




“Behavioral vectors of personality and dark triad traits: a conceptual model of interaction in organizational settings”

AUTHORS	Iryna Varis  
ARTICLE INFO	Iryna Varis (2026). Behavioral vectors of personality and dark triad traits: a conceptual model of interaction in organizational settings. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 16(1), 11-30. doi: 10.21511/slntp.16(1).2026.02
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slntp.16(1).2026.02
RELEASED ON	Wednesday, 08 July 2026
RECEIVED ON	Wednesday, 20 May 2026
ACCEPTED ON	Tuesday, 30 June 2026
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-338
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

33



NUMBER OF FIGURES

1



NUMBER OF TABLES

5

© The author(s) 2026. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES

Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,
40022, Ukraine

www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU

Founder



State Higher Educational Establishment
"Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Type of the article: Research Article

Received on: 20th of May, 2026

Accepted on: 30th of June, 2026

Published on: 8th of July, 2026

© Iryna Varis, 2026

Iryna Varis, Candidate of Economic
Sciences (Ph.D. in Economics),
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

Ірина О. Варіс, к.е.н., доцент,
Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна.



This is an Open Access article, distributed
under the terms of the [Creative Commons
Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which
permits unrestricted re-use, distribution, and
reproduction in any medium, provided the
original work is properly cited.

Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Iryna Varis (Ukraine)

BEHAVIORAL VECTORS OF PERSONALITY AND DARK TRIAD TRAITS: A CONCEPTUAL MODEL OF INTERACTION IN ORGANIZATIONAL SETTINGS

Abstract

Growing attention to behavioral risks in organizational environments has increased interest in the study of personality-related factors that influence the manifestation of destructive workplace behavior. Despite the substantial body of research devoted to the Dark Triad, the interaction between dark personality traits and characterological features remains insufficiently explored. The aim of this study is to develop a conceptual model of the interaction between behavioral vectors and the Dark Triad traits in the context of organizational behavior. The object of the study is the interaction between stylistic and motivational characteristics of personality within organizational settings. The theoretical foundation of the study is based on research on the Dark Triad, characterological approaches to personality analysis, and the authors' behavioral vector model. The study employs conceptual modeling, comparative analysis, theoretical generalization, and the systematization of scientific approaches. As a result, an interaction matrix covering 24 possible combinations of eight behavioral vectors and three Dark Triad traits was developed. A typology of four interaction mechanisms was proposed: reinforcement, masking, compensation, and neutral coexistence. Analysis of the constructed matrix demonstrated that the compensation mechanism accounts for 33% of all configurations, while ambivalent combinations represent 29% of the total number of analyzed combinations. In addition, the concept of ambivalence was introduced to describe configurations in which the nature of interaction changes depending on the level of analysis. The practical value of the study lies in the development of an analytical framework that can support the further advancement of behavioral profiling tools, the assessment of behavioral risks, and the improvement of analytical decision-making processes in HR management.

Keywords

behavioral vectors, Dark Triad, narcissism,
Machiavellianism, psychopathy, HR management,
behavioral profiling, organizational behavior, behavioral
risks, psychological safety

JEL Classification

M12, D23, M54

Ірина О. Варіс (Україна)

ПОВЕДІНКОВІ ВЕКТОРИ ОСОБИСТОСТІ ТА РИСИ ТЕМНОЇ ТРИАДИ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація

Зростання уваги до поведінкових ризиків в організаційному середовищі актуалізує дослідження особистісних чинників, що впливають на прояви деструктивної поведінки працівників. Попри значний обсяг наукових праць, присвячених темній триаді, питання взаємодії темних диспозицій із характерологічними особливостями людини залишається недостатньо розробленим. Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі взаємодії поведінкових векторів і рис темної триади в контексті організаційної поведінки. Об'єктом дослідження виступає взаємодія стильових і мотиваційних характеристик особистості в організаційному середовищі. Теоретичну основу роботи становлять дослідження темної триади, характерологічні підходи до аналізу особистості та авторська модель поведінкових векторів. У дослідженні використано методи концептуального моделювання, порівняль-

ного аналізу, теоретичного узагальнення та систематизації наукових підходів. У результаті сформовано матрицю взаємодії, що охоплює 24 можливі комбінації восьми поведінкових векторів і трьох рис темної тріади. Запропоновано типологію чотирьох механізмів взаємодії: підсилення, маскування, компенсації та нейтрального співіснування. Аналіз побудованої матриці показав, що механізм компенсації охоплює 33 % усіх конфігурацій, тоді як амбівалентні поєднання становлять 29 % від загальної кількості проаналізованих комбінацій. Також розроблено концепт амбівалентності для опису конфігурацій, у яких характер взаємодії змінюється залежно від рівня аналізу. Практична цінність дослідження полягає у створенні аналітичної рамки, яка може бути використана для подальшого удосконалення інструментів поведінкового профайлінгу, оцінювання поведінкових ризиків та підвищення якості аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

Ключові слова

поведінкові вектори, темна тріада, нарцисизм, макіавеллізм, психопатія, HR-менеджмент, поведінковий профайлінг, організаційна поведінка, поведінкові ризики, психологічна безпека

Класифікація JEL

M12, D23, M54

ВСТУП

Темна тріада особистості, що об'єднує нарцисизм, макіавеллізм і субклінічну психопатію, належить до найбільш досліджуваних конструктів сучасної психології особистості та організаційної психології. Після її концептуалізації Полхусом і Вільямсом (Paulhus & Williams, 2002) сформувався значний масив емпіричних досліджень, присвячених впливу темних рис на поведінку людини в професійному середовищі. Результати цих досліджень засвідчують зв'язок темних рис із контрпродуктивною поведінкою, міжособистісними конфліктами, маніпулятивними формами впливу, деструктивним лідерством, приховуванням знань і порушенням командної взаємодії (O'Boyle et al., 2012; Furnham et al., 2013; Mathieu et al., 2014; Wang et al., 2024; Bueno-de la Fuente et al., 2025). Зокрема, Лонпре та Тернер (Longpré & Turner, 2024) встановили зв'язок рис темної тетради зі сприйняттям і проявами булінгу, харасменту та інших форм девіантної поведінки на робочому місці. Це підкреслює актуальність пошуку чинників, які можуть впливати на поведінкове вираження темних особистісних диспозицій.

Більшість досліджень темної тріади зосереджена на аналізі окремих рис, їхніх психологічних корелятивів і поведінкових наслідків. Домінуючим напрямом залишається вивчення взаємозв'язків між темними рисами та іншими особистісними характеристиками, насамперед у межах диспозиційних моделей особистості. Це дає змогу пояснювати загальні закономірності поведінки, проте меншою мірою розкриває причини того, чому однакові мотиваційні диспозиції можуть набувати різних форм поведінкового вираження. Додатково на неоднорідність проявів темної тріади вказують результати досліджень, які демонструють відмінності у зв'язках окремих її компонентів із трудовою мотивацією та ставленням до роботи (Szabó et al., 2023).

Поряд із диспозиційними підходами до аналізу особистості значний інтерес становлять характерологічні та типологічні моделі, орієнтовані на опис відносно стійких стилів поведінки, комунікації та адаптації до соціального середовища. Їхні теоретичні витoki простежуються у працях Леонгарда (Leonhard, 1968), який розглядав акцентуації як посилені варіанти нормальних рис характеру, а також у концепції особистісних стилів Міллона (Millon & Davis, 1996), де увагу зосереджено на особливостях взаємодії людини із середовищем та способах психологічної адаптації. На основі зазначених теоретичних підходів було розроблено модель поведінкових векторів (Varis & Kravchuk, 2025), яка використовується для опису стильових особливостей особистості в контексті управління персоналом і поведінкового профайлінгу.

Попри активний розвиток досліджень темної тріади та типологічних підходів до аналізу особистості, взаємодія між цими напрямками досі залишається малодослідженою. У науковій літературі значно більше уваги приділяється вивченню самих темних рис або окремих типологічних

моделей, ніж аналізу того, як характерологічний стиль впливає на форми поведінкового прояву мотиваційних диспозицій. Через це недостатньо зрозуміло, чи можуть різні поведінкові стилі посилювати, обмежувати, маскувати або модифікувати прояви нарцисизму, макіавеллізму та психопатії в організаційному середовищі.

Теоретичне значення цієї проблематики не обмежується окремими концепціями особистості. Аналіз взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками створює можливість розглядати організаційну поведінку як результат поєднання різних рівнів психологічної організації особистості, а не лише окремих рис чи диспозицій. Практична цінність такого підходу полягає в більш диференційованому розумінні поведінкових ризиків у сфері управління персоналом, командної взаємодії та організаційного лідерства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі взаємодії поведінкових векторів і рис темної тріади на основі розмежування стильових та мотиваційних характеристик особистості. Модель узагальнює можливі варіанти поєднання поведінкових векторів із нарцисизмом, макіавеллізмом і психопатією та пояснює їхню взаємодію через механізми підсилення, маскування, компенсації й нейтрального співіснування. Для опису випадків, у яких характер взаємодії змінюється залежно від рівня аналізу, використано поняття амбівалентності.

