

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0131>

УДК 005.95/.96:005.336.1:004.738.5

JEL Classification: M12, M53, O33

Ільїч Людмила Миколаївна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

e-mail: lilich@kubg.edu.ua

Акіліна Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У REMOTE-КОМАНДАХ: ЯК БУДУВАТИ ДОВІРУ ТА ПРОДУКТИВНУ ВЗАЄМОДІЮ

Анотація. У статті досліджено роль емоційного інтелекту (EI) як ключового чинника формування довіри, психологічної безпеки та продуктивної співпраці в remote-командах, а також розглянуто практичні підходи до його розвитку. Методологія дослідження включає критичний аналіз наукової літератури, кейсів міжнародних компаній (Microsoft, Buffer, GitLab), звітів консалтингових агентств (McKinsey & Company) та аналітичних центрів (Center for Creative Leadership). Результати дослідження демонструють, що розвиток емоційного інтелекту сприяє зниженню ризиків емоційної ізоляції, підвищенню рівня довіри та згуртованості команд. У статті розглянуто практики, які включають коучингові програми для лідерів, онлайн-сесії емоційної рефлексії, тренінги з ненасильницької комунікації (NVC), мікронавчання та емоційні ретрити. Зокрема, впровадження таких програм у компаніях Buffer і Microsoft показало значне покращення психологічної безпеки співробітників. Окрему увагу приділено специфіці корпоративного середовища: рівень емоційної зрілості команди, культура довіри та мультикультурні особливості впливають на ефективність EI-практик. У статті наведено приклади українських компаній (Telmone, IQholding, SoftServe), які активно інтегрують практики емоційного інтелекту для підвищення продуктивності дистанційних команд. Наприклад, Telmone використовує тренінги для підтримки комунікації та мотивації співробітників, а IQholding впроваджує регулярні програми розвитку EI серед менеджерів. Висновки підтверджують важливість EI як ресурсу для підтримки добробуту персоналу та запобігання вигоранню. Автори пропонують перспективи для подальших емпіричних досліджень впливу EI у віддалених командах різних галузей і культурних контекстів. Зокрема, рекомендовано дослідити ефективність конкретних практик EI у мультикультурних середовищах та розробити інструменти оцінювання рівня емоційної зрілості команд. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту в поєднанні з миротворчими практиками може стати ключовим інструментом для створення команд довіри та високої ефективності в умовах цифрової взаємодії.

Ключові слова: емоційний інтелект; дистанційна команда; психологічна безпека; комунікація; лідерство; миротворча освіта; командна взаємодія; коучинг команд.

ВСТУП

Перехід до віддалених і гібридних форматів роботи став однією з найвизначальніших змін у сфері управління персоналом за останнє десятиліття. Дистанційна взаємодія кардинально змінює динаміку командної роботи, вимагаючи від учасників не лише високої професійної компетентності, а й нових рівнів емоційної чутливості, саморегуляції та соціальної взаємодії. У цьому контексті емоційний інтелект (EI) постає не лише як

особистісна риса, а як стратегічна компетентність, що забезпечує ефективну комунікацію, довіру й адаптивність команди до викликів віддаленого середовища.

Сучасні дослідження вказують на прямий зв'язок між рівнем емоційної компетентності членів команди та її здатністю зберігати продуктивність в умовах фізичної роз'єднаності, стресових навантажень і швидких організаційних змін [1], [2]. Особливої уваги заслуговує роль лідера з високим ЕІ, здатного не лише управляти власним емоційним станом, а й активно підтримувати емоційний баланс команди.

Попри зростаючу практичну значущість цієї теми, науковий дискурс потребує глибшого аналізу специфіки впливу емоційного інтелекту саме у контексті remote-команд. Це зумовлює необхідність системного вивчення наявних досліджень і визначення ключових механізмів, за допомогою яких ЕІ забезпечує ефективну взаємодію в умовах дистанційної роботи.

У сучасних умовах трансформації організаційного середовища, спричиненої стрімкою цифровізацією та переходом значної частини бізнесів на віддалені та гібридні форми роботи, питання забезпечення ефективної командної взаємодії набуває особливої ваги. Одним із ключових чинників, що впливає на продуктивність та якість комунікації в remote-командах, є емоційний інтелект (ЕІ) як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати власні емоції й емоції інших учасників взаємодії.

