

# 我愛工作也愛家—— 以韌性管理女性的職業生涯

陸洛<sup>1</sup>

## 摘要

有鑑於諸多數據與過往研究顯示臺灣女性的職涯發展上較男性受限制，故本文以「韌性」作為分析的理論基礎，觀察女性經理人在其職涯發展歷程中韌性的展現。並藉由敘說分析的方式蒐集與分析資料。我們發現：女性主管們在其職涯發展中所遭遇的困境主要是「刻板印象的壓迫、對外界賞識的懷疑與依賴、多元角色的要求與平衡」等問題。但當他們面對這些困境時，樂觀以對的態度、正面能量的展現（如他人的支持、乘機應變的彈性、生命經驗的貫通）、對負面訊息的選濾、以及竭力不倦的行動都是他們成功抵抗壓力的重要因素。此外，臺灣現代社會女性工作者的挑戰不再只是要如何兼顧家庭與工作，還要考量自我實現的追求，而大環境的玻璃天花板正在碎裂中，只要女性願意去爭取與努力，也有可能攀升到高階主管的位置。

**關鍵詞：**女性經理人、職業生涯發展、職業生涯韌性

---

<sup>1</sup> 國立臺灣大學工商管理學系教授。

## 壹、前言

隨著世界各國社會與經濟的快速發展、教育水準提升，也促使勞動市場結構的改變。根據內政部(2011)統計，臺灣女性近卅年勞動參與率已從 35.37% 增至 49.67%。由此可知，臺灣職場不再是男性專屬的地方，且已有不少女性的能力受到大眾肯定，如裕隆集團創辦人吳舜文、宏達電董事長王雪紅等人。儘管行政院主計總處(2010)的資料顯示，全臺的民意代表、企業主管及經理人員有 20.5% 為女性。顯示近年來女性進入就業市場人數雖增加，但僅有少數女性能晉升至組織高層的職位。是此，女性與男性員工是否因為性別角色的差異，而導致其在升遷上所面臨的挑戰有所不同呢？

隨著正向心理學的興起，「韌性」(resilience) 的概念相應而生。「韌性」，是個人面對壓力或挫折情境時能展現出某種問題解決的能力或特質，進而在發展的過程中能夠有效的因應與適應。在每個人的職涯發展中，總會遇上低潮與困境，不論是來自外在環境，或是內在心理因素。然而，為何不同的人面對一樣的困境，有些人可以破蛹而出，有些人卻陷在其中苦苦掙扎？這其中的差異，就是來自個人韌性的差別。韌性的特質，普遍存在我們身上的，但往往遇到突發事件的時候，才會知道自己原來比自己想像中的堅強。如藝人 Selina 拍戲被火燙傷時，嬌弱的她以為自己無法面對這樣的結果，但

沒想到她比自己想像中的還要堅強。在醫療人員趕到前，她已先走進去醫院的沖水間，幫自己降溫。韌性，是幫助我們勇於面對創傷的力量。London 及 Noe (1997) 認為「職涯韌性」，是影響個人能否成功突破職涯發展障礙的主要因素。綜觀過去的韌性研究，多著墨於家庭韌性或婚姻韌性上的討論，對於職涯韌性的探討並不多。為彌補上述的研究缺口與疑問，我們將女性主管列為研究對象，探討女性主管如何藉由韌性來發揮積極的效果而渡過難關，以供女性工作者參考，幫助她們調適並走過職涯的困境與挑戰。

## 貳、探究女性職涯歷程的相關理論

我們將先介紹女性職涯發展的歷程和困難，及其在職涯發展上因為「女性」這個角色所面臨的困境與阻礙。進而，討論女性如何展現職涯韌性，解決其在職場上所面臨的挑戰與問題，成功地在男性為首的工作場合中爭得一片天。

### 一、女性職涯歷程的阻礙

古人常言：「人生不如意之事，十之八九。」在人們數十年的職涯歷程當中，難免會有起起伏伏，因而限制我們在事業上有所成就的低谷與困境，就被稱為「職涯阻礙 (career barriers)」。Crites (1969) 認為職涯阻礙是個體在職涯發展的歷程中遭遇到的內在衝突（如自我概念與成就動機的衝突）及外在挫折（如性別或年齡歧視）。

Bierema (1998) 認為即使育兒機構、安養中心及清潔公司等可以代勞相關家務，但現代女性的「家庭責任」並沒有因為這些機構的出現而減少。Bascia 和 Young (2001) 也發現女性對家庭的責任和承諾，會阻礙她們對管理階層甚或是其它更專業領域的追求。此外，因為社會對兩性的期待不同，女性經理人比男性經理人更難受到拔擢(Vianen & Fischer, 2002)。這些研究成果不約而同地顯示出女性在職涯發展上較男性面臨更多阻礙。再者，相較於男性，很多女性之所以對進一步的職涯發展有所猶豫，大部份是考慮到家庭因素，如需要扮演家庭照顧者的角色(Liff & Ward, 2001)。由此可知，女性進入職場後不但要考慮如何兼顧家庭與事業，還要擺脫性別刻板印象才能追求自我實現。以下分別討論職家衝突與性別刻板印象對於女性職涯歷程的影響：