1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ

Темна тріада належить до найбільш досліджуваних конструктів сучасної психології особистості та об'єднує три концептуально відмінні, але емпірично пов'язані риси: нарцисизм, макіавеллізм і субклінічну психопатію (Paulhus & Williams, 2002). Попри змістові відмінності, усі три риси мають спільне міжособистісне підґрунтя, яке проявляється у схильності до самопросування, маніпулятивної взаємодії, емоційної холодності та недостатнього врахування інтересів інших людей (Muris et al., 2017). У сучасних дослідженнях це спільне ядро дедалі частіше пов'язують із феноменом диспозиційного антагонізму, що відображає схильність до протиставлення власних інтересів інтересам інших людей і знижену орієнтацію на кооперацію (Karpenko, 2024). Саме наявність такого спільного підґрунтя стала підставою для розгляду нарцисизму, макіавеллізму та психопатії в межах єдиного теоретичного конструкта. Оскільки нарцисизм, макіавеллізм і психопатія мають різну психологічну природу, їх доцільно аналізувати не лише як складові єдиного конструкта темної тріади, а й як окремі диспозиції з відмінними механізмами поведінкового прояву (Horska & Haidukov, 2025).

Нарцисизм пов'язаний із грандіозним уявленням про власну значущість, потребою у за-

хопленні з боку оточення та переконаністю у власній винятковості (Raskin & Terry, 1988). Для осіб із високим рівнем нарцисизму характерні прагнення до соціального визнання, чутливість до оцінювання та потреба підтримувати позитивний образ себе. Субклінічний нарцисизм широко представлений у загальній популяції та не розглядається як психічний розлад. Його пов'язують із міжособистісною конкуренцією, конфліктністю та окремими формами контрпродуктивної поведінки в організаційному середовищі (Grijalva & Harms, 2014).

Макіавеллізм характеризується прагматичним і стратегічним підходом до соціальної взаємодії, схильністю до маніпулювання та цинічним ставленням до моральних норм у разі, коли вони перешкоджають досягненню особистих цілей (Christie & Geis, 1970). Особи з вираженим макіавеллізмом орієнтовані на контроль ситуації, здатні гнучко адаптувати поведінку до вимог середовища та розглядають міжособистісні відносини як інструмент досягнення бажаних результатів. Подальший розвиток концепції дозволив уточнити структуру макіавеллізму, виокремивши такі складові, як недовіра до інших, прагнення до статусу, аморальне маніпулювання та орієнтація на контроль (Dahling et al., 2009).

Субклінічна психопатія охоплює емоційну холодність, імпульсивність, низький рівень ем-

патії, схильність до ризику та знижену чутливість до наслідків власних дій для інших людей (Hare, 1999). На відміну від клінічної психопатії, такі риси можуть проявлятися в межах соціально адаптованої поведінки. Саме поєднання зовнішньої соціальної компетентності з дефіцитом емоційної залученості стало підґрунтям для концепції «маски нормальності», запропонованої Клеклі (Cleckley, 1988).

У контексті організаційної поведінки темна тріада залишається предметом значного дослідницького інтересу. Метааналіз О'Бойла та співавторів (O'Boyle et al., 2012), проведений на основі 245 незалежних вибірок загальною чисельністю понад 43 тис. респондентів, продемонстрував стійкий зв'язок усіх трьох рис із контрпродуктивною поведінкою на робочому місці. Інші дослідження вказують на взаємозв'язок темної тріади з маніпулятивними стилями лідерства, міжособистісними конфліктами, зниженням довіри та порушенням командної взаємодії (Furnham et al., 2013). Аналізуючи феномен корпоративної психопатії, Бабіак і Хер (Babiak & Hare, 2006) показують, що окремі деструктивні особистісні характеристики можуть залишатися малопомітними в організаційному середовищі та водночас негативно впливати на якість управлінських рішень, міжособистісні відносини й психологічний клімат у колективі. Темна тріада також розглядається в контексті корпоративної безпеки та протидії шахрайству, що підкреслює її значення для стратегічного й тактичного управління бізнес-організаціями (Haidukov & Androshchuk, 2024).

Сучасні оглядові дослідження також підтверджують значення темної тріади для розуміння організаційної поведінки. Зокрема, систематичний огляд, проведений Буено-де ла Фуенте з колегами (Bueno-de la Fuente et al., 2025), показав, що нарцисизм, макіавеллізм і психопатія залишаються важливими предикторами особливостей лідерства, міжособистісної взаємодії та організаційної поведінки. Автори наголошують, що вплив темних рис на професійну діяльність значною мірою залежить від особистісного контексту та умов їхнього прояву. Подібні висновки отримано й в емпіричних дослідженнях, де показано, що зв'язок

темної тріади з професійною поведінкою може змінюватися залежно від рівня психологічного капіталу особистості (Stephan et al., 2023).

Попри значний масив досліджень, більшість із них зосереджена на вивченні самих рис темної тріади, їхніх корелятивів і поведінкових наслідків. Значно менше уваги приділяється питанню, чому однакові мотиваційні диспозиції можуть набувати різних форм поведінкового вираження. Сучасні дослідження свідчать, що окремі компоненти темної тріади демонструють різні зв'язки з трудовою мотивацією та ставленням до роботи, що вказує на неоднорідність механізмів їхнього поведінкового прояву (Szabó et al., 2023).

У цьому дослідженні темна тріада розглядається як мотиваційний рівень особистості, що визначає спрямованість поведінки, способи досягнення індивідуальних цілей і ставлення до інших людей. Нарцисизм, макіавеллізм і психопатія задають не конкретні форми поведінки, а її мотиваційну основу. Тому поведінкові прояви цих диспозицій можуть відрізнятися залежно від особливостей особистості та контексту їх реалізації. Це дає підстави розглядати темну тріаду як систему мотиваційних тенденцій, поведінкове вираження яких залежить від характерологічного стилю особистості.

Поряд із мотиваційними характеристиками особистості важливе значення для розуміння поведінки має аналіз її стильових особливостей. Якщо мотиваційний рівень відповідає на питання, чому людина діє певним чином, то стильовий рівень характеризує те, як саме реалізується її поведінка в різних життєвих і професійних ситуаціях. Саме на цьому рівні проявляються типові способи взаємодії з оточенням, особливості комунікації, прийняття рішень, реагування на невизначеність і стресові чинники.

Дослідження характерологічних відмінностей між людьми має тривалу наукову традицію. Одним із найвідоміших напрямів є концепція акцентуації характеру Леонгарда (Leonhard, 1968), у межах якої окремі типи розглядаються як посилені варіанти нормальних особистісних рис. Акцентуації в цьому підході не ото-

тожнюються з психічними розладами, а описують індивідуальні особливості сприйняття, емоційного реагування та поведінки. Подібною позиції дотримувався і Міллон, який розглядав особистісні стилі як відносно стійкі способи адаптації людини до вимог соціального середовища (Millon & Davis, 1996).

Модель поведінкових векторів (Varis & Kravchuk, 2025) спирається на характерологічні, типологічні та диспозиційні підходи до аналізу особистості, однак не відтворює жоден із них буквально. Її теоретичними передумовами є уявлення про відносно стійкі індивідуальні відмінності в темпераменті, характері, емоційному реагуванні, комунікації, прийнятті рішень і способах адаптації людини до соціального середовища. Такі положення представлені в моделі темпераменту Айзенка, концепції акцентуованих особистостей Леонгарда, теорії особистісних стилів Міллона, а також у п'ятифакторній моделі особистості (Big Five), яка описує особистість через систему відносно стабільних диспозиційних характеристик (Eysenck, 1967; Leonhard, 1968; Millon & Davis, 1996; John et al., 2008; McCrae & Costa, 2008).

На відміну від підходів, орієнтованих переважно на психометричне вимірювання ступеня вираженості окремих рис, модель поведінкових векторів виконує аналітико-інтерпретаційну функцію. Вона була розроблена для аналізу поведінки особистості в організаційному середовищі та ґрунтується на припущенні, що люди відрізняються не лише за своїми мотивами, а й за характерними способами реалізації поведінки. Поведінковий вектор у межах цієї моделі доцільно розглядати як узагальнену стильову конфігурацію, що характеризує типовий спосіб взаємодії з іншими людьми, прийняття рішень, реагування на стресові чинники, організації діяльності, ставлення до правил, контролю, автономності та досягнення цілей.

Виокремлення восьми поведінкових векторів зумовлене потребою систематизувати найбільш значущі для організаційної поведінки стилі взаємодії та адаптації. Істероїдний вектор відображає орієнтацію на соціальну помітність, самопрезентацію та емоційно насичену комунікацію; шизоїдний – схильність

до автономності, дистанційованості та аналітичного опрацювання інформації; епілептоїдний – потребу в порядку, контролі та регламентації; гіпертимний – високу активність, контактність і готовність діяти в умовах змін; емотивний – чутливість до міжособистісних відносин і здатність до співпереживання; параноїдний – цільову наполегливість, принциповість і стратегічну спрямованість; психастенічний – схильність до сумнівів, самоконтролю та прогнозування наслідків; депресоїдний – знижену активність, обережність і схильність до самокритичного оцінювання власних можливостей.

