

**СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ПОЛИТИЧЕСКАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ/SOCIAL PSYCHOLOGY, POLITICAL AND ECONOMIC PSYCHOLOGY**DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.37> EDN: UKFQIW**КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ПОКОЛЕНИЯ Z В УСЛОВИЯХ VUCA-СРЕДЫ: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Научная статья

Щербакова О.И.¹, Воронежский А.В.²*¹ORCID : 0000-0002-0977-1851;²ORCID : 0000-0001-5394-0467;^{1,2} Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (4808514[at]gmail.com)

Предложена: 20.03.2026; Принята: 23.04.2026; Опубликовано: 18.05.2026

Аннотация

В статье представлены результаты эмпирического исследования структурных компонентов конфликтологической культуры у руководителей среднего звена, относящихся к поколению Z. Актуальность работы обусловлена необходимостью изучения адаптационных возможностей нового поколения управленцев в условиях VUCA-среды (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность). Диагностика проводилась с использованием валидизированной методики О.И. Щербаковой, оценивающей четыре базовых компонента: культуру мышления, культуру чувств, коммуникативную и поведенческую культуру. Выборка составила 150 респондентов в возрасте 20–25 лет. Результаты выявили диссоциацию между высокоразвитой когнитивной составляющей (стратегический прагматизм) и относительно низкими показателями поведенческой реализации, что интерпретируется как следствие объективной конфликтогенности управленческой роли в современной динамичной среде. Обоснована модель «прагматичного реализма» как гибридного стиля разрешения противоречий, характерного для данного поколения. Практическая значимость исследования заключается в формулировке рекомендаций для разработки корпоративных программ развития поведенческой гибкости и эмоциональной регуляции у молодых руководителей.

Ключевые слова: конфликтологическая культура, поколение Z, VUCA-мир, управленческие компетенции, поведенческий диссонанс, адаптационные механизмы, эмпирическое исследование.

THE CONFLICTOLOGY OF GENERATION Z IN A VUCA ENVIRONMENT: A STRUCTURAL ANALYSIS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

Research article

Shcherbakova O.I.¹, Voroneckiy A.V.²*¹ORCID : 0000-0002-0977-1851;²ORCID : 0000-0001-5394-0467;^{1,2} Russian Economic University after G.V. Plekhanov, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (4808514[at]gmail.com)

Suggested: 20.03.2026; Accepted: 23.04.2026; Published: 18.05.2026

Abstract

The article presents the results of an empirical study of the structural components of conflictology among Generation Z middle managers. The relevance of the work lies in the need to examine the adaptive capabilities of this new generation of managers within a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). The assessment was conducted using O.I. Shcherbakova's validated methodology, which evaluates four basic components: culture of thought, culture of emotion, communicative culture and behavioural culture. The sample consisted of 150 respondents aged 20–25. The results showed a dissociation between a highly developed cognitive component (strategic pragmatism) and relatively low indicators of behavioural expression, which is interpreted as a consequence of the inherent conflict-generating nature of the managerial role in today's dynamic environment. A model of "pragmatic realism" is suggested as a hybrid style of conflict resolution characteristic of this generation. The practical significance of the study is the formulation of recommendations for the development of corporate programmes to foster behavioural flexibility and emotional regulation among young managers.

Keywords: conflictology Generation Z, the VUCA world, managerial competencies, behavioural dissonance, coping mechanisms, empirical research.

Введение

Трансформация социально-экономического ландшафта под влиянием цифровизации, глобализации и возрастающей динамики изменений формирует принципиально новые требования к профессиональным и личностным качествам руководителей. Концепция VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) стала концептуальным отражением этой реальности, акцентируя характеристики среды: нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность [1]. В данных условиях эффективность управленческой деятельности в значительной степени

определяется способностью конструктивно разрешать возникающие противоречия, что является ядром конфликтологической культуры личности [2].

Поколение Z (центениалы), вступающее на руководящие позиции, представляет особый исследовательский интерес. Согласно периодизации Н. Хоува и В. Штрауса, к данному поколению относятся индивиды, родившиеся в период с 2001 по 2020 [8]. Его когорты формировались в эпоху повсеместной доступности информации, доминирования цифровых коммуникаций и клипового мышления. Эти факторы не могли не повлиять на когнитивные схемы восприятия конфликта, эмоциональную регуляцию и поведенческие паттерны в ситуации противостояния. Однако эмпирических исследований, посвященных системному анализу конфликтологической культуры именно этой демографической группы в контексте управленческой деятельности, в отечественной науке явно недостаточно [3].

