

● 作者/Lauren Serrano ● 譯者/李育慈 ● 審者/洪琬婷

勇往直前： 美陸戰隊巾幗 心路歷程

In the Arena: Lessons Learned about
Leadership, Politics, and the Media

取材/2020年7月美國陸戰隊月報(Marine Corps Gazette, July/2020)

作者分享其於2014年獲得《美國陸戰隊月報》寫作競賽首獎後，其在領導統御、政治與媒體領域所產生之效應與所汲取的經驗教訓，並期勉讀者待在「競技場」上，因為那是領導者之所在。

2014年，我寫了一篇文章〈女性不應任職於美陸戰隊步兵單位之探討〉，贏得《美國陸戰隊月報》蔡斯少將盃論文競賽(Harold W. Chase Prize Essay)首獎。撰寫該篇文章成了催化劑，讓我得以學習領導統御、政治及美國價值在軍中、軍事文化、社群媒體、公共事務及媒體界之體現。當中許多複雜而慘痛教訓，

是我從未透過美軍十一項領導原則或十四項領導特質所習得。重點在於，我實踐了羅斯福前總統所謂成為「競技場上鬥士」之精神。

文章獲獎之後

當《美國陸戰隊月報》編輯室聯繫我，並告知贏得蔡斯競賽首獎時，我當下只想重新修訂文



(Source: USMC/Zachary Zephir)



章。這是軍中行事低調、避免凸顯自我的傾向。即便自認是在向長官說實話，我也害怕讓自己變成焦點。外子看著我說道：「每個曾經起身捍衛特定事物的人，難免引起波瀾、樹立敵人。沒關係，你毋須取悅任何人。」我果真嫁對人了。

〈女性不應任職於美陸戰隊步兵單位之探討〉乙文在刊出前，該獎項是由一位將官在一間小型

會議室所頒發，在場觀禮者只有外子和幾位陸戰隊同袍。此前我因感到焦慮而婉拒了原規劃較為盛大的頒獎典禮，而這個場地溫馨融洽，很是理想。當天我向主持長官提及，得獎文章和爭議話題有關，因而外界可能激發的各式爭論讓我感到憂慮。長官則訴說他以勇敢的我為榮，並期勉我勿因後續發生的任何事而停止寫作。我想，這位

長官當時已預料到後續情況。

「批評者評斷強者跌得漂不漂亮，或是應如何做得更好，這些都不重要。榮耀屬於真正在競技場上的鬥士：臉上沾滿了灰塵、汗水與血污的人；勇敢奮鬥的人；遭遇挫敗但屢敗屢戰的人，因為過程本就充斥錯誤與失敗；堅持到底的人；抱持高度熱情與奉獻精神的人；為了理想奉獻自身的人。競技場上的鬥士，知道在最好的情況下，終究會取得最高成就。就算在最糟的情況下萬一失敗了，至少曾勇於挑戰極限，因此其地位永遠不是未知曉勝利與失敗的冷漠膽怯靈魂所能匹敵。」

——1910年美國前總統羅斯福

美陸戰隊裡與我要好的一位女性朋友，平時大力提倡將女性納入步兵單位。有趣的是，其夫婿是步兵初級班教官，對此事卻抱持相反主張。某天，我與這對夫婦共進早午餐，提及即將發表該篇文章，儘管這對話讓彼此感到不舒服，卻有開誠布公的必要。迄今，我們依然是



2018年，一群優秀的美陸戰隊成員在加州聖地牙哥舉行的美軍女性官兵領導統御論壇上合影。(Source: USMC/Christina Lopez)

好友。我體認到：與朋友意見相左無妨，但別讓歧見破壞友誼（想想美國金斯伯格[Ruth Bader Ginsburg]前大法官和斯卡利亞[Antonin Scalia]前大法官，兩人生前儘管政治立場相左，彼此仍舊是摯友）。與同仁進行成熟的辯論，並尊重對方個人意見，是領導統御與明智判斷所不可或缺之過程。

