

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

**Факультет психології, соціальної роботи та спеціальної освіти
Кафедра психології особистості та соціальних практик**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«бакалавр»

**Психологічні стратегії подолання міжособистісних конфліктів у
дистанційних командах**

Студент(ка): Бушуєв Роман Миколайович

Курс (група): ПБУб-1-21-4.0Д

Науковий керівник:

Науковий ступінь, наукове звання, посада

Марина Ігорівна Андрієвська
(ПІБ)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНДАХ

1.1. Сутність міжособистісних конфліктів та стратегії їх подолання

1.2. Професійні конфлікти в умовах віртуальної комунікації: особливості прояву та управління

1.3. Психологічні особливості міжособистісної взаємодії в дистанційних командах

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНДАХ

2.1. Організація та методика дослідження

2.2. Аналіз особливостей виникнення та перебігу конфліктів у дистанційних командах

2.3. Дослідження взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та ефективності управління конфліктами

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНДАХ

3.1. Теоретичне обґрунтування та зміст програми розвитку навичок управління конфліктами

3.2. Аналіз ефективності впровадження розробленої програми

3.3. Методичні рекомендації щодо профілактики та управління конфліктами в дистанційних командах

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНДАХ

1.1. Сутність міжособистісних конфліктів та стратегії їх подолання

Дослідження міжособистісних конфліктів є одним із ключових напрямків сучасної психології та конфліктології. Починаючи з 60-х років ХХ століття, ця проблематика стала об'єктом інтенсивного вивчення в соціальній психології, особливо в західних наукових школах. Методологічною основою досліджень стало розуміння того, що виникнення конфліктів обумовлено свідомою несумісністю індивідуальних намірів та інтересів учасників взаємодії.

К. Томас і Р. Кілменн, які зробили значний внесок у розвиток конфліктології, розробили концепцію основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях [39]. На їхню думку, вибір стратегії поведінки в конфлікті визначається двома основними параметрами: рівнем наполегливості у задоволенні власних інтересів та ступенем готовності до врахування інтересів іншої сторони.

В сучасному науковому розумінні міжособистісні конфлікти характеризуються рядом специфічних особливостей. По-перше, вони відрізняються безпосереднім характером взаємодії конфліктуючих сторін, що здійснюється "тут і зараз". По-друге, у таких конфліктах проявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин. По-третє, учасники конфлікту мають можливість проявити свої індивідуально-психологічні особливості, перевірити характер, волю та інші особистісні якості.

Шульц Д.П., досліджуючи природу міжособистісних конфліктів, запропонував розглядати їх у контексті конкурентних відносин [26]. Він виділив такі фундаментальні виміри міжособистісної взаємодії як кооперація-конкуренція,

розподіл влади, орієнтація на завдання чи соціально-емоційні аспекти, формальний-неформальний характер відносин. На основі цих вимірів було описано 16 типів соціальних відносин, що можуть призводити до конфліктних ситуацій.

Повякель Н.І. підкреслює [16], що конструктивне вирішення конфліктів можливе лише за умови розуміння їх глибинної природи та володіння різними стратегіями поведінки. Дослідниця виділяє наступні основні стратегії:

1. Співробітництво - найбільш продуктивна стратегія, спрямована на задоволення інтересів обох сторін. При цьому учасники конфлікту спільно працюють над пошуком взаємовигідного рішення, проявляючи повагу до позиції та потреб один одного.
2. Компроміс передбачає часткові поступки з обох сторін для досягнення прийняттого рішення.
3. Уникнення характеризується прагненням вийти з конфліктної ситуації без вирішення протиріччя. Г.В. Ложкін зазначає, що ця стратегія може бути доцільною при незначущості предмета конфлікту або необхідності знизити емоційну напругу, але в довгостроковій перспективі може призвести до накопичення проблем.
4. Протиборство (конкуренція) - прагнення досягти своїх цілей за рахунок інтересів опонента. О.А. Донченко і Т.М. Титаренко підкреслюють, що ця стратегія може бути ефективною в екстремальних ситуаціях або при необхідності швидкого рішення, але створює ризики для довгострокових відносин.
5. Пристосування виражається в готовності поступитися своїми інтересами заради збереження відносин. На думку Н.І. Повякель [16], ця стратегія може бути виправданою при явній перевазі опонента або коли предмет конфлікту має другорядне значення.

В.А. Семиченко у своїх роботах наголошує на важливості врахування ситуаційного контексту при виборі стратегії поведінки в конфліктній ситуації [19]. Дослідниця виділяє ключові фактори, що впливають на цей вибір, і які важливо враховувати при управлінні конфліктами, особливо у віртуальному

середовищі.

По-перше, це особистісні особливості учасників конфлікту. Їхні темперамент, комунікативні навички, звички реагування на стрес - все це визначає, яким чином вони схильні діяти в конфліктній ситуації. Наприклад, імпульсивні або агресивні співробітники, ймовірно, будуть більше схильні до конкурентної поведінки, тоді як емоційно-стабільні та комунікабельні члени команди можуть виявляти схильність до співробітництва.

Другий важливий фактор - характер взаємовідносин між конфліктуючими сторонами. Якщо між ними вже є напруження або недовіра, вони, швидше за все, обиратимуть стратегії уникнення або конкуренції. Натомість, члени команди з добрими робочими стосунками будуть схильні до компромісу або співробітництва.

Третій аспект - значущість предмета конфлікту. Якщо йдеться про важливе питання, що зачіпає ключові інтереси, сторони будуть наполегливіше відстоювати свої позиції. У менш значущих конфліктах вони швидше будуть готові до поступок.

Наявність ресурсів для вирішення конфлікту також впливає на вибір стратегії. За умов обмежених ресурсів (часу, коштів, спеціалістів тощо) сторони частіше обиратимуть стратегії компромісу або уникнення, аніж ризиковані варіанти співробітництва чи конкуренції.

Нарешті, передбачувані наслідки різних стратегій поведінки відіграють важливу роль. Якщо сторони вважають, що конкурентна стратегія призведе до серйозних негативних наслідків для команди, вони будуть намагатися обирати альтернативні підходи, навіть якщо ці підходи вимагають більших зусиль.

Таким чином, ефективне управління конфліктами у віртуальному середовищі вимагає глибокого розуміння ситуаційного контексту, що включає особистісні характеристики учасників, характер їхніх взаємин, значущість предмета конфлікту, наявні ресурси та очікувані наслідки різних стратегій. Врахування цих факторів дозволяє обирати найбільш доцільні шляхи подолання суперечностей, що виникають у віртуальних командах.

А.Т. Ішмуратов наголошує на необхідності системного підходу до ефективного управління конфліктами. На його думку, такий підхід повинен включати декілька ключових елементів.

Перш за все, важливо забезпечити своєчасну діагностику причин конфлікту. Це дозволяє виявити справжні джерела протиріч, а не боротися лише з їхніми зовнішніми проявами. Лише розуміючи глибинні чинники конфлікту, можна підібрати адекватні способи його вирішення.

Наступним кроком є ретельний аналіз індивідуально-психологічних особливостей учасників конфлікту. Темперамент, переконання, комунікативні навички, стилі поведінки - все це впливає на те, як сторони будуть реагувати на конфліктну ситуацію. Врахування цих факторів дозволяє точніше прогнозувати їхні можливі дії та відповідним чином скеровувати процес управління конфліктом.

Окремої уваги потребує оцінка можливих наслідків різних стратегій поведінки в конфлікті. Керівники повинні розуміти, до яких результатів можуть призвести конкуренція, співробітництво, компроміс чи інші підходи. Це дає змогу свідомо обирати найбільш доцільну лінію дій, що мінімізує ризики.

Важливим елементом системного управління конфліктами є створення умов для конструктивного діалогу між сторонами. Необхідно забезпечити безпечний простір, де учасники могли б відкрито висловлювати свої позиції, активно слухати один одного та шукати взаємоприйнятні рішення.

Нарешті, ключовою умовою ефективного управління конфліктами є цілеспрямоване формування в учасників навичок ефективної комунікації. Уміння чітко й аргументовано висловлювати думки, активно слухати, керувати емоціями та знаходити компромісні рішення значно підвищує шанси на конструктивне вирішення суперечностей.

Таким чином, системний підхід А.Т. Ішмуратова до управління конфліктами передбачає комплексну роботу на кількох рівнях: діагностика причин, аналіз психологічних особливостей, оцінка наслідків, створення сприятливих умов та розвиток необхідних комунікативних навичок. Лише поєднуючи ці складові, можна забезпечити ефективне подолання конфліктів, особливо у віртуальному

середовищі, де вони мають свою специфіку.

Особливу увагу дослідники приділяють ролі емоційного інтелекту в управлінні конфліктами. Д. Гоулман підкреслює, що здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, а також вміння керувати ними, значно підвищує ефективність вирішення конфліктних ситуацій [3; 32].

На думку Е. Берна, конструктивне вирішення конфліктів можливе лише за умови переходу учасників на рівень дорослої его-позиції, що характеризується раціональністю та об'єктивністю в оцінці ситуації. При цьому важливо уникати переходу в дитячу або батьківську позиції, які часто провокують ескалацію конфлікту.

Ложкін Г.В. зазначає, що розуміння природи міжособистісних конфліктів та володіння різними стратегіями їх подолання є важливою професійною компетенцією сучасного фахівця [12]. Це дозволяє не тільки ефективно вирішувати конфліктні ситуації, але й використовувати їх конструктивний потенціал для розвитку міжособистісних відносин та досягнення більш високого рівня взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

Таким чином, сучасна психологічна наука пропонує широкий спектр теоретичних підходів до розуміння природи міжособистісних конфліктів та практичних стратегій їх подолання. Ефективне управління конфліктами вимагає гнучкого застосування різних стратегій з урахуванням конкретної ситуації, особливостей її учасників та довгострокових наслідків обраних рішень.

