

工程學院半數領導職由女性擔任， 這是怎麼辦到的？（上）

駐波士頓辦事處教育組

我和別人談起密西根大學工程學院有半數高層領導職位是由女性擔任時，他們沒有言明，但目光中流露出的假設是：我們略過更符合資格的男性候選人。美國研究預算最多的前 10 所工程學院中，女性教職員約占 17%。如果工程學院領導階級的女性比例高出常態，很容易引起注意，可是如果所有高層職位都是由男性擔任，沒有人會對徵才標準有意見。

聘僱更多女性並不是因為我們降低標準，而是因為我們對高層管理人員的要求更高。身為工程學專家仍是必要條件，但符合這點是不夠的，領導人物要能看見組織中的不平等、清晰論述並提出解決方法。結果顯示，上一次面試所聘用的女性領導人員在這些方面的表現更優秀。

簡單的聘僱改革使領導階層改頭換面。25 個高層領導職位中，女性占了 13 個名額，包括系主任、副院長、執行委員會成員等。本學院 2016 年以前歷年擔任過這些職位的女性也大約是這個數字。

早在我獲得院長終身職以前，就已有女性擔任領導職位的呼聲。以下我將分享打造女性人才庫的 4 個關鍵策略，期許其他男性主導的科學、工程、醫藥領域也能採用這些策略，獲致相同的成果。

一、找出競爭不公平之處

首先要衡量文化風氣問題。密西根大學和多所其他大學一樣，借助國家科學基金會的「邁進補助」(Advance Grant)，檢視校園中有哪些文化及政策促使女性離開科學界，甚至一開始就沒有機會進入這個領域。

2001 年，密西根大學向所有教職員進行風氣調查，揭開全新邁進計畫的序幕。其中一項重要結果是，比起男性同仁，本校女性科學家及工程師對學校的評價幾乎在每一項風氣指標上都較為負面，而在系所有無「性別平等的氛圍」的指標方面，女性的負面評價尤多。

至 2017 年的調查時，男女同仁對於校園風氣的評價都有進步，

不過差異仍然存在。舉例來說，針對校園風氣，女性教職員於 2002 及 2017 年的評分分別是 3.1 及 3.4 分（滿分 5 分），而男性的評分分別是 3.5 及 4 分。因此，雖然女性表示風氣有所改善，不過至 2017 年時，男女評價的差距甚至拉大了。

這樣的結果突顯出了解組織風氣的困難點之一：當你屬於優勢族群時，你很難看見代表性不足的族群所面臨的困境。

在去年的另一項全校調查中，工程學院男女教授的作答差異尤其明顯。調查詢問教授是否感到自己的研究、學術成果、創意（這些都是學術卓越的標準指標）受到重視，男女觀感有 25 分之差。此外，有 37% 的女性表示曾有性別歧視的經驗。另一個男性領導層幾乎忽略的項目是：將近半數的女性工程師表示曾在校園中擔心自己的人身安全。

在提高組織對於風氣問題的反應能力方面，女性領導層扮演重要角色。當本院的領導階級接收到最新的風氣調查結果後，沒有人質疑是不是女性過於敏感，這樣的疑問我的確曾在坐滿男性的會議室中聽過。我們馬上著手制定計畫，試圖找出造成性別差異的原因，並研擬解決方案。

二、訓練招聘委員會看破無意識的偏見

學界至今多已意識到無意識偏見的存在，偏見使我們取巧，快速卻不公正地決定哪些人具有競爭力或值得信任。評估男性或女性候選人時，大家對於美德和瑕疵的見解也不同。招聘過程不僅要揪出自己或別人身上的無意識偏見，更要予以反制。

多數人都曾參與多元訓練。不過研究顯示強制的訓練無法改變行為，甚至可能產生反效果。密西根大學的邁進計畫瞄準招聘過程中的無意識偏見，以此為主題舉辦工作坊，剖析這方面的研究成果。

工程學院的招聘委員會成員必須參與這些小組工作坊。工作坊的規劃以本院的研究導向文化為本，並著重於傳授評估應徵者時可以立刻應用的概念。舉例來說，工作坊指導委員會成員辨識出推薦信中的偏見，例如強調女性應徵者的社交技巧，而忽略了其技術成果。我們鼓勵委員會成員交流彼此對於應徵者的看法。

本院約有 60% 的教授參與過相關訓練，我們相信這有助於降低整體的偏見。學界教員通常有權選擇領導階層，而我們的女性領導層獲

得教員的支持背書。

(下集續)

撰稿人/譯稿人：Alec D. Gallimore/林怡婷

資料來源：The Chronicle of Higher Education (2019.5.1). “An Engineering School With Half of Its Leadership Female? How Did That Happen?” Retrieved from:

<https://www.chronicle.com/article/An-Engineering-School-With/246214>

