

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ»

Στρατηγικές επιρροής στις Ένοπλες Δυνάμεις: Ο ρόλος των σκοτεινών στοιχείων της  
προσωπικότητας και της ανάγκης για πλήρωση

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αικατερίνη Γκότσιου

Ρόδος, 2022

Τριμελής Επιτροπή

Γεράσιμος Προδρομίτης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ξένια Χρυσοχόου, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Αλεξάνδρα Χαντζή, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αικατερίνη Γκότσιου, 2022

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, Ελένη και Βαγγέλη,  
ως ελάχιστος φόρος τιμής  
για την άδολη αγάπη και υποστήριξή τους.*

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα, από καρδιάς, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κύριο Γεράσιμο Προδρομίτη, για τον εποπτικό του ρόλο, τη στήριξη, τη συνδρομή και την εμπιστοσύνη του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής αυτής. Ακόμη περισσότερο, τον ευχαριστώ για το εξαιρετικό ακαδημαϊκό και διδακτικό του έργο, από το οποίο επωφελήθηκα στον μέγιστο βαθμό κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο εν λόγω Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, αποκτώντας εφόδια για ευρύτερο κοινωνικό και πολιτικό προβληματισμό.

Επιπλέον, ευχαριστώ τις κυρίες Ξένια Χρυσόχου και Αλεξάνδρα Χαντζή, μέλη της τριμελούς μου επιτροπής, καθώς και την κυρία Αικατερίνη Πετκανοπούλου για τις προτάσεις τους, τις κατευθυντήριες οδηγίες και την εποικοδομητική κριτική τους κατά την διάρκεια της τελικής διαμόρφωσης του θέματος της διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ, ακόμη, τους ανθρώπους που αποτέλεσαν το δείγμα της συγκεκριμένης εργασίας, όλους και τον καθέναν ξεχωριστά, για τη συμμετοχή τους και το χρόνο που αφιέρωσαν, εφοδιάζοντάς με σημαντικό υλικό προς ανάλυση.

Τέλος, ένα βαθύ ευχαριστώ θα ήθελα να απευθύνω στο Σπύρο και το Γιώργο, που ήταν εκεί.

## Περιεχόμενα

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Περίληψη .....                                           | 6  |
| Abstract .....                                           | 7  |
| Εισαγωγή .....                                           | 8  |
| Κοινωνική επιρροή.....                                   | 8  |
| Κοινωνική ισχύς .....                                    | 9  |
| Στρατηγικές επιρροής σε οργανωσιακό πλαίσιο .....        | 11 |
| Ήπιες, σκληρές και ορθολογικές στρατηγικές επιρροής..... | 13 |
| Η σκοτεινή τριάδα της προσωπικότητας.....                | 16 |
| Ναρκισσισμός.....                                        | 16 |
| Μακιαβελισμός.....                                       | 18 |
| Ψυχοπάθεια.....                                          | 19 |
| Μετρήσεις.....                                           | 20 |
| Σκοτεινή τριάδα και στρατηγικές επιρροής.....            | 21 |
| Ανάγκη για πλήρωση .....                                 | 23 |
| Μέτρηση .....                                            | 24 |
| Ανάγκη για πλήρωση και στρατηγικές επιρροής .....        | 25 |
| Μεθοδολογία.....                                         | 26 |
| Συμμετέχοντες.....                                       | 26 |
| Διαδικασία.....                                          | 27 |
| Σχεδιασμός .....                                         | 27 |
| Μετρήσεις .....                                          | 28 |
| Αποτελέσματα.....                                        | 30 |
| Ερευνητική Υπόθεση 1 .....                               | 30 |
| Ερευνητική Υπόθεση 2 .....                               | 31 |
| Ερευνητική Υπόθεση 3 .....                               | 32 |
| Ερευνητική Υπόθεση 4 .....                               | 34 |
| Συζήτηση.....                                            | 36 |
| Βιβλιογραφία .....                                       | 39 |
| Ελληνόγλωσση.....                                        | 39 |
| Ξενόγλωσση .....                                         | 39 |
| Παράρτημα.....                                           | 46 |

## Περίληψη

Οι διαδικασίες επιρροής είναι πανταχού παρούσες, με διαφορετικές μορφές και σε διαφορετικό βαθμό, σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής, επικοινωνίας και δραστηριοποίησης. Οι άνθρωποι θέλγονται από την ικανότητα να διαμορφώσουν ή να αλλάξουν τις στάσεις και συμπεριφορές των άλλων και, ταυτόχρονα, ηθελημένα ή αθέλητα, γίνονται στόχος για την άσκηση επιρροής από άλλους. Οι στρατηγικές επιρροής δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν από το εργασιακό – οργανωσιακό πεδίο, όπου κυριαρχούν φαινόμενα όπως η ιεραρχική οργάνωση, η από κοινού προσπάθεια για την παραγωγή ενός έργου και οι ανταγωνιστικές τάσεις για προβολή και ανέλιξη.

Στόχο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση των στρατηγικών επιρροής τις οποίες μετέρχονται τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων με κατεύθυνση προς τους άμεσα υφισταμένους τους, καθώς και της σχέσης των στρατηγικών επιρροής με τα σκοτεινά στοιχεία της προσωπικότητας —τον μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια— και την ανάγκη των ατόμων για πλήρωση. Με αφορμή τον διαχωρισμό των στρατηγικών σε σκληρές και ήπιες και ήδη υπάρχοντα μοντέλα για τις παραπάνω μεταβλητές, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς.

Τα αποτελέσματα έδειξαν μια μέτρια προσαρμογή των συλλεχθέντων δεδομένων στα μοντέλα των μεταβλητών. Δεν επιβεβαιώθηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάγκης για πλήρωση και της χρήσης σκληρών στρατηγικών και η αρνητική της συσχέτιση με τη χρήση ήπιων. Επαληθεύτηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας με τα είδη των στρατηγικών καθώς και με μεμονωμένες στρατηγικές επιρροής. Επιπλέον, δεν διαπιστώθηκε ρυθμιστικός ρόλος των σκοτεινών χαρακτηριστικών στην σχέση μεταξύ της ανάγκης για πλήρωση και της υιοθέτησης σκληρών στρατηγικών.

Η παρούσα συναφειακή έρευνα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς, οι οποίοι συζητούνται στο τέλος. Ως επίλογος, προτείνονται μελλοντικές έρευνες που θα βοηθήσουν στην επαλήθευση αλλά και στην πιο διεξοδική μελέτη κάποιων αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας.

*Λέξεις- κλειδιά:* στρατηγικές επιρροής, ανάγκη για πλήρωση, σκοτεινή τριάδα προσωπικότητας, Ένοπλες Δυνάμεις

## **Abstract**

Influence processes are ubiquitous, in different forms and to different degrees, in all aspects of human life, communication and activity. People are attracted by the ability to shape or change the attitudes and behaviors of others and, at the same time, intentionally or unintentionally, become targets for influence by others. Influence strategies could not be absent from the work – organizational field, where phenomena such as hierarchical organization, joint efforts to produce a project and competitive tendencies for promotion and advancement prevail.

The aim of this thesis was to investigate the influence strategies used by Armed Forces executives towards their immediate subordinates, as well as the relationship between influence strategies and the dark elements of personality — machiavellianism, narcissism and psychopathy— and the individuals' need for closure. Motivated by the division of strategies into hard and soft as well as by existing models for these variables, participants were asked to complete a self-report questionnaire.

The results showed a moderate fit of the collected data to the models of the variables. The positive correlation between the need for closure and the adoption of hard strategies and its negative correlation with the use of soft strategies was not confirmed. The existence of a correlation between dark personality traits with the types of strategies as well as with individual influence strategies was verified. Furthermore, no moderating role of dark traits was found in the relationship between the need for closure and the adoption of hard strategies.

This contextual research is subject to some limitations, which are discussed at the end. As a conclusion, future research is suggested that will help towards validating and studying some of the findings of this thesis more thoroughly.

*Keywords:* influence strategies, need for closure, dark triad of personality, Armed Forces

## Εισαγωγή

### Κοινωνική επιρροή

Η κοινωνική επιρροή αποτελεί κεντρική έννοια της κοινωνικής ψυχολογίας, γεγονός που αποδεικνύεται από τον ορισμό που διατύπωσε ο Allport (1925) για τον συγκεκριμένο κλάδο ως «... η μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα άτομα επηρεάζονται από την πραγματική ή φανταστική παρουσία των άλλων». Η κοινωνική επιρροή αναφέρεται στο φαινόμενο κατά το οποίο τα άτομα αλλάζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τη συμπεριφορά τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος. Πρόκειται για μία διαδικασία πανταχού παρούσα στην ανθρώπινη ζωή και δράση και εμφανίζεται με διάφορες μορφές, είτε ρητή είτε άρρητη, είτε άμεση είτε έμμεση, είτε με συγκεκριμένο αποδέκτη είτε διάχυτη προς πολλές κατευθύνσεις. Η διαφορετικότητα που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων καθιστά αναμενόμενη την προσπάθειά τους για έλεγχο, χειραγώγηση και καθορισμό των άλλων, έτσι ώστε να αποκτήσουν τα ίδια πιστεύω με τους ίδιους ή να εξυπηρετήσουν σκοπούς που οι ίδιοι επιθυμούν.

Οι αλλαγές στις στάσεις και τις πεποιθήσεις, που προκύπτουν από την άσκηση επιρροής, μπορούν να λάβουν ποικίλες μορφές. Πρόκειται για τρεις ψυχολογικές διεργασίες οι οποίες αντιστοιχούν σε διαφορετικούς τρόπους αποδοχής της επιρροής (Kelman, 1958). Τα επίπεδα αυτά της επιρροής αναφέρονται στην ενδοτικότητα, την ταύτιση και την εσωτερίκευση. Αξίζει να σημειωθεί ότι καθένα από αυτά εμφανίζεται να έχει μια σύνδεση με τα χαρακτηριστικά της πηγής επιρροής. Αρχικά, η ενδοτικότητα αναφέρεται σε μία επιφανειακή και παροδική αλλαγή στις στάσεις του ατόμου σε δημόσιο επίπεδο. Η αλλαγή πραγματοποιείται καθώς ο δέκτης προσδοκά να εξασφαλίσει την έγκριση της πηγής ή την αποφυγή τιμωρίας και εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την ισχύ που διαθέτει η πηγή. Αντίθετα, η ταύτιση ως διεργασία έχει να κάνει με την ελκυστικότητα του πομπού και αφορά αλλαγές που συμβαίνουν δημόσια ή ιδιωτικά, ανεξάρτητα από την παρουσία της πηγής. Εκείνη αποτελεί αναφορά για τον δέκτη, ο οποίος φροντίζει να εγκαθιδρύσει μια σχέση μαζί της, προσδιορίζοντας, έτσι, ένα μέρος της εικόνας του εαυτού του. Τέλος, η εσωτερίκευση οδηγεί σε ιδιωτική ή δημόσια αλλαγή, ακόμα κι αν η πηγή απουσιάζει. Σε αυτή τη διεργασία, κεντρικό ρόλο παίζει η αξιοπιστία της πηγής που ενισχύει την προβαλλόμενη συμπεριφορά.

Σε θεωρητικό επίπεδο, έχουν χρησιμοποιηθεί ορισμένες βασικές εξηγητικές αρχές για να προσεγγιστεί και να εξηγηθεί η έννοια της επιρροής. Η συναίνεση αναφέρεται σε ένα είδος απόκρισης σε ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, το οποίο έχει τη μορφή αιτήματος. Το αίτημα μπορεί να είναι φανερό ή υπόγειο, όμως, σε κάθε περίπτωση, ο δέκτης αναγνωρίζει ότι παροτρύνεται να απαντήσει με κάποιον ενδεδειγμένο τρόπο (Cialdini & Goldstein, 2004). Αντίθετα, η συμμόρφωση αναφέρεται στην αλλαγή της συμπεριφοράς κάποιου, προκειμένου να ταιριάζει με τις αντιδράσεις των άλλων. Όσον αφορά την συμμόρφωση, οι Deutsch και Gerard (1955) έκαναν τη διάκριση μεταξύ πληροφοριακής και κανονιστικής εξάρτησης, με την πρώτη να στηρίζεται στην επιθυμία να διαμορφώσει κανείς ακριβείς ερμηνείες της πραγματικότητας και να φέρεται ορθά, και με την δεύτερη να βασίζεται στην επιθυμία για κοινωνική αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο. Μία ακόμα εξηγητική αρχή για την επιρροή είναι η κατηγοριοποίηση, η οποία συνδέεται στενά με την έννοια της κοινωνικής ταυτότητας και οδηγεί σε μια στερεοτυπική αντίληψη των μελών της ενδοομάδας και σε διαφοροποίηση μεταξύ ενδοομάδας και εξωομάδας.

### **Κοινωνική ισχύς**

Με τον όρο «κοινωνική ισχύς» περιγράφεται το σύνολο των τρόπων και των μέσων που διαθέτει ένα άτομο, έτσι ώστε να ασκήσει επιρροή σε ένα άλλο άτομο και να προβεί σε μια πράξη, κίνηση, απόφαση στην οποία, υπό άλλες συνθήκες, δεν θα προέβαινε. Έτσι, ανάλογα με τις ιδιαίτερες κάθε φορά συνθήκες —τον πομπό, τον δέκτη και το μήνυμα της επιρροής— τα άτομα επιλέγουν, μέσα από ένα σύνολο, ποια μέσα θα επιστρατεύσουν. Με αυτή την έννοια, οι πηγές ή βάσεις ισχύος διαφέρουν από τις στρατηγικές επιρροής, καθώς οι πρώτες αναφέρονται στη δυνητική και οι τελευταίες στην πραγματική άσκηση επιρροής. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πηγές ισχύος διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο η κοινωνική αλλαγή εφαρμόζεται, ως προς την μονιμότητα μιας τέτοιας αλλαγής αλλά και ως προς τους τρόπους με τους οποίους η ίδια η βάση καθιερώνεται και διατηρείται.

Οι French, Raven και Cartwright (1959) πρότειναν ένα αρχικό μοντέλο πέντε πηγών ισχύος, που περιλαμβάνει την ισχύ βάσει καταναγκασμού (με κύρια πρακτική την απειλή της τιμωρίας), την ισχύ βάσει ανταμοιβής (με την υπόσχεση χρηματικής ή όχι αποζημίωσης), την ισχύ βάσει νομιμότητας (η οποία αντλεί από το δικαίωμα που φέρει κάποιος να ασκήσει επιρροή), την ισχύ βάσει ειδικών γνώσεων (που βασίζεται στην καλύτερη γνώση κάποιου γύρω από ένα ζήτημα) και την ισχύ βάσει αναφοράς

(η οποία σχετίζεται με την ταύτιση του δέκτη της επιρροής με εκείνον που επιχειρεί να την ασκήσει). Στη συνέχεια, ως μια έκτη πηγή θεωρήθηκε και η ισχύς βάσει πληροφόρησης, η οποία βασίζεται στην παρουσίαση πειστικού και λογικού υλικού και μέχρι πρότινος συνεξεταζόταν με την ισχύ βάσει ειδικών γνώσεων.

