



要在美海軍達成多元性與完全包容的目標，並不是一件容易的事，但如果官兵與領導幹部都能擁有正確知識與方法，便能克服挑戰。(Source: USN/Hank Gettys)



● 作者/Dusty McKinney ● 譯者/趙炳強 ● 審者/黃坤銘

提倡多元兼容的文化氛圍

Challenging the Conventional: Diversity Deserves Better

取材/2021年11月美國海軍學會月刊(*Proceedings*, November/2021)

美軍部隊充分體現多元民族國家的特質，惟願景主張過於空泛、法規訓練流於形式，官兵無法在生活中實踐多元與包容的願景。筆者建議海軍訂定明確可行的願景，透過三階段訓練計畫逐步實踐，讓每位官兵都能孕育多元性與包容性之責任意識。



美軍由近70萬名現役、後備役及文職人員組成，部隊內部種族多元、駐地遍布全球，充分展現多元美國文化。這個國家的心臟，輸送不同種族、文化、性別、宗教與性向的血液，搭配多元思維、經驗及觀點，形塑出美軍最大優勢。

1787年夏季，美國開國元勳齊聚費城，在座無虛席的賓夕法尼亞州州議會高談新生國家

的平等理念。1776年《獨立宣言》闡明：「人生而平等」，後續成為美國憲法的基石。每位軍人透過宣誓，擁戴與捍衛這份流傳久遠的珍貴文件，終身效忠此基本原則。

兼容並蓄環境不僅是誓詞內容，也有助於發揮巔峰戰力。隨著大國競爭在世界各地興起，美國軍方必定無法視而不見，放任狹隘思維限縮部隊潛在戰力。

過去數年，美國種族情緒高漲。美國海上軍種現行計畫已不符實需，必須適度修正，方能因應現今與往後訴求平等的浪潮，未來戰略亦要著重多元性與包容性。

避免「模糊願景偏差」

在組織改革的顛沛中前行，必須先制定清晰簡明的願景主張。願景主張定義組織目標，讓部屬理解共同目標。¹ 研究顯示，許多組織使用抽象語言建構願景主張，團隊難以理解其內涵(此種現象稱為「模糊願景偏差」[Blurry Vision Bias])，造成推行成效大打折扣。² 為了避免模糊願景偏差，美國海上軍種應清晰描述所望願景，讓部

隊瞭解多元性與包容性的真實樣貌。

美海軍《2020年包容性與多元性》(2020 Inclusion and Diversity)準則中便可看到「模糊願景」的形廓。該份文件缺乏簡明扼要的願景主張。在「首要目標」的論述中：「海軍為各軍種和國防部的多元性與包容性制度化樹立標竿」。³ 便是未能定義最終狀態的抽象語言，很難判斷未來要達成何種目標。

筆者個人熱切支持的多元性與包容性願景主張，即美國海上軍種的每位官兵，每天都覺得自己是不可或缺的戰鬥力量。官兵不分性別、種族、國籍、文化背景、宗教或性向，都感覺自己與同袍擁有同等機會，追求成功、成就、進步和成長。

筆者在海軍服役15年，軍旅生涯中，發現多元性與包容性的主要指標，都以百分比和比例數字呈現。「統計數字」固然可揭櫫多元性不足之處，但這些數字只點出「部分症狀」，而無法顯示「整體病況」。這些統計數字包括：高階軍官中的男女比例、獲選參加士轉官的少



數族裔人數百分比，以及相較於士官兵，非裔軍官在整體軍官中的人數比相對較低的現象。

這些差異值得關注，但多元性不該僅用數字或百分比衡量。反之，數字差距縮小充其量只是實現「真平等」的附加效益。女性將官百分比傳達重要訊息，但如果不能理解其根本意涵，就會喪失精髓。例如，女性高階軍官看待晉升機會的觀點，與男性同儕有何差異？筆者認為，官兵想法更能準確反映實際執行狀況。

美國海上軍種應將個人看法納入平等、多元性與包容性問卷調查內容。透過每季隨機抽樣，輔以簡短的屆退問卷，可最大程度蒐羅所屬意見，又不會讓問卷調查變成額外負擔。儘管單位領導統御文化調查已囊括此類問題，但統一回饋可迅速蒐整資訊，即時解決問題。

美國海上軍種領導幹部必須跳脫統計數字，因為數字不能反映真實問題。海上軍種應透過追蹤與分析百分比與比例來掌握工作進度，但要實現願景主張，就必須從根本解決。海上軍種必須將願景主張與衡量方式相互結合，方能齊頭並進，掌握真實執行情況。

訓練計畫三階段

美海軍與陸戰隊官兵每年都要上一堂以PowerPoint簡報授課、枯燥乏味的法律暨規定課程。學員參加前述課程，並由授課教官完成課後簽證後，接續由各級指揮部回報完訓率達百分之百。

