

● 作者/Christie R. Everett ● 譯者/李育慈 ● 審者/林政龍

美陸戰隊女性領導者的多重角色

Leading as Wife, Mom, and Marine: It's an Art and a Science

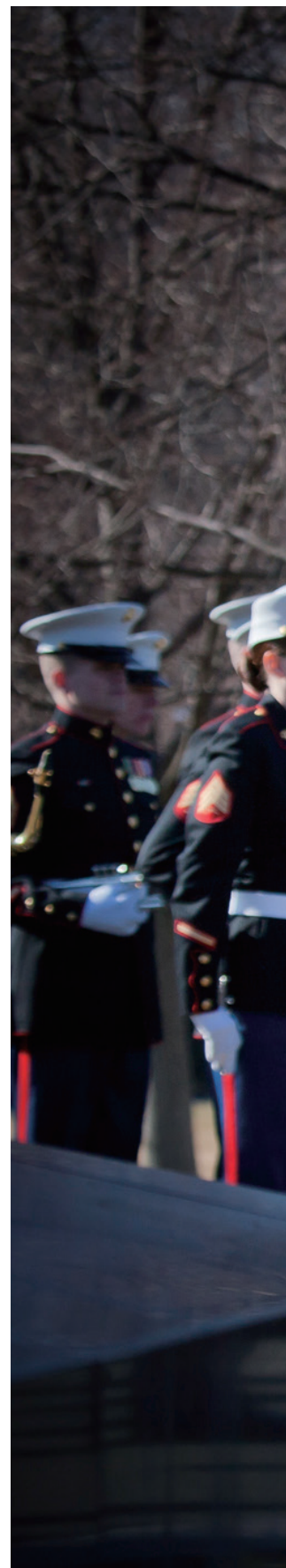
取材/2018年7月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*, July/2018)

本文針對在美陸戰隊服役十年以上的女性軍官作為研究數據，闡述一般女性軍官對前景的看法，同時參考資深陸戰隊女性軍官的經驗教訓，其目的在於提出這些成功女性軍官的成功訣竅，希冀為陸戰隊留住極具發展潛力的女性軍官，俾利組建一支心智更平衡、體能更強健的陸戰勁旅。

儘管美陸戰隊近來致力於提升女性同仁在軍中服役發展與角色之定位，卻鮮少頒布相關建議事項給正擔任指揮職，同時致力於平衡母親與妻子雙重角色的女性隊員。在美軍缺乏一套現行適用於全體軍職女性的正規輔導計畫情況下，陸戰隊許多天賦異稟的年輕女性軍官只得向嫺熟此道的資深女性軍官尋求建議事項。表1為陸戰隊當前的統計數據，其實並無法具體反映出現役資深女性軍官，掙扎於家庭責任與職涯發展兩者之間的總人數；然而，這些數字在「陸戰隊2025年未來兵力」規劃中勢必

持續成長。這項成長數據將為陸戰隊未來作戰環境帶來更多元的智識，而且在未來環境中巧實力與軟實力將跟硬實力同等重要。本文所提出的見解，希冀能增進陸戰隊女性隊員在領導統御上的管理效能。

筆者認為針對美陸戰隊女性隊員設計一套正式的輔導計畫及合作機會，將可提供資源並支持女性服役的機制，使職位較高的女性軍官願意續留十年以上役期。然而，即使正規女性輔導計畫付之闕如，那些在陸戰隊服役女性軍官的成功經驗，亦將有助於弭平文化差異，家庭影



那些在陸戰隊服役
女性軍官成功的經
驗，將有助於弭平文
化差異、家庭影響及
職業管理等因素。

(Source: USMC)



響及職業管理等因素。

本文以美陸戰隊服役十年以上的現役女性軍官作為研究的數據來源，闡述一般女性軍官對前景的看法，列出一系列跟輔導制度與才能管理有關的研究，同時參考資深陸戰隊女性軍官的經驗教訓，以利為那些已婚生子的陸戰隊女性軍官建立友善的文化。

