



واحد فناوری خدمات کوچینگ  
دکتر کیومرث احمدی

هفته کوچینگ ایران



# مفهوم انسان مغز بنیان و ضروریات این مفهوم در کوچینگ

**دکتر کیومرث احمدی**

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی

مستری و ترینری کوچینگ ICI

مولف و پژوهشگر حوزه عصب‌شناسی سازمانی



## سهم فزاینده علوم اعصاب در علوم مختلف

- نوروسوشیال
- نوروپولیتیکال
- نورولاو
- نورومارکتینگ
- نورومنجمت
- نوروگاورننس
- نورولرنینگ
- نوروسایکولوژی
- نوروکوچینگ
- نورواسپرت
- نوروفورسایت
- نوروسینما
- .....

براساس اعلام مجله معتبر ساینس در سال ۲۰۱۹ یافته‌های تجربی علوم اعصاب در **۲۵ درصد** علوم مختلف قابلیت کاربرد و بهره‌گیری پیدا کرده است

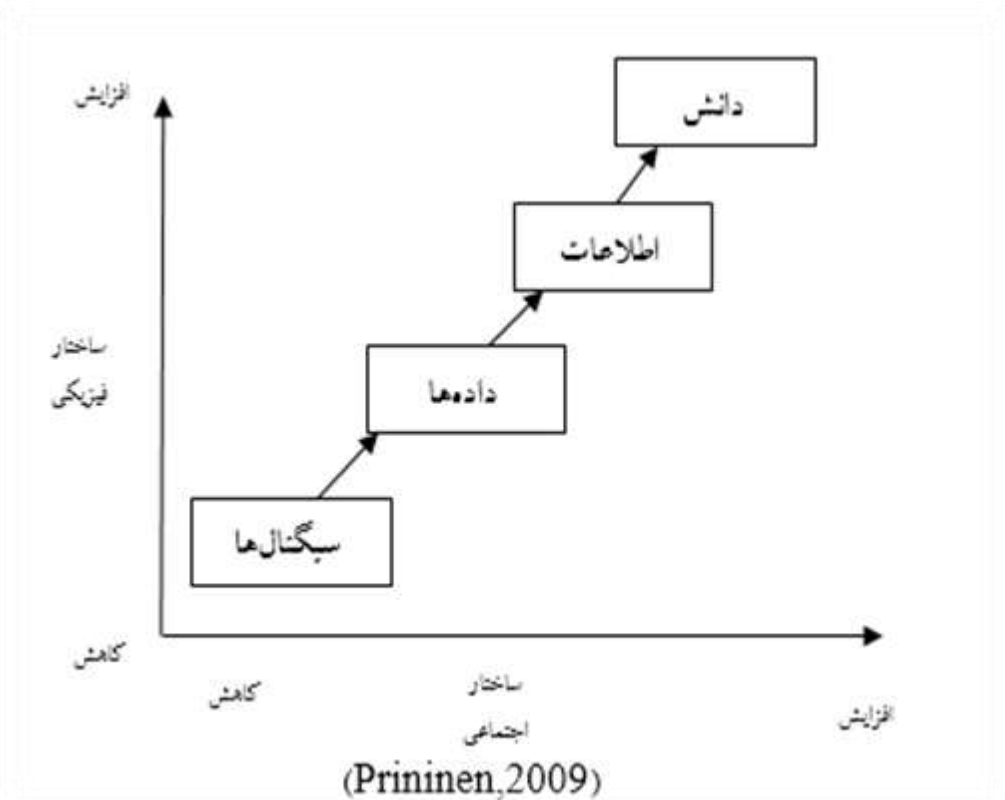
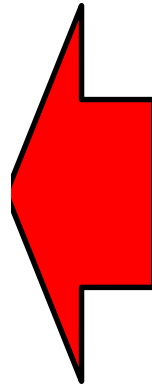
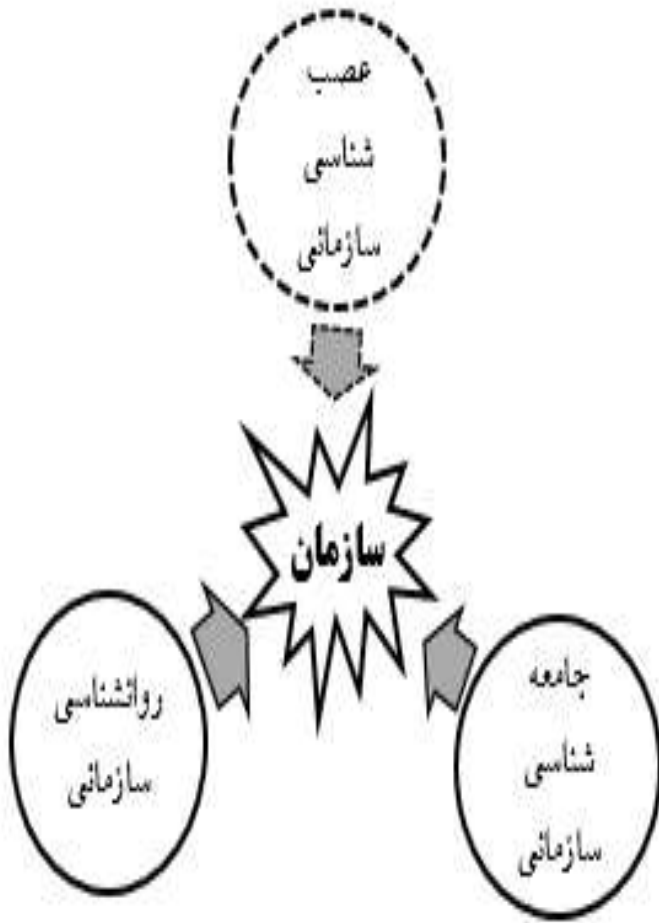
Psycho



