



موضوع: نورولیدرشیپ یا رهبری عصبی

از موضوعات طرح ۲۰ جایزه شهید احمدی روشن بنیاد ملی نخبگان



مجتبی وردیان

دانشجوی دکتری فیزیک پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران
عضو جایزه شهید احمدی روشن بنیاد ملی نخبگان

وبینار رایگان
دوشنبه ۱۳ مرداد
ساعت ۱۷ تا ۱۸

لینک ثبت نام: <https://eseminar.tv/wb12132>



دکتر علی بنیادی نائینی

عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران
مدیر آزمایشگاه کسب و کارهای عصبی دانشگاه

عنوان:

نورولیدر شیپ

سهام مغز در رهبری کسب و کار

فهرست مطالب

جایگاه نورولیدرشیپ

نگاه متفاوت به انسان در محیط کار

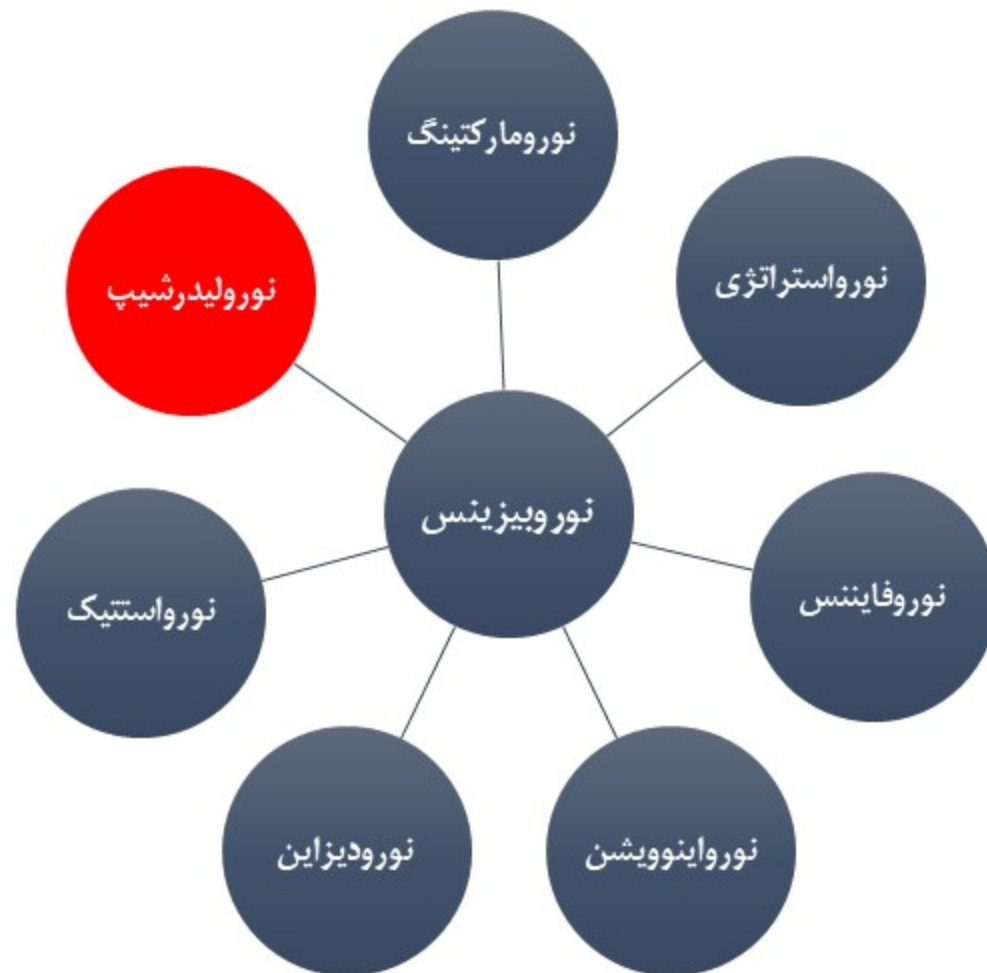
نوروساینس در کسب و کار

پیشگامان عرصه نورولیدرشیپ و مدل ها

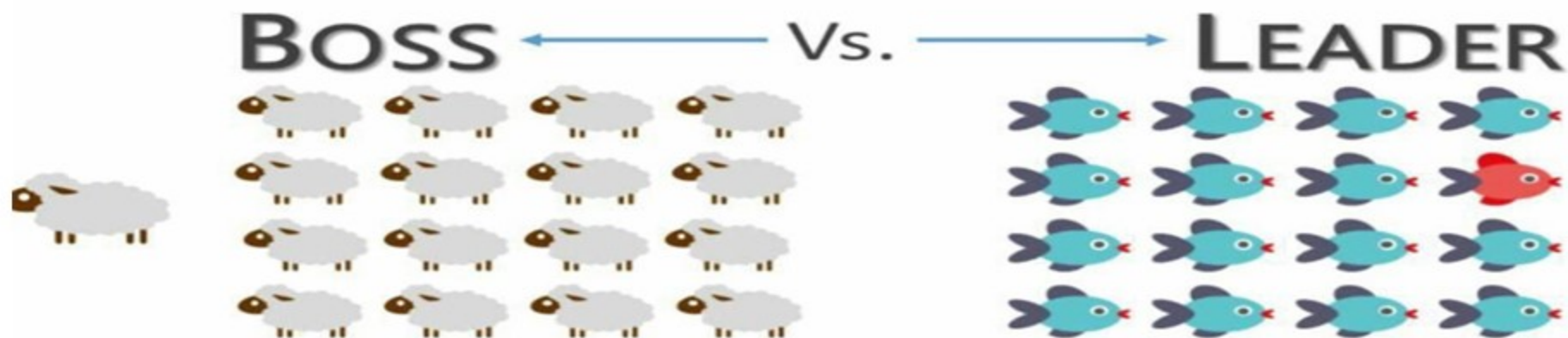
چهار نیاز اساسی انسان در قالب نوروساینس

ابزارهای توسعه سازمانی و فردی در نوروساینس و صلاحیتهای رهبری عصبی

جایگاه نورولیدرشیپ



مدیریت یا رهبری



- **Drives** employees
- Depends on **authority**
- Inspires **fear**
- Says **"I"**
- Places **blame** for the breakdown
- **Knows** how it's done
- **Uses** people
- **Takes** credit
- **Commands**
- Says **"Go!"**

- **Coaches** employees
- Depends on **goodwill**
- Generates **enthusiasm**
- Says **"we"**
- **Fixes** the breakdown
- **Shows** how it's done
- **Develops** people
- **Gives** credit
- **Asks**
- Says **"Let's go!"**

مقدمه نورولیدرشیپ

نورولیدرشیپ به معنی ساده استفاده از شیوه ها و **دانش علوم اعصاب** و چگونگی درک ما از عملکرد مغز انسان در شرایط کسب و کار خاص است.

