



● 作者/Joan Johnson-Freese, Ellen Haring, and Marybeth Ulrich ● 譯者/高一中 ● 審者/郭啟銘

女性的專業軍事教育角色

The Counterproductive “Sea of Sameness” in PME

取材/2014年第3季美國聯合部隊季刊(*Joint Force Quarterly*, 3rd quarter/2014)

專業軍事教育需講求多樣性的觀念，尤其是提高女性軍士官與士兵的參與程度，方能達到健全的教育成效。

鄧普西(Martin Dempsey)上將在其《2012年任務指揮白皮書》(2012 *Mission Command White Paper*)中強調「競爭加劇且更緊密互聯」的世界，並指出指揮官必須有「敏銳的心智」。¹ 他也強調教育在培養敏銳心智上所扮演的角色。此外，他於2013年接受「全國公共廣播電台」(National Public Radio)訪問時表示，他預見「軍隊必須適應變動不居的世界，不僅是社會，人口結構也會出現變動。」² 至於這些變動會對軍隊招募產生什麼影響，他指出，「我們必須儘可能吸納最大的多樣性與最多的人才。」³

美海軍勃克級(Arleigh Burke)飛彈驅逐艦「第開特號」(USS Decatur)在印度欽奈(Chennai)進行港口訪問以紀念「婦女歷史月」(Women's History Month)，圖為該艦作戰官於期間回答問題的情形。

(Source: USN/Jennifer A. Villalobos)





專業軍事教育需講求多樣性的觀念，尤其是提高女性軍士官與士兵的參與程度。軍隊必須適應變動不居的世界，儘可能吸納最大的多樣性與最多的人才。(Source: USMA PAO/Mike Strasser)

多樣性之所以重要，並不是因為某種權利意識作祟，或為了滿足自我設定的最低額度，而是因為多樣化觀點為任何學習型組織所帶來的價值。被《富比士》(Forbes)雜誌選為世界七大數據科學家之一的麻省理工學院(MIT)「人類動態實驗室」(Human Dynamics Laboratory)主任朋特蘭(Alex Pentland)最近在《聯線》(Wired)雜誌上提到多樣性的價值：

一個社群的集體智慧來自觀念的交流；我們從周遭的觀念中學習，別人也向我們學習……當觀念的流動包括源源不絕從外部湧進的觀念時，社群中的個體將可做出比他們獨立為之來得更佳的決策。觀點與經驗的多樣性是獲得創新觀念的重要成功因素。⁴

在企業界，愈來愈多的研究顯示，凡是女性主管達及「臨界數量」(a critical mass)的公司，其財務運作績效都優於其他公司。因此，企業界莫不設法增加公司董事會與主管職位中的女性人數，以及整體女性員工的人數。許多研究也顯示，組織中的領導職位最少要有三分之一的女性(臨界數量)，方可從女性帶來的多樣化特質中獲益。⁵ 40多年前，哈佛大學(Havard)研究員坎特(Rosabeth Moss Kanter)認為，一旦組織內的女性成員達及臨界數量，「人們將不再視其為女性，而會開始把她們當成管理者來評估其工作績效。簡言之，她們將受到同等待遇。」⁶

許多研究顯示，組織中的領導職位最少要有三分之一的女性，方可從女性帶來的多樣化特質中獲益。圖為鄧伍迪(Ann E. Dunwoody)上將晉任儀式，她是首位美國女性四星上將。

(Source: DoD/Molly A. Burgess)





雖然多樣化的觀點似乎被認為是進行複雜決策及提升組織效能的必要條件，而且資深軍事領導階層也支持多樣化思維，但實際從事專業軍事教育(professional military education, PME)的高等學府極度缺乏這種多樣性。中、高等軍事學校中，屬於少數族群的教職員比例還不到10%。

這個數據或許可以拿來和民間學界全職女性教職員占30%到40%的情況比較。而上述軍事學校中，屬於少數族群的學生人數占7.3%至15%之間，其中高等軍事學校內符合階級標準的女性人數數量則更低。⁷ 例如，美陸軍戰爭學院2013—2014年班385位學員中有28位女性，占7.3%。相形之下，該年班有77位國際學員，占20%。因此，

