

УДК 070.4

EDN ZFFUXY

DOI 10.17150/2308-6203.2024.13(4).772-788

Научная статья



## Поведение лидеров в медиа: ситуационный подход

Массан В.В. 

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, г. Москва,  
Российская Федерация, vicktoriamassan@yandex.ru

**Аннотация.** В статье выделяются особенности поведения медиа-лидеров. В настоящее время изучение поведения лидеров в различных ситуациях становится особенно актуальным из-за процессов цифровой трансформации и конвергенции. Внедрение информационных и коммуникационных технологий привело к появлению мультиплатформенности и новых для медиаиндустрии бизнес-моделей. В связи с этим увеличилось количество задач и бизнес-процессов, в которые вовлечены лидеры. Также изучение поведения лидеров актуализируется за счет изменения профессиональных ролей в медиасфере и увеличения количества сотрудников. Как результат, у руководителей медиа чаще возникают конфликты и стрессовые ситуации. В статье выделяются особенности поведения медиалидеров. Определены новые ситуационные факторы, связанные с изменениями в управленческой деятельности руководителей в медиа. К ним относятся: возникновение конфликтных или стрессовых ситуаций; потеря интереса к работе; стабильность в рабочих процессах; необходимость реализации собственной творческой идеи. Было выявлено, что паттерны поведения, характерные для медиаиндустрии, лидеры медиа отмечают редко, что свидетельствует о профессионализации медийного менеджмента. При возникновении конфликтных ситуаций они предпочитают вести переговоры и редко применяют крайние меры, при стрессе — отдыхают, проводят время с близкими и обращаются к специалистам помогающих профессий. При необходимости реализовать свою творческую идею, лидеры составляют конкретный план и обращаются за помощью к коллегам. В других ситуациях в ответах респондентов просматривается обращение к практикам медиабизнеса. Медиалидеры при потере интереса запускают новые проекты и направления в медиапредприятиях, в стабильной рабочей обстановке — максимально работают над продвижением своей организации и над ее брендом.

**Ключевые слова.** Медиаменеджмент, лидерство, медиа, поведение лидеров, ситуационный подход в медиа.

**Информация о статье.** Дата поступления 9 октября 2024 г.; дата поступления после доработки 25 октября 2024 г.; дата принятия к печати 28 октября 2024 г.; дата онлайн-размещения 6 декабря 2024 г.

Original article

## Leadership Behavior in the Media: Situational Approach

Victoria V. Massan 

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation,  
vicktoriamassan@yandex.ru

**Abstract.** The article highlights the peculiarities of the behavior of media leaders. Currently, the study of the behavior of leaders in various situations is becoming relevant due to the processes of digital transformation and convergence. Multiplatformity has emerged and new business models have emerged for the media industry. In this regard, the number of tasks that leaders are involved in has increased. Also, the study of the behavior of leaders is being updated by changing professional roles in the media sphere and increasing the number of employees. As a result, media executives are more likely to have conflicts and stressful situations. The article identifies new situational factors associated with changes in the managerial activities of managers in the media. These include: the occurrence of conflict or stressful situations; loss of interest in work; stability in work processes; the need to implement one's own creative idea. It was revealed that the patterns of behavior characteristic of the media industry are rarely noted by media leaders, which indicates the professionalization of media management. When conflict situations arise, they prefer to negotiate and rarely use extreme measures, when stressed, they relax, spend time with loved ones and turn to specialists in helping professions. If it is necessary to realize their creative idea, managers make a specific plan and seek help from colleagues. There is also an appeal to media business practices in the responses of respondents. When managers lose interest, they launch new projects and directions in media enterprises, in a stable working environment – they work to promote their organization and its brand.

**Keywords.** Media management, leadership, media, leadership behavior, situational approach in media.

**Article info.** Received October 09, 2024; revised October 25, 2024; accepted October 25, 2024; available online December 06, 2024.

### Введение

В научном дискурсе феномен лидерства с точки зрения описания поведенческих моделей достаточно хорошо разработан. В большинстве случаев такие модели описывают взаимоотношения между лидером и его командой и фиксируют стиль лидерства [1; 2, pp. 321–338; 3, pp. 1–15; 4]. Однако поведение лидеров при возникновении различных по характеру ситуаций, связанных с изменениями в процессе управлен-

ческой деятельности, они, как правило, не учитывают.

В современных условиях изучение поведенческих особенностей руководителей в определенных обстоятельствах становится актуальным, в первую очередь, из-за процессов цифровой трансформации и конвергенции [5, pp. 45–64]. Интеграция информационных и коммуникационных технологий стала причиной возникновения мультиплатформенности. Если раньше медиаорганизации

использовали традиционные каналы доставки информации, то сегодня они вынуждены также распространять контент в новых медиа — на различных платформах: в социальных сетях и мессенджерах. Процесс создания и обработки большого количества контента и необходимость создавать новые форматы медиа-продуктов вынуждают руководителей максимально использовать свой творческий потенциал и креативно подходить к решению бизнес-задач.

Кроме того, цифровизация в медиа повлияла на появление бизнес-моделей, прежде нетипичных для индустрии [6, pp. 249–269]. Теперь многие медиапредприятия для получения прибыли используют не только подписную модель, продажу рекламы и другие традиционные бизнес-модели, но и специализированные: контент-ориентированные, контекстно-ориентированные и прочие [7, с. 57–65]. Подобное разнообразие инновационных моделей медиабизнеса повышает количество бизнес-задач руководителей и усложняет рабочие процессы.

Еще одна причина, актуализирующая изучение поведение лидеров, связана с изменением профессиональных ролей в медиасфере [8, pp. 19–30]. Состав ключевых сотрудников медиаресурса больше не состоит из главного редактора, руководителей отделов и классических журналистов, но также включает специалистов по контенту, контент-маркетингу и других сотрудников, которые работают над созданием креативных продуктов. Подобное расширение команды увеличивает нагрузку руководителей и провоцирует возникновение частых конфликтных и стрессовых ситуаций [9, с. 284–306].

