

Lo psicopatico dietro la scrivania

The psychopath behind the desk

Isabella Merzagora • Palmina Caruso • Alice Morgante • Guido Travaini

Abstract

Corporate Psychopaths are described by several authors as egocentric people, with no capacity for empathy, unscrupulous, manipulative, Machiavellian, incapable of remorse, narcissistic, dishonest and deceitful. In certain companies abroad, some top managers, during their careers, have shown features ascribable to Psychopathy. Their high offices and peculiar personalities can lead to both economic and company's public image damages. The aim of this study was to deepen this topic starting from theory, but without leaving out the empirical data. This is the reason why a lot of foreign studies have been analysed and the PPI-R test has been administered to some Italian top managers the PPI-R test, in order to identify possible psychopaths in the companies. Regarding our sample, the scores have exceeded in most cases the values of the average of population, but any of them met the criteria for prototypical Psychopath Personality.

Keywords: white collar criminality, psychopathy, corporate psychopaths

Riassunto

Gli psicopatici aziendali sono descritti da diversi Autori come persone egocentriche, prive di capacità empatiche, spregiudicate, manipolatorie, machiavelliche, incapaci di rimorso, narcisistiche, disoneste e menzognere. In alcuni Paesi è stato riscontrato che taluni di coloro che rivestono cariche importanti all'interno di aziende evidenziano tali caratteristiche, sono appunto definibili come psicopatici, e la loro presenza può portare a ingenti danni economici, ed anche d'immagine alle aziende stesse. Oltre ad approfondire il tema dal punto di vista teorico, questo studio ha voluto vagliare i risultati delle ricerche straniere somministrano il test *Psychopathic Personality Inventory-Revised* (PPI-R) ad alcuni manager italiani, per individuare l'eventuale presenza di psicopatici all'interno delle aziende. I punteggi ottenuti hanno superato nella maggior parte dei casi i valori della media della popolazione, senza però che nessuno dei soggetti del campione abbia soddisfatto i criteri per la prototipica personalità psicopatica.

Parole chiave: criminalità dal colletto bianco, psicopatia, psicopatici aziendali

Per corrispondenza: Isabella MERZAGORA, Medicina Legale, via Luigi Mangiagalli, 37, 20133 Milano • e-mail: isabella.merzagora@unimi.it

Isabella MERZAGORA, Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute, Università degli Studi di Milano
Palmina CARUSO, Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute, Università degli Studi di Milano
Alice MORGANTE, Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute, Università degli Studi di Milano
Guido TRAVAINI, Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute, Università degli Studi di Milano

“non come tutta sta fuffa di bottegai venuta su adesso, che oggi fanno e domani disfanno, oggi dicono e domani disdicono, oggi promettono e domani si dimenticano di mantenere, che oggi sono dei capitani di finanza e domani, evaporata la finanza, che è, che non è, ospiti graditissimi del Cellulare di via Filangeri N° 16”

(Carlo Emilio Gadda, *Un fulmine* sul 220)

1. Introduzione

Non siamo economisti, sicché, di fronte alla crisi economica che da alcuni anni travaglia il mondo, ci siamo trovati concettualmente poco preparati, come tutti coloro che non si intendono di economia; anzi, speriamo che almeno gli esperti sappiano cosa sta succedendo, cosa accadrà in futuro, perché talora l'impressione è che il fenomeno sia ingovernabile pure da parte loro, e questo sarebbe ancor più preoccupante. In pratica, come crediamo sia la condizione della maggior parte delle persone, ricaviamo le notizie dai mezzi di comunicazione di massa, talora dalle persone competenti (o sedicenti tali) di volta in volta intervistate, ma siamo costretti a constatare che queste notizie non sono prive di contraddizioni. Ascoltiamo preoccupati chi ci assicura che l'“anno prossimo” la crisi allenterà la sua morsa, e poi l'anno dopo ancora, e di nuovo dobbiamo aspettare un altro anno. Sembra un po' come quel brano di Alice nel Paese delle Meraviglie: «“La regola è marmellata domani e marmellata ieri, ma non marmellata oggi”». “Ma prima o poi ci potrà essere marmellata oggi!”, obiettò Alice. “No” replicò la Regina. “La marmellata c'è negli altri giorni; e oggi non è un altro giorno, come dovresti sapere”. “Non vi capisco” disse Alice. “È spaventosamente confuso”».

Appunto: è spaventosamente confuso, soprattutto non capiamo il perché di questa crisi o, in altre parole, non capiamo di chi è la colpa.

Poi, ci siamo imbattuti in alcuni scritti che sostenevano la tesi secondo cui una delle ragioni della crisi risiederebbe nel fatto che ai vertici di molte grandi aziende, ed in particolare di quelle finanziarie, ci sono persone egocentriche, prive di capacità empatiche e di identificazione negli altri, spregiudicate, manipolatorie, machiavelliche, incapaci di rimorso, narcisistiche, disoneste, menzognere. In pratica: psicopatici.

Orbene, non siamo economisti, ma in quanto criminologi una cosa la sappiamo: nessun fenomeno ha una sola causa. Certamente non riteniamo che la crisi economica globale sia da ascrivere solo alle peculiarità psicologiche o psicopatologiche di taluni (pochi? molti?) dirigenti, ma è abbastanza probabile che ci siano *anche* cause individuali, come in quasi tutti i fenomeni sociali, pur se in questo caso partivamo svantaggiati dalla lezione di Sutherland. Proprio l'inventore dell'espressione “criminali dal colletto bianco”,

infatti, era convinto che la patologia psichica non potesse spiegare questa delinquenza: “I grandi imprenditori –scriveva– sono capaci, emotivamente equilibrati, e la patologia, nel loro caso, non gioca alcun ruolo” (Sutherland, ed. 1986). La sua convinzione ha fatto scuola.

In realtà, anche se il crimine economico è stato soprattutto analizzato con l'ausilio di teorie basate sull'analisi delle “scelte razionali”, negli scritti dei criminologi non mancano riferimenti alle peculiarità psicologiche di questi criminali, peculiarità che –come si può immaginare– sono negative. Gli aggettivi più usati per descrivere costoro sono: cinici, egocentrici, egoisti, privi di empatia, sprezzanti, narcisisti, arroganti, presuntuosi, manipolatori, machiavellici (Bucy et al., 2008).

Vengono però anche riscontrate differenze, nel senso che ci sarebbero delinquenti economici “leader” e altri “seguaci”, appunto con diverse motivazioni e caratteristiche di personalità. I leader sarebbero mossi essenzialmente dall'avidità, sono lesti nel cogliere le opportunità, arroganti, competitivi, astuti, narcisisti, carismatici, usano meccanismi di razionalizzazione e si convincono che le loro azioni non sono veramente criminali ma sono pratiche comuni nel loro ambiente. La descrizione di Dennis Kozlowsky, CEO della Tyco coinvolto in un grosso scandalo finanziario per abuso d'ufficio nel 2002, è quella di un narcisista al sommo grado, particolarmente versato nell'accumulare potere trascinando le persone ad adottare il suo punto di vista; Bernie Ebbers, condannato a 25 anni dopo aver condotto alla bancarotta la compagnia telefonica americana Worldcom, è stato definito arrogante, tronfio, collerico, altezzoso con chiunque. Viceversa, i seguaci sono persone poco risolte, deboli, che seguono il leader per malintesa lealtà, perché credono in lui o perché lo temono (Bucy et al., 2008).

