



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(EXECUTIVE MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ ΤΡΙΑΔΑΣ
ΜΕ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΖΩΙΤΣΑΚΟΣ Κ. ΙΩΑΝΝΗΣ

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δευτέρα) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΡΙΑΔΑΣ ΜΕ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ
ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΚΤΑΖΟΜΕΝΩΝ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΖΟΙΤΣΑΚΟΣ ΚΙΘΑΝΗΣ

Ημερομηνία..... 01-06-26

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την πολύτιμη συμβολή και υποστήριξη ορισμένων ξεχωριστών ανθρώπων, στους οποίους οφείλω ειλικρινείς ευχαριστίες.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νταλιάνη, για την καθοδήγηση, τις γνώσεις και τη διαρκή υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου. Η εμπιστοσύνη του στις δυνατότητές μου και οι πολύτιμες συμβουλές του υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης.

Ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου για την αδιάκοπη αγάπη, τη στήριξη και την ενθάρρυνσή τους σε κάθε μου βήμα. Χωρίς την πίστη τους σε εμένα, τίποτα δεν θα ήταν εφικτό.

Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στην αγαπημένη μου Φωτεινή, για την υπομονή, την κατανόηση και τη στήριξή της σε όλες τις δύσκολες στιγμές αυτής της διαδρομής. Η παρουσία της αποτέλεσε για εμένα πηγή δύναμης και έμπνευσης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη φίλη μου Μυρσίνη για τη διαρκή βοήθεια, τη συμπαράσταση και τις πολύτιμες συζητήσεις μας, που με βοήθησαν να εξελίξω τις ιδέες μου και να παραμείνω συγκεντρωμένος στους στόχους μου.

Σε όλους εσάς ένα μεγάλο ευχαριστώ!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε με σκοπό να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της Σκοτεινής Τριάδας και του Ψυχολογικού Συμβολαίου στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα μελετάται πως τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας (μακιαβελισμός, ναρκισσισμός και ψυχοπάθεια) επιδρούν στα είδη του Ψυχολογικού Συμβολαίου των εργαζομένων.

Για το σκοπό αυτό διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από 101 εργαζομένους ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή τους κατάσταση, τη στάση του εργοδότη και τη δική τους συμπεριφορά, καθώς και το είδος δέσμευσης τους απέναντι στον εργοδότη και την επιχείρηση.

Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε πως η Ψυχοπάθεια παρουσιάζει μια ασθενή αρνητική τάση με το συναλλακτικό συμβόλαιο, υποδηλώνοντας χαμηλή δέσμευση σε τυπικές συμφωνίες εργασίας. Ο Μακιαβελισμός εμφανίζει μια οριακά θετική σχέση με το σχεσιακό συμβόλαιο, πιθανώς λόγω στρατηγικών σκοπιμοτήτων. Ο ναρκισσισμός σχετίζεται θετικά με το σχεσιακό συμβόλαιο, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα άτομα με ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά ενδέχεται να επενδύουν σε σχέσεις που εξυπηρετούν προσωπικές φιλοδοξίες και στόχους. Συνολικά, η σχέση μεταξύ της Σκοτεινής Τριάδας και του Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι μεικτή, με την Ψυχοπάθεια να έχει αρνητική επίδραση, τον Μακιαβελισμό να εμπλέκεται στρατηγικά και τον Ναρκισσισμό να ενισχύει τη σημασία του σχεσιακού συμβολαίου.

Λέξεις Κλειδιά: σκοτεινή τριάδα, ψυχολογικό συμβόλαιο, μακιαβελισμός, ψυχοπάθεια, ναρκισσισμός, σχεσιακό συμβόλαιο, συναλλακτικό συμβόλαιο

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of examining the relationship between the Dark Triad and the Psychological Contract in the workplace. Specifically, it explores how the traits of the Dark Triad (Machiavellianism, Narcissism, and Psychopathy) influence the types of Psychological Contracts of employees.

For this purpose, a survey was conducted using a questionnaire, which was distributed to 101 employees of private companies. Participants were asked about their work status, the behavior of their employer and themselves, as well as the nature of their commitment to both the employer and the company.

The results revealed that Psychopathy shows a weak negative tendency with the transactional contract, suggesting low commitment to formal work agreements. Machiavellianism exhibits a marginally positive relationship with the relational contract, possibly due to strategic motives. Narcissism is positively related to the relational contract, indicating that narcissists may engage in work relationships that enhance their self-image and goals. Overall, the relationship between the Dark Triad and the Psychological Contract is mixed, with Psychopathy having a negative impact, Machiavellianism being strategically involved, and Narcissism enhancing the importance of the relational contract.

Keywords: Dark Triad, Psychological Contract, Machiavellianism, Psychopathy, Narcissism, Relational Contract, Transactional Contract.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	ix
Κεφάλαιο 1	9
1.1 Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 2	11
2.1 Προσωπικότητα	11
2.2 Η Σκοτεινή Τριάδα ορισμός και χαρακτηριστικά	12
2.2.1 Μακιαβελισμός.....	14
2.2.2 Ναρκισσισμός	15
2.2.3 Ψυχοπάθεια	16
2.3 Οι συνέπειες της Σκοτεινής Τριάδας.....	18
Κεφάλαιο 3	19
3.1 Ορισμός της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου	19
3.2 Βασικά συστατικά της έννοιας	22
3.3 Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	22
3.4 Διαφορές παραδοσιακού και σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου	24
3.5 Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου	26
3.6 Διαμόρφωση ψυχολογικού συμβολαίου.....	28
3.7 Ψυχολογικό σύμβολο, εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.....	30
3.8 Διάρρηξη και παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου	32
Κεφάλαιο 4	35
4.1 Συσχέτιση Ψυχολογικού Συμβολαίου και Σκοτεινής Τριάδας	35
4.2 Ναρκισσισμός στον εργασιακό χώρο	36
4.3 Ψυχοπάθεια στον εργασιακό χώρο	37
4.4 Μακιαβελισμός στον εργασιακό χώρο.....	38
Κεφάλαιο 5	39
5.1 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	39
5.2 Δείγμα Έρευνας – Συμμετέχοντες.....	40
5.3 Αξιοπιστία	40
Κεφάλαιο 6	51

6.1 Συνοπτική παρουσίαση των ευρημάτων.....	51
6.2 Περιορισμοί της Έρευνας	52
6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	52
Βιβλιογραφία	54
Ξενόγλωσση.....	54
Ελληνική	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	63
Ερωτηματολόγιο	63

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Table 1 - Πίνακας 1: Δείκτης Αξιοπιστίας Εργαλείων	41
Table 2 - Πίνακας 2: Δείκτες Αξιοπιστίας Υποκλιμάκων Ψυχολογικού Συμβολαίου	41
Table 3 - Πίνακας 3: Πίνακας Συχνοτήτων Μεταβλητής Φύλου	41
Table 4 - Πίνακας 4: Πίνακας Περιγραφικών της Ηλικίας.....	41
Table 5 - Πίνακας 5: Πίνακας Συχνοτήτων Οικογενειακής Κατάστασης.....	42
Table 6 - Πίνακας 6: Πίνακας Συχνοτήτων Εκπαίδευσης.....	42
Table 7 - Πίνακας 7: Πίνακας Περιγραφικών των Ετών της Εργασιακής Εμπειρίας	43
Table 8 - Πίνακας 8: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας	43
Table 9 - Πίνακας 9: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας σε Σχέση με το Φύλο.....	43
Table 10 - Πίνακας 10: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας σε Σχέση με την Οικογενειακή Κατάσταση	44
Table 11 - Πίνακας 11: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας σε Σχέση με το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	45
Table 12 - Πίνακας 12: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου	46
Table 13 - Πίνακας 13: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε Σχέση με το Φύλο	47
Table 14 - Πίνακας 14: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε Σχέση με την Οικογενειακή Κατάσταση.....	47
Table 15 - Πίνακας 15: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε Σχέση με το Επίπεδο Εκπαίδευσης	49
Table 16 - Πίνακας 16: Πίνακας Συσχετίσεων Pearson	50

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Στο συνεχώς εξελισσόμενο πεδίο της σύγχρονης οργανωτικής ψυχολογίας, τόσο οι μελετητές όσο και οι επαγγελματίες έχουν προοδευτικά μετατοπίσει την εστίασή τους προς την κατανόηση της σύνθετης αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και της δυναμικής στο χώρο εργασίας (Paulhus & Williams, 2002). Η Σκοτεινή Τριάδα, η οποία περιλαμβάνει τον ναρκισσισμό, τον μακιαβελισμό και την ψυχοπάθεια, έχει προσελκύσει σημαντική προσοχή σε αυτόν τον τομέα λόγω της πιθανής επιρροής της στις διαπροσωπικές σχέσεις, τη λήψη αποφάσεων και τη συνολική οργανωτική απόδοση. Στην επιδίωξη της καλλιέργειας ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος και της διατήρησης υγιών ψυχολογικών συμφωνιών με το εργατικό δυναμικό τους, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να εξετάσουν τον πιθανό αντίκτυπο των χαρακτηριστικών της Σκοτεινής Τριάδας σε αυτά τα βασικά στοιχεία.

Ο ναρκισσισμός είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που διακρίνεται από μια υπερβολική αντίληψη της δικής του σημασίας και μια συνεχή επιθυμία για επιβεβαίωση. Αυτό το χαρακτηριστικό παρατηρείται συχνά σε άτομα που εκτιμούν τα προσωπικά επιτεύγματα έναντι των συλλογικών. Ο μακιαβελισμός περιλαμβάνει μια κλίση προς τη χειραγώγηση και έναν στρατηγικό προσανατολισμό προς τις διαπροσωπικές συνδέσεις, όπου τα άτομα ενδέχεται να χρησιμοποιούν εξαπάτηση για την επίτευξη των στόχων τους. Το τρίτο στοιχείο της Σκοτεινής Τριάδας, η ψυχοπάθεια, διακρίνεται από έλλειψη ενσυναίσθησης, παρορμητικότητα και τάση για αναζήτηση έντονων εμπειριών (Jones & Paulhus, 2014).

Συλλογικά, αυτά τα χαρακτηριστικά συνθέτουν ένα πλέγμα προσωπικότητας που, όταν εκδηλώνεται στον εργασιακό χώρο, μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και τις επαγγελματικές σχέσεις (Schwarzinger, 2020). Οι σχέσεις αυτές, τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, διέπονται από μία σιωπηρή συμφωνία, ένα άγραφο συμβόλαιο, βάσει του οποίου τα δύο μέρη ανταλλάσσουν προσδοκίες, υποχρεώσεις και δεσμεύσεις. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί θεμέλιο της εργασιακής σχέσης, και η παραβίασή του ενδέχεται να διαταράξει την οργανωτική δέσμευση και την ευημερία των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν επηρεάζεται από δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Rousseau, 1989; Zhao et al., 2007; Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2022).

Η σημασία της παρούσας έρευνας έγκειται στην προσπάθεια σύνδεσης δύο βασικών πεδίων της οργανωτικής ψυχολογίας: των επιδράσεων της Σκοτεινής Τριάδας και της λειτουργίας του

ψυχολογικού συμβολαίου. Μέσα από τη διερεύνηση της σχέσης αυτών των εννοιών, επιδιώκεται η σε βάθος κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, καθώς και η ενίσχυση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα συμβάλλει στην ανάδειξη πιθανών προκλήσεων αλλά και ευκαιριών για τους οργανισμούς, με στόχο τη διαμόρφωση ενός υγιούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η μελέτη εκπονήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο δομήθηκε στους άξονες του εργασιακού περιβάλλοντος, των επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και εργαζομένων–εργοδοτών, καθώς και της γενικότερης δέσμευσης προς την εταιρεία. Στο θεωρητικό μέρος (κεφάλαια 2 και 3) αναλύονται οι ορισμοί και το ευρύτερο πλαίσιο των πυλώνων της μελέτης, το ψυχολογικό συμβόλαιο και η Σκοτεινή Τριάδα, ενώ στο κεφάλαιο 4 εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Στα κεφάλαια που έπονται (κεφάλαια 5 και 6) παρουσιάζεται το πρακτικό μέρος της ανάλυσης, όπου περιλαμβάνεται η μεθοδολογία, το ερευνητικό εργαλείο και τα αποτελέσματά του, ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή.

Κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των τριών διαστάσεων της Σκοτεινής Τριάδας —μακιαβελισμός, ναρκισσισμός και ψυχοπάθεια— στα είδη του Ψυχολογικού Συμβολαίου που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο, και συγκεκριμένα στο σχεσιακό και στο συναλλακτικό συμβόλαιο.

Κεφάλαιο 2

2.1 Προσωπικότητα

Η μελέτη της προσωπικότητας αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν σε ερεθίσματα, συνεργάζονται με άλλους και λαμβάνουν αποφάσεις (Παπαθανασίου, 2018). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η έννοια της προσωπικότητας εξετάζεται ως αφετηρία για την ανάλυση της Σκοτεινής Τριάδας, ενός συνόλου χαρακτηριστικών που έχουν συνδεθεί με δυσλειτουργικές και συχνά επιβλαβείς συμπεριφορές στον επαγγελματικό χώρο. Η διερεύνηση αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη για την κατανόηση των επιδράσεών τους στις εργασιακές σχέσεις και στο ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο αποτελεί θεμέλιο της αμοιβαίας δέσμευσης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών.

Η προσωπικότητα περιγράφεται ως ένα σύνολο σταθερών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τη σκέψη και το συναίσθημα κάθε ατόμου, τα οποία τον διαφοροποιούν ως οντότητα (Chamorro-Premuzic, 2013). Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα άτομο δεν είναι ουδέτερα· φέρουν θετική ή αρνητική χροιά και επηρεάζουν αντίστοιχα τη λειτουργικότητα του ατόμου. Όταν κυριαρχούν αρνητικά στοιχεία, ενδέχεται να εκδηλωθούν δυσπροσαρμοστικές ή «σκοτεινές» συμπεριφορές, όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Blötner et al., 2021).

Η έννοια της σκοτεινής προσωπικότητας έχει συνδεθεί στενά με τη Σκοτεινή Τριάδα, η οποία περιλαμβάνει τρία διακριτά αλλά αλληλοεπικαλυπτόμενα χαρακτηριστικά: τον ναρκισσισμό, τον μακιαβελισμό και την ψυχοπάθεια (Paulhus & Williams, 2002). Ο ναρκισσισμός χαρακτηρίζεται από υπερβολική αυτοεκτίμηση, ανάγκη για θαυμασμό και αίσθηση ανωτερότητας. Ο μακιαβελισμός περιλαμβάνει χειραγωγική συμπεριφορά, ψυχρότητα και στρατηγική σκέψη με στόχο την επίτευξη προσωπικών συμφερόντων. Η ψυχοπάθεια συνδέεται με παρορμητικότητα, έλλειψη ενσυναίσθησης και τάση για ριψοκίνδυνες ή αντικοινωνικές συμπεριφορές (Furnham et al., 2013). Αν και πρόκειται για τρία ξεχωριστά χαρακτηριστικά, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι συχνά συνυπάρχουν στην ίδια προσωπικότητα, παρουσιάζοντας κοινή δομή και λειτουργία (Grande, 2018).

Οι συνέπειες της Σκοτεινής Τριάδας στον εργασιακό χώρο είναι πολυδιάστατες. Άτομα με υψηλά σκοτεινά χαρακτηριστικά μπορεί να επιδεικνύουν τοξική ηγεσία, να υπονομεύουν τη συνεργασία, να προκαλούν συγκρούσεις ή να αγνοούν ηθικά πρότυπα για προσωπικό όφελος. Για παράδειγμα, σε μελέτη του O'Boyle et al. (2012), διαπιστώθηκε ότι υψηλά επίπεδα μακιαβελισμού σχετίζονται με μειωμένη ομαδική απόδοση και αυξημένη τάση για παραπλανητική συμπεριφορά.

Αντίστοιχα, ο ναρκισσισμός μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική ανάληψη ευθυνών χωρίς ουσιαστική συνεισφορά, ενώ η ψυχοπάθεια έχει συνδεθεί με αυξημένο εργασιακό άγχος στους συναδέλφους λόγω απρόβλεπτης και επιθετικής συμπεριφοράς.

Η σύνδεση της Σκοτεινής Τριάδας με την έννοια της τοξικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα έντονη στη σύγχρονη βιβλιογραφία, καθώς τα σκοτεινά χαρακτηριστικά συχνά ενσωματώνονται σε ηγετικά στυλ που βασίζονται στον φόβο, τον έλεγχο και την εκμετάλλευση. Η τοξική ηγεσία δεν αποτελεί απλώς παρεκτροπή από τις υγιείς διοικητικές πρακτικές, αλλά συχνά αναγνωρίζεται ως ξεχωριστό στυλ διοίκησης, με σοβαρές επιπτώσεις στην οργανωτική κουλτούρα και την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Η πολυδιάστατη φύση της τοξικής ηγεσίας, σε συνδυασμό με τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθιστά αναγκαία τη βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

2.2 Η Σκοτεινή Τριάδα ορισμός και χαρακτηριστικά

Η έννοια της Σκοτεινής Τριάδας (Dark Triad) εισήχθη για πρώτη φορά από τους Paulhus και Williams (2002) και περιγράφει ένα σύμπλεγμα τριών διακριτών, αλλά αλληλοσυνδεόμενων χαρακτηριστικών προσωπικότητας: τον Μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια (Blötner et al., 2021). Τα χαρακτηριστικά αυτά χαρακτηρίζονται ως «σκοτεινά» λόγω της κοινωνικά αποκλίνουσας φύσης τους και της τάσης τους να ενισχύουν χειριστικές, εγωκεντρικές και επιθετικές συμπεριφορές.

Συχνά, τα στοιχεία αυτά εμφανίζονται σε συνδυασμό, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι πρόκειται για ένα σύμπλεγμα παθολογικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Αυτά, με τη σειρά τους, συνδέονται με τη χειραγώγηση και την εκμετάλλευση των άλλων, με σκοπό την επίτευξη προσωπικών στόχων, συμφερόντων και φιλοδοξιών. Για τον λόγο αυτό, πολλές έρευνες εξετάζουν τα «σκοτεινά» χαρακτηριστικά συνδυαστικά. Ιδιαίτερη σημασία έχει η μελέτη των Paulhus & Williams (2002), η οποία εισήγαγε για πρώτη φορά τον όρο «Dark Triad» στο επιστημονικό λεξιλόγιο. Σε άτομα που παρουσιάζουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, παρατηρούνται συχνά συναισθηματική ψυχρότητα, διπολική συμπεριφορά και επιθετικότητα (Grande, 2018).