Παρά την ευρεία αποδοχή της παραπάνω τυποολογίας και τις εφαρμογές της σε ποικίλους χώρους όπου λαμβάνουν χώρα φαινόμενα επιρροής, της ασκήθηκε κριτική (Podsakoff & Schriesheim, 1985) όσον αφορά μεθοδολογικές αδυναμίες που εντοπίζονται στον τρόπο μέτρησης για κάθε πηγή ισχύος, καθώς και την νοηματική αλληλοεπικάλυψη κατηγοριών, τους ασταθείς λειτουργικούς ορισμούς και την διάσταση μεταξύ παρατήρησης και πρόβλεψης που διαπιστώθηκε. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την εμφάνιση άλλων θεωρητικών μοντέλων που υποδείκνυαν την ύπαρξη περισσότερων των πέντε στρατηγικών επιρροής (Kipnis & Schmidt, 1983· Falbe & Yukl, 1992, όπως θα αναλυθούν παρακάτω) οδήγησαν τους ερευνητές στην αναζήτηση νέων μετρήσεων για να αξιολογήσουν της αρχικές πηγές εξουσίας. Στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης, ο Raven (1992, 1993) παρουσίασε το Διαπροσωπικό Μοντέλο Εξουσίας – Επιρροής (Interpersonal Power/Interaction Model), διατηρώντας αλλά παραλλάσσοντας ελαφρώς τις υπάρχουσες πηγές.

Πιο συγκεκριμένα, η ισχύς βάσει καταναγκασμού και η ισχύς βάσει ανταμοιβής διχοτομήθηκαν σε προσωπική και απρόσωπη, καθώς θεωρήθηκε ότι ο απρόσωπος χαρακτήρας τους, ο οποίος θα είχε ως συνέπεια μια απόλυση ή προαγωγή σε καλύτερη εργασιακή θέση, διαφέρει από τον πιο προσωπικό, που θα προκαλούσε την επιδοκιμασία και το αίσθημα συμπάθειας ή την αποδοκιμασία και το αίσθημα του πομπού προς τον δέκτη της επιρροής αντίστοιχα. Επιπλέον, η ισχύς βάσει νομιμότητας διασπάστηκε σε τέσσερις διακριτές κατηγορίες επιρροής: η ισχύς βάσει νομιμότητας θέσης αναφέρεται στο δικαίωμα ενός προϊσταμένου να προδιαγράψει τη συμπεριφορά του υφισταμένου του· η ισχύς βάσει νομιμότητας αμοιβαιότητας αναφέρεται στην υποχρέωση του δέκτη της επιρροής να συμμορφωθεί με το αίτημα του πομπού, εφόσον ο τελευταίος έχει πράξει προς όφελος του πρώτου· η ισχύς βάσει νομιμότητας ισότητας αναφέρεται στην συμμόρφωση του δέκτη που απαιτεί ο πομπός, λόγω της σκληρής του δουλειάς ή της ανοχής που έχει επιδείξει· και η ισχύς βάσει νομιμότητας εξάρτησης βασίζεται στον κανόνα κοινωνικής υπευθυνότητας να βοηθήσει όποιο άτομο χρήζει βοήθειας. Τέλος, η ισχύς βάσει ειδικών γνώσεων και η

ισχύς βάσει αναφοράς διατηρήθηκαν ως έχουν στο αρχικό μοντέλο (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998).

### **Στρατηγικές επιρροής σε οργανωσιακό πλαίσιο**

Στο βαθμό που η διαπροσωπική επιρροή είναι πανταχού παρούσα σε πολλές, αν όχι όλες, εκφάνσεις του ανθρώπινου βίου, δεν θα μπορούσε να απουσιάζει από το οργανωσιακό πλαίσιο. Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, υπάρχουν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, φαινόμενα υπαγωγής και αλληλοεξάρτησης και η διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας προϋποθέτει την συνεργασία και την σύμπραξη πολλών μερών. Τα είδη της επιρροής που συναντώνται σε αυτόν τον χώρο είναι η προς τα πάνω επιρροή, όταν κατευθύνεται από υφιστάμενους προς άμεσα προϊστάμενους, η προς τα κάτω επιρροή, με αντίστροφη κατεύθυνση και με αντικείμενο μελέτης την ηγεσία, και η οριζόντια επιρροή, που αφορά τη δυναμική της ομάδας και την κοινωνικοποίηση μεταξύ των μελών- συνεργατών.

Η μέτρηση των στρατηγικών επιρροής σε εργασιακά – οργανωσιακά περιβάλλοντα είχε ως αφετηρία ένα σύστημα κατηγοριοποίησης που προτάθηκε από τους Kipnis, Schmidt και Wilkinson (1980), υπό τον τίτλο «Κατατομές των Στρατηγικών Οργανωσιακής Επιρροής» (Profiles of Organizational Influence Strategies – POIS). Εκείνοι παρουσίασαν τα αποτελέσματα έρευνάς τους για τις στρατηγικές επιρροής που χρησιμοποιούσαν τα διευθυντικά στελέχη, προκειμένου να επηρεάσουν τους συναδέλφους τους και τους υφισταμένους τους στον εργασιακό χώρο. Για τον σκοπό αυτό, ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Υπάρχουν τρεις μορφές του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, καθεμία από τις οποίες μετρά τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να ασκήσουν επιρροή οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη, αντίστοιχα.

Οι επτά στρατηγικές που εμφάνιζαν την μεγαλύτερη συχνότητα στις απαντήσεις και αποτέλεσαν, τελικά, το μοντέλο τους ήταν οι εξής: η επιχειρηματολογία, βασισμένη στην προετοιμασία και παρουσίαση επιχειρημάτων λογικά διατυπωμένων· η διαπραγμάτευση, μέσω της ανταλλαγής απόψεων σε κλίμα αποδοχής και ισότητας· η διεκδικητικότητα, με χαρακτηριστικά της την επιμονή, τη δυναμική συμπεριφορά και την ενδεχόμενη χρήση προθεσμιών· η φιλικότητα, βασισμένη στην καλή θέληση, την κατανόηση και την ενεργοποίηση συναισθηματικών παραμέτρων· ο συνασπισμός, βασισμένος στην προσπάθεια για

διαμόρφωση μιας ιδιαίτερης συμμαχίας· οι κυρώσεις, με την επιβολή ποινών και τη στέρηση προνομίων· και η ανώτερη αρχή, όπου γίνεται επίκληση σε κάποιο προϊστάμενο ή ακόμα και σε ηθικούς και δεοντολογικούς κανόνες (Αντωνίου, 2011).

Στη συνέχεια, βασιζόμενοι στο παραπάνω μοντέλο και σε μια προσπάθεια για τη δημιουργία ενός περισσότερο ακριβούς και περιεκτικού ερωτηματολογίου για τη μελέτη της διαπροσωπικής επιρροής στους οργανισμούς, οι Falbe και Yukl (1992) ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο περί Συμπεριφοράς της Επιρροής (Influence Behavior Questionnaire). Για να θεραπεύσουν αδυναμίες του POIS, κατά την έρευνά τους διατήρησαν ορισμένες από τις στρατηγικές του τελευταίου, αφαίρεσαν κάποιες και πρόσθεσαν άλλες που, ενώ ήταν σημαντικές για τα στελέχη, απουσίαζαν. Επίσης, προκειμένου να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη εγκυρότητα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα τους δεν απαντούσαν πια ως πομποί αλλά ως δέκτες των φαινομένων επιρροής από προϊσταμένους τους. Λίγα χρόνια αργότερα, σε μια αναθεώρηση του IBQ, οι Yukl και Seifert (2002) αύξησαν τις στρατηγικές επιρροής από 9 σε 11, δίνοντας του την τελική, μέχρι σήμερα, μορφή του.

Με τη βοήθεια της ορθολογικής πειθούς, ο ασκών την επιρροή κάνει χρήση λογικών επιχειρημάτων και πραγματικών αποδείξεων, για να δείξει ότι ένα αίτημα είναι εφικτό και συναφές με έναν σημαντικό στόχο. Με την στρατηγική της διαβούλευσης, ζητά από τον δέκτη της επιρροής να προτείνει βελτιώσεις ή να βοηθήσει στο σχεδιασμό ενός έργου. Με την προσφυγή στην έμπνευση, προβαίνει σε επίκληση στις αξίες, τα ιδανικά ή το συναίσθημα του δέκτη, ώστε να επιτευχθεί η δέσμευσή του προς ένα αίτημα. Με τη συνεργασία, προσφέρει βοήθεια ή αναγκαίους πόρους, προκειμένου ο δέκτης να εγκρίνει μια προτεινόμενη αλλαγή ή να διεκπεραιώσει ένα αίτημα. Με την στρατηγική της αποτίμησης, εξηγεί πώς η υλοποίηση μιας πρότασης θα ωφελήσει προσωπικά τον δέκτη ή την επαγγελματική του πορεία.

Μέσω της κολακείας, ο ασκών την επιρροή χρησιμοποιεί τον έπαινο και κολακευτικά σχόλια πριν την απόπειρα πειθούς ή κατά την διάρκειά της. Με την τακτική των προσωπικών επικλήσεων, ζητά από τον δέκτη την υποστήριξη ή την υλοποίηση ενός αιτήματος, στηριζόμενος στις φιλικές τους σχέσεις ή ως προσωπική χάρη πριν εξηγήσει περί τίνος πρόκειται. Με την στρατηγική των ανταλλαγμάτων, προσφέρει κάτι που ο δέκτης επιθυμεί ή υπόσχεται κάτι σε δεύτερο χρόνο, σε

αντάλλαγμα για την υλοποίηση μιας πρότασης. Με την νομιμοποίηση, επιδιώκει να εγκαθιδρύσει την νομιμότητα του αιτήματός του, παρουσιάζοντας ότι συνάδει με τους ισχύοντες κανόνες και αρχές, ή να επιβεβαιώσει ότι έχει την εξουσία να το κάνει. Με την στρατηγική της πίεσης, ο πομπός κάνει χρήση απειλών, στενής επιτήρησης και συχνών υπενθυμίσεων, για να επηρεάσει τον δέκτη. Και, τέλος, με τη συμμαχία, επικαλείται τη βοήθεια και τη στήριξη τρίτων, ώστε να πείσει τον δέκτη για την προβαλλόμενη πρόταση (Yukl, Seifert & Chavez, 2008).

### **Ήπιες, σκληρές και ορθολογικές στρατηγικές επιρροής**

Η πηγή της επιρροής επιλέγει, κάθε φορά, ποιας στρατηγικής επιρροής θα κάνει χρήση, με απώτερο σκοπό να προκαλέσει την αλλαγή της στάσης του δέκτη προς την κατεύθυνση που επιθυμεί. Προς την κατεύθυνση αυτή, αξιολογείται ο βαθμός δεκτικότητας ή αντίστασης που προβάλλει ο στόχος της επιρροής και η αποτελεσματικότητα της ίδιας της στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, ορισμένες από τις στρατηγικές επιρροής αφήνουν στον στόχο αυτής μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας από άλλες, ώστε να αποφασίσει αν θα αποδεχτεί ή όχι την ασκούμενη επιρροή (Knippenberg κ.ά., 1999). Η συγκεκριμένη διατύπωση κατέστησε φανερή την ανάγκη να ομαδοποιηθούν οι στρατηγικές σε ήπιες και σκληρές, ανάλογα με το σθένος τους, το οποίο ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο η χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών επιρροής αναλαμβάνει τον έλεγχο της κατάστασης και του στόχου και δεν του αφήνει κανένα περιθώριο ως προς το αν θα συμμορφωθεί» (Terpfer, Brown & Hunt, 1993).

Η χρήση των σκληρών στρατηγικών βιώνεται από τα άτομα ως λιγότερο φιλική και λιγότερο κοινωνικά επιθυμητή και εκτραχύνει τις σχέσεις μεταξύ του ασκούντος την επιρροή και του δέκτη της, καθιστώντας τις απρόσωπες ή ακόμη και εχθρικές. Στα πλαίσια αυτής, ο πομπός στηρίζεται στην εξουσία που διαθέτει απέναντι στον δέκτη και η οποία πηγάζει από το ρόλο ή την κοινωνική θέση που κατέχει. Ο πομπός διατηρεί τον έλεγχο στην μεταξύ τους σχέση, επομένως βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση και την εκμεταλλεύεται, προκειμένου με χειριστικό και καταναγκαστικό τρόπο να επιτύχει τον στόχο του μέσω της επιρροής. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται είτε άμεσα, με τον έλεγχο των ανταμοιβών και των ποινών ως αποτέλεσμα συμμόρφωσης ή μη συμμόρφωσης αντίστοιχα, είτε έμμεσα, μέσω χειριστικών απειλών (Farmer, Maslyn & Fedor, 1997)

Αντίθετα, οι ήπιες στρατηγικές επιρροής είναι λιγότερο ελεγκτικές και λιγότερο επιθετικές προς τον δέκτη της επιρροής. Σε αυτή την περίπτωση δεν γίνεται χρήση της όποιας μορφής εξουσίας δύναται να διαθέτει η πηγή πάνω στον δέκτη — απορρίπτεται είτε ως αδύνατη είτε ως μη προτιμητέα— και επιλέγονται περισσότερο φιλικοί και προσωπικοί τρόποι για να ασκηθεί επιρροή. Ο πομπός επιστρατεύει περισσότερο ψυχολογικά μέσα και στοχεύει στην εκούσια ενδοτικότητα του δέκτη, ο οποίος είτε κολακεύεται είτε αναπτύσσει μια αίσθηση υποχρέωσης να επηρεαστεί είτε ελπίζει σε ένα μελλοντικό κέρδος που θα αποκομίσει.

Όσον αφορά τις ορθολογικές στρατηγικές επιρροής, βασικός τους πυρήνας είναι η λογικά δομημένη επιχειρηματολογία και τα αποδεικτικά στοιχεία τα οποία επιστρατεύει η πηγή για να ασκήσει επιρροή. Είναι αναγκαία η παρουσίαση του εαυτού ως επαίοντος και αξιόπιστου συνομιλητή, έτσι ώστε να προκαλέσει μια θετική απόκριση (Farmer κ.ά., 1997). Λόγω απουσίας του στοιχείου του καταναγκασμού και της πίεσης, οι ορθολογικές στρατηγικές συνεξετάζονται μαζί με τις ήπιες, καθώς θεωρείται ότι αφήνουν αντίστοιχα περιθώρια για συμμόρφωση και καρποφορία της επιρροής.

Η διάκριση σε ήπιες, σκληρές και ορθολογικές στρατηγικές επιρροής βρίσκει εφαρμογή και στα τρία θεωρητικά μοντέλα που αναλύθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, στο μοντέλο των French et al., η ισχύς βάσει προσωπικού και απρόσωπου καταναγκασμού, η ισχύς βάσει απρόσωπης ανταμοιβής, η ισχύς βάσει νομιμότητας αμοιβαιότητας και ισότητας θεωρούνται σκληρές τακτικές. Στις ήπιες τακτικές υπάγονται η ισχύς βάσει ειδικών γνώσεων, η ισχύς βάσει αναφοράς και η ισχύς βάσει νομιμότητας εξάρτησης, ενώ η ισχύς βάσει νομιμότητας θέσης και η ισχύς βάσει προσωπικής ανταμοιβής εντάσσονται και στις δύο κατηγορίες, με την πρώτη να χαρακτηρίζεται περισσότερο ως σκληρή.