這些資料顯示，專業軍事教育學院學員和教職員的多樣化程度都未達臨界數量基準。

教職員與學員相對欠缺多樣性——「同質性」的情形無所不在——造成與資深領導階層意向不一致的學習環境。⁸ 更重要的是，在這種情形下無法提供學員未來在複雜環境中決策所需的教育。

美軍各階層人員愈來愈需要與平民、民間機構與民間社群，如阿富汗的村民、非洲的援助人員、合約商及華盛頓特區的跨部門社群等進行合作。雖然軍事人員接受了有關作戰專業方面的充分訓練，但可能缺乏「情境智能」(contextual intelligence)教育，而哈佛大學奈伊(Joseph Nye)教授指出，此種智能乃是在複雜環境中有效領導所不

多樣化觀點被認為是進行複雜決策及提升組織效能的必要條件，而且軍事領導階層也支持多樣化思維。

(Source: US Army/TRADOC Flickr)



2013—2014學年專業軍事教育院校女性教職員人數及所占比率

軍種	高等軍事學校	指揮參謀學院
海軍	27 (8%)	27 (8%)
陸軍	7 (7.5%)	無 (2012年占5%)
空軍	2 (3%)	11 (9%)
陸戰隊	1 (9%)	2 (5%)

說明：精確的統計資料得之不易。我們從各軍種高等軍事學校網站及此等院校教職員提供的資料中蒐集到這些數據。例如，空軍指揮參謀學院的資料係由某位教職員提供。然而，所有這些院校的相關資料通常包括被歸類為「教職員」的多數職位，實際上其中大多數為參謀職位。空軍指揮參謀學院網站的數據(14%)略高於表內數據(詳見 www.au.af.mil/au/cf/au_catalog_2012-13/AU-10-Catalog_2012-2013.pdf)。若將基本上屬於參謀職位的人數刪除，則海軍戰爭學院的百分比將減少約50%。此外，海軍高等軍事學校與其指揮參謀學院的數據完全相同，因為該兩院校由同一批教職員執教。

可或缺的。而其中至少有部分原因在於，軍事人員未能充分接觸有關從世界觀到工作習慣等各種事務的不同觀點。這種教育上的罅隙形成的原因及所造成的後果深值關切，因其將影響未來軍中的領導統御及美國的國家安全。

筆者的目的是要剖析專業軍事教育的同質性現象所產生的影響及其背後的原因。雖然教職員與學員欠缺多樣性是個問題，但本文主要(但不限於)聚焦教職員與性別問題，期能以此做為討論的出發點。然而，與種族因素有關的人員僱用與留用問題也有類似現象。為何沒有更多少數種族的教職員現象，則與結構問題、僱用措施及工作環境有密切關係。

思想與觀點的多樣性極具價值，專業軍事教育的主事者實有責任創造一個有多樣性觀點的學習環境，並致力維持該種環境。

多樣性的重要

眾多研究報告都證明女性對



美軍各階層人員愈來愈需要與平民、民間機構與民間社群等進行合作。圖為2011年時，一名美陸軍女中尉在阿富汗與當地的兒童互動溝通。

(Source: US Army/Jeanita C. Pisachubbe)



於解決團體問題的價值，包括2010年麻省理工學院(MIT)、卡內基美隆大學(Carnegie Mellon University)及聯合大學(Union College)聯合提出的研究報告。⁹ 而一般也認為，妥適的工作環境非常重要，有助於少數族群展現良好績效，進而增進學習環境中多樣化觀點的效益。¹⁰ 因此，如果誠如鄧普西上將所言，思想與觀點的多樣性極具價值，那麼專業軍事教育的主事者實有責任確保能創造並維持一個有多樣性觀點的學習環境。