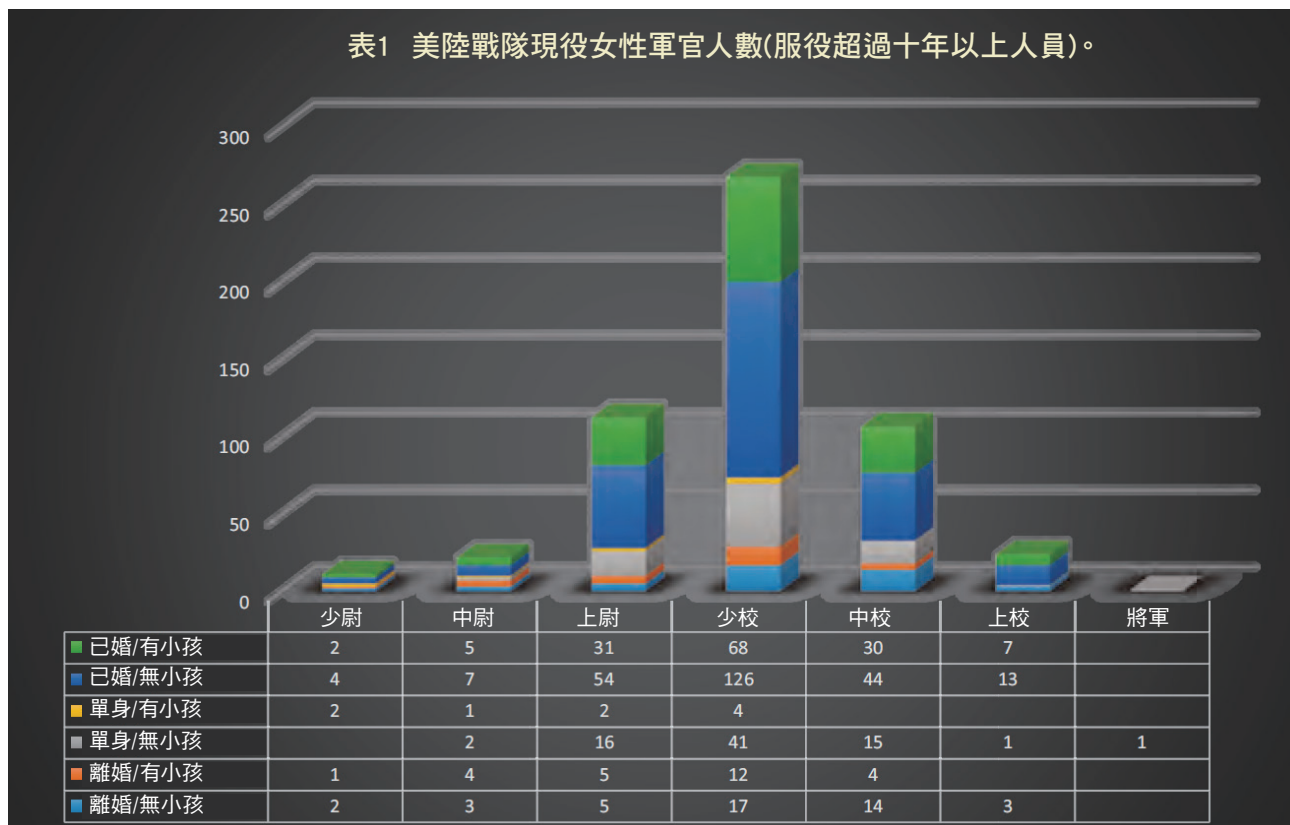
由美國「女性官兵行動網」(Service Women's Action Network)所調查的一份報告已明確證實，在參與問卷的現役與退役女性官兵所提出需求改進與優先受理事項中，受訪者都一致將家庭因素列為決定離開軍旅生涯最重大之考量。¹