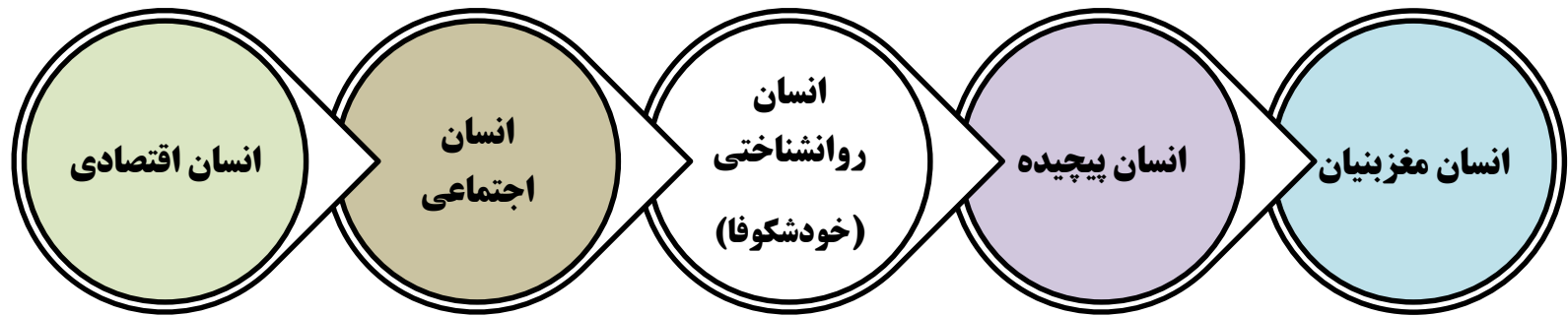
Neuro



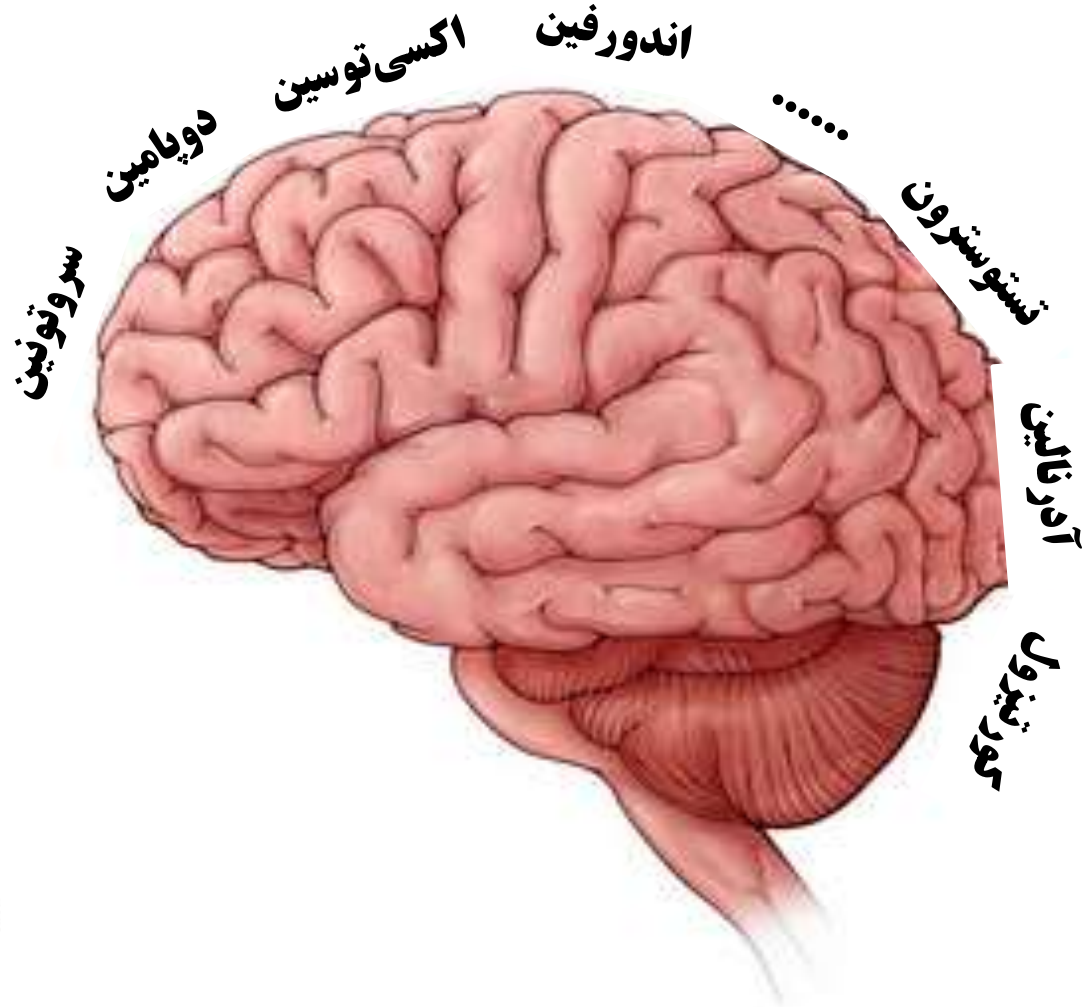
سیگنالهای به ظاهر ساده، ضعیف، بی ربط در حال شکل دهی دانش جدیدی بنام **عصب شناسی سازمانی** اند که مباحثی منجمله نورولیدرشیپ، ... را شامل خواهد شد



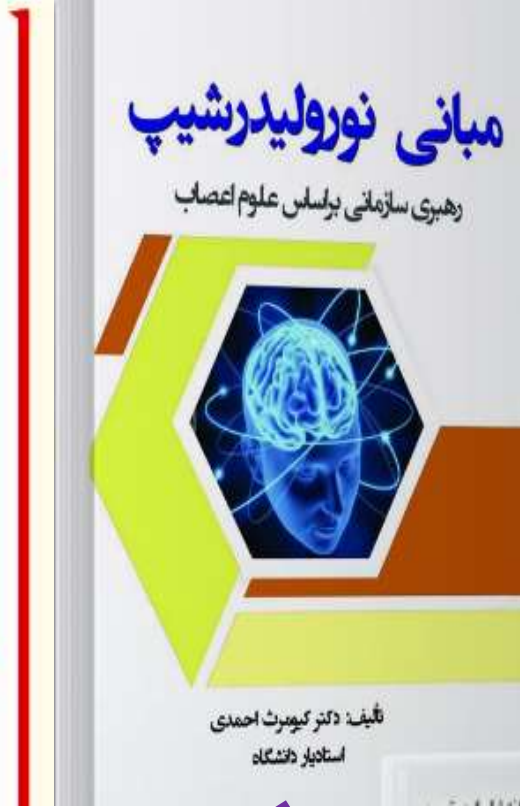
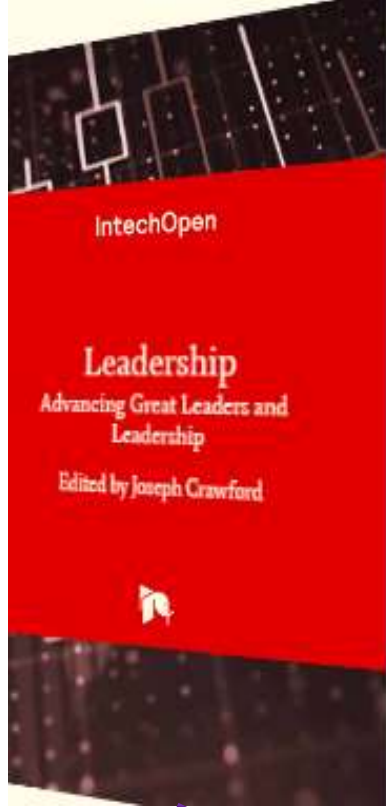
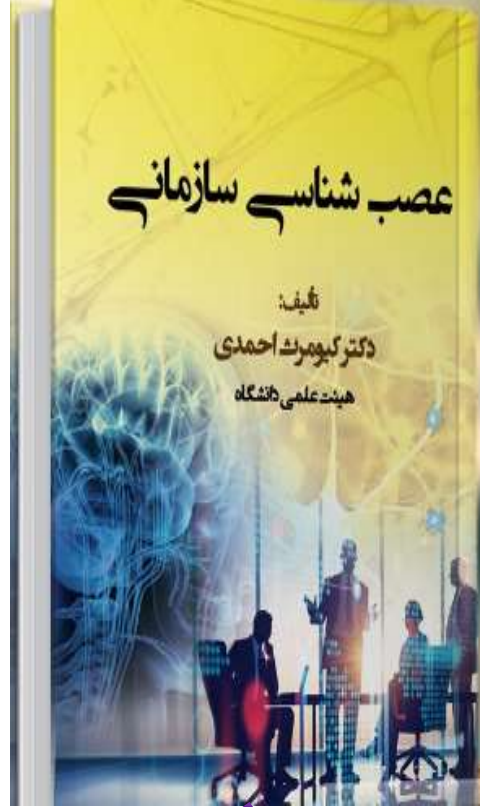
# سیر تکوین برداشت از انسان در محیطهای کاری