〈女性不應任職於美陸戰隊步兵單位之探討〉乙文出版首日，我收到許多電郵、LinkedIn 訊息、手機簡訊。全國各地現役與備役軍人，不論陸戰隊上

兵乃至將官都傳訊來了。當晚，與一名上尉同事用餐時，他驚歎，「哇，你在臉書與推特上紅了！」直到當時，我甚至還不知道那是怎麼一回事。我上網搜尋自己名字，對出現結果之多大感震驚。這些關注使我吃不消，加上害怕自己作了不利軍旅生涯發展且無可挽回的事，那晚我哭著入睡。我學會了：勇於挑戰，但須先瞭解挫敗、心碎、脆弱感及許多隨之而來的情緒。

在《美國陸戰隊月報》出刊後過了1週，該篇文章在許多管

道被分享、轉發，也包括德國和以色列的報紙。我讀了一些評論，部分充滿敵意論調翻攪了我的胃，只好畏縮著關上筆電。至今我仍未回頭去讀那些評論，即使月報網站上的評論亦然。我體認到：在匿名情況下，人性的殘酷與嗜血一一現形。人們最好對此類社群敬而遠之，否則會動彈不得。恐懼失敗或遭受批評，使人避免涉入任何競爭。

相對於這些網路匿名者冷酷無情之批評，有些人選擇以其專業挑戰我的觀點。一位同袍在《美國陸戰隊月報》上發表一篇持相反意見的文章，我相當尊敬如此作法，也希望可藉此持續討論敏感議題。美國哈佛大學甘迺迪政府學院(Harvard Kennedy School)一位人士聯繫我，告知拙作是課堂指定閱讀教材，並希望聽取我對其他性別相關議題看法。美國陸軍戰學院(Army War College)某位學官聯繫我，談論他的軍職女性專題研究。一位陸戰隊學長將我介紹給他就讀大學的女兒，後者正進行戰場上的女性之整合專題研究。在美軍女性軍官領

導統御研討會(Officer Women's Leadership Symposium)上，我與陸戰隊分科學校(The Basic School)一名堅持反對主張的女性上尉教官展開熱烈且專業之辯論。「任務與目的」(Task and Purpose)網站刊載一篇文章，指責我「謀害親姊妹、思維像個男人」，這指控令人痛苦但仍可勉強接受。其他散見於「華盛頓自由燈塔」(*The Washington Free Beacon*)等網媒文章則支持我的論點。我受邀參加「世界政治研究所」(Institute of World Politics)的學術討論會，也定期出席美軍女性官兵領導統御論壇(Joint Women's Leadership Symposium)，在此平臺，性別融合一向是熱門議題。我學到了：確認自己參與的是專業領域。專業論壇使參與者得以進行有效而成熟的辯論。辯論精神是對事而不對人。

〈女性不應任職於美陸戰隊步兵單位之探討〉乙文刊出數月以來，自然有不少陸戰隊員、軍中同袍及文職長官持續與我私下討論。我曾與美陸戰隊大學(Marine Corps University)和海軍研究院(Naval Postgraduate

School)教授激盪出精彩絕倫的論辯。一名在國防部工作的學姊對我照顧有加，並邀請我參加女性官兵聚會。我曾和某位傳奇的陸戰隊女性長官在寬提科(Quantico)度過一次令人印象深刻的午餐聚會。在和這些領導者共聚時，大家彼此熱切討論陸戰隊精神信念、陸戰隊相關事務、性別平等的意義，以及生活。這些年來，部分女性領導者依然是我的人生導師，她們並非官方指派之輔導員，因我並非其下屬，所以師徒關係是自然形成。我明白了：有時，優質師徒關係從指揮體系之外而產生，並源自於共通信念、價值和興趣。真誠並持久的師徒關係常係自然發展而成。

一些反駁論點所採取的角度及嚴辭抨擊態度，使我感到驚訝。顯然許多人並不瞭解「女性於陸戰隊步兵單位任職」(具備0311專長)與「同意女性派赴戰場」之間的差異。我從未反對女性從事戰鬥或投效軍旅，亦從未詆毀奉派至境外參戰、在敵火下戰鬥的眾多女性同仁。我也曾在戰區服役12個月並引以為榮，自認派赴伊拉克期間有助

達成單位任務。從未參軍者大多無法分辨「陸戰隊步兵單位實施性別融合」與「免除女性戰鬥任務」的差異。無論如何，從未參軍者仍有權表達意見，也可大聲疾呼。我學到了：人們只聽他們想聽的。社會議題與政策往往複雜且敏感。務必做好心理準備，因批評者可能曲解你的話語、血口噴人，並作出許多臆測，事後多半難有脈絡可