Жоден із поведінкових векторів не розглядається як однозначно позитивний або негативний. Ефективність відповідного стилю залежить від вимог діяльності, організаційного контексту, характеру виконуваних завдань і особливостей міжособистісної взаємодії. Така структура не має діагностичного статусу й не призначена для віднесення особистості до клінічних категорій. Її функція полягає в систематизації поведінкових патернів психічно здорової особистості в організаційному середовищі.

Концептуальна валідність моделі, у значенні її пояснювальної придатності в межах цього дослідження, пов'язана зі здатністю змістовно розмежовувати стильовий і мотиваційний рівні особистості. Поведінкові вектори описують спосіб реалізації поведінки, тоді як риси темної тріади характеризують її соціально-аверсивну мотиваційну спрямованість. Завдяки цьому модель дозволяє пояснювати, чому одна й та сама темна диспозиція може проявлятися по-різному залежно від характерологічного стилю особистості. Саме така пояснювальна функція є підставою для використання поведінкових векторів як концептуальної рамки в матриці взаємодії з нарцисизмом, макіавеллізмом і психопатією (Paulhus & Williams, 2002; Muris et al., 2017; Varis & Kravchuk, 2025).

На відміну від темної тріади, яка відображає мотиваційну спрямованість поведінки, поведінкові вектори характеризують спосіб її реалізації у соціальній взаємодії. Стильові характеристики описують відносно стійкі способи взаємодії людини із соціальним середовищем,

особливості прийняття рішень і реагування на зовнішні впливи, тоді як мотиваційні характеристики визначають внутрішню спрямованість поведінки, систему пріоритетів і способи досягнення значущих цілей. Незважаючи на тісний взаємозв'язок, ці рівні не є тотожними та можуть поєднуватися в різних конфігураціях. За такого підходу одна й та сама мотиваційна диспозиція може реалізовуватися через різні поведінкові стилі, тоді як подібні зовнішні форми поведінки можуть ґрунтуватися на різних мотиваційних механізмах.

Теоретичні передумови такого підходу можна знайти в дослідженнях особистісних стилів і психологічної адаптації. У концепції Міллона особистісні стилі розглядаються як відносно стійкі способи взаємодії із середовищем, що визначають характер адаптації людини до соціальних вимог і життєвих ситуацій (Millon & Davis, 1996). Це створює підґрунтя для окремого аналізу поведінкових особливостей особистості та чинників, які визначають їхню спрямованість.

Додаткові аргументи на користь такого розмежування містяться в дослідженнях психопатії. Концепція «маски нормальності», запропонована Клеклі (Cleckley, 1988), демонструє, що зовнішньо адаптивна поведінка не завжди відображає глибинні мотиваційні особливості особистості. Людина може справляти враження соціально успішної та добре адаптованої, хоча мотиви її поведінки залишаються малопомітними для оточення.

Аналіз наукової літератури свідчить, що більшість досліджень темної тріади зосереджена на її зв'язках із особистісними рисами, поведінковими наслідками та окремими психологічними конструктами. Натомість взаємодія між характерологічним стилем особистості та темними диспозиціями залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті організаційної поведінки та HR-менеджменту.

Вихідним припущенням цього дослідження є те, що темна тріада та поведінкові вектори відображають різні, але взаємопов'язані рівні особистості. За такого підходу визначальне значення має не лише наявність певної темної риси

або поведінкового вектора, а й характер їхнього поєднання. Залежно від конкретної конфігурації стильові характеристики можуть посилювати поведінкове вираження окремих диспозицій, частково його обмежувати, ускладнювати розпізнавання відповідних тенденцій або не формувати суттєвого взаємовпливу. Це припущення стало теоретичною основою для подальшого аналізу механізмів підсилення, маскування, компенсації та нейтрального співіснування.

Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі взаємодії поведінкових векторів і рис темної тріади на основі розмежування стильових і мотиваційних характеристик особистості, а також теоретична систематизація можливих механізмів їхнього поєднання в організаційному середовищі.

Методологічну основу дослідження становлять положення сучасної психології особистості, організаційної психології, поведінкового профайлінгу та концептуального моделювання, що дозволяють аналізувати взаємодію між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості в контексті організаційної поведінки. Теоретичним підґрунтям роботи стали наукові праці, присвячені дослідженню темної тріади особистості (Paulhus & Williams, 2002; Furnham et al., 2013; Muris et al., 2017), а також авторська модель поведінкових векторів (Varis & Kravchuk, 2025).

Дослідження має теоретичний характер і ґрунтується на методі концептуального моделювання, який передбачає побудову нових аналітичних конструкцій на основі узагальнення та інтеграції існуючих наукових підходів (Whetten, 1989; Lynham, 2002). Використання цього методу дало змогу сформувати концептуальну модель взаємодії поведінкових векторів і рис темної тріади та систематизувати можливі варіанти їх поєднання в межах єдиної аналітичної рамки.

У процесі дослідження застосовано метод порівняльного аналізу для зіставлення психологічних характеристик восьми поведінкових векторів із теоретичними описами нарцисизму, макіавеллізму та психопатії. На основі системного аналізу було визначено можливі механіз-

ми взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості. Для побудови матриці взаємодії використано елементи структурного підходу, що дозволило класифікувати всі теоретично можливі комбінації за механізмами підсилення, маскуванню, компенсації та нейтрального співіснування.

Класифікація комбінацій здійснювалася шляхом теоретичного зіставлення описів поведінкових векторів та психологічних характеристик рис темної тріади, представлених у науковій літературі. Підставою для віднесення комбінацій до певного механізму взаємодії слугувала інтерпретація характеру співвідношення між стильовими особливостями поведінкового вектора та мотиваційною логікою відповідної темної риси. До механізму підсилення віднесено поєднання, у яких такі характеристики є взаємодоповнювальними або функціонально узгодженими. Маскування фіксувалося у випадках, коли поведінкові прояви вектора потенційно ускладнюють розпізнавання соціально-аверсивної диспозиції. Компенсація передбачала наявність характеристик, які теоретично можуть стримувати або послаблювати поведінкове вираження темної риси. Нейтральне співіснування визначалося для комбінацій, щодо яких не було виявлено достатніх теоретичних підстав для припущення про виражене підсилення, маскуванню або компенсацію.

Для інтерпретації результатів застосовано методи теоретичного узагальнення, логічного аналізу та синтезу наукової інформації. Окрему увагу приділено виявленню амбівалентних конфігурацій, у межах яких характер взаємодії може змінюватися залежно від рівня аналізу. Результати концептуального моделювання представлено у формі авторської матриці взаємодії та відповідної концептуальної моделі, що відображає логіку поєднання поведінкових векторів і рис темної тріади в організаційному середовищі.

2. РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз взаємодії поведінкових векторів із рисами темної тріади ґрунтується на розмежуванні двох рівнів психологічної організації

особистості. Перший рівень охоплює стильові характеристики, пов'язані з особливостями взаємодії із соціальним середовищем, комунікації, прийняття рішень і реагування на стресові ситуації. У запропонованій моделі цей рівень описується через систему поведінкових векторів (Varis & Kravchuk, 2025). Другий рівень представлений рисами темної тріади – нарцисизмом, макіавеллізмом і психопатією, які відображають соціально-аверсивні диспозиції та можуть визначати спрямованість поведінки на досягнення власних цілей незалежно від інтересів інших людей (Paulhus & Williams, 2002).

Стильові та мотиваційні характеристики не перебувають у відносинах прямої детермінації, проте їх поєднання може впливати на особливості поведінкових проявів особистості в організаційному середовищі. Саме тому характер взаємодії між поведінковими векторами та рисами темної тріади розглядається як окремий об'єкт теоретичного аналізу.

Порівняльний аналіз характеристик восьми поведінкових векторів (Varis & Kravchuk, 2025) та рис темної тріади (Paulhus & Williams, 2002) дозволив виокремити чотири механізми їхнього поєднання: підсилення, маскуванню, компенсацію та нейтральне співіснування. Окремо запропоновано модифікатор амбівалентності, який застосовується до випадків, коли характер взаємодії змінюється залежно від рівня аналізу. Запропоновані механізми є концептуальними моделями, що описують можливі варіанти поєднання стильових і мотиваційних характеристик особистості та слугують аналітичною основою для систематизації виявлених комбінацій і створюють підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки.

Підсилення виникає тоді, коли поведінковий вектор і риса темної тріади мають спільні або взаємодоповнювальні психологічні характеристики. За таких умов стильові особливості особистості не обмежують прояв відповідної диспозиції, а навпаки створюють сприятливі умови для її реалізації. Найчастіше це пов'язано зі збігом мотиваційних орієнтацій, когнітивних установок або способів взаємодії із соціальним середовищем.

