



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata (FISPPA)

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche dello Sviluppo, della Personalità e delle
Relazioni Interpersonali**

Elaborato finale

**"Corporate psychopaths". Analisi preliminare del fenomeno e della
sua ripercussione sulle organizzazioni**

**"Corporate psychopaths". Preliminary analysis of the phenomenon
and its impact on organizations**

Relatore

Prof. Andrea Bobbio

Laureando

Giordano Tomada, Mat. 1192428

Anno accademico 2022-2023

Introduzione —> (3-5)

cap.1) La psicopatia

1.1) Caratteristiche e definizione della psicopatia —> (6)

1.2) Il “need for domination” —> (7-9)

1.3) Differenziazione e sottotipi —> (10-12)

Riassunto —> (13)

cap.2) I “corporate psychopaths”

2.1) “Psychopathic leaders” —> (14-16)

2.2) Mobilità gerarchica in ambito organizzativo —> (17-18)

2.3) Responsabilità ed etica —> (19-22)

Riassunto —> (23)

cap.3) Il fenomeno in prospettiva macroscopica e microscopica

3.1) I “corporate psychopaths” sono un fenomeno universale? —> (24-26)

3.2) La ricerca di Clive R. Bobby (2011) —> (27-29)

3.3) La ricerca di Cynthia Mathieu, Craig S. Neumann, Robert D. Hare e Paul Babiak (2013) —> (30-33)

Riassunto —> (34)

Conclusioni —> (35-38)

Bibliografia

Introduzione

Il fine che questa tesi si prefissa è quello di descrivere nel dettaglio il fenomeno dei “corporate psychopaths”, termine utilizzato nell’ambito della ricerca per riferirsi alle persone, affette da psicopatia, che operano in ambito aziendale o di qualunque organizzazione implichi una gerarchia al suo interno. Il fenomeno è stato oggetto di vari studi in lingua straniera, alcuni dei quali costituiranno la principale fonte d’informazione del presente scritto. In questi studi l’argomento è stato ampiamente analizzato sotto diversi aspetti, che vanno dal vissuto del *corporate psychopath* a quello di chi ne è sottoposto, dai meccanismi di scalata gerarchica a quelli di mantenimento del potere. Un particolare focus verrà poi posto sul come la presenza di questi individui interferisca con il mantenimento di un solido tessuto sociale, che possa risultare soddisfacente e produttivo, all’interno delle organizzazioni stesse.

Quanto segue è una breve panoramica, suddivisa per capitoli, degli argomenti che questa tesi andrà a trattare.

Cap1) Si inizia a trattare l’argomento con una descrizione di cosa sia la psicopatia, aggregando le varie definizioni fornite dagli autori degli articoli presi in esame. Comprendere a fondo i sintomi, le caratteristiche ed i tratti comuni di chi è affetto da psicopatia risulta fondamentale per esaminare a fondo i meccanismi con cui questa influisca sullo stile di leadership. Ne verranno analizzati i vari sottotipi, specificando come nasca la differenziazione e come questa vada poi ad influire sul “successo” nella vita e nella leadership del *corporate psychopath*. Ciò è importante perchè, come si avrà modo di vedere, il *need for domination* è un elemento comune ai vari sottotipi di psicopatia, ma non lo è altrettanto l’efficacia con cui questo viene poi messo in atto. Infatti, a causa di una serie di fattori, tra cui la maggior capacità di controllo delle emozioni e la minor presenza di ansia, gli psicopatici possono essere distinti in “criminal” e “successful”.

Cap2) Lo scopo di questo capitolo è quello di approfondire la psicopatia in ambito organizzativo. Dopo aver esaminato la patologia nella sua forma “assoluta”, ora si entra nel vivo del *corporate psychopathism*. Quali sono i meccanismi che portano un individuo affetto da psicopatia così in alto nelle gerarchie aziendali? In che modo, spesso, si dimostra particolarmente abile nell’ottenere posti di rilievo? Cosa lo spinge a farlo? Chi sono questi *psychopathic leaders* e perchè sono li? Molti studi hanno indagato approfonditamente l’efficienza, la freddezza ed i metodi che gli *psychopaths* mettono in atto per scalare le gerarchie fuggendo alle responsabilità dei danni che commettono. Si inizierà a trattare l’argomento fornendo una panoramica del prototipo del *psychopathic leader*, esaminando le conclusioni di vari studi effettuati a riguardo. Una volta delineato chi sia, si procederà a definire come questo agisca, quali siano gli aspetti che gli permettono di muoversi efficacemente all’interno di un’organizzazione, molti dei quali si concretizzano in comportamenti che vanno a scapito delle persone che lo circondano. L’ultimo paragrafo di questo capitolo prevede un’approfondita analisi su diverse questioni etiche, che spaziano dai punti critici da considerare nel condurre studi accurati in quest’ambito ai criteri di attribuzione della responsabilità per l’operato malevolo degli *psychopathic leaders*.

Cap3) Il capitolo finale prevede due fasi di approfondimento.

La prima di esse sarà incentrata sulla diffusione effettiva dei *corporate psychopaths*. Diversi studi hanno confermato che, nonostante i risultati possano presentare delle differenze, essi sono molto diffusi all’interno delle organizzazioni di tutti i tipi. Seppur questa diffusione sia comune alle varie culture e geolocalizzazioni prese in esame, essa non è sempre uguale nelle forme e nei modi in cui si manifesta. Prendere coscienza della portata del fenomeno è funzionale allo sviluppo di una chiave di lettura che consenta di analizzarne i meccanismi specifici con maggior consapevolezza.

La seconda fase di approfondimento, invece, comprende la raccolta e l’analisi dei risultati di alcuni studi riguardo l’impatto concreto ed operativo che la presenza dei *corporate psychopaths* ha sulle aziende, nonchè sull’organico di queste ultime. Nello specifico, i due focus d’indagine saranno:

- 1) La dimostrazione empirica della correlazione tra dinamiche di bullismo e l'operato degli *psychopathic leaders*, e come questa si ripercuota inevitabilmente sulla produttività di un'organizzazione.
- 2) le conseguenze che l'essere sottoposti ai *corporate psychopaths* ha sulla "job satisfaction" degli impiegati, ovvero sulla loro soddisfazione lavorativa, e sulla loro salute mentale.

Prima di iniziare, è opportuno fare una precisazione: la lingua italiana non sempre offre un termine che garantisca una perfetta corrispondenza semantica: spesso è più opportuno ricorrere a più o meno lunghe perifrasi. Diversi termini all'interno del testo, di conseguenza, verranno riportati in lingua inglese.

1.1 Caratteristiche e definizione della psicopatia

Robert Hare (2005), lo studioso che viene generalmente riconosciuto come il massimo esponente in quanto a studi sulla psicopatia, definisce chi ne è affetto così: “Predatori intraspecie che usano fascino, manipolazione, intimidazione e violenza per controllare il prossimo e soddisfare i propri egoistici bisogni; mancando di morale ed empatia, riescono freddamente a prendere e a fare ciò che vogliono, violando norme e divieti sociali senza il minimo senso di colpa o rimpianto” (**Hare, 2005**).

Quando si parla di questa patologia, la prima difficoltà che si incontra è quella di fornirne un inquadramento diagnostico ben preciso. Il DSM V e l'ICD-10 non prevedono una categorizzazione a sé stante della psicopatia, ne esiste solo una traccia a partire dal DSM IV-TR, in cui è stato aggiunto lo specificatore “psicopatia” al *disturbo antisociale di personalità (ASPD)*. Tuttavia, nel quadro diagnostico che il DSM V fornisce dell'ASPD, non è prevista l'incapacità dell'individuo che ne è affetto di sperimentare legami emotivi con altre persone, seppur questi siano spesso turbolenti e difficili. La psicopatia, invece, comporta una totale mancanza di empatia e di coscienza, l'incapacità di provare emozioni verso il prossimo e, in generale, una scarsissima gamma emotiva. Gli psicopatici sono di natura egoista e predatoria (**Hare, 2005**), con una tendenza al manipolare e sottomettere chi si trova in una posizione di debolezza, onde evitare ripercussioni su sé stessi (**Hare, 1999; Stout, 2005**).

Questo tipo di comportamento è stato messo in relazione con l'attività anormale della corteccia frontale orbitale/ventrolaterale e dell'amigdala (**Blair et al., 2004; Kiehl et al., 2006**), che viene descritta come molto rilevante nel processare gli stimoli socialmente rilevanti e nel formulare un'adeguata risposta (**Wernke & Huss, 2008**). Quest'attività cerebrale anomala porta lo psicopatico ad essere molto più spietato e freddo rispetto alla gran parte delle persone (**Brinkley et al., 2004; Viding, 2004**). In conclusione, la psicopatia può essere definita come un “disturbo di personalità rappresentato da una combinazione di carisma, egocentrismo, impulsività, abilità manipolatorie e tratti antisociali mascherati sotto l'aspetto di una persona perfettamente normale” (**Cleckley, 1941; Hare, 1996; Patrick, 2006**).

1.2 Il “need for domination”

Esistono motivi fondati di credere che la psicopatia sia una deriva patologica di una serie di strategie evolucionistiche (Glenn & Raine, 2009). Alla luce dei risultati delle ricerche prese in esame durante la stesura di questa tesi, si può affermare che questa affermazione sia congruente con le evidenze empiriche dimostrate in un gran numero di studi. Crawford e Salmon (2002), affermano che i tratti affettivi, cognitivi e comportamentali di chi è affetto da psicopatia sono organizzati in modo da facilitare il principale scopo di ogni animale: la sopravvivenza e la riproduzione. Comportamenti come la manipolazione, l’atteggiamento predatorio, la pianificazione pragmatica delle proprie azioni senza tenere conto delle conseguenze sugli altri, l’esibizione di un carisma superficiale ed una grande fiducia in sé stessi portino ad un aumento delle possibilità di trovare partner sessuali. Il comportamento psicopatico è stato studiato in un gran numero di prospettive, alcune delle quali verranno prese in analisi nelle prossime pagine. Tuttavia, verrà anche evidenziato come non sempre questa patologia porti ad un miglior riscontro sociale e lavorativo, per farlo devono esserci determinati tratti che sono presenti solo in alcune tra le varie espressioni della patologia.