軍事院校教職員大多數為40歲以上的男性白人(許多已接近60歲)，其中很大一部分是從軍中退役後直接擔任文職教職員，因此經常欠缺新血，故而形成了「觀念回音室」(echo chamber of perspectives)現象(譯註：指自絕於他人意見，只聽到自己觀點的回音)。誠如某位海軍戰爭學院畢業學員所說，「海軍戰爭學院早淪為『老人俱樂部』，因為留用了早就沒有能力對現今軍中成員有所助益的終身職教官。」¹¹ 雖然海軍戰爭學院並無終身職位制度，但教職員年紀偏高的確是常態而非例外，而若校方係考量某人的作戰經驗而予以僱用，那麼問題尤其嚴重，因為這種經驗很快就會過時。

另一位海軍戰爭學院畢業學員提及教職員中欠缺少數族群教授的觀點問題及預兆：

我想多樣性是有其價值的。海軍戰爭學院的教職員中少數族群的教授不多。我認為這是個問題。其癥結不僅在於代表性不足，更重要的是觀點不夠多樣化。此外，校方也有必要齊心協力，設法招募更多來自少數族群的學員。教職員的多樣性，對於培養初級軍官非常重要。假如我們只宣導多樣性是何等重要，但卻未將之落實於資深軍官或教職員身上，那不啻表示多樣性並不重要！

同樣地，陸軍戰爭學院的一位女性學員表示，校內文職教職員人數眾多，但其中女性卻很少，令她十分驚訝。他補充道，「這種代表性偏低的現象透露出的訊息是，女性不具備從事教職所需的經驗或專業知識——她們最適合當圖書館員。」她還指出，受訓課程已過了大半，但只出現兩位女性講師，而且都是校外請來的：

這讓我覺得，性別歧視的確存在，而且「我們陸軍」仍有很長的路要走。改變應從高層做起，而戰爭學院是陸軍專業軍事教育體系的最高學府，但顯然未起帶頭作用，而且還對陸軍下一代領導人及整體陸軍成員釋出錯誤訊息。¹²



專業軍事教育的主事者有責任確保能創造並維持一個有多樣性觀點的學習環境。(Source: USMA PAO/Mike Strasser)



某位美空軍女性上等兵於日本橫田(Yokota)空軍基地等待授旗儀式。(Source: USAF/Osakabe Yasuo)

欠缺多樣性還有其他的缺點。西點軍校經濟學教授巴布科克－盧米希(Terry Babcock-Lumish)於2013年《紐約時報》(New York Times)社論中指出該校的教學與「霍格華茲魔法學校」(Hogwarts, 譯註：小說哈利波特中的學校)的相似之處。她引述1993年美國防部呼籲把民間學者整合

至專業軍事教育的「卓越結合」(Blend of Excellence)報告，討論有關西點軍校學生透過制服上呈現的階級、勳獎章或單位標誌等來辨識個別人員身分的做法，會造成軍校生甚或將來成為軍官後對「了解」個別人員過於簡化的自信感——包含軍職與民間人士。學生有充分的理由關切軍官對他們的看法，因此對與軍官在一起的文職人員「視而不見」。她斷定這點導致對引進文職人員的忽視，並延伸至其他狀況：

阿富汗及伊拉克戰爭期間，我正在海外求學，當時的晚餐聚會必然會觸及美國外交政策的話題。與會的美國與非美國民間人士經常會向軍方來賓提出問題。但軍中成員卻鮮少向民間人士提出問題，彷彿他們自己曾經身為平民，所以對所有事情都能瞭解。¹³

經常有人指稱，軍隊已不再被隔離在軍事基地內，而是大致上混居於平民百姓之間(至少在美國本土是如此)，因此可說與民間社會融合了。然而相關研究再三顯示，軍民之間有很大的差別。軍隊有自己的醫療體系、食品雜貨店和住房安排。更重要的是，他們的工作地點大多在軍事禁區內，因而限制了他們的工作狀況，故他們極少接觸到不同觀點。

但並非每個人都認為多樣性有其價值。五角大廈人事與戰備次長萊特(Jessica Wright)於2013年10月表示，多樣性與包容性對圓滿達成任務至為重要。她的言論被公布在「國家評論線上」(National Review Online)網站，並引來1,055則評