1.1. Теоретико-методологические основания

В рамках настоящего исследования принято определение конфликтологической культуры как интегративного качества личности, базирующегося на гуманистических ценностях и включающего в себя взаимосвязанные компоненты: культуру мышления (способность к рациональному анализу ситуации), культуру чувств (эмоциональная саморегуляция и эмпатия), коммуникативную культуру (навыки конструктивного диалога) и поведенческую культуру (способность применять контекстуально-обусловленные стили взаимодействия) [2], [4]. Данная структура рассматривается в качестве операциональной модели для диагностики.

Контекст VUCA-среды выступает в качестве ключевого модулятора проявления данных компонентов [10]. Неопределенность провоцирует рост тревожности и требует развитых навыков когнитивного структурирования ситуации [5]. Сложность и неоднозначность повышают нагрузку на коммуникативную компетентность для согласования различных перспектив [6]. Нестабильность и высокая скорость изменений предъявляют повышенные требования к поведенческой гибкости и стрессоустойчивости [7]. Теория поколений и концепция ценностно-мотивационных различий между когортами позволяют предположить, что представители поколения Z будут демонстрировать уникальные адаптационные механизмы к данным вызовам, отличные от предыдущих поколений [8].

Методы и принципы исследования

Цель исследования — диагностика уровня развития и структурных особенностей конфликтологической культуры у руководителей поколения Z, действующих в условиях VUCA-среды. В качестве основного инструментария использовался опросник оценки конфликтологической культуры личности, разработанный О.И. Щербаковой [9]. Методика прошла психометрическую проверку (α -Кронбаха от 0.74 до 0.95) и включает шкалы, соответствующие четырем базовым компонентам, а также интегральный показатель. Обработка данных включала расчет средних значений (M), стандартных отклонений (SD) и корреляционный анализ (коэффициент Пирсона) для выявления взаимосвязей между компонентами. Выборка исследования составила 150 человек (84 мужчины и 66 женщин). Выборка исследования составила 150 человек (84 мужчины и 66 женщин). При формировании выборки использовался метод доступных случаев (доступная выборка) с последующим контролем по заданным параметрам (возраст, занимаемая должность, опыт управленческой деятельности). Возраст респондентов составил от 20 до 25 лет (средний возраст — 23.2 года), что полностью соответствует нижней границе поколения Z согласно периодизации Н. Хоува и В. Штрауса (родившиеся в 2000 году и позднее). Все респонденты занимают позиции руководителей среднего звена (начальники отделов, управляющие проектами) в компаниях различных отраслей экономики РФ (IT, финансы, консалтинг, ритейл). Исследование проводилось в 2024 году методом онлайн-опроса с обеспечением анонимности и информированного согласия участников.

Основные результаты

Анализ полученных данных позволил выявить специфический профиль конфликтологической культуры исследуемой группы. Наиболее высокие средние значения были зафиксированы по шкале «культура мышления» ($M=13.2$ из 21, $SD=2.1$). Качественный анализ ответов свидетельствует о преобладании прагматично-инструментального подхода к конфликту: его восприятие как рабочей проблемы, требующей решения; склонность к анализу причин и построению алгоритмов действий; критическое отношение к открытой агрессии как неэффективному методу. Данный когнитивный паттерн можно рассматривать как ключевой адаптивный механизм к условиям неопределенности (uncertainty), позволяющий снижать субъективную тревогу за счет перевода ситуации в плоскость решаемых задач, что согласуется с данными о клиповом мышлении, трансформирующемся в профессиональной среде в системно-проектное [3].

Показатели по шкалам «коммуникативная культура» ($M=12.5$, $SD=2.3$) и «культура чувств» ($M=12.9$, $SD=2.0$) находятся на среднем уровне. С одной стороны, выявлена выраженная установка на прямой и открытый диалог, что коррелирует с ценностью аутентичности и привычкой к быстрой обратной связи в цифровой среде. С другой стороны, обнаруживается внутреннее противоречие: декларируемый высокий самоконтроль сочетается с затруднениями в поддержании конструктивной позиции при личной антипатии к оппоненту, что указывает на уязвимость эмоционально-регуляторного компонента в условиях сложности (complexity) межличностных отношений [6].

