

УДК 316

## СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОЦИАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ

© 2019 г.

*Н.А. Птицына, Е.К. Маркова*

Птицына Наталья Алексеевна, к.пед.н.; доц.; доцент кафедры социальной работы  
Ивановского государственного университета  
narticyna@yandex.ru

Маркова Елена Константиновна, к.психол.н.; доцент кафедры психологии  
Ивановского государственного университета  
marcova2003@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 07.06.2019**Статья принята к публикации 10.10.2019*

Рассматриваются особенности межличностного взаимодействия в контексте «руководитель – подчиненный» в конфликтных ситуациях, возникающих в деятельности учреждений региональной системы социального обслуживания населения. На основе анализа данных эмпирического исследования охарактеризованы основные причины конфликтов (реакция на изменения условий и оплаты труда, увеличение функциональной нагрузки; конфликты, обусловленные социально-психологическими и личностными особенностями сотрудников, а также спецификой восприятия руководителя подчиненными). Установлено, что, в целом, руководители отдают предпочтение рациональным способам урегулирования конфликтов. Выявлены гендерные особенности поведения в конфликтных ситуациях: руководителям-мужчинам свойственны варианты агрессивного вербального и невербального поведения, руководителям-женщинам – аутоагрессия. Мужчины чаще прибегают к санкционированию, реже – к компромиссу; женщины – уклоняются от конфликта или сотрудничают с оппонентами. Делаются выводы о том, что учет гендерных особенностей поведения руководителей в конфликтных ситуациях позволяет разработать более эффективные подходы к формированию мотивации у руководящего состава разного уровня к успешному освоению психологической грамотности. Особое внимание уделяется необходимости повышения уровня коммуникативной культуры руководителей, обеспечивающей снижение конфликтности в трудовых коллективах и оптимизирующей деятельность учреждений социального обслуживания населения.

*Ключевые слова:* причины и способы разрешения конфликтов, профессиональная деятельность, руководители, коммуникативная культура.

### Введение

В ходе профессиональной деятельности руководителю социальной организации приходится неоднократно сталкиваться с конфликтными ситуациями. Несмотря на то что каждый руководитель располагает определенным (более или менее успешным) опытом, он далеко не всегда способен преодолеть возникшие противоречия и разрешить и/или предотвратить конфликт в трудовом коллективе.

Обзор научных материалов по теме показывает, что рассматриваемая проблема носит междисциплинарный характер, а в связи с многоплановостью и сложностью данного общественного феномена в специальной литературе до сих пор не сложилось однозначного представления о содержании понятия, типологии конфликтов. В последние десятилетия наблюдается рост интереса отечественных и зарубежных исследователей, работающих на стыке различных областей знания, к изучению специфи-

ки межличностного взаимодействия в конфликтных ситуациях [1–7]. Предметом научного анализа выступают и гендерные особенности поведения в области социально-трудовых отношений: построение теоретических моделей проявления гендерных аспектов [8], выявление специфики поведения мужчин и женщин – представителей отдельных профессиональных групп [9, 10].

В деятельность системы социальной защиты и социального обслуживания населения вносит существенные изменения внедрение профессиональных стандартов, что сопровождается определенными трудностями. Повышаются требования, предъявляемые к уровню квалификации руководителя организации социального обслуживания, наличию у него практического опыта работы на руководящих должностях в системе социальной защиты населения и др. Вместе с тем до сих пор не разработаны механизмы правового регулирования взаимодействия системы профессионального образования

и рынка труда, не созданы условия для повышения качества обслуживания населения посредством повышения уровня подготовки кадрового состава отрасли и др. [11, с. 19–20].

Решение задачи по расширению доступности социальных услуг для населения и повышению их качества возможно при условии эффективной деятельности организаций социального обслуживания, обеспечение которой во многом зависит как от уровня квалификации руководителей, так и от их профессионально-личностного развития [12, 13].

В связи с этим тема предупреждения и эффективного разрешения конфликтов носит актуальный характер. Большую практическую значимость приобретает обучение руководителей социальных учреждений стратегиям урегулирования конфликтов в ходе профессиональной деятельности. При этом следует учитывать особенности личностного поведения в конфликтных ситуациях, а также выбор способов их разрешения.

В целях изучения готовности руководителей социальных учреждений к расширению практического опыта разрешения и/или предупреждения конфликтов, а также разработки и апробации конфликтологического тренинга проведено эмпирическое исследование.

### Методы исследования

Методологической основой исследования является типология поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килманна [14]. Основные положения статьи базируются на эмпирическом материале, полученном в ходе проведения интерактивного семинара, состоявшегося в рамках дополнительной профессиональной образовательной программы (программы повышения квалификации) «Управление в сфере социальной защиты населения» (г. Иваново, филиал РАНХиГС, декабрь 2015 г.), а также обучающего тренинга. В семинаре приняли участие 19 человек – руководящий состав учреждений региональной системы социального обслуживания населения. В обучающем тренинге – 15 руководителей, проявивших интерес к освоению нового опыта разрешения конфликтных ситуаций (из них 10 – руководители-женщины; 5 – руководители-мужчины). Превалирование женщин среди руководителей социальных учреждений отражает специфику кадрового состава, характерного как для региона, так и для отрасли в целом.

В качестве методов исследования использовались опрос, беседы с участниками семинара, анализ документов, а также полуструктурированное интервью.

В ходе проведения исследования предполагалось выяснить основные причины конфликтов, возникающих в практической деятельности руководителей учреждений социального обслуживания населения; изучить гендерные аспекты поведения управленцев в конфликтных ситуациях; выявить основные способы урегулирования конфликтов, предпочитаемые руководителями.

### Результаты и их обсуждение

Основную часть участников семинара составили женщины в возрасте от 45 до 59 лет, состоящие в браке, опыт работы которых на руководящих должностях варьирует от двух до девятнадцати лет.

Диапазон общения руководителей организаций социального обслуживания достаточно широк: с одной стороны – клиенты, с другой – представители структур власти, с третьей – коллеги, носители других профессий (работники здравоохранения, педагоги и др.). Соответственно, руководителю приходится разрешать конфликты, возникающие на разных уровнях.

Рассмотрим более подробно конфликты в трудовом коллективе в контексте «руководитель – сотрудники».

#### *Причины возникновения конфликтов*

Подавляющее большинство участников семинара считают, что в рамках профессиональной деятельности доминируют конфликты, в основе которых лежат разногласия между работодателем и работником (например, реакция на изменения условий и оплаты труда, увеличение функциональной нагрузки), а также конфликты, обусловленные социально-психологическими и личностными особенностями сотрудников. Приведем ряд примеров конфликтных ситуаций.

*Из структурного подразделения центра социального обслуживания населения одновременно увольняются две сотрудницы: одна – по семейным обстоятельствам (у дочери, проживающей в другом городе, родился ребенок, потребовалась помощь бабушки), другая – по состоянию здоровья. В целях поддержания режима работы учреждения руководитель перераспределяет нагрузку среди сотрудников. У социальных работников объем работы существенно увеличился. Сотрудница С. не соглашается выполнять обязанности даже при наличии дополнительной оплаты.*

*В социальном учреждении проводятся ремонтные работы. В центр доставлены строительные материалы, которые необходимо разгрузить. Грузчик заболел, а водитель отказался участвовать в разгрузке стройматериалов. Д. –*

директор центра (женщина пенсионного возраста) обратилась к сотрудникам с просьбой оказать помощь в разгрузке (в коллективе работают одни женщины). А. – женщина 30 лет категорично заявила, что в ее обязанности такая работа не входит и она «не намерена гробить свое здоровье». Другие сотрудники поддержали А., демонстративно отказавшись выполнять эту работу. Только П. (сотрудница пенсионного возраста) вместе с директором в течение нескольких часов разгружала стройматериалы.

Менее распространены конфликты, вызванные особенностями восприятия руководителя сотрудником и спровоцированные недостаточным уровнем профессиональной подготовки сторон, отсутствием у них коммуникативной грамотности.

В комплексный центр социального обслуживания населения назначен новый руководитель-мужчина. П. – заместитель прежнего руководителя негативно воспринял это событие. Являясь неформальным лидером, П. оказывает деструктивное влияние на мнение коллектива о новом руководителе (отрицательно отзываясь о его деятельности, создает интриги, распространяет слухи), что ухудшает социально-психологическую атмосферу в коллективе и подрывает авторитет вновь назначенного директора, а также снижает работоспособность коллектива.

Р. – выпускница колледжа, поступила на работу в учреждение социального обслуживания. Появляется на работе в вычурной одежде с вечерним макияжем. Руководитель указал на несоответствие стиля одежды и занимаемой должности. В ответ Р. заявила: «Как хочу, так и хожу. Какое Ваше дело?».

Причем как руководители-женщины, так и руководители-мужчины отметили, что им чаще приходится участвовать в межличностных конфликтах, чем в групповых и межгрупповых. Вместе с тем руководители-мужчины чаще становятся участниками конфликтов, обусловленных уровнем их профессиональной подготовки («размытость» границ ответственности, несформированность навыков работы в команде, недостаток знаний в области психологии конфликта, отсутствие профильного образования). А руководители-женщины значительно чаще, чем мужчины, участвуют в конфликтах, вызванных социально-психологическими особенностями сторон (эмоциональная неустойчивость с элементами ранимости, обидчивости, гипертрофированное чувство вины, повышенная ответственность), спецификой восприятия руководителя сотрудниками (стереотипизация, предубеждение).

Участники конфликта, как правило, испытывают негативные эмоции (чаще всего это обида, гнев, ненависть, отчаяние, вина). Руководители-женщины отмечают наличие обиды, возникновение злости и проявление гнева, ухудшение самочувствия. Мужчины менее эмоционально реагируют на конфликты, однако у них повышается тревожность, когда ставится под сомнение статус или репутация.

Очевидно, что комплекс негативных эмоций, испытываемых руководителями, провоцирует развитие у них стрессовой реакции. Определенный уровень стрессовой нагрузки может побудить руководителя к оперативным действиям, а чрезмерный стресс демобилизует личность, создавая психологические проблемы и для самого индивида, и для профессионального коллектива в целом. Находясь под влиянием социальных запретов, не каждый руководитель может себе позволить эмоционально отреагировать на конфликтную ситуацию. В связи с этим последствия стресса могут проявиться в снижении работоспособности, демотивации профессиональной деятельности, ухудшении социально-психологического климата, а также затрудняют принятие управленческих решений.

*Особенности поведения руководителей в конфликтных ситуациях*

В ходе исследования выявлено, что варианты агрессивного вербального и невербального поведения в большей мере характерны для руководителей-мужчин (ненормативная лексика, выраженная жестикация с элементами угрозы, мимика, пантомимика).

Приведем фрагмент из интервью.

*Во время конфликта с сотрудницей случайно увидел свое отражение в зеркале. Выражение лица было угрюмым и злым, внушающим ужас... Сам себя испугался...Потребовалось время, чтобы привести себя в порядок (М., 53 года).*

Мужчины в большей мере ориентированы на достижение результата, важное значение придают мнению вышестоящего руководства, поэтому не уделяют должного внимания поведению конфликтующих сторон или своих оппонентов (если являются участниками конфликта), а сосредотачивают свои усилия на предмете спора. Соответственно, мужчинам быстрее, чем женщинам, удается справляться с эмоциональным напряжением (например, путем переключения с одного вида деятельности на другой или посредством употребления алкоголя).

Руководители-женщины эмоционально глубоко вовлекаются в конфликтную ситуацию, поэтому им сложнее сохранить объективность и адекватно разобраться в происшедшем, они чаще теряют контроль над ситуацией и принима-

ют спонтанные решения. Кроме того, женщинам свойственны проявления аутоагрессии (отчаяние в состоянии жертвы, булимия), а также повышенная тревожность (ощущение собственной профессиональной несостоятельности, психосоматические жалобы).

Приведем несколько примеров.

*Как начинаю вспоминать об одном из конфликтов, произошедшем месяц назад, начинаю задыхаться. Не могу успокоиться без таблеток... (Ж., 55 лет);*

*После эпизода с разгрузкой строительных материалов долго не могла прийти в себя. Ощущалось не только физическое недомогание, но и душевный дискомфорт. Почувствовала разницу в ценностях, ответственности за порученное дело... Между поколениями образовалась существенная дистанция... (Ж., 58 лет).*

Нередко встречаются случаи, когда руководители-женщины переносят конфликтность в сферу семейных отношений:

*После ссоры с заместителем долго переживала. Не могла дать волю эмоциям на работе, а дома не сдержалась. Попало всем домочадцам подряд, даже кошке (Ж., 49 лет).*

Наблюдения показывают, что на состояние эмоциональной сферы женщины также оказывают существенное влияние физиологические (изменение гормонального статуса в определенные периоды жизни) и возрастные особенности (возрастные кризисы).

#### *Способы разрешения конфликтов*

Две трети руководителей (половина из которых – мужчины) полагают, что во вверенных им трудовых коллективах царит благоприятная атмосфера, а конфликты происходят довольно редко. Менее трети управленцев (женщины) указали на наличие существующих разногласий в коллективах, что, по их мнению, не позволяет назвать социально-психологический климат положительным. Оптимизм руководителей-мужчин в оценке социально-психологического климата в трудовом коллективе можно объяснить тем, что они, по сравнению с женщинами, меньше внимания уделяют психологической обстановке в учреждении, не всегда ощущают нарастание напряжения во взаимоотношениях с сотрудниками, не замечают конфликтов до тех пор, пока сами не становятся их участниками. Руководители-женщины проявляют большее внимание к персоналу, интересуются проблемами и потребностями подчиненных, поэтому быстрее реагируют на изменения в отношениях с сотрудниками, активнее вовлекаются в конфликты.

В ходе исследования установлено, что руководители социальных учреждений в конфликтных ситуациях предпочитают использовать та-

кие способы, как разрешение конфликта посредством принятия компромиссного решения, уклонение от конфликта, применение санкций (соперничество), сотрудничество. В целом же предпочтение отдается способам, отличающимся рациональностью.

В ходе обсуждения выявлено, что в практической деятельности руководители-мужчины чаще прибегают к санкционированию (опираясь на нормативно-правовую базу и апеллируя к вышестоящему руководству). Они готовы отстаивать собственную точку зрения и «сражаться с оппонентом до конца». Значительно реже руководители-мужчины проявляют готовность принять компромиссное решение. Наиболее приемлемыми способами разрешения конфликтов для руководителей-женщин являются уклонение от конфликта и сотрудничество. Женщины в большей мере склонны проявлять эмпатию к окружающим людям. Крайне редко ими движет агрессия.

Вместе с тем в ходе проведения обучающего тренинга небольшая часть руководителей-женщин продемонстрировали рациональный стиль поведения (целенаправленно следовали достижению поставленной цели, не учитывали мнения подчиненных), что объясняется рядом обстоятельств: наличием продолжительного стажа работы на руководящих должностях, низким уровнем коммуникативной толерантности, ориентацией на собственные интересы и др.

На основе анализа полученных данных была разработана программа обучающего тренинга, цель которого – освоение руководителями способов разрешения и предупреждения конфликтов, возникающих в профессиональной деятельности. В ходе тренинга рассматривались как теоретические, так и практические вопросы конфликтологии. Внимание было сфокусировано на изучении причин и последствий конфликтов, действий руководителя в конфликтных ситуациях, выявлении типичных ошибок и поведенческих стереотипов. Применялись различные технологии групповой работы (ролевые и деловые игры; мозговой штурм; дискуссия и др.). Практические задания основывались на материале опыта субъективного переживания конфликтных ситуаций участниками тренинга. Уделялось внимание саморефлексии участников с глубинным осознанием мотивов своего поведения, а также формированию коммуникативной культуры, предполагающей освоение конструктивного стиля поведения в конфликте (сотрудничество через применение переговорной тактики). Подчеркивалась необходимость сохранения деловых отношений со всеми участниками конфликта после его завершения;

изучались возможности использования конфликтной ситуации для выявления проблем в организации рабочего процесса с целью его оптимизации.

*Руководители о полученном опыте*

В процессе обучения важное значение имеет получение ответной реакции слушателей. Наличие «обратной связи» позволяет не только обменяться впечатлениями и/или выявить отношение к обучению, но и внести необходимые изменения в содержание курса, дополнить или расширить отдельные темы. По окончании спецкурса изучено мнение всех руководителей – участников тематического семинара и тренинга. Отрицательных отзывов не встретилось, а из положительных в качестве примеров приведем наиболее содержательные.

*Самое главное, чтобы люди не замыкались в одиночестве, решая свои проблемы. Часто бывает так: прошла проверка у коллег, результаты не обсуждаются. А нам важно понять, что неправильно делаем, необходимо анализировать результаты. В ходе обучения у нас была возможность обсудить в группе наиболее острые проблемные ситуации, возникающие в нашей практической работе. Важно совместно обсудить проблему и найти пути ее решения (М., 46 лет, руководитель, стаж работы – 4 года);*

*Курс обучения считаю полезным. В ходе тренинга рассматривались различные ситуации. Коллеги рассказывали о проблемах, возникающих в профессиональной деятельности, делились личным опытом предупреждения и разрешения конфликтов. В некоторых ситуациях я бы поступила определенным образом, а послушав коллег задумалась... Обмен опытом – это необходимое условие для совершенствования навыков профессионального взаимодействия и... (думает) формирования благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе. Постоянное эмоциональное напряжение, которое испытывает руководитель, приводит к стрессу. Ухудшается самочувствие, снижается работоспособность... Приходится прикладывать много усилий для восстановления, поэтому тема предупреждения эмоционального выгорания также заслуживает внимания... (Ж., 36 лет, стаж работы на руководящей должности – 7 лет);*

*Занятия были полезны. Знания будем применять. Конфликт – составляющая нашей работы. Приходится сталкиваться на разных уровнях. Именно практика для нас важна (Ж., 44 года, стаж работы в должности руководителя – 8 лет);*

*У меня обучение вызвало большой интерес. Часто сталкиваешься в практической работе с конфликтами. Не всегда знаешь, как нужно поступить... Сомневаешься в правильности*

*принятого решения... Занятия в группе очень полезны: одна голова – хорошо, а несколько – лучше.... Обсуждение конфликтов вызвало у меня большой интерес, поскольку я получила новый практический опыт. Для меня представляет ценность саморазвитие, поэтому я и получила второе высшее образование в университете по профилю своей работы. В профессиональной деятельности применяю знания, полученные в университете. Тематика данного курса имеет большое практическое значение, поскольку я приобрела навыки эффективного взаимодействия в конфликтных ситуациях. Хотела бы продолжить обучение в данном направлении... (Ж., 51 год, стаж работы – 11 лет);*

*Полезный семинар, особенно тренинг. Эта тема острая. Появилась возможность обсудить проблемы. Какие-то знания есть, но полученные навыки, конечно, пригодятся. Обсуждение в группе имеет особое значение. Мне кажется, что в группе руководителей мы даже откровеннее обсуждаем имеющиеся проблемы. Понимаем, что всем руководителям приходится сталкиваться с конфликтами, поэтому, работая в группе, у нас появляется смелость, большая открытость... Вскрываются самые острые проблемы...*

*Хотелось бы поговорить и об эмоциональном выгорании. Руководитель постоянно находится в состоянии стресса. Не хватает времени для себя самого... Нужно учиться «сбрасывать» эмоциональное напряжение... И еще нужно обсуждать проблему имиджа и статуса профессии. Я люблю свою профессию, тружусь в системе социальной защиты более четверти века. Конечно, со временем мнение в обществе о социальной работе меняется. Но нужно понимать, как научить сотрудников ценить свою работу, чтобы поднимать престиж профессии. Этому тоже надо учиться... (Ж., 55 лет, стаж работы – 19 лет).*

Руководители – участники семинара и тренинга обозначили ряд тем для дальнейшего обучения: профилактика стрессов и профессиональной деформации, формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, становление имиджа и статуса профессии.

По итогам семинара участникам был предложен комплект учебно-методических материалов, включающий практические рекомендации по разрешению и предупреждению конфликтов в коллективе.

## Выводы

1. В целом руководители социальных организаций проявили готовность к расширению

практического опыта разрешения и/или предупреждения конфликтных ситуаций, наиболее активными оказались женщины, более критично оценившие социально-психологический климат в вверенных им трудовых коллективах.

2. В ходе исследования выявлены сходства и различия в поведении руководителей в конфликтных ситуациях.

Женщины, по сравнению с мужчинами, проявляют больший интерес к потребностям персонала, поэтому быстрее реагируют на изменения во взаимоотношениях с сотрудниками и чаще вовлекаются в конфликты. Мужчины, как правило, не замечают конфликтов до тех пор, пока сами не становятся их участниками.

Руководители, вне зависимости от пола, испытывают негативные эмоции, вызванные стрессом, связанным с конфликтной ситуацией. Палитра негативных эмоций у женщин значительно разнообразнее: от обиды до аутоагрессии. Мужчины менее эмоциональны в конфликте, но склонны к проявлению агрессии, если чувствуют угрозу своему положению или репутации.

Мужчинам оперативнее, чем женщинам, удается справляться с негативными эмоциями. Женщинам сложнее преодолеть эмоциональное напряжение и адекватно разобраться в происшедшем, они чаще теряют контроль над ситуацией, принимая спонтанные решения. Вместе с тем руководители-женщины стремятся преодолеть конфликт путем объединения с оппонентами, создания условий для сотрудничества, а также проявляют готовность обратиться к специалистам за психологической помощью.

Руководители, как правило, стремятся решать конфликты посредством компромисса, уклонения от конфликта, применения санкций (соперничество), сотрудничества. При этом мужчины часто прибегают к санкционированию, редко – к компромиссу (в случаях, когда становится неизбежным вмешательство вышестоящих органов). Женщины предпочитают уклоняться от конфликта или прибегать к сотрудничеству с оппонентами.

3. Демонстрация руководителями-женщинами рационального стиля поведения (целенаправленное следование достижению результата, игнорирование мнений подчиненных, неконтролируемое поведение, подкрепленное властными полномочиями и др.) обусловлена продолжительностью стажа работы на руководящих должностях, ориентацией на собственные интересы, низким уровнем коммуникативной толерантности и культуры и др.

На основе полученных выводов сформулирован ряд предложений.

1. В целях повышения эффективности деятельности учреждений социального обслуживания, обеспечивающей качество предоставления услуг населению, руководителям необходимо повышать уровень коммуникативной культуры путем освоения новых тактических способов разрешения и предупреждения конфликтов.

2. Учет гендерных особенностей поведения руководителей в конфликтных ситуациях позволит разработать более эффективные подходы к организации обучения, дифференцировать комплексы учебно-методического обеспечения, а также формировать мотивацию у руководящего состава разного уровня к более успешному освоению психологической и коммуникативной грамотности в рамках дополнительных образовательных программ.

3. Для предотвращения профессионального выгорания необходимо организовать социально-психологическое сопровождение профессиональной деятельности руководителей социальных организаций, включающее оказание индивидуальной психологической помощи, проведение тематических семинаров и обучающих тренингов.