نورولیدر رهبری است که توانایی **شناخت مغز و عوامل درونی** را دارد و بنابراین بهتر می‌تواند از این پتانسیل در تک تک نیروهای سازمانی استفاده کند. آگاهی از **سیستم‌های پاداش** افراد نورولیدر را قادر خواهد ساخت که بهتر به **انگیزه‌های درونی کارکنان و رضایتمندی** تک تک آنها توجه کند. تبدیل شدن به نورولیدر به معنای تبدیل شدن به یک دانشمند علم نورو نیست، بلکه به معنای **شناخت کارکردهای اساسی مغز و پیوند آن با تعاملات محیط کار** می‌باشد، تا افراد و فرآیندهای کاری آن‌ها را کنترل کنیم و محیط کاری دوستانه‌تر و سازگارتر با مغز را فراهم آوریم.

تلفیق شناخت **سیستم عصبی بدن** با سایر علوم و به ویژه علوم اقتصادی، منجر به ظهور رشته‌های جدیدی مانند نورو اکونومیکس، **نورولیدرشیپ**، نورو مارکتینگ و ... گردیده است.

سیر تحولات نگاه به انسان در سازمان

انسانی که به وسیله مغزش هدایت می شود	انسان پیچیده	انسان خود شکوفا	انسان اجتماعی	انسان اقتصادی	مفهوم انسان
۲۰۰۰	۱۹۶۰	۱۹۵۰	۱۹۳۰	۱۹۰۰	سال
انسانی متمرکز بر مغز	انسان چند بعدی	انسانی با نیازهایی برای توسعه و پیشرفت	اجتماعی	ماشینی	نوع انسان
احساسات به فرآیندهای شناختی گرایش دارند.	فرآیندهای کنترل شده و شناختی رفتارها و فرآیندهای تصمیم گیری				فرآیندهای تصمیم گیری و رفتاری
ساختار پیچیده بر اساس بسترهای عصبی، زمینه ای	بسته به فرد و موقعیت موجود، انواع مختلفی از مابع وجود دارد	نیازهای برآورده نشده در سطوح سلسله مراتبی نیازها	محرك اجتماعی	محرك مالی	منبع انگیزه
برآوردن نیازهای اولیه عصب شناسی؛ فعال سازی سیستم های پاداش خصی	ساختار انگیزشی پیچیده	بهبود محیط اجتماعی	بهبود محیط اجتماعی	بهینه سازی فرآیندهای کاری	نتایج فرآیندهای کاری

ماهیت اصلی طبیعت بشر: مفاهیم تاریخی انسان

از لحاظ تاریخی می توانیم چند مرحله مشخص از ادراک انسانی را شاهد باشیم:

- انسان اقتصادی
- انسان اجتماعی
- انسان خودشکوفا
- انسان پیچیده
- انسانی که مغزش او را هدایت می کند

انسان اقتصادی

از دیرباز دیدگاه های متفاوتی از اقتصادی بودن انسان ها روایت شده است:
✓ پلوتس، نمایشنامه نویس اهل روم باستان: هر انسان برای انسان دیگر مانند گرگ است.

✓ توماس هابز: انسان یک موجود خودخواه و تشنه قدرت است

✓ آدام اسمیت: «به خاطر خیر خواهی نانوا و قصاب نیست که شام داریم بلکه به خاطر توجه این افراد به منافع خودشان است.»

انسان اقتصادی (ادامه)

از زمان آدام اسمیت شکل مدرن نظریه انسان اقتصادی مدرن توسعه یافت. پس از اسمیت این موضوع به صورت جدی در آثار فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی بروز و ظهور دارد. نظریه وی بیان می داشت که:

✓ انسان تنها علاقه مند به مزیت اقتصادی است و تنها از طریق ابزارهای مالی است که انگیزه پیدا می کند.

در نهایت در قرن بیست و یکم انسان اقتصادی در نظریات لیونل رابینز به این صورت تعریف شد:

✓ انسان در رابطه با کسب دانش عقلانی عمل می کند تا بتواند سود و منفعت-یا ثروت- خود را در مدت زمان کوتاه بیشتر نماید.

انسان اجتماعی

در مقابل نظریات تیلور که انسان را یک موجود اقتصادی می دید و با انسان به مثابه یک ماشین برخورد می نمود نظریه جنبش روابط انسانی برخاسته از مطالعات هاثورن قرارداد معتقد است:

✓ روابط بین فردی اهمیت بالایی در محیط کاری دارد و بهره وری یک ساز و کار ماشینی نیست بلکه، از دل یک محرک داخلی و نیاز عمیق تر رضایت کارمند بیرون می آید که موجب افزایش بهره وری می شود.

انسان خودشکופا

به انسانی گفته می شود که مسیر توسعه خودش را دنبال می کند و به دنبال برآورده کردن نیازهای بزرگتر است تا بتواند رشد کند و به یک موجود بهتر تبدیل شود تا به سطحی از خود شکوفایی برسد که با مفاهیم انتزاعی بزرگتری از لحاظ معنوی و اخلاقی رو به رو شود.

این نظریه برخاسته از نظریان آبراهام مازلو بعد از جنگ جهانی دوم است که نیاز های انسان را از سطوح پایین و غریزی تا بالاترین سطح که همان نیاز به خودشکوفایی است را در یک هرم اولویت معرفی نموده است.

انسان خودشکופا



سلسله مراتب
نیازهای مازلو

انسان پیچیده

- در تمامی دیدگاه های قبلی، انسان توسط محرک های انگیزشی محدود و ضعیف، **تک بعدی فرض** شده است.
- در مقابل ادگار اچ شاین، پدر توسعه سازمانی مدرن با ارائه مقاله ای مفهوم **انسان پیچیده** را مطرح نمود.
- انسان پیچیده، موجودی است که دائما در حال تغییر است و می تواند آموزش ببیند و بر اساس موقعیت و محیط فعلی، **رفتارش را عوض** نماید.

انسان پیچیده (ادامه)

موارد ذیل گمانه هایی است که پایه و اساس انسان پیچیده است:

✓ انسان پیچیده انگیزه های متفاوت و متغیری به نسبت موقعیت دارد.

✓ هر کارمندی بر اساس تجربه سازمانی قادر به یادگیری و کاربرد آن در موقعیت های جدید است.

✓ کارمندان به استراتژی های مدیریتی واکنش های متفاوتی نشان می دهند و هیچ استراتژی وجود ندارد که همیشه همه را راضی نماید.

انسانی که مغزش او را هدایت می کند

طبق آخرین تحقیقات در علوم اعصاب ما پیش از این، هرگز شناخت زیادی درباره رفتار انسانی در چنین سطحی با دقت بالا نداشتیم.

امروزه بشر قادر است نگاه دقیق تری به درون مغز انداخته و ببینید که چه بخش هایی از مغز در حین انجام کاری فعال شده اند. بر اساس نتایج چنین تحقیقاتی مشخص شده است که:

❖ رفتارهای انسان بر اساس **عقلانیت** نیست بلکه بیشتر بر اساس **محرک** هایی است که از تعاملات بین بخش های مختلف مغز نشات به وجود می آید.

نوروساینس در کسب و کار

- شناخت چگونگی تکامل مغز، نحوه تکامل آن و اهمیتی که برای بشر دارد و تاثیر آن در بهبود فضای سازمان

رشته های نوروساینس

✓ **نورولوژی:** به اختلالات سیستم عصبی می پردازد.

✓ **نوروبیولوژی:** دانش مطالعه ساختار، کارکرد و رشد سلول های عصبی است. این رشته دانش مطالعه ساختار مغز و ساختار زیست شناختی آن است حال آنکه نوروساینس دانش مجموعه سیستم عصبی است

✓ **نوروشیمیستری:** دانش بررسی فرآیندهای شیمیایی سیستم عصبی است. تمرکز بر انتقال دهنده های شیمیایی سیناپس هاست.

✓ **نوروفیزیولوژی:** دانش مطالعه عملکرد و واکنش سیستم عصبی انسان به محرک های بیرونی است.

✓ **نوروسایکالوژی:** هدف این حوزه برقراری ارتباط بین رفتارهای انسان و نواحی مختلف مغز و کارکردهای آن هاست.

✓ **نوروسایکوتراپی:** از مفاهیم نوروساینس برای درمان اختلالات روانشناختی استفاده می کند.

✓ **نوروساینس شناختی:** به بررسی لایه های عصبی قوه شناختی و فرآیند های ذهنی می پردازد و سازو کارهای عصبی مرتبط با توجه، پاداش، حافظه و ترس را بررسی می کند.

مفاهیم مهم با تمرکز بر مغز

- مغز دارای انعطاف است به این معنا که مغز قادر است خود را برنامه ریزی و اصلاح نماید. بخصوص اتصالاتی که میان نورون ها وجود دارد مدام در حال تغییر هستند و بر اساس میزان استفاده ما بزرگ و کوچک می شوند.
- احساسات نقش مهمی در این فرآیند ها بازی می کنند. از طریق فعال کردن مرکز پاداش در مغز می توان فرآیند های مختلفی را که به یادگیری پیشرفته ، شکل گیری عادت و احساسات مثبت در مغز کمک می کنند، تحریک کرد.
- در اوایل دهه ۱۹۹۰ نورون های آینه ای کشف شدند که وظیفه آن ها بازنمایی رفتار و حالات دیگران است. این نورون ها در بسیاری از فرآیند های یادگیری و نیز در خواندن احساس دیگران و یکدلی میان افراد نقش کلیدی دارند.
- توجه به موضوعات **انعطاف پذیری، سیستم پاداش، احساسات و هوش هیجانی**

پیشگامان عرصه نورولیدرشیپ

- معرفی پنج پژوهشگر برجسته که از نوروساینس در مورد عملکرد افراد در کسب و کار استفاده کرده اند.
- شناخت تفاوت های موجود در رویکرد آنان
- شناخت شباهت های موجود در رویکرد آن ها و نیز ارزیابی این مدل ها برای کاربرد در محیط کسب و کار

پیشگامان عرصه نورولیدرشیپ

نوروساینس در بحث رهبری و مدیریت کسب و کار مقوله جدید به حساب مب آید، با این حال چند رویکرد در مورد آن مطرح شده است. بر این اساس به معرفی پنج تن از پژوهشگران شاخص در این حوزه می پردازیم:

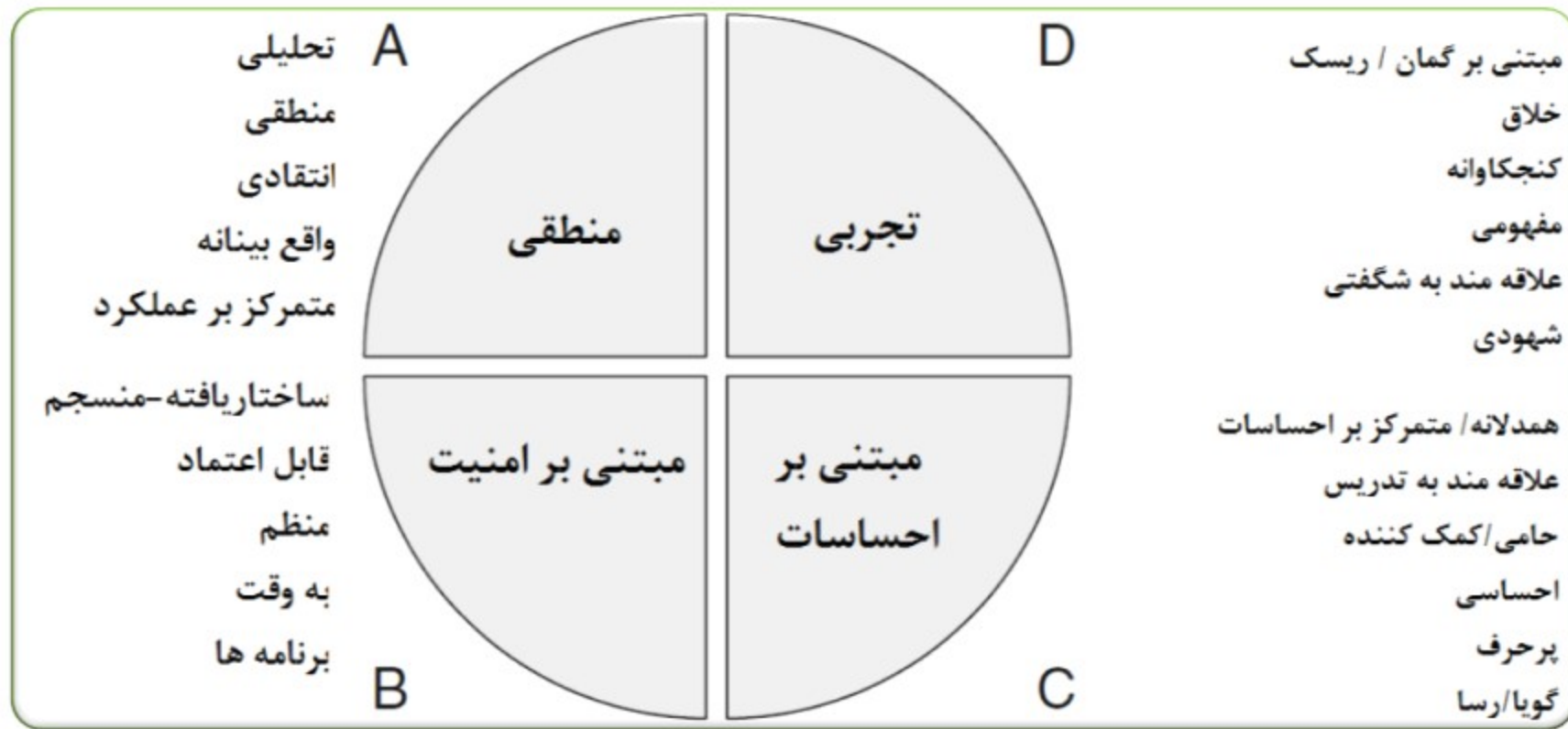
1. ند هرمان
2. جرالدهولتر
3. کریستین الگر
4. دیوید راک
5. سرینو اسلان پیلای

مفهوم تسلط مغزی هرمان

✓ند هرمان در حوزه مدیریت و نحوه شکل گیری خلاقیت فعالیت کرد. وی ابزار سنجش تسلط مغزی هرمان را طراحی نمود که به یک ابزار محبوب برای ارزیابی تیپ های شخصیتی افراد در محیط کار تبدیل شده است. طبقه بندی هرمان محصول فعالیت وی به عنوان مدیر آموزش در شرکت جنرال الکتریک می باشد. هرمان پس از مطالعه و مشاهدات خود بر اساس چهار ناحیه مغز چهار حالت مختلف برای تفکر را تعریف کرد: **چپ / راست، بالا / پایین.**

✓این مفهوم بیشتر به گروه ها کمک می کند که یکدیگر را بشناسند و بهره وری خلاقیت خود را بالا ببرند.

چهار حالت تفکر هرمان



مفهوم رهبری حمایتی هولتر

هولتر به ابعاد گوناگون سازمانی که برای یک محیط کار حمایتی نیاز است و نیز به ویژگی های یک رهبر حمایتی پرداخته است.

رهبر حمایتی کسی است که به جای اعمال قدرت و فشار (که فضایی پر از ترس و تردید ایجاد می کند.) درصدد رشد توانایی های کارکنان خود باشد. هولتر راهکارهایی را برای ایجاد محیط کاری که از لحاظ نورولوژیک مناسب باشد مطرح نموده است:

1. **خلق چالش های جدید:** کارکنان باید مدام با چالش های جدید روبه رو شوند چراکه مغز به کارهای تکراری عادت کرده و خلاقیت خود را از دست می دهد. هولتر پیشنهاد می کند تغییرات منظمی در سازمان ها و در هر دپارتمان ایجاد شود.

2. **شبکه دانش و کسب و کار:** هولتر پیشنهاد می کند گروه هایی از افراد خلاق دپارتمان های مختلف سازمان تشکیل شود و کنفرانس های بزرگ برای انتقال مفاهیم و اطلاعات جدید به کارکنان برگزار شود. در این صورت شبکه های نورونی کارکنان فعال شده و کارکنان از دانش همکاران خود بهره می برند.

مفهوم رهبری حمایتی هولتر (ادامه)

۳. **ایجاد فرهنگ مثبت نسبت به اشتباه:** اگر کارکنان بابت اشتباهاتشان مجازات شوند در محیط کار احساس ترس و نا امنی می کنند. ترس می تواند یکی از سه واکنش را ایجاد کند: مبارزه، فرار، منفعل و میخکوب شدن.

۴. **ایجاد فضایی برای تجربیات مثبت:** مدیران و رهبران سازمان باید از طریق ستایش و قدردانی از کارکنان خود و حمایت از آنان روابط قدرتمندی را با آنان بنا کنند. این امر شبکه های تجربه و احساس مثبت را در مغز کارکنان فعال می کند. از منظر هولتر رهبر باید:

- کارکنان خود را تشویق به **تجربه فعالیت ها و چالش های جدید** می کند.
- کارکنان خود را تشویق می کند که **برای حل مشکلات و چالش ها** اقدام نمایند.
- برای کارمندان خود **الهام بخش** است و به آن ها کمک می کنند برای انجام وظایف خود انگیزه بیشتری داشته باشند.

مدل اسکارف دیوید راک

این مدل بر این فرض استوار است که مغز به دنبال **حفظ و افزایش پاداش و اجتناب از تجربیات منفی** است. این مدل تمایلات و رفتارهای گوناگونی را در محیط کار ایجاد می کند که به پنج دسته کلی تقسیم می شوند:

1. منزلت: زمانی که کارکنان مورد ستایش قرار می گیرند و یا از آنها انتقاد می شود منزلت آنها تحت تاثیر قرار می گیرد. راک معتقد است دادن بازخورد مناسب به افراد بسیار تاثیرگذار تر از ارتقای آنان در سلسله مراتب است.

2. قطعیت: مغز پیوسته در حال رصد محیط برای پیش بینی آینده است و در محیط های آشنا نسبت به محیط های نا آشنا منابع کمتری مصرف می کند. در موقعیت های آشنا سیستم پاداش فعال می شود و احساس امنیت در فرد ایجاد می شود. راک پیشنهاد می کند در مواقعی که در سازمان تغییراتی اعمال می شود اطلاعات مربوط به آن به طور شفاف و روشن به کارکنان منتقل شود.

مدل اسکارف دیوید راک (ادامه)

۳. **استقلال:** منظور از استقلال آن است که کارمندان بتوانند محیط کار خود را طراحی نموده و بر آن تاثیر بگذارند. به همین منظور مدیران می توانند تا حد امکان کمتر در فرآیندهای کاری کارکنان خود دخالت کرده و دست آنان را در اموری مانند ساعت کاری و طراحی محیط کاری خود باز بگذارند.

۴. **ارتباط:** افراد در محیط کار تمایل به تشکیل گروه های اجتماعی و برقراری روابط دارند. این گروه ها اعتماد متقابل ایجاد کرده و در برابر تهدید مربوط به امور ناشناخته سدی ایجاد می کنند. پیوند عاطفی منجر به آزاد شدن هورمون اکسی توسین می شود و احساسات مثبت افزایش می یابد.

۵. **عدالت:** بی عدالتی باعث ایجاد سازو کار دفاعی خودکار می شود که یک عکس العمل عاطفی قوی محسوب می شود. این کار مرکز پاداش در مغز را فعال کرده و با بی عدالتی مبارزه می کند. یکی از وظایف مدیریت ارشد سازمان این است که قوانین مشخص و روشنی برای رفتار کارکنان تدوین نموده و اطمینان پیدا کند که نسبت به تمام دپارتمان ها رویکرد واحد و یکسانی اتخاذ می شود.

نورولیدرشیپ بر مبنای نظریات الگر

الگر در کتاب خود با عنوان «نورولیدرشیپ» چهار سیستم در مغز را معرفی می کند که عبارتند از : سیستم های پاداش، هیجانی، حافظه و تصمیم گیری. وی بر اساس یافته های علمی نشان داد که این سیستم ها چگونه با هم کار می کنند و چگونه می توان از آن ها برای کسب و کار استفاده کرد. بر این اساس الگر **هفت اصل اساسی نورولیدرشیپ** را معرفی می کند:

1. **سیستم پاداش**: فعال کردن سیستم پاداش اهمیت بسزایی دارد. عواملی مانند فضای کار، روابط هماهنگ با همکاران و مدیران، نوع و شکل فعالیت ها و طراحی محیط کار بر این سیستم تاثیرگذارند.
2. **عدالت و بازخورد**: مغز به عنوان یک عضو اجتماعی همواره به دنبال عدالت است و فعالانه به دنبال حفظ این تعادل است. اگر مغز احساس بی عدالتی نماید فعالانه تلاش می نماید این وضعیت را به تعادل برگرداند و در جست و جوی عدالت می رود. (مجازات نوع دوستانه)
3. **تاثیرگذاری از طریق اطلاعات**: مغز پیوسته در جست و جوی اطلاعات است تا بتواند آینده را پیش بینی نماید. بر این اساس تبعات تصمیمات مهم در سازمان ها و ارتباط آن با وضعیت کارکنان باید روشن باشد.

نورولیدرشیپ بر مبنای نظریات الگر (ادامه)

۴. هر مغزی **منحصر بفرد** است و به همین دلیل نحوه پردازش اطلاعات در افراد بی شمار است. بنابراین شناخت مدیران از نحوه پردازش اطلاعات کارکنان خود یک ضرورت محسوب می شود.

۵. واقعیت ها به **هیجان ها** گره خورده اند: احساسات مبنا و اساس انسانیت ما هستند و به همین دلیل است که اطلاعات در ارتباط با همین هیجانات پردازش می شوند. این اطلاعات سپس مقایسه و متعادل و طی یک فرآیند ناخودآگاه و بر مبنای هیجانات ذخیره سازی می شوند. بر همین اساس رهبران برای ایجاد تاثیر مثبت، باید بر ابعاد هیجانی رهبری تمرکز کنند.

۶. **تجربه** رفتار ما را تعیین می کند: رهبران باید اطمینان پیدا کنند که تجارب مثبت بخشی از محیط کار باشد و کارکنان بتوانند این تجارب را به رفتارهای مثبت پیوند بزنند. چرا که تجارب منجر به بروز هیجانات و رفتارهای متفاوتی می شود.

۷. **پویایی موقعیتی**: مغز رفتارهای موقعیتی مبتنی بر محرک های هیجانات را به رفتارهای برنامه ریزی شده ترجیح می دهد. این امر به این معنی است که افراد در موقعیت های هیجانی مشخص رفتارهای متفاوتی دارند. بر همین اساس پویایی موقعیتی باید در رهبری مورد استفاده قرار گیرد.

رویکرد مبتنی بر مغز پیلائی

اسلان پیلائی از جمله جدید ترین متخصصانی است که به حوزه نورولیدرشیپ ورود کرده است. وی در مقایسه با سایر متخصصان این حوزه **تصویری عمیق تر از مغز** برای خوانندگان ارائه داده است. پیلائی تصریح می کند که مغز باید جهت گیری فعالیت پیدا کند و اینکه فعالیت های گوناگون مغز مانند حافظه کوتاه مدت در قشر پیش پیشانی خلفی جانبی قرار گرفته است. شرایط هیجانی و فعال شدن قشر پیش حرکتی می تواند این فرآیند ها را متوقف نماید. رویکرد پیلائی را می توان در این موارد خلاصه کرد:

- شناسایی حالت ذهنی (مانند ترس)
- توصیف آن ها بر اساس نواحی مغز
- دخالت بر اساس تحقیقات صورت گرفته در مرحله قبلی

ارزیابی رویکردها

- ✓ تمامی رویکرد هایی که تا کنون ارائه گردید اگرچه متفاوت اما بر پایه یک چیز هستند: **مغز انسان**. بررسی رویکردهای ذکر شده نشان می دهد که همپوشانی قابل توجهی میان آنان وجود دارد که هر کدام از این رویکرد ها به نحوی متفاوت به آن ها پرداخته است.
- ✓ در کدام از این رویکردها به **ابعاد متفاوتی از مغز** می پردازند و یافته های خود را در قالب متفاوتی ارائه می دهند. برخی از آنها مانند **هوتر رویکرد کلی تری نسبت به مغز** دارند و برخی دیگر مانند **پیلای در ابعاد جزئی تر** به آن می پردازند .
- ✓ در هر حال این رویکرد با استفاده از دانش مغز در کسب و کار، مدیریت و رهبری؛ **زیربنایی** را برای نورولیدرشیپ بنیانگذاری می کنند که گذر از مفهوم مدیریت به رهبری در محیط کسب و کار را تسریع می نماید.

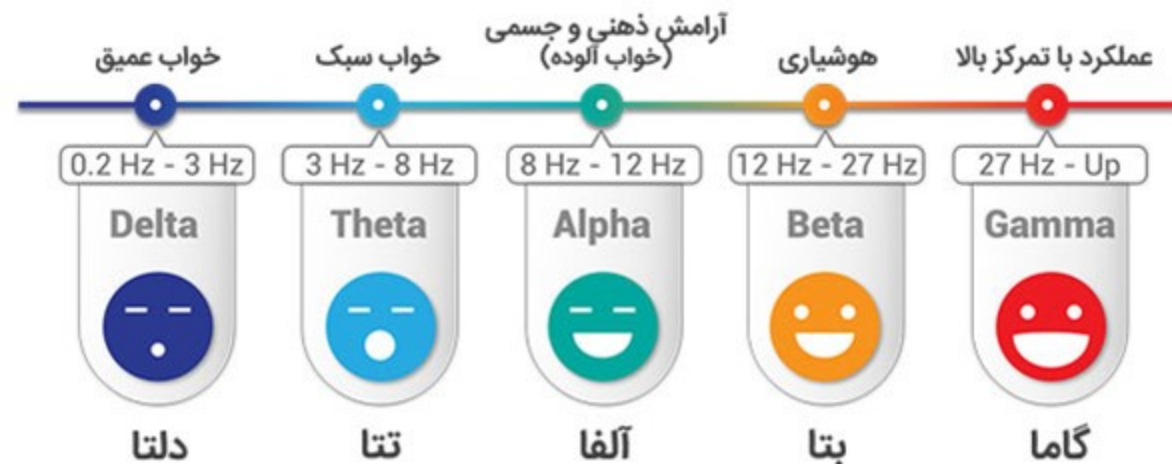
روندهای فعلی

- در سال‌های اخیر کاربرد واژه نورولیدرشیپ به وسیله متخصصین کوچینگ به طور گسترده‌ای افزایش پیدا کرده است. همزمان روش‌ها و تکنیک‌های متفاوتی در این زمینه مطرح شده است؛ تمامی این روش‌ها و رویکردها بر روی مغز متمرکز هستند و تحقیقات انجام شده بر روی توانایی شناختی و فرایندهای هیجانی در مغز درصدد ارتقای عملکرد ذهنی کوچ‌شوندگان می‌باشند. در ادامه به رویکردهای این حوزه اشاره می‌کنیم

روش های مبتنی بر تکنیک

این روش از تکنیک های گوناگونی مانند ضبط صدا و اخیراً ماشین های ذهنی استفاده می کنند . این تکنیک ها با هدف بهبود کارکرد مغز و ایجاد ارتباط بهتر به خصوص میان دو نیمکره مغز طراحی شده اند . برخی از آنها نیز ادعا می کنند که می توانند حالت آلفا و نیز حالات عمیق تر آرمیدگی را ایجاد کند که مردم آنها را به لحاظات شهود و الهام بخشی نسبت می دهند.

تکنیک های مرتبط با نوروفیدبک از ابزارهای ساده شده EEG استفاده می کنند تا توجه مغز به حالات گوناگون ذهنی را پرورش بدهند .



برنامه های « به مغز خود آموزش بدهید »

- این نوع برنامه های کوچینگ و آموزش با استفاده از تمرین های آموزشی مختلف که عمدتاً به کمک کامپیوتر انجام می شود توانایی های شناختی را هدف قرار می دهند .
- این برنامه ها شامل تمرین های متداول در کنسول های بازی هستند تا ابزارهای علمی جدی تر.
- اگر چه برنامه هایی از این دست از سوی تولیدکنندگان و مصرف کنندگان مشتاق به خصوص افراد میانسال و سالخورده که به دنبال کاهش آثار پیرشدن می باشند مورد توجه قرار گرفته اند، اما تحقیقات عمدتاً حاکی از تاثیرگذاری محدود آنها بوده است.
- برنامه های جدی تر توانایی های دیگری مانند هوش سیال را هدف قرار می دهد که تحقیقات بیشتری در مورد آن انجام شده است و تاثیر مثبتی بر IQ دارد.
- توجه همزمان به علوم شناختی، علوم اعصاب، علوم داده، عوامل فیزیولوژیک و بازی خیلی راهگشاست.

آموزش نورواسوسیتو

در این رویکرد ، توانایی مغز برای ایجاد تداعی و ارتباط مورد توجه قرار می‌گیرد . در این رویکرد، دو جهت‌گیری کلی وجود دارد :

✓ ۱. تداعی‌هایی که ساخته ایم و یا تداعی‌هایی که باید دوباره برنامه‌ریزی شوند . ۲ . توانایی ساختن تداعی‌های جدید برای ارتقای رفتارها و یا ایجاد رفتارهای جدید . این رویکرد همچنین با برنامه‌ریزی عصبی کلامی ارتباط دارد . این رویکرد در دهه ۱۹۷۰ میلادی طرفدارانی به دست آورد اما در محافل علمی جایگاه چندان مستحکمی ندارد و بسیاری آن را شبه علم و فاقد اعتبار می‌دانند. با وجود این ، برخی از پژوهش‌هایی که اخیراً در حوزه نوروساینس صورت گرفته است، برخی از ادعاهای آن ال پی (NLP) را تایید می‌کنند.

✓ همسو با تحقیقات اخیر در حوزه استرس، روش‌های جدیدی در حال شکل‌گیری است که به دنبال توانمندسازی کارکنان برای **مقابله با استرس** و مقاوم‌تر کردن آنها در برابر فشارها می‌باشد . این روش‌ها مبتنی بر یافته‌های محکم علمی در ارتباط با مغز هستند و به منظور آموزش کارکنان برای **کنترل بهتر فرآیندهای شناختی** و **احساسی مغز** خود مورد استفاده قرار می‌گیرند.

نیازهای اساسی انسان در قالب نوروساینس

- ❖ شناخت اهمیت و ارتباط نیازهای انسان
- ❖ تبیین چهار نیاز اساسی انسان و تاثیر آن بر رفتار وی
- ❖ شناخت نحوه تاثیرگذاری این نیازها بر رفتار انگیزشی ما

نیازهای اساسی

گراو و اپستین چهار نیاز اساسی را این طور تعریف کرده است:

نیازهایی که در همه انسان ها وجود دارد و عدم ارضای آنها در بلندمدت به سلامت جسمانی و روانی او آسیب میزند. این نیاز ها عبارتند از:

- ✓ نیاز به دل بستگی
- ✓ نیاز به جهت گیری و کنترل
- ✓ نیاز به عزت نفس و حفظ و توسعه آن
- ✓ نیاز به لذت و اجتناب از رنج

نیازهای اساسی (ادامه)



دلبستگی

- تحقیقات نوروبیولوژیک به روشنی مشخص کرده است که هورمونی که بر روند دلبستگی تاثیر می‌گذارد، به اصطلاح هورمون پیوند و یا **اکسی توسین** نامیده می‌شود. این هورمون در زنان باردار به فراوانی ترشح می‌شود و پس از آن در اولین تجربه خوردن شیر مادر از وی به نوزاد منتقل می‌شود این اتفاق اولین برقراری پیوند میان مادر و کودک پس از تولد وی می‌باشد نقش اکسی توسین در رفتارهای جفت یابی نیز به طور گسترده ای مورد بررسی قرار گرفته است و در روانشناسی عمومی به عنوان هورمون پیوند یا هورمون عشق شناخته می‌شود.

جهت گیری و کنترل

✓ همه افراد به جهت گیری و کنترل نیاز دارند. منظور از این نیاز این است که هر فرد بتواند محیط خود را طراحی کند و توسعه دهد. این امر به افراد امکان می دهد که بدانند در چه موقعیت و جایگاهی قرار دارند و در چه مسیری حرکت می کنند. این مقوله را می توان یک نیاز وجودی (هستی گرایانه) در نظر گرفت تا بتوانیم محیط و آینده خود را کنترل کنیم و درست به همین دلیل است که کارکنان این میل و نیاز اساسی را دارند که بدانند اطرافشان چه می گذرد و از تغییرات و جهت گیری سازمان اطلاع پیدا کنند.

✓ اگر موقعیت مبهم و نامشخص باشد واکنش منفی را در سیستم لیمبیک و به خصوص در آمیگدالا ایجاد خواهد کرد. همانطور که قبلاً اشاره شد، این امر بلافاصله باعث بروز واکنش ترس می شود. اگر این عکس العمل کنترل شد مدارهای پاداش در مغز تحریک می شوند و به عنوان یک خاطره یادگیری ثبت و ضبط می شود با وجود این اگر این واکنش کنترل نشود می تواند مدارهای عصبی را بی ثبات کند و یک چرخه منفی از فرآیندهای تفکر را به راه بیندازد.

عزت نفس

✓ تفاوت میان نیاز به عزت نفس با سایر نیازها این است که عزت نفس یک نیاز انسانی خاص است. افراد پیوسته به دنبال این هستند که ارزش خود را ارتقاء دهند و آن را حفظ نمایند. از آنجایی که انجام تحقیقات نورو بر روی این نیاز با پیچیدگی‌ها و دشواری‌های قابل توجهی روبرو است، پژوهش‌های نوروساینس در حوزه عزت نفس و ارزش خود نسبتاً اندک هستند.

✓ پژوهش‌های اخیری که در این ارتباط صورت گرفته است برخی از متغیرهای عصبی مرتبط مانند **مقبولیت** و **طرد شدن اجتماعی** را مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی از افراد که عزت نفس کمی دارند، ممکن است از تمامی اقداماتی که به عزت به نفس بالاتر منجر شود اجتناب کنند. این امر می‌تواند نتیجه تجارب دردناک گذشته باشد که باعث بروز **عکس‌العمل تدافعی** و اجتناب از انجام فعالیت‌ها و **چالش‌های جدید** می‌شود. اجتناب از رفتارهای خطر پذیر را که می‌تواند آسیب بیشتری به عزت نفس بزند می‌توان استراتژی حفظ عزت نفس در نظر گرفت. یک پدیده قابل مشاهده این است که کارکنانی که **عزت نفس پایینی دارند**، **تلاش می‌کنند از طریق افزایش کنترل و نظارت بر نحوه اجرای قوانین و مقررات**، این ضعف را جبران کنند.

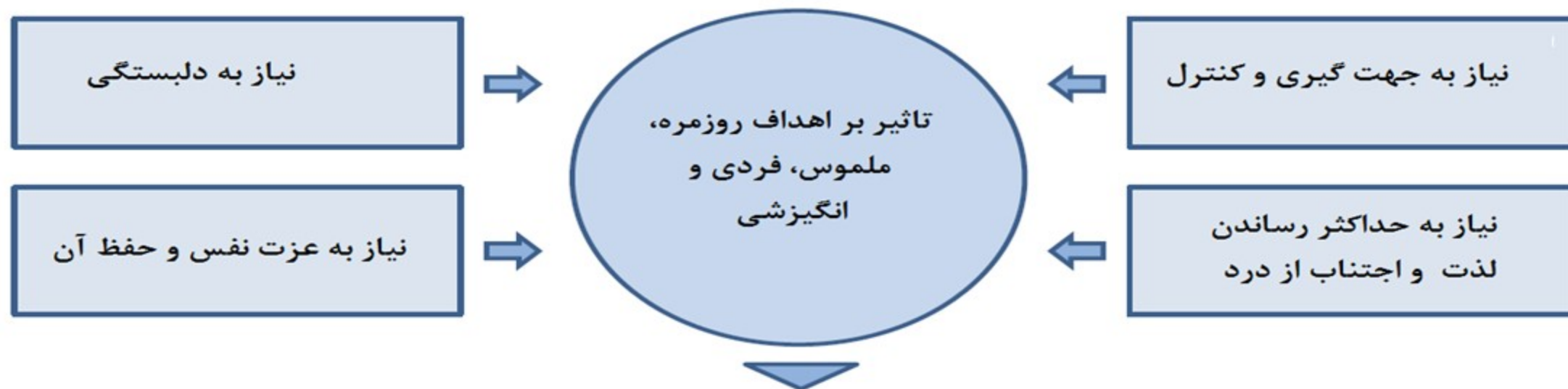
لذت و اجتناب از رنج

✓ تجارب ما در طول زمان به **شبکه ای از محرک ها و تداعی ها** تبدیل شده است که با تجارب مثبت و منفی و لذت و رنج در ارتباط هستند.

✓ این فرآیند های ارزیابی داخلی با فرآیندهای درونی مرتبط می شود **محرک های جدیدی** که به مغز ارائه می شوند با محرکهای گذشته مقایسه شده و این فرآیند مدار های درونی متعددی را بر اساس تجربه های گذشته تحریک می کند.

✓ سیستم لیمبیک با همکاری سایر نواحی از مغز به عنوان مرکز ارزیابی محرک ها و **پاسخگویی و یا عدم پاسخگویی** به آنها فعالیت می کند. برآورده شدن این نیاز اساسی و یا عدم ارضای آن بر رفتار افراد تأثیر می گذارد. این هم به صورت آشکار با فرآیندهای پاداش که قبلاً مطرح شد در ارتباط است و به این ترتیب تأثیر قابل ملاحظه ای بر **یادگیری و همچنین استرس و اضطراب افراد** می گذارد.

خلاصه نیازهای اساسی



دو طرحواره انگیزشی اساسی، تعیین کننده رفتارها و اعمال انسان هستند؛ یکی که به دنبال پاسخ به نیازهای اساسی است (طرحواره رویکردی) و دیگری که در صدد محافظت از نیازهای اساسی است.

ابزارهای توسعه سازمانی و فردی در نوروساینس

دل‌بستگی

1. فعال کردن **نیاز اساسی به دل‌بستگی**: تعاملات اجتماعی عمیق منجر به ترشح هورمون دل‌بستگی، **اکسی توسین**، می‌شود. این هورمون باعث ایجاد اعتماد و برقراری پیوند با فرد یا گروهی از افراد می‌شود.
هورمون اکسی توسین برای برقراری ارتباط، مستلزم رعایت شروطی است که عبارتند از:
 - ❖ اعتماد متقابل است و باید به طرف مقابل داده شود نه اینکه به دست آورده شود.
 - ❖ علاقه‌های طرفین باید همسو باشد.
 - ❖ میزان ترس باید پایین باشد.
 - ❖ اعمال و رفتارها می‌توانند اعتماد را تقویت و یا تضعیف کنند.از طرفی بی‌اعتمادی آمی‌دالا را فعال می‌کند و به عنوان ایجاد کننده تهدید در مغز محسوب می‌شود.

دل‌بستگی (ادامه)

- رهبران با شناخت این موضوعات و تمرکز بر آن‌ها می‌توانند بستری فراهم سازند که رفتار مستحکم‌تری میان افراد شکل بگیرد.



جهت گیری و کنترل

۲. فعال کردن نیاز اساسی به **جهت گیری و کنترل**:

نیاز در حوزه های رهبری تا حد زیادی مغفول مانده است. دیدگاه تیلور مبنی بر عدم آگاه کردن کارکنان از فرآیندها و تصمیمات اساسی شرکت امروزه در بسیاری از شرکتها و نهادهای شده است. رهبران می توانند از دو طریق به این موضوع بپردازند: یکی از طریق دادن **قدرت جهت گیری بیشتر به نیروها و ایجاد شفافیت** در ارائه اطلاعات به آن ها حتی اگر این اطلاعات برای **کارکنان منفی** باشد. دوم اینکه **دادن اختیارات شخصی** به کارکنان برای اعمال کنترل بر محیط کار خود احساس جهت گیری و کنترل را در آنها تحریک می کند.



عزت نفس

- ۳. فعال کردن نیاز اساسی **عزت نفس و محافظت و توسعه** آن: هر موقعیتی که در آن فرد ستایش شود و یا مورد انتقاد قرار بگیرد می‌تواند نیاز اساسی وی به عزت نفس را برآورده کند و یا به آن آسیب بزند. در مواقعی که فرد عزت نفس خود را در **خطر می‌بیند، هورمون کورتیزول** در او ترشح می‌شود. بنابراین مدیران و رهبران باید نسبت به روش‌ها و رویکردهای متفاوت و تعامل با کارکنان، این که چگونه می‌توانند عمل کنند و اینکه چگونه رهبران می‌توانند تک تک کارکنان خود را رشد دهند حساسیت داشته باشند به عبارت بهتر بنابراین مدیران و رهبران در چنین موقعیت‌هایی باید قادر باشند **مشارکت کارکنان خود** را به دست آورند و استعدادها و مهارت‌های آنها را وارد عمل کنند.



لذت و اجتناب از درد

- ۴. فعال کردن نیاز اساسی به **لذت و اجتناب از درد**: لذت می تواند به اشکال گوناگونی ایجاد شود اما در سازمانها این موضوع به بخت و اقبال سپرده می شود. بستن یک **قرارداد بزرگ، انجام موفقیت آمیز یک کار چالشی** نمونه هایی از موقعیت های لذت آفرین در سازمان ها هستند. این حالت باعث ترشح هورمون **دوپامین** می شود که به ایجاد حس رضایت و شادمانی در فرد منجر می گردد که این امر نیز به نوبه خود باعث ایجاد انگیزه بیشتری می شود. بنابراین رهبران باید به این موضوع بیندیشند که چگونه می توانند در قالب تحسین، هدیه های کوچک، موفقیت در به اتمام رساندن یک پروژه و یا افزایش شهر و منزلت باشد. همه اینها باعث تحریک سیستم پاداش و ایجاد احساسات مثبت می شود.



ابزار های توسعه پرسنلی و سازمانی

توسعه فردی و سازمانی		
گسترش فعالیت	غنی سازی فعالیت	طراحی فعالیت و انگیزه
گسترش شغلی	غنی سازی شغلی	مدل غوطه وری
گروه های چرخش شغلی	گروه های مستقل کاری	مدل ویژگی های شغلی

ابزارهای توسعه پرسنلی و سازمانی (ادامه)

	دل‌بستگی	جهت‌گیری و کنترل	عزت نفس	به حداکثر رساندن لذت و اجتناب از رنج
گسترش شغلی			•	
چرخش شغلی	•		•	•
غنی‌سازی شغلی		•	•	
گروه‌های مستقل کاری	•	•		
مدل ویژگی شغلی	•		•	•
مدل غوطه‌وری		•		•
نظریه ویژگی‌های شخصیتی	•			
نظریه رفتاری	•	•		
نظریه موقعیتی	•	•	•	
مدیریت احساسی	•	•	•	•
مدیریت از طریق اهداف		•	•	•
کوچینگ	•	•	•	•

صلاحیت های رهبری عصبی

راهنمایی برای نورولیدر شدن مدیران در قالب: مدل PERFECT
پتانسیل (P)، تشویق (E)، پاسخ (R)، آزادی عمل (F)، احساسات (E)، ارتباطات (C)، شفافیت (T)

صلاحیت های رهبری عصبی (ادامه)



معرفی منابع



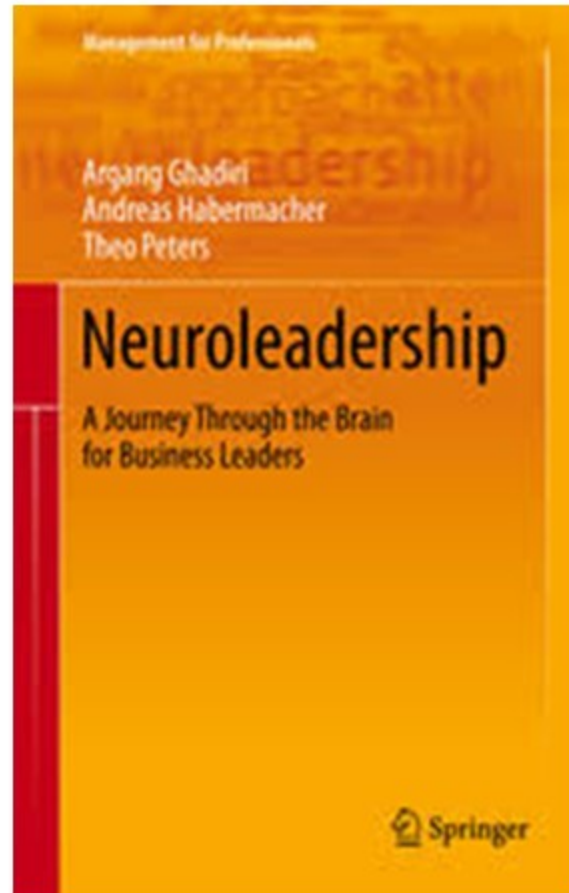
نورولیدرشیپ

سهام مغز در رهبری کاروکسب

مؤلفان:
ارژنگ قدیری
اندی هایرماچر
پروفیسور انو پیترز

مترجمان:
دکتر حسین وثیفه دوست
استاد دانشگاه
رئیس انجمن مدیریت اجرایی ایران

پرویز درگی
مدرس دانشگاه
رئیس انجمن علمی بازرگانی ایران





neurobusinesslab.net/



www.researchgate.net/profile/Ali_Naeini



[C-8813-2017](https://orcid.org/0000-0003-3119-551X)



<https://orcid.org/0000-0003-3119-551X>



bonyadi@iust.ac.ir , bonyadi.naeini@gmail.com



09121056721



<https://www.instagram.com/alibonyadinaeini/>

باتشکر از توجه شما