

چند استراتژی برای یورش فکری مدیر به مشکلات

مدیر و شیوه‌هایی برای حل مشکلات

اقتباس از: دکتر بهزاد رضانی

مقدمه

مشکل چیست؟ به عنوان یک مدیر، شما چه تعریفی از مشکل دارید؟ چند نوع مشکل سراغ دارید؟ مشکل چه ابعادی می‌تواند داشته باشد؟ با مشکل چگونه روبرو می‌شوید؟ آیا تجربه، هوش و خلاقیت می‌تواند در این مسیر نقش ویژه‌ای ایفا کند؟ آیا اصلاً شما مشکل را می‌پذیرید؟ یا آنرا انکار می‌کنید؟ چه محیطی برای حل مشکل، مناسب است؟

این مقاله تلاش می‌کند در پی پاسخ‌هایی برای پرسش‌های فوق برآید. با هم می‌خوانیم.

تدبیر

زندگی انسانها در رابطه با مشکلات و غالب آمدن بر آنها و حل معقول آنها شکل می‌گیرد. در این رابطه چالش‌های زندگی و مواجهه با موقعیت‌های جدید، روشی اجتناب‌ناپذیر برای ایجاد محیطی مناسب برای پرورش و تکامل انسانها به حساب می‌آید. انسانی که در راه تکامل است همواره در حال رفتن و شدن و دستیابی به ایده‌آل‌های خود است. تعریف ساده‌ای از مشکل بر این امر دلالت می‌کند که اختلاف بین موقعیت فرد در حال حاضر و جایی که می‌خواهد باشد، حالتی را به وجود می‌آورد که ما آنرا مشکل می‌نامیم. در خیلی از موارد واژه مشکل به موقعیتی ذهنی اطلاق می‌شود که جنبه عینی آن

از طرف مدیریت برای انگیزتن افراد در جهت ارتقای کیفیت - با وجود منابع خفای مناسب، دستگاههای جدید و نیروی انسانی ماهر و بازار مطلوب- در نظر گرفته شده فقط در کوتاه مدت تاثیر داشته و در درازمدت تاثیر خود را از دست داده است؛ و یا در جلسات حل مناقشات معمولاً همه چیز بخوبی تمام می‌شود، ولی وقتی افراد به سر کارشان باز می‌گردند، دوباره همان اختلافات قبلی بروز می‌کند. این معضلات نشان دهنده وجود مشکلی است که راه‌حل‌های فعلی مثرترم واقع نشده و راه‌حل مخصوصی باید اعمال شود.

در درجه سوم مشکل به مسئله بودن یا نبودن باز می‌گردد. بجای اینکه چیزی درست باشد یا نه؛ حل موقعیت به «یا این و یا آن» تبدیل شد. «یا در عرض ۶ ماه راه حل مناسبی برای موقعیت پیش‌آمده پیدا می‌کنی یا پروژه بطور کلی کنسل می‌شود»؛ «یا کیفیت محصول به هر طریقی که شده باید بهبود پیدا کند و یا کس دیگری جای شما را خواهد گرفت»، و از این قبیل موقعیت‌ها که مسئله بودن یا نبودن فرد با ایجاد تغییر و تحول و حل مشکل رابطه تنگاتنگ برقرار می‌کند.

در این سه مرحله ما با درجات مختلف استرس و چالش مواجه هستیم. همانطور که از ظواهر امر پیداست هرچه در مراحل مشکل پیشرفت می‌کنیم بر استرس و فشارهایی که مشکل ایجاد می‌کند نیز افزونتر می‌شود و راه‌حل عاجل تری را باید بکار بست. در مشکلات درجه اول استرس و فشارها بیشتر جنبه داخلی و سطحی دارند. و مهلت زمانی و چالش‌ها جنبه شخصی دارد و در صورت عدم موفقیت، تهدید آنچنانی بر موقعیت و شخصیت فرد ایجاد نمی‌کند، ولی موفقیت باعث اعتماد به نفس، سربلندی و خود شکوفائی می‌شود. در مشکلات درجه دوم و مخصوصاً درجه سوم، لیاقت، شخصیت، توانائی‌ها و موقعیت فرد در گرو حل مشکل ایجاد شده است و فشارها و استرس‌هایی که فرد را مورد هجوم قرار می‌دهد. جدی و بیشتر جنبه خارجی دارد.