Згідно з дослідженнями McKinsey & Company [2], організації, які системно розвивають емоційні компетенції своїх співробітників, демонструють більш стійкі результати в умовах віддаленої роботи, знижуючи ризики емоційного вигорання та підвищуючи рівень психологічної безпеки в командах. Водночас, як зазначають Goleman, Boyatzis & McKee [1], дистанційний формат значно ускладнює підтримку довіри та залученості, що ставить перед керівниками й командами нові виклики щодо управління емоційною складовою комунікацій.

Особливу актуальність тема набуває в контексті глобальної тенденції до гнучкості робочих процесів, коли команди працюють у різних часових поясах та культурних середовищах, що підсилює потребу в емпатії, емоційній саморегуляції та вмінні створювати атмосферу взаємоповаги та підтримки на відстані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років свідчать про зростаюче значення емоційного інтелекту (ЕІ) у забезпеченні ефективної взаємодії команд, зокрема в умовах дистанційної роботи. Поняття ЕІ, як зазначають Mayer, Salovey та Caruso [3], виступає критичним елементом у створенні сприятливого соціального клімату в організаціях, що трансформуються під впливом цифровізації. Огляд літератури Coronado-Maldonado і Benítez-Márquez [4], що базується на аналізі 104 рецензованих публікацій, підтверджує, що емоційно розумні лідери не лише підвищують продуктивність команд, а й впливають на організаційну культуру, сприяючи адаптивності в умовах VUCA-середовища.

У роботі Goleman [5] наголошується, що емоційна компетентність лідера безпосередньо корелює з рівнем довіри та залученості команди, що є особливо актуальним для remote-форматів, де фізична віддаленість може знижувати інтенсивність соціальних зв'язків. Mysirlaki та Paraskeva [6] у своєму дослідженні доводять, що ЕІ лідера має значний вплив на ефективність віртуальних команд, а трансформаційне лідерство може виступати медіатором цього зв'язку. Важливим є також аспект довіри, оскільки за відсутності фізичної присутності вона стає визначальним фактором успіху команди, підкреслюється у дослідженні Chauhan та Bandi [7].

Згідно з дослідженням, опублікованим у Harvard Business Review [1], EI стає запорукою підтримки психологічної безпеки в командах, що працюють у гібридному або дистанційному форматі. Автори підкреслюють, що в умовах віддаленої роботи важливість емпатії, вміння керувати власними емоціями та розпізнавати емоції інших значно зростає, оскільки комунікація часто відбувається через текстові та відеоканали, де емоційний контекст зчитується фрагментарно.

Дані дослідження McKinsey & Company [2] вказують, що команди з високим рівнем емоційної компетентності демонструють вищу продуктивність та швидше адаптуються до умов дистанційної взаємодії. Згідно з їхніми висновками, інтеграція програм розвитку EI у процеси управління дистанційними командами дозволяє знизити рівень емоційного вигорання на 23% та підвищити залученість співробітників на 17%. Дослідження на основі meta-аналізу [8] підтверджує, що EI значно впливає на якість командної динаміки в умовах віртуального середовища, зокрема за рахунок зниження кількості конфліктів та підвищення рівня підтримки між учасниками команд.

Clarke [9] зазначає, що розвиток емоційного інтелекту в рамках командного навчання сприяє кращому розумінню міжособистісних зв'язків, що особливо важливо для remote-форматів. Крім того, згідно з Clark [9], розвиток емоційного інтелекту лідера стає критичним для збереження емоційного добробуту співробітників у remote-командах. Емоційно розумний лідер може ефективніше мотивувати свою команду та адаптувати її до змін. Як показують результати вищезгаданого дослідження Chauhan та Bandi [7], пандемія COVID-19 загострила потребу у високій емоційній компетентності керівників, адже довіра та емоційний зв'язок стали ключовими факторами успіху віртуальних команд.