Αν και τα στοιχεία αυτά μπορεί να υπάρχουν μεμονωμένα ως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συχνά επικαλύπτονται από άλλα. Ωστόσο, όταν συνυπάρχουν και εκδηλώνονται ταυτόχρονα σε

ένα εργασιακό περιβάλλον, τότε συνθέτουν αδιαμφισβήτητη τη Σκοτεινή Τριάδα (Paulhus, 2009). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι προσωπικότητες με σκοτεινά χαρακτηριστικά διακρίνονται από σκληρότητα, επιφανειακή γοητεία, χειριστικότητα και εκμετάλλευση των άλλων για την επίτευξη των επιθυμιών τους (Jonason, Slomski & Partyka, 2012· Nagler et al., 2014· Rauthmann & Kolar, 2012).

Ο Μακιαβελισμός περιγράφεται ως μια στρατηγική και χειραγωγική συμπεριφορά, που εκδηλώνεται από άτομα ιδιαίτερα επιδέξια στην προσέγγιση των άλλων. Οι διαπροσωπικές τους σχέσεις χαρακτηρίζονται από παραπλάνηση, ιδιοτέλεια, δόλο και κολακεία, ενώ οι ίδιοι δεν παρουσιάζουν ηθικούς φραγμούς (Jakobwitz & Egan, 2006).

Ο Ναρκισσισμός χαρακτηρίζεται από υπερβολική αυτοεκτίμηση, εξατομικευμένη χρήση της εξουσίας, μεγαλοπρέπεια και αλαζονεία. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους είναι η ανάγκη για θαυμασμό. Με άλλα λόγια, «τρέφονται» από την προσοχή και τους επαίνους που λαμβάνουν. Οι ναρκισσιστές ηγέτες συχνά αδιαφορούν για τις απόψεις των άλλων, διεκδικούν αποκλειστικά προνόμια και απαιτούν απόλυτη υπακοή από τους υφισταμένους τους (O'Connor et al., 1995).

Η Ψυχοπάθεια σχετίζεται επίσης με την αλαζονεία και τον εγωκεντρισμό, αλλά κυρίως χαρακτηρίζεται από παρορμητικότητα, η οποία οδηγεί στην αγνόηση των κανόνων και στην αναζήτηση ενθουσιασμού και έντονων συγκινήσεων (Rauthmann & Kolar, 2012). Τα ψυχοπαθητικά άτομα συχνά στερούνται ενσυναίσθησης και συμπάθειας.

Σχήμα 1: Η σκοτεινή Τριάδα της προσωπικότητας



Συνεπώς, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ένας «σκοτεινός ηγέτης» εκδηλώνει συμπεριφορές που οδηγούν στη διαμόρφωση ενός ακατάλληλου οργανωτικού μοντέλου, όπου κυριαρχούν η εκμετάλλευση, η κατάχρηση εξουσίας, η εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων, η υποτίμηση των άλλων και η ιδεολογία μίσους (Slattery, 2009).

2.2.1 Μακιαβελισμός

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, ο Μακιαβελισμός συνδέεται στενά με τη χειραγώγηση, την εξαπάτηση και μια κυνική θεώρηση της ανθρώπινης φύσης (Jakobwitz & Egan, 2006). Τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα Μακιαβελισμού είναι συχνά ιδιαίτερα στρατηγικά, επικεντρωμένα στα προσωπικά τους συμφέροντα και δεν διστάζουν να χρησιμοποιήσουν εξαπάτηση ή χειραγώγηση για την επίτευξη των στόχων τους (Grande, 2019a). Αξίζει να σημειωθεί πως δεν πρόκειται για ψυχική ασθένεια ή διαταραχή προσωπικότητας, αλλά για χαρακτηριστικό προσωπικότητας που απαντάται σε σημαντικό βαθμό στον γενικό πληθυσμό (Jones & Paulhus, 2009). Παρ' όλα αυτά, ορισμένα Μακιαβελιανά στοιχεία, όπως η απουσία ενσυναίσθησης και η τάση παραπλάνησης, μπορεί να επικαλύπτονται με συμπτώματα αντικοινωνικής ή ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας (Meere & Egan, 2017).

Ο όρος προέρχεται από τον Ιταλό διπλωμάτη και φιλόσοφο της Αναγέννησης, Νικολό Μακιαβέλι, συγγραφέα του έργου *Ο Πρίγκιπας*. Το βιβλίο του, το οποίο αναλύει τις τακτικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγεμόνες για να διατηρήσουν την εξουσία – όπως η ενθάρρυνση του φόβου, η χρήση βίας και η εξαπάτηση – αποτελεί θεμέλιο για τη σύγχρονη ψυχολογική προσέγγιση του Μακιαβελισμού (Jones & Paulhus, 2009· Grande, 2019a). Ο όρος εισήχθη στο ψυχολογικό λεξιλόγιο τη δεκαετία του 1960 από τους ψυχολόγους Richard Christie και Florence L. Geis, οι οποίοι τον όρισαν ως «χειραγωγική συμπεριφορά και κυνική αντίληψη των ανθρώπινων σχέσεων» (Jakobwitz & Egan, 2006).

Ενδεικτικά παραδείγματα Μακιαβελικών συμπεριφορών εντοπίζονται σε διάφορους κοινωνικούς και επαγγελματικούς χώρους, ιδιαίτερα όπου υπάρχει αλληλεπίδραση με τρίτους. Η βιβλιογραφία αναφέρεται σε επιμέρους κατηγορίες:

- Στρατιωτικοί αρχηγοί: Σε αυταρχικά καθεστώτα, οι στρατιωτικοί ηγέτες συχνά καταφεύγουν σε χειραγώγηση και προπαγάνδα για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν την εξουσία (Καραμπάτος, 2016· Κρουκλίδου, 2014).
- Νάρκισσοι: Άτομα με έντονο ναρκισσισμό μπορεί να εμφανίζουν Μακιαβελιανά χαρακτηριστικά, επιδιώκοντας τον θαυμασμό μέσω απόλυτης χειραγώγησης (Κρουκλίδου, 2014).

- Κοινωνικοί αναρριχητές: Χρησιμοποιούν τη χειραγώγηση για να ανέλθουν κοινωνικά, να συνάψουν σχέσεις με άτομα επιρροής ή να προβούν σε ανήθικες πράξεις για την επίτευξη των στόχων τους (Καραμπάτος, 2016).
- Δικηγόροι: Σε ορισμένες περιπτώσεις, εφαρμόζουν χειραγωγικές τακτικές για να επηρεάσουν την έδρα ή τους ενόρκους, ή ακόμη και για να εκμεταλλευτούν οικονομικά τους πελάτες τους (Καραμπάτος, 2016· Κρουκλίδου, 2014).
- Πρόσωπα επιρροής ή διασημότητες: Δημόσια πρόσωπα με υψηλό Μακιαβελισμό συχνά χειραγωγούν οπαδούς, συνεργάτες και μέσα ενημέρωσης για να διατηρήσουν την εικόνα και την επιρροή τους (Κρουκλίδου, 2014).

Η διαχείριση και η αλληλεπίδραση με άτομα που εμφανίζουν έντονα Μακιαβελιανά χαρακτηριστικά – ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον – αποτελεί πρόκληση. Οι στρατηγικές περιορισμού της επιρροής τους περιλαμβάνουν: αναγνώριση της χειραγώγησης, καθορισμό σαφών ορίων, διαφάνεια στις επικοινωνίες, ύπαρξη ισχυρού κοινωνικού δικτύου και τεκμηρίωση των αλληλεπιδράσεων για την ανάδειξη χειραγωγικής συμπεριφοράς (Jones & Paulhus, 2009).

Συνοψίζοντας, ο Μακιαβελισμός περιγράφει ένα άτομο με πολύπλοκα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, των οποίων η συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τόσο τις προσωπικές όσο και τις επαγγελματικές του σχέσεις (Jakobwitz & Egan, 2006). Η κατανόηση αυτού του χαρακτηριστικού είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική πλοήγηση στις αλληλεπιδράσεις με άτομα υψηλού Μακιαβελισμού και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τέτοια (Grande, 2019a).

2.2.2 Ναρκισσισμός

Ο ναρκισσισμός, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, έχει μια μακρά και πολυδιάστατη ιστορία στην ψυχολογική συζήτηση, με τον ορισμό και την κατανόησή του να εξελίσσονται διαχρονικά. Ο όρος "ναρκισσισμός" προέρχεται από το μυθολογικό πρόσωπο Νάρκισσο, ο οποίος ήταν γνωστός για την εμμονική αγάπη προς την ίδια του την εικόνα. Αυτή η έννοια της υπερβολικής αυτοεκτίμησης και της διογκωμένης αυτο-εικόνας έχει διερευνηθεί και επαναπροσδιοριστεί μέσα από ποικίλες ψυχολογικές προσεγγίσεις κατά τη διάρκεια των ετών (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Ο ναρκισσισμός χαρακτηρίζεται από υπερβολική αίσθηση αυτοεκτίμησης, έντονη ανάγκη για θαυμασμό και συχνά απουσία ενσυναίσθησης προς τους άλλους. Τα άτομα με ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά τείνουν να εστιάζουν σε φαντασιώσεις επιτυχίας, δύναμης και εξωτερικής εμφάνισης, ενώ συχνά επιδεικνύουν αλαζονική και υπεροπτική συμπεριφορά (Καραμπάτος,

2016). Πιστεύουν ότι είναι ανώτερα από τους άλλους και αναμένουν προνομιακή μεταχείριση και συνεχή επιβεβαίωση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εκμετάλλευση των άλλων για προσωπικό όφελος, αδιαφορία για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω τους, καθώς και δυσκολία στη διαχείριση συναισθημάτων και συμπεριφοράς, ιδιαίτερα όταν αντιμετωπίζουν κριτική ή αποτυχία (Μπάρας, 2019).

Ιστορικά, ο ναρκισσισμός έχει εξεταστεί μέσα από πολλαπλές οπτικές: ως σεξουαλική διαστροφή, ως φυσιολογικό αναπτυξιακό στάδιο, ως σύμπτωμα ψύχωσης και ως χαρακτηριστικό σε διάφορους ψυχολογικούς υποτύπους (Μπάρας, 2019). Αρχικά θεωρήθηκε ως μια διαστροφή που διαπερνά ολόκληρη τη σεξουαλική ζωή ενός ατόμου. Το 1925, ο Robert Waelder προσδιόρισε τον ναρκισσισμό ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, περιγράφοντας άτομα που είναι απογοητευτικά στις σχέσεις τους, αισθάνονται ανώτερα από τους άλλους και στερούνται ενσυναίσθησης. Η Karen Horney, το 1939, πρότεινε ότι ο ναρκισσισμός υφίσταται σε ένα συνεχές, που εκτείνεται από την υγιή αυτοεκτίμηση έως τις παθολογικές καταστάσεις (Grande, 2019).

Ο όρος έχει διεισδύσει στην ευρύτερη κοινωνική συνείδηση, ειδικά μετά τη δημοσίευση του *The Culture of Narcissism* του Christopher Lasch το 1979. Σήμερα, ο ναρκισσισμός χρησιμοποιείται συχνά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στη λογοτεχνία αυτοβοήθειας, ενίοτε χωρίς σαφή διάκριση, για να περιγράψει συμπεριφορές αυτοπροβολής ή ακόμη και ενδοοικογενειακής κακοποίησης (Kaplan, Sadock & Grebb, 2000). Οι ψυχολόγοι επισημαίνουν ότι, ενώ ένα μέτριο επίπεδο ναρκισσισμού μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της ψυχικής υγείας, τα υψηλά επίπεδα ναρκισσιστικής συμπεριφοράς ενδέχεται να είναι επιβλαβή (Μπάρας, 2019). Ο καταστροφικός ναρκισσισμός χαρακτηρίζεται από έντονα παθολογικά στοιχεία, όπως αισθήματα δικαιώματος και ανωτερότητας, αλαζονική στάση και γενικευμένη απουσία ενσυναίσθησης και ενδιαφέροντος για τους άλλους (Καραμπάτος, 2016).

2.2.3 Ψυχοπάθεια

Η ψυχοπάθεια είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη διαταραχή προσωπικότητας που χαρακτηρίζεται από μια σειρά αντικοινωνικών συμπεριφορών, συναισθηματικών δυσλειτουργιών και ορισμένων τάσεων τρόπου ζωής. Τα άτομα με ψυχοπάθεια συχνά παρουσιάζουν χαρακτηριστικά όπως τολμηρότητα, επιφανειακή γοητεία, παθολογικό φέμα, έλλειψη ενσυναίσθησης ή μετάνοιας, παρορμητικότητα, χειραγωγικότητα και εξαπάτηση (Ιωαννίδου, 2019). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ψυχοπάθεια δεν είναι συνώνυμη με την εγκληματική συμπεριφορά, αν και υπάρχει μια στατιστική συσχέτιση μεταξύ ψυχοπαθών χαρακτηριστικών και

βίαιων ή εγκληματικών πράξεων (Τσόπελας & Αρμενάκα, 2012). Όχι όλα τα άτομα με ψυχοπάθεια διαπράττουν σοβαρές πράξεις βίας ή εγκλήματος, και η συμπεριφορά τους μπορεί να ποικίλει σε ένταση και συχνότητα (Paulhus & Williams, 2002).

Η ψυχοπάθεια συχνά συγχέεται με την αντικοινωνική διαταραχή προσωπικότητας (ASPD), αλλά δεν είναι ταυτόσημες. Η ASPD επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις αντικοινωνικές συμπεριφορές, και ένα άτομο μπορεί να πληροί τα κριτήρια για την ASPD χωρίς να παρουσιάζει βασικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ψυχοπάθεια (Τσόπελας & Αρμενάκα, 2012). Η ψυχοπάθεια περιλαμβάνει συγκεκριμένα διαπροσωπικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά όπως εγωκεντρικότητα και έλλειψη ενσυναίσθησης, τα οποία μπορεί να μην υπάρχουν σε όλα τα άτομα που διαγιγνώσκονται με ASPD. Το DSM-5 προσδιορίζει την ψυχοπάθεια ως μια συγκεκριμένη μορφή ASPD, αλλά δεν την απαριθμεί ως ξεχωριστή κλινική διάγνωση.

Ιστορικά, η έννοια της ψυχοπάθειας έχει εξελιχθεί. Αρχικά, αναφερόταν σε ένα ευρύ φάσμα ψυχικών διαταραχών και κοινωνικών αποκλίσεων. Το βιβλίο του Hervey M. Cleckley, "The Mask of Sanity", θεωρείται μια πρώιμη και σημαντική περιγραφή της διαταραχής (Καραμπάτος, 2016). Οι πρώτες εκδόσεις του DSM χρησιμοποίησαν όρους όπως "κοινωνιο-παθητική διαταραχή προσωπικότητας" και "αντικοινωνική προσωπικότητα" για να ταξινομήσουν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την ψυχοπάθεια. Η έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τον ορισμό της ψυχοπάθειας, συμπεριλαμβανομένων των ορίων και των χαρακτηριστικών της, αντικατοπτρίζεται στον πολλαπλασιασμό των ανταγωνιστικών μεθοδολογιών για την αξιολόγηση, τη διάγνωση και τη θεραπεία της διαταραχής (Τσόπελας & Αρμενάκα, 2012).

Η ψυχοπάθεια αποτελεί σημαντικό πρόβλημα δημόσιας υγείας λόγω της σύνδεσής της με την εγκληματική συμπεριφορά και το κοινωνικό κόστος που συνεπάγεται (Grande, 2019b). Για παράδειγμα, μια μελέτη του 2011 εκτίμησε το κοινωνικό κόστος της εγκληματικής ψυχοπαθούς συμπεριφοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες σε 460 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως σε 2009. Ωστόσο, οι ψυχολόγοι σημειώνουν ότι οι ψυχοπαθείς συμπεριφορές ποικίλλουν σε ένταση και συχνότητα από το ένα άτομο στο άλλο και με την πάροδο του χρόνου, και δεν εμπλέκονται όλα τα άτομα με ψυχικά χαρακτηριστικά σε εγκληματικές δραστηριότητες (Ιωαννίδου, 2019).

Όσον αφορά τα παραδείγματα, ένας υποθετικός ψυχοπαθής μπορεί να χαρακτηρίζεται από μια μεγαλοπρεπή αίσθηση αυτοεκτίμησης, εμπλοκή σε παθολογικά ψέματα, χειραγωγικότητα και έλλειψη ενσυναίσθησης (Τσόπελας & Αρμενάκα, 2012). Ένα τέτοιο άτομο μπορεί να παρουσιάσει συμπεριφορές που κυμαίνονται από ήπιες αντικοινωνικές πράξεις έως πιο σοβαρές εγκληματικές πράξεις, ανάλογα με την ένταση των ψυχοπαθών χαρακτηριστικών του. Ωστόσο, είναι σημαντικό

να θυμόμαστε ότι η διάγνωση της ψυχοπάθειας είναι μια περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί επαγγελματική αξιολόγηση και δεν πρέπει να γίνεται τυχαία ή με βάση επιφανειακές παρατηρήσεις (Grande, 2019b).

2.3 Οι συνέπειες της Σκοτεινής Τριάδας

Οι συνέπειες των χαρακτηριστικών της Σκοτεινής Τριάδας εκδηλώνονται σε πολλές πτυχές της ζωής, ιδιαίτερα σε διαπροσωπικά και κοινωνικά πλαίσια, με ποικίλους τρόπους:

- Διαπροσωπικές Σχέσεις: Τα άτομα που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας συχνά εμπλέκονται σε χειραγωγικές, παραπλανητικές και εγωκεντρικές συμπεριφορές (Gough, 2016). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες στη δημιουργία και διατήρηση αυθεντικής συμπάθειας και σχέσεων εμπιστοσύνης. Άτομα με υψηλά επίπεδα αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να παρουσιάζουν έλλειψη ενσυναίσθησης, να καταφεύγουν σε συστηματικά ψεύδη, και να επιδεικνύουν ανηθικότητα και έντονο εγωκεντρισμό. Τέτοιες συμπεριφορές υπονομεύουν τις προσωπικές σχέσεις, καθιστώντας δύσκολη την οικοδόμηση μακροχρόνιων και ουσιαστικών δεσμών με τους άλλους (Grande, 2019c).
- Συμπεριφορά στον χώρο εργασίας: Σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά συχνά επιδιώκουν την προσωπική τους ανέλιξη μέσω της εκμετάλλευσης καταστάσεων και ανθρώπων, ακόμη και σε βάρος των συναδέλφων τους (Grande, 2019c). Η συστηματική τάση για χειραγώγηση, σε συνδυασμό με την αδιαφορία για τις συνέπειες των πράξεών τους, μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικες πρακτικές, όπως εκφοβισμό, υπονόμευση συναδέλφων, σαμποτάζ έργου ή ακόμη και mobbing, δηλαδή οργανωμένη ψυχολογική πίεση από ή προς άλλους εργαζομένους. Η έλλειψη ηθικών φραγμών και ενσυναίσθησης καθιστά αυτά τα άτομα ικανά να χρησιμοποιούν το εργασιακό περιβάλλον ως πεδίο εξουσίας και ελέγχου, συχνά προκαλώντας συναισθηματική φθορά στους γύρω τους.