Επιπρόσθετα, στο μοντέλο POIS των Kirpnis et al., οι σκληρές τακτικές περιλαμβάνουν τη διεκδικητικότητα, τις κυρώσεις και την ανώτερη αρχή, οι ήπιες τη φιλικότητα και το συνασπισμό, ενώ οι ορθολογικές την επιχειρηματολογία και τη διαπραγμάτευση. Όσον αφορά το μοντέλο IBQ των Yukl και Falbe, στις σκληρές τακτικές εντάσσονται η πίεση, η νομιμοποίηση, η συμμαχία και τα ανταλλάγματα, στις ήπιες η προσφυγή στην έμπνευση, η κολακεία, η διαβούλευση, η συνεργασία και οι προσωπικές επικλήσεις, ενώ στις ορθολογικές εντάσσονται η ορθολογική πειθώ

και η αποτίμηση. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η τακτική των ανταλλαγμάτων θεωρείται σκληρή, όταν χρησιμοποιείται με χειριστικό και απρόσωπο τρόπο (Falbe & Yukl, 1992).

## **Η σκοτεινή τριάδα της προσωπικότητας**

Μεταξύ των κοινωνικά αποτρεπτικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τρία φαίνεται να κεντρίζουν ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας τις τελευταίες δεκαετίες: ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια. Παρά τις διακριτές του αφετηρίες, οι προσωπικότητες που διακρίνονται από αυτές τις ποιότητες παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά: Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, διακρίνονται από έναν κοινωνικά κακόβουλο χαρακτήρα με συμπεριφορικές τάσεις που στοχεύουν στην αυτοπροβολή, συναισθηματική ψυχρότητα, διπροσωπία και επιθετικότητα. Η εκτενής μελέτη των τριών σε συνδυασμό με την μερική θεωρητική και ψυχομετρική αλληλοεπικάλυψη που παρουσιάζουν κατέστησαν ασαφή τα όριά τους, με αποτέλεσμα να θεωρηθούν ανταλλάξιμα στο γενικό πληθυσμό και ταυτόσημα (McHoskey, Worzel, & Syzarto, 1998). Για να θεραπεύσουν την εν λόγω τάση, οι Paulhus και Williams (2002) εισήγαγαν τον όρο «σκοτεινή τριάδα», για να ενθαρρύνουν τους ερευνητές να τα μελετούν παράλληλα.

Ο αριθμός των σκοτεινών στοιχείων έχει τεθεί σε διαρκή διερεύνηση και αμφισβήτηση. Συναφής είναι η ιδέα της σκοτεινής δυάδας, η οποία υποθέτει ότι ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια συνδέονται στενά και μπορούν, ακόμα, να ιδωθούν και ως δύο όψεις μιας κατασκευής. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε σε κάποιες έρευνες, όπου ο ναρκισσισμός παρουσίασε μικρή συσχέτιση και διαφορετική εγκυρότητα κριτηρίου (Egan, Chan, & Shorter, 2014· Kowalski, Vernon, & Schermer, 2016). Αντίθετα, σύμφωνα με άλλους ερευνητές, η σκοτεινή τριάδα χρειάζεται να επεκταθεί, καθώς τα σκοτεινά στοιχεία της προσωπικότητας είναι παραπάνω από τρία, και ως σκοτεινή τετράδα πια να συμπεριλάβει είτε την ανάληψη ρίσκου με γνώμονα την κατάσταση (Visser, Pozzebon, & Reina-Tamayo, 2014) είτε τον σαδισμό (Buckels, Trapnell, & Paulhus, 2014). Τέλος, οι Marcus και Zeigler-Hill (2015) υποστήριξαν την ύπαρξη ενός μεγάλου συνόλου στο οποίο θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν όλα τα σκοτεινά χαρακτηριστικά, αντί συγκεκριμένου αριθμού.

## **Ναρκισσισμός**

Η εννοιολογική κατασκευή του υποκλινικού ή φυσιολογικού ναρκισσισμού προέκυψε από την προσπάθεια των Raskin και Hall (1979) να σκιαγραφήσουν μια υποκλινική μορφή της ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας, όπως αυτή περιγράφεται στο διεθνές διαγνωστικό εργαλείο ψυχικών διαταραχών (DSM-5). Στην

εν λόγω διαταραχή, γίνεται λόγος για ένα διάχυτο πρότυπο μεγαλειώδους ταυτότητας, ανάγκης για θαυμασμό και έλλειψης ενσυναίσθησης, με έναρξη στην πρώιμη ενήλικη ζωή του ατόμου και παρουσία σε μια ποικιλία καταστάσεων. Κριτήριο για τη διάκριση της διαταραχής από την «κατά φύσιν» κατάσταση είναι το πλήθος των ναρκισσιστικών χαρακτηριστικών, ο βαθμός στον οποίο έχουν αναπτυχθεί, καθώς και η πρόκληση η μη πρόκληση έκπτωσης της λειτουργικότητας του ατόμου. Κατά κύριο λόγο, οι πτυχές της ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας που διατηρήθηκαν και στην φυσιολογική μορφή του ναρκισσισμού είναι η μεγαλειώδης αίσθηση για τη σπουδαιότητα του εαυτού του, η αίσθηση ιδιαίτερων δικαιωμάτων και προνομίων και η επίδειξη αλαζονικών και υπεροπτικών συμπεριφορών και στάσεων.

Αν και, αρχικά, θεωρήθηκε μονοδιάστατη έννοια, πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι πρόκειται για πολυδιάστατη έννοια. Το τρισδιάστατο μοντέλο των Ackerman κ.ά. (2011) υποθέτει την ύπαρξη του προσαρμοστικού και του μη προσαρμοστικού ναρκισσισμού. Ο μεν πρώτος χαρακτηρίζεται από έλξη από την εξουσία και αυτο-αντιλαμβανόμενες ηγετικές ικανότητες. Ο δε δεύτερος περιλαμβάνει δύο υποκατηγορίες: αυτή της μεγαλοπρεπούς έκθεσης, η οποία δύναται να έχει και θετικές συνέπειες, και εκείνη της χειριστικότητας και της εκμετάλλευσης, η οποία είναι αμιγώς τοξική. Αντίθετα, το δισδιάστατο μοντέλο των Back κ.ά. (2013) υποθέτει πως στόχος του νάρκισσου είναι να διατηρήσει μια μεγαλειώδη αίσθηση εαυτού, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με τη βοήθεια δύο στρατηγικών: του αυτο-ενισχυόμενου θαυμασμού και της αυτο-αμυντικής αντιπαλότητας.

Η ναρκισσιστική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από χειριστικότητα και σκληρότητα, όπως και η ψυχοπαθητική και η μακιαβελική. Σε ενδοψυχικό επίπεδο, όμως, εντοπίζεται μια σύγκρουση μιας μεγαλοπρεπούς ταυτότητας με μια υποκείμενη ανασφάλεια (Jones & Paulhus, 2014). Ένα ακόμα στοιχείο που διαφοροποιεί τον ναρκισσισμό από τον μακιαβελισμό και την ψυχοπάθεια είναι το κίνητρο που υπάρχει πίσω από την αντίστοιχη εκδηλούμενη συμπεριφορά. Πίσω από τη ναρκισσιστική συμπεριφορά υπάρχει το κίνητρο της ενίσχυσης του εγώ, ενώ η μακιαβελική και η ψυχοπαθητική συμπεριφορά υποκινούνται από λειτουργικούς και υλιστικούς σκοπούς.

## Μακιαβελισμός

Το επόμενο εκ των τριών συστατικών της σκοτεινής τριάδας αντλεί το όνομα και το περιεχόμενό του από τον Ιταλό διπλωμάτη, πολιτικό, ιστορικό, ανθρωπιστή και συγγραφέα της περιόδου της Αναγέννησης, Νικόλο Μακιαβέλι (1469-1527). Κατά τα χρόνια της πολιτικής και συγγραφικής του δραστηριότητας, ο Μακιαβέλι, μεταξύ άλλων, υποστήριζε ότι ο επιτυχημένος ηγεμόνας καθοδηγείται όχι από τα ηθικά παραγγέλματα, αλλά από την αυστηρά ωφελιμιστική επιλογή των μέσων που είναι κατάλληλα για την εξυπηρέτηση των σκοπών του. Ένας τέτοιος επιτυχημένος ηγεμόνας, που ξέρει να αδράχνει τις ευκαιρίες που του προσφέρει η τύχη, μπορεί να χειραγωγεί τους νόμους που διέπουν την πολιτική συμπεριφορά και να διαμορφώνει την πορεία των εξελίξεων, σύμφωνα με τα σχέδιά του.

Ο μακιαβελισμός, σε αντίθεση με τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια, δεν διαθέτει κλινικό ισοδύναμο στις κατηγοριοποιήσεις του DSM και του ICD και η δομή του είναι σχετικά ασαφής. Οι Christie και Geis (1970· όπως αναφέρεται στο Paulhus & Jones, 2015), στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν μια σχετική εννοιολογική κατασκευή και να την εισάγουν στο χώρο μελέτης της προσωπικότητας, ανέπτυξαν μια κλίμακα αυτοαναφοράς 20 προτάσεων, που ως σκοπό της είχε να διαχωρίσει εκείνους που ασπάζονταν τις μακιαβελικές στάσεις από εκείνους που τις απέρριπταν. Μεταξύ των εννοιών που μελετήθηκαν με την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν η κυνική κοσμοθεωρία, η έλλειψη ηθικών φραγμών και η χειριστικότητα. Οι μακιαβελιστές χαρακτηρίζονται από διπροσωπία στις διαπροσωπικές σχέσεις και διαθέτουν τάσεις και ικανότητες χειραγώγησης των άλλων. Δεν εμπλέκονται συναισθηματικά με καταστάσεις και πρόσωπα και αυτό καθιστά ακόμα ευκολότερο τον χειρισμό των τελευταίων. Το προσωπικό όφελος τίθεται στην πρώτη γραμμή ενδιαφερόντων για αυτούς και οργανώνουν την τακτική τους με τέτοιο τρόπο ώστε να το εξασφαλίσουν.

Σε επόμενο στάδιο, ως συστατικά του μακιαβελισμού προστέθηκαν από τους Jones και Paulhus (2009) ο προσεκτικός και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός των ενεργειών, η σύναψη συμμαχιών και η επικέντρωση στη φήμη που περιβάλλει τον εαυτό. Στον εμπλουτισμό της έννοιας με τα παραπάνω στοιχεία συνέβαλε η μελέτη μιας άλλης ιστορικής φιγούρας, του στρατηγού, συγγραφέα και φιλοσόφου Σουν Τσου (544 – 496 π.Χ.), ο οποίος υπήρξε σημαντικός θεωρητικός του πολέμου και ένας από τους πρώτους ρεαλιστές στη θεωρία των διεθνών σχέσεων. Αυτά τα στοιχεία διαφοροποιούν τους μακιαβελιστές από τις προσωπικότητες με

ψυχοπαθητικά στοιχεία, καθώς οι τελευταίες διακρίνονται, όπως θα αναπτυχθεί παρακάτω, από παρορμητικότητα και όχι από στρατηγική (Jones & Paulhus, 2014).

### **Ψυχοπάθεια**

Η ένταξη της ψυχοπάθειας στην υποκλινική σφαίρα είναι πιο πρόσφατη σε σύγκριση με εκείνη του ναρκισσισμού (Lilienfeld & Andrews, 1996). Αποτελεί συνώνυμο όρο της αντικοινωνικής διαταραχής προσωπικότητας, ενώ, επίσης, σχετικοί όροι είναι η ψυχοπαθητικότητα και η κοινωνιοπάθεια. Τα κεντρικά στοιχεία της ψυχοπαθητικής προσωπικότητας είναι η απουσία αυτοελέγχου, η αυξημένη παρορμητικότητα και η αναζήτηση της συγκίνησης σε συνδυασμό με χαμηλά επίπεδα ενσυναίσθησης και άγχους. Κάποια από τα παραπάνω στοιχεία, που έχουν μια πιο βραχυπρόθεσμη εφαρμογή, σε συνδυασμό με την σκληρότητα δύνανται να οδηγήσουν στη γέννηση μιας τολμηρής και αδυσώπητης εγκληματικής συμπεριφοράς (Hare & Neumann, 2008).

Το ενδιαφέρον του Hare για την έλλειψη έγκυρων, αξιόπιστων και ευρύτερα αποδεκτών εργαλείων για την αξιολόγηση της ψυχοπάθειας οδήγησε στην ανάπτυξη της Λίστας περί Ψυχοπάθειας του Hare (Hare Psychopathy Checklist – PCL· Hare, 1980) και της αναθεωρημένης έκδοσης της κλίμακας (PCL – R· Hare, Hart, & Harepur, 1991), οι οποίες συνδύαζαν στοιχεία της προσωπικότητας και αντικοινωνικές συμπεριφορές. Με την χρήση της τελευταίας, οι Hare και Neumann (2008) διέκριναν τέσσερις διαστάσεις της ψυχοπάθειας: τη διαπροσωπική (με προεξάρχοντα στοιχεία την επιφανειακή γοητεία, την μεγαλειώδη αυτοεκτίμηση, την παθολογική εξαπάτηση και την χειριστικότητα), την συναισθηματική (με στοιχεία την απουσία τύψεων και ενσυναίσθησης και το επιφανειακό συναίσθημα), την αντικοινωνική (με στοιχεία τον φτωχό έλεγχο της συμπεριφοράς, την εγκληματική ευελιξία και την νεανική παραβατικότητα) και την ψυχοπάθεια του τρόπου ζωής (με στοιχεία την αναζήτηση διέγερσης, την παρορμητικότητα και την ανευθυνότητα). Οι παραπάνω συνιστώσες, αν ιδωθούν από κοινού, δημιουργούν ένα μοντέλο τεσσάρων παραγόντων της έννοιας «ψυχοπάθεια» ενώ, αν ιδωθούν ζευγαρωτά, δημιουργούν δύο ευρύτερες διαστάσεις: αυτή της διαπροσωπικής χειραγώγησης και των εκδηλώσεων ψυχρότητας και εκείνη της αντικοινωνικής συμπεριφοράς και του ασταθούς τρόπου ζωής.

Ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια μοιράζονται αρκετά κοινά στοιχεία, όσον αφορά το συναίσθημα, τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τη νόηση. Εκτός του

ελέγχου της παρόρμησης, που, όπως έχει ήδη ειπωθεί, τα διαφοροποιεί, άτομα που διακρίνονται από αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιλέγουν διαφορετικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Glenn και Sellbom (2015), δεν συνιστούν δύο ξεχωριστά σύνολα με κοινά σημεία, αλλά η ψυχοπάθεια αποτελεί μια ευρύτερη κατασκευή που περιλαμβάνει, σαν υποσύνολο, τον μακιαβελισμό, με την προσθήκη της παρόρμησης και της ανάληψης ρίσκου.