# شیمی مغز







مفہوم  
انسان مغز بنیان



# مغز ما، همه چیز ما است

تغییر در شیمی مغز و ساختار مغز (مدارات عصبی مغز) مبنا و سرچشمه همه تغییرات نگرشی، احساسی و رفتاری ما است  
مغز ما قواعدی دارد که برای درک درست تر و صحیح تر انسان باید آن قواعد را شناخت  
برخی از مهمترین قواعد مغز:

- اولویت مغز ما، بقای ما است

- مغز ما همواره خواهان پاداش حداکثری و تهدید حداقلی است

- مغز ما علاقمند به مصرف انرژی مقتصدانه و صرفه جویانه است

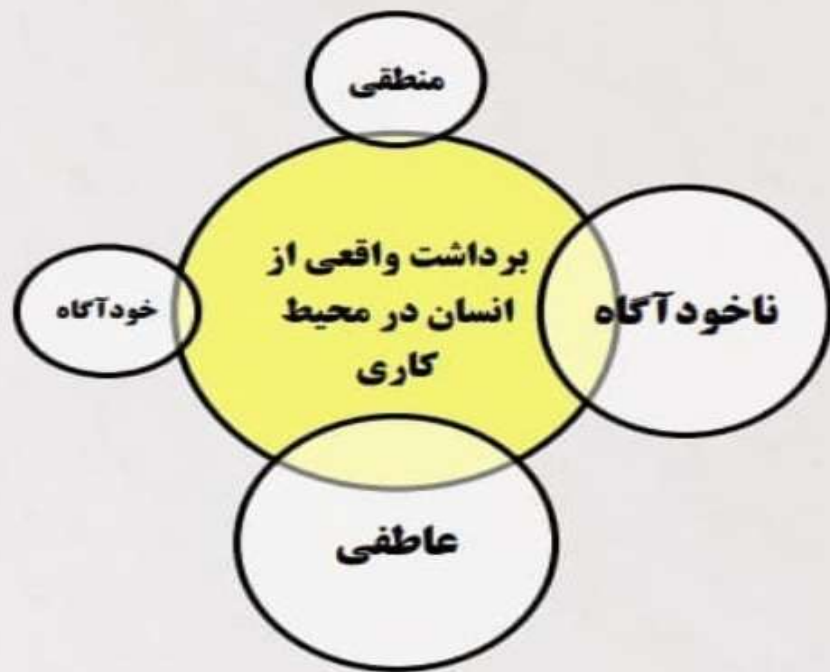
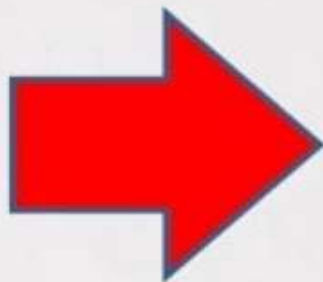
- برای مغز ما، بد همواره قویتر از خوب است

- میزان به یاد سپاری و به یادآوری در مغز در گرو بار عاطفی موضوع است

- براساس قاعده انعطاف پذیری عصبی (نوروپلاستیسیته)، مغز ما هر لحظه مدار عصبی می سازد

- براساس قاعده تنوع عصبی (نورودایورسیته)، مغز ما منحصر بفرد است

- .....







افراد معتبری در علوم اعصاب سهم فرایندهای  
ناخودآگاه و عاطفی در شکل‌گیری رفتارها را بسیار  
بیشتر فرایندهای خودآگاه و منطقی می‌دانند:

**اریک کندل**

**آنتونیو داماسیو**

**جرالد زالتمن**

**بروس لیپتون**

**جو دیسپنزا**

**جی لومبارد**

**داگلاس فن‌پریت**

....

سهم محدود  
نظریات متعارف  
سازمانی از  
**واقعیت انسان**



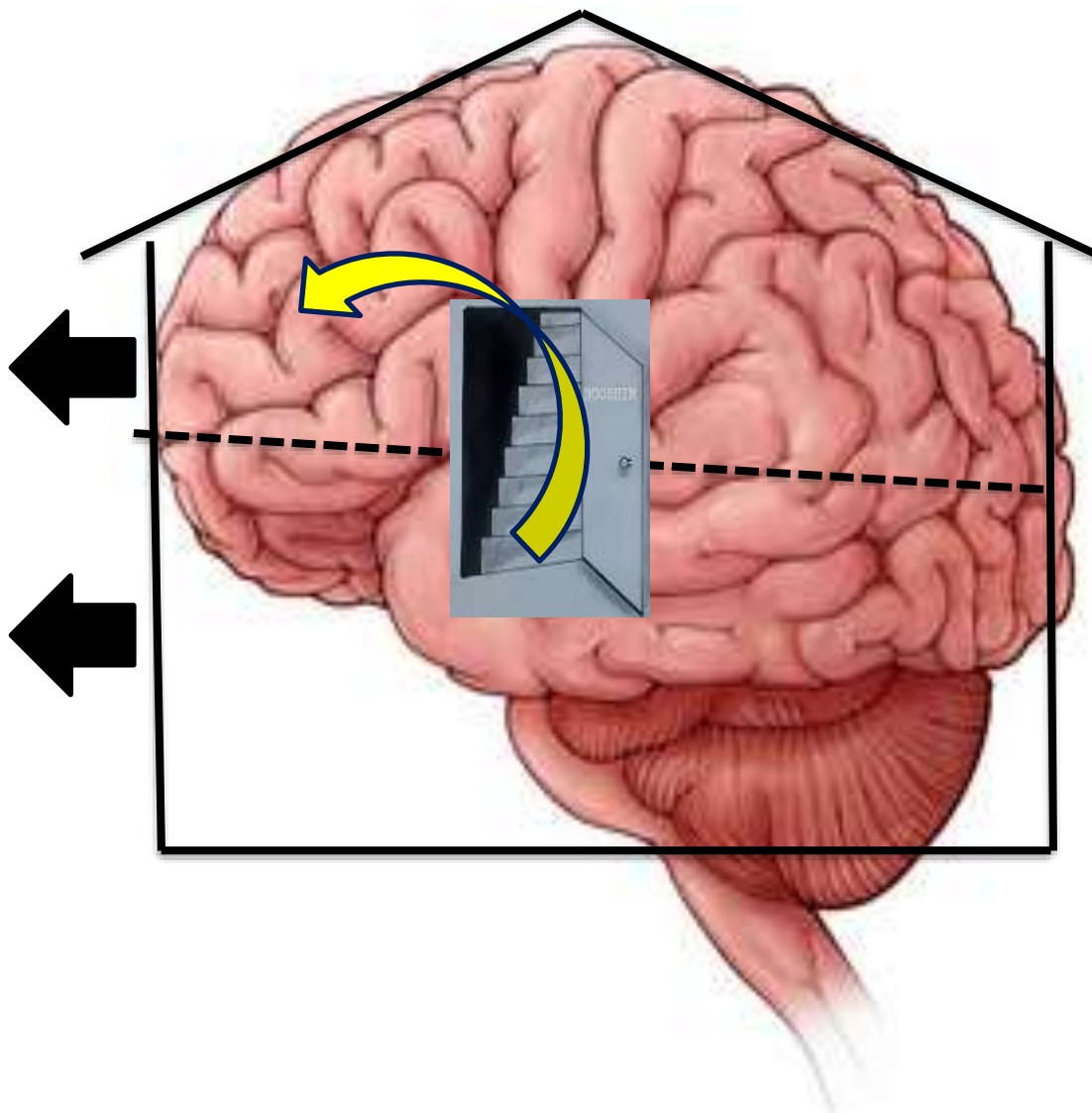
تمامی داده‌های محیطی که از طریق حواس پنجگانه دریافت می‌کنیم ابتدا به بخش **تالاموس** مغز و از طریق این بخش به **آمیگدال** که مرکزیت مغز عاطفی و هیجانی (لیمبیکال) و متعاقباً به **لوب پیش‌پیشانی** که مرکزیت مغز منطقی و شناختی (بخش کورتیکال) ارسال می‌گردد