#### (一) 職場與家庭的相互拉扯

伊慶春與簡文吟(2002)研究發現，「結婚」與「生育」的確是造成女性退出勞動市場的兩大主因。行政院主計處(2010)的婦女婚育與就業調查也顯示，15-65 歲的臺灣女性有 31.2% 曾因結婚而離職；48.36% 因料理家務而未外出就業；38.16% 的女性曾因結婚而變更職務，而曾因生育變更職務者也高達 21.03%。由此可知，女性會因婚姻或生育無法持續長期工作。即使女性與男性一般，外出工作、共擔家計，女性仍需負擔大部分的家務工作。當女性無法

同時滿足家務與工作兩種角色的期待時，則可能產生職場與家庭角色間衝突，亦即「職家衝突」(work-family conflict)。職家衝突是指個人工作場域的角色要求與家庭場域的角色要求相互競爭，扮演其中一個角色時，會使得另一角色扮演困難，進而引發一連串干擾的壓力。雖然職家衝突是一個雙向的概念，本文是以女性主管的職涯為中心，討論的「職家衝突」面向是以「家庭」如何影響「工作」為主。

張妤玥與陸洛(2011)研究發現女性感知的工作負荷高於男性，且其較難藉由工作場合的資源減緩個人職家衝突的感知。而 Keith 和 Schafer (1980) 也發現女性對職家衝突的感受與配偶每週工時有直接關係，但男性卻不會因為配偶在外工作而感受到職家衝突。換言之，女性所承受的職家衝突較男性強烈。儘管，家庭對工作所帶來的干擾不一定是負面的，但畢竟一個人的時間與資源有限，且不同角色的扮演會被賦予不同的期待。因此，對現代女性而言，家庭與工作雖然並不是完全互斥的兩端，但要如何調整自己甚至尋求他人支持與協助，在不影響自我職涯發展的前提下達到職家平衡，確是女性工作者的一大挑戰。



## (二) 看不見卻存在的玻璃天花板？

「玻璃天花板」(glass ceiling) 即是指：女性就業人口增加、但僅少數女性可以晉升到高階職位的不平等現象 (Naff, 1997)。根據美國勞工局的定義，玻璃天花板是一種垂直的性別隔離，因為社會角色的刻板印象或組織偏差所導致的人為障礙，使得組織中某些具備資格的女性員工無法獲得升遷至管理階層的機會 (Guy, 1994)。而造成女性員工難以升遷的原因主要有：「讓女性參與管理決策太冒險了」、「組織裡面缺乏適合女性管理的位置」、「女主管容易造成男同事蓄意作對的現象」等原因 (王大方, 1996)。再者，即便女性員工試圖突破眼前的工作障礙，也容易被貼上「女強人」、「強勢」等負面標籤。

由此可知，即便現今社會中男、女受教的權力與程度相等，但是傳統「男主外、女主內」、「男理性、女感性」的性別角色仍影響員工個人工作及家庭生涯的發展與規劃。社會中的多數人對男性仍抱持好的成就或工作表現等期待、女性則從小被教導要溫柔、順從、以家為主的態度。此外，受到性別角色期待的影響，組織中也習慣將重要工作、責任委派於男性；女性則多負責一些庶務或文書處理等例行性、隨時可被取代的工作。是此，造成女性員工無法升遷至高階職位的重要原因，也許並非能力不夠，而是「傳統性別角

色」那堵看不見的「價值牆」阻擋了其高升的機會。承前所述，伊慶春、簡文吟（2001）確實發現：臺灣女性的就業與發展在既有的家庭制度與勞動市場結構中被嚴重擠壓，不過，即便女性職涯的延續與發展困境重重，仍有些女性能成功掙脫性別角色與家庭等外在環境的限制，成為事業有成的「新女性」呢？讓我們不禁想問：這些女性是如何看待工作、自己、與其所處的環境，且在職涯發展歷程中，女性如何在環境挑戰中自處、如何和環境互動，又是哪些力量促使她們可以成為少數的女性主管？

## 二、韌性理論

1990 年代興起的正向心理學派認為：儘管生活中都得面臨壓力或不好的事件，但某些正向的人格特質（如：樂觀或主動性人格）與情緒（如：喜悅、快樂），能幫助個體將壓力轉換為助力、適應逆境、擁有韌性、追求幸福（Diener, Oishi, & Lucas, 2003）。其中，「韌性」即是指個體面對逆境時所展現出的一種特質（利翠珊，2006），可用來解釋為什麼有些個體暴露於困境中，卻能從低谷反彈，最後達成正向的適應，不被擊倒。李俊良（2000）指出，從韌性的觀點來看，個體不是被動的環境受害者，而是主動調適與嘗試改變，甚至能積極抵抗生活中的壓力與挫折。韌性相關研究至今已超過 50 年，但是學者對其定義和主要概念仍缺乏共識。有人將韌性視為個人所擁有的能力（capacity）、資產（assets）及特質

(personal trait)，有人則視其為動態歷程 (dynamic process)。前者關注的焦點在於「個人」能力或特質的展現 (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000)，並探討這些個人特質與正向結果的關聯；後者則關注「個體與環境」的交互作用過程 (Patterson, 2002)，討論個人如何解讀逆境、如何評估及應用資源，成功的解決問題、改善困境的過程。本文探討女性高階主管如何突破外在環境的限制、在職場中向上高升的過程，即為一個人與環境交互作用的歷程，是此，我們將採用「動態歷程」的觀點，探討女性如何藉由「韌性」<sup>2</sup>克服困難、讓其職涯順利的由下往上升遷。

