2023-01-03

**譯者**．**陳如月**

｢有思考力的人｣和｢沒有思考力的人｣有什麼區別？VUCA時代，｢發現問題｣比解決問題更重要

* **思考「問題到底出在哪裡」**

現在的商業環境被稱為VUCA時代，是一個不確定性高、變化劇烈的時代。

VUCA是「Volatility (易變性)」、「不確定性 (Uncertainty)」、「複雜性(Complexity)」和「模糊性（Ambiguity）」的簡稱。原本是軍事用語，指冷戰後戰略更加複雜化的狀態，但從2010年左右開始，就像前面提到的「VUCA時代」一樣，在商業活動中也開始。

在這種情況下，「發現問題」階段比「解決問題」更重要，即思考「問題到底出在哪裡？」

讓我們從定義上釐清發現問題和解決問題之間的區別。特別是在商務環境中經常使用的問題解決一詞用於各種定義，有時在「狹義」中使用，即在問題被賦予後解決它，或者「廣義」使用，包括發現和定義問題後解決問題的所有過程（參見圖1）。

簡單來說，發現問題是上游，解決問題是下游。解決問題非常重要的場景，是指應該解決的問題已經非常明確的時候，比如已經有了穩定的客戶訂單，或者每年的目標都是根據前一年的幻燈片來確定的 (比如銷售額提高〇％或成本降低□％等）。在一個相對穩定的環境中，這種狹義的問題解決的重要性就會增加。

図1：高まる問題発見の重要性（出所：『思考力の地図 論理とひらめきを使いこなせる頭のつくり方』）

* **「一開始就不知道該問什麼」的顧客**

相對於此，在VUCA時代，問題出在哪裡？需要從這樣的地方思考的場景越來越多。例如，在只有「必須推動數位化轉型（DX）」或「必須應對後新冠的新時代」等模糊的目標時，對於「一開始就不知道該問什麼」的客戶以策略和上層目的等抽象度比較高的東西為對象，發現問題的上游方面的需求增加。

這裡的問題是，上游的發現問題和下游的解決問題中，由於對象課題的性質不同，所需的價值觀和技能完全不同。如果不了解這一點，想用解決問題的思考迴路來發現問題，就會發生像把竹子接在樹上一樣不協調的事情。首先，將這些上游和下游的工作性質的差異總結如圖2所示。

下游在某種程度上存在很多常規化的問題，不確定性較低，而上游的不確定性，也就是風險也較高。上游往往比較混沌，角色分工等界限不明確，所要處理的問題的抽象程度也很高。

另外，需要「畫在白紙上」的問題發現中，沒有累積的know-how，也沒有明確的指標，而且由於工作沒有標準化，所以高度「綁定到個人」的屬人性工作變多了。（下游問題解決幾乎可以與這些完全相反）。

図2：問題発見と問題解決の性質の違い（出所：『思考力の地図 論理とひらめきを使いこなせる頭のつくり方』）

由於工作性質的不同，上游和下游所需要的技能也不同，如圖3所示。

正如前面所述，由於上游往往是高風險的，所以一切都是概率論的世界，與「正確答案已定」的下游不同。另外，在「在白紙上繪製」元素很強的上游，則需要發揮將尚未成形的東西賦形的抽象化能力，即想像和創造這兩種能力，此時正是思考力發揮作用的地方。

就「邏輯與直覺」而言，邏輯與決定論更加兼容（存在著能讓一切順利進行的法則或方程式），因此在下游解決問題時特別有用。為了發揮思考力，必須確定目標工作的性質，並相應地應用必要的方法。

* **思考力有結構**

現在，讓我們來說明「思考力的全貌」。

図3：問題発見と問題解決で求められるスキルの違い（出所：『思考力の地図 論理とひらめきを使いこなせる頭のつくり方』）

解說思考力的立體圖的構成（圖4）及其含義。

****

図4：思考力の立体図（出所：『思考力の地図 論理とひらめきを使いこなせる頭のつくり方』）

首先是思考力的特徵，和建築物一樣，從基礎開始說明。下面ㄧ層的「求知慾與懷疑的心態」和「具體與抽象」是一切思考力的基礎。越往上走，就會變成應用和實踐，實際上在工作和日常生活中使用時表面出現的具體思考力，就會變成〇〇思考力這樣的形式。

