

ترسیم چشم انداز مدیریت کسب و کارهای برافکن

مبتنی بر مهارتِ مربیگری مغز و تفکر طراحی

احسان چیت ساز^۱

مرضیه بختیاری^۲

چکیده

در دهه های اخیر، پیشرفت های علمی، رفتار انسان و تأثیر آن بر موفقیت سازمانی را روشن کرده است. بر اساس یافته های پژوهش های علوم اعصاب، محققان سازمان بر اهمیت مهارت مدیران جهت تمرکز بر رفتار، احساسات و انگیزه کارکنان برای بهینه سازی عملکرد سازمانی تاکید کرده اند. این مطالعه به بررسی نقش مهارت مربیگری مغز در شکل دهی چشم انداز مدیریت کسب و کارها می پردازد. این یک تلاش تحقیقاتی بنیادی است که با روش «تحلیل محتوای اکتشافی»، مبتنی بر تحلیل اسناد انجام شده است. بدین منظور اسناد مربوطه از پایگاه های داده تهیه و با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 به طور کامل بررسی، رمزگذاری و اعتبار سنجی شدند.

بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد، مربیگری مغز با هدایت اصول اصلی علوم اعصاب، عوامل محیطی و خودکار، می تواند با تغییر الگوهای تفکر، نظام مند کردن افکار، درگیر شدن با مشکلات و ارتقاء، «بینش و دانش، تغییر، بهبود مهارت، انگیزه، انعطاف پذیری و اثربخشی» را القا کند. سازگاری و تقویت بینش شخصی این صلاحیت (مهارت) مدیریتی می تواند بر کسب و کارها تأثیر مثبت بگذارد، به ویژه آنهایی که مبتنی بر فناوری های مخربی هستند که به مدیریت پیچیده تری نیاز دارند. بعلاوه برای حصول این هدف «مهارت آموزی، کوچینگ، استفاده از فناوریهای نوین دیجیتال و رسانه» به عنوان پیشران، تسهیل کننده و تسریع کننده ی فرایند هستند.

این مطالعه با توصیه هایی برای توسعه چشم انداز مدیریت در کسب و کارهای متمرکز بر فناوری های مخرب، به دست آمده از یافته های تحقیق، به پایان می رسد.

واژگان کلیدی: رهبری عصبی، مهارت مربیگری مغز، کسب و کارهای برافکن، مدیران، تفکر طراحی.

^۱ استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران chitsaz@ut.ac.ir

^۲ پژوهشگر و مدرس دانشگاه فرهنگیان bakhtiyariM@cfu.ac.ir

مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، سازمان‌ها به دنبال راه‌های جدیدی برای رقابت در بازار هستند. برخی از آن‌ها توجه زیادی به دارایی‌های مشهود و ظرفیت‌های فنی دارند. برخی دیگر ترجیح می‌دهند از فناوری‌های نوآورانه و دانش فنی استفاده کنند. اما شرایط مدرن بازار ایجاب می‌کند فراتر از عوامل مشهود و ملموس موفقیت و شکست کسب و کارها بررسی شود. در این راستا هدایت و مربیگری مغز می‌تواند با ایجاد دیدگاه و بینشی متفاوت مثمر ثمر باشد.

ذهن ابزاری همه‌کاره است به اندازه‌ای همه‌کاره که بتواند تمامی خواسته‌ها و نیازها را پوشش دهد. (چیت‌ساز و لطفی، ۱۴۰۰) در طول دهه‌های گذشته، جامعه علمی در بخش‌های علوم اعصاب و آموزش بر این موضوع تاکید نموده‌اند که پارامترهای بیولوژیکی دخیل در رهبری همراه با ویژگی‌های شخصیتی رهبر که تصمیم را تعیین می‌کند؛ موفقیت یا شکست کسب و کارها را رقم می‌زند. موضوع رهبری عصبی، شاخه‌ای از علوم است که به بررسی تأثیر متقابل نورون‌هایی می‌پردازد که زیربنای رفتار انسان و عواقب آن رهبری عصبی، به عنوان قابلیت‌های جهت‌پیوند دادن مناطق مغز با اقدامات رهبری و مدیریتی است. بدین منظور تلاش می‌شود با کاربرد علوم اعصاب برای تقویت بخش رهبری و اتخاذ تصمیم‌های درست مدیریتی؛ چگونه‌ای اقدام شود که مدیران بتوانند در دنیای متغییر و پرچالش امروز با تصمیم‌گیری و حل مسئله و با تاکید بر ویژگی‌های عملکرد اجرایی مانند انعطاف‌پذیری شناختی و تنظیم هیجانی بر عملکرد سازمانی تأثیری مثبت داشته باشند. (Gkintoni et al, 2022) چرا که دانشمندان علوم مغز دریافته‌اند که برای رسیدن به بهترین عملکرد باید به رفتار، احساسات و انگیزه کارکنان توجه زیادی کرد (Babanova et al, 2016). مربیگری و هدایت مؤثر برای موفقیت افراد و سازمان‌ها بسیار مهم است، اما اطلاعات نسبتاً کمی در مورد ساختار عصبی آن وجود دارد (Jack et al, 2013). محققین مختلفی برای چندین دهه به مطالعه علوم اعصاب و رابطه آن با رهبری علاقه مند بوده‌اند. زیرا آنها به دنبال چارچوبی هستند که زیربنای رهبری و عملکرد سازمانی باشد. مطالعه علوم اعصاب و تأثیر آن بر رفتار و سیستم‌های واکنش انسان، رهبران را وادار می‌کند تا عمیق‌تر در پویایی‌های انسانی کاوش

کنند و تأثیر آنها در تعریف فرهنگ و مأموریت یک سازمان را تبیین کنند. علاوه بر این، رهبران ممکن است از مغز برای بهره بردن از توانایی های دیگران و رشد و آموزش مغز آنها از طریق ارتباط موثر اقدام کنند (Evgenia Gkintoni et al, 2022). این رهبران همکاری، توانایی حل مسئله و توانایی سازگاری با تغییر را تقویت می کنند و با نشان دادن همدلی و علاقه واقعی به مردم به عنوان انسان و نه صرفاً به عنوان کارمند اثربخشی موثر بر عملکرد آنها خواهند داشت. به گفته مایر و همکاران (۲۰۰۰) این رهبران قادراند عواطف و احساسات مثبت و منفی را هم در خود و هم در دیگران تشخیص دهند و این اتفاق در رویکرد جدید مدیریت با «رهبری عصبی» قابل حصول است (Pope, 2019). به گفته متخصصان این حوزه، درک زیربنای عصبی و موفقیت رهبری نیاز به درک عصب شناسی رفتار اجتماعی برای تعامل، انگیزه جهت رسیدن به اوج عملکرد دارد. علاوه بر این، توانایی های رهبری عصبی برای رهبران قرن بیست و یکم برای توسعه ارتباطات، مدیریت احساسات، انتخاب افراد و تشویق به دستیابی به اهداف سازمانی؛ برای رویارویی با چالش ها، کاهش شکاف های پیشرفت و انطباق و افزایش اثربخشی کمک کننده است (Lindebaum & Raftopoulou, 2017).

از آنجا که نحوه رهبری کسب و کارها تغییر کرده است بر این اساس لازم است مدیران نیز تغییراتی در سبک و شیوه مدیریت خود داشته باشند و مهارت های جدید را فراگیرند. سازمان های برتر ساختارهای مسطح و ظرفی دارند آنها درک کرده اند که افراد سازمان نیاز دارند تا از همه و در همه جا آموزش بگیرند. تصور آینده، برنامه ریزی، الویت بندی، تنظیم احساسات و خودآگاهی نسبت به رفتارهای ما برخی از کارکرد هایی هستند که مغز توانایی آنها را دارد. آموختن اینکه چگونه می توانیم عملکرد مغز خود را بهینه نماییم، به امری ضروری در مسیر توسعه توانمندی های یک رهبر تبدیل شده است. نورولیدرشیپ (رهبری عصبی) در استرالیا و اروپا با فرایندی رو به رشد آغاز شده است. در جهان نیز از سال ۲۰۱۳ به عنوان یک زمینه ی تحقیقاتی جدید و جذاب مورد توجه بوده است اما این حوزه در ایران بسیار نوظهور است و اطلاعات بسیار کمی در این زمینه وجود دارد.

بحث رهبری عصبی به این موضوع می‌پردازد که افراد چگونه می‌توانند با دانستن و داشتن بینش نسبت به مغز خودشان ابتدا رفتارها و تصمیمات خود را کنترل کنند و در گام بعد دیگران را در راستای بهبود، تغییر دهند. طبیعتاً زمانی که فردی بتواند رهبری بر مغز خود داشته باشد و بتواند عملکرد خود را بدین طریق تغییر دهد؛ خواهد توانست بر دیگران نیز این تاثیر گذاری را داشته باشد. بر این اساس این توانمندی و مهارت به عنوان یکی از شایستگی‌های حائز اهمیت در جهان دم‌افزا و بویژه در کسب و کارهای برافکن مطرح می‌باشد. مدیری که می‌تواند کنترل و رهبری مناسبی بر عملکرد مغز خود داشته باشد می‌تواند کارمندان و زیر دستانش را بهتر هدایت کند و نهایتاً این تغییر به جامعه و کشور اشاعه خواهد یافت و احتمالاً این تغییر می‌تواند جهان را تغییر دهد.

