

ТЕМНА ЕМПАТІЯ У СТРУКТУРІ ТОКСИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

Балагуровська Інна Олексіївна

аспірантка,

Сумський державний університет;

Сілезький технологічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3642-9506>E-mail: i.balahurovska@biem.sumdu.edu.ua

Коваленко Євген Володимирович

доктор економічних наук, доцент,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2111-9372>E-mail: y.kovalenko@biem.sumdu.edu.ua

У статті проведено теоретичний аналіз темної емпатії в контексті токсичного лідерства. Обґрунтовано, що емпатія має амбівалентну природу і може виступати не лише ресурсом гуманістичної взаємодії, а й інструментом прихованого впливу. Узагальнення сучасних досліджень дозволило показати, що поєднання високої емоційної чутливості з темними рисами особистості формує специфічний тип лідерської поведінки, орієнтований на маніпуляцію, контроль і психологічне домінування. Розкрито психологічний зміст темної емпатії та визначено механізми її трансформації з ресурсу міжособистісного розуміння у чинник деструктивної владної взаємодії. Доведено, що темна емпатія виступає латентним механізмом токсичного лідерства, оскільки забезпечує здатність до точного розпізнавання емоційних станів інших із подальшим використанням цієї інформації для посилення залежності та асиметрії влади. В роботі виявлено, що чинником диференціації гуманістичного і токсичного використання емпатії є етичний вимір лідерства.

Ключові слова: темна емпатія, токсичне лідерство, темні риси особистості, маніпулятивний вплив, психологія лідерства, організаційна взаємодія.

Постановка проблеми. У сучасному науковому дискурсі лідерства емпатія традиційно розглядається як складова гуманістичного управління, що сприяє довірі, згуртованості та психологічній безпеці в організаціях. Водночас новітні дослідження демонструють амбівалентність цього поняття. Здатність до емоційного розуміння інших може використовуватися не лише як ресурс підтримки, а й як інструмент маніпулятивного впливу. Особливої актуальності набуває проблема темної емпатії, тобто специфічного поєднання високої емоційної чутливості з дефіцитом етичної регуляції, що створює передумови для прихованих форм психологічного контролю.

Попри зростання інтересу до темної тріади, деструктивного лідерства та емоційної компетентності, взаємозв'язок між емпатією та токсичною владною поведінкою залишається недостатньо концептуалізованим. У науковій літературі переважають або дослідження емпатії як просоціального ресурсу, або аналіз темних рис особистості без урахування їх взаємодії з емпатійними механізмами. Унаслідок цього залишається відкритим питання про те, яким чином емпатійна чутливість може трансформуватися в інструмент деструктивного впливу та які психологічні механізми лежать в основі токсичного використання емпатії.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності теоретичного осмислення темної емпатії як чинника токсичного лідерства та визначення її ролі у формуванні

прихованих форм владної асиметрії в організаційному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях дедалі більшої уваги набуває проблема темної сторони емпатії та її зв'язку з деструктивними проявами особистості й лідерства. Концептуалізація феномену «темного емпата» засвідчила можливість поєднання високого рівня емпатії з рисами темної тріади, що формує підґрунтя для соціально прихованих форм маніпулятивної поведінки [1].

Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із міждисциплінарними дослідженнями амбівалентної природи емпатії. Узагальнення сучасних підходів демонструє, що емпатія не є однозначно просоціальною характеристикою, оскільки її функціональність значною мірою залежить від мотиваційного та морального контексту особистості [2]. Емпатія може виступати не лише ресурсом моральної поведінки, а й інструментом соціального впливу, здатним посилювати асиметрію влади у міжособистісних відносинах [3].

У прикладному вимірі управлінських досліджень розглядається маніпулятивний потенціал емпатії. Здатність до глибокого емоційного розуміння інших може трансформуватися у засіб психологічного впливу, формуючи так звану «пастку емпатії», коли емоційна чутливість використовується для утримання влади та контролю [4]. Результати систематичних оглядів також підтверджують стійкий зв'язок між темними рисами

особистості керівників і негативними наслідками для працівників, включно зі зниженням задоволеності працею та зростанням емоційного виснаження [5].

