

Metody zarządzania konfliktami w percepcji przedstawicieli pokolenia Z – wyniki badań pilotażowych

Milena Marczyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 78806@student.pb.edu.pl

Klaudia Mierzejewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 79355@student.pb.edu.pl

Joanna M. Moczydłowska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.moczydlowska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0032

Streszczenie

Pokolenie Z to grupa wiekowa wchodząca na rynek pracy, dlatego przedmiotem zainteresowania wielu badaczy stają się cechy charakteryzujące tę generację oraz ich specyficzne kompetencje. Jedną z nich jest umiejętność rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, które autorki traktują jako naturalne zjawisko społeczne. Celem artykułu jest diagnoza postaw przedstawicieli pokolenia Z wobec konfliktów oraz poznanie ich samooceny w zakresie umiejętności zarządzania konfliktem. Aby zrealizować ten cel zastosowano sondaż diagnostyczny, w którym wykorzystano kwestionariusz internetowy. Postawiono następujące pytanie badawcze: Jakie są metody zarządzania konfliktami charakterystyczne dla przedstawicieli pokolenia Z? Wyniki pokazały, że osoby te aktywnie angażują się w rozwiązywanie konfliktów, jednocześnie są świadome przyczyn ich powstawania. W samoocenie tej generacji, posiadają oni umiejętność skutecznego zarządzania konfliktem poprzez poszukiwanie kompromisu oraz przyjmowanie otwartego i elastycznego podejścia do problemów.

Słowa kluczowe

konflikt, zarządzanie konfliktem, pokolenie Z

Wstęp

Konflikty są nieodłącznym elementem ludzkiego życia i wynikają z różnic w przekonaniach, wartościach, potrzebach i interesach jednostek lub grup społecznych. Mogą mieć charakter otwarty lub ukryty i występować na różnych poziomach, od konfliktów interpersonalnych do konfliktów międzynarodowych. Ich istota polega na zderzeniu interesów i potrzeb różnych stron, które dążą do ich realizacji w sposób sprzeczny. Mogą prowadzić do napięć, agresji, a w skrajnych przypadkach do przemocy i destrukcji. Z drugiej strony mogą być katalizatorem rozwoju i zmian, prowadzić do lepszego zrozumienia różnic i wzrostu świadomości. Stanowią one ważne źródło wiedzy o relacjach, kształtują postawy, umiejętności i doświadczenia jednostek oraz wpływają na kształtowanie struktur społecznych. Jednocześnie, niekontrolowane konflikty mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji, takich jak pogłębiające się podziały, wzrost agresji i napięć między grupami oraz wpłynąć na jakość życia jednostek i społeczności. Dlatego ważne jest umiejętne zarządzanie nimi oraz szukanie sposobów na ich rozwiązywanie w sposób pragmatyczny i zgodny z wartościami społecznymi.

W ujęciu historycznym J. Szczepański [1970, s. 484] traktuje konflikt jako serię zjawisk powstających na gruncie rozbieżnych interesów lub jako proces, w którym jednostka lub grupa dążą do osiągnięcia własnych celów przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy. Z kolei współczesna nauka postrzega konflikt jako wyzwanie, które może być szansą na wprowadzenie pozytywnych zmian. Jednak, aby to osiągnąć, niezbędne jest umiejętne zarządzanie nim oraz zdolność uczestników do porozumienia się ze sobą [Artemowicz-Lakiene, Lakis, 2014, s. 99; Sillarsa i Kanarek, 2015, s. 5]. Zarządzanie konfliktami jest kluczową kompetencją ludzi funkcjonujących w środowisku współczesnych organizacji. Wynika to z natury samego zjawiska, którym jest konflikt: zjawiska nieuchronnego, wynikającego z wielu złożonych, różnorodnych przesłanek. Wraz z dynamicznym wkraczaniem na rynek pracy pokolenia Z pojawiają się nowe wyzwania i pytania dotyczące kompetencji przedstawicieli tej grupy generacyjnej w obszarze zarządzania konfliktami. Istnieje bogata literatura przedmiotu dotycząca specyficznych cech przedstawicieli tego pokolenia [Moczydłowska, 2018]. Otwarte pozostaje jednak pytanie, jak te charakterystyki wpływają na postawy młodych ludzi wobec konfliktów i dobór metod zarządzania konfliktami.

Celem artykułu jest diagnoza postaw przedstawicieli pokolenia Z wobec konfliktów oraz poznanie ich samooceny w zakresie umiejętności zarządzania konfliktem. Aby zrealizować tak sformułowany cel przeprowadzono narracyjny przegląd literatury oraz badania ankietowe, którym objęto próbę 83 osób urodzonych w latach

1997-2015. Badania przeprowadzone zostały przy pomocy kwestionariusza ankiety internetowej.

1. Istota konfliktu jako zjawiska społecznego

Jako istoty społeczne, ludzie mają naturalne skłonności do interakcji z innymi ludźmi, co często prowadzi do konfliktów [Budkiewicz i Linartowska, 2020, s. 10]. Mogą one wynikać z różnic w poglądach, wartościach, potrzebach czy celach. Współistnienie społeczne oznacza nieuchronnie spotkanie na drodze trudnych sytuacji. Mimo że wiele sporów jest rozwiązywalnych, to niestety niektóre z nich prowadzą do dalszych problemów i niekorzystnych skutków dla obu stron. Konflikt jest zwykle związany z emocjami np. frustracją, zazdrością, złością czy strachem, a jego rozwiązanie wymaga racjonalnego podejścia. Warto przy tym zaznaczyć, że konflikt to nie tylko sytuacja, w której występują napięcia między stronami, ale może być również motorem powstawania nowych wartości, idei oraz twórczych pomysłów [Wang i Chang, 2019, s. 5]. Jest naturalnym elementem życia społecznego, który często prowadzi do zmian i pozytywnych przekształceń [Borecka-Biernat, 2015, s. 138]. Tłumienie ich z kolei może utrwalać istniejący stan rzeczy, prowadzić do stagnacji, hamować rozwój, a także utrudniać wprowadzenie pozytywnych zmian. Warto zatem zwrócić uwagę na konflikty i nauczyć się nimi zarządzać w sposób pragmatyczny, aby nie tylko zapobiegać ich negatywnym skutkom [Roszkowska, 2006, s. 268].

Zgodnie z teorią konfliktu Mortona Deutscha, ma on miejsce, gdy dwie lub więcej wzajemnie zależnych stron nie są w stanie pogodzić swoich różnic lub zrealizować swoich dążeń [Deutsch, 1973]. Te dążenia mogą dotyczyć zasobów, takich jak pieniądze, potrzeb, tj. niezależność lub wartości np. sprawiedliwość [za: Kliche-Zwierzchowska, 2020, s. 38]. W odpowiedzi na te sytuacje strony podejmują działania, aby zmienić sytuację. Te działania mogą prowadzić do rozwiązania konfliktu, pogłębienia go lub złagodzenia. Konflikt ma swoją dynamikę polegającą na tym, że z czasem dochodzi do eskalacji problemów i pogłębiania się negatywnych emocji, stąd ważne jest, by próbować rozwiązać go jak najwcześniej [Wojciechowski, 2015, s. 2; Górecka, 2020, s. 2].