بر اساس این علم (مربیگری مغز) هر تغییری از فرد (من) شروع می‌شود و (من) چیزی جز آن عضو هزار و دویست گرمی نیست که در مجموعه قرار گرفته است و تمام تعاملات (من) با محیط پیرامونی بر پایه ی ارتباطات و محیط دینامیک (پویا) قرار گرفته است که بین سلول‌های عصبی شکل گرفته است. موفقیت در این مسیر حاصل نگاهی عمقی درباره ی تفکر است و مولفه‌هایی چون «حافظه، یادگیری، توجه، گفتار و تصمیم‌گیری» را در بر می‌گیرد. هدف نهایی کاربرد این روش اتخاذ تصمیم مناسب در محیط پیچیده ی امروز است و حل مسائلی که در ارتباط با روابط مختلف افراد بوجود می‌آید. این تحقیق به طور خاص به روابط بین مدیر و کارکنان در کسب و کارها با فناوری‌های برافکن پرداخته است و قدرت مغز و خلاقیت مدیران در ارتباط با حل مسائل پیچیده کسب و کارها با فناوری‌های برافکن مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس یک مدیر در گام اول در تلاش است خود را تغییر دهد و سپس بتواند بر کارکنانش تاثیر گذار باشد و زیر دستان را از نقطه B به نقطه A هدایت کند. این اولین گام در «مربیگری بر پایه مغز» است. مهارت بعدی که در این مسیر بدست می‌آید؛ «کنترل نقاط منفی و تقویت مهارت‌های مثبت» است. احتمالاً کمتر مشاهده شده است که مدیران فنون مدیتیشن و تن‌آرامی را بدانند و از آن بهره ببرند و بتوانند به خوبی خشم، استرس، ترس و هیجانات منفی خود را بدون تاثیرگذاری منفی بر تصمیم‌گیری کنترل کنند. مهارت مدیریت استرس، مدیریت هیجانات و عواطف و آنچه که

از آن به عنوان «تاب آوری» یک فرد، یاد می کنیم در این مسیر مهارت افزایی؛ حائز توجه است. آستانه ی تحمل افراد و سوالاتی چون «چقدر مشکل باید بزرگ باشد که «من» از کوره در بروم» در این مسیر پاسخ داده می شود و حد مناسبی از تاب آوری متناسب با افراد در نظر گرفته می شود و برای رسیدن به آن حد از تاب آوری تلاش می شود.

از آنجا که مغز انسان به طور ناخودآگاه از وکیوم «چیزهای منفی» بیزار است. در این مسیر فرد یاد می گیرد تا ذهن خود را از موارد منفی چون «خشیم، کینه، دشمنی، ناراحتی، ناامیدی و ...» تهی سازد و مواردی چون «محبت، عشق، امید، پویایی، سلامت، حرکت و جنبش» را جایگزین کند. در گام بعد «ذهن آگاهی» اتفاق می افتد. مغز فرد پر می شود از مولفه های مثبت، فرد عمیقا احساس شادی می کند و می تواند این شادی را به دیگران منتقل کند. با شکل گیری و نهادینه سازی نگرش مثبت؛ فرد (مدیر) می تواند منشاء الهام بخشی و تحول آفرینی باشد. آنچه که در فرد تاثیر پایدار ایجاد می کند صرفا مطالعه ی متون و اسناد مرتبط نیست بلکه در این مسیر فرد به یک کوچ (مربی) نیاز دارد که گام به گام با او پیش برود. از نزدیک ببیند، حس کند، با مساله درگیر شود و بر اساس داده و اطلاعات واقعی (هیجانی- شناختی) بتواند تعامل سازنده با محیط برقرار کند. بر این اساس سازگاری عمیقی با محیط برقرار می شود. یکی از توانمندی ها و مهارت های مهم در موفقیت مدیران توانایی انطباق پذیری و سازگاری با محیط است. «آیا دنیا چیزی بیش از این است که هر فرد بتواند در جایگاه های مختلف و متفاوت توانایی سازگاری و انطباق پذیری داشته باشد؟!»

جهان سراسر مسئله و چالش است و اینکه مدیران آمادگی پذیرش تغییرات را داشته باشند و مغزشان بتواند این تغییرات را در قالب یکسری کنش های پایدار تجزیه و تحلیل کند؛ نیاز به دانش، بینش و مهارت دارد. مغز افراد هفته به هفته و روز به روز مطالب جدیدی را در خود جای می دهد و همه ی این تغییرات مرتبط با اتصالات ملکولی مغز سیناپس ها و ساختار مغز است.

تغییراتی که بر اثر گذر زمان و ورود اطلاعات جدید ایجاد می شود، تغییراتی «آناتومیک و ساختاری» است و نهایتا این تغییرات در فرد عادت های جدیدی ایجاد می کند و فرد را تبدیل به فردی جدید می کند که فضای ذهنی اش متفاوت از قبل است. بر این اساس لزوم

توسعه مهارت‌های فردی برای مربیگری بر پایه‌ی مغز به عنوان یک شایستگی مدیریتی ضرورت دارد و موجب ارتقاء سطح دانش و توانمندی مدیریتی در سطوح مختلف می‌شود. لیکن باید توجه داشت برای اینکه فردی در مقام مدیریتی بتواند اثر گذاری مناسبی بر زیردستان داشته باشد لازم است خود کوچیل (مربی پذیر) باشد. لازمه‌ی کوچیل بودن؛ داشتن مغزی کوچیل (مغزی مربی پذیر) است که آمادگی تغییر و یادگیری مادام‌العمر را داشته باشد. لازمه‌ی این درک، اشراف بر کارکرد سیستم مغز است و درک فرایندهای اندیشیدن و آشنا شدن با این ماشین پیچیده‌ی هزار و دویست گرمی که به گسترش کائنات پیچیدگی دارد و از حدود یک میلیارد و صد و بیست میلیون سلول عصبی تشکیل شده است.

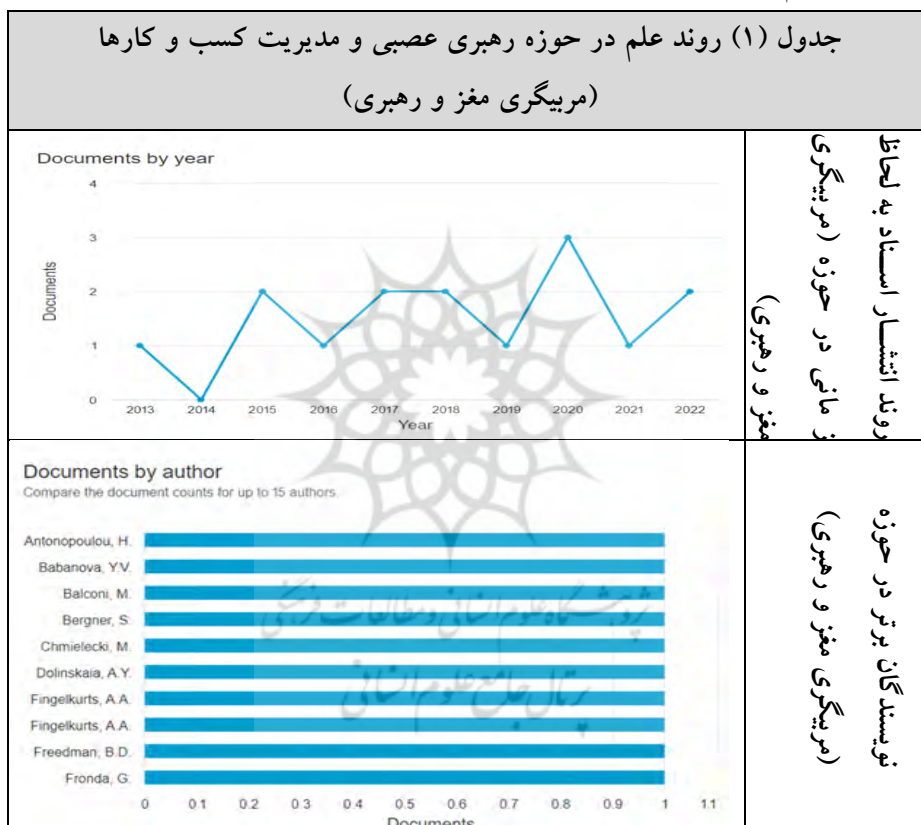
بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی نقش مهارت‌مربیگری مغز در مدیریت کسب و کارهای برافکن است. از آنجا که همسو با تغییرات مداوم در جهان؛ مکانیزم‌ها و سازوکارهای کوچینگ در دنیا در حال تغییرات مداوم است؛ لازم است این تغییرات همسو با علوم جدید تکمیل شود. بسیاری از شرکت‌ها و کمپانی‌های بزرگ در جهان دریافته‌اند که دیگر با اصول مدیریت پیشین نمی‌توانند سازمان‌هایشان را اداره کنند و لازم است «دانش، بینش و مهارت رهبری نوین» را آموزش ببینند و آموزش دهند. بعلاوه آنها دریافته‌اند این آموزش‌ها لزوماً نیاز نیست از مسیر آموزش‌های آکادمیک اتفاق بیافتد. کسب این توانمندی‌ها و حصول این هدف از مسیرهای چون کوچینگ سازمانی، مهارت‌آموزی سازمانی و یادگیری سازمانی قابل حصول است. بر این اساس سوال اصلی پژوهش به ترتیب زیر مطرح می‌شود:

نقش مهارت‌مربیگری مغزو تفکر طراحی بر ترسیم چشم‌انداز مدیریت کسب و کارهای برافکن چگونه است؟

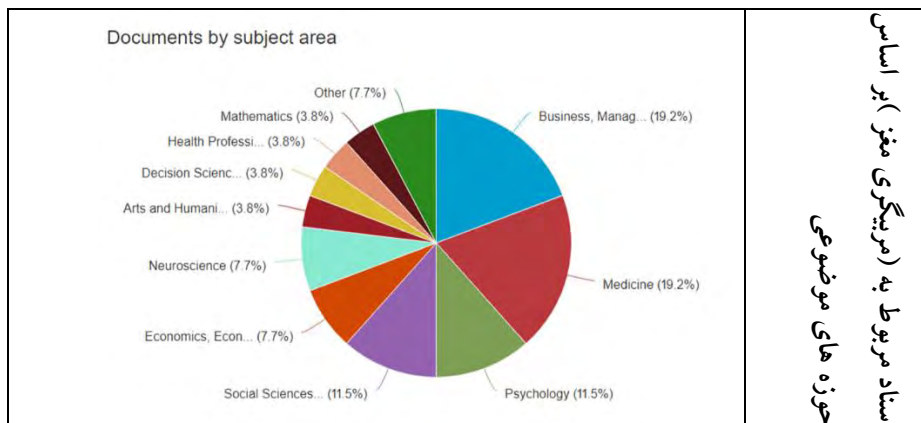
در ادامه به بررسی مرور ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق پرداخته شده است:

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

در این پژوهش به منظور گرد آوری و مطالعه ی اسناد پیشین و مرور ادبیات، در پایگاه گوگل اسکالر و اسکوپوس اقدام شده است . در جدول(۱) روند علم در پایگاه داده ای اسکوپوس نشان داده شده است . همانطور که مشاهده می شود مطالعات این حوزه از سال ۲۰۱۳ رسماً آغاز شده است و در سال ۲۰۲۰ با سه سند به اوج خود رسیده است . همانطور که مشهود است این حوزه ی مطالعاتی جزء حوزه های نوظهور است که تحقیقات کمی در این زمینه انجام شده است .



<p>Documents by country or territory Compare the document counts for up to 15 countries/territories.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Country/Territory</th> <th>Documents</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Canada</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>United States</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>Australia</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Austria</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Finland</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Greece</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Italy</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Poland</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Russian Federation</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Spain</td><td>1.0</td></tr> </tbody> </table>	Country/Territory	Documents	Canada	2.0	United States	2.0	Australia	1.0	Austria	1.0	Finland	1.0	Greece	1.0	Italy	1.0	Poland	1.0	Russian Federation	1.0	Spain	1.0	<p>کشورهای برتر در حوزه (مربوطی)</p> <p>مغزو و رهبری</p>
Country/Territory	Documents																						
Canada	2.0																						
United States	2.0																						
Australia	1.0																						
Austria	1.0																						
Finland	1.0																						
Greece	1.0																						
Italy	1.0																						
Poland	1.0																						
Russian Federation	1.0																						
Spain	1.0																						
<p>Documents by type</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Document Type</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Article</td><td>60.0%</td></tr> <tr><td>Book Chapter</td><td>13.3%</td></tr> <tr><td>Conference Paper...</td><td>13.3%</td></tr> <tr><td>Review</td><td>6.7%</td></tr> <tr><td>Note</td><td>6.7%</td></tr> </tbody> </table>	Document Type	Percentage	Article	60.0%	Book Chapter	13.3%	Conference Paper...	13.3%	Review	6.7%	Note	6.7%	<p>نوع اسناد منتشر شده در حوزه (مربوطی)</p> <p>مغزو و رهبری</p>										
Document Type	Percentage																						
Article	60.0%																						
Book Chapter	13.3%																						
Conference Paper...	13.3%																						
Review	6.7%																						
Note	6.7%																						
<p>Documents by affiliation ⓘ Compare the document counts for up to 15 affiliations.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Affiliation</th> <th>Documents</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>NeuroLeadership Institute</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Centre for Health Leadership and ...</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Your Business Partner Sri</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>AboutResolution</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Université McGill</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Universidad Jaume I</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>South Ural State University</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>University of St. Thomas, Minnesota</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Harran Universitesi</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Royal Roads University</td><td>1.0</td></tr> </tbody> </table>	Affiliation	Documents	NeuroLeadership Institute	1.0	Centre for Health Leadership and ...	1.0	Your Business Partner Sri	1.0	AboutResolution	1.0	Université McGill	1.0	Universidad Jaume I	1.0	South Ural State University	1.0	University of St. Thomas, Minnesota	1.0	Harran Universitesi	1.0	Royal Roads University	1.0	<p>نهادهای برتر در حوزه (مربوطی)</p> <p>مغزو و رهبری</p>
Affiliation	Documents																						
NeuroLeadership Institute	1.0																						
Centre for Health Leadership and ...	1.0																						
Your Business Partner Sri	1.0																						
AboutResolution	1.0																						
Université McGill	1.0																						
Universidad Jaume I	1.0																						
South Ural State University	1.0																						
University of St. Thomas, Minnesota	1.0																						
Harran Universitesi	1.0																						
Royal Roads University	1.0																						



اسناد مربوط به (مربیگری مغز) بر اساس حوزه های موضوعی

در ادامه به بررسی پیشینه ی تحقیقات پرداخته شده است:

مربیگری مغز به عنوان یک ابزار حیاتی برای تقویت تفکر طراحی با ترویج انعطاف پذیری شناختی، خلاقیت و سازگاری در میان متخصصان پدیدار شده است (Battista and Krasman, 2019) با استفاده از ظرفیت مغز برای یادگیری و رشد، مربیگری مغز توانایی طراحان را برای همدلی با کاربران، شناسایی بینش های منحصر به فرد و ایجاد راه حل های نوآورانه افزایش می دهد (Rock, 2018).

تکنیک های مربیگری هدفمند مغز، بر اساس اصول برگرفته از علوم اعصاب، می تواند به افراد کمک کند تا ذهنیت رشد خود را توسعه دهند و بر سوگیری های شناختی غلبه کنند (Dweck, 2006). این تکنیک ها طراحان را قادر می سازد تا خلاقیت ذاتی خود را برای مقابله با چالش های پیچیده و ارائه ایده های بدیع مهار کنند (Dillon and Edmondson, 2018). مربیگری مغز محیطی را تقویت می کند که در آن متخصصان می توانند مشکلات را دوباره قالب بندی کنند و فرآیندهای تکراری را بپذیرند، و به آنها اجازه می دهد ایده ها و راه حل های غیرمتعارف را کشف کنند (Brown & Wyatt, 2010).

در زمینه تفکر طراحی، همدلی سنگ بنای درک نیازها و انتظارات کاربران در نظر گرفته می شود (Koupric & Sleeswijk, 2009). مربیگری مغز می تواند توانایی طراح را برای همدلی با تقویت هوش هیجانی، که یک جنبه ضروری از ارتباط و درک بین فردی مؤثر است، افزایش دهد (Goleman, 1995). با استفاده از مربی مغز برای تقویت مهارت های هوش

هیجانی، متفکران طراحی می‌توانند دیدگاه‌های کاربر را بهتر درک کنند و محصولات و خدمات کاربر محور بیشتری طراحی کنند (Davidson and Begley, 2012).

یکی دیگر از جنبه‌های مهم تفکر طراحی، توانایی شناسایی بینش‌ها و فرصت‌های منحصر به فرد است. مربیگری مغز می‌تواند به افراد کمک کند تا مهارت‌های تشخیص الگو و سازگاری خود را بهبود بخشند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا ارتباطات بین عناصر متفاوت را شناسایی کرده و فرصت‌های پنهان را کشف کنند (Dillon and Edmondson, 2018). با توسعه این توانایی‌های شناختی، متفکران طراحی می‌توانند پویایی سیستم‌های پیچیده را بهتر درک کنند و راه‌حل‌های نوآورانه تولید کنند (Schmorrow & Fidopiastis, 2017).