Altri Autori descrivono famosi colletti bianchi coinvolti in processi per diverse violazioni di legge –per esempio Bill Gates– come narcisisti, egocentrici, irresponsabili, incapaci di conformarsi alle regole a cui si sentono superiori, ma poi anche insicuri, ansiosi, ossessionati dal timore dell'insuccesso (Collins & Schmidt, 1993; Friedrichs, 2010).

Per altri ancora il criminale economico sarebbe un patologico amante del rischio. Taluni *business men* sono coinvolti in comportamenti delittuosi per amore del brivido e per la necessità di sentirsi costantemente stimolati ed eccitati, anche se non tutti i manager sono temerari allo stesso modo, come dimostrerebbe una ricerca che ha messo a confronto dipendenti d'azienda in posizioni di comando non delinquenti e soggetti detenuti per white collar criminality: questi ultimi risultavano più irresponsabili, incuranti delle regole, inaffidabili, e, appunto, più inclini al rischio (Collins, Schmidt, 1993).

2. La triade oscura

Per descrivere i colletti bianchi criminali è stato utilizzato il costrutto della “Triade Oscura” (*Dark Triad*) (Higgs, 2009; Marshall, Baden & Guidi, 2013; Paulhus & Williams, 2002; Wu & Lebreton, 2011). La Triade Oscura è costituita da: narcisismo, machiavellismo, psicopatia.

Il narcisismo sarebbe tipico dei criminali dal colletto bianco più affermati. Può darsi che sia proprio il successo a dare alla testa; questo è almeno ciò che sostengono Arnulf e Gottschalk dopo aver esaminato 179 criminali dal colletto bianco, 28 dei quali erano stati autentiche celebrità, erano ammirati e su di loro si faceva affidamento, erano state dedicate loro copertine nei periodici di economia e articoli nei quotidiani, avevano avuto riconoscimenti di ogni genere, compresi, in taluni casi, monumenti nelle città in cui avevano avuto i natali, al punto che gli autori della ricerca li definiscono “eroici”. Proprio questo “status eroico”, però, nel tempo aveva rinforzato la loro percezione di essere titolari di diritti speciali e immuni da controlli; queste persone, divenute personaggi, avevano finito per credere acriticamente ai media che li celebravano, insomma la loro fama aveva irrobustito il loro narcisismo (Arnulf & Gottschalk, 2013). Forse, concludono gli Autori, ci sarebbe voluto anche per loro uno schiavo che, durante i trionfi, sussurrasse: “Memento mori”¹.

Qualche eroe di tal fatta lo abbiamo avuto pure noi. Calisto Tanzi, proprietario della Parmalat e protagonista di uno dei più colossali crack industriali degli ultimi decenni, era stato insignito della Medaglia d’oro ai benemeriti della cultura e dell’arte, dell’onorificanza di Cavaliere del lavoro e di quella di Cavaliere di gran croce dell’Ordine al merito della Repubblica italiana (queste due ultime revocate dopo la condanna).

Secondo alcuni Autori la fisionomia dei leader cosiddetti eroici sarebbe dunque improntata sia al narcisismo che alla psicopatia, e segnata da egoismo, incapacità empatiche, emotività superficiale, tendenza ad abusare degli altri senza rimorso (Maples et al., 2010; Perri, 2011; Rosenthal & Hooley, 2010).

Non stupisce poi che costoro finiscano per apparire colossi dai piedi d’argilla: il narcisista, all’interno dell’organizzazione economica, è terrorizzato dalla prospettiva di perdere l’ammirazione altrui per le sue –vere o supposte– doti di capacità, fascino, influenza, potere; la sua immagine si sgretolerebbe al cospetto di tale privazione; talora soccombe all’inflazione della sua stessa autostima (Marshall, Baden & Guidi, 2013).

Venendo al machiavellismo, i primi ad applicare il concetto alla psicologia sociale furono Christie e Geis, negli anni Settanta, definendolo essenzialmente per il requisito della propensione a manipolare gli altri per raggiungere i propri scopi, ma specificando altre caratteristiche che lo avvicinano alla psicopatia, cioè: poco o nullo interesse nelle relazioni interpersonali, in cui gli altri sono visti solo come

oggetti o mezzi per i propri fini; scarsa considerazione per la morale, sostituita da un atteggiamento meramente utilitaristico; assenza di grossolana patologia, e semmai razionalità; basso impegno ideologico, surrogato da una visione incentrata sul presente o di breve termine (Christie & Geis, 1970).

Più tardi l’essere manipolatori è stato descritto proprio quale caratteristica dei criminali del colletto bianco, anzi una delle tre componenti della Triade Oscura; così i white collar criminali avrebbero la tendenza a controllare e manovrare gli altri per raggiungere i propri scopi; sarebbero seduttivi; vedrebbero le persone solo come mezzi per raggiungere i fini, senza alcuna risonanza emotiva per le eventuali vittime dei propri maneggi (Jones & Kavanagh, 1996; Rayburn & Rayburn, 1996; Verbeke et al., 1996); come per la psicopatia, si parla di “cecità ai rapporti” (Christie & Geis, 1970); l’odierno Machiavelli in ambito manageriale è colui che impiega metodi aggressivi, subdoli, di sfruttamento per raggiungere gli obiettivi propri o dell’organizzazione (Calhoon, 1969). Questo serve a ricordare che crimine non è sinonimo di violenza incontenibile, ma può trovare alimento anche da comportamenti di controllo opportunistico.

Anche altri applicheranno il costrutto al contesto aziendale (Nelson, Gilbertson, 1991). Kessler e collaboratori conieranno il termine “machiavellismo organizzativo”; dopo un’attenta lettura del *Principe*, costoro hanno elaborato 26 items e allestito la *Organizational Machiavellianism Scale* (OMS) (Kessler et al., 2010); fra gli item su cui chi è sottoposto al test deve esprimere accordo o disaccordo: “Si dovrebbe sapere come apparire gentili per usarlo a proprio vantaggio”; “Poiché la maggior parte delle persone è debole, un individuo razionale deve approfittare delle situazioni per il proprio guadagno personale”; “È importante essere un buon attore, ma anche essere capace di dissimulare questo talento”. Possiamo confrontare queste domande con alcune frasi del libro di Machiavelli: “Un Principe operi, dunque, in modo da conquistare e mantenere il potere: i mezzi saranno sempre giudicati onorevoli e lodati da ciascuno; perché la plebe va sempre sedotta con le apparenze e coi risultati conseguiti. La maggioranza della gente non è se non plebe”; “Ma è necessario [...] essere gran simulatore e dissimulatore: gli uomini sono tanto inesperti e legati alle necessità del momento che colui che inganna troverà sempre chi si lascerà ingannare”.

Il terzo, e più rappresentativo, elemento della Triade Oscura è la psicopatia.

