

如此高瞻遠矚的想法可能透過許多方式來達成：培養美術及工藝技能、鍛鍊勇氣與領導能力、參與慶典及儀式、為晚年生活做準備，最後是掌握基本的讀寫能力。這些事情牽涉到許多人的參與：父母及其他家庭成員、宗教人物、群眾領袖、學有專精的大師以及心靈導師，還有許多媒介的運用，包括鼓舞人心的歌曲以及歌頌英雄的文學、繪畫、戲劇作品等。

這表示，透過難以預期的方式對未來投以顯著的關心，可能是相當晚近才有的現象。這份注意力，相較於週期式或反烏托邦式的改變形態而言，或可算是由啟蒙運動對於持續進步發展所抱持的信念衍生而來。像「未來衝擊」這類的概念，或是「未來學家」這樣的角色，都是近期才出現的。同樣地，相對於探討個人整體、人類性格或是各種行為，對人類心智直接投以關注所反映出的西方思想，或可追溯至希臘時期，爾後透過 17 世紀笛卡兒思潮及康德 (Immanuel Kant) 的著作持續推展。

然而在第三個千禧年展開之際，我們已做好調整，去面對關於未來的種種考量。看到地球各角落都在談論未來，我可以證明，大眾普遍相信，無論是好是壞，教育都蘊含著力量。從 20 世紀佛洛伊德的潛意識說，到 21 世紀的訊息處理裝置說，我們對於心智的想法的確一直在改變，卻始終都把教育視為一項事業——一項在塑造心智上表現優異的事業。

在本篇文章中，我將個人著作《Five Minds for the Future》(2007) 中的重點加以摘錄，描繪出我們未來應該培育的心智能力。其中有三項以認知為主的能力：專業心智力 (disciplinary mind)、統合心智力 (synthesizing mind)、創造心智力 (creating mind)，搭配兩項人文素養的能力：尊重心智力 (respectful mind)、倫理心智力 (ethical mind)。對於每一種心智能力，都會指



作者簡介 Howard Gardner

Howard Gardner 是哈佛大學教育研究所霍布斯認知與教育學講座教授 (Hobbs Professor of Cognition and Education)，著有許多心理學、教育及政策相關書籍，近期著作包括 *Five Minds for the Future*、*Changing Minds*、*Good Work*、*The Development and Education of the Mind*。

出其主要特色、養成方式、以及養成過程中可能出現的偏差或錯誤。在結論中，則將描述這些心智能力之間相互牽連的關係，並提出建議，讓大家知道個體應如何整合這些能力，以形塑出具有生產性的人類群體。

● 觀念釐清

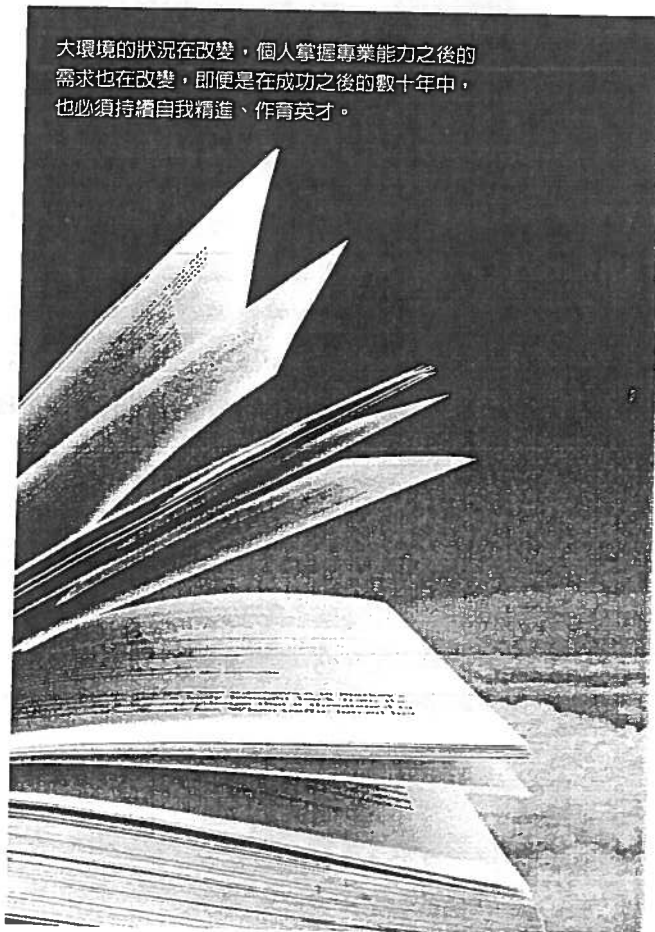
在進入正題以前，我應該先釐清一些事情。首先，我雖然把著眼點放在未來，但我手中並非握有水晶球。如同 Marshall McLuhan 所言，「做預測是很困難的事，特別是預測未來。」要把未來概念化，我把著眼點在大眾普遍認知的幾項趨勢上：科學與科技的力量與日俱增，使我們對其更加依賴；世界在經濟、文化、社會等方面互相連結；背景及志向各不相同的人們持續不斷的流通、融合在一起；還有人類週期性的爆發衝突。我要說明，這五種心智能力並非專門針對未來，早在 50 年，甚至 500 年前，我們就需要有這些能力了，只不過培養這些能力目前對我們來講，可以說是迫在眉睫。