خلاقیت به طور غیرقابل انکاری در هسته تفکر طراحی قرار دارد و مربیگری مغز می‌تواند نقشی حیاتی در پرورش تفکر خلاق در میان متخصصان داشته باشد (Cropley, 2006). تکنیک‌های مشتق شده از علوم اعصاب می‌تواند به افراد کمک کند تا توانایی‌های تفکر متفاوت خود را توسعه دهند و به آنها امکان می‌دهد طیف گسترده‌ای از ایده‌ها و احتمالات را کشف کنند (Guilford, 1950). علاوه بر این، مربیگری مغز می‌تواند به تقویت تفکر همگرا کمک کند، و طراحان را قادر می‌سازد تا امکان‌سنجی و اثربخشی ایده‌های مختلف را ارزیابی کرده و امیدوارکننده‌ترین گزینه‌ها را انتخاب کنند (Cropley, 2006).

همکاری یک عنصر حیاتی در تفکر طراحی است، زیرا تبادل دیدگاه‌ها و ایده‌های متنوع را تسهیل می‌کند (Liedtka & Ogilvie, 2011). مربیگری مغز می‌تواند با کمک به افراد در بهبود مهارت‌های ارتباطی، هوش هیجانی و توانایی‌های حل تعارض به ایجاد یک محیط مشارکتی کمک کند (Goleman, 1998). در نتیجه، متفکران طراحی می‌توانند به طور مؤثرتری در تیم‌ها کار کنند و فضایی با ذهن باز و نوآورانه ایجاد کنند که برای تولید محصولات و خدمات مخرب و تأثیرگذار حیاتی است (Brown & Wyatt, 2010).

فرآیندهای تکرار شونده جزء جدایی‌ناپذیر تفکر طراحی هستند، زیرا شامل چرخه‌های ایده پردازی، نمونه‌سازی اولیه، آزمایش و راه‌حل‌های پالایش می‌شوند (Liedtka & Ogilvie, 2011). رهبری عصبی می‌تواند به طراحان کمک کند تا یک ذهنیت رشد ایجاد کنند و آنها را قادر می‌سازد تا شکست را به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد در آغوش

بگیرند (Dweck, 2006). با اتخاذ این طرز فکر، متفکران طراحی می توانند به طور موثرتری در فرآیندهای تکراری شرکت کنند، ایده ها و راه حل های خود را بر اساس بازخورد و بینش های به دست آمده در هر چرخه اصلاح کنند (Dillon and Edmondson, 2018).

برگنر^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «رهبری و اعتبار: پاسخ عصبی پیروان به رهبرانی که تحول آفرین تلقی می شوند» مطرح کردند؛ رهبری تحول آفرین مبنی برالگوهای عصبی و رهبری عصبی در حال حاضر توجه زیادی را به خود جلب کرده است چراکه منجر به برتری سازمانی، تیمی و فردی می شود و عملکرد را افزایش می دهد. این مطالعه اولین مطالعه ای است که واکنش عصبی پیروان را مورد مطالعه قرار داده است. در این تحقیق یک رویکرد رهبری توصیف می شود که بر تعالی متمرکز است و این تعالی بر اساس نقش رهبری تحول آفرین و بر اساس تاثیر گذاری عصبی پیروان حاصل می شود. بر این اساس رهبر در هسته خود، تغییرات مثبت ایجاد می کند و پیروان را دگرگون می کند و یک چشم انداز جذاب برای آینده ایجاد می کنند. برای القای این مقصود رهبران باید (الهام بخش و برانگیزاننده) باشند. در این سبک مدیریتی حمایت از پیروان (ملاحظات فردی)، تعیین استانداردهای اخلاقی بالا (تأثیر ایده آل) و تحریک تفکر خلاق پیروان (تحریک فکری) متمرثر است.

اوگنیا جکنتنی^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «رهبری عصبی به عنوان یک دارایی در رهبری آموزشی: یک پژوهش مروری» مطرح کرد؛ این پژوهش بر مبنای تلفیق علوم اعصاب و به طور خاص علوم اعصاب شناختی و حوزه رهبری آموزشی انجام شده است. طیف و سیعی از مشکلات آموزشی که رهبران برای رسیدگی به آنها فراخوانده می شوند با بکارگیری این رویکرد جدید حل می شوند. بر این اساس توانایی های تصمیم گیری و حل مسئله، کنترل عاطفی، همکاری و نفوذ دیگران و قبول تغییر تسهیل می شود. نتایج بررسی ها اهمیت حیاتی ادغام علوم اعصاب در حل مشکلات رهبری و مدیریتی را برجسته کرده است و نگرانی های اخلاقی بسیاری را کاهش داده است. پارامترهایی که در این فرایند موثر بوده

^۱ Bergner

^۲ Evgenia Gkintoni

اند و تاثیر قابل توجهی بر عملکرد، داشته اند. مشتمل بر انعطاف پذیری شناختی بر اساس اعصاب محیطی، تصمیم‌گیری بهینه، حل مسئله، تنظیم هیجانات، سیستم عصبی آینه‌ای، و داده‌های رفتاری است.

در تحقیقی دیگر کوسن (۲۰۲۱) تحلیلی مفهومی از رهبری عصبی ارائه نموده است. یافته‌های این پژوهش نشان داده است؛ رهبری عصبی با توسعه علوم اعصاب شناختی - اجتماعی به عنوان راهنمایی برای درک رفتار رهبران در سطح بیولوژیکی آغاز شده است. در این پژوهش، اصطلاح رهبری عصبی به صورت مفهومی تحلیل شده و مفاهیم آن برای حوزه رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. برای انجام این کار، از روش تحلیل ادبیات سیستماتیک استفاده شد. در پرتو این مطالعات، تحلیل مفاهیم اساسی مرتبط با رهبری عصبی و مفاهیم رهبری عصبی - آموزشی فهرست شده است. در این مطالعات، مشاهده می‌شود که رهبری عصبی به طور کلی به عنوان "به‌کارگیری یافته‌های علوم اعصاب در حوزه رهبری" مفهوم‌سازی می‌شود. بعلاوه، مفاهیم آموزشی و مدیریتی رهبری عصبی، که برخی از آنها چند وظیفه‌ای و بین‌رشته‌ای است؛ مدیریت هیجان، یادگیری بهینه بر مبنای روانشناختی را تقویت می‌کند.

فینگلیکورتس^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی عصبی آموزش رهبری» بر رشد سریع شیوه‌های کوچینگ مبتنی بر ارزیابی عصبی آموزش رهبری متمرکز شده‌اند و چشم‌انداز رو به توسعه را برای حوزه مدیریت و رهبری ترسیم نموده‌اند. درین تحقیق بر اساس غربالگری انجام شده مبتنی بر علوم اعصاب ۹ معیار رهبری را ترسیم نموده‌اند و بر اساس این معیارها بصورت شخصی سازی شده، برنامه‌های کوچینگ ۴ ماهه فردی به مربیان پیشنهاد شده است. نتایج نشان داد که شرکت در برنامه کوچینگ ۴ ماهه طراحی شده به صورت فردی با بهبود قابل توجه (۷۰٫۷ درصد) یا بهینه‌سازی (۵۵٫۶ درصد) معیارها در ۷۱٫۷ درصد از مربیان همراه بود. این با کاهش نمرات در مقیاس مستقل اضطراب بک و پرسشنامه افسردگی بک همراه بود. بعلاوه نتایج نشان داده است استفاده از پروفایل

^۱Gocen

Fingelkurts.

غربالگری qEEG به مربیان و مدیران اجازه می‌دهد تا مکانیسم‌های عصبی پویا و عمیق را که زیربنای ویژگی‌های پایه و ویژگی‌های ضروری برای رهبری مؤثر، انعطاف‌پذیر و پایدار هستند، ارزیابی کنند، و همچنین توسعه آنها را در طول زمان دنبال کنند.

پیتمن (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «راه‌اندازی مجدد رهبری: پرورش اعتماد با مغز در ذهن» مطرح کردند؛ سازمان‌های خدمات انسانی امروزی برای مدیریت مؤثر نتایج، جابجایی و پاسخگویی به محیط، رهبری نوآورانه را می‌طلبند. از طریق رویکردهای مبتنی بر علوم اعصاب، رهبران سبک رهبری خود را با ارزش‌های مددکاری اجتماعی هماهنگ می‌کنند. انجام این کار توانایی رهبر را برای ایجاد یک محیط مثبت در سازمان افزایش می‌دهد. این پژوهش مفهومی یک مدل رهبری عصبی بین‌بخشی را نشان می‌دهد. رهبری در این راه، توانمندسازی مددکاران اجتماعی را تشویق می‌کند و یک سازمان خدمات انسانی تاب‌آور و شکوفا می‌سازد. پیامدها برای رهبری و حرفه مددکاری اجتماعی نشان می‌دهد که رهبری عصبی منجر به عملکرد غنی، حفظ بهبودی و نتایج بهتر عملکرد می‌شود.