Значний масив досліджень присвячено безпосередньо токсичному лідерству та його організаційним наслідкам. Емпіричні дані свідчать, що токсичне керівництво сприяє формуванню організаційного цинізму, недовіри та контрпродуктивної поведінки працівників [6]. Показано також зв'язок токсичного лідерства з деструктивним організаційним кліматом, психологічним неблагополуччям співробітників і зниженням якості управлінських процесів [7]. Додатково встановлено, що взаємодія темних лідерів і послідовниками формує специфічні системи деструктивної взаємодії, у яких токсичність відтворюється та посилюється [8].

Наслідки токсичного лідерства простежуються як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Виявлено його вплив на зниження ефективності організацій, демотивацію персоналу та зростання плинності кадрів [9]. Доведено також опосередкований вплив токсичного керівництва на девіантну поведінку працівників через емоційне виснаження та організаційний цинізм [10].

Попри значну кількість досліджень темних рис особистості, емпатії та токсичного лідерства, у науковій літературі зберігаються суттєві прогалини. По-перше, більшість робіт розглядає емпатію як просоціальний ресурс або як супутній чинник темних рис, не приділяючи належної уваги її амбівалентній природі в управлінському контексті. По-друге, недостатньо дослідженим залишається механізм трансформації емпатії з ресурсу міжособистісного розуміння в інструмент психологічного контролю. По-третє, відсутні цілісні концептуальні моделі, що інтегрують феномен темної емпатії з теоріями токсичного лідерства.

Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми є теоретичне пояснення ролі темної емпатії як психологічного механізму формування токсичного лідерства. Заповнення цієї прогалини визначає логіку запропонованого дослідження та обґрунтовує необхідність концептуального аналізу взаємозв'язку між емпатією, темними рисами особистості та деструктивними формами владної поведінки.

теєю, темними рисами особистості та деструктивними формами владної поведінки.

Постановка завдання. Стаття спрямована на концептуальне осмислення темної емпатії як чинника токсичного лідерства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пояснення суперечливої ролі емпатії в управлінських взаємодіях, коли здатність до емоційного розуміння інших може використовуватися не як ресурс підтримки, а як інструмент прихованого впливу. Об'єктом дослідження є токсичне лідерство, предметом – темна емпатія як його латентний психологічний механізм.

Виклад основного матеріалу. Співіснування різних моделей управління в сучасних організаціях формує потребу у чіткому розмежуванні між гуманістичним та токсичним лідерством. Обидва підходи можуть ґрунтуватися на розумінні емоційних процесів у колективі, проте мають принципово різну спрямованість. У гуманістичному лідерстві емпатія виступає ресурсом підтримки та розвитку, тоді як у токсичному – інструментом контролю й маніпуляції. Саме ця відмінність визначає якість організаційного клімату, довгострокову результативність та психологічну безпеку працівників [11].

Зіставлення двох моделей (табл. 1) дозволяє глибше зрозуміти механізми виникнення токсичності на основі темної емпатії. Коли лідер здатен відчувати емоційні стани інших, але позбавлений етичних орієнтирів, його дії стають деструктивними, тобто замість того, щоб створювати атмосферу довіри, він експлуатує вразливість підлеглих для збереження влади. Це суттєво контрастує з гуманістичним підходом, де вміння відчувати інших поєднується з прагненням забезпечити умови для їхнього зростання.

З наведеного порівняння видно, що основна відмінність полягає у способі застосування емпатії. Для гуманістичного лідера емпатія – це засіб створення партнерських відносин, що сприяють довірі, командній згуртованості й сталому розвитку організації. Токсичний же лідер, маючи схожі здібності до розпізнавання емоцій, спрямовує їх на утримання влади та посилення контролю, чим відтворює атмосферу страху й залежності.