Copyright / 2006 Howard Gardner

第二件事是關於我的立場及態度。我傾向在做出描述的同時也提出指示，因為我試著說明這五項能力如何運作，而且我相信我們需要培養這些能力。如果我們無法好好掌握這些能力，那麼無論是個人或社會都將無法成長茁壯。尤其是尊重心智力及倫理心智力的培養，或許是人類族群存續的關鍵。

第三件事則與教育的範圍有關。我用「教育」這個字，會讓人立刻聯想到學校。當然，對兒童來講，學校已成為培育其心智能力的主要所在。但如今教育可以在任何地點進行，也可以延續終身；未來可能還是這樣。因此這裡所討論的心智能力，不只有老師要關心，五十歲的主管或經理也要關心。個人除了發展自我的心智能力外，也對其子女、學生、員工負有責任，應該培養他們的心智能力。

大環境的狀況在改變，個人掌握專業能力之後的需求也在改變，即便是在成功之後的數十年中，也必須持續自我精進、作育英才。



最後，身為多元智能理論的提出者，我要做出以下說明，以免大家產生疑惑。站在個別差異研究者的立場，我認為人類在智能上展現出不同的優勢與形貌，比如說，Wystan 在語言方面表現優異，而 Pablo 的空間感很強（Gardner 2006）。但是從上述廣義的觀點來看，站在一個教育者的立場，我呼籲每個人都應培養五種心智能力，對於個別差異的考量就暫且退居幕後了。

好了，前言已經說得夠多；接下來讓我把這五項心智能力一一介紹出場吧。

● 專業心智力 (disciplinary mind)

英文的「discipline」這個字具有兩種意涵。從第一種意涵來看，這項心智能力是指在人文科學、手工技藝、專業訓練、或學術研究的範疇中，可以掌握至少一門學問。根據粗估，一個人大約要花十年的時間才能學好一項專業，而到達專家或大師的程度。在多數情況下，這樣的能力是透過教導而得來的，可能是經由正式的學校教育，或靠著非正式的學徒制度加上自學方式來完成。

在過去，也許一個人只要掌握住專業能力，就可以帶著這份成就停下來休息了。但現在不再是如此！專業本身在改變，大環境的狀況在改變，個人掌握專業能力之後的需求也在改變，即便是在成功之後的數十年中，也必須持續自我精進、作育英才。而要持續發展專業知識，惟有靠修鍊——這是「discipline」的第二個含意。也就是說，我們需要透過有紀律、持續不斷地練習，才能在某個專業領域中保持頂尖的水準。

一旦完成基本讀寫能力的訓練，全球教育體制最主要的重責大任就變成一系列學術科目的習得。根據我自己對大學前教育的經驗，我強調四種學科：數學、科學、歷史、以及一個藝術項目。我把學科的主題內容與學科能力區分得很清楚。歷史的學科

主題內容在於學習跟過去有關的詳細事實資訊：這類益智問答節目型知識總是非常受歡迎，有時還可以幫你贏錢，但是這種堆砌出來的資訊在本質上卻有別於學科能力。真正得到歷史學科能力的人可以像個歷史學家一樣地思考。修讀歷史的學生知道自己必須處理文字、圖表或其他類型的紀錄，這些紀錄必須要重新建構與解讀。跟科學不同，歷史事件只會發生一次，而且無法精確複製或清楚解讀，歷史學家必須推論出歷史人物的動機。每個世代都必然會改寫歷史，但歷史學家一定要尊重事實，盡可能努力探求每項紀錄的精確性與全面性。其他學科也有著類似的規則與限制。

我們最早是在學校獲得專業心智能力，後來少部分人成為學術上的專才，其他人則掌握了嚴格上講起來不是那麼學術的專業。但只要是工作的人，無論是從事特定專業的人，如律師或工程師，或者是處理人事、行銷、銷售、管理等商業事務的人，都需要掌握某種思維模式。這樣的訓練可能發生在正式課堂上，或是工作場合中；可能是直接的，也可能是間接的。經過年復一年的鍛鍊，到最後，大家都會擁有某種程度的能力。