1 “Respice post te! Hominem te esse memento! Memento mori!” (Tertulliano, *Apologeticus*)

3. Gli psicopatici di successo

Sul finire del Novecento, lo studioso che si è occupato maggiormente della psicopatia fu Robert Hare, che ha differenziato i suoi fattori chiave in emotivi/interpersonali da una parte e di devianza sociale dall'altra. I tratti da lui distinti sono così sintetizzabili:

<i>Emotivi/interpersonali</i>	<i>Devianza sociale</i>
loquacità e superficialità	impulsività
egocentrismo e grandiosità	deficit del controllo comportamentale
assenza di rimorso o senso di colpa	bisogno di eccitazione
mancanza di empatia	mancanza di responsabilità
falsità e manipolatività	problemi comportamentali precoci
affettività superficiale	comportamenti antisociali da adulti

La *Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R)* di Hare, che è lo strumento reputato il gold standard per la valutazione della psicopatia, differenzia ulteriormente quattro dimensioni di questo disturbo: quella *Interpersonale*; la dimensione *Affettiva*; quella relativa allo *Stile di vita*; infine quella *Antisociale* (Hare, 2003).

Anche se la PCL-R è considerata lo strumento principe per la valutazione della psicopatia, non è l'unico esistente; soprattutto per soggetti non reperiti in campioni di criminali o di pazienti psichiatrici sono usati anche questionari self-report quali lo *Psychopathic Personality Inventory (PPI)* e la sua versione rivista, il *PPI-R* (Lilienfeld & Widows, 2005).

Già a metà del Novecento, Karpman descriveva tutti gli psicopatici come bugiardi, imbrogliatori, privi di riguardo per gli altri, incapaci di rimorso, ma poi distingueva due "varianti": gli "psicopatici primari" o idiopatici, calcolatori, egoisti, emotivamente indifferenti, freddamente pianificatori nelle loro azioni, in cui il deficit emotivo è innato; e gli "psicopatici secondari" o sintomatici, per i quali il disturbo è effetto di deprivazione affettiva o abuso parentale a cui il soggetto reagisce "disattivando" i legami affettivi (Karpman, 1948).

Simon usa i termini "psicopatici aggressivi" e "psicopatici passivi"; questi ultimi, che sono quelli che qui ci interessano, sono caratterizzati dall'essere parassitari, dallo sfruttare gli altri, e, quand'anche incorrano in problemi giudiziari, intanto commettono reati dei colletti bianchi, e poi (o perciò) riescono a sottrarsi alle punizioni e alle più gravi conseguenze (Simon, 2013).

I risultati di Sellbom e Verona, che hanno sottoposto allo *Psychopathic Personality Inventory 95* psicopatici non criminali, vanno nello stesso senso: a differenza degli psicopatici secondari, gli psicopatici primari ottengono risultati migliori alla valutazione del funzionamento cognitivo e non mostrano deficit di rilievo per ciò che concerne il controllo inibitorio (Sellbom & Verona, 2007). Questo conferisce loro delle facilitazioni; inoltre gli psicopatici secondari sono svantaggiati nella competizione sociale anche per la loro appartenenza a classi sociali inferiori; gli psicopatici primari è più probabile che appartengano alle classi sociali superiori (Skeem et al., 2003). Nello stesso senso, Hare scrive che: "un individuo con una combinazione di tratti di personalità psicopatici che cresce in una famiglia stabile e ha accesso a risorse sociali e formative positive può diventare un truffatore o un criminale dal colletto bianco, o anche un imprenditore o un politico o un professionista senza scrupoli. Un altro individuo, con gli

stessi tratti di personalità ma proveniente da un ambiente deprivato e disturbato, può diventare un rapinatore, un mercenario o un criminale violento" (Hare, 2003).

A questo punto si giunge all'analoga distinzione fra "psicopatici non di successo" e "psicopatici di successo" (Lynam, 1997; Mullins-Nelson et al., 2006), successo che per esempio consta nel non finire in prigione grazie, fra l'altro, alla freddezza e al self-control.

Gao e Raine hanno cercato di comprendere in cosa differissero da un punto di vista neurologico gli psicopatici di successo da quelli non di successo confrontando cinque distinti gruppi di persone: un campione di cittadini reclutati grazie a un annuncio sul giornale, un gruppo di soggetti reperiti attraverso agenzie di lavoro temporaneo, uno di studenti di college, uno di "Industrial Psychopaths", cioè psicopatici inseriti nel mondo del lavoro dell'industria, ed uno di serial killer sempre psicopatici. Questi ultimi sono definiti psicopatici "parzialmente di successo" (*semi-successful*), il che in fondo non deve troppo meravigliare; infatti, la domanda -retorica- degli Autori è se l'aver ucciso più persone e per un lungo periodo di tempo senza essere stati individuati non possa in certo senso ritenersi indice di una buona riuscita. Molte caratteristiche di alcuni di questi omicidi seriali sono inoltre proprio quelle degli psicopatici di successo, e sono le caratteristiche che consentono loro di attirare le vittime prima e di sfuggire all'arresto poi: fascino superficiale, intelligenza, mancanza di rimorso. Una suggestiva analogia fra gli "psicopatici aziendali" di cui parleremo più avanti e i serial killer come psicopatici di successo la troviamo nella figura di John Gacy, che sodomizzò e uccise 33 vittime, 27 delle quali seppellite sotto la sua abitazione, eppure appariva affidabile e affascinante, ed era stato eletto "uomo dell'anno" dalla camera di commercio (Merzgora Betsos, 2012).

In linea con altri studi, le conclusioni di Gao e Raine sono che, ferme restando talune somiglianze, certe anomalie cerebrali differiscono fra gli psicopatici di successo e quelli non di successo, e che tali anomalie rendono almeno in parte conto della capacità dei primi di sottrarsi alle premure della giustizia. In particolare, le diversità neurobiologiche fanno sì che, rispetto agli psicopatici non di successo, quelli di successo siano più abili nell'assumere le decisioni giuste, abbiano un condizionamento più efficace alla paura, siano più esperti nel mentire e nel manipolare gli altri, abbiano una superiore "capacità empatica cognitiva", cioè una capacità di percepire razionalmente le emozioni altrui, pur se la "capacità empatica emotiva" è assente. In pratica, costoro "capiscono" razionalmente gli altri e così li possono manovrare, ma non li "comprendono" in modo da condividere le loro emozioni. Entrambi i tipi di psicopatici evidenziano infatti il tratto distintivo, il marchio della psicopatia: la mancanza di empatia. Anche i reati commessi sono diversi e di diversa individuabilità: reati dei colletti bianchi per gli psicopatici di successo, reati convenzionali per quelli non di successo. Non ci sarebbero, invece, differenze nel quoziente intellettivo dei due gruppi (Gao & Raine, 2010).

Gli psicopatici di successo avrebbero anomalie neurologiche riscontrabili anche nei mentitori patologici (Yang et al., 2005), e in effetti poter mentire con naturalezza è un altro bel vantaggio sia per manipolare gli altri sia per condurre con disinvoltura un interrogatorio (Pennati, Merzgora, Travaini, 2015).