Il primo tra questi è quello che viene definito “need for domination” (tradotto: bisogno di controllo/potere, n.d.r.). Diversi studi concordano sul fatto che l’essere umano possa essere motivato nella vita da tre caratteristiche fondamentali, non sempre presenti simultaneamente: il *need for domination*, il *need for affiliation* ed il *need for achievement*¹. La prima tra queste è quella che, in ricerca, viene riconosciuta come la principale nel caso di soggetti psicopatici. Chi ottiene un punteggio alto nell’*assessment* del *need for domination* dimostra frequentemente comportamenti manipolatori nei confronti delle persone con cui si deve rapportare, che si traduce in un vero bisogno di esercitare potere su familiari, amici, impiegati o chiunque possa essere sfruttato al fine di trarne piacere. Non meraviglia che questi soggetti, spesso, manifestino la preferenza per una società gerarchica e basata sullo status, in ragione del loro *need for domination*

¹ rispettivamente: bisogno di potere, bisogno di integrazione e bisogno di riconoscimento (traduzione letterale, n.d.r.)

(Glenn et al., 2017; McClelland, 1985; Fanti et al., 2015; Furtner et al., 2017; Hickey, 2015).

Per comprendere meglio cosa porti un individuo all'intrinseco bisogno di esercitare potere sui suoi simili risulta utile prendere in considerazione il DBS, il *Dominance Behavioral System* (Johnson et al., 2012). Il DBS è un modello comportamentale, applicato alla biologia umana ed animale, che presuppone un equilibrio tra comportamento sottomissivo, dominante e percezione del potere che si detiene all'interno del proprio sistema sociale. Il fatto che in una comunità, che sia umana o anche di altre specie animali, si creino delle dinamiche in cui il potere è concentrato nelle mani di un determinato individuo/gruppo, è importante a regolare le situazioni di conflitto ed a favorire una convivenza pacifica. A seguito di uno scontro, l'elemento più forte si aggiudica la maggior quantità di risorse, risorse che facilitano la riproduzione. Va da sé che chi detiene il potere, secondo il DBS, dovrebbe idealmente esercitarlo al fine di creare una società produttiva e ben funzionante. Il genere umano ha strutturato interamente il suo vivere sociale secondo il DBS, che regola l'accesso alle risorse materiali e sociali le quali sono, a loro volta, fortemente correlate al successo riproduttivo (Johnson et al., 2012). Sfortunatamente, l'evoluzione non sempre è perfetta, infatti il *need for domination* è spesso strettamente correlato con la psicopatologia, ed in particolare con la psicopatia (Dowgwillo & Pincus, 2016; Glenn et al., 2017; Hodson et al., 2009; Johnson et al., 2012; Lee et al., 2013).

Il maggior studio in questo ambito è stato eseguito da Glenn e colleghi nel 2017. Prendendo in esame un campione molto consistente (N = 3521) ed effettuato tramite la piattaforma web "YourMorals.org", lo studio mirava ad effettuare un assessment riguardo la presenza di diversi valori nelle persone, misurandoli a livello quantitativo. Per fare ciò è stata utilizzata la *Swartz values scale*, strumento composto da 30 item volti ad indagare i principali valori dei singoli individui: l'importanza che si dà al potere, gli obiettivi per il futuro, il "positional concerns"², il materialismo, l'orientamento all'essere socialmente autoritari ed i tratti psicopatici (Schwartz, 1992).

² preoccupazioni posizionali (traduzione letterale, n.d.r.)

I risultati di questa indagine dimostrano come il *need for domination*, nel caso di chi ha ottenuto ampi punteggi nei tratti psicopatici, sia scarsamente associato all'importanza data ai successi personali, aspetto che stimolerebbe i comportamenti anti-sociali da parte degli psicopatici. Il gruppo "alto in psicopatia" non dimostrava solo un maggiore attaccamento ai beni fisici ed economici rispetto al gruppo con punteggi inferiori, ma anche il desiderio di possederne in quantità maggiore rispetto agli altri. In pratica, essere *meglio* ed *avere di più* rispetto agli altri, per gli psicopatici sarebbe più importante del benessere in senso assoluto (Glenn et al., 2017).

Infine, è importante citare uno studio di Fanti et al. (2015), in cui è stata somministrata la TriPM³ (Patrick, 2010) a 419 partecipanti per indagare la correlazione tra tratti antisociali e la presenza di altre caratteristiche, tra cui il desiderio di controllo e di status. La presenza di una correlazione positiva evidenzia ancora una volta come il *need for domination* sia un aspetto fondamentale di cui tener conto nell'analizzare il fenomeno della *corporate psychopathy*.

³ Strumento atto all'assessment di tre dimensioni della psicopatia: "disibinizione", "meschinità" ed "audacia" (traduzione letterale, n.d.r)

1.3 Differenziazione e sottotipi

Al fine di comprendere meglio i meccanismi con cui gli individui affetti da psicopatia riescano a raggiungere frequentemente una posizione di comando, è necessario fare alcune premesse. La prima, quella trattata in questo paragrafo, è che non tutti gli psicopatici sono uguali. La psicopatia è differenziata in più declinazioni, a seconda della presenza o meno di determinate caratteristiche corollarie, non tutte ugualmente “funzionali” alla conquista ed al mantenimento del potere (**Benning et al., 2018; Hicks e Drislane, 2018; Lilienfeld et al., 2018; Steinert et al., 2017; Sellbom & Drislane, 2020**). Diversi studi, sia empirici sia effettuati tramite *cluster analysis*, concordano sulla presenza di due macro tipologie di psicopatia: la psicopatia primaria e quella secondaria (**Hicks & Drislane, 2018; Skeem et al., 2003; Hicks et al., 2004; Mokros et al., 2015; Yildirim & Derksen, 2015**). Uno studio basato sui dati raccolti da varie *cluster analysis*, effettuato da **Yildirim e Derksen (2015)**, ipotizza che la psicopatia primaria sia una patologia innata, conseguente dalla costituzione intrinseca della personalità di chi ne è affetto, mentre quella secondaria si presenterebbe come una forma sintomatica derivante da traumi infantili. Il medesimo studio pone un’ulteriore distinzione tra le due categorie, di fatto rendendole un *continuum* distinto in: *controlled primary psychopathy*, *disinhibited primary psychopathy*, *detached secondary psychopathy* e *unstable secondary psychopathy*.

Nonostante esistano ulteriori modelli di suddivisione della patologia, quello proposto da **Yildirim e Derksen (2015)** si rivela particolarmente adeguato nello stabilire quale di questi possa essere quello con più caratteristiche funzionale alla vita in società (**Hicks & Drislane, 2018; Steinert et al., 2017**). Inoltre, è l’unico modello che comprenda un sottotipo di psicopatia caratterizzato anche dal *need for domination*, ovvero il bisogno ad esercitare potere ed influenza sulle altre persone (**Yildirim & Derksen, 2015**).

La psicopatia primaria viene ampiamente riconosciuta come la forma più “adattiva” in cui può presentarsi questa patologia e viene associata (in particolare, la variante *controlled*) ad una maggior concentrazione di tratti appartenenti al fattore 1 della PCL-R, a differenza della psicopatia secondaria che rispecchia per lo più i tratti del fattore 2

(Hicks & Drislane, 2018; Poythress & Hall, 2011). Riassumendo, il fattore 1 comprende tratti quali alta autostima, mancanza di empatia, scarsa capacità di provare ansia, nonché di un certo carisma, pianificazione strategica e carenza di scrupoli nel danneggiare gli altri per favorire sé stessi (Yildirim & Derksen, 2015). I tratti del fattore 1 sono maggiormente connessi al *need for domination*: chi ottiene punteggi più alti nel fattore 1 sembra essere motivato maggiormente nel perseguire traguardi a livello sociale rispetto a chi rientra maggiormente nel fattore 2 (della PCL-R, n.d.r.) (Hickey (2015). Numerosi altri studi confermano che un maggior bisogno di potere e controllo sulle persone porti ad un comportamento improntato all'integrazione sociale ed alla necessità di costruire una buona immagine di sé agli occhi degli altri (Blackburn 1975, 1996; Hall et al., 2004; Harpur et al., 1989; Hicks et al., 2004; Verona et al., 2001). Uno studio di (Glenn et al., 2017), già citato nel paragrafo precedente, evidenzia come la *social dominance orientation* ed il *value of power* siano presenti in misura addirittura quattro volte superiore negli psicopatici primari rispetto a quelli secondari. Per concludere, è interessante citare uno studio di Manson et al. (2014), consistente nella selezione di un campione di 105 individui identificati come psicopatici, e nel creare tra questi una situazione di dialogo informale (in condizioni sperimentali, n.d.r.). Il risultato mette in luce che la *conversation dominance*, misurata a livello quantitativo, è fortemente correlata con la psicopatia primaria, molto poco con quella secondaria. Risulta a questo punto piuttosto evidente come queste caratteristiche siano, seppur discutibili su un piano etico, piuttosto funzionali in ottica di scalata sociale e, soprattutto, gerarchica in ambito organizzativo.

Per quanto riguarda la psicopatia secondaria, va fatto il discorso contrario. Chi ne è affetto è caratterizzato da un'emotività esplosiva e violenta, apertamente aggressiva e priva di autocontrollo. Il *need for domination* è presente anche nella psicopatia secondaria, ma sembra essere conseguente ad una tendenza generale all'ansia ed all'aggressività sociale, oltre che al bisogno di imporsi derivante dalla paura (spesso irrazionale) di venire lesi per primi o sottomessi (Yildirim, 2016). Si tratta di una combinazione di tratti che, tenendo conto anche della mancanza di quelli che nella psicopatia primaria hanno un ruolo adattivo, spesso non consente agli psicopatici

secondari di farsi strada efficacemente nei contesti sociali o di portare avanti una carriera (**Benning et al., 2018; Hall & Benning, 2006; Hicks & Drislane, 2018; Sellbom & Drislane, 2020; Yildirim, 2016**).

Prima di concludere che la psicopatia primaria sia più adattiva in termini assoluti, è necessario fare una precisazione. Nello studio sopracitato di Yildirim and Derksen viene fatta una distinzione tra *controlled primary psychopathy* e *disinhibited primary psychopathy*, ovvero una forma di psicopatia primaria in cui è presente anche un alto numero di tratti del fattore 2. In questa particolare declinazione della patologia è assente il *need for domination*: chi ne è affetto viene definito come altamente impulsivo, parassitario e poco rispettoso nei confronti delle persone con cui si rapporta, e spesso privo di obiettivi a lungo termine (**Yildirim & Derksen, 2015**).

Alla luce di ciò, si può trarre la conclusione che la forma di psicopatia più funzionale al successo sociale sia la *controlled primary psychopathy*.

Riassunto

Il proposito di questo capitolo è quello di fornire un inquadramento diagnostico sulla psicopatia, patologia non ancora inserita nei principali manuali diagnostici e dalla definizione spesso labile. In particolare, viene dettagliatamente preso in esame l'aspetto psicologico del *need for domination*, fondamentale per poter comprendere a fondo le motivazioni che spingono gli psicopatici ad agire in un determinato modo. Infine, segue un'analisi delle varie tipologie di psicopatici distinte a seguito di numerosi studi, necessarie a discriminare gli psicopatici in grado di integrarsi alla società da quelli che non lo sono.