## Μετρήσεις

Προκειμένου να συσταθεί ένα ψυχομετρικό εργαλείο που να περιλαμβάνει και να αποτυπώνει στις ερωτήσεις του τα συστατικά στοιχεία της σκοτεινής τριάδας, ως αφετηρία χρησιμοποιήθηκαν μία εκ των ήδη καθιερωμένων μετρήσεων για κάθε μεταβλητή (Paulhus & Jones, 2015): για τον ναρκισσισμό το Ερωτηματολόγιο Ναρκισσιστικής Προσωπικότητας (Narcissistic Personality Inventory – NPI, Raskin & Hall, 1979), για τον μακιαβελισμό η κλίμακα Mach IV (Christie & Geis, 1970) και για την ψυχοπάθεια η κλίμακα Αυτοαναφοράς Ψυχοπάθειας (Self Report Psychopathy; Neal & Sellbom, 2012). Ως βασικό πρόβλημα της σύνθεσης των τριών κλιμάκων σε ένα ενιαίο εργαλείο προέκυψε το μέγεθος του τελευταίου, καθώς αποτελείτο από 65 ερωτήσεις και αποθάρρυνε ερευνητές από την χρήση του, αν δεν υπήρχε κατάλληλος χώρος και επαρκής χρόνος για την χορήγησή του.

Έκτοτε, έχουν σχεδιαστεί τέσσερα εργαλεία για την μέτρηση και των τριών συστατικών στοιχείων της σκοτεινής τριάδας. Το «Dirty Dozen – DD» (Jonason & Webster, 2010), ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 12 ερωτήσεις, οι οποίες, ανά 4, αναφέρονται στα τρία σκοτεινά χαρακτηριστικά – παράγοντες και βαθμολογούνται σε 5-βαθμη ή 9-βαθμη κλίμακα Likert. Ακολούθησε το «Short Dark Triad – SD3» (Jones & Paulhus, 2014), ψυχομετρικό εργαλείο που αποτελείται από 27 ερωτήσεις, οι οποίες, ανά 9, αναφέρονται στα τρία χαρακτηριστικά – παράγοντες και βαθμολογούνται σε 5-βαθμη κλίμακα Likert. Συγκριτικά, το DD είναι οικονομικότερο εργαλείο από άποψη χρόνου που απαιτείται για την συμπλήρωσή του (Maples, Lamkin, & Miller, 2014), ενώ το SD3 φαίνεται να υπερέχει σε αξιοπιστία και εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (Jones & Paulhus, 2014; Maples κ.ά., 2014). Τα δύο άλλα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για την μέτρηση της σκοτεινής τριάδας, το «Dark Triad Screen» (MacNeil, Whaley, & Holden, 2007) και το «Mini-

Markers of Evil» (Harms, Roberts, & Kuncel, 2004) δεν έχουν διερευνηθεί εκτενέστερα.

### **Σκοτεινή τριάδα και στρατηγικές επιρροής**

Ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια, ως ενδοατομικές ποιότητες και στοιχεία προσωπικότητας, αντανακλώνται σε επιλογές, στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων που τα φέρουν σε μεγάλο βαθμό. Αυτό συμβαίνει και με τα φαινόμενα άσκησης της επιρροής, καθώς ο τρόπος με τον οποίον επιλέγουν να ασκήσουν επιρροή επιλέγεται στο βαθμό που εξυπηρετεί τις επιδιώξεις τους για αυτοπροβολή και χειραγώγηση. Το γενικό προφίλ των ατόμων που φέρουν τα σκοτεινά χαρακτηριστικά θεωρείται πως περιλαμβάνει την τάση να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε στρατηγική, προκειμένου να μην γίνει αντιληπτή η προσπάθεια να χειραγωγήσουν τους άλλους.

Οι Jonason, Slomski και Partyka (2012) απέδειξαν ότι υψηλές βαθμολογίες στην ψυχοπάθεια παρουσίαζαν συσχέτιση με τη χρήση σκληρών στρατηγικών επιρροής, υψηλές βαθμολογίες στον ναρκισσισμό παρουσίαζαν συσχέτιση με τη χρήση ήπιων στρατηγικών, ενώ υψηλές βαθμολογίες που αφορούν το χαρακτηριστικό του μακιαβελισμού σχετίζονταν και με τα δύο είδη στρατηγικών επιρροής. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις, όπως διαμορφώθηκαν από το προφίλ κάθε χαρακτηριστικού. Εκ των τριών, η ψυχοπάθεια συνδέεται περισσότερο και ο ναρκισσισμός λιγότερο με την επιθετικότητα, πράγμα που καθιστά αναμενόμενη την υιοθέτηση σκληρών και ήπιων στρατηγικών, αντίστοιχα. Από την άλλη, οι μακιαβελιστές επιδεικνύουν έντονα χειριστικές τάσεις παράλληλα με την προσπάθεια να ασκούν γοητεία — επομένως, μπορούν να κινούνται και στα δύο είδη στρατηγικών.

Σε έρευνα των Jonason και Webster (2012), έγινε διερεύνηση της ενδεχόμενης σχέσης μεταξύ των σκοτεινών χαρακτηριστικών προσωπικότητας και μεμονωμένων στρατηγικών επιρροής που τα άτομα τείνουν να επιλέγουν. Στην προκειμένη περίπτωση, ως στρατηγικές επιρροής αξιοποιήθηκαν στρατηγικές περισσότερο προσανατολισμένες στις έμφυλες διαπροσωπικές σχέσεις, όπως προέκυψαν σε έρευνα των Buss, Larsen, Westen και Semmelroth (1992). Ο μακιαβελισμός παρουσίασε συσχέτιση με τη γοητεία, την αποπλάνηση και την επιθετικότητα, η ψυχοπάθεια με την γοητεία, τον εξαναγκασμό και την επιθετικότητα, ενώ ο ναρκισσισμός με την

κοινωνική σύγκριση, την υποτίμηση, την γοητεία, την επίκληση στην ευθύνη και τον εξαναγκασμό. Ορισμένες στρατηγικές όπως η χρηματική επιβράβευση και η χρήση της λογικής δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κανένα χαρακτηριστικό.

Στον εργασιακό χώρο, έχει βρεθεί πως η σκοτεινή τριάδα έχει πολλές φορές επιπτώσεις στα εργασιακά αποτελέσματα (Brunell κ.ά., 2008· Penney & Spector, 2002). Ο ναρκισσισμός έχει συνδεθεί με ανήθικες συμπεριφορές από μεριάς διευθυνόντων συμβούλων και με υπέρμετρη ανάγκη για δύναμη (Amernic & Craig, 2010). Οι ψυχοπαθητικές προσωπικότητες στο χώρο της εργασίας έχουν μειώσει τα επίπεδα εταιρικής υπευθυνότητας και είναι σε θέση να επηρεάσουν δυσμενώς την παραγωγικότητα (Boddy, 2010). Οι μακιαβελιστές συνδέονται με μειωμένη εργασιακή αφοσίωση και αφοσίωση στην ομάδα, ενώ, παράλληλα, οι υφιστάμενοί τους τείνουν να θεωρούν ότι είναι προσβλητικοί και πως επικεντρώνονται στην διατήρηση της ισχύος τους, με τη χρήση χειριστικών συμπεριφορών (Kiazad κ.ά., 2010).

## Ανάγκη για πλήρωση

Η ανάγκη για πλήρωση (need for closure) αφορά τις έννοιες της αβεβαιότητας και της αμφισημίας στο κοινωνικό μας περιβάλλον, εστιάζει, δηλαδή, στον βαθμό στον οποίο μπορούν οι άνθρωποι να ανεχτούν την αβεβαιότητα και να υπομείνουν την αμφισημία. Σύμφωνα με τους Kruglanski και Webster (1996), η ανάγκη για πλήρωση είναι η επιθυμία για βέβαιη γνώση, για μια σταθερή απάντηση σε κάθε ερώτηση και η αποστροφή προς την αμφισημία. Εν προκειμένω, ο όρος «ανάγκη» που χρησιμοποιείται για την περιγραφή του φαινομένου υποδηλώνει την τάση ή το κίνητρο για την εκδήλωση κάποιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς και όχι ένα υφιστάμενο έλλειμα του ατόμου. Προς αυτή την κατεύθυνση, δύναται να παρακινήσει δραστηριότητες που στοχεύουν στην επίτευξη της πλήρωσης και να επηρεάσει επιλογές και προτιμήσεις του ατόμου, όσον αφορά τους στόχους που θέτει. Μπορεί, ακόμα, να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα όταν η πλήρωση απειλείται ή υπονομεύεται και θετικά συναισθήματα όταν διευκολύνεται η επίτευξή της ή κατακτιέται.

Η ανάγκη για πλήρωση αναλύεται σε δύο γενικές τάσεις: την επιτακτικότητα (urgency) και τη μονιμότητα (permanency). Αφενός, η επιτακτικότητα αναφέρεται στην κλίση του ατόμου να επιτύχει την πλήρωση όσο το δυνατόν συντομότερα. Σε αυτή την περίπτωση, οποιαδήποτε αναβολή της εξασφάλισης της πλήρωσης βιώνεται ως ενοχλητική και επικρατεί η αίσθηση ότι το άτομο δεν μπορεί να περιμένει. Αφετέρου, η μονιμότητα είναι σχετική με την επιθυμία του να την διατηρήσει μακροπρόθεσμα, διαιωνίζοντας την ήδη αποκτηθείσα γνώση και προστατεύοντάς την από την γνώση που θα προκύψει στη συνέχεια. Αυτό συνεπάγεται ότι τυχόν νέα ερεθίσματα που θα αναιρούν τη μονιμότητα της κατάστασης αυτής είναι πιθανό να αγνοούνται από άτομα με υψηλή ανάγκη για πλήρωση. Η παραπάνω διεργασία αποδίδεται με τη φράση «seizing and freezing», υπό την έννοια ότι το άτομο εστιάζει σε μία στάση και έπειτα την αποκρυσταλλώνει και την ανάγει σε κεντρικό στοιχείο του τρόπου σκέψης του.

Η πλήρωση δεν είναι πάντα και από όλους επιθυμητή (Kruglanski & Webster, 1996). Σε ορισμένες συνθήκες, οι άνθρωποι είναι πιθανό να μοχθούν για την εξασφάλισή της ή να την ενισχύουν προσωρινά, προκειμένου να επιτύχουν την οργάνωση της ζωής τους, την ευκολότερη νοητική επεξεργασία των ερεθισμάτων και την αποφυγή αγχογόνων καταστάσεων. Σε άλλες καταστάσεις, ενδέχεται να την

αποφεύγουν ενεργά ή να την απορρίπτουν για χάρη της αβεβαιότητας, προκειμένου να διερευνήσουν εναλλακτικές, να αναζητήσουν μια ενδεχόμενη καλύτερη λύση ή να φτάσουν σε ένα ασφαλέστερο συμπέρασμα. Επομένως, η ανάγκη για πλήρωση δύναται να ποικίλλει ανάλογα με το έργο και δεν μπορεί να της αποδοθεί ούτε θετικό ούτε αρνητικό φορτίο, καθώς τα αποτελέσματά της διαφέρουν κατά περίπτωση.

Σε πιο μόνιμη βάση, και αν ιδωθεί ως προδιάθεση, έχει βρεθεί ότι η ανάγκη για πλήρωση εξαρτάται από ενδοατομικά χαρακτηριστικά και διαφορές των ατόμων μεταξύ τους (Webster & Kruglanski, 1994). Συγκεκριμένα, βρέθηκε μικρή θετική συσχέτιση της ανάγκης για πλήρωση με τον αυταρχισμό, την μη ανοχή στην ασάφεια, την παρορμητικότητα, την ανάγκη για τάξη στο περιβάλλον και τον δογματισμό, δηλαδή την υιοθέτηση κλειστού συστήματος πεποιθήσεων. Αντίθετα, η γνωστική πολυπλοκότητα, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα συνυπολογισμού από ορισμένα άτομα πολλών διαστάσεων για την διαμόρφωση στάσεων, φάνηκε να σχετίζεται σε μικρό βαθμό και αρνητικά με την ανάγκη για πλήρωση. Όμοια, βρέθηκε μικρή αρνητική συσχέτιση της ανάγκης για πλήρωση με τον φόβο της μη εγκυρότητας, δηλαδή της διαμόρφωσης λανθασμένων κρίσεων, καθώς και με την ανάγκη για εκτενή επίδοση σε γνωστικές διεργασίες. Τέλος, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ανάγκης για πλήρωση, της νοημοσύνης των ανθρώπων και της κοινωνικής επιθυμητότητας.

## **Μέτρηση**

Η μέτρηση της ανάγκης για πλήρωση που διακρίνει περισσότερο ή λιγότερο τα άτομα γίνεται με τη βοήθεια της ομώνυμης κλίμακας (Need For Closure Scale, NFCS) των Webster και Kruglanski (1994). Αν και το εργαλείο αρχικά θεωρήθηκε μονοδιάστατο, οι Neuberg, Judice και West (1997), με τη βοήθεια αναλύσεων, υποστήριξαν πως πρόκειται για πολυδιάστατο εργαλείο, καθώς εγχειρηματοποιεί τουλάχιστον δύο διακριτά επιστημολογικά κίνητρα: την προτίμηση για γρήγορες, καθοριστικές απαντήσεις και την ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης απλών δομών. Η κλίμακα αποτελείται από προτάσεις που, ομαδοποιημένες κατάλληλα, διαμορφώνουν πέντε παράγοντες – διαστάσεις της έννοιας της ανάγκης για πλήρωση: την προτίμηση για τάξη και ξεκάθαρη δομή στο περιβάλλον του ατόμου, την προτίμηση για προβλεψιμότητα και σταθερή γνώση, την αποφασιστικότητα στις επιλογές του, την αποστροφή προς την αμφισημία και την νοητική δυσκαμψία που εκδηλώνει το άτομο σε ερεθίσματα που απειλούν την προϋπάρχουσα γνώση.

### **Ανάγκη για πλήρωση και στρατηγικές επιρροής**

Η προσωπικότητα του ατόμου συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα ή μη των στρατηγικών επιρροής. Αφενός, δέκτες της επιρροής με προσωπικότητες που διαφέρουν είναι δυνατόν να είναι περισσότερο ή λιγότερο δεκτικοί σε συγκεκριμένα μοντέλα επιρροής. Αφετέρου, οι ασκούντες την επιρροή είναι πιθανό να έχουν σαφή προτίμηση σε κάποιες στρατηγικές, έναντι κάποιων άλλων. Όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, έτσι και η ανάγκη για πλήρωση, ως εν μέρει σταθερή ποιότητα του ατόμου, δεν θα μπορούσε να είναι αμέτοχη στη διαδικασία άσκησης και πρόσληψης της επιρροής.

Οι Pierro, Kruglanski και Raven (2012), σε τρεις έρευνες που διεξήχθησαν σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια, συμπέραναν ότι, παρότι όλοι οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την προτίμησή τους για τις ήπιες στρατηγικές επιρροής, η προτίμηση αυτή ήταν λιγότερο έντονη στους προϊσταμένους με υψηλή ανάγκη για πλήρωση και περισσότερο έντονη σε εκείνους τους προϊστάμενους που είχαν την ανάγκη αυτή σε μικρότερο βαθμό. Σε γενικές γραμμές, οι ήπιες στρατηγικές φάνηκε να είναι πιο ωφέλιμες για την επίδοση των υφιστάμενων, αλλά, και πάλι, το εν λόγω αποτέλεσμα μετριαζόταν όταν υπήρχε υψηλή ανάγκη του ατόμου για πλήρωση. Επιπλέον, από την έρευνα προέκυψε ότι υπήρχε βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων όταν στους δέκτες της επιρροής με υψηλή ανάγκη για πλήρωση εφαρμόζονταν σκληρές στρατηγικές επιρροής και, αντίστοιχα, όταν εκείνοι με χαμηλή ανάγκη για πλήρωση εξετίθεντο σε ήπιες στρατηγικές επιρροής.