循。儘可能確保你的立論穩固，並且詳加解釋箇中原由。

我的文章刊出數年後，爆發了2017年「陸戰隊聯盟」(Marines United)臉書私密社團醜聞。儘管該醜聞未直接涉及女性在步兵單位任職議題，卻有關聯性。我密切關注此事，並反思先前「反對女性至陸戰隊步兵單位服務」的想法，是否無意間對軍中厭女文化與性騷擾等涵

蓋面向較大的議題產生負面效應。

2017年3月，我前往位於美國國會山莊(Capitol Hill)的參議院聽證會列席，當時眾多參議員集中火力質詢陸戰隊最高領導階層，有關「陸戰隊聯盟」醜聞、陸戰隊性別歧視及陽剛文化。我坐在美陸戰隊前司令內勒(Robert Neller)上將、格林(Ronald Green)士官長、蕾諾德



「陸戰隊聯盟醜聞」之參議院聽證會。(Source: USMC/Lauren Serrano)

(Loretta Reynolds)少將等高階長官後幾排的位子，專注觀察這些長官以專業態度及同理心回復問題。會議室裡緊張氣氛明顯可感。我安靜端坐著，傾聽齊曼若(Kate Germano)備役中校對坐在我後一排的記者講述她在帕里斯島(Parris Island)之經歷。我也觀察到，當陸天娜(Kirsten Gillibrand)等參議員嚴辭批評前司令時，媒體便隨之瘋狂。當時我已懷孕39週，穿著民人服裝，與一般聽眾看來無異，謹慎不發一語。那一日，我很慶幸可以保持低調。聽證會後，我持續數週關注先前未曾留意的觀點，並以軍事戰略觀點評估性別融合議題。我明白了：情勢會發展、演變，觀點亦然。對資淺軍官而言，瞭解戰略背景可能困難重重，但仍應一試。領導者不會停止成長、思考與進步，必須主動從各方觀點全面思考議題。資深領導者的存在即為解決組織面臨之棘手難題。

〈女性不應任職於美陸戰隊步兵單位之探討〉乙文亦吸引了新聞媒體關注。我收到福斯新聞網(Fox News)主播拜爾之

訪談)、CNN節目、公共電視(C-SPAN)辯論節目等媒體通告邀請。在答復之前，我先徵詢了美國國防部公共事務部門意見，該部門基本上建議婉拒此類活動，我也遵照辦理。

繼而在文章刊出2年後，我受邀參加歐巴馬前總統的軍事座談會。公共事務部門表示我可以參加，因為這是總統行政辦公室(the Executive Office)所指導的軍事活動。儘管內部討論許久，是否應修正我的「美軍性別融合議題」提問，最後他們仍同意了，因為這正是該辦公室特別希望探討的議題。我和良師益友共同斟酌要向總統提問的適切性別融合議題。一位高階長官從繁忙的行程裡撥出了45分鐘，指導我預期情況。這位長官告訴我，「昂頭挺胸，直視總統的眼睛。我以你為榮。」這情景宛如昨日，他的支持賦予了我勇氣。

軍事座談會當天，CNN派遣一輛黑頭車至我華府住處，接送我與丈夫及1歲稚女至車程數小時以外的陸軍基地。官方為保護總統，後者行蹤必須保密，動線等後勤整備事項族繁

不及備載，因此與會者車輛也必須調換車輛與駕駛。我們在陸軍基地大門下車，擠進另一輛車後座，同乘者包括一位榮譽勳章(Medal of Honor)受獎人及一位曾任軍事紀錄片主角的陸戰隊同袍。笨拙如我，拋了幾個直接的問題，像是「身為還活著的榮譽勳章受勳者是什麼感受？」他自信闡述獲選過程，以及此事對他一生的影響。我很榮幸擁有這場私下對談機會，他謙遜的態度感染了我。

剛抵達座談會場，CNN工作人員立刻引導我入座，並錄製歐巴馬前總統抵達會場前之開場片段。當時我心想，CNN主播塔柏(Jake Tapper)本人看起來和電視上判若兩人，也對他能夠1秒進入主播模式印象深刻。歐巴馬前總統一抵達，攝影機分秒不差、開始拍攝，並進入觀眾提問階段。沒多久，工作人員以麥克風輕碰我的肩膀，提醒我預備了。儘管我已熟記臺詞，仍無法克制看著小抄，擔心在全國電視節目上啞口無言。提問後，歐巴馬前總統應答之中曾看著我，並稱讚我的體能一定比他好。我手握麥克風，還差點