Umiejętne zarządzanie konfliktem może stanowić okazję do rozwoju i poszerzenia umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, co może przynieść korzyści zarówno dla jednostek, jak i dla społeczeństwa jako całości [Folger i in., 2021, s. 73]. Konflikty międzyludzkie mogą mieć różną intensywność i charakter [Sygulska i Krupska, 2019, s. 93]. Mogą być jednorazowymi sytuacjami, które szybko się rozwiązują, ale także mogą prowadzić do długotrwałych napięć i sporów. Często

w życiu zawodowym lub osobistym spotykamy się z osobami, które stosują manipulację, intrygi czy nie dotrzymują zobowiązań [Jedynak i Kinal, 2017, s. 30]. W takiej sytuacji należy zastanowić się, co może być przyczyną takiego zachowania. Jednak popularne atrybucyjne odpowiedzi, takie jak egoizm, zła wola czy trudny charakter, są zwykle bardziej używane do szybkiego załagodzenia problemu niż do rzeczywistego zrozumienia sytuacji [Herberger i Kozłowska, 2017, s. 1]. Innymi przyczynami wstępowania konfliktów międzyludzkich, opisywanych w literaturze są trudności w komunikacji [Krupa i Gabrylewicz, 2020, s. 13].

Opierając się na wcześniej przytoczonej definicji Deutscha nawiązującej do pogodzenia różnic w dążeniu do spełnienia własnych celów należy wspomnieć o konkurencji, w której można szukać bezpośredniego uzasadnienia pojawiających się sporów. Szczególnie wtedy, gdy dwie lub więcej jednostek walczy ze sobą o te same zasoby [Grzebyk i Kryński, 2011, s. 108]. W takich sytuacjach wydaje się trudnym zrozumienie punktu widzenia drugiej osoby i zdecydowanie się oraz wypracowanie rozwiązania. Dodatkowo silną przeszkodą w sferze zawodowej jest potrzeba sprawowania władzy czy zapewnienie sobie lepszej pozycji społecznej. Ludzie często odczuwają zazdrość i zawiść wobec innych, którzy osiągają więcej lub mają więcej niż oni. Na skutek doświadczania silnych emocji dochodzi do błędnych interpretacji intencji i działań innych ludzi, a w najgorszym scenariuszu do agresji i przemocy, która jest skrajną formą konfliktu.

W tabeli 1 zostały zidentyfikowane inne wyzwania oraz trudności związane z powstawaniem konfliktów.

Tab. 1. Wyzwania i trudności związane z powstawaniem konfliktów

Wyzwania i trudności	Opis
Opanowanie emocji	Łatwo jest stracić cierpliwość i kontrolę nad swoimi emocjami. Nagłe wybuchy emocji mogą zaostrzyć konflikt i prowadzić do eskalacji sytuacji, co często prowadzi do osiągnięcia mniej korzystnego rozwiązania dla wszystkich stron Dlatego tak ważne jest, aby uczyć się technik zarządzania emocjami, takich jak techniki relaksacyjne czy techniki oddechowe, aby zachować spokój i klarowność w trudnych sytuacjach
Przedwczesne wyciąganie wniosków	Często ludzie mają tendencję do przypisywania motywacji i intencji drugiej osobie na podstawie zbyt małej ilości informacji. Przedwczesne wyciąganie wniosków może prowadzić do nieporozumień i pogorszenia sytuacji. Dlatego ważne jest, aby słuchać uważnie i zadawać pytania, zanim zrobimy jakiekolwiek założenia lub wyciągniemy wnioski
Koncentracja na własnych potrzebach	W sytuacji konfliktowej często główną rolę odgrywa, co chcemy i jakie są nasze potrzeby, a pomijane są potrzeby drugiej osoby. Wymaga to także umiejętności akceptacji różnic i otwartości na zmiany w swoim postępowaniu, aby móc znaleźć kompromisowe rozwiązania, które uwzględniają potrzeby obu stron

Wyzwania i trudności	Opis
Unikanie odpowiedzialności	Unikanie odpowiedzialności w sytuacji konfliktowej polega na unikaniu przyjęcia odpowiedzialności za swoje działania lub brak działań, które przyczyniły się do konfliktu. Może to być wyzwaniem, ponieważ często trudno jest zobaczyć własne błędy i przyznać się do nich w obawie przed osądzeniem przez drugą stronę lub utratą twarzy
Nieświadomość uprzedzeń i stereotypów	Nieświadomość uprzedzeń i stereotypów odnosi się do sytuacji, w której ludzie mają negatywne lub uprzedzone podejście do innych grup ludzi, ale nie zdają sobie z tego sprawy. Te nieświadome uprzedzenia mogą wpływać na ich zachowanie i postawy w stosunku do innych ludzi, a czasem prowadzić do konfliktów między grupami. Warto zwracać uwagę na takie zachowania i dążyć do zwiększenia swojej świadomości na temat własnych uprzedzeń i stereotypów
Nieumiejętność wyrażania swoich uczuć i potrzeb	Nieumiejętność wyrażania swoich uczuć i potrzeb to trudność, którą mają niektóre osoby w komunikowaniu swoich emocji i potrzeb w sposób jasny i klarowny. Osoby z tą trudnością często mają problem z określeniem swoich emocji, nazwaniem ich i wyrażeniem w sposób adekwatny do sytuacji. Mogą też mieć trudności w określeniu swoich potrzeb i zwracaniu uwagi innych na nie. To z kolei może prowadzić do konfliktów międzyludzkich, gdy inni nie rozumieją ich stanowiska lub potrzeb, co zwiększa napięcie i frustrację w relacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Szajczyk, 2017, s. 115-116; Roszkowska, 2021, s. 17].

2. Pokolenie Z – charakterystyka

Pokolenie Z to ludzie urodzeni w latach 90. i na początku XXI wieku, którzy od najmłodszych lat mieli dostęp do nowoczesnych technologii, w tym smartfonów, tabletów, Internetu, mediów społecznościowych, gier wideo i innych narzędzi cyfrowych [Szydło, 2017; Muster, 2020, s. 133]. Ich sposoby myślenia i zachowania są często kształtowane przez wpływ technologii i kultury internetowej [Dolot, 2018, s. 45]. Charakteryzują się wysoką elastycznością, otwartością na zmiany, kreatywnością i skłonnością do bycia bardziej zaangażowanym społecznie i politycznie. Są realistami i materialistami, przez co dążą do natychmiastowego posiadania i osiągnięcia wszystkiego, bez zastanawiania się nad konsekwencjami [Sawicki, 2020, s. 102]. Z drugiej strony duża część przedstawicieli tego pokolenia promuje dekonsumpcję i ekologizm [Bitkowska i in., 2022].

Pokolenie Z wchodzi w konflikty podobnie jak każde inne pokolenie, jednak pewne specyficzne cechy tej grupy generacyjnej powodują zmniejszenie podatności na konflikt. Jedną z ważniejszych jest otwartość na różnorodność, która charaktery-

zuje tę grupę ludzi. W związku z tym mogą mieć mniejsze skłonności do wywołania konfliktów na tle różnic kulturowych, etnicznych czy religijnych, ale jednocześnie bardziej zwracają uwagę na zachowania świadczące o braku tolerancji lub postawy dyskryminujące. Innym czynnikiem wpływającym na zarządzanie konfliktami międzyludzkimi jest podejście do pracy i nauki. Przedstawiciele tej grupy wiekowej są zwykle zmotywowani do pracy w zespołach i często preferują kolaboracyjne podejście do rozwiązywania problemów [Chomicka i in., 2022, s. 94-96]. To jednak paradoksalnie może prowadzić do konfliktów, szczególnie z przedstawicielami innych pokoleń, którzy wolą pracować w sposób bardziej indywidualny [Bencsik i in., 2016, s. 4]. Pokolenie Z radzi sobie z rozwiązywaniem konfliktów na różne sposoby. Jednym z dominujących podejść jest podejście dialogowe polegające na poszukiwaniu porozumienia i rozwiązywaniu problemów poprzez dyskusję i wzajemne zrozumienie. Innym sposobem jest podejście pragmatyczne polegające na skupieniu się na rozwiązaniu problemu bez zbytniego angażowania emocji. Pokolenie Z wydaje się być bardziej skłonne do poszukiwania rozwiązań opartych na dialogu i porozumieniu, a także do angażowania się w działania społeczne mające na celu poprawę sytuacji w społeczeństwie.

3. Zarządzanie konfliktem – teoretyczne tło badań

Zarządzanie konfliktem to proces rozwiązywania sporów i sytuacji konfliktowych w sposób efektywny i harmonijny. Oznacza to podejmowanie działań mających na celu zrozumienie przyczyn konfliktu, minimalizowanie jego negatywnych skutków i szukanie rozwiązań, które zaspokoją potrzeby wszystkich zaangażowanych stron [Janasz i in., 2018]. Efektywne zarządzanie konfliktami zmusza ludzi do szukania nowych rozwiązań, generuje nowe pomysły, ale także nakłania członków zespołów projektowych do sprecyzowania swoich poglądów [Soroka-Potrzebna, 2021, s. 38].

Istnieje wiele różnych podejść i metod, które można zastosować w celu rozwiązania sporów i osiągnięcia harmonii między zaangażowanymi stronami. Te metody można podzielić na tradycyjne i nowoczesne, z których każda ma swoje unikalne cechy i zalety. Tradycyjne metody zarządzania konfliktami często opierają się na długotrwałych, ustalonych przez lata praktykach, które zwykle wywodzą się z historycznych kultur i społeczeństw. Z kolei nowoczesne metody zarządzania konfliktami odnoszą się do podejść opartych na współczesnych badaniach naukowych i innowacyjnych technikach. W tabeli 2 ukazane zostały wybrane metody zarządzania konfliktami oraz ich krótka charakterystyka.

Tab. 2. Metody zarządzania konfliktami z podziałem na tradycyjne i nowoczesne

Tradycyjne	Nowoczesne
Kompromis - porozumienie osiągnięte przez strony konfliktu poprzez akceptację częściowo zredukowanych żądań lub celów w celu znalezienia wspólnego, akceptowalnego rozwiązania	Negocjacje - są procesem ukierunkowanym na rozwiązywanie konfliktu przez strony sporu za pomocą różnorodnych kanałów komunikacji. Osiąganie porozumienia jest możliwe dzięki zastosowaniu dialogu, kompromisu i wzajemnych ustępstwach
Uleganie - odnosi się do zachowania jednej ze stron konfliktu, która wycofuje się lub poddaje się presji drugiej strony bez wyrażania swoich rzeczywistych potrzeb lub interesów. Jest to postawa, która może prowadzić do jednostronnego ustępowania w sporze, co może wpłynąć negatywnie na równowagę i skuteczność rozwiązywania konfliktów	Mediacje - metoda pozasądowego rozwiązywania sporów, w której niezależna osoba, zwana mediatorem, pomaga stronom w komunikacji i negocjacjach w celu osiągnięcia dobrowolnego porozumienia. Mediator nie podejmuje decyzji ani nie rozstrzyga sporu, ale wspiera strony w wypracowaniu rozwiązania, które jest akceptowalne dla obu stron
Eliminacja - oznacza aktywne działania zmierzające do całkowitego wyeliminowania źródła konfliktu lub negatywnego wpływu, który wywołuje spór między stronami. Jest to podejście skupiające się na identyfikacji i rozwiązaniu podstawowych problemów, które wywołują niezgodę, aby zakończyć konflikt w sposób trwały i skuteczny	Arbitraż - metoda rozwiązywania sporów, w której strony zgadzają się poddać swój spór niezależnej osobie lub panelowi arbitrażowemu, którzy podejmują ostateczną decyzję rozstrzygającą konflikt

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Przybyła i Biniasz, 2021, s. 21-22].

Rozwiązywanie konfliktów wymaga szeregu umiejętności i cech, takich jak empatia, umiejętność słuchania, kontrolowanie emocji czy zdolność do negocjacji i kompromisu. Aby osiągnąć porozumienie, ważne jest, aby każda ze stron zrozumiała punkt widzenia drugiej i była gotowa do wysłuchania jej potrzeb i oczekiwań. W przypadku trudnych konfliktów, może być konieczne skorzystanie z pomocy osoby trzeciej, takiej jak mediator [Ciekanowski i in., 2019 s. 44]. Jest to osoba neutralna, która pomaga w rozwiązywaniu konfliktów i wspiera strony w poszukiwaniu porozumienia. Mediacja może być szczególnie pomocna w sytuacjach, gdy strony nie są w stanie samodzielnie znaleźć rozwiązania lub gdy pojawiają się trudne emocje, takie jak gniew, frustracja czy rozczarowanie [Jastrzębska, 2014, s. 168]. Mediator pomaga stronom konfliktu poprzez umożliwienie otwartej i konstruktywnej dyskusji, dostarczanie informacji i wskazówek, a także moderowanie całej rozmowy z zachowaniem bezstronności [Clope, 2017, s. 11].

Aby skutecznie zarządzać sporem, potrzebne są narzędzia, które pomogą w zrozumieniu perspektywy drugiej osoby, co ma bezpośrednie powiązanie z ułatwieniem komunikacji. Konflikty są nieuniknione w życiu, ale to, jak zostaną rozwiązane,

może mieć znaczący wpływ na jakość relacji z innymi ludźmi [Furlong, 2020, s. 2]. W tabeli 3 przedstawione zostały kluczowe elementy komunikacji w konflikcie wraz z ich opisem.

Tab. 3. Kluczowe elementy komunikacji w konflikcie

Sposób	Opis
Uważne słuchanie	Skupienie się na tym, co druga osoba mówi, zrozumienie jej potrzeb i emocji
Potwierdzenie zrozumienia	Powtarzanie tego, co mówi druga osoba, aby upewnić się, że zrozumieliśmy jej punkt widzenia
Zwracanie uwagi na mowę ciała	Obserwowanie mimiki i gestów drugiej osoby, aby lepiej zrozumieć jej emocje
Zadawanie pytań	Pytanie o szczegóły, aby lepiej poznać perspektywę drugiej osoby
Wyrażanie empatii	Okazywanie zrozumienia i współczucia wobec trudnej sytuacji, w której znalazła się druga osoba
Skupienie na rozwiązaniu	Koncentracja na znalezieniu rozwiązania, które będzie korzystne dla obu stron zamiast dążenia do zwycięstwa w sporze

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Suchanek, 2018, s. 136-138].

Otwarta i szczerza komunikacja jest kluczowa w rozwiązywaniu konfliktów, umożliwiając zrozumienie różnych punktów widzenia stron i budowanie zaufania. Dbanie o przejrzystość, wykazanie cierpliwości i gotowości do wysłuchania drugiej strony stanowią fundament budowania trwałych relacji i skutecznego rozwiązywania sporów. Wzajemne szacunek i zdolność do wyrażania potrzeb bez obawy przed osądami są kluczowe dla osiągnięcia satysfakcjonującego porozumienia.

4. Metodyka badań

Przedmiotem badań były opinie przedstawicieli pokolenia Z na temat ich postaw wobec konfliktów interpersonalnych oraz metod zarządzania konfliktem. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza ankiety internetowej. Zostało one przeprowadzone w maju 2023 roku. Objęto nim losowo wybrane osoby zaliczające się do pokolenia Z. Łącznie zebrano 83 wypełnione ankiety. Autorki mają świadomość, że liczebność badanej próby ogranicza formułowanie uniwersalnych wniosków, dlatego traktują je jako badania pilotażowe.

Pytania zawarte w kwestionariuszu miały na celu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie są postawy przedstawicieli pokolenia Z do rozwiązywania konfliktów?

- Jaka metoda jest najczęściej wykorzystywana przez tę grupę generacyjną w zarządzaniu konfliktami?
- Jakie są najważniejsze umiejętności, które wykorzystują ankietowani, by rozwiązać konflikt?

W poniżej tabeli dokonano charakterystyki próby badawczej:

Tab. 3. Charakterystyka próby badawczej

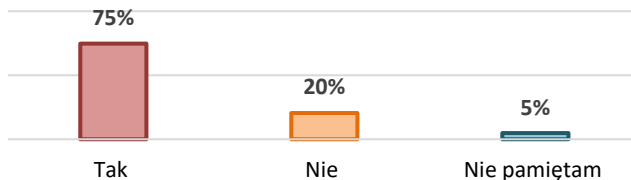
Zmienna	Charakterystyka
Płeć	Kobieta – 55% Mężczyzna – 45% Nie chcą ujawniać – 0%
Wiek	Poniżej 18 lat – 5% 18-20 lat – 18% 21-23 lata – 36% 24-26 lat – 41% Nie chcą ujawniać – 0%
Miejsce zamieszkania	Wieś – 5% Miasto do 50 tys. – 29% Miasto od 51 tys. do 150 tys. – 42% Miasto od 151 tys. do 500 tys. – 18% Miasto powyżej 500 tys. – 6%

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział więcej kobiet niż mężczyzn, które stanowiły 55%. Biorąc pod uwagę wiek, najwięcej respondentów reprezentuje przedział wiekowy 24-26 lat i tę grupę stanowiło 41% uczestników badania. Najwięcej respondentów (42%) mieszka w mieście od 51 tys. do 150 tys.

5. Wyniki badań

Zdecydowana większość ankietowanych (75%) zadeklarowała udział w sytuacji konfliktowej w okresie 6 miesięcy poprzedzającym badanie (rys. 1).



Rys. 1. Zaangażowanie respondentów w konflikt z inną osobą w ciągu ostatnich 6 miesięcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

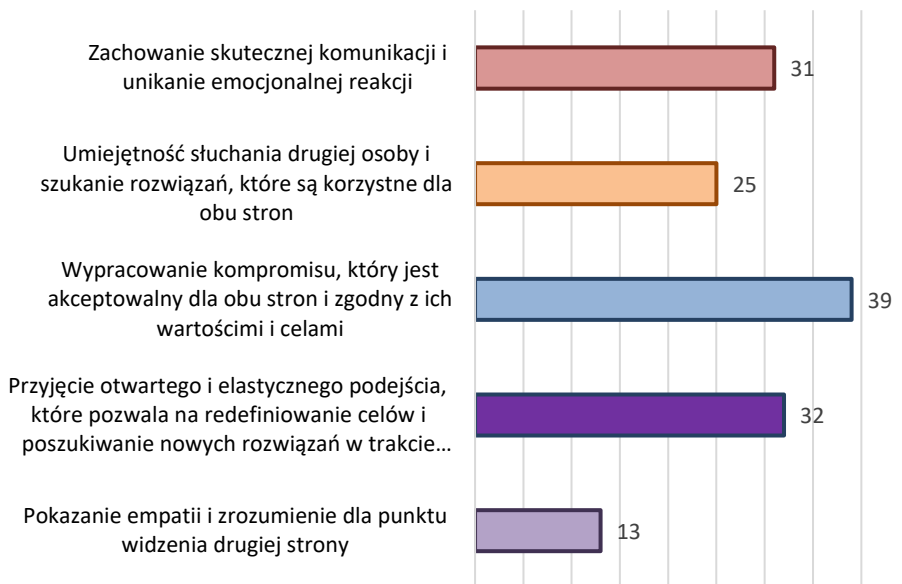
Respondenci deklarowali, że w większości (75%) znali powód istnienia sytuacji konfliktowej (rys. 2).



Rys. 2. Świadomość przyczyny konfliktu, w którym respondenci brali udział

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

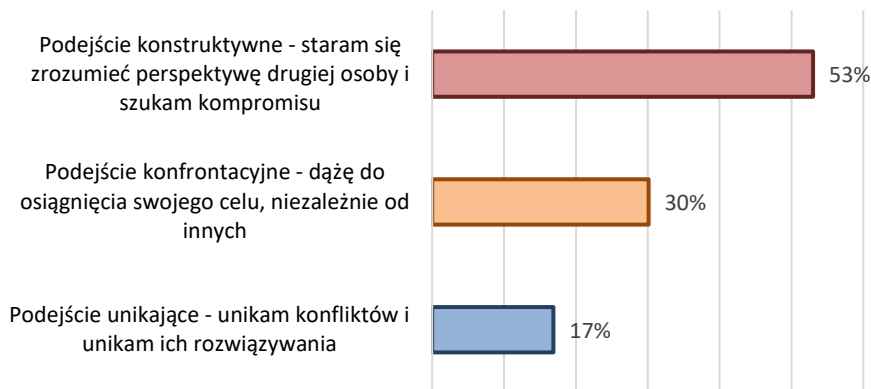
Najczęściej wymienianym czynnikiem sukcesu w rozwiązywaniu konfliktów według respondentów było wypracowanie kompromisu zgodnego z wartościami i celami obu stron (39 wskazań), a także przyjęcie elastycznego podejścia i skuteczna komunikacja (odpowiednio 32 i 31). Przejawianie empatii wobec drugiej strony było najrzadziej wskazywanym elementem - 13 razy (rys. 3).



Rys. 3. Kluczowe elementy sukcesu w rozwiązaniu konfliktów według respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że 53% preferuje podejście konstruktywne, szukając kompromisu i zrozumienia. Z kolei 30% przejawia podejście konfrontacyjne, skupiając się na swoich celach. Natomiast 17% wybiera podejście unikające, unikając konfrontacji i ryzyka (rys. 4).



Rys. 4. Podejście respondentów do zarządzania konfliktami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Średnia wartość podejścia konfrontacyjnego i unikającego jest podobna zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn, oraz dla całej próby. Analiza t-studenta nie wykazała istotnych statystycznie różnic między grupami kobiet i mężczyzn we wszystkich trzech kategoriach. Wartości t-studenta są bliskie 0, co oznacza, że różnice między grupami są małe w porównaniu do zmienności wewnątrz grupy (tab. 4).

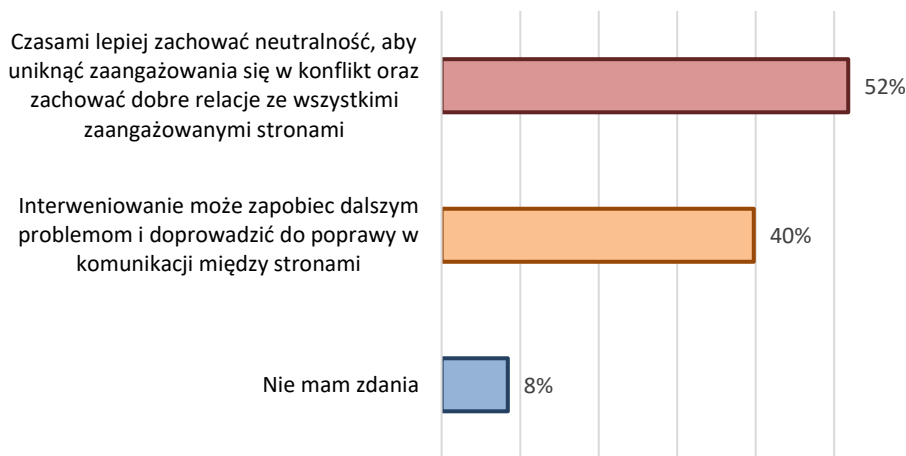
Tab. 4. Miary tendencji i rozproszenia dotyczące podejścia respondentów do zarządzania konfliktami

	Podjęcie konstruktywne - staram się zrozumieć perspektywę drugiej osoby i szukam kompromisu	Podjęcie konfrontacyjne - dążę do osiągnięcia swojego celu, niezależnie od innych	Podjęcie unikające - unikam konfliktów i unikam ich rozwiązywania
Kobiety	26	12	9
Mężczyźni	19	13	5
Suma	45	25	14
Tstudent	0,599	0,766	0,868
Tstudent kobiet	0,601	0,768	0,870
Tstudent mężczyzn	0,602	0,768	0,873

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Należy zaznaczyć, iż 52% respondentów opowiedziało się za zachowaniem neutralności wobec konfliktów uznając, że strony powinny samodzielnie

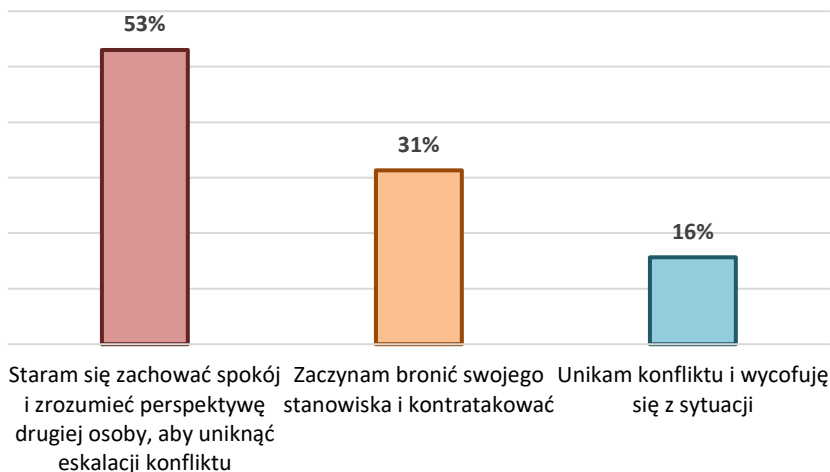
rozwiązywać problemy. Natomiast 40% uważa, że interwencja może zapobiec dalszym trudnościom i poprawić komunikację między stronami, a 8% nie ma zdania w tej kwestii (rys. 5).



Rys. 5. Postawy respondentów wobec konfliktów innych ludzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena pokolenia Z wobec krytyki lub ataków jednej ze stron konfliktu wykazała zróżnicowane odpowiedzi. Większość, bo 53% preferuje zachowanie spokoju i zrozumienie drugiej osoby, 31% broni swojego stanowiska i kontratakuje, a 16% unika konfliktu i się wycofuje. Różnorodność reakcji odzwierciedla zróżnicowane strategie radzenia sobie z konfliktami (rys. 6).



Rys. 6. Reakcja respondentów na krytykę lub atak przez inną osobę podczas konfliktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

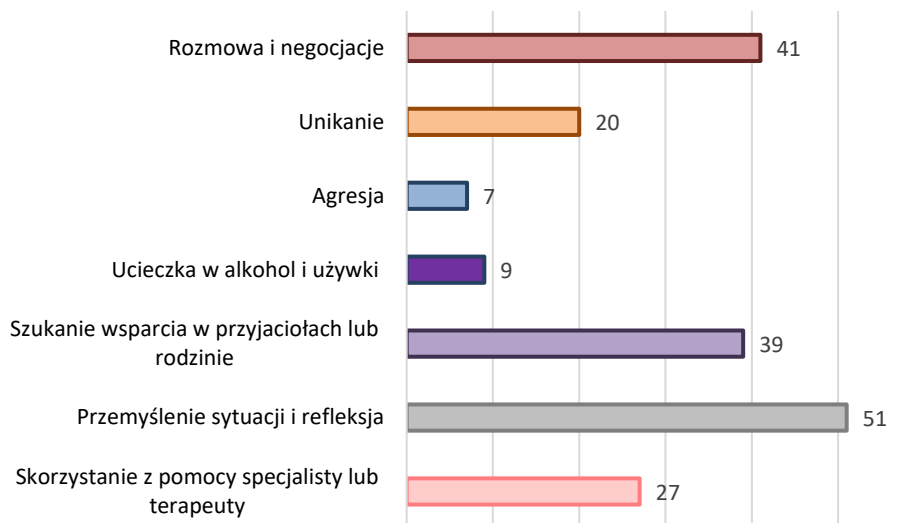
Na podstawie analizy z wykorzystaniem T-studenta nasuwa się wniosek, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni często dążą do zachowania spokoju w konfliktowych sytuacjach. Obydwie grupy w podobnym stopniu bronią swoich poglądów w obliczu krytyki lub ataku. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni również wykazują podobne tendencje do unikania konfliktów (tab. 5).

Tab. 5. Miary tendencji i rozproszenia dotyczące reakcji respondentów na krytykę lub atak przez inną osobę podczas konfliktu

	Staram się zachować spokój i zrozumieć perspektywę drugiej osoby, aby uniknąć eskalacji konfliktu	Zaczynam bronić swojego stanowiska i kontratakować	Unikam konfliktu i wycofuję się z sytuacji
Kobieta	26	13	7
Mężczyzna	18	13	6
suma	44	26	13
Tstudent	0,599	0,757	0,878
Tstudent kobiet	0,601	0,759	0,880
Tstudent mężczyzn	0,603	0,759	0,881

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

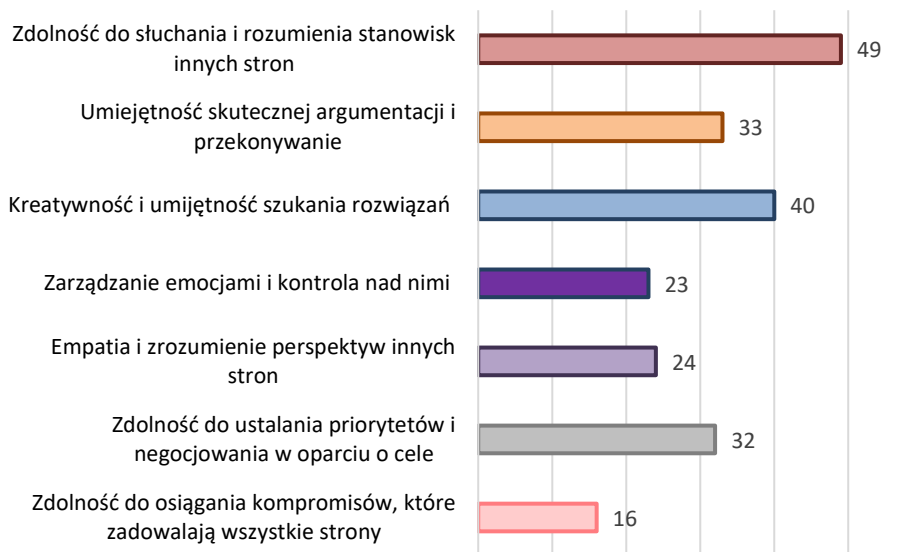
Przy rozwiązywaniu konfliktów respondenci najczęściej stosują przemyślenie sytuacji i refleksję (51 wskazań), analizują przyczyny konfliktu i poszukują konstruktywnych reakcji. Kolejną popularną metodą jest rozmowa i negocjacje (41 razy), a także deklarują szukanie wsparcia emocjonalnego i perspektywy zewnętrznej (39 wskazań). Tylko 7 respondentów wskazało agresję jako metodę zarządzania konfliktem (rys. 7).



Rys. 7. Metody zarządzania konfliktami wykorzystywane przez respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Najważniejsze umiejętności potrzebne do skutecznego zarządzania konfliktem w ocenie uczestników badania to: słuchanie i rozumienie stanowisk innych stron (49 razy) oraz kreatywność i szukanie rozwiązań (40 wskazań). Osiąganie kompromisów zadowalających wszystkie strony było wybrane najrzadziej (16 wskazań). Skuteczne zarządzanie konfliktem wymaga różnorodnych umiejętności, takich jak empatia, kreatywne myślenie, negocjacje i kontrola emocji (rys. 8).



Rys. 8. Umiejętności potrzebne do zarządzania konfliktem w ocenie respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

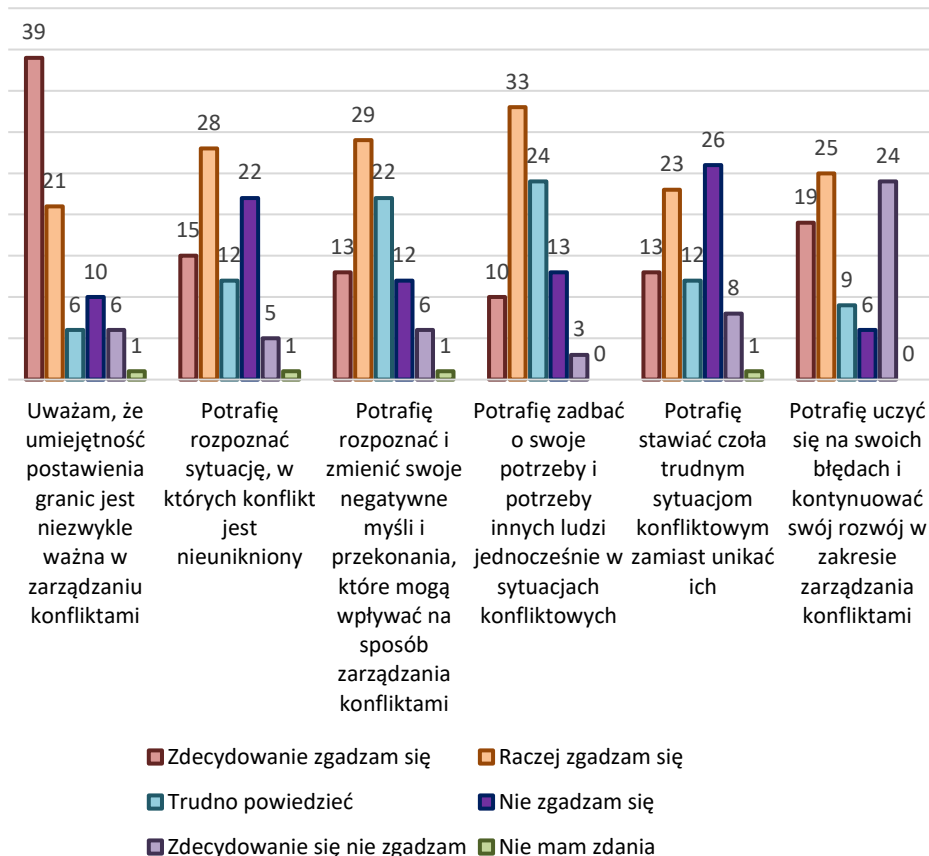
Zdecydowana większość respondentów wyraziła zdecydowaną zgodę (39) lub raczej zgodę (21), co do ważności umiejętności postawienia granic w zarządzaniu konfliktami. Badani rozumieją, że ustalanie granic może pomóc w utrzymaniu zdrowych relacji, zapobieganiu nadmiernemu wykorzystywaniu, a także w zapewnieniu równowagi między własnymi potrzebami a potrzebami innych osób. Stwierdzenie „Potrafię rozpoznać sytuację, w których konflikt jest nieunikniony” zasugerowały pewną różnorodność w ocenie przez respondentów. 28 osób uznało, że raczej zgadza się z podaną sytuacją, z kolei 22 osoby nie zgodziły się z nią. Podział opinii w tej kwestii może wynikać z różnych czynników, takich jak doświadczenia życiowe, perspektywy, czy preferowane strategie radzenia sobie z konfliktami. Niektórzy respondenci mogą uważać, że konflikty są nieuchronną częścią życia i nie zawsze da się ich uniknąć, podczas gdy inni mogą wierzyć, że istnieją sposoby zapobiegania konfliktom lub rozwiązywania ich w sposób pokojowy. Uzyskane odpowiedzi dotyczące rozpoznawania i zmiany negatywnych myśli i przekonań w zarządzaniu konfliktami były zróżnicowane. Większość respondentów (Raczej zgadzam się: 29) uważa, że potrafią to zrobić, co wskazuje na świadomość wpływu tych czynników na zarządzanie konfliktami. Niektórzy (Trudno powiedzieć: 22) mają jednak

trudności z określeniem swojego stanowiska, a inni (Zdecydowanie się nie zgadzam: 6) nie zgadzają się z tym stwierdzeniem.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów wskazują na ich odmienne poglądy dotyczące umiejętności zadbania jednocześnie o własne potrzeby, jak i potrzeby innych ludzi w sytuacjach konfliktowych. Tylko 33 osoby są przekonane o swojej zdolności do równoczesnego uwzględniania własnych potrzeb i potrzeb innych podczas konfliktów. Może to wskazywać na ich rozwinięte umiejętności komunikacyjne, empatię i gotowość do negocjacji. Z kolei 24 osoby miały trudności z samooceną tej umiejętności. To może sugerować, że nie są pewne, czy są w stanie efektywnie zadbać o potrzeby zarówno własne, jak i innych w sytuacjach konfliktowych. Mogą mieć wątpliwości, co do skuteczności równoczesnego uwzględniania różnych interesów i obawiać się, że konflikt może prowadzić do zaniedbywania własnych potrzeb lub niezadowolenia innych stron.

Zgodnie z wynikami badań, 23 respondentów wyraziło raczej zgodę co do stawiania czoła trudnym sytuacjom zamiast ich unikania. Wnioskować można, że mają oni tendencję do konfrontowania sytuacji konfliktowych, choć niekoniecznie jest to ich pierwsza reakcja w każdym przypadku. Mogą czasami odczuwać pewne obawy lub niepewność, ale są skłonni skonfrontować się z konfliktem i poszukiwać rozwiązania. Natomiast 26 respondentów nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Nasuwa się wniosek, że ta grupa respondentów ma tendencję do unikania trudnych sytuacji konfliktowych zamiast ich bezpośredniego konfrontowania. Mogą czuć się niekomfortowo w obliczu konfliktu i preferować unikanie, co może prowadzić do niezłatwiania problemów i narastania napięcia w relacjach.

Wyniki badań wskazują na zróżnicowane podejścia respondentów do uczenia się na swoich błędach i kontynuowania rozwoju w zakresie zarządzania konfliktami. Tylko 25 osób wyraziło potrzebę takiego rozwoju, co sugeruje, że są otwarci na refleksję nad swoimi działaniami i chętni do wyciągania wniosków z popełnionych błędów. Widzą wartość ciągłego doskonalenia swoich umiejętności w obszarze rozwiązywania sporów. Z drugiej strony, 24 osoby zdecydowanie się nie zgadzały z tym stwierdzeniem. Może to oznaczać, że nie uważają za konieczne kontynuowanie rozwoju w zakresie zarządzania konfliktami lub nie dostrzegają potrzeby uczenia się na własnych błędach. Mogą być zadowolone z obecnych umiejętności lub nie widzieć potrzeby wprowadzania zmian (rys. 9).



Rys. 9. Samoocena umiejętności w zakresie zarządzania konfliktem w ocenie respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza miar tendencji i rozproszenia wskazuje na istotne wnioski dotyczące umiejętności zarządzania konfliktami. Najwyższa średnia ważona (21,53) przypada stwierdzeniu o postawieniu granic, co podkreśla jej kluczowe znaczenie dla respondentów. Większość badanych ocenia swoje umiejętności na poziomie 4,5, co sugeruje umiarkowany stopień umiejętności. Warto zauważyć, że odpowiedzi wykazują pewną zmienność wokół średniej, zwłaszcza w przypadku stwierdzenia o postawieniu granic, gdzie odchylenie standardowe jest największe. Istnieje również wartość dominująca dla tego samego sformułowania, wynosząca 6, co wskazuje na ogólnie pozytywną ocenę tej umiejętności przez większość ankietowanych. Podsumowując,

umiejętność postawienia granic jest kluczowa, ale istnieje zróżnicowanie w ocenach respondentów, co sugeruje różnice w ich doświadczeniach i perspektywach (tab. 6).

Tab. 6. Miary tendencji i rozproszenia dotyczące samooceny umiejętności w zakresie zarządzania konfliktem w ocenie respondentów

	Uważam, że umiejętność postawienia granic jest niezwykle ważna w zarządzaniu konfliktami	Potrafię rozpoznać sytuację, w których konflikt jest nieunikniony	Potrafię rozpoznać i zmienić swoje negatywne myśli i przekonania, które mogą wpływać na sposób zarządzania konfliktami	Potrafię zadbać o swoje potrzeby i potrzeby innych ludzi jednocześnie w sytuacjach konfliktowych	Potrafię stawiać czoła trudnym sytuacjom konfliktowym zamiast unikać ich	Potrafię uczyć się na swoich błędach i kontynuować swój rozwój w zakresie zarządzania konfliktami
Średnia ważona	21,53	18,13	18,47	18,87	16,87	17,20
Mediana	4,50	4,50	4,50	3,50	4,50	4,50
Odchylenie standardowe	10,76	8,74	8,80	9,99	8,35	8,82
Wariancja	115,81	76,47	77,47	99,81	69,81	77,81
Dominanta	6,00	brak	brak	brak	brak	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Podsumowanie

Większość przedstawicieli pokolenia Z uważa, że rozwiązuje konflikty w sposób, który ma na celu znalezienie kompromisu akceptowalnego dla wszystkich stron zaangażowanych w konflikt. Skuteczna komunikacja jest kluczowym elementem w zarządzaniu nimi. Skupiają się na konstruktywnym dialogu, w którym słuchają uważnie drugiej strony i odpowiadają w sposób otwarty i empatyczny. Ważnym aspektem dla nich jest również unikanie emocjonalnych reakcji poprzez kontrolę swoich emocji i unikanie impulsywnych odpowiedzi, które mogą prowadzić do dalszego pogłębienia konfliktu. Zamiast tego, starają się zachować spokój i zimną głowę, co pozwala im skoncentrować się na rozwiązaniu problemu i budowaniu porozumienia.

Najczęstszą metodą wykorzystywaną przez pokolenie Z w zarządzaniu konfliktami jest przemyślenie sytuacji i refleksja. Po pierwsze, zwiększa świadomość uczestników konfliktu dotyczącą przyczyn, dynamiki i skutków konfliktu. Pozwala to zrozumieć różne perspektywy, potrzeby i tło, co jest kluczowe w rozwiązaniu

konfliktu. Po drugie, pozwala na analizę przyczyn konfliktu i identyfikację rozwiązań. Po trzecie, buduje zaufanie między stronami konfliktu, pokazując gotowość do wysłuchania i zrozumienia. Warto pamiętać, że przemyslenie to tylko pierwszy krok, a skuteczne wdrożenie uzyskanych wniosków i rozwiązań wymaga konstruktywnej dyskusji i współpracy między zaangażowanymi stronami.

Najważniejszymi umiejętnościami, które wykorzystują respondenci, by rozwiązać konflikt są zdolność do słuchania i rozumienia stanowisk innych stron oraz kreatywność i umiejętność szukania rozwiązań. Słuchanie i rozumienie sprzyjają budowaniu empatii i komunikacji, a kreatywność oraz umiejętność szukania rozwiązań umożliwiają znalezienie nietypowych i satysfakcjonujących rozwiązań, uwzględniających potrzeby wszystkich stron. Sprzyjają tworzeniu atmosfery wzajemnego zrozumienia i umożliwiają elastyczne podejście do problemów.

Przeprowadzone badanie wykazało, że przedstawiciele pokolenia Z w większości aktywnie angażują się w konflikty i są świadomi przyczyn ich powstawania. Deklarują, że potrafią skutecznie nimi zarządzać poprzez poszukiwanie kompromisu oraz przyjmowanie otwartego i elastycznego podejścia, jednocześnie zachowując spokój i zdolność do zrozumienia perspektywy drugiej osoby. Respondenci jednoznacznie potwierdzili, że posiadają umiejętność stawiania granic, co jest niezwykle istotne w zarządzaniu konfliktami. Uważają również, że rozpoznanie i zmiana negatywnych myśli towarzyszących konfliktom mają wpływ na sposób ich rozwiązywania. Pokolenie Z, świadome konfliktów i umiejące efektywnie nimi zarządzać, poszukuje równowagi między potrzebami własnymi a potrzebami innych, tworząc perspektywę harmonijnego współistnienia.

ORCID iD

Joanna M. Moczydłowska: <https://orcid.org/0000-0003-1123-2555>

Literatura

1. Artemowicz-Lakiene S., Lakis J. (2014), *Konflikty w organizacji a kontrproduktywność pracowników*, Marketing i Rynek 2, s. 99-105.
2. Baławajder-Sieliwończyk K. (1994), *Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów w związkach interpersonalnych*, Chowania vol. 2, s. 25-37.
3. Bencsik A., Horvath-Csikos G., Jubasz T. (2016), *Y and Z Generations at Workplaces*, Journal of Competitiveness 3 (8), pp. 90-106.

4. Bitkowska A., Moczydłowska J.M., Leszczewska K., Karasiewicz K., Sadkowska J., Żelazko B. (2022), *Young Consumers' Perceptions of Family Firms and Their Purchase Intentions—The Polish Experience*, Sustainability” 14 (21), 13879.
5. Borecka-Biernat D. (2015), *Rola emocji i modelującego wpływu rodziców na kształtowanie agresywnej strategii radzenia sobie gimnazjalistów w sytuacji konfliktu społecznego*, Pedagogika Rodziny, 5(4), s. 137-155.
6. Budkiewicz D., Linartowska A. (2020), *Konflikt jako realny problem dotyczący pracowników wielu instytucji – analiza zagadnienia na przykładzie placówek oświatowych*, Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM, Warszawa.
7. Ciekankowski Z., Nowicka J., Załoga W. (2019), *Konflikt jako element zarządzania organizacją*, Nowoczesne Systemy Zarządzania 14(1), s. 39-52.
8. Cloke K. (2017), *Mediation training manual*, Center for Dispute Resolution, <https://im-campus.com/>.
9. Deutsch M. (1973), *The resolution of conflict*, Yale University Press, New Haven.
10. Dolot A. (2018), *The characteristic of Generation Z*, E-mentor 2 (74), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/74/id/1351>.
11. Folger J. P., Poole M. S., Stutman R. K. (2021), *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*, Routledge.
12. Furlong G. T. (2020), *The conflict resolution toolbox: Models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict*, John Wiley & Sons.
13. Górecka J. (2020), *Wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym – na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, Wyższa szkoła Biznesu w Nowym Sączu.
14. Grzebyk M., Kryński Z. (2011), *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 20, s. 107-117.
15. Herberger J., Kozłowska M. (2017), *Relacje interpersonalne z perspektywy psychologii rozwoju człowieka*, Relacje. Studia z Nauk Społecznych 4, s. 35-48.
16. Janasz S., O. Dowd K., Schneider B. (2018), *Interpersonal Skills in Organizations*, McGraw-Hill College.
17. Jastrzębska E. (2014), *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów. Mediacja w sprawach rodzinnych i opiekuńczych*, Kwartalnik Naukowy Instytutu Psychologii UKSW 3(19), s. 166-179.
18. Jedynak W., Kinal J. (2017), *Procesy zmian we współczesnym społeczeństwie. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Kultura w sieci, Rzeszów.
19. Kliche-Zwierzchowska A. (2020), *Nieprawidłowe porozumiewanie się osoby zarządzającej organizacją jako pierwszy impuls poszukiwania nowej pracy – studium przypadku*, Humanizacja Pracy 2, s. 35-54.

20. Krupa P., Gabrylewicz I. (2020), *Bezpieczeństwo XXI Wieku. Szanse – Zagrożenia – Perspektywy. Aspekty bezpieczeństwa pracy*, Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM.
21. Moczydłowska J.M. (2018), *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
22. Muster R. (2020), *Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców*, Humanizacja Pracy 1, s. 130-145.
23. Przybyła K., Biniasz D. (2021), *Konflikty w logistycznym zespole projektowym – studium przypadku*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem 24,, s. 20-32.
24. Roszkowska E. (2006), *Rozwój społeczny a rozwiązywanie konfliktów społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
25. Roszkowska E. (2021), *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
26. Sawicki A. (2020), *Wybrane problemy zarządzania*, Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o., Warszawa.
27. Siemiątkowska K., Obrębska M. (2020), *Jakość komunikacji w związku a kompensująca rola aktywności w sieci*, Człowiek i Społeczeństwo 50, s. 128-141.
28. Sillarsa A., Kanarek D.J. (2015), *Conflict and relational quality in families*, Routledge, New York.
29. Soroka-Potrzebna H. (2021), *Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym — podejście tradycyjne i zwinne*, Przegląd Organizacji 11, s. 36-46.
30. Sygulski K., Krupski M. (2019), *Kryzys w życiu człowieka*, Praca Socjalna 6 (34), s. 93-103.
31. Szajczyk M. (2017), *Zarządzanie zespołem projektowym - wyzwanie menedżera projektu*, Modern Management Review XXII, 24 (1), s. 112-126.
32. Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
33. Szydło J., (2017), *Differences Between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 18, z. 3, cz. 1.
34. Wang W.T., Wang Y.S., Chang W.T. (2018), *Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions*, Journal of Knowledge Management 23 (6), pp.1039-1076.
35. Wojciechowski T. (2015), *Skuteczna współpraca w zespole interdyscyplinarnym*, Perspektywy S.C., Kraków.

Conflict management methods in the perception of Generation Z presenters – results of a pilot study

Abstract

Generation Z is an age group entering the labor market, so the subject of interest of many researchers is becoming the characteristics of this generation and their specific competencies. One of them is the ability to resolve interpersonal conflicts, which the authors treat as a natural social phenomenon. The purpose of the article is to diagnose the attitudes of representatives of Generation Z towards conflicts and to learn about their self-assessment of conflict management skills. In order to achieve this goal, a diagnostic survey was applied, in which an online questionnaire was used. The following research question was posed: What are the methods of conflict management characteristic of representatives of Generation Z? The results showed that these people are actively involved in conflict resolution, while at the same time they are aware of the causes of conflicts. In the self-assessment of this generation, they have the ability to effectively manage conflict by seeking compromise and adopting an open and flexible approach to problems.

Key words

conflict, interpersonal conflict management, Generation Z