Таблиця 1 – Порівняння гуманістичного та токсичного лідерства

Критерій	Гуманістичне лідерство	Токсичне лідерство
Використання емпатії	Розуміння емоцій працівників для підтримки та сприяння розвитку.	Використання знання про емоції підлеглих для маніпуляцій і контролю.
Мета впливу	Створення умов для самореалізації, підвищення внутрішньої мотивації.	Утримання влади, посилення залежності та страху в колективі.
Стиль комунікації	Відкритість, повага, діалог.	Іронія, натяки, диференційована прихильність, приховані маніпуляції.
Емоційний клімат	Атмосфера довіри, підтримки, психологічної безпеки.	Атмосфера тривоги, невизначеності, змагання «за прихильність» керівника.
Результати для організації	Стабільне зростання, залученість, інноваційність.	Короткострокова ефективність, у перспективі – вигорання та плинність кадрів.
Роль лідера	Ментор, наставник, приклад для наслідування.	Контролер, маніпулятор, джерело психологічного тиску.

Джерело: сформовано авторами на основі [12-16]

У контексті використання емпатії різниця проявляється особливо яскраво. Гуманістичне лідерство передбачає, що керівник, помітивши виснаження працівника, намагається знайти рішення, надати допомогу. У токсичному ж випадку той самий сигнал використовується протилежно, а саме лідер свідомо підсилює тиск, аби перевірити витривалість і підкреслити власну владу.

Щодо мети впливу, гуманістичний керівник прагне створити умови, при яких співробітники можуть проявляти сильні сторони та реалізовувати свій потенціал. Натомість токсичний лідер формулює завдання так, щоб підлеглі відчували постійну залежність від нього та страх втратити прихильність. Так культивується підпорядкування та психологічна вразливість.

У гуманістичному форматі керівник будує відкритий діалог, слухає пропозиції команди, ставить уточнюючі запитання й підкреслює значущість внеску кожного. У токсичному варіанті комунікація наповнена іронією, прихованими натяками й диференційованою увагою, частина співробітників отримує демонстративну підтримку, тоді як інші зазнають ігнорування або приниження.

Наслідки для організації також принципово різні. Гуманістичне лідерство забезпечує стабільне зростання, адже залученість і підтримка стимулюють ініціативність та інноваційність. Токсичне управління може давати швидкий, але поверховий ефект. Підлеглі певний час працюють інтенсивно під тиском страху, проте в довгостроковій перспективі неминуче зростає вигорання, плінність кадрів і втрата професійного потенціалу.

Нарешті, різняться і роль самого лідера. У гуманістичному форматі він виступає наставником і ментором, який не лише керує, а й допомагає працівникам розкривати власні можливості, стає прикладом для наслідування. У токсичному варіанті лідер перетворюється на маніпулятора, що вибудовує складні «ігри впливу», підтримує залежність та використовує команду як ресурс для задоволення власних амбіцій.

Важливо, що обидві моделі можуть на перших етапах забезпечувати ефективність, зокрема гуманістична – через зростання внутрішньої мотивації, токсична – через мобілізацію страху чи змагання. Проте довгострокові наслідки діаметрально протилежні. Гуманістичне лідерство забезпечує розвиток організації, тоді як токсичне призводить до негативних результатів.

Якщо емпатія інтегрована з етикою та цінностями підтримки, вона стає рушієм розвитку, формує сприятливий клімат і забезпечує довготривалу ефективність. Якщо ж емпатія «темна», тобто позбавлена морального підґрунтя, вона перетворюється на знаряддя маніпуляцій, яке веде до токсичної поведінки, зростання психологічного тиску та втрати довіри. Таким чином, саме етична складова визначає, чи стане емпатія ресурсом розвитку, чи інструментом деструкції.

Відсутність етичного змісту трансформує здатність до розуміння інших у небезпечний інструмент психо-

логічного контролю. У цьому контексті особливого значення набуває феномен темної емпатії, що пояснює, чому деякі лідери з високим рівнем емоційної чутливості, не стають гуманістичними наставниками, а перетворюються на джерело токсичної поведінки.

