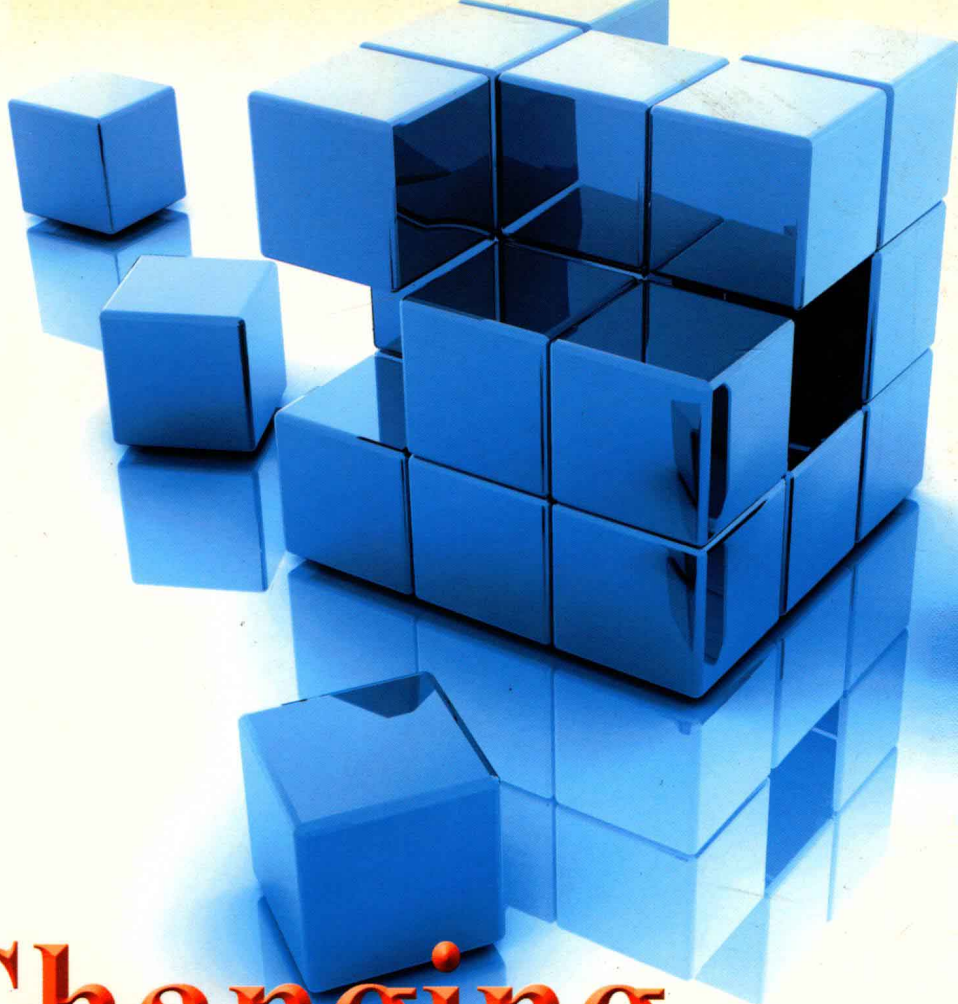


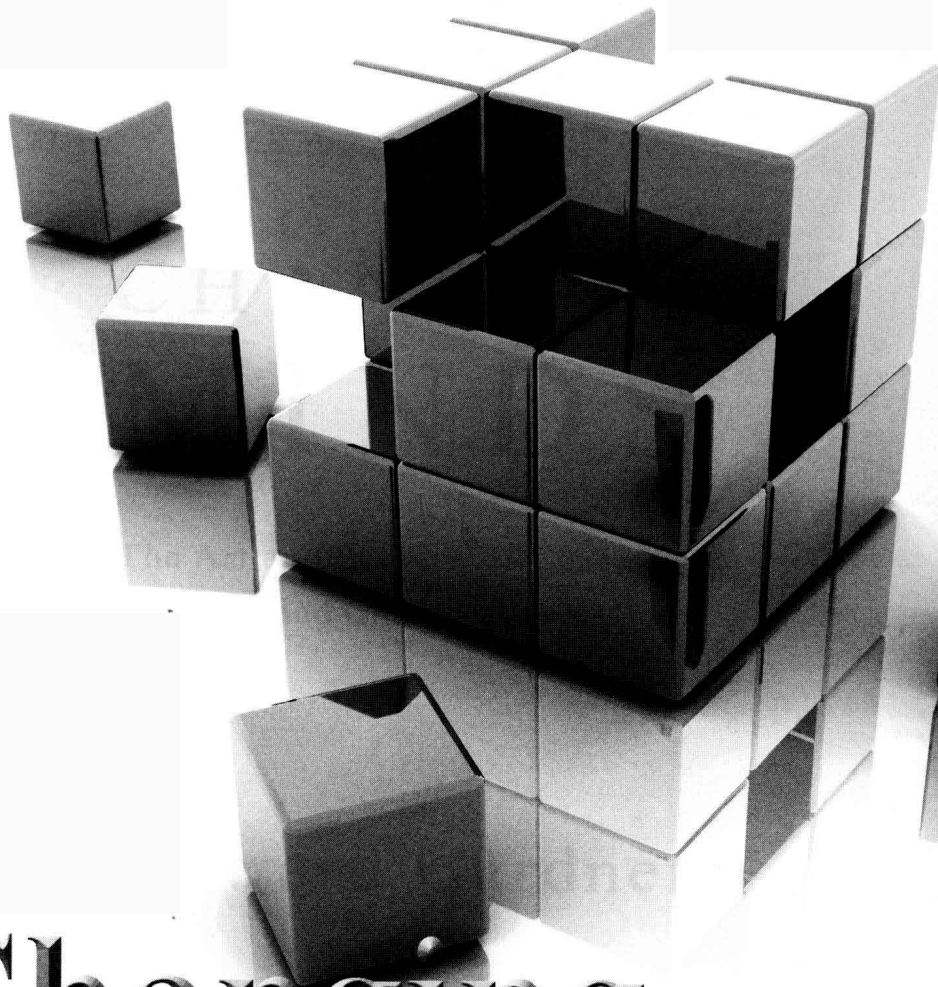


Changing 改變想法的藝術 Minds

THE ART AND SCIENCE OF CHANGING OUR OWN AND OTHER PEOPLE'S MINDS

多元智能作者最新力作

霍華德·嘉納 (Howard Gardner) ◎著 莊安祺◎譯



Changing 改變想法的藝術 Minds

THE ART AND SCIENCE OF CHANGING OUR OWN AND OTHER PEOPLE'S MINDS

霍華德·嘉納 (Howard Gardner) ◎著
莊安祺◎譯

Changing Minds : 改變想法的藝術

2006年7月初版

定價：新臺幣320元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者	Howard Gardner
譯者	莊安祺
發行人	林載爵

出版者 聯經出版事業股份有限公司
台北市忠孝東路四段555號
編輯部地址：台北市忠孝東路四段561號4樓
叢書主編電話：(02)27634300轉5047
台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號
電話：(02)26418661
台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2樓
電話：(02)27683708
台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號
電話：(02)23620308
台中門市地址：台中市健行路321號
台中分公司電話：(04)22312023
高雄門市地址：高雄市成功一路363號
電話：(07)2412802
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 世和印製企業有限公司

叢書主編	顏惠君
校對	呂佳真
	李淑芬
整體設計	楊鳳儀

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-3030-1 (軟皮精裝)

聯經網址：www.linkingbooks.com.tw

電子信箱：linking@udngroup.com

CHANGING MINDS by Howard Gardner

Copyright © 2004 by Howard Gardner

Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Bardonia-Chinese Media Agency