Αν και τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας μπορεί να προσδώσουν σε ορισμένα άτομα την εικόνα του δυναμικού και αποφασιστικού επαγγελματία, η επιτυχία τους είναι συχνά επιφανειακή και προσωρινή, καθώς επιτυγχάνεται μέσα από την αποδόμηση της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης. Το τίμημα αυτής της συμπεριφοράς είναι

η δημιουργία τοξικών εργασιακών περιβαλλόντων, η διάρρηξη επαγγελματικών σχέσεων και η υποβάθμιση της ομαδικής απόδοσης (Grande, 2019a).

- Κοινωνικές και πολιτισμικές επιπτώσεις: Σε ευρύτερο κοινωνικό επίπεδο, τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας συνδέονται με φαινόμενα όπως η προκατάληψη και η διάκριση. Η συναισθηματική ψυχρότητα και οι επιθετικές συμπεριφορές που τα συνοδεύουν μπορούν να εντείνουν τις κοινωνικές εντάσεις και να συμβάλουν σε πολιτισμικά προβλήματα (Gough, 2016). Αυτό αφορά ιδιαίτερα την επικάλυψη αυτών των χαρακτηριστικών με αντικοινωνικές συμπεριφορές, οι οποίες μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην κοινωνική συνοχή και την ευημερία των κοινοτήτων (Grande, 2019c).

Όσον αφορά τη διαχείριση και αντιμετώπιση ατόμων που εμπίπτουν στον ορισμό της Σκοτεινής Τριάδας, απαιτείται προσεκτική προσέγγιση και αυξημένη ευαισθητοποίηση. Η οικοδόμηση ισχυρού δικτύου υποστήριξης, ο καθορισμός σαφών ορίων και η κριτική στάση απέναντι στις προθέσεις τους αποτελούν βασικές στρατηγικές (Grande, 2019a,b; Paulhus & Williams, 2002). Εξίσου σημαντική είναι η αποφυγή οικειότητας, η αποστασιοποίηση από φιλικές σχέσεις και η μη κοινοποίηση ευαίσθητων πληροφοριών, καθώς τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά συχνά τις χρησιμοποιούν προς ίδιον όφελος. Δυστυχώς, τα άτομα αυτά παρουσιάζουν υψηλή αντίσταση στην αλλαγή, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη σημαντική βελτίωση της συμπεριφοράς τους με την πάροδο του χρόνου (Paulhus & Williams, 2002).

Εν ολίγοις, οι συνέπειες των χαρακτηριστικών προσωπικότητας της Σκοτεινής Τριάδας είναι εκτεταμένες, επηρεάζοντας τις προσωπικές σχέσεις, τη δυναμική του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ευρύτερες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Jakobwitz & Egan, 2006). Η αναγνώριση και κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να βοηθήσει στην αποφόρτιση καταστάσεων που αφορούν άτομα με τέτοια στοιχεία, αν και η πλήρης βελτίωση είναι συχνά ανέφικτη, και κατά συνέπεια δύσκολα περιορίζονται πλήρως οι αρνητικές επιπτώσεις τους (Grande, 2019a,b; Paulhus & Williams, 2002).

Κεφάλαιο 3

3.1 Ορισμός της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ξεκινώντας την αναδρομή του όρου, αυτός διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Argyris (1960), σε μια προσπάθειά του να περιγράψει την κατάσταση που επικρατούσε σε δύο εργοστάσια.

Αναλύοντας τη σχέση μεταξύ εργοδηγών και εργαζομένων, ανέφερε ότι: «Δεδομένου πως οι εργοδηγοί συνειδητοποιούσαν ότι οι εργαζόμενοι σε αυτό το σύστημα θα τείνουν να παράγουν τα βέλτιστα υπό παθητική ηγεσία και εφόσον οι υπάλληλοι συμφωνούν, μία σχέση μπορεί να θεωρηθεί ότι εξελίσσεται, μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδηγών, η οποία θα μπορούσε να ονομαστεί ψυχολογική σύμβαση εργασίας» (Argyris, 1960, σελ. 96).

Στο ίδιο πνεύμα εξελίχθηκε και ο ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου από τους Levinson et al. (1962), ως μια σειρά αμοιβαίων προσδοκιών. Οι προσδοκίες αυτές αναπτύσσονται μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, χωρίς να υπονομεύεται η μεταξύ τους σχέση, οι υποχρεώσεις ή ο αμοιβαίος σεβασμός. Αντιθέτως, εναρμονίζονται με τις ανάγκες του οργανισμού και των υπαλλήλων, καθοδηγούμενες από τη συμπεριφορά και τη στάση προς την εκπλήρωση των αναγκών. Έτσι, εξάγεται το συμπέρασμα ότι στη νέα αυτή αμοιβαία σχέση, οι εργαζόμενοι ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, εφόσον και αυτή ανταποκρίνεται στις δικές τους ανάγκες (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Επομένως, σύμφωνα με τις μέχρι τώρα θεωρίες, κάθε εργαζόμενος υποσυνείδητα και άτυπα διαμορφώνει προσδοκίες από τον ιεραρχικά ανώτερό του και αντίστροφα. Αυτή η αμοιβαιότητα στις αντιλήψεις είναι που προκαλεί αντίστοιχες στάσεις και συμπεριφορές. Ωστόσο, η απάντηση στο ερώτημα «είναι απαραίτητο, για να υφίσταται η έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου, να προσεγγίζουν και τα δύο μέρη με τον ίδιο τρόπο τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;» δόθηκε για πρώτη φορά από την Denise M. Rousseau (1989), η οποία υπογράμμισε ότι η ύπαρξη κοινής αντίληψης είναι αναγκαία συνθήκη.

Αναλύοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο όπως το διατύπωσε η Rousseau, γίνεται αντιληπτό πως η έννοια αναφέρεται σε μια προσωπική αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για όσα οφείλουν στον οργανισμό και αντίστροφα, όσα ο οργανισμός οφείλει σε αυτούς. Αυτή η αντίληψη μπορεί να έχει διαμορφωθεί είτε σιωπηλά είτε ρητά. Η μετάβαση από τις πρώτες θεωρίες σε μια πιο σύγχρονη προσέγγιση συνοδεύεται από την εισαγωγή του όρου «υποχρέωση», θέτοντας νέα θεμέλια.

Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί ότι ο οργανισμός έχει συμφωνήσει σε συγκεκριμένες παροχές, όπως ασφάλεια και ευκαιρίες εξέλιξης, με «αντάλλαγμα» την αφοσίωση και την υψηλή απόδοση. Ωστόσο, αυτή η πεποίθηση δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι και η διοίκηση συμμερίζεται την ίδια αντίληψη για το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το βασικό ζήτημα έγκειται στην ύπαρξη μιας άτυπης συμφωνίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, η οποία βασίζεται στην ανταλλαγή αμοιβαίων

δεσμεύσεων και υποχρεώσεων (σελ. 123). Η ουσία του ψυχολογικού συμβολαίου έγκειται στην υποκειμενικότητά του, καθώς διαμορφώνεται από τις αντιλήψεις του κάθε ατόμου ξεχωριστά, χωρίς να δεσμεύει απαραίτητα και τα υπόλοιπα μέρη της σχέσης. Η αποδοχή του συμβολαίου αντανακλά μια εκούσια συμφωνία συμμόρφωσης με τους όρους του από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Rousseau & Parks, 1993). Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια σχέση ανταλλαγής που δεν καταγράφεται επίσημα, αλλά αποτυπώνεται στο υποσυνείδητο του εργαζομένου.

Μεταγενέστερα, ο ψυχίατρος Morrison τόνισε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο εμπεριέχει κοινές προσδοκίες που συμβάλλουν στην ψυχολογική προσαρμογή του ατόμου, ικανοποιώντας την ανάγκη του για προβλεψιμότητα και ψυχολογική ασφάλεια (Morrison, 1994).

Ομοίως, κατά τον Sims (1994), το ψυχολογικό συμβόλαιο περιγράφεται καλύτερα ως ένα σύνολο προσδοκιών που έχει ο υπάλληλος από τον εργοδότη του και προσδιορίζει τι αναμένει κάθε πλευρά να λάβει από την άλλη, για όσο διαρκεί η εργασιακή σχέση. Όπως αναφέρθηκε, η αποδοχή υποδηλώνει ότι και οι δύο πλευρές φέρουν ευθύνη για την τήρηση των όρων, καθώς επέλεξαν να συμμετάσχουν στη συμφωνία. Συνεπώς, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο οργανισμός οφείλουν να διασφαλίσουν την εφαρμογή του συμβολαίου (Shore & Tetrick).

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Morrison και Robinson (1997) υπογραμμίζουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει ένα σύνολο πεποιθήσεων που διαμορφώνει ο εργαζόμενος σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Ωστόσο, αυτές οι υποχρεώσεις βασίζονται σε υποσχέσεις που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι του έχουν δοθεί, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αναγνωρίζονται με τον ίδιο τρόπο από την επιχείρηση.

Το 2004 ο ορισμός της Rousseau έρχεται να ενισχυθεί με επιπλέον στοιχεία που καθορίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο σε ένα εργασιακό περιβάλλον, εκείνα της εθελοντικής επιλογής¹, της πίστης², της μη πληρότητας³ και των πολλαπλών κατασκευαστών⁴ τέτοιου είδους συμβολαίων.

¹ Η σύναψη ενός ψυχολογικού συμβολαίου είναι μία εθελοντική επιλογή που γίνεται από τον εργαζόμενο.

² Η πίστη αναφέρεται στην αμοιβαία συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου.

³ Επειδή πάντα υπάρχουν στοιχεία που προστίθενται ή αφαιρούνται σε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, αυτό είναι πάντα ατελές.

⁴ Μέσα σε ένα εργασιακό πλαίσιο υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να συνάψουν συμβόλαιο με έναν εργαζόμενο (ανώτατη διοίκηση, αρχηγός ομάδας, άμεσος προϊστάμενος).

3.2 Βασικά συστατικά της έννοιας

Τα τρία βασικά στοιχεία της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως προκύπτουν από τους ορισμούς της βιβλιογραφίας, είναι οι προσδοκίες, η υποχρέωση και οι αντιλήψεις.

- Προσδοκία: Στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος, η προσδοκία ορίζεται ως οι σκέψεις και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με όσα αναμένουν να αντιμετωπίσουν στη θέση εργασίας τους, εντός της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Οι πεποιθήσεις αυτές σχετίζονται με την απόδοση, τις εργασιακές συνθήκες και τις εξωτερικές αμοιβές. Ειδικότερα, εργαζόμενοι που διαμορφώνουν τέτοιου είδους προσδοκίες είναι πιθανότερο να επιδεικνύουν υψηλότερη απόδοση από το επιθυμητό επίπεδο. Αυτός είναι και ο λόγος που η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τις κοινωνικές τους σχέσεις και τις προσδοκίες τους.
- Υποχρέωση: Η υποχρέωση συνδέεται με πεποιθήσεις που σχετίζουν τον εργαζόμενο με την έννοια της δέσμευσης, η οποία προκύπτει από την υπόσχεση του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο (Rousseau, 1995). Σε αυτή τη βάση, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η επίσημη εργασιακή σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ των δύο μερών. Θα μπορούσε επίσης να υποστηριχθεί ότι η υποχρέωση ισοδυναμεί με υπόσχεση, η οποία είναι σαφής, μελλοντική, αυστηρή και ανταποδοτική. Οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από ανταλλαγή υποσχέσεων αποτελούν τα θεμελιώδη συστατικά του ψυχολογικού συμβολαίου.
- Αντίληψη: Η αντίληψη διαμορφώνεται κυρίως από ερεθίσματα του περιβάλλοντος, τα οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να ερμηνεύσει και να εντάξει στο προσωπικό του νοητικό πλαίσιο (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τη θεωρία των νοητικών σχημάτων (Morrison & Robinson, 1997), τα άτομα που συνδέονται μέσω μιας εργασιακής σχέσης ενδέχεται να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με το τι αυτή συνεπάγεται (Shore & Tetrick, 1994). Έτσι, δύο εργαζόμενοι που απασχολούνται στην ίδια επιχείρηση ή ομάδα, ακόμη και στην ίδια θέση, μπορεί να βιώνουν την εργασιακή τους σχέση με εντελώς διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις προσωπικές τους αντιλήψεις και εμπειρίες.

3.3 Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο στη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα και δεν παραμένει σταθερό καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Αντίστοιχα, δεν

μπορεί να είναι ενιαίο για όλες τις εργασιακές σχέσεις, ακόμη και εντός του ίδιου εργασιακού περιβάλλοντος· αντιθέτως, εξελίσσεται και μεταβάλλεται (Rousseau & Parks, 1993· Robinson & Rousseau, 1994). Πλήθος ερευνών επιβεβαιώνει ότι διαφορετικές ομάδες εργαζομένων έχουν διαφορετικές ανάγκες, γεγονός που οδηγεί στη διαμόρφωση διαφοροποιημένων ψυχολογικών συμβολαίων (Conway & Briner, 2005· Guest, 1998· Robinson, 1996).

Όπως είναι αναμενόμενο, το ψυχολογικό συμβόλαιο λειτουργεί σαν ζωντανός οργανισμός, επομένως υπάρχουν πολλαπλοί λόγοι που εξηγούν τον μεταβαλλόμενο χαρακτήρα του. Η μεταβολή αυτή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ατομική αντίληψη (Rousseau & Parks, 1993), καθώς – όπως έχει ήδη αναφερθεί – διαμορφώνεται από προσωπικές πεποιθήσεις, οι οποίες το επηρεάζουν καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης. Έτσι, οι υποχρεώσεις που απορρέουν από μια εργασιακή σχέση διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Επιπλέον, είναι σχεδόν βέβαιο ότι ένας εργαζόμενος δεν συμμερίζεται απαραίτητα τις ίδιες αντιλήψεις με τον προϊστάμενο ή τον εργοδότη, γεγονός που επιβεβαιώνει την ύπαρξη διαφορετικών νοητικών πλαισίων. Ενδεικτικά, το ανώτερο μέρος της σχέσης μπορεί να μην αναγνωρίζει καν την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου ψυχολογικού συμβολαίου, στο οποίο ο υφιστάμενος του βασίζεται τη συμπεριφορά του (Lucero & Allen, 1994). Παρ' όλα αυτά, ακόμη και αν το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μεταβαλλόμενο, συνεχίζει να βασίζεται στην έννοια της συνέπειας.

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρα μια επιχείρηση – και κατ' επέκταση οι εργαζόμενοί της – είναι πολύπλοκο, ασταθές και ραγδαία μεταβαλλόμενο (Γεωργόπουλος, 2021). Συνεπώς, το ψυχολογικό συμβόλαιο εξελίσσεται και αναπροσαρμόζεται συνεχώς. Οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα μπορεί να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασιακή σχέση, ιδίως ως προς τη βάση της ανταλλαγής. Ως φυσικό επακόλουθο, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποκτά μοναδικό και εξατομικευμένο χαρακτήρα (Robinson, 1996).

Όπως τονίσθηκε προηγουμένως, η συνέπεια αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του ψυχολογικού συμβολαίου, παρά τις πιθανές μεταβολές στις οποίες υπόκειται. Γι' αυτό και κάθε επιχείρηση οφείλει να τηρεί το ψυχολογικό συμβόλαιο, εφόσον επιθυμεί να λογίζεται ως συνεργατικός, ευέλικτος και αποτελεσματικός οργανισμός. Έτσι, πέρα από τον υποκειμενικό χαρακτήρα και τη δυναμική φύση του (καθώς μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου), το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά αμοιβαίες υποχρεώσεις που απορρέουν από συγκεκριμένες υποσχέσεις. Σε αυτές τις υποσχέσεις, και τα δύο μέρη επενδύουν στη σχέση τους με την προσδοκία ενός θετικού αποτελέσματος (Rousseau, 1995).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη του κοινωνικού συστήματος, οδηγώντας στην ανάδυση της έννοιας του παλιού και του σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου. Λόγω της φύσης της κοινωνίας και των αλλαγών στα εργασιακά δεδομένα, το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο απαιτεί προσαρμογή στις σύγχρονες εργασιακές ρυθμίσεις, καθώς και βελτίωση των οργανωτικών προτύπων και ενίσχυση των ευκαιριών ανάπτυξης.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, έχει αναδυθεί η ανάγκη οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, ενώ η Διοίκηση αναμένει από αυτούς ενεργή συμμετοχή μέσω ιδεών και πληροφοριών. Αυτή η αναγνώριση της αξίας, της συμβολής και της συμμετοχής καθορίζει την επιτυχία του οργανισμού, ειδικά ως προς την ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας και ενός συστήματος κοινών αξιών.

3.4 Διαφορές παραδοσιακού και σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου

Οι παρακάτω πίνακες περιγράφουν τις διαφορές μεταξύ του παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου, βάσει των Kissler (1994) και Sparrow (1996), όπως αναφέρονται σε κείμενα των: Maguire (2002), David Guest (2009), Mareike Reimann (2017) και Cheng (2021).

Πίνακας 1. Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Παραδοσιακό	Νέο
Η επιχείρηση λειτουργεί σαν 'γονέας' για τον εργαζόμενο.	Οι συμβάσεις υπαλλήλων και εργοδοτών επικεντρώνονται στην αμοιβαία ευεργετική εργασία.
Η ταυτότητα και η αξία των εργαζομένων καθορίζεται από την επιχείρηση.	Η ταυτότητα και η αξία του εργαζομένου καθορίζεται από τον ίδιο.
Όσοι μένουν στην ίδια δουλειά είναι καλοί και πιστοί.	Οι τακτικές ροές των υπαλλήλων μέσα και έξω είναι συνηθισμένες και πρέπει να γιορτάζονται.
Οι εργαζόμενοι που κάνουν αυτά που τους λένε η επιχείρηση και οι εργοδότες θα μείνουν στην ίδια δουλειά μέχρι την συνταξιοδότηση.	Η μακροπρόθεσμη απασχόληση είναι σχεδόν απίθανη.
Ο κύριος δρόμος ανάπτυξης είναι η προβολή.	Ο κύριος δρόμος ανάπτυξης είναι η αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος.