مدینا (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «رهبری عصبی: تنوع به عنوان یک ارزش اخلاقی در سازمان‌ها» مطرح کرد؛ رهبری عصبی به کاربرد علوم اعصاب در سازمان‌های تجاری اشاره دارد. هدف اصلی این پژوهش تبیین ارتباط بین علوم اعصاب و سازمان‌های تجاری، بهبود مدیریت سازمان‌های تجاری و همچنین بهره‌وری کلی کسب‌وکار و کارمندان آنها است. بنابراین، دغدغه‌های اصلی رهبری عصبی بر تصمیم‌گیری، حافظه، توجه، انگیزه و هوش هیجانی متمرکز است. با توجه به این موضوعات، روش‌های تیم‌سازی و ترکیبی از سبک‌های مختلف رهبری به یکی از مقدمات اصلی تلاقی بین علم اعصاب و رهبری تبدیل شده است. ارزش تنوع در دنیای تجارت اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است، چرا که به افزایش بهره‌وری و بهبود محیط کاری کمک می‌کند. با این حال، باید پرسید چه مفروضاتی زیربنای ادغام این ارزش در مدیریت کسب و کار است. از منظر اخلاقی، نیز باید توجه شود که آیا پیشرفت‌ها در رهبری عصبی به طور مؤثری تیم‌های کاری را ترویج و تقویت می‌کنند یا

! Pittman

! Medina

اینکه تحت حمایت تنوع، برخی رویکرد های نئولیبرالی مبتنی بر فردگرایی، خود مدیریتی و خود انضباطی صرفاً بازتولید می شوند. در ادامه ی این بحث، تاملی انتقادی در مورد مفهوم رهبری عصبی و کاربردهای عملی آن در سازمان‌های تجاری، بیش از همه با توجه به تمرکز بر ارزش تنوع انجام شده است. بعلاوه میزان انطباق مقدمات و زیر ساخت های رهبری عصبی با مفاهیم اخلاقی یک شرکت تجاری نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

کلمن و کاردگین^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «رهبری عصبی: مضامین و محدودیت‌های یک حوزه میان رشته‌ای در حال ظهور» مطرح کردند؛ علوم اعصاب شناختی - سازمانی و رهبری عصبی، حوزه‌های میان رشته‌ای تازه تأسیسی هستند که از تکنیک‌های علوم اعصاب برای پاسخ به سؤالات مربوط به رفتارهای درون سازمانی استفاده می‌کنند. هدف رهبری عصبی کشف ابزارهای غربالگری برای رهبران خوب، بهبود مهارت های رهبری و شناسایی عوامل ناخودآگاه موثر بر رفتار به امید بهبود شیوه های مدیریت و رهبری است. اگرچه طرفداران نورو ن لیدری خوشبین هستند، اما اگر ما چیزی در مورد عملکردهای مغز انسان و رفتارهای بین فردی خود بدانیم، این است که آنها بسیار پیچیده و وابسته به زمینه ی فردی است. در این تحقیق به موضوعات اصلی در حال ظهور در زمینه جدید رهبری عصبی و محدودیت‌ها و پیامدهای بالقوه به کارگیری یافته‌های این حوزه به‌طور پیش داوری و با رویکرد خوش‌بینانه پرداخته شده است..

راک^۲ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان « رویکردی مبتنی بر علوم اعصاب برای تغییر رفتار سازمانی» مطرح کرد؛ بزرگ‌ترین چالش در مدیریت مراقبت‌های بهداشتی، شناسایی تغییرات مورد نیاز نیست، بلکه در واقع تغییر رفتار بر مبنای دیدگاه بلندمدت است. رویکردهای سنتی برای تغییر سازمانی محکوم به شکست هستند زیرا تقریباً به طور کامل بر افزایش آگاهی تمرکز دارند. اما مطالعات بی شماری نشان می‌دهد که صرف قصد تغییر برای تغییر شکل رفتار کافی نیست. در این پژوهش، رویکرد جدیدی برای تغییر سازمانی مبتنی بر اصول رهبری عصبی پیشنهاد شده است. این چارچوب بر پایه ی اولویت ها، عادات و سیستم

^۱ Kuhlmann, Kadgien

^۲ Rock

هاشکل گرفته است که مشتمل بر (۱) اولویت ها: اطلاع رسانی به افراد در مورد تغییرات مورد نظر، (۲) عادات: آموزش عادات جدید به مردم، (۳) سیستم ها: پیاده سازی سیستم های سازمانی برای حمایت و حفظ عادات جدید در دراز مدت؛ می باشد. بعلاوه با ساختن و ارائه راه حل هایی که توسط علم درباره نحوه عملکرد واقعی مغز ارائه می شود؛ آگاهی بخشی و تغییر رفتار پایدار ایجاد می شود.

میچيلا بالکنی^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «چرایی ایجاد رهبری به کمک علم اعصاب» مطرح کرد در چند سال اخیر، علاقه روانشناسی مدیریت و سازمان با بررسی نگرش های مولد در سازمان ها به سوی علم اعصاب مشخص شده است. مشاهده اینکه چگونه شرکت ها روابط مولد را ترویج می کنند، که با گشودگی به رویارویی با دیگران، به منظور اجرای مشترک اقدامات برای دستیابی به اهداف مشترک می انجامد. بر این اساس، چشم انداز کلاسیک سازمان ها بطور قطعی رها می شود. یک مدل رهبری نوآورانه جایگزین می گردد. در واقع، مدل جدید رهبری، بر خلاف نظریه های کلاسیک در مورد شخصیت رهبر، با ایجاد شرایطی برای خودسازماندهی افراد و با ایجاد زمینه هایی که ارتباطات متقابل و مبادلات متقابل را ارتقا می دهد، تکامل رفتار تعاملی را ترویج و تسهیل می کند. موقعیت جدید رهبران "مولد" برای هر یک از اجزای تیم کاری از طریق تمرکز بر "مراقبت"، بهبود اثربخشی، رابطه و ارتقای استقلال تصمیم گیری پیروان به عنوان ارزش تلقی می شود. با توجه به این دیدگاه جدید در زمینه های سازمانی، علاقه به علوم اعصاب بر مطالعه مؤلفه هایی متمرکز شده است که می توانند به نفع یک محیط رفاهی، با تمرکز بر مهارت های رهبری و پویایی روابط باشد.

در تحقیقی دیگر با عنوان «کاربرد علوم اعصاب در مدیریت» سولکوسکی^۲ (۲۰۱۷) به مشخص نمودن مرزهای عم در این حوزه پرداخته و مطرح می کند؛ بررسی ذهن انسان موضوعی از رشته های مختلف است که به علوم طبیعی یا اجتماعی تعلق دارند و یا مرز بین آنها را در بر می گیرند. مهمترین آنها شامل زیست شناسی، روانشناسی، عصب شناسی،

۱ Balconi

۲ Sułkowski, Chmielecki

روانپزشکی، انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی است. علاقه به کشف پیوندهای بالقوه بین علوم اعصاب و مدیریت به عنوان یک علم اجتماعی و همچنین مطالعات سازمانی به طور مداوم در حال افزایش است. این امر توجه کافی به فرآیندهای ذهنی و نقش آنها در تبیین رفتار و اثربخشی انسان را به همراه دارد.

بابانوا و همکاران (۲۰۱۶) نیز در تحقیقی با عنوان «جنبه‌های اصلی موفقیت شرکت: رهبری موثر یا توانایی مدیریت احساسات کارکنان» مطرح کرد؛ امروزه در دنیای پرشتاب ما، شرکت‌ها به دنبال راه‌های جدیدی برای رقابت در بازار هستند. برخی از شرکت‌ها توجه زیادی به دارایی‌های مشهود و ظرفیت فنی دارند. برخی ترجیح می‌دهند از فناوری‌های نوآورانه و دانش فنی استفاده کنند. اما شرایط مدرن بازار به ما اجازه می‌دهد از همه موارد ذکر شده در بالا استفاده کنیم. در طول ۲ دهه گذشته دانشمندان بیش‌های جدیدی در مورد رفتار انسان به دست آورده‌اند که مستقیماً بر موفقیت شرکت تأثیر می‌گذارد. دانشمندان علوم مغز دریافته‌اند که برای رسیدن به بهترین عملکرد باید به رفتار، احساسات و انگیزه کارکنان توجه زیادی کرد. مدیریت عصبی یک حوزه علمی کاملاً جدید برای مطالعه ظرفیت مغز است، اما نتایج این مطالعه بسیار چشم‌گیر است. بدین منظور دایره‌ای طلاییبر اساس کارکرد سه‌گانه مغز ایجاد می‌شود نه تنها دایره فکری مدیران را به منظور سازماندهی تغییر می‌دهد بلکه کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ما سارو (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «نوروفیدبک در محل کار: از امید به توانبخشی عصبی تا تبلیغات عصبی در رهبری؟» مطرح کرد؛ نوروفیدبک رابط مغز و کامپیوتر به سرعت به موضوعی جذاب برای تحقیقات شغلی در حال و آینده تبدیل شده است. علی‌رغم برخی انتقادات، تحقیقات و تمرین روی کارآمدی نوروفیدبک رابط مغز و رایانه به عنوان بخشی از مداخلات جامع در توانبخشی همگرایی مثبتی ایجاد کرده‌اند. با این حال، استفاده از آن در زمینه‌های حرفه‌ای اخیر به ویژگی‌های گسترده‌تری، فراتر از تمرین توانبخشی، شکوفا شده است، علاوه بر این، بهبود عملکرد و مداخلات رهبری در افراد سالم را هدف قرار می‌دهد.

