

LEADING MINDS

An Anatomy Of Leadership

加德纳经典作品 丛书主编 沈致隆

Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Le.
Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Ana
Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Mind
Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Lea
Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Le.
Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Ana
Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Mind
Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Lea
Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Le.
y Of Leadership Leading Minds: An Ana
An Anatomy Of Leadership Leading Mind:
Minds: An Anatomy Of Leadership Lea
hip Leading Minds: An Anatomy Of Le.
y Of Leadership Leading Minds: An Ana
An Anatomy Of Leadership Leading Mind:

Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy O
Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: A
Of Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leadin
Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Leadership
Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy O
Leadership Leading Minds: An Anatomy Of LeadershiLeading Minds: A
Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leadin
Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Leadership
Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy O
Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leading Minds: A
Anatomy Of Leadership Leading Minds: An Anatomy Of Leadership Leadin

领导智慧

全球最具影响力的思想家 心理学大师、多元智能理论之父

[美] 霍华德·加德纳◎著 王永静◎译

Howard Gardner

经典版

浙江人民出版社
THE JIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

C933
306

图书在版编目(CIP)数据

领导智慧(经典版)/(美)加德纳著;王永静译. —杭州:浙江人民出版社, 2013.7
ISBN 978-7-213-05614-7

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2013-34号

I. ①领… II. ①加… ②王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第135717号

上架指导:领导力/心理学

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

领导智慧(经典版)

作者:[美]霍华德·加德纳 著

译者:王永静 译

出版发行:浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571) 85061682 85176516

集团网址:浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑:金 纪

责任校对:张志疆 陈 春

印刷:蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本:720 mm × 965 mm 1/16

印 张:19.75

字 数:25.8万

插 页:3

版 次:2013年7月第1版

印 次:2013年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-213-05614-7

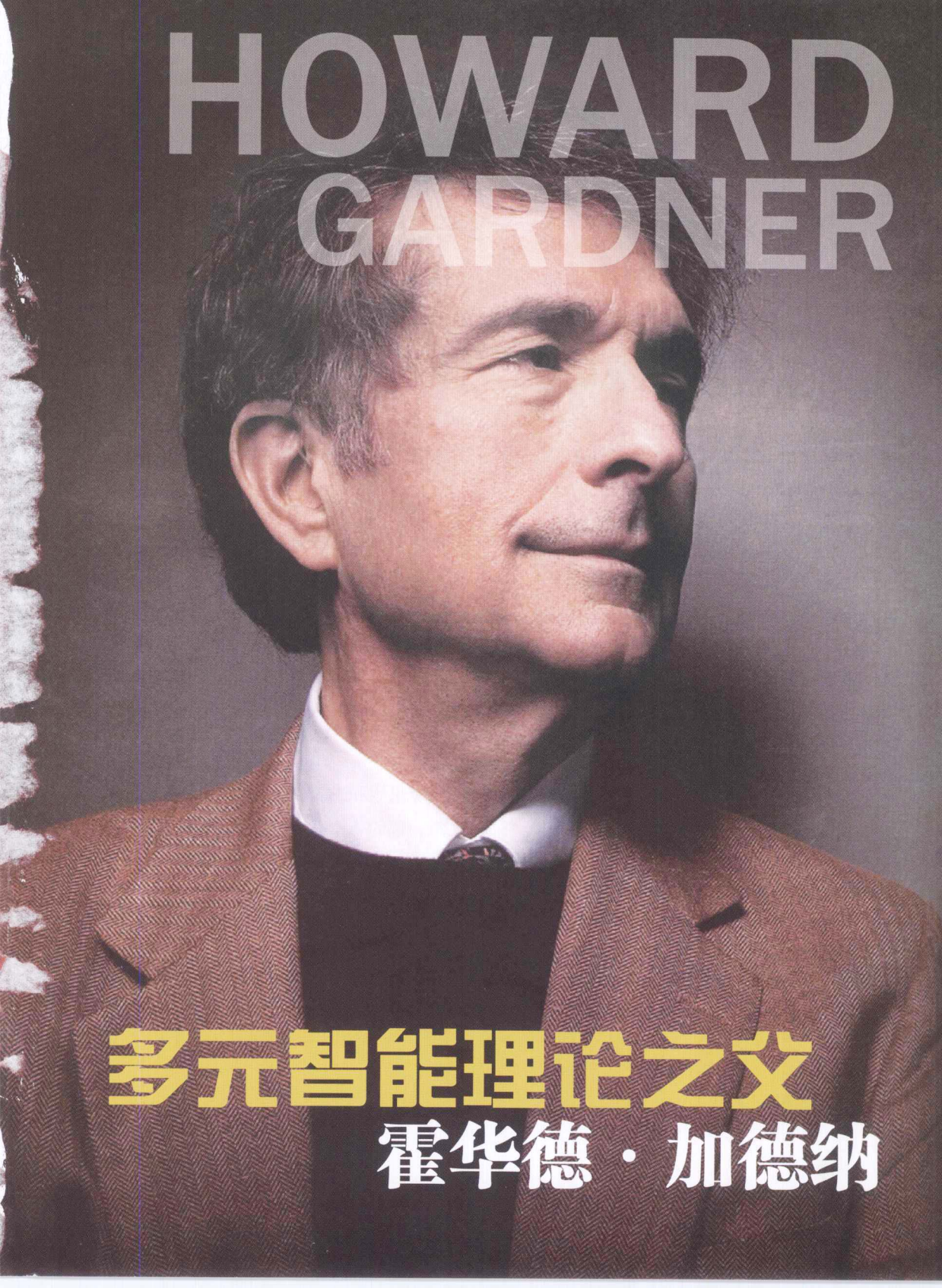
定 价:56.90元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



北航

C1665131

A portrait of Howard Gardner, a middle-aged man with dark hair, looking slightly to the right. He is wearing a brown herringbone jacket over a white shirt and a dark tie. The background is dark and textured.

HOWARD GARDNER

多元智能理论之父

霍华德·加德纳

MULTIPLE INTELLIGENCES

他，重新定义了智能

1983 年之前，几乎所有人都相信一个人的聪明程度和成就取决于一个商数：智商（IQ），就像 16 世纪的人们相信“日心说”一样坚信不移。

来自哈佛大学的著名心理学、教育学教授霍华德·加德纳则朴素地相信：“人的认知能力绝对不是铁板一块。”1983 年，加德纳教授在他的学术著作《智能的结构》一书中，提出了“多元智能”的全新理念，打破了传统智力理论的基本假设，重新定义了人类智能，引起了世界范围内的广泛关注。

“多元智能理论的发现，堪称‘心理学界哥白尼式的革命’，”1995 年，丹尼尔·戈

尔曼在《情商》一书中大量引用了加德纳对于多元智能的阐述，并使这一理论在世界范围内产生了无法比拟的影响力。

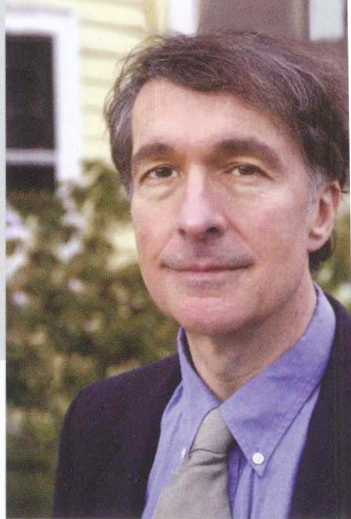
加德纳教授以他卓越的研究成果获得了众多荣誉，其中重要的奖项有：1981 年获得麦克阿瑟天才奖，1990 年成为首位赢得路易斯维尔大学葛洛麦尔教育奖美国人，2000 年又获得了约翰·西蒙·古根海姆纪念基金会奖。他还被全球 20 多所大学和学院授予荣誉学位。他在发展心理学、神经心理学、教育学、美学和社会学等多个领域出版和发表了 20 多本著作和几百篇文章，他的著作被翻译成 20 多种文字在世界范围内出版发行。

霍华德·加德纳是美国当今最有影响力的发展心理学家和教育学家。

——《纽约时报》

推动美国教育改革的首席科学家，加德纳当之无愧。

—— 美国特质教学联盟主席



今天，多元智能理论不仅在心理学领域产生了持久且显著的影响，同时也改变了课堂教育的结构，我们在全世界都看到了这一理论的新应用。但加德纳在回顾提出理论的初衷时，坦言“刚刚引入多元智能概念时，我本期望心理学家们来阅读、批评和了解。没想到，最早对多元智能理论感兴趣的群体主要是教育者”。

1983年，一份主题关于美国教育失败的报告《危机中的国家》（*A Nation at Risk*）出版。美国政府希望通过“新的基本

原则”提高美国教育的质量，并创造学习型的社会。8名印第安纳波利斯公立学校的教师，阅读了《智能的结构》一书后，找到了答案。

在世界上最早且最有声望的教育研究机构之一——哈佛大学“零点项目”的支持下，1987年，一所城市公立学校，永远地改变了美国教育的面目。加德纳身为多元智能理论提出者、“零点项目”的负责人，在美国教育改革过程中当之无愧地担当了首席学者的角色。

他，推动美国教育改革的首席科学家

MULTIPLE
INTELLIGENCES

MULTIPLE INTELLIGENCES

霍华德·加德纳 多元智能经典系列



他，全球最具影响力的思想家

多元智能理论已经成为全球性文化教育现象，如今它的影响力覆盖全球四大洲、20多个国家和地区，成千上万的教育工作者在不同文化下、以不同的方式从事着多元智能教育的成功实践。多元智能是加德纳最为著名的研究成就，但作为哈佛大学心理学教授，关注人类智能的根本还在于关注人的本身。2004年出版的《改变思维》引起了广泛的社会关注，使得加德纳越来越多地承担起公共知识分子的角色。在《华尔街日报》2008年推出的一份“全球最有影响力的思想家”排行榜上，加德纳排在了第五位。2009年，加德纳教授入选《外交政策杂志》（*Foreign Policy*）“全世界最具公众影响力的100名知识分子”。

世界上最具反思精神的哲学家和思想家，他们塑造了这个时代的方向。

——《华尔街日报》

Photograph copyright©2007 by J. Gardner

本书照片版权归 J. Gardner 所有，未经授权不得使用

湛庐文化
Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

特别
制作

在典藏大师“加德纳作品”系列第六部《领导智慧》(*Leading Minds*) 出版之时,身为作者的老朋友和他作品的主编,我很高兴应编辑之邀写点东西,向读者介绍作者的人生经历,介绍他的学术思想和成就对世界心理学理论和教育改革的重大影响,对我国素质教育的方针和人才培养起到的重要作用。此外,我还想介绍他对中国人民的友好感情,回忆我们之间的交往以及我将他的思想介绍到中国来的过程。

1943年,在美国宾夕法尼亚州一个小镇上,霍华德·加德纳出生于一个贫穷的德国犹太移民家庭。他自幼聪颖,不但各科学习成绩优秀,而且酷爱音乐和美术,后来终生与艺术相伴。他18岁进入哈佛大学读本科,主修历史和社会学,23岁赴伦敦经济学院进修一年,28岁获得哈佛大学研究生院的心理学博士学位。此后,加德纳担任哈佛“零点项目”研究所的负责人,直到2000年退居二线。此外,他至今担任哈佛大学教育研究生院的心理学教授、教育学教授和波士顿大学医学院、纽约大学的客座教授。他近40年学术生涯取得的成就,可以用三个“20多”来概括:他出版了20多部产生广泛影响的著作,已经被翻译成20多种文字在世界各地流传并广受读者赞誉,他本

**LEADING
MINDS** 主编的话

人已经被授予 20 多个各国名牌大学的心理学、教育学、文学、法学、医学、音乐学荣誉博士学位。

他最重要的学术思想的体现，也是他由普通科研人员一举成为世界著名发展心理学家的起因，就是 1983 年出版的《智能的结构》(*Frames of Mind*)。在这本书中，他根据自己 10 多年对特殊儿童群体艺术认知特点和脑伤病人认知受损情况的研究成果，参考了“三跨”，即跨学科（自然科学、社会科学、人文艺术学科）、跨时代（从远古到当代）、跨文化（东西方文化）的浩如烟海的资料和文献，经过反复综合归纳，提出了被称为与智商（IQ）测试“唱对台戏”的多元智能理论。这一今日已经风靡全球的发展心理学理论的目标，是提出人类思维的新观点，它比人类过去在认知领域中所接受的观点更广泛、更深刻、更全面。

这个理论怀疑传统心理学“通用智能”（general intelligence）的存在，认为 IQ 测试的结果并不能全面反映人的聪明程度和服务社会所需的不同能力，强调智能与文化环境和社会需求之间的密切联系。因此多元智能理论给“智能”的定义是“在特定的文化背景下或社会中，解决问题或制造产品的能力”。也就是说，这个理论对于人类个体智力高低的判断依据，不是各种考试的成绩，而是解决实际问题的能力和创新的能力，特别强调这些能力在不同文化背景下受重视的程度。

多元智能理论提出，每个人与生俱来都存在 8~9 种既各自独立，又相互作用的智能，即语言智能、逻辑-数学智能、音乐智能、身体-动觉智能、空间智能、人际智能、自我认知智能、博物学家智能和存在智能。人类个体智能强项和弱项的状况，同时受先天遗传和后天环境的影响，与学校和社会的教育有重要的关系。

多元智能理论一经提出，就在世界范围内引起了广泛关注，极大地推

动了各国教育改革的进程，不但成为各类学校的办学理念和教育思想，还成为多国政府制定教育方针政策的依据。这个理论对我国 20 世纪 90 年代末素质教育方针的提出和贯彻，以及 21 世纪基础教育课程改革的实施与操作，也产生了重大和深远的影响。我国在多元智能理论的应用方面也积累了许多成功的经验。

此后的 20 多年，加德纳不但通过一系列后续著作深化并探讨了多元智能理论及其实际应用的各个方面，还根据世界近代史上不同领域杰出人物的详尽资料，从多元智能理论和发展心理学的观点出发，研究了人的创造力和领导力。他的重要著作《大师的创造力》(*Creating Minds*)，分析了爱因斯坦等 7 位科学家、艺术家、政治家具有高度创造力的原因，是作者 25 年潜心研究并积累资料的重要成果。至于创造力的心理特征以及创造力的萌发和培育，他写进了出版后广受关注的《艺术·心理·创造力》(*Art, Mind, and Brain*) 一书中。为了使人们在 21 世纪适应社会的急剧变革，他在 2004 年出版了专著《改变思维》(*Changing Minds*)。在您手中的这本《领导智慧》一书中，作者深入探讨了罗伯特·奥本海默、乔治·马歇尔、马丁·路德·金等 9 位科学、军事、经济、企业、民族、妇女等各界著名领导人成功的原因，认为领导能力的高下，主要取决于领导者和被领导者之间心理的沟通。而这种沟通，采用的主要是艺术的而不是科学的方法。

20 世纪 90 年代末，加德纳开始将智能理论与职业伦理道德的研究相结合。他敏感地意识到，仅仅有智育是不够的，也就是仅仅开发人类的多元智能，未必一定会有益于社会的发展和世界的和平。因为同一种智能，既可以造福人类，也可能危害人类，关键在于拥有高智能的人的价值取向如何。因此，从 1996 年开始，加德纳的主要精力都放在“优善工作”(good work) 的研究上。“优善工作”就是不但质量上乘，而且体现出社会责任感的工作，已有同名专著出版。从 2006 年起，他已经陆续出

版和将要出版的专著有《未来社会需要的五种智能》《职业道德和责任》《真、善、美：后现代及数字时代的思考》，这说明在数字媒体和经济全球化的时代，他的关注点转向怎样将开发多元智能的成果与伦理道德研究以及德育相结合，与对青少年价值观的教育相结合，从而在 21 世纪构建人类理想的社会环境。

加德纳曾研究过中国的政治、经济、文化、教育等多个领域，于 1980 年、1982 年、1985 年、1987 年、2004 年、2010 年 6 次访问过中国大陆和台湾、香港、澳门地区的 10 多个城市，对中国历史和现状有深刻了解。他在 1989 年出版的访华观感——《打开视野：中国对当代美国教育困境的启示》一书中，表达了对中国人民和中华文化的深厚感情，对中华民族悠久历史和优秀传统文化的深深敬意，对中国大陆改革开放以来取得巨大成就的由衷钦佩。

加德纳 1985 年第 3 次访华之后，为了将多元智能理论全面、准确地介绍到中国来，委托他的老朋友、中国著名音乐教育家李贻娜教授，在中国大陆物色合适的人选。我虽然当时是化学教授，与加德纳的专业差距很大，但由于多年从事音乐演奏和音乐教育的背景，加上曾游学英伦三岛数年的经历，有幸得到他们两人的一致认可，分别于 1997 年、2006 年应他的邀请，两次赴哈佛大学教育研究生院“零点项目”进行访问，前后历时 13 个月，有机会数十次当面聆听他介绍或讲述多元智能理论、创造力、现代艺术、当代美国和哈佛大学等专题，并在他的亲自主持或支持下，在哈佛成功地作了题为《科学与艺术》《中国美育的历史和现状》《音乐与人生》《多元智能理论在中国》等多场学术报告。归国后在他的直接指导下，我又翻译了他的《多元智能》《智能的结构》^①、《多元智能新视野》

① 《智能的结构》及以下加德纳多部著作的中译本，分别于 2008—2010 年期间由中国人民大学出版社出版。——编者著

3部著作，成为他的《重构多元智能》、《改变思维》、《艺术·心理·创造力》、《多元智能在全球》、《领导智慧》等多部著作中译本的主编，撰写了类似他本人传记的专著《加德纳·艺术·多元智能》。

加德纳现在不但已名扬全球，而且他的思想对多个行业和学科都产生了很大影响。他与其同事以多元智能理论为基础，研究心理学、教育学、创造力、领导力、职业伦理道德等领域的内容日益增加，范围逐渐扩展，横跨德育、智育、体育和美育各领域，最后发展为“加德纳思想”的可能性也很大。

在《领导智慧》一书出版之前，加德纳于2010年5月底至6月初第6次访问中国，出席了在北京举行的“2010年多元智能国际研讨会”和《多元智能在全球》中译本出版的新闻发布会，并就多元智能理论、优善工作、创造力、中国和世界各地对多元智能理论的应用等重要话题，作了主题发言。中国的学者、教师和各行各业的读者，再次领略了这位世界一流心理学和教育学大师的风采，也从他的演讲和著作中获得了更多的收益。

作为加德纳多部著作的译者和主编，我希望以上众多中译本和《领导智慧》一书，对于中国各行各业的读者来说，能够激发学习和思考的欲望，启迪智慧和灵感，从而有利于我国改革开放事业的深化。

沈致隆

2010年6月于北京

LEADING MINDS 目录

前言 全维度看领导力 001

• 第一部分 •

领导能力的框架

第1章 对领导能力的认知 007

直接领袖与间接领袖

寻找9位人物的相关点

叙述故事和体验故事

领导一个领域和领导一个社会

以故事为核心

对领导能力的认知

本书的结构

本书的研究方法

第2章 人类的发展和领导能力 027

人类的灵长类地位

早期社会化：自我定义和群体认同

5岁儿童的心理

领域内的技能所得

人际领域中的专门技能

成为领袖的先决条件

作为追随者的先决条件
发展成熟的领袖
符号和交流的重要性

第3章 故事的领导力

051

贯穿一生的故事
相互碰撞的故事
故事的主题和内容
关于自我
关于团体
价值与意义
其他话题和其他故事
文化故事
传播故事的工具——媒体
综合的多样性
故事涉及的问题