Ряд дослідників також приділили увагу впливу емоційного інтелекту на ефективність командної взаємодії у віртуальному середовищі. Chaudhary та ін. [10] розглядали роль цифрових компетенцій лідерів у забезпеченні добробуту працівників у глобальних віртуальних командах, підкреслюючи модераторну роль емоційного інтелекту. Du та ін. [11] дослідили, як диференціація взаємодії між лідером і членами команди впливає на креативність у команді. Команда науковців на чолі з Mindeguia [12] звернула увагу на емоційні процеси як ключовий елемент зв'язку між менеджерами та працівниками в контексті командного EI. Важливі аспекти довіри, конфліктів і продуктивності команд, пов'язані з EI, були розглянуті у дослідженні Rezvani та ін. [13]. Крім того, Wittmer й Hopkins [5] проаналізували лідерство на відстані у кризових умовах, підкреслюючи роль емоційного інтелекту у підтримці ефективних відносин.

Загалом, аналіз літератури засвідчує, що EI є не лише важливим фактором для підтримки ефективної командної взаємодії в традиційних умовах, але й стає одним із ключових чинників виживання та успішності команд у цифрову епоху. Попри велику кількість досліджень, присвячених EI у традиційних командах, питання його специфічної ролі в умовах remote-форматів залишається недостатньо розкритим. Це обумовлює необхідність ґрунтовного аналізу, спрямованого на виявлення особливостей впливу EI на ефективність взаємодії та комунікації в дистанційних командах.

Мета статті. У цьому зв'язку метою даної статті є аналіз ролі емоційного інтелекту як фактору формування довіри, психологічної безпеки та продуктивної співпраці в remote-командах, а також визначення практичних підходів до розвитку EI у контексті дистанційної взаємодії.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дане дослідження здійснено із застосуванням якісного підходу, що базується на критичному аналізі наукової літератури та практичних матеріалів, присвячених впливу емоційного інтелекту на ефективність взаємодії в дистанційних командах. Основу дослідження становить вторинний аналіз (desk research) результатів міжнародних досліджень, зокрема публікацій у рецензованих журналах (Harvard Business Review, Journal of Organizational Behavior, Emotion Review та ін.), звітів консалтингових агентств (McKinsey & Company) та аналітичних центрів (Center for Creative Leadership).

Для забезпечення практичної спрямованості аналізу також здійснено огляд кейсів впровадження програм розвитку емоційного інтелекту в організаціях із глобальною присутністю, що використовують моделі дистанційної або гібридної роботи. Особливу увагу приділено підходам до розвитку ЕІ серед керівників remote-команд та їхньому впливу на емоційний клімат і продуктивність колективів.

Додатково було здійснено порівняльний аналіз інструментів розвитку емоційного інтелекту, що використовуються в корпоративних тренінгових програмах та коучингових сесіях для лідерів дистанційних команд.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз практик і інструментів розвитку емоційного інтелекту у remote-командах

У сучасній практиці управління дистанційними командами особливого значення набувають цілеспрямовані програми розвитку емоційного інтелекту, що дозволяють компенсувати брак фізичної присутності та посилити емоційну залученість учасників командної взаємодії.

Діаграма на рис.1 відображає основні чинники, що впливають на ефективність дистанційних команд. Вона побудована у вигляді діаграми Ісікави, яку ще називають «риб'ячим скелетом», і показує взаємозв'язки між різними аспектами управління віддаленими командами.



Рис. 1. Впровадження ЕІ в remote-командах

Джерело: складено авторами на основі джерел [1] – [14]

Тут можна побачити, що ключову роль відіграють стратегії комунікації, адже без ефективної взаємодії важко підтримувати згуртованість у віддаленому форматі. Важливим є також розвиток лідерства, адже керівник має не тільки володіти управлінськими навичками, а й бути емоційно компетентним, щоб підтримувати командний дух. Інтеграція практик, зокрема проведення тренінгів і створення сприятливого емоційного середовища, допомагає адаптувати команду до викликів дистанційної роботи. Окремо виділяється специфіка середовища, що включає адаптацію до організаційних умов і вплив культурних відмінностей. Усі ці елементи взаємопов'язані та разом формують основу для підвищення ефективності роботи віддалених команд.

