

## 以韌性觀點探討女性主管的職業生涯歷程

陳佳雯  
國立臺灣大學

許伊均  
國立臺灣大學

陸洛  
國立臺灣大學

吳詩涵  
國立臺灣大學

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，故本研究乃以「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。並藉由深度訪談與敘說分析的方式蒐集與分析資料。研究結果發現：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

---

陳佳雯 國立臺灣大學商學研究所博士候選人  
許伊均 國立臺灣大學工商管理學系研究助理  
陸洛 國立臺灣大學工商管理學系教授  
吳詩涵 國立臺灣大學商學研究所碩士



## 一、緒論

隨著世界各國社會與經濟的快速發展，連帶的也促成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，伴隨教育水準提升，現代臺灣女性勞動參與率正逐年增加，使得職場不再只是男性專屬的地方，且現在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。不過，2006 年臺灣中華徵信所對臺灣上市、上櫃公司進行了專業經理人的萬人大調查，卻發現就經理人而言，男性的比例高達 88.6%，女性僅 11.4%；以董事長及總經理而言，女性更是大幅下降到 4.5% 及 4.3%（劉梅君，2008）。由此顯示近年來女性進入就業市場的人數雖增加，但僅有少數的女性能晉升至組織高層的職位。是此，令人好奇的是，女性與男性員工是否因為性別角色的差異，導致其在升遷上所面臨的挑戰有所不同？

隨著正向心理學的興起，「韌性」（resilience）的概念也相應而生。韌性是指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，總會遇到一些低潮與困境，不論是來自外在環境，或是內在心理因素。若是我們能將它一一克服，最終必能脫穎而出，達成自己的目標與理想。然而，為何不同的人面對一樣的困境，有些人可以破蛹而出，有些人卻只能陷在其中苦苦掙扎？London 及 Noe（1997）認為「職涯韌性」即是影響個人能否成功突破職涯發展障礙的主要因素。然綜觀過去的韌性研究多著墨於家庭韌性或婚姻韌性的討論上，對於職涯韌性的研究與討論並不多。我們於 2012 年 1 月，以關鍵字「韌性」、「復原力」等查詢國內目前的期刊、論文，在近 100 多篇的研究中尚無女性主管在職場韌性議題上的相關研究。甚至連國外針對「職涯韌性」的研究都很少見（Collard, Epperheimer, & Saign, 1996; Liu, 2003）。為彌補上述的研究缺口與疑問，我們將女性主管列為主要研究對象，深入探討女性主管是如何藉由韌性來發揮積極的效果而渡過難關，以供其他女性工作者參考，幫助她們調適並走過職涯的困境與挑戰。

## 二、文獻探討

許多學者已指出不同性別之職涯歷程及阻礙的確有差異（田秀蘭，1998；Swanson & Tokar, 1991）。對女性工作者而言，除了後天塑造的性別角色與期待外，特有的生理因素也會影響她們的職涯發展，如懷孕、生理痛等。因此，我們將先介紹女性職涯發展的歷程和困難，以了解職業婦女是如何發展其事業，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)女性職涯歷程的發展與阻礙

### 1、女性職涯歷程的發展

早期的職涯發展理論是以男性為中心，採取男女通用的觀點，然而女性在職涯上所面臨的問題與社會對其性別角色的期待不同於男性，故至二十世紀中葉，學者開始提倡應把女性職涯發展與傳統的職涯發展理論區隔開來，以呼應社會對於性別角色界定的差異。然則，女性職涯發展的理論仍多圍繞在女性投入工作與家庭的差異，如 Super (1957) 以女性對於工作與家庭投入心力的比例區分七種職涯發展類型。如下：

(1) 穩定的家庭職涯模式 (stable homemaking career pattern)：指女性以穩定的家庭生活為其重心，自學校畢業不久後就結婚，缺乏工作經驗。(2) 傳統職涯模式 (conventional career pattern)：意指女性自學校畢業後持續工作，直到結婚後辭職，擔任全職的家庭主婦。(3) 穩定工作職涯模式 (stable working career pattern)：即女性以專業工作為發展的重心，無論結婚與否。(4) 雙職涯模式 (double-track career pattern)：意指看重並兼顧家庭主婦與工作雙重角色的女性。(5) 間斷職涯模式 (interrupted career pattern)：意指婚前有工作，但因婚後懷孕及為了照顧孩子、料理家務而退出職場，待子女長大後才又重新投入職場的女性。(6) 不穩定職涯模式 (unstable career pattern)：此類型女性在不同時期有不同的職涯重心，其發展過程中有時對工作投入較多，有時則對家庭投入較多，不斷在投入職場、離開職場中循環。(7) 多重職業職涯模式 (multiple-trail career pattern)：此類型女性一生中雖然持續在工作，但無固定的職業，可能會從事數個不同性質的工作。Super (1957) 的分類方式雖然不見得完全適用於現代社會，但是可以發現女性從學校畢業後，因為對於未來人生規劃的不同(如以家庭為主、工作與家庭交替發展、或以工作為主等)，而有不同的職涯發展。台灣稍早期的研究也確實發現，台灣女性的就業型態以「間斷職涯模式」為主(伊慶春，1982)。

相較於 Super (1957) 依據女性對於家庭與工作投入心力的差異，提出多種女性職涯發展的可能模式，White (1995) 則以人生發展歷程為背景，提出「成功女性的職涯發展歷程」。White (1995) 將女性員工的職涯發展歷程分成六個階段：(1) 探索期 (17~25 歲)：女性離開學校、初入就業市場的時候。(2) 建立期 (25~33 歲)：當女性對某一職業開始有承諾感，且衡量自己所選擇的生活方式是否適合自己後，她們便會開始努力投入自己所選的職業，並在此時期獲得快速成長與成就。(3) 轉換期 (33~35 歲)：未婚女性開始思索是否要結婚，已婚者則給自己最後的機會考慮是否要生小孩。(4) 穩定期 (35~40 歲)：確定生育與否的問題，並朝個人目標成就而努力。(5) 成就期 (過了 40 歲以後)：因孩子已長大或其他因素，使家庭和事業的衝突漸趨平緩，而個人也能從中發展出更高的穩定性來整合自己眼前的成就。(6) 維持期 (50 歲以後)：職涯得以繼續成長與獲得成功。簡言之，成功女性的生命週期就是一「穩定、反思、變化、再穩定」的歷程，藉由該歷程的不斷循環，幫助女性深入思考其職涯選擇與發展，進而獲得一穩定的職涯。

小結以上，我們可以發現不論是早期 Super(1957)提出的女性職涯模式或是 White



(1995)之成功女性的職涯發展模式，都指出結婚、生子會左右女性的職涯發展，甚至因此而退出職場。然而，來自家庭的因素並非影響女性在職場發展的唯一因素。國內學者繆敏志(1992)、田秀蘭(1994)及簡文英(2001)不約而同地指出，外在環境(如：性別角色刻板印象、職業刻板印象、社會支持等)與個人內在因素(性向、職業興趣、人格等)都會影響女性員工個人職涯的發展。若扣除個人先天條件或能力的不同，我們可以發現女性對於性別角色的認同、工作價值觀或興趣選擇等，都是社會化後的結果。是此，接下來我們將深入討論外在環境對於女性職涯發展的可能影響。

## 2、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：

### (1) 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%因料理家務而沒有在工作；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。此外，現今核心家庭中的家務，有高達90%以上的比率仍由女性承擔(饒志堅、賴秀玲、蔡惠華、王玉珍, 2003)。換言之，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。但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。當職家衝突過於嚴重時，女性可能因此被迫放棄其中某一個角色，如捨棄工作，回歸家庭當全職媽媽；或將兒童或家務委由他人，自己則專心工作。雖然職家衝突是一個雙向的概念，但本研究是以女性主管的職涯為中心，故本文討論的「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。另一方面，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。因為，現今女性員工一方面得承受高工作要求，一方面工作資源卻又無法實質解決女性員工的職家衝突。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。

## (2) 看不見卻存在的玻璃天花板？

Hilgard、Atkinson 與 Atkinson (1979) 發現個人對性別角色的期待雖然會因文化背景不同而有所差異，但受限於社會規範和角色期待，每個人對於男女兩性所認知的性別角色特質，還是有某種程度的一致性，形成所謂的性別角色刻板印象 (sex-role stereotype)，這也是導致社會對男女角色表現有不適當期待的原因之一。近年來已有大量學者的研究成果指出，性別刻板印象對女性職涯發展影響極大，「職業性別隔離」與「玻璃天花板現象」長久以來一直是觀察工作職場中性別不平等的最重要指標 (Yamagata, Yeh, Stewman, & Dodge, 1997)。「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)。國內一項最新對全國代表性樣本的分析證實，台灣員工知覺職場最嚴重的性別不公平是「女性主管比例偏低」(陸洛、謝碧霞、潘君鳳，2009)。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：台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。因為，韌性能讓人將困境或壓力視為挑戰，而不再消極地將外在環境的要求或限制當成阻礙。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五十年，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。本研究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」1克服困難、讓其職涯順利的由下往上升遷。

Patterson 與 Kelleher（2005）認為韌性形成的機制包含了：解釋、能力、行動，這三者間並非按照時間軸依序發生，而是在韌性的過程中不斷萌發、不斷交互影響。唯有透過三面向的動態交互作用，才能讓個體在面對逆境與挫折時，可以產生個人的優勢，順利突破難關。具體而言，Patterson 與 Kelleher（2005）認為韌性內涵的展現可分為以下六個階段：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

---

1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。



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。

綜合上述，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。本研究將韌性的展現視為是個體在面對職場逆境時，發揮了某種特質或能力（即韌力），而研究者想要了解的就是女性工作者是如何在職場中發揮韌性，最後得以實現自己的理想，順利的發展職涯。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」。由於本研究好奇的是：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）。

「職涯韌性」一詞源於 London（1983）的職涯動機理論，定義為一種在惡劣的職涯環境下，個體能對抗環境且適應的能力，是幫助個體克服職涯障礙的重要因素。London 和 Mone（1987）認為當個體處於困境、挫折或冒險情境時，韌性的調適可以使個體恢復生機，突破現狀後繼續發展下去。London（1998）發現，職涯韌性較高的人，在面對職涯阻礙時，會採取積極、正向的因應策略，例如能適應環境的改變、願意接受冒險、樂於面對工作或組織上的改變、能獨自處理工作上的問題等，故職涯韌性是使人在職涯發展的過程中能夠持續前進的重要因素。此外，Swanson 與 Tokar（1991）的實證研究發現，職涯阻礙在解釋個人職涯發展歷程時很重要，且個體會因其不同的發展階段而有不同的阻礙因素存在，若個體能發揮職涯韌性來正確地評定職涯阻礙並產生建設性的因應策略，如：採取積極主動的工作態度、不斷地學習、尋求個人專業領域的成長、提高問題解決能力等，在事業上較易有一番成就。

綜上所述，本研究將參考 Patterson 和 Kelleher（2005）提出的韌性架構與歷程，採取韌性歷程論的觀點來探討女性主管在其職涯中如何運用豐富的生命經驗與智慧，面對工作及生活的不可測與衝擊，又是如何發揮個人的韌性能量與環境互動來緩衝職場逆境的打擊與挫折，並開創職涯的無限可能。

## 三、研究方法

### (一)研究方法

本研究旨在了解女性主管在職涯歷程發展中，如何展現韌性，解決外在環境的限制與阻礙，意不在以精確的假設驗證哪些因素對於女性主管的升遷具有預測力。再者，由於女性現象多半具隱約、非意識、私下的、脈絡的及非正式的特質（徐宗國譯，1997），唯有透過女性對經驗的解釋過程，才能了解她們的主觀生活經驗以及內心的情感與情緒。因此，當我們想要了解女性主管職涯歷程的全貌，須站在特定的時空脈絡下，才得以看出個人的獨特經驗，且這樣的連續性歷程也可彌補橫斷性之量化研究的不足。更重要的是，韌性的理論視角所強調的正是一種流動的、變化的、主觀心理歷程中自我資源的展現與實踐，最適當的研究方法莫過於敘說式的質性研究了。是