Ricapitolando quanto segnalato dai diversi Autori, le caratteristiche degli psicopatici di successo sono in buona parte quelle che abbiamo visto riferite nelle descrizioni dei criminali dal colletto bianco secondo la ricerca criminologica:

Caratteristiche psicologiche	Criminali dal colletto bianco	Psicopatici
Mancanza di rimorso	*	*
Freddezza emotiva	*	*
Egocentrismo	*	*
Manipolatorietà	*	*
Machiavellismo	*	*
Ostilità	*	*
Mancanza di empatia	*	*
Aggressività (controllata)	*	*
Spregiudicatezza	*	*
Competitività	*	*
Narcisismo	*	*
Intolleranza frustrazioni	*	*
Disonestà, menzogna	*	*

4. Gli psicopatici aziendali

Già Cleckley, negli anni Quaranta del Novecento, aveva riportato numerosi casi di soggetti con tratti psicopatici socialmente ben integrati: medici, scienziati, imprenditori (Cleckley, 1941); Hare usa il termine *White Collar Psychopaths* (Hare, 1994); altre denominazioni usate da diversi Autori sono state *Executive Psychopaths*, *Industrial Psychopaths*, *Organisational Psychopaths* (Pech & Slade, 2007).

Naturalmente appartengono tutti alla sottospecie degli “psicopatici di successo”.

I *Corporate Psychopaths*, cioè gli “Psicopatici Aziendali”, sono coloro a cui Boddy ascrive almeno in parte l’attuale crisi finanziaria globale. Secondo l’Autore ai vertici di molte grandi aziende, ed in particolare di quelle finanziarie, vi sarebbero soggetti con caratteristiche tipiche degli psicopatici (Boddy, 2005): “Alcuni psicopatici sono violenti e finiscono in carcere, altri costruiscono le loro carriere nelle aziende” (Boddy, 2011/b). Simon rincara: “In realtà, chi volesse condurre uno studio degli psicopatici, dovrebbe senz’altro cominciare proprio da Wall Street” (Simon, 2013), e Hare: “Se non avessi la possibilità di studiare gli psicopatici in prigione, sceglierei con tutta probabilità di farlo in un posto come la Borsa di Vancouver” (Hare, 2003).

Quali psicopatici di successo, i *Corporate Psychopaths* sono affascinanti, raffinati, carismatici, estroversi, insinuanti, sicuri di sé, machiavellici, narcisisti, parassiti, bugiardi, arroganti, inaffidabili, manipolatori, incapaci di rimorso (Boddy, 2011/a; Clarke, 2005). Sono “fondamentalmente dei predatori” (Boddy, 2011/a), ma capaci di controllarsi ... e di controllare gli altri che sono visti come semplici oggetti, buoni solo per raggiungere i loro scopi.

La mancanza di empatia, lo si è ripetuto, è la caratteristica principale degli psicopatici; di Calisto Tanzi la sentenza che lo condanna scrive della “assoluta insensibilità dimostrata verso i terzi (soci, creditori, dipendenti e risparmiatori)” (Tribunale di Milano, Sezione I penale, 18 dicembre 2008). Eppure si fanno obbedire per il loro carisma.

Un testimone al processo Parmalat racconta di “una gestione di stampo [...] padronale, per cui tutto ciò che Tanzi mi dice in merito alla gestione dell’azienda e tutta la considerazione che io ho sempre avuto verso il presidente, mi

fa ciecamente credere in quello che lui dice ... per me Tanzi era una figura talmente carismatica che lo seguivo al 100%”; e in un altro punto della sentenza si legge: “L’imputato, infatti, esercitava un grande carisma sui propri dipendenti e di tale carisma ha approfittato per portare a delinquere persone che autonomamente mai avrebbero preso iniziative di tal genere” (Tribunale di Milano, Sezione I penale, 18 dicembre 2008). Leader e seguaci, insomma.

I guasti dovuti ai comportamenti degli psicopatici sono enormi: aziende magari di grandi dimensioni falliscono, migliaia di dipendenti restano privi del lavoro e dei mezzi di sostentamento, i risparmiatori ci rimettono i loro investimenti (Boddy, 2010). Molti descrivono il vero e proprio lavoro di erosione che lo stile comportamentale e relazionale del dirigente psicopatico produce nelle aziende, a cominciare dalla demoralizzazione e dalla demotivazione dei dipendenti. Un soggetto incapace di empatia, infatti, finisce per umiliare i sottoposti o i colleghi, mentire loro e su di loro, maltrattarli, sottoporli a varie forme di mobbing, incolparli dei propri errori e viceversa attribuirsi il merito delle cose benfatte da altri (il parassitismo) (Clarke, 2005).

Dopo i disastri combinati, gli psicopatici aziendali non sono minimamente scossi dalla rovina dell’azienda, sono privi di qualsivoglia rimorso, e sono molto convincenti nell’attribuirne la colpa agli altri (Boddy, 2011/b). D’altro canto Hare descrive gli psicopatici appunto come arroganti, spaccconi senza vergogna, ostinati, prepotenti e vanitosi, e aggiunge che è raro che costoro siano imbarazzati per i loro problemi legali che considerano contrattempi momentanei dovuti alla mala sorte, all’incompetenza o all’ingiustizia altrui, magari “del sistema”. Hare aggiunge che “lo psicopatico imprenditore pensa in grande, ma di solito con i soldi di qualcun altro” (Hare, 2009).

Per Piquero e Simpson la caratteristica principale dei criminali dal colletto bianco è il bisogno di controllo, accompagnato però dalla convinzione di avere questo controllo sulla situazione anche quando ciò non si dà; il risultato è che gli psicopatici aziendali si espongono a rischi eccessivi e inseguono obiettivi impossibili. Dopo di che, di nuovo, non si assumono alcuna responsabilità degli inevitabili fallimenti che attribuiscono piuttosto a fattori esterni (Piquero, Simpson, 2002).

Come disse Tanzi a proposito del crack della Parmalat, la colpa era delle banche, non certo della propria gestione finanziaria avventata e francamente criminale: “Da buon comunicatore e fantasista, ha cominciato presto a preparare la sua difesa, e la giustificazione di essere vittima di altri; [...] poi – quando non ha potuto più sottrarsi alle sue responsabilità – virata abilmente sulle banche” (Tribunale di Milano, Sezione I penale, 18 dicembre 2008). È illuminante al proposito quanto riferito da un testimone e riportato nella sentenza del Tribunale di Milano in merito all’atteggiamento di costui quando già il disastro era palese, addirittura dopo un incontro con i funzionari della Consob: “fu un colloquio lungo e apparentemente ... no, senza apparentemente, assolutamente sereno, perché la convinzione iniziale era che avevano difficoltà, ma che loro avrebbero fatto fronte”. Forse inconsapevole di citare proprio le caratteristiche descritte per gli psicopatici aziendali, il testimone continua: “ma è più un truffatore o più un visionario (o entrambe le cose)”; “pare davvero che l’imputato fosse animato da un vero e proprio delirio di onnipotenza e che, anche quando

– nel corso del 2003 – la crisi di liquidità era divenuta insostenibile, il medesimo contasse di poter portare avanti in eterno l'impero che aveva creato" (Tribunale di Milano, Sezione I penale, 18 dicembre 2008).