目前訓練方案僅確保官兵知道何謂「多元性」，指出不適切的行為態樣。美國海上軍種並未提出強化部隊多元性與包容性的相關作為。因此，訓

練必須準確反映並且協助實現目標（即實現願景主張），此道理也可應用來實踐多元性。海上軍種過往的多元性與包容性訓練，便是訓練與預期結果脫節的經典案例。因此，即便經過多年訓練，官兵對於計畫不周的多元性方案，仍然感到無所適從。

如果美國海上軍種企圖營造一種氛圍，讓每個人都受到平等對待，並提供追求成功、成長與成就的平等機會，那麼該是時候調整作法。以下方案從三個面向對症下藥，期能帶來正向改變。

第一階段——知其所以然

組織改革相當困難，但對人才培育與發展，以及實現願景主張所列目標至關重要。為能成功、持久且迅速完成改革，所有成員都必須支持與接受組織目標。證據顯示，出於各種原因，人們天生就抗拒改革，但如果領導幹部適切溝通，轉變就可平順地展開。⁴

為取得美國海上軍種官兵的全力支持，領導幹部必須透過訓練，學會回應有關改革的基本問題：為何須改革？一旦人員不明白為何而改，就會缺乏認同，無法全心投入，最終將形成抵制心態。⁵ 各級領導幹部若能開誠佈公地溝通，說明改革理由，讓人們瞭解自身定位及個人力量所能帶來的成效。領導幹部不能預設所有人都理解全貌，因此他們責無旁貸，必須說明改革緣起，讓所屬體認組織改革刻不容緩。

上述部分理由坐實不平等所產生的多重負面影響。研究指出，若多元性和包容性政策推廣不當，常會影響組織各個層面，對任務帶來長期不



雖然美海軍大刀闊斧推動包容概念，但綜觀其高階將領名冊，即可發現多元性付之闕如。領導幹部必須隨時準備回應關於多元性與包容性的尖銳問題，用心傾聽官兵的聲音。

良影響：

- 個人察覺不平等卻缺乏宣洩管道，工作表現受到影響，進而降低團隊整體效率。
- 感到不平等對待與遭到排擠，造成溝通不良，衍生團隊內部摩擦，可能阻礙目標推展。
- 思想和觀念缺乏多元性。
- 負面工作環境導致人員離退。⁶

領導幹部也必須持續溝通，不斷強調組織改革的正面成效。部隊必須深切體認，組織改革有其效益，值得在過程中克服挑戰。深化平等觀念、營造互助氛圍來提高組織韌性、增強團

隊向心，以及提升作戰能力，這些都是透過改革所帶來的正面效益。領導幹部必須藉由前述說明，釐清官兵心中疑惑，讓每位海上軍種官兵知道自己為何而戰。

第二階段——迎接挑戰

令人遺憾的是，人非十全十美，這也是平等道路上的絆腳石。這個事實遍及美國，在艦上、海外基地及飛行部隊皆隨處可見。人是過去經驗的結晶，充分展現在行動、行為、決定及先入為主觀念中。⁷人生經驗會形塑許多正面特質，也會養成不良習慣，我們必須加以改正。我們會論斷他人，認為自身作法、

成長文化優於旁人，並以主觀思維質疑他人。不論對錯，這都是與生俱來的缺陷。多元性和包容性訓練應改善上述現象，消除人們行動和決策中的盲點。

美國海上軍種嚴格禁止公然露骨的差別待遇和排他行為。種族詆毀、貶抑性向及毀謗宗教等都易於判斷。海上軍種必須對前述公然行為予以究責。但為實踐目標，海上軍種在執行人員訓練期間，若發現官兵在行為、態度和想法上有所偏差，必須及時導正。

筆者軍旅生涯中，曾多次目睹因過度專注完成任務，而犧牲人員發展的情事。領導幹部未依團隊成員屬性調整訓練方



多元化意識宣誓日(Inaugural Diversity Awareness Day)當天，美海軍軍文職人員佇立在多元文化意識牆(Cultural Awareness Display)前方，檢視海軍招募指揮部(Navy Recruiting Command)在包容性政策上的執行成效。

(Source: USN/Brandon Martin)

式，細心輔導，讓所屬彰顯各自特色。反而囿於任務迫在眉睫，隨意分配工作，造成所屬勞逸不均。研究證實，物以類聚是人類與生俱來的特性。⁸ 當領導幹部因為背景或文化相似，而與部屬有更多共同點時，這種傾向更加明顯。⁹ 此種排斥現象，無論是有意或無心，都會對工作創新產生負面影響。¹⁰ 隨之而來的信任下滑，更對美國海上軍種造成極大風險。