多樣性與包容性對圓滿達成任務至為重要。圖為西點軍校2012年班畢業典禮一景。(Source: USMA PAO/Tommy Gilligan)

論。其中固然有少數意見認為多樣性可為決策帶來有價值的觀點，但這些意見完全被人身攻擊與純然的偏見與無知所淹沒。¹⁴

教職員的招募與僱用

里德(George Reed)最近在本刊發表一篇文章，討論一所戰爭學院的教職員管理問題。¹⁵里德博士係陸軍上校退役，擔任過陸軍戰爭學院教官，現為聖地牙哥大學副校長。他撰寫有關戰爭學院融和文化環境的文章內容詳實中肯。由於曾任軍

官，後來改變跑道進入學界，他深切體認到軍職與學者都是一種事涉文化期望與規範的專業，而且都值得受到專業尊重。他在檢視專業軍事教育面臨的諸多挑戰後，選擇聚焦教職員人才管理。他所秉持的理由深值重視：

聚焦學術人才管理觀念堪稱妥當，因為教職員的水準攸關任何教育機構的成效。某些軍事機構的主事者似乎喪失了這個觀念。¹⁶

他檢視了專業軍事教育在學術人才競爭市場中屈居劣勢的七個原因。里德關於教職員招募與留用議題的重要及精準考量必然將觸及但並未加以處理的問題是，專業軍事教育機構傾向招募哪些人。

關於性別問題，行政單位針對女性教職員人數太少所提出的理由是「結構」問題使然。他們指稱從事專業軍事教育教職需要學界的「通才」，而非「專才」，而女性學者據稱較為專業。因此，一般推斷符合資格並提出申請或被派任教職的女性很少。事實上，男性申請教職者中，通才也很少，但他們可以在擔任教職的同時，設法擴充專門知識。然而，女性申請教職的人數向來比男性少，這是不爭的事實。而即便符合資格的女性提出申請，接下來仍要克服重重障礙。

公部門與私部門經常採取僱用「最佳運動員」(best athlete)的方式。在專業軍事教育中，最佳運動員候選人是擁有廣泛教育特質及在軍事或安全領域擁有專業經驗的人員。少數族群的教職申請者當中完全擁有這

些特性者可說少得可憐，因此這種方式可能使他們屈居劣勢或可能淘汰掉許多原本完全符合資格的個人員。有鑑於此，朋特蘭提出了僱用最佳運動員的替代方案：

最富創造力又具洞見的人要屬探索者。他們花很長的時間尋覓新人選和不同的觀念，但不見得會特別努力找尋「最佳」人選或「最佳」觀念。他們要找的是具有不同觀點和不同理念的人。¹⁷

然而，專業軍事教育機構似乎並不想積極尋求「不同」的特性。

通常，現役的女性教職員會更少，女性退役軍官受聘擔任民間大學教授的也非常少。偶爾會有一位女性軍官被派到歷史、經濟、外交政策、國際關係、領導統御或類似領域的科系擔任教職。她將和擔任類似教職的男性軍官遭遇同樣的障礙——不是對教學主題不熟悉就是欠缺教學經驗——而且還可能面臨性別歧視。女性現役軍

官最近之所以被派到傳統上清一色由男性任教的科系擔任教職，是因為「同質性」的情況實在太明顯了。然而，傳統上僱用文職人員擔任此等教職的條件是，當事人必須具有作戰經驗，且曾擔任過上校指揮職者，符合此一條件的女性軍官顯然很少。而究竟較多女性人員服役的領域內有哪些同樣有價值的專業教職呢？似乎很少有人會加以思考這個問題。

培養專業滿足的氛圍

在多樣性偏低的环境中，個人層級的想法是多樣性沒有價值，因此隱晦的錯誤做法會被忽視或容忍。女性教職員報告表示，她們感覺被邊緣化，使得她們必須奮力爭取受尊重的氛圍，連面對她們的學生都如此，而且她們的學術貢獻被低估。這種氛圍會影響健康和績效。¹⁸