Одним із найбільш поширених інструментів є онлайн-сесії емоційної рефлексії (emotional checkins), які застосовуються на регулярних командних зустрічах. За результатами дослідження Center for Creative Leadership [15], впровадження цієї практики в гібридних командах транснаціональних компаній дозволило підвищити відчуття психологічної безпеки серед співробітників на 18% упродовж перших шести місяців.

Крім того, практикуються коучингові програми з розвитку ЕІ для лідерів remote-команд, що охоплюють аспекти саморегуляції, емпатії та управління груповими емоціями. Наприклад, в компанії Buffer, що повністю працює віддалено, щоквартально організовуються персоналізовані коучингові сесії для керівників, спрямовані на розвиток навичок емоційної чутливості до потреб команди в умовах digital-середовища.

Також активно використовуються віртуальні тренінги для розвитку емоційної компетентності, що включають симуляційні вправи (наприклад, розбір сценаріїв емоційно заряджених ситуацій в online-форматі), а також практики ненасильницької комунікації (NVC). Microsoft у рамках програми «Empathy at Work» впровадила подібний модуль для віддалених команд, що охоплює понад 140 тис. співробітників у всьому світі.

Серед інших інструментів, що демонструють позитивний ефект:

- емоційні ретрити (emotional retrospectives) для глибшого аналізу командної динаміки;
- мікронавчання (microlearning) з ЕІ у форматі коротких онлайн-модулів;
- використання платформ для збору анонімного зворотного зв'язку щодо емоційного клімату в команді.

Усі зазначені практики мають спільну мету — посилення емоційної обізнаності співробітників, формування стійкої культури підтримки та зниження ризиків емоційної ізоляції в умовах дистанційної співпраці.

Таблиця 1

Практики розвитку емоційного інтелекту у remote-командах

Назва практики	Опис практики	Формат для remote-команди	Очікуваний результат	Рекомендована частота використання	Рівень складності для команди
Пауза перед реакцією	Коротка пауза перед відповіддю, усвідомлення власних емоцій і наміру. Запитання: <i>Що я відчуваю? Що підтримає довіру?</i>	Перед відповіддю в чаті або на онлайн-зустрічі	Зниження імпульсивності, підвищення емоційного самоконтролю	Щоденно, за потреби у складних ситуаціях	Легка для індивідуального впровадження
Емоційне дзеркало	Віддзеркалення емоцій співрозмовника без оцінки. <i>«Я чую, що тобі зараз важливо/турбує...»</i>	Парами або в групах на онлайн-checkins	Посилення емпатії, глибше розуміння почуттів колег	Щотижнево під час командних зустрічей	Середня (потребує практики активного слухання)

Назва практики	Опис практики	Формат для remote-команди	Очікуваний результат	Рекомендована частота використання	Рівень складності для команди
Ключ вдячності	Обмін подяками наприкінці тижня або спринту. Використання символу «ключа» як маркера практики.	У загальному чаті або під час фінального тижневого дзвінка	Підвищення згуртованості та позитивного емоційного клімату в команді	Щотижнево, наприкінці робочого тижня	Легка, підходить для будь-якого рівня команди
Ціннісний check-in	Відповідь на питання: <i>Яку цінність я хочу реалізувати в цій команді? Що допоможе залишитися в довірі?</i>	Онлайн-формат на початку нового етапу роботи	Формування спільного етичного поля, зміцнення культури довіри	Один раз на початку проекту/спринту або щомісячно	Середня, потребує рефлексії в команді

Джерело: складено авторами на основі джерел [15] – [19]

Дискусія

Отримані результати підтверджують, що емоційний інтелект є важливим чинником забезпечення ефективної взаємодії в remote-командах. Інтеграція практик, які базуються на ЕІ та миротворчій освіті, дозволяє не лише зміцнити міжособистісну довіру, а й створити стійку культуру емоційної підтримки, що особливо важливо в умовах цифрової взаємодії, коли ризики емоційної ізоляції зростають.

Результати цієї роботи узгоджуються з висновками дослідження McKinsey & Company [2], де підкреслено роль ЕІ як ресурсу підвищення командної залученості та профілактики вигорання в умовах гібридної та віддаленої роботи. Аналогічні тенденції виявлені у Clark [9], які вказують на необхідність розвитку емоційної компетентності лідерів, здатних забезпечити емоційну стабільність колективу.