Небезпека токсичної поведінки полягає в тому, що лідер із розвинутою темною емпатією не лише сприймає емоційний стан підлеглих, а й здатний прогнозувати їхні реакції та передбачати слабкі місця. Це створює потужний інструмент контролю [17]. Наприклад, розпізнавши невпевненість працівника у власних професійних здібностях, такий керівник може посилювати критику саме тоді, коли працівник потребує підтримки. У результаті формується стійке відчуття залежності, тобто підлеглий намагається довести свою цінність, але що більше він докладає зусиль, то сильніше опиняється під впливом керівника. Таким чином, емоційна вразливість перетворюється на точку тиску, а емпатія – на засіб утримання влади.

Темна емпатія формує основу для прихованих і витончених форм домінування. Якщо у традиційній моделі токсичного управління превалює прямий тиск (накази, погрози, покарання), то тут лідер часто обирає більш м'які, але підступні методи – іронічні зауваження, багатозначні натяки, фаворитизм, ігнор. Зовні це може виглядати менш агресивно, проте насправді створює хронічну атмосферу тривоги, невизначеності й психологічного виснаження, що руйнує внутрішній баланс колективу.

Ще одним виміром темної емпатії є здатність маніпулювати довірою [18]. Керівник може штучно створювати враження розуміння та співчуття, зокрема уважно вислуховувати проблеми працівників, висловлювати слова підтримки чи обіцянки допомоги. Однак ці дії мають приховану мету – отримати інформацію, яка надалі буде використана для посилення впливу, або ж утримати працівників у залежності від авторитету керівника. Така «імітація турботи» поступово підриває міжособистісні зв'язки, а співробітники перестають довіряти не лише керівнику, а й один одному, що призводить до фрагментації колективу й роз'єднаності. Отже, темна емпатія виступає своєрідним «містком» між емоційною чутливістю та деструктивною владною поведінкою. Вона пояснює, чому не кожен емпатійний лідер є гуманістичним.

Висновки. Поглиблений аналіз сучасних наукових праць дозволяє констатувати, що токсичне лідерство набуває системного характеру та дедалі частіше розглядається як складне поняття, пов'язане не лише з індивідуальними рисами керівників, а й з організаційним контекстом, культурою влади та динамікою змін. Узагальнення досліджень свідчить, що деструктивні лідерські практики здатні тривалий час маскуватися під ефективне управління, особливо в умовах турбулентного середовища, де домінують швидкі результати та ієрархічні моделі контролю [19].

Виявлено, що наслідками токсичного лідерства виступають зниження довіри, зниження психологічної

безпеки, підвищення рівня емоційного виснаження та деградація організаційної культури. При цьому токсичність проявляється не лише через відкриту агресію, а й через латентні форми впливу, які складніше ідентифікувати та нейтралізувати [20].

Особливого значення набуває розуміння прихованих механізмів деструктивного лідерства, які поєднують емоційну компетентність із маніпулятивними стратегіями впливу. Важливим висновком є також те, що подолання токсичного лідерства потребує не лише індивідуальної корекції лідерських стилів, а комплексних трансформацій організаційного середовища. Дослідження підкреслюють роль ціннісного лідерства, етич-

ної рефлексії та розвитку культур психологічної безпеки як ключових умов мінімізації деструктивних практик і підтримки довгострокової життєздатності організацій.