#### Список литературы

1. Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамика массового сознания // СОЦИС. 1993. № 8. С. 12–21.
2. Белинская А.Б. Социальные технологии урегулирования конфликтов: Монография. М.: Прометей, 2000. 220 с.
3. Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство. 2003. Т. 4. № 5. С. 50–54. URL: [https:// creativeconomy.ru/lib/954](https://creativeconomy.ru/lib/954) (дата обращения: 27.02.2019).
4. Обозов Н.Н. Психология конфликта. Издательство ЛНПП «Облик», 2009. 48 с.
5. Denis A., Kalekin-Fishman D. (eds) The ISA Handbook in Contemporary Sociology: Conflict, Competition, Cooperation. London, New Delhi, Singapore, Thousand Oaks, CA: Sage, 2009. 504 p.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2010. 544 с.
7. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 27.02.2019).
8. Евенко С.Л. Теоретическая модель проявления гендерных особенностей межличностных конфликтов в организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2013. № 1. С. 99–102. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/4910> (дата обращения: 25.02.2019).
9. Латипова А.Р., Шабанов Л.В. Гендерные особенности стилей поведения в условиях социально-трудовых конфликтов // Молодой ученый. 2015. № 6. С. 765–767. URL: <https://moluch.ru/archive/86/16255/> (дата обращения: 27.02.2019).

10. Макарова С.Н. Гендерные особенности поведения мужчин и женщин-менеджеров в организационных конфликтах // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2018. № 3 (26). С. 86–90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernye-osobennosti-povedeniya-muzhchiny-zhenschinmenedzherov-v-organizatsionnyh-konfliktah> (дата обращения: 25.03.2019).

11. Забродин Ю.М., Рубцов В.В. Апробация, внедрение и применение профессиональных стандартов при решении задач образования и социальной сферы: этапы и перспективы // Межведомственные модели оказания социальных и образовательных услуг и практика апробации и применения профессиональных стандартов работников образования и социальной сферы. URL: [http://psyjournals.ru/professional\\_standarts/issue/](http://psyjournals.ru/professional_standarts/issue/) (дата обращения: 27.02.2019).

12. Аллахвердова О.В. Паттерны коммуникации в конфликте и профессиональная компетентность социальных работников // Отечественный журнал социальной работы. 2012. № 3. С. 83–90.

13. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. 2013. № 1 (7). С. 120–130.

14. Kilmann R.H., Thomas K.W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The «MODE» Instrument // Educational and Psychological Measurement. 1977. Vol. 37. #2. P. 309–325. URL: <http://kilmanndiagnostics.com/developing-forced-choice-measure-conflict-handling-behavior-mode-instrument> (дата обращения: 05.05.2019).

### WAYS OF SOLVING CONFLICT SITUATIONS IN PROFESSIONAL ACTIVITIES OF SOCIAL SERVICE DEPARTMENT MANAGERS: THE GENDER ASPECT

*N.A. Ptitsyna, E.K. Markova*

Ivanovo State University

The article examines some peculiarities of interpersonal interaction in the context of «manager-employee» relations in conflict situations taking place in social service organizations at a regional level. The main reasons of such conflicts (changes in pay and working conditions, increase of workload, personal and socio-psychological characteristics of employees, specific features of the perception of their manager by employees) are characterized. The findings are based on an empirical study. According to the authors, managers in general tend to prefer the so-called rational ways of conflict settlement. Particular attention is given to the gender aspect of behavior in conflict situations: male managers are more likely to make use of aggressive verbal and nonverbal behavior whereas female managers tend to refer to self-aggression. Men are more likely to resort to sanctioning than to measures leading to some kind of compromise. The authors show that in case of women the situation is directly opposite. The majority of women managers are more likely to avoid getting into direct conflicts and seek to meet their opponents halfway. Taking the gender aspect into consideration makes it possible to develop more effective approaches to motivate the management at all levels to be psychologically more flexible and understanding. The authors emphasize the need to improve the communicative culture level of management which will contribute to decreasing the number of conflicts and enhancing the efficiency of social service.

*Keywords:* ways and means of conflict resolution, professional activities, managers, communicative culture.