研究顯示，女性人員若是受僱於無法創造出能使多樣性產生價值的機構，而那樣的環境也欠缺多樣性所需的組織特性與個人領導行為，必將深感挫折，因為她們可能無法充分發揮潛力。¹⁹ 如果看不到其他女



專業軍事教育機構似乎並不想積極尋求「不同」的特性。(Source: USAF/Mike Kaplan)



性晉升高階領導職務，則她們不但沒有長官及支持者可促成她們的晉升，而且終將認為晉升無望。這種態度會隨著時間益形篤定。其結果是，她們最後決定另謀高就，因而進一步減少這個原本代表性就偏低的少數族群人數。未曾任用許多女性擔任教職甚或甚少晉升少數符合資格的女性教職員之軍事教育機構，將更難吸引高素質教職員。

教職員及高階人員以行動代

表對多樣性的重視非常重要。以女性擔任高階教職的案例來顯示多樣性的價值也同樣重要。例如，陸軍戰爭學院尚未有女性(不論文職或軍職)擔任過院長、教務長、學務長、系主任或任何主任級以上職位。然而，就算有一位女性擔任專業軍事教育領導職位，既不能確保少數群體教職員達及臨界數量，也不能確保建立有助於創造這個條件的環境，誠如海軍戰爭學院有一位女性教務長所呈現

的狀況。

或許更有害的面向在於主事者居然接受不當的態度與行為。海軍戰爭學院某位畢業學員提出的意見，說明了女性教職員與學員所可能面臨的不當態度與行為：「我對於海軍戰爭學院領導階層未能妥善因應本人於在學期間懷孕的事實，包括某些教授及渠等的督導者不當與厭惡女性的行為，一直耿耿於懷。」有這些不當態度與行為已經夠糟了，但更糟的是(起碼



以女性擔任高階教職的案例來顯示多樣性的價值十分重要。(Source: USN/Mark Logico)

這位學員作如是觀)，這些行為與態度居然能被容忍。

對女性教職員而言，校方容忍不當態度與行為，或者只見到敷衍的改正措施，長久下來可能使她們形成積怨而影響留任意願。2014學年度，陸軍戰爭學院院長(相當於大學校長)對於已成立多年的一個所謂「大學女性人員」(Women of the College)的女性教職員與學生之非正式支援團體，給予直接背書，使得積怨有了抒發的管道。然而，尚未有人因為此處所描述的日常經驗與環境問題而運用該管道。

有些行為嚴重冒犯女性教職員與學生(於上述案例中，許多男性人員同樣遭到冒犯)，實不能加以忽視，例如2010年海軍戰爭學院某位教授在校內倫理會議的報告中提及了強暴問題，相關影片最後被上傳至YouTube，雖然後來已被移除。²⁰但處理這類事件的標準行政措施，竟然是在大學禮堂內舉行全體人員都必須參加的一小時檢討會，其內容不外聽一篇沒什麼價值的制式報告或由一位心存善意但不相關的講者來報告，

如此一來只會激怒未犯任何錯誤的無辜者，而使得環境更形惡化。

值得注意的是，從統計數據來看，海軍戰爭學院當然可以宣稱其「培養了尊重及支持具多樣化特性與背景人員之氛圍」。事實上，數項有關畢業生在校受教育滿意度的意見調查顯示，100%的回覆者在4到7分的評分範圍中打了滿分的7分，雖然目前給予7分的回覆人數已掉到84%。但少數族群學生人數不到10%，而且通常只有大約50位畢業生會回覆，故回覆者中不可能包括許多少數族群學生。顯然絕大多數海軍戰爭學院的學員對於整體教育經驗感到滿意。

工作環境的影響：象徵性行為

少數族群教職員與少數族群學生所遭遇的工作環境問題有許多相同之處。以女性學員的情況來說，她們經常擔心她們的抱怨會對學業分數有負面影響。學員向校方提出的抱怨若不具名，大部分都不會受理。