## Μεθοδολογία

### Συμμετέχοντες

Ως πληθυσμός που παρουσιάζει ενδιαφέρον για την διερεύνηση των υπό μελέτη στρατηγικών επιρροής και των ενδοατομικών χαρακτηριστικών που αναλύθηκαν παραπάνω επιλέχθηκαν στρατιωτικοί, οι οποίοι προέρχονται από παραγωγική στρατιωτική σχολή, φέρουν βαθμό αξιωματικού και υπηρετούν, κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, σε μονάδες εκστρατείας της παραμεθορίου. Κάθε κριτήριο επιλέχθηκε επί σκοπώ, συνθέτοντας το τελικό προφίλ των συμμετεχόντων.

Αρχικά, ο στρατός, ως χώρος εργασίας – υπηρεσίας, διακρίνεται από σχετικά αυστηρές ιεραρχικές εργασιακές σχέσεις και σε αυτόν λαμβάνουν συχνά χώρα φαινόμενα συμμόρφωσης και επιρροής. Έπειτα, η προέλευση από παραγωγικές στρατιωτικές σχολές τριετούς ή τετραετούς φοίτησης επιτρέπει να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι, αφενός, τα συγκεκριμένα άτομα έχουν λάβει για χρόνια στρατιωτική εκπαίδευση και, αφετέρου, ότι ο στρατός είναι το πρώτο —πιθανώς και μοναδικό— εργασιακό περιβάλλον στο οποίο έχουν κληθεί να λειτουργήσουν. Ο βαθμός του αξιωματικού που επιλέχθηκε ως κριτήριο αποσκοπεί στο να εξασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες έχουν τουλάχιστον έναν άμεσα υφιστάμενο, πράγμα που δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις των υπαξιωματικών, οι οποίοι βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας των στελεχών του στρατού. Και, τέλος, ο περιορισμός του χώρου της έρευνας σε μονάδες εκστρατείας της παραμεθορίου προκύπτει από τον ιδιαίτερο χαρακτήρα των εν λόγω μονάδων, που απορρέει από την γεωπολιτική τους θέση και χαρακτηρίζεται από αυξημένη επάνδρωση και επιχειρησιακή ετοιμότητα.

Εκ των 250 συμμετεχόντων στην έρευνα, οι 161 είναι άνδρες και οι 89 γυναίκες, υπηρετούντες σε μονάδες της ηπειρωτικής και της νησιωτικής Ελλάδας. Το ηλικιακό φάσμα κυμαίνεται μεταξύ των 23 και 50 ετών, με μέση ηλικία τα 30,7 έτη. Το 60% των συμμετεχόντων αποτελείται από αποφοίτους της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ) και της Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών (ΣΜΥ), σχολές με αμιγώς στρατιωτική εκπαίδευση, ενώ το 40% των συμμετεχόντων προέρχεται από τη Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ) και τη Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ), οι οποίες παρέχουν στρατιωτική και ακαδημαϊκή κατάρτιση. Όσον αφορά τους άμεσα υφισταμένους των συμμετεχόντων, για τους 21 (8,4%) είναι στρατιώτες, για τους 126 (50,4%) υπαξιωματικοί και για τους 103 (41,2%) αξιωματικοί.

## Διαδικασία

Η συλλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε εντός των μηνών Ιανουαρίου – Μαΐου 2022. Οι συμμετέχοντες προσεγγίστηκαν από την μεταπτυχιακή φοιτήτρια ή από εκπαιδευμένους συνεργάτες με τυχαίο τρόπο και σε πλήρως εθελοντική βάση, κατά τη διάρκεια του εργάσιμου ωραρίου τους. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ερωτήσεων, το οποίο, αμέσως μετά τη σύνθεσή του και πριν τον διαμοιρασμό του, υποβλήθηκε στη Διεύθυνση Υγειονομικού του Γενικού Επιτελείου Στρατού (ΓΕΣ/ΔΥΓ), από την οποία ελέγχθηκε και έλαβε έγκριση. Παρουσιάστηκε με δύο τρόπους στους συμμετέχοντες, ηλεκτρονικά και σε έντυπη μορφή (για μια πιο αναλυτική περιγραφή βλ. Παράρτημα). Και στις δύο περιπτώσεις, ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, για την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, καθώς και για την δυνατότητα που είχαν να αποσύρουν τη συμμετοχή τους, εφόσον άλλαζαν γνώμη. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκούσε 15– 20 λεπτά και τονίστηκε ο ανώνυμος χαρακτήρας της. Της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου προηγήθηκε η συμπλήρωση του εντύπου συγκατάθεσης και συναίνεσης.

## Σχεδιασμός

Η έρευνα είναι συναφειακού τύπου και εστιάζει στη σχέση μεταξύ των στρατηγικών επιρροής που επιλέγουν τα άτομα να ασκήσουν στους άμεσα υφισταμένους τους, των σκοτεινών στοιχείων της προσωπικότητας και της ανάγκης για γνωστική πλήρωση. Παράλληλα, για να διαπιστωθεί κατά πόσο τα δεδομένα της παρούσας έρευνας στηρίζουν την προκαθορισμένη δομή των υπό μελέτη μεταβλητών, έγινε χρήση της μεθοδολογίας της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Confirmatory Factor Analysis – CFA), ενώ, κατά τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε και η ανάλυση ρύθμισης.

Οι υποθέσεις που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, η θεωρητική τεκμηρίωση των οποίων παρουσιάστηκε νωρίτερα, είναι οι εξής:

- 1) Τα δεδομένα της έρευνας επιβεβαιώνουν το μοντέλο των Yukl και Falbe περί στρατηγικών επιρροής (1α), καθώς και το μοντέλο των Raven και Kruglanski περί ανάγκης για πλήρωση (1β).
- 2) Η ανάγκη για πλήρωση σχετίζεται θετικά με την υιοθέτηση σκληρών στρατηγικών επιρροής (2α) και αρνητικά με την υιοθέτηση ήπιων στρατηγικών επιρροής (2β).

3) Τα συστατικά στοιχεία της «σκοτεινής τριάδας» παρουσιάζουν συσχέτιση με τις στρατηγικές επιρροής (3α) και με το διαχωρισμό τους σε ήπιες και σκληρές (3β).

Επιπλέον, διερευνάται μια υπόθεση για την οποία δεν βρέθηκαν σχετικά ευρήματα στην βιβλιογραφία και η οποία είναι η ακόλουθη:

4) Τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ρυθμίζουν τη σχέση μεταξύ της ανάγκης για πλήρωση και των σκληρών στρατηγικών επιρροής.

### **Μετρήσεις**

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούσαν κοινωνικο-δημογραφικά δεδομένα, με έμφαση σε πληροφορίες που αφορούν την θέση τους στο στρατό και τα χαρακτηριστικά των άμεσα υφισταμένων τους. Έπειτα, καθεμία από τις τρεις κεντρικές μεταβλητές μετρήθηκε με μία ήδη υπάρχουσα κλίμακα, η οποία επιλέχθηκε με κριτήρια την αξιοπιστία της βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την καταλληλότητά της για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Η μέτρηση των στρατηγικών επιρροής που οι ερωτώμενοι εφαρμόζουν στους άμεσα υφισταμένους τους έγινε με την βοήθεια του Influence Behavior Questionnaire – IBQ των Falbe και Yulk (1992). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τη συχνότητα με την οποία έκαναν πράξη το περιεχόμενο καθεμίας από τις 44 προτάσεις. Οι απαντήσεις τους βαθμολογήθηκαν σε 5-βαθμη κλίμακα τύπου Likert (από 1 = ποτέ έως 5 = πάντα).

Τα συστατικά στοιχεία της «σκοτεινής τριάδας» αξιολογήθηκαν με τη χρήση του Short Dark Triad – SD3 των Jones και Paulhus (2014). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με το περιεχόμενο των 27 προτάσεων. Οι απαντήσεις τους βαθμολογήθηκαν σε 5-βαθμη κλίμακα τύπου Likert (από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα).

Η μέτρηση της ανάγκης των ατόμων για πλήρωση έγινε με τη βοήθεια της ομώνυμης κλίμακας Need For Closure Scale – NFCS των Webster και Kruglanski (1994). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επισημάνουν το βαθμό στον οποίο τους εκφράζει καθεμία από τις 42 προτάσεις. Οι απαντήσεις τους βαθμολογήθηκαν σε 7-βαθμη κλίμακα τύπου Likert (από 1 = δεν με εκφράζει καθόλου έως 7 = με εκφράζει απόλυτα).

Η επεξεργασία και η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων που συνελέγησαν έγινε με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 28. Επιπλέον, για επιμέρους αναλύσεις έγινε χρήση της μακροεντολής Process του SPSS και του IBM SPSS Amos 21.

## Αποτελέσματα

### Ερευνητική Υπόθεση 1

Για τον έλεγχο της υπόθεσης 1, χρησιμοποιήθηκε η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis – CFA), προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο τα συλλεχθέντα, για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας, δεδομένα στηρίζουν την προκαθορισμένη δομή των υπό μελέτη μεταβλητών. Τα αποτελέσματα των δύο αναλύσεων που αναπτύσσονται παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 1.

Όσον αφορά την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση που διεξήχθη για την κλίμακα της ανάγκης για πλήρωση NFCS ( $\alpha = .788$ ), ως παρατηρούμενες μεταβλητές αξιοποιήθηκαν τα 42 ερωτήματα της κλίμακας ενώ ως λανθάνουσες οι 5 παράγοντες στους οποίους τα ερωτήματα αντιστοιχούν. Εκ του συνόλου των αντικειμένων της κλίμακας, τα 36 είναι στατιστικά σημαντικά για επίπεδο σημαντικότητας  $p < .001$ , τα 2 για επίπεδο σημαντικότητας  $p < .01$  και ένα για επίπεδο σημαντικότητας  $p < .05$ , ενώ 3 δεν αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικά. Ξεκινώντας με τους δείκτες απόλυτης προσαρμογής, ο λόγος  $\chi^2/df$  ισούται με 2.538, τιμή που θεωρείται επιθυμητή, ενώ οι τιμές των δεικτών GFI και AGFI είναι .665 και .626, αντίστοιχα, και όχι  $> .90$ , όπως θα ήταν προτιμότερο. Ο δείκτης RMSEA ισούται με .079, το οποίο είναι κοντά στο ανώτερο όριο των αποδεκτών τιμών, και ο δείκτης SRMR με .123, τιμή η οποία βρίσκεται εκτός των αποδεκτών. Όσον αφορά τους δείκτες επαυξητικής προσαρμογής NFI, CFI, IFI, TLI, οι τιμές τους είναι .509, .626, .631 και .602 αντίστοιχα, ενώ για όλους θα ήταν επιθυμητή μια τιμή μεγαλύτερη ή ίση του .95. Τέλος, στους δείκτες φειδωλότητας ισχύει AIC= 2241.154, CAIC= 2666.171, PNFI= .479, PCFI= .595. Κρίνοντας με βάση τα παραπάνω, η προσαρμογή των δεδομένων της έρευνας στην υπάρχουσα δομή και σύνδεση των μεταβλητών είναι μέτρια.

Όσον αφορά την επιβεβαιωτική ανάλυση που ως στόχο έχει τον έλεγχο του ερωτηματολογίου IBQ ( $\alpha = .87$ ), ως παρατηρούμενες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι 44 προτάσεις του ενώ ως λανθάνουσες οι 11 στρατηγικές επιρροής τις οποίες αφορούν οι προτάσεις του ερωτηματολογίου. Τα 41 από τα 44 αντικείμενα παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα για το επίπεδο  $p < .001$ , ενώ τα υπόλοιπα 3 δεν είναι στατιστικά σημαντικά. Σχετικά με τους δείκτες προσαρμογής, ο λόγος  $\chi^2/df$  ισούται 2.800, η οποία είναι επιθυμητή τιμή, ενώ οι τιμές των δεικτών GFI και AGFI είναι .647 και .612 αντίστοιχα, χωρίς να φτάνουν το επιθυμητό .90 και άνω. Ο

δείκτης RMSEA ισούται με .085 και ο δείκτης SRMR με .182, τιμές εκτός των επιθυμητών ορίων. Όσον αφορά τους δείκτες επαυξητικής προσαρμογής NFI, CFI, IFI, TLI, οι τιμές τους είναι .473, .578, .583 και .557 αντίστοιχα, ενώ για όλους θα ήταν επιθυμητή μια τιμή μεγαλύτερη ή ίση του .95. Τέλος, στους δείκτες φειδωλότητας ισχύει AIC= 2701,762, CAIC= 3099.650, PNFI= .451, PCFI= .551. Με βάση τις παραπάνω τιμές των δεικτών, η προσαρμογή των δεδομένων της έρευνας στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο κρίνεται μέτρια.

**Πίνακας 1.** Δείκτες προσαρμογής των μοντέλων NFCS και IBQ.

| Μοντέλο | $\chi^2$ | <i>df</i> | $\chi^2/df$ | <i>p</i> |
|---------|----------|-----------|-------------|----------|
| 1. NFCS | 2053.154 | 809       | 2.538       | <.001    |
| 2. IBQ  | 2525.762 | 902       | 2.800       | <.001    |

**Πίνακας 1 (συνέχεια).** Δείκτες προσαρμογής των μοντέλων NFCS και IBQ.

| Μοντέλο | GFI  | AGFI | RMSEA | SRMR | NFI  | CFI  | IFI  | TLI  |
|---------|------|------|-------|------|------|------|------|------|
| 1. NFCS | .665 | .626 | .079  | .123 | .509 | .626 | .631 | .602 |
| 2. IBQ  | .647 | .612 | .085  | .182 | .473 | .578 | .583 | .557 |

## Ερευνητική Υπόθεση 2

Ο έλεγχος της υπόθεσης 2 έγινε με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης, έτσι ώστε να ελεγχθεί αν η ανάγκη για πλήρωση παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη χρήση σκληρών και αρνητική συσχέτιση με τη χρήση ήπιων στρατηγικών επιρροής, όπως προκύπτει από προηγούμενες έρευνες.

Στον Πίνακα 2 αναφέρονται τα περιγραφικά στατιστικά και οι διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ της ανάγκης για πλήρωση ( $\alpha = .788$ ) και των σκληρών ( $\alpha = .555$ ) και ήπιων ( $\alpha = .678$ ) στρατηγικών επιρροής. Αρχικά, φαίνεται να υπάρχει μια προτίμηση για τις ήπιες στρατηγικές ( $M = 3.46$ ,  $SD = 0.37$ ) έναντι των σκληρών ( $M = 2.66$ ,  $SD = 0.51$ ). Από τα δεδομένα δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ανάγκης για πλήρωση με τις σκληρές στρατηγικές επιρροής. Προκύπτει μια ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ανάγκης για πλήρωση με τις ήπιες στρατηγικές ( $r = .142$ ,  $p = .025$ ). Η συσχέτιση έχει θετική κατεύθυνση, δηλαδή οι δύο μεταβλητές μεταβάλλονται με παρόμοιο τρόπο. Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα σκέλη 2α και 2β της υπόθεσης 2 δεν επιβεβαιώνονται.