Complex Chinese translation copyright © 2006

by Linking Publishing Company

ALL RIGHTS RESERVED

CHANGING MINDS

The Art and Science of Changing
Our Own and Other People's Minds

Howard Gardner

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

BOSTON, MASSACHUSETTS

【自序】

本書獻給羅斯—霍絲特 (Ross-Holst)

自序

書往往能印證其內容。本書文稿成冊的過程，就說明了本書要闡釋的「改變想法」論述。起先我以為我要寫的是某一種書，但後來我改變了想法，所以最後發表的是和原先構思完全不同的另一本書。這其間的轉變是不知不覺發生的，難以察覺，但最後它一躍而入我們的知覺之中，其餘的則是順理成章的發展。

請讓我說明。就像其他在學術界努力經年的學者一樣，我的研究範圍相當廣泛。多年來，我的研究內容包括智能、創造力、領導力、教與學、教改，和倫理道德等等，而我研究的角度，都是以認知心理學出發。到 1990 年代後期，哈佛商學院出版社的主編邀我為商學背景的讀者寫書，起初我猶豫了一陣，但後來欣然接受了這項邀約。出版社和我雙方同意，我將以企業界的讀者為對象，討論如上的種種課題。

接下來幾年，我幾度嘗試想寫作本書，但結果都並不滿意。要我重新整理我的主要觀念，提供給《華爾街日報》或《商業周刊》的讀者閱讀了解，感覺總是有點不對勁。這時我對自己的想法已經有了不同的觀點，出版社的人事也換了。到 2001 年秋的某一天，我和出版社的總編輯韓布琪 (Hollis Heimbouch) 談

話時，突然有了新的靈感。就我記憶所及，那一刻的對話是這樣的，韓布琪說：「你對領導人究竟如何影響團隊成員有興趣，你對教育，和總是要費很大的勁才能教會學生新事物的課題，也有興趣。這兩者之間有什麼關聯？有怎樣的『分水嶺』？」就在此時，我的腦海中閃過一個始於 1970 年代的念頭，讓我脫口而出道：「其實我現在真正有興趣的，是對真正重要的事物，我們怎樣改變人們的想法。」她聞言說：「好，那就請你寫關於這方面的課題。」在這段言簡意賅的談話之後，我的寫作方向起了大轉變，這本新作也就應運而生了。

若以我在書中所提出的「改變想法」模型來分析，又該怎麼看待此書想法改變的過程？起先，我以包含在一種表徵之內的一個想法為開始：這是一系列包含各種主題的文章，各以企業界（而非我原先常用的教育界）實例說明，最後，我卻提出了完全不同的想法：關於改變想法本質的省思，我所採用的例子則刻意選擇自各種領域。在本書中，我提出 7 種改變想法的因素，而若把它們應用在我寫作本書的改變想法過程中，則可發現：我改變想法的主要因素是共鳴回響、具象的重述，和阻力。我在書中界定改變想法六種不同的領域，而在本書中，主要的領域是在學術界，是以操作不同象徵系統，促使想法改變的領域。我想各位在閱讀本書時，會更加了解此處簡短的說明。

致謝

許多人協助我，讓我改變想法，使本書開花結果。在編輯方面，我要向韓布琪總編輯致最深的謝意，在時而挫折的著書過程中，她能夠堅持到底，協助本書達到最終成書的形式和內容，值得喝采。在蒐集資料和研究方面，我要感謝我傑出的助理巴柏瑞克 (Kim Barberich)，他讓我了解我的想法能夠應用在企業的環境背景下，並且也對我的草稿提供了許多實際的評論。在編輯實務作業上，我要感謝哈佛商學院出版社的威廉絲 (Marjorie Williams) 和基奧 (Jeff Kehoe)，以及巧手為我編輯草稿的參考莉 (Lucy McCauley)，和做編輯收尾工作的雷菲德 (Cathi Reinfelder) 與波娜瑟 (Jane Bonassar)。我研究室的奇思霍姆 (Alex Chisholm) 主持草稿的準備工作，我妻韋娜 (Ellen Winner) 和我子傑伊 (Jay Gardner) 一路提供我各種建議和支持。坦伯頓基金會贊助我在企業界「好工作」(good work) 的研究。此外，這些年來，在諸多與我討論這些主題的同事中，我特別要感謝三位好友：謝謝班尼斯 (Warren Bennis) 在商業和領導力研究上無與倫比的知識；艾普斯坦 (Jeffrey Epstein) 提出種種發人深省的問題；和傅利曼 (James O. Freedman) 的慷慨和智慧。