Patterson 與 Kelleher (2005) 認為韌性內涵的展現可分為以下 6 個階段：1. 事件 (逆境的打擊)；2. 個人對逆境的解釋。隨著個人看待事件的角度不同，而有不同的解釋，這些解釋將影響個人面對挫敗所採取的行動。3. 韌性的能量：個體對逆境有所解釋後，會以其所擁有的韌性能量來因應逆境。韌性能量可以幫助個體面對逆境的打擊，韌性能量越高，個體能夠負荷的逆境程度就越大。4. 有韌性的行動：行動是個體運用自身韌性能量，將內在能量具體化的外顯表現。韌性行動不僅幫助個體展現內在的整體能量，韌性能量也會因為行動所產生的結果好壞而有所變

---

<sup>2</sup>關於 resilience 這個詞，在臺灣有許多不同的翻譯與說法，如「復原力」、「堅毅力」、「耐撞力」、「堅忍度」等 (陳宜娜, 2010)。利翠珊 (2006; 2008) 指出「韌性」的翻譯較「復原力」等詞更能掌握原有的正向意涵，因為「復原」一詞類似英文 recovery 的概念，將逆境視為「問題」而非「挑戰」，著眼於個人如何從創傷中「恢復」，而較無法表達出個體經歷壓力事件後，向上彈回成原本狀態，或甚至激發出原有潛能而提升的概念。故，本文採用「韌性」此譯法。



化。5.成功的結果：指的是個體經由行動後，好的結果會讓人獲得正向的經驗。6.對未來逆境增加韌性能量：面對逆境，充分運用韌性能量而產生成功結果的個體，會對自我解決難題的能力更加堅信，增加克服未來逆境的韌性能量。

韌性不是讓危機消失、不存在或是讓個體不受傷害，而是一種幫助個體調適、解決問題的資源，讓人能從逆境回復至正常的狀態。Luthar 等人（2000）認為韌性具有特定的領域性，同一個體在不同領域上韌性的強度也會有所不同，故在探討韌性時，應該要明確指出是哪個領域的韌性，使用定義性的名詞，例如「家庭韌性」、「婚姻韌性」。而我們好奇的是：女性主管如何展現韌性，讓自己走過職涯歷程中的起伏，而此韌性即為「職涯韌性」（career resilience）。

## 參、研究結果分析

為了剖析臺灣女性主管之職涯韌性的展演，我們選定在臺灣土生土長，且沒有強大家族背景的高階女性專業經理人，現年擔任臺灣知名服飾品業的總經理（以下以「Alisa」代稱），作為探討對象。期能藉由女性主管職涯故事的對照與討論，幫助我們看見女性在職涯發展歷程中，個人遭遇的困難與韌性展現的異同，讓一般女性可以參考、借鏡。

Alisa，現職為公司主管，處於工作與家庭並行的雙軌中。在家庭主婦與職場主管之雙重角色的相互拉扯下，依個人與外部環境的互動關係畫出「自己」的生涯景象。為求掌握韌性的動態歷程，先從 Alisa 的職涯中擷取出關鍵性的轉折，以呈現其韌性發展的重要脈絡和焦點。

## 一、逆境的內涵

個人，並不是生活在真空中，而是深受環境互動之影響。亦即，女性對於工作與其社會角色的認識會受到其家庭、學校、朋友、工作與傳播媒體等外部環境的影響。

### (一) 「我為什麼不行?!」：刻板印象的壓迫性

即便臺灣歷經社會變遷與經濟產業結構改變，職場上仍可見性別刻板印象的殘留。年紀輕輕就成為貿易公司第一位女總經理的 Alisa 面臨外界的關心與質疑。如：「妳老公怎麼辦？會不會有壓力？……不要以為妳是總經理！這個行業妳懂什麼？我告訴妳！在這個圈子妳都還應該叫我一聲大哥！」。Alisa 雖然人前風光，但在講究經歷與資歷的行銷領域中，私下受到不少外界廠商的刁難與質疑。

(二) 「我可以勝任嗎?!」：對外界賞識的懷疑與恐懼

性別刻板印象不僅會影響一般人對男性與女性的角色期待，也會影響女性對職涯升遷的態度。Horner (1968) 與 Fierman (1990) 發現女性可能預期自己不容易被拔擢至管理階層，較不願意將個人的未來投資在職涯上，且容易對職涯成功抱持恐懼與懷疑的態度。這種對於工作成就的恐懼在女性主管身上也可窺見。

縱使具備外商公司亞洲區總經理的經歷，Alisa 仍偶爾會懷疑自己的能力與信心。如，後來 Alisa 轉戰進入跨國連鎖的餐飲業，不到一年的時間，因為成功的行銷能力獲得主管的賞識，再次被拔擢到總經理的位階。那次機會，令她興奮也令她猶疑自己的能力足以擔當？「我的累積夠嗎？我的能量夠嗎？戰場就在眼前，我的武功已經練好了嗎？我行嗎？我行嗎？我行嗎？」。

(三) 「我該怎麼選擇？」：多重角色的要求與平衡

年輕時的 Alisa，積極地在工作與家庭世界中獲取自己想要的「滿足」，事業、愛情與家庭，大抵都在掌控中逐一達成，更曾一度對於自己的「獨立」相當自豪，「我是一個獨立的現代女性，我有獨立的生命與事業，我才不像那些小女人天天要膩著老

公、依賴著老公！」。不過，當生命遇到缺口，才驚覺到自己的空虛。當 Alisa 事業達到成功之際，她離婚了。卸下顯眼的頭銜，內心的落寞和惶惑早已悄然籠罩，這寂寥酸楚的感覺，攝住了她。連帶的她開始質問自己過去賴以存在的意義，「我的婚姻是破碎的，人生是孤獨的，我常在夜裡淚流滿面無法入睡，我甚至得了憂鬱症，我不知道我的人生除了職場上華麗亮眼、人人艷羨的『女強人』光環，還剩下什麼？」。是此，她因無法同時擁有職場的成功與家庭的美滿，致使心靈感到空虛。

## 二、韌性的歷程

參考 Patterson 和 Kelleher(2005)提出的韌性架構，我們將討論 Alisa 如何看待職場困難、如何運用個人能量，採行具體行動，以致於有好的結果與後續影響。

### (一) 困境的解釋

Szpunar (2010) 認為「對未來事件的思考」為一種積極的態度，能促進情緒調節與問題解決的因應策略，同時也可增進目標導向的行為產生，以利於目標達成。換言之，上述女性在職涯上會面臨內外存的種種逆境，如：外在環境的既定印象與輕蔑、個人對外在評價的懷疑、及個人在工作與家庭角色的失衡等，在個人樂觀看待的解讀下，反轉個體對環境困境的態度。

Alisa 秉持樂觀的態度看待事物，減少被環境的雜訊干擾，將看似繁瑣乏味或刁難的情境，轉成利己的際遇，積極展望。如：

「前兩年廣告生涯，就是不斷地做著別人眼中的『小事』，但我卻認為是在做超級棒的『大事』中度過」、「不要小看這些小事情，每一件可都會對未來的我有幫助呢！」。縱使職場中的境遇無法樣樣盡如人意，但她透過自我激勵產生積極的信念，使受挫轉成回應挑戰的覺醒。舉例來說，剛進入跨國連鎖的餐飲業時業績低迷不振，此刻 Alisa 對此處境所作的理解卻是：「這樣的品牌定位鮮明且產品力強，再加上全省有一百多家餐廳都是直營連鎖，這麼棒的基礎，只要我好好做，業績一定會翻轉的！畢竟『Things couldn't be worse.』」。

## (二) 個人的正向能量

### 1. 他人讚許的澆灌

很多時候，我們對自己的理解是來自他人的瞭解。Cooley 認為個體會藉由他人如何看待自己，發展出心理自我的感覺，同時也會為了贏得令自己滿意的回饋、或符應外在情境的要求，而致力於呈現出自己的優點、行動。每當 Alisa 面對重要抉擇時，她總會找人商談，幫助自己理出明確的方向，「我採



取行動力之前的關鍵時刻，都是因為我身邊總是有像她這樣的好教練在緊要關頭『開示』我！讓我把一些事情想通！」。不論在轉職或升遷，Alisa 會適時積極表現以贏得注意，或明察身旁重要他人對自己的態度與倚重程度，幫助她洞悉明白自己的優勢、價值與方向，激勵她不斷往上推進。當重要他人對自己所反映的態度是正向的，自然會傾向肯定與激賞自己。

再者，親人之間的相知互持，更顯可貴。當 Alisa 對於自己能否以不到 30 歲的年齡接手總經理的職務沒有太大信心時，老公的肯定讓她大生信心，「他（Alisa 的老公）說：『你應該要爭取去做總經理……』」，從那天起，我到公司上班開始有了不同的心情……我應該認真工作，奮發向上！。

## 2. 乘機改變的準備

Alisa 的生涯軌道並非單一直線的前進，之中經歷許多轉折，隨著職涯轉換、彈性改變的態度使她在轉折中能持續前進。例如：Alisa 4 年的廣告生涯，任職的公司文化相當迥異，從客戶導向的廣告公司到創意導向的廣告公司，在「滿足客戶」與「創意堅持」之間兩面受擊，倍感不適，「從一個凡事要對客戶說『是是是、好好好』的人，我突然變成對客戶說『不不

不』的 AE（廣告代理商的業務人員），有段時間，心態很難扭轉過來」。但在「我要開始改變，甚至連『基因』都要改變！」的想法下，Alisa 一方面嘗試融入新公司的文化與期待，另一方面設法在順應環境脈絡的要求與開展個人可能性之間謀求調適。為前瞻性的目標籌劃，也是職涯發展相當重要的準備。

### 3. 人生經驗的積累

生命的轉化除了蘊含思考的實踐之外，還有另一個重要的元素，即是經驗。俗語道：「不經一事，不長一智」，經驗對個人的態度與能力的具有啟迪的影響。上一個成功的工作經歷，使 Alisa 每每在其生涯中斷時都能再創下一個開始，並使自己的專業得以在不同產業中持續精進與發揮。舉例來說，預備進入網路產業前，她認為擅長網路科技的人多，但懂「廣告行銷」的人少，這即是她的利基點，「我有很好的行銷直覺可以做很精準的行銷策略判斷，我知道如何辨識什麼才是好腳本，我也擅長機動性地反映市場，調整行銷策略，我有很強的執行力，懂得利用資源把事情很快做好」。

誠如 Patterson 與 Kelleher（2005）所言，個人的資源與能力會隨經驗而增廣。而這些個人正向資源的累積成為女性主管在突破職涯困境時

的重要能量。個體藉由這些能量的發揮，與環境產生積極的互動，一則有助於抑制環境中的負向影響，二則能使環境中不利的條件轉化成促進目標達成的必備要項。

### (三) 韌性的行動

#### 1. 不被情緒所淹沒

當人面臨挫折或傷害時，心理的防衛能力會自動啟動。藉由合理化或拒絕接收負向訊息的方式，避免讓自己陷入更糟的情緒與困境。McFarland、Buehler、von Ruti、Nguyen 及 Alvaro (2007) 的研究發現：當個體以開放、直接的態度面對自己的情緒，可以增進對情緒調控的能力。此外，情緒表達雖重要，但也得透過理性的分析才能幫助個體走出情緒的洪水。從分析稿中，我們也發現當兩位女性主管在面對工作打擊的當下，「不被負向情緒淹沒」是一帖幫她們「穩住自己」的良藥。以 Alisa 被跨國連鎖的餐飲業開除的經驗為例，在她收到指示時，先設法強作鎮靜地克制情緒表露，內在反覆「說服」自己，「我 trust 公司的決定！換掉我，只要對公司好，我們應該要對得起投資人啊！」、「『他（總裁）是對的，他總是對的！他那麼英明，他一定是對的！我是不適合這個位置！我該下台』」。在此過程

中，Alisa 主動與自己所信任的人——丈夫談，開放、坦誠地揭露內心的感受，讓情緒有出口，但不被情緒淹沒。後續媒體刊出相關報導，指陳許多內情與揣測，報導內容雖具殺傷力，但並未擊垮她的信心。Alisa 視挫敗只是生命中的片段，「我知道我沒有故意去做任何對不起公司的事，被迫離開，的確是因為我有必要為一些錯誤決定造成的結果負責」，增加轉圜的空間，並讓自己保持正向的堅定意志，「如果我有機會找到我的 niche，我絕對有能力 manage 一個 significant business...」，以面對接下來的生活。此時的適應雖是有限度的，非全面性，但仍能維持生活功能運作，繼續生活。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

## 2. 篤行不倦的行動力

每當遇見困難，除了樂觀解釋、不讓自己被情緒淹沒之外，積極的行動也是讓 Alisa 成功突破困境，躍升高階主管的重要因素。Alisa 擁有廣泛的好奇心，一有機會就馬上做做看，全心全意的，迫不及待地想開始去做。越是承擔困難的工作，Alisa 越是設法以全新的觀點、作為來將其完成。例如：初入餐飲業的第一年，面臨的是慘淡的業績、低落的士氣、龐大的廣告支出……等不樂觀的工作條件，她展現出果斷魄力，擬定出一連串的策略，且親力親為，突破層層關卡，屢創佳績。曾

經風光，但也曾經重挫。從跨國餐飲連鎖公司的總經理到協助丈夫經營 SPA 的太太，一時之間，雖仍難以釋懷，「過去在公司，我投入太深、太入戲，一下子還無法抽離」，但在轉折中她仍維持一貫的生活進程，實在地繼續「做」，專注地投入新工作，如：「我帶著她們一步步規劃，從房間布置、衛浴設備的清潔、身上的制服搭配、SPA 的療程介紹、一直到送客人到電梯說再見」、「我還規劃出激勵競賽、早會晨間認同鼓勵、外出體驗別人的服務、自我承諾做到更好的事情有哪些，並畫在海報上貼到員工休息室」。如此投入工作，使她不會沈溺於懊悔不迭的漩渦中，也讓她學習到珍惜身邊的資源與關係。

*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

在職涯中斷期間，Alisa 仍努力維持原有的生活進程，保持參與的狀態，如：參與教會活動，「當天晚上（被公司開除之後），教會還有週五小組的聚會，儘管心情盪到谷底，我仍撐著去」，或從事一些讓自己舒緩身心的休閒活動。從保持參與的過程中，一則有助於她不會過度關注自身的挫敗，陷入反覆思考的迴圈中，二則藉由與人互動，在自我揭露與他人回饋中，促進對自己產生正向的感覺，「因著姊妹們這樣幫助，我的傷痛好像馬上被治療好了！」。



#### (四) 走出困境，展望未來

正所謂「每一次的結束都是為了下一次的開始做準備」，每一次克服困境的成功經驗都成為 Alisa 面對未來挑戰的能量。Alisa 成功走出被 fired 的低潮之後，隨著情緒的平穩與心智的沉澱，她開始重新看待工作、規劃未來，「回首想起我的人生上半場，好像都是汲汲營營地在追求成功，過程中我失去許多寶貴的東西，我失去過婚姻，失去過親子關係，失去過健康得到憂鬱症，真的值得嗎？」。隨之，她在現實與理想之間，找到契合自己的著力點，「再度回到職場做事，我變得心態輕鬆，不再那麼汲汲營營追求業績，雖然業績很重要，但我學到用智慧來判斷什麼是對公司、對客戶、對消費者最好的事」。

#### 肆、討論

# 國家文官學院

綜合上述，針對女性職涯的逆境與韌性歷程，提出以下幾點：

#### 一、女性職涯逆境的再界定

(一) Rutter (1990) 曾指出實際生活中的逆境是一種隨著時間堆疊起來的危機總和，本研究也發現逆境本身並非個人因素（如：能力、期望、動機）、家庭因素（如：母職角色的責任）或環境條件（如：性別刻板印象、資源分配有限）等分別所致，而是三者間相互錯雜，

有時會共同發生，有時則連續地發生。從前文的分析中，我們發現逆境因素之間會相互引動，如：外在的挑戰能引起個人內在的變化，如：性別刻板印象、對外在評價的懷疑與恐懼等，會引發自己對現有工作環境的情緒，及其對工作成就表現的恐懼。由此可知，女性主管職涯中的困境是不同生活場域的相互拉扯、失衡所致，但困境是否始終存在或一成不變呢？回顧過往文獻，我們可以發現「職家衝突」（家庭對工作的干擾）與「性別刻板印象」常是困擾女性職涯發展的重要阻礙，但在 Alisa 的資料中，我們卻也看見「家庭對工作的助益」與「性別刻板印象的鬆動」。

## （二）家庭對工作的增益

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

Alisa 雖然曾因為過度工作而忽略家庭，導致婚姻破碎。但我們也看見當她積極投入工作時，家庭對她的支持反成為她追求個人成就的重要動力。誠如 Greenhaus 與 Powell（2006）所言：職場與家庭之間除了相互衝突之外，也存在著相互幫助的關係。家人的支持可以成為女性在職場發展中的一種資源，讓女性在職場上走得更遠，尤其是另一半的支持與否對女性的職涯發展有很大的影響，因為若先生能支持女性發展自己的事業，不但能減少女性無法全心照顧家庭的罪惡感，也可在女性需要人扶持、意見諮詢時給予幫助。

### (三) 玻璃天花板的鬆動

此外，與近年來探討玻璃天花板效應的研究（Vianen & Fischer, 2002；Yamagata et al., 1997）相對照，本文的資料也顯示性別刻板印象對女性職涯發展影響仍在，但此阻礙的影響程度與來源，尚有被探討的空間。首先，本文資料顯示女性本身對個人生涯的期望與態度，能影響其知覺晉升阻礙的程度，亦即阻礙雖在，但在個人意願的導引下，仍可藉由成就表現、人脈資源或轉換工作，取得有利的發展機會；其次，有時女性無升遷機會，並非來自性別的差別待遇，或不公平的組織體制，而是因為組織架構的侷限，非刻意針對女性所設；最後，阻礙來源已非僅指性別之間的歧視與不合理對待，也可能來自同性之間的摩擦與不快，最近一項針對臺灣女性的全國性調查研究證實：傳統性別角色觀念對女性的職場投入已無影響力，但女性自身「教育」則有相當重要的影響（Lu, 2011）。

換言之，隨著社會發展與女性受教育程度、參與勞動率的提高，社會對性別角色的期待也在轉變，女性在職涯上所遭遇的困境也不斷的在改變。家庭不必然會成為女性工作表現的阻力，特別當家庭成為個人的資源時，反對女性個人職涯表現有所助益。此外，職場中的玻璃天花板也因社會發展的差異而逐漸改變，取而代之的是同性的競爭。

## 二、韌性歷程之機制與特色

本文採用個體與環境之持續互動之歷程觀點來探究韌性的展演，環境會變化，個人的因應也會改變，韌性即為一個人境互動的過程（Waller, 2001）。本文也整理出 Alisa 在面對逆境時韌性的開展歷程，如圖 1 所示：首先，個人樂觀的態度會幫助他們將困境視為一種挑戰，進而激發他們解決問題的動力；再者，藉由他人的鼓勵、自己隨時改變的彈性，以及過往人生經驗等，這些能量的累積成為影響個人解決問題的重要資源。接續，藉由行動使內在能量轉為具體的助益，讓個體不致自己作困在負向情緒的漩渦中，並保有持續的行動。最後，隨著時間變化，不斷轉化自身經歷的體悟，提高未來面對逆境的韌性能量。