1.2. Професійні конфлікти в умовах віртуальної комунікації: особливості прояву та управління

Розвиток інформаційних технологій та глобальна цифровізація суттєво змінили характер професійної взаємодії, створивши новий контекст для виникнення та розвитку конфліктів. За даними досліджень Дж. Ліпнака та Дж. Стемпса [35], віртуальна комунікація має свою специфіку, яка суттєво впливає на характер міжособистісних конфліктів у професійному середовищі.

С. Фіоре та Р. Вартяйнен [31] у своїх роботах звертають увагу на те, що

віртуальна комунікація створює додаткові виклики для ефективної взаємодії порівняно з традиційним, очним спілкуванням. Ці особливості віртуального середовища необхідно враховувати при управлінні конфліктами в дистанційних командах.

Одним з ключових викликів є відсутність невербальних сигналів, таких як міміка, жести та інтонація. У безпосередньому спілкуванні ці елементи допомагають учасникам краще розуміти емоційний стан та наміри один одного. У віртуальному ж просторі, де спілкування часто обмежується текстовими повідомленнями або відеоконференціями, ця важлива складова комунікації втрачається. Це ускладнює встановлення довіри, емпатії та загального емоційного фону, що є критично важливим для ефективного вирішення конфліктів.

Крім того, асинхронність комунікації, коли відповіді надходять із затримкою, також створює додаткові бар'єри. Учасники можуть неправильно інтерпретувати паузи та пропуски, приписуючи їм негативні емоції чи наміри. Це підвищує ризик виникнення непорозумінь та ескалації конфліктів.

Технологічні бар'єри, такі як проблеми з інтернетом, неполадки в обладнанні чи низький рівень цифрової грамотності, також ускладнюють ефективну взаємодію.

Коли комунікація переривається або учасники не можуть повноцінно користуватися технічними засобами, це посилює напруження та знижує довіру. Культурні відмінності, притаманні багатьом віртуальним командам, є додатковим викликом. Різні підходи до спілкування, сприйняття часу, стилі вирішення проблем можуть провокувати непорозуміння та конфлікти. Без належного управління ці культурні особливості можуть стати суттєвим бар'єром для ефективної взаємодії.

Нарешті, варіювання часових зон, коли учасники команди знаходяться в різних регіонах, ускладнює координацію їхньої діяльності. Складність синхронізації зусиль може посилювати напруження та невдоволення.

В сучасному світі все більше робіт переходять у віртуальне середовище, що створює нові типи конфліктів, які відрізняються від традиційних очних конфліктів. У своїх дослідженнях М. Мортенсен і П. Хіндс [37] виділяють три

основні групи причин конфліктів у віртуальному середовищі: комунікаційні бар'єри, організаційні фактори та соціально-психологічні аспекти.

Комунікаційні бар'єри є однією з ключових джерел конфліктів у віртуальних командах. Перш за все, це затримки у відповідях, що можуть викликати непорозуміння та фрустрацію. Крім того, відсутність можливості безпосереднього спілкування призводить до неповноти або неточності інформації, що передається. Технічні збої, такі як перебої з інтернетом чи неполадки з обладнанням, також можуть суттєво ускладнити комунікацію. Різний рівень технологічної компетентності учасників може спричиняти додаткові труднощі. Нарешті, неможливість зчитування невербальних сигналів, які відіграють важливу роль в очному спілкуванні, ускладнює розуміння співрозмовників.

Організаційні фактори також є частою причиною конфліктів у віртуальних командах. Нечіткий розподіл відповідальності може призводити до плутанини та взаємних звинувачень. Складності координації роботи, коли учасники географічно розподілені, можуть викликати непорозуміння та затримки.

Відмінності в робочих процесах і організаційних культурах, а також неузгодженість графіків роботи можуть посилювати напруження.

Соціально-психологічні аспекти також відіграють важливу роль. Відсутність особистого контакту ускладнює формування довіри між членами команди.

Культурні відмінності можуть призводити до конфліктів, пов'язаних з різними стилями комунікації та способами вирішення проблем. Загалом, проблеми з формуванням згуртованої команди є однією з ключових причин конфліктів у віртуальному середовищі.

Таким чином, ефективне управління конфліктами у віртуальних командах вимагає врахування всіх трьох груп факторів: комунікаційних бар'єрів, організаційних особливостей та соціально-психологічних аспектів. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти дієві стратегії попередження та вирішення конфліктів у віртуальному середовищі.

Дослідники С. Кребс, Е. Хобман та П. Бордіа [34] підкреслюють, що конфлікти у віртуальних командах можуть нести як деструктивні, так і конструктивні

наслідки. Їх вміле управління дозволяє не лише запобігати ескалації напруги, але й використовувати конфлікти як каталізатор для підвищення ефективності роботи команди та розвитку міжособистісної взаємодії [33, 35].

Отже, віртуальні професійні комунікації висувають нові вимоги до компетентності сучасних фахівців у галузі управління конфліктами. Це є важливим напрямком розвитку як індивідуальних, так і організаційних навичок, необхідних для успішної взаємодії в умовах цифровізації робочих процесів.

К. Мортенсен наголошує, що особливістю конфліктів у віртуальному середовищі є їх тенденція до швидкої ескалації через обмежені можливості для емоційного регулювання та відсутність безпосереднього контакту.

Для ефективного управління конфліктами у віртуальному середовищі Д. Гібсон і Дж. Коен [36] пропонують комплексний підхід, що включає три рівні: превентивний, оперативний та стратегічний.

На превентивному рівні основна увага приділяється створенню передумов для ефективної взаємодії та мінімізації потенційних конфліктів. Ключовим аспектом тут є розробка чітких комунікаційних протоколів, що визначають правила, канали та частоту взаємодії. Встановлення спільних норм взаємодії, таких як взаємна повага, відкритість та готовність до компромісу, також допомагає знизити ризики конфліктів. Регулярні віртуальні зустрічі команди дозволяють підтримувати згуртованість та спільне розуміння цілей. Створення неформальних каналів спілкування (наприклад, віртуальні кімнати відпочинку) сприяє розвитку довіри та покращенню соціальних зв'язків. Нарешті, інвестиції у розвиток цифрової компетентності співробітників зменшують технологічні бар'єри у комунікації.

На оперативному рівні основною метою є швидке реагування на конфліктні ситуації, що виникають. Важливо забезпечити можливість швидкого реагування на проблеми, наприклад, через встановлення чітких процедур ескалації.

Використання відеозв'язку для складних обговорень дозволяє краще розуміти емоційний стан співрозмовників та шукати компромісні рішення. Залучення медіаторів, які допомагають врегульовувати конфлікти, також може бути ефективним. Документування комунікації та регулярний зворотний зв'язок дають

змогу аналізувати причини виникнення конфліктів та вдосконалювати процеси взаємодії.

На стратегічному рівні увага переноситься на формування довгострокової культури віртуальної взаємодії. Розвиток емоційного інтелекту співробітників допомагає їм краще розуміти та управляти власними емоціями, а також ефективніше взаємодіяти з колегами. Впровадження систем підтримки командної роботи, таких як спільні бази знань чи засоби планування, сприяє координації зусиль. Регулярний аналіз ефективності комунікації та адаптація управлінських практик дозволяють вчасно реагувати на зміни в потребах віртуальних команд. Комплексне застосування цих трьох рівнів управління конфліктами дає змогу створити збалансовану систему, що дозволяє ефективно попереджати, вирішувати та запобігати виникненню конфліктів у віртуальному середовищі.

Дослідники П. Нурмі та С. Юлін-Кратц [37] виявили ряд особливостей прояву різних стратегій подолання конфліктів у віртуальному робочому середовищі. Розуміння цих специфічних характеристик допомагає розробляти ефективні підходи до управління конфліктами.

Стратегія співробітництва, спрямована на пошук взаємовигідних рішень, у віртуальному середовищі потребує більше часу та зусиль. Вона вимагає високого рівня цифрової компетентності учасників для ефективного використання технологічних засобів, а також якісних технічних ресурсів, що забезпечують належну комунікацію. Крім того, співробітництво у віртуальних командах потребує чіткої структуризації комунікації, наприклад, через встановлення регламентів обговорення проблем.

Компромісна стратегія, коли сторони шукають взаємоприйнятні рішення, ускладнюється через асинхронність комунікації у віртуальному середовищі. Це вимагає ретельної документації всіх домовленостей та додаткових зусиль для перевірки їх розуміння всіма учасниками.

Стратегія уникнення, за якої сторони свідомо ухиляються від обговорення конфлікту, може посилюватися через легкість ігнорування онлайн-комунікації. Це призводить до накопичення невирішених проблем, що, своєю чергою, знижує

ефективність командної роботи.

Конкурентна стратегія, коли сторони прагнуть нав'язати своє рішення, у віртуальному середовищі може набувати більш агресивних форм через дистанційність. Крім того, її складніше регулювати керівництву, що підвищує ризик деструктивних наслідків для команди.

Стратегія пристосування, коли одна сторона поступається своїми інтересами, у віртуальних командах може маскувати реальні проблеми та ускладнює розвиток здорових робочих відносин. Це також знижує мотивацію співробітників до ефективної взаємодії.

Для ефективного управління конфліктами у віртуальному середовищі Е. Рокманн та Л. Прітт [18] пропонують рекомендації, спрямовані на три рівні: організаційний, командний та індивідуальний.

На організаційному рівні ключовим є впровадження чітких протоколів комунікації, які визначають правила, канали та частоту взаємодії між віртуальними командами. Забезпечення необхідною технічною інфраструктурою, такою як надійне програмне забезпечення та обладнання, допомагає мінімізувати технічні перешкоди. Проведення регулярних тренінгів з розвитку навичок віртуальної співпраці сприяє підвищенню компетентності співробітників.