此，本研究將採取質性的敘說分析（narrative analysis）及深度訪談法，進行資料的蒐集與分析。

敘說分析是指研究者按個人的假設和信念去詮釋文本內容的一種方法（丁興祥、張慈宜、曾寶瑩譯，2006）。透過敘說故事，我們可以對個體生活中無規則的經驗賦予意義，而在賦予意義的過程中也同時體現了研究者的知識架構，幫助研究者更明白自己的所知與好奇（Witherell & Nodding, 1991）。深度訪談法則是以「個人」為訪談單位，是一種針對特定議題進一步深入探問的方式（胡幼慧、姚美華，1996）。此一方式能讓受訪者表達自己對職涯發展歷程中逆境的認知、看法、態度，及其突破困境的行為與結果，同時，研究者也能透過深度訪談，了解受訪者的主觀感受與其看待世界的方式，並掌握行動背後的意義與脈絡。此外，為確保訪談結果能聚焦，又在訪談過程保有問答的彈性，我們將採「半結構式訪談」。以研究者編撰提綱挈領的「訪談大綱」為訪談之依據，對訪談的問題與歷程有一定的安排與規劃又能讓研究者在有限的時間內彈性地探索與詢問。

## （二）研究樣本

本研究主要目的是想了解臺灣的女性主管之職涯韌性的展演。為了讓一般女性可以參考、借鏡，研究對象設定為在臺灣土生土長，且沒有強大家族背景的高階女性專業經理人。因此選定現年擔任臺灣知名服飾品業的總經理為本研究對象之一。但因她（以下以「Alisa」代稱）不方便接受訪談，故研究者只能藉由相關的新聞報導、著作、或其他有限的文獻去拼湊其職涯故事，盡可能完整地呈現個案的職涯歷程，再進行詮釋與分析。再者，為了彌補二手資料分析的不足，研究者另再訪問一位現年 37 歲，任職外商公司人力資源部的女性中階主管 Su（化名）。期能藉由二位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。

# 四、研究結果

本研究的兩位研究對象（Alisa 與 Su）職涯的境遇與發展相當不同，但現職皆為公司主管，且都處在工作與家庭並行的雙軌中。兩位受訪者都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，本研究先從兩位研究對象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，以下將依序呈現兩位受訪者在各自職涯發展中所經歷的逆境及其韌性的展現。

## 一、逆境的內涵

呼應 Bronfenbrenner（1986）生態系統理論（ecological systems theory）的觀點，我們發現：個人並不是生活在真空中，而是深受環境互動之影響。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

即便台灣歷經社會變遷與經濟產業結構改變，傳統產業中仍可見性別刻板印象的殘留，這也是導致 Su 離開第一份工作、轉向人力資源發展的主因。航運公司的穩定內勤支援是 Su 為了符合家人期待的第一份工作，但在以男性為尊的傳統產業中，Su 深刻的察覺到性別不平等的存在，「剛開始是在業務部做內勤的業務 support，那時公司沒有女生的業務，業務只有男生，女生在業務部門只能做內勤的業務 support，通常女性是到文書部做文件繕打，很多年之後才有機會轉到業務部做內勤的支援 (Su-19)」。Su 對此性別差別對待的現象，「感覺這樣的發展很奇怪，為什麼女性不能做這個 (Su-21)」。她不願同其他人一般的默默忍受，反而激起自己對人力資源的好奇與興趣，影響她後續職涯的發展，「女生在集團裡面的發展較受到限制，想要去瞭解人力資源發展的部份 (Su-06)」。

此外，年紀輕輕就成為貿易公司第一位女總經理的 Alisa 也同樣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！（A-97）」。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兩位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？(A-154)」。相較於 Alisa 面臨高升時對自我能力所產生的懷疑，Su 所在的工作環境雖然無法提供適當的升遷，但上司的「信任」與「賞識」遂成為 Su 工作的成就感與動力來源。「對我們這個世代的人來講，工作動機有很大一塊是自我的成就感，自我成就不是在多少錢，而是主管對你的信任程度與你會被其他人認同與肯定的 sense (Su-278)」。雖然，Su 倚賴主管們的賞識，但她卻也對外界評價抱持著懷疑與恐懼的態度，因為「你需要被看見，但你不知道被看見的是好的還是不好的。你不知道在關鍵時刻是有人會給你一刀還是扶你一把，這中間的差別是很大的 (Su-352)」。

### (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！（A-121）。不過，當生命遇到缺口，才驚覺到很虛的自己。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？（A-038）」。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。