**Πίνακας 2.** Ανάγκη για πλήρωση και είδη στρατηγικών επιρροής. Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και συσχετίσεις.

| Μεταβλητές             | <i>M (SD)</i> | <i>r</i> |         |
|------------------------|---------------|----------|---------|
|                        |               | 1        | 2       |
| 1. Ανάγκη για πλήρωση  | 4.55 (0.49)   |          |         |
| 2. Σκληρές στρατηγικές | 2.66 (0.51)   | 0.38     |         |
| 3. Ήπιες στρατηγικές   | 3.46 (0.37)   | .142*    | .504*** |

Σημείωση. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### Ερευνητική Υπόθεση 3

Στη συνέχεια, ο έλεγχος της υπόθεσης 3 έγινε με την βοήθεια αναλύσεων συσχέτισης, προκειμένου να μελετηθεί η σχέση και η συνδιακύμανση μεταξύ των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των στρατηγικών επιρροής, τόσο μεμονωμένα όσο και χωρισμένων στις δύο κατηγορίες, τις σκληρές και τις ήπιες.

Ο Πίνακας 3 περιλαμβάνει τα περιγραφικά στατιστικά και τις διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ αυτών καθ'αυτών των στρατηγικών επιρροής ( $\alpha = .87$ ), όπως προκύπτουν από το μοντέλο των Yukl και Falbe, και των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ( $\alpha = .829$ ). Αρχικά, φαίνεται ότι ορισμένες στρατηγικές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση και με τα τρία χαρακτηριστικά: τα ανταλλάγματα ( $r = .348, p < .001$ ·  $r = .130, p = .040$ ·  $r = .306, p < .001$ ), η πίεση ( $r = .294, p < .001$ ·  $r = .236, p < .001$ ·  $r = .303, p < .001$ ), οι προσωπικές επικλήσεις ( $r = .295, p < .001$ ·  $r = .169, p = .008$ ·  $r = .413, p < .001$ ) και η συμμαχία ( $r = .313, p < .001$ ·  $r = .140, p = .027$ ·  $r = .311, p < .001$ ) σχετίζονται θετικά με τον μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια, αντίστοιχα, ενώ η διαβούλευση αρνητικά ( $r = -.148, p = .019$ ·  $r = -.140, p = .027$ ·  $r = -.308, p < .001$ ). Έπειτα, ορισμένες στρατηγικές φάνηκε να σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με ένα ή δύο εκ των σκοτεινών χαρακτηριστικών: θετική συσχέτιση παρουσιάζει η προσφυγή στην έμπνευση με τον ναρκισσισμό ( $r = .153, p = .015$ ) και η κολακεία με τον μακιαβελισμό ( $r = .293, p < .001$ ) και τον ναρκισσισμό ( $r = .231, p < .001$ ). Αντίθετα, αρνητική συσχέτιση προέκυψε μεταξύ της ορθολογικής πειθούς και της ψυχοπάθειας ( $r = -.277, p < .001$ ), της νομιμοποίησης και της ψυχοπάθειας ( $r = -.142, p = .025$ ), της συνεργασίας και του ναρκισσισμού ( $r = -.130, p = .040$ ) και της ψυχοπάθειας ( $r = -.244, p < .001$ ). Τέλος, η στρατηγική της αποτίμησης δεν

παρουσίασε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κανένα συστατικό της σκοτεινής τριάδας. Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν το σκέλος 3α της υπόθεσης 3.

**Πίνακας 3.** Σκοτεινά στοιχεία της προσωπικότητας και στρατηγικές επιρροής. Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και συσχετίσεις.

| Μεταβλητές                | <i>M (SD)</i> | <i>r</i> |         |          |
|---------------------------|---------------|----------|---------|----------|
|                           |               | 1        | 2       | 3        |
| 1. Μακιαβελισμός          | 2.85 (0.65)   |          |         |          |
| 2. Ναρκισσισμός           | 2.58 (0.53)   | .381***  |         |          |
| 3. Ψυχοπάθεια             | 1.76 (0.55)   | .379***  | .428*** |          |
| 4. Ορθολογική πειθώ       | 3.98 (0.56)   | .027     | -.093   | -.277*** |
| 5. Ανταλλάγματα           | 2.31 (0.87)   | .348***  | .130*   | .306***  |
| 6. Προσφυγή στην έμπνευση | 3.20 (0.63)   | .102     | .153*   | -.010    |
| 7. Νομιμοποίηση           | 3.65 (0.75)   | .056     | .066    | -.142*   |
| 8. Αποτίμηση              | 3.65 (0.61)   | .014     | 0.65    | -.100    |
| 9. Πίεση                  | 2.58 (0.67)   | .294***  | .236*** | .303***  |
| 10. Συνεργασία            | 4.19 (0.60)   | -.031    | -.130*  | -.244*** |
| 11. Κολακεία              | 3.25 (0.58)   | .293***  | .231*** | .107     |
| 12. Διαβούλευση           | 3.95 (0.62)   | -.148*   | -.140*  | -.308*** |
| 13. Προσωπικές επικλήσεις | 2.00 (0.85)   | .295***  | .169**  | .413***  |
| 14. Συμμαχία              | 2.10 (0.80)   | .313***  | .140*   | .311***  |

Σημείωση. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Ο Πίνακας 4 περιλαμβάνει τα περιγραφικά στατιστικά και τις διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ των ειδών των στρατηγικών επιρροής και των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (κάτω αριστερά τρίγωνο), καθώς και τις μερικές συσχετίσεις τους, ελέγχοντας για την επίδραση της ηλικίας (πάνω δεξιά τρίγωνο). Από τις δύο ειδών συσχετίσεις προέκυψαν σχεδόν όμοια αποτελέσματα, επομένως κρίνεται επαρκές να παρουσιαστούν εκείνα των διμεταβλητών συσχετίσεων. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση και των τριών σκοτεινών χαρακτηριστικών με τις σκληρές στρατηγικές επιρροής: συγκεκριμένα, ασθενής για τον ναρκισσισμό ( $r = .213, p < .001$ ) και μέτριας ισχύος για τον μακιαβελισμό ( $r = .390, p < .001$ ) και την ψυχοπάθεια ( $r = .301, p < .001$ ). Όσον αφορά τις ήπιες στρατηγικές επιρροής, το μοναδικό εκ των χαρακτηριστικών της σκοτεινής τριάδας που σχετίζεται μαζί τους, ασθενώς αλλά σε στατιστικά σημαντικό

**Πίνακας 4.** Σκοτεινά στοιχεία της προσωπικότητας και είδη στρατηγικών επιρροής. Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και συσχετίσεις.

| Μεταβλητές       | <i>M (SD)</i> | <i>r</i> |         |         |         |         |
|------------------|---------------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                  |               | 1        | 2       | 3       | 4       | 5       |
| 1. Σκληρές       | 2.66 (0.51)   |          | .505*** | .392*** | .213*** | .301*** |
| 2. Ήπιες         | 3.46 (0.37)   | .504***  |         | .159*   | .071    | -.061   |
| 3. Μακιαβελισμός | 2.85 (0.65)   | .390***  | .151*   |         | .386*** | .384*** |
| 4. Ναρκισσισμός  | 2.58 (0.53)   | .213***  | .074    | .381*** |         | .427*** |
| 5. Ψυχοπάθεια    | 1.76 (0.55)   | .301***  | -.057   | .379*** | .428*** |         |

Σημείωση. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

επίπεδο, είναι ο μακιαβελισμός ( $r = .151$ ,  $p = .017$ ). Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνεται το σκέλος 3β της υπόθεσης 3.

#### Ερευνητική Υπόθεση 4

Όσον αφορά τη διερεύνηση της υπόθεσης 4, γίνεται χρήση της μακροεντολής Process v3.5 του Hayes (2013) με 10.000 επαναλήψεις, προκειμένου να εξεταστεί η ενδεχόμενη συνδυασμένη επίδραση δύο εκ των υπό μελέτη μεταβλητών σε μια τρίτη. Έτσι, πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων ρύθμισης, που ως κοινό είχαν την ανεξάρτητη (ανάγκη για πλήρωση) και την εξαρτημένη (σκληρές στρατηγικές επιρροής) μεταβλητή, ενώ ως ρυθμιστές δοκιμάστηκαν τα τρία μεμονωμένα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας καθώς και η συνισταμένη αυτών. Καθεμία από τις ρυθμιστικές μεταβλητές υπέστη κεντροποίηση, καθώς πρόκειται για συνεχείς μεταβλητές, από τις οποίες, για χάρη της εν λόγω ανάλυσης, χρειάζεται να προκύψουν διακριτά επίπεδα.

Σε καμία από τις τέσσερις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση της ρυθμιστικής μεταβλητής με την ανεξάρτητη μεταβλητή, γεγονός που οδηγεί σε απόρριψη της ερευνητικής υπόθεσης 4. Παρόλα αυτά, στην περίπτωση όπου ρυθμιστής τέθηκε ο ναρκισσισμός, η αλληλεπίδραση του με την ανάγκη για πλήρωση ήταν οριακά μη στατιστικά σημαντική ( $B = -.29$ ,  $SE = .15$ ,  $t = -1.9$ ,  $p = .059$ , 95% CI  $[-.590, .011]$ ) και επομένως, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα. Αρχικά, δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική επίδραση της ανάγκης για πλήρωση στην υιοθέτηση σκληρών στρατηγικών επιρροής ( $B = .07$ ,  $SE = .08$ ,  $t = .9$ ,  $p = .37$ , 95% CI  $[-.081, .216]$ ). Αντίθετα, η επίδραση του ναρκισσισμού ήταν στατιστικά σημαντική ( $B = .21$ ,  $SE =$

.07,  $t = 3$ ,  $p = .003$ , 95% CI [.071, .345]). Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση που προαναφέρθηκε, εξετάζοντας την επίδραση της ανάγκης για πλήρωση στην χρήση σκληρών στρατηγικών για τα διάφορα επίπεδα της μεταβλητής του ναρκισσισμού. Όταν ο ναρκισσισμός βρίσκεται σε μεσαία ( $B = -.07$ ,  $SE = .08$ ,  $t = .9$ ,  $p = .37$ , 95% CI [-.081, .216]) και υψηλά ( $B = -.09$ ,  $SE = .08$ ,  $t = -1.06$ ,  $p = .29$ , 95% CI [-.249, .075]) επίπεδα, η ανάγκη για πλήρωση δεν προβλέπει την χρήση σκληρών στρατηγικών. Για χαμηλά επίπεδα του ναρκισσισμού, δηλαδή για μία τυπική απόκλιση κάτω από τον μέσο όρο, είναι πιθανό, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για πλήρωση, να γίνεται εκτενέστερη χρήση σκληρών στρατηγικών ( $B = .22$ ,  $SE = .13$ ,  $t = 1.66$ ,  $p = .09$ , 95% CI [-.041, .486]).

## Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια προσπάθεια συνεξέτασης των φαινομένων επιρροής που λαμβάνουν χώρα σε ένα εργασιακό – οργανωσιακό περιβάλλον με παράγοντες περισσότερο ενδοατομικούς, γνωστικά στοιχεία και χαρακτηριστικά προσωπικότητας, από τους οποίους οι διαδικασίες επιρροής δεν θα μπορούσαν να είναι αποκομμένες. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει στην μέτρηση των στρατηγικών επιρροής τις οποίες υιοθετούν στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων κατά τις εργασιακές τους σχέσεις με τους άμεσα υφισταμένους τους και στη συσχέτιση αυτών με τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στα οποία συμπεριλαμβάνεται ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια, και με την ανάγκη για πλήρωση.

Από την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι ήπιες στρατηγικές επιρροής υπήρξαν περισσότερο δημοφιλείς από τις σκληρές για τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα. Ψηλότερα στην προτίμησή τους βρέθηκαν η συνεργασία, η ορθολογική πειθώ και η διαβούλευση, ενώ στις λιγότερο προτιμητέες εντάσσονται οι προσωπικές επικλήσεις, η συμμαχία, τα ανταλλάγματα και η πίεση. Τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι, ακόμα και στο πλαίσιο του στρατού, το οποίο διακρίνεται από αυστηρά καθορισμένη ιεραρχία και βαθμολογική απόσταση μεταξύ των στελεχών, υπάρχει χώρος για άσκηση επιρροής με τρόπους που βασίζονται στα λογικά επιχειρήματα, την συζήτηση και την σύμπραξη για την επίτευξη έργων που ανατίθενται. Βέβαια, τα παραπάνω αφορούν τη συμπεριφορά στελεχών προς άλλα στελέχη και δεν διερευνήθηκε ποιες θα ήταν οι στάσεις και οι στρατηγικές που τα στελέχη θα χρησιμοποιούσαν κατά την εκπαίδευση ή την διοίκηση στρατιωτών.

Η ανάγκη για πλήρωση δεν παρουσίασε θετική συσχέτιση με την υιοθέτηση σκληρών στρατηγικών επιρροής, όπως ήταν αναμενόμενο, βάσει των ευρημάτων της μελέτης των Pierro κ.ά. (2012). Ένα τέτοιο αποτέλεσμα θα μπορούσε να σημαίνει πως η επιθυμία των ατόμων για γρήγορη λύση ή για οριστική αποφυγή της ασάφειας δεν οδηγεί, απαραίτητα, στην άσκηση πίεσης στους υφισταμένους, τακτική που θεωρείται ότι επιφέρει άμεσα αποτελέσματα. Κι αντίστροφα, η απουσία συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών υποδεικνύει ότι η ροπή κάποιων ατόμων προς την υιοθέτηση αυστηρότερων – σκληρότερων στρατηγικών για να επηρεάσουν τους άλλους ίσως συνδέεται με άλλα ενδοατομικά χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά του πλαισίου και όχι με την ανάγκη τους να επιτύχουν και να διατηρήσουν την πλήρωση. Η θετική συσχέτιση που βρέθηκε μεταξύ της ανάγκης για πλήρωση και των ήπιων

στρατηγικών μένει να ελεγχθεί με περαιτέρω έρευνα, για να διαπιστωθεί εάν και σε ποιο βαθμό είναι γενικεύσιμη.

Η θετική συσχέτιση που βρέθηκε να υπάρχει μεταξύ και των τριών στοιχείων της σκοτεινής προσωπικότητας με τις σκληρές στρατηγικές επιρροής καθιστά σαφές το μέγεθος του προβληματισμού που προκύπτει όταν άτομα που έχουν σε ικανό βαθμό αυτά τα χαρακτηριστικά ανέρχονται σε θέσεις εξουσίας, με ευθύνη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η θετική συσχέτιση του μακιαβελισμού με την χρήση ήπιων στρατηγικών δικαιολογείται από την προσαρμοστικότητα στις συνθήκες, που διακρίνει τους μακιαβελιστές περισσότερο από τους νάρκισσους και τους ψυχοπαθείς, και από την επιθυμία τους να ασκούν γοητεία για να επιτύχουν τον σκοπό τους. Από τα παραπάνω, προκύπτει η ανάγκη το προσωπικό οργανισμών που βρίσκεται σε προϊστάμενες θέσεις να εξετάζεται προσεκτικά, με κατάλληλα εργαλεία για ανίχνευση ψυχοπαθολογίας και διαταραχών προσωπικότητας (ακόμη και σε υποκλινικό επίπεδο, αν είναι δυνατόν), ώστε να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν η υγής και όχι τοξική μεταχείριση του υφιστάμενου προσωπικού από μεριάς τους.