Πίνακας 2. Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Τομείς Διαφοροποίησης	Παραδοσιακό	Νέο
Περιβαλλοντικές αλλαγές	Σταθερό, προσανατολισμένο βραχυπρόθεσμα	Συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
Οργανωσιακή κουλτούρα	Πατερναλισμός, σταθερό ωράριο, ανταλλαγή ασφάλειας με δέσμευση	Ανταμοιβή και ανάπτυξη ανάλογα με την απόδοση
Απολαβές	Αμοιβή ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, θέση και εργασιακό κύρος	Αμοιβή ανάλογη της συνεισφοράς στον οργανισμό
Παρακίνηση	Προαγωγή	Εμπλουτισμός αρμοδιοτήτων, ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων
Βάση προαγωγής	Αναμενόμενη ανάλογη με την προϋπηρεσία και τα τυπικά προσόντα	Λιγότερες ευκαιρίες, προώθηση των ικανότερων
Προσδοκίες κινητικότητας	Σπάνια και ανάλογη των όρων των εργαζομένων	Οριζόντιες, για ανανέωση του οργανισμού και των διαδικασιών
Αποχώρηση, εξασφάλιση εργασίας	Μόνιμη εργασία, με προϋπόθεση την ικανοποιητική απόδοση κι επίδοση	Προσωρινή, χωρίς εγγύηση
Ευθύνες	Εργαζόμενοι κλειδιά, προαγωγή με ανάληψη επιπλέον ευθυνών	Ενθάρρυνση ανάληψης ευθυνών αλλά με εξισορρόπηση επιπλέον υπευθυνότητας και καινοτομίας
Κύρος θέσης	Ανάλογο της κατάταξης στη διοικητική ιεραρχία	Εξασφαλίζεται μέσω της ικανότητας και της αξιοπιστίας
Προσωπική ανάπτυξη	Ευθύνη του οργανισμού	Ατομική ευθύνη
Εμπιστοσύνη στον οργανισμό	Συνήθως υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης	Επιθυμητή, αλλά συνήθως εμφανίζεται προς οργανωσιακά προγράμματα

Πίνακας 3. Λέξεις κλειδιά για την περιγραφή της εργασιακής σχέσης μεταξύ εργαζομένων κι εργοδοτών, Hiltrop, 1996, pp39⁵

Παραδοσιακό	Σύγχρονο
Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	Άμεσα αποτελέσματα
Ασφάλεια	Ευελιξία
Προσιμότητα	Αβεβαιότητα
Ισότητα	Ατομικότητα
Παράδοση	Αυξημένος κίνδυνος
Δικαιοσύνη	Προσωπικό όφελος
Σταθερότητα	Απασχολησιμότητα
Αλληλεξάρτηση	Αυτάρκεια
Αμοιβαία εμπιστοσύνη	Καιροσκοπία
Εταιρική αφοσίωση	Επαγγελματική αφοσίωση
Καλή απόδοση	Καλύτερη απόδοση
Μοιρασμένες ευθύνες	Προσωπική υπευθυνότητα
Τίτλος και ιεραρχία	Διαφορά στο αποτέλεσμα
Αμοιβή για την κατάσταση	Αμοιβή για το αποτέλεσμα
Υπομονή	Ανυπομονησία
Αμοιβαίος σεβασμός	Φόβος

3.5 Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με τη Rousseau (1989), υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι ψυχολογικών συμβολαίων:

- Συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Transactional contract)
- Σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο (Relational contract)
- Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (Balanced contract)
- Μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Transitional contract)

Το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, περιγράφοντας συγκεκριμένες και περιορισμένες συναλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίες εκτελούνται εντός σύντομου χρονικού πλαισίου (McNeil, 1985). Κατά συνέπεια, μια τέτοια συμφωνία είναι αυστηρά περιορισμένη και στερείται δυναμικής εξέλιξης (Rousseau, 2000). Αυτός

⁵ Συνοπτική αντιπαραβολή του σύγχρονου και παραδοσιακού ψυχολογικού συμβολαίου, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα δύο συμβόλαια.

ο τύπος συμβολαίου συνδέεται κυρίως με οικονομικούς όρους και υλιστικές προϋποθέσεις, σύμφωνα με τον Blau (1964).

Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα (Rousseau, 1990). Η σημασία των οικονομικών όρων υποχωρεί, δίνοντας έμφαση στην αξία της εμπιστοσύνης και της αμοιβαίας δέσμευσης. Για τον εργοδότη, αποκτά σημασία η μακροχρόνια ευημερία του εργαζομένου, η οποία εξασφαλίζεται μέσω σταθερού μισθού και διαρκούς απασχόλησης. Συνεπώς, ο εργαζόμενος λειτουργεί σε πιο ασφαλές και προστατευμένο εργασιακό περιβάλλον (Rousseau & McLean-Parks, 1993· Rousseau, 1990· Raja et al., 2004).

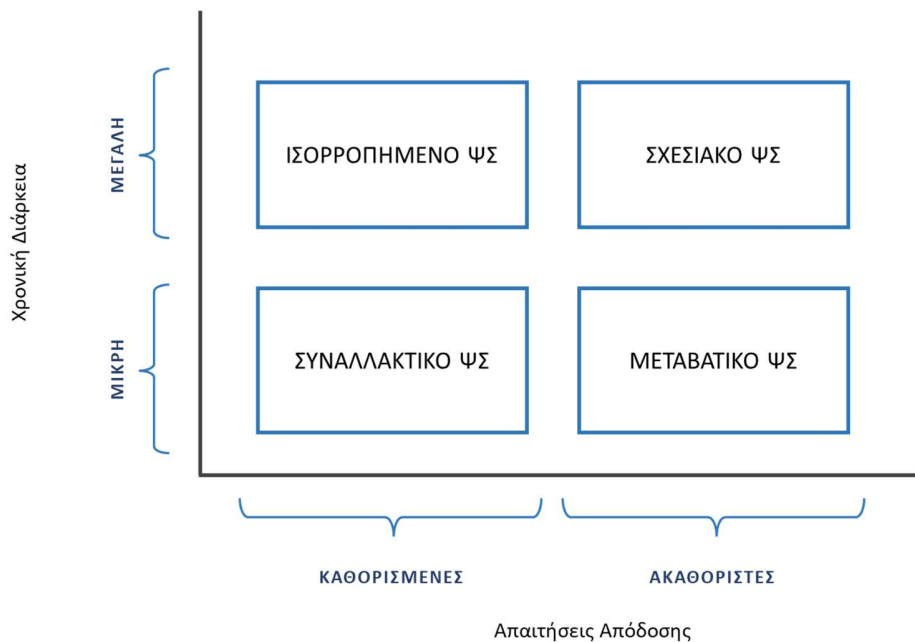
Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο συνδυάζει στοιχεία των δύο προηγούμενων τύπων. Περιλαμβάνει ανταλλαγές με μακροχρόνιους όρους, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, με κεντρικό άξονα την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται και αναπτύσσει νέες ικανότητες, προσδίδοντας συναισθηματική και κοινωνική διάσταση στην εργασιακή σχέση, πέρα από την οικονομική (Rousseau, 2000· 2004).

Σύμφωνα με τη Rousseau (2000), το ισορροπημένο συμβόλαιο περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εξωτερική απασχόληση: Ο εργαζόμενος αναπτύσσει δεξιότητες που τον καθιστούν ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας, δημιουργώντας ευκαιρίες για μελλοντική εξέλιξη.
- Εσωτερική εξέλιξη: Ο εργαζόμενος αποκτά δεξιότητες χρήσιμες για την τρέχουσα εργασία του, ενώ ο εργοδότης οφείλει να παρέχει συνεχείς ευκαιρίες ανάπτυξης εντός του οργανισμού.
- Δυναμική απόδοση: Ο εργαζόμενος καλείται να ανταποκρίνεται σε απαιτητικούς εργασιακούς στόχους, γεγονός που καθιστά την εκπαίδευση από τον εργοδότη αναγκαία (Διονυσοπούλου, 2022).

Το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο χαρακτηρίζεται συχνά ως μη πραγματικό ή ασαφές ψυχολογικό συμβόλαιο (Hui et al., 2004). Αυτό συμβαίνει διότι δεν περιλαμβάνει σαφείς δεσμεύσεις από κανένα μέρος. Γενικά, έχει βραχυπρόθεσμη ισχύ και δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια ως προς τους όρους απόδοσης (Rousseau, 2000). Γι' αυτό και κυριαρχεί η δυσπιστία, λόγω της ασυνέπειας των μερών που δρουν σε ασταθές και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον (Rousseau, 2000).

Σχήμα 1. Τυπολογία ψυχολογικού συμβολαίου



Οι τέσσερις αυτοί τύποι ψυχολογικών συμβολαίων διατυπώθηκαν το 2008 (Rousseau) ως διαστάσεις αξιολόγησης του ψυχολογικού ή αλλιώς διαστάσεις αξιολόγησης της εργασιακής σχέσης δύο μερών μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια αναφοράς.

3.6 Διαμόρφωση ψυχολογικού συμβολαίου

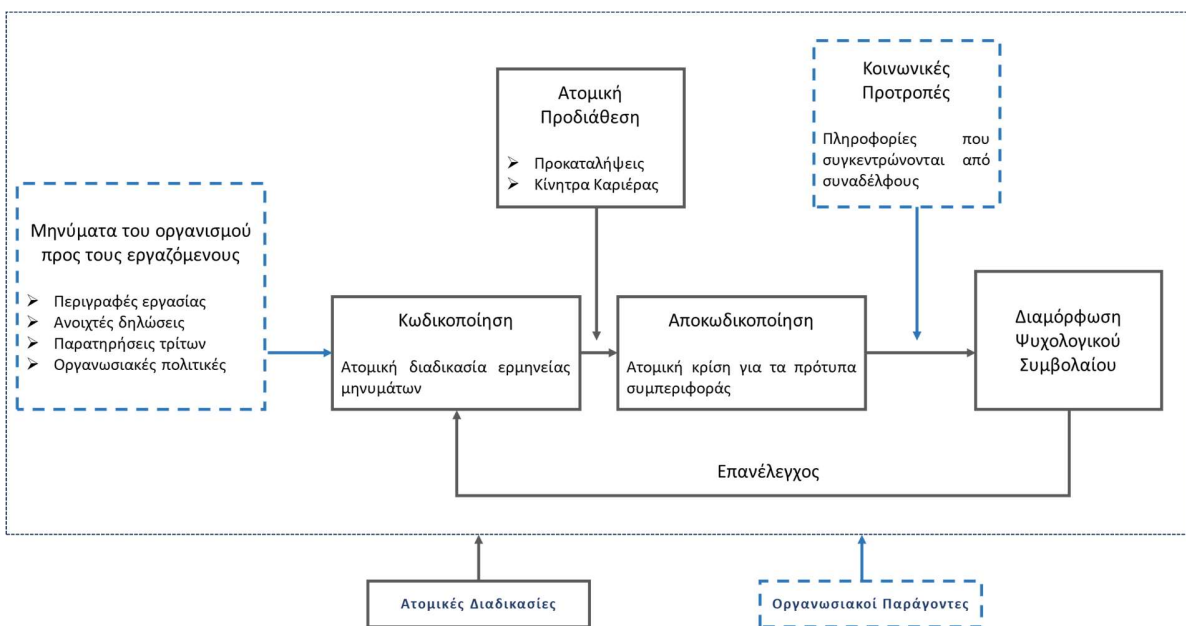
Οι παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η ανάπτυξη και διαμόρφωση ενός ψυχολογικού συμβολαίου στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, είναι πέντε, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι στο μέλλον δεν μπορούν να προστεθούν επιπλέον διαστάσεις κάτω από αυτή την εννοιολογική «ομπρέλα» (Τόμπρου, 2018).

- Προσωπικότητα: Τα σχεσιακά συμβόλαια που εμπλέκουν άτομα αυτόνομα, εξωστρεφή, με υψηλό αίσθημα ευθύνης και έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, τείνουν να είναι πιο επιτυχημένα και σταθερά. Η προσωπικότητα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται και ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του απέναντι στον οργανισμό.
- Εργασιακές αξίες και στόχοι καριέρας: Είναι σύνηθες οι εργαζόμενοι με φιλοδοξίες και σαφείς επαγγελματικές προτεραιότητες να δημιουργούν συναλλακτικές σχέσεις, χρησιμοποιώντας ενδιάμεσες θέσεις ως σκαλοπάτι για την ανέλιξή τους (Rousseau,

2004). Αντίθετα, όσοι επιθυμούν μακροπρόθεσμη συνεργασία με την επιχείρηση, τείνουν να επενδύουν προσωπικούς πόρους και να αναπτύσσουν βαθύτερους δεσμούς με τον οργανισμό.

- **Πρότερη εμπειρία:** Τα άτομα, ως όντα που βασίζονται στη συνήθεια και τη ρουτίνα, τείνουν να μεταφέρουν επιτυχημένες πρακτικές από προηγούμενες εργασίες στις νέες τους θέσεις, επιδιώκοντας συνέπεια και επιτυχία. Η εμπειρία λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς για τη διαμόρφωση νέων ψυχολογικών συμβολαίων.
- **Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ):** Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και οι πρακτικές προσέλκυσης προσωπικού και διαμόρφωσης κοινής εργασιακής κουλτούρας. Οι πρακτικές αυτές ενισχύουν τη δέσμευση και δημιουργούν σταθερούς δεσμούς μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού (Rousseau, 2004).
- **Συνάδελφοι:** Όταν ένα νέο μέλος εισέρχεται στην ομάδα, δημιουργεί νοητά μια σχέση με την επιχείρηση, η οποία επηρεάζεται σημαντικά από τους παλαιότερους συναδέλφους. Οι πληροφορίες που του μεταδίδονται και η συμπεριφορά της ομάδας διαμορφώνουν τις πρώτες του αντιλήψεις για το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εργασιακή κουλτούρα.

Σχήμα 2. Μοντέλο διαμόρφωσης ψυχολογικού συμβολαίου



Σημ:
 Διακεκομμένη γραμμή: εξωτερικός παράγοντας
 Συνεχόμενη γραμμή: εσωτερικός/ ατομικός παράγοντας

3.7 Ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Ως στάσεις (attitudes) ορίζονται οι αξιολογικές δηλώσεις – ευνοϊκές ή δυσμενείς – που αφορούν αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα, και αντικατοπτρίζουν το πώς αισθανόμαστε απέναντι σε αυτά (Robbins & Judge, 2011). Συγκεκριμένα, η στάση ενός ατόμου εξαρτάται από την ψυχολογική του κατάσταση και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται σε ένα ερέθισμα. Επεκτείνοντας τον ορισμό, γίνεται αντιληπτό ότι οι εργασιακές στάσεις εκφράζουν συναισθήματα – θετικά ή αρνητικά – ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του ή στο εργασιακό του περιβάλλον (Χυτήρης, 2013).

Η βιβλιογραφία διαχωρίζει τις στάσεις σε τρεις συνιστώσες (Breckler, 1984· Schermerhorn et al., 1985):

- Γνωστική (γνωσιακή) συνιστώσα: Σχετίζεται με τις προγενέστερες εμπειρίες και πληροφορίες του ατόμου σχετικά με το αντικείμενο της στάσης. Περιλαμβάνει αντιλήψεις, πεποιθήσεις και γνώσεις που έχουν διαμορφωθεί βάσει προηγούμενων καταστάσεων ή εμπειριών.
- Συναισθηματική (θυμική) συνιστώσα: Αναφέρεται στο συναίσθημα που προκαλείται στο άτομο ως αποτέλεσμα των γνωστικών διεργασιών. Το συναίσθημα αυτό αντικατοπτρίζει την προσωπική σημασία ή επίδραση που έχει το αντικείμενο της στάσης στο άτομο.
- Συμπεριφορική συνιστώσα: Αφορά την πρόθεση ή τάση του ατόμου να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος ευθυγραμμίζεται με τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις του απέναντι στο αντικείμενο.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ποικίλες στάσεις και συμπεριφορές, εκ των οποίων δύο είναι οι κυριότερες: η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2011). Οι δύο αυτές διαστάσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η διοίκηση επικεντρώνεται στη βελτίωση της βασικής συμπεριφοράς, είτε μέσω άμεσων διοικητικών παρεμβάσεων σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, είτε μέσω διαμόρφωσης θετικής εργασιακής νοοτροπίας σε μακροπρόθεσμη βάση (Tomczak & David Leon, 2020).

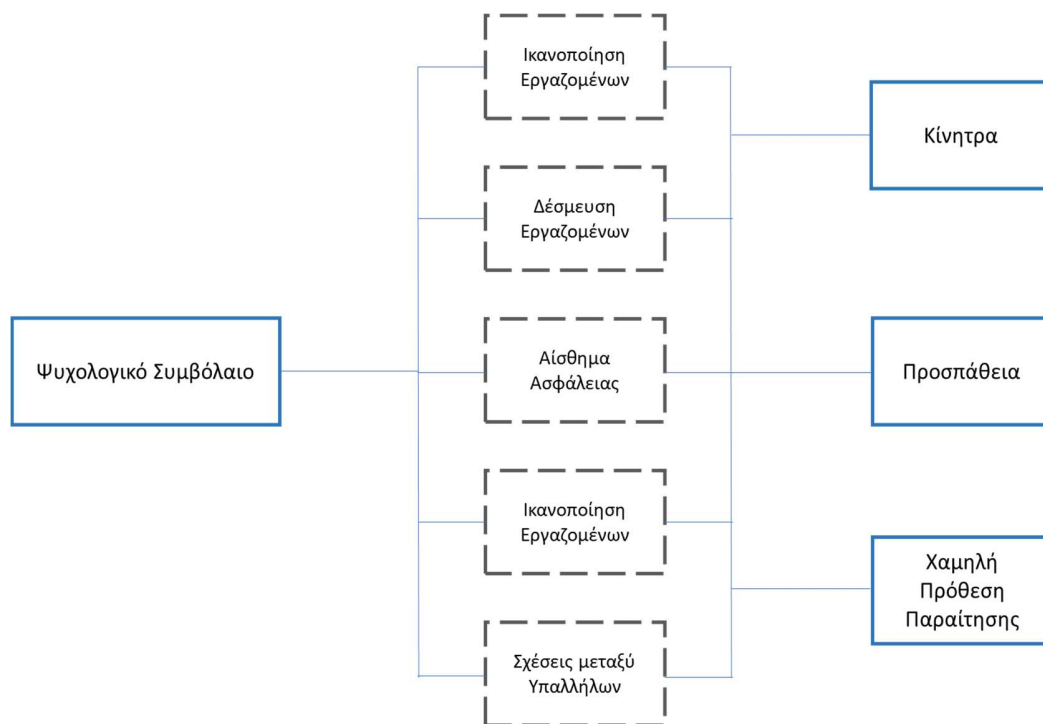
Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή προσήλωση (Tomczak & David Leon, 2020), αυτές σχετίζονται με παράγοντες όπως ο μισθός, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, η

συμπεριφορά των προϊσταμένων/εργοδοτών και οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Hulin & Smith, 1965). Η εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται στον πυρήνα των σχέσεων των εργαζομένων και μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά την αποδοτικότητά τους (Tomczak & David Leon, 2020).

Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί, φαίνεται ότι η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου θεωρείται επιτυχής όταν συνοδεύεται από θετικές επιδράσεις στο γενικό αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υφίσταται αίσθημα δέσμευσης και παραμονής στην επιχείρηση, αίσθημα ασφάλειας για την εργασία και ομαλές σχέσεις με τους συναδέλφους. Υπό αυτές τις συνθήκες, δημιουργούνται κίνητρα για τους εργαζομένους να επιδιώκουν καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα, γεγονός που αυξάνει την αποδοτικότητά τους και μειώνει την πρόθεσή τους να αναζητήσουν εργασία σε άλλον οργανισμό.

Εν κατακλείδι, αναδεικνύεται μια άμεση και ουσιαστική σύνδεση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σχήμα 3: Η εργασιακή ικανοποίηση και το ψυχολογικό συμβόλαιο, Guest 2004



Συνεπώς, όπως παρατηρήθηκε, το ψυχολογικό συμβόλαιο εντός του πλαισίου λειτουργίας του επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες και επιδρά σε ποικίλες νοοτροπίες και συμπεριφορές (Willems, 2004). Η σύνδεση μεταξύ ψυχολογικού συμβολαίου και εργασιακής

ικανοποίησης είναι αδιαμφισβήτητη, ενώ σε ορισμένες πηγές παρουσιάζονται ως σχεδόν ταυτόσημες διαστάσεις.

Δύο επιπλέον εργασιακές στάσεις που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία είναι η αφοσίωση και η υποστήριξη (Robbins & Judge, 2011), οι οποίες εμπλουτίζονται από κοινωνιολογικές προσεγγίσεις με στοιχεία εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης. Έτσι, συχνά διατυπώνεται η παραδοχή ότι «η ικανοποίηση των εργαζομένων ως στάση εντός της επιχείρησης συνδέεται με την ανάπτυξη οργανωσιακής συμπεριφοράς που ενισχύει και στηρίζει σταθερούς και πιστούς εργαζομένους σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα».

Από την πλευρά του οργανισμού, η μη τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου αναγνωρίζεται από τον εργαζόμενο ως κατάσταση ασυνέπειας και ασυμβατότητας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε γνωστική ασυμφωνία (Festinger, 1957). Το άτομο που βιώνει μια τέτοια κατάσταση στον εργασιακό του χώρο προσπαθεί να την περιορίσει ή να την εξαλείψει, είτε μέσω στάσεων αποστασιοποίησης, είτε μέσω συμπεριφορών όπως απουσίες, αποχωρήσεις ή αντιπαραθέσεις.

Σε κάθε περίπτωση, ακόμη και αυτή η αντίδραση επιβεβαιώνει ότι η στάση του εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό εξαρτάται από τον βαθμό τήρησης του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς και από την αντιλαμβανόμενη εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη και ικανοποίηση που λαμβάνει από το εργασιακό του περιβάλλον.

3.8 Διάρρηξη και παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου

Η αντίληψη του εργαζομένου ότι ο οργανισμός αδυνατεί να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή περισσότερες υποσχέσεις – είτε ρητές είτε σιωπηρές – οδηγεί στη διάρρηξη και, τελικά, στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995). Για να αποτυπωθεί το νόημα αυτής της κατάστασης, πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούσαν τις έννοιες της διάρρηξης (breach) και της παραβίασης (violation) ως ταυτόσημες (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Μάλιστα, ορίζουν την παραβίαση από την οπτική του εργαζομένου, θεωρώντας την ως πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν τήρησε τις υποσχέσεις του.

Η μεταβολή του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οφείλεται είτε σε προκατειλημμένη αντίληψη του εργαζομένου για την εξέλιξη της εργασιακής σχέσης και της επαγγελματικής του πορείας (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), είτε σε πληροφορίες που λαμβάνει από τη συμπεριφορά συναδέλφων και διοίκησης, οι οποίες μεταβάλλουν τις αντιλήψεις του για τις

αμοιβαίες υποχρεώσεις. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι υποσχέσεις που δίνονται στα πρώτα στάδια της εργασιακής σχέσης είναι πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου.

Οι Wolfe Morrison και Robinson (1997) διαχώρισαν τις έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης, επισημαίνοντας ότι συνδέονται αιτιακά. Η διάρρηξη ορίζεται ως η αντίληψη του εργαζομένου ότι ο οργανισμός δεν εκπλήρωσε μία ή περισσότερες υποχρεώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου. Εφόσον πρόκειται για υποκειμενική εμπειρία, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί ότι το συμβόλαιο έχει διαρραγεί, χωρίς αυτό να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Μια τέτοια αντιλαμβανόμενη διάρρηξη επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου, ιδιαίτερα απέναντι στη διοίκηση, και συνοδεύεται από συναισθήματα δυσaréσκειας και δυσπιστίας.

Ειδικά όταν οι προσδοκίες των εργαζομένων παραμένουν ανεκπλήρωτες για μεγάλο χρονικό διάστημα, θεωρούν ότι η διάρρηξη είναι σκόπιμη και προμελετημένη. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχει και η αντίληψη ότι η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί, λόγω αντικειμενικών περιορισμών. Για παράδειγμα, οικονομικές απώλειες ή μείωση του μεριδίου αγοράς μπορεί να οδηγήσουν σε περικοπές παροχών που είχαν υποσχεθεί ως ανταμοιβή.

Η διάρρηξη, εξ ορισμού, είναι σχετικά βραχυπρόθεσμη, και τα άτομα μπορούν να επανέλθουν στην πρότερη ψυχολογική τους κατάσταση. Ωστόσο, οι επιπτώσεις της αρχίζουν να γίνονται εμφανείς στη συμπεριφορά και τη στάση του εργαζομένου, ακόμη και αν η διάρκεια της διάρρηξης είναι σύντομη. Οι συνέπειες μπορεί να περιλαμβάνουν δυσaréσκεια, μείωση απόδοσης, χαμηλή ικανοποίηση, αδιαφορία για την εργασία ή ακόμη και αποχώρηση.

Οι παράγοντες που προκαλούν διάρρηξη περιλαμβάνουν την υπαναχώρηση⁶ και την ασυμφωνία (Morrison & Robinson, 1997). Αν και η διάρρηξη είναι υποκειμενική, οι πηγές της είναι οι ίδιες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου (Robinson & Morrison, 2000· Turnley & Feldman, 2000). Επομένως, λανθασμένοι χειρισμοί από τη διοίκηση, οργανωτικές αλλαγές και αστοχίες στις πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να υπονομεύσουν την τήρηση των όρων του συμβολαίου (Rousseau, 1995· Turnley & Feldman, 1999).

⁶ Η υπαναχώρηση συμβαίνει, όταν ο οργανισμός αναγνωρίζει μία υποχρέωση που έχει προς τον εργαζόμενο αλλά δεν την τηρεί συνειδητά είτε γιατί αδυνατεί να την ικανοποιήσει λόγω οργανωσιακών αλλαγών ή χαμηλής εργασιακής απόδοσης είτε γιατί δεν ήθελε από την αρχή να την εκπληρώσει ή άλλαξε γνώμη κατά την πορεία.

Σχήμα 4: πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, Rousseau, 1995, pp114

	Πηγές	Παραβιάσεις	
Διαμορφωτές Συμβολαίων	Υπεύθυνοι προσέλευσης επιλογής	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Απειρία σχετικά με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας ➤ Υπερβολικές υποσχέσεις 	
	Στελέχη	Απόκλιση μεταξύ λεγομένων και πρακτικών	
	Συνάδελφοι	Αδυναμία στήριξης	
	Μέντορες	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μικρή πίεση για το αποτέλεσμα ➤ Περιορισμένη καθοδήγηση 	
	Ανώτατη Διοίκηση	Αντιφατικά μηνύματα	
	Αμοιβή	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μεταβαλλόμενα κριτήρια ➤ Αμοιβή βάση παλαιότητας στην επιχείρηση 	Συστήματα & πρακτικές διοίκησης
	Παροχές	Συνεχής μεταβολή	
	Δυνατότητες Σταδιοδρομίας	Εξαρτώνται από τον εκάστοτε προϊστάμενο	
	Αξιολόγηση Απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Άκαιρη υλοποίηση ➤ Περιορισμένη ανατροφοδότηση 	
	Εκπαίδευση	Έμφαση στην απόκτηση δεξιοτήτων που δεν συνδέονται με την εργασία	
	Τεκμηρίωση	Ανακοινώσεις των ιθυνόντων του οργανισμού που αντιτίθενται με τις πράξεις τους	

Όταν η διάρρηξη εξελίσσεται σε παρατεταμένη αρνητική εμπειρία, οδηγεί στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η παραβίαση ορίζεται ως η αδυναμία του οργανισμού να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του, προκαλώντας στον εργαζόμενο έντονη συναισθηματική αντίδραση, κατά την οποία αμφισβητεί τη δεοντολογία και τον σεβασμό του οργανισμού⁷. Θεωρείται συναίσθημα απογοήτευσης και θυμού (Robinson & Morrison, 1995), και χαρακτηρίζεται ως πολύπλευρη έννοια, καθώς περιλαμβάνει θλίψη λόγω της αντιλαμβανόμενης αποτυχίας, αλλά και αίσθημα προδοσίας και εξαπάτησης (Rousseau, 1989· Schein, 1965).

Η διάρρηξη του συμβολαίου, ανεξαρτήτως οργανισμού ή αιτίας, παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά:

- Έχει ευρεία έκταση
- Προκαλεί γενικευμένες αρνητικές αντιδράσεις
- Δεν οδηγεί απαραίτητα σε ρήξη της εργασιακής σχέσης

⁷ Rousseau, 1989 «η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου θεωρείται ως μία ανικανοποίητη υπόσχεση, η οποία περιγράφεται με τα συναισθήματα του θυμού, της βαθύτερης ψυχολογικής δυσφορίας, της προδοσίας, της δυσαρέσκειας, της αδικίας και της αδικαιολόγητης βλάβης».

- Είναι υποκειμενική και βασίζεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για παραλείψεις της διοίκησης

Ανεξαρτήτως αιτίας – είτε πρόκειται για ανικανότητα τήρησης υποσχέσεων, απροθυμία, είτε για διαφορετική ερμηνεία των υποσχέσεων – η αντίδραση των εργαζομένων μεταβάλλεται, όπως και η απόδοσή τους. Σύμφωνα με τους Pate, Martin & McGoldrick (2003) και Schein (1980)⁸, οι συνηθέστερες αντιδράσεις περιλαμβάνουν:

- Άγχος
- Αδιαφορία
- Αντικοινωνική συμπεριφορά
- Αποχώρηση
- Μείωση αντίληψης ατομικών υποχρεώσεων
- Απουσία συλλογικού πνεύματος
- Δυσaréσκεια
- Μείωση διάθεσης για εργασία
- Επιθετικότητα
- Εργασιακή ανασφάλεια
- Μείωση ικανοποίησης
- Μείωση προσπαθειών για επίτευξη στόχων
- Βραδύτητα, παραμέληση, καθυστέρηση
- Βλάβη της φήμης του οργανισμού
- Σαμποτάζ
- Αδιαφορία υπεράσπισης του οργανισμού

Κεφάλαιο 4

4.1 Συσχέτιση Ψυχολογικού Συμβολαίου και Σκοτεινής Τριάδας

Στο πλαίσιο της οργανωτικής δυναμικής, η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του Ψυχολογικού Συμβολαίου και των στοιχείων της Σκοτεινής Τριάδας αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως κρίσιμο πεδίο επιστημονικής διερεύνησης. Ενώ η διοίκηση στον χώρο της εργασίας έχει από

⁸ Πλήθος ερευνητών καταλήγουν στο συμπέρασμα πως μετά τη διάρρηξη υπάρχει μία μετατροπή του ψυχολογικού συμβολαίου από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό. Έτσι οι εργαζόμενοι δίνουν πλέον βαρύτητα στα χρηματικά οφέλη της σχέσης αυτής, τη στιγμή μάλιστα που τους κυριεύουν συναισθήματα δυσπιστίας και απογοήτευσης, οδηγώντας σε μία νέα ισορροπία του του ψυχολογικού συμβολαίου με χαμηλότερα επίπεδα υποχρεώσεων.

καιρό αξιοποιήσει αυτές τις έννοιες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων, οι πρόσφατες εξελίξεις στην οργανωτική ψυχολογία αναδεικνύουν την ανάγκη βαθύτερης κατανόησης της μεταξύ τους διασταύρωσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τον πολύπλευρο χαρακτήρα της σύγχρονης εργασιακής δυναμικής, η οποία χαρακτηρίζεται από λεπτή ισορροπία μεταξύ τεχνολογικής εξέλιξης και ανθρώπινου κεφαλαίου, η σημασία της καλλιέργειας ενός ισχυρού ψυχολογικού συμβολαίου δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Το ψυχολογικό συμβόλαιο, σχεδιασμένο για να ενθαρρύνει την απόδοση και να καλλιεργεί σχέσεις αμοιβαιότητας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, λειτουργεί ως ακρογωνιαίος λίθος της οργανωτικής συνοχής. Ωστόσο, τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι η επίτευξη μιας πλήρως ισορροπημένης συμφωνίας παραμένει δύσκολη, με τις παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου να αποτελούν επαναλαμβανόμενο φαινόμενο, συνοδευόμενο από σημαντικές συνέπειες.

Παράλληλα, η ανάδυση του πλαισίου της Σκοτεινής Τριάδας σηματοδοτεί αλλαγή παραδείγματος στην οργανωτική ανάλυση, αν και σύμφωνα με τις διαθέσιμες μελέτες η παρουσία της φαίνεται να απαντάται σπανιότερα στον τομέα της απασχόλησης. Στο εργασιακό περιβάλλον – και ιδιαίτερα σε μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς – τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες συχνά παραβλέπουν ή υποτιμούν την ύπαρξη χαρακτηριστικών όπως ο Μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια στο οργανωτικό τους πλαίσιο.

4.2 Ναρκισσισμός στον εργασιακό χώρο

Ένα άτομο με έντονα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά, κατά την εκτέλεση της εργασίας του αλλά και στη γενικότερη παρουσία του στον εργασιακό χώρο, συχνά εμφανίζει στοιχεία όπως εξωστρέφεια και επιφανειακή αυτοεκτίμηση (Paulhus & Williams, 2002). Τα χαρακτηριστικά αυτά ενισχύουν θετικά την εικόνα και την αντίληψη που έχουν οι συνεργάτες, οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοί του, προσφέροντάς του αναγνώριση και μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων, τις οποίες συχνά εκμεταλλεύεται για την αυτοπροβολή και την ανάδειξη της δουλειάς του (Σιαφάκα, 2015).

Ωστόσο, αυτή η εικόνα διαταράσσεται όταν η ανάγκη για υπεροχή και προβολή οδηγεί σε χειριστική συμπεριφορά, προκαλώντας σοβαρά προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι αντιπαραγωγική λειτουργία της ομάδας ή ακόμη και του οργανισμού συνολικά (Grande, 2018).

Σε περιπτώσεις όπου ένα τέτοιο άτομο αναλαμβάνει ηγετική θέση και λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις για μια ομάδα, ένα τμήμα ή ολόκληρο τον οργανισμό, παρατηρούνται συχνά ακραίες συμπεριφορές υποτίμησης και προσβολής των υφισταμένων. Η εμμονή με την τελειοποίηση ενός έργου (Καραμπάτος, 2016) και οι φαντασιώσεις για μια ιδανική επιχείρηση με άψογη οργάνωση (Campbell et al., 2011) δεν αποσκοπούν στην ομαδική επιτυχία, αλλά στην προσωπική ανάδειξη.

Η ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων, με αδιαφορία για το συλλογικό καλό, συχνά οδηγεί σε ανήθικες και επικίνδυνες αποφάσεις (Campbell, 2017), οι οποίες παραβιάζουν τους όρους του Ψυχολογικού Συμβολαίου των εργαζομένων (Grande, 2019b· Κεχαγιάς, 2016) και διαλύουν τη συνοχή της ομάδας.

4.3 Ψυχοπάθεια στον εργασιακό χώρο

Η ύπαρξη ψυχοπαθητικών χαρακτηριστικών δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη διάπραξη σοβαρών εγκληματικών ενεργειών, καθώς είναι πολύ πιθανό ένα άτομο με ψυχοπαθητική προσωπικότητα να μην έχει εμπλακεί ποτέ σε εγκληματική συμπεριφορά (Ιωαννίδου, 2019). Αντιθέτως, υπάρχουν άτομα με τέτοια χαρακτηριστικά που λειτουργούν απολύτως φυσιολογικά και αποτελεσματικά στον επαγγελματικό τους χώρο (Jakobwitz & Egan, 2006).

Η οξυδέρκεια, η δίψα για εξουσία και έλεγχο οδηγούν συχνά αυτά τα άτομα στην επιλογή επαγγελματιών υψηλού κύρους⁹, όπου παρατηρούνται φαινόμενα εξαπάτησης και παραβίασης κανόνων (Τσόπελας & Αρμενάκα, 2012). Στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, κινούνται μεθοδικά με στόχο την ταχεία ανέλιξη, συχνά μέσω εκμετάλλευσης ιεραρχικά κατώτερων εργαζομένων.

Η έλλειψη ενσυναίσθησης, η ανευθυνότητα και η σκληρότητα του χαρακτήρα τους είναι ικανές να διαταράξουν το ψυχολογικό συμβόλαιο που οι υφιστάμενοι έχουν «υπογράψει» μαζί τους (Grande, 2019b· Grieve et al., 2019). Συνήθως, εκδηλώνονται με προσβλητικές και χειριστικές συμπεριφορές, δυσκολία συνεργασίας με τους συναδέλφους και αδιαφορία για την τήρηση κανόνων, με τις προσωπικές τους απολαβές να υπερισχύουν του συλλογικού συμφέροντος (Καραμπάτος, 2016· Rauthmann & Kolar, 2012).

⁹ Οι μελέτες των Board και Fritton (2005) και Wilson και McCarthy (2011) ανέδειξαν ότι στον τομέα των επιχειρήσεων συναντώνται άτομα με ψυχοπαθητικά χαρακτηριστικά περισσότερο από κάθε άλλο τομέα (Κεχαγιάς, 2016).

