

再論女性社區工作者與領導

藍美雅 *

大學教師 / 社區工作者 / 高雄市鳳山社區大學總監

2005 年，筆者曾發表過〈高雄市女性社區工作者的領導風格初探——以社會局「推展社區服務專案計畫」為例〉（藍美雅，2005），就高雄市政府社會局自 1999 年起推動已近 6 年的「推展社區服務專案計畫」中，以女性為主要工作者與由男性主導的社區工作相比較，所呈現出的特質予以分析。在經過 16 年後，愈來愈多女性社區工作者除了在社區組織持續投入，也不乏擔任村里長的職務。本文因篇幅所限，故稍微整理前文，並提出幾點筆者最近的個人觀察拋磚引玉。

踏上社區路的女性

1995 年夏天，筆者因緣際會開始個人的社區工作之路，彼時的文建會（現為文化部）正開始大力推動「社區總體營造」的政策，其實早在 1968 年臺灣社會其實已有社區發展的實施，但面臨著時勢變遷必須轉型。高雄市政府社會局以補助「推展社區服務方案」，自 1999 年起便致力於輔導社區發展協會的轉型工作，筆者在參與觀察中看到了女性社區工作者的能量與機會，也發現有趣的現象：活躍的高雄市女性社區工作者常常不是一開始就很積極擔任主導的角色，卻總是持續下來默默耕耘的幕後推手；並不是登高一呼發號施令的領導風格，而是基於姊妹情誼的分享與親自投入苦幹實幹的以身作則。

在女性主義的研究中，雖然各個學派有不同的論點，但有關婦女的生活空間、她們的主觀經驗感受，以及她們之間的差異所反應的社會文化脈絡問題，卻是各學者間共同的關注點（胡幼慧，1996）。在臺灣有著許多女性透過自己的努力，以規模不大、紮實經營的腳步建構一個適合生存的環境，多數是立足於所居住的社區鄰里，透過有組織的力量，或是組織讀書會、志工隊、合作社、共同創業，或是參與非營利組織、社區大學等，一起為提升生活品質而打拚。那麼處在社會氛圍對於女性的角色期許與制約下，女性的領導風格如何突破窠臼，如何處理自身所扮演的不同角色之間的衝突？

* 藍美雅目前以兼任教職及推廣議事規則為主，歡迎聯繫 meiyalan@gmail.com

筆者藉由分析高雄市女性社區工作者的社會處境、自我定位、工作內容、女性意識、性/別認同、領導型態、願景期許等層面，初步探討高雄市女性社區工作者的領導風格。透過深度訪談以及焦點團體法，由長期參與推展高雄市社區工作的高雄市廿一世紀都市發展協會主辦，邀請 10 多位高雄市女性社區工作領導人於 2005 年 2 月 17 日進行一場「高雄市女性社區工作領導者焦點座談會」，以 7 道題綱為主，就各自參與社區的動機、歷程、困境、女性特質等予以交流。說明如下：

本座談會參與者以高雄市社會局在推展社區服務專案計畫中表現傑出的女性社區工作領導者為主，受邀的對象是由高雄市政府社會局推薦、高雄市廿一世紀都市發展總幹事蕭秀玲建議，以及筆者參照相關資料與個人經驗所得，有部分受邀者因時間因素未克出席。

