

## 學習與教學中心詮釋的說話藝術

### 「有效的溝通技巧」

我們日常在工作 and 社交上都離不開「溝通」。管理學家巴納德認為，溝通，是把一個組織中的成員聯繫在一起，以實現共同目標的手段。工作一定要溝通，才有辦法將事情分工，進而加快完成，這也是一個組織邁進成功的第一步。現在就以本中心參加淡品獎為例，分享我們的溝通經驗。

#### 一、凝聚全員共識，決定在良好的溝通

本中心在獲得第九屆淡品獎的參賽歷程，除運用全面品質管理的技巧外，致勝的關鍵在中心與各組同仁間的溝通技巧得宜，打破各組專業領域的本位主義，經由多次開會溝通協調，凝聚共識，增進團隊合作。

首先，就是要鍛造全品管的心智模式，讓同仁們重新釐清何謂全品管，凝聚全員共識。我們是透過團隊學習的方式，將淡品獎的概念深植在腦海裡，這個部分包括歷屆淡品獎得主的經驗，以及學校參加國家品質獎的資料，最重要是研讀校長編著的《TQM 在淡江--感動服務》那本書，讓我們有共同的概念作為溝通的基礎。

第二就是統整淡品獎的八大構面，讓同仁理解全面卓越績效的架構，及本中心組織運作的主體，係以顧客與市場發展為中心，努力進行價值創新活動，以滿足或超越顧客的需求；並透過火車的例子，讓同仁理解以系統整合來產生卓越績效。

本中心有三個組，他們都各有不同的任務，我們運用自己訂的核心價值--「創新、合作、成長、卓越」，經由同仁認同，並內化成「集體智慧、同舟共濟、精益求精與目標進化」的生活文化。進一步透過全員共同參與的行動實踐來突破與活化，形塑出我們的願景「好學樂教」師生文化--學生表現出勤學、力學、好學，老師展現專業、敬業、樂業。

#### 二、善用溝通技巧，優質互動事半功倍

溝通沒有速成班，只能在互動的過程中一步一步學習正確的技巧，以下是本中心採取溝通技巧的整合：

#### 策略 1：掌握主題，清晰明確的表達

在溝通的過程中，為使每位同仁得到正確的資訊，每項業務均採取正式溝通方式，以公文或會議紀錄等方式公告週知，清晰明確的表達工作方向、指示工作及教導工作方法等，唯有如此才能事半功倍，營造團隊分工合作的凝聚力。例如淡品獎初審作業之準備，包括：任務編組、找出關鍵成功因素、訂定申請報告書之編寫規範、訂定行事曆等業務，俾利後續開會討論及修正撰寫內容。

#### 策略 2：尊重事實，廣納多元的觀點

組織中的溝通除了縱的聯繫外，尚需要橫的協調。本中心淡品獎申請書撰寫內容及實地訪評之準備工作，都是經過由本中心每週定期會議審視各業務推動情形，經由充分的意見表達及良性的溝通，及提出工作創新或改善措施。如：(1) SWOT 分析，定出業務主軸及行動方案、(2) 依據評審之分數比重，選出具特色之經營績效，再反思八大構面相呼應之內容重點、(3) 強調績效，掌握 PDCA 之撰寫脈絡、(4) 討論各組海報製作，案例簡報，突顯特色等等業務。

#### 策略 3：以同理心，回應夥伴的要求

平時同仁間相互請教或討論業務問題時，即便自己忙到不可開交，也要耐住性子以好語氣回覆對方，保持善意的風度，不讓氣氛變糟。當同仁被主管要求重新撰寫或退回修正時，大部分同仁都會針對主管所提的問題檢討改進；但總有那一、兩個人會因時間與情境的壓力而抱怨。這時彼此都要有同理心，部屬回應主管對任務目標的急切感，適時調整修正，讓主管感受部屬的用心；主管則設身處地以解決問題為導向，創造一個和諧的溝通環境，使曲解的現象減到最低。

### 三、有效的溝通管理，是組織通往成功的秘訣

近年來隨著網路科技與多元傳媒發達，促使教育生態不斷變遷，教學型態已從單向授課轉成雙向互動，教學者和學習者之間的互動影

響教師教學熱忱與學生學習意願。本中心不斷進行「學」與「教」行政支援的突破，為達成本中心的使命、願景，使全校師生感受本中心的用心與創新策略，運用同理心與師生溝通協調是很重要的。溝通是一種技能，也是一種藝術，溝通能力須要不斷地演練，才能漸入佳境。有效的溝通管理，是員工士氣的原動力，也是達成組織目標的基石。