4.4 Μακιαβελισμός στον εργασιακό χώρο

Σε άτομα με μακιαβελιανά χαρακτηριστικά, ακόμη και η επιλογή της επαγγελματικής τους πορείας επηρεάζεται από προσωπικούς στόχους και συμφέροντα (Jones & Paulhus, 2009). Η ανάγκη για ανάληψη ηγετικών θέσεων είναι εμφανής, όπως και η αποφασιστικότητα για επίτευξη των στόχων τους (Κρουκλίδου, 2014). Αυτές οι επιδιώξεις μπορούν να δημιουργήσουν κλίμα αβεβαιότητας και φόβου, ιδιαίτερα όταν ένα άτομο με μακιαβελισμό καταλαμβάνει θέση εξουσίας.

Η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους του απουσιάζει, καθώς οι εργαζόμενοι συχνά μετατρέπονται σε έρμια παράλογων εντολών και χειραγωγούνται (Καραμπάτος, 2016· Κρουκλίδου, 2014). Παράλληλα, η απελπισμένη ανάγκη για θαυμασμό οδηγεί τον Μακιαβελιστή σε προσπάθειες κολακείας και επιφανειακής αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους του (Κορκακάκη, 2011· Grande, 2019b).

Το κλίμα που επικρατεί υπό την ηγεσία ενός Μακιαβελιστή χαρακτηρίζεται από χειραγώγηση, εκμετάλλευση, επιδίωξη πλούτου και προσωπικής ανέλιξης, καθώς και απουσία δικαιοσύνης και αίσθησης καθήκοντος. Όλα αυτά εντείνουν την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Καραμπάτος, 2016· Lau, 2010). Στο εργασιακό περιβάλλον, συχνά συνάπτει συμμαχίες με άτομα-κλειδιά, με καθαρά ωφελιμιστικά κίνητρα, γεγονός που ενισχύει το τοξικό κλίμα για τους υπόλοιπους εργαζομένους (Κεχαγιάς, 2016).

Με πιο προσεκτική εξέταση, οι παραλληλισμοί μεταξύ των επιπτώσεων των χαρακτηριστικών της Σκοτεινής Τριάδας και των παραβιάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου γίνονται ολοένα και πιο εμφανείς, καλύπτοντας τόσο τις λειτουργικές όσο και τις συναισθηματικές διαστάσεις. Παρά τα κοινά χαρακτηριστικά, παρατηρείται αξιοσημείωτη έλλειψη επιστημονικής έρευνας σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ της Σκοτεινής Τριάδας και των παραβιάσεων των ψυχολογικών συμβολαίων.

Καθώς η δυναμική τους περιστρέφεται γύρω από την περίπλοκη αλληλεπίδραση των ατόμων και τη φύση των διαπροσωπικών σχέσεων, η επιρροή της Σκοτεινής Τριάδας στην απόφαση ενός εργαζομένου να διατηρήσει ή να τερματίσει μια εργασιακή σύμβαση, είτε λόγω της φύσης της είτε λόγω της παραβίασής της, απαιτεί προσεκτική και εις βάθος διερεύνηση.

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να αποσαφηνίσει όσο το δυνατόν πληρέστερα την αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών προσωπικότητας της Σκοτεινής Τριάδας και των ψυχολογικών συμβολαίων, υπογραμμίζοντας τις επιπτώσεις τους στην οργανωτική συνοχή και την ευημερία των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 5

5.1 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η έρευνα βασίστηκε στη χρήση ενός δομημένου, ανώνυμου ερωτηματολογίου, επιλεγμένου λόγω της ευελιξίας και της διασφάλισης της ανωνυμίας που προσφέρει στους συμμετέχοντες. Παράλληλα, το εργαλείο αυτό διευκολύνει την πρόσβαση σε ευρείες ομάδες εργαζομένων από διαφορετικούς κλάδους, οι οποίοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σημασία διαφόρων οργανωτικών υποχρεώσεων. Η ανωνυμία κρίθηκε καθοριστική, καθώς ενθαρρύνει την ειλικρινή συμμετοχή, χωρίς φόβο για πιθανές αρνητικές συνέπειες από τους εργοδότες.

Οι κύριοι τομείς δραστηριοποίησης των συμμετεχόντων ήταν η Υγεία, τα Χρηματοοικονομικά και το Retail.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 47 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οργανωμένες σε τέσσερις ενότητες:

- Μέρος Α: Ερωτήσεις για κοινωνικά και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.
- Μέρος Β: Ερωτήσεις αυτοαναφοράς για τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον εργοδότη/μάνατζερ.
- Μέρος Γ: Ερωτήσεις αυτοαναφοράς για τις υποχρεώσεις του εργοδότη/μάνατζερ προς τους εργαζομένους.
- Μέρος Δ: Ερωτήσεις αυτοαναφοράς για τη σύνδεση της προσωπικότητας με τη Σκοτεινή Τριάδα.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms και διανεμήθηκε διαδικτυακά, μέσω εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το Instagram και το Viber, επιτρέποντας γρήγορη και εύκολη συλλογή δεδομένων από ποικίλο δείγμα συμμετεχόντων.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου, παρατίθετο ενημερωτική παράγραφος για το περιεχόμενο της έρευνας. Οι συμμετέχοντες διάβαζαν τις πληροφορίες και καλούνταν να δηλώσουν τη συγκατάθεσή τους μέσω μιας κλειστής ερώτησης τύπου «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ». Με την επιλογή «ΝΑΙ», εξασφαλιζόταν η συναίνεση συμμετοχής και προχωρούσαν στην κύρια φόρμα.

Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε δημογραφικές ερωτήσεις όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο εκπαίδευσης. Η δεύτερη ενότητα, με 25 ερωτήσεις, εστίαζε στον βαθμό δέσμευσης και υποχρεώσεων των εργαζομένων προς τους εργοδότες/μάνατζερ. Η τρίτη

ενότητα περιλάμβανε 10 ερωτήσεις για τη σχέση των συμμετεχόντων με τους εργοδότες/μάνατζερ, ενώ η τέταρτη και τελευταία ενότητα περιλάμβανε 12 ερωτήσεις προσωπικότητας, σχετικές με τη Σκοτεινή Τριάδα.

Οι απαντήσεις στις ενότητες Β, Γ και Δ δίνονταν σε κλίμακα Likert 5 βαθμίδων, όπου το 1 αντιστοιχούσε σε «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 σε «Συμφωνώ απόλυτα».

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν εισήχθησαν στο λογισμικό JASP, όπου επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν στατιστικά. Μέσω της ανάλυσης αυτής, αξιολογήθηκε η έκταση της επιρροής της Σκοτεινής Τριάδας στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων, καθώς και εντοπίστηκαν συγκεκριμένες τάσεις και πρότυπα στις απαντήσεις.

5.2 Δείγμα Έρευνας – Συμμετέχοντες

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 101 εργαζόμενοι, εκ των οποίων το 56,400% ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 43,600% άνδρες. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από τα 19 έως τα 65 έτη, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας ήταν περίπου τα 34 έτη ($33,790 \pm 9,208$). Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν την περίοδο Φεβρουαρίου- Μαρτίου 2024.

5.3 Αξιοπιστία

Σκοτεινή Τριάδα

Η κλίμακα αξιοπιστίας που αφορά με τη Σκοτεινή Τριάδα έχει $\alpha = 0.880$. Αυτό υποδεικνύει πως εσωτερική συνέπεια σε αρκετά υψηλό βαθμό καθώς είναι άνω του 0.800. Επιπρόσθετα το 95% Δ.Ε. είναι (0.848 - 0.916) και επιβεβαιώνει ότι η πραγματική τιμή του α βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, ενισχύοντας την αξιοπιστία της κλίμακας.

Οι τρεις κλίμακες αξιοπιστίας που αφορούν τον Μακιαβελισμό, την ψυχοπάθεια και τον ναρκισσισμό βρίσκονται σε αρκετά υψηλά επίπεδα καθώς οι τιμές των δεικτών βρίσκονται άνω ή ίσο του 0.800. Όμοια σημαίνει και για τα διαστήματα εμπιστοσύνης.

Η κλίμακα διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach's $\alpha = 0,846, 0,791$ και $0,887$ για τον μακιαβελισμό (Μακιαβελισμός), την ψυχοπάθεια (Ψυχοπάθεια) και το ναρκισσισμό (Ναρκισσισμός) αντίστοιχα).

Table 1 - Πίνακας 1: Δείκτης Αξιοπιστίας Εργαλείων

	Cronbach's alpha	95% Δ.Ε. Κάτω όριο	95% Δ.Ε. Πάνω όριο
Σκοτεινή Τριάδα	0.880	0.840	0.910
Μακιαβελισμός	0.840	0.790	0.890
Ψυχοπάθεια	0.800	0.720	0.83
Ναρκισσισμός	0.880	0.840	0.910

Αξιοπιστία κλίμακας ψυχολογικού συμβολαίου

Η κλίμακα διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach's alpha = 0,742 και 0,955 για το συναλλακτικό (Συναλλακτικό) και το σχεσιακό (Σχεσιακό) συμβόλαιο αντίστοιχα.

Table 2 - Πίνακας 2: Δείκτες Αξιοπιστίας Υποκλιμάκων Ψυχολογικού Συμβολαίου

	Cronbach's alpha	95% Δ.Ε. Κάτω όριο	95% Δ.Ε. Πάνω όριο
Συναλλακτικό	0.742	0.661	0.807
Σχεσιακό	0.955	0.941	0.967

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 101 εργαζόμενοι , εκ των οποίων οι 44 (43,600%) ήταν άνδρες και οι 57 (56,400%) γυναίκες.

Table 3 - Πίνακας 3: Πίνακας Συχνοτήτων Μεταβλητής Φύλου

	Απόλυτη Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άνδρας	44	43.600
Γυναίκα	57	56.400
Σύνολο	101	100.000

Στο δείγμα των 101 εργαζομένων, ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 33,792 έτη με τυπική απόκλιση τα 9,207 έτη, μικρότερη ηλικία τα 19 χρόνια και μεγαλύτερη τα 65.

Table 4 - Πίνακας 4: Πίνακας Περιγραφικών της Ηλικίας

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Ηλικία	101	19	65	33.792	9.207

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν άγαμοι (35,600%). Ακολούθως, το 31,700% δήλωσαν έγγαμοι, το 31,700% σε σχέση και το 1,000% διαζευγμένοι.

Οικογενειακή κατάσταση

Table 5 - Πίνακας 5: Πίνακας Συχνότητων Οικογενειακής Κατάστασης

	Απόλυτη Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άγαμος/η	36	35.600
Έγγαμος/η	32	31.700
Σε σχέση	32	31.700
Διαζευγμένος/η	1	1.000
Σύνολο	101	100.000

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν επίσης, να δηλώσουν το επίπεδο της εκπαιδευτικής τους κατάρτισης. Το 55,400% δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού. Το 30,700% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 5,000% ήταν απόφοιτοι επαγγελματικής και ένα ίδιο ποσοστό απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ήταν μόλις το 3,000%.

Εκπαίδευση

Table 6 - Πίνακας 6: Πίνακας Συχνότητων Εκπαίδευσης

	Απόλυτη Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	5	5.000
Επαγγελματική Εκπαίδευση ΙΕΚ	5	5.000
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	31	30.700
Μεταπτυχιακό	56	55.400
Διδακτορικό	3	3.000
Σύνολο	100	99.000
Ελλείπουσες Τιμές	1	1.000
Σύνολο	101	100.000

Τέλος, η συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 0 έως και 41 έτη, με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στα 10,128 έτη και τυπική απόκλιση τα 8,406 έτη.

Table 7 - Πίνακας 7: Πίνακας Περιγραφικών των Ετών της Εργασιακής Εμπειρίας

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Έτη εργασιακής εμπειρίας	101	0	41	10.128	8.406

Σκοτεινή τριάδα

Το επόμενο κομμάτι του ερωτηματολογίου αφορούσε την ύπαρξη χαρακτηριστικών της σκοτεινής τριάδας στους συμμετέχοντες. Οι κλίμακες βαθμολογούνται σε κλίμακα 1 έως 5 με το 1 να δηλώνει την χαμηλότερη βαθμολογία και το 5 την υψηλότερη. Συνεπώς τιμές κάτω του 3 είναι χαμηλές ενώ τιμές άνω του 3 είναι υψηλές.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται πως χαμηλό σκορ έχει ο μακιαβελισμός (1,933±0,931) και η ψυχοπάθεια (1,858±0,805), ενώ ο ναρκισσισμός (2,485±1,069) είναι σε μέτρια επίπεδα.

Table 8 - Πίνακας 8: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Μακιαβελισμός	101	1.000	5.000	1.933	0.931
Ψυχοπάθεια	101	1.000	5.000	1.858	0.805
Ναρκισσισμός	101	1.000	5.000	2.485	1.069

Αυτό που διαπιστώθηκε αναλύοντας τη σκοτεινή τριάδα με γνώμονα το φύλο, είναι πως τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες του δείγματος αναπτύσσουν κυρίως ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά (μέσος όρος=2.613 και 2,386 αντίστοιχα). Ακολουθεί ο μακιαβελισμός για τις γυναίκες (μέσος όρος = 1,833) και η ψυχοπάθεια για τους άνδρες (μέσος όρος = 2,113). Τέλος η ψυχοπάθεια φάνηκε να αφορά λιγότερο τις γυναίκες (μέσος όρος = 1,679) και ο μακιαβελισμός τους άνδρες (μέσος όρος = 2,062).

Table 9 - Πίνακας 9: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας σε Σχέση με το Φύλο

Φύλο		N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Άνδρας	Μακιαβελισμός	44	1.000	3.750	2.062	0.938
	Ψυχοπάθεια	44	1.000	3.500	2.113	0.769
	Ναρκισσισμός	44	1.000	5.000	2.613	1.158
	Σύνολο	44				
Γυναίκα	Μακιαβελισμός	57	1.000	5.000	1.833	0.922
	Ψυχοπάθεια	57	1.000	5.000	1.679	0.770
	Ναρκισσισμός	57	1.000	5.000	2.386	0.995

Οικογενειακή κατάσταση

Συσχετίζοντάς τις τρεις εκφάνσεις της σκοτεινής τριάδας με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, και πάλι ο ναρκισσισμός έδειξε να κυριαρχεί. Διαπιστώθηκε ότι οι όσοι είναι σε σχέση ήταν εκείνοι που κατείχαν τα πρωτεία, με το μεγαλύτερο μέσο όρο (μέσος όρος = 3,000 και 2,609 αντίστοιχα). Ακολουθούσαν, με μικρή διαφορά, οι έγγαμοι (μέσος όρος = 2,546), και έπονταν οι άγαμοι (μέσος όρος = 2,305). Όσον αφορά την ψυχοπάθεια, φάνηκε να εμφανίζεται πρωτίστως σε διαζευγμένους (μέσος όρος = 3,000), ακολούθησαν οι σε σχέση και οι άγαμοι (μέσος όρος = 2,070 και 1,798 αντίστοιχα), ενώ μικρότερο μέσο όρο, αναφορικά με την ψυχοπάθεια, σημείωσαν οι έγγαμοι (μέσος όρος = 1,701). Τέλος, όσον αφορά το μακιαβελισμό, φάνηκε να εμφανίζεται πρωτίστως σε διαζευγμένους (μέσος όρος = 3,000), ακολούθησαν οι σε σχέση και οι άγαμοι (μέσος όρος = 2,070 και 1,979 αντίστοιχα), ενώ μικρότερο μέσο όρο, αναφορικά με το μακιαβελισμό, σημείωσαν οι έγγαμοι (μέσος όρος = 1,710).

Table 10 - Πίνακας 10: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας σε Σχέση με την Οικογενειακή Κατάσταση

Οικογενειακή Κατάσταση		N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Άγαμος/η	Μακιαβελισμός	36	1.000	3.750	1.979	0.991
	Ψυχοπάθεια	36	1.000	3.250	1.798	0.721
	Ναρκισσισμός	36	1.000	5.000	2.305	1.111
	Σύνολο	36				
Έγγαμος/η	Μακιαβελισμός	32	1.000	5.000	1.710	0.806
	Ψυχοπάθεια	32	1.000	5.000	1.701	0.837
	Ναρκισσισμός	32	1.000	5.000	2.546	1.154
	Σύνολο	32				
Σε σχέση	Μακιαβελισμός	32	1.000	4.250	2.070	0.965
	Ψυχοπάθεια	32	1.000	3.500	2.070	0.798
	Ναρκισσισμός	32	1.000	4.750	2.609	0.948
	Σύνολο	32				
Διαζευγμένος/η	Μακιαβελισμός	1	3.000	3.000	3.000	-
	Ψυχοπάθεια	1	3.000	3.000	3.000	-
	Ναρκισσισμός	1	3.000	3.000	3.000	-
	Σύνολο	1				

Επίπεδο εκπαίδευσης

Παρατηρώντας το επίπεδο εκπαίδευσης που δήλωσαν στις απαντήσεις τους οι συμμετέχοντες, διαπιστώθηκε ότι οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης εμφανίζουν χαρακτηριστικά ναρκισσισμού σε σημαντικό βαθμό (μέσος όρος = 2,8000) , ενώ ακολουθούσαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού (μέσος όρος 2,583), οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (μέσος όρος = 2,282), ενώ τελευταίοι έρχονταν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με τον μέσο όρο τους να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (μέσος όρος = 1,800). Στοιχεία μακιαβελισμού φάνηκε να υιοθετούν πρωτίστως οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης, αν και με σαφώς μικρότερο μέσο όρο (μέσος όρος = 2.050). Ακολούθησαν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (μέσος όρος = 1,983) και έπειτα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος=1,901). Ο μέσος όρος των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των κατόχων διδακτορικού βρίσκεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (μέσος όρος =1,700 και 1,166 αντίστοιχα). Τέλος, στοιχεία ψυχοπάθειας φάνηκε να υιοθετούν πρωτίστως οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος = 2,083). Ακολούθησαν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (μέσος όρος = 1,919) και έπειτα οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος=1,800 και 1,794 αντίστοιχα). Ο μέσος όρος των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης βρίσκεται σε πιο χαμηλά επίπεδα (μέσος όρος =1,700).