Η έρευνα που διεξήχθη για τους σκοπούς της εν λόγω διπλωματικής εργασίας υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, που δεν δύνανται να αγνοηθούν. Αρχικά, όσον αφορά το μεθοδολογικό σχεδιασμό, καθεμία από τις τρεις βασικές μεταβλητές μετρήθηκε με ένα εργαλείο, όποιο κατά περίπτωση κρίθηκε περισσότερο αξιόπιστο βάσει βιβλιογραφίας ή πιο κατάλληλο για το δείγμα στο οποίο απευθυνόταν. Αυτό συνέβη για οικονομία χρόνου και για αποφυγή εγκατάλειψης της προσπάθειας συμπλήρωσής του από τους συμμετέχοντες. Εναλλακτικά, και συγκεκριμένα για τις στρατηγικές επιρροής, θα ήταν εφικτό χρησιμοποιηθούν περισσότερες κλίμακες —οι οποίες βασίζονται σε διαφορετικά μοντέλα θεωριών— έτσι ώστε να εμπλουτιστούν τα αποτελέσματα και με επιπλέον στρατηγικές επιρροής, που απουσιάζουν από το μοντέλο των Falbe και Yukl (1992). Προς την ίδια κατεύθυνση, είναι δυνατοί και διαφορετικοί συνδυασμοί αυτών με τις κλίμακες της ανάγκης για πλήρωση και των σκοτεινών χαρακτηριστικών, ώστε να ελεγχθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, όσον αφορά το δείγμα της έρευνας, ο σχετικά χαμηλός μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων δικαιολογείται μεν από τη σύσταση του προσωπικού που υπηρετεί σε μονάδες της παραμεθορίου, αλλά αφήνει περιθώριο για μη δυνατότητα

γενίκευσης των αποτελεσμάτων και σε μεγαλύτερες ηλικίες, αν υποτεθεί ότι η ίδια η ηλικία ή τα χρόνια υπηρεσίας ή η θέση υπηρεσίας (δεδομένου ότι οι υψηλόβαθμοι αξιωματικοί αναλαμβάνουν θέσεις διοίκησης μονάδων ή σχηματισμών) δύνανται να τροποποιήσουν τις επιλογές των ατόμων για τους τρόπους άσκησης της επιρροής στους υφισταμένους. Ακόμα, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο κατά το εργάσιμο ωράριο τους. Επομένως, ο χώρος και ο χρόνος της συμμετοχής τους στην έρευνα είναι πιθανό να μην τους επέτρεψε να έχουν το μέγιστο της προσοχής και της συγκέντρωσής τους τεταμένο, ώστε να απαντήσουν εντελώς ορθά ή ειλικρινώς.

Τέλος, ένας περιορισμός, που σχετίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η έρευνα, αφορά την ομαδοποίηση των στρατηγικών επιρροής σε σκληρές, ήπιες και ορθολογικές, με τις δύο τελευταίες να συνεξετάζονται. Παρόλο που η συγκεκριμένη ομαδοποίησή τους είναι παρόμοια με αυτή που προτείνουν προηγούμενες μελέτες, εγείρονται αμφιβολίες για τον απόλυτο χαρακτήρα της κάθε ομάδας- κατηγορίας. Έχει διατυπωθεί η θέση ότι οι ευρύτερες κατηγορίες των τακτικών δεν συμβάλλουν ιδιαίτερα και με ασφάλεια στην εξαγωγή συμπερασμάτων, διότι πολλές από τις τακτικές εμφανίζονται τόσο με σκληρή όσο και με ήπια μορφή, χωρίς να υφίσταται ένας μοναδικός τρόπος για την ταξινόμησή τους (Yukl κ.ά., 2008).

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Αντωνίου, Α.-Σ. (2011). Τακτικές άσκησης επιρροής μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων σε ελληνικούς οργανισμούς. Στο Π. Σ. Κορδούτης & Β. Γ. Παυλόπουλος (Επιμ.), *Πεδία έρευνας στην κοινωνική ψυχολογία: πολιτισμός, μετανάστευση, οργανισμοί, υγεία- πρόληψη, στενές διαπροσωπικές σχέσεις* (σελ. 178-196). Αθήνα: Διάδραση.

### Ξενόγλωσση

Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure?. *Assessment*, 18(1), 67-87. doi: 10.1177/1073191110382845

Allport, F. H. (1925). The psychological bases of social science. *Psychological Bulletin*, 22(10), 561-574. doi: 10.1037/h0074246

Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2010). Accounting as a facilitator of extreme narcissism. *Journal of business ethics*, 96(1), 79-93. doi: 10.1007/s10551-010-0450-0

Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 105(6), 1013. doi: 10.1037/a0034431

Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312. doi: 10.1002/pa.365

Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676. doi: 10.1177/0146167208324101

Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Paulhus, D. L. (2014). Trolls just want to have fun.

- Personality and individual Differences*, 67, 97-102. doi: 10.1016/j.paid.2014.01.016
- Buss, D. M., Larsen, R. J., Westen, D., & Semmelroth, J. (1992). Sex differences in jealousy: Evolution, physiology, and psychology. *Psychological science*, 3(4), 251-256. doi: 10.1111/j.1467-9280.1992.tb00038.x
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual review of psychology*, 55(1), 591-621. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142015
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgement. *The journal of abnormal and social psychology*, 51(3), 629-636. doi: 10.1037/h0046408
- Egan, V., Chan, S., & Shorter, G. W. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and individual differences*, 67, 17-22. doi: 10.1016/j.paid.2014.01.004
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management journal*, 35(3), 638-652. doi:10.5465/256490
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(1), 17-42. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199701)18:1<17::aid-job785>3.0.co;2-9
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Glenn, A. L., & Sellbom, M. (2015). Theoretical and empirical concerns regarding the dark triad as a construct. *Journal of personality disorders*, 29(3), 360. doi:

- Hare, R. D. (1980), A research scale for the assessment of psychopathy in criminal populations. *Personality and Individual Differences*, 1(2), 111-117. doi: 10.1016/0191-8869(80)90028-8
- Hare, R. D., Hart, S. D., & Harpur, T. J. (1991). Psychopathy and the DSM-IV criteria for antisocial personality disorder. *Journal of abnormal psychology*, 100(3), 391. doi: 10.1037/0021-843x.100.3.391
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a Clinical and Empirical Construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4(1), 217–246. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.09145
- Harms, P.D., Roberts, B. W., & Kuncel, N. (2004). The mini-markers of evil: Using adjectives to measure the Dark Triad of personality. Presented at the meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Austin, TX.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453. doi: 10.1016/j.paid.2011.11.008
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420-432. doi: 10.1037/a0019265
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2012). A protean approach to social influence: Dark Triad personalities and social influence tactics. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 521-526. doi: 10.1016/j.paid.2011.11.023
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). The Guilford Press.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41. doi: 10.1177/1073191113514105
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization three processes

- of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60. doi: 10.1177/002200275800200106
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519. doi: 10.1016/j.jrp.2010.06.004
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of applied psychology*, 65(4), 440-452. doi: 10.1037/0021-9010.65.4.440
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1983). An influence perspective on bargaining within organizations. *Negotiating in organizations*, 303, 319.
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2016). The general factor of personality: The relationship between the big one and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 88, 256-260. doi: 10.1016/j.paid.2015.09.028
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. (1996). Motivated closing of the mind: seizing and freezing. *Psychological Review*, 103, 263-283. doi: 10.1037/0033-295x.103.2.263
- Lilienfeld, S. O., & Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal population. *Journal of personality assessment*, 66(3), 488-524. doi: 10.1207/s15327752jpa6603\_3
- MacNeil, B. M., Whaley, I., & Holden, R. R. (2007). *A confirmatory factor analysis of the Dark Triad Screening measure*. Presented at the meeting of the Canadian Psychological Association, Ottawa, Canada.
- Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: the dirty dozen and short dark triad. *Psychological assessment*, 26(1), 326-331. doi: 10.1037/a0035084

- Marcus, D. K., & Zeigler-Hill, V. (2015). A big tent of dark personality traits. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 434-446. doi: 10.1111/spc3.12185
- McHoskey, J.W., Worzel, W., and Szyarto, C. (1998) Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210. doi: 10.1037/0022-3514.74.1.192
- Neal, T. M., & Sellbom, M. (2012). Examining the factor structure of the hare self-report psychopathy scale. *Journal of personality assessment*, 94(3), 244-253. doi: 10.1080/00223891.2011.648294
- Neuberg, S. L., Judice, T. N., & West, S. G. (1997). What the Need for Closure Scale measures and what it does not: Toward differentiating among related epistemic motives. *Journal of personality and social psychology*, 72(6), 1396-1412. doi: 10.1037/0022-3514.72.6.1396
- Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2015). Measures of dark personalities. In *Measures of personality and social psychological constructs* (pp. 562-594). Academic Press. doi: 10.1016/b978-0-12-386915-9.00020-6
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563. doi: 10.1016/s0092-6566(02)00505-6
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134. doi: 10.1111/1468-2389.00199
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Raven, B. H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, 42(1), 41-52. doi: 10.1002/ejsp.836
- Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of social power: Reanalysis, critique, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411. doi: 10.1037/0033-2909.97.3.387

- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological reports*, 45(2), 590-590. doi: 10.2466/pr0.1979.45.2.590
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B. H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence 1. *Journal of applied social psychology*, 28(4), 307-332. doi: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x
- Tepper, B. J., Brown, S. J., & Hunt, M. D. (1993). Strength of subordinates' upward influence tactics and gender Congruency effects 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(22), 1903-1919. doi: 10.1111/j.1559-1816.1993.tb01072.x
- Van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Blaauw, E., & Vermunt, R. (1999). Relational Considerations in the Use of Influence Tactics 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 806-819. doi: 10.1111/j.1559-1816.1999.tb02026.x
- Visser, B. A., Pozzebon, J. A., & Reina-Tamayo, A. M. (2014). Status-driven risk taking: Another "dark" personality?. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 46(4), 485-496. doi: 10.1037/a0034163
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), 1049-1062. doi: 10.1037/0022-3514.67.6.1049
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725. doi: 10.1002/job.335
- Yukl, G., & Seifert, C. (2002). *Preliminary validation of an extended version of the*

*Influence Behavior Questionnaire*. Paper presented at the Society for Industrial-Organizational Psychology meetings, Toronto, Canada.

Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.006

## Παράρτημα

Αγαπητές/οι συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Αικατερίνη Γκότσιου και είμαι επικεφαλής της Ομάδας Ψυχοκοινωνικής Μέριμνας του 95 ΤΥΕΘ.

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται σε Στελέχη του Στρατού Ξηράς (ηλικίας 23 έως 50 ετών) που υπηρετούν σε Μονάδες της παραμεθορίου και πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Κοινωνική Ψυχολογία των Συγκρούσεων» του Παντείου Πανεπιστημίου, κατόπιν σχετικής έγκρισης του ΓΕΣ/ΔΥΓ.

Στόχος της έρευνας είναι να μελετήσει τις στρατηγικές επιρροής που επιλέγουν τα Στελέχη στο εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς και ορισμένους παράγοντες, γνωστικούς και προσωπικότητας, που ενδεχομένως επιδρούν στην επιλογή αυτών. Οι απαντήσεις σας θα πρέπει να αφορούν τα άμεσα υφιστάμενα σε εσάς Στελέχη ή, εφόσον δεν υπάρχουν, τους υφισταμένους σας οπλίτες θητείας.

Απαντήστε αυθόρμητα και με ειλικρίνεια. Οι απαντήσεις σας δίνονται ανώνυμα, θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Εκτιμώμενη διάρκεια ολοκλήρωσης: 15- 20 λεπτά

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και παραμένω στη διάθεσή σας για κάθε σχετική πληροφορία και διευκρίνιση.

Με εκτίμηση, Ανθλγός (ΥΨ) Αικατερίνη Γκότσιου

Email: [katgot.3@gmail.com](mailto:katgot.3@gmail.com)

---

Φύλο: ☐ Άρρεν ☐ Θήλυ

Ηλικία: .....

Παραγωγική Σχολή αποφοίτησης: ☐ ΣΣΕ ☐ ΣΣΑΣ ☐ ΣΑΝ ☐ ΣΜΥ

Βαθμός: ☐ Άνχης ☐ Τχης ☐ Λγός ☐ Υπλγός ☐ Ανθλγός

Όπλο- Σώμα: ☐ ΠΖ ☐ ΤΘ ☐ ΠΒ ☐ ΜΧ ☐ ΔΒ ☐ ΑΣ ☐ ΤΧ

☐ ΕΜ ☐ ΥΠ ☐ ΕΠ ☐ ΥΓ ☐ Ο ☐ Γ ☐ ΤΔ ☐ ΜΣ

Βαθμός άμεσα υφισταμένου (Σε περίπτωση περισσότερων του ενός άμεσα υφισταμένων, να επιλεγεί ο βαθμός του αρχαιότερου εξ αυτών):

☐ Άνχης ☐ Τχης ☐ Λγός ☐ Υπλγός ☐ Ανθλγός ☐ Ανθστής

☐ Αλχίας ☐ Επχίας ☐ Λχίας ☐ Δνέας ☐ Στρτης

**Α.** Παρακάτω ακολουθούν ορισμένες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την άσκηση επιρροής σε διαφορετικές μορφές και χώρους της ανθρώπινης επικοινωνίας. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζετε κάθε μία από τις παρακάτω πρακτικές στο χώρο στον οποίο εργάζεστε και προς τους άμεσα υφισταμένους σας;

Για κάθε πρόταση, θα δώσετε την απάντησή σας βάζοντας σε ένα κύκλο τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Πρέπει να διαλέξετε μια απάντηση για κάθε ερώτηση. Θυμηθείτε ότι:

1= Ποτέ      2= Σπάνια      3= Μερικές φορές      4= Συχνά      5= Πάντα

|                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Χρησιμοποιώ γεγονότα ή λογική, ώστε να έχω μια πειστική επιχειρηματολογία για το αίτημα ή την πρότασή μου.                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Προσφέρω κάτι που οι άλλοι θέλουν σε αντάλλαγμα για τη βοήθειά τους σε κάτι που προτείνω να γίνει.                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Υποστηρίζω ότι η προτεινόμενη θέση ή άποψη αποτελεί μια ευκαιρία να κάνουν οι άλλοι κάτι ενδιαφέρον και αξιόλογο.                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Υποστηρίζω πως το αίτημά μου ή η πρότασή μου είναι σύμφωνη με τους ισχύοντες κανόνες δικαίου και ηθικούς κανόνες της κοινωνίας.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Εξηγώ τους λόγους για τους οποίους η πρότασή μου θα μπορούσε να είναι ωφέλιμη για τη ζωή των άλλων.                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Απαιτώ να υλοποιήσουν οι άλλοι το προτεινόμενο αίτημα.                                                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Προσφέρομαι να βοηθήσω τους άλλους με την πρόταση που τους ζητώ να υλοποιήσουν.                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Υποστηρίζω πως οι άλλοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες ή τη γνώση, για να υλοποιήσουν την προτεινόμενη θέση ή άποψη.                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ζητώ τη γνώμη των άλλων για το πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος ή να επιλυθεί ένα πρόβλημα.                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Επικαλούμαι τη φιλία των άλλων, όταν τους ζητώ να κάνουν κάτι.                                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Αναφέρω άτομα τα οποία επιδοκιμάζουν την πρότασή μου ή την άποψή μου, όταν ζητώ από τους άλλους να την υποστηρίξουν κι εκείνοι.                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Εξηγώ με λεπτομέρεια και σε βάθος τους λόγους για τους οποίους το αίτημά μου ή μια πρότασή μου είναι απαραίτητη για την επίτευξη ενός στόχου.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Προσφέρομαι να κάνω κάτι για τους άλλους ως αντάλλαγμα, για να ικανοποιήσουν ένα αίτημα ή μια επιθυμία μου.                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Περιγράφω ένα σαφές και εμπνευσμένο όραμα για το τι θα μπορούσε να επιτευχθεί με την προτεινόμενη θέση ή άποψη.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Υποστηρίζω πως το αίτημά μου ή η πρότασή μου είναι σύμφωνη με τις κοινωνικές συμβάσεις.                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Περιγράφω τα οφέλη που θα κερδίσουν οι άλλοι από την προτεινόμενη θέση ή άποψη (κοινωνική αποδοχή, επιβράβευση, το αίσθημα του ανήκειν, την αποφυγή του κοινωνικού αποκλεισμού και της περιθωριοποίησης κλπ). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Χρησιμοποιώ προειδοποιήσεις ή απειλές, όταν θέλω οι άλλοι να κάνουν κάτι.                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Είμαι πρόθυμος/η να παρέχω στους άλλους τα απαιτούμενα στοιχεία, ώστε να διεκπεραιώσουν ένα αίτημά μου.                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 19. Μνημονεύω προηγούμενες επιδόσεις μου ή επιτεύγματα, όταν ζητώ από τους άλλους να διεκπεραιώσουν το προτεινόμενο αίτημα.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Συνεργάζομαι μαζί τους και ζητώ τη γνώμη τους για μια πρόταση ή αίτημα το οποίο θέλω να υποστηρίξουν ή να υλοποιήσουν.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Ζητώ από τους άλλους μια χάρη πριν τους πω περί τίνος πρόκειται.                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Επιστρατεύω τη βοήθεια τρίτων, για να εξηγήσω στους άλλους τους λόγους για τους οποίους οι πρώτοι υποστηρίζουν μια προτεινόμενη άποψη ή αίτημα, το οποίο θέλω να υποστηρίξουν με τη σειρά τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Παραθέτω τους λόγους για τους οποίους η προτεινόμενη θέση ή άποψη θα ήταν αποτελεσματική και ωφέλιμη.                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Προθυμοποιούμαι να κάνω κάτι συγκεκριμένο για τους άλλους με αντάλλαγμα την υποστήριξή τους και τη βοήθειά τους.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Επικαλούμαι τα ιδανικά και τις αξίες των άλλων, όταν προτείνω μια καινούργια θέση ή άποψη.                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Επιβεβαιώνω τη νομιμότητα του αιτήματός μου με αναφορά σε συγκεκριμένες νομικές διατάξεις.                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Εξηγώ το πώς μια προτεινόμενη θέση ή άποψη θα μπορούσε να βοηθήσει τους άλλους να επιτύχουν έναν προσωπικό τους στόχο.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Συνεχώς ελέγχω τους άλλους ή προβαίνω σε επίμονες υπενθυμίσεις, για να δω αν διεκπεραίωσαν το αίτημά μου.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Προσφέρομαι να δείξω στους άλλους πώς θα πραγματοποιήσουν αυτό που τους ζήτησα να κάνουν.                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Μνημονεύω τις ικανότητες ή τις γνώσεις των άλλων, όταν τους ζητώ να υλοποιήσουν το προτεινόμενο αίτημα.                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Προτρέπω τους άλλους να εκφράσουν οποιεσδήποτε επιφυλάξεις έχουν με μια πρόταση ή αίτημα το οποίο θέλω να υποστηρίξουν.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Ζητώ από τους άλλους να μου κάνουν χάρη σαν φίλος.                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Φέρνω κάποιον/α μαζί μου, για να με υποστηρίξει, όταν είναι να κάνω μια πρόταση στους άλλους.                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Παρέχω πληροφόρηση ή αποδείξεις, για να δείξω ότι η προτεινόμενη θέση ή άποψη πρόκειται να ωφελήσει τους άλλους.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Προσφέρομαι να κάνω κάτι για τους άλλους στο μέλλον, με αντάλλαγμα τη βοήθειά τους στο παρόν.                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Κάνω μια εκτενή αναφορά ή μια συζήτηση με σκοπό να κεντρίσει την προσοχή και το ενδιαφέρον των άλλων για αυτό που προτείνω να γίνει.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Υποστηρίζω πως το αίτημά μου ή η πρότασή μου είναι σύμφωνη με τις μέχρι σήμερα πρακτικές.                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Εξηγώ τους λόγους για τους οποίους μια προτεινόμενη θέση ή άποψη θα ήταν καλή για τους άλλους.                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Προσπαθώ να πιέσω τους άλλους, ώστε να υλοποιήσουν την προτεινόμενη άποψη ή να διεκπεραιώσουν ένα αίτημα.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Προσφέρομαι να παρέχω οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστούν οι άλλοι, ώστε να ολοκληρώσουν αυτό που τους ζήτησα.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Υποστηρίζω πως οι άλλοι είναι τα καταλληλότερα άτομα, για να υλοποιήσουν αυτήν την πρόταση ή αυτό το αίτημα.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 42. Παρακινώ τους άλλους να προτείνουν τρόπους βελτίωσης μιας πρότασης ή ενός αιτήματος το οποίο θέλω να υποστηρίξουν.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Ζητώ τη βοήθειά των άλλων σαν προσωπική χάρη.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Ζητώ από κάποιον/α που εκτιμώ να με βοηθήσει να επηρεάσω τους άλλους, ώστε να υλοποιήσουν ένα αίτημα ή μια πρόταση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Β.** Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και δηλώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις θέσεις που εκφράζονται. Για κάθε πρόταση, θα δώσετε την απάντησή σας βάζοντας σε ένα κύκλο τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Πρέπει να διαλέξετε μια απάντηση για κάθε ερώτηση. Θυμηθείτε ότι:

1=Διαφωνώ απόλυτα      2=Διαφωνώ αρκετά      3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ  
4=Συμφωνώ αρκετά      5=Συμφωνώ απόλυτα

|                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Δεν είναι σοφό να λέω τα μυστικά μου.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Γενικά μιλώντας, οι άνθρωποι δεν πρόκειται να δουλέψουν εκτός αν υποχρεωθούν να το κάνουν.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ό,τι και να γίνει, πρέπει να παίρνεις τους σημαντικούς ανθρώπους με το μέρος σου.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Απόφυγε την ευθεία σύγκρουση με άλλους επειδή μπορεί να σου φανούν χρήσιμοι στο μέλλον.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Είναι σημαντικό να καταγράφεις πληροφορίες τις οποίες μπορείς να χρησιμοποιήσεις εναντίον κάποιων αργότερα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Πρέπει να περιμένεις τον σωστό χρόνο να εκδικηθείς τους ανθρώπους.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Υπάρχουν πράγματα που θα έπρεπε να κρύψεις από άλλους ανθρώπους γιατί δεν χρειάζεται να ξέρουν.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Βεβαιώσου ότι τα σχέδιά σου ευνοούν τον αυτό σου, όχι άλλους.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να χειραγωγηθούν.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Οι άνθρωποι με βλέπουν σαν έναν εκ φύσεως ηγέτη.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Μισώ να βρίσκομαι στο κέντρο της προσοχής.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Πολλές ομαδικές δραστηριότητες τείνουν να γίνονται πληκτικές χωρίς εμένα.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ξέρω ότι είμαι ξεχωριστός επειδή όλοι συνεχίζουν να μου το λένε.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Μου αρέσει να γνωρίζω σημαντικούς ανθρώπους.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Έρχομαι σε δύσκολη θέση αν κάποιος μου κάνει φιλοφρόνηση.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Έχω συγκριθεί με διάσημους ανθρώπους.                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Είμαι ένας συνηθισμένος άνθρωπος.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Επιμένω να παίρνω τον σεβασμό που αξίζω.                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Μου αρέσει να παίρνω εκδίκηση από τις αρχές.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Αποφεύγω επισφαλείς καταστάσεις.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Η εκδίκηση πρέπει να είναι γρήγορη και ελεεινή.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Οι άνθρωποι συχνά λένε ότι είμαι εκτός ελέγχου.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Είναι αλήθεια ότι μπορώ να είμαι κακόβουλος προς τους άλλους.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                              |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 24. Οι άνθρωποι που τα βάζουν μαζί μου πάντα το μετανιώνουν. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Δεν είχα ποτέ προβλήματα με τον νόμο.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Απολαμβάνω να κάνω σεξ με άτομα που σχεδόν δεν ξέρω.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Θα πω οτιδήποτε προκειμένου να πάρω αυτό που θέλω.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Γ. Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίον συμπεριφέρεστε. Για κάθε πρόταση, θα δώσετε την απάντησή σας βάζοντας σε ένα κύκλο τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Πρέπει να διαλέξετε μια απάντηση για κάθε ερώτηση. Θυμηθείτε ότι:

1=Δεν με εκφράζει καθόλου    2=Με εκφράζει λίγο    3=Με εκφράζει μέτρια    4=Δεν ξέρω  
αν με εκφράζει    5=Με εκφράζει αρκετά    6=Με εκφράζει πολύ    7= Με εκφράζει απόλυτα

|                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Πιστεύω ότι το να έχει κανείς ξεκάθαρους κανόνες και τάξη στη δουλειά του είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Μου αρέσει να έχω φίλους που να είναι απρόβλεπτοι.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως αναποφάσιστο.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Δε μου αρέσουν οι αβέβαιες καταστάσεις.                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Ακόμα κι όταν έχω πάρει την απόφασή μου για κάτι, είμαι πάντα πρόθυμος/η να εξετάσω μια διαφορετική γνώμη.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Θεωρώ ότι μια ζωή «σε τάξη» με συγκεκριμένο ωράριο ταιριάζει στην ιδιοσυγκρασία μου.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Απολαμβάνω την αβεβαιότητα του να μπαίνεις σε μια καινούρια κατάσταση χωρίς να ξέρεις τι θα συμβεί.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Όταν πάω για ψώνια, δυσκολεύομαι να αποφασίσω τι ακριβώς θέλω.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Νιώθω άβολα όταν δεν καταλαβαίνω το λόγο για τον οποίο συμβαίνει κάτι στη ζωή μου.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Δε μου αρέσουν οι ερωτήσεις που θα μπορούσαν να απαντηθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Απεχθάνομαι να αλλάζω τα σχέδιά μου την τελευταία στιγμή.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Όταν τρώω έξω, μου αρέσει να πηγαίνω σε μέρη που έχω ξαναπάει ώστε να ξέρω τι να περιμένω.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα, συνήθως αντιλαμβάνομαι την μία και καλύτερη λύση πολύ γρήγορα.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Όταν με μπερδεύει κάποιο σημαντικό ζήτημα, εκνευρίζομαι πολύ.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Εκνευρίζομαι όταν ένα άτομο διαφωνεί με αυτό που πιστεύουν όλοι οι άλλοι σε μια ομάδα.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Ο προσωπικός μου χώρος είναι συνήθως ακατάστατος και χωρίς οργάνωση.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Πιστεύω ότι έχει πλάκα να αλλάζω τα σχέδιά μου την τελευταία στιγμή.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Τείνω να αναβάλλω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων ως την τελευταία στιγμή.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 19. Στις περισσότερες κοινωνικές διαμάχες, μπορώ εύκολα να καταλάβω ποια πλευρά είναι η σωστή και ποια η λάθος.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Όταν εξετάζω τις περισσότερες καταστάσεις σύγκρουσης, μπορώ συνήθως να καταλάβω πώς και οι δύο πλευρές θα μπορούσαν να είναι σωστές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Πιστεύω ότι η τάξη και η οργάνωση είναι ανάμεσα στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός καλού μαθητή.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Δε μου αρέσει να είμαι με άτομα ικανά για απρόβλεπτες ενέργειες.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Συνήθως παίρνω σημαντικές αποφάσεις γρήγορα και με εμπιστοσύνη στον εαυτό μου.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Μου αρέσει να ξέρω τι σκέφτονται οι άλλοι άνθρωποι σε κάθε περίπτωση.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Όταν σκέφτομαι σχετικά με ένα πρόβλημα, εξετάζω όσες περισσότερες διαφορετικές απόψεις είναι δυνατό πάνω στο ζήτημα.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Πιστεύω ότι θα μάθαινα καλύτερα σε μια τάξη που δεν έχει συγκεκριμένους στόχους και απαιτήσεις.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Προτιμώ να συναναστρέφομαι γνώριμους φίλους μου επειδή ξέρω τι να περιμένω από αυτούς.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Έχω την τάση να βασανίζομαι με τις περισσότερες αποφάσεις.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Δε μου αρέσει όταν κάτι που λέει κάποιος θα μπορούσε να σημαίνει πολλά διαφορετικά πράγματα.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Προτιμώ να αλληλεπιδρώ με άτομα των οποίων οι απόψεις είναι πολύ διαφορετικές από τις δικές μου.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Θεωρώ ότι η καθιέρωση ενός συνεπούς προγράμματος με κάνει να ευχαριστιέμαι τη ζωή περισσότερο.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Δε μου αρέσει να μπαίνω σε μια κατάσταση χωρίς να γνωρίζω τι μπορώ να περιμένω από αυτή.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Όταν προσπαθώ να λύσω ένα πρόβλημα συχνά αντιλαμβάνομαι τόσες πολλές δυνατές εναλλακτικές επιλογές που μπερδεύομαι.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Είναι ενοχλητικό να ακούς κάποιον που δε φαίνεται να μπορεί να πάρει μια απόφαση.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. Πάντα αντιλαμβάνομαι πολλές δυνατές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζω.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. Απολαμβάνω το να έχω ένα ξεκάθαρο και οργανωμένο τρόπο ζωής.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. Αντιπαθώ τις απρόβλεπτες καταστάσεις.                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. Νιώθω άβολα όταν αυτό που εννοεί κάποιος ή οι προθέσεις του δε μου είναι ξεκάθαρα.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. Δε συνηθίζω να συμβουλευόμαι πολλές διαφορετικές γνώμες προτού διαμορφώσω τη δική μου άποψη.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. Μου αρέσει να έχω ένα σχέδιο για το καθετί και το καθετί να έχει τη θέση του.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. Θα προτιμούσα να μάθω άσχημα νέα απ'το να βρίσκομαι σε κατάσταση αβεβαιότητας.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. Αντιπαθώ το κομμάτι της δουλειάς μου που έχει να κάνει με την τήρηση ενός συνηθισμένου προγράμματος.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |