

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نظام تصمیم گیری در امور اداری

تصمیم گیری و حل مسئله

در این مطلب باید شیوه تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی در رابطه با برنامه ریزی و کل مراحل مدیریت آشنا شویم، بدون شک همه مدیران با مراحل تصمیم گیری سرو کار دارند چون شغل و حرفه آنان اقتضا میکند، با این وجود بیشتر مدیران از تحلیل اینکه چگونه یک تصمیم را اتخاذ کنند ناتوانند.

تصمیم گیری و مدیریت را میتوان مترادف همدیگر دانست چون تصمیم گیری جز اصلی مدیریت است به همین دلیل شناخت مراحل اتخاذ تصمیم گیری اهمیت زیادی دارد

مسئله یابی:

برای حل یک مسئله اول باید آن را بشناسیم و تعریف صحیحی برای آن ارائه کنیم، یعنی ابتدا باید تعیین شود که چه وضعیتی بر وجود مسئله دلالت دارد و کدام مسئله باید حل شود. این شیوه شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی را مسئله یابی می نامند.

فراگرد مسئله یابی:

برای اطلاع از وجود مسئله در سازمان مجموعه ای از روشها بصورت رسمی و غیر رسمی بکار میرود. که در زیر به آنها اشاره میکنیم

مسئله یابی رسمی:

از یک رویه مستقیم و سه رویه غیر مستقیم استفاده میکنیم.

در رویه مستقیم شخص مدیر از بروز اتفاقات ذیل به وجود مسئله پی می برد.

الف: تغییر روندهای قبلی مثل برهم خوردن الگوی عملکرد قبلی سازمان مانند کاهش فروش نسبت به سال قبل یا افزایش هزینه یا جابجایی زیاد کارکنان

ب: انحراف از برنامه تنظیم شده مثل کاهش بسمت سود یا افزایش هزینه بیش از پیش بینی که صورت گرفته بود.

ج: سبقت رقبا، برای اینکه از رقبا جا نماند باید رویه های عملیاتی را به روز کرد.

رویه های غیر مستقیم:

۱- مسئله یابی از طریق کارکنان: کارکنان به دو دلیل مسائل را به مدیر گوش زد میکند

الف: کارکنان مدیر سیستم خودشان را برای اطلاع از موجود هر مسئله از هر شخص دیگری صلاحیت دار تر میبینند

ب: برای اینکه از مسائل آینده و سرزنشهای آتی سازمان در امان باشند نیازهای آینده را شناسایی می کنند و به مدیر مستقیم خودشان گوشزد میکنند

۲- مسئله یابی از طریق مافوقهای: یعنی مدیران عالی وظیفه دارند که مدیران را از وجود مسائل یا نیازهای آتی آگاه کنند

۳- مسئله یابی از طریق ارباب رجوع: یعنی وقتی که مشتری از تاخیر در تحویل کالا شکایت میکند مدیر میتواند به وجود مسئله در سیستم ارسال پی ببرد

فراگرد حل مسئله و تصمیم گیری:

به فعالیتهایی گسترده که به منظور یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام میشود را فراگرد حل مسئله می گویند.

انواع مسئله و تصمیم گیری:

گاهی نیاز به بررسی های گسترده برای تصمیم گیری است مثل انجام یک پروژه بزرگ و گاه نیز با اندکی فکر کردن میتوان در مورد شخصی تصمیم گیری کرد.

البته زمانی که مدیر دارای تجربه و اطلاعات کافی باشد با اطمینان صورت میگیرد ولی اگر برعکس باشد باید با احتیاط تصمیم گیری شود. یکسری از تصمیمات که بر حسب عادت قوانین یا رویه های موجود اتخاذ می شوند برنامه ریزی شده اند و یک سری از تصمیمات که در مورد مسئله غیر معمول اتخاذ می شوند تصمیمات برنامه ریزی نشده هستند در واقع اگر مشکل یا مسئله ای که زیاد تکراری نشود را باید تکرار نشود را باید یک تصمیم برنامه ریزی شده در مورد آن اتخاذ کرد.

موقعیتهای تصمیم گیری:

موقعیت اطمینان:

در این وضعیت میتوانیم پیشبینی کنیم که در آینده چه مشکلی رخ میدهد که در این موقعیت اطلاعات موجود دقیق، صحیح و کافی و قابل اعتمادند

موقعیت مخاطره:

میزان احتمال وقوع هریک از نتایج ممکن معین است. یعنی اطلاعات کافی و کامل موجود نیست اما امکان تصمیم گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد.

موقعیت عدم اطمینان:

میزان احتمال هر نتیجه ممکن مشخص نیست چون اطلاعات بسیار ناچیز است.

مرجع حل مسئله مدیریتی گوناگون:

مدیر نباید به حل هر مسئله از طرف کارکنان، مافوقها و یا همکارانش که به او ارجاع میشود مبادرت کند. بلکه باید انرژی خودش را برای مسائل کنار بگذارد که واقعا در توان او باشد. بنابراین مدیران در هنگام مواجه با مسائل جزئی باید سریع تصمیم گیری کنند یا باید آنها را به کارکنان زیرمجموعه خود ارجاع دهند و اگر لازم بود در سطح بالاتری تصمیم گیری کنند به مقام بالاتر خود ارجاع دهند.

چگونگی اخذ تصمیم گیری برای حل مسئله:

۱-اولویت بندی با توجه به اهمیت مسئله از نظر سهولت و آسانی مسئله و اینکه آیا تصمیم گیری دشوار و پرهزینه است یا خیر؟

۲-واگذار کردن حل مسئله به مرور زمان که باگذشت زمان برخی از مسائل و مشکلات خود بخود حل میشوند.

۳- تعیین مرجع تصمیم گیری، یعنی مدیر بنا به نوع مسئله میتواند آن را به سایر مدیران زیرمجموعه خود برای اتخاذ تصمیم واگذار نماید و شخصی را انتخاب نماید که شایستگی رسیدگی برای حل آن را داشته باشد.

فراگرد منطقی حل مسئله:

برای دستیابی به راه حل هایی بهتر باید از روشهای منظم تر، منطقی تر و مدیرانه تر استفاده شود. شیوه حل مسئله با شناسایی مسئله آغاز می شود و اولین کار مدیر پیدا کردن عواملی است که احتمالا در ایجاد مسئله نقش داشته اند. برای حل مسئله باید موارد ذیل مورد توجه قرار گیرد.

الف: شناسایی وضعیت ب: راه حل یابی ج: ارزیابی و انتخاب د: اجرای تصمیم و پیگیری

مدیران و موانع حل مسئله:

- ۱- اجتناب آرام: زمانی که مدیری به زیر مجموعه تحت امر خود وعده ای انگیزشی میدهد اما مدیر رده پایین مداند که او برکنار میشود، بنابراین این وعه برای او انگیزاننده نیست
- ۲- تغییر آرام: زمانی که مدیر به این نتیجه میرسد اگر اقدامی انجام ندهد با عواقب وخیمی مواجه میشود تصمیم به اقدام میگیرد
- ۳- اجتناب دفاعی: زمانی که مدیر هیچ راه حلی برای تصمیم گیری ندارد و در صدد راهی برای فرار از مسئله است و یا اجازه دهد فرد دیگری بجای او تصمیم بگیرد و یا اینکه مدیر از حل مسئله اجتناب نماید.
- ۴- ترس: مدیر احساس میکند که علاوه بر خود مشکل زمان نیز او را در تنگنا قرار میدهد و ممکن است از نظر روحی و جسمی تحت فشار قرار گیرد و بدلیل همین ترس و هراس احتمال دارد با برخوردی نامناسب با وضعیت آن را وخیم تر سازد.

چه مواردی مانع استفاده از حل مسئله منطقی و تصمیم گیری میشود؟

- ۱- تفاوت ارزشهای اجتماعی تصمیم گیری
- ۲- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
- ۳- عدم اطمینان نسبت به آینده
- ۴- اکتفا به عقلانیت نسبی
- ۵- اکتفا راه حل رضایت سنجی
- ۶- مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت

چه مواردی باعث غلبه بر موانع فردی در حل مسئله میشود؟

آشنایی با شیوه منطقی حل مسئله به مدیر اطمینان میدهد که توان شناخت و برخورد با فرصتهای پیش رو را دارد، این اعتماد به نفس به دو دلیل مهم است

۱- احتمال تلاش مدیران برای تعیین مقتضیات موجود در سازمان افزایش می یابد

۲- احتمال یافتن بدیل‌های مطلوب را برای حل مسائل افزایش میدهد.



(مطالب فوق نقل شده از دکتر رضاییان می باشد)

(در ادامه مطالبی از دکتر مقیمی به حضور تقدیم می شود)



هربرت سایمون ۱۹۱۶-۲۰۰۱ معتقد است که مدیریت معادل و هم سنگ تصمیم گیری است. به نظر سایمون تمامی اقدامات مدیریتی در تصمیم گیری خلاصه می شود. اگر چه تمام کسانی که در سامان فعالیت می کنند اقدام به تصمیم گیری می کنند ولی تصمیم گیری برای قشر مدیران از اهمیت ویژه برخوردار است و برخی اندیشمندان آن را جوهره مدیریت میدانند

سایمون بین دو نوع تصمیم که در دو سر طیف قرار دارند تمایز قائل میشود:

تصمیمات برنامه ریزی شده: تصمیماتی که تکراری و روزمره بوده و رویه ای از قبل تعیین شده و معین برای فرایندشان بکار گرفته می شود.

تصمیمات برنامه ریزی نشده: تصمیماتی جدید و ساختار نیافته هستند که قبلا سابقه وقوع ندارند و معمولاً دارای اهمیت بوده و دشواری هایی بدنبال دارند.

عوامل متعددی بر فرآیند تصمیم گیری اثرگذارند

- ۱- درجه اطمینان: مدیران تصمیماتشان را تحت سه شرایط دانشی و ابهام انگیز اتخاذ می کنند که شامل اطمینان ریسک و دم اطمینان است
- ۲- ناکافی بودن منابع: مدیران بر اساس وجود منابع ایده آل تصمیم گیری نمی نمایند
- ۳- محیط درونی: تصمیم یک مدیر تحت تاثیر سرپرستان، زیردستان و سیستم های سازمانی قرار میگیرد
- ۴- محیط بیرونی: مشتریان، رقبای، سازمان های دولتی و جامعه در کل، نیروهایی هستند که بر تصمیمات تاثیر گذارند

از نظر سایمون فرایند تصمیم گیری شامل سه مرحله است:

فعالیت جاسوسی و خبرگیری

فعالیت طراحی

فعالیت انتخاب

شناسایی و هویت یابی مساله:

براون بیان میکند که تجزیه و تحلیل مسائل یا مباحث فرایند هشدار به مدیریت در خصوص بروز مشکلات سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی و بسیج منابع سازمانی برای مواجه شدن با "آنها می باشد

ایجاد گزینه های حل مساله

در رابطه با چگونگی شکل گیری ایده ها و گزینه های خلاقانه رویکردهای مختلفی وجود دارد دیدگاه عصب شناسی یکی از جدیدترین مکاتبی است که نقش و اهمیت دو نیمکره ی چپ و راست مغز را در ایجاد خلاقیت مورد توجه قرار میدهد نیمکره چپ با اطلاعات کلامی و زبان سرو کار دارد و تفکر انتقادی را تنظیم میکند و مسئول رمزهای نوشتن و خواندن زبان و ریاضی به شیوهای تحلیلی و منطقی است.

نیمکره راست با اطلاعات دیداری و شنیداری سرو کار دارد و مسایل و عقاید قدیمی را به شیوه ی جدید دوباره تنظیم میکند. نیمکره راست از طریق بصیرت و شهود خاصیت ترکیبی دارد

بنابراین می توان این گونه نتیجه گرفت که تفکر جانبی و تفکر عمودی دو شیوه برای ایجاد گزینه هستند. تفکر جانبی نوعی فرایند اندیشیدن است که افراد افکار خود را پرواز می دهند تاگزینه های متفاوتی را برای حل مساله بیابند درحالیکه تفکر عمودی فرایندی منطقی و تحلیلی است که تعداد کمی پاسخ برای مساله فراهم می شود. این شیوه اندیشیدن نقطه مقابل تفکر جانبی است. تفکر جانبی حالتی واگرا دارد ، در حالی که در تفکر عمودی همگرایی صورت میگیرد

دو نوع سبک دیگر برای اندیشیدن در فرایند تصمیم گیری

سبک تفکر خطی:

افراد با این سبک فکری ترجیح میدهند که از داده ها و حقایق بیرونی استفاده نموده و این اطلاعات را از طریق اندیشه عقلانی و منطقی مورد پردازش قرار میدهند تا تصمیمات و اقداماتشان را به سامان برسانند.