La dialettica incisiva, l'abilità di manipolare gli altri e di avere ascendente, la ipertrofica consapevolezza del proprio valore li fanno apprezzare soprattutto nelle aziende in crisi che sentono il bisogno di un leader "forte" (Häkkinen-Nyholm, Nyholm, 2012); e qui forse vale la pena di riflettere non solo circa il contributo degli psicopatici aziendali alla crisi economica, ma anche sui pericoli per la democrazia qualora la "azienda in crisi" sia lo Stato. Comunque psicopatici aziendali se ne trovano un po' dovunque: nella polizia, nelle associazioni benefiche, fra i medici, e si mormora persino nel corpo accademico (Boddy, 2011/a). Gutheil lo interpreta così: "All'università, per esempio, nessuna facoltà – legge o medicina, economia o persino teologia – è in grado di escludere definitivamente gli psicopatici: queste istituzioni, infatti, effettuano la selezione non in base al carattere (impossibile in ogni caso), ma in base alla competenza, e molti psicopatici sono sia estremamente competenti sia molto abili nel manipolare gli altri per raggiungere i propri fini" (Gutheil, 2013).

5. Le ricerche e la ricerca

5.1 Le ricerche altrui

La ricerca sul "lato oscuro" della leadership all'estero è relativamente recente, e risale a non più di un decennio.

Babiak e coll. hanno sottoposto 203 professionisti impiegati in diverse imprese alla Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R) e al Psychopathy Checklist: Screening Version (PCL:SV), trovando che i soggetti mediamente avevano raggiunto punteggi piuttosto bassi alle scale di psicopatia, ma in ogni caso punteggi più alti di quelli che si ritrovano nella popolazione in generale. Inoltre, chi aveva riportato i punteggi più elevati ricopriva posizioni dirigenziali ai massimi livelli (Babiak e coll., 2010).

In Germania sono stati sottoposti a scale di valutazione relative all'edonismo, al narcisismo, alla tenacia, al self-control, 150 manager e 76 ex-manager, questi ultimi al momento della ricerca ospiti del carcere per reati economici. Erano tutte persone che occupavano posizioni di alto livello nelle aziende. I white collar criminali si sono rivelati più edonisti, più narcisisti, meno capaci di autocontrollo; unico risultato contrario alle aspettative è stato che costoro sono apparsi più tenaci dei non criminali, il che si spiega, secondo i ricercatori, non solo con il fatto che raggiungere alte posizioni negli affari comporta una buona dose di tenacia, ma ancor di più lo richiede impegnarsi in un'attività delittuosa in questo ambito (Blickle et al., 2006).

Boddy, con uno strumento psicodiagnostico approntato per snidare gli psicopatici aziendali, lo Psychopathy Measure-Management Research Version (PM-MRV), ha condotto una ricerca esaminando 346 colletti bianchi provenienti da aziende australiane dei più diversi settori, dalle organizzazioni commerciali a quelle che si occupano di beneficenza. A seconda del punteggio ottenuto al PM-MRV si sono trovati tra i manager veri e propri psicopatici (quasi un quarto), ma-

nager in cui erano presenti tratti di psicopatia e che sono stati definiti *Disfunctional Manager* (il 21%), e però più della metà *Normal Manager*, in cui cioè non si trovavano elementi indicativi di psicopatia (Boddy, 2011/a).

5.2 La nostra ricerca.

Se, come s'è anticipato, all'estero la ricerca sugli psicopatici aziendali è recente, da noi manca del tutto: da qui la nostra intenzione di provare ad effettuarla anche per l'Italia.

Eravamo partiti pieni di entusiasmo, cioè di ingenuità, ritenendo che le aziende ci avrebbero accolto a braccia aperte poiché promettevamo loro di indicare gli psicopatici nascosti fra le fila del loro management, e dunque potevamo evitare che incappassero nei tanti guasti che costoro possono procurare. Per fare solo un esempio, un sondaggio effettuato su 5.428 aziende di 40 nazioni ha permesso di calcolare che il danno per aziende con dirigenti psicopatici in un periodo di soli due anni poteva stimarsi in media di 2.420.700 dollari (in: Babiak, Neumann, Hare, 2010).

Non faremo l'elenco delle aziende, delle istituzioni, delle organizzazioni a cui ci siamo inutilmente rivolti (un po' ci piacerebbe); fatto sta che – almeno per ora – siamo riusciti a somministrare lo *Psychopathic Personality Inventory – Revised (PPI-R)* a 33 manager, cifra che certo non raggiunge quelle di tedeschi, australiani, statunitensi, tanto più che di questi 33 test, 7 sono risultati non validi.

Il PPI-R è uno strumento psicodiagnostico che valuta i tratti di personalità del soggetto attraverso l'analisi dei comportamenti e degli elementi di natura cognitiva, emotiva e percettiva che possano essere riconducibili al corpus clinico caratteristico della psicopatia. Come chiariremo di volta in volta, è composto da otto scale di contenuto che misurano l'Egocentrismo machiavellico (ME), l'Anticonformismo ribelle (RN), l'Esternalizzazione della colpa (BE), la Mancanza di pianificazione (CN), l'Influenza sociale (SOI), la Mancanza di paura (F), l'Immunità allo stress (STI), la Freddezza emotiva (C). Il test presenta inoltre tre scale di validità: Risposte virtuose, Risposte devianti, Risposte incoerenti (La Marca, Berto, Rovetto, 2013).

La scelta di tale questionario è stata dettata da una serie di considerazioni: è uno strumento reputato particolarmente efficace per uno screening ad ampio spettro delle caratteristiche della psicopatia; tramite scale di validità è possibile valutare se il soggetto sta fornendo un'immagine edulcorata e menzognera di sé; non si occupa specificamente dei comportamenti antisociali di tipo aggressivo, che non ci interessavano; oltre al punteggio totale, indice globale di psicopatia, consente di calcolare i punteggi di diversi tratti della personalità psicopatica, come l'egocentrismo machiavellico, l'esternalizzazione della colpa, la freddezza emotiva, etc.

A quanto riferitoci da coloro che ci hanno permesso la somministrazione dei test, il nostro gruppo ha visto rappresentati sia manager di medio livello (18) che top manager (15).

Come s'è anticipato, le scale di validità del PPI-R hanno consentito di escludere 7 dei test somministrati perché i soggetti hanno mentito. Il che potrebbe comunque essere considerato un cattivo segno, tanto più che tutti costoro appartenevano ai vertici delle società da noi raggiunte; naturalmente potrebbero essere solo persone riservate o scarsamente motivate.

I **protocolli validi** sono quindi **26**: è chiaro che con questi numeri non si possono avere pretese di rappresentatività né fare elaborazioni statistiche, ma vedremo che dal punto di vista qualitativo la somministrazione del PPI-R non è stata vana. (Tab. 1).

Tab. 1: Protocolli validi distribuiti per genere – Psychopathic Personality Inventory-Revised (PPI-R)

Uomini	Donne	Non identificato	Totale campione con test valido
14	1	11	26

Per cominciare, in 10 casi i soggetti hanno ottenuto punteggi alla scala DR (Risposte Devianti) che dimostravano il tentativo di inficiare la validità del test, ed anche se non sono riusciti nell'intento già questo adombra una serie di caratteristiche di propensione alla menzogna e alla manipolazione che saranno meglio precisate alle scale di contenuto, e che abbiamo ripetuto essere tipiche dei white collar criminali. Tutti i manager ai vertici hanno raggiunto i più alti punteggi a questa scala.