Su 認為對「女性主管來說，會有家庭跟沒家庭的差別，有家庭的差異是在你要怎麼去 balance（Su-216）」。她「希望有自己的時間，在工作上適可而止，不要有會過勞死的狀態。大家聊起來的，都是在意健康、在意跟家人相處的時間。所以我想要有些工作上的成就，但也不會錯過小孩的成長（Su-374）」。但實際上，Su 想在現實需求與個人想望之間找到平衡，也著實不易，不免有「卡在中間（與自己輩份相近的一代，跟上面主管那一代人的不同）的我們就很尷尬，會想有多一點自己生活的追求、life balance，但一方面也會覺得工作太重要，希望可以支持家裡的收入（Su-110）」的矛盾感。

綜上所述，兩位女性主管在職涯歷程中所遭遇的逆境，主要有「性別刻板印象的壓迫、對於工作成就的懷疑與恐懼、滿足與平衡多重角色」等困難。

## 二、韌性的歷程

參考 Patterson 和 Kelleher（2005）提出的韌性架構，我們以下將逐一討論兩位主管如何看待職場困難、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在此種種逆境，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，反轉化了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（A-058）」、「不要小看這些小事情，每一件可都會對未來的我有幫助呢！（A-059）」。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.』（A-135）」。



雖然某些公司或特定部門仍舊存在著性別差異的不平等發展，Su 不因此而貶抑自己，反而更肯定身為女性而具備的特質，「女性特質在職場上是很有幫助的，屏除溫柔、比較柔軟的、安定的力量的想法等，其他跟一般男性是沒有太大差異（Su-348）」。

她認為女性應該鼓勵自己善用這些優勢，「我覺得善用自己的女性特質，是很好的，不要硬去把自己當成一個男生（Su-346）」。

## (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（1902）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『開釋』我！讓我把一些事情想通！（A-088）」。

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，Su 也提到在職場上相似的感受，「我覺得很感動的是，他（總經理）對你的信任是百分之百的，他覺得『我放心讓妳去做，妳 OK，我願意 support』（Su-276）」。

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三十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！（A-95）。此外，Su 的老公對她工作的支持也是讓她能放心去追求的主因，「我們兩個人（指夫妻）在彼此的職涯發展上都蠻支持的，…，我們能理解彼此（Su-330）」。

### 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 四年的廣告生涯，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（A-066）」。

但在「我要開始改變，甚至連『基因』都要改變！（A-066）」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。以 Su 為例，「我現在的第一個目標是要把學習（國際教練聯盟 ICF）這個部分先完成，因為它是我職涯做更一步發展的 skill，所以我想要先把這個目標完成（Su-303）」，她明確知道「學習新知」是為突破職涯現階段發展所需培養的技能，而積極學習。



### 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啓迪的影響。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（A-235）」。

Su 則分享自己在業務的經驗中，銳化人際應對的能力，幫助她嘗試站在對立面的觀點去思考，也建立互惠的人脈資源。「這樣的工作歷練對我來說，我很高興，因為我的成長在這兩年累積非常快，在職場上不論是人脈、應對進退、對事情的敏銳度等等是在這段時間累積出來（Su-77）」。

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都成為兩位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！（A-238）」、「『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』（A-239）」。在此過程中，Alisa 主動與自己所信任的人一丈夫談，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（A-258）」，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...（A-253）」，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。

此外，Su 曾因主管一而再、再而三的否定，而一度消極，「前一陣子我有覺得我



自己比較消極一點，當你提出什麼案子都不成、不成、不成，尤其是會覺得她是對人不對事時，那時你自己的工作動力就會完全減低（Su-293）。縱使被否定，但她仍將主管的刁難視為單獨的事件，減緩既有的傷害所帶來的衝擊，並將焦點轉至其他人身上，探求其他的正向資源，「除了她以外，我是喜歡這個公司與同事的，對我的工作是有了一定的熱忱（Su-305）」，找到續行的支持動力。

## 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，擬定出一連串連續性的策略，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（A-266）」，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，從房間佈置、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（A-260）」、「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（A-261）」。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。

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（A-247）」，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，「因著這樣幫助姊妹們，我的傷痛好像馬上被治療好了！（A-247）」。

## (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了 Alisa 與 Su 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？（A-270）」。隨之，她在現實與理想之間，找到了契合自己的著力點，「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（A-271）」。