如今，掌握一種以上的專業是具有高價值的。我們看重那些跨領域、多領域、或超領域的人才，但是這樣的說法必須要名符其實。一個雙語者若不是真的會講超過一種語言，是不會受到重視的。同樣地，一個人必須確實掌握兩種或兩種以上的專業，並且能夠加以整合，多元領域能力 (pluridisciplinarity，如果你們願意接受這個新詞彙) 這種講法在他身上才算成立。

每一種心智能力都會出現偏差的型態。有人把專業心智發展過了頭，無論面對工作上的事或是私人的事，都用同一套原則與方式去處理。我們並不希望用法律的觀點看待每件事，在工作上、在家裡、在臥室，好像所有事情都離不開法律論據與裁決的



Gardner 教授認為，一個人必須確實掌握兩種或兩種以上的專業，並且能夠加以整合，多元領域能力這種講法才算成立。

樣子。也有人曾經擁有過專業能力，但後來沒有保持下去，結果變得虛有其表——徒具專才的架勢，卻欠缺實質上必需的技術與理解。最後，還有一種人被說成是跨領域人才，但充其量可能只是樣樣皆通樣樣鬆罷了。

● 統合心智力 (synthesizing mind)

支持多重領域整合的著名學者諾貝爾物理學獎得主葛爾曼 (Murray Gell-Mann)，為現今的時代提出一個值得深思的見解。他主張 21 世紀最具價值的心智力，將是所謂的統合心智力：這種心智能夠在評估廣泛的資料之後，去蕪存菁，判斷何為重要且值得留意的訊息，然後重整這些資訊，方便自己融會貫通，最終也能幫助他人理解。

葛爾曼指出了一個重點。其實根本沒有資訊不足這回事。相反的，在科技與媒體日新月異之下，特別是網際網路的普及化，使我們隨時隨刻有來不及消化的資訊，如潮水般不斷地湧至。迅速過濾分類，已成了生存的必備條件。能夠為自己有效統合資訊的人將能鶴立雞群；而那些能用自己統合之成果來協助他人理解的人，將是無價的老師、溝通者及領導者。

然而令人不解的是，我自己所屬的心理學門卻未能詳盡解釋統合這個技巧。與半個世紀之前相比，人類對於個人如何學習閱讀及算數，如何掌握歷史、科學、經濟或哲學等學科的基礎概念，已有長足認識。然而關於人類如何進行統合活動的這個領域，我卻未能找到相當於前列研究的歸納與整理。

但不論如何，我們仍能點出統合過程中的基本要素。首先，統合者必須訂出統合的標的範圍。這個步驟時而有充裕的時間考慮，時而必須即刻決定。

以企業中的情境為例：假若你正擔任執行長的企業打算收購一間新公司，而預計購入之公司的所處領域看似重要，但是你與你最親信的同事對此領域的認識卻又少得可憐。因此你擬定目標要取得足夠的資訊，好讓自己與董事會能做出明智的決定。時限是兩個月。

第一件要做的事，就是從任何現有已統合的資料下手：資料取到手、徹底咀嚼過後，再進行評估。若是沒有任何可取得的參考資料，就轉向最通曉這個領域的人請教，請他們提供方便你統合的基本資訊。有此初步的進展，你就能判定哪些資訊已足夠，哪些重要的資料還有待蒐集。同時很重要的一點，你必須決定最終統合結果的呈現形式與格式：可能是敘事的文章，口頭的簡報，一系列的情境分析，一組圖表，也許是條列式的優缺點清單及最後的結論。

真正的統合作終於要展開了。新資料都必須在取得後經由調查、評估，爾後再決定要進一步探究或是擱置。取得的資料，要盡可能地與初步的統合結果融合；有出入之處，兩者都必須有所調整。當然，不斷地反思、持續修正是例行公事。

如此一來，一份原始的統合結果就會在期限之前出爐了。這份初稿還必須通過檢驗，由經驗及知識最豐富並且善於建設性批判的一群同仁執行此任務。時間及資源若是允許，最好能重複這個檢驗步驟，然而凡事都有見真章的時候，終究要以時限前能做到的最好統合成果為最後判斷依據。

什麼樣的人選最適合領導統合的過程？這個人選想必有他「最主要的」專長，而且不太可能精通每個相關的領域。但是這個人必須對每個相關的學門都有足夠的認識，方能判斷可以信任哪些人或資訊——或者知道有誰能協助判斷。他也必須對統合成果可能呈現的形式與格式有些概念，

同時能夠彈性調整，但在時限逼近時亦能完成協調。統合者要放眼全局，



能夠為自己有效統合資訊的人將能鶴立雞群；而那些能用自己統合之成果來協助他人理解的人，將是無價的老師、溝通者及領導者。

又確保已充分掌握當有的細節，各在其位發揮作用。條件很嚴苛！然而有些人的確生來就具有探照燈智能 (searchlight intelligence) — 能夠看得廣又能掌握即時狀況，以確保沒有遺漏關鍵資訊；同時他又能重視具有互補「雷射智能」 (laser intelligence) 之人的意見，也就是能夠善用特定領域或問題的專家意見。這樣的人才，值得去發掘且珍惜。不過，統合的能力既然可能成為未來的致勝關鍵，找出可以廣泛培養這項能力的方法，即是當務之急。

只要是讀過大量課本類書籍或是參加過各種短期培訓班的人就會知道，統合的結果其實不一定都能用。有些過於廣泛—企圖囊括太多資料；有些過於聚焦—實際上應是給專家的簡報，不利於通才吸收資訊；有些過於艱澀；有些過於通俗。其實，各種美學元素也可發揮媒介的效果。我本身偏好善用組織、故事、隱喻與類比等文學性工具的統合呈現方式。其他人可能偏愛不花俏、有大量圖表的格式。



好的統合者必須能清楚自己的喜好，也考量使用這些統合結果者的需求。

● 創造心智力 (creating mind)

多數藝術家、科學家及學者所依循的路徑都可預期；多數的從政者及執行長都可被取代，然而具創造心智力 (creating mind) 的人卻與傳統專家迥然不同，因為他們是開疆闢土的先驅。照現在流行的說法，這些人總是「跳脫傳統思考的框框」。我們的社會已逐漸學習去珍視這些人，他們樂於嘗試新想法、評估可行性，然後繼續找尋新點子和方法，跌倒了爬起來，並且愈挫愈勇。我們特別禮遇那些少數創新有成且改變同行行為及思考之人—心理學稱這些人為創造大師 ("Big C" creators)。

我們這個時代有何特點？簡單來說，就是幾乎每項已被徹底分析的工作都面臨自動化的命運。精通現有的學門仍舊必要，但已不敷需要。不論在工作上或在實驗室裡，在政治或戲劇舞台上，人們都有壓力必須超越傳統智慧或習慣性的作法—刷新過去的紀錄，超越自己或對手的現況。

當然，為創新而創新，比起有實質效用的創造容易多了。我可以用各種原創的方法來寫這篇短文—例如，在每個句子之間插入毫無意義的詞句。安插這些語句或許真是前無古人的作法，然而我可以預見這個行為沒有任何益處，而且幾乎不可能影響日後短文作家的寫作方式。我也可以從文中選出一些要點，加上網頁連結，要點的選擇可能是由讀者提出的問題來決定，或是取決於我個人對於潛在讀者的了解，依他們的興趣與程度而定。若是我願意執行這個想法，而此嘗試又告捷，那麼這個創新的作法很可能最終被視為具創造性的舉動。

目前已經介紹的三種心智之間有何重要的關連？很明顯地，進行統合的必要條件之一就是對相關學科有一定的掌握程度—也或許現在或未來將有所謂

的統合這門學科，有別於早已制度化的數學、戲劇或管理等學門。一個人要能創造，可能也必須擁有精通某些領域的優勢，或許再加上基本統合能力。

但不論如何，我們要記得最具新意的創造通常出自年輕人之手——科學或數學領域的創新者年齡大概是 20 到 30 歲之間，其他領域可能再晚個十年。而相對的，對學科的敏銳度和統合的能力，則會隨著年紀增長而不斷地增長。我認為這告訴我們，太多學科的束縛或過度的統合，極可能會抑制創造者振翅欲飛的創意。因此難就難在要在年輕的時候習得夠用的學科和統合能力，讓自己能進行信心的跳躍——越過已知，將傳統扭往創新且人類未曾預見的方向。



身為以創造為學習目標的人，我一直以為創造在骨子裡是個認知上的行為——要具備必要的知識和適當的認知程序。然而我後來體會到，一位潛在創造者的個性與性情也舉足輕重，若非更為重要，則至少同等重要。我們當中有許多人懂得不少，多半尚能終生習得知識與技巧。但除此之外，創造者還必須具備堅忍的個性與性情，他不能只有冒險的意願，還要熱切渴望探索未知，不僅不怕摔得鼻青臉腫，更要笑著站起來，再次延展自己的極限。而即使成功了，創造者也不以此時的光環為滿足。成功反倒會激起他挑戰未知與承受失敗風險的欲望，因為前方盡頭之處或許仍有突破，任何明顯的缺失都被「視作」寶貴的學習契機。

我很喜歡有關佛洛伊德 (Sigmund Freud) 的一則故事。1909 年他和親信的弟子榮格 (Carl Jung) 一同到美國打天下。那是佛洛伊德第一趟也是最後一趟到美國的旅程——他並不喜歡這個新世界。榮格待得久一些，並在一夕之間爆紅。他興奮地打電報給佛洛伊德，說：「好消息：心理分析在美國大受歡迎。」故事中佛洛伊德立刻回傳：「你漏了什麼沒跟他們說？」，相較於沉浸在眾人的擁戴中，佛洛伊德更熱衷於提高標準，不以容易被人接受或僅以傳統智慧的觀點為滿足。

我在美國常被問到，應當如何培養創造力。我給的兩個答案都不合一般人的預期，也難以引起立即的回響。我說，首先必須有挑戰、障礙和困難。堅毅的性情是鍛鍊出來的，需要在冒險與失敗中學習：挫敗並不是世界末日。當然，前提是挫折必須在可承受的範圍內，不能大到擊潰信心的地步。第二，我質疑是否當在美國的學校裡強調創造力的養成。我質疑的原因是，我們的社會已經隨時隨地都在倡導創造的重要性——或說它所帶來的金錢價值。

創造者還必須具備堅忍的個性與性情，他不能只有冒險的意願，還要熱切渴望探索未知。

大街小巷、媒體或是生意場所都在提倡創意。我想或許在美國強調學科專業和統合的重要性，反倒能帶來較多的益處。不過有些國家的國情卻是相反，在根深蒂固的填鴨式、生硬教學下，創新被視為搞怪。這些國家的教學，倒可以偏向創意人才的培養，鼓勵學生多多探索新點子。

● 被忽略的「尊重」與「倫理」能力

至此，文中已涵蓋了筆者身為認知心理學家最熟悉的幾種心智類型。要是早個十年寫這篇文章，我大概就會停在這裡，然而近年來的一些事件促使我不得不假設有另外兩種心智力的存在——尊重心智力 (respectful mind) 與倫理心智力 (ethical mind)。我與同事進行「優職」(good work) 的共同研究已有十年之久，所研究的「優職」就是指那些卓越、具吸引力且符合倫理道德之事。這方面的研究使我察覺到原先很可能會忽略的心智類型。此外，現今世界裡的許多社會與政治趨勢也使我心生鬱悶。我愈來愈覺得，單是培養認知能力而不考量人性的元素，是個有待商榷的作法。愛默生 (Ralph Waldo Emerson) 曾主張：「品格勝於才智。」我深有同感。

● 尊重心智力 (respectful mind)

嬰孩幾乎從呱呱墜地起就會注意到身邊的人類。小至未滿月的嬰兒，都會對類似人臉或聲音的刺激表現高度的興趣。父母（特別是母親）與孩子之間的連結，在生命成形的最初起個月就建立起來了；而與父母的這份連結是濃是淡、是好是壞，也決定了孩子長大以後與他人建立關係的能力。

同樣，人類自小就有能力分辨人與人及群體與群體之間的不同。幾個月大的嬰孩，就已能在一群年輕女性中辨識出媽媽；快要一歲大的孩子，也已能對環境中不同的個體產生不同的反應。而孩子到了

兩歲左右就能區分群體之間的差異：男性與女性、年輕與老邁、熟悉與陌生，還有更明顯的，種族之間的異同。

我們這方面辨識能力是內建的；而我們存亡關鍵也確實取決於能否辨別敵我，知道哪些人可能幫助及支持我們，那些可能會傷害我們。然而我們必須靠著從環境中接收到的訊息來判斷所遇到的個人或群體。自身的經驗，以及最親近之同伴和長輩的態度，形塑了我們的喜好，決定我們是否尊重某些人及群體，或是反過來躲避、懼怕甚至恨惡這些人。

在那個人類終其一生頂多只認識幾百個人的年代，個體與群體之間的愛恨情仇較無多大的影響力。但生在現代，每個個體都可能親自遇見數千個人，經由旅行或媒體數十億的人也大有可能與身處遙遠國度及異文化的他人交會。



真正的國際人寧願相信人的美善、主動釋出善意、試圖建立關係，並避免做出具偏見的判斷。

具備尊重心智的人樂於和不同個體及群體相遇。這樣的人渴望能碰見、認識、並喜歡上在世界彼端的人。真正的國際人寧願相信人的美善、主動釋出善意、試圖建立關係，並避免做出具偏見的判斷。不過這樣的態度自然不是出於天真或是不假思索；對方仍有可能失去國際人的尊重，甚至招致不信任或恨惡。但是有尊重心智之人抱持的前提是：多元是好的，若大家均彼此尊重世界將會更加美好。