關於通用性，基礎部分在所有場合或多或少都是必要的，而如果具備應用〇〇思考力，那麼能夠使用的場合就會受到一定程度的限制。

另外，這些能力有的在某種程度上取決於性格，也有更容易透過訓練鍛鍊的。例如，基礎中的「求知慾與懷疑的心態」很大程度上與性格有關，需要積極訓練和努力培養。要培養求知慾，可以嘗試對感興趣的事物追根究底。在這過程中，有時還會對其他領域產生興趣。

相對於此的是，上面一層的「〇〇思考力」可以說比較容易透過訓練強化和習慣化。

夾在這兩者之間的「具體與抽象」、「邏輯思考力」、「直覺」正好位於兩者之間，既有先天、性格的部分，也有後天可以訓練的部分。例如，「邏輯思考力」可以說是天生就適合「愛講道理」的人；反之，「直覺」則是不需要ㄧ一解釋「為什麼這樣好呢」，也可以說先行動的人更容易發揮作用。

在具體與抽象之間來回的能力，特別是抽象化能力，在某種程度上也會受到先天因素的影響。最容易理解的例子就是學生時代對數學的喜歡和討厭。學問的層次越高，抽象程度就越高。特別是從數學到數學的進化（深化）過程，是簡單易懂的抽象提升方法。抽象程度之高，有的人會感到愉快，有的人則會感到不愉快，這就是「適合度」的指標。

在說明完上下軸之後，我們簡單解釋一下思考力的構成要素。

* **構成思考力的要素**
* **求知慾**

這是對未知事物、新事物的强烈追求。在未知迷茫的時候，你是往知道的方向走，還是往不知道的方向走？ 是「在常去的店點平常的菜單」舒服，還是「每天挑戰新菜單」令人愉悦？對於「有先例」的事情，是「所以不做」還是「所以做」？這代表求知慾的強度。

就像前面提到的「知識力和思考力」的不同也是相通的，你是傾向於以「你所知道的」和「過去有人總結過的」，喜歡引用過去的先例或人物的名言，還是更傾向於自己原創的想法，這是對思考力取向的直接體現。

* **懷疑的心態**

求知慾與「懷疑的心態」有關（反之亦然）。不要對別人的意見或權威專家的意見囫圇吞棗，要有自己的意見。或者，不要完全按照客戶告訴你的去做（例如，因為客戶說太貴就降低價格，或者因為客戶說時間太長就縮短時間），試著以自己的方式重新定義那個問題。

缺乏懷疑的心態 — 這也是知識力優秀的人容易掉入的陷阱之一。動不動就引用「過去的賢人」，乍看似乎很聰明，其實如果沒有懷疑的心態，幾乎都是「單純的現賣」。

* **具體與抽象**

那麼我們應該如何思考呢？「思考」這個動詞與「行走」或「投擲」等可看得見動作的動詞絕對不同，因為看不見所以很難實行。盡可能使其具有可複製性是很重要的，但最基本的是「將具體變為抽象」的抽象化和「將抽象變為具體化」的結合。

* **邏輯思考力和直覺**

這裡，我們來看一下思考力的立體圖中與「上下層」的關係。邏輯是一種聯繫。這種聯繫，或事件之間的關係是抽象的典型例子，而邏輯是具體事物之間抽象關係的直接表達。此外，歸納和演繹這兩個邏輯思考的支柱概念，也分別表現具體→抽象、抽象→具體。

另一方面，直覺可以說是具體經驗的大量累積。直覺的一個方面是對具體經驗的無意識抽象。

* **了解思考力的全貌和構成要素是第一步**

再來看看與「上ㄧ層」的〇〇思考力的關聯。有沒有注意到圖4中「邏輯思考力」和「直覺」的劃分方向和上面的〇〇思考力是偏離90度的？

想用這個形狀表達的是，所有的思考力，無論是假說思考力還是結構思考力，都需要邏輯思考力和直覺。例如，在商業領域建立各種假設時需要直覺。至於「為什麼提出那個假設？」，我認為「從多年的經驗」的因素可能很大。但是，在驗證假設時，通常使用各種數據和分析，邏輯非常重要。

就結構思考力而言，基本的思考方式包括MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，相互獨立，完全窮盡）等，需要邏輯性，至於「為什麼要選擇那個結構？」，也有很大部分是基於經驗的直覺。

關於最上層的〇〇思考力，除了本文列舉的之外，還有各種各樣的思考力，這些並不一定面面俱到。

在培養思考力的基礎上，了解思考力的全貌和構成要素是第一步。

# (資料來源：東洋經濟。摘錄企業顧問細谷 功的著作『思考力の地図 論理とひらめきを使いこなせる頭のつくり方』)