Приклади впровадження практик ЕІ у дистанційних командах демонструють успішний досвід провідних міжнародних компаній:

1. Buffer — у компанії реалізовано програму «Remote Emotional Health», що передбачає регулярні коучингові сесії для лідерів із розвитку емоційної чутливості та створення безпечного онлайн-середовища.
2. Microsoft — в рамках глобальної ініціативи «Empathy at Work» проведено масштабні тренінги для працівників дистанційних команд щодо ненасильницької комунікації та практик емоційного лідерства.
3. GitLab — компанія використовує модель «Team Ops» із сильним фокусом на емоційне благополуччя, включаючи обов'язкові командні ретрити для формування довіри у віртуальних колективах.

Розглянемо приклади впровадження практик емоційного інтелекту (ЕІ) у дистанційних командах українських компаній.

Telmonе: підтримка комунікації під час дистанційної роботи

Бренд Telmonе поділився своїми методами покращення дистанційної взаємодії. Вони розробили стратегії для підтримки ефективної комунікації зі співробітниками під час віддаленої роботи, що сприяє зміцненню командної згуртованості та підвищенню продуктивності. «Дистанційна робота створює виклики у спілкуванні, оскільки відсутність фізичного контакту може впливати на сприйняття та емоційний стан. Тому постійне використання нових методів підтримки комунікації та вдосконалення існуючих має враховувати психологічні особливості сприйняття та взаємодії» [17]. «Успішними для Telmonе стали тренінги для співробітників, регулярний збір зворотнього зв'язку, вдосконалення системи мотивації, як інструменти для індивідуальної та командної

залученості». Серед додаткових прикладів розробки ефективних інструментів комунікації слід виділити: «активну онлайн комунікацію та високу цифрову присутність», «сприяння психологічній безпеці: розуміння індивідуальних відчуттів співробітників, підтримка їх емоційного стану та надання можливості висловити свої побоювання чи інші питання», «використання онлайн-інструментів для створення віртуальних просторів, де співробітники можуть обговорювати професійні та особисті питання, підтримувати один одного», «чітку комунікацію щодо очікувань, завдань та змін у віддаленому форматі» [17].

IQholding: розвиток емоційного інтелекту менеджерів та корпоративні програми розвитку емоційного лідерства

Як правило, розвиток ЕІ менеджерів в компанії IQholding відбувається під час лідерських тренінгів. Такі тренінги є досить регулярними, застосовуються на всіх рівнях менеджменту та проводяться з участю спеціалізованих компаній. Оприлюднений зразок **«Корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту персоналу»** включає [18]:

- 1) *підготовку* — «діагностика, мотивування учасників брати участь в тренінгу, з'ясування цілей керівництва, встановлення зв'язку між цілями компанії і особовими цінностями кожного учасника»... «використовуються інтерв'ю, тести, опитувальники, коуч-сесії»;
- 2) *тренінг*, «в ході якого учасники, взаємодіючи один з одним, а також із тренером, працюватимуть над ключовими компетенціями, необхідним лідерам: разом формулюють бачення своєї компанії; розвивають нові якості і компетенції, необхідні для досягнення цього бачення; підвищують свою самооцінку як лідерів; будують згуртовану команду для здійснення прориву в діяльності організації тощо», ... а також розвивають «ті навички, які необхідні для роботи саме в компанії»;
- 3) *підтримку* — «після закінчення тренінгу передбачаються коуч-сесії зі співробітниками, мета яких — підтримати учасників для успішної інтеграції нових навичок і світогляду в їх щоденну робочу діяльність»;
- 4) *оцінку прогресу*.

Такі програми спрямовані на підвищення емоційної компетентності керівників, що позитивно впливає на ефективність управління та створення сприятливої емоційної атмосфери в організації.