海軍戰爭學院某位校友強

調這種情況對學生的分數所產生的影響。她指出，「雖然我在不顯示姓名的考試與論文報告中，都獲得了高分……但只因為課堂參與分數略低，就無緣以優等成績畢業」。關於女性學員為何課堂參與分數偏低的問題，有一種說法是她們不像男性學員那樣普遍有指揮經驗，因此一般認為她們在課堂上的貢獻比較沒價值。這是少數族群學員所共同經歷的現象，但並不能反映他們真正的才能。

陸軍戰爭學院某位學員指出，大多數的研討會都只有一名女性學員參加。她說，「要參加，你就得和那些男生『是一夥的』，或者你得更積極進取，毅然決然參與和他們辯論，那個場面可能是1個女生對數個持不同觀點的男生。」²¹另一位學員補充道：

我覺得自己只是研討會中的一個象徵性人物(女性)，我必須不斷為自己的立場辯護，不像研討會中的男性那樣。如果我悶不吭聲，他們就當我是個討厭鬼或是個難纏的傢伙。我希望研討會中最少有另一位女



生，別的不說，這樣起碼可多一份支持力量。²²

不只有專業軍事教育會碰上這樣的問題。哈佛商學院(Harvard Business School)最近也處理過這樣的問題。該學院領導階層非常關切女生入學程度與畢業成績之間的落差。明確言之，女生於就學初期階段在學業表現及領導能力上與男同學不相上下，但畢業時成績卻墊底：「哈佛大學的女生考試成績不錯，但在課堂參與上的表現明顯落後，而課堂參與的分數評比非常主觀，並且占各學科總成績的50%。」校方在每間教室後面安排一位觀察員，負責輔導學生及教師。這些觀察員發現女生較少參與討論，因為她們即使參與討論，也經常為教授所忽視，或被男生說服。

觀察員指出了這些差異，並針對教職員與學生採取改正措施。到了學期末時，他們的介入的確產生效用：「教室裡那些傷人的玩笑以及其他形式的脅迫行為遠較以往為少」，而且女生的地位有顯著的提升。誠如某位教授所言，「陽光是最好的

消毒劑」(Sunshine is the best disinfectant)。哈佛大學刻正進行許多變革，以確保這項研究所揭示的教訓能在校內生根。明確言之，哈佛大學決心招募並訓練更具多樣性的教職員，而事實上該校目前的多樣性已達30%，遠勝過任何專業軍事教育機構。²³ 這項個案研究顯得特別有意義，因為高等專業軍事教育機構通常將其教育計畫比作專業研究計畫而非通才教育計畫。

過去，女性軍官在進入專業軍事教育機構之際，其所具備的經驗不如男性軍官可算是常態，但目前各軍種派赴這些機構的女性軍官中，愈來愈多人有擔任過重要指揮職的經驗。此外，如果女性與少數族群學員覺得自己被人看輕，那麼他們通常貢獻較少，如此不但影響他們的成績，也影響他們可能為課堂討論帶來的價值。

即便環境不友善，女性學員與教職員也不太會向上級反映，因為她們擔心到頭來會被說成是「問題人物」。這兩群人會努力爭取男性學員與教職員的認同，而且都不想被當成搗

亂分子。就女性教職員而言，她們絕大多數與校方3年簽一次約，故會擔心因為抱怨而被視為「不適任大學教職」，以致影響續約。

為解決複雜的問題，領導者必須能採用多樣性觀點。我們可以從和我們差異最大的人身上，學到最多東西。

結語與建議

2013年《富比士》雜誌上的一篇文章指出，軍事領導階層與創意領導階層的界線並不如想像中那麼明顯。該文作者建議這兩個群體都應從事的六項優先要務：「為解決最複雜的問題，領導者必須能採用多樣性觀點。此處對於教學機構作育英才至為重要的一個假設是，我們可以從和我們差異最大的人身上，學到最多東西。」²⁴ 然而，幾乎沒有任何跡象顯示，負責培養未來軍事領導人的各教育機構已經把觀點的多樣性當成優先要務。筆者也認為，如果優秀的女性教職員認為她們待在這些教育機構內，將注定要