2015年，在「婦女官兵國防諮詢委員會」(Defense Advisory Committee on Women in the Ser-

vices, DACOWITS)的研討會中曾進行類似的討論，當與會人員被問到「軍方能做什麼來提升女性的領導統御能力？」² 數名與會人員認為，軍方愛莫能助，也無法採取任何措施，因為目前沒有任何事情可使軍職女性願意為了職涯發展，而捨棄成立家庭與陪伴小孩的時間。當時大多數與會人員最終仍主張須改善當前的狀況，建議強化女性輔導制度與延長產假的期程。

輔導計畫係一套有關回饋、寶貴建議及職業影響機制，其作法可使陸戰隊女性隊員在職業生涯中更為順利成功。更重要的是，其提供的榜樣往往有助於塑造個人領導風格、價值觀及專業的認同。³ 在大型的民間組織，諸如美國禮來公司(Eli Lilly & Company)藉推行優秀女性領導者彈性工

表1 美陸戰隊現役女性軍官人數(服役超過十年以上人員)。



時計畫與政策，來表達對職業婦女文化的支持，曾一度引領風騷而廣獲業界稱許。⁴再者，這些組織所扶植的合作計畫，可使女性員工輕易獲得人脈與輔導。同樣道理，在輔導制度下的女性軍官可在其選定的輔導人中學習到他人成敗經驗。女性輔導計畫的好處亦可使輔導者與被輔導者之間保持密切往來的互動關係。⁵

合作機會不僅允許陸戰隊女性隊員參與，亦開啟了婦女在一個團體中與他人互動的管道。女性朋友透過大型會議、討論會及研討會分享共同感興趣的議題，而此類團體的訴求有可能相似度大於差異度。美國全球禮來網(Global Lilly Network)每季提供一次特約演講及女性主管視訊會議，這有助於女性成功地遂行領導作為，發揮在公司內的影響力。⁶因為該公司的努力並在其大力投資之下，才得以留住這些人才庫，進而提升婦女在公司內的領導角色，這套提升婦女工作成效的方式，可提供陸戰隊一個發展框架，支持具領導潛力的年輕女性軍官，以及協助女性軍官未來獲



目前無任何事情可使軍職女性為了職涯發展，而捨棄成立家庭與陪伴小孩的時間。(Source: Presidio of Monterey Public Affairs/Steven L. Shepard)

得合宜的職務派任，並可串聯到其他也可提供協助的領導幹部。⁷

在尋找那些已成家的現役女性軍官作為榜樣時，有幾個名字浮出筆者的腦海。首先，美陸戰隊第一位身兼母職的女性將軍——陸戰隊退役少將柯露莎(Mary Ann Krusa-Dossin)。她在服役期間嫁給同為軍職的軍官，同時她也是駐沖繩巴特勒營(Camp Smedley D. Butler)陸戰隊基地指揮官。另一位榜

樣是陸戰隊退役上校蕾茵瓦德(Mary Reinwald)。她在軍旅生涯期間與同為上校的夫婿，成功撫養四名女兒。過去她曾任陸戰隊人事行政學校(Personnel Administration School)指揮官，現為「陸戰隊協會暨基金會」(Marine Corps Association & Foundation)的戰略溝通部主任及旗下出版品《陸戰健兒》(Leatherneck，編按：此詞係對美陸戰隊員的暱稱)雜誌的編輯。近來陸戰隊出現一些出類拔萃的引領人物，例如戈葉特(Wendy Goyette)上校，她的夫婿為一名退役軍官，育有兩名小孩，現為陸戰隊網際空間作戰群(Cyberspace Operations Group)指揮官。另一位是瑪洛珂(Lorna Mahlock)上校，她已婚並育有三名小孩，最近甫卸下陸戰隊第18航空管制大隊(Marine Air Control Group 18)指揮職。這些女性的典範是陸戰隊少數能處變不驚、臨危不亂的女性先驅。任何曾在陸戰隊服役者皆瞭解擔任領導職的要求，而這些女性都是符合這些要求而被上級挑選出來為陸戰隊服務。因此，不禁要問，「她們究