SoftServe: інтеграція практик емоційного інтелекту

Попри відсутність відкритих даних щодо конкретних програм розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) у SoftServe, непрямі джерела свідчать про активну інтеграцію таких практик у компанії. Зокрема, у межах проекту «Uni-biz bridge» («Місток між університетами та бізнесом»), що реалізується HR-агенцією UGEN, SoftServe представлена як соціально відповідальний роботодавець, що застосовує сучасні методи управління персоналом, включаючи розвиток емоційної компетентності співробітників. Крім того, в рамках вебінарів, за участю представників SoftServe, неодноразово обговорювалися підходи до підвищення ефективності комунікації та згуртованості у командах, що передбачає використання ЕІ-орієнтованих стратегій. Таким чином, наявні непрямі дані свідчать про те, що великі українські ІТ-компанії, включаючи SoftServe, усвідомлюють значущість емоційного інтелекту для оптимізації командної взаємодії в умовах дистанційної роботи. Впровадження відповідних практик сприяє покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню мотивації співробітників і загальному зростанню продуктивності організації.

Academy DTEK: розвиток емоційного інтелекту для підвищення ефективності команд

Academy DTEK організовує тренінги з розвитку емоційного інтелекту, надаючи учасникам практичні інструменти для підвищення ефективності команд та створення емоційно здорового робочого середовища. Емоційний інтелект, на думку представників Academy DTEK — це «ключ до ефективного управління... Управління емоціями та створення позитивного емоційного клімату в команді — це не soft skills, а ключові навички сучасного менеджменту». Її навчальна програма «Менеджмент в стилі емоційного інтелекту» передбачає: «визначення рівня власного ЕІ, усвідомлення взаємозв'язку мозку, емоцій і тіла, освоєння моделі Деніела Гоулмана», опанування мистецтва «емоційної компетентності у вмінні розпізнавати свої емоції та управляти ними, ... технік «Емоційний словник», ... «ефективних стратегій запобігання та боротьби з вигоранням» [19].

Наведені приклади свідчать про те, що українські компанії усвідомлюють важливість розвитку емоційного інтелекту для забезпечення ефективної роботи дистанційних команд. Впровадження відповідних практик сприяє покращенню комунікації, підвищенню мотивації співробітників та загальної продуктивності організацій.

Додатково варто враховувати специфіку організаційного середовища: застосування окремих технік миротворчої освіти та ЕІ-практик може мати різну ефективність залежно від:

- рівня емоційної зрілості команди;
- зрілості культури довіри в організації;
- географічних і культурних особливостей колективу (наприклад, команди зі східноєвропейською та західноєвропейською управлінською моделлю можуть демонструвати різну готовність до практик відкритої комунікації).

Також важливою є роль індивідуальних характеристик лідера remote-команди: без розвитку особистої емпатії та саморефлексії в керівника інтеграція ЕІ-практик може мати обмежений вплив.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження засвідчує, що емоційний інтелект є ключовим чинником, який визначає якість та ефективність командної взаємодії в умовах дистанційної та гібридної роботи. Здатність розпізнавати й регулювати емоції, проявляти емпатію та створювати атмосферу психологічної безпеки суттєво знижує ризики емоційної ізоляції, підвищує рівень довіри й залученості в remote-командах.

Практичний аналіз показав, що поєднання традиційних інструментів розвитку ЕІ із миротворчими практиками (емпатійне слухання, фасилітовані діалоги, ціннісні check-ins) посилює стійкість колективів до стресу та сприяє формуванню культури конструктивної взаємодії.

Приклади провідних компаній (Microsoft, Buffer, GitLab) демонструють, що інтеграція емоційної компетентності в систему управління дистанційними командами є важливим елементом стратегій підтримки добробуту персоналу й досягнення високих результатів.

Водночас отримані результати відкривають перспективи для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на глибше вивчення впливу ЕІ у віддалених командах різних галузей і культурних контекстів. Доцільно зосередити увагу на емпіричній перевірці ефективності впровадження конкретних практик ЕІ у дистанційних командах. Особливо перспективними є:

- дослідження впливу ЕІ на динаміку командної залученості та продуктивності в умовах різних моделей дистанційної роботи (full remote, hybrid);