I 26 protocolli validi sono stati compilati da 14 uomini e 1 donna; 11 soggetti non hanno specificato il genere (e si collocano tutti fra i manager di più alto livello). Ancor peggio per le età, che vanno dai 28 ai 45 anni ma per i soli 11 soggetti che hanno fornito la risposta.

Premesso che punteggi sia totali sia alle singole scale che siano ≥ 65 soddisfano i criteri per la prototipica personalità psicopatica, e quelli ≥ 50 sono comunque superiori alla media della popolazione, nessuno dei nostri soggetti raggiunge valori totali che soddisfino i criteri per la vera e propria psicopatia.

Con questo non si vuol dire che i soggetti con punteggi compresi fra 50 e 65 siano portatori di una sorta di "rischio psicopatico", bensì che questi stessi soggetti presentano valori comunque maggiori rispetto alla media della popolazione in talune caratteristiche misurate dal PPI-R.

In ogni caso, venendo alle singole scale di contenuto è possibile avere più interessanti informazioni.

Seguendo il Manuale del PPI-R, la scala ME (Machiavellian Egocentricity – Egocentrismo machiavellico) misura la propensione a manipolare gli altri per obiettivi personali, e presuppone una visione cinica e strumentale delle persone; punteggi elevati a questa scala riflettono la tendenza a non tenere in conto le regole, a scavalcare gli altri, a mentire per il proprio tornaconto, a percepire se stessi come migliori delle altre persone. Nel nostro campione 2 soggetti hanno ottenuto punteggi significativi per una diagnosi di psicopatia (≥ 65) a questa scala, e altri 13 punteggi superiori a quelli della media della popolazione (≥ 50). 7 manager di più alto livello sugli 8 presenti nel campione hanno superato il cut off della popolazione media. Come è stato detto a proposito della "Triade oscura" e più in generale della personalità dei criminali dal colletto bianco, il machiavellismo è uno degli elementi più rilevanti per descrivere i white collar criminali.

La scala RN (Rebellious Nonconformity – Anticonformismo ribelle) descrive la propensione alla non convenzionalità, l'inclinazione alla noia se non costantemente stimolati, il poco rispetto delle norme sociali. Nessuno dei nostri colletti bianchi ha raggiunto punteggi significativi a questa scala,

ma 9 hanno superato la media della popolazione generale.

Anche la tendenza a deresponsabilizzarsi rispetto ai propri errori, a sentirsi vittime delle circostanze, a riversare sugli altri i fallimenti abbiamo visto essere caratteristiche dei criminali dal colletto bianco. Ebbene, alla scala BE (Blame Externalization – Esternalizzazione della colpa), che misura questi aspetti, 13 soggetti superano la media (tra costoro, 7 degli 8 top manager); in compenso nessuno raggiunge valori superiori a 65.

Ci sono poi i cattivi manager nel senso che sono incapaci di pianificare, che ignorano la prudenza, che agiscono prima di pensare: 5 raggiungono un punteggio ≥ 65 e altri 4 superano il valore di 50 alla scala CN (Carefree Nonplanfulness – Mancanza di pianificazione). Con preoccupata monotonia rileviamo che i punteggi più alti sono fra i soggetti al vertice delle aziende.

La scala SOI (Social Influence – Influenza sociale) indica la propensione ad apparire affascinanti, ad influenzare gli altri, a percepirsi e mostrarsi sicuri di sé, verbalmente disinvolti, capaci di fornire una buona impressione, immuni da ansia sociale. In una parola: carismatici; il ritratto del manager di successo (forse come appare nelle soap operas ...). 3 dei nostri intervistati a questa scala raggiungono o superano il valore di 65, altri 10 quello di 50.

Un'altra fra le peculiarità che la ricerca criminologica ha individuato nei criminali dal colletto bianco è l'amore per il rischio. Alla scala F (Fearlessness – Mancanza di paura) il nostro campione non pare però composto da temerari: 7 soggetti ottengono un punteggio ≥ 50 , e nessuno punteggi davvero alti. I più audaci sono i più alti nell'organigramma aziendale, posto che il punteggio uguale o superiore alla media della popolazione si trova in 5 intervistati sugli 8 top manager.

La scala STI (Stress Immunity – Immunità allo stress) ci pare riferirsi a doti non negative e semmai auspicabili, quali la tendenza a mantenere la calma di fronte a stimoli ansiogeni e quando si è "sotto pressione", sicché il fatto che 3 dei nostri soggetti superino il punteggio di 65 e 10 quello di 50 non sembra una cattiva notizia.

Ben altro è da dirsi per la scala C (Coldheartedness – Freddezza emotiva) che indica l'assenza di legami e di sentimenti profondi, di empatia, l'incapacità di mettersi nei panni degli altri, di mantenere relazioni prolungate, di esperire sentimenti di colpa. E qui siamo messi male: 9 soggetti superano addirittura il valore di interesse clinico per la psicopatia, e altri 9 quello della media della popolazione. In altri termini, quasi il 70% totalizza punteggi superiori a quelli medi, e si tratta della scala a cui si raggiungono i risultati più alti. Vale forse la pena di rammentare che la mancanza di empatia è il tratto distintivo fondamentale dello psicopatico.

Più confortanti sono invece i risultati al fattore SCI (Impulsive Antisociality – Impulsività auto centrata), che vede solo 3 soggetti superare la media (ma non giungere a livelli ≥ 65) per quel che concerne l'essere autocentrati, usare gli altri per i propri fini, attribuire le colpe agli altri, infrangere apertamente i valori tradizionali. Queste 3 persone sono tutte ai livelli più alti del management.

Infine, il fattore FD (Fearless Dominance – Dominanza priva di paura) indica appunto dominanza interpersonale e mancanza di timore davanti a situazioni fisiche e sociali rischiose: 5 soggetti ottengono punteggi ≥ 65 , 7 punteggi ≥ 50 (Tab. 2).

Tab. 2: Distribuzione del numero di manager relativamente ai valori cut off di scala – Psychopathic Personality Inventory – Revised (PPI-R)

Scale	< 50	≥ 50	≥ 65
ME (Machiavellian Egocentricity – Egocentrismo machiavellico)	11	13	2
RN (Rebellious Nonconformity – Anticonformismo ribelle)	17	9	0
BE (Blame Externalization – Esternalizzazione della colpa)	13	13	0
CN (Carefree Nonplanfulness – Mancanza di pianificazione)	17	4	5
SOI (Social Influence – Influenza sociale)	13	10	3
F (Fearlessness – Mancanza di paura)	19	7	0
STI (Stress Immunity – Immunità allo stress)	13	10	3
C (Coldheartedness – Freddezza emotiva)	8	9	9
SCI (Impulsive Antisociality – Impulsività auto centrata)	23	3	0
FD (Fearless Dominance – Dominanza priva di paura)	14	7	5

I nostri risultati sono alquanto simili a quelli ottenuti da Babiak e coll. (2010) somministrando la Psychopathy Checklist, nel senso che i nostri soggetti non sono veri e propri psicopatici ma raggiungono punteggi più alti di quelli della media della popolazione, ed anche nel senso che più i soggetti sono al vertice del management e più sono “devianti”, almeno secondo i risultati ottenuti applicando lo strumento. I nostri top manager erano solo 8 (anche perché

7 protocolli di costoro sono risultati non validi), ma agli alti livelli bastano pochi soggetti per procurare grossi guai.