برای دیگران مکشوف نیست؛ یعنی فرد حس می‌کند که صاحب مشکلی است حتی اگر دیگران مشکل را حس نکنند و یا به انکار آن بپردازند. در این راستا توانائی، استعداد و موقعیتی که فرد مشکل را درک و تجربه می‌کند از جمله عواملی است که در رفتارهای فرد در مواجهه با مشکل تاثیر می‌گذارد.

● درجات مشکلات

مشکلات معمولاً در درجات مختلفی زندگی ما را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در درجه اول ما از مشکلاتی صحبت می‌کنیم که به منظور یافتن راه‌حل بهتری است. به این صورت که راه‌حل کنونی برای انجام عملی، بخوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی ما در صدد یافتن راه‌حلی هستیم که بتوانیم تاثیر و کارکرد عمل را افزایش دهیم. بطور مثال مدیر یا مسئول یک قسمت در جستجوی تکنیک و یا روشی برتر برای انجام کاری است که هم‌اکنون نیز اشکالی در آن نیست. این عمل به‌طور کلی برای ارتقاء و خود شکوفائی و استفاده از پتانسیل‌های موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

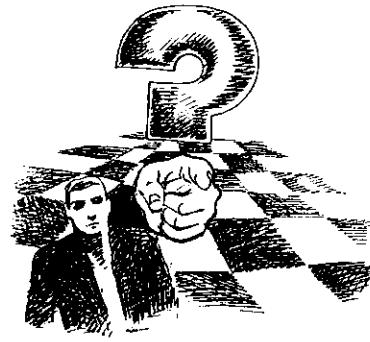
در درجه دوم؛ زمانی از مشکل صحبت می‌کنیم که بطور قطع عملکرد و یا روشی به‌طور صحیح انجام نمی‌گیرد و یا روشی که برای مقابله با مشکلی برگزیدیم، موفق نبوده و جواب مطلوب حاصل نشده است. بطور مثال روشی که

مشکل در هر مرحله‌ای که باشد هنگامی واژه مشکل خوب به آن اطلاق می‌شود که اولاً راه حل ممکن برای آن موجود باشد؛ ثانیاً راهی برای دانستن اینکه کی و چه موقع مشکل حل می‌شود در دست باشد. اگر مشکل ما این دو خاصیت را داشته باشد شانس زیادی برای حل مشکل وجود دارد. در غیر این صورت انگیزش مناسب برای شروع و طی مراحل مختلف در عمل ایجاد نمی‌شود. بطور مثال درک این موضوع که مشکل فاقد راه حل است خود خاصیت ضد انگیزشی دارد و زمینه نگرش‌های منفی در جهت حرکت به سوی حل مشکل را پدید می‌آورد.

● ابعاد مشکل

مشکل معمولاً در ابتدای ظهور و یا شناسایی دارای ابعاد محدودی است ولی زمان به وسعت ابعاد مشکل می‌افزاید و آنرا پیچیده‌تر می‌کند. مسئله کوچکی که در بدو شروع به راحتی قابل حل می‌نمود بعد از مدتی تهدیدی برای تعطیل شدن مجتمع به حساب می‌آید. بنابراین اگر با مشکل به صورت موثر و در اسرع وقت برخورد نشود، پیچیدگی معضلات به صورت تصاعدی رشد می‌کند و مشکل چند بعدی می‌شود. بطور مثال هزینه و زحمت خاکبرداری و باطله برداری از معادن معمولاً با پیشرفت و استخراج هماهنگ می‌شود، حال اگر با این معضل به تدریج و در همان مراحل اولیه کار روبرو نشویم و تمام تلاش خود را فقط به استخراج ماده مورد نظر بدون خاکبرداری و یا باطله برداری متوجه کنیم، طولی نمی‌کشد که زحمت و هزینه این عمل ابعاد پیچیده‌تری به خود می‌گیرد و عملاً راه استخراج ماده مورد نظر را سد می‌کند. به طوری که برای برطرف کردن مشکلات بوجود آمده در این سطح باید ابتدا تمام فعالیت‌ها و منابع را در روند باطله برداری و پاکسازی معدن بکار برد و بعد به استخراج مبادرت ورزید.

بطور کلی زمانی که فرد با مشکلی برخورد می‌کند از لحاظ زمانی و فکری به موضوع نزدیکتر است و انرژی و آمادگی بیشتری را برای حل خلاق مشکل دارد. حال اگر مشکل به صورت کامل و موثر حل و فصل نشود، قسمت باقی مانده تا موقعیت حل مشکل بعدی ادامه می‌یابد. در این حالت انرژی برای حل مشکل قدیم و جدید تقسیم می‌شود و قدرت مقابله و حل مشکلات را از عهده فرد خارج می‌کند. در این هنگام فرد یا سازمان با توده‌ای از مشکلات مواجه است که در



● روش بررسی طیفی ایده‌ها یکی از موثرترین روش‌ها برای بررسی ایده‌های ارائه شده است.
● در خیلی از موارد واژه «مشکل» به موقعیتی اطلاق می‌شود که جنبه عینی آن برای دیگران مکشوف نیست.

مراحل حاد و پیشرفته به احساس ناکامی، سرخوردگی و اماندگی فردی و یا سازمانی منجر خواهد شد. جملاتی همچون «این مشکل خیلی بزرگی است» و یا «دیگر هیچ کاریش نمی‌توان کرد» و یا «به بن‌بست رسیدیم باید خدا حافظی کرد و رفت» و غیره از شایع‌ترین آنها در اینگونه مواقع است. اگر این روند در مقیاسی وسیع به وقوع پیوندد، جامعه دچار رکود اقتصادی و روانی می‌شود که سقوط ارزش‌های معنوی و انسانی را که تاروپود جامعه را بیکدیگر پیوند می‌دهد، بدنبال خواهد آورد و خودمحوری را بر روند فکری سالم جامعه تحمیل می‌کند و جامعه را مستعد انواع و اقسام یورش‌ها می‌کند.

مسئله دیگری که در رابطه با حل مشکلات ناتمام و جنبه‌های روانی قضیه می‌توان به آن اشاره کرد، تأثیرات آن بر تجربه زمان است. یکی از مهمترین اصول مکتب «گشتالت» GESTALT حول محور اعمال ناتمام و اثرات آن بر روی روان افراد دور می‌زند. این اصل تأکید زیادی بر این مسئله می‌کند که اعمال و یا افکار ناتمام در ذهن افراد بیشتر به صورت ناخودآگاه باقی می‌ماند و بطور مداوم فرد را تحت فشار قرار می‌دهد. ذهن همه ما حاوی انواع و اقسام مشغله‌های ناتمام است که روند فکری و تفکر خلاق ما را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در این رابطه اتمام و یا تکمیل کارها بطور صحیح اهمیت زیادی در

تجزیه و تحلیل زمان (زیستن در زمان حال) و در نهایت تکامل ما دارد.

● عملکرد فکری در رویارویی با مشکلات

در رویارویی منطقی با مشکل، انسان همواره به تفکر خود وابسته بوده و در این راستا تفکر قضاوتی و تفکر خلاق از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. زیرا از مجموع این دو تفکر، تفکر مؤثر به ظهور می‌پیوندد. تفکر قضاوت کننده، به تجزیه و تحلیل و مقایسه داده‌ها می‌پردازد و بعضی از این داده‌ها را قبول و بعضی دیگر را رد می‌کند و در نهایت مواضع مورد قبول را کنار هم قرار داده و به نتیجه‌گیری و در نهایت به قضاوت می‌پردازد. در تفکر خلاق نیز تجزیه و تحلیل نقش دارد، ولی در آن برخورد قیاسی تشبیه‌یابی و در نهایت ارائه ایده، از مراحل عمل بشمار می‌رود. تفکر خلاق بطور کلی موضعی از ذهن و یا نگرشی است که در فرد علاقه زیادی در سرمایه‌گذاری و کاوش برای ایده‌های جدید بوجود می‌آورد. فرد در این موقعیت به عمل در جهانی به غیر از استاندارد و نظاره بر مشکل از دیدگاه‌های جدید دست می‌زند. البته باید متذکر شد که خلاقیت همواره ارائه ایده‌های نو و تازه نیست، بلکه می‌تواند پیوند دادن و یا ارزیابی و بکارگیری روش‌های قدیمی در فرم و قالب جدید نیز باشد. در پاسخ به این سوال که آیا همه افراد به یک اندازه از موهبت خلاقیت برخوردارند؛ می‌توان متذکر شد که همه افراد با درجات مختلف دارای استعداد خلاقیت هستند، بطوریکه نمودار رسمی این استعداد به صورت منحنی توزیع نرمال است. به این ترتیب این طور عنوان می‌شود که تفکر خلاق بیشتر با بازده انرژی فکری و کوشش و پشتکار در بکارگیری مغز بستگی دارد تا استعداد درونی؛ داشتن نیروی محرکه و یا انگیزش مناسب در بکارگیری از این استعداد نقش مهمی در ارائه ایده‌های نو دارد. بطور مثال انسان تا در موقعیت دشواری قرار نگیرد، هیچ‌گاه زحمت تفکر خلاق و امتحان ایده‌هایی را که ممکن است مضحک و یا حتی غیرممکن جلوه کند بخود نمی‌دهد.