竟是怎麼做到的？」此外，在陸戰隊服役逾十年的女性軍官統計數據顯示，女性在軍旅生涯的第十年必須在家庭或軍旅之間做出抉擇。

儘管陸戰隊目前尚未在女性輔導計畫上採用一套系統化資源的運用方式，然而所幸有一些成功女性軍官在本文分享其成功的十大訣竅。以下忠告是針對正在觀望是否持續在陸戰隊發展職涯的女性先驅打了一劑強心劑。

停止罪惡感，為失衡做好準備

在陸戰隊裡每一個層面都要出類拔萃，無疑是成功職涯的關鍵。儘管有些領導幹部仍致力於尋求平衡，然有些人卻主張，平衡是神話。尋求平衡意味著每件事都一視同仁，有時這是不切實際的。⁸ 我們必須相信，試圖去做好每件事情，不一定就會無法兼顧對陸戰隊同袍、孩子或配偶。我們毋須對為趕赴孩子的耶誕節活動，無法在平日加班而感到愧疚。我們必須瞭解重要事件與緊急事件之間的差異，因為在大部分情況下，沒有人的工作在那數個小時之內是無人可取代的。另一方面，當工作責任耗費了我們大部分精力，以致無法付出足夠時間與家人相處時，我們也毋須一直感到愧疚。我們必須找出這些罪惡感背後的原因，並接受盡力就好的觀念。當罪惡感起因於缺席孩子的第一次場合或陪伴時，我們必須提醒自己，未來還會有更多特殊時刻可以陪伴他們。

使一切井然有序

所有的家務事(採購日用品、烹飪、清掃)與工作任務(職務需求、領導下屬、責任義務)必須井

井有條，以利找出每月計畫與執行的落差之處。規劃三十天、六十天及九十天後的事務是有可能的。我們可在廚房白板、微軟電子月曆或筆記本上建立一個指揮中心，與家人一起分享這些家務事。這有助每日輕易確認重要日期而不被遺忘。預先準備全週的餐點以確保家人健康，並避免為了準備晚餐所引起的混亂。此外，家人在必要時，可在前一晚就先將隔日工作、學校及傍晚活動所需物品備齊搬上車。倘若晚餐或換裝必須在車上解決，則可先行在車上放置冷藏箱或其他所需物品，以順利轉換至不同的活動場合。⁹ 這項作法可在非計畫性的工作盲點中確保任務達成。當生活一切有條不紊、井然有序，身兼母職者亦會感到安心，減少自己在心態上是否得以全然兼顧一切的懷疑。

有效運用支援網絡¹⁰

配偶當然是首要的支持者，夫妻須理性溝通並相互傾聽，¹¹ 瞭解彼此工作與家庭上的優先順序與目標，並討論共同計畫，合力達成目標。¹² 諺語有云，「教養一個小孩需要眾人的努力。」¹³ 所言不虛。網路可確保遇到挑戰時得到一些家庭的線上支援。試著在網路上一些陸戰隊眷屬、鄰居、基地團體、教會小組、運動教練或音樂教師、學校老師及孩子的學校職員中「找到適合的社群」，並認識這些人。¹⁴ 他們會是大力支持你家人且最值得信賴的人。這些人大多具備教養小孩的經驗；他們熱於奉獻眾所周知。建立支援網絡，可提供小孩緊急事故時的救援熱線，定期協助接送小孩往返不同活動，並幫忙照顧小孩。¹⁵

為部署任務或家庭分離時做好準備

一項安家計畫並不會比部隊的海外任務部署計畫還要來得複雜。所以此計畫應針對夫妻間留下來的一方，盡可能詳盡說明家庭的例行事務。母親應向小孩說明，即使他們的年紀似乎還沒大到足以充分瞭解。這些小孩理解程度與無條件愛所帶來的力量，會使你詫異不已。他們會以母親為榮！另請求家族成員（如祖父母、姪女、叔伯、外甥）搬過來提供協助，可盡量降低因外地部署任務造成對家人日常活動的干擾。若配偶幸運地留下來照顧家庭，則需確保所有的工具都備妥，以

