

УДК 334.024

В. Ю. Баганов

ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», Иркутск,
e-mail: bvj@inbox.ru

ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ: НЕЙРОБИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Ключевые слова: харизматическое лидерство, организационная харизма, управление проектами, руководитель проекта, нейробиология, дофамин, окситоцин, традиционные и гибкие проекты.

В статье представлен обзор литературы, посвященной харизматическому лидерству в управлении проектами. Выделен нейробиологический аспект харизматического лидерства. Акцент сделан на обосновании того, что «харизма» является не врожденной характеристикой лидера, а развиваемой. В статье предлагается рассмотреть харизматическое лидерство в качестве одного из аспектов социально-психологических навыков успешного руководителя проекта. Рассмотрены такие нейромедиаторы и гормоны как дофамин и окситоцин, которые играют ключевую роль в формировании харизматического лидерства. Дофамин обеспечивает мотивацию, окситоцин способствует формированию доверия. Применение нейробиологических методов (например, qEEG) позволяет объективно оценить и скорректировать лидерские навыки. Предложены акцентировать внимание на развитие дофаминовой системы в традиционных проектах, а в гибких проектах опираться на выработку окситоцина.

V. Yu. Baganov

Baikal State University, Irkutsk, e-mail: bvj@inbox.ru

CHARISMATIC LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT: A NEUROBIOLOGICAL ASPECT

Keywords: charismatic leadership, organizational charisma, project management, project manager, neurobiology, dopamine, oxytocin, traditional and flexible projects.

The article provides an overview of the literature on charismatic leadership in project management. The neurobiological aspect of charismatic leadership is highlighted. The emphasis is placed on the rationale that «charisma» is not an innate characteristic of a leader, but a developed one. The article suggests considering charismatic leadership as one of the aspects of the socio-psychological skills of a successful project manager. Neurotransmitters and hormones such as dopamine and oxytocin, which play a key role in the formation of charismatic leadership, are considered. Dopamine provides motivation, oxytocin helps build trust. The use of neurobiological methods (for example, qEEG) allows you to objectively evaluate and adjust leadership skills. It is proposed to focus on the development of the dopamine system in traditional projects, and in flexible projects to rely on the production of oxytocin.

Введение

Как традиционные стандарты управления проектами (PMBOK, PRINCE2), так и гибкие (Agile) в основном делают упор на развитии технических навыков (hard skills) руководителей проектов. В то же время проектная деятельность неразрывно связана с командной работой и руководителю проекта также необходимо развивать и социально-психологические навыки (soft skills).

Современные проекты реализуются в сложных внутренних и внешних условиях, которые обозначаются как VUCA (неустойчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности) [1]. В этих условиях владение руководителями проектами

техническими навыками оказываются недостаточными для обеспечения успешной реализации проектов. Поэтому проектный менеджер должен быть не только квалифицированным администратором, но вдохновляющим лидером, способный объединить членов проектной команды вокруг миссии проекта.

Цель исследования заключается в изучении существующей научной литературы, посвященной изучению нейробиологических основ харизматического лидерства в управлении проектами и предложению практических рекомендаций по развитию харизматического лидерства в современных условиях.

Материалы и метод исследования

Исследование основано на анализе отечественных и иностранных научных работ за последние годы, а также на использовании общенаучных методов: индукции, дедукции и общего системного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

В связи с управлениями проектами следует рассмотреть какие лидерские практики более распространены для успешных проектов. Рехан и др. выделили 28 лидерских практик на основе анализа 35 научных исследований. В данных исследованиях было выделены следующие лидерские практики по порядку уменьшения количества упоминаний: установление взаимоотношений с заинтересованными сторонами проекта, мотивирование членов команды, влияние на членов команды, стратегическое видение, ориентация на цели, вера в успех проекта [2]. Эти практики хорошо пересекаются с характеристиками харизматического лидера. Харизматическое лидерство в управлении проектами позволяет эффективно руководить командами. Энгельберт и др. [3] показали, что харизматические лидеры повышают убедительность фактических сообщений и настрой последователей.

Концепция харизматического лидерства берет начало от работ Макса Вебера. Вебер рассматривал харизму как одну из основ легитимного господства, выделяя ее как внеобыденный личный дар и обосновывал тем, «что человек подобного типа считается внутренне призванным руководителем людей, что последние подчиняются ему не в силу обычая или установления, но потому, что верят в него» [4, с. 20]. Такое понимание харизмы предполагает, с одной стороны, что это дар свыше, а с другой – признание лидерства через харизму зависит от последователей. Харизматическое лидерство у Вебера имеет такие характеристики как персональная исключительность, кризисный контекст, добровольное признание последователями легитимности.

Персональная исключительность у Вебера подразумевает наличие у лидера сверхспособностей, которые недоступны обычным людям. Кризисный контекст отражает мнение Вебера о том, что харизматические лидеры появляются и наилучшим образом себя проявляют именно в периоды кризи-

сов, и именно в периоды кризисов такой лидер получает признание последователей, если конечно он справляется с кризисом. Добровольное признание последователями легитимности означает, что власть харизматического лидера держится на вере последователей в исключительность лидера, подчинение носит эмоциональный характер и такая легитимность требует постоянного подтверждения. Такой набор характеристик делает харизму социально конструируемым феноменом, а не просто набором врожденных черт.

Организационный аспект харизматического лидерства в конце XX века рассмотрел Роберт Хаус. Он выделил в харизматическом лидерстве понятие «организационная харизма» и определил её так «...исключительные отношения между человеком (лидером) и другими людьми (последователями), основанные на глубоко разделяемых идеологических (в отличие от материальных) ценностях» [5].

Харизму, начиная от Вебера, многие исследователи считали врожденным даром, но в последние десятилетия, мнения меняются и харизму стали относить к навыку, которое можно измерить и, самое главное, развить.

В обзорной статье Джона Антоникиса и др. [6] посвященной харизматическому лидерству был сделан вывод о том, харизма является развиваемым навыком и, что харизму можно объективно измерить в качестве независимой переменной.

Давид Валдман с коллегами [7] предложили использовать методы и инструменты нейробиологии для объективной оценки лидерства. Основным инструментом анализа когнитивных и эмоциональных процессов, связанных с лидерством, было предложено использовать метод количественной электроэнцефалографии (qEEG). Данный метод преобразует сигналы мозга в цифровые показатели, которые позволяют количественно оценить работу мозга.

Так как харизма включает в себя способность вдохновлять и эмоционально вовлекать других людей, то она тесно связана с дофаминовой системой мозга, которая регулирует мотивацию, вознаграждение и социальное поведение.

Дофаминовая система играет важную роль в решении когнитивных задач, связанных с проявлением лидерства и люди, имеющие развитую дофаминовую систему имеют

преимущество на руководящих должностях [8]. Соответственно, развитие дофаминовой системы позволяют менеджерам проектов устанавливать эффективную систему взаимоотношений лидер-последователь. Харизматический лидер вызывает выработку дофамина у последователей через подкрепление позитивных эмоций в виде социального одобрения и ожидания награды.

Также значительное влияние на харизму оказывает окситоцин. Это нейропептид, известный как «гормон доверия», который вносит существенный вклад в развитие харизмы, усиливая эмпатию, социальное доверие и эмоциональную синхронизацию. Недавние исследования показали, что окситоцин можно рассматривать как биологическую и психологическую основу формирования доверия [9], а доверие (вера) лежит в основе харизматического лидерства.

В работе Эрнста и его коллег [10] были предложены различные тактики харизматического лидерства: использование метафор (сравнений), сторителлинг, формирование моральных ценностей, выражение общего настроения коллектива, установление высоких ожиданий, создание уверенности в достижении цели, противопоставление одних идей другим, применение списков и повторений, использование риторических вопросов, сигналов жестами, выражений лица, интонаций голоса.

Рассмотренные практики, по нашему мнению, наилучшим образом реализуются именно через нейробиологические механизмы. Обучая менеджеров проектов методами, которые повышают дофамин и окситоцин развиваются навыки, связанные с харизматическим лидерством. Таким образом успешное командное сотрудничество основано на циклических обратных взаимодействиях между когнитивным контролем и социально-эмоциональными процессами (включая переживание того, что чувствует другой, и определение эмоций и намерений) [11].

В управление проектами выделяются два типа проектов: традиционные и гибкие. Отсюда возникает необходимость выделения различий в методах управления подобными проектами с точки зрения нейробиологии харизматического лидерства. Так как традиционные проекты являются более определенными с точки зрения работ и результатов, то в подобных проектах более эффективным будет концентрация на развитие

дофаминовой системы, через достижение результатов на каждом этапе реализации проекта, можно устанавливать небольшие цели исходя из иерархической структуры работ и поощрять за их достижение. Окситоцин же важен для гибких проектов. Эти проекты имеют более неопределенный характер, когда изначально не совсем ясны конечные и промежуточные итоги проекта. Здесь более важным становится эффективное внутригрупповое взаимодействие, которое невозможно без высокой степени доверия между членами команды.

Выводы

По результатам анализа можно сделать некоторые выводы.

Во-первых, современные исследования опровергают вывод о том, что харизма исключительно врожденное качество. Харизма может быть сформирована через социально-психологические практики и нейробиологические механизмы.

Во-вторых, дофаминовая система играет важную роль в мотивации и вознаграждении, усиливая влияние лидеров на последователей. Окситоцин способствует формированию доверия, что критично для формирования эффективных команд.

В-третьих, использование естественных способов стимуляции дофамина и окситоцина, когнитивного контроля для управления групповой динамикой позволяют руководителю проекта повысить вероятность успешного завершения проекта.

В-четвертых, в традиционном управлении проектами харизматический лидер будет фокусироваться на мотивации через установку четких небольших, целей и поощрения их достижения, что способствует выработке дофамина. В гибких проектах, где высокий уровень неопределенности и стресса важнее выработка окситоцина, повышающая командное доверие и эмоциональную вовлеченность.

Необходимо отметить, что влияние дофамина и окситоцина многофакторно, нет четких стандартизированных протоколов усиления выработки этих нейромедиаторов. Существуют только общие рекомендации, которые могут помочь в выработке дофамина и окситоцина в той или иной степени. Также использование qEEG дает количественную информацию о работе мозга, но интерпретировать её должен профильный специалист.

Библиографический список

1. Шпер В.Л., Береш А.К. Готовы ли мы к жизни в мире VUCA? // Методы менеджмента качества. 2020. № 5. С. 34-43. EDN: NRBVDX.
2. Rehan A., Thorpe D., Heravi A. Project manager's leadership behavioural practices—A systematic literature review // Asia Pacific Management Review. 2024. Т. 29. № 2. С. 165-178. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.12.005.
3. Engelbert L.H. et al. The effect of charismatic leaders on followers' memory, error detection, persuasion and prosocial behavior: A cognitive science approach // The Leadership Quarterly. 2023. Т. 34. № 3. С. 101656. DOI: 10.1016/j.leaqua.2022.101656.
4. Вебер М. Политика как призвание и профессия. М.: Рипол Классик, 2025. 292 с. ISBN: 978-5-386-15214-7.
5. House R.J. Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer // The Leadership Quarterly. 1999. Т. 10. № 4. С. 563-574. DOI: 10.1016/s1048-9843(99)00032-6.
6. Antonakis J. et al. Charisma: An ill-defined and ill-measured gift // Annual review of organizational psychology and organizational behavior. 2016. Т. 3. № 1. С. 293-319. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305.
7. Waldman D.A., Wang D., Fenters V. The added value of neuroscience methods in organizational research // Organizational Research Methods. 2019. Т. 22. № 1. С. 223-249. DOI: 10.1177/1094428116642013.
8. Kurtulmuş E., Katrinli Ş., Katrinli A. The influence of personality trait on effective leadership: The role of dopamine // Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2019. Т. 20. № 1. С. 65-93. DOI: 10.24889/ife.433230.
9. Matsushita H., Nishiki T. Human social behavior and oxytocin: Molecular and neuronal mechanisms // Neuroscience. 2025. Т. 570. С. 48-54. DOI: 10.1016/j.neuroscience.2025.02.026.
10. Ernst B.A. et al. Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries // The Leadership Quarterly. 2022. Т. 33. № 5. С. 101541. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101541.
11. Mayseless N., Hawthorne G., Reiss A.L. Real-life creative problem solving in teams: fNIRS based hyper-scanning study // NeuroImage. 2019. Т. 203. С. 116161. DOI: 10.1016/j.neuroimage.2019.116161.