi in considerazione e testati. Ad esempio, il cortisolo ricavato dalla saliva o dal sangue mostra le reazioni immediate del corpo a situazioni di stress, mentre la rilevazione del cortisolo nei primi centimetri del capello mostrerebbe le conseguenze croniche dell'esposizione allo stress per un periodo di qualche mese. In aggiunta a questo, bisognerebbe tenere in considerazione le diverse sfaccettature del narcisismo in quanto si pensa possano avere implicazioni completamente

diverse; il narcisismo vulnerabile presenterebbe infatti alti livelli di cortisolo e bassi livelli di testosterone, mentre il narcisismo grandioso presenterebbe bassi livelli di cortisolo e alti livelli di testosterone. Si è visto infatti come sia facile per chi è affetto da narcisismo grandioso ottenere ruoli di potere.

Infine, sarebbe importante dedicare le future ricerche al contesto organizzativo al fine di promuovere il benessere lavorativo limitando lo stress.

Questo lavoro di tesi vuole quindi fornire le basi teoriche per intraprendere studi empirici che, a livello organizzativo, vadano ad incrociare la rilevazione di stress causato dal narcisismo tramite svariati biomarcatori con la rilevazione di problematiche psicologiche tramite specifici questionari. In questo modo sarebbe possibile fare luce sulle conseguenze negative che il narcisismo sul luogo di lavoro ha sia a livello psicologico che a livello fisiologico.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackerman, R. A., Witt, Donnellan, E. A., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure?. *Assessment (Odessa, Fla.)*, 18(1), 67–87. doi:[10.1177/1073191110382845](https://doi.org/10.1177/1073191110382845)
- American psychiatric association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders : DSM-5*. Arlington: American Psychiatric Publishing.
- Asrad-Ul-Haq, M., & Anjum, T. (2020). Impact of Narcissistic Leadership on Employee Work Outcomes in Banking Sector of Pakistan. *Future Business Journal*, 6(1), 1–9. doi:[10.1186/s43093-020-00040](https://doi.org/10.1186/s43093-020-00040)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–85. doi:[10.1037/ocp0000056](https://doi.org/10.1037/ocp0000056)
- Busuioc, A., & Butucescu, A. (2020) The Role of Dark Triad on the Link Between Emotional Labor and Core Burnout. *Psychology of Human Resources Journal*, 18(1), 51–64. doi:[10.24837/pru.v18i1.461](https://doi.org/10.24837/pru.v18i1.461).
- Cheng, J. T., Tracy, J. L., & Miller, G. E. (2013). Are Narcissists Hardy or Vulnerable? The Role of Narcissism in the Production of Stress-Related Biomarkers in Response to Emotional Distress. *Emotion (Washington, D.C.)*, 13(6), 1004–11. doi:[10.1037/a0034410](https://doi.org/10.1037/a0034410)
- De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2013). *Stress, benessere organizzativo e performance: valutazione & intervento per l’Azienda Positiva*. Franco Angeli.
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2019). Time-Related Work Stress and Counterproductive Work Behavior: Invigorating Roles of Deviant Personality Traits. *Personnel Review*, 48(7), 1756–81. doi:[10.1108/PR-07-2018-0241](https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0241)
- Falco, A., Dal Corso, L., Girardi, D., De Carlo, A., & Comar, M. (2018). The Moderating Role of Job Resources in the Relationship Between Job Demands and Interleukin - 6 in an Italian Healthcare Organization. *Research in Nursing & Health*, 41(1), 39–48. doi:[10.1002/nur.21844](https://doi.org/10.1002/nur.21844)
- Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an Explanatory Mechanism in the Relation Between Acute Stress Reactions and Chronic Health Impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 482–92. doi:[10.5271/sjweh.1053](https://doi.org/10.5271/sjweh.1053)
- Gierczak, A. (2019). Psychological load of managers and destructive organizational processes. *Humanities and Social Sciences*, 26(4), 49–60. doi:[10.7862/rz.2019.hss.36](https://doi.org/10.7862/rz.2019.hss.36)
- Ledford, A. K., Dixon, D., Luning, C. R., Martin, B. J., Miles, P. C., Beckner, M., et al. (2020). Psychological and Physiological Predictors of Resilience in Navy SEAL