2.1 “Psychopathic leaders”

Nel corso degli ultimi anni si è verificato un progressivo aumento delle ricerche focalizzate sui tratti adattivi da cui è composta la psicopatia. La psicopatia è stata tendenzialmente associata a comportamenti antisociali, spesso criminali, totalmente inconciliabili con lo sviluppo di rapporti sociali normali; Ciò è dovuto anche al fatto che molte delle ricerche eseguite in passato si sono limitate a studiare campioni estratti da carcerati, contesto dove ci si aspetterebbe di trovare una grande concentrazione di psicopatici. Una ricerca di **Gao & Raine (2010)**, invece, ha visto presi in esame alcuni campioni di individui selezionati da diverse categorie sociali e lavorative: impiegati in agenzie del lavoro, impiegati nei media, impiegati in ambiti aziendali e studenti del college. Tutti gli individui presi in esame sono stati campionati in base al punteggio alto nell'*assessment* della psicopatia. L'ultima categoria compresa, quella dei serial killer, ha permesso di osservare come molti di essi siano rimasti in libertà per un lungo periodo di tempo prima di venire arrestati, pianificando minuziosamente i delitti e guadagnandosi la fiducia delle vittime tenendo un comportamento carismatico ed affascinante. Escludendo questi ultimi, è emerso come molti dei soggetti presi in esame fossero persone perfettamente integrate nella società, godendo di normali vite lavorative e familiari (**Gao & Raine, 2010**). Questi risultati hanno portato diversi ricercatori ad ipotizzare che il numero di psicopatici presenti in contesti aziendali ed organizzativi sia di gran lunga superiore rispetto a quanto si potesse pensare fino a non molti anni fa (**Babiak et al., 2010; Landay et al., 2019; Palmen et al., 2018, 2019**).

Il termine *corporate psychopath* è nato quando **Boddy (2005)** lo ha utilizzato per descrivere le persone affette da psicopatia che operano in ambito aziendale/organizzativo. Per definizione, viene definito *corporate psychopath* chiunque raggiunga un punteggio del 75% o più negli indici correlati a psicopatia della PCL-R rivisitata per l'applicazione in ambito lavorativo e che sia impiegato (a qualsiasi livello) in qualche tipo di organizzazione (**Hare, 1991**). In una ricerca di **Boddy (2009)** viene ipotizzato che la percentuale di individui psicopatici in ambito manageriale sia intorno al 3,5%, mentre corrisponda a meno di 1% nei livelli più bassi delle gerarchie lavorative (**Boddy,**

2009). Per comprendere al meglio le proporzioni del fenomeno, questi risultati vanno letti tenendo a mente l'ampia differenza di numeri tra la popolazione manageriale e quella dei lavoratori di più basso livello. Purtroppo risulta difficile trovare una statistica coerente ed attendibile a riguardo ma, secondo uno studio effettuato dall'osservatorio CIDA nel 2019, al momento dell'indagine il gruppo dei manager italiani corrispondeva al 3,43% sul totale della popolazione lavorativa (Oss. Cida, 2019). Le differenze piuttosto marcate nella distribuzione degli psicopatici tra le varie gerarchie organizzative si trovano spiegazione negli studi sopracitati circa il *need for domination*, ma è importante anche indagare l'impatto che questa asimmetria ha sull'ambiente lavorativo sotto la loro competenza. Alcuni studiosi hanno teorizzato l'esistenza di ripercussioni positive sul contesto lavorativo, ma per quanto numerose ricerche siano state messe in atto negli anni più recenti, delle quali nessuna ha ottenuto risultati particolarmente incoraggianti. Per esempio, Ketola (2006) ha descritto i *corporate leaders* come responsabili di un ambiente caratterizzato da trattamenti iniqui nei confronti dei dipendenti, in cui avvengono licenziamenti frequenti e repentini, dove la legge sul lavoro viene spesso ignorata così come il rispetto per i diritti umani (Ketola, 2006). Anche Babiak e Harke (2006) hanno stabilito alcuni indicatori di rischio di cui tenere conto nel caso in cui si verificano in contesti lavorativi: difficoltà nel creare un team coeso e collaborativo, differenze nei trattamenti riservati ai sottoposti, incapacità del supervisore ad accettare critiche, dinamiche di abuso ed aggressività (Babiak & Hare, 2006). Il fatto di ricorrere frequentemente ad abusi di potere per poter ottenere vantaggi personali non sembra essere una fonte di rimorso per i *psychopathic leaders*, ma sicuramente lo è di insoddisfazione per i lavoratori dipendenti. Non è stato raro riscontrare anomalie nella salute mentale di chi lavora sotto la loro supervisione, o situazioni conflittuali a livello familiare. Spesso, infatti, queste caratteristiche sono conseguenze di alti livelli di stress lavorativo, ricambiato da bassa dedizione intrinseca ed una scarsa soddisfazione per i risultati (Spector, 1997; Tepper, 2000). Dal momento che sentimenti negativi di questo tipo sono notoriamente stati correlati con un basso rendimento lavorativo, è opportuno evidenziare come i tratti "adattivi" dei *corporate leaders* siano adattivi soltanto per loro stessi e che, al tempo stesso, di frequente portino

a ricadute negative sia da un punto di vista economico sia da quello umano nei confronti delle organizzazioni interessate. Essi sono figure sostanzialmente negative, che poco hanno a che vedere con un buon tenore di produttività da parte di queste ultime, ma questo aspetto solleva un quesito: a cosa si deve la loro elevata presenza nel mondo delle alte sfere? Come fanno a raggiungere incarichi di comando? Chi si occupa dell'assegnazione di posizioni di rilievo non dovrebbe impedire che individui del genere si trovino tanta responsabilità a disposizione?

2.2 Mobilità gerarchica in ambito organizzativo

Da quanto è stato trattato fin ora si può concludere che l'elevata prevalenza di psicopatici tra gli alti ranghi delle organizzazioni si possa ricondurre al desiderio di ottenere potere, benessere e privilegi in via maggiore rispetto alle persone comuni. Da una ricerca di **Jones (2005)** emerge anche come le moderne organizzazioni, che siano aziendali, governative, no-profit o di qualsiasi altro genere, abbiano la tendenza a favorire la nascita di uno status estremamente privilegiato per chi se ne trovi ai vertici (**Jones, 2005**). Non risulta difficile stabilire un nesso di causa con la frequente ricerca da parte di questi ultimi per le posizioni di comando. La capacità dei futuri *psychopathic leaders* di nascondere la loro patologia sotto una facciata desiderabile, carismatica e perfettamente moderata da un ferreo autocontrollo, spesso porta gli addetti alle assunzioni a farsi di loro una prima impressione erronea: essi vengono manipolati al punto da arrivare a credere di star assumendo e promuovendo un perfetto leader, competente e dinamico (**Babiak, 1996; Babiak et al., 2010; Palmen et al., 2019**). Dal momento che le aziende tendono ad assumere persone che potrebbero diventare impiegati dinamici, intraprendenti, energici e carismatici, i potenziali *psychopathic leaders* sfruttano le loro abilità sociali per fare un'ottima impressione iniziale. Alle domande che vengono poste ai colloqui di lavoro: essi rispondono dimostrando grandi ambizioni, sia personali sia lavorative, ed esaltano la loro scala di valori su questioni come famiglia, lealtà, amicizie e figli. Sfoggiando qualità che, qualora fossero reali, sarebbero d'ispirazione per gli altri dipendenti, le possibilità di venire assunti ed ottenere responsabilità aumentano (**Cleckley, 1988**). Una volta all'interno dell'organizzazione consolidano il loro potere, costruendo una fitta rete di rapporti sociali con colleghi e superiori che essi reputano preziosi per la loro scalata gerarchica. Al tempo stesso chi potrebbe potenzialmente essere d'ostacolo viene manipolato, escluso e messo in cattiva luce. Tutto ciò permette loro di mantenere celate le sfrenate ambizioni fino al momento in cui il potere accumulato è sufficiente ad essere inattaccabili (**Babiak & Hare, 2006; Loizos, 2005**). Le tattiche volte ad arrivare ai livelli più alti di comando vengono messe in atto con metodo, freddezza, spietatezza,

forti anche del fatto che gli psicopatici, per definizione, non hanno la capacità di creare legami veri e sinceri con le persone che li circondano, risparmiandosi eventuali scrupoli morali (Gettler, 2003; Maibom, 2005). Inoltre, è molto frequente che i *corporate leaders* agiscano in modo da creare due fazioni ben distinte tra chi li supporta e chi, invece, li considera un pericolo per l'organizzazione. Questo permette, una volta che queste arrivano a scontrarsi apertamente, di licenziare e "ripulire" l'organizzazione stessa dai detrattori. Completato quest'ultimo passaggio, il loro potere è ormai solido ed incontestabile.

2.3 Responsabilità ed etica

Un leader non potrebbe essere tale senza avere una schiera di sostenitori. Questi ultimi possono avere le motivazioni più disparate per seguire la figura del leader, ma l'esito rimane invariato. Che si tratti di sostegno dettato da sincera ideologia o di ricevere vantaggi e privilegi personali, il fine dei sostenitori fedeli è quello di eseguire la volontà dei chi sta al vertice, conformandosi sinceramente o per convenienza alla sua ideologia e *modus operandi*. La tendenza dei sottoposti a mimare i leader comporta una diffusione capillare del loro comportamento tossico. Esistono ricerche in grado di dimostrare che, in presenza di uno *psychopathic leader*, l'intera organizzazione ne risente a livello di etica e produttività (**Goleman, 2006**). La pressione dei leaders e dei colleghi a svolgere un lavoro in modo disonesto, può portare un lavoratore a diventare disonesto egli stesso, in quella che viene definita una "spirale di corruzione lavorativa" (**Zyglidopoulos, 2008**).

Nel caso in cui si intenda indagare la qualità professionale della figura di spicco, se questa dovesse essere un *corporate psychopath*, il discorso diverrebbe particolarmente complesso. Nonostante sia irrazionale credere che i sottoposti che, sotto costrizione, eseguono gli ordini pur non essendo uniformati all'ideologia del leader siano inesistenti, la presenza di un gran numero di ferventi sostenitori rende alquanto difficile ascoltare la loro voce. Il grande carisma spesso dimostrato dagli psicopatici, come anche l'incondizionato sostegno dei loro seguaci e l'abilità nel mentire per nascondere i fallimenti, rendono molto difficile individuarli, studiarli e, eventualmente, prendere provvedimenti nei loro confronti.