Створення систем моніторингу командної взаємодії дозволяє вчасно виявляти та реагувати на конфліктні ситуації. Врешті-решт, формування культури віртуальної співпраці, де цінуються взаємоповага, прозорість та готовність до компромісів, закладає фундамент для ефективного вирішення конфліктів.

На командному рівні важливо встановити спільні правила взаємодії, яких дотримуються всі члени команди. Регулярні віртуальні зустрічі допомагають підтримувати згуртованість та спільне розуміння цілей. Чіткий розподіл ролей та відповідальності знижує ризики непорозумінь та перекладання провини.

Створення неформальних каналів спілкування (наприклад, віртуальні кімнати відпочинку) сприяє розвитку довіри та соціальних зв'язків. Регулярний зворотний зв'язок дає змогу вчасно реагувати на виникаючі проблеми.

На індивідуальному рівні ключову роль відіграє розвиток навичок віртуальної

комунікації, таких як уміння чітко висловлювати думки, активно слухати та управляти емоціями. Підвищення емоційного інтелекту допомагає співробітникам краще розуміти та враховувати почуття колег. Вдосконалення цифрової компетентності знижує технологічні бар'єри взаємодії. Формування проактивного підходу до вирішення конфліктів, коли співробітники самі шукають конструктивні способи їх подолання, є важливим. Нарешті, розвиток крос-культурної чутливості допомагає долати непорозуміння, спричинені культурними відмінностями.

Комплексне застосування рекомендацій на всіх трьох рівнях - організаційному, командному та індивідуальному - створює необхідні умови для ефективного управління конфліктами у віртуальному середовищі.

М. Цваєр та К. Бродфут [23] у своїх роботах підкреслюють важливість розвитку специфічних компетенцій для ефективного управління конфліктами у віртуальному середовищі. Ці навички дозволяють долати унікальні виклики, пов'язані з дистанційною взаємодією.

Першим ключовим компонентом є цифрова грамотність. Оскільки віртуальне спілкування значною мірою залежить від технологій, члени команд повинні вільно орієнтуватися в різних цифрових інструментах та платформах. Це дозволяє їм ефективно використовувати наявні комунікаційні канали, швидко адаптуватися до нових технологій та мінімізувати технічні перешкоди, що можуть посилювати конфлікти.

Міжкультурна комунікація - ще один важливий елемент. Віртуальні команди, як правило, об'єднують людей з різними культурними, мовними та професійними бекграундами. Розуміння культурних особливостей, уважність до відмінностей у стилях спілкування та готовність адаптувати власну поведінку допомагають запобігати непорозумінням та конфліктам на ґрунті міжкультурних відмінностей. Розвиток емоційного інтелекту також відіграє ключову роль. Коли учасники віртуальної взаємодії вміють розпізнавати, регулювати та висловлювати свої емоції, а також розуміти почуття інших, вони краще справляються з напруженими ситуаціями та знаходять конструктивні шляхи вирішення конфліктів.

Управління часом - ще один важливий навик. Здатність планувати, розподіляти та координувати роботу в умовах змішаної синхронної та асинхронної комунікації допомагає уникати непорозумінь та фрустрації, пов'язаних із затримками.

Письмова комунікація також набуває особливого значення у віртуальному середовищі. Навички чіткого, аргументованого та емоційно врівноваженого викладення думок у текстових повідомленнях сприяють кращому взаєморозумінню та конструктивному вирішенню суперечностей.

Нарешті, компетенції віртуального лідерства стають критично важливими.

Керівники повинні вміти надихати, мотивувати та згуртовувати членів віддалених команд, застосовуючи специфічні методи, адаптовані до дистанційного формату.

Це дозволяє створювати сприятливий клімат для ефективного управління конфліктами.

Таким чином, професійні конфлікти в умовах віртуальної комунікації мають свою специфіку, яка вимагає адаптації традиційних підходів до управління конфліктами та розвитку нових компетенцій. Ефективне управління такими конфліктами потребує системного підходу, що враховує технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти віртуальної взаємодії.

1.3. Психологічні особливості міжособистісної взаємодії в дистанційних командах: роль емоційного інтелекту

Міжособистісна взаємодія в дистанційних командах має свою специфіку, яка суттєво впливає на характер професійних відносин та ефективність спільної діяльності. У сучасних умовах, коли значна частина робочих процесів переноситься у віртуальний простір, особливого значення набуває дослідження психологічних механізмів такої взаємодії та факторів, що впливають на її ефективність.

Аналіз наукової літератури свідчить, що успішність міжособистісної взаємодії в дистанційному форматі значною мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту учасників команди.

Характерними особливостями міжособистісної взаємодії в дистанційних

командах виступають: переважання опосередкованої комунікації, обмеженість невербальних сигналів, підвищені вимоги до чіткості формулювань, необхідність компенсації відсутності безпосереднього контакту. Ці особливості створюють додаткові виклики для учасників взаємодії та вимагають розвитку специфічних компетенцій.

Р. Бар-Он, досліджуючи роль емоційного інтелекту в професійному контексті, виділяє два основних компоненти, які набувають особливого значення в умовах дистанційної роботи. Перший компонент пов'язаний із внутрішньоособистісними компетенціями: усвідомленням власних емоцій, здатністю до саморегуляції, управлінням стресом. Другий компонент охоплює міжособистісні компетенції: розпізнавання емоцій інших, емпатію, соціальну чутливість.

Дослідження показують, що високий рівень емоційного інтелекту в дистанційних командах сприяє:

- Більш ефективній координації спільної діяльності
- Зниженню кількості та інтенсивності конфліктів
- Підвищенню якості прийнятих рішень
- Покращенню психологічного клімату
- Зростанню задоволеності роботою [35]

Скібіцька Л.І. відзначає, що в умовах дистанційної роботи емоційний інтелект виконує ряд важливих функцій: адаптаційну (допомагає пристосуватися до нових форм комунікації), комунікативну (сприяє подоланню обмежень віртуального спілкування), регулятивну (забезпечує управління емоційним станом команди) [20].

Особливу увагу дослідники приділяють розвитку емоційного інтелекту в контексті дистанційної роботи. На організаційному рівні це передбачає впровадження спеціальних програм навчання, створення системи емоційної підтримки, розвиток культури емоційного лідерства. На командному рівні важливим є проведення регулярних емоційних чекінів, створення можливостей для емоційного обміну, розвиток групової емоційної компетентності. На індивідуальному рівні акцент робиться на самодіагностиці емоційних станів,

розвитку навичок емоційної регуляції, підвищенні емпатійної чутливості.

Ложкін Г.В. підкреслює, що розвиток емоційного інтелекту в дистанційних командах потребує системного підходу, який включає [12]:

1. Діагностику поточного рівня емоційного інтелекту та емоційного клімату в команді
2. Розробку та впровадження програм розвитку емоційного інтелекту
3. Створення підтримуючого середовища для практики нових навичок
4. Регулярний моніторинг прогресу та корекцію розвиваючих впливів

Дослідження В. Друскат [30] переконливо демонструють, що інвестиції в розвиток емоційного інтелекту членів дистанційних команд приносять значні позитивні результати. Ці результати є особливо важливими в контексті управління конфліктами у віртуальному середовищі.

По-перше, підвищення рівня емоційного інтелекту призводить до підвищення продуктивності та якості роботи. Коли співробітники вміють краще розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями колег, це дозволяє їм ефективніше фокусуватися на виконанні завдань, приймати зважені рішення та уникати конфліктів, що перешкоджають продуктивності.

По-друге, розвиток емоційного інтелекту покращує командну взаємодію та згуртованість. Здатність учасників віртуальних команд співпереживати, будувати довірливі стосунки та конструктивно вирішувати розбіжності сприяє формуванню більш згуртованих та ефективних колективів. Це, в свою чергу, знижує ймовірність виникнення конфліктів та посилює спроможність команди справлятися з ними.

По-третє, підвищення емоційного інтелекту зменшує рівень стресу та емоційного вигорання серед співробітників. Коли люди краще розуміють та управляють своїми емоціями, вони стають більш стійкими до напруги, пов'язаної з віртуальною роботою. Це позитивно впливає на їхнє психологічне благополуччя та здатність ефективно вирішувати конфлікти.

Крім того, дослідження В. Друскат виявили, що розвиток емоційного інтелекту посилює організаційну прихильність співробітників. Співробітники, впевнені у

своїй здатності керувати емоціями та взаємодіяти з колегами, відчують більшу лояльність до організації та готовність докладати зусиль для досягнення спільних цілей. Це знижує ризики виникнення конфліктів, пов'язаних з відчуженістю або відсутністю мотивації.

Нарешті, інвестиції в емоційний інтелект сприяють покращенню балансу між роботою та особистим життям. Коли співробітники вміють краще регулювати свої емоції та встановлювати здорові межі, вони стають менш схильними до професійного вигорання та конфліктів, що виникають через напруження між роботою та особистим життям.

Важливо відзначити, що ефективний розвиток емоційного інтелекту в дистанційних командах вимагає створення відповідних організаційних умов: забезпечення психологічної безпеки, підтримки з боку керівництва, наявності необхідних ресурсів та інструментів для практики нових навичок.

Таким чином, емоційний інтелект виступає ключовим фактором успішної міжособистісної взаємодії в дистанційних командах. Його розвиток потребує системного підходу та врахування специфіки віртуальної комунікації. Високий рівень емоційного інтелекту не лише сприяє підвищенню ефективності роботи, але й забезпечує психологічне благополуччя членів команди та стійкість організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНДАХ

2.1. Організація та методика дослідження

Для емпіричного вивчення особливостей управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах було організовано та проведено відповідне дослідження. Його мета полягала у виявленні специфіки виникнення та перебігу конфліктів у віртуальних робочих групах, а також у встановленні взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю управління конфліктами.