Наиболее низкие значения отмечены для «поведенческой культуры» ($M=10.9$, $SD=2.4$). Выявленный разрыв между высокими когнитивными оценками и относительно низкими поведенческими индикаторами может быть обусловлен как объективной конфликтогенностью управленческой роли, так и особенностями взаимосвязей между исследуемыми переменными. Повседневная управленческая практика сопряжена с необходимостью реализации контрольно-распределительных функций, принятия непопулярных решений и работы в режиме постоянного дедлайна, что объективно погружает субъекта в поле интрагенных (внутриролевых) конфликтов [7]. Поведенческая культура в этих условиях отражает не идеальные модели, а реальные, зачастую компромиссные, стратегии выживания в конфликтогенной среде, что приводит к феномену «когнитивно-поведенческого диссонанса».



Обсуждение

Корреляционный анализ выявил умеренную положительную связь между культурой мышления и коммуникативной культурой ($r=0.42$, $p<0.01$), что подтверждает взаимовлияние когнитивного анализа и выбора стратегии общения. При этом поведенческая культура слабо коррелировала с культурой чувств ($r=0.28$, $p<0.05$), что может свидетельствовать о своеобразном «эмоциональном отключении» в момент практического действия для сохранения операционной эффективности — механизме, описанном в контексте управления стрессом в VUCA-среде [5].

На основании полученных данных можно описать формирующийся у руководителей поколения Z гибридный стиль взаимодействия в конфликте, обозначенный нами как «прагматичный реализм». Его характеристиками являются:

- 1) операционализация конфликта (перевод из эмоциональной в техническую плоскость);
- 2) ориентация на решение, а не на доминирование;
- 3) использование цифровых каналов коммуникации как инструмента для снижения эмоционального накала и фиксации договоренностей;
- 4) избирательная вовлеченность — минимизация энергозатрат на второстепенные противоречия при жестком отстаивании ключевых принципов и границ.

Этот стиль представляет собой адаптационный синтез прагматизма, присущего VUCA-реальности, и ценностей аутентичности поколения Z [8].

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить специфический, асимметричный профиль конфликтологической культуры у руководителей поколения Z. Доминирование когнитивно-прагматического компонента является адаптивным ответом на вызовы VUCA-среды, в то время как поведенческая реализация отражает объективные ограничения и противоречия управленческой роли.

Основной управленческий риск заключается в потенциальном разрыве между способностью к быстрому ситуационному анализу и недостаточной глубиной разрешения долгосрочных, комплексных межличностных коллизий. Это может приводить к накоплению латентной напряженности в коллективе, эрозии доверия и снижению командной эффективности в долгосрочной перспективе.

Практические рекомендации для корпоративного обучения и развития включают:

1. Смещение акцента в тренингах с теоретических моделей на поведенческие симуляции, максимально приближенные к реальным условиям ролевого давления, неопределенности и цейтнота, с последующим разбором и рефлексией.
2. Развитие эмоционального интеллекта и навыков рефлексии, направленных на осознание и интеграцию «отключенных» в процессе деятельности эмоций, что позволит снизить эффект когнитивно-поведенческого диссонанса.
3. Внедрение коучинговых программ, помогающих молодым руководителям выстраивать персональные стратегии управления конфликтами, согласующие их когнитивные установки с поведенческим репертуаром и ценностями организации, с учетом принципов контекстного обучения [2].

Перспективы дальнейших исследований связаны с лонгитюдным изучением динамики конфликтологической культуры по мере карьерного роста представителей поколения Z, а также со сравнительным кросс-культурным и кросс-поколенческим (Z vs Y) анализом данного феномена для выявления универсальных и специфических адаптационных паттернов. Кроме того, необходимы исследования с использованием экспериментальных и лонгитюдных дизайнов для установления причинно-следственных связей между выявленными компонентами конфликтологической культуры.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Bennett N. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world / N. Bennett, G.J. Lemoine // *Business Horizons*. — 2014. — 3. — P. 311–317.
2. Щербакова О.И. Конфликтологическая культура личности специалиста: формирование в контекстной образовательной среде dis... // *Doctor of Sciences*: 19.00.07 : защищена 2026-03-20 : утв. 2026-03-20 / О.И. Щербакова. — 2011: 2026. — 47 с.
3. Кудряшов А.Л. Трансформации представлений о роли финансового директора (CFO) в контексте цифровизации и изменившихся ценностей поколения Z в системе высшего образования / А.Л. Кудряшов // *Вестник Евразийской науки*. — 2025. — S1. — С. 14–23.
4. Вербицкий А.А. Контекстный подход к формированию конфликтологической культуры / А.А. Вербицкий, О.И. Щербакова // *Высшее образование в России*. — 2016. — 5. — С. 57–63.