Также в медиаменеджменте происходят перманентные изменения из-за развития технологий [10, pp. 470–482]. Появление нейросетей и различных генеративных алгоритмов, с одной стороны, расширяет возможности медиаспециалистов за счет экономии времени на создание текстовых и визуальных решений, с другой — рождает ряд ограничений, связанных с качеством сгенерированного контента [11, pp. 84–93]. Лидеры медиа вынуждены активно использовать инструменты искусственного интеллекта, принимая возможные плюсы и минусы.

Эти изменения вполне могут влиять на поведенческие особенности лидеров в медиа. С академической точки зрения данная работа может служить для дополнения теорий ситуационного лидерства в бизнесе.

### **Теория и литература**

Первые попытки описать поведение лидера, формирующееся в зависимости от конкретных факторов, возникли во второй половине XX в. Одна из первых — модель ситуационного лидерства [1]. Она описывает зависимость стиля лидерства от трех переменных: отношений между руководителем и сотрудниками (степень лояльности и доверия команды по отношению к лидеру, уровень «привлекательности» личности руководителя для сотрудников); структуры задачи (уровень «новизны» задачи для сотрудника и четкости ее формулировки); полномочий руководителя (степень «власти» лидера над своими сотрудниками и возможность их финансового и нематериального поощрения).

В 1970-х гг. была разработана другая ситуационная модель —

«путь-цель» [2, pp. 321–338]. Она расширила уже существующий набор переменных, влияющий на стиль лидерства, и дополнила список ситуационных факторов. Среди них большая роль отведена характеристикам последователей: их личным способностям, вере в предопределенность результата и склонности к подчинению. Кроме того, в контексте организационных факторов стали учитываться не только содержание и структура задачи и система власти руководителя, но и культура группы.

Позже в исследовательском дискурсе была разработана еще одна ситуационная теория лидерства — теория жизненного цикла [3, pp. 1–15]. По сравнению с перечисленными теориями ситуационного лидерства, данная теория отдельно выделяет специфический ситуационный фактор — уровень зрелости как самого руководителя, так и его сотрудников. Он складывается из нескольких составляющих: умения нести ответственность за поступки, уровня стремления к достижениям, уровня образования и опыта. Эти факторы анализируются как у самого лидера, так и у его сотрудников, и в совокупности описывают либо поведение лидера, направленное на создание и поддержание взаимоотношений, либо поведение, ориентированное на выполнение рабочих задач. Эти два типа поведения авторы теории определяют как «ориентированный на человека» и «ориентированный на задачу».

Еще одна теория ситуационного лидерства — модель принятия решений руководителем [4]. Она предполагает, что стиль руководства зависит от степени, в которой сотрудники участвуют в принятии решений.

Как можно видеть, все теоретические модели, описывающие поведение лидеров в конкретных ситуациях, оперируют концептом «стиля лидерства», который может быть как неизменным, так и подверженным трансформациям в зависимости от контекста.

Что касается ситуационного подхода в медиа, эффективное руководство в данной индустрии практически не исследовалось [12, pp. 37–66]. При этом некоторые исследователи совершали попытки классифицировать стили управления в медиа.

Один из них описывает два типа управления — управление, ориентированное на работу, и управление, ориентированное на человека [13, pp. 39–46]. Первый тип руководителя — это лидер, который сосредотачивается на выполнении конкретных задач; второй тип руководителей акцентирует внимание на человеческих отношениях в организации.

Существуют и другие типологии. Например, исследователи используют дихотомию «транзакционное лидерство» и «трансформационное лидерство» [14, pp. 77–86]. Первый тип характеризует систему отношений между руководителем и членами коллектива как контракт, подразумевающий обмен определенным объемом работы на вознаграждение. Второй тип описывает взаимодействие лидера и команды с неформальной точки зрения и фокусируется на харизме руководителя как основном факторе построения рабочих отношений.

Тем не менее, ни в первом, ни во втором случае исследователями не изучалась динамическая связь контекста (условий деятельности, конкретной ситуации) и применяемого стиля лидерства.

При определении стилей управления исследователи редко фокусировались на внешних и внутренних факторах, которые влияют на модель управления [15]. Среди них — уровень конкуренции, стабильности компании, структура предприятия, степень динамичности предприятия.

Также к ситуационному анализу лидерства в медиа можно отнести исследование, которое описывает изменения поведения руководителей в кризисный период — пандемию [16, pp. 722–739]. Негативное изменение контекста стимулировало руководителей в медиа принять новые практики по организации работы — внедрить удаленный формат работы, дистанционно взаимодействовать с командой и трансформировать бизнес-процессы, связанные с количеством задач.

Мы предполагаем, что подобная концентрация научного дискурса на стилях лидерства как базовой формы адаптации к меняющемуся контексту не позволяет оценить все варианты поведенческих паттернов, которые могут быть значительно более разнообразными, чем «стили», и, соответственно, могут давать более четкое понимание трансформаций поведения лидера в разных условиях.

Следовательно, цель нашей работы — описать поведенческие паттерны медиалидеров в зависимости от различных условий, возникающих в современной медиаиндустрии.

Данное исследование основано на интервью с лидерами российских медиаорганизаций. В статье мы остановимся на следующих исследовательских вопросах:

ИБ1: Какие варианты профессионального поведения выбирают лидеры в медиа при позитивных или

негативных обстоятельствах: в частности, — при возникновении конфликтных или стрессовых ситуаций, потере интереса к работе или при обеспечении стабильного развития компании?

ИБ2: Как лидеры в медиа ведут себя при необходимости внедрения качественных изменений в работу компании — то есть при реализации собственной творческой идеи?

Таким образом, мы будем фокусироваться на определении поведенческих особенностей лидеров при возникновении различных по эмоциональной окраске рабочих ситуаций. Понимание того, как лидер ведет себя в негативных ситуациях — при возникновении конфликта или стресса и потере интереса к работе — и позитивных — в период стабильности — дает возможность описать его манеру поведения в различных рабочих условиях.

Второй нашей задачей будет выявление поведенческих паттернов при самостоятельном изменении контекста — создании особой ситуации, связанной с реализацией собственных творческих идей.

Наше исследование состоит из следующих блоков: поведение в негативных ситуациях: конфликт; поведение в негативных ситуациях: стресс; поведение в негативных ситуациях: потеря интереса к работе; поведение в позитивных ситуациях: стабильность на работе. Отдельный блок будет посвящен описанию поведения лидера в медиа при реализации принципиально новой идеи.

### **Методика**

Исследование проводилось в марте и апреле 2024 г. в форме полуструктурированных интервью.

Всего было проведено 12 интервью с представителями нескольких российских медиаорганизаций: издательский дом «Аргументы и Факты» (P1), издательский дом «ИМ Медиа» и гильдия издателей периодической печати (ГИПП) (P2), Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) (P3), *digital*-агентство «Палиндром» (P4), креативное агентство *SETTERS* и издание *Setters Media* (P5), медиахолдинг *Rambler&Co* (P6), медиахолдинг РБК (P7), медиахолдинг «Осторожно *Media*» (P8), медиапроекты *MUR*, «Светские крошки», «Хроника» (P9), подкаст «Дочь разбойника» (P10), издания *Forbes Woman* и *Forbes Life* (P11), издание *The Blueprint* (P12).

Выбор информантов основан на результатах проведения экспертного опроса 60 экспертов медиаиндустрии, которые входили в рейтинг «Топ-1000 менеджеров» издания «Коммерсантъ» (группы «Медиабизнес», «Информационные технологии», «Коммуникационные и рекламные агентства», «Онлайн-платформы») и получили премию «Медиаменеджер России-2023». Во время опроса они называли тех, кого, по их мнению, можно назвать лидерами в медиаиндустрии, а также описывали причины, по которым они считают руководителей лидерами. Всего было названо 98 лидеров. Интервьюируемыми стали те из названных, кто дал свое согласие на участие в исследовании. При проведении всех интервью использовались дистанционные средства связи.

Всех респондентов можно разделить на три группы. В первую группу вошли управленцы медиа: генеральные директора издательских домов (два человека), исполнитель-

ный директор ассоциации, основатель *digital*-агентства, основатель креативного агентства. Во вторую группу — специалисты по развитию и продвижению медиапродукта: директор по внешним коммуникациям медиахолдинга, директор по маркетингу и коммуникациям медиахолдинга. В третью группу — создатели контента для медиапродукта: креативный директор медиапроектов, создатель медиапроекта (два человека), главный редактор издания, заместитель редакционного директора издания.

В среднем интервью длилось 1 час 10 минут. Информанты беседовали с нами добровольно и без вознаграждения. При ответах на вопросы респонденты неохотно приводили примеры из медийной практики и опирались на описание общих поведенческих паттернов.

При завершении серии интервью, в наличии сформировались их текстовые расшифровки, после чего была применена процедура кластеризации.

## Результаты исследования

### **Поведение в негативных ситуациях: конфликт**

Многие собеседники при возникновении несогласия с командой пытаются найти компромисс с помощью переговоров. Респонденты стараются сначала высказать свою позицию, затем услышать мнение второй стороны и понять, что ценно для оппонента, и в результате найти решение: *«Чаще всего конфликты возникают из-за того, что у людей есть какие-то полярные точки в голове, какие-то мнения, которые пересекаются с искрой... Если ты чувствуешь какое-то напряжение, то нужно са-*

мому «выгрузить багаж» и помочь своему собеседнику сделать то же самое, попытаться разобраться», (P4). Иногда респонденты, когда не могут прийти к общему решению, предлагают компромиссы — настаивают на своем мнении, но при этом предлагают что-то взамен: «Если найти решение, которое устроит всех, не получается, надо пообещать что-то взамен на будущее и сдержать свое слово», (P6).

Небольшая часть информантов при решении конфликта используют различные инструменты. Любопытно, что некоторые делают отсылки к классическим управленческим теориям: «С межличностным конфликтом все стандартно. Есть пирамида Дилтса для решения конфликта: если у тебя конфликт на уровне задач, спускаемся на уровень цели, далее — на уровень убеждений, уровень ценностей, далее — извините, не вариант», (P7).

Некоторые обращаются к корпоративным ценностям, которые помогают сэкономить время при конфликте: «Если у нас ценность “открытость к изменениям”, и один человек очень хочет внедрить новый подход, а второй говорит, что это — полная дичь, и он не работает, мы применяем обычный метод концерна. Человек может “отменить” какую-то идею, если у него есть очень жесткие аргументы, он может на цифрах доказать, что идея сто процентов не будет работать... Чаще всего такого не случается, и тогда мы просто отсылаем к той ценности, которая у нас есть», (P5).

Отдельные респонденты прибегают к дисциплинарным и директивным методам. Это происходит, когда собеседник не хочет идти на компромисс

и «не слышит» руководителя: «Я довольно редко прибегаю — по крайней мере, мне так кажется — к каким-то директивным историям “если я сказал, значит, делайте вот так”. Но если это произошло, значит, это какая-то затянутая ситуация, в которой я постоянно чувствую, что меня не слышат, и это — единственный способ разобраться», (P4). В редких случаях директивность проявляется в эмоциональной реакции — криках, ругательствах и вспыльчивости: «Я ору, но всегда аргументированно. Например, у нас есть один координатор, он не хочет вникать в ту деятельность, которую он делает. Он выполняет координационные функции, но что он там координирует, не очень понимает. Я ему говорю: “Учись”. Он не учится, я говорю еще раз, советую прочитать конкретную книжку до конца недели, он не читает. Я ору», (P3). Еще одна директивная мера — увольнение. К ней опрашиваемые прибегают в том случае, если конфликт стал публичным и нанес ущерб организации в медиапространстве: «Если это конфликт, который стал публичен очень ярко, нанес непоправимый ущерб имиджу компании и вышел за рамки кабинета, отдела, департамента или даже топ-менеджмента, и я не понимаю, как впредь этого можно избежать, то это, как правило, серьезные меры дисциплинарного характера вплоть до увольнения», (P1).

Несколько респондентов при конфликтах с командой спокойно реагируют на происходящее. Они опираются на свои представления о том, как решать затруднительные ситуации: «Я решаю конфликты так, как я бы их решала, будучи про-

сто человеком, а не начальницей», (P10). Взвешенная реакция может быть основана и на приобретенных навыках: «Даже самая праведная правда наносит очень много боли, травм, и когда я понимаю, что возможен какой-то конфликтный момент с сотрудниками, я предпочту прислушаться к чувствам человека и к его желаниям, даже если я права, и сделать так, чтобы человеку было не больно... Сейчас для меня не нанести вреда гораздо важнее, чем еще раз утвердиться в своем профессионализме», (P9). Для отдельных респондентов решение конфликтов не требует отдельных усилий: «Мои отношения с коллегами, как правило, рабочие. Очень мало дружески-личных, поэтому мне довольно просто встать на позицию человека нейтрально-взвешенного, не возлежащегося», (P12).

Реже информанты стараются сдерживать свои эмоции. Это получается за счет работы над собой и попытки задуматься о последствиях: «Контроль гнева — это большая часть моей жизни. В моменты конфликта я всегда представляю, что скриншоты с моими словами попадут в публик, и сейчас все вылезет наружу. Тогда я пишу и говорю так, чтобы, если мои слова попадут в публичное пространство, мне не было за них стыдно, и меня бы не уволили», (P11).

В отдельных случаях респонденты могут избегать возникновения конфликта в принципе. Они сокращают вероятность теоретического появления несогласия еще на этапе приема на работу: «Я на старте выбираю лучших людей в своей нише. У нас не бывает конфликтов», (P9). Отдельные респонденты намеренно избега-

ют конфликтных ситуаций: «Я пытаюсь не входить в конфликты», (P2).

Таким образом, способы решения конфликтных ситуаций, которые используют лидеры в медиа, выглядят достаточно традиционными, хорошо описанными в литературе [17; 18, pp. 50–60; 19, с. 81–98; 20, с. 486–492] и не несущими явной медийной специфики — по крайней мере, она не артикулируется во время процесса интервью. Это свидетельствует о профессионализации медийного менеджмента.

Многие информанты предпочитают решать конфликтные ситуации путем переговоров. Они ищут причину конфликта, стараются учитывать мнения обеих сторон и используют управленческие инструменты. При этом некоторые лидеры прибегают к директивным методам: применяют эмоциональное давление за счет своей позиции и в крайних случаях увольняют сотрудников. Впрочем, небольшая часть информантов реагирует на возникновение несогласий спокойно: минимально проявляет негативные эмоции или вообще избегает конфликтов.

### **Поведение в негативных ситуациях: стресс**

Лидеры в медиа часто попадают в стрессовые ситуации. Появление новых платформ, изменение предпочтений аудитории и другие факторы могут стать причиной нервного напряжения.

В состоянии тревожности многие лидеры находятся каждый день. Каждодневное решение разных бизнес-вопросов создает ситуацию стресса: «Стрессую, когда поступает сразу много запросов извне по моей общественной деятельности



из министерства, и одновременно в редакции очередное обострение», (P2). Кроме того, на уровень психического напряжения влияет специфика медиаиндустрии, в которой постоянно что-то меняется: «Из-за того, что я постоянно нахожусь в очень интенсивном ритме и в принципе порог стресса высокий в профессии, ты всегда погружен в такую быстро изменяющуюся повестку и всегда находишься в стрессе», (P8).

Есть и иная модель поведения — некоторые лидеры пребывают в состоянии беспокойства в исключительных случаях: «Стресс я испытываю сейчас исключительно тогда, когда болеют мои родные люди», (P9).

Некоторые опрошенные связывают состояние стресса с поведением подчиненных. Халатное отношение к работе и невыполнение обязательств, от которых зависит выполнение задач другими людьми, вызывают нервное напряжение: «Я испытываю стресс, когда, например, люди, на которых я опираюсь, должны сделать свою часть работы, и ее не делают... Продюсер пообещал, что он сделает задачу к такому-то сроку, и не сделал. А я на это рассчитывала, потому что от этого зависит моя следующая часть работы. Я злая как черт», (P10). У некоторых людей есть специфические личные особенности, которые могут крайне раздражать лидеров. Среди них — медлительность в речи: «На каком-то подсознательном уровне я не могу общаться с людьми, если они говорят первые две фразы, а я уже понимаю, как они закончат предложение», (P5).

С перечисленными факторами стресса большинство лидеров

справляется самостоятельно, фокусируясь на различных активностях и отдыхе: «В состоянии стресса я общаюсь с детьми, с друзьями, хожу в театр и кино, делаю что-то необходимое, занимаюсь спортом, ложусь спать», (P12). Самостоятельная работа со стрессом, по словам некоторых респондентов, заключается в медитациях: «Я живу в режиме практически ежедневных медитаций. Это отлично работает: разгоняет кровь, освобождает мозг, убирает ненужные эмоции», (P1). Некоторые респонденты в критическом состоянии потребляют «поддерживающий» контент: «Я слушаю всякие интервью, которые сейчас признаны иноагентами. Они помогают мне понять, что делают люди, когда им очень плохо», (P12). Отдельные информанты ограничивают общение и пытаются больше времени проводить наедине с собой: «Я очень жестко контролирую свою входящую информацию, паблики и новости, которые я читаю, людей, на которых я подписана», (P11).

Некоторые опрошенные избегают стресса за счет ограничения количества решений, которые им нужно принимать: «Самый большой стресс для руководителя бизнеса — это принимать решения. Я стараюсь в жизни их избегать. Я говорю жене: “Слушай, если не сложно, реши, пожалуйста, куда мы пойдём ужинать”. Все, что угодно, только чтобы не принимать решения и не испытывать стресс», (P4).

Немногие собеседники, впрочем, прибегают к помощи других. Наиболее распространенная практика — обращение к психологу или психотерапевту, выполнение различных

практик, которые могут улучшить психологическое состояние: *«Сло-соб — очень много психотерапии. Раньше у меня было в неделю два разных психотерапевта, сейчас я остановился на одном. Веду постоянно дневники, например, сейчас пытаюсь вести дневник гнева», (P4)*. Общение с близкими и родственниками также поднимает настроение и помогает справиться с фрустрацией: *«Есть близкие друзья, с которыми всегда можно поделиться наиболее сложными и у которых всегда можно найти поддержку», (P1)*. Некоторые нивелируют факторы стресса за счет делегирования части задач своим сотрудникам: *«Вот моя ассистентка мне помогает. Она всем раскидывает задачи, когда видит, что я уже с ума начинаю сходить», (P2)*.

Важно отметить, что часть информантов предпочитает ничего не делать со стрессом, проживать его и ждать, пока состояние улучшится, так как по-другому они не умеют: *«Как борюсь — просто проживаю. Я не умею с этим правильно справляться, я не хотела быть в этом состоянии. Я понимаю, что у меня нет инструментов и нет желания этому учиться, потому что меня интересуют другие вещи», (P10)*. Помимо принятия происходящего, были информанты, которые отмечали позитивное влияние стресса: *«Стресс, когда он не переходит в хронический стресс, штука полезная... Я стараюсь понять, зачем он мне сейчас и какую пользу я из него могу извлечь», (P7)*.

Так, многие медиаменеджеры сталкиваются со стрессом каждый день. Специфика индустрии и большое число задач провоцируют появление нервного напряжения. При

этом некоторая часть информантов априори испытывает стресс в редких случаях: либо из-за личных проблем, связанных с ними или с их близкими, либо из-за мелких раздражающих факторов.

Чтобы справиться со стрессом, лидеры медиаорганизаций отдыхают, проводят время с семьей, друзьями и наедине с собой и своими мыслями. Также лидеры пытаются улучшить свое состояние благодаря сокращению числа задач или психологической помощи. При этом некоторые лидеры «проживают» стресс, а некоторые и вовсе его игнорируют.

#### **Поведение в негативных ситуациях: потеря интереса к работе**

Некоторые информанты приходят в состояние уныния от недостатка профессиональных вызовов: *«Для меня мучительно работать, когда нет интенсивной повестки и работы, когда все течет спокойно», (P8)*. Другие, наоборот, устают от переизбытка дел. Увольнения, решения конфликтов и другие операционные задачи, которые решаются параллельно с выполнением текущих задач, мешают лидерам в медиа: *«Тут какая-то проблема, тут какая-то жопа, тут какие-то данные не передали, вот этот человек как-то увольняется коряво, тут конфликт интересов у менеджеров. Это все проходит через меня. Они не имеют никакого отношения к тому, ради чего я делаю агентство. Эти задачи вообще не совпадают с моими желаниями», (P4)*.

Немногие респонденты теряют интерес к работе из-за необходимости выполнять много формальных задач. Заполнение различных та-

блиц, ведомостей и другой разной документации приводит опрошенных к подавленному состоянию: «Я не люблю заполнять таблички, какие-то ведомости и формальные штуки», (P12). Собеседники также отмечали необходимость вникать в вопросы, которые не входят в их зону ответственности: «Когда бухгалтерия меня мучает вопросами, а я реально не понимаю, и мне приходится вникать, мне неинтересно», (P2).

При этом важно отметить, что многим лидерам не бывает неинтересно работать. Собеседники отмечают свой большой опыт в профессии и экспертизу и позволяют себе делать только то, что им хочется: «Я уже в том возрасте и статусе, когда я могу себе позволить заниматься только тем, что я сама придумала, только тем, что я сама хочу и получаю за это деньги», (P10).

Чтобы справиться с отсутствием интереса к своему делу, многие лидеры медиаиндустрии стараются заняться чем-то новым. Они начинают работать с новыми площадками, осваивать нетипичные форматы и создавать проекты: «Как только мне неинтересно работать с моими основными площадками, где я работаю много лет, я просто придумываю что-то новое. Мы за год запустили “Хронику” и “Светские крошки” (названия проектов, прим. автора). Это два видеоформата, у которых теперь есть Telegram-каналы», (P9).

Многие опрошенные борются с выгоранием за счет делегирования задач, которые им не нравятся, и нанимают помощников, которые забирают часть «неинтересных» задач: «Я очень свободно делегирую. В прошлом году я нанял себе исполни-

тельного директора, который кучу вопросов такого характера забрал, и я чуть больше занимаюсь какими-то интересными для себя штуками», (P4). Некоторые изменяют поставленные задачи и делают их более привлекательными для себя: «Если мне неинтересно, я думаю о том, как сделать интересно», (P7).

Немногие информанты продолжают делать свое дело вне зависимости от степени заинтересованности в задаче. Они могут менять отношение к тому, что им предстоит сделать: «Меняю подход к ситуации, если ее саму изменить не могу. Нахожу правильные слова и подходы для команды к рутинной задаче», (P6). Отдельные респонденты работают, но при этом стараются быстрее выполнить монотонные и неинтересные для себя дела: «Неинтересную работу я стараюсь делать быстро. Ее просто надо сделать и переключиться на что-то другое. Тут как с уборкой квартиры», (P12).

Отдельные опрошенные при потере интереса концентрируются на цели. По их мнению, без «неинтересной» части работы не будет всего остального, и нужно снисходительно относиться к неприятным мелочам: «Напоминаю себе в такие моменты, что без этого не будет всего остального. Если я сейчас не разрулю этот неинтересный вопрос, никакое новое медиа мы не выпустим», (P4).

Таким образом, многие лидеры в медиаиндустрии активно борются с потерей интереса на работе. Некоторые из них создают новые проекты и расширяют функционал медиаорганизации. При этом часть лидеров не занимается неинтересными задачами в принципе или делегирует их.

**Поведение в позитивных ситуациях: стабильность на работе**

Чрезвычайно важно, что, по словам большинства респондентов, стабильность в работе наблюдается достаточно редко. Это связано с высокой интенсивностью событий в индустрии: *«Я — руководитель в медиа, в моей работе никогда не было все стабильно хорошо. У нас каждый день — если не антикризис, то новый вызов или сражение, выступление, защита или нападение»*, (P6). Некоторые информанты указывают на специфику направления, которым они занимаются в медиапространстве. Оно может подразумевать высокую степень напряженности: *«Я занимаюсь журналистскими расследованиями, это не та тема, где что-то может пойти спокойно. Все время есть риски»*, (P10). Кроме того, медиасфера активно развивается, в ней постоянно меняются тренды, и это нужно учитывать при создании медиапродуктов: *«Через каждые 10 лет меняются тренды, соцсети, и ты не можешь расслабиться, поэтому не бывает такого, что все хорошо»*, (P9).

Многие респонденты описывали, что, когда на работе все идет хорошо, они занимаются личным развитием. Респонденты больше времени уделяют себе, рефлексии и начинают заниматься теми активностями, на которые раньше не было времени: *«Когда все стабильно хорошо, я развиваюсь в сферах, которые не касаются карьеры. Это касается личностного развития и размышлений о том, что ты делаешь, зачем и чего ты хочешь, что изменить. Я смотрю по сторонам и думаю о жизни. Я начала смотреть*

*в сторону гражданской активности, каких-то социальных проектов»*, (P12).

В ситуации стабильности многие собеседники продолжают расти профессионально. Они создают новые проекты: *«Мне классно в сложных ситуациях, где нужно принимать сложные и неочевидные решения, и внедрять их. Как только мы что-то выводим на плато, мне становится не очень интересно, и я делаю новые проекты, в которых будет все нехорошо и нестабильно, нужен опять хаос»*, (P5). Отдельные информанты начинают больше заниматься медийной активностью и повышают уровень узнаваемости компании за счет публичных выступлений, ведения социальных сетей и создания новых проектов: *«Наша работа — вечный адреналин. Но если она становится рутинной, я придумываю себе что-то. Выступаю, лекции читаю, колонки пишу, веду соцсети. Я все время себе что-то придумываю, новые проекты, например»*, (P11).

Важно отметить, что некоторые респонденты в спокойной рабочей обстановке начинают чаще взаимодействовать с командой и поддерживать рабочее настроение у сотрудников: *«Когда все ровно, все работает, через какое-то время я начинаю всех подпирать, потому что мне кажется, что мы потеряли активность, просто плывем по течению, а это значит, что кто-то кроме нас получает то, что могли бы получить мы»*, (P2).

Небольшое число респондентов расслабляется и дает себе выдохнуть. Моменты штиля позволяют отпустить управление: *«Когда все о'кей, требуется гораздо меньше*

*управленца. Если все хорошо, значит, что все не умирают, успевают разбираться. Я начинаю больше чиллить», (P4).*

Таким образом, при возникновении стабильности на работе лидеры продолжают заниматься собственным личностным и профессиональным развитием. Примечательно, что медиалидеры при наличии свободного времени особую роль уделяют продвижению своей медиаорганизации — работают над брендом медиа, создают новые проекты и чаще взаимодействуют со своими сотрудниками. Лишь немногие лидеры в периоды стабильности расслабляются и «подотпускают» управление.

### **Менеджмент креатива**

В условиях постоянных изменений лидерам в медиа часто приходится придумывать форматы, разрабатывать контент-стратегии, запускать новые направления. В подобных ситуациях они сталкиваются с трудностями.

Исследование показало, что для решения возможных сложностей в творческом процессе многие информанты пытаются найти способ реализации своей идеи самостоятельно. Они фокусируются на поиске ответа на вопрос «почему?»: почему эта идея нужна, важна и должна быть реализована именно сейчас: *«Я придумваю обоснование для себя и команды, разложив все на составляющие и ответив на вопрос “почему?”, и буду действовать», (P6).* Многие начинают с малого и пытаются разогнаться: *«Начинаю с википедии, тыкаю по разным ссылкам, пытаюсь понять, как это работает, кому нужен этот продукт, как работает эта отрасль, смотрю*

*какие-то кейсы других организаций», (P4).*

Многие респонденты обращаются за помощью. Во многих медиаорганизациях принята система коллективного принятия решений. Лидер планирует встречу с командой и просит либо заранее, либо в режиме «брейншторма» обсудить какую-то идею, предложить варианты для ее развития: *«У каждого члена команды есть более сильные компетенции, чем у меня, по тем или иным вопросам. Когда можно собрать в кучу все эти суперкомпетенции и принимать решение по развитию какой-то идеи на основе консолидации лучших наших качеств — это более эффективно», (P1).* Часть респондентов обращается за сторонней помощью профессионалов. Экспертиза людей из других медиаорганизаций, платные консультации и другие способы профессионального диалога помогают понять, как лучше поступить: *«Чаще всего я пишу Ильяхову (главный редактор журнала «Кинжал», прим. автора): “Макс, я сегодня тупой, можешь что-нибудь придумать”. Он пишет какие-нибудь три строчки, обычно очень интересные и годные, и все получается», (P4).*

При этом некоторые респонденты предпочитают не участвовать в процессе создания нового и делегируют это другим, ищут тех, кто может воплотить желаемое в жизнь: *«Я ищу людей, которые могут придумать. Либо ищу человека под предметную область, либо ищу базовую информацию про предмет, чтобы понять, какого человека мне надо найти», (P7).*

Немногие опрошенные отмечают «озарение». К ним в голову внезап-

но приходит что-то новое благодаря полученной информации: *«Количество увиденного, подсмотренного, услышанного, почувствованного, прочувственного вдруг раз — и выстреливает в идею»*, (P11).

Таким образом, многие лидеры не используют специфических способов для развития творческих идей. При необходимости создать что-то новое они определяют цели, разрабатывают конкретные планы достижения задуманного, концентрируются на поиске необходимой информации или просто отдыхают. Некоторые лидеры делегируют творческие процессы.

### **Выводы и дискуссия**

Таким образом, наше исследование дополнило уже существующие в научном дискурсе поведенческие модели. Мы проанализировали особенности поведения лидеров в медиа, связанные с изменениями в управленческой деятельности, и расширили список существующих ситуационных факторов. К ним, помимо отношений между руководителем и сотрудниками, структуры задачи, полномочий руководителя [1]; личности последователей, культуры группы [2, pp. 321–338]; уровня зрелости лидера и его сотрудников [3, pp. 1–15]; степени участия сотрудников в принятии решений [4] относятся и другие факторы: возникновение конфликтных и стрессовых ситуаций, потеря интереса к работе, стабильность на работе, потребность в реализации собственной творческой идеи.

Выяснилось, что информанты при описании своего поведения практически не отмечают паттерны, характерные для медиаиндустрии. Нечастое упоминание медийной

специфики в ответах лидеров дает понять, что вне зависимости от ситуации лидеры в медиа практически не руководствуются особыми способами решения той или иной задачи.

При возникновении конфликта в команде лидеры занимают переговорную позицию и могут использовать крайние меры — эмоциональное давление или методы директивного и дисциплинарного характера. С негативными обстоятельствами, связанными с личным состоянием, — стрессом — лидеры пытаются справиться за счет отдыха, времяпрепровождения с близкими людьми, а иногда прибегая к помощи сторонних людей или психотерапии.

В процессе воплощения своей творческой идеи лидеры медиа самостоятельно пытаются найти способ реализации задуманного за счет постановки целей и создания конкретного плана. Также они обращаются за помощью к коллегам или профессионалам.

Описывая поведение при других ситуационных факторах, — потере интереса к работе и возникновении стабильности в бизнес-процессах — можно увидеть некоторые проявления специфики медиаиндустрии. При потере заинтересованности в рабочих процессах лидеры в медиа не только делегируют часть задач, но и инициируют запуск новых проектов и направлений. В стабильной рабочей обстановке медиалидеры редко расслабляются и уделяют особое внимание продвижению своей организации. Они работают над улучшением бренда медиа, разрабатывают новые проекты и чаще взаимодействуют с командой.

Таким образом, данное исследование констатирует наличие лишь

некоторых отличительных черт в поведении лидеров медиаиндустрии. Они связаны с развитием медиапредприятия за счет создания новых медиапродуктов и продвижения бренда организации. В остальном в поведении медиалидеров не просматривается апеллированность к конкретным практикам медийного бизнеса.

Дополнить пласт поведенческих особенностей лидеров и внести важный вклад в индустрию медиа, по нашему мнению, могут исследования, посвященные другим аспектам поведения — анализу мотивации и удовлетворенности лидеров и сотрудников, а также способам взаимодействия лидера с командой в рабочих и личных отношениях.

### Список использованной литературы

1. Fiedler F. A Theory of Leadership Effectiveness / F. Fiedler. — New York : McGraw-Hill, 1967. — 328 p.
2. House R. A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness / R. House // *Administrative Science Quarterly*. — 1971. — Vol. 16, no. 3. — P. 321–338.
3. Hersey P. So You Want to Know Your Leadership Style / P. Hersey, K. Blanchard // *Training and Development*. — 1974. — Vol. 1, no. 2. — P. 1–15.
4. Vroom V. Leadership and Decision Making / V. Vroom, P. Yetton. — Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973. — 248 p.
5. Okon P. Mediamorphosis: Assessing the Influence of Digital Media on Traditional Newspapers in Nigeria from the Audience and Media Managers' Perspectives / P. Okon, P. Obukoadata, L. Ekwok. — DOI 10.30547/worldofmedia.1.2022.3. — EDN BLPDYU // *World of Media*. — 2022. — No. 1. — P. 45–64.
6. Rúas-Araújo X. The Spanish Digital Media Industry's Transition / X. Rúas-Araújo, I. Puentes-Rivera, A. Medina // *Communication: Innovation & Quality*. — Cham, Switzerland, 2019. — P. 249–269.
7. Колобова Е.Ю. Бизнес-модели предприятий медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации / Е.Ю. Колобова. — DOI 10.24412/2307-5368-2021-2-57-65. — EDN PMZBXV // *Петербургский экономический журнал*. — 2021. — № 2. — С. 57–65.
8. Khoo C. Becoming an Editor and How to Build an Effective Editorial Management Team / C. Khoo, G. Butler, P. Mura // *How to Edit and Manage a Successful Scholarly Journal: Humanities, Arts, and Social Sciences* / ed. I. Hay, G. Butler, G. Szili. — Edward Elgar Publishing, 2024. — P. 19–30.
9. Конфликтный потенциал дистанционного формата занятости / Л.Г. Судас, А.А. Оносов, А.Ж. Беспланеев [и др.]. — DOI 10.24412/2070-1381-2021-86-284-306. — EDN NHATBJ // *Государственное управление. Электронный вестник*. — 2021. — № 86. — С. 284–306.
10. The Digital Divide: Addressing Artificial Intelligence in Communication Education / R. Luttrell, A. Wallace, C. McCollough, J. Lee // *Journalism & Mass Communication Educator*. — 2020. — Vol. 75, no. 4. — P. 470–482.
11. Pavlik J. Collaborating with ChatGPT: Considering the Implications of Generative Artificial Intelligence for Journalism and Media Education / J. Pavlik // *Journalism & Mass Communication Educator*. — 2023. — Vol. 78, no. 1. — P. 84–93.
12. Mierzejewska I. Theoretical approaches in media management research / I. Mierzejewska, C. Hollifield // *Handbook of Media Management and Economics*. — Mahwah : Erlbaum, 2006. — P. 37–66.
13. Killebrew K. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace / K. Killebrew // *International Journal on Media Management*. — 2003. — Vol. 5, no. 1. — P. 39–46.
14. Tsourvakas G. Leadership Styles in the Top Greek Media Companies: Leading People with a Mixed Style / G. Tsourvakas, Y. Zotos, P. Dekoulou // *International Journal on Media Management*. — 2007. — Vol. 9, no. 2. — P. 77–86.

15. Tokbaeva D. Charismatic Leaders of Privately-Owned Media Holdings in Regional Russia as a Media System Phenomenon / D. Tokbaeva // Модернизация экономики и общества : XVII Апрельская международная научная конференция, Москва, 19-22 апр. 2016 г. Москва, 2016.