Changing Minds

改變想法的藝術

我要把本書獻給羅斯—霍絲特 (Courtney Sale Ross-Holst)，我們原是一起討論建立新學校需要經歷哪些課題的同事，她負責主要的思考，而我則毫不猶豫地提出「反思考」(think back)。這些年來，我們在許多地方、許多計畫上都合作無間，也結為莫逆。她的意見永遠能正中要害，我要用我很少用的一句話來形容她：她是真正有遠見的夢想家。還有另一種較直接的說法可以描述她：她改變了我在許多重要事物上的想法，我相信她對教育的高瞻遠矚，總有一天會成為一般人奉為圭臬的普通常識，因為她會讓世人對真正舉足輕重的事物改變想法。

霍華德·嘉納 (Howard Gardner)

Changing Minds

自序	iii
----------	-----

第1章 想法的內容／1

心理學的背景	9
心理表徵：80/20法則	11
mind的內容：想法、觀念、故事、理論、技巧	27

第2章 想法的形式／33

讓我改變想法的會議	35
思想的形式：多元智能	41
爲什麼採用認知的方法來研究改變想法？	62

第3章 童年時期的理論／71

矛盾的童年發展	73
根深柢固的童年理論	78
爲什麼童年時期的理論難以改變？	82
促成想法改變的因素	86
摘要	90
前瞻	92

第4章 領導組成元素複雜、背景互異的人口／99

柴契爾夫人：她的故事與人生	102
故事的敘述和達爾文的賭注	107
美國式的領導	115
面對組成分子不同人口的挑戰	120
超越國家的領導	122

Changing Minds

第5章 領導一個機構：如何面對組成分子 齊一的團體／129

傅利曼：改變整個大學的想法	133
改變想法的步驟	140
故事失敗的例子	147
傑出領袖的印記：智能、直覺與誠信	153

第6章 間接改變想法：透過科學發現、 學術突破和藝術創作／161

透過科學發現改變他人的想法：達爾文	164
改變一般人對人類心靈想法的思想家	171
藝術家如何改變人的想法？	174
阻力的運用	180
改變眾多觀眾的想法：溫斯坦	184
改變想法的兩個主軸	187

第7章 在正規教育的環境下改變想法／191

學校：以改變想法為目標的機構	193
經由具象的重述來改變想法	203
超越學校之外：經由具象的重述來改變成人的想法	205
為你自己的教育負責	211

第8章 改變至親好友的想法／215

艾瑞克森和神學院學生	217
校長與教授	225
在親密的環境中創造共鳴	231
兩位總統的書信往來	237
在最親密環境下的想法改變	244

第9章 改變自己的想法／251

小布希總統：發生在華府的想法改變.....	254
意識形態的改變：錢伯斯的例子.....	262
信仰方面的改變.....	271
在學術領域中改變想法.....	275
「普通人」的「普通改變」.....	281

第10章 後記：改變想法的未來／289

濕體.....	291
乾體.....	295
善體.....	299
總結.....	304

附錄／311

第 1 章

想法的內容

我們常常提到「改變想法」，這話的意義似乎再清楚不過了：我們原本的想法傾向某個方向，經過一番心理運作之後，看哪——我們的想法偏向了另一個方向。「改變想法」這話聽來粗淺，卻是一般人生活中，最少被檢視、也是最少爲人了解的經驗。