● نقش تجربه، هوش و خلاقیت

افرادی که در زندگی چالش‌ها و بحران‌های زیادی را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند توانایی تشخیص روش‌های عملکرد درست را از نادرست دارند؛ به عبارت دقیق‌تر آنها قدرت تشخیص

موقعیت‌های نادرست و مشکل را دارند. مدیران بحران، وکلای خبره و یا پزشکان حادثه در زمره این افراد قرار دارند. این مدیران، با تجربه‌ای که دارند معضلات سازمان را به‌درستی تشخیص و راه‌حل‌های مناسبی را نیز برای آن پیشنهاد می‌کنند، همانطور که پزشک حادثه نقش تجربه را در معالجه بیماران صعب‌العلاج به‌نمایش می‌گذارد. این پدیده به شناخت و تشخیص طرحها، الگوها و یا نقشه‌ها معروف است و از آنجائی که این مهارت بر شناخت و معلومات خاصی استوار است؛ تجزیه و تحلیل‌هایی را هم که ارائه می‌دهد، دقیق و از جنبه عملی بالائی در همان موقعیت‌ها برخوردار است. به این ترتیب اکثر تجارب تخصصی باید در یک زمینه و یا یک موقعیت خاص مورد استفاده قرار گیرد تا نتیجه مطلوب داشته باشد. ولی باید توجه داشت که بعضی از مهارت‌ها پتانسیل بکارگیری در شرایط مختلف را بیشتر از مهارت‌های دیگر دارد.

نقش تجربه در بازده هوشی و خلاقیت به این صورت عنوان می‌شود که تجارب ما نقش بارزی در میزان و بهره‌وری هوشی ما دارد و از طرف دیگر بازده هوشی، نقش فعالی در رویاروی و یا برخورد با وقایع و شکل‌گیری تجارب ما دارد. در تئوری تریارچیک، استنبرگ، TRIARCHIC THEORY OF IQ. BY R.STENBERG, R.STENBERG & J.E.DAVIDSON (1986) فراست یا بصیرت (INSIGHT) را مقوله‌ای

می‌داند که با هوش از یک سو و خلاقیت از سوی دیگر مرتبط است. فراست و یا بصیرت از زیر مجموعه‌های هوش ترکیبی (تفکر تحلیلی) است که از سه جزء تشکیل شده است: دروننده انتخابی، ترکیب انتخابی، و تشبیه یا قیاس انتخابی.

در روند دروننده انتخابی، فرد توجه خود را فقط بر اطلاعات حساس و مفید متمرکز می‌کند در حال حاضر مهمترین فاکتوری که در بسیاری از زمینه‌ها مطرح است نه کمبود اطلاعات، بلکه فراوانی آن است. اطلاعات موجود به حدی فراوان و متناقض است که هر نوع جهت‌یابی و نتیجه‌گیری را عملاً در خیلی از موارد غیرممکن می‌سازد. جذب اطلاعات به‌طور انتخابی در صورتیکه سازماندهی مطلوبی را ارائه دهد، از جمله مهارت‌هایی است که به ابداع و خلق روش‌های ابتکاری می‌انجامد. مدیر تیزبینی که شکوه کارگران نسبت به گرمی هوا را علی‌رغم وجود تهویه و کولرها، با نصب روبانهای نازک به پنجره‌های کول که در سطح بالائی از کارگاه قرار