Вибірка дослідження. У дослідженні взяли участь 42 співробітники українських ІТ-компаній, які працюють у форматі дистанційних команд. Середній вік респондентів становив 33 роки (від 25 до 46 років), серед них 26 чоловіків і 16 жінок. Стаж роботи в дистанційному форматі в середньому складав 3,5 року (від 1 до 7 років).

Критеріями відбору учасників були:

1. досвід роботи в дистанційній команді не менше 1 року;
2. залученість до виконання спільних проєктів/завдань;
3. наявність досвіду міжособистісної взаємодії в онлайн-середовищі.

Такі критерії дозволили сформувати вибірку, яка є репрезентативною для досліджуваної проблематики. Респонденти були проінформовані про мету, завдання та процедуру дослідження, а також надали згоду на участь у ньому.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів емпіричного дослідження:

1. Анкетування. Для виявлення особливостей виникнення та перебігу міжособистісних конфліктів у дистанційних командах було розроблено анкету, яка містила такі блоки запитань:

- загальні відомості про респондента та його досвід роботи в дистанційному форматі;

- специфіка міжособистісної взаємодії в дистанційній команді;
- досвід участі у конфліктних ситуаціях;
- стратегії подолання конфліктів у віртуальному середовищі.

Анкета складалася з 22 запитань, більшість з яких передбачали вибір варіантів відповіді. Респонденти також мали можливість надавати власні коментарі та пояснення. Текст анкети наведено в Додатку А.

2. Тестування. Для діагностики рівня емоційного інтелекту учасників дослідження було використано опитувальник емоційного інтелекту за методикою Н. Холла, що містить 30 тверджень. Оцінювання здійснюється за 6-бальною шкалою від -3 до +3. Методика дозволяє визначити п'ять ключових компонентів емоційного інтелекту: емоційну обізнаність, управління емоціями, самомотивацію, емпатію та розпізнавання емоцій інших людей. Інтегральний рівень визначається шляхом підсумовування показників усіх п'яти шкал.

3. Напівструктуроване інтерв'ю. Для поглибленого вивчення стратегій управління конфліктами в дистанційних командах було проведено індивідуальні інтерв'ю з 12 респондентами, відібраними за принципом максимальної варіативності (різний досвід роботи, вік, стать). Інтерв'ю тривало 30-40 хвилин і включало запитання щодо специфіки конфліктних ситуацій у віртуальному середовищі, ефективних способів їх вирішення, ролі емоційного інтелекту тощо. Процедура дослідження. Все дослідження проводилося в онлайн-форматі з використанням відеозв'язку та спеціалізованих платформ для проведення опитувань.

На першому етапі респондентам було надіслано посилання на анкету, яку вони заповнювали у зручний для себе час. Після цього вони проходили тестування за методикою Н. Холла для діагностики рівня емоційного інтелекту. Для проходження тесту респондентам також було надано індивідуальне посилання. На другому етапі з 12 учасниками, відібраними за результатами попередніх етапів, було проведено індивідуальні інтерв'ю. Інтерв'ю проходили у форматі відеозустрічей, тривалість кожного становила 30-40 хвилин. Респонденти надавали згоду на аудіозапис інтерв'ю для подальшого опрацювання.

Усі зібрані емпіричні дані були оброблені за допомогою методів математичної статистики, зокрема кореляційного аналізу, t-критерію Стюдента. Це дозволило виявити особливості управління конфліктами в дистанційних командах та встановити взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту і ефективністю цього процесу.

Таким чином, комплексне застосування анкетування, тестування та напівструктурованого інтерв'ювання забезпечило всебічне вивчення специфіки управління міжособистісними конфліктами в умовах віртуальної взаємодії.

2.2. Аналіз особливостей виникнення та перебігу конфліктів у дистанційних командах

Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити низку особливостей, пов'язаних із виникненням та перебігом міжособистісних конфліктів у дистанційних командах.

Аналіз даних анкетування. Відповідно до отриманих даних, більшість респондентів (72%) мають від 1 до 6 років досвіду роботи в дистанційному форматі, що свідчить про достатній рівень їхньої обізнаності з особливостями віртуальної взаємодії (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл респондентів за стажом роботи в дистанційному форматі

Стаж роботи в дистанційному форматі	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Менше 1 року	5	12%
1-3 роки	15	36%
4-6 років	15	36%
Більше 6 років	7	16%
Всього	42	100%

Оцінюючи власний досвід роботи в дистанційних командах, респонденти переважно вказували на середній (43%) та великий (33%) рівні. Це свідчить про

достатню репрезентативність вибірки для дослідження специфіки управління конфліктами у віртуальному середовищі.

Таблиця 2.2

Самооцінка респондентами досвіду роботи в дистанційних командах

Рівень досвіду	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Дуже малий	2	5%
Невеликий	8	19%
Середній	18	43%
Великий	14	33%
Дуже великий	0	0%
Всього	42	100%

Важливим показником для розуміння специфіки дистанційних команд є рівень міжособистісної взаємодії. Результати анкетування засвідчили, що 57% респондентів оцінюють рівень своєї взаємодії з колегами як високий або дуже високий, 38% - як середній, і лише 5% - як низький. Це може свідчити про створення ефективних комунікаційних практик у досліджуваних командах.

Таблиця 2.3

Оцінка респондентами рівня міжособистісної взаємодії в дистанційних командах

Рівень взаємодії	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Дуже низький	0	0%
Низький	2	5%
Середній	16	38%
Високий	18	43%
Дуже високий	6	14%
Всього	42	100%

Водночас, аналіз частоти виникнення конфліктних ситуацій у дистанційних командах засвідчив, що понад половина респондентів (62%) стикаються з ними іноді або часто. Лише 12% вказали на рідке виникнення конфліктів у їхніх

командах.

Таблиця 2.4

Частота виникнення конфліктних ситуацій у дистанційних командах

Частота виникнення конфліктів	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Дуже рідко	5	12%
Рідко	11	26%
Іноді	14	33%
Часто	12	29%
Дуже часто	0	0%
Всього	42	100%

Разом із тим, 43% респондентів оцінюють рівень напруженості у своїх дистанційних командах як високий або дуже високий.

Таблиця 2.5

Оцінка респондентами рівня напруженості у дистанційних командах

Рівень напруженості	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Дуже низький	2	5%
Низький	9	21%
Середній	13	31%
Високий	15	36%
Дуже високий	3	7%
Всього	42	100%

Аналіз причин виникнення конфліктів у дистанційних командах показав, що найбільш значущими є неефективна комунікація (64%), різні робочі стилі та підходи (57%), а також неоднозначність розподілу обов'язків і відповідальності (52%). Також важливими факторами виступають особистісні особливості та конфлікти характерів (40%), конкуренція за ресурси (36%) і недостатня мотивація (21%).

Таблиця 2.6

Основні причини виникнення конфліктів у дистанційних командах

Причина конфлікту	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Неефективна комунікація	27	64%
Різні робочі стилі та підходи	24	57%
Неоднозначність розподілу обов'язків та відповідальності	22	52%
Особистісні особливості та конфлікти характерів	17	40%
Конкуренція за ресурси	15	36%
Недостатня мотивація	9	21%

Аналіз реакцій респондентів на виникнення конфліктних ситуацій показав, що найбільш поширеними стратегіями є пошук компромісного рішення (60%) та спільне обговорення і вирішення проблеми (55%). Водночас, 40% опитаних зазначили, що вдаються до уникнення конфлікту, а 29% - до відстоювання власної позиції. Лише 19% респондентів повідомили, що намагаються пристосуватися до інших у конфліктних ситуаціях.

Таблиця 2.7

Реакції респондентів на виникнення конфліктних ситуацій у дистанційних командах

Стратегія реагування	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Уникаю її	17	40%
Намагаюся пристосуватися	8	19%
Відстоюю власну позицію	12	29%
Шукаю компромісне рішення	25	60%
Пропоную спільне обговорення та	23	55%

вирішення проблеми		
--------------------	--	--

Результати анкетування за методикою Н. Холла. Тестування за методикою Н. Холла показало, що серед опитаних переважають респонденти із середнім (55%) та високим (29%) рівнем емоційного інтелекту. Низький рівень був виявлений у 16% учасників дослідження.

Таблиця 2.8

Розподіл респондентів за рівнем емоційного інтелекту

Рівень емоційного інтелекту	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Низький	7	16%
Середній	23	55%
Високий	12	29%
Всього	42	100%

Аналіз матеріалів напівструктурованих інтерв'ю дозволив виявити низку специфічних факторів, що ускладнюють управління конфліктами в дистанційних командах.

Зокрема, респонденти зазначали, що основними перешкодами є обмеженість невербальної комунікації, яка ускладнює адекватне сприйняття емоційного стану та намірів інших членів команди. Крім того, вони вказували на труднощі синхронізації робочих процесів та часових поясів, а також вплив культурних відмінностей на перебіг конфліктів у віртуальному середовищі.

Респонденти також наголошували на важливості емоційного інтелекту в управлінні конфліктами в дистанційних командах. На їхню думку, здатність розуміти власні емоції та емоції інших, а також вміння ними ефективно керувати, є ключовим чинником успішного подолання конфліктних ситуацій у віртуальному середовищі.

Надалі, під час індивідуальних інтерв'ю, респонденти більш детально розкрили

особливості управління конфліктами в умовах дистанційної взаємодії.