Отже, сучасні наукові підходи дозволяють розглядати токсичне лідерство як ризик організаційного розвитку, що потребує глибшого концептуального осмислення його психологічних механізмів. Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція теорій емоційної компетентності, темних рис особистості та організаційної етики з метою розроблення цілісних моделей попередження деструктивного впливу влади та формування гуманістично орієнтованих практик лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Heym N., Kibowski F., Bloxson C. A., Blanchard A., Harper A., Wallace L., Firth J., Sumich A. The Dark Empath: Characterising dark traits in the presence of empathy. *Personality and Individual Differences*. 2021. Vol. 169. 110172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110172>
2. Wertag A. Empathy and Dark Personalities. In: *Empathy – Advanced Research and Applications*. IntechOpen, 2022. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107446>
3. Davis J. E. *The other side of empathy*. Durham: Duke University Press, 2023.
4. Lasky N. N. *The Empathy Trap: Overcoming Leadership Manipulation*. Youngstown State University, 2025.
5. Núñez-Rodríguez S., González-Bernal J. J. Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 3. <https://doi.org/10.3390/bs15030297>
6. Omar Ahmed M. A., Zhang J., Fouad A. S., Mousa K., Nour H. M. The Dark Side of Leadership: How Toxic Leadership Fuels Counterproductive Work Behaviors Through Organizational Cynicism and Injustice. *Sustainability*. 2024. Vol. 17, No. 1. <https://doi.org/10.3390/su17010105>
7. Akinyele A. I., Chen Z. Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*. 2024. P. 1–28. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
8. Forgo E. E., Hanges P. J., Gruda D. Dark entanglement: narcissistic leaders, their followers, and the contexts they create. In: *Research Handbook on Destructive Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024. P. 30–49. <https://doi.org/10.4337/9781035315925.00008>
9. Octavian S. M. About the Impact and Effects of Toxic Leadership on Employees and Organizations. *European Review of Applied Sociology*. 2023. Vol. 16, No. 27. P. 87–93. <https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012>
10. Ahmed A. K., Atta M. H. R., El-Monshed A. H., Mohamed A. I. The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*. 2024. Vol. 23, No. 1. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
11. Davis M. H. A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*. 1980. Vol. 10. P. 85.
12. Town S., Reina C. S., Brummans B. H. J. M., Pirson M. Humanistic Organizing: The Transformative Force of Mindful Organizational Communication. *Academy of Management Review*. 2024. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0433>
13. von Kimakowitz E., Largacha-Martínez C., Schirovsky H., Dierksmeier C. *Humanistic Management in Practice*. Cham: Springer International Publishing, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51545-4_1
14. Ono K., Ikegami J. J. Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural & Strategic Management*. 2020. Vol. 27, No. 4. P. 627–644. <https://doi.org/10.1108/ccsm-01-2020-0022>
15. Elbers A., Kolominski S., Blesa Aledo P. S. 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*. 2023. Vol. 13, No. 4. 96. <https://doi.org/10.3390/admsci13040096>
16. Zaki J. Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*. 2014. Vol. 140, No. 6. P. 1608–1647. <https://doi.org/10.1037/a0037679>
17. Goldman A. *Transforming Toxic Leaders*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2009.
18. Bueno-de la Fuente C., Núñez-Rodríguez S., de la Fuente-Anunciabay R., González-Bernal J. J. Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 3. 297. <https://doi.org/10.3390/bs15030297>
19. Bulkan S., Higgs M. *Dark leadership: navigating toxic organisations and transformational change*. Cham: Springer Nature, 2025.
20. Udin U., Udhachone S., Zumitzavan V. Exploring toxic leadership in organizations through a comprehensive bibliometric analysis. *Discover Sustainability*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02360-w>

REFERENCES:

1. Heym, N., Kibowski, F., Bloxson, C. A., Blanchard, A., Harper, A., Wallace, L., Firth, J., & Sumich, A. (2021). The Dark Empath: Characterising dark traits in the presence of empathy. *Personality and Individual Differences*, 169, 110172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110172>
2. Wertag, A. (2022). Empathy and Dark Personalities. *Y Empathy - Advanced Research and Applications [Working Title]*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107446>
3. Davis, J. E. (2023). *The other side of empathy*. Duke University Press.
4. Lasky, N. N. (2025). *The Empathy Trap: Overcoming Leadership Manipulation*. Youngstown State University.
5. Núñez-Rodríguez, S., & González-Bernal, J. J. (2025). Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/bs15030297>
6. Omar Ahmed, M. A., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2024). The Dark Side of Leadership: How Toxic Leadership Fuels Counterproductive Work Behaviors Through Organizational Cynicism and Injustice. *Sustainability*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/su17010105>
7. Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
8. Forgo, E. E., Hanges, P. J., & Gruda, D. (2024). Dark entanglement: narcissistic leaders, their followers, and the contexts they create. *Y Research Handbook on Destructive Leadership* (c. 30–49). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035315925.00008>
9. Octavian, S. M. (2023). About the Impact and Effects of Toxic Leadership on Employees and Organizations. *European Review Of Applied Sociology*, 16(27), 87–93. <https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012>
10. Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
11. Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
12. Town, S., Reina, C. S., Brummans, B. H. J. M., & Pirson, M. (2024). Humanistic Organizing: The Transformative Force of Mindful Organizational Communication. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0433>
13. von Kimakowitz, E., Largacha-Martínez, C., Schirovsky, H., & Dierksmeier, C. (2021). *Humanistic Management in Practice*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51545-4_1
14. Ono, K., & Ikegami, J. J. J. (2020). Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 627–644. <https://doi.org/10.1108/ccsm-01-2020-0022>
15. 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>
16. Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1608–1647. <https://doi.org/10.1037/a0037679>
17. Goldman, A. (2009) *Transforming Toxic Leaders*. Stanford University Press, Stanford, CA.
18. 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>
19. Bulkan, S., & Higgs, M. (2025). Dark leadership: navigating toxic organisations and transformational change. *Springer Nature*.
20. Udin, U., Udhachone, S., & Zumitzavan, V. (2025). Exploring toxic leadership in organizations through a comprehensive bibliometric analysis. *Discover Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02360-w>

DARK EMPATHY IN THE STRUCTURE OF TOXIC LEADERSHIP

Inna O. Balahurovska

PhD student,

Sumy State University;
Silesian University of Technology

Yevhen V. Kovalenko

C.Sc. (Economics), Associate Professor,
Sumy State University

This article provides a conceptual analysis of dark empathy within the framework of toxic leadership. While empathy has traditionally been interpreted as a prosocial and humanistic capacity, recent research demonstrates its ambivalent nature. The study argues that empathy is not inherently ethical and may function both as a resource for constructive interpersonal understanding and as a tool for covert psychological influence. By synthesizing contemporary interdisciplinary findings, the paper highlights that the coexistence of high emotional sensitivity and dark personality traits forms a specific behavioral configuration associated with manipulative and dominance-oriented leadership styles. The psychological essence of dark empathy is explored as a phenomenon characterized by advanced emotional awareness combined with a deficit of moral regulation. In such cases, empathic accuracy does not lead to supportive interaction but instead enhances the leader's capacity to anticipate vulnerabilities, shape emotional responses,

and maintain asymmetric power relations. The article identifies key mechanisms through which empathy is transformed from an interpersonal resource into an instrument of control, including emotional mirroring without compassion, strategic responsiveness, and selective reinforcement of dependency. It is argued that dark empathy operates as a latent psychological mechanism underlying toxic leadership. Unlike overtly authoritarian or aggressive leadership forms, toxic leadership rooted in dark empathy often manifests through subtle and socially masked behaviors such as ironic communication, emotional manipulation, pseudo-support, and favoritism. These patterns contribute to chronic psychological tension, erosion of trust, and long-term organizational dysfunction despite occasional short-term performance gains. The findings emphasize the importance of integrating ethical considerations into leadership studies of empathy. The paper concludes that the decisive factor distinguishing constructive and destructive uses of empathy is not emotional competence itself but the value-based orientation guiding its application. By positioning dark empathy as a conceptual bridge between emotional intelligence and destructive leadership, the study contributes to a deeper theoretical understanding of the psychological foundations of toxic leadership. It opens new directions for future empirical research in organizational psychology and leadership studies.

Keywords: dark empathy, toxic leadership, dark personality traits, emotional manipulation, leadership psychology, organizational behavior.

JEL Classification: D91, M12, M14

Дата надходження статті: 27.08.2025

Дата прийняття статті: 25.09.2025

Дата публікації статті: 28.11.2025