欲達成多樣性必須尋求文化變革，且有賴卓越領導的明確決心，確保領導階層與普通士兵中，都有愈來愈多的女性人員。(Source: USN/Martin Cuaron)



美國廷德爾(Tyndall)空軍基地艾雷(Airey)士官學院的專業軍事教育技勤士官沃孫(Liesbeth Watson)在課堂上授課。(Source: USAF)

扮演被邊緣化的角色，那麼就不太可能招募及留用她們。

如果軍事領導階層真想使培養軍官因應未來挑戰的機構都能講求多樣化，那麼必須確保其下屬層級不只是會雄辯及例行檢查而已。臨界數量是民間世界所廣泛接受的概念，軍隊也必須加以採用。把多樣性當成必要的前提加以接受，因此所產生的各種不同觀點，是無法透過講臺上的被動式講課使學員學到的。欲達成多樣性必須尋求文化變革，而文化的改變有賴卓越的領導與明確的決心，俾確保領導階層以及普通士兵中，都有愈來愈多女性人員。

陸戰隊司令曾把《指揮文化》(Command Culture)乙書列為所有中階軍官必讀書籍。該書作者穆特(Jörg Muth)最近為文論及指揮的危機，其中包括「軍事院校內教職員素質平庸而且指揮官過於嚴厲」。²⁵他指出，「在任何軍隊裡，都是靠資深指揮官及諸如軍事院校等固定的軍事機構來推行、保持及傳播文化」。缺乏多樣性之癥結，與其說是結構問題，還不如說是文化問題。

一份旨在改正業界性別差距的重要研究報告指出，「除非有足夠的人都有意願推動企業文化變革，否則



誰都拿這個問題沒辦法。」²⁶ 除非現今的領導人採取行動充分增加女性教職員領導階層與女性教職員人數，否則不會有什麼改變。有效的策略包括設定達成多樣性成效的目標與期限，並對無法達成目標的情事加以究責。²⁷ 其他的究責手段包括

確保遴選委員會擬具的「一長串名單」內最少有一位女性候選人(一般建議公司董事會遴選名單中要有30%的女性)，而若少於此一基準，委員會必須說明原因。²⁸ 此外，朝此基準努力的進展情形，應納入領導者的績效考評項目。專業軍事教育

機構受到國會及各種諮詢委員會之督導。這些督導單位可有效監控其追求多樣性基準的進展速度。

海軍戰爭學院資深領導課程裡，文化變革個案研究對象包括綽號「巴德」(Bud)的海軍上將朱瓦特(Elmo Zumwalt, Jr.)與

註釋

1. Martin E. Dempsey, "Mission Command White Paper," April 3, 2012, available at <www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/missioncommand-whitepaper2012.pdf>.
2. "Time and Casualties": Gen. Dempsey on Cost of Sequester," *National Public Radio*, February 17, 2013, available at <www.npr.org/2013/02/17/172227744/obamas-top-military-adviser-says-cuts-would-cost-time-and-casualties>.
3. 同前。
4. Alex Pentland, "Why Startups Should Steal Ideas and Hire WeirDOS," *Wired*, February 7, 2014, available at <www.wired.com/opinion/2014/02/ideas-flow/> .
5. "Reaching Critical Mass Is Key," *DiversityInc.com*, available at <www.diversityinc.com/diversity-and-inclusion/reaching-critical-mass-is-key/>.
6. Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
7. 根據美海軍司令部婦女政策辦公室(OPNAV N134W)第二季人員統計報告，迄2014年3月31日止，中校階級海軍軍官中，女性占11.52%；上校階級軍官中，女性占12.45%。美陸軍人事管理辦公室(ODCS-GI)的數據顯示，至2013年12月為止，中校階級陸軍軍官中，女性占12.7%；上校階級軍官中，女性占11.5%。而軍事院校的現役人員總檔案的「現役女性軍階/級別與軍種統計表」(Table of Active Duty Females by Rank/Grade