5. Семикин В.В. Психологическая культура личности как основа стрессоустойчивости в неопределенных условиях / В.В. Семикин // Мир психологии. — 2020. — 2(102). — С. 85–97.
6. Леонов Н.И. Коммуникативная компетентность в управлении сложными переговорами в условиях неоднозначности / Н.И. Леонов, Е.А. Ключникова // Вестник Московского университета. — 2022. — 3. — С. 112–128.
7. Кашапов М.М. Психология управленческого труда в условиях нестабильности: монография / М.М. Кашапов. — Ярославль: ЯрГУ, 2019. — 245 с.
8. Twenge J.M. iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy — and Completely Unprepared for Adulthood / J.M. Twenge. — New York: Atria Books, 2017. — 342 p.
9. Щербакова О.И. Диагностика конфликтологической культуры личности: методическое руководство / О.И. Щербакова. — Москва: МПГУ, 2018. — 48 с.
10. Воронетский А.В. Психологические Основы управления персоналом в условиях цифровой трансформации / А.В. Воронетский, В.В. Скляднева // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Технологическое лидерство: взгляд за горизонт / Под ред. П.В. Терелянского. — Государственный университет управления, 2021. — Вып. 4. — С. 139–150.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Bennett N. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world / N. Bennett, G.J. LeMoine // Business Horizons. — 2014. — 3. — P. 311–317.
2. Shherbakova O.I. Konfliktologicheskaya kul'tura lichnosti specialista: formirovanie v kontekstnoy obrazovatel'noy srede [Conflictological culture of a specialist's personality: formation in a contextual educational environment] dis.....of PhD in : 19.00.07 : defense of the thesis 2026-03-20 : approved 2026-03-20 / О.И. Щербакова. — 2011: 2026. — 47 p. [in Russian]
3. Kudryashov A.L. Transformacii predstavlenij o roli finansovogo direktora (CFO) v kontekste cifrovizacii i izmenivshixsya cennostej pokoleniya Z v sisteme vy'sshego obrazovaniya [Transforming Perceptions of the Role of the Chief Financial Officer (CFO) in the Context of Digitalization and the Changing Values of Generation Z in Higher Education] / A.L. Kudryashov // Bulletin of Eurasian Science. — 2025. — S1. — P. 14–23. [in Russian]
4. Verbizkij A.A. Kontekstny'j podxod k formirovaniyu konfliktologicheskoy kul'tury' [A contextual approach to the formation of a conflict culture] / A.A. Verbizkij, O.I. Shherbakova // Higher education in Russia. — 2016. — 5. — P. 57–63. [in Russian]
5. Semikin V.V. Psixologicheskaya kul'tura lichnosti kak osnova stressoustojchivosti v neopredelenny'x usloviyax [Psychological culture of personality as the basis for stress resistance in uncertain conditions] / V.V. Semikin // World of Psychology. — 2020. — 2(102). — P. 85–97. [in Russian]
6. Leonov N.I. Kommunikativnaya kompetentnost' v upravlenii slozhny'mi peregovorami v usloviyax neodnoznachnosti [Communicative competence in managing complex negotiations in conditions of ambiguity] / N.I. Leonov, E.A. Klyuchnikova // Bulletin of Moscow University. — 2022. — 3. — P. 112–128. [in Russian]
7. Kashapov M.M. Psixologiya upravlencheskogo truda v usloviyax nestabil'nosti: monografiya [Psychology of managerial work in conditions of instability: monograph] / M.M. Kashapov. — Yaroslavl': YarGU, 2019. — 245 p. [in Russian]
8. Twenge J.M. iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy — and Completely Unprepared for Adulthood / J.M. Twenge. — New York: Atria Books, 2017. — 342 p.
9. Shherbakova O.I. Diagnostika konfliktologicheskoy kul'tury' lichnosti: metodicheskoe rukovodstvo [Diagnostics of the conflictological culture of the individual: a methodological guide] / O.I. Shherbakova. — Moscow: MPGU, 2018. — 48 p. [in Russian]
10. Voronetskii A.V. Psikhologicheskie Osnovi upravleniya personalom v usloviyakh tsifrovoi transformatsii [Psychological Foundations of Personnel Management in the Context of Digital Transformation] / A.V. Voronetskii, V.V. Sklyadneva // Step into the Future: Artificial Intelligence and the Digital Economy. Technological leadership: looking beyond the horizon / Ed. by P.V. Terelyansky. — State University of Management, 2021. — Iss. 4. — P. 139–150. [in Russian]