۱. Babanova

۲. Massaro

جانسن (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان « تغییرات بزرگی که داوطلب را به سوی تعالی تغییر خواهد داد» مطرح کرده است، رهبری عصبی یک رشته نوظهور است که از علم مغز برای درک بهتر نحوه ایجاد انگیزه، تأثیرگذاری و رهبری دیگران استفاده می کند. تغییرات جمعیتی بدون شک بر جامعه و کار داوطلبانه تأثیر خواهد گذاشت. عملکرد دیجیتال جدید همچنین انتظارات مصرف کننده را افزایش می دهد. اکنون بیش از هر زمان شخصی سازی به طور گسترده در دسترس است و توهم کنترل و انتخاب بیشتر را ترویج می کند. رویکردهای جدید برای مدیریت استعداد، استراتژی های آموزشی مبتنی بر شواهد، و تحقیق در مورد انگیزه در محل کار، ایده های تازه ای را ارائه می دهند. مدل های جدید مدیریت و مشارکت به فرد امکان می دهد استعدادهای داوطلب را بهتر توسعه داده و از آنها حمایت کند.

لیندستروم (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان « رهبری باید در سیستم سلامت تغییر کند: سه دیدگاه نوظهور برای اطلاع رسانی » نیاز به تغییری هدفمند در رهبری، بیش از پیش احساس می شود. لزوم تغییر نه تنها در حوزه مهم ایمنی بیمار، بلکه به طور کلی تر در سراسر سیستم سلامت وجود دارد. بر این اساس سه دیدگاه نوظهور پیرامون رهبری مشتمل بر « رهبری پیچیدگی، رهبری عصبی و رهبری فرونتیک » پیشنهاد می شود. بکارگیری همزمان این سه دیدگاه با هم، نشان دهنده اهمیت پویایی های اساسی است که چگونه می توانیم رویکردهای خود را برای تغییر (دوباره) چارچوب بندی کنیم، افراد مناسب را در زمینه مناسب درگیر کنیم و به راه حل های پایدار در سراسر سیستم سلامت دست یابیم.

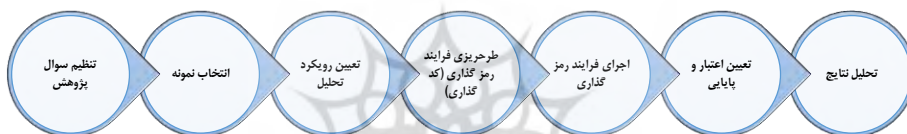
روش شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف بنیادی است و به لحاظ شیوه ی گردآوری اطلاعات مبتنی بر اسناد است. رویکرد این پژوهش «تحلیل محتوای اکتشافی» است.

! Johnson

! Lindstrom

تحلیل محتوا یکی از روش‌های مهم پژوهش است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در واقع این روش یکی از تکنیک‌های مربوط به روش اسنادی در پژوهش‌های علوم انسانی و علوم اجتماعی است. چنانچه از نام تحلیل محتوا پیداست، این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوا می‌پردازد. در تحلیل محتوا، پژوهشگر پیام‌های تولید شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و به دنبال یافتن پاسخی برای پرسش‌های پژوهش خود است. (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸) بدین منظور تمامی اسناد مربوط از پایگاه‌های داده‌ای (اسکوپوس و گوگل اسکالر) استخراج و مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفته‌اند. برای انجام کدگذاری متون، و اسناد از نرم‌افزار MAXQDA2020 استفاده شده است. مراحل تحلیل محتوای کیفی اکتشافی در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل (۱) مراحل تحلیل محتوای کیفی اکتشافی

جهت اعتبار سنجی تحقیق (روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی) از روش‌های اعتبار سنجی «بازآزمون و توافق بین دو کدگذار» استفاده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پژوهشگاه علوم انسانی
 پژوهشگاه علوم انسانی

یافته‌ها

بعد از جستجو، دریافت و ترجمه اسناد، متون مربوط در نرم‌افزار MAXQDA2020 فراخوانی شدند و با روش تحلیل محتوای اکتشافی، مراحل رمزگذاری انجام شد. در جدول (۲) خلاصه‌ای از کدها و گویه‌ها ارائه شده است:

جدول (۲) فرایند رمزگذاری اسناد بر اساس روش تحلیل محتوای اکتشافی

موضوع	مضمون اصلی	مضمون فرعی	گویه ها مبتنی بر اسناد
تأثیر مهارت مربیگری مغز بر تفکر طراحی و ترسیم چشم اندازمدیریت کسب و کارهای برافکن	اصول اصلی اعصاب	سیستم اعصاب محیطی	جانسن و همکاران(۲۰۱۵) اذعان داشتند رهبری عصبی یک رشته نوظهور است که از علم مغز بر اساس اعصاب محیطی و خودکار، برای درک بهتر نحوه ایجاد انگیزه، تأثیرگذاری و رهبری دیگران استفاده می کند و خدمات داوطلبانه را تقویت می کند.
		سیستم اعصاب مرکزی و خودکار	کوسن(۲۰۲۱) مطرح کرد؛ رهبری عصبی با توسعه علوم اعصاب شناختی- اجتماعی به عنوان راهنمایی برای درک رفتار رهبران در سطح بیولوژیکی آغاز شده است مفاهیم آموزشی و مدیریتی رهبری عصبی، که برخی از آنها چند وظیفه ای و بین رشته ای است؛ مدیریت هیجان، یادگیری بهینه بر مبنای روانشناختی را تقویت می کند.
			بابانو(۲۰۱۶) اذعان داشته مدیریت عصبی یک حوزه علمی کاملاً جدید برای مطالعه ظرفیت مغز است، اما نتایج این مطالعه بسیار چشم گیر است. بدین منظور دایره ای طلایی بر اساس کارکرد سه گانه مغز(سیستم اعصاب مرکزی، محیطی و خودکار) ایجاد می شود. بر این اساس نه تنها دایره فکری مدیران را به منظور سازماندهی تغییر می دهد بلکه کل سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

<p>برگنر و همکاران (۲۰۲۲) اذعان دارند؛ رهبران باید (الهام بخش و برانگیزاننده) باشند. در این سبک مدیریتی حمایت از پیروان (ملاحظات فردی)، تعیین استانداردهای اخلاقی بالا (تأثیر ایده آل) و تحریک تفکر خلاق پیروان (تحریک فکری) متمرکز است.</p>	تغییر الگوهای تفکر	پیشایندهای کاربرد مهارت مربیگری مغز در مدیریت کسب و کارهای برافکن	
<p>در پژوهش راک (۲۰۱۸) چارچوبی ارائه شده است. این چارچوب بر پایه‌ی اولویت‌ها، عادات و سیستم‌ها شکل گرفته است که مشتمل بر (۱) اولویت‌ها: اطلاع‌رسانی به افراد در مورد تغییرات مورد نظر، (۲) عادات: آموزش عادات جدید به مردم، (۳) سیستم‌ها: پیاده‌سازی سیستم‌های سازمانی برای حمایت و حفظ عادات جدید در درازمدت؛ می‌باشد.</p>	نظام‌مند کردن افکار،		
<p>بر اساس پژوهش لیندستروم (۲۰۱۳) سه دیدگاه نوظهور پیرامون رهبری مشتمل بر «رهبری پیچیدگی، رهبری عصبی و رهبری فرونتیک» پیشنهاد می‌شود. بکارگیری همزمان این سه دیدگاه با هم، نشان‌دهنده اهمیت پویایی‌های اساسی است که چگونه می‌توانیم رویکردهای خود را برای تغییر (دوباره) چارچوب بندی کنیم، افراد مناسب را در زمینه مناسب درگیر کنیم و به راه‌حل‌های پایدار در سراسر سیستم سازمانی دست یابیم.</p>	توسعه‌ی تفکر		
<p>فینگلیکورتس (۲۰۲۱) مطرح کرد؛ ارزیابی عصبی و آموزش رهبری نوین بر رشد سریع شیوه‌های</p>	درگیر شدن با مساله		
	انتطابق پذیری	پیشران‌های	