Аналіз даних інтерв'ю. Аналіз матеріалів напівструктурованих інтерв'ю дозволив виявити низку специфічних факторів, що ускладнюють управління конфліктами в дистанційних командах.

Зокрема, респонденти зазначали, що основними перешкодами є обмеженість невербальної комунікації, яка ускладнює адекватне сприйняття емоційного стану та намірів інших членів команди. Наприклад, учасник Д.: "Коли ми спілкуємося лише через екран, важко зрозуміти, яким тоном людина говорить, які у неї міміка та жести. Це часто призводить до неправильної інтерпретації повідомлень і загострення конфліктів".

Крім того, респонденти вказували на труднощі синхронізації робочих процесів та часових поясів, що може провокувати непорозуміння та напруження. Учасник Б. зауважив: "Коли ми працюємо в різних часових зонах, то виникають проблеми з координацією дій і термінами виконання завдань. Це часто стає причиною конфліктів".

Деякі учасники також звернули увагу на вплив культурних відмінностей на перебіг конфліктів у дистанційних командах. Наприклад, учасниця Г. зазначила: "Ми з колегами з інших країн по-різному сприймаємо критику та надаємо зворотний зв'язок. Це нерідко призводить до непорозумінь і напружених ситуацій".

Респонденти також наголошували на важливості емоційного інтелекту в управлінні конфліктами в дистанційних командах. На думку багатьох учасників, здатність розуміти власні емоції та емоції інших, а також вміння ними ефективно керувати, є ключовим чинником успішного подолання конфліктних ситуацій у віртуальному середовищі. Зокрема, учасник Є. зазначив: "Якщо ти можеш адекватно розпізнавати емоції колег, співчувати їм і підбирати правильні слова, то конфлікти можна вирішувати набагато продуктивніше".

Крім того, респонденти підкреслювали, що в умовах дистанційної роботи важливою навичкою є вміння управляти власними емоціями. Про це говорить учасник К.: "Коли ми спілкуємось онлайн, дуже легко втратити самовладання та

емоційно вибухнути. Але це майже завжди погіршує ситуацію. Тому здатність стримувати свої емоції та реагувати стримано дуже допомагає в управлінні конфліктами".

Загалом, учасники інтерв'ю наголошували, що ефективне управління конфліктами в дистанційних командах вимагає розвитку комплексу навичок, зокрема: налагодження ефективної комунікації, вміння пристосовуватись до різних робочих стилів, здатність до компромісу, а також високого рівня емоційного інтелекту.

Таким чином, проведене дослідження виявило низку специфічних особливостей виникнення та перебігу міжособистісних конфліктів у дистанційних командах. Основні з них пов'язані з обмеженістю невербальної комунікації, труднощами синхронізації робочих процесів, культурними відмінностями учасників, а також важливою роллю емоційного інтелекту в управлінні конфліктними ситуаціями. Ці фактори варто враховувати при розробці ефективних стратегій подолання конфліктів у віртуальному середовищі.

2.3. Дослідження взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та ефективності управління конфліктами

Для визначення взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю управління конфліктами в дистанційних командах було проведено відповідний статистичний аналіз.

Аналіз результатів тестування за методикою Н. Холла показав, що серед опитаних переважають респонденти із середнім (55%) та високим (29%) рівнем емоційного інтелекту. Низький рівень був виявлений у 16% учасників дослідження.

Таблиця 2.9

Розподіл респондентів за рівнем емоційного інтелекту

Рівень емоційного інтелекту	Кількість респондентів, осіб	Відсоток, %
Низький	7	16%
Середній	23	55%
Високий	12	29%
Всього	42	100%

Для перевірки гіпотези про взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю управління конфліктами було проведено кореляційний аналіз. Показником ефективності управління конфліктами виступала самооцінка респондентів щодо частоти використання стратегії співпраці (спільний пошук рішення, що максимально задовольняє інтереси обох сторін).

Результати кореляційного аналізу продемонстрували статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та частотою використання стратегії співпраці ($r = 0,62$, $p < 0,01$). Це свідчить про те, що респонденти з більш високим рівнем емоційного інтелекту частіше застосовують ефективну стратегію співпраці для подолання конфліктів у дистанційних командах.

Таблиця 2.9

Кореляційний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю управління конфліктами

Показники	Рівень емоційного інтелекту
Частота використання стратегії співпраці	0,62**

Примітка. ** $p < 0,01$

Окремо було проаналізовано зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та іншими

стратегіями управління конфліктами. Результати показали, що з підвищенням рівня емоційного інтелекту зменшується частота використання стратегій уникнення ($r = -0,48, p < 0,01$) та суперництва ($r = -0,41, p < 0,01$). Натомість, спостерігається зростання частоти застосування стратегій пристосування ($r = 0,34, p < 0,05$) та компромісу ($r = 0,51, p < 0,01$).

Таблиця 2.10

Кореляційні зв'язки між рівнем емоційного інтелекту та стратегіями управління конфліктами

Стратегії управління конфліктами	Рівень емоційного інтелекту
Уникнення	-0,48**
Пристосування	0,34*
Суперництво	-0,41**
Компроміс	0,51**
Співпраця	0,62**

Примітка. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Результати проведеного дослідження підтверджують, що рівень емоційного інтелекту є важливим чинником, який визначає ефективність управління конфліктами в дистанційних командах. Респонденти з більш високим емоційним інтелектом частіше використовують конструктивні стратегії подолання конфліктів, зокрема співпрацю та компроміс, та рідше вдаються до деструктивних стратегій, таких як уникнення та суперництво.

Таким чином, розвиток навичок емоційного інтелекту, зокрема здатності розуміти та управляти емоціями, як власними, так і інших членів команди, є ключовим аспектом ефективного управління міжособистісними конфліктами в умовах віртуальної взаємодії. Ці висновки підкреслюють важливість впровадження спеціалізованих тренінгових програм, спрямованих на формування відповідних компетенцій у членів дистанційних команд.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДИСТАНЦІЙНИХ КОМАНДАХ

3.1. Теоретичне обґрунтування та зміст програми розвитку навичок управління конфліктами

Результати емпіричного дослідження, проведеного в рамках другого розділу, висвітлили низку специфічних особливостей управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах. Зокрема, було виявлено, що ключовими факторами, які ускладнюють цей процес, є обмеженість невербальної комунікації, проблеми синхронізації робочих процесів, культурні відмінності учасників, а також важлива роль емоційного інтелекту.

Враховуючи отримані дані, постає необхідність розробки та впровадження спеціалізованої програми, спрямованої на оптимізацію управління конфліктами в середовищі дистанційних команд. Така програма має поєднувати теоретичний та практичний компоненти, зосереджуючись на формуванні необхідних знань і навичок у учасників.

Теоретичною основою розробленої програми виступають сучасні концепції конфліктології та організаційної психології, а також результати емпіричного дослідження, проведеного в рамках другого розділу.

По-перше, програма ґрунтується на розумінні міжособистісного конфлікту як невід'ємної частини соціальної взаємодії, яка може мати як деструктивний, так і конструктивний характер залежно від обраних стратегій його подолання (К. Томас, Р. Кілменн). Відповідно, основна увага приділяється не лише виявленню та аналізу конфліктних ситуацій, а й розвитку навичок ефективного управління ними.

По-друге, програма враховує специфіку дистанційних команд як особливої форми організації спільної діяльності, для якої характерні обмеженість невербальної комунікації, асинхронність робочих процесів, культурне різноманіття учасників тощо (Дж. Ліпнак, Дж. Стемпе, С. Фіоре). Ці фактори зумовлюють необхідність адаптації традиційних підходів до управління конфліктами з урахуванням умов

віртуального середовища.

По-третє, ключову роль у програмі відіграє концепція емоційного інтелекту як важливого чинника ефективної міжособистісної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктів (Д. Гоулман, Р. Бар-Он). Результати емпіричного дослідження підтвердили значущість емоційного інтелекту для управління конфліктами в дистанційних командах, що зумовлює необхідність цілеспрямованого розвитку відповідних компетенцій.

Таким чином, розробка програми оптимізації управління конфліктами в дистанційних командах спирається на інтеграцію сучасних наукових підходів до вивчення конфліктології, особливостей віртуальної взаємодії та значущості емоційного інтелекту. Ця теоретична основа дозволяє забезпечити комплексний та науково обґрунтований характер розробленого тренінгового курсу.

Метою програми є розвиток навичок ефективного управління міжособистісними конфліктами в умовах дистанційної взаємодії.

Основні завдання програми:

1. Сформувати у учасників розуміння сутності, структури та динаміки міжособистісних конфліктів.
2. Ознайомити учасників із особливостями виникнення та перебігу конфліктних ситуацій у дистанційних командах.
3. Розвинути навички ефективної комунікації та взаємодії в умовах віртуального середовища.
4. Сприяти розвитку компонентів емоційного інтелекту (самосвідомість, саморегуляція, емпатія, соціальні навички) та навичок їх практичного застосування в управлінні конфліктами.
5. Навчити учасників конструктивним стратегіям подолання конфліктів, зокрема співпраці та компромісу.
6. Сформувати у учасників мотивацію до застосування отриманих знань і навичок у професійній діяльності.

Розроблена програма складається з 5 модулів, кожен з яких спрямований на досягнення певних навчальних цілей. Загальна тривалість програми становить 32

академічні години.