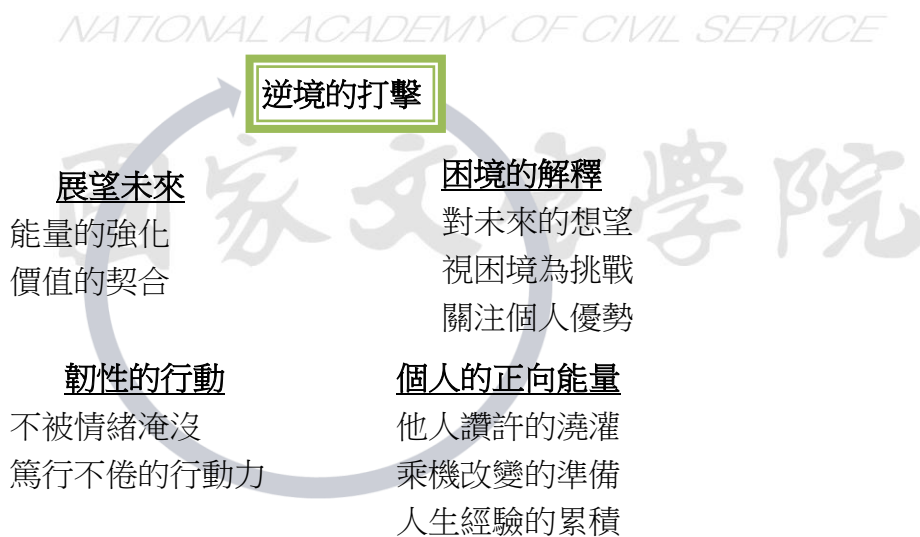


圖 1 韌性的歷程

資料來源：作者自製。

這樣的韌性的歷程，主要表現在個人應對方式的變化，但我們也發現此等變化不是線性的或固定的階段，因為有時當下之應對行為，在事後會產生意想不到的連鎖效應，亦即在時間的推力下，過程充滿多樣性。這也呼應 Patterson 與 Kelleher (2005) 對韌性形成的闡釋，即解釋、能力、行動這三者間不斷的動態交互作用，並非按照時間軸依序發生。我們確實看到了韌性展現的動態歷程，但韌性本身的特性又是如何呢？從 Alisa 的資料中，我們在 Patterson 與 Kelleher (2005) 理論框架外發現職涯韌性所具備的特色如下：

#### (一) 職涯韌性的多元形式

職涯韌性何時出現呢？難道只有在困境中才會顯現？事實上，職涯韌性一直都存在，只是展現的顯與隱之差別。很多時候工作中看似消極的行動反而是職涯韌性的積極展現。舉例來說，Alisa 曾相當堅定地深信自己能掌控生活，致力於掌控與向外爭取，但在經歷重大的職涯中斷時，內在順應時勢的聲音被喚醒，轉向學習有所些接納與承擔。「順應」其實早就存在，早期面臨外在組織體制的宰制或個人與組織的價值理念相左時，她採取對內修正自己對工作的假定，或識別其他更可能契合自己的工作，轉換工作，亦即在職涯的轉換點上，職涯韌性的力量產生變化，使原有較少發揮的能量，得以適當地施展。



此外，李俊良（2000）認為，韌性讓個體不再是被動的環境受害者，而能藉由主動調適與嘗試改變，積極面對抵抗生活中的壓力與挫折。換言之，職涯韌性能量在重要職涯轉捩點上，會隨著個人經歷與環境挑戰而相應變化，有不同的展現形式。

## （二）職涯韌性是職涯發展的續航力

研究發現高韌性者在失業時抑鬱程度低，且工作找尋的行為較為持續（Moorhouse & Caltabiano, 2007），同時也有研究指出職涯韌性與個人在某職業領域的持續發展有正向的關係（Tait, 2008; Hodges, Keeley, & Troyan, 2008）。我們也發現韌性有助於研究對象在轉職與定向的適應，且大致與 Waterman、Waterman 和 Collard（1994）提出職涯韌性的定義相符，職涯韌性是個體能因應環境變化，能自我投資、持續學習，並對個人的職涯管理負責。本文的發現又更聚焦在人境互動中相互牽動、影響的部份。例如：Alisa 在找工作的過程中，持著強烈的目的感，對自己與未來有清晰的自覺，不僅有效地運用自身能量，同時也能引起重要他者的青睞，使其成功找到屬意的工作。再者，在行銷專業的發展上，她能激勵並導引自己在高挑戰性的工作中看見隱含的可能性與契機，幫助其克服困境和滿足不斷變化的外在要求，並引動環境的正向回饋，促發她對此專業領域的熱愛與認同。

## 伍、結語

透過不同的職涯阻礙鋪陳出女性主管在職涯歷程中所關注的焦點，探討在職涯阻礙中如何展現其職涯韌性，如何一步一步登上中、高階主管的位子。我們發現：女性主管們在其職涯發展中所遭遇的困境主要是「刻板印象的侷限、對外界賞識的懷疑與恐懼、多重角色的要求與平衡」等問題。但面對這些困境時，個人樂觀以待、正面能量的展現（如他人的支持、乘機應變的準備、生命經驗的積累）、對負面訊息的選濾、以及竭力不倦的行動都是他們成功抵抗壓力的重要因素。個體會透過正向能量產生預防功能，能有效地降低問題的惡化；其次，透由心理的防衛機轉，減緩內在負向情緒的連鎖效應，使人不致困在不良情緒中；再者，持續的行動能幫助個體將內在能量轉為具體的助益；最後，隨著時間變化，不斷轉化自身經歷的體悟，每一次的經驗都能增加個體未來面對逆境的韌性能量。

李霞（2010）認為在現代的工作環境中，職涯韌性比以往更為重要，因為企業要降低人事成本、強調僱用彈性化，及全球的人才競爭，使員工的工作壓力增加，但減少了工作安全感。雖然職涯韌性這個概念自 20 世紀末才被提出，且相關的討論並不多，無法幫助我們進一步比較職涯韌性的內含或歷程是否有所轉變。但是隨著社會變遷與經濟發展，女性職涯發展過程中所遭

受到的困境也悄然改變。女性除仍須承受部分性別刻板印象的約束、需要兼顧家庭與事業等挑戰之外，他們也面臨自我實現迫切的需求。因此，對女性工作者來說，了解自己的職涯困境與個人韌性，且知道將自己放在適當的位置以求生存，是想要成為中、高階主管的必要技能。