• 第二部分 •

领导能力的个案研究

第4章 玛格丽特·米德：

085

多元文化的观察者和自我文化的教育者

第5章 罗伯特·奥本海默：

111

物理的教导和政治的教诲

第6章 罗伯特·梅纳德·哈钦斯：

137

将高等教育带到美国

第7章 小艾尔弗雷德·斯隆：	161
创造美国的商业	
第8章 乔治·卡特利特·马歇尔：	177
优秀军人的化身	
第9章 埃莉诺·罗斯福：	199
平凡与卓越的完美统一	
第10章 马丁·路德·金：	225
瞬息万变中的领袖	

• 第三部分 •

展望未来的领导能力

第11章 超越民族界限的领导能力	251
用统一推动伟大的历史进程	
用博爱改变世界	
第12章 过去的教训与未来的启示	271
做模范领袖	
领导能力的6大恒定因素	
“领导智慧”所提出的问题	
影响20世纪领导能力的6个趋势	
有效领导的准则	

我最近写的两本书以一种我从未预料的方式引导我去透视有效的领导能力。在《大师的创造力》一书中我研究了20世纪的7位有创造力的典范人物，每一位都在不经意的小角落实现了最惊人的突破。他们之间，除了一些惊人的区别之外，也有许多惊人的相似之处，但是很早的时候我就写明了：圣雄甘地与其他6位人物有着许多基本的区别，后者是在确定的成就范围之内成为王者，如在物理学、绘画，或者诗歌创作领域。相比之下，甘地试图领导的是一个民族，更确切地说，亦如后来所印证的，是整个人类。通过甘地的故事，《领导智慧》一书努力想越过上述6位创造者去理解那些敢于跨领域去领导的人具有何种特殊的才能。

在《未受教育的心理：儿童的思维和学校的教育方式》（*The Unschooled Mind: How Children Think and How Schools Should Teach*）一书中，我探究儿童为何在学龄前如此易于吸收经验、获取广泛的知识，而又如此难以掌握学校传授的纪律和技能。我的研究使我相信：人类在大约5岁时已具有一个成熟的“未受教育的心理”，包括对心理和事务的简单理论。这些理论

LEADING MINDS 前言

全维度看领导力

也许很诱人，但常常会引向歧途或是纯粹的假理论。学校的正式教育努力把5岁儿童的心理转变成更老练的思想，但许多学校都完成不了这一目标。实际上，除了那些后来能成为某些领域的专家并真正地以异于常人的眼光看世界的人以外，大多数成年人继续似年少时一样慢慢地形成理论。

这个结论的含义从科学观点来看是惊人的，从社会学角度来看又是令人担忧的。如果一个领袖准备对国民或外来移民讲授什么，那么他实际上必须从我所说的“五龄童听众”开始。他必须要么原本地接受这个“五龄童”的心理，要么雄心勃勃地用教育去试图重塑这个心理。正如《未受教育的心理：儿童的思维和学校的教育方式》一书所述，超越学龄前儿童心理界限的引导任务是极其困难的。

虽然我是无意识的，但在《大师的创造力》和《未受教育的心理：儿童的思维和学校的教育方式》这两本书中几乎同时开展的研究的两个方向却在《领导智慧》中殊途同归。不过这本书还有一段鲜为人知的故事。从少年时代起我就对政治和历史着迷。我曾贪读报纸和杂志新闻，偶尔还收听广播新闻。写领导能力这方面的书正好可以让我释放激情，痛快地做一回历史和新闻的瘾君子。带着这个潜意识，我多年来都在为这本书的写作努力着。

另外还有一个因素促成了此书。虽然世界飞速发展，但从学校到国家，对于各个组织来说，领导能力依然起到决定性的作用。世界上许多善良美好的事业都是由具有远见卓识的领袖们提倡、力举的，尽管一些有同样智慧的领袖们毁灭性地玩弄权术，给世界投下了层层恐怖的阴影。我相信我的研究有助于从心理学角度揭示领导能力必需的要件，以及建设性的领导能力为何没有在20世纪末期顺利降临。我在书的结尾提出了关于未来如何培养有效领导能力的建议。