Training. *Behavioral Medicine (Washington, D.C.)*, 46(3-4), 290–301. doi:[10.1080/08964289.2020.1712648](https://doi.org/10.1080/08964289.2020.1712648)

Lee, R. J., Gozal, D., Coccaro, E. F., & Fanning, J. (2020). Narcissistic and Borderline Personality Disorders: Relationship With Oxidative Stress. *Journal of Personality Disorders*, 34, 6–24. doi: [10.1521/pedi.2020.34.suppl.6](https://doi.org/10.1521/pedi.2020.34.suppl.6).

Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification. *Applied Psychology*, 64(1), 208–32. doi:[10.1111/apps.12031](https://doi.org/10.1111/apps.12031)

Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2012). Lack of Reciprocity and Strain: Narcissism as a Moderator of the Association Between Feeling Under-Benefited and Irritation. *Work and Stress*, 26(1), 56–67. doi:[10.1080/02678373.2012.657038](https://doi.org/10.1080/02678373.2012.657038)

Meurs, J. A., Fox, S., Kessler, S. R. & Spector, P. E. (2013). It's All About Me: The Role of Narcissism in Exacerbating the Relationship Between Stressors and Counterproductive Work Behaviour. *Work and Stress*, 27(4), 368–82. doi:[10.1080/02678373.2013.849776](https://doi.org/10.1080/02678373.2013.849776).

Osório, C., Probert, T., Jones, E., Young, A. H., & Robbin, I. (2017). Adapting to Stress: Understanding the Neurobiology of Resilience. *Behavioral Medicine (Washington, D.C.)*, 43(4), 307–22. doi:[10.1080/08964289.2016.1170661](https://doi.org/10.1080/08964289.2016.1170661)

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–63. doi:[10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Pfattheicher, S. (2016). Testosterone, Cortisol and the Dark Triad: Narcissism (but Not Machiavellianism or Psychopathy) Is Positively Related to Basal Testosterone and Cortisol. *Personality and Individual Differences*, 97, 115–19. doi: [10.1016/j.paid.2016.03.015](https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.015).

Sabir, I., Hussain, S., Majid, M. B., Rehman, A., Sarwar, A., & Nawaz, F. (2020). Impact of Narcissistic Personality Disorder on Cognitive Organizational Cynicism with Mediating Role of Psychological Capital in Selected Hospitals of Punjab Pakistan. *Future Business Journal*, 6(1), 1–16. doi:[10.1186/s43093-020-00035-8](https://doi.org/10.1186/s43093-020-00035-8)

Saleem, F., Malik, M. I., & Malik, M. K. (2021). Toxic Leadership and Safety Performance: Does Organizational Commitment Act as Stress Moderator? *Cogent Business & Management*, 8, 1. doi:[10.1080/23311975.2021.1960246](https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960246)

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). The Job Demands-Resources Model: A critical review. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204. doi:[10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:[10.1002/job.248](https://doi.org/10.1002/job.248)

Sanecka, E. (2021). Grandiose and Vulnerable Narcissism and Regulatory Focus at Work in Relation to Strengths Use and Deficit Correction in the Workplace. *PloS One*, *16*(10), e0258609–e0258609. doi:[10.1371/journal.pone.0258609](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258609)

Tyler, I. (2007). From 'The Me Decade' to 'The Me Millennium': The Cultural History of Narcissism. *International Journal of Cultural Studies*, *10*(3), 343–63. doi:[10.1177/1367877907080148](https://doi.org/10.1177/1367877907080148)

Von Känel, R., Herr, R. M., Van Vianen, A. E. M., & Schmidt, B. (2017). Association of Adaptive and Maladaptive Narcissism with Personal Burnout: Findings from a Cross-Sectional Study. *Industrial Health*, *55*(3), 233–42. doi:[10.2486/indhealth.2016-0136](https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0136)

Wirtz, N., & Rigotti, T. (2020). When Grandiose Meets Vulnerable: Narcissism and Well-Being in the Organizational Context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(4), 556–69. doi:[10.1080/1359432X.2020.1731474](https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1731474)