Vale però la pena di confrontare i risultati ottenuti dai manager ai più alti livelli con quelli ottenuti dagli altri manager nelle scale che misurano i tratti ritenuti più significativi nei white collar criminali, cioè la scala del machiavellismo (ME), quella dell’esternalizzazione della colpa (BE), quella della mancanza di empatia (C) (Tab. 3).

Tab. 3: Valore medio delle tre scale – Confronto tra Manager e Top manager

Scale	Valore medio n. 18 Manager	Valore medio n. 8 Top manager
ME (Machiavellian Egocentricity – Egocentrismo machiavellico)	49	57
BE (Blame Externalization – Esternalizzazione della colpa)	44	46
C (Coldheartedness – Freddezza emotiva)	57	63

6. Conclusioni: oportet ut scandala eveniant

Negli anni Quaranta del Novecento, Sutherland affermava che il costo in termini economici dei delitti dei colletti bianchi fosse pari se non superiore a quello della criminalità convenzionale (Sutherland, ed. 1986). A distanza di più di mezzo secolo, un sondaggio effettuato su 5.428 aziende di 40 nazioni ha permesso di calcolare che il danno per aziende con dirigenti psicopatici in un periodo di soli due anni poteva stimarsi in media di 2.420.700 dollari (Babiak, Neumann, Hare, 2010).

La consistenza percentuale degli psicopatici nelle aziende non sembra essere molto alta; è stata calcolata intorno all’1% dei dipendenti, ma la loro pericolosità è molto

superiore alla loro incidenza numerica, anche perché essi si collocano spesso ai vertici delle organizzazioni, dove la loro presenza salirebbe fino al 3.5% (Boddy, 2011/a), e dove evidentemente la loro possibilità di incidere sia sull’azienda sia sulla società tutta è maggiore. Ancor di più, i manager ai vertici delle più grandi aziende transnazionali gestiscono cifre che sono spesso superiori a quelle di intere nazioni e che possono condizionare il benessere di larghi strati della popolazione mondiale

Nel 2005 Boddy, nel descrivere per la prima volta gli psicopatici aziendali, preconizzava il rischio che costoro conducessero al “disastro sociale”; oggi, non solo constata che le sue fosche previsioni si sono avverate, ma rileva pure che quegli stessi Corporate Psychopaths che hanno causato

la crisi globale sono chiamati dai governi a dare il loro parere di esperti sul modo di uscire da questa crisi (Boddy, 2011/b).

Effettivamente c'è di che preoccuparsi.

Allora: che fare?

È ovvio che se non siamo in grado di riconoscere gli psicopatici, siamo condannati ad esserne vittime, ed allora potrebbe essere assennato individuarli, e poi evitare che occupino posizioni apicali e strategiche nelle aziende. I danni della presenza degli psicopatici sono economici e di immagine, sicché una buona etica è anche un buon business (Marks, 2012).

Inoltre i pregiudizi sono arrecati anche, e talora in primo luogo, alle aziende stesse. Un'agenzia statunitense deputata a monitorare queste perdite avrebbe stimato che più del 50% delle aziende sarebbe stata infettata dal crimine economico, e di queste il 75% sarebbe stata privata di risorse; il 36% avrebbe sofferto di frodi nella contabilità; il 23% di appropriazione di proprietà intellettuali; il 14% di corruzione; il 12% sarebbe stato coinvolto in operazioni di riciclaggio (Arnulf, Gottschalk, 2013).

Un altro effetto devastante è che, poiché questi soggetti ricoprono posizioni di prestigio, attraverso l'esempio la loro immoralità finisce per contagiare l'etica dell'intera azienda. Questo è un punto toccato da più Autori: le organizzazioni tendono a plasmare soggetti orientati alla conformità e al raggiungimento di scopi condivisi; se il clima etico è corrotto, l'immoralità dilaga (Vaughn, 1999), e, viceversa, maggiormente improntato all'etica è il clima dell'azienda, più saranno connotate eticamente le decisioni personali (Verbeke et al., 1996). È il *tone of the top*, il timbro dato dalla dirigenza, a rafforzare la fibra morale dell'organizzazione e raddrizzarne la spina dorsale, rincara Marks (Marks, 2012).

Si ritrova a tale proposito il concetto caro a Sutherland dell'associazione differenziale, secondo cui il comportamento criminale è un comportamento appreso; è appreso attraverso il contatto con altre persone e per mezzo di processi di comunicazione all'interno di relazioni interpersonali dirette; si diventa delinquenti quando le interpretazioni contrarie al rispetto della legge in un dato ambiente sono prevalenti rispetto a quelle favorevoli.

Il comportamento immorale dei dirigenti è sempre stato reputato un fattore di contagio rilevante (anche) nel mondo degli affari (Lincoln et al., 1982; Kemper, 1966), e la devianza di chi occupa posizioni di comando finisce per legittimare quella di chi è in ruoli più bassi (Jones, Kavanagh, 1996): se un dirigente presenta una nota spese "gonfiata", la segretaria che la deve inoltrare è portata a ritenere di poter fare altrettanto (Kemper, 1966).

Abbiamo citato più volte l'aggettivo "carismatico", addirittura c'è chi ha usato l'espressione "Psicopatico Carismatico" (Lykken, 1995, in: Skeem et al., 2003) e chi ha suggerito che questa caratteristica sia il tratto maggiormente distintivo dei criminali dal colletto bianco (DeCelles, Pfarrer, 2004): orbene, è evidente che se l'esempio arriva da chi è dotato di particolare carisma tratterà e contagierà ancora di più.

Non sempre però le aziende sono particolarmente collaborative, il che è esattamente quanto è accaduto a noi quando siamo andati a proporre ad alcune aziende di sottoporre i dirigenti a test che misuravano tratti psicopatici. Siamo comunque riusciti a somministrare qualche test: non abbastanza da

ritenere che i nostri risultati siano rappresentativi del management italiano, ma qualitativamente suggestivi.

Nessuno dei soggetti a cui abbiamo somministrato il PPI-R è diagnosticabile come psicopatico, ma una buona parte supera i valori della media della popolazione generale o addirittura quelli reputati significativi ad alcune scale del test, e proprio a quelle deputate a misurare i tratti considerati indicativi delle caratteristiche dei colletti bianchi criminali (machiavellismo, esternalizzazione della colpa, mancanza di empatia, inosservanza delle regole sociali, etc.).

Ebbene, uno screening inteso a individuare quei soggetti che possono causare danni *anche* all'azienda, in prospettiva, potrebbe evitare guai peggiori, senza contare che stiamo parlando di soggetti la cui illegalità può essere a favore ma anche contro l'azienda, dal momento che le ricerche dimostrerebbero che è più probabile che gli psicopatici aziendali agiscano a proprio favore che a favore delle aziende (Arnulf, Gottschalk, 2013; Bucy et al., 2008).