而在 Su 的故事裡，一路的轉折，曾被動聽從長輩意見、曾挑戰現有的體制試求改變、也曾接受現實的條件、也曾寄望自我追尋，有順遂有挫敗。在這之中，漸趨明



朗的是她越來越清楚「要」與「不要」，「如果我再選一次，我會選更相關的工作。然後我很 appreciate 業務的經歷，所以主要是目標，目標很重要 (Su-253)」。同時，她更懂得經營生活，在工作之餘規劃學習工作以外的其他知識，一如 Su 所說：「我現在有在做一些學習，我很喜歡在生活中做一些不同的學習，有些和工作相關有些沒有，像珠寶就只是興趣，但我會想去學 (Su-217)」。

## 五、討論

綜合上述研究發現，針對女性職涯的逆境與韌性歷程，我們提出以下幾點：

### 一、女性職涯逆境的再界定

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，但在兩位女位主管的資料中，我們卻也看見「家庭對工作的助益」與「性別刻板印象的鬆動」。

#### (一)家庭對工作的增益

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。Su 除了獲得配偶的支持外，婆婆的協助也幫她緩衝了不少工作、家庭及個人學習三者的拉扯，如「我需要家裡的 support，這個很重要。像我在學習，要花很多時間.....我比較好、幸運的是跟公公婆婆住在一起，還有我先生，他們願意支持我的學習，所以會幫忙照顧小孩.....家裡的支援真的很重要。所以，你說我怎麼去調配，我其實無法去調配，因為如果只靠自己的力量，我沒辦法做；若沒有家裡的支持，我真的無法去學習認證什麼的 (Su-226)」。是此，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。因為，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，尤其是另一伴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。

#### (二)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, 本研究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, 本研究的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, 產業與公司文化的多元性亦須考量在內, 如 Su 僅在第一間傳統產業的公司感受到明顯的性別歧視, 後來在其他產業工作時並未明顯感受到性別的差異對待; 再者, 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, 如: Su 遭遇到女性主管的刁難壓迫, 且在共事相處中, 亦常感受到主管的情緒不穩定與偏見, 致使溝通相處的不悅。最近一項針對台灣女性的全國性調查研究也以多變項分析證實: 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著產業與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

本研究採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)。本研究也整理出研究對象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。



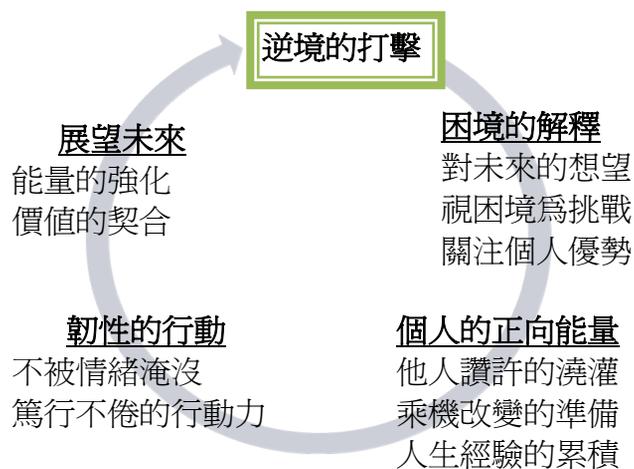


圖 1 韌性的歷程

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 與 Su 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，只是展現的顯與隱的差別。很多時候我們工作中看似消極的行動反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，轉向學習有所承接與承擔。「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，亦即在職涯的轉捩點上，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。Su 在職場的成就表現上雖不是那種積極爭取，試圖改變情勢的人，但在個人學習與工作實質內涵的充實上，卻顯得相當主動，能前瞻預見所需備足的條件，主動規劃與實踐。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)。本研究結果也發現韌性有助於研究對象在轉職與定向的適應，且也大致與 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。本研究的發現又更聚焦在人境互動中相互牽動、影響的部份。舉例來說：Alisa 在找工作的過程中，抱有強烈的目的感，對自己與未來方面有清晰的自覺，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。

## 六、結語

本研究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，並探討在不同的職涯阻礙中她們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。研究結果發現：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。但當他們面對這些困境時，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，使人不致於困在不良情緒中；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。

雖然本研究僅採用 Alisa 與 Su 兩位女性主管的資料作為分析素材，但綜觀兩位女性都非達官顯要之後，皆憑個人努力，才掙得現今中、高階主管之位，爰此實有供一般女性工作者參考之效。但仍建議未來研究可以擴大樣本對象，除了外商公司、已婚的女性主管之外，亦可訪問本土企業或單身的女性主管，幫助我們進一步了解女性在面臨職涯發展的不同樣態與選擇。