سبک تفکر غیر خطی:

افراد با این شیوه اندیشگری ترجیح می دهند که از منابع اطلاعاتی درونی استفاده نمایند و اطلاعاتشان را از طریق بینش درونی احساسات و حدسیات مورد پردازش قرار می دهند تا تصمیمات و اقدامات خود را جهت دهند

انتخاب راه حل

هدف این گام تصمیم گیری ارزیابی محسنات نسبی هر گزینه برای شناسایی نکات مثبت و منفی یا مزایا و معایب آنهاست. برای ارزیابی گزینه ها ، مدیر باید دو سوال اساسی مطرح کند

سبک تصمیم گیری محدود شده:

تصمیم گیرنده تعداد منابع ورودی و تعداد راهکارهای ممکن برای حل مشکل را در قالب مواردی محدود ملاحظه می دهد

سبک تصمیم گیری جامع:

تصمیم گیرنده تلاش میکند تا از منابع ورودی بسیار زیاد تا حدی که امکان آن وجود داشته باشد استفاده نماید و طیف وسیعی از راهکارهای بالقوه برای حل مشکل را مورد توجه قرار دهد

ویکتور وروم و فیلپ یتون مجموعه پرسش هایی را در قالب مدل درخت تصمیم مطرح می کنند که می توان مدیران را برای انتخاب گزینه مناسب در فرایند تصمیم گیری راهنمایی نماید. با مطرح شدن هر سوال و پاسخی که به آن داده می شود مدیر اطلاعات بیشتری راجع به ماهیت تصمیم بدست می آورد. زمانی که مدیر به انتهای هر مجموعه پرسش می رسد روش تصمیم گیری اثربخش تری را مورد شناسایی قرار می دهد

اجرا و ارزیابی راه حل

در این مرحله گزینه نهایی به مرحله اجرا در می آید که ممکن است دو پیامد در پی داشته باشد

- ۱- راه حل اجرا شده باعث کاهش یا از بین رفتن شکاف ایجاد شده بین وضع موجود و وضع مطلوب شود
- ۲- گزینه انتخابی و راه حل پیاده شده باعث برطرف شدن شکاف و یکسان شدن وضع موجود با وضع مطلوب نشود

۶ خصیصه فرایند تصمیم گیری اثربخش

- تمرکز بر روی چیزایی که دارای اهمیت است
- منطقی با ثبات و منسجم است
- به هر دو جنبه عینی و ذهنی اعتنا میکند و تفکر تحلیلی را با تفکر شهودی ترکیب می نماید
- تنها به اندازه ای که برای حل معضل یا میاله ی خاص ضرورت دارد ، اطلاعات و تحلیل های لازم را فراهم می سازد و نه بیشتر
- گردآوری اطلاعات مرتبط را ترغیب نموده و جهت می دهد . علاوه بر آن افکار عمومی را آگاه می سازد

- صادقانه، قابل فهم، معتبر، سهل الاجراء، و منعطف است

سبک های تصمیم گیری

یکی از شناخته شده ترین نظریه ها نوع شناسی کارل یونگ است که سبک های شناختی و شیوه های جمع آوری اطلاعات را دسته بندی می کند که در حوزه مدیریت و تصمیم گیری کاربردهای زیادی دارد

نوع شناسی یونگ به دو عنصر تکیه می کند، نگرش ها (برون گرایی و درون گرایی) و کارکردها که شامل کارکردهای ادراک و کارکردهای قضاوت است که در اثر تلفیق این کارکردهای دوگانه چهار نوع شخصیت (شهودی، حسی، منطقی، عاطفی) حاصل می شود.

