紐約華人浸信會

領袖培訓課程第二課

**《建立團隊的原則》**

不少傳道人被迫或喜歡扮演『一腳踢』〔一個人包辦〕的角色，因為在他的心目中，這樣才算盡忠職守。不過，這種方式的教會，在成長到某一階段中便會自然停下來了，因為一個領袖絕無可能完成這麼多工作。這種『一人包辦』的領袖方式在現今世代中明顯地減少了，因為信徒的程度普遍，能夠也願意起來分擔領導責任的人材愈來愈多。加上過去的家長式領導在現今社會中已經甚為罕見，信徒在社會工作中習慣了集體領導，在教會中也不再願意把領導權集中在一兩個人身上。此外，家長式的領導缺點甚多，不但『家長』的時間能力精力有限，萬一決定錯誤，也沒有他人，亦無機會可以防止。更何況，根據新約聖經保羅的教導，神在教會中設立不同的領袖，聖靈賜予不同恩賜，『為要裝備聖徒，各盡其職，建立基督的身體』〔弗四12〕。換句話說，領袖的主要責任是裝備其他人起來事奉，包括負起各部門的領導崗位。少數人工作太重，亦有被燃乾的危險。摩西在三千五百年前就感受到這種壓力了，他曾對神抱怨：『你為何苦待僕人？我為何不在你眼前蒙恩，竟把這管理百姓的重任加在我身上呢？這百姓豈是我懷的胎，豈是我生下來的呢？』〔民數記十一11～12〕

『團隊事奉』是建立健康教會的方向，不過，這方式的領導亦是一個大考驗。要把一些背景不同，個性不同，做事方式不同的人連在一起，實在不是一件容易的事；一兩個人決定事情絕對比多人意見多的團隊來得更快，更省事，更有效率。故此，缺乏耐性的傳道人，或對牧者角色有不同看法的傳道人，對現今集體式領導敬而遠之，視為洪水猛獸。事實上，現今教會內部許多衝突，都是因為領導團隊內部出了問題。反過來說，如果教會能夠建立堅強的領導團隊，團隊成員能夠互相配搭，站在同一陣線上，教會才有了穩定成長的基礎，也更能達到聖經裝備聖徒各盡其職的目標。有了穩定的領導團隊，教會就算遭遇大風波，亦會安然渡過。

要達到團隊的事奉，有八個重要的原則：

1. 事奉建立在『與神同工』基礎上：哥林多前書三章9節，保羅解釋他的事奉觀念，他和亞波羅及一切事奉的人都是『與神同工』。哥林多後書六章1節，保羅重申一次這重要的事奉觀念，事奉原是『與神同工的』。這觀念實在是在團隊事奉中首先必須了解的一件事。我們彼此同工之前，必須有一個共同觀念，共同的基礎，就是與神同工。就是因為團隊中每人都是與神同工，所以，個別團員與神的關係即是團隊同工最重要的關係。換句話說，團隊成員同工的基礎建立在自己與神的關係上。人與神的關係好，與別人自然便能同工；若人與神的關係不好，則人與人之間的同工也會發生問題。
2. 團隊同工有清楚異象，具體目標：『沒有異象，民就放肆』〔箴二九18〕，教會發展的長遠異象及中短期具體目標把事奉團隊同工們連在一起，互相配搭。反之，缺乏清晰的異象遠景，萬一如果連中短期的『具體』目標都不清楚的話，團隊不但失了動力，連合一的膠合力也沒有了。在同一異象及目標下，背景不同，看法不同的團隊成員便有膠著點，團隊成員都認同的異象目標越強，團隊合一便越會自然產生。我們必須知道，教會中除傳道人外，都是義務的同工。他們不像在外面的世界工作場所，為著薪酬，上級有令必從。為要建立一群義務同工成為事奉團隊，必定要先把異象目標建起來，讓團員們能清楚地把教會這些長期的異象和中短期的目標講得出來。