# مغز عاطفی، درب ورود مغز منطقی ما است

هر چیزی که عواطف ما را برانگیزاند در توجه و تمرکز ما قرار می گیرد

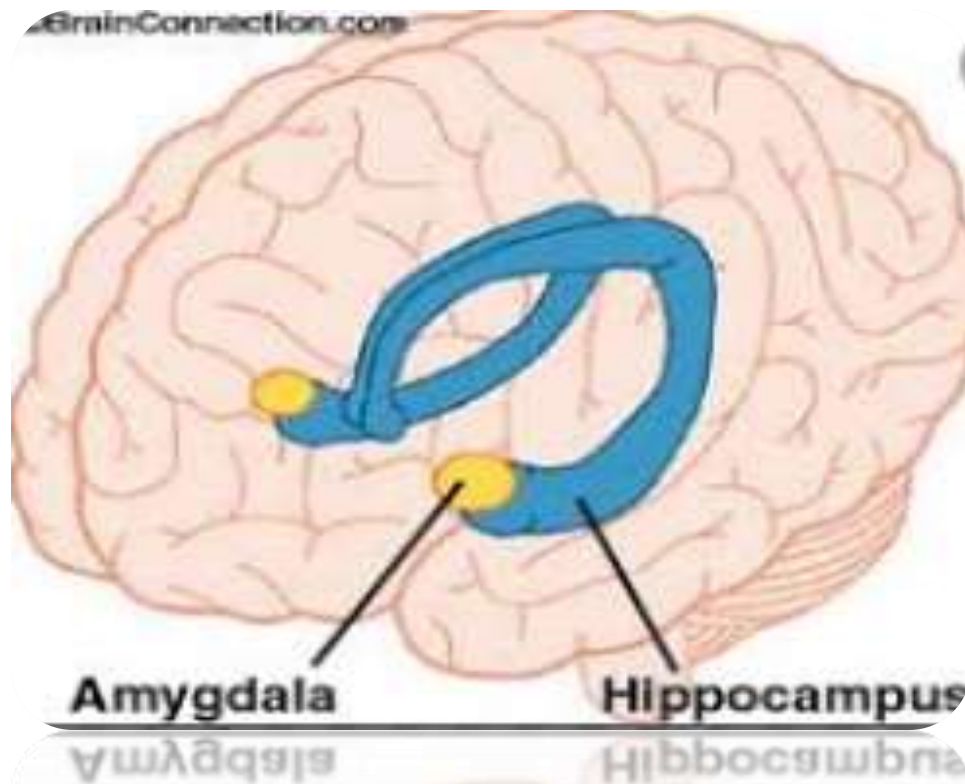
سیستمهای بالادستی مغز  
(مغز جدید)  
شناخت، تحلیل، منطق و تفکر

سیستمهای پایین دستی مغز  
(مغز قدیم)  
هیجان و عواطف، عادات، غرایز



واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی

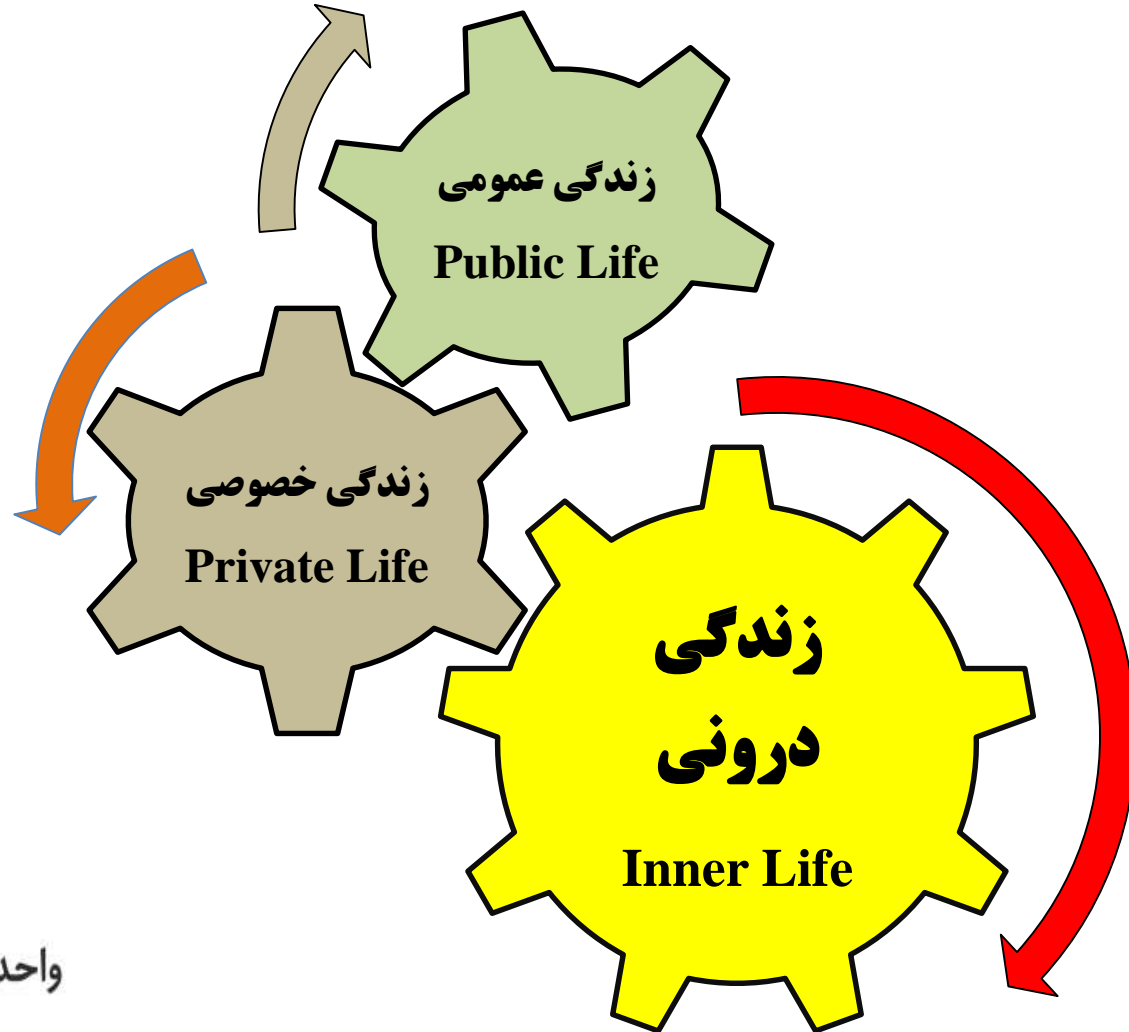


در بروز رفتارهای ناخودآگاه انسان، یک قسمتی از مغز به نام **آمیگدال** نقش بسیار مهمی دارد. علوم اعصاب، آمیگدال را مرکزیت مغز قدیم یا مغز هیجانی ما می‌داند.