Таблиця 3.1

Структура та зміст програми оптимізації управління конфліктами в дистанційних командах

Модуль	Тематичні блоки	Кількість годин
1. Сутність та структура міжособистісних конфліктів	- Природа конфліктів та їх роль у соціальній взаємодії - Структурні компоненти міжособистісних конфліктів - Типологія та динаміка конфліктних ситуацій	6
2. Специфіка конфліктів у дистанційних командах	- Особливості комунікації та взаємодії у віртуальному середовищі - Чинники виникнення конфліктів у дистанційних командах - Аналіз практичних кейсів	6
3. Стратегії та техніки управління конфліктами	- Стратегії подолання конфліктів (за К. Томасом та Р. Кілменном) - Навички ефективної комунікації та конструктивної взаємодії - Техніки вирішення конфліктних ситуацій	8

4. Роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктами	- Сутність та структура емоційного інтелекту - Розвиток компонентів емоційного інтелекту - Застосування емоційного інтелекту в управлінні конфліктами	8
5. Практикум: ефективне управління конфліктами в дистанційних командах	- Аналіз практичних кейсів - Рольові ігри та вправи - Розробка плану дій з управління конфліктами	4

Модуль 1. Сутність та структура міжособистісних конфліктів Цей модуль спрямований на формування у учасників базового розуміння природи, структури та динаміки міжособистісних конфліктів. У межах модуля розглядаються такі питання:

1. Природа конфліктів та їх роль у соціальній взаємодії. Позитивні та негативні функції конфліктів.
2. Структурні компоненти міжособистісного конфлікту: суб'єкти, предмет, причини, динаміка.
3. Типологія конфліктів за різними критеріями (характер причин, сфера прояву, тривалість перебігу).
4. Стадії розвитку конфліктної ситуації.

Модуль 2. Специфіка конфліктів у дистанційних командах У цьому модулі розглядаються особливості виникнення та перебігу конфліктів у віртуальному середовищі дистанційних команд. Основна увага приділяється таким питанням:

1. Особливості комунікації та взаємодії в умовах дистанційної роботи (обмеженість невербальних сигналів, асинхронність, культурна різноманітність).
2. Чинники, що ускладнюють управління конфліктами в дистанційних командах (за результатами емпіричного дослідження).

3. Аналіз практичних кейсів виникнення конфліктних ситуацій у віртуальному середовищі.

Модуль 3. Стратегії та техніки управління конфліктами Цей модуль присвячено розвитку практичних навичок ефективного управління конфліктами. У його межах розглядаються:

1. Стратегії подолання конфліктів (за К. Томасом та Р. Кілменном): суперництво, пристосування, уникнення, компроміс, співпраця.
2. Техніки ефективної комунікації та конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях.
3. Практичні прийоми та інструменти вирішення конфліктних ситуацій (активне слухання, "Я-повідомлення", переформулювання, медіація тощо).

Модуль 4. Роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктами У цьому модулі основна увага приділяється розвитку компонентів емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного управління конфліктами в дистанційних командах. Зокрема, розглядаються такі питання:

1. Сутність та структура емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом, Р. Бар-Оном).
2. Методики діагностики та розвитку самосвідомості, саморегуляції, емпатії, соціальних навичок.
3. Застосування компонентів емоційного інтелекту в управлінні конфліктними ситуаціями.

Модуль 5. Практикум: ефективне управління конфліктами в дистанційних командах Завершальний модуль програми присвячено безпосередньому відпрацюванню навичок вирішення конфліктних ситуацій у віртуальних командах. У його межах передбачено:

1. Аналіз практичних кейсів конфліктів у дистанційних командах.
2. Проведення рольових ігор та тренінгових вправ.
3. Розробка індивідуальних планів дій щодо управління конфліктами з урахуванням особливостей віртуального середовища.

Таким чином, розроблена програма оптимізації управління конфліктами в

дистанційних командах має комплексний характер, поєднуючи теоретичні знання та практичні навички. Вона спрямована на формування у учасників необхідних компетенцій для ефективного подолання міжособистісних конфліктів у віртуальному середовищі.

3.2. Аналіз ефективності впровадження розробленої програми

Для перевірки ефективності розробленої програми оптимізації управління конфліктами в дистанційних командах було проведено її апробацію. У дослідженні взяли участь 24 співробітники українських ІТ-компаній, які працюють у віддаленому форматі.

Процедура дослідження. Апробація програми складалася з двох етапів:

1. Діагностичний етап: проведення попереднього тестування учасників за методикою Н. Холла для визначення вихідного рівня емоційного інтелекту.; оцінювання учасниками власних стратегій управління конфліктами за методикою К. Томаса та Р. Кілменна.
2. Формувальний етап: впровадження розробленої програми тривалістю 32 академічні години; проведення підсумкового тестування учасників для визначення динаміки рівня емоційного інтелекту; повторна оцінка учасниками власних стратегій управління конфліктами.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити статистично значущі зміни за низкою показників.

Насамперед, спостерігалось підвищення рівня емоційного інтелекту в учасників програми. Якщо на початку дослідження 37,5% респондентів мали низький рівень, 50% - середній і 12,5% - високий, то після завершення програми ці показники становили 8,3%, 54,2% та 37,5% відповідно. Проведений t-критерій Стьюдента засвідчив, що різниця між вихідним та підсумковим рівнями емоційного інтелекту є статистично значущою ($t = 3,94$, $p < 0,01$).

Таблиця 3.2

Динаміка рівня емоційного інтелекту учасників програми

Рівень емоційного інтелекту	До участі в програмі	Після завершення програми
Низький	9 (37,5%)	2 (8,3%)
Середній	12 (50%)	13 (54,2%)
Високий	3 (12,5%)	9 (37,5%)
Всього	24 (100%)	24 (100%)

Крім того, спостерігалися зміни у виборі стратегій управління конфліктами учасниками програми. Зокрема, значно зросла частка використання стратегій співпраці (з 33,3% до 58,3%) та компромісу (з 25% до 37,5%), тоді як стратегії уникнення (з 41,7% до 8,3%) та суперництва (з 16,7% до 0%) були значно менш поширеними після завершення програми.

Таблиця 3.3

Динаміка використання стратегій управління конфліктами учасниками програми

Стратегія управління конфліктами	До участі в програмі	Після завершення програми
Уникнення	10 (41,7%)	2 (8,3%)
Пристосування	3 (12,5%)	4 (16,7%)
Суперництво	4 (16,7%)	0 (0%)
Компроміс	6 (25%)	9 (37,5%)
Співпраця	8 (33,3%)	14 (58,3%)

Якісний аналіз зворотного зв'язку від учасників програми також засвідчив високий рівень їхньої задоволеності. Більшість респондентів відзначали, що отримані знання та навички виявилися корисними для управління конфліктними ситуаціями у їхніх дистанційних командах. Учасники підкреслювали, що особливо ефективними були практичні заняття, рольові ігри та розбір кейсів. Наприклад, один з учасників зазначив: "Програма допомогла мені краще розуміти природу конфліктів та усвідомити важливість емоційного інтелекту.

Відпрацювання конкретних технік, таких як "Я-повідомлення" та активне слухання, значно підвищило мою впевненість у вирішенні конфліктних ситуацій онлайн".

Інший респондент відзначив: "Дуже цінним було те, що ми глибоко розібрали особливості комунікації та взаємодії в дистанційних командах. Завдяки цьому я зрозумів, чому деякі мої підходи раніше не спрацьовували, і тепер маю більш ефективні стратегії управління конфліктами".

Таким чином, результати проведеного дослідження засвідчили високу ефективність впровадження розробленої програми оптимізації управління конфліктами в дистанційних командах. Комплексний та системний підхід, застосований у програмі, продемонстрував суттєві позитивні ефекти.

Кількісні показники дослідження засвідчили статистично значуще підвищення рівня емоційного інтелекту учасників. Це є ключовим результатом, адже розвиток здатності розпізнавати, регулювати та висловлювати емоції, а також розуміти почуття інших, є критично важливим для ефективного управління конфліктами у віртуальному середовищі. Підвищення емоційного інтелекту дозволяє членам дистанційних команд краще справлятися з напруженими ситуаціями та знаходити конструктивні шляхи вирішення суперечностей.

Крім того, дослідження виявило позитивну динаміку у виборі учасниками програми конструктивних стратегій подолання конфліктних ситуацій. Це відображає підвищення їхньої компетентності у виборі ефективних моделей поведінки в умовах міжособистісних суперечностей, що виникають у віртуальних командах.

Якісний аналіз зворотного зв'язку від учасників також продемонстрував високий рівень їхньої задоволеності отриманими знаннями та навичками. Це свідчить про практичну цінність та актуальність змісту програми, яка дійсно допомогла учасникам розв'язувати реальні проблеми, з якими вони стикаються у віртуальному середовищі.

Загалом, результати проведеного дослідження підтверджують ефективність комплексного, системного підходу до управління конфліктами у дистанційних

командах. Поєднання організаційних, комунікаційних та індивідуально-орієнтованих заходів забезпечує створення сприятливих умов для конструктивного вирішення міжособистісних суперечностей у віртуальному форматі. Ці висновки становлять вагомий внесок у розуміння того, як можна підвищувати продуктивність та згуртованість віртуальних робочих груп. Отже, розроблена програма може бути рекомендована для використання в організаціях, які практикують дистанційний формат роботи, з метою підвищення ефективності управління міжособистісними конфліктами в віртуальних командах.

3.3. Методичні рекомендації щодо профілактики та управління конфліктами в дистанційних командах

Результати проведеного теоретичного та емпіричного дослідження, а також успішна апробація розробленої програми оптимізації управління конфліктами в дистанційних командах, дозволяють сформулювати низку методичних рекомендацій для ефективної профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій у віртуальному середовищі.

Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії в дистанційних командах є одним із ключових чинників, що зумовлює необхідність рекомендацій.