* John Maxwell著的《 The 17 Indisputable Laws of Teamwork》〔Nashville: Thomas Nelson, 2001〕十七條團隊事工定律第二條：『大圖畫的定律』--目標比個人的崗位角色更重要。在現今以個人為中心的世代中，我們很容易習慣以自己所負責的崗位角色為注目焦點，忽略了大圖畫。事實上，有些人會下意識地認為自己所負責的事工崗位就是大圖畫，其他所有事工都圍繞著自己的部門，必須配合自己的方向與目標去運作，『對我來說，所謂團隊就是其他隊員按我所認為該做的去做。』你打過球嗎？一個善於帶球，又善於射球的球員，若單打獨鬥，或堅持要其他球隊隊員團繞著他而進行，結果會如何？

1. 團隊同工對教會整體性事工的了解：領導人必須讓團隊全部成員明白各部門間不可分割，互相影響的關係。在教會事工架構中，同工們知道彼此所負的責任對全體目標的影響，因此，他們會願意放下自己個人意見，促成整體事工的進展。所以，健康的團隊必須定期在教會異象下檢討中短期目標的進度，看有無應該改進之處，改善彼此各部門合作的情形。
2. 建立團隊同工間的信任：在第一課中我們提出過有關同工間『信任』的重要性。健康團隊的特質就是『彼此信任』，不能有效運作的領袖團隊成員間互相猜疑。有兩點我們必須重覆提出的：

不健康的領導團隊會錯誤地認為團隊領導就是凡事都由大家決定，選擇了監督的角色自居，要確保任何人都不會在任何事上蒙混過關；雖然沒有明確地說出來，事實上這種團隊並不信任團隊中任何個人，對別人的能力和判斷缺乏信任，結果把時間精力花費在許多瑣碎的事情上。

『信任』與『責任及決定權平衡』原則緊密相關，負責者職份內的決定權要得到團隊整體信任。當團隊將某事工交付某成員時，便須信任他的能力及判斷力，委以決定權。如果事工進行時，團隊發現有嚴重問題，當然可以在會議中提出意見，讓負責者參考。但除非該問題嚴重到影響教會整體，或對其他部門事工有負面影響，團隊不應強迫改變負責人的決定。

如何才能在長執會裡建立彼此信任的精神？

* 團隊要學習避免處理瑣碎的事，不把精神消耗在細微事情及細節上。把注意力消耗在細微末節上只會顯出對別人的能力和判斷力缺乏信任。團隊若要培養成員之間的相互信任，就要學習放手，集中精力在一些重大問題上--例如確定工作方向，制訂策略等等。一個領袖團隊成員如果能夠相互信任，便不會為要給教會買甚麼樣的影印機而爭論，反之，他們會把這問題交給總務負責購買的人決定。
* 三條有關『信任』的主要原則：
  1. 事工目標及任何約束都必須由清楚明確指示：例如社區工作的目標，方向，運作的準則都要得到教會領導團隊明確規定。換句話說，社區工作部門內事奉的弟兄姊妹們都必須事先了解規則，包括目標，事工評鑑標準，經費預算，費用支出程序和個人自由發揮的限度。
  2. 部門內負責各事工的弟兄姊妹應該有某程度內的自由，讓他們可以發揮他們的創見，不受干擾地進行他們認為最適當的策略。沒有人比置身第一線的人，更清楚該做甚麼，不該做甚麼。當領導團隊對事工細節過份監督，就會浪費負責弟兄姊妹的恩賜，並表明負責人並不得著信任，對士氣及動力的損失是難以計算的。我們都要從摩西從他岳父葉忒羅學到的『分工分權』原則，信任交託，讓弟兄姊妹有空間發展，為教會造就更多的領袖。
  3. 部門內事工的主要負責人的自由發揮度只有在彼此需要協調或影響教會整體時方可加以限制。不過，話得說回來，教會領導團隊仍然要保證所有各部門都朝同樣的方向，為著達到此目的，有時必須要求某些部門在某些事工上受到某種約束。這約束與『信任』是沒有衝突的。