آمیگدال در بروز تصمیمات عاطفی، احساسی، تکانشی و آنی، بدون تفکر ما بسیار مهم است. آمیگدال، کلید رفتارهای غریزی، عاطفی و معمولاً غیرارادی ما و مخاطب ما در یک ارتباط است و **برچسپ** یا ارزشگذاری اولیه قابلیت اعتماد یا عدم‌قابلیت اعتماد را می‌زند.



# زندگی سه گانه ما و اثر دومینویی زندگی درونی



واحد فناور خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی

آمیگدال در نقش کلید فعالیت هیپوکامپ مغز است و  
آمیگدال فعال کننده (استارتر قوی) یک گفتگوی درونی است



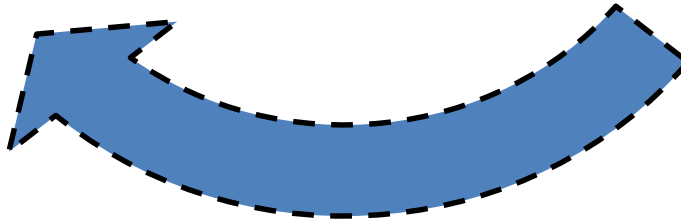
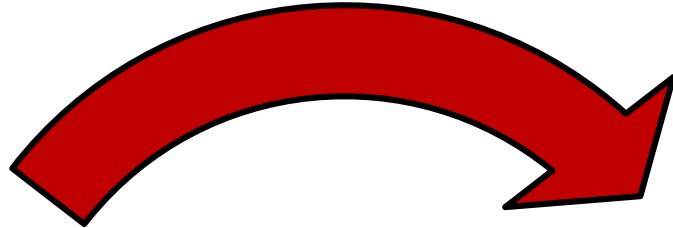
### آمیگدال:

برچسپ اولیه

**چه آدم خونگرمیه**

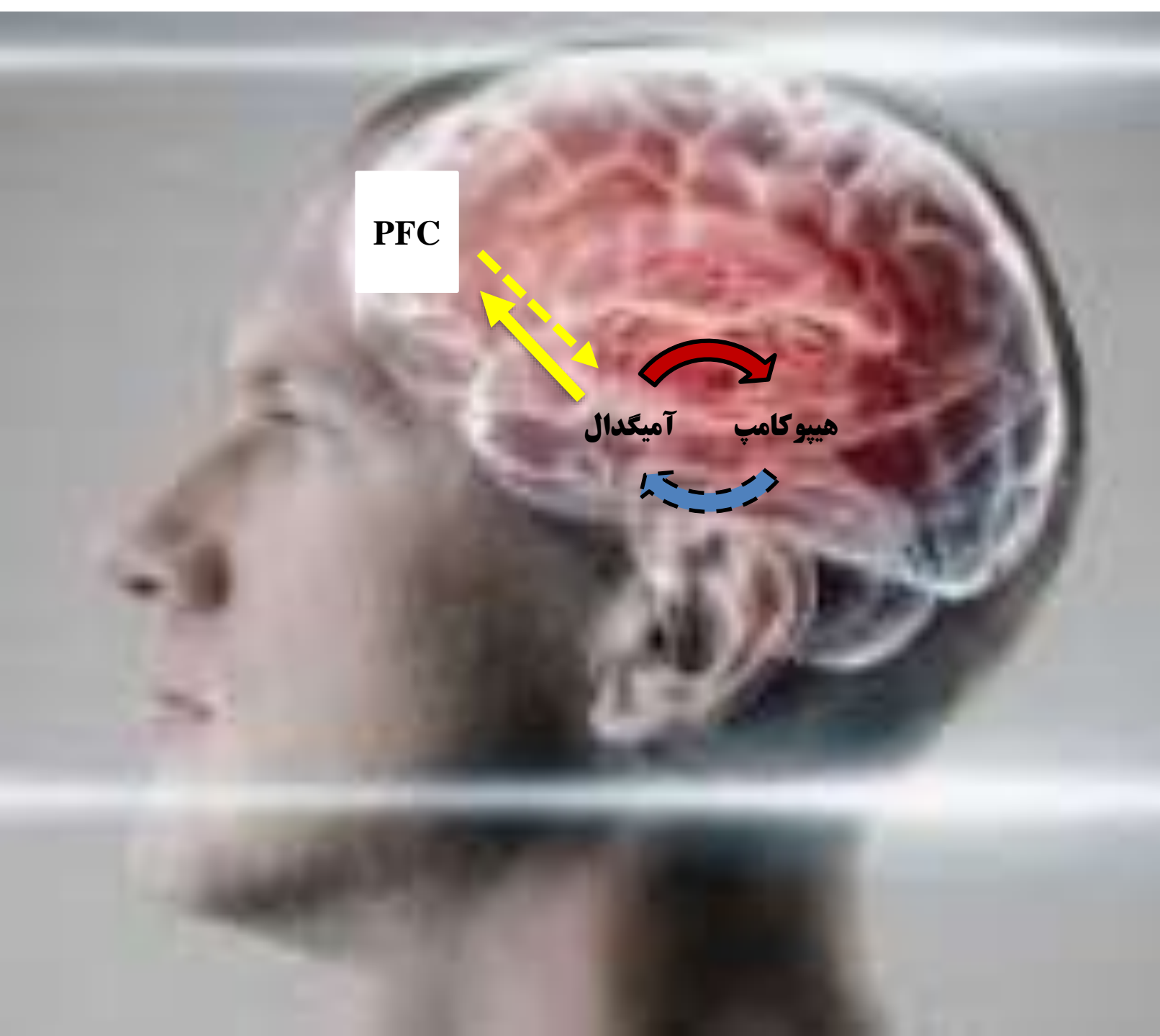
### هیپوکامپ:

بازآوری خاطرات و تجربیاتی  
که دلالت بر راحتی ارتباط با  
افراد خونگرم دارد



واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی



PFC

هیپوکامپ  
آمیگدال

گفتگوی  
درونی





# آموزه‌های ازمواج مغزی

**بتا**

شلوغ، ذهنی فعال

**آلفا**

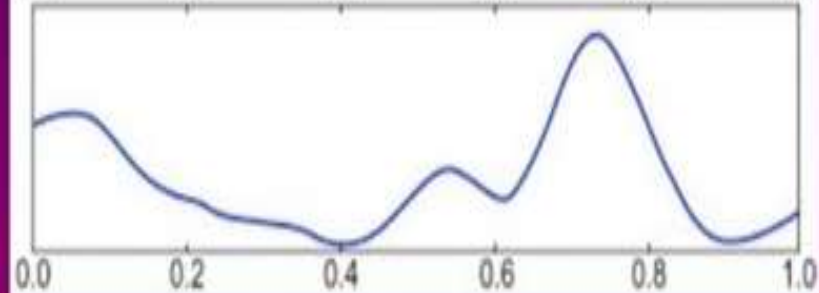
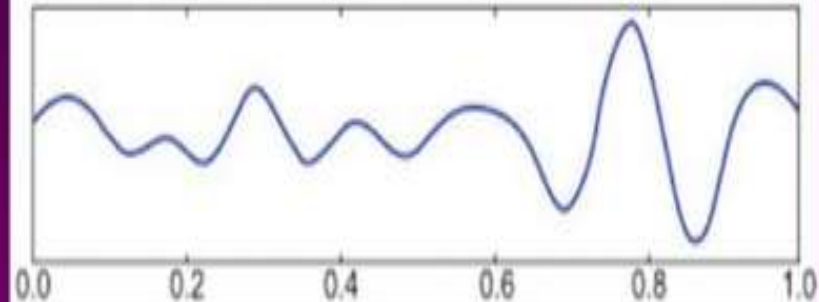
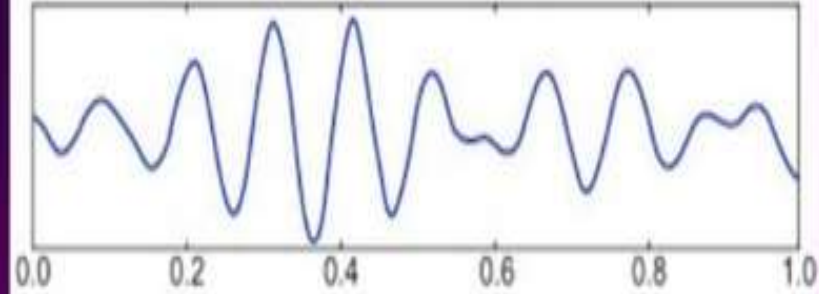
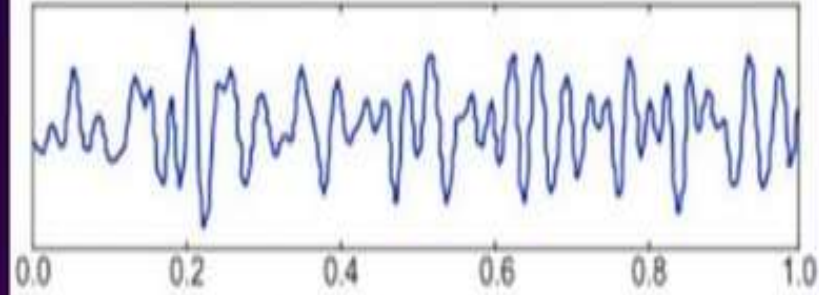
بازتابنده، آرامش بخش

**تتا**

خواب آلودگی

**دلتا**

خواب، رویا دیدن



کاهش مقاومت و  
گارد بسته ارتباطی،  
افزایش اعتماد،  
تغییرپذیری،  
پیشنهادپذیری



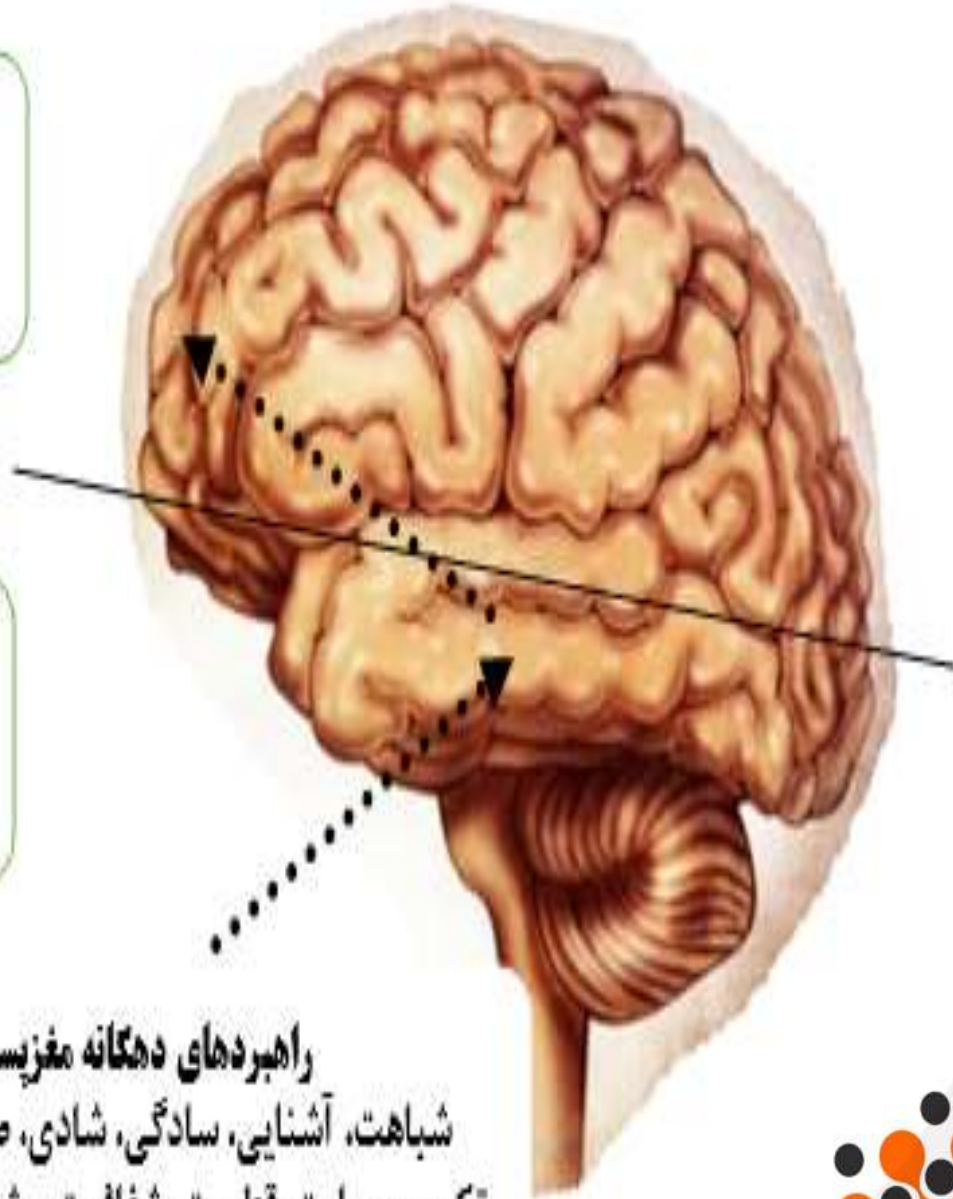
A hand is shown from the bottom, holding a rectangular sign with a light beige background and a thin orange border. The sign contains Persian text. The hand is positioned as if presenting the sign. The background is white.

## اعتماد ما

بیشتر از آنکه در سطح ذهن خودآگاه و مغز منطقی ما ایجاد شود  
در سطح ذهن ناخودآگاه و مغز عاطفی است که رقم می‌خورد  
در واقع اعتماد در بسیاری مواقع فارغ از هرگونه منطق و برهان ایجاد می‌شود  
زیرا آزادسازی **هورمون اکسی‌توسین**  
که هورمون اعتماد است، ناخودآگاه و تحت تاثیر عواطف صورت می‌گیرد

بخشهایی از مغز با محوریت لوب  
پیش‌پیشانی (PFC) که بانی شکل‌دهی  
رفتارهای منطقی و خود آگاه انسان هستند

بخشهایی از مغز با محوریت آمیگدال  
که بانی شکل‌دهی رفتارهای عاطفی و  
ناخود آگاه انسان هستند



راهبردهای دهگانه مغز بسند  
شباهت، آشنایی، سادگی، شادی، صمیمیت،  
تکریم، حمایت، قطعیت، شفافیت و شخصی سازی