「尊重」的敵人是「偏狹與偏見」。持偏見的人對個人及群體已有定見，而且不留改變的餘地。假如我是個無禮的正統美國白人，而你是個德國人或黑人或同性戀者，我就會認定你不是個好東西、避開你，而且不放過任何機會奚落你或暴力相向。偏狹的人很容易敵視不熟識的人，預設「陌生人就是壞人」。不論你是誰，長得又如何，只要我心中沒有接納你的既定理由，我就不會喜歡你。

假禮貌的情形也是有的。舉例來說，我可能會「媚上欺下」。也就是說，只要你的權力大過我一天，或是你對我有好處，我就會對你好；但只消我權力高過你的那一刻起，我就不會給你好日子過。也許我在你面前尊重你，但只要你離開現場，我就拿你或你所屬的群體當笑柄。

心裡曾經害怕、不信任或討厭的人，我們很難再去尊重他。然而在這相互連結的世界裡，有辦法從過去不好的經驗中脫胎換骨，對人建立或恢復尊重，將是個致勝關鍵。受戰爭摧殘的家園，特別需要帶來真理與和解的使者；歷史中這些使者至少也曾經成功地修復破裂的關係。國與國之間關係緊張水火不容之時，共同的運動賽事（中國與美國的乒乓球外交）或文化活動（以色列及巴勒斯坦年輕人組成的交響樂團），有時就能為雙方的和好鋪路。恐怖主義的根本原因不是三天兩頭就能解決的；唯有用幾十年來的努力換得真誠與尊重，以除卻訴諸恐怖主義的念頭。

● 倫理心智力 (ethical mind)

尊重他人的能力，必須從最幼年時期的一點一滴累積而來。倫理的立場不僅要求尊重，還要求對個人及群體持有更高標準的應對及態度。具有倫理心智力的人能夠以抽象的方式自我探索：他能夠自問：「我要成為什麼樣的人？」還能從宇宙的宏觀角度來期許自己：「如果世上的每個人都像我一

樣，如果我專業領域的人都與我立場一致，如果我所處區域或環境裡的公民都用我的方式過生活，這個世界會變成什麼樣子？」要能進行如此概念化的思考，必須先了解各個角色當有的權利與義務。然而更關鍵的是，重視倫理的人會義無反顧地照著他所尋得的答案去做，即便與自身的利益衝突。

我對倫理心智的了解，主要來自於十幾年來針對想尋找理想職業之專業人士們的研究，他們想從事那些卓越、吸引人且符合倫理道德之事。

(Gardner, Csikszentmihalyi, and Damon, 2001) 多數人都羨慕擁有理想職業，也想身體力行——他們希望自己和他人也過著合乎倫理的生活。但是執行面時常不若期待的順利簡單。決定何為道德的選擇就已不容易了，尤其在我們這個瞬間多變的世代更是如此，市場的力量強大而難以駕馭。即使已下定決心要走對的路，堅持道德的行徑仍談何容易；特別當自己勢在必得而對手又老抄捷徑，當不同利益團體要求員工達到矛盾的標準，當道德的路望過去似乎看不見亮光，當這條路立即有損自己的利益時，更難以持守下去。

雖然多數的兒童尚無能力抽象地思考何為符合倫理的途徑，他們生活的環境裡已有許多建構他們倫理生活的要素：家中、學校裡和社群內所敬重之長輩的言語和行為，都是他們構成自身倫理觀的資訊。在符合道德倫理的環境中長大之人，要發展出倫理心智力就容易自然得多。身旁的大人若會自我反省、明確指出道德的考量，年輕人雖不記得細節，也會抓到大重點。然而這種環境既不普遍，也不絕對必要。養成倫理心智力的關鍵，在於個人最初的幾個工作場所：掌權成人的行事作風；同年者的信念與行為；還有或許更重要的是，明顯有反道德之事的結局：個人或群體因違反倫理原則受到懲戒的反面教材（當然這種例子最好不要太多）。倫理的教育或許不若尊重的教育開始得早，然而兩者都在終身學習的範疇內。



具有尊重心智的人樂於和不同個體及族群結識，並冀能碰見、認識、並尊敬上在世界上。

倫理心智力的標準之高，使得失敗的例子不勝枚舉。明顯不法的事情隨處可見—像是偷竊或詐欺—還有隱藏的不道德之事—記者刊出明知造假的新聞，遺傳學家刻意略過與假設相違之資料。較難發覺的是那些妥協的情事—記者在截稿前未能檢驗一個消息是否可信，遺傳學家為了趕上研究發表略過必須跑過的對照組資料。妥協及不法之事都會使機構和社會腐敗；前者的作用可能慢一些，但除非逆勢走向正道，兩者對專業領域傷害同樣無可避免。