Такі поєднання можуть супроводжуватися вищою ймовірністю прояву контрпродуктивної поведінки, деструктивного лідерства чи маніпулятивних стратегій взаємодії. Водночас характер і ступінь таких проявів залежать від конкретного поєднання поведінкового вектора та темної риси, а також від організаційного контексту.

Передумовою виникнення ефекту маскування є феноменологічна подібність окремих поведінкових характеристик вектора до проявів відповідної риси темної тріади, попри відмінність їх психологічної природи. За таких умов зовнішні поведінкові індикатори не завжди дають змогу однозначно розмежувати особливості характерологічного стилю та прояви соціально-аверсивних диспозицій. У цьому контексті концепція «маски нормальності», запропонована Клеклі (Cleckley, 1988), може слугувати теоретичним поясненням подібних ефектів у міжособистісній та професійній взаємодії.

З позиції організаційної практики такі поєднання привертають увагу насамперед тим, що можуть ускладнювати своєчасне розпізнавання поведінкових ризиків. Подібні труднощі виникають тоді, коли соціально небажані тенденції інтерпретуються як індивідуальні особливості професійного стилю або звичний спосіб взаємодії з оточенням.

До групи комбінацій, для яких характерний ефект маскування, віднесено чотири поєднання: шизоїдний вектор і психопатія, параноїдний вектор і нарцисизм, параноїдний вектор і психопатія, а також депресоїдний вектор і психопатія. Для частини цих поєднань характерна амбівалентність, тому вони потребують окремого аналізу.

Компенсаційний ефект найбільш імовірний у тих випадках, коли між стильовими характеристиками поведінкового вектора та мотиваційними диспозиціями темної риси існує психологічна невідповідність. На відміну від нейтрального співіснування, де взаємний вплив між компонентами є мінімальним, компенсація передбачає наявність стримувального механізму, завдяки якому окремі характеристики вектора можуть виконувати регулятивну

функцію щодо проявів темної риси. У цьому контексті концепція адаптивних стилів особистості Міллона (Millon & Davis, 1996) може слугувати теоретичним підґрунтям для пояснення подібних процесів.

Для організаційної практики такі поєднання мають особливе значення, оскільки потенційно здатні послаблювати поведінкове вираження окремих соціально-аверсивних тенденцій. Ступінь такого стримувального впливу визначається не лише особливостями особистості, а й умовами професійної діяльності та характером соціальної взаємодії.

У межах розробленої типології до компенсаційних віднесено вісім комбінацій: істероїдний вектор і макіавеллізм, епілептоїдний вектор і нарцисизм, гіпертимний вектор і макіавеллізм, емотивний вектор і нарцисизм, емотивний вектор і макіавеллізм, емотивний вектор і психопатія, психастенічний вектор і макіавеллізм, а також психастенічний вектор і психопатія. Для частини зазначених поєднань характерна амбівалентність, що потребує окремого розгляду.

На відміну від механізмів підсилення, маскуванню та компенсації, нейтральне співіснування передбачає відсутність виражених точок перетину між стильовою та мотиваційною структурами особистості. За таких умов поведінковий вектор і риса темної тріади можуть бути одночасно представлені в структурі особистості, не формуючи стійких патернів взаємного підсилення або стримування. Унаслідок цього обидва компоненти зберігають відносну автономність своїх проявів.

Такі поєднання не дають достатніх підстав для прогнозування специфічних поведінкових ризиків лише на основі самого факту їх поєднання. Більшого значення набувають характеристики організаційного середовища, умов діяльності, стиль управління та особливості міжособистісної взаємодії. Це узгоджується з результатами дослідження Стефана та співавторів (Stephan et al., 2023), які показали, що зв'язок темної тріади з професійною поведінкою може змінюватися залежно від індивідуальних психологічних характеристик.

До категорії нейтрального співіснування віднесено п'ять комбінацій: істероїдний вектор і психопатія, шизоїдний вектор і нарцисизм, психастенічний вектор і нарцисизм, депресоїдний вектор і нарцисизм, а також депресоїдний вектор і макіавеллізм. Для цих поєднань не передбачається наявність вираженого механізму підсилення, маскування або компенсації.

Разом з тим окремі комбінації демонструють складніший характер взаємозв'язків і не можуть бути повністю описані в межах одного механізму. Саме для таких випадків у моделі використано модифікатор амбівалентності.

Амбівалентність застосовується до комбінацій, у яких характер взаємодії між поведінковим вектором і рисою темної тріади може змінюватися залежно від рівня аналізу або умов прояву. За таких обставин одна й та сама комбінація може мати кілька варіантів інтерпретації, що зумовлює необхідність її багаторівневого аналізу.

У запропонованій типології амбівалентність відображає складний характер взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості. Оскільки концепція темної

тріади описує субклінічні особистісні характеристики (Paulhus & Williams, 2002), їх поєднання з різними поведінковими векторами може формувати комбінації, які не завжди узгоджуються з логікою лише одного механізму взаємодії.

У межах концептуального аналізу умовно виокремлено три варіанти прояву амбівалентності. Перший пов'язаний із розбіжністю між зовнішніми поведінковими проявами та внутрішньою мотиваційною динамікою. Другий стосується ситуацій, коли поведінковий і когнітивний рівні аналізу вказують на різні типи взаємодії. Третій варіант передбачає можливу зміну характеру взаємодії залежно від контексту діяльності, рівня стресу або особливостей організаційного середовища.

У запропонованій матриці амбівалентність як додатковий модифікатор зафіксована у семи комбінаціях із двадцяти чотирьох. Її наявність свідчить про складніший характер взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості, який не завжди може бути повністю пояснений у межах одного механізму. Амбівалентність виявлена серед комбінацій, віднесених до підсилення, маску-

Джерело: Розроблено автором; побудовано за допомогою ШІ Claude.ai.



Рисунок 1. Концептуальна модель взаємодії поведінкових векторів і рис темної тріади

вання та компенсації, що свідчить про різноманітність можливих способів поєднання поведінкових векторів і рис темної тріади.

На основі описаних механізмів взаємодії та модифікатора амбівалентності сформовано концептуальну модель, яка відображає логіку поєднання поведінкових векторів і рис темної тріади в межах запропонованого підходу. Узагальнену структуру цієї моделі представлено на рисунку 1.

Представлена модель ґрунтується на розмежуванні стильової та мотиваційної структур особистості. Поведінкові вектори відображають характерні способи взаємодії людини із соціальним середовищем, тоді як риси темної тріади репрезентують мотиваційні диспозиції, що можуть впливати на зміст і спрямованість поведінки. У результаті їх поєднання формуються 24 теоретично можливі комбінації, які класифікуються за механізмами підсилення, маскування, компенсації та нейтрального співіснування. Для частини з них додатково застосовується модифікатор амбівалентності, що відображає багаторівневий характер взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості.

На основі запропонованої моделі сформовано матрицю взаємодії поведінкових векторів і рис темної тріади (табл. 1), яка охоплює всі 24 теоретично можливі комбінації та відображає результати їх класифікації відповідно до визначених механізмів взаємодії. Для окремих поєднань додатково позначено амбівалент-

ність як модифікатор, що вказує на можливість різної інтерпретації характеру взаємодії залежно від рівня аналізу.

Назви механізмів у матриці виконують функцію аналітичних категорій, а не діагностичних ярликів та відображають теоретично обґрунтований характер взаємодії між стильовою та мотиваційною структурами особистості за умови одночасної наявності відповідного поведінкового вектора та риси темної тріади. Запропонована класифікація є результатом авторської теоретичної інтерпретації, сформованої на основі порівняльного аналізу характеристик поведінкових векторів і рис темної тріади. Числові показники в матриці не використовуються, оскільки на поточному етапі дослідження оцінювання інтенсивності взаємодії не передбачалося. Розроблення відповідних індикаторів може стати предметом подальших емпіричних досліджень.

Розподіл комбінацій у межах матриці дає змогу простежити окремі закономірності запропонованої моделі. Найбільше поєднань віднесено до механізму компенсації (8 із 24), тоді як маскування представлено лише чотирма комбінаціями. Ці співвідношення відображають внутрішню логіку запропонованої класифікації та не характеризують частоту виникнення відповідних поєднань у реальних вибірках.

Окремої уваги заслуговує емотивний вектор, для якого всі три можливі поєднання віднесено до механізму компенсації. Такий результат узгоджується з логікою моделі, відповідно до якої емпатія, орієнтація на міжособистісні від-

Таблиця 1. Матриця взаємодії поведінкових векторів особистості з рисами темної тріади

Джерело: Розроблено автором на основі теоретичного аналізу (Varis & Kravchuk, 2025; Paulhus & Williams, 2002).