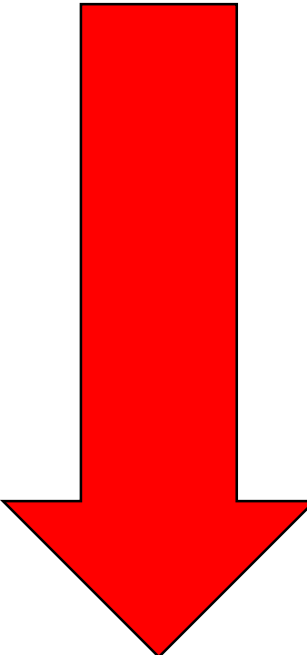
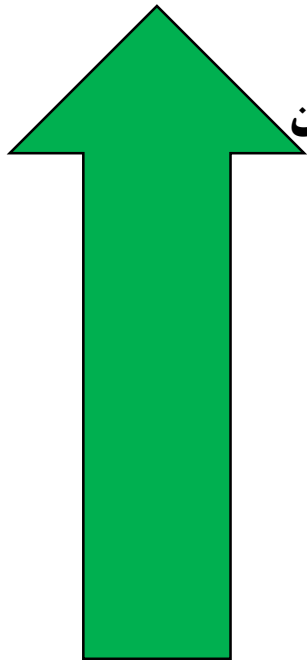
# طیف اعتماد

احساس صمیمیت و اعتماد کامل	+۵
احساس شباهت و شناخت کامل	+۴
احساس نزدیکی و دلگرمی	+۳
احساس راحتی و تشابه نسبی	+۲
احساس گرمی نسبی در رابطه	+۱
<b>رابطه معمولی و خنثی</b>	۰
احساس شک و تردید	-۱
احساس تفاوت و فاصله	-۲
احساس بی‌علاقگی و عدم همکاری	-۳
احساس بی‌زاری و عدم همدلی	-۴
احساس تنفر و دشمنی	-۵



# طیف اعتماد

افزایش اکسی توسین

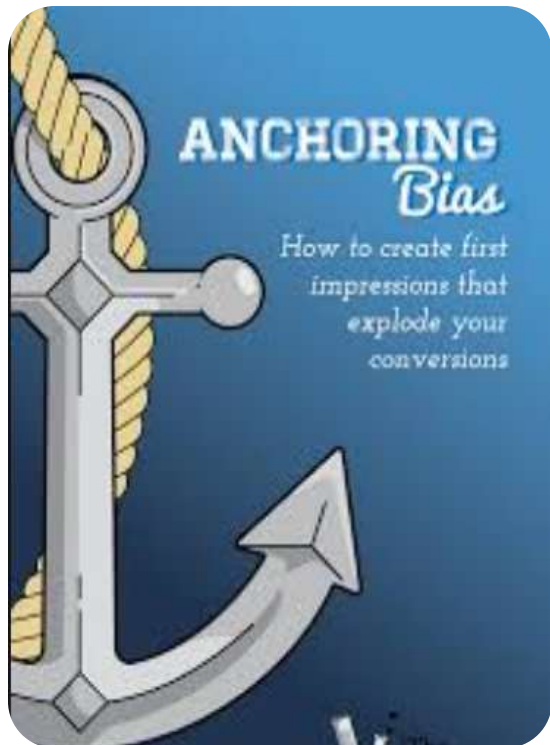


کاهش اکسی توسین

احساس صمیمیت و اعتماد کامل	+۵
احساس شباهت و شناخت کامل	+۴
احساس نزدیکی و دلگرمی	+۳
احساس راحتی و تشابه نسبی	+۲
احساس گرمی نسبی در رابطه	+۱
رابطه معمولی و خنثی	۰
احساس شک و تردید	-۱
احساس تفاوت و فاصله	-۲
احساس بی‌علاقگی و عدم همکاری	-۳
احساس بی‌زاری و عدم همدلی	-۴
احساس تنفر و دشمنی	-۵

اعتمادسازی ناخودآگاه در مراجع از طریق میانبر **آشنایی** در مغز عاطفی

## تکنیک لنگر یا آنکور



- بازآوایی هوشمندانه نکات یا واژگان مورد علاقه طرف مقابل
- خوراندن علاقمندیها و جهتگیریهای ذهنی طرف مقابل به ذهن خودش

## اعتماد راحت تر و مقاومت کمتر در تغییر با میانبر آشنایی

تعدد و تغییر لحن در بیان یا میمیک صورت  
تکرر واژه قدردانی زبانی



واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی

همراهی ناخودآگاه مراجع از طریق میانبر **آشنایی** در مغز عاطفی

## تکنیک القای خلسه

شروع کردن صحبت و دست گذاشتن روی **علاقمندی‌های طرف مقابل**

**اعتماد راحت‌تر و مقاومت کمتر مراجع در تغییر با میانبر آشنایی**

آنچه ناخودآگاه برای فرد آشنا است و معمولاً خواهان آن است  
طرح مقولاتی که فرد کاملاً با آن آشنا، عجیب است و مقاومتی با طرحش  
ندارد



واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی

اعتماد آفرینی ناخودآگاه از طریق میانبر **شبهات** برای مغز عاطفی

## تکنیک همراهی و راهبری

در پی اخذ چندین **تایید** و **بله** گرفتن هستیم بعد بدنبال هدایت گفتگو

- قبول دارید کیفیت یادگیری دانشجویان در دانشگاهها نسبت به قبل افت کرده است
- بسیاری از کارکنان جدیدی که از سال گذشته جذب کردیم هنوز هم در حد مبتدی اند
- حمایت و همراهی ها می تواند به این کارکنان خیلی کمک کند
- مطمئنا انتقال تجربیاتمان به آنها می تواند بخش مهمی از این حمایتها باشد



اعتمادسازی ناخودآگاه از طریق میانبر **شبهات** برای مغز عاطفی

## تکنیک تیم سازی

در اقناع سازی، مذاکره و اعتماد آفرینی برای تغییر تاثیر کلمات «**با هم**» و «**ما**» اهمیت دارد. این کلمه نشان دهنده میزان **شبهات** و **همکاری** بین شماست و نقش تسهیل کننده را در مکالمات برای **هضم درخواستان** و پذیرش در طرف مقابل را بر عهده دارد.

استفاده از هر عبارت یا کلمه‌ای که در نشان دادن درخواستان بعنوان یک **فرصت متقابل** و دو طرفه کمک کند در اینجا مفید است.

به نظرت برداشت بهتری از موضوع برای **ما** چی می‌تواند باشد؟

چرا تو این مشکل را از مسئولت پیگیری نمی‌کنی؟ ← **ما** این مشکل را چطوری پیگیری **کنیم** تا بهتر نتیجه بگیریم؟



واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی





اعتمادسازی ناخودآگاه از طریق میانبر **شبهات** برای مغز عاطفی

## تکنیک پیش فرض انگاری



- یک پیشفرض دارای القای نهفته در طرف مقابل است. در این تکنیک، کلماتی که بر گذر زمان دلالت دارد زیاد استفاده می شود از قبیل وقتی که، از این به بعد، در طول، پیش از، در حین، واژگان شاخص زمانی هم القاکننده خفیف هستند

- **قطعا حالا شما هم مثل من متوجه شده اید که تو این مدت کم، روحیه کار تیمی در شرکت خیلی بهتر شده است**
- **مسلمما همه ما الان تو این فکرم که چطور بتوانیم راهکار بهتری برای حق جذبهای همکاران بیابیم**