以上所學的倫理相關案例，都發生在我研究過的專業領域裡。但是沒有任何人單有專家一個身分：我們也是家庭的一員、社群的公民，地球的居民。不論扮演的是哪個角色，一個人的倫理心智都必須決定他想要成為的模樣，而發現自己的言語行為脫離了理想，就要採取修正的行動。我還要進一步說，隨著人年紀的漸長，不僅有義務管理好自己的倫理道德，還有責任肩負起所屬環境裡的倫理。因此舉例來說，個別的記者或遺傳學家或許能遵守倫

理原則；但當同事的行事有違道德時，資深的同仁就有責任守住自己領域的道德界線。我稱這些守望者為託管人（trustee）：他們是廣受敬重的老手，有公正無私的形象，並且視維護領域的清廉茁壯為己任。正如同法國劇作家莫里哀（Jean-Baptiste Molière）所言：「我們要為所做的事負責，也要為不做事負責。」

●各項心智能力之間的關係

這五種心智力中最容易混淆的，是尊重心智力與倫理心智力。部分原因出在對語言的普遍認知：我們認為尊重與倫理都是美德，因此自然視兩者為不可分的一體。更何況這兩種心智力時常如影隨形地出現：重視倫理的人也會尊重他人，反之亦然。

不過如上面所述，這兩者發展的路徑並不相同。人類能在兒童時期就表現出對人的尊重，不需深刻了解背後的原因就能做到。相反的，倫理觀念及行為的背後必定藏有個抽象、自覺的態度：能夠從日

常生活的瑣事中抽離，審視自己身為員工或公民的身分。

林肯的案例

用例子說明或許較為清楚。林肯（Abraham Lincoln）從小就不喜歡奴隸制度，他不願意只把奴隸看作財產，反而希望看他們是有自我期許的人類。但是他卻在許多年之後，才開始採取反奴隸制度的政治行動。這是因為身為公民和政治人物，他認為自己有守法的倫理義務；而奴隸制度在美國多數地方均受到法律的保護。他就曾說，他個人的想法一個人對黑奴的尊重—與他的政治角色無關。

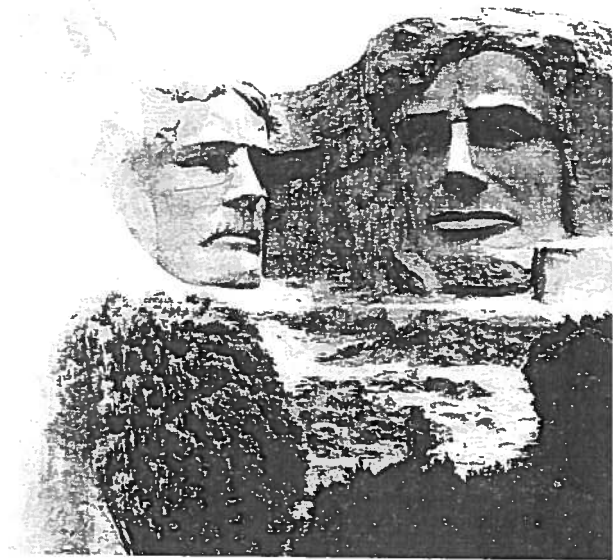
唯有在多年自我探索和多場政治風暴之後，林肯才重新定位自己政治領袖的角色，開始支持解放奴隸。在這個例子裡，林肯將他的尊重心智與倫理心智逐漸整合成為一致。

赫旭曼的主張

再舉個告發者的例子。許多人發現公司高層出了問題，卻選擇沉默。他們一方面想保住工作，一方面又希望能尊重上司。要放下熟人—甚至是朋友—的身分，要不把上司當長官，而當他是身負特定義務的機構或同業成員，確實需要勇氣和思想上的跳脫。告發者選擇採取倫理的立場，即使他必須因此犧牲敬重上司時與之的互動關係。

經濟學家赫旭曼（Albert O. Hirschman, 1970）就曾主張面對此類事件時所當採取的步驟。他主張，一開始員工都應當效忠組織；這是一種尊重。然而如果違法的事件繼續被放任或擴大，員工就有義務發聲，因為此時出聲糾正應當優於尊重。而最後，若是他試圖警告及改變組織的努力都宣告失敗，他就該離開組織，因為這是唯一合乎倫理的選擇。赫旭曼的主張或許不適用於每個社會，在極權社會裡，個人的選擇少得可憐，也可能因表達意見遭受嚴懲，因而使得遵循以上步驟更加困難。