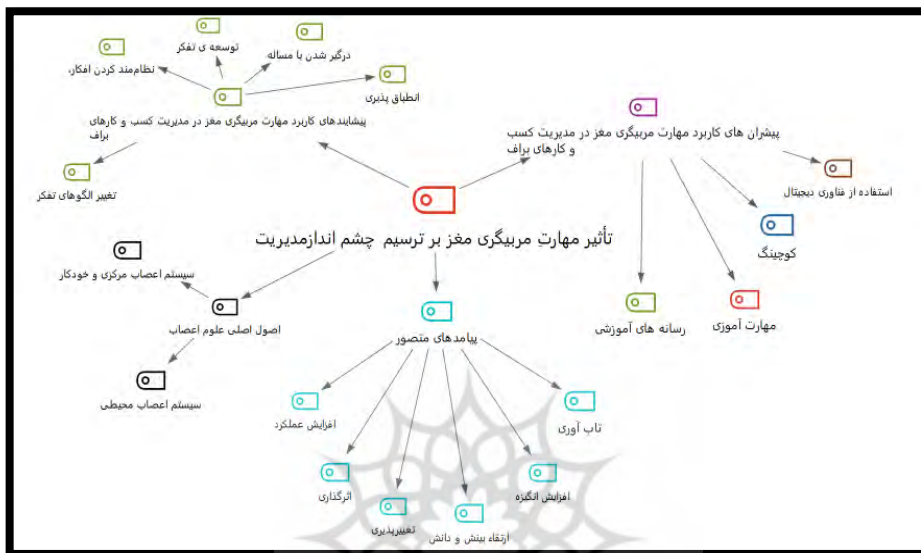
<p>کوچینگ مبتنی بر ارزیابی عصبی آموزش رهبری متمرکز شده اند و چشم انداز رو به توسعه را برای حوزه مدیریت و رهبری ترسیم نموده اند.</p>	<p>مهارت آموزی</p>		
<p>میچیل بالکنی (۲۰۱۷) عقیده دارد؛ چرایی ایجاد رهبری به کمک علم اعصاب و موقعیت جدید رهبران "مولد" برای هر یک از اجزای تیم کاری از طریق تمرکز بر "مراقبت"، بهبود اثربخشی، رابطه و ارتقای استقلال تصمیم گیری پیروان به عنوان ارزش تلقی می شود.</p>	<p>استفاده از فناوری دیجیتال</p>		
<p>ماسارو (۲۰۱۵) نوروفیدبک رابط مغز و کامپیوتر به سرعت به موضوعی جذاب برای تحقیقات شغلی در حال و آینده تبدیل شده است استفاده از آن در زمینه های حرفه ای اخیر به ویژگی های گسترده تری، فراتر از تمرین توانبخشی، شکوفا شده است، علاوه بر این، بهبود عملکرد و مداخلات رهبری در افراد سالم را هدف قرار می دهد.</p>	<p>رسانه های آموزشی</p>		
<p>کلمن و کاردگین (۲۰۱۸) مطرح کردند علوم اعصاب شناختی - سازمانی و رهبری عصبی، حوزه های میان رشته ای تازه تأسیسی هستند که از تکنیک های علوم اعصاب برای پاسخ به سؤالات مربوط به رفتارهای درون سازمانی استفاده می کنند. هدف رهبری عصبی کشف ابزارهای غربالگری برای رهبران خوب، بهبود مهارت های رهبری و شناسایی عوامل ناخودآگاه موثر بر رفتار به امید بهبود شیوه های مدیریت و رهبری است.</p>			

<p>جکنتنی و همکاران (۲۰۲۲) مطرح کرده‌اند؛ نتایج بررسی‌ها اهمیت حیاتی ادغام علوم اعصاب در حل مشکلات رهبری و مدیریتی را برجسته کرده است و نگرانی‌های اخلاقی بسیاری را کاهش داده است. پارامترهایی که در این فرایند موثر بوده‌اند و تاثیر قابل توجهی بر عملکرد، داشته‌اند مشتمل بر «انعطاف پذیری شناختی بر اساس اعصاب محیطی، تصمیم‌گیری بهینه، حل مسئله، تنظیم هیجانات، سیستم عصبی آینه‌ای، و داده‌های رفتاری» است.</p>	ارتقاء پیش و دانش	پایه‌های متصور	
	تغییرپذیری		
<p>پیتمن (۲۰۲۰)؛ این پژوهش مفهومی یک مدل رهبری عصبی بین بخشی را نشان می‌دهد. رهبری در این راه، توانمندسازی و مهارت‌افزایی رهبران را تشویق می‌کند و یک سازمان با خدمات انسانی را شکوفا می‌سازد. پیامدها برای رهبری و حرفه مددکاری اجتماعی نشان می‌دهد که رهبری عصبی منجر به عملکرد غنی، حفظ بهبودی و نتایج بهتر عملکرد می‌شود.</p>	افزایش انگیزه		
	اثرگذاری		
	تاب‌آوری		

<p>مدینا(۲۰۱۹) در پژوهشی به تبیین ارتباط بین علوم اعصاب و سازمان‌های تجاری، بهبود مدیریت سازمان‌های تجاری و همچنین بهره‌وری کلی کسب‌وکار و کارمندان پرداخته است. بنابراین، دغدغه‌های اصلی رهبری عصبی بر تصمیم‌گیری، حافظه، توجه، انگیزه و هوش هیجانی متمرکز است. با توجه به این موضوعات، روش‌های تیم‌سازی و ترکیبی از سبک‌های مختلف رهبری به یکی از مقدمات اصلی تلاقی بین علم اعصاب و رهبری تبدیل شده است.</p>	<p>افزایش عملکرد</p>		
<p>چیت ساز و لطفی(۱۴۰۰)جدیدترین بینش‌های علوم اعصاب را در زمینه‌ی توسعه فردی، مربیگری و درمان شناختی ارائه نموده است.</p>			
<p>حسینی نیا و بختیاری (۱۴۰۰) مطرح کردند مهارت مدیریت استرس، مدیریت هیجانات و عواطف و آنچه که از آن به عنوان «تاب‌آوری» یک مدیر، یاد می‌کنیم در مسیر مهارت‌آموزی؛ در سطوح عالی حائز توجه است.</p>			

بر اساس تحلیل محتوای اکتشافی در نرم افزار MAXQDA2020 یافته‌ها ارائه می‌گردد:

در شکل (۵) رمز گذاری جامع بر اساس تحلیل محتوایی اسناد ارائه شده است. بر این اساس «پیشایندها، پیشران ها، اصول اساسی علوم اعصاب و پیامدهای متصور» ارائه گردیده است:



شکل (۵) « خروجی نهایی حاصل از رمز گذاری اسناد در حوزه مربیگری مغز و مدیریت کسب و

کارها » خروجی نرم افزار MAXQDA2020

بحث و نتیجه گیری

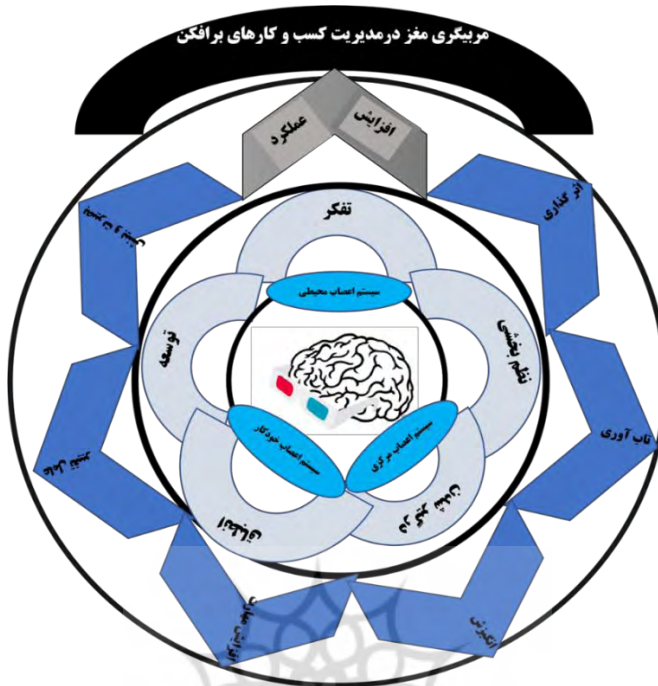
آشنایی با تحولات نوین و پویایی ها در علوم مختلف از جمله علوم مدیریت، کمک شگرفی در راه تعالی و شکوفایی جوامع است و می تواند رویارویی با بحران ها و مشکلات را تسهیل نموده و موجبات پاسخگویی و قدرت حل مسائل پیچیده را فراهم آورد. (حسینی نیا و بختیاری، ۱۴۰۱) در دهه های اخیر، جامعه علمی علاقه زیادی به ادغام علوم اعصاب و آموزش رهبری و تصمیم گیری نشان داده اند. (Gkintoni et al, 2022) نتایج تحقیق نشان داده است مطالعات حوزه رهبری عصبی و تأثیر آن بر رهبری به عنوان یکی از مهارت های مدیران، از سال ۲۰۱۳ میلادی آغاز شده است و تاکنون به عنوان یک حوزه مطالعاتی نوین و جذاب مورد توجه قرار بوده است. بر اساس نظر کلمن و کاردگین (۲۰۱۸) رابطه بین مغز و

رفتار از زمان یونانیان باستان؛ فیلسوفان و دانشمندان را گیج کرده است و امروز پیشرفت‌های اخیر فناوری به علوم اعصاب امکان شکوفایی داده است و امکان تغییرات مثبت را فراهم نموده است. (Kuhlmann and Kadgien, 2018)

«کسانی که پس از تغییر تغییر می‌کنند زنده خواهند ماند. کسانی که با تغییر، تغییر می‌کنند، موفق خواهند شد. کسانی که تغییر را ایجاد می‌کنند، دیگران را رهبری خواهند کرد.»