اعتمادسازی ناخودآگاه از طریق میانبر **قطعیت** برای مغز عاطفی

## تکنیک بدیهی سازی

از مقاومت درونی در طرف مقابل در قبال ما می‌کاهد گارد بسته فرد در ارتباط بازتر می‌شود و خودگشودگی و انتقال تجربه و دیدگاه از وی بهتر و بیشتر می‌گردد

استفاده از قیودی مثل قطعاً، مسلماً، حتماً، بطور یقین، بطور قطع، عموماً

• **قطعاً** همین باز کردن مشکل، گام مهمی برای حل آن است

• این آگاهی که الان بدست آوردید، **مسلماً** اراده قوی اقدام را به همراه خواهد داشت

• **بطور یقین** همین تبادل تجربیاتمان، راهکاری پایدار برای موفقیت سازمان و باقیات صالحات برای خودمان است

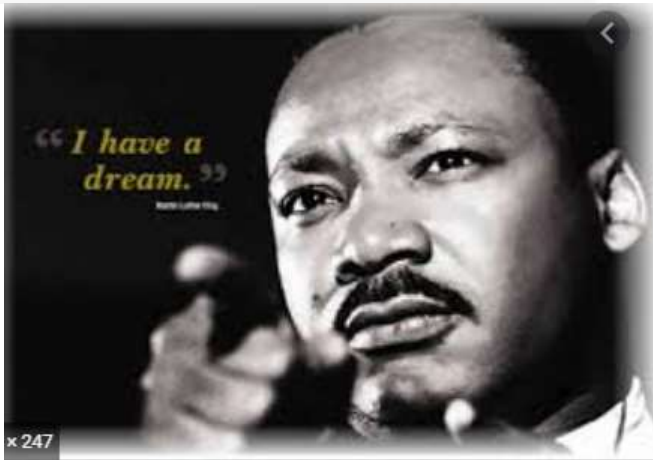
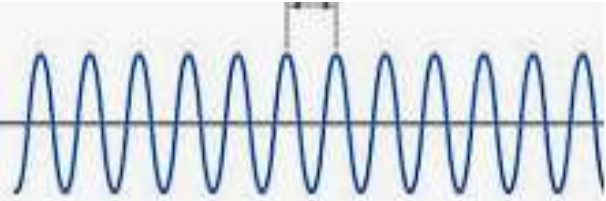


واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی

اعتمادسازی ناخودآگاه از طریق میانبر **قطعیت** برای مغز عاطفی

## تکنیک فرکانس



یک پیام برای اینکه توسط مخاطب ما بصورت خودآگاه و بالاخص ناخودآگاه شنیده شود نیاز به **تکرار** به شیوه‌های مختلفی دارد. چون تکرار شده است مغز عاطفی ما آنرا خیلی مبهم نمی‌پندارد

شاید **پنجمین باری** که شما پیام را بصورت مستقیم یا غیرمستقیم بیان می‌کنید **اولین باری** باشد که مخاطب در جلسه دریافتش کرده باشد چون ذهن ما در حین شنیدن‌ها، سرگردان است

تکرار یعنی فعالسازی مجدد یک مدار عصبی، میلیون‌ها بار کردن یک مدار عصبی،



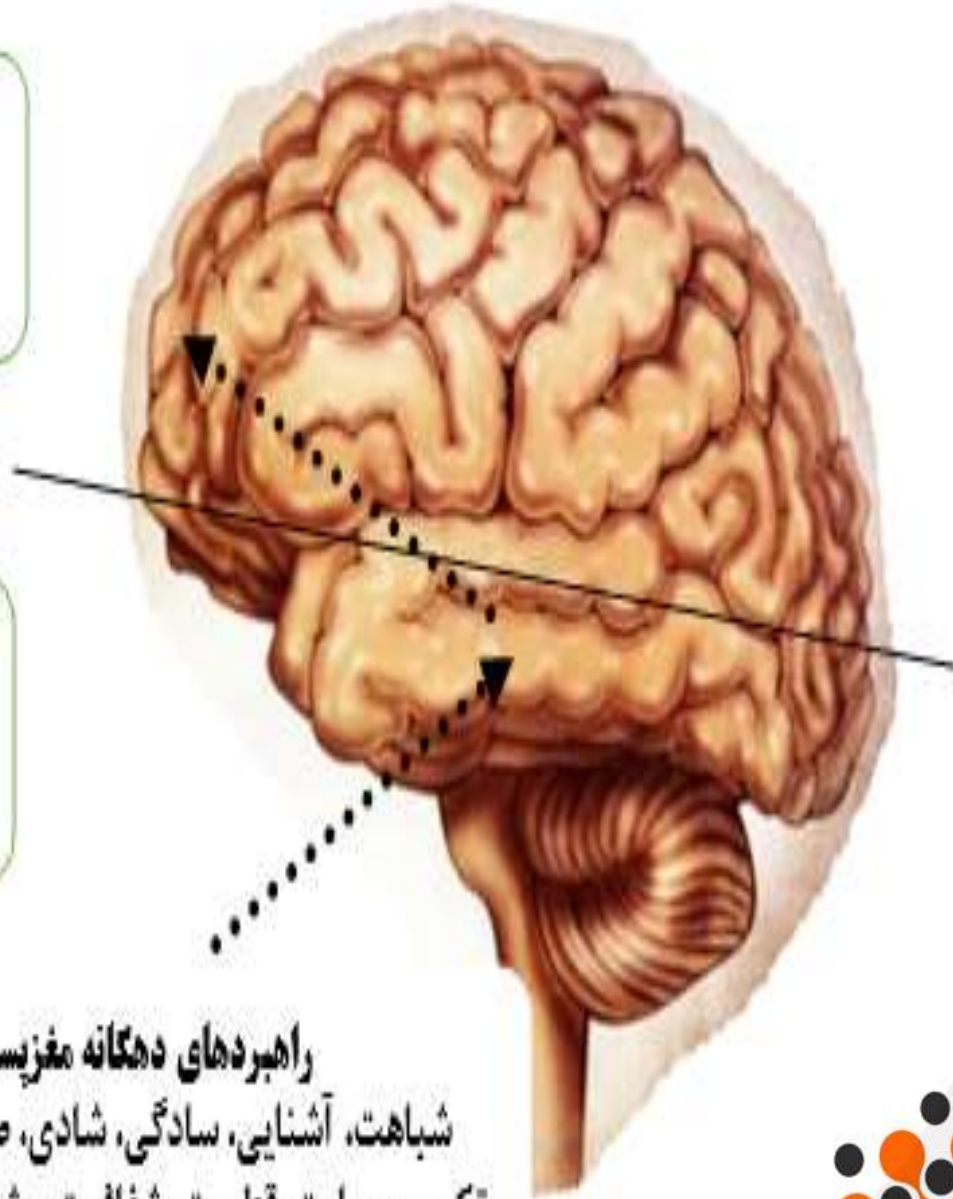
واحد فناوری خدمات کوچینگ

دکتر کیومرث احمدی



بخشهایی از مغز با محوریت لوب  
پیش‌پیشانی (PFC) که بانی شکل‌دهی  
رفتارهای منطقی و خود آگاه انسان هستند

بخشهایی از مغز با محوریت آمیگدال  
که بانی شکل‌دهی رفتارهای عاطفی و  
ناخود آگاه انسان هستند



راهبردهای دهگانه مغزپسند  
شباهت، آشنایی، سادگی، شادی، صمیمیت،  
تکریم، حمایت، قطعیت، شفافیت و شخصی‌سازی



# بعد زمان یا موقعیت در کوچینگ