Hare (1999) ammonì sul fatto che persino gli studiosi più esperti dovrebbero prestare molta attenzione nel rapportarsi con gli psicopatici, in quanto essi sono capaci di manipolare abilmente e senza remore. Questo ammonimento solleva la necessità di interrogarsi circa l'eticità di effettuare indagini nei confronti dei *psychopathic leaders*. Ovviamente, un'eventuale indagine a loro carico dovrebbe quasi necessariamente coinvolgere anche i sottoposti, se non altro per avere un buon quadro della situazione anche dal basso verso l'alto. In tal caso, però, il rischio sarebbe quello di mettere i sottoposti stessi in condizione di rischiare ritorsioni da parte dei *leaders*, quindi occorrerebbe prestare grande attenzione alle modalità con cui eseguire tale indagine.

Inoltre, bisogna sempre considerare la possibilità di intercorrere in problemi legali correlati alla protezione della privacy (**Boddy, 2005; Singh, 2008; Spindel, 2008; Babiak et al., 2008**). Ovviamente, anche lasciare semplicemente che essi agiscano indisturbatamente senza prendere provvedimenti a riguardo non può essere considerato moralmente (e neanche pragmaticamente) accettabile, ma per poter intervenire vanno innanzitutto fatte diverse considerazioni riguardo la ripartizione delle responsabilità dei danni commessi dai *psychopathic leaders*, in quanto tra il mondo della magistratura e quello della psicologia intercorrono alcune differenze nel valutare il trattamento legale da riservare loro.

In linea generale, gli uomini di legge tendono a sostenere che la responsabilità delle loro azioni sia totalmente nelle loro mani e, pertanto, che essi vadano puniti come qualunque altra persona. Gli psicologi, invece, più volte si sono interrogati sul quanto gli psicopatici siano effettivamente da ritenere pienamente responsabili di ciò che fanno (**Alwin et al., 2006**): l'esempio più estremo è quello di **Blair et al. (1995)**, che ipotizzarono l'esistenza del *violence inhibition mechanism*, un meccanismo cognitivo deputato al controllo delle azioni violente nei confronti delle persone che dimostrano sintomi di debolezza. Gli psicopatici sarebbero soggetti ad anomalie nel funzionamento di questo meccanismo e questo li porterebbe ad attaccare chiunque dimostri particolare vulnerabilità. L'esistenza del VIM non è in alcun modo stata provata, si tratta di un'ipotesi che persino secondo i suoi stessi ideatori non solleverebbe in toto gli psicopatici dalle loro responsabilità. Infatti, sempre nella stessa ricerca, **Blair et al. (1995)** sottolinearono come questo non dimostri affatto un'incapacità di effettuare ragionamenti morali e di capire se ciò che gli *psychopathic leader* fanno sia giusto o sbagliato. Può sembrare contraddittorio, ma è in linea con il pensiero di molti altri psicologi. **Glannon (1997)** sostenne che, nonostante l'egocentrismo patologico e la provata empatia deficitaria, gli psicopatici siano perfettamente a conoscenza delle norme della società e che siano liberi di scegliere in quanto consapevoli delle conseguenze delle loro azioni. In generale, il consenso comune vuole che essi siano in grado, a livello quantomeno razionale, di capire cosa stiano facendo e che ripercussioni il loro comportamento possa avere sugli altri (**Glannon, 1997**).

La principale differenza nel modo di ragionare degli psicologi rispetto agli uomini di legge, quindi, non sarebbe tanto nel ritenere gli psicopatici responsabili delle loro azioni, quanto nei provvedimenti da prendere a loro carico. Per esempio, secondo **Ciocchetti (2003b, 2003a)** la fallace esperienza emotiva e relazionale degli psicopatici dovrebbe portare ad una diminuzione della responsabilità legale nei loro confronti ma, ad ogni modo, questo non dovrebbe comportare la possibilità che essi continuino ad operare nelle organizzazioni (**Ciocchetti, 2003b, 2003a**). Non è certo dello stesso avviso **Schulman (2003)**, un avvocato che nel sostiene l'inaccettabilità, da parte della magistratura americana, non punire gli psicopatici a pieno titolo. Un po' meno rigido è stato l'intervento di **Benn (2003)**, il quale propone quantomeno di sollevare alcune questioni morali sul grado di punizione che debbano ricevere gli psicopatici, in quanto non propriamente padroni delle componenti emotive e sociali che detengono le persone normali.

L'importanza di questi dibattiti viene evidenziata anche dal fatto che, in America, una media di un processo legale su tre vede l'utilizzo della PCL-R per determinare l'eventuale psicopatologia dell'imputato⁴. Nonostante ciò, in una revisione di diversi casi di questo tipo è stato evidenziato come la PCL-R sia effettivamente in grado di dimostrare la presenza di psicopatologia nel soggetto a cui viene somministrata, ma non quella di psicosi o fattori che potrebbero inficiare la sua capacità di valutare le conseguenze delle sue azioni (**DeMatteo & Edens, 2006**).

È interessante notare anche come alcuni studiosi sostengano anche le organizzazioni stesse non possano essere considerate esenti da responsabilità. Effettivamente, spesso è proprio grazie ad elementi interni alle aziende, incaricati di effettuare le assunzioni e di gestire le promozioni, che i *corporate psychopaths* entrano a far parte dell'organico aziendale e, successivamente, raggiungano posizioni di comando (**Allio, 2007**). Quest'affermazione, pur essendo difficilmente confutabile, non tiene però conto delle caratteristiche primarie degli psicopatici, ovvero grande carisma e capacità manipolatorie, rendendo molto difficile dirottare le colpe dei *psychopathic leaders* sui responsabili delle risorse umane (**Boddy, 2006**). Attualmente, la soluzione più realistica

⁴ Dati aggiornati al 2004

e sensata al problema è stata proposta da **Cui e Choudhury (2003)**: favorire la nascita di organismi interni alle organizzazioni, deputati esclusivamente alla supervisione etica dei *buisness plans* aziendali. Anche in vista dei recenti approfondimenti nella ricerca sui *psychopathic leaders*, una soluzione di questo tipo verrebbe incontro alla maggior parte delle criticità elencate in questo capitolo.

Riassunto

In questo secondo capitolo viene descritta, nel suo complesso, la figura del *corporate psychopath*, con un particolare focus sui casi in cui esso ricopre una posizione di *leadership*. Alcune tipologie di psicopatici si sono dimostrate molto abili nell'integrarsi con il contesto sociale di appartenenza, fatto che spesso consente di scalare le gerarchie organizzative di cui fanno parte: viene quindi fornita una descrizione approfondita dei metodi con cui gli psicopatici sono in grado di "mimetizzarsi" al fine di ottenere privilegi e promozioni. Si procede con una doverosa riflessione sulle difficoltà, pratiche ed etiche, che si possono incontrare durante le indagini del fenomeno. Infine, vengono fornite alcune tra le differenti chiavi di lettura che sono state adottate, nel corso degli anni, per definire un criterio di attribuzione delle responsabilità circa le conseguenze dell'operato dei *corporate psychopaths*.

3.1 I “corporate psychopaths” sono un fenomeno universale?

Una volta illustrato cosa sia il fenomeno dei *corporate psychopaths* e come questo si manifesti, con un focus particolare sulle sue ripercussioni nel caso in cui questi abbiano raggiunto la posizione di *leader*, è necessario prendere in esame anche un filone ricerca ancora poco approfondito: la diffusione geografica del fenomeno. Risulta logico aspettarsi che, in funzione del contesto culturale, esso si manifesti diversamente sia nella prevalenza sia nelle sfaccettature. È stato dimostrato come alcune delle società moderne tendano ad enfatizzare i valori dell'individualismo, dell'egocentrismo, della scalata sociale anche a scapito degli altri. Un approccio manipolatorio ed incentrato solo sul proprio tornaconto sarebbe, in tal senso, molto utile al raggiungimento di una posizione sociale agiata che, come è stato illustrato in precedenza, spesso è il risultato di un posizionamento gerarchico di alto livello in un qualche genere di organizzazione (Hare, 1999). Secondo Stout (2005a, 2005b) le società occidentali, ed in particolare quella americana, si stanno sviluppando in via sempre maggiore in una direzione che non solo dimostrerebbe più tolleranza nei confronti di comportamenti anti-sociali ed individualistici, ma anzi li valorizzerebbe. Questa implicita permissività nei confronti di una visione egocentrica della vita porterebbe ad assecondare la carenza di scrupoli nel passare sopra a tutto e tutti pur di avvantaggiare sé stessi, dominando e manipolando gli altri. Un esempio lampante della veridicità di questa tesi risiede nel fatto che a Taiwan, un paese caratterizzato da una cultura in maggioranza buddista, la prevalenza di comportamenti antisociali è enormemente minore rispetto a quella nelle società occidentali (0,14%).

Al tempo stesso non bisogna fare l'errore di tradurre questi dati in una minore incidenza della psicopatia in sé. Osumi et al. (2007) hanno analizzato un ampio campione di persone incarcerate a Singapore, valutandone i deficit emotivi e sociali mediante l'uso della PCL-R. I risultati suggeriscono che la psicopatia in una società maggiormente collettivista non differisca da quella in una società individualista nella forma dei deficit psicologici, bensì nella misura in cui questi vengono manifestati. Lo stesso tipo di ricerca è stato eseguito anche comparando, sempre servendosi della PCL-R, psicopatici estratti da due campioni di cittadini provenienti dalla Svezia e dagli Stati Uniti d'America. I primi hanno ottenuto lo stesso punteggio dei secondi nei valori correlati

all'egocentrismo/egoismo, ma uno molto minore nei tratti legati al narcisismo. Le cause di questa differenza sono state individuate nei valori culturali caratterizzanti le due popolazioni: se negli USA la tendenza è quella di dare maggior credito ai tratti individualistici, in Svezia sono maggiormente valorizzati quelli legati all'altruismo **(Pethman & Erlandsson, 2002)**.

Tornando brevemente a prendere in considerazione quanto trattato in precedenza riguardo le caratteristiche della psicopatia, è importante ricordare quelle che la rendono funzionale, talvolta, ad un efficace inserimento nel tessuto sociale: la bassa sperimentazione di ansia, e quella quasi nulla di rimorso o scrupoli nel passare sopra agli altri per raggiungere i propri obiettivi, sono tratti che potenzialmente possono essere espressi in ogni genere di stampo culturale. Per quanto riguarda, invece, la capacità di servirsi di carisma e fascino al fine di sembrare una persona di successo, occorre sollevare una riflessione. Ciò che caratterizza una persona di successo è l'essere in grado di operare efficacemente all'interno del proprio contesto culturale; non sarebbe quindi possibile essere persone di successo se non si possedesse la capacità di attenersi ai limiti ed ai canoni della propria società. I modelli sociali di stampo individualista come gli USA, quindi, tenderebbero a favorire l'espressione di tratti egoistici e prevaricatori da parte degli psicopatici, nonché la propensione a raggiungere posizioni sociali sempre più elevate **(Walters, 2004; Stout, 2005b)**.