Поведінковий вектор	Нарцисизм	Макіавеллізм	Психопатія
Істероїдний	Підсилення	Компенсація*	Нейтральне співіснування
Шизоїдний	Нейтральне співіснування	Підсилення*	Маскування
Епілептоїдний	Компенсація*	Підсилення	Підсилення
Гіпертимний	Підсилення*	Компенсація	Підсилення
Емотивний	Компенсація	Компенсація	Компенсація
Параноїдний	Маскування*	Підсилення	Маскування
Психастенічний	Нейтральне співіснування	Компенсація*	Компенсація
Депресоїдний	Нейтральне співіснування	Нейтральне співіснування	Маскування*

Примітка: * – амбівалентна комбінація. Класифікація комбінацій за механізмами взаємодії є результатом авторської теоретичної інтерпретації та відображає концептуальну модель, запропоновану в межах цього дослідження.

носини та чутливість до емоційного стану інших можуть обмежувати реалізацію соціально-аверсивних диспозицій.

Амбівалентність зафіксовано для семи з двадцяти чотирьох комбінацій, що свідчить про складніший характер окремих поєднань поведінкових векторів і рис темної тріади. Це вказує на те, що їх взаємодія не завжди може бути описана в межах одного механізму.

Матриця, наведена в табл. 1, відображає загальний розподіл усіх комбінацій між запропонованими механізмами взаємодії. Разом із тим кожна група має власну психологічну логіку та потенційні особливості прояву в організаційному середовищі. Тому подальший аналіз доцільно здійснювати окремо для кожного механізму. Першою розглянемо групу комбінацій, віднесених до підсилення. Їх узагальнену характеристику наведено в табл. 2.

Аналіз комбінацій, віднесених до механізму підсилення, свідчить, що їх об'єднує наявність характеристик, які створюють сприятливі умови для реалізації відповідних рис темної тріади. Водночас логіка підсилення не є одно-рідною. Для частини поєднань визначальним

виступає збіг мотиваційних орієнтацій (істероїдний вектор і нарцисизм, гіпертимний вектор і нарцисизм), для інших – поєднання стратегічного мислення та когнітивної автономності (шизоїдний вектор і макіавеллізм, параноїдний вектор і макіавеллізм) або орієнтація на контроль і регулювання соціального середовища (епілептоїдний вектор і макіавеллізм, епілептоїдний вектор і психопатія). Попри спільний результат, механізм підсилення охоплює кілька різних типів поєднань, для яких характерні відмінні психологічні передумови.

Механізм маскуванню пов'язаний із ситуаціями, коли особливості поведінкового вектора ускладнюють розпізнавання відповідної риси темної тріади на рівні зовнішніх поведінкових проявів. У таких випадках спостережувану поведінку може отримувати альтернативне пояснення через характерологічні особливості особистості, що створює ефект часткового перекриття між стильовою та мотиваційною структурами. Узагальнену характеристику комбінацій, віднесених до механізму маскуванню, наведено в табл. 3.

Аналіз комбінацій, віднесених до механізму маскуванню, свідчить, що спільною для них

Таблиця 2. Комбінації механізму підсилення: логіка взаємодії та потенційні організаційні прояви

Джерело: Розроблено автором на основі теоретичного аналізу (Varis & Kravchuk, 2025; Paulhus & Williams, 2002).

Комбінація	Ключова логіка підсилення	Потенційні організаційні прояви
Істероїдний + нарцисизм	Спільна орієнтація на соціальне визнання, увагу та підтримання позитивного образу себе	Самопрезентація, прагнення до публічного визнання, висока чутливість до оцінки результатів діяльності
Шизоїдний + макіавеллізм*	Поєднання аналітичного мислення, когнітивної автономності та стратегічної орієнтації	Стратегічне планування, аналітична діяльність, робота зі складними інформаційними системами
Епілептоїдний + макіавеллізм	Контроль і регламентування як інструмент досягнення стратегічних цілей	Адміністрування процесів, координація діяльності інших, контроль виконання процедур
Епілептоїдний + психопатія	Поєднання прагнення до контролю зі зниженим урахуванням емоційних реакцій інших людей	Авторитарний стиль взаємодії, жорстке реагування на порушення правил, висока вимогливість
Гіпертимний + нарцисизм*	Соціальна активність створює умови для реалізації потреби у визнанні та статусі	Лідерська активність, прагнення до соціальної помітності, орієнтація на вплив
Гіпертимний + психопатія	Поєднання високої активності, схильності до ризику та імпульсивності	Швидке прийняття рішень, готовність діяти в умовах невизначеності, ризикована поведінка
Параноїдний + макіавеллізм	Спільна орієнтація на довгострокові цілі, контроль ситуації та стратегічний вплив	Стратегічне управління, прогнозування, координація складних процесів

Примітка: * – амбівалентна комбінація.

Таблиця 3. Комбінації механізму маскуванню: логіка взаємодії та потенційні організаційні прояви

Джерело: Розроблено автором на основі теоретичного аналізу (Varis & Kravchuk, 2025; Paulhus & Williams, 2002).

Комбінація	Логіка маскуванню	Потенційні організаційні прояви
Шизоїдний + психопатія	Емоційна дистанційність і стриманість можуть приховувати дефіцит емпатії та байдужість до інтересів інших	Аналітична, технічна або дослідницька діяльність, де низька емоційна залученість сприймається як професійна норма
Параноїдний + нарцисизм*	Потреба у визнанні може проявлятися через принциповість, переконаність у власній правоті та відданість ідеї	Ідейне та стратегічне лідерство, відстоювання власного бачення розвитку організації
Параноїдний + психопатія	Жорсткість і байдужість до інтересів інших можуть сприйматися як рішучість і готовність до складних рішень	Конкурентне середовище, боротьба за ресурси, управління кризовими ситуаціями
Депресоїдний + психопатія*	Соціальна пасивність і замкненість можуть приховувати байдужість до наслідків власних дій для інших	Пасивні форми організаційної поведінки, уникнення відповідальності, низька залученість у спільну діяльність

Примітка: * – амбівалентна комбінація.

є розбіжність між психологічною природою темної риси та її зовнішнім поведінковим сприйняттям. На відміну від механізму підсилення, де взаємодія сприяє більш вираженому прояву окремих характеристик, у випадку маскуванню поведінковий вектор створює альтернативне пояснення для рис темної тріади. У результаті окремі соціально-аверсивні диспозиції можуть залишатися менш помітними або інтерпретуватися як прояви характероло-

гічного стилю особистості. Особливо показовими є амбівалентні конфігурації, у яких логіка маскуванню домінує на рівні зовнішньої поведінки, тоді як на мотиваційному рівні можуть простежуватися ознаки підсилення. Це підтверджує, що ефект маскуванню пов'язаний не лише з наявністю певних особистісних характеристик, а й зі способом їх інтерпретації в конкретному соціальному та організаційному контексті.

Таблиця 4. Комбінації механізму компенсації: логіка взаємодії та потенційні організаційні прояви

Джерело: Розроблено автором на основі теоретичного аналізу (Varis & Kravchuk, 2025; Paulhus & Williams, 2002).

Комбінація	Компенсаторний чинник	Потенційні організаційні прояви
Істероїдний + макіавеллізм*	Потреба у відкритому соціальному визнанні обмежує ефективність прихованих стратегій впливу	Публічні комунікації, презентаційна діяльність, неформальний вплив
Епілептоїдний + нарцисизм*	Орієнтація на правила та нормативність стримує окремі прояви нарцисичної винятковості	Контроль якості, адміністрування процедур, регуляторні функції
Гіпертимний + макіавеллізм	Відкрита комунікація та спонтанність ускладнюють реалізацію прихованого соціального впливу	Продажі, розвиток бізнесу, командна взаємодія
Емотивний + нарцисизм	Емпатія та орієнтація на інших обмежують надмірну концентрацію на власній значущості	Соціально орієнтовані професії, підтримка персоналу
Емотивний + макіавеллізм	Здатність до співпереживання стримує інструментальне використання міжособистісних відносин	Управління персоналом, консультування, клієнтський сервіс
Емотивний + психопатія	Емпатійна спрямованість частково компенсує дефіцит міжособистісної чутливості	Командна робота, соціальна взаємодія, координаційні функції
Психастенічний + макіавеллізм*	Тривожність і схильність до сумнівів обмежують реалізацію стратегій соціального впливу	Аналітична діяльність, планування, оцінка ризиків
Психастенічний + психопатія	Орієнтація на прогнозування наслідків стримує імпульсивність і ризикованість	Управління ризиками, експертна діяльність, аудит

Примітка: * – амбівалентна комбінація.

На відміну від механізмів підсилення та маскування, компенсація не передбачає ані взаємного посилення характеристик, ані їх прихованого співіснування. Вона охоплює поєднання, у яких окремі особливості поведінкового вектора потенційно обмежують або послаблюють поведінкове вираження відповідної риси темної тріади. При цьому джерела такого стримувального впливу можуть бути різними – від емпатії та орієнтації на міжособистісні відносини до підвищеної тривожності, нормативності або особливостей соціальної взаємодії. Узагальнену характеристику комбінацій, віднесених до механізму компенсації, наведено в табл. 4.