- вивчення ефекту миротворчих практик (діалогічні кола, фасилітація) у командах, що працюють у мультикультурних середовищах;
- розробка та тестування інструментів оцінювання рівня емоційної зрілості команд, що працюють на відстані.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту в поєднанні з принципами миротворчої освіти може стати ефективним інструментом для лідерів і HR-фахівців, що прагнуть створити віртуальні команди нового покоління — команди довіри, психологічної безпеки та високої ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Updated ed.). Boston: Harvard Business Review Press
2. McKinsey & Company (2021). *Well-being in the workplace: Why it matters for organizational performance*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace>
3. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. doi: [10.1177/1754073916639667](https://doi.org/10.1177/1754073916639667)
4. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, MD. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10). doi: [10.1016/j.heliyon.2023.e20356](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356)
5. Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>
6. Mysirlaki, S. & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. doi: [10.1108/LODJ-01-2019-0035](https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035)
7. Chauhan, N., & Bandi, S. (2021). Emotional Intelligence of Team Leader and Virtual Team Effectiveness during COVID 19. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8, 1526–1535. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377780426_Emotional_Intelligence_of_Team_Leader_and_Virtual_Team_Effectiveness_during_COVID_19
8. O’Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2011). Emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818. doi: [10.1002/job.714](https://doi.org/10.1002/job.714)
9. Clarke, N. (2010). Developing Emotional Intelligence Abilities Through Team-Based Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 119–138. doi: [10.1002/hrdq.20036](https://doi.org/10.1002/hrdq.20036)
10. Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader’s e-competencies on employees’ well-being in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44, 1048–1063. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-06-2021-0236/full/html>
11. Du, J., Lin, X., Cai, Y., Sun, F., & Amankwah-Amoah, J. (2021). When teamwork works: examining the relationship between leader-member exchange differentiation and team creativity. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: [10.3389/fpsyg.2021.646514](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646514)
12. Mindeguia, R., Arizeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: [10.3389/fpsyg.2021.619999](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999)
13. Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25, 120–137. doi: [10.1108/TPM-03-2018-0019](https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019)
14. Wittmer, J. L. S., & Hopkins, M. M. (2021). Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 176–189. doi: [10.1177/15480518211053531](https://doi.org/10.1177/15480518211053531)
15. Center for Creative Leadership (2022). *Content About Health & Wellbeing: How Leaders Can Foster a Culture of Learning & Wellbeing*. Retrieved from <https://www.ccl.org/categories/health-wellbeing/>
16. Ільїч, Л. М., Звонар, В. П., Поспелова, Т. В., Акіліна, О. В., Панченко, А. Г., & Яковенко, І. В. (2024). *Освіта для розвитку миру та толерантності: навчальний посібник* (Л. М. Ільїч, наук. ред.). Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка.
17. Focus.ua (2024). *Дистанційна робота: методи покращення дистанційної взаємодії від Telmone*. Retrieved from <https://focus.ua/uk/ukraine/614210-distanciynna-robota-metodi-pokrashchennya-distanciynnoji-vzayemodiji-vid-telmone>

18. Хвостенко, Т. (2024). *Емоційний інтелект менеджерів: проблеми ідентифікації, оцінювання та впливу на ефективність діяльності підприємства*. IQholding.com.ua. Retrieved from <https://iqholding.com.ua/articles/emotsiinii-intelekt-menedzheriv-problemi-identifikatsii-otsinyuvannya-ta-vplyvu-na-efektivnist-diyalnosti-pidpri%D1%94mstva>

19. Academy DTEK (2024). *Емоційний інтелект – ключ до ефективного лідерства*. Facebook. Retrieved from https://m.facebook.com/story.php?id=100050777344500&story_fbid=1176022057433695

Liudmyla Ilich

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-8594-1824
e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