脫口而出，「報告總統，我正懷著四個月的身孕。」不過，我想這不太恰當而作罷（儘管這會是向家人宣告懷孕消息的難忘方式）。

整場座談會期間，我澈底折服於歐巴馬前總統隨機應變的能力，在毫無小抄或中場休息下流暢回應。座談會結束時，他費勁穿越群眾，向提問者握手致意。當輪到我時，我向歐巴馬下戰帖，在後方體育館比賽拉單槓，他婉拒了，並說他該前往下個行程了。

這場座談會在全國電視頻道播出之後，我接到許多良師益友的電郵和簡訊，也學會忽略其他惡意批評。翌日，我到聯邦調查局陸戰隊駐點辦公室上班，同仁多次播放這場座談會，我感覺恍如隔世。當週至五角大廈洽公時，不少學長姊在長廊上認出我而把我叫住，這對在國防部一向是無名小卒的小小上尉而言，感覺實在奇怪，我十分不自在。

2017年，我參與「All Marine Radio」電臺訪談，其間數度失言，對於部分發言感到後悔。2017年11月，我和幾位遠較我

更為優秀的女性陸戰隊同袍接受《華盛頓郵報》(the Washington Post)專訪。我不喜歡郵報刊出的其中一張照片，並對該報將長達1小時訪談內容斷章取義為一段文字感到不快。我體認到：一、身處競技場，可以使人邁向前所未知的新方向。這場旅程部分伴隨有趣及刺激場景，但別讓興奮壓倒明智判斷、泯滅謙遜態度，或消耗了自我。記得身為軍人之忠誠。二、謹慎與媒體互動，並提前請教溝通戰略軍官(Communications Strategy Officers, COM-MSTRAT，前身為公共事務官)。溝通戰略軍官可提供諮詢，亦

需堅守底線並保護全軍。遠離抱持政治偏見的媒體。當有疑問時，尋求師友意見與上級指導。三、當領導高層(如總統)下令舉辦論壇，討論對軍種至關重要的火線議題，積極任事。倘若長官拋出問題，別只說長官想聽的話，而應直言不諱。

過去這些年來，我曾數次受邀參加美國政府高層的敏感性閉門會談與相關活動，也曾出席數場午晚宴，與軍方高階長官、外部說客、政治人物、勇於發聲的軍中同袍及具政府影響力人物交談。某晚在一場正式社交場合報到時，櫃臺的女士出乎意料帶領我到VIP區，那裡



CNN實況轉播歐巴馬前總統參加美軍軍事座談會。(Source: USMC/David Serrano)

有幾位具影響力人物正等著與我談話。整晚我獲得飲品無限量供應的招待，並針對美軍之未來深度討論一番。我對這類政治活動略知一二，但從未想過自己會身處其中。儘管我總是透過適當管道及諮詢後，才決定參與這些活動，但對於要參加、不參加哪些活動，仍謹慎以待。我有自知之明，自己是被當成鼓吹政治觀點之象徵，我受邀參與這些場合，是因為我是個不認同女性至陸戰隊步兵單位服務的女性陸戰隊軍官。有許多男性亦表達類似主張，但他們的性別使其無法獲得大眾關注。我明白了：政治是一潭濁水。決策與影響力過程是不透明的。遊說者與特殊利益團體有各自打算，有時會將特定人士視為推動訴求的籌碼，而不顧對其事業或個人生活後續可能衍生之影響。留心這些論壇至關重要，受邀進入此競技場時，務必張大雪亮的眼睛。

儘管《美國陸戰隊月報》刊出〈女性不應任職於美陸戰隊步兵單位之探討〉乙文至今已6年，我的生活仍深受影響。幾乎每次任職與歡送會中都提到此文，陸戰隊同胞也會與我閒聊文章的事。數個月前，一位女性陸戰隊員在僅限女性陸戰隊員加入之臉書社團「可行的改變」(Actionable Change)再次刊登那篇文章，並加上女性同胞未彼此支持的惡劣註解。我以長篇貼文回應，詳述過去的性侵與性騷擾時空背景因素，以及當年之思維理則等(當時我剛晉升上尉，甫結束12個月的駐伊拉克任務，該處性侵、性騷擾和行為不當事件，一直干擾作戰任務。當年，我身處黑暗之中)，而我發表在該臉書社團的最後一段文字值得分享給更多人。內容如下：