Комбінації, віднесені до механізму компенсації, демонструють найбільшу внутрішню різноманітність серед усіх груп, представлених у матриці. Якщо в механізмі підсилення ключову роль відіграє узгодженість характеристик, то компенсація ґрунтується на їх частковій суперечності. Водночас джерела стримувального впливу є неоднорідними. Для емотивного вектора визначальним чинником виступають емпатія та орієнтація на міжособистісні відносини, для психастенічного – підвищена тривожність і схильність до прогнозування наслідків, для епілептоїдного – нормативність і орієнтація на порядок, а для істероїдного та гіпертимного векторів – особливості відкритої соціальної взаємодії.

Показово, що всі три комбінації емотивного вектора в межах запропонованої матриці віднесено саме до механізму компенсації. Це дає підстави розглядати емпатію як один із найбільш універсальних чинників, здатних обмежувати поведінкове вираження соціально-аверсивних диспозицій. Водночас така інтерпретація має концептуальний характер і потребує подальшої емпіричної перевірки.

Механізм нейтрального співіснування об'єднує поєднання, у яких між поведінковим вектором і відповідною рисою темної тріади не простежується ані вираженого підсилення, ані маскування, ані компенсації. У таких випадках обидві структури можуть одночасно бути присутніми в особистості, однак їх взаємодія залишається мінімальною. Поведінковий вектор не створює додаткових умов для реалізації темної риси, але й не виконує щодо неї стримувальної функції. Узагальнену характеристику комбінацій, віднесених до механізму нейтрального співіснування, наведено в табл. 5.

На відміну від інших механізмів взаємодії, нейтральне співіснування характеризується відсутністю системного взаємовпливу між стильовою та мотиваційною структурами особистості. Аналіз представлених комбінацій свідчить, що основною причиною такого результату є відсутність умов, за яких пове-

Таблиця 5. Комбінації механізму нейтрального співіснування: логіка взаємодії та потенційні організаційні прояви

Джерело: Розроблено автором на основі теоретичного аналізу (Varis & Kravchuk, 2025; Paulhus & Williams, 2002).

Комбінація	Логіка нейтрального співіснування	Потенційні організаційні прояви
Істероїдний + психопатія	Соціальна залежність істероїдного вектора та афективна байдужість психопатії функціонують у різних психологічних площинах	Поєднання соціальної активності з низькою чутливістю до наслідків власних дій
Шизоїдний + нарцисизм	Нарцисична потреба у визнанні не знаходить достатнього соціального каналу для реалізації через відстороненість шизоїдного стилю	Інтелектуалізовані або приховані форми самозначущості
Психастенічний + нарцисизм	Нарцисичні мотиви співіснують із тривожністю та невпевненістю без формування стійкого механізму взаємного впливу	Підвищена чутливість до оцінки та критики
Депресоїдний + нарцисизм	Нарцисичні прагнення втрачають поведінкову активність через депресоїдне самознецінення	Нереалізовані претензії на особливий статус, внутрішній конфлікт між ідеальним і реальним образом себе
Депресоїдний + макіавеллізм	Пасивність і знижена ініціативність не забезпечують умов для реалізації стратегічного соціального впливу	Низька поведінкова активність за наявності прагматичних мотивів

дінковий вектор міг би суттєво впливати на прояв відповідної риси темної тріади. В одних випадках темна риса не отримує необхідного соціального каналу для свого вираження, як це спостерігається в комбінаціях нарцисизму зі шизоїдним, психастенічним і депресивним векторами. В інших – поведінковий стиль не забезпечує достатнього рівня активності або відповідної мотиваційної підтримки для реалізації стратегій, пов'язаних із психопатією чи макіавеллізмом.

Показово, що три з п'яти комбінацій нейтрального співіснування пов'язані саме з нарцисизмом. Це дає підстави припустити, що реалізація нарцисичних диспозицій значною мірою залежить від наявності відповідного соціального середовища та можливостей для отримання зовнішнього визнання. За відсутності таких умов нарцисична мотивація може зберігатися на рівні внутрішніх установок, не набуваючи виражених поведінкових форм.

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що механізми взаємодії між поведінковими векторами та рисами темної тріади відрізняються не лише характером зв'язку між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості, а й потенційними наслідками для організаційної поведінки. Якщо підсилення створює умови для більш вираженої реалізації окремих диспозицій темної тріади, то компенсація пов'язана з їх частковим стримуванням. Маскування ускладнює розпізнавання поведінкових ризиків, тоді як нейтральне співіснування свідчить про відсутність стійких механізмів взаємного впливу. Отримані результати дають підстави припустити, що поведінкові вектори можуть впливати на характер прояву темних рис у професійному середовищі та створюють підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки запропонованої моделі.

3. ОБГОВОРЕННЯ

Запропонована модель взаємодії поведінкових векторів і темної тріади розширює існуючі підходи до аналізу особистості в організаційному контексті, зміщуючи увагу з окремих особистісних характеристик на механізми їхнього поєднання. Більшість сучасних досліджень

темної тріади спирається на п'ятифакторну модель особистості та аналізує взаємозв'язки між рисами через систему кореляцій із вимірами нейротизму, доброзичливості та сумлінності (Jakobwitz & Egan, 2006; Muris et al., 2017). Натомість у центрі уваги цієї моделі перебуває не лише наявність окремих характеристик, а й способи їхньої взаємодії.

У ширшому теоретичному контексті запропонований підхід можна розглядати як спробу інтеграції двох дослідницьких традицій – характерологічної та диспозиційної. Поведінкові вектори відображають стильові особливості функціонування особистості, тобто характерні способи взаємодії із соціальним середовищем, прийняття рішень і реагування на зовнішні впливи. Темна тріада, навпаки, репрезентує мотиваційно-диспозиційний рівень і описує внутрішні орієнтації, пов'язані з досягненням особистих цілей, соціальним впливом та ставленням до інших людей (Paulhus & Williams, 2002). Вихідним припущенням є те, що поведінкові прояви особистості формуються не ізольовано кожною з цих структур, а внаслідок їхньої взаємодії. Саме тому об'єктом аналізу виступають не окремі риси чи типи, а механізми їхнього поєднання.

Такий підхід дозволяє по-новому інтерпретувати проблему темної тріади в організаційному середовищі. На відміну від досліджень, що розглядають темну тріаду як систему відносно автономних диспозицій, увага зосереджується на тому, як мотиваційні характеристики взаємодіють із характерологічним стилем особистості. Відповідно до цієї логіки поведінковий вектор може модифікувати способи реалізації нарцисизму, макіавеллізму та психопатії в організаційному контексті. В одних випадках він створює умови для більш вираженого поведінкового втілення цих диспозицій, в інших – частково приховує їх, обмежує або не формує суттєвого взаємовпливу. Унаслідок цього одна й та сама риса темної тріади може набувати різних форм поведінкового прояву залежно від того, з яким поведінковим вектором вона поєднується.

Теоретичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що взаємодія між поведінковими векторами та рисами темної трі-

ади розглядається через систему механізмів підсилення, маскування, компенсації та нейтрального співіснування. На відміну від підходів, які аналізують темну тріаду переважно через кореляційні зв'язки з особистісними рисами, увага зосереджується на характері взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості.

Методологічно важливим елементом моделі є введення амбівалентності як додаткового модифікатора. На відміну від традиційних типологічних підходів, орієнтованих на однозначну класифікацію явищ, запропонована концепція допускає існування поєднань, для яких характер взаємодії змінюється залежно від рівня аналізу. У таких випадках різні механізми можуть одночасно проявлятися на поведінковому, когнітивному або мотиваційному рівнях. Це дозволяє уникнути надмірного спрощення складних психологічних явищ і узгоджується з мультипарадигмальними підходами до теоретичного моделювання в соціальних науках (Gioia & Pitre, 1990).

Окремої уваги заслуговує розподіл комбінацій між запропонованими механізмами взаємодії. У розробленій матриці найбільшу частку становлять поєднання, віднесені до механізму компенсації. Хоча цей результат є наслідком теоретичної класифікації та не може розглядатися як емпірично підтверджена закономірність, він порушує важливе питання щодо потенційної ролі характерологічних особливостей як природних обмежувачів деструктивних диспозицій. У цьому контексті особливу увагу привертають поєднання, у яких стильові характеристики потенційно знижують поведінкове вираження темних рис, створюючи підґрунтя для подальшого вивчення захисних особистісних механізмів в організаційному середовищі.

Загалом розроблена концепція формує нову аналітичну рамку для дослідження взаємодії між характерологічними та мотиваційними характеристиками особистості. Її внесок полягає не у створенні ще однієї типології особистості, а у спробі пояснити, яким чином різні рівні психологічної організації можуть впливати один на одного та формувати відмінні поведінкові профілі в організаційному контексті.