داشتند و مستقیماً قابل لمس نبود حل می‌کند، نمونه‌ای از این نوع درونداد انتخابی است. او با انتخاب فاکتورهای دخیل در نارضایتی به این مطلب پی می‌برد که چون باد کولرها در سطح بالائی می‌وزد و با حس لامسه نمی‌توان آنرا حس کرد، با نصب روبانها، حس وزش باد را بوسیله حس باصره به افراد القا کرد و این تاکتیک به حل مشکل انجامید. البته باید به این مسئله توجه داشت که همانقدر که انتخاب وقایع در خلاقیت نقش دارد، اگر اطلاعات حساس و مهم را در برنگیرد به تنگ نظری می‌انجامد.

ترکیب انتخابی به این صورت است که حقایق موجود را طوری کنار هم قرار دهیم که حقیقت جامعی از آن نتیجه شود. تئوری انتخاب طبیعی (NATURAL SELECTIVITY) که بوسیله داروین پایه‌گذاری شد بیانگر این موضوع است. حقایقی که او برای شکل دادن به تئوری خود از آنها استفاده کرد در دسترس همگان بود، ولی داروین طوری آنها را کنار هم قرار داد که معنی خاص، منطقی و قابل قبولی را بیان می‌کرد. فرق دکتر حادثه با دیگران نیز در همین است. او با کنار هم قرار دادن علائمی که بیمار از خود بروز می‌دهد و در دسترس دیگران هم هست قادر به تشخیص مرضی می‌شود که دیگران از آن عاجز بوده‌اند.



● در خیلی از موارد فرد از پذیرش مشکل سر باز می‌زند، زیرا داشتن مشکل را با ناتوانی و بی‌کفایتی در انجام مسئولیت برابر می‌داند.

● جلسات حل مشکل یا به‌صورت «یورش‌های فکری» اعمال می‌شود و یا با ایجاد «گروه‌های حل خلاق مشکلات».

اکثر مدیران با انواع روش‌های رهبری، هدایتی و مدیریتی آشنائی دارند، ولی مدیریتی موثر واقع می‌شود که با کنار هم گذاشتن فاکتورهای کلیدی موجود روش درستی را برای هدایت زیردستان انتخاب می‌کند. در تحقیقی که در این مورد انجام شد به این نتیجه رسیدیم که مدیران حتی اگر دارای انعطاف رفتارهای رهبری-مدیریتی (STYLE FLEXIBILITY) باشند، یعنی توانائی استفاده از روش‌های رهبری متفاوتی را داشته باشند اگر موقعیت‌های کلیدی را بطور مداوم در نظر نگیرند، نه تنها کمکی به موضوع موثر بودن آنها را به اثبات می‌رساند.

تشبیه یا مقایسه انتخابی، نسبت قیاسی یا تشبیهی نو با کهنه است. این موضوع در برگیرنده نظاره چیزهای کهنه با دیدی نو و یا دیدن چیزهای نو با دیدگاههای قدیمی است، مثالهای فراوانی از این نوع را می‌توان برشمرد. روش بانکداری، مالیاتی، قضائی و نظامی در بعداز انقلاب مملو از برداشت‌هایی است که در صدر اسلام بوده و ما از آنها استفاده می‌کنیم؛ و یا چطور با مسائل قدیمی مثل بی‌سوادی و یا عدم رعایت بهداشت با روش‌های نو مثل کمک‌گیری از رادیو، تلویزیون و ماهواره به مقابله برمی‌خیزیم. طبق نظریه فیش، ویکلند، و واتزلاویک (FISCH, WEAKLAND & WATZLAVIC-1974) انسانها به دو صورت سعی در برخورد با مشکل می‌کنند، اول اینکه فرد برای حل مشکل یا برکوشش خود می‌افزاید و یا قدمی به پس نهاده و مشکل را دوباره بررسی می‌کند و راه‌حل دیگری برمی‌گزیند. در نوع اول فرد تاکید خود را بر همان روش غیر موثر متمرکز می‌کند و از همان طریق سعی در حل مشکل می‌کند. در نوع دوم بجای افزودن بر تلاش، شخص سعی می‌کند روش برخورد خود را با مشکل بطور کلی تغییر دهد و یک روش نو را بکارگیرد. بطور مثال در روش اول شخص بی‌خواب سعی زیادی در به‌خواب رفتن می‌کند و در نوع دوم که تغییر سیستم را در بردارد، فرد بجای تلاش پیگیر، روش برخورد با مشکل را بطور کلی تغییر می‌دهد. در موقعیت فوق با در نظر گرفتن روش دوم شخص بی‌خواب رفتارهای خود را در مقابله با بی‌خوابی تغییر می‌دهد و بجای خوابیدن به مطالعه و یا هر کار دیگری می‌پردازد. در مثال دیگر می‌توان به مکانیکی اشاره کرد که برای باز کردن پیچ محکمی برکوشش خود می‌افزاید و انواع و اقسام آچارها را امتحان می‌کند، و یا بعداز تفکر به روشی کاملاً