上述領導統御態樣會導致團隊缺乏信任。雖然這只是其中一個案例，但官兵必須懂得如何

面對，透過訓練克服挑戰。如果不對症下藥，這將會與其他障礙一起成為計畫推展過程中的絆腳石。

最起碼，美海上軍種必須訓練官兵瞭解自身行為、行為背後的理由與動機、個人行為所產生的觀感，以及對他人的影響。在完全瞭解隱性偏見(Unconscious Bias)及其可能影響前，領導幹部無須指望部隊會改變其行為。

第三階段——實際應用

美海上軍種確立多元性和包

容性目標，並且識別執行障礙後，必須提供官兵日常生活中的應用工具。即便明確說明願景主張，若無充沛資源，也會導致知識與實際應用間產生落差。實際應用與多元性或包容性教育不同，部隊必須採取實際行動，而非紙上談兵。

訓練固然無法涵蓋所有可能情況。但執著「完美」解決方案，而捨棄「好的」解決方案，也非明智之舉。我們須投入大量時間和研究，找出可能造成不平等的負面衝擊並研擬解決方案。以最常見的負面情況當作訓練內容，將可產生最大效益。

透過想定案例說明因應策略，可以讓官兵更容易將其應用於日常生活中。前述案例著重「挑戰普世價值、跳脫舒適圈」，激發官兵採取行動，做對的事。這些案例將成為人們未來決策與各項行為的參考。

使命必達

美國海上軍種在為改善多元性和包容性打造有利環境後，每位官兵都應該注意自身各項行動與決策。要實踐願景主張，

必須瞭解其目標、背景、可能障礙與實際應用方式。每位官兵都必須為踏出舒適圈做好準備，鼓起勇氣對抗天性，確保人人都能感受到自己屬於團隊的一員。

指揮體系內的各級領導幹部必須敞開對話大門、勇於溝通，將願景主張付諸行動。更重要的是，掌握官兵對多元性和包容性的看法，採取糾正措施，引導團隊走在正確路線上。各階層領導幹部支持並推廣願景主張，可以提升官兵歸屬感，讓其更積極投入心力，這也彰顯領導幹部在這項計畫中所扮演的關鍵角色。不論是現在或未來，組織多元性和包容性的樣貌將不斷轉變，其重要性不容忽視。

達到實質多元性和包容性絕非易事，但美國海上軍種弟兄姊妹曾跨過難以跨越的障礙。所屬官兵兢兢業業，隨時準備航向平等之路，他們只是等待領導幹部賦予航向。

作者簡介

Dusty McKinney中尉曾任美海軍聲納與密碼士官，現於德州海軍資訊作戰指揮部(Navy Information Operations Command)擔任密碼作戰官，與600作戰任務小組(600 Combat Mission Team)共同執行網路戰作業。

Reprinted from *Proceedings* with permission.

註釋

1. Andrew M. Carton, Chad Murphy, and Johnathan Clark, "A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance," *The Academy of Management Journal* 57, no. 6 (2012).
2. Andrew M. Carton and Brian J. Lucas, "How Can Leaders Overcome Blurry Vision Bias? Identifying an Antidote to the Paradox of Vision Communication," *The Academy of Management Journal* 61, no. 6 (2018).
3. OPNAV N17, "U.S. Navy Inclusion and Diversity" (2020), www.public.navy.mil/bupers-npc/support/21st_Century_Sailor/inclusion/Documents/Updated%20Glossy.pdf.
4. Morgan Galbraith, "Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming—Explain Why," *Harvard Business Review*, 5 October 2018, hbr.org/2018/10/dont-just-tell-employees-organizational-changes-are-coming-explain-why.
5. Galbraith, "Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming."
6. Amna Anjum, Xu Ming, Ahmed Faisal Siddiqi, and Samma Faiz Rasool, "An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments," *International Journal of Environment and Public Health* 15, no. 5 (May 2018).
7. Angela Bahns, Christian Crandall, Omri Gilath, and Kristopher Preacher, "Similarity in Relationships as Niche Construction: Choice, Stability, and Influence Within Dyads in a Free Choice Environment," *Journal of Personality and Social Psychology* 112, no. 2 (February 2017): 329-55.
8. Bahns et al., "Similarity in Relationships as Niche Construction."
9. Wu Youuou, David Stillwell, H. Andrew Schwartz, and Michal Kosinski, "Birds of a Feather Do Flock Together: Behavior-Based Personality-Assessment Method Reveals Personality Similarity among Couples and Friends," *Psychological Science* 28, no. 3 (January 2017): 276-84.
10. Madeeha Samma and Samma Faiz Rasool, "Exploring the Relationship between Innovative Work Behavior, Job Anxiety, Workplace Ostracism, and Workplace Incivility: Empirical Evidence from Small and Medium Sized Enterprises," *Healthcare* 8, no. 508 (November 2020).