and Service)顯示，就整體國防部而言，中校階級女性軍官占12.3%；上校階級女性軍官占11.7%。

8. Joan Johnson-Freese, "Some Thoughts on the Need for Greater Diversity in Professional Military Education," *The Best Defense*, December 3, 2013, available at <http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2013/12/03/some_thoughts_on_the_need_for_greater_diversity_in_professional_military_education>.
9. "Collective Intelligence, Number of Women in Group Linked to Effectiveness in Solving Difficult Problems," *Science Daily*, October 2, 2010, available at <www.science-daily.com/releases/2010/09/100930143339.htm>.
10. See, for example, the work of Harvard Business School professor and organizational behavior specialist Robin J. Ely, available at <www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=7287>.
11. Naval War College quotations are from graduate surveys.
12. Current U.S. Army War College student in correspondence with authors, February 2014.
13. Terry Babcock-Lumish, "The Magic of West Point," *The New York Times*, December 4, 2013.
14. Sterling Beard, "Pentagon's Chief Personnel and Readiness Officer: Diversity and Inclusion Critical to Mission Success," *The National Review Online*,

企業家郭士納(Lou Gerstner)。後者最為人津津樂道的是領導IBM公司進行文化變革而救了該公司。美軍要求我們的軍官研究如何在必要時推廣文化變革，但在付諸實行時似乎遭到抗拒。只有透過內部的強有力領導或來自外部的強制要求，才可能化解這種抗拒。而從內部著手，似乎才是上策。

作者簡介

Joan Johnson-Freese 博士係美海軍戰爭學院國家安全事務教授；Ellen Haring係美陸軍退役上校，現為維吉尼亞州布里斯圖(Bristow)「婦女國際安全」(Women in International Security)組織的戰鬥整合方案計畫主任；Marybeth Ulrich 博士係美陸軍戰爭學院國家安全與戰略系政治學教授。

Reprint from *Joint Force Quarterly* with permission.

- October 29, 2013, available at <www.nationalreview.com/corner/362539/pentagons-chief-personnel-and-readiness-officer-diversity-and-inclusion-critical>.
15. George E. Reed, "The Pen and the Sword: Faculty Management Challenges in the Mixed Cultural Environment of a War College," *Joint Force Quarterly*, (1st Quarter 2014), 14-20.
16. 同前, 16.
17. Pentland.
18. 有關排斥(ostracism)對健康影響的相關資料，參照 Kipling D. Williams, "Ostracism," *Annual Review of Psychology* 58, nos. 425-452 (January 2007), available at <www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>.
19. *Creating a Positive Cycle: Critical Steps to Achieving Gender Parity in Australia* (Boston: Bain & Company, 2013), available at <www.bain.com/Images/BAIN%20REPORT%20Creating%20a%20%positive%20cycle.pdf>.
20. Military Rape Crisis Center, "U.S. Naval War College Advocating RAPE?" available at <<http://militaryrapecrisiscenter.org/2010/05/23/us-naval-war-college-advocating-rape/>>.
21. Current Army War College student in correspondence with the authors, February 2014.
22. 同前。
23. Jodi Kanter, "Harvard Business School Case Study: Gender Equity," *The New York Times*, September 7, 2013, available at <www.nytimes.com/2013/09/08/education/harvard-case-study-gender-equity.html?pagewanted=all&_r=1&>.
24. David Slocum, "Six Creative Leadership Lessons from the Military in an Era of VUCA and COIN," *Forbes.com*, October 8, 2013, available at <www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2013/10/08/six-creative-leadership-lessons-from-the-military-in-an-era-of-vuca-and-coin/2/>.
25. Jörg Muth, "A Crisis in Command and the Roots of the Problem," *The Bridge*, available at <<https://medium.com/thebridge/80dfcfd7fd49>>.
26. *The White House Project: Benchmarking Women's Leadership* (New York: The White House Project, 2012), available at <www.ncrw.org/sites/ncrw.org/files/benchmark_wom_leadership.pdf>.
27. 同前。
28. Joann S. Lublin and Theo Francis, "U.S. Boards Lag Behind in Appointing Women," *The Wall Street Journal*, February 5, 2014, available at <<http://online.wsj.com/news/articles/SB30001424052702304851104579361313785708236>>.