Le caratteristiche culturali (e legali) proprie di un determinato modello sociale possono dimostrare più o meno tolleranza nei confronti dell'espressione dei tratti caratteristici della psicopatia, limitandoli o favorendoli anche dall'esterno oltre che nell'espressione intrinseca **(Tamayo & Raymond, 1977)**.

Al fine di discriminare la responsabilità del contesto culturale in cui si è inseriti da quella, eventualmente, dell'etnia di appartenenza, torna utile esaminare una ricerca effettuata prendendo in considerazione il risultato di 21 studi diversi che hanno coinvolto un campione di 8890 persone tra bianchi e neri americani: nessuna differenza, in termini di tratti psicopatici (misurati tramite PCL-R), è stata riscontrata tra le due diverse etnie inserite nella stessa società **(Skeem et al., 2004; Morana et al., 2005; Harris et al., 2007)**.

In conclusione, basandosi sui risultati di numerosi studi, si può affermare con una certa sicurezza che la psicopatia sia un fenomeno universale, non influenzato dall'etnia o dall'area geografica di provenienza, che si manifesta diversamente a seconda del tipo di società in cui si vive. Le società di stampo individualista favoriscono l'espressione dei tratti anti-sociali caratterizzanti la patologia in via maggiore rispetto a quelle collettiviste, in quanto promotrici (o, quantomeno, tolleranti) di tratti quali egoismo, ambizione personale e competitività (Cooke et al., 2005; Wernke & Huss, 2008).

3.2 La ricerca di Clive R. Boddy (2011)

Il bullismo lavorativo viene definito come la propensione, da parte di un determinato lavoratore o gruppo di lavoratori, a mettere in atto comportamenti poco etici e lesivi a scapito di una persona, spesso con la finalità ultima di favorirne un'altra (Dierickx, 2004; Djurkovic et al., 2004). Questi comportamenti sono molto vari e diversificati: generalmente si compongono di azioni atte a screditare, quali chiamare qualcuno per nome, assegnare carichi sproporzionati di lavoro, molestare sessualmente, creare disparità tra colleghi, umiliare, prendere in giro, assumere i meriti del lavoro altrui ed in generale mettere in atto un qualche tipo di aggressività o violenza (Dierickx, 2004; Djurkovic et al., 2004; Harvey et al., 2007). Chi esercita bullismo aziendale spesso presenta tratti quali narcisismo, mancanza di rimorso e di coscienza. Il bullo frequentemente vessa i colleghi al fine di ottenere vantaggi personali o disorientare potenziali minacce, rendendo i sottoposti troppo spaventati e sottomessi per poter interferire con le proprie attività. Appare evidente come questi tratti siano condivisi con alcuni di quelli presenti nella *corporate psychopathy*, ampiamente discussi in precedenza. Babiak e Hare (2006) affermarono che non tutti i bulli sono anche psicopatici, ma gli individui che rientrano in entrambe le categorie sono particolarmente pericolosi, essendo completamente sprovvisti di qualsivoglia scrupolo o senso di rimorso.

Dal momento che le dinamiche del bullismo lavorativo non sono solamente dannose per la salute mentale dei dipendenti ma anche per l'organizzazione stessa, il fatto di indagare la relazione tra psicopatia e bullismo assume grande importanza. Nel corso del tempo, le ricerche eseguite sull'argomento erano principalmente basate su resoconti a posteriori o sullo studio di singoli casi, peccando di obiettività e di valore statistico (Boddy, 2011). Clive R. Boddy (2011) partì proprio da questo presupposto nel mettere in atto un'ampio e complesso lavoro atto ad indagare un'eventuale correlazione tra le dinamiche di bullismo che si instaurano in situazioni di *unfair supervision*⁵ e la *psychopathic leadership*. Ciò che segue è un resoconto del corposo articolo pubblicato

⁵ *Supervisione scorretta (traduzione letterale, n.d.r.)*

in seguito allo studio, nel quale sono riportati estensivamente e dettagliatamente la metodologia campionaria, i dati estrapolati ed i procedimenti statistici utilizzati per l'elaborazione di questi ultimi.

Il campione preso in esame era composto da 346 impiegati di alto livello, a cui è stato chiesto di compilare un questionario volto ad indagare le caratteristiche del responsabile attuale o avuto in passato. Alcuni degli intervistati hanno risposto riguardo ad entrambi, portando il numero di risposte campionato a 487. Questa prima fase dello studio aveva una duplice finalità: la prima era determinare quanti, fra questi impiegati, avessero avuto rapporti lavorativi con uno *psychopathic leader*; la seconda era chiedere gli impiegati riguardo quante volte il loro *manager* avesse messo in atto determinati comportamenti ascrivibili al bullismo. Il self report delegato a tale scopo comprendeva una lunga lista di domande, riguardanti la frequenza in cui si verificavano determinati comportamenti, o dinamiche nell'ambito del rapporto lavorativo, con il diretto superiore dell'intervistato. All'interno del *pool* di item, ve ne erano distribuiti molti derivanti dalla PM-MRV (**Boddy et al., 2011**), strumento atto a determinare o meno la psicopatia dell'intervistato (o, in questo caso, del soggetto di cui sono state riportate le caratteristiche).

Nonostante il fatto che la psicopatia possa essere concepita, in base allo stato attuale della ricerca, sia come una variabile categoriale sia come un *continuum*, nella ricerca in questione è stata considerata come variabile categoriale. La scelta è stata effettuata per questioni di comodità metodologica e deriva da uno studio effettuato nel 2008, svolto tramite PCL-SV, da cui è emerso come gli individui psicopatici siano particolarmente pericolosi in presenza di un risultato superiore a 12⁶, risultato che consente di trattare la psicopatia come variabile categoriale (**Coid & Yang, 2008**). Soffermandosi nuovamente sulla ricerca di **Boddy (2011)**, essa è stata suddivisa in 3 categorie: *normal managers*, *dysfunctional managers* e *psychopathic leaders*⁷, in cui i penultimi e gli ultimi corrispondevano ad un punteggio rispettivamente compreso tra 9-13 e superiore a 13 nella misurazione tramite PM-MRV.

⁶ nel punteggio della PCL-SV, n.d.r.

⁷ Manager "normali", manager "disfunzionali" e leader psicopatici, n.d.r.

Per indagare i casi di bullismo, invece, gli item richiedevano di valutare la frequenza di determinati comportamenti messi in atto dai superiori diretti nel corso di un anno, definendo i punteggi in una categorizzazione che prevedeva le seguenti possibilità: “mai” (0), “ogni giorno” (24), “da una a quattro volte a settimana” (120), “da una a tre volte al mese” (24) e “da una ad undici volte all’anno” (6)⁸.

Per quanto riguarda l’indagine della “percezione di correttezza” che gli impiegati avevano dei loro *managers*, invece, sono stati somministrati un ampio numero di item che prevedevano una risposta spaziente da “totalmente in disaccordo” (0) a “totalmente d’accordo” (6).

Una volta elaborati i dati al fine di renderli statisticamente validi, comparabili e coerenti, l’autore dello studio ha riportato le conclusioni nell’articolo, confermando fermamente la forte correlazione tra dinamiche di bullismo, *unfair supervision* e *corporate leadership*. Prima di analizzare quanto emerso, è importante sottolineare che i *corporate leaders* rappresentavano solamente il 6% dei manager presi in esame, chiave di lettura che permette di rendersi pienamente conto di quanto sia sorprendente il risultato osservato: il 26% degli episodi totali di bullismo ed *unfair supervision* riportati erano ascrivibili ad uno *psychopathic leader*. Ciò significa che, in assenza di questi ultimi, solo il 54,7% degli impiegati avrebbe subito episodi di bullismo, a fronte del 93,3% riportato.

Boddy (2011), una volta confermata empiricamente la sua ipotesi, scrisse nel suo articolo anche una curiosa quanto rilevante osservazione: un rapporto statale del Regno Unito, nel 2008, calcolò che le dinamiche di bullismo costano ogni anno circa 13,75 miliardi di sterline alle aziende statali e non⁹. Confrontando questo dato con quelli emersi dallo studio appena trattato, si può stimare che la perdita per le aziende causata dall’azione dei *psychopathic leaders* sia di circa 3,575 miliardi di sterline.

⁸ I punteggi sono stati calcolati secondo la media di volte l’anno, basandosi sul numero di giorni lavorativi medio in Australia.

⁹ In UK, n.d.r.

3.3 La ricerca di Cynthia Mathieu, Craig S. Neumann, Robert D. Hare e Paul Babiak (2013)

È stato ampiamente trattato, nel corso di questa tesi, l'impatto negativo che una *leadership* guidata da uno psicopatico può avere nei confronti di chi gli è sottoposto. La correlazione tra *psychopathic leadership* e disturbi psicologici, bassa soddisfazione lavorativa e conflitti familiari è stata osservata nel corso di diversi studi precedentemente citati. Nonostante ciò, si è messo anche in evidenza come questi studi siano piuttosto difficili da condurre con criteri obiettivi, motivo per cui spesso sono carenti di misurazioni attendibili e concrete. Per sopperire a tale mancanza, in questo paragrafo sarà riportato un riassunto di un lavoro eseguito da **Cynthia Mathieu, Craig S. Neumann, Robert D. Hare e Paul Babiak (2013)**: tutto ciò che verrà esposto nel corso del presente paragrafo è tratto dal sopracitato studio, che si consiglia di consultare integralmente nel caso se ne vogliono approfondire gli aspetti più tecnici e dettagliati.

Lo scopo della ricerca, dichiarato dagli stessi autori, si articola in due fasi. La prima è l'indagine di un'eventuale correlazione tra la descrizione, espressa mediante questionari standardizzati, di diversi campioni di impiegati nei confronti dei loro diretti superiori e la presenza, sempre all'interno di tali campioni, di valori statisticamente significativi di stress psicologico, conflitti familiari, bassa soddisfazione lavorativa ed altre variabili minori¹⁰; la seconda fase, invece, prevede la formulazione di un SEM¹¹ in grado di descrivere empiricamente l'eventuale correlazione citata in precedenza.