Саме це визначає її теоретичне значення та потенціал для подальшого розвитку в межах організаційної психології, HR-менеджменту та поведінкового профайлінгу.

Практична цінність моделі для HR-менеджменту полягає насамперед у можливості більш диференційованого аналізу поведінкових ризиків в організаційному середовищі. Традиційні підходи до оцінювання персоналу зазвичай розглядають особистісні характеристики ізольовано, що нерідко призводить до спрощеного трактування їхнього впливу на професійну поведінку. В основі запропонованого підходу лежить припущення, що ризики пов'язані не стільки з наявністю окремих рис темної тріади, скільки з характером їхньої взаємодії з поведінковим стилем особистості. У результаті одна й та сама диспозиція може набувати різного поведінкового значення залежно від способу її поведінкової реалізації.

Особливу практичну цінність мають поєднання, віднесені до механізму маскування. У таких випадках поведінковий вектор створює соціально прийнятне або професійно бажане пояснення для характеристик, які за інших умов могли б розглядатися як потенційно проблемні. Це дозволяє припустити, що окремі деструктивні диспозиції можуть залишатися малопомітними під час відбору персоналу, оцінювання ефективності чи формування кадрового резерву. Подібна логіка узгоджується з дослідженнями корпоративної психопатії, автори яких звертають увагу на обмежену ефективність традиційних процедур оцінювання при виявленні прихованих деструктивних тенденцій (Babiak & Hare, 2006).

Не менш важливими є результати, пов'язані з механізмом компенсації. У межах моделі окремі поведінкові вектори можуть виконувати функцію природних обмежувачів деструктивного потенціалу темних рис. Особливо показовим є емотивний вектор, для якого всі три комбінації з рисами темної тріади були віднесені до компенсаційного типу взаємодії. Це дає підстави розглядати емпатію, орієнтацію на міжособистісні відносини та чутливість до емоційного стану інших як потенційні чинники зниження поведінкових ризиків в організаційному середовищі.

Практичне значення моделі полягає також у можливості її використання як концептуальної основи для розвитку інструментів поведінкового профайлінгу в HR-менеджменті. На відміну від підходів, орієнтованих виключно на вимірювання окремих особистісних характеристик, цей підхід зосереджується на аналізі їхньої взаємодії. Це потенційно дозволяє отримувати більш цілісне уявлення про поведінкові ризики, стилі взаємодії та особливості функціонування працівників у командному середовищі. Актуальність такого підходу підтверджують і сучасні дослідження у сфері організаційної поведінки. Елберс та співавт. (Elbers et al., 2023) показали, що прояви темних рис у лідерстві пов'язані зі зниженням задоволеності базових психологічних потреб працівників, хоча цей вплив може частково пом'якшуватися індивідуальними психологічними ресурсами. Це свідчить про важливість пошуку додаткових чинників, здатних змінювати форми поведінкового вираження темних диспозицій. Отримані результати дають підстави розглядати поведінковий вектор як один із таких чинників.

Практичне використання моделі потребує обережності. На поточному етапі вона має виключно концептуальний характер і не може розглядатися як інструмент для ухвалення кадрових рішень. Застосування теоретичної моделі для відбору, оцінювання або звільнення працівників без належної емпіричної перевірки є методологічно передчасним і може призводити до помилкових інтерпретацій результатів. Тому її основна практична функція наразі полягає у формуванні аналітичної рамки для подальших досліджень і розроблення валідованих інструментів оцінювання поведінкових ризиків у сфері управління персоналом.

Домінуючим підходом до вивчення особистісного контексту темної тріади залишається її аналіз у межах п'ятифакторної моделі особистості. Численні дослідження демонструють стійкі зв'язки між нарцисизмом, макіавеллізмом і психопатією та окремими вимірами Big Five, насамперед низькою доброзичливістю і, меншою мірою, низькою

сумлінністю (Jakobwitz & Egan, 2006; Muris et al., 2017). Завдяки високому рівню психометричної розробленості цей підхід забезпечує надійне кількісне оцінювання особистісних характеристик та аналіз їхніх статистичних взаємозв'язків.

Можливості Big Five і векторної моделі належать до різних аналітичних рівнів. П'ятифакторна модель описує особистість через континуальні виміри та дає змогу оцінювати ступінь вираженості окремих характеристик. Натомість поведінкові вектори використовуються як типологічні аналітичні конструкти, що відображають характерні стилі поведінки та взаємодії із соціальним середовищем. Унаслідок цього взаємозв'язок між темною тріадою та Big Five переважно описується через кореляції між рисами, тоді як у запропонованому підході центральним об'єктом аналізу виступають механізми взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками особистості.

Принципова відмінність полягає і в характері інтерпретації результатів. Big Five дозволяє відповісти на питання, які особистісні риси пов'язані з темною тріадою та наскільки сильним є цей зв'язок. Векторна модель орієнтована на пояснення того, яким чином відповідні диспозиції можуть реалізовуватися в поведінці залежно від характерологічного стилю особистості. У центрі уваги опиняється не вимірювання окремих характеристик, а аналіз їхньої функціональної взаємодії.

Обидва підходи доцільно розглядати як взаємодоповнювальні. П'ятифакторна модель забезпечує психометричну основу для кількісного дослідження особистості, тоді як векторна модель пропонує концептуальний інструмент для інтерпретації можливих поведінкових наслідків поєднання різних особистісних характеристик. Їх інтеграція відкриває можливості для побудови більш комплексних моделей організаційної поведінки, у яких кількісне оцінювання особистісних рис доповнюється аналізом механізмів їхньої взаємодії.

Перспективним напрямом подальших досліджень є зіставлення поведінкових векторів із профілями Big Five, що дозволить точніше визначити місце векторної моделі в сучасному полі теорій особистості та оцінити, якою мірою запропоновані механізми підсилення, маскування, компенсації та нейтрального співіснування відображають закономірності, що можуть бути зафіксовані за допомогою психометричних методів. У такий спосіб векторна модель не заперечує існуючі підходи до вивчення особистості, а пропонує додатковий рівень теоретичного аналізу взаємодії між характерологічними та мотиваційними характеристиками особистості.

Першим обмеженням дослідження є його концептуальний характер. Представлена матриця взаємодії та класифікація механізмів ґрунтуються на теоретичному синтезі наукових підходів до вивчення поведінкових векторів і темної тріади. Віднесення окремих комбінацій до механізмів підсилення, маскування, компенсації або нейтрального співіснування є результатом авторської інтерпретації, сформованої на основі порівняльного аналізу характеристик відповідних конструктів. У зв'язку з цим запропоновану модель доцільно розглядати як теоретичну рамку для подальших досліджень, а не як емпірично підтверджену систему закономірностей.

Друге обмеження пов'язане зі станом розробленості вихідних конструктів. Якщо темна тріада належить до добре досліджених психологічних феноменів і має валідовані інструменти вимірювання, які продовжують адаптуватися та перевірятися в різних культурних і професійних контекстах (Maccato et al., 2024), а також стали предметом систематичних психометричних оглядів (Welsh et al., 2024), то поведінкові вектори в межах запропонованої концепції перебувають на етапі подальшого теоретичного та методичного опрацювання.

Крім того, модель не враховує впливу низки контекстуальних чинників, зокрема особливостей організаційного середовища, професійної сфери, організаційної культури та соціокультурного контексту. Реальні форми взаємодії між поведінковими векторами та ри-

сами темної тріади можуть змінюватися під впливом цих умов, що потребує додаткової перевірки запропонованих положень у різних організаційних і культурних середовищах.

Першочерговим напрямом подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованої моделі, яка передбачає одночасне дослідження поведінкових векторів і рис темної тріади на різних вибірках, перевірку запропонованих механізмів взаємодії та розроблення валідованого інструментарію для діагностики поведінкових векторів.

Окремий інтерес становлять амбівалентні конфігурації, для яких характер взаємодії може змінюватися залежно від рівня аналізу або контексту прояву. Їх дослідження дозволить уточнити умови переходу між різними механізмами взаємодії та поглибити розуміння багаторівневої структури поведінкових проявів особистості.

Важливим напрямом подальших досліджень є зіставлення поведінкових векторів з іншими особистісними конструкціями, насамперед із вимірами Big Five, а також аналіз ролі додаткових психологічних чинників, зокрема емоційного інтелекту, моральної ідентичності, ціннісних орієнтацій та метапрограм. Це дозволить точніше визначити місце запропонованої моделі в сучасному полі теорій особистості та розширити можливості її застосування в організаційній психології, HR-менеджменті та поведінковому профайлінгу.

Запропонована модель має концептуальний характер і не може розглядатися як завершений психодіагностичний або управлінський інструмент. Її положення відображають теоретичну інтерпретацію можливих механізмів взаємодії між поведінковими векторами та рисами темної тріади й потребують подальшої емпіричної перевірки. Особливого значення набуває розроблення операціоналізованих індикаторів для вимірювання поведінкових векторів, перевірка внутрішньої узгодженості запропонованої матриці та оцінювання її прогностичної цінності в реальних організаційних вибірках.

