СОЦИОЛОГИЯ ЖУРНАЛИСТИКИ

Массан Виктория Викторовна, аспирантка кафедры новых медиа и теории коммуникации, факультет журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия; e-mail: vicktoriamassan@yandex.ru, ORCID 0009-0004-3052-4355

ОСНОВНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРОВ МЕДИАОРГАНИЗАЦИЙ

Статья представляет собой исследование лидерства в российских медиаорганизациях. Выявлены основные качества современного медиалидера, условия и факторы, влияющие на возникновение и поддержание у руководителя лидерского статуса. Феномен лидерства исследуется в контексте масштабной трансформации индустрии, обусловленнной дигитализацией и «платформизацией» медиасистемы. При этом радикальные изменения не оказали прямого влияния на набор выделенных респондентами качеств лидеров медиаорганизаций: в них практически не заметен «цифровой след». Тем не менее в связи с неопределенностью контекста и трансформациями, вызванными развитием отрасли (в частности, изменением условий работы и расширением функционала сотрудников), лидеру необходимо обладать не только «классическим» набором профессиональных качеств руководителя, но и рядом качеств, уникальных для конкретных сегментов медиасистемы. Кроме того, для формирования лидерского статуса в медиа помимо обычных факторов, связанных с характеристиками личности лидера и наличием у него команды, критически необходимо развитие личного бренда, а также бренда его предприятия.

***Ключевые слова**: медиаменеджмент, лидерство, медиа, качества лидеров медиа.*

Как цитировать: *Массан В. В.* Основные качества лидеров медиаорганизаций // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2024. № 5. С. 54–78. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.5.2024.5478

Victoria V. Massan, PhD student at the Chair of New Media and Communication Theory, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; e-mail: vicktoriamassan@yandex.ru, ORCID 0009-0004-3052-4355

KEY QUALITIES OF LEADERS OF MEDIA ORGANISATIONS

The article is devoted to the study of understanding of leadership in Russian media organisations. The main qualities of a modern media leader are highlighted, as well as the conditions and factors that influence the emergence of a leader's leadership status and its maintenance. The novelty of the article lies in the fact that

the phenomenon of leadership is studied in the context of large-scale transformation of the media industry based on digitalisation and «platformisation» of the media system. The study revealed that the radical changes in the media system have not had a direct impact on the set of qualities of leaders of media organisations — there is virtually no «digital footprint» in them. Nevertheless, due to the uncertain context and the transformations caused by the development of the industry — in particular, changes in working conditions and the expansion of employee functionality — a leader needs to possess not only the «classic» set of leadership qualities, but also a number of qualities unique to specific segments of the media system in order to work effectively. In addition, for the formation of leadership status in the media, in addition to the usual factors associated with the characteristics of the leader's personality and the presence of his team, it is critically necessary to develop a personal brand, as well as the brand of his enterprise.

***Key words**: media management, leadership, media, qualities of media leaders.*

To cite this article: Massan V. V. (2024) Osnovnye kachestva liderov mediaorganizatsiy [Key qualities of leaders of media organisations]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika 5*: 54–78. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.5.2024.5478

DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.5.2024.5478

Введение

Несмотря на существование множества теоретических подходов к классификации основных качеств руководителя в бизнесе, до сегодняшнего дня практически ничего не известно о том, какими качествами должен обладать лидер медиаорганизации (Painter-Morland, Deslandes, 2015; Mierzjewska, Hollifield, 2006).

В условиях цифровой трансформации медиасистемы меняются практики работы сотрудников медиа – и обозначенная проблема только обостряется. Положение руководителей осложняет стремительно меняющийся контекст (dal Zotto, 2005). Развитие платформ, технологий и алгоритмов изменяет бизнес-процессы, финансовые модели и структуру бизнеса (Вартанова, 2018; Стеблюк, 2019). Интеграция искусственного интеллекта, предиктивная аналитика и персонализация контента трансформируют процессы создания и распространения медиапродукта (Давыдов, Замков, Крашенинникова, Лукина, 2023). Ландшафт медиасреды требует от руководителей различных компетенций и способности быстро ориентироваться на новые модели ведения бизнеса и четко реагировать на постоянно меняющиеся условия работы.

Указанные глобальные изменения влияют и на условия работы сотрудников. Раньше основная часть команды медиапредприятия

выполняла большую часть задач офлайн (Виноградова, 2022). С началом пандемии многие сотрудники стали работать частично или полностью дистанционно (Moens, Lippens, Sterkens, Weytjens et al., 2020) – эта практика во многом сохранилась и в постковидное время. В связи с этим руководителям необходимо изменить привычное взаимодействие с командой. Постановка задач, проверка их выполнения и другие типы дистанционной реализации бизнес-процессов требуют новых навыков и, возможно, качеств у руководителей.

Кроме того, цифровизация влияет не только на обстоятельства, в которых взаимодействуют сотрудники и их руководители, но и на функционал команд. Развитие онлайн-платформ, использование цифровых инструментов работы с текстами меняет привычные редакционные процессы: написание и редактуру текстов, создание контента стандартных форматов и пр. (Макеенко, Вырковский, 2021) Сотрудники вынуждены работать с социальными сетями, постоянно расширять набор компетенций и сферу ответственности. Для того чтобы эффективно работать с членами команды, которые выполняют нетипичные для традиционных медиа задачи, нужны руководители нового формата.

Все указанное выше повышает уровень конкуренции на медиарынке (Колобова, 2018; Коломийцева, 2019). Во-первых, современная медиаиндустрия функционирует в условиях сложной структуры рынков. Компании конкурируют между собой за контент (рынок авторов), аудиторию (рынок потребителей) и рекламные бюджеты (рынок рекламодателей) (Вартанова, 2018). Во-вторых, распространение неинституционализированных медиа постоянно отвлекает аудиторию традиционных массмедиа на потребление контента на онлайн-платформах (Napoli, 2012). Высокий уровень конкуренции создает напряжение для топ-менеджмента медиа.

В этих условиях предельно важным становится изучение качеств, которыми должен обладать современный лидер для обеспечения успеха медиапредприятия и повышения продуктивности сотрудников. Предлагаемая работа представляется важной с академической точки зрения, так как дополнит корпус исследований о медиаменеджменте в целом и о лидерстве в медиаиндустрии в частности.

Теория и литература

Существует несколько теоретических подходов к осмыслению феномена лидерства. Массив исследований, посвященных основным качествам лидера, можно разделить на две основные группы.

Принципиально важными для нашей статьи являются работы, описывающие личность лидера в современной медиаорганизации. Они представлены в теориях личностных качеств и сводятся к тому, что существует набор характеристик, который выделяет лидера среди остальных и позволяет ему занимать позицию «главного» (House, 1976).

При этом примерно до середины XX в. исследователи четко не определяли черты личности лидера. Отмечалось, что лидеры обычно были немного выше ростом и имели более развитый интеллект (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997). Среди конкретных качеств, которые помогают «приобрести» лидерство, указывались интеллект и стремление к знаниям, уверенность в себе и компетентность, активность и энергичность (Stogdill, 1948). С течением времени список дополнялся. Исследователи поняли, что лидерские качества нельзя выявить однозначно: необходимо учитывать контекст, в котором действует субъект. Потому к уже существующим качествам прибавились приспособляемость, общительность, способность влиять на людей, отсутствие консерватизма, восприимчивость и эмпатия (Mann, 1959).

Более поздние исследования учитывали не только характер самого лидера и контекст, но и команду. Исследователи выделяли качества, важные для лидера при взаимодействии с сотрудниками: дальновидность, умение определить приоритеты, способность мотивировать «последователей», выстраивать межличностные отношения, понимать запросы своего окружения и лиц, обладающих властью, стойкость, харизму, способность идти на риск, гибкость. решительность (Лоутон, Роуз, 1993).

Более современные исследования расширяют представления об основных качествах лидера. Так, в научном дискурсе существует модель, «предсказывающая» эффективность руководителя. Модель предполагает, что большинство эффективных лидеров обладают четырьмя чертами: интеллектом, зрелостью и кругозором, внутренней мотивацией и стремлением к достижениям, честностью (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001).

Позже понимание «успешности» лидера исследователи дополнили тремя ключевыми характеристиками: адаптивностью, способностью вовлекать сотрудников в достижение результатов за счет создания общих целей и «целостностью» личности (понимание своего «я» и наличие твердых моральных принципов и убеждений) (Беннис, Томас, 2006).

Ко второму кластеру работ, которые касаются интересующих нас проблем, относятся те, что описывают факторы, позволяющие добиться лидерского положения или укрепить его. Среди таких факторов — лидерский авторитет, который описывается в теориях харизматического лидерства. Они подразумевают наличие авторитета, основанного на исключительных качествах лидера (Вебер, 1988): личной увлеченности общими идеями, готовности идти на риск ради результата, вере в собственный профессионализм и умении решать трудные задачи. Другой фактор — самоощущение лидера. Он раскрывается в теориях идентичности, в которых утверждается, что лидером может быть только тот руководитель, который ощущает себя лидером (Skinner, 2020).

При этом, несмотря на значительный объем работ, посвященных изучению теорий лидерства, в корпусе медиаисследований тема раскрывается не так широко. При анализе основных качеств лидеров медиаорганизаций выделяют харизму, энтузиазм и способность воодушевить других (Tokbaeva, 2016). К другим ключевым качествам относят наличие стратегической перспективы, готовность к сотрудничеству, наличие сильной мотивации и целостного взгляда на процесс руководства (Wilberg, 2003). Исследователи также выделяют роль аналитических качеств лидера медиаорганизаций (dal Zotto, 2005). К ним причисляют умение собрать команду и способность учитывать личные и профессиональные особенности сотрудников.

Кроме того, исследователи описывают необходимость наличия качеств, характерных конкретно для работы в медиа: способность мобилизовать сотрудников и мотивировать их, умение вовлекать команду в творческий процесс, наличие профессиональной интуиции, способность повысить качество производимого медиапродукта (Pérez-Latre, Sànchez-Tabernero, 2003).

В контексте рассуждений об отличительных чертах лидеров в медиа исследователи выделяют способность предоставлять сотрудникам пространство для экспериментов и развития их творче-

ских способностей, а также решительность и твердость убеждений в периоды принятия сложных решений (Painter-Morland, Deslands, 2017). Помимо этого, руководителям нужно иметь достаточную широту взглядов, чтобы, с одной стороны, влиять на своих сотрудников, а с другой – разрешать им совершать абсолютно самостоятельные действия.

Таким образом, в научной и индустриальной литературе разработано достаточное количество классификаций основных качеств лидера. Однако, по нашему мнению, феномен лидерства сложнее, чем на сегодняшний день представляется исследователям, и требует дальнейшей концептуализации. Это связано с тем, что теории лидерства, актуальные для бизнеса, недостаточно описывают качества и навыки, которыми должны обладать руководители медиаиндустрии, поскольку не учитывают специфику медийной отрасли. После установления доминирования онлайн-платформ контекст ведения медиабизнеса сильно изменился (Вартанова, 2022), и это отдельный вызов как для медиаиндустрии в целом, так и для лидеров, а имеющегося массива исследований недостаточно, чтобы определить необходимые характеристики эффективного лидерства в медиа.

Следовательно, цель нашей работы — назвать новые актуальные качества лидеров, а также описать факторы возникновения и укрепления эффективной лидерской позиции современного руководителя медиапредприятия.

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

ИВ1. Какими новыми качествами должен обладать лидер медиаорганизации в условиях неопределенного контекста, изменчивого функционала команды и высокого уровня конкуренции?

ИВ2. При каких условиях современный руководитель медиа может добиться лидерского положения?

ИВ3. Как в целом понимается лидерство в современных медиа — в чем его принципиальное отличие от других статусов: руководителя, менеджера и т. п.?

Таким образом, первая из наших исследовательских задач — понять, какие новые качества необходимы лидерам медиа в современных условиях. Помимо решения этой, в общем традиционной для исследователей менеджмента задачи, мы сконцентрируемся на

динамической компоненте лидерства в медиа — качествах, позволивших достигнуть лидерского статуса. Ведь именно они позволили лидерам построить карьерный трек и обусловили их нынешний статус. Дополнительно в своей работе мы рассмотрим «проблемные» качества, которые мешают руководителям и которые ранее не интересовали исследователей.

Кроме того, отдельно нами будет рассмотрен ситуативно-контекстуальный аспект проблемы — а именно условия, позволяющие добиться лидерского статуса либо упрочить его.

Также в нашей работе будет рассмотрено личное понимание топ-менеджерами феномена лидерства. По большому счету, сам по себе термин «лидер» — особенно применительно к современной цифровой медиаиндустрии — далеко не столь ясен и однозначен, что может вызвать проблемы при его дальнейшем изучении и концептуализации (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997).

Таким образом, наше исследование состоит из следующих блоков: основные качества лидера; качества, позволяющие достигнуть успеха; «проблемные» качества лидера; условия возникновения лидерства; личное понимание топ-менеджерами феномена лидерства.

Методика

Сбор эмпирического материала для исследования проводился в марте–апреле 2024 г. в форме полуструктурированных интервью. Всего было проведено 12 интервью с представителями следующих российских медиаорганизаций: издательский дом «Аргументы и Факты» (Р1), издательский дом «ИМ Медиа» и гильдия издателей периодической печати (СППИ ГИПП) (Р2), Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) (Р3), *digital*-агентство «Палиндром» (Р4), креативное агентство *SETTERS* и издание *Setters Media* (Р5), медиахолдинг *Rambler&Co* (Р6), медиахолдинг РБК (Р7), медиахолдинг «Осторожно Media» (Р8), медиапроекты *MUR*, «Светские крошки», «Хроника» (Р9), подкаст «Дочь разбойника» (Р10), издания *Forbes Woman* и *Forbes Life* (Р11), издание *The Blueprint* (Р12).

Выбор респондентов основан на результатах проведения опроса 60 экспертов медиаиндустрии, которые входили в рейтинг «Топ-1000 менеджеров» издания «Коммерсантъ»[1] (группы

«Медиабизнес», «Информационные технологии», «Коммуникационные и рекламные агентства», «Онлайн-платформы») и получили премию «Медиаменеджер России-2023»[2]. Во время опроса они называли тех, кого считали лидерами в медиаиндустрии, а также причины, по которым они считают руководителей лидерами. Всего было названо 98 лидеров — те из названных, кто согласился принять участие в исследовании, стали интервьюируемыми. Все интервью были проведены с использованием дистанционных средств связи.

Всех респондентов можно разделить на три группы. Первая — управленцы медиа: генеральные директора издательских домов (2 человека), исполнительный директор ассоциации, основатель *digital*-агентства, основатель креативного агентства. Вторая группа — специалисты по развитию и продвижению медиапродукта: директор по внешним коммуникациям медиахолдинга, директор по маркетингу и коммуникациям медиахолдинга. Третья группа — создатели контента для медиапродукта: креативный директор медиапроектов, создатели медиапроекта (2 человека), главный редактор издания, заместитель редакционного директора издания.

Длительность интервью составлял в среднем 1 час 10 минут. Респонденты беседовали с нами добровольно и не получали от нас никакого вознаграждения.

Когда мы завершили серию интервью, в нашем распоряжении оказались их текстовые расшифровки. Была применена процедура кластеризации. Мы систематизировали информацию и вычленили фрагменты, содержащие ответы на тот или иной исследовательский вопрос.

Результаты

Основные лидерские качества

Важно отметить, что в большинстве случаев информанты не разделяют свои качества на личные и профессиональные, что уже отмечалось в более ранних работах (Беннис, Томас, 2006). По словам практически всех руководителей, личные качества руководителя в медиаиндустрии неотделимы от профессиональных.

Многие информанты главным качеством лидера медиаиндустрии считают коммуникативные навыки. Они помогают повышать эффективность бизнес-процессов и достигать высоких пока-

зателей: «Все-таки работа руководителя — это в первую очередь коммуникации: внутренние, внешние — на рынке и в сегменте — с государственной властью, с другими секторами экономики. Коммуникация — это очень важно, так как она помогает добиваться хороших результатов» (Р1). По словам информантов, способность общаться также помогает им вести переговоры, разрешать рабочие конфликты и сокращать уровень авторитаризма при общении с сотрудниками.

Кроме того, информанты отмечают аналитические навыки, которые позволяют руководителям делать так, чтобы медиапродукт отвечал запросам аудитории: «Маркетинг в медиа или медиаменеджмент — это, прежде всего, аналитическая наука, потому что, глядя на экономические, поведенческие изменения, сезонность, наблюдая за рынком внимания и игроками, можно принимать коммуникационные и продуктовые решения, и без синтеза и анализа ты к этому не придешь» (Р7). Аналитические способности также нужны руководителям, чтобы решать конкретные проблемы бизнеса: «Если падают просмотры, я сижу и делаю аналитику произошедшего. Если не нравится герой — анализирую, как подойти к своей аудитории, чтобы не потерять себя» (Р9). Кроме того, аналитика также важна в ситуациях, где нужно быстро принять решение. По словам некоторых опрошенных, знание рынка, развитое критическое мышление и «живой ум» помогают быстро найти выход из любой ситуации.

Кроме того, информанты упоминают навыки, связанные с принятием сложных, порой спорных решений и умением нести за них ответственность: «Главное из качеств — это ответственность. И для любого руководителя — это самое важное. Не в том смысле, что я — нерд, который копает и детализирует. Ответственность в том смысле, что ты готов отвечать за все, что ты делаешь» (Р11).

Часть респондентов выделяют качество визионера. Умение «видеть картинку со стороны» позволяет им эффективно продвигать медиапредприятие: «Я умею прогнозировать медиатренды и темы, направления проектов. Например, “Хронику” (название проекта. — *В.М.*) я запустила, когда в Америке выстрелил формат *true crime*» (Р9). Кроме того, стратегическое мышление способствует созданию долгосрочных смыслов в организации: «Ты должен видеть стратегию и перспективу. Делать не просто издание, а продумывать общую мысль, которая будет важна и через десять лет. Создавать не просто конференцию, а “импакт”, который она несет»

(Р11). Также визионерство играет важную роль в работе с командой: «Надо уметь создавать мечты и быть дисциплинированными. Дисциплина без мечт — это пытка и что-то ужасное. Мечты без дисциплины — часто множество неоправданных ожиданий, какая-то демотивация, поэтому умение создавать видение, синхронизировать его с командой, регулярно и постоянно к нему идти маленькими шагами — это очень важно» (Р5).

Кроме того, многие информанты обращают внимание на любопытство. С его помощью руководители приобретают новые навыки или совершенствуют те, что уже есть: «Мне интересно много разных вещей, интересно разбираться, как они работают... Например, я развиваю насмотренность... Моя ассистентка готовит мне ежедневную подборку каких-то новостей про медиа, которую я сижу и читаю вечером. Еще сам для себя придумал упражнение разбирать бренд-медиа: подмечать какие-то штуки, которые мне нравятся или нет... Плюс зарубежные источники. Читаю *RSS*-ленту с полезными вещами» (Р4). Среди других преимуществ, которые дает любопытство, информанты отмечали: умение строить взаимоотношения, способность находить взаимопонимание с людьми вокруг, возможность восстановить силы и энергию, желание постоянно создавать что-то новое.

Некоторые респонденты выделяют морально-этические качества. Одно из них — эмпатия, которая позволяет слушать и слышать других, эффективно решать бизнес-задачи: «Главное — эмпатия. Если ты ничего не чувствуешь и твой собеседник в разговоре с тобой — тоже, то коммуникационный процесс потерян. Это характерно для любой рабочей ситуации. Бездушные беседы не приемлю, очень увлечена, погружена и всегда заранее готовлюсь к любым рабочим переговорам» (Р6). Некоторые опрошенные эмпатичны априори: «Я очень заботливая. Я — настоящая еврейская мать для своих коллег, близких, для своего ребенка, кошки» (Р11). Помимо эмпатии респонденты называют честность, смелость, справедливость к себе и коллегам, уважение к команде.

Еще одно важное для руководителя качество — решительность, способность принимать риски: «Главное личностное качество — отсутствие страха потери. Оно помогает мне запускать проекты, несмотря ни на что. Я не боюсь потерять деньги, потому что знаю, как их потом заработать» (Р9).

Один из респондентов отмечает вспыльчивость, которая выступает главным катализатором идей: «Я, безусловно, очень гнев-

ная... Меня может разгневать какая-то мелочь абсолютно... Я сублимирую этот гнев в деятельность. Тебя бесит социальная несправедливость — ты руководишь журналом по защите прав женщин. Тебе не нравится социальная несправедливость — поддерживаешь благотворительные фонды» (Р11).

Отдельные респонденты также считают позитивным фактором чувство юмора: «Как говорят люди, у меня довольно хорошее чувство юмора» (Р2).

Таким образом, в условиях меняющихся практик работы топ-менеджеры считают наиболее важным лидерским качеством умение выстраивать взаимоотношения с сотрудниками и участниками рынка. Помимо этого, изменчивая медиасреда требует от руководителей, с одной стороны, умения принимать различные по сложности решения за счет развития управленческих навыков, а с другой — способности создавать новые направления, форматы и другие составляющие медиапродукта за счет перманентного улучшения своих творческих способностей. Отдельно надо отметить, что, несмотря на кардинальные изменения в системе производства и распространения контента, информанты не фиксируют «цифровой» специфики лидерских качеств, притом что личные и профессиональные качества они не разводят. Очевидно, это говорит о некоей «имманентности» лидерства, его устойчивой феноменологии вне зависимости от меняющегося контекста.

Качества, позволившие достигнуть лидерского статуса

В большинстве случаев респонденты отмечают целеустремленность и перфекционизм: «Главное в работе — некий симбиоз оптимизма, эмоциональности и инициативности. Я в целом очень люблю доводить дела до конца и выполнять их в лучшем виде. Лучше попробовать еще 10 раз и сделать что-то хорошо, чем сделать кое-как с первого раза» (Р2). Некоторые респонденты фокусируют внимание на дисциплине, которая помогает добиваться результата: «Понятно, что должна быть доля волшебного креатива, чтобы что-то придумывать, но если нет дисциплины, ничего хорошего не получится» (Р4). Также среди факторов успеха часто упоминается работоспособность, трудолюбие, стрессоустойчивость.

Отдельные респонденты выделяют универсальность в профессии — способность выполнять абсолютно любой формат работы: «Я могу что угодно в профессии. Своих сотрудников я подбираю

так, чтобы они умели все или учились делать все, а не работали в узкой специальности: корреспондент, продюсер, монтажер» (Р8).

Некоторые респонденты выделяют творческие качества. Основное — креативность, способность придумать что-то новое и понять, как это можно реализовать: «Я очень быстро придумываю... Мне иногда, чтобы придумать концепцию целого гигантского мероприятия, нужно 20 минут, если до этого мне в голову пришла какая-то мысль» (Р11).

Так, достичь успеха в медиаорганизации без умения ставить цели и готовности прикладывать максимум усилий для достижения результата довольно сложно. Кроме того, многие лидеры обладают стандартным набором качеств успешного управленца, который необходим для большинства руководителей, а не только для топ-менеджеров в медиа. При этом руководители отмечают качество, характерное конкретно для медиаиндустрии, — многофункциональность. Оно особенно необходимо руководителям из-за постоянно изменяющейся структуры медиасферы — появления новых платформ, способов создания и доставки контента.

«Проблемные» качества лидеров

Чаще всего респонденты среди тех качеств, которые им мешают, упоминают эмоциональность. По словам некоторых респондентов, поток переживаний может повлечь за собой поспешные решения: «Возможно, я иногда и излишне эмоционален. Некоторые решения я принимаю в моменте, а потом думаю, что надо было бы подумать минут 10, и я бы не обидел человека, не разочаровал бы бизнес-партнера. Или надо было просто подождать чуть-чуть, и само все решилось бы» (Р2). Эмоциональность также негативно влияет на коммуникацию с командой. Руководители могут выплескивать негатив на своих сотрудников: «Мне мешает вспыльчивость при коммуникации со своими коллегами. Иногда в стрессовых ситуациях, когда все бесятся и когда очень высок накал напряжения из-за новостей, каких-то ЧП, когда все сутками работают без сна на коле и кофе, любой повод может послужить искрой, где разразится пожар моего неудовольствия» (Р8). Помимо рабочих процессов и коммуникации с коллегами, эмоциональность наносит вред самим руководителям. Эксперты сходятся во мнении, что они могут чересчур бурно реагировать на обратную связь: «Я могу очень бурно реагировать на какой-то фидбэк отно-

сительно моей работы, если он сформулирован не так, как мне бы в тот момент хотелось бы. Мне сложно воспринимать фидбэк от людей, мнению которых я не доверяю» (Р10).

Многие собеседники отмечают расфокусированность (рассеивание внимания), которая может возникать по нескольким причинам. Первая — слишком большой объем задач, который мешает и самому руководителю, и его взаимодействию с командой: «У меня много проектов, в общей сложности двенадцать очень разных бизнесов. Это одновременная параллель, очень много всего... Эта расфокусированность может где-то мешать, где-то вносить какой-то хаос, где-то мешать сотрудникам, потому что могут меняться цели, приоритеты» (Р5). Вторая причина – многозадачность. Работа в медиа подразумевает выполнение нескольких функций одновременно, и это может замедлять бизнес-процессы: «Необходимость заниматься сразу большим количеством дел, в том числе глобальными, может тормозить тебя на пути к вершине и высшей точке в каком-то одном деле» (Р12). Расфокусированность может проявляться и из-за необходимости выполнять функции не только руководителя, но и рядового сотрудника, который пишет тексты и другие материалы. В результате внимание может рассеиваться: «По идее, руководитель — это человек, который не должен заниматься рутиной. Он должен отходить и смотреть на картинку со стороны. К сожалению, особенно в медиа, это не работает так. Нас слишком мало, мы выполняем слишком сложную и в том числе эмоциональную работу. Например, в *Forbes Woman* два человека, я — третья. По сути, 2,5 человека делают все, мое внимание расфокусировано очень сильно. Если я не буду заниматься микроменеджментом, у нас ничего не будет происходить» (Р11).

Еще одно качество, по словам многих медиаменеджеров, — доверие. Некоторые опрошенные почти на слово верят людям, и это замедляет работу. Так, при поиске нового члена команды излишняя вера в потенциального кандидата может помешать реализации запланированных рабочих планов: «Мы как-то искали главреда на проект и очень долго вели переговоры с одной девочкой. Она уволилась со своего места работы, вышла к нам, проработала два дня и ушла снова на свою работу. Это была дикая подстава, потому что мы потратили невероятное количество времени, чтобы ее согласовать с клиентом» (Р4). Также люди, которые получают «второй шанс» от руководства, нередко не оправдывают ожиданий, повторяют те же ошибки и не выполняют поставленные за-

дачи: «Довольно часто я принимаю жесткие кадровые решения не с первого раза и не со второго. Я всегда даю людям первый, второй шанс. А потом сижу и думаю: “А зачем я давал людям столько шансов, если уже знал, что вряд ли человек исправится?”» (Р2).

Некоторых респондентов обременяет мягкость. Они не всегда могут проявить жесткость и решительность: «Мягкость мешает, потому что иногда нужно “закатывать в бетон”, а у меня не получается. Например, некоторые сотрудники убеждены в своем профессионализме, и, чтобы получить от них нетривиальные идеи, нужно “надавить”, но не выходит» (Р7). Кроме того, мягкость мешает в достижении желаемых показателей медиапродукта: «Контент, который я делаю, очень сильно зависит от кликабельности тем, заголовков, каких-то “жареных” фактов. С опытом и возрастом я перестала хотеть делать “желтый” контент и стала более деликатной. Если выбирать между тем, что наберет много просмотров, и тем, что будет экологичное, чистое и деликатное, я выберу второе» (Р11).

Отдельным респондентам мешает склонность к долгому принятию решений: «Иногда мне мешает вдумчивость, но это касается не всех решений» (Р2).

Таким образом, руководителям больше всего мешает рассеянное внимание. Необходимость создавать контент для разных платформ, реализовывать новые идеи для продвижения медиапродукта и выполнение руководящих функций обременяют лидеров. Помимо большого количества задач, лидерам мешают личные качества: чрезмерное доверие и излишняя снисходительность к сотрудникам замедляют бизнес-процессы в медиаорганизации.

Условия появления лидерских качеств

Исследование показало, что, по мнению большинства респондентов, основная причина, по которой человек приобретает статус лидера, заключается в занимаемой должности. Управление одним или несколькими крупными предприятиями подразумевает наличие лидерства, а не просто руководства: «Я думаю, что меня назвали в числе лидеров по сути моей позиции: я руковожу одним из крупнейших издательских домов и гильдией издателей. По совокупности этих факторов не быть лидером на этих позициях сложно» (Р2).

Многие респонденты признают, что на наличие лидерства оказывает влияние уровень медийности. Участие в различных конфе-

ренциях, отраслевых и других мероприятиях увеличивает шансы стать заметнее среди руководителей: «В первую очередь, это связано с медийностью... Я рассказываю про себя и свои подходы в каких-то материалах, интервью, книгах, на индустриальных конференциях» (Р5). Также медийность возникает за счет участия руководителя в общественной работе: «В первую очередь лидерство связано с общественной работой, которую я вел в качестве президента союза издателей и веду в качестве вице-президента» (Р1). На наличие медийности влияет и личный бренд. Топ-менеджеры работают над позиционированием себя как экспертов, создают собственные медийные проекты: «Люди в основном просто работают работу, а мне важно как-то участвовать в глобальных процессах. Лекции записываю, курсы, участвую в создании профильных активностей. Например, мы запустили медиапремию “Апостол”» (Р4).

Некоторые опрошенные среди факторов лидерства отмечают роль аудитории. Пользователи распространяют контент и повышают уровень публичности как самой медиаорганизации, так и ее руководителя-лидера: «Меня назвали лидером, потому что то, что я делаю, кому-то заметно за счет моей аудитории и ее активности» (Р10).

Еще один фактор, который «формирует» лидеров, — количественные показатели потребления производимого контента. Если проекты руководителя набирают много просмотров, подписчиков, приносят много денег за счет рекламы, он — лидер: «Меня могли назвать в числе лидеров, потому что в количественном смысле у меня самый большой *Telegram*-канал о моде в России и один из крупнейших *YouTube*-каналов тоже о моде, 100 тысяч подписчиков... Если включать прагматически голову, мои проекты на слуху из-за количества просмотров, подписчиков, рекламных денег и прочее» (Р9).

Немногие опрошенные обращают внимание на различные профессиональные качества. Они могут стать конкурентным преимуществом руководителя и «выделить» его из числа коллег. Среди таких качеств респонденты отмечают успешную деятельность в кризисный период: «Моя бытность на посту президента гильдии совпала с ковидными временами. Это был сложный период для отрасли. От нашей отраслевой консолидированной работы зависела выживаемость печатных СМИ и типографий. Так получилось, что именно в то время появились стратегически важные предпри-

ятия, поэтому во многом моя работа в кризис принесла определенное признание» (Р2). В контексте профессиональных качеств еще один фактор, который указывает на лидерство, — долгий профессиональный путь: «Я довольно давно в профессии, много работала и периодически пишу об этом в интернете, поэтому меня могли назвать *лидером*» (Р8). Отдельные респонденты отмечают, что руководитель может стать лидером за счет того, что вызывает интерес к себе в качестве партнера: «Наверное, со мной интересно работать как с партнером, поэтому и сочли лидером» (Р12).

Многие респонденты в числе причин появления лидерских качеств отмечают позитивное стечение обстоятельств. Родители и преподаватели замечают проявления лидерства у ребенка и помогают им раскрыться: «Лидерство — это, конечно, заслуга родителей, учителей, преподавателей, наставников. Это из детства проходит через всю жизнь» (Р1).

Немногие респонденты в качестве отправной точки выделяют негативные обстоятельства. Лидерские качества могут проявиться в тот момент, когда жизнь «вынуждает» их в себе развить: «Мне пришлось бороться за себя и за своего ребенка, за то, чтобы обеспечить его всем необходимым, и я думаю, что я взрастила в себе лидерские качества... Когда я поняла, что я либо загнусь, либо встану на табуретку, все это проявилось» (Р11).

Еще одна переменная, влияющая на появление лидерских качеств, — поведение самой личности. Человек может в определенный момент научиться брать ответственность за решения, взвешивать риски: «Для меня единственное, что отличает лидера от руководителя — это умение взять ответственность в нужный момент. Раньше я не умел, но это довольно управляемая штука» (Р5). Собеседники также отметили, что руководитель может начать создавать вокруг себя условия, которые приведут его к лидерской позиции: «Я стал знакомиться со всеми на рынке, чтобы можно было вопросы позадавать, разобраться, кто и как работает в медиаиндустрии. Так и стал лидером» (Р4).

Немногие респонденты связывают становление себя как лидера с назначением на руководящую должность. Новый профессиональный статус накладывает обязательства и меняет самоощущение: «Когда я занял должность издательского директора, еще до генерального, я почувствовал, что это — определенная отсечка, после которой ты не можешь быть просто топменеджером, ты должен быть лидером» (Р2). Также назначение

на должность дает возможность руководить людьми, и человек начинает чувствовать себя лидером: «Ощущение того, что ты лидер, приходит, когда тебе дают возможность руководить и у тебя получается» (Р1).

Некоторые опрошенные связывают лидерство с командой, которая верит руководителю и понимает, каким образом можно реализовать его идеи: «Лидером в понимании больших процессов я стала, когда набрала собственную команду... Я обязана выстраивать команду так, чтобы, во-первых, она в меня верила, во-вторых, чтобы идеи были реализованы так, чтобы потом они могли быть коммерчески успешными. Тогда я — лидер» (Р9). Отдельные респонденты считают, что лидерство напрямую связано с численностью команды. Чем больше человек находятся под руководством, тем больше необходимость использовать лидерские приемы и, как результат, становиться лидером: «Точка лидерства — в окрестности масштаба проектов. В больших проектах ты начинаешь использовать лидерские приемы. Пример такого проекта — подготовка к Олимпиаде в Сочи. Я тогда работал в РИА, команда проекта была 320–330 человек. Я применял лидерские приемы и стал лидером» (Р7). Некоторые опрошенные среди основных показателей лидерства отмечают опыт работы с командой в кризисный период. Если руководитель смог справиться с негативными изменениями контекста, он — лидер: «Ушли рекламодатели, упали бюджеты, и было совершенно непонятно, куда все это будет развиваться. Важно было понять, кого надо поддержать, кого — немножко “подотпустить”. Это и есть лидерство» (Р12).

Так, лидерство может возникнуть, когда у руководителя возрастает пласт задач и расширяется зона ответственности. Помимо этого, лидером в медиа чаще становится тот, кто работает над личным брендом себя и своей организации. Также лидерство возникает «само по себе» — за счет стечения обстоятельств в жизни конкретного человека. Отчасти на лидерство оказывает влияние команда. Большая численность сотрудников и прохождение вместе с ними рабочих ситуаций, возникающих в условиях цифровизации, способствует развитию качеств не только эффективного руководителя, но и лидера.

Личное понимание лидерства

В отличие от условий, которые описывают причины получения лидерского статуса, личное понимание лидерства включает в себя описание самоощущения — того, как руководители медиа себя идентифицируют.

Исследование показало, что многие информанты считают себя не просто руководителями, а именно лидерами. Причина подобного самоощущения — способность вести за собой людей. Она возникает за счет сложившейся репутации и помогает формировать команду: «У меня получается создавать рабочие большие функциональные команды и использовать при этом свою какую-то минимальную известность и репутацию, чтобы привлекать людей. Они идут за мной, переходят из издания в издание» (Р8). Кроме того, сотрудники готовы идти за руководителем, если он умеет создавать смыслы и формулировать ценности, которые разделяет команда: «Моя задача — это не только руководить редакцией и выпускать тексты, но и создавать смыслы, за которыми какому-то определенному количеству людей захочется пойти. В этой формулировке меня можно назвать лидером» (Р11).

Респонденты сходятся во мнении, что лидерство отчасти возникает за счет исполнения формальных руководящих обязанностей. Формирование команды, ее мотивация и принятие на себя ответственности за решения — номинальные функции, без которых сложно представить лидерство: «Топ-менеджер со своими обязательными руководящими обязанностями и не лидер — маловероятная история» (Р1). Отдельные опрошенные считают лидерство своей обязанностью: «Быть лидером — это моя задача. Меня должность обязывает» (Р4).

Немногие респонденты подчеркивают неформальные обязанности, которые «делают» их лидерами. Создание глобального видения и определение вектора развития – характеристики, свойственные лидеру: «Основное, что отличает руководителя, менеджера от лидера — умение очертить какое-то видение, заразить этой идеей команду, вдохновить ее и вместе с ней к этой цели идти» (Р5).

Некоторые признают значение менеджерских качеств. На самоощущение топ-менеджеров влияет грамотное управление средствами медиапредприятия: «Лидер — это человек, который, поми-

мо того что ведет за собой, может хорошо управляться с чужими деньгами» (Р9).

Еще одна причина, по которой руководители относят себя к лидерам, касается уверенности в своей исключительности. Она может утвердить руководителя в лидерской позиции: «Я — лидер. Мне иногда кажется, что у меня сильнее всех болит и мне больше всех надо в этой отрасли, чем остальным» (Р4).

Однако другая часть респондентов считает, что «звание» лидера им не совсем подходит из-за громкого определения. При этом они отмечают, что во взаимодействии с командой они выполняют лидерские функции: «Точно не только топ-менеджер, но слово “лидер” звучит слишком пафосно. Считаю себя тем, кто заботится не только о высоких результатах, но и о команде в целом и каждом ее члене в отдельности» (Р6).

Немногие опрошенные не готовы однозначно называть себя лидерами, но не считают себя «просто руководителями» и не могут назвать точной причины, почему у них такое мнение: «Лидер-не лидер — не знаю, но я точно не просто топ-менеджер» (Р2).

Причины, по которым руководители не решаются назвать себя лидерами, часто зависят от наличия формальных критериев. Респонденты считают, что, если они не занимают ключевые позиции в компании, определение лидера к ним не применимо: «Формально я не лидер и не топ-менеджер, хотя, наверное, по необходимости выполняю те и другие функции. Но так как формально нет, то ответ “нет”» (Р12).

Некоторые руководители не видят смысла задумываться о наличии или отсутствии лидерства в целом. Главное для них — делать свое дело: «Я считаю себя журналисткой. Про лидерство я никогда не думала» (Р10).

В ходе анализа личного понимания своего статуса выяснилось, что «лидерство» в медиа понимается в основном неформально и тесно связано с личностью самого руководителя. Умение вести за собой людей и определять миссию и ценности медиаорганизации «создает» лидерство. Руководители также приобретают статус лидера за счет результативного выполнения и формальных функций, которые входят в основные обязанности руководителя и имеют отношение к формированию команды и принятию решений, и неформальных, связанных со стратегическим мышлением и общением с командой. Впрочем, важно отметить, что некоторые руководители не выделя-

ют конкретных факторов, которые теоретически могут повлиять на получение лидерского статуса.

Выводы и дискуссия

Наши наблюдения говорят о том, что феномен лидерства менее однороден и более разнообразен, чем можно было ожидать исходя из результатов, полученных в ходе предшествующих исследований.

Ранее исследователи уже обращали внимание на ключевые качества характера лидеров в различных сферах бизнеса (House, Beitz, Lord, 1976; Meskon, 2007), и, в частности, в медиаиндустрии (Tokbaeva, 2016; Wilberg, 2003; dal Zotto, 2005; Pérez-Latre, Sànchez-Tabernero, 2003; Painter-Morland, Deslands, 2017), однако прежде ключевые качества не были подробно сформулированы с учетом изменений контекста, практик работы сотрудников и уровня конкуренции. Многие из перечисленных прежде качеств сохраняют свою актуальность, при этом в современных условиях лидеру необходимы и другие.

Как мы уже отмечали, кардинальные цифровые трансформации медиаиндустрии не затрагивают онтологию и понимание лидерства в медиа: «цифровой след» не отмечается информантами.

Тем не менее косвенное влияние цифрового контекста, безусловно, заметно. Так, мы выяснили, что основными качествами, которыми должен обладать лидер медиаорганизации в условиях динамичной среды, стали: умение выстраивать взаимоотношения с сотрудниками и участниками рынка, умение принимать различные по сложности решения, способность создавать новые направления, форматы и другие составляющие медиапродукта.

Что касается анализа условий, способствующих развитию лидерских качеств, по результатам нашего исследования стало понятно: учета контекста, в котором функционирует лидер, недостаточно. В отличие от предшествующего опыта (Strogdill, 1948; Mann, 1959; Лоутон, Роуз, 1993), результаты интервью с руководителями российских медиаорганизаций указывают на еще несколько условий, позволяющих «приобрести» лидерство: большое количество задач, работа над личным брендом и брендом своей организации, наличие команды, с которой лидер проходит профессиональный путь на протяжении длительного времени.

Помимо этого, нам удалось выявить несколько факторов, влияющих на возникновение и возможность поддержания эффективности лидерского статуса. Они дополняют те, что уже были сформулированы исследователями (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001). Среди них главным стала личность лидера. Руководитель должен уметь вести за собой людей и определять миссию и ценности медиаорганизации. Также среди факторов возникновения лидерства руководители отмечают выполнение формальных и неформальных функций.

Если говорить о дальнейших исследованиях в области лидерства в медиа, по нашему мнению, представление о поведенческих особенностях лидеров, их стилях управления и других особенностях организации работы могло бы внести важный вклад в представления о лидерстве. Кроме того, интересно было бы рассмотреть аспект ситуационного лидерства — принятия руководителем тех или иных решений в зависимости от определенных условий.

Примечания

[1] ТОП-1000 российских менеджеров. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/apps/77/316 (дата обращения: 30.05.2024).

[2] Номинанты премии «Медиа-Менеджер России 2023». Режим доступа: https://www.media-manager.ru/nominees/n2023/ (дата обращения: 30.05.2024).

Библиография

Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М.: Вильямс, 2006.

Вартанова Е. Л. К вопросу о последствиях цифровой трансформации медиасреды // Меди@льманах. 2022. № 2. С. 8–14.

Вартанова Е. Л. Меняющаяся российская медиаиндустрия: теоретические подходы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Язык и литература. 2018. Т. 15. Вып. 2. С. 186–196. DOI: 10.21638/11701/spbu09.2018.203

Вартанова Е. Л. Об основных понятиях «поля цифровых медиа» в российских исследованиях СМИ // Меди@льманах. 2018. № 2. С. 8–16.

Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования. 1988. № 5. С. 139–147.

Виноградова К. Е. Журналистская деятельность в дистанционном формате: трансформация внутрифирменной коммуникации в период пандемии // Управление коммуникациями: сб. ст. Первой междунар. науч.-практ. конф. / под ред. *А. Н. Чумикова, Э. Э. Шульца*. М., 2022. С. 78–86.

Давыдов С. Г., Замков А. В., Крашенинникова М. А., Лукина М. М. Использование технологий искусственного интеллекта в российских медиа и журналистике // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10: Журналистика. 2023. № 5. С. 3–21. DOI: 10.30547/vestnik.journ.5.2023.321

Колобова Е. Ю. Особенности функционирования российского медиарынка в условиях глобализации информационного пространства // Петербургский экономический журнал. 2018. № 4. С. 70–82.

Коломийцева Е. Ю. Актуальные тренды развития новых медиа // Вестн. ВУиТ. 2019. № 4. С. 121–128.

Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях. М., 1993.

Макеенко М. И., Вырковский А. В. Возможности влияния неинституционализированных производителей развлекательного и познавательного контента на аудиторию. // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10: Журналистика. 2021. № 5. С. 74–99. DOI: 10.30547/vestnik.journ.5.2021.7499

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997.

Стеблюк И. Ю. Бизнес-процессы в условиях цифровой трансформации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 3–2. С. 113–116.

Dal Zotto C. (2005) Human resource leadership in highly dynamic environments: Theoretically based analyses of 3 publishing companies. *Journal of Media Business Studies* 2 (1): 51–70.

Hellriegel D., Slocum J., Woodman R. (2001) *Organization Behavior.* Ohio: South-Western College Publishing.

House R. (1976) *A theory of charismatic leadership*. Southern Illinois University Press.

Mann R. D. (1959) A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin* 66: 241–270. DOI: 10.1037/h0044587

Mierzjewska B., Hollifield C. (2006) Theoretical approaches in media management research. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth (eds.) *Handbook of Media Management and Economics*. Lawrence Erlbaum Associates. Pp. 37–66.

Moens E., Lippens L., Sterkens P., Weytjens J., Baert S. (2020) The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics* 23: 729–753. DOI: 10.1007/s10198-021-01392-z

Napoli P. M. (2012) Audience evolution and the future of audience research. *International Journal on Media Management* 14 (2): 79–97.

Painter-Morland M., Deslandes G. (2017) Authentic leading as relational accountability: Facing up to the conflicting expectations of media leaders. *Leadership* 13 (4): 424–444.

Pérez-Latre F. J., Sànchez-Tabernero A. (2003) Leadership, an essesntial requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*: 5 (3): 199–208.

Skinner S. (2020) Towards a theory of leader identity formation and its application in executive coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal* 5 (1).

Stogdill R. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25: 35–71. DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362

Tokbaeva D. (2016) *Charismatic leaders of privately-owned media holdings in regional Russia as a media system phenomenon*. Докл. на XVII апр. междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и общества» НИУ ВШЭ.

Wilberg E. (2003) *An investigation into leadership practices and performance of newspapers in Norway and Sweden*. Doctor of business administration thesis. Henley Business School, University of Reading.

Notes

Available at: https://www.kommersant.ru/apps/77/316 (accessed: 30.05.2024).

Available at: https://www.media-manager.ru/nominees/n2023/ (accessed: 30.05.2024).

References

Bennis W. J., Tomas R. K. (2006) Kak stanovyatsya liderami: menedzhment novogo pokoleniya [How to become a leader: new generation management]. Moscow, Vilyams Publ. (In Russian)

Dal Zotto C. (2005) Human resource leadership in highly dynamic environments: Theoretically based analyses of 3 publishing companies. *Journal of Media Business Studies* 2 (1): 51–70.

Davydov S. G., Zamkov A. V., Krasheninnikova M. A., Lukina M. M. (2023) Ispol'zovanie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v rossiyskikh media i zhurnalistike [The use of artificial intelligence technologies in Russian media and journalism]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika* 5: 3–21. DOI: 10.30547/vestnik.journ.5.2023.321 (In Russian)

Hellriegel D., Slocum J., Woodman R. (2001) *Organization Behavior*. Ohio: South-Western College Publishing.

House R. (1976) *A theory of charismatic leadership*. Southern Illinois University Press.

Kolobova E. Yu. (2018) Osobennosti funktsionirovaniya rossiyskogo mediarynka v usloviyakh globalizatsii informatsionnogo prostranstva [Features of the functioning of the Russian media market in the context of globalization of the information space]. *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal* 4: 70–82 (In Russian)

Kolomiytseva E. Yu. (2019) Aktual'nye trendy razvitiya novykh media [Current trends in the development of new media]. *Vestnik VUiT* 4: 121–128 (In Russian)

Louton A., Rouz E. (1993) *Organizatsiya i upravlenie v gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh* [Organization and management in public institutions]. Moscow. (In Russian)

Makeenko M. I., Vyrkovskiy A. V. (2021) Vozmozhnosti vliyaniya neinstitutsionalizirovannykh proizvoditeley razvlekatel'nogo i poznavatel'nogo kontenta na auditoriyu [The possibilities of the influence of non-institutionalized producers of entertainment and educational content on the audience]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika* 5: 74–99. DOI: 10.30547/vestnik.journ.5.2021.7499 (In Russian)

Mann R. D. (1959) A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin* 66: 241–270 DOI: 10.1037/h0044587

Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow, DELO Publ.: 330. (In Russian)

Mierzjewska B., Hollifield C. (2006) Theoretical approaches in media management research. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth (eds.) *Handbook of Media Management and Economics*. Lawrence Erlbaum Associates. Pp. 37–66.

Moens E., Lippens L., Sterkens P., Weytjens J., Baert S. (2020) The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics* 23: 729–753. DOI: 10.1007/s10198-021-01392-z

Napoli P. M. (2012) Audience evolution and the future of audience research. *International Journal on Media Management* 14 (2): 79–97.

Painter-Morland M., Deslandes G. (2017) Authentic leading as relational accountability: Facing up to the conflicting expectations of media leaders. *Leadership* 13 (4): 424–444.

Pérez-Latre F. J., Sànchez-Tabernero A. (2003) Leadership, an essesntial requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*: 5 (3): 199–208.

Skinner S. (2020) Towards a theory of leader identity formation and its application in executive coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal* 5 (1).

Steblyuk I. Yu. (2019) Biznes-protsessy v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Business processes in the context of digital transformation]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* 3–2: 113–116 (In Russian)

Stogdill R. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25: 35–71. DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362

Tokbaeva D. (2016) Charismatic leaders of privately-owned media holdings in regional Russia as a media system phenomenon. *The report on the XVII Apr. international scientific conference "Modernization of Economics and Society" of the Higher School of Economics.*

Vartanova E. L. (2022) K voprosu o posledstviyakh tsifrovoy transformatsii mediasredy [On the issue of the consequences of the digital transformation of the media environment]. *Medi@l'manakh* 2: 8–14. (In Russian)

Vartanova E. L. (2018) Menyayushchayasya rossiyskaya mediaindustriya: teoreticheskie podkhody [The Changing Russian Media Industry: theoretical approaches]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Yazyk i literatura*. 15 (2): 186–196. DOI: 10.21638/11701/spbu09.2018.203 (In Russian)

Vartanova E. L. (2018) Ob osnovnykh ponyatiyakh «polya tsifrovykh media» v rossiyskikh issledovaniyakh SMI [On the basic concepts of the "digital media field" in Russian media studi]. *Medi@l'manakh* 2: 8–16 (In Russian)

Veber M. (1988) Kharizmaticheskoe gospodstvo [Charismatic domination]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* 5: 139–147 (In Russian)

Vinogradova K. E. (2022) Zhurnalistskaya deyatel'nost' v distantsionnom formate: transformatsiya vnutrifirmennoy kommunikatsii v period pandemii [Journalistic activity in a remote format: the transformation of intra-company communication during the pandemic]. *Upravlenie kommunikatsiyami: sb. st. Pervoy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.:* 78–86 (In Russian)

Wilberg E. (2003) *An investigation into leadership practices and performance of newspapers in Norway and Sweden*. Doctor of business administration thesis. Henley Business School, University of Reading.

Поступила в редакцию
05.09.2024