在我們改變想法的過程中，究竟發生了什麼？究竟是什麼讓人改變想法，而且開始依據所改變的想法採取行動？這些問題激起了我的好奇：我以心理學者的角度來思考它們，也明白這其中的一些層面，在可見的將來很有可能會成爲一種技巧。我將在下面陳述我的答案。

想法誠然很難改變，但人生中有許多作爲，卻正是在改變想法——比如說服同事用新方法進行某個工作，或是去除我們自己的某些偏見，有些人甚至從事的就是改變他人想法的工作：比如心理醫師試圖扭轉病患對自己的看法、教導學生用新方法思考常見題目的老師、說服消費者更換使用品牌的業務員或廣告商。領袖——不論是國家、企業，或非營利組織的領導人，天生就要改變他人的想法。因此，若我們不把改變想法的現象視爲當然，而能深入了解這個教人著迷的謎團，探索由一個固執的心念轉變爲另一個截然不同的觀點時，究竟發生了什麼，就能由其中獲益。

首先開宗明義，我得說明我用「改變想法」一詞時，究竟指的是什麼（或者不是什麼）？我所謂的「改變想法」，指的是「關係重大」的意向變化。就一般的定義而言，人在清醒時，想法無時無刻不在改變，甚至在打瞌睡或熟睡時亦然。即使我們年華老去，想法依然時時刻刻在改變，只是不是依照我們所想要的方向進行而已。因此我得先說明，本書中我所謂的「改變想法」，是指個人或群體放棄他們對某件重大事件原有的想法，而以新方式重新構思。如此說來，若我決定要以不同的順序讀報紙各疊，或者在正午 12 時而非下午 1 時吃午飯，就不算重要的想法改變。但若一向投民主黨的我決定此後支持自由黨，或者決定由法律系輟學，到酒吧去彈鋼琴維生，就算重大的想法改變（當然免不了也有些怪人會認為，比起更換職業來，變更午餐時間是更重要的轉變）。如果促成想法改變的媒介是其他人，我們也可以同樣比照。比如決定星期四而非星期五考試的老師，會影響我當周複習功課的計畫，對我的想法造成一定程度的影響；但鼓勵我學習，刺激我在課程結束後繼續探索某個課題的老師，對我心靈的影響卻更深遠。

在本書中，我把「改變想法」定義為有自覺的過程，指的是由可以辨識的各種力量運作的結果（而非經過巧妙的操弄）。我研究了以直接而清楚的方式促成想法改變的媒介，並

以政壇領袖〔如 1980 年代改變英國政策方向的首相柴契爾夫人 (Margaret Thatcher)〕、企業領導人〔如 1990 年代旋乾轉坤的英國石油公司執行長布朗恩 (John Browne)〕、改變科學家（以及一般人）對人類起源觀念的生物學家達爾文 (Charles Darwin)，和因為自己想法改變，而撼動 1950 年代初期美國政壇大勢的美國共產黨員間諜錢伯斯 (Whittaker Chambers)，以及較沒有那麼知名的學校老師、家庭成員、專業同僚、心理治療師，或是情人等等。

我的重點主要是落在成功改變他人想法的媒介，但我也會探究原想改變他人想法、但卻失敗的例子，包括政壇領袖、企業領導人、知識分子，及其他原本有可能改變他人想法的人。除非特例，否則我不會討論因強迫而造成的改變，或者因欺騙或操弄而造成的改變。我將提出由邏輯思維到抗力等七種促成想法改變的方法，這些方法或者個別運作，或者共同影響、促成或者阻礙重大的想法改變，我也會說明它們在各種案例中運作的方式。當然，我明白並不是光憑著改變想法媒介的意圖，或是接納改變者的欲望，就能造成改變；有些改變想法的因素是間接的、微妙的、長期影響的，或者是無心插柳、甚至恰巧相反的。

通常藝術家總能最先覺察到某個新領域，最後才輪到學者