Insomma, qualche volta oportet ut scandala eveniant.

Riferimenti bibliografici

- Arnulf, J.K., & Gottschalk, P. (2013). Heroic Leaders as White-Collar criminal: An Empirical Study. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 10, 96-113.
- Babiak, P., Neumann, C.S., & Hare, R.D. (2010). Corporate Psychopathy: Talking the Walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28, 174-193.
- Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P., & Klein, U. (2006). Some personality correlates of white collar crime. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 220-233.
- Boddy, C.R. (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.
- Boddy, C.R. (2010). Corporate Psychopaths and Organisational Type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312.
- Boddy, C.R. (2011). *Corporate Psychopaths – Organisational Destroyers*. London: Palgrave Macmillan.
- Boddy, C.R. (2011). The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 102, 255-259.
- Boddy, C.R. (2011). Corporate Psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379.
- Bucy, P.H., Formby, E. P., Raspanti, M. S., & Rooney, K. E. (2008). Why Do they Do It? The Motives, Mores, and Character of White Collar Criminals. *St. John's Law Review*, 82, 401-571.
- Calhoun, R. P. (1969). Niccolo Machiavelli and the Twentieth Century Administrator. *Academy of Management Journal*, 2, 205-212.
- Christie, R., Geis, L. (eds.) (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Clarke, J. (2005). *Working with Monsters: How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath*. Sydney: Random House.
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity: an attempt to reinterpret the so-called psychopathic personality*. Oxford: Mosby.
- Collins, J.M., & Schmidt, F.L. (1993). Personality, integrity, and white collar crime: A construct validity study. *Personnel Psychology*, 46(2), 295-311.
- DeCelles, K.A., & Pfarrer, M.D. (2004). Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader, 11 J. *Leadership & Organizational Stud.*, 67, 68.
- Friedrichs, D.O. (2010). *Trusted Criminals: White collar crime in con-*

- temporary society, (4rd ed.). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Gao, Y., & Raine, A. (2010). Successful and Unsuccessful Psychopaths: A Neurobiological Model. *Behavioral Sciences and the Law*, 28, 194-210.
- Gutheil, T.G. (2013). Prefazione. In R.I. Simon, *I buoni lo sognano, i cattivi lo fanno* (pp. IX-XI). Milano: Raffaello Cortina.
- Häkkinen-Nyholm, H., Nyholm, J.-O. (eds.) (2012). *Psychopathy and Law*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hare, R.D. (2009). *La Psicopatia. Valutazione diagnostica e ricerca empirica*. Roma: Astrolabio.
- Hare, R. D. (2003). *The Hare Psychopathy Checklist. Revised (PCL-R)*, 2nd edition. Toronto: Multi-Health Systems.
- Hare, R.D. (1994). Predators: The Disturbing World of the Psychopaths among Us. *Psychology Today*, 27, 1, 54-61.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.
- Karpman, B. (1948). Conscience in the psychopath: another version. *American Journal of Orthopsychiatry*, 18, 455-491.
- Kemper, T. D. (1966). Representative Roles and the Legitimation of Deviance'. *Social Problems*, 13, 288-298.
- Kessler, S.R., Spector, P.E., Borman, W.C., Nelson, C.E., Bandelli, A.C., & Penney L.M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 8, 1868-1896.
- Jones, G.E., & Kavanagh, M.J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 511-523.
- La Marca, S., Berto, & D., Rovetto, F. (2013). Adattamento italiano di: Lilienfeld, S. O., Widows, M. R. (2005). *Psychopathic Personality Inventory-Revised: Professional Manual*. Firenze: Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, Seconda ristampa.
- Lilienfeld, S. O., & Widows, M. R. (2005). *Psychopathic Personality Inventory-Revised: Professional Manual*. Lutz, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Lincoln, D. J., Pressley, M. M. & Little, T. (1982). Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executive. *Journal of Business Research*, 10, 475-487.
- Lynam, D. R. (1997). Pursuing the Psychopath; Capturing the Fledgling Psychopath in a Nomological Net. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 3, 425-438.
- Maples, J. L., Miller, J. D., Wilson, L. F., Seibert, L. A., Few, L. R., & Zeichner A. (2010). Narcissistic personality disorder and self-esteem: An examination of differential relations with self-report and laboratory-based aggression. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 559-563.
- Marks, J., *A Matter of Ethics: Understanding the Mind of a White-Collar Criminal*, www.finacialexecutives.org/KenticoCMS/ Finacial-Executive-Magazine/212.
- Marshall, A., Baden, D., Guidi, M. (2013). Can an Ethical Revival of Prudente Within Prudential Regulation Tackle Corporate Psychopathy? *Journal of Business Ethics*, 117, 559-568.
- Merzagora Betsos, I. (2012). *Colpevoli si nasce? Criminologia, determinismo, neuroscienze*. Milano: Raffaello Cortina.
- Mullins-Nelson, J. L., Salekin, R. T., & Leistico, A.-M. R. (2006). Psychopathy, empathy, and perspective-taking ability in a community sample: Implications for the successful psychopathy concept. *International Journal of Forensic Mental Health*, 5, 133-149.
- Nelson, G., & Gilbertson, D. (1991). Machiavellianism revisited. *Journal of Business Ethics*, 10, 633-639.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Pennati, A., Merzagora, I., & Travaini, G., (2013). Carneade, lo psicopatico aziendale e le Sezioni Unite della Corte di Cassazione. *Riv. It. Med. Leg.*, 2, 573-585.
- Perri, F. S. (2011). White collar criminals: The 'kinder, gentler' offender? *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 8, 217-241.
- Piquero, N.L., & Simpson, S.S. (2002). Low Self-Control, Organizational Theory, and Corporate Crime. *Law & Soc'y Rev.*, 36, 509-5010.
- Rayburn, J.M., & Rayburn, L.G. (1996). Relationship Between Machiavellianism and type-A Personality and Ethical Orientation. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1209-1219.
- Rosenthal, S.A., & Hooley, J. M. (2010). Narcissism assessment in social-personality research: Does the association between narcissism and psychological health result from a confound with self-esteem? *Journal of Research in Personality*, 44(4), 453-465.
- Sellbom, M., & Verona, E. (2007). Neuropsychological correlates of psychopathic traits in a non-incarcerated sample. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 276-294.
- Skeem, J.L., Poytress, 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, 513-546.
- Simon, R.I. (2013). *I buoni lo sognano, i cattivi lo fanno*. Milano: Raffaello Cortina.
- Sutherland, E.H. (1986). *La criminalità dei colletti bianchi e altri scritti*, a cura di A. Ceretti, I. Merzagora. Milano: UNICOPLI.
- Vaughn, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., Peelen, E. (1996). Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175-1185.
- Wu, J., & Lebreton, J.M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: the role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.
- Yang, Y., Raine, A., Lencz, T., Bihrl, S., LaCasse, L., & Colletti, P. (2005). Prefrontal white matter in pathological liars, *British Journal of Psychiatry*, 187, 320-325.