Рекомендується регулярно проводити синхронні онлайн-зустрічі (відеоконференції, спільні бесіди) для підтримання особистісного контакту та взаєморозуміння між членами команди, заохочувати використання різноманітних каналів комунікації (месенджери, корпоративні соціальні мережі, спільні документи тощо) для забезпечення оперативного зворотного зв'язку, практикувати техніки активного слухання, відкритих запитань та "Я-повідомлень" для покращення якості комунікації, а також проводити регулярні ретроспективні сесії ("retrospectives") для аналізу комунікаційних практик та пошуку шляхів їх удосконалення.

Асинхронність взаємодії, зумовлена часовими відмінностями, є іншим важливим фактором, що провокує конфлікти в дистанційних командах. Для мінімізації цієї проблеми рекомендується узгоджувати та чітко розподіляти робочі завдання й

терміни їх виконання з урахуванням різниці часових поясів, практикувати спільне планування робочих процесів та регулярне оновлення статусів виконання завдань, а також встановлювати "вікна доступності" та "зони оффлайн", щоб забезпечити баланс між роботою та відпочинком, використовуючи при цьому спеціалізовані інструменти управління проектами, які дозволяють відстежувати прогрес робіт та координувати зусилля членів команди.

Культурне різноманіття учасників дистанційних команд може бути як перевагою, так і джерелом напруження. Для ефективного управління конфліктами, спричиненими культурними відмінностями, рекомендується проводити тренінги з міжкультурної комунікації та взаємодії для формування культури толерантності й поваги, заохочувати обмін культурними особливостями, традиціями та традиціями між членами команди для підвищення взаєморозуміння, а також застосовувати техніки "активного слухання" та "перефразування" для уникнення помилок у сприйнятті та інтерпретації повідомлень, заздалегідь обговорювати та погоджувати "правила гри", норми та очікування щодо взаємодії в команді.

Результати проведеного дослідження засвідчили ключову роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктами в дистанційних командах. Тому рекомендується включати тренінги з розвитку емоційного інтелекту (самосвідомості, саморегуляції, емпатії, соціальних навичок) до програми навчання та розвитку персоналу, заохочувати практику регулярного зворотного зв'язку та рефлексії серед членів команди для підвищення самосвідомості та розуміння емоцій інших, створювати можливості для неформального спілкування та командоутворення (віртуальні "кава-брейки", онлайн-ігри) з метою розвитку емоційних навичок, а також залучати спеціалістів (коучів, тренерів) для проведення індивідуального консультування з розвитку емоційного інтелекту.

З огляду на виявлені особливості управління конфліктами в дистанційних командах, доцільним є розробка та впровадження спеціалізованих тренінгових програм, які поєднують теоретичні знання та практичні навички, зосереджуючись на специфіці виникнення та перебігу конфліктів у віртуальному середовищі, розвитку ефективних комунікаційних практик в умовах дистанційної взаємодії,

формуванні навичок емоційного інтелекту та їх застосуванні в управлінні конфліктами, а також опануванні конструктивних стратегій та технік подолання конфліктних ситуацій і аналізі практичних кейсів.

Упровадження зазначених рекомендацій може значно підвищити ефективність управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах.

Комплексний та систематичний підхід, який поєднує організаційні, комунікаційні та індивідуально-орієнтовані заходи, забезпечить створення сприятливого середовища для конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у віртуальному форматі.

Важливо, щоб реалізація цих рекомендацій здійснювалась із урахуванням специфіки конкретної організації, її корпоративної культури, наявних ресурсів та особливостей дистанційних команд. Лише комплексний, гнучкий та адаптивний підхід здатен забезпечити ефективне управління міжособистісними конфліктами в сучасних реаліях віддаленої роботи.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження проблеми управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах дозволило сформулювати наступні загальні висновки:

1. Здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення міжособистісних конфліктів та стратегій їх подолання. Дослідження міжособистісних конфліктів є одним із ключових напрямків сучасної психології та конфліктології. Теоретичний аналіз показав, що міжособистісні конфлікти являють собою протиставлення несумісних індивідуальних намірів, цілей, мотивів та інтересів учасників взаємодії, яке сприймається ними як значуща психологічна проблема. Виділено основні стратегії подолання конфліктів: співробітництво, компроміс, уникнення, протиставлення та пристосування. Ефективне управління конфліктами потребує системного підходу, що враховує особистісні особливості учасників, характер їхніх взаємовідносин, значущість предмета конфлікту, наявність ресурсів та можливі наслідки обраних стратегій.
2. Визначено особливості прояву та управління професійними конфліктами в умовах віртуальної комунікації. Розвиток інформаційних технологій та глобальна цифровізація суттєво змінили характер професійної взаємодії, створивши новий контекст для виникнення та розвитку конфліктів. Основними особливостями конфліктів у віртуальному середовищі є: комунікаційні бар'єри (затримки у відповідях, неповнота інформації, технічні збої), організаційні фактори (нечіткий розподіл відповідальності, складності координації) та соціально-психологічні аспекти (відсутність особистого контакту, культурні відмінності). Для ефективного управління такими конфліктами важливо застосовувати превентивні, оперативні та стратегічні заходи, а також розвивати у співробітників специфічні компетенції (цифрова грамотність, міжкультурна комунікація, емоційний інтелект).
3. Досліджено роль емоційного інтелекту в міжособистісній взаємодії

членів дистанційних команд. Емпіричні дослідження показали, що успішність міжособистісної взаємодії в дистанційному форматі значною мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту учасників команди. Високий емоційний інтелект сприяє ефективній координації спільної діяльності, зниженню кількості та інтенсивності конфліктів, підвищенню якості прийнятих рішень, покращенню психологічного клімату та зростанню задоволеності роботою. Для розвитку емоційного інтелекту в дистанційних командах важливо застосовувати системний підхід, що включає діагностику, спеціалізовані тренінги, створення підтримуючого середовища та регулярний моніторинг прогресу.

4. Емпірично досліджено особливості виникнення та перебігу конфліктів у дистанційних командах. Результати емпіричного дослідження виявили, що більшість респондентів мають значний досвід роботи в дистанційному форматі та оцінюють рівень міжособистісної взаємодії в своїх командах як середній або високий. Водночас, понад половина з них стикаються з конфліктними ситуаціями іноді або часто. Основними причинами виникнення конфліктів є неефективна комунікація, різні робочі стилі, неоднозначність розподілу відповідальності, а також особистісні особливості та конфлікти характерів. Респонденти найчастіше використовують стратегії пошуку компромісу та спільного вирішення проблеми, однак нерідко вдаються й до уникнення конфліктів.

5. Встановлено взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю управління конфліктами. Результати кореляційного аналізу підтвердили, що рівень емоційного інтелекту є важливим чинником, який визначає ефективність управління конфліктами в дистанційних командах. Респонденти з більш високим емоційним інтелектом частіше застосовують конструктивні стратегії подолання конфліктів, такі як співпраця та компроміс, та рідше вдаються до деструктивних стратегій, як-от уникнення та суперництво. Отже, розвиток навичок емоційного інтелекту є ключовим аспектом ефективного управління міжособистісними конфліктами в умовах віртуальної взаємодії.

6. Розроблено та апробовано програму оптимізації управління

конфліктами в дистанційних командах. На основі отриманих теоретичних та емпіричних даних було розроблено комплексну програму оптимізації управління конфліктами в дистанційних командах. Програма поєднує теоретичні знання та практичні навички, зосереджуючись на особливостях конфліктів у віртуальному середовищі, розвитку ефективної комунікації, формуванні компонентів емоційного інтелекту та опануванні конструктивних стратегій подолання конфліктів. Апробація програми продемонструвала статистично значуще підвищення рівня емоційного інтелекту учасників, а також позитивну динаміку у виборі ними ефективних стратегій управління конфліктами. Учасники високо оцінили практичну цінність отриманих знань та навичок.

7. Сформульовано методичні рекомендації щодо профілактики та управління конфліктами в дистанційних командах. На основі результатів дослідження було розроблено низку методичних рекомендацій для ефективної профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій у віртуальному середовищі. Ключовими напрямками є: забезпечення ефективної комунікації та взаємодії, синхронізація робочих процесів та часових поясів, врахування культурних відмінностей, розвиток емоційного інтелекту, а також впровадження спеціалізованих тренінгових програм. Реалізація цих рекомендацій у комплексі сприятиме створенню сприятливого середовища для конструктивного вирішення конфліктів у дистанційних командах.

Таким чином, проведене дослідження дозволило всебічно вивчити особливості управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах, визначити ключову роль емоційного інтелекту в цьому процесі та розробити ефективну програму оптимізації конфліктної взаємодії у віртуальному середовищі. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення практики управління персоналом в організаціях, які практикують дистанційний формат роботи, а також для подальших наукових розвідок у сфері психології управління та організаційної психології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
2. Герасіна Л.М., Панов М.І., Осіпова Н.П. Конфліктологія: Навчальний посібник. Харків: Право, 2002. 256 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Гумецька. – Харків : Віват, 2018. – 512 с.
4. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
5. Смеляненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
6. Жаворонкова Г.В., Скібіцька Л.І., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: текст лекцій: Навч. посібник. К.: Кондор, 2010. 172 с.
7. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
9. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
10. Кодекс законів про працю України : [затверджений Законом УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
11. Конституція України : [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
12. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. Київ: ВД "Професіонал", 2007. 416 с.
13. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна

практика: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

14. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навч. посіб. 2-ге вид., доп. К.: Академвидав, 2010. 544 с.
15. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. К.: МАУП, 2003. 360 с.
16. Повякель Н.І. Практична конфліктологія: Навч. посібник. Київ: МАУП, 2004. 344 с.
17. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
18. Рокманн Е., Прітт Л. Ключ до ефективного управління конфліктами в віртуальних командах. Harvard Business Review Україна. 2017. № 6. С. 52-59.
19. Семиченко В.А. Психологія емоцій. Київ: Магістр-S, 1998. 128 с.
20. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
21. Тихомирова Є.Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. 2-ге вид., випр. Суми: Університетська книга, 2008. 240 с.
22. Федорчук В.М. Розвиток комунікативної компетентності викладача: соціально-психологічний тренінг. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 240 с.
23. Цваєр М., Бродфут К. Навички для успіху у віртуальному світі. Harvard Business Review Україна. 2019. № 9. С. 18-25.
24. Цимбалюк І.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 624 с.
25. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навч. посіб. К.: Кондор, 2004. 172 с.
26. Шульц Д.П., Шульц С.Є. Психологія і робота. Х.: Вид-во Гуманіт. центр Харків, 2003. 560 с.
27. Aron L. Emotional intelligence and interpersonal competence. International Journal of Organizational Analysis. 2013. Vol. 21, No. 4. P. 532-542.
28. Ayoko, O.B., Konrad, A.M., & Boyle, M.V. Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. European Management Journal, 30(2), 2012. P.156-174. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.001>

29. Brackett M.A., Rivers S.E., Salovey P. Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*. 2011. Vol. 5, No. 1. P. 88-103.
30. Druskat V.U., Wolff S.B. Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, No. 3. P. 80-90.
31. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 2015. P. 1313–1337.
<https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
32. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995. 384 p.
33. Jordan P.J., Troth A.C. Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*. 2004. Vol. 17, No. 2. P. 195-218.
34. Krebs S.A., Hobman E.V., Bordia P. Virtual teams and communication technology: A review and agenda for future research. *Small Group Research*. 2006. Vol. 37, No. 1. P. 8-58.
35. Lipsky, D., Seeber, R., Avgar, A., & Fincher, R. Conflict Resolution in the Changing Workplace. *ILR Review*, 73(3), 2020. P. 778-799.
<https://doi.org/10.1177/0019793920904722>
36. Martins L.L., Gilson L.L., Maynard M.T. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*. 2004. Vol. 30, No. 6. P. 805-835.
37. Mortensen M., Hinds P.J. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*. 2001. Vol. 12, No. 3. P. 212-238.
38. Salovey P., Mayer J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9, No. 3. P. 185-211.
39. Thomas K.W., Kilmann R.H. *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Mountain View, CA: CPP, 1974. 28 p.

40. Zwahr M., Smith P.R. Virtual team competencies for effective communication. Professional Communication Conference, 2003. IPCC 2003 Proceedings. IEEE International. P. 272-279.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження особливостей управління конфліктами в дистанційних командах

Шановні респонденти!

Пропонуємо Вам взяти участь в анкетуванні, метою якого є вивчення особливостей управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах. Ваші відповіді є конфіденційними та використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Інструкція: Уважно прочитайте кожне запитання та оберіть варіант відповіді, який найкраще відображає Вашу думку. За необхідності Ви можете надати додаткові пояснення.

Дякуємо за участь!

1. Вкажіть Ваш вік: _____ років
2. Вкажіть Вашу стать: ☐ Чоловік ☐ Жінка
3. Скільки років Ви працюєте в дистанційному форматі? ☐ Менше 1 року ☐ 1-3 роки ☐ 4-6 років ☐ Більше 6 років
4. Оцініть свій досвід роботи в дистанційних командах: ☐ Дуже малий ☐ Невеликий ☐ Середній ☐ Великий ☐ Дуже великий
5. Як би Ви оцінили рівень Вашої взаємодії з колегами в дистанційному форматі? ☐ Дуже низький ☐ Низький ☐ Середній ☐ Високий ☐ Дуже високий
6. Наскільки часто Ви стикаєтеся з конфліктними ситуаціями у Вашій дистанційній команді? ☐ Дуже рідко ☐ Рідко ☐ Іноді ☐ Часто ☐ Дуже часто
7. Як би Ви оцінили рівень напруженості у Вашій дистанційній команді? ☐ Дуже низький ☐ Низький ☐ Середній ☐ Високий ☐ Дуже високий
8. Які, на Вашу думку, є основні причини виникнення конфліктів у Вашій дистанційній команді? (можна обрати кілька варіантів) ☐ Неефективна комунікація ☐ Різні робочі стилі та підходи ☐ Неоднозначність розподілу обов'язків та відповідальності ☐ Недостатня мотивація ☐ Конкуренція за ресурси

☐ Особистісні особливості та конфлікти характерів ☐ Інше (вказіть):

9. Як Ви зазвичай реагуєте на виникнення конфліктної ситуації у Вашій дистанційній команді? (можна обрати кілька варіантів) ☐ Уникаю її ☐ Намагаюся пристосуватися до інших ☐ Відстоюю власну позицію ☐ Шукаю компромісне рішення ☐ Пропоную спільне обговорення та вирішення проблеми ☐ Інше (вказіть): _____

10. Які стратегії подолання конфліктів Ви вважаєте найбільш ефективними в умовах дистанційної взаємодії? (можна обрати кілька варіантів) ☐ Уникнення конфлікту ☐ Пристосування ☐ Суперництво ☐ Компроміс ☐ Співробітництво ☐ Інше (вказіть): _____

11. Які комунікативні канали Ви найчастіше використовуєте для врегулювання конфліктів у Вашій дистанційній команді? (можна обрати кілька варіантів) ☐ Відеодзвінки ☐ Текстові повідомлення ☐ Електронна пошта ☐ Месенджери (Slack, Telegram тощо) ☐ Спільні онлайн-зустрічі ☐ Інше (вказіть):

12. Як Ви вважаєте, наскільки важливою є роль емоційного інтелекту для ефективного управління конфліктами в дистанційних командах? ☐ Зовсім не важлива ☐ Малозначуща ☐ Середньої важливості ☐ Досить важлива ☐ Критично важлива

13. Які компоненти емоційного інтелекту Ви вважаєте найбільш важливими для управління конфліктами в умовах дистанційної взаємодії? (можна обрати кілька варіантів) ☐ Розуміння власних емоцій ☐ Управління власними емоціями ☐ Розуміння емоцій інших людей ☐ Управління емоціями інших людей ☐ Міжособистісні навички

14. Чи проводиться у Вашій організації спеціальне навчання або тренінги з управління конфліктами в дистанційних командах? ☐ Так, регулярно ☐ Так, епізодично ☐ Ні, але було б корисно ☐ Ні, ніколи не проводилося ☐ Не знаю

15. Якби Вам потрібно було провести тренінг з управління конфліктами для дистанційних команд, які теми Ви б включили до його програми? (можна

обрати кілька варіантів) □ Специфіка комунікації та взаємодії в умовах віртуального середовища □ Стратегії та техніки ефективного вирішення конфліктів □ Розвиток навичок емоційного інтелекту □ Управління стресом та емоційним вигоранням □ Командоутворення та згуртованість дистанційних команд □ Інше (вказіть): _____

16. Чи відчуваєте Ви потребу в отриманні додаткових знань та навичок управління конфліктами в дистанційних командах? □ Так, дуже відчуваю □ Скоріше так, ніж ні □ Важко сказати □ Скоріше ні, ніж так □ Ні, не відчуваю

17. Якщо у Вас є будь-які додаткові коментарі чи пропозиції щодо управління конфліктами в дистанційних командах, будь ласка, напишіть їх тут:

Дякуємо за участь!

Додаток Б

Гайд для напівструктурованого інтерв'ю з дослідження особливостей управління конфліктами в дистанційних командах

Вступ:

- Привітання та представлення інтерв'юера.
- Пояснення мети інтерв'ю: поглиблене вивчення особливостей управління міжособистісними конфліктами в дистанційних командах.
- Отримання згоди респондента на аудіозапис інтерв'ю.

Основна частина:

1. Досвід роботи в дистанційних командах

- Розкажіть про свій досвід роботи в дистанційному форматі. Скільки років Ви працюєте таким чином?
- Як би Ви оцінили рівень Вашої взаємодії з колегами у віртуальному середовищі?
- Які, на Ваш погляд, основні переваги та недоліки дистанційної роботи?

2. Специфіка виникнення та перебігу конфліктів

- Наскільки часто Ви стикаєтеся з конфліктними ситуаціями у Вашій дистанційній команді?
- Які, на Вашу думку, є ключові причини виникнення конфліктів у віртуальному середовищі?
- Як зазвичай Ви реагуєте на появу конфліктної ситуації в команді? Наведіть приклад.
- Які фактори, на Вашу думку, ускладнюють управління конфліктами в дистанційних командах?

3. Стратегії подолання конфліктів

- Які стратегії та підходи Ви використовуєте для вирішення конфліктів у дистанційній команді?
- Які комунікаційні канали Ви вважаєте найбільш ефективними для врегулювання конфліктів?
- Чи змінюється Ваша поведінка у конфліктних ситуаціях, коли вони виникають у дистанційному форматі порівняно з офлайн?

4. Роль емоційного інтелекту

- Як Ви вважаєте, наскільки важливою є роль емоційного інтелекту для ефективного управління конфліктами в дистанційних командах?
- Які саме компоненти емоційного інтелекту Ви вважаєте найбільш значущими в цьому контексті?
- Чи відчуваєте Ви потребу в розвитку власних навичок емоційного інтелекту для кращого управління конфліктами?

5. Потреби та пропозиції

- Чи проводяться у Вашій організації спеціальні тренінги з управління конфліктами в дистанційних командах? Якщо ні, то чи вважаєте Ви їх необхідними?
- Які теми та формати таких тренінгів, на Вашу думку, були б найбільш корисними?
- Чи є у Вас будь-які інші пропозиції чи рекомендації щодо

підвищення ефективності управління конфліктами в дистанційних командах?

Завершення:

- Подяка респонденту за участь в інтерв'ю.
- Уточнення, чи є у респондента будь-які додаткові коментарі чи питання.