與會者

王介言 / 彩色頁女性願景協會理事長

邱秀迷 / 苓雅區衛武社區發展協會理事長 / 里長

吳珮雯 / 高雄市政府社會局代表 / 業務承辦人

林淑珠 / 新興區公所社經課課長

林鈴蕙 / 前金區長城社區發展協會理事長

張莉莉 / 數位心臺灣行動協會理事長

翁素蓮 / 高雄市社區關懷協會前任總幹事

葉雪悶 / 新興區榕之屋社區發展協會理事長

蔡芸 / 左營區果貿社區發展協會前任理事長

謝以玟 / 後壁林工作室負責人

其他與會者尚有高雄二十一世紀協會蕭秀玲總幹事，以及曾報導社區專題的鄭乃華者（南主角雜誌社企劃副主任）。

（在此依姓氏筆畫順序列出與會先進姓名及當時身分 / 職稱，感謝她們的協助。）

座談會題綱

一、您當初投入社區工作的動機（背景）為何？

二、在您所從事的社區工作中，您個人所扮演的角色為何？

三、在您所參與的「高雄市社會局推展社區服務方案」之中，您個人主要負責的工作項目有哪些？您如何領導社區伙伴一同進行？您參與的心得為何？

四、您認為女性社區工作者在工作中的表現有何特色？

五、就女性社區工作者的領導風格而言，請就您個人的經驗予以舉例說明。

六、在高雄市的社區工作推動上，有哪些女性社區工作者（包括政府部門、民間團體、社區成員、學者專家…）是您所接觸過的（曾經同處一地，聽講、對話、開會、參與活動…），她們呈現出什麼樣的特質是與男性不同的？

七、您對於女性社區工作者有什麼期待或建議？

女性社區工作者的領導風格與挑戰

筆者 2005 年的研究分析了高雄市女性社區工作者的領導經驗，茲敘述如下：

1. 被動地投入，主動地努力：就參與座談的女性社區工作領導者而言，多數呈現出「被動」投入的情形，多數人是在被他人（先生、朋友、上司…）邀請或要求之下初次接觸社區事務；而在承擔社區相關工作時很主動、努力，會去進修、參加研習課程，想辦法找資源，遇到困難會去溝通與克服，在處理社區事務上會發揮自己原有的專長，協助社區工作的推動。
2. 消極的領導，積極的合作：由於是被動地投入社區工作，女性領導者在初期普遍呈現出害怕、沒信心、需要支持系統的情形，也由於社會普遍不期待女性很「強勢」，高雄市的女性社區工作領導者多數以「分享」、「邊做邊學」、「練身手」、「沒有政治上的企圖心」看待自己的領導角色，同時藉由積極參與研習等課程連結網絡，則是受訪者普遍的經驗，在參加研習的過程中，女性之間容易交談互相提供資源，也形塑出女性重視「合作」、「資源共享」的「領導」風格。
3. 從被質疑到肯定：在社區組織擔任職務的女性，在開始進行時通常處於被質疑、被人等著看好戲、覺得女人可以做些什麼？…之類不被信任的處境，除了能力方面的質疑，更有來自於對性別的刻板印象，然而愈是被質疑，愈是要更努力扭轉。女性社區工作領導者在這些過程中常委屈自己成就社區，以其耐性、韌性排除障礙、解決問題，再加上態度比較委婉，不會太容易臉紅脖子粗，以溝通代替爭吵，一個一個問題去解決，雖然花了比較長的時間，反而效果比較好，大家願意來「雞婆」。
4. 從被反對到支持：對於已婚婦女而言，家庭常常是限制其自我發展的包袱，尤其要去承擔孩子的照養問題使得女性心力交瘁，從事社區工作的女性亦不例外，要跨出去首先就是要解決家庭問題，家人不能理解、不適應與擔心、一些失常的表現或是情緒性的言語，也會讓參與社區的女性產生愧疚感，當集體反對的力量大於個人的承載時，也可能因此而中斷參與的步伐。

然而，社區工作的在地性特質往往也是女性適合發揮的領域，當所處的社區環境變好了，當中的家庭及個人也會有品質比較好的生活，當家人親自體驗、參與社區工作的活動、課程、分享、聚會時，無形中會對於女性社區工作者所做的事有更多瞭解，並進而產生認同，也逐漸釋懷，不再反對、質疑，甚至轉而支持。

5. 從某人的太太到自己：社會制約下女性普遍處在附屬於男性的地位，在社區中亦不例外，在社區活動的場合，已婚女性常以某太太、某媽媽被稱呼著，而隱身在人群之中是安全同時也是較少有發揮空間的，不管自己在外表現多好，回到自己的社區往往被認定為媳婦、太太的角色，也不太被期待有許多聲音，不過一旦是扮演領導者時，比較會被看到個人的表現，以自己的名字和外界交流，當對自己愈來愈多認知時，女性的主體性更為彰顯，愈能從中肯定自己、滿意自己，能量的蓄積也日益增強。
6. 在感動中學習、在學習中成長、邊成長邊回饋：從事社區工作其實觸動人與人之間的心弦，在過程中常會有很多的事件發生，而細膩、善感、體貼、溫和的女性特質，在社區工作中可以發揮很大功能，尤其「感動」力量大，因著感動，女性社區工作者有更多的動力投入於學習，而在學習的階段裡，女性會透過實質工作去嘗試將所學融入，也因為學習而獲得成長，在互相支持、鼓勵、感動下成長得很快，也因為成長而看到更多面向，願意與人為善來投入，這是「善」的循環，女人與社造結婚，可以發揮無窮的力量。