Table 11 - Πίνακας 11: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων της Σκοτεινής Τριάδας σε Σχέση με το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης		N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Μακιαβελισμός	5	1.000	3.750	1.700	1.164
	Ψυχοπάθεια	5	1.000	2.250	1.700	0.480
	Ναρκισσισμός	5	1.000	3.500	1.800	1.021
	Σύνολο	5				
Επαγγελματική εκπαίδευση/IEK	Μακιαβελισμός	5	1.000	4.000	2.050	1.254
	Ψυχοπάθεια	5	1.000	2.750	1.800	0.778
	Ναρκισσισμός	5	1.000	4.000	2.800	1.191
	Σύνολο	5				
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Μακιαβελισμός	31	1.000	3.500	1.983	0.841
	Ψυχοπάθεια	31	1.000	3.500	1.919	0.854
	Ναρκισσισμός	31	1.000	4.750	2.282	0.925
	Σύνολο	31				
Μεταπτυχιακό	Μακιαβελισμός	56	1.000	4.250	1.901	0.876
	Ψυχοπάθεια	56	1.000	3.250	1.794	0.707
	Ναρκισσισμός	56	1.000	5.000	2.580	1.073
	Σύνολο	56				
Διδακτορικό	Μακιαβελισμός	3	1.000	1.250	1.166	0.144
	Ψυχοπάθεια	3	2.000	2.250	2.083	0.144

Ναρκισσισμός	3	1.000	4.000	2.583	1.506
Σύνολο	3				

Ψυχολογικό συμβόλαιο

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων, οι οποίες στόχευαν στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν την εργασία τους. Οι απαντήσεις κυμαινόταν από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, ήταν δυνατή η αποτύπωση του είδους της σχέσης που οι εργαζόμενοι είχαν αναπτύξει με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Σε γενικότερο πλαίσιο, βάσει των μέσων όρων που προέκυψαν για τις δύο διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου – το συναλλακτικό και το σχεσιακό – παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες τείνουν να διαμορφώνουν περισσότερο σχεσιακού τύπου ψυχολογικά συμβόλαια. Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή για το σχεσιακό συμβόλαιο ανήλθε στο 2,845, ενώ για το συναλλακτικό στο 2,443, γεγονός που υποδηλώνει μια σχετική υπεροχή των πιο μακροχρόνιων και συναισθηματικά φορτισμένων προσδοκιών έναντι των καθαρά συμβατικών.

Table 12 - Πίνακας 12: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Συναλλακτικό	101	1.500	4.000	2.443	0,581
Σχεσιακό	101	1.970	4.130	2.845	0.449

Η ανάλυση του ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με το φύλο ανέδειξε ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες του δείγματος τείνουν να αναπτύσσουν κυρίως συμβόλαια σχεσιακού τύπου, σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Οι γυναίκες φάνηκε να υπερέχουν οριακά ως προς τη βαθμολογία των σχεσιακών συμβολαίων, τα οποία βασίζονται σε κοινωνικο-συναισθηματικούς παράγοντες, με μέσο όρο 2,918, έναντι 2,753 των ανδρών. Αντίθετα, τα συναλλακτικά συμβόλαια, τα οποία εστιάζουν περισσότερο πρακτικά και ανταποδοτικά στοιχεία της σχέσης με τον οργανισμό, φάνηκε να έχουν χαμηλότερη σημασία και για τα δύο φύλα. Συγκεκριμένα η μέση τιμή που καταγράφηκε ήταν 2,312 για τους άνδρες και 2,541 για τις γυναίκες. Τα αποτελέσματα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στις μακροχρόνιες, βασισμένες στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση, σχέσεις με τον εργοδότη τους.

Table 13 - Πίνακας 13: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε Σχέση με το Φύλο

Φύλο		N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Άνδρας	Συναλλακτικό	44	1.600	3.600	2.312	0.452
	Σχεσιακό	44	2.050	4.030	2.753	0.397
	Σύνολο	44				
Γυναίκα	Συναλλακτικό	57	1.500	4.000	2.541	0.650
	Σχεσιακό	57	1.970	4.130	2.918	0.475
	Σύνολο	57				

Οικογενειακή κατάσταση

Η συσχέτιση των δύο τύπων του ψυχολογικού συμβολαίου με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων αποδεικνύει ότι το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο κυριαρχεί για άλλη μια φορά. Διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες που ήταν σε σχέση ή έγγαμοι παρουσίασαν τους υψηλότερους μέσους όρους για το σχεσιακό συμβόλαιο, με τις τιμές να ανέρχονται σε 2,875 και 2,871 αντίστοιχα. Ακολουθούν οι άγαμοι, με μέσο όρο 2,808, ενώ οι διαζευγμένοι κατατάχθηκαν τελευταίοι, με μέσο όρο 2,340. Αναφορικά με το συναλλακτικό συμβόλαιο, η βαθμολογία παρέμεινε κάτω του μέσου όρου για όλες τις οικογενειακές καταστάσεις. Ωστόσο, το συναλλακτικό συμβόλαιο σχηματίστηκε κυρίως έγγαμους (μέσος όρος=2.507) ακολουθούμενους από άγαμους (μέσος όρος=2,486) και συμμετέχοντες που ήταν σε σχέση (μέσος όρος=2,339). Οι διαζευγμένοι κατέγραψαν τη χαμηλότερη τιμή για το συγκεκριμένο συμβόλαιο (μέσος όρος=2.200). Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται να επηρεάζει τον τύπο συμβολαίου που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι, με τους έγγαμους και αυτούς σε σχέση να τείνουν να διαμορφώνουν περισσότερο σχεσιακά συμβόλαια, ενώ οι διαζευγμένοι φαίνεται να διαμορφώνουν λιγότερο.

Table 14 - Πίνακας 14: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε Σχέση με την Οικογενειακή Κατάσταση

Οικογενειακή Κατάσταση		N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Άγαμος/η	Συναλλακτικό	36	1.600	3.880	2.486	0.590
	Σχεσιακό	36	2.050	4.030	2.808	0.465
	Σύνολο	36				
Έγγαμος/η	Συναλλακτικό	32	1.600	4.000	2.507	0.563
	Σχεσιακό	32	2.180	4.130	2.871	0.476
	Σύνολο	32				
Σε σχέση	Συναλλακτικό	32	1.500	3.800	2.339	0.599
	Σχεσιακό	32	1.970	3.730	2.875	0.410

	Σύνολο	32				
Διαζευγμένος/η	Συναλλακτικό	1	2.200	2.200	2.200	-
	Σχισιακό	1	2.340	2.340	2.340	-
	Σύνολο	1				

Επίπεδο εκπαίδευσης

Επιπλέον, στην περίπτωση της συσχέτισης του ψυχολογικού συμβολαίου με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το σχισιακό συμβόλαιο εμφανίστηκε να υπερισχύει σαφώς έναντι του συναλλακτικού, όσον αφορά τις μέσες τιμές. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης παρουσίασαν τον υψηλότερο μέσο όρο σχηματισμού σχισιακού συμβολαίου (μέσος όρος=3,003), ενώ ακολουθούσαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (μέσος όρος=2,916), οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (μέσος όρος=2,810) και οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος=2.620). Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατέγραψαν τον χαμηλότερο μέσο όρο (μέσος όρος=2.365), υποδηλώνοντας σχετικά περιορισμένη διαμόρφωση σχισιακού συμβολαίου.

Όσον αφορά το συναλλακτικό συμβόλαιο, υψηλότερη μέση τιμή εμφάνισαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (μέσος όρος=2,531), ακολουθούμενοι από τους αποφοίτους επαγγελματικής εκπαίδευσης (μέσος όρος=2.505). Οι κάτοχοι διδακτορικού και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κυμάνθηκαν σε παρόμοια επίπεδα (μέσος όρος=2.366 και 2,356 αντίστοιχά), ενώ οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συγκέντρωσαν τον χαμηλότερο μέσο όρο και σε αυτήν την κατηγορία (μέσος όρος=2.045).

Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι το μορφωτικό επίπεδο ενδέχεται να επηρεάζει, σε κάποιο βαθμό, το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος. Ωστόσο, μία τέτοια ερμηνεία δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί αποκλειστική, καθώς η διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, όπως η προσωπικότητα, οι προσδοκίες, οι επαγγελματικοί στόχοι και τα εργασιακά ερεθίσματα του κάθε ατόμου. Επιπροσθέτως, όπως έχει αναφερθεί και στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης, το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αποτελεί στατική ή μονοδιάστατη έννοια, αλλά δύναται να περιλαμβάνει ταυτόχρονα στοιχεία τόσο σχισιακού όσο και συναλλακτικού χαρακτήρα.

Table 15 - Πίνακας 15: Πίνακας Περιγραφικών των Υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε Σχέση με το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης		N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Συναλλακτικό	5	1.600	2.530	2.045	0.330
	Σχεσιακό	5	2.050	2.590	2.365	0.232
	Σύνολο	5				
Επαγγελματική εκπαίδευση/ΙΕΚ	Συναλλακτικό	5	1.880	3.730	2.505	0.818
	Σχεσιακό	5	2.730	3.730	3.003	0.418
	Σύνολο	5				
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Συναλλακτικό	31	1.500	3.800	2.356	0.587
	Σχεσιακό	31	1.970	4.130	2.810	0.475
	Σύνολο	31				
Μεταπτυχιακό	Συναλλακτικό	56	1.600	4.000	2.531	0.579
	Σχεσιακό	56	2.140	4.030	2.916	0.426
	Σύνολο	56				
Διδακτορικό	Συναλλακτικό	3	1.950	2.650	2.366	0.368
	Σχεσιακό	3	2.220	2.990	2.620	0.388
	Σύνολο	3				

Στην ανάλυση των συσχετίσεων Pearson, παρατηρούμε ότι το φύλο συσχετίζεται αρνητικά με την ψυχοπάθεια ($r=-0.279$, $p=0.005$) ωστόσο δεν έχει σημαντικές συσχετίσεις με άλλες μεταβλητές.

Η ηλικία παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την οικογενειακή κατάσταση ($r= -0.545$, $p < 0.001$), ισχυρά θετικά με την εργασιακή εμπειρία ($r=0.923$, $p < 0.001$), και ασθενώς θετικά με το συναλλακτικό ψυχολογικό σύμβολο ($r=0.285$, $p=0.004$).

Η οικογενειακή κατάσταση συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή εμπειρία ($r=-0.500$, $p < 0.001$) και ασθενώς θετικά με την ψυχοπάθεια ($r=0.211$, $p=0.034$).

Η εκπαίδευση δεν εμφανίζει σημαντικές συσχετίσεις με τις δημογραφικές μεταβλητές, ωστόσο συσχετίζεται ασθενώς θετικά με το συναλλακτικό ψυχολογικό σύμβολο ($r=0,294$, $p=0.003$) και ασθενώς αρνητικά με το σχεσιακό ($r=-0,208$, $p=0.036$). Τέλος σχετίζεται ασθενώς θετικά με τον ναρκισσισμό ($r=0,199$, $p=0.046$).

Η εργασιακή εμπειρία έχει ασθενή θετική συσχέτιση με το συναλλακτικό ($r=0.239$, $p = 0.016$).

Το συναλλακτικό σύμβολο δεν σχετίζεται με τις υποκλίμακες της Σκοτεινής Τριάδας.

Το σχεσιακό σύμβολο συσχετίζεται ασθενώς θετικά τον Ναρκισσισμό ($r=0,231$, $p=0.020$).

Table 16 - Πίνακας 16: Πίνακας Συσχετίσεων Pearson

Variable	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Οικ. Κατ/ση	4. Εκπαίδευση	5. Εργ. Εμπ.	6. Συναλλακτικό	7. Σχεσιακό	8. Μακ/σμός	9. Ψυχ/θεια	10. Ναρκ/σμός
1. Φύλλο	Pearson's r	—								
	p-value	—								
2. Ηλικία	Pearson's r	-0.13								
	p-value	0.184								
3. Οικ. Κατάσταση	Pearson's r	0.046	-0.55 ***							
	p-value	0.651	<.001							
4. Εκπαίδευση	Pearson's r	0.018	-0.096							
	p-value	0.859	0.122							
5. Εργ. Εμπειρία	Pearson's r	-0.06	0.923 ***	-0.5 ***	0.064					
	p-value	0.564	<.001	<.001	0.522					
6. Συναλλακτικό	Pearson's r	0.1	0.285 **	-0.078	0.294 **	0.24 *				
	p-value	0.322	0.004	0.438	0.003	0.02				
7. Σχεσιακό	Pearson's r	-0.06	0.095	-0.085	-0.208 *	-0.23 *				
	p-value	0.584	0.346	0.397	0.036	0.021				
8. Μακαβέλισμός	Pearson's r	-0.12	-0.08	0.177	0.056	-0.029	0.17			
	p-value	0.222	0.405	0.076	0.578	0.773	0.09			
9. Ψυχοπάθεια	Pearson's r	-0.28 **	-0.01	0.211 *	0.114	-0.089	0.09	0.612 ***		
	p-value	0.005	0.931	0.034	0.257	0.375	0.4	<.001		
10. Ναρκισσισμός	Pearson's r	-0.11	0.076	0.034	0.199 *	0.005	0.23 *	0.522 ***	0.43 ***	
	p-value	0.291	0.451	0.733	0.046	0.961	0.02	<.001	<.001	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Κεφάλαιο 6

6.1 Συνοπτική παρουσίαση των ευρημάτων

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Το δείγμα των 101 ατόμων, αν και περιορισμένο, παρουσίασε σημαντική ποικιλομορφία ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Η ποικιλομορφία αυτή επιτρέπει την εξαγωγή πιο σύνθετων κι ευρύτερων συμπερασμάτων, καθώς οι συμμετέχοντες προέρχονταν από διαφορετικές φάσεις ζωής και επαγγελματικής ωρίμανσης.

Η συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία και την εργασιακή εμπειρία ήταν ιδιαίτερα ισχυρή, κάτι που επιβεβαιώνει τη γραμμική τάση συγκέντρωσης γνώσης κι εμπειρίας με την πάροδο του χρόνου. Παράλληλα, η αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή εμπειρία δείχνει ότι οι νεότεροι και λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να μην έχουν δημιουργήσει οικογένεια, κάτι που ενδέχεται να επηρεάζει τις προσωπικές τους προτεραιότητες και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις υποχρεώσεις και τις προσδοκίες τους απέναντι στον οργανισμό.

Το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος φαίνεται να συνδέεται με πιο ορθολογική και λιγότερο συναισθηματική προσέγγιση απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον. Η αρνητική συσχέτιση της εκπαίδευσης με το σχεσιακό συμβόλαιο υπονοεί ότι τα άτομα με υψηλή μόρφωση μπορεί να βασίζονται περισσότερο σε επιστημονική σκέψη, αντικειμενικά κριτήρια και επαγγελματική αυτονομία, παρά σε συναισθηματικούς δεσμούς με τον εργοδότη.

Τα ευρήματα που αφορούν τη Σκοτεινή Τριάδα ανέδειξαν την αναμενόμενη θετική συσχέτιση ανάμεσα στα τρία χαρακτηριστικά, επιβεβαιώνοντας ότι συγκροτούν ένα κοινό ψυχολογικό προφίλ. Η θετική συσχέτιση του ναρκισσισμού με το σχεσιακό συμβόλαιο μπορεί να αντανakλά την τάση των ναρκισσιστικών ατόμων να αντιλαμβάνονται τη σχέση με τον οργανισμό ως μέσο προβολής, αναγνώρισης και ενίσχυσης της αυτοεικόνας τους. Αντίθετα, η απουσία σημαντικών συσχετίσεων του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας με τα δύο είδη συμβολαίων ενδεχομένως υποδηλώνει ότι άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά υιοθετούν περισσότερο εργαλειακή προσέγγιση, με επίκεντρο την προσωπική τους ωφέλεια και όχι τις οργανωσιακές προσδοκίες.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο συνιστά ένα δυναμικό σύστημα που επηρεάζεται τόσο από δομικούς (εκπαίδευση, εμπειρία, ηλικία) όσο και ατομικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Αν και τα σκοτεινά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη στάση των

εργαζομένων, οι οργανωσιακές σχέσεις διαμορφώνονται κυρίως από την εργασιακή πορεία και τις προσδοκίες που αναπτύσσει κάθε άτομο μέσα στον χρόνο.

6.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Πρώτον, η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε ανώνυμα και χωρίς δυνατότητα επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες. Αν και αυτή η προσέγγιση ενισχύει την ειλικρίνεια των απαντήσεων, δεν επιτρέπει τη διόρθωση ή διασταύρωση ασαφών ή αντιφατικών απαντήσεων, περιορίζοντας την αξιοπιστία των δεδομένων.

Δεύτερον, η χρήση αυτοαναφερόμενων εργαλείων μέτρησης μπορεί να οδηγεί σε φαινόμενα κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, ειδικά σε ευαίσθητες μεταβλητές όπως η ψυχοπάθεια ή ο μακιαβελισμός. Ελλείπει αντικειμενικών ή συμπληρωματικών δεικτών, η αποτύπωση των χαρακτηριστικών μπορεί να επηρεάζεται από τη διάθεση ή από υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Τρίτον, ο διατομεακός σχεδιασμός (cross-sectional) περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής αιτιωδών συμπερασμάτων. Οι συσχετίσεις που εντοπίστηκαν δεν επιτρέπουν την ασφαλή διάκριση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, δηλαδή κατά πόσο τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας επηρεάζουν το ψυχολογικό σύμβολο ή αν το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την εκδήλωσή τους.

Τέταρτον, το δείγμα προέρχεται αποκλειστικά από ελληνικό εργασιακό πλαίσιο. Παράγοντες όπως η οικονομική αστάθεια, ο τρόπος διοίκησης, οι εργασιακές νόρμες και η κουλτούρα εμπιστοσύνης μπορεί να διαφοροποιούν σημαντικά τα αποτελέσματα σε σύγκριση με άλλες χώρες ή με διαφορετικούς κλάδους εργασίας.

Τέλος, η γενίκευση των αποτελεσμάτων είναι περιορισμένη, καθώς το δείγμα ήταν μικρό και δεν βασίστηκε σε τυχαία δειγματοληψία. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή και όχι ως απόλυτες τάσεις του ευρύτερου πληθυσμού.

6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Μελλοντικές έρευνες μπορούν να διευρύνουν σημαντικά τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης. Πρώτον, προτείνεται η ενσωμάτωση πρόσθετων οργανωσιακών μεταβλητών, όπως η

οργανωτική κουλτούρα, η ποιότητα ηγεσίας, η ψυχολογική ασφάλεια και τα επίπεδα εργασιακού άγχους. Οι παράγοντες αυτοί ενδέχεται να λειτουργούν ως μεσολαβητές ή τροποποιητές στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της Σκοτεινής Τριάδας και του ψυχολογικού συμβολαίου, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των μηχανισμών που διέπουν αυτή τη δυναμική.

Δεύτερον, η υιοθέτηση διαχρονικών ερευνητικών σχεδίων (longitudinal) θα επιτρέψει την παρακολούθηση της εξέλιξης των αντιλήψεων των εργαζομένων μέσα στον χρόνο. Η δυναμική του ψυχολογικού συμβολαίου είναι πιθανό να μεταβάλλεται ανάλογα με αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, την κοινωνία, την οικονομία ή την προσωπική ζωή του εργαζομένου.