بر اساس مطالعه‌ی انجام شده مشخص شد مربیگری و هدایت مغز، بر پایه علوم اعصاب «مرکزی، محیطی و خودکار»؛ با تغییر در «شیوه تفکر، نظام دهی به تفکر، درگیر شدن در مساله، انطباق پذیری و توسعه‌ی بینش فردی» موجب ایجاد «بصیرت و دانش، تغییر، افزایش مهارت و انگیزه، تاب آوری و اثرگذاری» در راستای افزایش عملکرد سازمانها می‌گردد. لذا این شایستگی مدیریتی می‌تواند تغییرات مثبتی در کسب و کارها و بویژه کسب و کارهای مبتنی بر فناوری‌های برافکن که مدیریت پیچیده تری دارند؛ ایجاد نماید. برای حصول این هدف «مهارت آموزی، کوچینگ، استفاده از فناوریهای نوین دیجیتال و رسانه» به عنوان پیشرانها؛ تسهیل کننده و تسریع کننده‌ی این فرایند هستند. بر اساس نتایج تحقیق الگوی مفهومی در شکل (۶) ارائه شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل (۶) الگوی مفهومی پژوهش. منبع: محققان

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می شود:

➤ پیشنهادات کاربردی

- تکنیک های مربیگری عصبی را در کارگاه های تفکر طراحی گنجانیده شود تا خلاقیت، همدلی و همکاری در بین اعضای تیم تقویت شود.
- مهارت مدیران و تیم پیشرو به واسطه ی آموزش روش های مربیگری مغز برای بهبود ارتباطات، هوش هیجانی و حل تعارض افزایش یابد.
- فرهنگ یادگیری و رشد مستمر با استفاده از مربیگری مغز ایجاد شود تا ذهنیت رشد در میان طراحان گسترش یافته و آنها تشویق شوند که شکست را به عنوان فرصتی برای بهبود بپذیرند.

- از مربیگری مغز برای تقویت سازگاری و مهارت‌های تشخیص الگو در میان طراحان استفاده شود تا سیستم‌های پیچیده را بهتر درک کنند و راه‌حل‌های خلاقانه تولید کنند.
- از مربیگری مغز برای تقویت هوش هیجانی در متفکران طراحی استفاده گردد تا با کاربران همدلی بهتری داشته و محصولات و خدمات کاربر محور بیشتری ایجاد کنند.
- با پشتیبانی از تکنیک‌های مربیگری مغز، فرآیندهای تکرار شونده مشتمل بر « بازخورد و ایده‌های اصلاح‌شده در سراسر فرآیند تفکر طراحی » توسعه یابند.

➤ پیشنهادها جهت تحقیقات آتی

- انجام مطالعات طولی برای ارزیابی اثرات بلندمدت مربیگری مغز بر عملکرد فردی و تیمی در زمینه‌های تفکر طراحی.
- بررسی تأثیر مربیگری مغز بر موفقیت سازمانی و سهم بالقوه آن در چشم انداز کسب و کار نوآورانه تر و رقابتی تر.
- اثربخشی تکنیک‌های مختلف مربیگری مغز و کاربرد آن‌ها در مراحل مختلف فرآیند تفکر طراحی .
- نقش مربیگری مغز را در صنایع و بخش‌های مختلف برای تعیین مزایای بالقوه آن در زمینه‌ها و چالش‌های مختلف.
- هم افزایی بالقوه بین مربیگری مغز و سایر رویکردهای تقویت شناختی، مانند ذهن آگاهی یا رفتار درمانی شناختی را مطالعه کنید تا درک جامع تری از اثرات ترکیبی آنها بر تفکر طراحی ایجاد کنید.
- بررسی عوامل فرهنگی و جمعیت شناختی که ممکن است بر اثربخشی مربیگری مغز در تفکر طراحی تأثیر بگذارد، و بینش‌هایی را برای رویکردهای مناسب در تنظیمات مختلف ارائه دهد.

منابع

۱. چیت ساز احسان. و لطفی محمدا میر. (۱۴۰۰). مربی گری مغز؛ کاربردهای عملی علوم اعصاب در مربی گری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی .
۲. حسینی نیا، غلامحسین، بختیاری، مرضیه. (۱۴۰۱). پیشران های مدیریت تاب آور کسب و کارها، متأثر از بحران کووید ۱۹. مدیریت بحران، ۱۱ (ویژه نامه کرونا)
۳. خنیفر حسین، مسلمی ناهید. (۱۳۹۸) اصول و مبانی روش های پژوهش کیفی، تهران: انتشارات نگاه دانش.

۴. Battista, R. A., & Krasman, J. (2019). Neurocoaching: A model for optimal learning and performance in higher education. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 19(3), 75-85.
۵. Bergner, S., Rybnicek, R., & Koschutnig, K. (2022). Leadership and credition: Followers' neural response to leaders who are perceived as transformational. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 16, 943896-943896.
۶. Balconi, M., Fronda, G., Natale, M. R., & Rimoldi, E. (2017). Why generating leadership. The contribute of neuroscience. *Ricerche Di Psicologia*, (3), 365-383.
۷. Babanova, Y. V., Dolinskaia, A. Y., & Gorshenin, V. P. (2016). Main aspects of company's success: an effective leadership or the ability to manage employees' emotions. In *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference-Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016* (pp. 888-893).
۸. Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
۹. Cropley, A. J. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391-404.

۱۰. Davidson, R. J., & Begley, S. (2012). *The emotional life of your brain: How its unique patterns affect the way you think, feel, and live—and how you can change them*. Penguin.
۱۱. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
۱۲. Edmondson, A. C., & Dillon, J. R. (2018). The neuroscience of learning: A new paradigm for corporate education. In *The Palgrave Handbook of Workplace Learning* (pp. 53-72).
۱۳. Palgrave Macmillan, Cham. Gocen, A. (2021). Neuroleadership: A Conceptual Analysis and Educational Implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 9(1), 63-82.
۱۴. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam.
۱۵. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
۱۶. Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-۴۵۴.
۱۷. Johnson, T. (2015). Big shifts that will change volunteerism for the better. *Volunteer ENGAGEMENT 2.0: Ideas and insights changing the world*, 1-19.
۱۸. Jack, A. I., Boyatzis, R. E., Khawaja, M. S., Passarelli, A. M., & Leckie, R. L. (2013). Visioning in the brain: An fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *Social neuroscience*, 8(4), 369-384.
۱۹. Freedman, B. D. (2019). Risk factors and causes of interpersonal conflict in nursing workplaces: Understandings from neuroscience. *Collegian*, 26(5), 594-604.
۲۰. Fingelkurts, A. A., Fingelkurts, A. A., & Neves, C. F. (2020). Neuro-assessment of leadership training. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(2), 107-145.

۲۱. Kouprie, M., & Sleswijk Visser, F. (2009). A framework for empathy in design: Stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design*, 20(5), 437-448
۲۲. Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking toolkit for managers*. Columbia University Press.
۲۳. Lindstrom, R. R. (2013). Leadership needs to shift in the health system: three emerging perspectives to inform our way forward. *HealthcarePapers*, 13(1), 48-54.
۲۴. Massaro, S. (2015). Neurofeedback in the workplace: from neurorehabilitation hope to neuroleadership hype?. *International Journal of Rehabilitation Research*, 38(3), 276-278.
۲۵. Medina-Vicent, M. (2019). Neuroleadership: Diversity as a Moral Value in Organisations. *Moral Neuroeducation for a Democratic and Pluralistic Society*, 193-208.
۲۶. Kuhlmann, N., & Kadgien, C. A. (2018, May). Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. In *Healthcare management forum* (Vol. 31, No. 3, pp. 103-107). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
۲۷. Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 1-9.
۲۸. Rock, D. (2018, May). A neuroscience-based approach to changing organizational behaviour. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 31, No. 3, pp. 77-80). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
۲۹. Pittman, A. (2020). Leadership rebooted: Cultivating trust with the brain in mind. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(2), 127-143.
۳۰. Pope, S. N. (2019). A systematic literature review of school leadership intelligences for the development of neuro-educational leadership. Ph.D. Thesis, University of New England, Armidale, Australia.

۳۱. Schmorrow, D. D., & Fidopiastis, C. M. (Eds.). (2017). Augmented cognition: Enhancing cognition and behavior in complex human environments. Springer.
۳۲. Sułkowski, Ł., & Chmielecki, M. (2017). Application of neuroscience in management. In *Neuroeconomic and Behavioral Aspects of Decision Making: Proceedings of the 2016 Computational Methods in Experimental Economics (CMEE) Conference* (pp. 49-62). Springer International Publishing.