شخصیت شهودی:

به حل مسئله جدید علاقمندند
به انجام کارهای تکراری علاقه ندارند
از فراگیری مهارت جدید بیش از بکارگیری آن لذت می برند
کار را با انرژی و اشتیاق در فرصت های مقطعی و کوتاه دنبال می کنند
به کرات و با سرعت به نتیجه گیری می پردازند
در شرایط پیچیده صبور هستند
الهام را چه خوب و چه بد دنبال می کنند
از حقایق غالبا اشکال می گیرند
از صرف زمان برای اعمال دقت و صراحت تنفر دارند

شخصیت حسی:

از مسائل جدید در صورتی که راههای شناخته شده برای حل آنها وجود نداشته باشد نفرت دارند
به کارهای عادی و مشخص شده تمایل دارند
از بکارگیری مهارت های آموخته شده بیش از فراگیری آنها لذت می برند
با درک واقعی از زمان اتمام کار پیوسته آن را دنبال می کنند
برای نتیجه گیری معمولاً تمامی راه حل های و راهکارها را مرور میکنند
وقتی که جزییات کار پیچیده باشد بی صبر هستند
بندرت به الهام اعتماد کرده و معمولاً چنین احساسی ندارند
به ندرت بر حقایق خرده گیری می کنند
در کارهایی که به دقت احتیاج دارند خوب عمل می کنند

شخصیت عاطفی:

آگاهی خوبی از سایر افراد و احساسات دیگران دارند
از خشنودسازی دیگران حتی در موارد بی اهمیت لذت می برند
همه‌انگی را دوست دارند و معتقدند در صورت وجود نزاع و دشمنی بین کارکنان کارایی به شدت کاهش می یابد
اغلب اجازه می دهند تصمیمات تحت تاثیر آنها یا سایر افراد مورد علاقه آنان اتخاذ شود
نیازمند جایزه و تمجید مکرر هستند
از اعلام اخبار و طالب ناخوشایند به دیگران بیزارند
بیشتر مردم رابطه ای خوب برقرار می کنند
گرایش به همدردی دارند

شخصیت منطقی:

نسبتاً غیر احساسی بوده و به احساسات افراد توجهی ندارند
ممکن است بی دلیل دیگران را برنجانند
تحلیل و قرار دادن چیزها با منطقی را دوست دارند و بدون اعمال هماهنگی کارها را پیش می برند
تصمیمات را بدون اعمال نظر شخصی اتخاذ کرده و از امیال افراد چشم پوشی می کنند
نیازمند برخوردهای منصفانه هستند
در صورت لزوم قادر به تنبیه و اخراج افراد هستند
فقط با افراد منطقی خوب کنار می آیند
ممکن است بی رحم و سنگدل به نظر آیند

۴ سبک تصمیم گیری از نظر مک گرث و همکارانش در سال ۱۹۸۴

- سبک آمرانه : مختص مدیرانی است که راه حل های ساده و روشن را ترجیح می دهند و به تصمیم گیری سریع علاقمندند
- سبک تحلیلی : مدیران با سبک تحلیلی بیشتر علاقمندند تا راه حلهایی پیچیده را بر اساس اطلاعات مبهم مورد ملاحظه قرار دهند. در این سبک مدیران تمایل دارند که تصمیمشان را بدقت مورد تحلیل قرار داده و تا آنجا که امکان داشته باشد از داده ها تا حداکثر استفاده را بعمل آورند
- سبک ادراکی : بیشتر تمایل دارند تا در نگاهشان به مسائل رویکرد اجتماعی داشته باشند . به عبارتی نگرش آنها انسانگرایانه و هنرمندانه است و گزینه های بسیار متعددی را مدنظر قرار داده و برای حل مسائل بصورت خلاقانه عمل می کنند و دارای آینده نگری قوی هستند و از شناسایی ایده های جدید لذت می برند
- سبک رفتاری : این دسته از مدیران به سازمانی که در آن کار میکنند علاقه شدیدی دارند و یسرفت فردی همکارانشان برای آنها حائز اهمیت است. و شدت دارای روحیه حمایتگر نسبت به دیگران بوده و به موفقیت دیگران علاقمندند و آنها را در دستیابی به اهدافشان یاری می کنند. با برقراری روابط باز در پیشنهاد گرفتن از دیگران خود را علاقمند نشان می دهند و برای تصمیم گیری به جلسات گروهی اتکا می کنند

اطلاعات، ماده اولیه تصمیم گیری

در برخی موقعیتهای مدیر درخصوص آنچه که انجام میدهد و پیامدهای اقداماتش دارای دانش کامل است و در برخی موقعیت ها نیز مدیر دارای چنین دانشی نیست