在多年自我探索和多場政治風暴之後，林肯才重新定位自己政治領袖的角色，開始支持解放奴隸。林肯將他的尊重心智與倫理心智逐漸整合成為一致。



法國、丹麥的穆斯林事件省思

另外，也有尊重壓過倫理的例子。我最先的立場使我支持法國政府禁止穆斯林婦女在學校蒙頭。同樣，我也認為丹麥報社有權利刊出嘲諷伊斯蘭基本教義的漫畫。我對這兩者的判斷都是本於美國《人權法案》的字面解釋—沒有特定的州立宗教，個人有自由表達的權利。然而我最終的結論是，倫理的立場也需要體恤他人真誠而堅定的宗教信仰，堅守倫理和尊重他人信仰，孰輕孰重還需仔細考量。尊重伊斯蘭教義的規條與尊重一個抽象的原則，權衡之下前者要付上的代價較小。當然，我不是聲稱我的決定才是對的—而是要以此強調尊重與倫理之間的張力時而有矛盾的排解方法。

東亞導師文化與創意心智力的矛盾

再舉一個例子：創造心智力常與其他心智力衝突。東亞文化要求學生一輩子敬重老師。然而從事創造時必須突破傳統—說得明白些，個人作品

可能會推翻老師的作品，甚至證明老師的心力一無是處，此時衝突就出現了。許多滿懷抱負的東亞創意工作者因而選擇到西方發展，以免顯得對老師不敬。同樣的，過度強調修練，或過分重視統合，也不免使追求創意突破的人感到綁手綁腳。適度的修練與統合是必要的；但不能過量。

●集五種能力於一身

即使我們同意這五種心智力的養成應當並行不悖，然而何為最佳的執行方式，仍有許多需要討論之處。我們或許能隨機將五個年輕人安置到五個不同的班級或學校；或者更進一步先評量孩子的「心智傾向」(mental affinities)，再個別安排他們到最貼近習性的學習環境(例如：阿強看似很有統合的潛力；我們就把他放在第二類的環境)。我個人並不偏好這種作法，因為每個人最好都有機會均衡地培養這五種心智力，即使最後有些人在某一心智力的表現會特別亮眼，有些人則可能會呈現均平或全然不同結果。

這五種心智力中沒有嚴格的順序之分，好似應當優先培養某一種心智力。不過五者之間確實有種平衡關係。要能進行合理的統合工作，就必須先有一定程度的紀律及學科專業訓練；而若是統合需要用到一個以上的學科背景，統合者就得培養對每個相關學科的認識。相同的道理，所有真正的創造活動都必須有一門精通的學問為基礎。在這裡或許就不著高超的統合本領，但是幾乎所有的創造突破——不論是藝術、政治、學術或商業方面——某個程度上都需要一定的統合能力。不過如前所述，過多的修練會壞了創意；具有絕佳統合能力的人也較難成就最徹底有效的創造與突破。

毫無疑問的，尊重心智力的培養可以遠在倫理立場的發展之前就開始。尊重的態度確實應該存於生命最起初的環境裡。而創造力之養成所強調的則是當事人的個性與性情。我相信堅忍的性情以及不畏

懼合理的認知及生命風險的個性，可以在年輕時就開始培養；這些性格是創造者的必備特徵。

不論各人發展這五類心智力的順序與效果如何，每個人最好都能這些未來極重要的心智力上有所進展。要擁有全五種心智力的最佳條件，就是成長環境裡不但要重視各種心智力的發展，並且開放讓個人去接觸這五種心智。如果能有父母、老師、名家、上司這些角色平時在修練、統合、創造、尊重與倫理方面都做好個人的榜樣，就更加理想了。除了以身教體現出這些心智之外，學校或職場上最了不起的教育者還能提供支持與建議，指導個人的修練、鼓勵個人鍛鍊統合力、刺激創造力、引導尊重力以及助於發展堅定的倫理立場。

最終我們會發現，這五種心智力的培養與整合是外人勉強不來的。個人必須先看重這些心智能力，相信它們值得投入大量的養成時間及資源，並且，即使在外部支持都退去之後，還值得持續培養。個人必須發覺這些心智力在自身的職場上、家庭中、社群裡及世界的層級上所扮演的角色。他必須明白這些心智力之間時而會有張力，也需要付出代價來排解。未來的世代，統合的心智力大概會是最搶手的心智力。或許這麼說也不為過，一個人最終極的挑戰，就在於如何統合自己體內的各種心智能力。

English
Career

■參考資料：

- Gardner, H. (2006) *Multiple intelligences: New horizons*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2007) *Five minds for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. and Damon, D. (2001) *Good work: When excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.
- Hirschman, A.O. (1970) *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.