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，加上全球的人才競爭，使員工的工作壓力增加，但卻又減少了工作安全感。雖然職涯韌性這個概念自二十世紀末才被提出，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。但顯而易見的是，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。女性除了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，他們也面臨了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。

誌謝：本研究由國科會補助，計畫編號為 NSC100-2410-H-002-081-MY3，特此感謝。



## 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。
- 田秀蘭（1998）。男女大學生生涯阻礙因素之分析研究。**教育心理學報**，**30**（1），頁 133-148。
- 伊慶春（1982）。已婚職業婦女之雙重角色期望、衝突與調適。**中央研究院三民主義研究所叢刊**，**9**，頁 405-430。
- 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**，頁 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>。
- 行政院主計處（2011）。**臺灣地區 勞動力參與率**，2012年7月26日，取自：[http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc4/manpower/w\\_103laborp\\_f.asp](http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc4/manpower/w_103laborp_f.asp)。
- 吳盛、蔡瑞明、蔡玉娟（2000）。臺灣地區資訊人員職業生涯成就與性別差異相關性之探討。**輔仁管理評論**，**7**（1），頁 79-102。
- 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）。復原力對諮商的啓示。**輔導季刊**，**36**（3），頁 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。
- 陸洛、謝碧霞、潘君鳳（2009）。職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度之影響--臺灣全國樣本之分析。**管理實務與理論研究**，**3**（3），頁 78-102。
- 張好玥、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），頁 25-38。
- 傅琇悅（2001）。**年輕女性工作者生涯阻隔、生涯動機與因應策略之關係**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北。
- 劉梅君（2008）。性別與就業：前瞻與省思~ 兼檢討部分時間工作，育兒照顧政策及玻璃天花板現象。**研考雙月刊**，**32**（4），頁 54-66。
- 鄭美珍（2002）。淺談女性公務員生涯規劃與發展貳、女性生涯阻隔的可能因素。**T&D 飛訊**，**2**，1-8。
- 簡文英（2001）。生涯發展中的性別議題-女性生涯選擇中之社會設限與自我設限。**中等教育**，**52**（5），頁 54-73。
- 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.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental Psychology*, 22(6), 23-742.
- Collard, B. A., Epperheimer, J. W., & Saign, D.(1996). *Career resilience in a changing workplace*. Columbus, OH: The Ohio State University.
- 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.
- Grant, R. (1989). Women teachers' career pathways: Towards an alternative model of "career". In B. Acker (Ed.), *Teachers, gender and careers* (pp.35-50). London, UK: Falmer Press.
- 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.
- Hilgard, E. R., Atkinson, R. I., & Atkinson, R. C. (1979). *Introduction to psychology* (7th ed). New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- 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.
- Liu, Y. C. (2003). *Relationships between career resilience and career beliefs of employees in Taiwan*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- London, M. (1998). *Career barriers: How people experience, overcome, and avoid failure*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- London, M., & Mone, E. M. (1987). *Career management and survival in the workplace: Helping employees make tough career decisions, stay motivated, and reduce career*



- stress*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York, NY: Harper & Row.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1991). Development and initial validation of the career barriers inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 344-361.
- 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.
- White, B. (1995). The career development of successful women. *Women in Management Review*, 10(3), 4-15.
- 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.



# The career development of female managers: A resilience perspective

Jia-Wun Chen	Yi-Chun Hsu	Luo Lu	Shin-Han Wu
National Taiwan University	National Taiwan University	National Taiwan University	National Taiwan University

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

We noted that the major career barriers of female managers are 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 are all important factors helping individuals overcoming the barriers. In addition, challenge for Taiwanese female workers is not just to balance the family and the work, they aspire to pursue self-realization. It is hoped that, as long as females are willing to fight and exert efforts, they will be able to reach the executive level. .

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

---

Jia-Wun Chen, PhD Candidate, National Taiwan University  
Yi-Chun Hsu, Research Assistant, National Taiwan University  
Luo Lu, Professor, National Taiwan University  
Shin-Han Wu, MBA, National Taiwan University