16. Appelgren E. Media Management During COVID-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis / E. Appelgren // Journalism Studies. — 2021. — Vol. 23, no. 1. — P. 722–739.

17. Page S. The Difference, How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies / S. Page. — Princeton : Princeton University Press, 2007. — 456 p.

18. Kahneman D. Before You Make that Big Decision / D. Kahneman, D. Lovallo, O. Sibony // Harvard Business Review. — 2011. — Vol. 89, no. 6. — P. 50–60.

19. Садовников Э.Э. Оперативный анализ и эффективное разрешение конфликтов в сфере управления / Э.Э. Садовников, С.Г. Шевченко. — DOI 10.18334/lim.2.2.597. — EDN VDFHUD // Лидерство и менеджмент. — 2015. — Т. 2, № 2. — С. 81–98.

20. Антонова Н.Л. Виды конфликтов и управление конфликтами в организации / Н.Л. Антонова, Д.О. Логинова. — EDN NOFCOM // Modern Science. — 2020. — № 5-3. — С. 486–492.

## References

1. Fiedler F. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1967. 328 p.  
2. House R. A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1971, vol. 16, no. 3, pp. 321–338.

3. Hersey P. So You Want to Know Your Leadership Style. *Training and Development*, 1974, vol. 1, no. 2, pp. 1–15.

4. Vroom V., Yetton P. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973. 248 p.

5. Okon P., Obukoadata P., Ekwok L. Mediamorphosis: Assessing the Influence of Digital Media on Traditional Newspapers in Nigeria from the Audience and Media Managers' Perspectives. *World of Media*, 2022, no. 1, pp. 45–64. EDN: BLPDYU. DOI: 10.30547/worldofmedia.1.2022.3.

6. Rúas-Araújo X., Puentes-Rivera I., Medina A. The Spanish Digital Media Industry's Transition. *Communication: Innovation & Quality*. Cham, Switzerland, 2019, pp. 249–269.

7. Kolobova E.Yu. Business Models of Media Industry Enterprises in the Context of Digital Transformation. *Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal = Petersburg Economic Journal*, 2021, no. 2, pp. 57–65. (In Russian). EDN: PMZBXV. DOI: 10.24412/2307-5368-2021-2-57-65.

8. Khoo C., Butler G., Mura P. Becoming an Editor and How to Build an Effective Editorial Management Team. In Hay I., Butler G., Szili G. (eds). *How to Edit and Manage a Successful Scholarly Journal: Humanities, Arts, and Social Sciences*. Edward Elgar Publishing, 2024, pp. 19–30.

9. Sudas L.G., Onosov A.A., Beslanev A.Z., Mankevich Yu.V., Pivovarova M.B., Pravosudova V.A., Rassadina D.S., Shvyryaev P.S. Conflict Potential of Remote Employment. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*, 2021, no. 86, pp. 284–306. (In Russian). EDN: NHATBJ. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-86-284-306.

10. Luttrell R., Wallace A., McCollough C., Lee J. The Digital Divide: Addressing Artificial Intelligence in Communication Education. *Journalism & Mass Communication Educator*, 2020, vol. 75, no. 4, pp. 470–482.

11. Pavlik J. Collaborating with ChatGPT: Considering the Implications of Generative Artificial Intelligence for Journalism and Media Education. *Journalism & Mass Communication Educator*, 2023, vol. 78, no. 1, pp. 84–93.

12. Mierzejewska I., Hollifield C. Theoretical Approaches in Media Management Research. *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, Erlbaum, 2006, pp. 37–66.

13. Killebrew K. Culture, Creativity and Convergence: Managing Journalists in a Changing Information Workplace. *International Journal on Media Management*, 2003, vol. 5, no. 1, pp. 39–46.

14. Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. Leadership Styles in the Top Greek Media Companies: Leading People with a Mixed Style. *International Journal on Media Management*, 2007, vol. 9, no. 2, pp. 77–86.



15. Tokbaeva D. Charismatic Leaders of Privately-Owned Media Holdings in Regional Russia as a Media System Phenomenon. In *Modernization of the Economy and Society. XVII April International Scientific Conference, Moscow, April 19–22, 2016*. Moscow, 2016.

16. Appelgren E. Media Management During COVID-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis. *Journalism Studies*. 2021, vol. 23, no. 1, pp. 722–739.


17. Page S. *The Difference, How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*. Princeton University Press, 2007. 456 p.

18. Kahneman D., Lovallo D., Sibony O. Before You Make that Big Decision. *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, no. 6, pp. 50–60.


19. Sadovnikov E.E., Shevchenko S.G. Operational Analysis and Effective Resolution of Conflicts in the Sphere of Management. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*, 2015, vol. 2, no. 2, pp. 81–98. (In Russian). EDN: VDFHUD. DOI: 10.18334/lm.2.2.597.

20. Antonova N.L., Loginova D.O. Types of Conflicts and Conflict Management in an Organization. *Modern Science*, 2020, no. 5-3, pp. 486–492. (In Russian). EDN: NOFCOM.

### Информация об авторе

Массан Виктория Викторовна — аспирант, факультет журналистики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Российская Федерация, vicktoriamassan@yandex.ru,  <https://orcid.org/0009-0004-3052-4355>.

### Author Information

Victoria V. Massan — PhD Student, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, vicktoriamassan@yandex.ru,  <https://orcid.org/0009-0004-3052-4355>.

### Для цитирования

Массан В.В. Поведение лидеров в медиа: ситуационный подход / В.В. Массан. — DOI 10.17150/2308-6203.2024.13(4).772-788. — EDN ZFFUXY // Вопросы теории и практики журналистики. — 2024. — Т. 13, № 4. — С. 772–788.

### For Citation

Massan V.V. Leadership Behavior in the Media: Situational Approach. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki = Theoretical and Practical Issues of Journalism*, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 772–788. (In Russian). EDN: ZFFUXY. DOI: 10.17150/2308-6203.2024.13(4).772-788.