متفاوت مثل گرم کردن مهره و غیره مبادرت می‌کند.

● پذیرش مشکل

البته باید متذکر شد که استفاده از هر یک از این روش‌ها منوط به قبول مشکل از طرف فرد است. در خیلی از موارد فرد از قبول مشکل سر باز می‌زند زیرا داشتن مشکل را با ناتوانی و بی‌کفایتی در انجام مسئولیت برابر می‌داند و از این پروا دارد که دیگران او را نالایق، بی‌کفایت و یا ضعیف بپندارند. این امر باعث می‌شود که خیلی از افراد زیر بار مشکلی که از درون آنها را خالی می‌کند، نروند و بخود سانسوری دست بزنند. جملاتی مثل «ما در اینجا مشکلی نداریم، هر کس این موقعیت را دوست ندارد می‌تواند برود» و غیره از جملاتی است که به وفور در محیط‌های کاری پرتنش و غیر موثر شنیده می‌شود. افراد معمولاً از کار کردن و اینکه برحسب استعداد و توانائی‌هایشان مورد استفاده قرار گیرند شکره‌ای نمی‌کنند بلکه از آثار شایسته، ناهماهنگی و استفاده از حداقل توانائی‌هایشان گله‌مند هستند. حال اگر مدیری این مشکلات را قبول نداشته باشد، چطور می‌توان انتظار برخوردی صحیح در مقابله و حل مشکلات را از او داشت. قبول مشکل در بسیاری از موارد به اعتماد، وابستگی و هم بستگی افراد با مدیریت برای حل مشکل منجر می‌شود.

● محیطی مناسب برای حل مشکلات

محیطی پرورش دهنده که سرشار از حمایت، اعتماد و هم بستگی است لازمه کارهای تیمی منجمله جلسات یورش فکری و شکل‌گیری گروه‌های پرورش دهنده ایده‌های خلاق است. جلسات حل مشکل یا به صورت یورش‌های فکری اعمال می‌شود که افراد با دادن هر ایده‌ای که به ذهنشان می‌رسد و تصفیه ایده‌های رسیده و در نهایت انتخاب یک یا دو ایده عملی، سعی در حل مشکل می‌کنند؛ و یا با ایجاد «گروه‌های حل خلاق مشکلات» با مشکل به مقابله می‌پردازند. در این روش فردی که مشکلی را احساس می‌کند آنرا در جلسه‌ای که به همین منظور شکل گرفته عنوان می‌کند. او راه‌هایی را که برای حل مشکلش امتحان کرده و همینطور عقیده خود را در مورد اینکه آیا مشکل راه‌حلی دارد و یا نه بیان می‌کند و خواسته‌هایش را به گروه اعلام می‌کند. گروه با بررسی مشکل، آنرا به صورت جملات سوالی «چطور می‌توان...» شکل می‌دهد. بطور مثال

مدیر فروش مشکل پائین بودن میزان فروش را در جلسه عنوان می‌کند و بعد از پاسخ به این سوالات که چه روش‌هایی را برای مقابله با این مشکل بکار بسته و اینکه آیا مشکل مذکور قابل حل است و یا نه؛ به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد که مشکل را به صورت جملات پرسشی «چطور می‌توان» تقسیم‌بندی کنند. بطور مثال «چطور می‌توان بر کیفیت محصول افزود»، و یا «چطور می‌توان توزیع را گسترش داد»، و یا «چطور می‌توان در بازارهای خارجی نفوذ کرد» و غیره. مدیر فروش مهم‌ترین «چطور می‌توان» را به صورت هدف اصلی مطرح می‌کند. بعد از تثبیت «چطور می‌توان»‌های کلیدی، افراد ایده‌ها و همینطور موانع موجود بر سر راه هر ایده را برای هر «چطور می‌توان» ابراز می‌کنند. هر یک از «چطور می‌توان»‌ها به همین صورت مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مشکل بطور کلی حل شود.