Τρίτον, η συνδυασμένη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (mixed methods) θα μπορούσε να αποδώσει βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών που συνδέουν την προσωπικότητα με τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Οι συνεντεύξεις και οι ομάδες εστίασης, για παράδειγμα, μπορούν να αναδείξουν παράγοντες που δεν αποτυπώνονται σε ερωτηματολόγια.

Τέλος, η διερεύνηση του φαινομένου σε διαφορετικούς κλάδους, μεγέθη επιχειρήσεων ή πολιτισμικά περιβάλλοντα θα μπορούσε να φωτίσει πώς οι αξίες, οι οργανωσιακές πρακτικές και οι κοινωνικές προσδοκίες επηρεάζουν τη σχέση ανάμεσα στη Σκοτεινή Τριάδα και το ψυχολογικό συμβόλαιο. Με αυτόν τον τρόπο θα καταστεί δυνατή η σύγκριση και η εξαγωγή πιο γενικεύσιμων συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

A.Katou, A., 2013. The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance in Greece: An economic crisis perspective. Volume Vol.6, pp. 568-594.

American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders DSM-5 (5th ed.)*. US: Amer Psychiatric Pub Incorporated.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions at work. *Academy of Management Review*, 23, 472–491.

Aubrey, D.W. (2012). The Effect of Toxic Leadership, Strategy Research Project, US Army War College, Carlisle Barracks, PA.

Babiak, P. (2015). Psychopathic manipulation at work. In *The clinical and forensic assessment of psychopathy* (pp. 353-373). Routledge.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154

Barlas, Y., & Yasarcan, H. (2006). Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modeling approach. *Evaluation and Program Planning*, 29, 79–87

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973–994.

Blötner, C. *et al.*, 2021. Dark personality traits and workplace behavior. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), pp.45–59. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9834-6>

Blötner, C., Ziegler, M., Wehner, C., Back, M. D., & Grosz, M. P. (2021). The nomological network of the Short Dark Tetrad scale (SD4). *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000655>

Boey, L., & Vantilborgh, T. (2016). A theoretical model relating the dark triad of personality to the content of employees' psychological contracts. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(3), 44–66. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.070710570150466>

Bonfá-Araujo, B., Lima-Costa, A. R., Hauck-Filho, N., & Jonason, P. K. (2022). Considering sadism in the shadow of the Dark Triad traits: A meta-analytic review of the Dark Tetrad. *Personality and Individual Differences*, 197, 111767. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111767>

Book, A., Visser, B. A., Blais, J., Hosker-Field, A., Methot-Jones, T., Gauthier, N. Y., Volk, A., Holden, R. H. & D'Agata, M. T. (2016). Unpacking more “evil”: What is at the core of the dark tetrad?. *Personality and Individual Differences*, 90, 269-272. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.11.009>

Bruce A. Rayton, Z. Y., 2014. *Work Engagement, Psychological contract breach, and job satisfaction*, s.l.: s.n.

C Chamorro-Premuzic, T., 2013. *Personality and individual differences*. Wiley-Blackwell. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118320655>

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cervone, D., & Pervin, L. A. (2022). *Personality: Theory and research*. John Wiley & Sons. 120-123.

Cheng, Y., 2021. The Effect of Psychological Contract With Stress and Health on Employees' Management Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10 June.

CIPD, 2022. *The psychological contract factsheet*, s.l.: s.n.

CIPD, n.d. *The Psychological Contract*, s.l.: s.n.

Cleckley, Hervey M. (Hervey Milton), 1903-1984. (1941). *The mask of sanity; an attempt to reinterpret the so-called psychopathic personality* .. St. Louis :The C.V. Mosby Company,

Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002), “A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 8, pp. 927-46

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: Sage

David Guest, N. C., 2009. *Health and Well-Being: The Role of the Psychological Contract*. *International Handbook of Work and Health Psychology*.

Feher, A., & Vernon, P. A. (2021). Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality. *Personality and Individual Differences*, 169, 110002. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110002>

Fino, E., Popușoi, S. A., Holman, A. C., Blanchard, A., Iliceto, P., & Heym, N. (2023). The dark tetrad and trait emotional intelligence: Latent profile analysis and relationships with PID-5 maladaptive personality trait domains. *Personality and Individual Differences*, 205, 112092. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112092>

Forsyth, L., Anglim, J., March, E., & Bilobrk, B. (2021). Dark Tetrad personality traits and the propensity to lie across multiple contexts. *Personality and individual differences*, 177, 110792. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110792>

Furnham, A., Nuygards, S., & Chamorro-Premuzic, T. (2013). Personality, assessment methods and academic performance. *Instructional science*, 41, 975-987.

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, 7(3), 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>

Furnham, A., Richards, S.C. and Paulhus, D.L., 2013. The Dark Triad of personality: A 10-year review. *Personality and Individual Differences*, 55(6), pp.532–539. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886913004087>

Georgakopoulos, A. & Kelly, M. P. (2017). Tackling workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(6), 450-474. DOI: 10.1108/ijwhm-11-2016-0081.

Giancola, M., Palmiero, M., & D'Amico, S. (2022). Social sustainability in late adolescence: Trait Emotional Intelligence mediates the impact of the Dark Triad on Altruism and Equity. *Frontiers in Psychology*, 13, 840113. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840113>

Gough, S. (2016). Exploring the role of the dark tetrad and self-efficacy in emotional manipulation (Doctoral dissertation, University of Tasmania). Ανακτήθηκε από: <https://eprints.utas.edu.au/23574/>

Grande, T. (2018, 26 Ιουλίου). What is the Dark Triad? [Βίντεο]. Ανακτήθηκε από: https://www.youtube.com/watch?v=UAIEvoz_RJA&list=LL&index=17

Grande, T. (2019a, 22 Ιανουαρίου). How is Machiavellianism different from Psychopathy and Narcissism?: The Dark Triad Traits [Βίντεο]. Ανακτήθηκε από:

https://www.youtube.com/watch?v=tmKQAhW1Jcc&t=637s&ab_channel=Dr.ToddGrandeDr.ToddGrandeVerified

Grande, T. (2019b, 21 Φεβρουαρίου). Subtle signs of the Dark Triad: Dark personality examples [Βίντεο]. Ανακτήθηκε από: https://www.youtube.com/watch?v=juhqwEf8kSY&list=LL&index=19&t=405s&ab_channel=Dr.ToddGrandeDr.ToddGrandeVerified

Grande, T. (2019c, 11 Απριλίου). Narcissistic & Psychopathic emotional manipulation: Can it be avoided? [Βίντεο]. Ανακτήθηκε από: https://www.youtube.com/watch?v=Q_mvPs34eWU&list=LL&index=21&t=696s&ab_channel=Dr.ToddGrandeDr.ToddGrandeVerified

Griffin, R.W., & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass

Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241–249.

Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40, 331-339. doi: 10.1016/j.paid.2005.07.006

Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339.

Jonason, P. K., & Davis, M. D. (2018). A gender role view of the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 125, 102-105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.004>

Jonason, P. K., & Sherman, R. A. (2020). Personality and the perception of situations: The Big Five and Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 163, 110081. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110081>

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.

Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119-123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>

Jonason, P.K., Slomski, S. and Partyka, J., 2012. The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), pp.449–453. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/228441567>

Jones, D.N. and Paulhus, D.L., 2014. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), pp.28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762.

Kaplan, H. I, Sadock, B. J., & Grebb, J. A. (Eds.). (2000). Handbook of synopsis of psychiatry: Behavioral sciences and clinical psychiatry (7th ed., vol. 2). Philadelphia: Williams & Wilkins.

Karthik Kashyap, 2022. 95% of Employees Feel External Pressure to Overwork: Study, s.l.: s.n.

Kellerman, B. (2004). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, 2005(35), 41–46.

Ko, I. (2012). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. Claremont, CA: The Claremont Graduate University

Kowalski, C. M., Rogoza, R., Saklofske, D. H., & Schermer, J. A. (2021). Dark triads, tetrads, tents, and cores: Why navigate (research) the jungle of dark personality models without a compass (criterion)? *Acta Psychologica*, 221, 103455. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2021.103455>

Kutsyuruba, B. & Walker, K.D. (2016). The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations, In: Normore A. H. & Brooks, J. S. (eds), *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*, pp.133-154, Emerald Editors

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.

Mareike Reimann, J. G., 2017. Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health. *Journal of Work and Organisational Psychology*, April, Volume Vol.33, pp. 1-11.

Matthijs.P Bal, Dan S. Chiaburu and Paul G.W.Jansen , 2010. Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, pp. 252-273.

Meere, M., & Egan, V. (2017). Everyday sadism, the Dark Triad, personality, and disgust sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 112, 157-161. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.056>

Meng, X., Li, C., Liu, D., & Xu, Y. (2022). The super-short Dark Tetrad: Development and validation within the Chinese context. *Personality and Individual Differences*, 188, 111459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111459>

Myers, C. G. (2018). Coactive vicarious learning: Toward a relational theory of vicarious learning in organizations. *Academy of Management review*, 43(4), 610-634. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0202>

Ntimba, D. I., Lessing, K. F., & Swarts, I. (2021). Job Satisfaction and Dissatisfaction as Outcomes of Psychological Contract: Evidence from the South African Workplace. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 484-502. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93031>

O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C. and McDaniel, M.A., 2012. A meta-analytic review of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), pp.557–579. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0025679>

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.

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. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Paulhus, D. L., Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Jones, D. N. (2021). Screening for dark personalities: The Short Dark Tetrad (SD4). *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208–222. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000602>

Paulhus, D.L. and Williams, K.M., 2002. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp.556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-600505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-600505-6)

Paulhus, D.L. and Williams, K.M., 2002. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp.556–563. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-600505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-600505-6)

- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Pulles, R., 2018. The psychological contract: The importance of looking into Breach and Fulfillment, s.l.: s.n.
- Rauthmann, J. F., & Kolar G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884- 889. doi: 10.1016/j.paid.2012.06.020
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. Capella University.
- Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993) The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D.M. and Parks, J.M., 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, pp.1–43.
- Rousseau, D.M., 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp.121–139. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-16-2343-1_3.pdf
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, University of Maryland, Master Thesis.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment, University of Maryland, Doctoral Thesis.
- Schwarzinger, D., 2020. *Dark Triad traits in personnel selection: A psychological perspective*. Doctoral dissertation, Universität Wien. <https://core.ac.uk/download/pdf/200254793.pdf>
- Sylvie Guerrero, Olivier Herrbach: The affective underpinnings of psychological contract fulfillment (2007).
- Tselempis, C., 2021. How psychological contract affects employment relations, s.l.: s.n.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, Quorum Books; Westport, CT.

Zhang, X., Liang, L., Tian, G. & Tian, Y. (2020). Heroes or Villains? The Dark Side of Charismatic Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior, *Environmental Research and Public Health*, 17, 5546

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. and Bravo, J., 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), pp.647–680. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Ελληνική

Αγαπάκη, Χ. (2020). Τοξική ηγεσία και η επίδραση στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2022. *Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές σχέσεις*. Μεταπτυχιακή εργασία. <http://dspace.aua.gr/xmlui/handle/10329/7526>

Καραμπάτος, Ν. Δ. (2016). Η σκοτεινή προσωπικότητα στον χώρο εργασίας: μελέτη περιπτώσεων (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα. Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/9514>

Κεχαγιάς, Ε. (2016). Η «σκοτεινή» προσωπικότητα σε συνάρτηση με την οργανωσιακή φωνή και σιωπή στις επιχειρήσεις (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα. Ανακτήθηκε από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/9514>

Κρουκλίδου, Θ. (2014). Η Σκοτεινή πλευρά της Ηγεσίας. Ο Μακιαβελιστής ηγέτης (Μεταπτυχιακή εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Ανακτήθηκε από: <http://ikee.lib.auth.gr/record/135440>

Λυράκος, Γ. (2017, 3 Νοεμβρίου). Οι χειριστικοί άνθρωποι στη ζωή μας [Βίντεο]. Ανακτήθηκε από: https://www.youtube.com/watch?v=O8OZUEkaRRE&ab_channel=NewTV

Μπάρας, Σ. (2019). Μελέτη της επιθετικότητας και της σχέσης της με τον Ναρκισσισμό και τον τύπο δεσμού των επαγγελματιών υγείας (Μεταπτυχιακή εργασία). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα. Ανακτήθηκε από: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data>

Παπαθανασίου, Κ., 2018. *Παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης και μέτρηση σε ναυτιλιακό όμιλο*. Med Shipping Group. <http://dspace.aua.gr/xmlui/handle/10329/6675>

Τσόπελας, Χ., & Αρμενάκα, Μ. (2012, Ιούλιος 15). Από τη διαταραχή διαγωγής της παιδικής ηλικίας στην ψυχοπαθητικότητα στην ενήλικη ζωή. *Ψυχιατρική*, 23, 107- 116. Ανακτήθηκε από: <https://psychiatriki-journal.gr>

Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία & τρόποι για αποτελεσματική διοίκηση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

23/10/24, 11:28 π.μ.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρακάτω έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Executive MBA" του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα διατηρηθούν με απόλυτη εμπιστευτικότητα. Η διάρκεια για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι 9-12 λεπτά. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, καθώς και για τα αποτελέσματα της έρευνας μπορείτε να επικοινωνήσετε στα κάτωθι στοιχεία επικοινωνίας, Ζωιτσάκος Ιωάννης στο email: zgiannis05@gmail.com

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας.

* Indicates required question

1. Συναίνω στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου *

Mark only one oval.

- Συναίνω
 Δεν συναίνω

Δημογραφικά στοιχεία.

2. 1.Φύλο *

Mark only one oval.

- Άνδρας
 Γυναίκα

3. 2.Ηλικία *

π.χ 30

4. 3.Οικογενειακή κατάσταση *

Mark only one oval.

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Σε σχέση
 Διαζευγμένος/η

5. 4. Εκπαίδευση *

Mark only one oval.

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 Επαγγελματική εκπαίδευση/ΙΕΚ
 Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
 Άλλο

6. 5. Έτη εργασιακής εμπειρίας *

I. ΕΝΟΤΗΤΑ 1

ΙΑ. Σε ποιόν βαθμό έχετε κάνει **εσείς** τις ακόλουθες δεσμεύσεις ή έχετε τις ακόλουθες υποχρεώσεις απέναντι στον εργοδότη σας; Παρακαλείσθε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την παραπάνω κλίμακα.

1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό

7. 1) Παιραιτούμαι όποτε το επιθυμώ.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 2) Κάνω προσωπικές θυσίες για αυτή την επιχείρηση.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 3) Εκτελώ μόνο τα απαιτούμενα καθήκοντα

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 4) Θα παραμείνω σε αυτή την επιχείρηση επ'άόριστον.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 5) Δεν έχω μελλοντικές υποχρεώσεις απέναντι σε αυτόν τον εργοδότη.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 6) Παίρνω προσωπικά τα προβλήματα της επιχείρησης.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 7) Κάνω μονάχα ό,τι πληρώνομαι να κάνω.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 8) Σκοπεύω να μείνω εδώ για ένα μακροχρόνιο διάστημα.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Φεύγω οποιαδήποτε στιγμή το θελήσω.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

15. 10) Προστατεύω την εικόνα αυτής της επιχείρησης.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

16. 11) Εκπληρώνω έναν περιορισμένο αριθμό ευθυνών.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

17. 12) Συνεχίζω να εργάζομαι εδώ.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

18. 13) Δεν υποχρεούμαι να παραμείνω με αυτόν τον εργοδότη.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 14) Δεσμεύομαι προσωπικά απέναντι σε αυτήν την επιχείρηση.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 15) Εκτελώ μόνο τα συγκεκριμένα καθήκοντα που συμφώνησα όταν με προσέλαβαν.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 16) Δεν κάνω σχέδια να εργαστώ κάπου αλλού.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. IB. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την ακόλουθη

*

κλίμακα.

1= Διαφωνώ απόλυτα

2= Διαφωνώ

3= Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4= Συμφωνώ

5= Συμφωνώ απόλυτα

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
1. Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που έδωσε ο εργοδότης μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν τηρηθεί μέχρι στιγμής..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις που μου έγιναν όταν προσλήφθηκα..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Μέχρι στιγμής, ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά όσον αφορά την εκπλήρωση των υποσχέσεων του προς εμένα..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Δεν έχω λάβει όλα όσα μου υποσχέθηκαν σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Ο εργοδότης μου έχει παραβιάσει πολλές από τις υποσχέσεις που μου έδωσε, παρόλο που εγώ τήρησα τη δική μου πλευρά της συμφωνίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Νιώθω πολύ θυμωμένος/η απέναντι στον/ην οργανισμό /επιχείρησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Νιώθω προδομένος/η από τον/την οργανισμό/ επιχείρησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Πιστεύω ότι ο /η οργανισμός / επιχείρησή μου παραβίασε το συμβόλαιο μεταξύ μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Νιώθω εξαιρετικά εκνευρισμένος/η Και απογοητευμένος/ η από το πώς μου έχει φερθεί ο η οργανισμός/η έχει φερθεί ο επιχείρησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω διατυπώσεις περιγράφουν τη σχέση του εργοδότη με εσάς. Παρακαλείσθε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την παραπάνω κλίμακα.

23. 1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
1) Αποκρύπτει πληροφορίες από τους εργαζομένους του..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Δύσκολο να προβλεφθεί η μελλοντική πορεία της σχέσης του με μένα..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Απαιτεί πολλά από εμένα ενώ μου δίνει λίγά σε ανταπόδοση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Ενεργεί σα να μην εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Ένα αβέβαιο μέλλον όσον αφορά τη σχέση του με εμένα..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Μειωμένες παροχές στα επόμενα χρόνια..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Εισάγει αλλαγές					

χωρίς την ανάμειξη των υπαλλήλων του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Αβεβαιότητα σχετικά σχετικά με τις δεσμεύσεις του με τους υπαλλήλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Σταθερότητα ή μείωση των μισθών όσο διάστημα δουλεύω εδώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Δεν μοιράζεται σημαντικές πληροφορίες με τους εργαζομένους του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

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

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
1) Γενικά, χειραγωγώ τους άλλους για να πέτυχω το σκοπό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Έχω εξαπατήσει ή έχω πει ψέματα για να πετύχω το σκοπό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Έχω χρησιμοποιήσει την κολακεία για να πετύχω το σκοπό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Γενικά, εκμεταλλεύομαι τους άλλους προς δικό μου όφελος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Γενικά, δεν έχω τύψεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Γενικά δεν ενδιαφέρομαι για την ηθικότητα των πράξεων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Είμαι σκληρός/ή αναισθητός/η.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Γενικά, έχω τη συνήθεια να γίνομαι κυνικός/ή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Γενικά, θέλω οι άλλοι να με θαυμάζουν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Γενικά, θέλω οι άλλοι να μου δίνουν προσοχή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Γενικά, επιδιώκω το κύρος ή την κοινωνική θέση (status).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Γενικά περιμένω ειδικές χάρες από τους άλλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms