

УДК 655.254.22



**Тарас Полковенко,**  
кандидат філологічних наук,  
асистент кафедри видавничої справи  
та редагування Інституту журналістики  
КНУ ім. Тараса Шевченка

## Професія редактора: конфлікти та способи уникнення конфліктних ситуацій

У статті йдеться про конфліктологію редакторської діяльності, зокрема про причини виникнення конфліктів у роботі редактора; представлено перелік рекомендацій щодо подолання конфліктних ситуацій.

**Ключові слова:** редактор, конфлікт, редакторська діяльність, конфліктологія, транзакційний аналіз.

Процес розвитку суспільства неперервний, проте у відносинах постійно виникають конфлікти різної етіології [1], особливо помітні тоді, коли це стосується професійної діяльності людини. Наприклад, у такій на перший погляд спокійній та зосередженій справі, якою є робота редактора книжкових та інших видань, нерідко виникають конфліктні ситуації. З'ясувати причини і визначити способи розв'язання конфліктів у роботі редактора — основне завдання цього матеріалу.

Дослідження конфліктної складової роботи редактора проводитиметься з використанням відомих у галузі конфліктології формул і методів [2], практичне значення яких полягає в тому, що вони сприяють проведенню детального аналізу більшості конфліктних ситуацій та пошуку шляхів їх подолання. Зрозуміло, що ці формули й методи не є універсальними і не можуть бути використані для оцінки усіх конфліктів, але вони здатні послужити певним орієнтиром для спрямування конкретної конфліктної ситуації на рівень керованості.

Класифікація конфліктів, які виникають у роботі редактора, включає внутрішні, зовнішні та конфлікти змішаного типу:

1. Внутрішні конфлікти пов'язані з проблемним сприйняттям конкретного тексту редактором залежно від ситуативних, професійних чи психологічних чинників.

2. Зовнішні конфлікти виникають на рівні взаємин між редактором і автором, редактором і художником, редактором і керівником видавництва, редактором та іншими причетними до виходу книги у світ спеціалістами.

3. Конфлікти змішаного типу пов'язані як із проблемним сприйняттям конкретного тексту редактором, так і з негативними аспектами спілкування редактора з іншими причетними до виходу книги у світ особами чи спеціалістами.

Спільною для всіх типів є наявність так званих конфліктогенів (К) — певних психічних станів, слів, дій (чи відсутності дій), що стають основою творення конфлікту (ТК). У конфліктології це описує стандартна формула, де конфліктоген розуміється як пусковий механізм для появи та розвитку конфлікту:

$$K = TK;$$

У стандартній формулі також може бути враховано декілька різних конфліктогенів:

$$K1 + K2 + \dots = TK,$$

де K1 — перший конфліктоген;

K2 — другий конфліктоген (що виступає як окремий чи є відповіддю на перший) і т. д.

У галузі конфліктології відомо, що  $K2 > K1$ ,  $K3 > K2$  і т. д., тобто кожен наступний конфліктоген є згідно із законом ескалації конфліктогенів більш впливовим за попередній [3]. Механізм розвитку конфлікту при цьому ґрунтується на негативному сприйнятті певної ситуації та негативній реакції особистості, яка потрапила під вплив конфліктогенів (а за умови психологічної невідповідності до конфлікту людини, нездатної регулювати реакції, посилення дії конфліктогенів відбувається безумовно).

Для можливості ліпшого уявлення про конфліктну ситуацію у стандартній формулі варто враховувати кількісне значення (А) конкретного різновиду конфліктогену. Тоді формула творення конфлікту виглядатиме так:

$$K(A) = TK(A);$$

або так:

$$K1(A) + K2(B) + \dots = TK(C),$$

якщо існує кілька різновидів конфліктогенів. У такому разі значення "С" прикінцевої частини "ТК" другої формули є сумою наявних конфліктогенів — основи творення конфлікту: кількісний показник "А" конфліктогену K1 і кількісний показник "В" конфліктогену K2 у формулі підсумовується у показникові "С". Число "С" стає своєрідним індексом конфліктності, що позначає залежно від отриманого результату або посилення конфлікту, або його зменшення (тенденцію конфлікту до зникнення).

Розглянемо приклад визначення особливостей конфліктної ситуації, що виникла у практичній діяльності редактора книжкових видань. Застосуємо відповідні формули.

Редактор признає зустріч автору і збирається повернути йому рукопис, але перед цим говорить про потребу доопрацювання окремих розділів та перевірки наявних у тексті фактів. Автор після кожного зауваження все більше і більше нервує, починає суперечити і ображати редактора словами. Навзаєм редактор замість того, щоб повернути рукопис автору, викидає його.

Це приклад зовнішнього конфлікту, який виник на рівні взаємин між редактором і автором, і ось як виглядатиме його формула:

$$K1(2) \text{ (2 образливих висловлювання з боку автора)} \\ + K2(1) \text{ (1 образлива і непрофесійна дія редактора)} \\ = TK(3) \text{ (творення конфлікту з індексом "3").}$$

Якби редактор утримався від будь-яких дій, викликаних появою в нього неочікуваних негативних емоцій, тоді другий конфліктоген (K2) не з'явився б і конфлікт не посилювався, залишаючись з індексом конфліктності "2" замість "3". Підсилений дією редактора у відповідь на образу честі та професійної гідності конфлікт звести нарівень уже набагато важче. Тому зрозуміло, що чим більшим є значення індексу конфліктності, тим у підсумку менше можливостей успішно подолати конфліктну ситуацію.

Як і в усіх схожих, у цьому випадку є певні правила уникнення конфлікту:

1. Усунути з режиму спілкування конфліктогени.
2. Не продукувати нові конфліктогени у відповідь на вже активовані у конфліктній ситуації (табл. 1).

Таблиця 1

#### Конфліктогени, що з'являються внаслідок професійної діяльності редактора

Конфліктоген	Форма прояву
1. Негативне ставлення редактора (до твору, до автора, до твору і автора)	Зауваження, критика; обвинувачення в аматорстві, глузування; сарказм тощо
2. Поблажливе ставлення редактора (до твору, до автора, до твору і автора)	Принизливе звертання; принизлива похвала; неприпустиме кепкування, фамільярність
3. Хвастощі	Розповідь про реальні (або вигадані) успіхи на посаді редактора, акцентування в розмовах на власному високому професіоналізмі
4. Менторські відносини	Категоричні оцінки, судження, висловлення; нав'язування порад, своєї точки зору; моралізаторство, повчання
5. Нечесність і нещирість	Утаювання інформації, певних деталей, про які мав би знати автор; обман або спроба обману; намагання маніпулювати автором
6. Порушення етики	Заподіяння незручності; ігнорування автора під час міжособистісного спілкування; перебивання співрозмовника; перекладання власної відповідальності на інших осіб
7. Регресивна поведінка	Мляве ведення діалогу з автором; переведення розмови з автором у неконструктивну площину; наївні запитання; непослідовність у веденні бесіди

Порада редакторів тут лише одна: керуватись у роботі нормами загальної та професійної етики, не допускати зі свого боку появи конфліктогенів у відповідь.

Наведений приклад стосувався зовнішнього конфлікту. Інші конфліктні ситуації у редакторській практиці є, згідно з наданою класифікацією, внутрішніми. Наприклад, колишній редактор словників і довідників, котрий перекваліфікується для редагування дитячої літератури, певним чином перебуває в умовах психологічного стресу, пов'язаного з потребою освоїти специфіку підготовки текстів нового гатунку. З'являється внутрішній конфлікт, який полягає в тому, що редактор не вповні (або ж і зовсім) не може без зусиль і додаткового часу зорієнтуватися в одному або кількох аспектах узятю для редагування тексту.

Складнощі для редактора при роботі з конкретним текстом можуть виникати в таких випадках:

1. Неготовність працювати з конкретним текстом унаслідок його мовностилістичних особливостей.
2. Неготовність працювати з конкретним текстом унаслідок його тематичної специфіки.

3. Інші випадки неготовності редактора працювати з конкретними текстами.

Наведені нижче приклади продемонструють специфіку виникнення внутрішніх конфліктів у практичній діяльності редактора книжкових видань.

Після розвалу Радянського Союзу і докорінних змін у суспільній свідомості (особливо у площині культури, етики, моралі) редакторам художньої літератури все частіше до рук потрапляли рукописи, де були присутні жаргонізми, вульгаризми, елементи вуличного діалекту і навіть нецензурна лексика. Далеко не всі редактори при цьому змогли адаптуватися до роботи з творами подібного гатунку, а частині з них, аби зменшити рівень внутрішніх конфліктів, які виникали саме через несприйняття мовностилістичних особливостей конкретних текстів, довелося змінювати власні культурні орієнтири.