تصمیمات تحت شرایط اطمینان، ریسک و عدم اطمینان اتخاذ می شوند. و هر شرایطی دارای درجه ای از ابهام و احتمال شکست است. در شرایط اطمینان مدیر دارای دانش کامل و تمامی اطلاعات مورد نیاز برای اخذ تصمیم در اختیار اوست. در این شرایط هیچ ابهام و ترسی از شکست در مدیر وجود ندارد. شرایط ریسک محیط پیچیده تری را برای تصمیم گیری ایجاد میکند. در این شرایط مدیر میداند که مساله چیست و چه گزینه هایی وجود دارد ولی از پیامدهای هر گزینه اطمینان چندانی ندارد

عدم اطمینان مشکل ترین شرایط پیش روی یک مدیر است. در شرایط عدم اطمینان مدیر قادر به شناسایی کلیه گزینه های ممکن نیست و با ابهام در احتمال شکست بالایی مواجه است. در این شرایط مدیر نمی تواند پیامدهای دقیق گزینه های در دسترس را مشخص نماید چرا که هم با متغیرهای بسیار زیاد و هم واقعیات ناشناخته بسیار زیاد مواجه می شود.

مدلهای تصمیم گیری

- مدل کلاسیک : استراتژی بهینه سازی
- مدل اداری : استراتژی رضایت بخش
- مدل تصمیم گیری تغییرات تدریجی : استراتژی مقایسات جایگزین شونده
- مدل کنکاش ترکیبی : استراتژی انطباقی
- مدل سطل زباله : تصمیم گیری غیر عقلانی
- مدل سیاسی : عقلانیت شخصی

سو گیریها و خطاها در تصمیم گیری

زمانی که مدیران اقدام به تصمیم گیری می کنند "آنها نه تنها از سبک های خاص خودشان استفاده می کنند بلکه همچنین از قواعد سر انگشتی یا مکاشفه برای ساده سازی تصمیماتشان استفاده می کنند هر چند که این شیوه عمل مزایایی بدنبال دارد ولی در فرایند پردازش و ارزیابی اطلاعات منجر به برخی سو گیری ها و خطاها می شود.

خلاقیت و نوآوری در تصمیم گیری

عبارت است از توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر بفرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده های مختلف و نوآوری فرایند به کار گرفتن یک ایده ی خلاق و تبدیل آن به یک محصول خدمت یا شیوه ی مفید است. به عبارت دیگر خلاقیت بر توانایی ذهنی تاکید دارد، نه فعالیت فرد ممکن است ایده ای جدید و چگونگی استفاده از آن را مطرح کند، اما لزوما اقدام ضروری برای تبدیل آن به یک واقعیت را صورت ندهد. خلاقیت پیش نیاز نوآوری است و ایده ها به خودی خود ارزش چندانی ندارند مگر اینکه تبدیل به محصول یا خدمت یا فرایندی جدید شوند.

شومپیتر معتقد است که خلاقیت روحی است که در کار آفرینی دمیده می شود و نوآوری جزئی از فرایند کارآفرینی است . هم خلاقیت و هم نوآوری از اجزای جدانشدنی کار آفرینی اند و به گفتهی پیتر دراکر وجود نوآوری در کار آفرینی به قدری ضروری است که می توان ادعا کرد کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و خلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه ای در پی ندارد. به عبارت دیگر ارتباط بین این سه عنصر زنجیره ای را تشکیل می دهد که آن را زنجیره کارآفرینی می گویند.

فرایند خلاقیت :

- آمادگی : شامل توجه دقیق و متمرکز بر روی مساله تحت بررسی به منظور حل مساله است
- نهفتگی یا تکوین : زمان تفکر و واکنش مرحله ای که توجه ضمیر خودآگاه از تمرکز بر روی مساله مورد نظر دور می شود
- مرحله اصرار و پافشاری : افراد حلاق با ایده های خود درگیر می شوند و برایشان مهم نیست که چه پیامدهایی و هزینه هایی برای آنها بدنبال دارد
- مرحله بینش و بصیرت : در این مرحله فرد ایده ای را می یابد که همواره در جست و جوی آن بوده ولی قبلا از آن غافل شده بوده است
- مرحله رسیدگی و تحقیق : بینش یا ایده ای جدید برای اطمینان از اینکه معتبر و مناسب است مورد آزمون قرار می گیرد