1. 按團隊各人的個性，恩賜分工：人有不同的類型--有人天生領袖材，是『帶領者』。『帶領者』喜歡從大事上著眼，不顧細節。有人生來就是『注重具體細節者』，對於這種人來說，只談計劃而無詳細具體細節等於空談，毫無意義。這類人遇到沒有具體細節的事工就傻了眼，無從著手，不知所惜。有人的個性是『關係建立者』，這種人最注意的是人際關係，重視的是大家『和諧』，所以善長作使人和睦的人，成為其他團員的鼓勵；這種人會將事工決定，進展及結果列為次要。有人生來凡事喜歡看『正面』，容易往前衝，常講信心，不理會可能隱在的危機困難；也有人個性專看『負面』，遇事第一反應就是想到難處及危險。我們怎樣能夠明白團隊各成員屬於那一類型的人，將之組合，使之互補，讓同工們能成為有效的團隊。如果團隊中大多數的人同屬某一類型，而領導者又不知怎樣將他們組合起來，團隊會變成怎樣的隊工呢？

* John Maxwell的《 The 17 Indisputable Laws of Teamwork》十七條團隊事工定律第三條：『安置於適當位置的定律』，一個成功的藍球教練會按球員個別善長的來安排他在球隊中的角色。一個善於進攻的球員，一個善於遠射的球員，一個善於防守的球員，若在球隊中的角色被安排錯了，結果如何？將適合的人安置在適合的崗位是建立有效團隊的關鍵。一個團隊會因人事的安排引起改變：
* 錯誤的人在錯誤的崗位：
* 混亂，退步
* 挫折感
* 正確的人在正確的崗位：
* 進步
* 得建立
* 滿足感

1. 建立良好的溝通：領袖應該怎樣與事奉團隊溝通？

* 在你所要溝通的事上，說明每位成員的重要性。
* 切勿表達自己優越感 (衣服，座位，態度，語氣)。
* 說話時儘量和每個人都有目光接觸。
* 使用“我們”，儘量少用“我”。
* 在作出決定前，詢問並尊重其他成員意見。
* 讓成員自由發表不同的看法和意見。不要譴責他們的看法，或威脅他們，傷害雙方的感情，得不償失。
* 在未聽對方講完前，不要先對他們意見採批評心態，更千萬不要表達你的反對。切記，每件事都有三方面: 你的看法，別人的看法，真正的事實。挑剔批評的表態會使溝通中止。
* 對事不對人，討論過後，努力表達你這方面的榜樣。
* 學習在團隊面前承認過失。
* 千萬不要輕易把失敗歸咎團隊，寧願自己擔當責任(如果你是領袖，最終責任在於你，寧可讓別人替你洗脫，而不是自己逃避或推卸責任)。
* 不要在座位上隔離別人。
* 不以團體的權威來壓制個人意見。
* 設法在話語上造就人。
* 學習說：『謝謝你』和『對不起』。

1. 建立正確的自我形象：

* 團員有正確的自我形象是團隊合一的根礎之一。檢討自己，我是否把自我形象建立在下面的基礎上？若是，靠神的恩典重新學習正確地看自己。下列是許多人用來建立自我形象的不良標準，這種人亦將以這些標準來衡量別人，對團隊事奉是極大的阻攔：

1. 我能夠做甚麼 〔I am what I can do〕
2. 我擁有甚麼 〔I am what I own〕
3. 別人怎樣看我〔 I am what people think of me〕
4. 永遠與團隊站在同一陣線：

當團隊作出最後的決定後，所有團隊成員都必須『正面及積極』地接受議決事項。只要該事項不違反聖經原則，雖然該事項並不是某些團隊成員所贊成的，只要通過議決，所有團隊成員都積極地投入使該事項成功。

只要該事項不違反聖經及聖經的牧養精神，雖然某事項不是自己所贊成的，在開會時發表意見，大家討論後通過議案進行，所有團隊成員離開會場後，對外不能再宣佈自己的個人反對意見，反而要為該事項解說，讓弟兄姊妹看到領導團隊的合一，並不致引起混淆，不會傷害團隊精神。