La raccolta dei dati è avvenuta nell'ambito di uno studio più grande, approvato dai manager, quindi all'insaputa dei partecipanti. All'interno di un pool di domande molto più ampio, somministrato agli impiegati, sono state inseriti numerosi *item* tratti da diverse scale, descritte qui di seguito:

- **B-SCAN 360 (Babiak & Hare, in press)**: modellata sulla struttura della PCL-R, ne è sostanzialmente una versione riadattata ai fini di un'indagine in ambito lavorativo. La PCL-R considera la psicopatia come un fattore secondario derivante dall'elevata

¹⁰ Educazione, ore di lavoro settimanali ed anni di esperienza nell'organizzazione di riferimento

¹¹ Structural Equation Modeling

correlazione di quattro fattori primari: interpersonale, affettivo, *lifestyle*¹² ed antisociale. Nella B-Scan 360, questi fattori vengono rivisti in modo da avere come *focus* lo stile di *leadership* in ambito organizzativo: rispettivamente, essi sono divisi in 20 item articolati in *Manipulative/Unethical, Callous/Insensitive, Unreliable/Unfocused, Intimidating/aggressive*¹³. Il questionario viene somministrato al fine di calcolare il livello di psicopatologia dei manager servendosi delle descrizioni fornite dagli impiegati.

- **GHQ-12 (Goldberg & Williams, 1991)**: il *General Health Questionnaire* ha come fine la misura del benessere mentale ed emotivo in situazioni non psichiatriche.
- **WFC (Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996)**: Il *work-family conflict questionnaire* viene utilizzato per indagare l'influenza che il clima di lavoro ha sulla vita familiare.
- **MSQ (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)**: utile alla misurazione della soddisfazione lavorativa.
- Fattori secondari come livello di educazione, durata dell'esperienza lavorativa all'interno dell'organizzazione ed ore di lavoro settimanali sono stati misurati mediante singoli *items*.

Il questionario completo, dalla durata di circa 45 minuti, è stato somministrato a due campioni separati di impiegati descritti brevemente di seguito:

- Campione A, estratto da una grande istituzione finanziaria canadese: N = 116; 13,9% maschi e 86,1% femmine; media d'età = 41,4; livello educativo diversificato; tempo medio d'impiego nella compagnia = 14,2 anni; tempo medio passato sotto la supervisione dell'attuale manager = 2 anni.

All'interno di questo campione, alti punteggi riguardanti i diretti superiori nella compilazione della B-Scan 360 si sono dimostrati correlati con alti punteggi di stress psicologico nel GHQ-12. Il tratto *Manipulative-Unethical* è risultato correlato ad un

¹² *Stile di vita (traduzione letterale, n.d.r.)*

¹³ *Manipolatorio/non etico, senza scrupoli/insensibile, inflessibile/non concentrato, intimidatorio/aggressivo (traduzione letterale, n.d.r.)*

alto livello di conflitto familiare nel WFC. Tutti i fattori della B-Scan 360 sono correlati con una bassa soddisfazione lavorativa (MSQ).

- Campione B, estratto da un'organizzazione di servizi pubblica: N = 476; 63,3% maschi e 36,8% femmine; livello educativo diversificato; tempo medio d'impiego nella compagnia = 14,2 anni; tempo medio passato sotto la supervisione dell'attuale manager = 3,51 anni.

Anche qui, elevati punteggi espressi nella B-Scan 360 si sono rivelati correlati con punteggi altrettanto elevati di stress psicologico nel GHQ-12, nel conflitto familiare (WFC), e bassi nel MSQ. Solamente il fattore *Intimidating/aggressive* non ha dimostrato particolare correlazione con i risultati del WFC.

Una volta raccolti i risultati, gli autori dello studio hanno elaborato un SEM che sia in grado di prevedere i risultati del GHQ-12, del WFC e del MSQ mettendoli in relazione con la variabile latente derivata dai quattro fattori della B-Scan 360. Nel SEM sono stati inclusi anche i valori dei fattori secondari citati precedentemente, una volta opportunamente codificati. Per analizzare la validità del SEM, sono stati utilizzati gli indici CFI (*incremental Comparative Fit Index*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), che suggeriscono una buona validità del modello SEM in questione quando sono, rispettivamente, maggiore di 0,90 e minore di 0,08.

L'applicazione del SEM al campione A ha ottenuto CFI = 0,97 e RMSEA = 0,04, nel campione B CFI = 0,96 e RMSEA = 0,04: questi risultati sono la dimostrazione della validità del SEM proposto, quindi della predittività dei risultati di GHQ-12, WFC e MSQ a partire da quelli della B-Scan 360. È importante precisare che la predittività, a seconda della scala e del campione, può essere diretta o indiretta; per ulteriori specifiche a riguardo si rimanda alla lettura integrale dell'articolo analizzato.

I risultati, ad ogni modo, giungono ad una conclusione evidente: la B-Scan 360, se compilata dagli impiegati per descrivere i propri superiori, si è rivelata in grado di essere fortemente predittiva nei confronti dei loro livelli di stress psicologico, nonché di quelli di soddisfazione lavorativa e di conflitto familiare. Solamente questi ultimi hanno

mostrato alcune differenze tra il campione A ed il campione B, fatto che potrebbe portare ad ipotizzare una differenza tra i dipendenti pubblici e quelli privati nel mettere in relazione il lavoro con la famiglia, oppure a supporre che le donne tendano a farsi influenzare meno dal lavoro nella gestione dei rapporti familiari. La differenza potrebbe essere anche dovuta al numero diverso di soggetti presi in esame tra i due campioni, cosa che ne potrebbe alterare la solidità statistica, motivo per cui l'argomento richiederà ulteriori approfondimenti.

Prendendo in considerazione l'affermazione di **Hogan e Kaiser (2005)**, i quali sostennero che la personalità sia il maggior indicatore della qualità della *leadership* che una persona è in grado di mettere in atto, gli autori dello studio sostengono che lo sia altrettanto anche il livello di psicopatia. Ciò che è certo è che, nonostante sia uno strumento ancora in fase di lavorazione e che la validità statistica dei risultati presenti alcune piccole incongruenze, la B-Scan 360 (associata al SEM elaborato dagli autori) sia uno strumento preziosissimo negli ambiti d'indagine e di prevenzione delle dinamiche di *leadership* disfunzionale in ambito lavorativo.

Riassunto capitolo n.3

Il capitolo finale si articola in due fasi distinte. La prima consiste in un'analisi del fenomeno nel suo complesso, finalizzata a definire quanto e come esso sia diffuso tra le varie tipologie di società esistenti nel mondo moderno. Avere un buon quadro generale della portata del fenomeno è fondamentale per interpretare con la giusta prospettiva i resoconti dei due studi che vengono proposti in seguito, resoconti riportati al fine di sostenere con dovuta autorità empirica quanto esposto nel corso dell'elaborato. Il primo studio è finalizzato all'accertare l'effettiva correlazione tra determinate dinamiche organizzative disfunzionali e la presenza dei *corporate psychopaths*, il secondo mira ad approfondire i dettagli di tale correlazione.

Conclusioni

Nell'arco degli ultimi trent'anni la ricerca sul fenomeno dei corporate psychopaths ha visto un massiccio quanto ammirevole aumento degli studi effettuati, buona parte portati avanti da un numero relativamente piccolo di inarrestabili ricercatori. Senza ombra di dubbio il loro operato è degno di nota e rappresenta una parte consistente delle fonti utilizzate nella stesura di questa tesi, il cui principale fine è quello di raccogliere ed integrare diversi filoni d'informazione in un unico scritto. Quello della corporate psychopathy è un ambito complesso, variegato, che spesso e (mal)volentieri tocca chiunque abbia mai fatto parte di un contesto organizzativo. A testimonianza del fatto che l'argomento possa riguardare ognuno di noi devo ammettere, permettendomi una piccola digressione personale, che in passato io stesso mi sono trovato inconsapevolmente a rapportarmi con una figura in linea con quelle fin ora descritte, fatto che mi ha conferito un particolare interesse nel redigere il presente testo. Nonostante l'enorme quantità di materiale reperibile a cui ho accennato poc'anzi, non è altrettanto facilmente facile trovare un resoconto completo, integrato ed in grado di fornire un ampio quadro d'insieme dell'argomento, in particolare nel panorama italiano. Questa è, a tutti gli effetti, una mancanza che rischia di gettare ombra su un fenomeno ampiamente diffuso, pericoloso e particolarmente disfunzionale per il tessuto sociale ed economico di gran parte del mondo.

I corporate psychopaths, peggio ancora se privilegiati da una posizione di leadership, sono in grado di insinuarsi profondamente nel quadro delle organizzazioni di qualsiasi tipo. La loro sete di potere, unita alla fredda spietatezza e al gran carisma di cui spesso godono, rendono particolarmente difficile la loro individuazione e ancor più la possibilità di intervenire nei loro confronti. Nonostante ciò, gli studi presi in esame hanno fornito buoni spunti a riguardo. La conoscenza profonda del fenomeno nel suo complesso, a partire da quella della patologia sottostante che ne detta l'andamento, è fondamentale per poter impostare eventuali studi futuri che consentano di agire su di esso. Troppo spesso, infatti, le dinamiche disfunzionali che si creano in ambienti lavorativi vengono tacciate come normali ed immutabili. Questo non solo non è vero,

ma è anche fortemente deterrente per lo sviluppo di un filone di ricerca in grado di elaborare soluzioni concrete a riguardo.

La psicopatia è una malattia a tutti gli effetti, e come tale dev'essere trattata. La tipologia di interventi che si possono mettere in atto, al fine di porre rimedio alle sue distruttive ripercussioni sociali ed economiche, potrebbe variare considerevolmente in presenza di una metodologia, in questo caso empiricamente dimostrata, che consenta di discriminare il bullismo "ordinario" da quello "psicopatico". A tal riguardo, fondamentali si sono rivelati i due studi trattati estensivamente in precedenza. Grazie ad essi, si è potuto far luce con metodo scientifico ed inequivocabile sulle tre tematiche portanti di questa tesi: la correlazione tra psychopathic leaders e dinamiche tossiche in ambienti organizzativi, la diffusione del fenomeno e, infine, le sue conseguenze sull'organizzazione stessa. Il mondo della ricerca psicologica è, ormai da diversi decenni, attivamente impegnato nel tentativo di fornire prospettive d'intervento per arginare i psychopathic leaders, ma questo non basta: per poterlo fare davvero, per agire in modo veramente efficace, le prime a muoversi dovrebbero essere le organizzazioni stesse. Le proposte da parte della comunità scientifica non sono certo mancate, basti pensare a quella di introdurre un organo, integrato all'organizzazione stessa, atto alla valutazione morale delle politiche aziendali (**Cui e Choudhury, 2003**). Una soluzione di questo tipo potrebbe rivelarsi decisamente propedeutica ad un'attenuazione dei macro-effetti conseguenti alle decisioni di più ampia portata da parte della leadership, ma non avrebbe influenza diretta sui casi singoli di bullismo lavorativo, considerati come il danno più consistente derivante dall'operato dei corporate psychopaths. Non è certo semplice pianificare un intervento che possa universalmente arginare problemi così complessi e capillari ma, sicuramente, adottare un maggior numero di accorgimenti consentirebbe quantomeno di attenuarli: una maggior attenzione in fase di assunzione o di promozione sarebbe d'aiuto, anche se non sufficiente. Come si è visto poc'anzi, il carisma e le capacità manipolatorie dei *corporate psychopaths* si sono dimostrate essere in grado di confondere anche i più attenti recruiter. A mio parere, prendere provvedimenti in base alla valutazione preventiva del rischio potenziale nell'assunzione e promozione di una persona potrebbe risultare difficilmente risolutivo: anche nel caso

in cui si eseguisse un assessment dei livelli di psicopatia in fase di assunzione, non si terrebbe conto del fatto che non tutti gli psicopatici si rivelano concretamente dannosi in un secondo momento. Fermo inteso che sarebbe anche illegale, non risulterebbe né eticamente né pragmaticamente corretto sanzionare qualcuno sulla base del comportamento potenziale e non di quello messo effettivamente in atto; nonostante ciò, anche se prendere preventivamente provvedimenti nei suoi confronti sarebbe impraticabile, non lo sarebbe altrettanto porre una maggior attenzione sul benessere dei suoi colleghi o sottoposti.