ВИСНОВКИ

У статті розроблено концептуальну модель взаємодії поведінкових векторів особистості та рис темної тріади в організаційному середовищі. Теоретичною основою моделі стало розмежування стильових і мотиваційних характеристик особистості, де поведінкові вектори відображають особливості поведінкової реалізації, а темна тріада характеризує мотиваційну спрямованість поведінки. На цій основі сформовано матрицю взаємодії, що охоплює всі 24 можливі комбінації восьми поведінкових векторів і трьох рис темної тріади, а також запропоновано типологію механізмів їхнього поєднання через підсилення, маскування, компенсацію та нейтральне співіснування. Додатково до моделі введено поняття амбівалентності для опису комбінацій, у яких характер взаємодії змінюється залежно від рівня аналізу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що взаємодія між поведінковими векторами та рисами темної тріади не є однорідною і не зводиться до прямого посилення деструктивних тенденцій. Найбільшу частку в матриці становив механізм компенсації, який охоплює третину всіх розглянутих комбінацій. Це дає підстави припустити, що окремі характерологічні особливості можуть виконувати стримувальну функцію щодо поведінкового прояву темних диспозицій. Водночас виявлено низку комбінацій маскування, за яких зовнішні особливості поведінкового стилю здатні ускладнювати розпізнавання деструктивних мотиваційних тенденцій.

Проведений аналіз також засвідчив нерівномірність розподілу механізмів взаємодії між окремими поведінковими векторами. Зокрема, для емотивного вектора всі поєднання з рисами темної тріади були віднесені до механізму компенсації, що вказує на потенційну роль емпатійної спрямованості як чинника стримування соціально-аверсивних тенденцій. Водночас окремі вектори продемонстрували більш складні конфігурації взаємодії, які можуть поєднувати підсилювальні, компенсаторні або маскувальні ефекти залежно від конкретної риси темної тріади.

Важливим результатом дослідження стало введення концепту амбівалентності як додаткового модифікатора взаємодії. Проведений аналіз засвідчив, що майже третина розглянутих комбінацій не може бути однозначно віднесена до одного механізму, оскільки характер взаємодії змінюється залежно від того, чи аналізуються поведінкові прояви, когнітивні установки або мотиваційні особливості особистості. Це свідчить про багаторівневий характер взаємодії між стильовими та мотиваційними характеристиками та підтверджує доцільність використання більш гнучких концептуальних підходів до аналізу організаційної поведінки.

Теоретичне значення дослідження полягає у формуванні нової аналітичної рамки для вивчення взаємодії характерологічних стилів і темних диспозицій особистості. Практична цінність запропонованої моделі пов'язана з можливістю її використання в HR-менеджменті, організаційній психології та поведінковому профайлінгу для більш диференційованого аналізу поведінкових ризиків. Отримані результати дають підстави припускати, що одна й та сама риса темної тріади може набувати різних форм поведінкового вираження залежно від особливостей поведінкового вектора, з яким вона поєднується.

Подальший розвиток дослідження пов'язаний з емпіричною перевіркою запропонованої моделі, операціоналізацією поведінкових векторів як психометричних конструктів та розробленням інструментарію для одночасного вимірювання стильових і мотиваційних характеристик особистості. Перспективним напрямом є також дослідження амбівалентних і маскувальних комбінацій, які можуть відігравати важливу роль у прогнозуванні поведінкових ризиків, аналізі командної взаємодії та забезпеченні психологічної безпеки в організаційному середовищі.

Отже, результати дослідження мають теоретико-концептуальний статус і створюють підґрунтя для подальшої психометричної, емпіричної та прикладної перевірки запропонованої моделі.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Iryna Varis.
 Data curation: Iryna Varis.
 Formal analysis: Iryna Varis.
 Funding acquisition: Iryna Varis.
 Investigation: Iryna Varis.
 Methodology: Iryna Varis.
 Project administration: Iryna Varis.
 Resources: Iryna Varis.
 Software: Iryna Varis.
 Supervision: Iryna Varis.
 Validation: Iryna Varis.
 Visualization: Iryna Varis.
 Writing – original draft: Iryna Varis.
 Writing – review & editing: Iryna Varis.

REFERENCES

- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. HarperCollins. Retrieved from https://pearl-hifi.com/11_Spirited_Growth/10_Health_Neg/08_Psychopathy_OPs_AFs/Snakes_in_Suits.pdf
- Bueno-de la Fuente, C., Núñez-Rodríguez, S., de la Fuente-Anuncibay, R., & González-Bernal, J. J. (2025). Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*, 15(3), 297. <https://doi.org/10.3390/bs15030297>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/book/monograph/9780121744502/studies-in-machiavellianism>
- Cleckley, H. M. (1988). *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality* (5th ed.). Emily S. Cleckley. Retrieved from <https://gwnet.net/doc/psychology/personality/psychopathy/1988-cleckley-maskofsanity.pdf>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Elbers, A., Kolominski, S., & Blesa Aledo, P. S. (2023). Coping with Dark Leadership: Examination of the Impact of Psychological Capital on the Relationship between Dark Leaders and Employees' Basic Need Satisfaction in the Workplace. *Administrative Sciences*, 13(4), 96. <https://doi.org/10.3390/admsci13040096>
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Charles C Thomas. Retrieved from https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351305273_A30937612/preview-9781351305273_A30937612.pdf
- 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>
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <https://doi.org/10.2307/258683>
- Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108-127. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048>
- Haidukov, I., & Androshchuk, I. (2024). The Dark Triad in The Management of Business Organizations at The Strategic and Tactical Dimension: Challenge or Ways of Combating Corporate Fraud. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 65. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-3>
- Hare, R. D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. Guilford Press. Retrieved from <https://www.guilford.com/books/Without-Conscience/Robert-Hare/9781572304512>
- Horska, H., & Haidukov, I. B. (2025). The Dark triad: problems of conceptualization and empirical research. *Naukovi zapysky. Seriya: Psykholohiya – Scientific notes. Series: Psychology*, 1(7), 51-57. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-6>
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The Dark Triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift

- to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 114-158). Guilford Press. Retrieved from <https://www.elaborer.org/cours/psy7124/lectures/John2008.pdf>
16. Karpenko, Z. (2024). Axiometrics of dispositional antagonism existing in the structure of personality. *Slobozhanskyi naukovy visnyk. Seriya: Psykholohiya – Slobozhansky Scientific Bulletin. Series: Psychology*, 1, 69-74. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.12>
 17. Leonhard, K. (1968). *Akzentuierte Persönlichkeiten [Distinctive personalities]*. Verlag Volk und Gesundheit. (In German).
 18. Longpré, N., & Turner, S. (2024). Dark Tetrad at Work: Perceived Severity of Bullying, Harassment, and Workplace Deviance. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*. <https://doi.org/10.1177/0306624x241236715>
 19. Lynham, S. A. (2002). The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 221-241. <https://doi.org/10.1177/1523422302043002>
 20. Marcatto, F., Di Blas, L., Ferrante, D., Hipel, I., & Kelloway, K. (2024). Validation of the Italian version of the Dark Tetrad at Work scale. *PLOS ONE*, 19(2), e0298880. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298880>
 21. Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A Dark Side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
 22. McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 159-181). Guilford Press.
 23. Millon, T., & Davis, R. D. (1996). *Disorders of Personality: DSM-IV and Beyond* (2nd ed.). Oxford: John Wiley & Sons.
 24. Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the Dark Triad. *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204. <https://doi.org/10.1177/1745691616666070>
 25. O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
 26. 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)
 27. Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
 28. Stephan, B., Lechner, D., Stockkamp, M., Hudecek, M. F. C., Frey, D., & Lermer, E. (2023). Where a psychopathic personality matters at work: a cross-industry study of the relation of dark triad and psychological capital. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01266-4>
 29. Szabó, Z. P., Diller, S. J., Czibor, A., Restás, P., Jonas, E., & Frey, D. (2023). "One of these things is not like the others": The associations between dark triad personality traits, work attitudes, and work-related motivation. *Personality and Individual Differences*, 205, 112098. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112098>
 30. Varis, I., & Kravchuk, O. (2025). Behavioral profiling in personnel management: a typological model of behavioral vectors. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 15(2), 11-31. [https://doi.org/10.21511/slrrtp.15\(2\).2025.02](https://doi.org/10.21511/slrrtp.15(2).2025.02)
 31. Wang, Y., Bari, M. W., Shaheen, S., & Liu, X. (2024). Dark triad and knowledge hiding in firms: Mediating role of perceived organizational politics. *Acta Psychologica*, 248, 104339. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104339>
 32. Welsh, C. A., Ferguson, L. M., McKeown, L., Gerlach, T. M., Doumas, M., Truhan, T. E., & Pappageorgiou, K. A. (2024). Assessing Dark Tetrad traits: A COSMIN systematic review of measurement instruments available. *Personality and Individual Differences*, 217, 112431. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112431>
 33. Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.2307/258554>