我是否後悔撰寫這篇文章？我沒有後悔，因它激發了必要之辯論，並教導我許多經驗教訓，關於我想成為何種人、想堅定擁護哪些事項，以及想保衛什麼樣的國家。婉轉來說，我也認為這篇文章可說是推動與接納各項改變的催化劑。顯然文章部分內容具有爭議，但我們自此之後並未將女性排除在陸戰隊步兵單位之外，陸戰隊得以扳回一城，並保有進步空間。在撰寫文章時，我從未想過這些想法可能成真。現在，我仍然抱持當年同樣的觀點嗎？答案是一體兩面，我的許多觀點改變了，但部分觀點維持不變。我仍相信任務與戰備應驅策軍務革新，而不是透過社會議題事件被迫改變。然而我亦認同性別融合的好處，我認為所謂「軍中兄弟情誼」(換言之，厭女症)，根本是一派胡言。我個人認為，期待男女任務角色可以互換，不僅是天方夜譚，亦有損女性珍貴獨有的特質。我依然認為在美軍，性侵與性騷擾將是持續存在的問題……顯然在所有的男女性混編步兵單位，不當性行為與未嚴守分際之狀況有增加的趨勢，每一個我服務過的單位都不例外。然而我的觀點或上述任何主張重要嗎？其實不然。美陸戰隊性別融合的政策已經確立，陸戰隊也奮力向前邁進。既然如此，為何你我不向前看呢？我對於性別融合政策早已釋然，也處在軍中與時俱進的行伍之中。我仍是現役陸戰隊軍官，當上級交付我合法的命令時，無論我個人對此命令是否存疑，我仍奉命行事。無論如何，我希望與陸戰隊姊妹們在軍旅攜手共進。



美國國防部《星條旗報》頭版刊出作者與稚女合照。(Source: USMC/Lauren Serrano)

我學到了：個人發表之文章與網路貼文，永遠會成為其名聲的一部分，倘若沒寫好，就會陰魂不散。甚至在人們認識你，或給你機會之前，這些表述已經形塑其他人對你的觀感。但是一名25歲的中尉，其行事風格，不代表其到了35歲成為少校，或45歲成為上校時仍不會改變。領導者必須與時俱進，持續成長，甚至改變固有思維。即便誤判一件事，也勝過漠不關心。

結語

希望藉由分享我自身過往部分經驗，可避免他人重蹈覆轍。至少也會知道，若讀者像我一樣固執且總是大聲疾呼，後續會發生什麼事。我從未想過，刊登在《美國陸戰隊月報》上的一篇文章，會讓我見上總統一面、不同社群對我有愛有恨，

也沒想過這篇論點會對我的
人生造成如此深遠之影響，儘
管這些影響有好有壞。

結論是，無論身處在何種競
技場上，均應聰敏謹慎行事。
(不見得一定要投稿《美國陸戰
隊月報》)場上人士可以抱持的
態度包括向長官說真話、保持
言行一致，以及向良師益友諮
詢。行事低調雖然安全，卻無
法碰撞出有意義的結果或促
成改變。變革推動者需要承擔
風險。別畏懼表達自身觀點，
但須知何時應放下個人意見，
停止與他人辯論，遵守命令行

動。犯錯或改變觀點實屬無妨，當有疑慮時，考
量道德良知、精神信念與請教良師益友。還要永
遠記得，你我不必霸佔競技場，而應著重於對團
體有益的事務。

在這幾年中，有位益友在艱困時刻鼓勵過我，
其話語讓我銘記至今。在他卓有成就的軍旅生涯
裡，幾乎在每一階段都曾遇到困難或引起紛爭。
這位賢達告訴我，別怯懦、應感到自豪，還要繼
續待在競技場上，因為那是領導者之所在。

作者簡介

Lauren Serrano少校現為美陸戰隊密碼支援營(Marine Cryptologic Support Battalion)第2連連長。其曾任美陸戰隊陸空特遣部隊情報官、中東外事軍官及武器暨戰術教官。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.