روش بررسی طیفی ایده‌ها، در سنجش نکات مثبت و موانعی که ایده‌های ارائه شده با آن مواجه هستند یکی از موثرترین روش‌ها بحساب می‌آید. در این روش به هیچ ایده‌ای از دریچه قبول یا رد نگریسته نمی‌شود، بلکه با روش طیفی نکات موثر و مفید آن از جنبه‌های دیگر تشخیص داده می‌شود؛ یعنی در عوض نگریستن به ایده‌ها بطور سیاه و سفید، تجزیه آنها به عناصر مفید، نیمه مفید و نکاتی که باید بیشتر روی آنها کار شود، می‌تواند کمک شایانی در تثبیت شخصیت ایده دهنده باشد. این طرز برخورد نه تنها روند ایده‌ها را تسریع می‌کند، بلکه موقعیت مناسبی برای ارائه ایده‌های تکمیلی ایجاد می‌کند. شکل زیر نشان دهنده طیف سنجی ایده‌ها است.

نکاتی که باید بیشتر کار شود → + ← نکات قابل قبول و مفید ایده

● اختلاف بین موقعیت فرد در حال حاضر و جایی که می‌خواهد باشد، حالتی را به وجود می‌آورد که آنرا مشکل می‌نامیم.

در این راستا سه پرسش زیر از اهمیت فراوانی برخوردار است.

- ۱ - چه قسمتی از ایده را می‌توان مورد استفاده قرار داد؟
 - ۲ - نکات برجسته در ایده کدام است؟
 - ۳ - چطور نکات برجسته را می‌توان بارورتر کرد؟
- با پاسخ به این سوالات می‌توان ایده‌ها را تجزیه و نکات موثر و مفید را از دیگر جنبه‌های ایده جدا کرد و موقعیت را برای تصحیح و یا تثبیت ایده فراهم کرد.

منابع:

- ۱ - دکتر الکس اس. اسبورن. پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه دکتر حسن قاسم‌زاده ۱۳۶۸
- 1- DEBONO, E. PO: ADVICE FOR SUCCESSFUL THINKING. NEWYORK: SIMON & SCHUSTER, 1979 (AS INAHFGF 1979)
- 2- KIRTON, MICHAEL. ADAPTORS AND INNOVATORS: A DESCRIPTION AND MEASURE. JOURNAL A APPLIED PSYCHOLOGY 1976, VOL. 61, NOS, PP 622-626
- 3- LUTHANS, F. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. MCGRAW-HILL. 1992
- 4- MULLER DAN. A PAPER PRESENTATION AT VALUE MANAGEMENT RESOURCE OFFICE. PHOENIX ARISONA. US, 1983
- 5- RAMEZANI, B. SOME OF THE PSYCHOLOGICAL CORRELATES OF LEADERSHIP STYLE & LEADERSHIP EFFECTIVENESS IM INDUSTRIAL ORGANIZATION. A PH.D THESIS, BOMBAY UNIVERSITY 1992.
- 6- ROLLO MAY. CREATIVITY. SPAN, US 1983.
- 7- TROTTER, ROBERT J. THE MYSTERY OF MASTRY. PSYCHOLOGY TODAY, JULY 1988. PP 32-38
- 8- TROTTER, ROBERT J. TRIACHIC THEORY OF IQ. PSYCHOLOGY TODAY AUGUST 1986. PP 58-62
- 9- ULSCHAK, F.L. FINISHING UNFINISHED BUSINESS: CREATIVE PROBLEM SOLVING THE A.H.F.G.F 1979. DEP. OF BUSINESS ADMINISTRATION MARY COLLEGE. U.S.A
- 10- WATZLAVICK, P., WEAKLAND, J., FISCH, R. CHANGE. NEWYORK 1974.