從前述歸納可以看出，源於基層社區對於女人要求要柔順、聽話及扮演輔助性角色的主流規範，當女性展現才能時，往往有「玻璃天花板」的存在，對於「權位」並不積極爭取，卻總是在擔任職務後會積極學習，努力尋求更多資源來推動社區事務。女性社區工作者有著無限的可能性，雖然多數在「夾縫中求生存」，又要面對來自家庭的包袱、社會對女性的質疑，以及自我認同的問題，還要尋求兼顧家庭、事業、自我實現的工作往往要經過一番的調適，而整個社會所提供的支持不足，常常也是女性無法施展自身才能的重要因素。

改變，可以更快

筆者記得 2005 年在研討會發表文章後，評論人提問了關於女性領導與男性領導風格有什麼差異？筆者當時是這樣回答的：「男性多以『我叫你 / 妳去做』的指揮者態度，而女性則是『我們一起做』的協作者為主……」¹，當年的研究觀察，即使到了 2021 年的現在，仍然可以在許多社區組織看到。做決策的理監事會成員往往是男性佔多數，但實際執行各項社區計畫、在社區課程及活動現場的志工，則幾乎八成以上是由女性組成。前一節的歸納顯示在社區工作的場域裡，女性領導者承受的各種壓力都是大於男人的，更別提要踏入「選舉」可能面臨的阻力。這可能說明了為何直到今天，基層社區女性仍然較少主動表示對於村里長位置的競逐意願。在國家元首已是女性且連任的現在，最基層的村里長由女性擔任的比例迄今卻只有 16.61%。

1 「指揮者」與「協作者」的角色定位是筆者現今回憶當時對於評論者提問關於男女領導風格差異的補充。

不過，當然還是有一些點滴的改變在進行著。筆者在 2005 年之後，因為協力家鄉新北市土城區的鄉親籌組團體及研提執行社造計畫，以及 2009 年莫拉克風災後參與社區重建陪伴，結識了多位現任女性村里長²，她們都是長期在社區參與相關工作被看見，從志工到專案執行人力到協會核心領導人，一路走了好幾年才進而投入村里長選舉，獲得支持，傑出的表現也令人讚賞。在這些先行者以個人之力突破結構性限制、累積了良好典範的基礎上，再加上臺灣社會性別氛圍過去 10 年來的積極轉化，相信今日的女性社區工作者如果願意站出來爭取參選村里長，其實大環境是更加友善與鼓勵的。

女性社區工作者不需要刻意「去政治化」，因為妳是社會 / 社區變革的重要角色。與其等待被「發現」，何不主動「表現」？有了村里長的職務，可以進一步落實社區經營理念、可以有權責推動公共事務，更可以讓妳關懷的對象獲得更好的照顧。這是值得具有使命感與同理心的妳投入的場域，期待 2022 年有更多女性和我們一起參與這場「女人當家」的村里社區運動，讓正向的改變更快地發生。

參考文獻

胡幼慧主編 (1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。巨流。

藍美雅 (2005, 5 月 2 日 -3 日)。高雄市女性社區工作者的領導風格初探——「以社會局推展社區服務專案計畫」為例。女性與領導研討會 [研討會論文]。臺南市，臺灣。

2 包括新北市土城區祖田里呂惠美里長、高雄市甲仙區大田里張琪里長、高雄市六龜區荖濃里江雅惠里長，還有因為擔任社區發展協會理事長獲得肯定進一步參選村里長的高雄市楠梓區和昌里周海玲里長、屏東縣九如鄉三塊村楊慧貞村長等。