*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

國家文官學院

## 參考文獻

丁興祥、張慈宜、曾寶瑩譯（2006）。**質性心理學--研究方法的實務指南**。臺北市：遠流。

王大方（1996）。**玻璃天花板：管理女性 VS.女性領導**。臺北市：時報文化。

伊慶春、簡文吟（2001）。已婚婦女的持續就業：家庭制度與勞動市場的妥協。**臺灣社會學**，**1**，149-182。

伊慶春、簡文吟（2002）。臺灣的家庭與變遷。見王振寰（主編），**臺灣社會**。臺北市：巨流。

行政院主計總處（2010）。**人力運用調查**，2012 年 7 月 26 日，取自：<http://www.dgbas.gov.tw/np.asp?ctNode=2840&mp=1>。

利翠珊（2006）。華人婚姻韌性的形成與變化：概念釐清與理論建構。**本土心理學研究**，**25**，頁 101-137。

李俊良（2000）。復原力對諮商的啟示。**輔導季刊**，**36**（3），32-36。

李霞（2010）。**管理者的職業彈性：以積極的心理學視角**。廣州：暨南大學。

胡幼慧（1996）。**質性研究：理論、方法及本土女性研究實例**。臺北市：巨流。

張妤珮、陸洛（2011）。工作家庭雙介面之要求、資源與職家衝突關連之性別差異。**商略學報**，**3**（1），25-38。

Bascia, N., & Young, B. (2001). Women's careers beyond the classroom: Changing roles in a changing world. *Curriculum Inquiry*, *31*(3), 271-302.

Bierema, L. L. (1998). A synthesis of women's career development issues. *New*

---

*Directions for Adult and Continuing Education, 1998(80), 95-103.*

Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York, NY: Scribner's.

Crites, J. O. (1969). *Career psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology, 54(1)*, 403-425.

Fierman, J. (1990). Why women still don't hit the top. *Fortune, 122(3)*, 40-62.

Greenhaus, J. H., & Kopelman, R. E. (1981). Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process. *Human Resource Planning, 4(1)*, 1-10.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review, 31*, 72-92.

Guy, M. E. (1994). Organizational architecture, gender and women's careers. *Review of Public Personnel Administration, 14(2)*, 77-90.

Hodges, H. F., Keeley, A. C., & Troyan, P. J. (2008). Professional Resilience in Baccalaureate-Prepared Acute Care Nurses: First Steps. *Nursing Education Perspectives, 29(2)*, 80-89.

Horner, M. S. (1968). *Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and non-competitive situation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.

Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1980). Role strain and depression in two-job families. *Family Relations, 29*, 483-488.

Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: The



- 
- construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work & Organization*, 8(1), 19-36.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80.
- Lu, L. (2011). Effects of demographic variables, perceived spousal support, and gender role attitudes on Taiwanese women's employability. *Journal of Career Development*, 38, 191-207.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- McFarland, C., Buehler, R., von Ruti, R., Nguyen, L., & Alvaro, C. (2007). The impact of negative moods on self-enhancing cognitions: The role of reflective vs. ruminative mood orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 728-750.
- Moorhouse, A., & Caltabiano, M. L. (2007). Resilience and unemployment: Exploring risk and protective influences for the outcome variables of depression and assertive job searching. *Journal of Employment Counseling*, 44, 115-125.
- Naff, K. C. (1997). Colliding with a glass ceiling: Barriers to the advancement of women and minorities. In C. Ban & N. M. Riccucci (Eds.), *Public personnel management: Current concerns-future challenges* (2nd ed.) (pp. 91-108). New York, NY: Longman Publication Group.
- Patterson, J. L., & Kelleher, P. (2005). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum development.

- 
- Patterson, J. M. (2002). Integrating family resilience and family stress theory. *Journal of Marriage and Family*, 64(2), 349-360.
- Szpunar, K. K. (2010). Episodic future thought. *Perspective on Psychological Science*, 5(2), 142-162.
- Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71(3), 290-297.
- Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72, 87-95.
- Witherell, C., & Noddings, N. (1991). *Stories lives tell: Narrative and dialogue in education*. New York, NY: Teachers College Press.
- Yamagata, H., Yeh, K. S., Stewman, S., & Dodge, H. (1997). Sex segregation and glass ceilings: A comparative statics model of women's career opportunities in the federal government over a quarter century. *American Journal of Sociology*, 103(3), 566-632.

# “I Love My Work, but I Love My Family Too”

## A Resilience Perspective for Female Career

### Management

Luo Lu\*

#### Abstract

Adopting a theoretical perspective of resilience, the purpose of this study was to explore how Taiwanese female executives break free the social constraints and overcome obstacles in the process of career development. Using narrative analysis, the data were solicited from female managers.

The study noted that the major career barriers of female managers were the constraints of gender stereotype, fear of success and self-doubt, and demands of multiple roles. However, the positive energies (including social support open and, flexible attitudes towards change, growth through experiences), filtering out negative information, and sustaining actions were all important factors helping individuals overcoming the barriers. In addition, the challenge for Taiwanese female workers was not just to balance the family and the work, they aspire to pursue self-realization. Hopefully hoped that, as long as females are willing to fight and exert efforts, they would be able to reach the executive level.

---

\* Professor, Department of Business Administration , National Taiwan University.

---

**Keywords:** female manager, career development, career resilience



*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

國家文官學院