

作者:蓋瑞·克萊恩  
譯者:洪世民

心得分享:羅雪方





# 選書動機

覺得自己很需要加強洞察的能力，  
就違背常理的選了這本書，  
想要挑戰自己未有所聞的，未有有見的事，  
也希望自己有柯南的精神。

★洞察力小測驗

Q：兩個受困在車陣中的警察，看到前方有一部又新又炫的BMW，駕駛深深吸了一口菸，然後，把菸灰彈到坐墊上。你看出來了嗎？哪裡不對勁？

A：BMW是贓車。

為什麼？誰會在全新的車子裡彈菸灰？不是車主，也不是跟別人借車開的朋友，那麼，最有可能的答案就是剛偷到這部車的竊賊



# 簡介

本書作者蓋瑞·克萊恩博士是認知心理學家，也是敏銳的觀察家，擅長觀察人們做決定的方式。

他從一百二十個案例中，歸納整理出五種不同洞見獲取策略：連結、巧合、好奇、矛盾和創造性的絕境。



# 前言

為什麼有些人就是能理解別人無法理解的事情？從而看出契機或危機，進而揭發一個騙局，或改變歷史，或讓個人生涯邁向成功？原因在於，洞察力。一起跟隨作者的腳步，破除常見的思考盲點，檢視自己思考的方式，培養出尋找洞見的心智習慣，開啟你的洞見之路吧！



## 推薦

「洞察力」是獨具慧眼的決策智慧和創新捷思-----

簡禎富 · 國立清華大學清華講座教授暨台積電卓越製造中心主持人

「洞察力」是決策智慧的累積和創新捷思的能力，由於洞察力看似神機妙算的本質，使得一般人僅能看到那些具有卓越洞見的領導者或決策者外顯的決策結果，而難以仿效學習其內在的思考過程。



# 作者介紹

作者簡介：

蓋瑞·克萊恩（Gary Klein），蓋瑞·克萊恩博士是宏觀認知科學公司

（MacroCognition LLC）的資深科學家，大力協助建立自然主義決策的知識領域。克萊恩博士於一九六九年榮獲匹茲堡大學實驗心理博士學位。



## 章節精選

Chapter1:獵尋洞見：是什麼引發了洞見？

Chapter3:獲取洞見的策略-1.連結

Chapter4:獲取洞見的策略-2.巧合與好奇

Chapter5:獲取洞見的策略-3矛盾

Chapter6：獲取洞見的策略-4創造性的絕境

Chapter12:組織如何阻礙洞見 2 組織使出哪些方法來阻撓洞見？

Chapter14:人人都可以獲得洞見的方法



## ◎ CHAPTER 1 : 獵尋洞見：是什麼引發了洞見？

### 績效提昇=減少錯誤+提昇洞見

蓋瑞·克萊恩認為，組織為了提昇績效，一般有兩個方式，一是減少錯誤，一是提昇洞見，組織往往會採取減少錯誤的方式，但減少錯誤的過程卻會掩蓋洞見被發現的機會。

洞見和可預期相反。洞見是來搗亂的。他們來得毫無預警，化為意想不到的形式，開啟超乎想像的機會。洞見會阻礙進度評量是因為他們重新塑造任務，甚至修改目標。



# 是什麼樣的東西誘發了「洞見」？

我們是如何在一團混亂之中找出頭緒，甚至在互相矛盾的事件中找到線索？

洞見的發生有跡可循，  
洞見改變了我們的思考方式、  
洞見改變了我們的行動方式，  
洞見賦予我們不同的觀點。



## ◎獲取洞見的策略CHAPTER3:

### 一、連結

某件事情的發生，讓你聯想到了另外一件事，這種方式有可能會誘發洞見，例如電視劇《痞子英雄》裡面的痞子因為發現了冰櫃會大量耗電，而聯想到了電費因而破案，就是一個例子)



## ◎獲取洞見的策略CHAPTER4:

### 二、巧合與好奇

當巧合發生時，或許我們會將它視為一種意外，但若是巧合太不尋常，或是讓我們覺得巧合發生次數過多，就可能引起我們的好奇心，讓我們想一探究竟，最後讓我們誘發洞見。

「巧合」是幾件事同時發生，有時會讓我們直接忽視，但有時卻是產生「新模式」的前兆。



## ◎獲取洞見的策略CHAPTER5:

### 三、矛盾

矛盾會誘發洞見的原因在於不符合常理事件的發生，那些與我們既有認知不符合的事件，可能會讓我們產生洞見，進而挑戰既有知識。



## ◎獲取洞見的策略CHAPTER6:

### 四、創造性的絕境

當人們被逼迫的退無可退的時候，常常能逼發出自己的潛能，因而產生洞見。人們很可能在絕境中找到非正統而能拯救自己的招數。



## ◎ CHAPTER 12: 組織如何阻礙洞見

### 2 組織使出哪些方法來阻撓洞見?

組織在避免錯誤的同時，卻也在各方面阻礙了洞見，例如：

- 一、會分散注意力
- 二、會讓我們不願意猜測
- 三、負面看待洞見
- 四、鼓勵我們壓制異常
- 五、讓我們消極被動

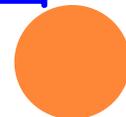
組織不愛犯錯，喜歡完美，同時也有很多不喜歡犯錯的理由，而這些會進而讓洞見不易被發現。組織要提昇績效，必須減少錯誤和不確定性，也需要增加洞見，然而減少錯誤的同時卻會抑制洞見被發現的機會。

## ◎ CHAPTER14: 人人都可以獲得洞見的方法

蓋瑞·克萊恩在書中提出三種洞察力路徑模式：

- 一、矛盾路徑（矛盾：發現不一致）
- 二、連結路徑（連結，巧合，好奇：發現弦外之音）
- 三、創造性絕對路徑（創造性的絕境：逃出僵局）

我們用矛盾路徑來發現、尋找、運用不一致和異常。我們運用連結路徑來增加接觸新奇點子的機會。而當我們受困時，我們用批判性思考來揪出並修正有瑕疵的假設和信念。



人人都可以提昇洞見，善用三整洞察力路徑模式，可以幫助我們找到洞見。

如果我們想幫助組織更有洞見，  
就必須跳出找錯的戰爭，  
因為避免錯誤讓我們錯失洞見，  
所以必須在減少錯誤和提昇洞見這兩件事  
上取得平衡，  
一個簡單的方式是減少檢討的次數。  
減少找錯的管理方式，然後強化組織的洞  
見，可以減少洞見受阻的機會。



# ☀ 心得 ☀

為什麼有些人就是能理解別人無法理解的事情？

馬雲：一條輪胎給三個價，死黨、朋友、陌生人你要跟誰買？ 想一下 看你選對了嗎？

富人之所以富，是願意照顧熟人生意，這叫捧場！



# 簡報結束