維持家庭日常生活節奏，¹⁶ 諸如設定帳單自動轉帳扣繳及協調專人協助定期清理家居等小事，亦有助減輕過渡時期的負擔。此外，也應抱持同情與理解家人對母親暫時離家所造成的衝擊。¹⁷

停止追求完美

究竟何謂「完美」？相信大多數女性軍官如同全體陸戰隊員，本能地誓死達成任務。一位領導統御及成為具競爭力的陸戰隊員，或許有賴追求零缺陷的自我要求。務實合理的期望管理，是為國服務、成立家庭、相夫教子的關鍵因素。此外，「任何事情都沒有完美、正確的

時間表，無論結婚、懷孕皆然。就做你認為對的事。」¹⁸ 在理想世界中，一個人可以擁有一切（在每個重要職務上取得成功並在達成後慶祝）。因此，大膽勇於夢想，奮力向前，創造個人的理想世界，最終就會知道，這些犧牲是值得的。¹⁹ 力爭進步，勿求完美。

與人分享及溝通

當計畫遇到阻礙時，應尋求協助。此外，若在生活需求上遭遇難題，別怕與領導上司討論這些挑戰。抱持開放與誠實態度，將可獲得來自他人回饋的絕佳機會。²⁰ 一般而言，陸戰隊指揮體系會持包容且支持下屬的領導態度，因為陸戰隊的指揮官需要麾下團隊隨時準備立即出動作戰。此外，女性隊員不應低估男性輔導員的能力，他們亦知道留住人才與瞭解家庭的重要性。²¹ 由於女性輔導員人數不足，故不應自我設限，非要女性輔導員不可。再者，別怕與直屬上司對話，因為這樣一來可以增進上級瞭解下屬的需求與期望，同時也能將個人需求與陸戰隊的要求相互連結。²²



一位領導統御及具競爭力的陸戰隊員，或許有賴追求零缺陷的自我要求。

(Source: USMC/Nicholas J. Trager)



她們身兼妻子、母親、陸戰隊員的角色。

(Source: USMC/Michelle Reif.)

擁有信仰

信仰是無形的，是一天二十四小時、一週七天唾手可得的。²³ 許多資深軍官是信徒，並以信仰作為生活與軍旅生涯的基礎。這雖不適用於所有人，但精神領導可在艱困時刻展現新的體現。擁有信仰可建立內在信任，使一個人得以克服最困難的情況。信仰亦有助建立並維持與家人和陸戰隊同袍的密切關係。

減輕額外負擔²⁴

若曾在陸戰隊服役便知，職務授權可能自然發生。為了專注於規劃作為，有些日常勤務可能委任給陸戰隊同袍，家庭工作外包亦然。這不意味著將一切事務都委託配偶，重要的是同心協力。為充分利用時間進行人際互動，必須將工作「外包」(如保姆、寄宿家庭、居家清潔、草坪修整、遛狗及/或泳池清潔人員等)，藉此獲得協助。若這些日常勤務對家庭關係造成負擔，或許也可重新考慮是否有必要養狗、租有泳池的房子、或住在基地之外。這是許多婦女將一些時間歸還給日常

生活的方式。當日常勤務藉由工作外包獲得一日一至兩個小時的空檔，我們這時候應遠離電子產品或電視，改與家人聊天談心、玩遊戲或一起閱讀。這都有助確保若軍事生活模式造成混亂時，家人之間的關係仍然緊密連結在一起。

設立停損點

若可以成為圖片社交網Pinterest居家設計媽咪、教會志工、女童軍幹部及樂樂棒球(tee-ball)教練，同時領導陸戰隊，這簡直是女超人的成就；然而，若你處境艱難，便應斷然設立停損點，重新考慮是否參與這些志工服務。身為身兼母職的陸戰隊員，必須學會「拒絕」，避免承擔超過負荷的事務。任何額外的活動都應考量輕重緩急，若某件事是重要的，就要去做。²⁵ 畢竟工作量從來都不會憑空消失，女性領導人的身分亦然，我們必須盡量減少將工作帶回家裡。並設立停損點，以便充分專注於家人的日常活動。²⁶ 例如，一起吃晚餐，閒話家常，並等到孩子上床後，再讀取電子郵件。

