

教師專業社群發展需要新的溝通模式

成虹飛

國立清華大學教育與學習科技系副教授

過去這些年，參與了好些教師專業社群的運作與發展，有一個觀察心得，就是社群內部最難做到的是坦誠有效的溝通，尤其在面對衝突與挑戰的時候。然而，要做到坦誠的溝通，說起來容易，要做到卻非常困難。

因為在我們的文化裡，我們重視合群，重視社會倫理，甚於個人主體性的展現，使得我們要在團體中表達不同意見，說出真心話，變得很不容易。久而久之，社群內部的歧見因為沒有即時溝通處理，而持續累積，加上其他的歧見也先後加進來攪和，最後糾結成一團，變得更難處理，對於社群造成難以挽回的傷害。我在許多教師社群，都看到這樣的困局，甚至最後分崩離析，徒留令人唏噓的遺憾。

為了不要反覆重蹈覆轍，我們需要共同覺察，社群內部無法有效溝通的成因。

我的德國好友Nicole，有一次分享了她私人的閱讀筆記，裡面畫了一幅圖，乍看之下有幾分神秘。原來，那是她多年來與台灣人一起工作的觀察心得！她參考Erin Meyer (2014) 所著The Culture Map一書中提供的比較架構，繪出了美國人、德國人與台灣人組織行為模式的差異。我看了有恍然大悟之感！從跨文化的參看中，可以幫助我們更覺知自己的行為模式，同時也看到別人與我們的差異，因而開啟了文化學習的空間。

徵得Nicole的同意，我把她畫的「藏寶圖」展示出來，配上中文的翻譯（如下圖一）。小方塊■代表德國人，x代表美國人，小黑點●代表台灣人。

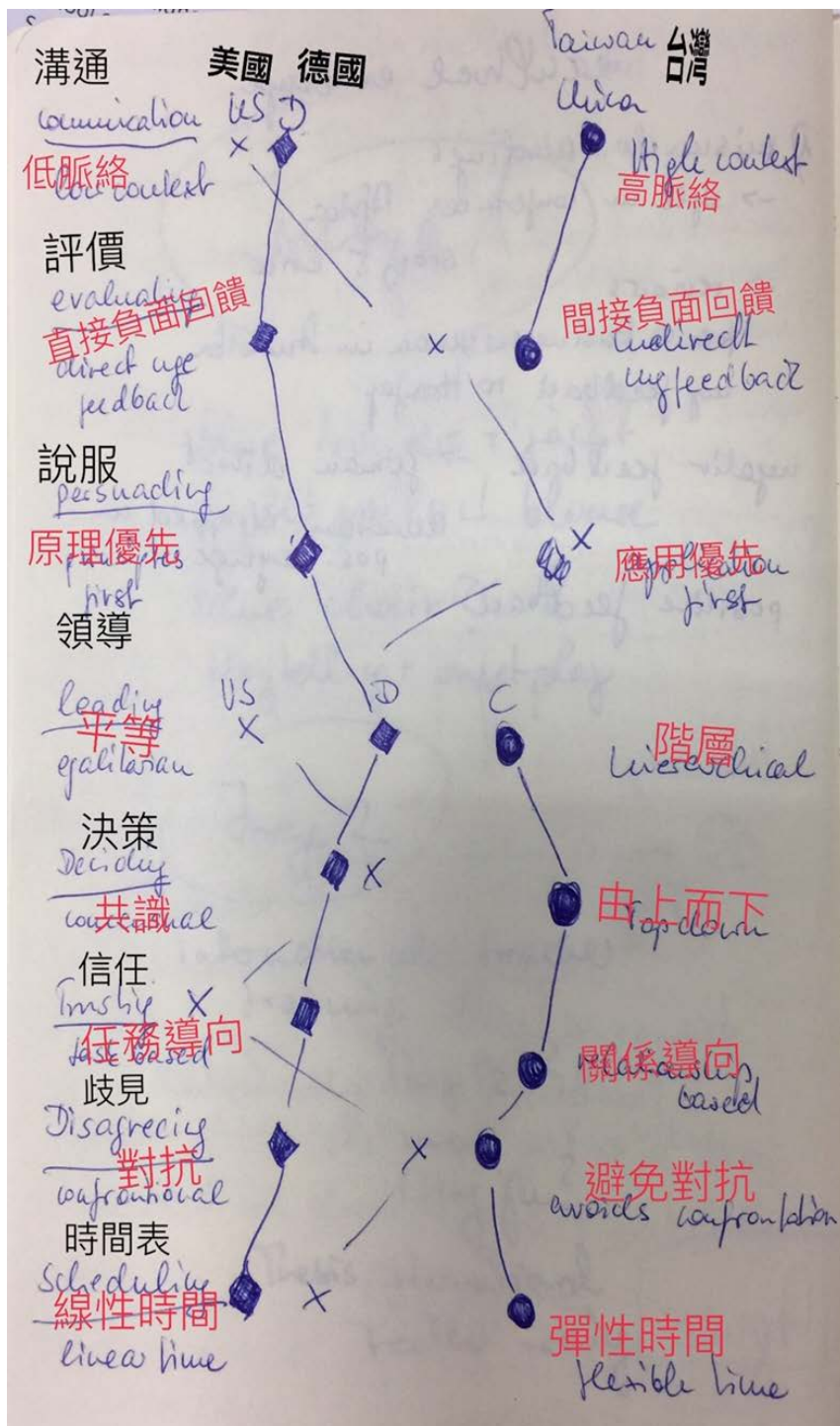
溝通習慣上，美國人與德國人講話會直指核心，不會在周圍的話題環繞打轉，所以是「低脈絡」(low context)，台灣人則不然，有話不明說，老是透過一些委婉的話語傳達弦外之音的暗示，屬於「高脈絡」模式。

在給負面評價時，德國人會一針見血，台灣人會避免直陳人非，美國人則介乎其中。

在說服他人時，美國人和台灣人會訴諸實用的理由，德國人則會談理念。

就領導模式而言，美國人最平等，台灣人偏向階層化，德國人在兩者之間。在決策方式上，德、美皆重共識，台灣則由上而下。

至於夥伴間的信任基礎，美國人非常任務導向，公私分明；德國人次之；台灣人則是關係導向。



圖一

有歧見時，德國人會直接面質，台灣人會迴避衝突，美國人則在中間。

在時間安排上，德國人的時間感是直線不轉彎的，所以重守時；美國人尚可；台灣人的時間感是彈性的。

當然，這張文化地圖只是概略性的描述集體的傾向，不能普遍套用在每個人身上。而且，這張圖略去了每種文化內部的多元差異，並非是完全真實的寫照。

但是，我覺得這張文化地圖仍然很有啟發性，它讓我意識到我們集體的溝通模式的限制與可能性。尤其在全球化的今天，人與人的跨界接觸越來越頻繁，互相理解與學習，翻轉舊模式，變成基本的世界公民素養，我們很容易就可以獲得他山之石的借鏡參考機會，讓社群不斷成長進步，而不是畫地自限，固步自封。

對於教師專業社群的發展而言，我們要面對團隊內外的複雜挑戰，更需要坦誠有效的溝通。此時，就必須覺察到舊文化模式的侷限，嘗試建構新的有效溝通模式，讓教師專業能透過社群的學習不斷精進。

參考文獻

- Meyer, E. (2014). *The Culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York, NY: Public Affairs.