Популярним різновидом художньої літератури ще з XIX століття і до нашого часу є так звана кримінальна проза (кримінальний роман) [4], для якої на мовностилістичному рівні характерна наявність у діалогах не тільки вульгаризмів, жаргонізмів, елементів вуличного діалекту, а й малозрозумілої широкому загалу лексики (термінів), що побутує, наприклад, у місцях відбування покарань. Книжковий ринок засвідчив стабільний попит на подібну друковану продукцію, тому різні видавництва охоче випускають кримінальний роман у світ. Звичайно, і тут відбувається ґрунтовна редакторська робота, проте невідповідний редактор, якому доводиться вивчати нову "мову", опиняється у ситуації внутрішнього конфлікту. І хоча сьогодні для того, щоб редагувати рукопис кримінального роману, вже існують відповідні словники, не кожен фахівець має психологічну готовність для роботи в цьому жанрі.

Внутрішній конфлікт виникає також і тоді, коли редактор не орієнтується у тематичному діапазоні конкретних текстів. Опитування, проведене на початку 2014 року серед студентів, які опановують редакторський фах в Інституті журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, засвідчує, що передумовою внутрішнього конфлікту є брак необхідних знань у певній галузі, наприклад, медичних (щоб редагувати тексти для веб-сайтів, книжкових і періодичних видань медичного спрямування), технічних (щоб редагувати тексти для веб-сайтів, книжкових і періодичних видань технічного спрямування) тощо. Тому доволі часто на посаду редактора запрошують якраз не спеціалістів із редакторським дипломом, а саме фахівців певної галузі. З погляду конфліктології це зрозуміло, адже роботодавець таким чином буде упевнений, що у нового співробітника принаймні не виникатимуть внутрішні конфлікти через неготовність працювати у певному тематичному діапазоні.

Можливостей для подолання внутрішніх конфліктів дві:

1. Детальне ознайомлення зі специфічними мовностилістичними та тематичними особливостями конкретних текстів, щоб якісно готувати їх до публікації, а також активне спілкування з авторами складних текстів.
2. Відмова від підготовки текстів, що викликають у редактора внутрішній конфлікт, і передача їх іншому редактору, готовому на професійному та психологічному рівнях до роботи з ними.

Останніми у класифікації представлені конфлікти змішаного типу, які включають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Ці конфлікти в роботі редактора доволі рідкісні, проте в разі виникнення вони непрогнозовані та потребують особливих зусиль для подолання. Важливо, що головним у виникненні конфлікту змішаного типу виступає саме людський фактор, тобто першорядне значення має поява

конфліктогенів на рівні міжособистісного спілкування між автором і редактором, а інші складові конфлікту, які належать до внутрішніх, виступають як другорядні.

Щоб осмислити конфліктну ситуацію змішаного типу, замало формул, які застосовуються для оцінки зовнішніх конфліктів. У такому разі на допомогу редакторові приходить теорія транзакційного аналізу, яка була розроблена американським психотерапевтом Еріком Берном у середині ХХ століття. Основний зміст цієї теорії викладений у книзі "Ігри, в які грають люди" [5]. Теорія транзакційного аналізу може служити на рівні прогнозування конфліктів, попереджати їх у системі міжособистісної взаємодії.

Поняття "транзакційний аналіз" означає аналіз взаємодії. Центральною категорією цієї теорії є "транзакція", тобто одиниця взаємодії осіб, які представляють позиції у процесі спілкування. Ерік Берн визначає їх як позиції Батьків (Б), Дорослих (Д) та Дітей (Дт) (рис. 1).

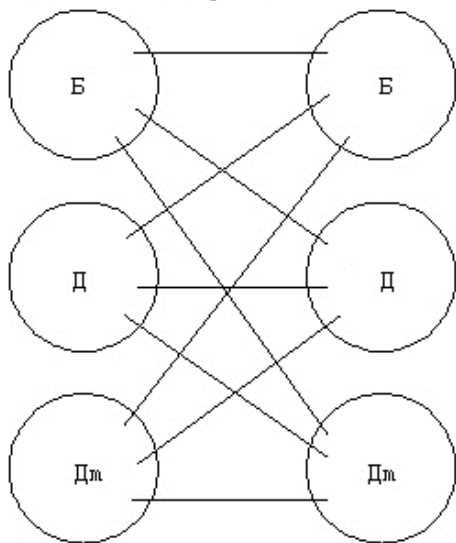


Рис. 1. Матриця можливих варіантів взаємодії між особами

Кожній позиції властива своя поведінка. Батько готовий оцінювати, вимагати, засуджувати, схвалювати, навчати, керувати, піклуватися. Дитина прагне виявляти різні почуття, здатна підкорятися, пустувати, бути безпорадною, реагує з яскравими емоціями на зауваження. Дорослий уміє працювати з інформацією, міркувати, аналізувати, уточнювати деталі, сповідує рівність, апелює до розуму, логіки.

Згідно з ученням Е. Берна, усі три стани особистості формуються у процесі спілкування, тобто людина набуває їх незалежно від свого бажання. Найпростішим є такий процес спілкування, коли обмін однієї транзакцією відбувається за схемою: "стимул" співрозмовника № 1 викликає "реакцію" співрозмовника № 2, який, у свою чергу, спрямовує "стимул" співрозмовнику № 1, тобто "стимул" одного стає поштовхом для "реакції" іншого. У подальшому комунікація залежить від внутрішнього стану осіб, які беруть участь у транзакціях, а також від їх комбінацій.

Транзакції, що складаються у процесі міжособистісної взаємодії, поділяються на такі типи:

1. *Транзакція першого типу*: взаємодія, за якої у відповідь на дії першої особи друга реагує саме так, як очікувала перша особа. Такі транзакції властиві для однорангового спілкування (або спілкування на партнерських засадах), наприклад, Батько—Батько, Дорослий—Дорослий чи Дитина—Дитина.

2. *Транзакція другого типу*: взаємодія, де відбувається спілкування осіб, одна з яких перебуває у стані підпорядкування, наприклад, Батько—Дитина, Дитина—Батько.

3. *Перехресна транзакція*: ситуація, в якій у процесі спілкування відповідна реакція особи на стимул не є бажаною та очікуваною. Наприклад, це відносини, що починаються на рівні Дорослий—Дорослий, а далі переходять на рівень Батько—Дитина тощо. Саме такі транзакції найчастіше ведуть до конфлікту.

Алгоритм транзакційного аналізу є таким:

3. Скласти матрицю.  
4. Вписати у матрицю осіб, які є учасниками міжособистісної взаємодії.

5. Проаналізувати, з яких позицій виступає кожен із учасників.

6. Позначити у матриці спрямованість позицій учасників стрілками.

7. Вивчити матрицю та визначити кількість розбіжностей у позиціях.

8. Зробити висновок, орієнтуючись на кількість розбіжностей: якщо дорівнює нулю — конфліктної ситуації немає, в іншому випадку йтиметься про її наявність.

Звичайно ж, у професійній діяльності, що передбачає спілкування з іншими людьми, час від часу виникають небажані ситуації. Конфліктологія пропонує діяти таким чином, щоб кожен, у тому числі й редактор, перебуваючи на робочому місці, міг керувати конфліктом. Щоб це робити, потрібно володіти такими видами діяльності, як *прогнозування, оцінка функціональної спрямованості, попередження або стимулювання, регулювання, подолання конфліктів.*

*Прогнозуванням конфлікту* є діяльність, спрямована на вивчення його можливих причин. Основними джерелами є дослідження специфіки міжособистісної взаємодії та визначення індивідуально-психологічних особливостей тих осіб, з якими відбувається спілкування. Наприклад, у роботі редактора для успішного прогнозування конфліктів необхідно враховувати стиль спілкування з автором, рівень міжособистісної комунікації, загальний психологічний клімат у редакції та інші соціально-психологічні явища.

*Попередженням конфлікту* є діяльність, спрямована на недопущення його виникнення. Цьому сприяє прогнозування: на основі аналізу інформації про причини конфлікту починається нейтралізація всієї низки відповідних факторів. Основними шляхами в роботі редактора є:

— постійна турбота про якість спілкування з авторами та відстоювання не лише редакційних, а також й їхніх інтересів;

— розуміння індивідуально-психологічних особливостей авторів і готовність сприймати їх такими, якими вони є;

— дотримання принципів справедливості та об'єктивності під час спілкування з авторами та роботи з текстами;

— самоорганізація та самовиховання редактора як такого, котрий своєю особою засвідчує високий рівень професійної культури.

*Стимулюванням конфлікту* є діяльність, спрямована на його провокацію (виклик). Це виправдано лише для окремих (конструктивних) конфліктів. При цьому засобами стимулювання конфліктів є: а) ініціювання обговорення проблеми; б) критична оцінка конфліктної ситуації; в) залучення до обговорення проблеми сторонніх осіб (арбітрів).

*Регулюванням конфлікту* є діяльність, спрямована на його послаблення, обмеження й розв'язання. Етапи регулювання конфлікту є такими:

1. Визнання реальності конфлікту тими особами, які в ньому задіяні.

2. Досягнення домовленості між особами, які задіяні у конфлікті.

3. Створення робочої групи щодо регулювання конфліктної ситуації (табл. 2).

Таблиця 2

## Чинники регулювання конфліктів

Назва	Зміст
Інформаційні чинники	Збирання та впорядкування інформації про конфлікт; виключення з конфлікту помилкової, неперевіреної та випадкової інформації
Комунікативні чинники	Надання особливого статусу режимові спілкування між особами, які опинилися в конфліктній ситуації, та іншими (наприклад, свідками конфлікту)
Психологічні чинники	Звернення до авторитетної особи, чия участь в аналізі конфліктної ситуації може сприяти зниженню викликаного конфліктом психологічної напруженості
Організаційні чинники	Використання для регулювання конфлікту методів заохочення і покарання (за умовами укладеної з автором угоди), зміна окремих умов угоди (в разі існування об'єктивних причин)

Подоланням конфлікту є діяльність, пов'язана із його завершенням, яке може бути повним і неповним. Повне подолання конфлікту досягається за умови остаточного усунення причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне подолання відбувається тоді, коли залишаються окремі причини або конфліктні ситуації.

Щоб повністю подолати конфлікт, необхідно володіти знаннями, яким чином це можна зробити. У діяльності редактора конфлікти вичерпуються за таких умов:

— з боку редактора: відмова від претензій у разі, якщо доведена їхня хибність або необ'єктивність;

— з боку автора: визнання зауважень редактора і зобов'язання врахувати їх, якщо доведена справедливості зауважень;

— узгодження інтересів і позицій автора та редактора на рівні досягнення ними компромісу, консенсусу;

— взаємне примирення осіб, які є учасниками конфлікту;

— переведення конфлікту в конструктивну площину для спільного подолання редактором і автором конфліктної ситуації.

Основними ж способами подолання конфлікту в роботі редактора є комунікативний (бесіда, переконання, прохання,

роз'яснення тощо) й адміністративний (апелювання до укладеної з автором угоди, передача справи до суду тощо).

Отже, щоб успішно долати конфліктні ситуації, котрі можуть виникати передусім на рівні спілкування з авторами, редакторам необхідно діяти в такий спосіб:

1. Вивчати причини виникнення конфліктів.

2. Аналізувати психологічні особливості авторів і визнавати їхнє право на індивідуальність.

3. Застосовувати для подолання конфлікту чинники регулювання конфліктів.

Редактор, який опанував методологію конфліктології, може або зовсім не допустити у професійній діяльності виникнення конфліктів, або успішно їх долати, адже редакторська робота передбачає такі взаємини з авторами, за умовами котрих усі комунікаційні процеси відбуваються під знаком унікальних особистісних психологічних характеристик автора і редактора.

## Список використаної літератури

1. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / Ральф Дарендорф. — Москва : РОССПЭН, 2002. — 288 с.
2. Лазукин А. Д. Конфликтология : учебное пособие / Анатолий Дмитриевич Лазукин. — Москва : Омега-Л, 2010. — 160 с. — (Библиотека высшей школы).
3. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком : (психология манипулирования) / Виктор Павлович Шейнов. — Москва : АСТ ; Минск : Харвест, 2001. — 848 с. — (Библиотека практической психологии).
4. Sova D. B. Edgar Allan Poe, A to Z : the essential reference to his life and work / Dawn B. Sova. — New York : Facts on File, 2001. — X, 320 p. — (The literary A to Z).
5. Berne E. Games people play: the basic handbook of transactional analysis / Eric Berne. — New York : Ballantine Books, 1996. — 216 p.

*Статья посвящена конфликтологии редакторской деятельности, в частности речь идет о причинах возникновения конфликтов в работе редактора; даны рекомендации относительно возможности преодоления конфликтной ситуации.*

*This article says about conflictology of editorial activity, in particular about reasons of origin of conflicts in-process editor; presented recommendations is in relation to overcoming of conflict situations.*

Надійшла до редакції 14 травня 2014 року