勿與他人比較²⁷

當為了升遷而與他人競爭時，就易陷入比較的心態，以及歸咎於職業婦女與同袍相較，將無法對該組織付出同等心力的結論。工時較長不代表等同付出較多。²⁸ 然而，你仍應觀察並留意同袍的工作，因為總有許多值得學習之處，且在競爭的氛圍下會促使陸戰隊得以繼續勇往直前。²⁹ 女性應停止與他人做比較，並使同袍成為陸戰隊這個大家庭的一份子。同樣重要的是，女性必須具備與

配偶輪替投入職涯的發展規劃，因為他可能亦有意大展鴻圖、青雲直上。勿以其他人的評判標準來定義自己成功與否。因此，當我們從事的是使自己開心且對人生目標有價值的事，便是成功。³⁰

最後，事事都能兼顧的技巧是一項具創造力的工具，得以實現家庭責任與軍事任務，還能瞭解其對家庭與陸戰隊同袍的影響。這項技巧包括瞭解家庭與軍事專業的各個層面，例如創造可預見成果的能力。一旦筆者所言的理解能力均養成之後，應用在身為妻子、母親及陸戰隊員的領導藝術上，就可提高女性軍官繼續留營的意願。同樣地，這些論點對男性和女性同等重要。前述十大要項對陸戰隊領導人、指揮官及女性陸戰隊員至關重要，因其提供一項工具，協助領導者及正猶豫於十年去留關卡的女性陸戰隊員做出決定，這

不僅是個人挑戰而已。鑒於目前陸戰隊所面臨的挑戰，最終目標還是在於留住極具發展潛力的女性軍官，俾利組建一支心智更平衡、體能更強健的陸戰勁旅。

作者簡介

Christie R. Everett係美陸戰隊少校，目前擔任陸戰隊總部作戰官。1998年以發電機技工專長加入陸戰隊，2005年任官。2006至2008年伊拉克自由作戰期間，部署海外13個月擔任陸戰隊第27航空聯隊支援組基地副官，部署任務結束後取得南卡羅萊納州帕里斯島陸戰隊新兵訓練站B級職務(編按：美陸戰隊專用名詞，意指取得原軍職專長之外的專長)，遠征作戰高級班(EWS Resident Course)畢業後擔任陸戰隊特戰司令部人事官，以及陸戰隊人事行政學校的人力教官。她在就讀陸戰隊指參學院2016至2017年班期間撰寫本篇文章。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. Service Women's Action Network, *Survey of Service Women and Women Veterans*, (Washington, DC: 15 November 2016).
2. DAWCOWITS, *DACOWITS Annual Report 2015*, (Washington, DC: 2015), available at <http://dacowits.defense.gov>.
3. Jo Carol Terry, *Leadership Development of Senior Military Women in the Army*, (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1996).
4. Staff, "Best 100 Companies for Women's Leadership Development," *Diversity Women*, (Burlington, NC: Fall 2015).
5. *Leadership Development of Senior Military Women in the Army*.
6. Interview with Nancy Metz, (Eli Lilly Lab Technician), 21 February 2017.
7. "Best 100 Companies for Women's Leadership Development."
8. "Female Officer Mentorship Page," Facebook Page, accessed 23 February 2017.
9. Ibid.
10. Interview with Col Mary Reinwald, USMC (Ret), 24 February 2017.
11. Interview with Col Wendy Goyette, 27 February 2017.
12. Ibid.
13. "Female Officer Mentorship Page."
14. Goyette interview.
15. Reinwald interview.
16. Ibid.
17. Goyette interview.
18. Ibid.
19. Ibid.
20. Col Lorna Mahlock, telephone conversation, 22 February 2017.
21. Goyette interview.
22. Reinwald interview.
23. "Female Officer Mentorship Page."
24. Mahlock conversation.
25. Goyette interview.
26. Mahlock conversation.
27. Ibid.
28. Goyette interview.
29. Ibid.
30. Mahlock conversation.