Lo studio effettuato da **Bobby (2011)** ha utilizzato il pretesto di un'indagine più ampia per poter accertare o meno la presenza o meno degli *psychopathic leader* negli ambienti di lavoro indagati, sfruttando una procedura d'indagine comune e lecita. È possibile ipotizzare che uno screening di questo tipo, se opportunamente sviluppato in eventuali future ricerche, possa fornire ai datori di lavoro importanti indizi sull'eventuale presenza di un *corporate psychopath* all'interno dell'organizzazione. Detto in altre parole: mettere in atto una buona procedura di assessment sul benessere degli impiegati permetterebbe di avere una maggior consapevolezza di un eventuale problema e di prendere adeguate misure di contrasto. Resta ben inteso che tali procedure di screening sarebbero buona prassi anche nel caso in cui la presenza di un *corporate psychopath* non sia concretamente ipotizzata, dal momento che, oltre a dimostrare di avere a cuore la soddisfazione dei propri impiegati, ciò permetterebbe all'organizzazione in causa anche di individuare a ritroso la presenza di psicopatici all'interno dell'organico. È certamente plausibile obiettare che allestire un sistema di *screening* di tale portata comporterebbe difficoltà non indifferenti, argomento che meriterebbe l'attenzione di ulteriori ricerche in futuro. Sfortunatamente il grande limite di questo genere di soluzione è la discrezione di chi si occupa delle risorse umane: non è affatto detto che, nel caso in cui i responsabili del personale o i componenti di un'eventuale commissione etica accertino la presenza di un *corporate psychopath*, essi abbiano automaticamente interesse a prendere provvedimenti nei suoi confronti. Nonostante ciò, seppur marginale rispetto al danno in materia di benessere mentale degli impiegati, la breve riflessione sul tema dei danni economici proposta da **Bobby (2011)** nel suo articolo è, a mio parere,

particolarmente significativa. Forse, in un mondo che “tristemente” tende spesso ad attribuire al denaro maggior valore rispetto alle persone, le sue esplicite conclusioni potrebbero essere in grado di portare alla luce il problema molto più di quanto non lo abbiano fatto diversi decenni di ricerche.

Bibliografia

N.B.) Le citazioni contrassegnate con “****” corrispondono alle fonti consultate direttamente.

- Alwin N, Blackburn R, Davidson K, Hilton M, Logan C, Shine J. 2006. Understanding Personality Disorder: A Report by the British Psychological Society. The British Psychological Society: Leicester.
- Allio RJ. 2007. Bad leaders; how they get that way and what to do about them. *Strategy and Leadership* 35(3): 12–17.
- Benning, S. D., Venables, N. C., & Hall, J. R. (2018). Successful psychopathy. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of psychopathy* (2nd ed., pp. 585–608). New York, NY: Guilford Press.
- Blackburn, R. (1975). An empirical classification of psychopathic personality. *The British Journal of Psychiatry*, 127, 456–460.
- Blackburn, R. (1996). Psychopathy, delinquency and crime. In A. Gale, & J. A. Edwards (Eds.), *Individual differences and psychopathology: Vol. 3. Physiological correlates of human behavior* (pp. 187–205). Orlando: Academic Press.
- Blair, R. J. R., D. G. V. Mitchell, K. S. Peschardt, E. Colledge, R. A. Leonard, J. H. Shine, L. K. Murray and D. I. Perrett: 2004, ‘Reduced Sensitivity to Others’ Fearful Expressions in Psychopathic Individuals’, *Personality and Individual Differences* 37(6), 1111–1122.
- Brinkley, C. A., J. P. Newman, T. A. Widiger and D. R. Lynam: 2004, ‘Two Approaches to Parsing the Heterogeneity of Psychopathy’, *Clinical Psychology: Science and Practice* 11, 69–94.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2), 174–193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Boddy CR. 2005. The implications of Corporate Psychopaths for business and society: an initial examination and a call to arms. *Australasian Journal of Business and Behavioural Sciences* 1(2): 30–40.
- Babiak P, Hare RD. 2006a. Snakes in Suits When Psychopaths go to Work. Regan Books: New York.
- Babiak P, Hare RD. 2006b. Snakes in Suits When Psychopaths go to Work (1st edn), HarperCollins: New York.
- Benn P. 2003. The responsibility of the psychopathic offender: commentary on Ciochetti. *Philosophy, Psychiatry and Psychology* 10(2): 189–192.
- Blair RJR, Jones L, Clark F, Smith M. 1995. Is the psychopath ‘Morally Insane’? *Personality and Individual Differences* 19(5): 741–752.
- Babiak, P. (1996). Psychopathic manipulation in organizations: Pawns, patrons, and patsies. In D. J. Cooke, A. E. Forth, J. P. Newman, & R. D. Hare (Eds.), *Issues in criminological and legal psychology: No. 24, International perspective on psychopathy* (pp. 12–17). Leicester, UK: British Psychological Society.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & The Law*, 28, 174–193. <http://dx.doi.org/10.1002/bsl.925>.
- Boddy CR. 2006. Corporate psychopaths: the implications for marketing management. In *Proceedings of the Academy of Marketing Conference 2006*. Middlesex University Press Limited: Middlesex University, London.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (in preparation). The B-Scan 360 Manual.

- Babiak, P. and R. D. Hare: 2006, *Snakes in Suits When Psychopaths go to Work*, 1st Edition (HarperCollins, New York).
- ***Cynthia Mathieu, Craig S. Neumann, Robert D. Hare and Paul Babiak (2013). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences* 59 (2014) 83–88 .
- ***Clive R. P. Boddy, Richard Ladyshevsky and Peter Galvin (2010). *J. Public Affairs* 10: 121-138 (2010).
- ***Clive R. Boddy (2011). Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal of Business Ethics* (2011) 100:367–379.
- Cleckley, H. (1946). Psychopath: A problem for society. *Federal Probation Journal*, 10, 22–28.
- Crawford, C., & Salmon, C. (2002). Psychopathology or adaptation? Genetic and evolutionary perspectives on individual differences in psychopathology. *Neuro Endocrinology Letters*, 23(Suppl. 4), 39–45.
- Cleckley H. 1988. *The Mask of Sanity* (5th edn), Private Printing for Educational Use by Emily Cleckley (Formerly first published by C.V. Mosley Co. in 1941): Augusta, Georgia.
- Ciocchetti C. 2003a. The responsibility of the psychopathic offender. *Philosophy, Psychiatry and Psychology* 10(2): 175–187.
- Ciocchetti C. 2003b. Some thought on diverse psychopathic offenders and legal responsibility. *Philosophy, Psychiatry and Psychology* 10(2): 195–198.
- Cui G, Choudhury P. 2003. Consumer interests and the ethical implications of marketing: a contingency theory. *The Journal of Consumer Affairs* 37(2): 364–387.
- Cooke DJ, Michie C, Hart SD, Clark D. 2005. Assessing psychopathy in the UK: concerns about cross-cultural generalisability. *British Journal of Psychiatry* 186: 335–341.
- Coid, J. W. and M. Yang: 2008, 'The Distribution of Psychopathy Among a Household Population: Categorical or Dimensional?', *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 43(10), 773–781.
- ***Cynthia Mathieu, Craig S. Neumann, Robert D. Hare and Paul Babiak (2013). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences* 59 (2014) 83–88 .
- ***Clive R. P. Boddy, Richard Ladyshevsky and Peter Galvin (2010). *J. Public Affairs* 10: 121-138 (2010).
- ***Clive R. Boddy (2011). Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal of Business Ethics* (2011) 100:367–379.
- Cleckley, H. (1946). Psychopath: A problem for society. *Federal Probation Journal*, 10, 22–28.
- Crawford, C., & Salmon, C. (2002). Psychopathology or adaptation? Genetic and evolutionary perspectives on individual differences in psychopathology. *Neuro Endocrinology Letters*, 23(Suppl. 4), 39–45.
- Cleckley H. 1988. *The Mask of Sanity* (5th edn), Private Printing for Educational Use by Emily Cleckley (Formerly first published by C.V. Mosley Co. in 1941): Augusta, Georgia.
- Ciocchetti C. 2003a. The responsibility of the psychopathic offender. *Philosophy, Psychiatry and Psychology* 10(2): 175–187.
- Ciocchetti C. 2003b. Some thought on diverse psychopathic offenders and legal responsibility. *Philosophy, Psychiatry and Psychology* 10(2): 195–198.
- Cui G, Choudhury P. 2003. Consumer interests and the ethical implications of marketing: a contingency theory. *The Journal of Consumer Affairs* 37(2): 364–387.
- Cooke DJ, Michie C, Hart SD, Clark D. 2005. Assessing psychopathy in the UK: concerns about cross-cultural generalisability. *British Journal of Psychiatry* 186: 335–341.