Olena Akilina

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN REMOTE TEAMS: BUILDING TRUST AND PRODUCTIVE INTERACTION

Abstract. The article examines the role of emotional intelligence (EI) as a key factor in building trust, psychological security, and productive cooperation in remote teams, and also considers practical approaches to its development. The research methodology includes a critical analysis of scientific literature, case studies of international companies (Microsoft, Buffer, GitLab), reports of consulting agencies (McKinsey & Company) and think tanks (Center for Creative Leadership). The results of the study show that the development of emotional intelligence helps to reduce the risks of emotional isolation, increase the level of trust and team cohesion. The article discusses practices that include coaching programs for leaders, online emotional reflection sessions, nonviolent communication (NVC) training, microlearning, and emotional retreats. In particular, the implementation of such programs at Buffer and Microsoft has shown a significant improvement in the psychological safety of employees. Particular attention is paid to the specifics of the corporate environment: the level of emotional maturity of the team, the culture of trust and multicultural features affect the effectiveness of EI practices. The article provides examples of Ukrainian companies (Telmone, IQholding, SoftServe) that actively integrate emotional intelligence practices to increase the productivity of remote teams. For example, Telmone uses trainings to support communication and motivate employees, while IQholding implements regular EI development programs for managers. The findings confirm the importance of EI as a resource for maintaining staff well-being and preventing burnout. The authors suggest prospects for further empirical research on the impact of EI in remote teams in different industries and cultural contexts. In particular, it is recommended to investigate the effectiveness of specific EI practices in multicultural environments and to develop tools for assessing the level of emotional maturity of teams. Thus, the development of emotional intelligence in combination with peacemaking practices can become a key tool for creating teams of trust and high efficiency in the context of digital interaction.

Keywords: emotional intelligence; remote teams; psychological safety; trust; communication; leadership; peace education; team interaction.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Updated ed.). Boston: Harvard Business Review Press. (in English)
2. McKinsey & Company (2021). *Well-being in the workplace: Why it matters for organizational performance*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace> (in English)
3. Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. doi: [10.1177/1754073916639667](https://doi.org/10.1177/1754073916639667) (in English)
4. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10). doi: [10.1016/j.heliyon.2023.e20356](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356) (in English)
5. Goleman, D. (2013). The Focused Leader. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader> (in English)
6. Mysirlaki, S. & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. doi: [10.1108/LODJ-01-2019-0035](https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035) (in English)

7. Chauhan, N., & Bandi, S. (2021). Emotional Intelligence of Team Leader and Virtual Team Effectiveness during COVID 19. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8, 1526–1535. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377780426_Emotional_Intelligence_of_Team_Leader_and_Virtual_Team_Effectiveness_during_COVID_19 (in English)
8. O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2011). Emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818. doi: 10.1002/job.714. (in English)
9. Clarke, N. (2010). Developing Emotional Intelligence Abilities Through Team-Based Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 119–138. doi:10.1002/hrdq.20036.
10. Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' well-being in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44, 1048–1063. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-06-2021-0236/full/html> (in English)
11. Du, J., Lin, X., Cai, Y., Sun, F., & Amankwah-Amoah, J. (2021). When teamwork works: examining the relationship between leader-member exchange differentiation and team creativity. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.646514 (in English)
12. Mindegua, R., Arizeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.619999 (in English)
13. Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25, 120–137. doi: 10.1108/TPM-03-2018-0019 (in English)
14. Wittmer, J., & Hopkins, M. (2021). Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 176–189. doi: [10.1177/15480518211053531](https://doi.org/10.1177/15480518211053531) (in English)
15. Center for Creative Leadership (2022). *Content About Health & Wellbeing: How Leaders Can Foster a Culture of Learning & Wellbeing*. Retrieved from <https://www.ccl.org/categories/health-wellbeing/> (in English)
16. Ilich, L. (Ed), Zvonar, V., Pospelova, T., Akilina, O., Panchenko, A., & Yakovenko, I. (2024). *Education for Peace and Tolerance: A Study Guide*. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. (in Ukrainian)
17. Focus.ua (2024). *Remote work: methods to improve remote interaction from Telmone*. Retrieved from <https://focus.ua/uk/ukraine/614210-distanciyna-robota-metodi-pokrashchennya-distanciynoji-vzayemodiji-vid-telmone> (in Ukrainian)
18. Khvostenko, T. (2024). *Emotional Intelligence of Managers: Problems of Identification, Evaluation and Impact on Enterprise Performance*. IQholding.com.ua. Retrieved from <https://iqholding.com.ua/articles/emotsiinii-intelekt-menedzheriv-problemi-identifikatsii-otsinyuvannya-ta-vplyvu-na-efektivnist-diyalnosti-pidpri%D1%94mstva>. (in Ukrainian)
19. Academy DTEK (2024). *Emotional intelligence is the key to effective leadership*. Facebook. Retrieved from https://m.facebook.com/story.php?id=100050777344500&story_fbid=1176022057433695 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 05.03.25

Рецензовано 17.03.25

Опубліковано 31.03.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.