- Coid, J. W. and M. Yang: 2008, 'The Distribution of Psychopathy Among a Household Population: Categorical or Dimensional?', *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 43(10), 773–781.
- Fanti, K. A., Kyranides, M. N., Drislane, L. E., Colins, O. F., & Andershed, H. (2015). Validation of the greek cypriot translation of the triarchic psychopathy measure. *Journal of Personality Assessment*. <https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1077452>
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. Clark, & C. Gruber (Eds.), *vol. 15. Leader development deconstructed. Annals of theoretical psychology*. Cham: Springer.
- Glenn, A. G., & Raine, A. (2009). Psychopathy and instrumental aggression: Evolutionary, neurobiological, and legal perspectives. *International Journal of Law and Psychiatry*, 32, 253–258.
- Glenn, A. L., Efferson, L. M., Iyer, R., & Graham, J. (2017). Values, goals, and motivations associated with psychopathy. *Journal of Social and Clinical Psychopathology*, 36(2), 108–125.
- Gao, Y., & Raine, A. (2010). Successful and unsuccessful psychopaths: A neurobiological model. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2), 194–210. <https://doi.org/10.1002/bsl.924>
- Gettler L. 2003. Psychopath in a suit. Accessed on 13.02.2006 at 4.44pm. Available at: www.theage.com.au/articles/2003/02/20/1045638423969.html
- Goldman A. 2006. Personality disorders in leaders. Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organisations. *Journal of Managerial Psychology* 21(5): 393–414.
- Glannon W. 1997. Psychopathy and responsibility. *Journal of Applied Philosophy* 14(3): 263–275.
- Goldberg, D., & Williams, P. (1991). *A user's guide to the General Health Questionnaire*. Windsor, UK: NFER-Nelson
- Hare, R. D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of Psychopaths Among Us*. New York, NY: Guilford Press.
- Hare, R. D. (1996). Psychopathy: A clinical construct whose time has come. *Criminal Justice and Behavior*, 23, 25–54.
- Hickey, E. W. (2015). *Serial murderers and their victims* (7th. ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Hodson, G., Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of "dark personalities" (narcissism, machiavellianism, psychopathy), big five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43, 686–690.
- Hicks, B. M., & Drislane, L. E. (2018). Successful psychopathy. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of psychopathy* (2nd ed., pp. 585–608). New York, NY: Guilford Press.
- Hicks, B. M., Markon, K. E., Patrick, C. J., Krueger, R. F., & Newman, J. P. (2004). Identifying psychopathy subtypes on the basis of personality structure. *Psychological Assessment*, 16, 276–288.
- Hall, J. R., Benning, S. D., & Patrick, C. J. (2004). Criterion-related validity of the three-factor model of psychopathy: Personality, behavior, and adaptive functioning. *Assessment*, 11, 4–16.
- Harpur, T. J., Hare, R. D., & Hakstian, A. R. (1989). Two-factor conceptualization of psychopathy: Construct validity and assessment implications. *Psychological Assessment*, 1, 6–17.
- Hall, J. R., & Benning, S. D. (2006). The "successful" psychopath: Adaptive and subclinical manifestations of psychopathy in the general population. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of psychopathy* (pp. 459–478). New York, NY: Guilford Press.
- Hare R. 1991. *The Hare Psychopathy Checklist Revised*. Multi-Health Systems Inc.: New York and Ontario.
- Boddy CR. 2009. *Corporate Psychopaths in Australian Workplaces: Their Influence on Organisational Outcomes*. Curtin University of Technology: Perth, Western Australia.

- Hare R. 1999. *Without Conscience: the Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. Guilford Press: New York.
- Harris GT, Rice ME, Hilton Z, Lalumiere ML, Quinsey VL. 2007. Coercive and precocious sexuality as a fundamental aspect of psychopathy. *Journal of Personality Disorders* 21(1): 1–27.
- Harvey, M. G., M. R. Buckley, J. T. Heames, R. Zinko, R. L. Brouer and G. R. Ferris: 2007, 'A Bully as an Archetypal Destructive Leader', *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14(2), 117–129.
- Johnson, S. L., & Carver, C. S. (2012). The dominance behavioral system and manic temperament: Motivation for dominance, self-perceptions of power, and socially dominant behaviors. *Journal of Affective Disorders*, 142, 275–282. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.05.015>
- Johnson, S. L., Leedom, L. J., & Muhtadie, L. (2012). The dominance behavioral system and psychopathology: Evidence from self-report, observational, and biological studies. *Psychological Bulletin*, 138, 692–743. <https://doi.org/10.1037/a0027503>
- Jones MT. 2005. The transnational corporation, corporate social responsibility and the 'Outsourcing' debate. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge 6(2): 91–97.
- Kiehl, K. A., A. T. Bates, K. R. Laurens, R. D. Hare and P. F. Liddle: 2006, 'Brain Potentials Implicate Temporal Lobe Abnormalities in Criminal Psychopaths', *Journal of Abnormal Psychology* 115(3), 443–453.
- Ketola T. 2006. From CR-psychopaths to responsible corporations: waking up the inner sleeping beauty of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13: 98–106.
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., Smith, S. F., & Latzman, R. D. (2018). Boldness: Conceptual and methodological issues. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of psychopathy* (2nd edition, pp. 165–186). New York, NY: Guilford Press.
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the dark triad and honesty–humility. *European Journal of Personality*, 27, 169–184.
- Landay, K., Harms, P. D., Credé, M., & Chen, G. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183–196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- Loizos C. 2005. Is my partner a sociopath or just obnoxious? *Venture Capital Journal* 1.
- Manson, J. H., Gervais, M. M., Fessler, D. M. T., & Kline, M. A. (2014). Subclinical primary psychopathy, but not physical formidability or attractiveness, predicts conversational dominance in a zero acquaintance situation. *PLoS One*, 9(11), Article e113135.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Mokros, A., Hare, R. D., Neumann, C. S., Santtila, P., Habermeyer, E., & Nitschke, J. (2015). Variants of psychopathy in adult male offenders: A latent profile analysis. *Journal of Abnormal Psychology*, 124(2), 372–386.
- Maibom HL. 2005. Moral unreason: the case of psychopathy. *Mind and Language* 20(2): 237–257.
- Morana HCP, Arboleda-Florez J, Camara FP. 2005. Identifying the cutoff score for the PCL-R scale (psychopathy checklist revised) in a Brazilian forensic population. *Forensic Science International* 147: 1–8.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400–410. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>.
- ***Oss. Cida (2021). Quanti sono i dirigenti in Italia? *Labour Issues* (pp. 07)

- Osumi T, Shimazaki H, Imai A, Sugiura Y, Ohira H. 2007. Psychopathic traits and cardiovascular responses to emotional stimuli. *Personality and Individual Differences* 42: 1391–1402.
- Patrick, C. J. (2010). Operationalizing the triarchic conceptualization of psychopathy: Preliminary description of brief scales for assessment of boldness, meanness, and disinhibition (Unpublished test manual). Tallahassee, FL: Florida State University.
- Poythress, N. G., & Hall, J. R. (2011). Psychopathy and impulsivity reconsidered. *Aggression and Violent Behavior*, 16(2), 120–134. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2011.02.003>
- Patrick, C. J. (2006). Back to the future: Cleckley as a guide to the next generation of psychopathy research. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of psychopathy* (pp. 605–617). New York: Guilford Press.
- Palmen, D., Derksen, J., & Kolthoff, E. (2018). House of cards: Psychopathy in politics. *Public Integrity*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1402736>
- Palmen, D., Derksen, J., & Kolthoff, E. (2019). High self-control may support ‘success’ in psychopathic leadership: Self-control versus impulsivity in psychopathic leadership. *Aggression and Violent Behavior*, 20(5), 427–443. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2019.101338>
- Pethman TM, Erlandsson SI. 2002. Aberrant self-promotion or subclinical psychopathy in a Swedish population. *The Psychological Record* 52: 33–50.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Vol. 25. Advances in experimental social psychology* (pp. 1–65). New York: Academic Press.
- Steinert, S. W., Lishner, D. A., Vitacco, M. J., & Hong, P. Y. (2017). Conceptualizing successful psychopathy: An elaboration of the moderated-expression model. *Aggression and Violent Behavior*, 36, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2017.07.005>
- Sellbom, M., & Drislane, L. E. (2020). The classification of psychopathy. *Aggression and Violent Behavior* (in press).
- Skeem, J. L., Poythress, N., Edens, J. F., Lilienfeld, S. O., & Cale, E. M. (2003). Psychopathic personality or personalities? Exploring potential variants of psychopathy and their implications for risk assessment. *Aggression and Violent Behavior*, 8(5), 513–546. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(02)00098-8)
- Stout, M.: 2005, ‘The Ice People: Living Among Us are People with No Conscience, No Emotions and No Conception of Love: Welcome to the Chilling World of the Sociopath’, *Psychology Today*, January/February 2005, 72–76.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc..
- Singh J. 2008. Impostors masquerading as leaders: can the contagion be contained? *Journal of Business Ethics* 82(3): 733–745.
- Spindel P. 2008. How not to hire a bully. *Canadian HR Reporter* 21: 26.
- Shulman DW. 2003. A comment on Christopher Ciocchetti: ‘The Responsibility of the Psychopathic Offender’. *Philosophy, Psychiatry and Psychology* 10(2): 193–194.
- Stout M. 2005a. The ice people: living among us are people with no conscience, no emotions and no conception of love: welcome to the chilling world of the sociopath. *Psychology Today* 72–76.
- Stout M. 2005b. *The Sociopath Next Door*. Broadway Books: New York.
- Skeem JL, Edens JF, Camp J, Colwell LH. 2004. Are there ethnic differences in levels of psychopathy? A meta-analysis. *Law and Human Behavior* 28(5): 505–527.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190. <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>.
- Tamayo A, Raymond F. 1977. Self-concept of psychopaths. *The Journal of Psychology* 97: 71–77.

- Verona, E., Patrick, C. J., & Joiner, T. E. (2001). Psychopathy, antisocial personality, and suicide risk. *Journal Abnormal Psychology, 110*, 462–470.
- Viding, E.: 2004, 'Annotation: Understanding the Development of Psychopathy', *Journal of Child Psychology and Psychiatry 45*(8), 1329–1337.
- Wernke, M. R. and M. T. Huss: 2008, 'An Alternative Explanation for Cross-Cultural Differences in the Expression of Psychopathy', *Aggression and Violent Behavior 13*, 229–236.
- Walters GD. 2004. The trouble with psychopathy as a general theory of crime. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology 48*(2): 133–148.
- Wernke MR, Huss MT. 2008. An alternative explanation for cross-cultural differences in the expression of psychopathy. *Aggression and Violent Behavior 13*: 229–236.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation 22*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Yildirim, B. O., & Derksen, J. J. L. (2015). Clarifying the heterogeneity in psychopathic samples: Towards a new continuum of primary and secondary psychopathy. *Aggression and Violent Behavior, 24*, 9–41. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.05.001>
- Yildirim, B. O. (2016). A treatise on secondary psychopathy: Psychobiological pathways to severe antisociality. *Aggression and Violent Behavior, 31*, 165–185.
- Zyglidopoulos SC. 2008. Lies, lies and more lies, White Paper, Cambridge University. Western Australian time, Accessed on 22nd September 2008 at 4.57 pm. Available at: www.jbs.cam.ac.uk/news/research_focus/whitepapers