



SEVENTY

EVERYONE NEEDS A TEAM

七十

每個人都需要一個團隊

DR. EUGENE T. WILSON

獻詞

此書獻給那些使他人變得更好的隊員。

致謝

只有愚笨的人才會認為人可以獨處於世。縱使是旁無他人，你也不是獨自一人。眾人的支持，儘管無形，總是與你同在。一個人現在的模樣是自身所經歷一切事物的集合體。我敢確信從古至今，人都是自我與他人互動的產物！

我所經歷的旅途、與人相交的道路，成就了今天的我。我感恩這趟旅程，也感謝那些沿途遇見過的人，以及那些特地向我伸出援手、寄與我厚望的人！是他們塑造了現在的我。最重要的是，我感謝神一步一步地帶領著我，且從未停止施展神蹟。最後，我要感謝我的妻子和孩子。不管從哪方面來說，這都是你們的書。多虧你們的福，我才得以完成這本書。我們是一個團隊。

目錄

致謝	II
聲明	V
前言	VI
第一章：哭求	1
問題的所在	1
精疲力竭	3
摩西和以利亞	3
總結	4
第二章：每一個人都需要一個團隊	6
團隊的定義	8
聖經的支持	9
團隊產生協同作用	10
團隊促進教會成長	12
為什麼越來越少的領袖以團隊為導向？	14
第三章：新的典範，不變的目標	15
問題的所在	15
關於團隊的問題	16
定義目標和成功	17
裝備	18
第四章：哲學、原則與君王	20
慷慨式哲學	27
領袖原則	31
君王	25
神的國	26
活在地上，如同活在天上	28
總結	29
第五章：價值觀導向的領導力	31
價值的定義	31
價值觀就像一塊磁鐵	31
價值觀即是指導原則	32
區別價值觀和異象	32
價值觀導向的領導力	33
價值觀和信任	35
缺少信任是恐懼的信號	38
沒有安全感的領袖	39
聚焦轉變	40
總結	41
第六章：建立團隊	42
建立團隊以獲得成功	42

建立團隊	43
你應何時建立團隊?	49
總結	52
第七章：發展團隊	53
團隊的發展離不開人的發展	53
團隊生命週期的不同階段	63
形成期	63
激盪期	63
規範期	64
實行期	65
領導力和團隊的生命週期	65
總結	67
第八章：與團隊同行	68
領導風格影響你如何與團隊協作	69
讓人們擔起責任	71
圍繞共同目標運轉	72
確立角色和責任	75
欣賞差異	75
人際關係	78
行為準則	80
評估團隊成員的個人生活	81
一齊禱告	82
給予支援	82
總結	83
第九章：賦予團隊權力	84
授權領導力	84
實行授權	86
你是一個懂得授權的領袖嗎?	87
授權與繼承	88
授權給那些服事的人	89
塑造僕人典範	92
成為僕人沒有什麼不好	91
總結	93
結語	94
參考書目	96
尾註	102

聲明

起初，《七十：每一個人都需要一個團隊》只是作為教會領袖的參考資料而著。讀者們，也就是教會領袖們，所給予我的正面迴響令我十分欣慰。他們一次又一次的告訴我，《七十：每一個人都需要一個團隊》這本書的內容適合套用在各個領域的領袖。我的其中一位領袖讀者是諾斯洛普・格魯曼公司防衛部門的退休分包商。他在讀完我的書後評論道：「我花了近 25 年的時間才明白，唯有使價值觀驅動我的決定，我才是一個成功的領袖。」

有許多人，包括這位讀者在內，鼓勵我宣揚受神所啟發的領袖理念，並讓《七十：每一個人都需要一個團隊》一書能上市，以裨益更多的領袖讀者們。這就是我出版《七十：你需要一個團隊》的目的所在。除了刪除與教會領袖有直接相關的統計資料和陳述，我在措辭上少有修改，使其內容與原著相去無幾。最重要的是，《七十：你需要一個團隊》一書所要表達的潛在資訊與原著如出一轍：團隊實行是讓神的國和神的義得以擴張的最佳方式。我們作為生活中各個領域的領袖，應該以神的意向、行為、和方式為中心，藉此宣揚、擴張神的國。我深信，沒有比這更有成就感的事了。

在此，我誠摯邀你細細品味《七十：你需要一個團隊》一書。

前言

雅克・巴爾讚在《黎明到廢墟》中主張，創造文化變革的第一步就是聚集有創造力和天賦的人。文化運動並不是一個人的產物，縱使此人魅力超凡或智商超群。文化運動是由一群富有創造力與天賦的人所發起。

普利策獎的獲得者約瑟夫・埃利斯在《建國兄弟：革命的一代》中提到，美利堅合眾國的建立是基於喬治・華盛頓、亞歷山大・漢密爾頓、湯瑪斯・傑斐遜、詹姆斯・麥迪遜和本傑明・佛蘭克林之間的關係。他指出：「美利堅合眾國雖貴為一法制國家，但它在建立初期無庸置疑是屬於男人的國度。」

歷史資料顯示，革命的成功歸功於這群男人，而非他們之中任何一人。這並不表示華盛頓、漢密爾頓、傑斐遜、麥迪遜，佛蘭克林不偉大。然而，革命是一個集體性的事件，其成功離不開人格及思想多樣化的融合。唯有相互作用、求同存異才能創造一個動態的平衡。革命的成功並不是因為其中任何一個人的完美、一貫無誤，而是因為他們的共同缺陷和不足。

同樣的，耶穌基督所集結的團隊也都是那些不完美、易犯錯誤的人。然而，他們的集合促成了一場席捲全球的文化運動。

我們活在充滿挑戰的時代。各樣的組織團體無不奮力適應這變幻的社會渦流。許多人的進展都差強人意。是時候復興文化運動了。更準確的說，是一場男人與女人一同委身於神在地球上計劃和旨意的文化運動。若此運動成功的話，而我也堅信它會成功，那麼它不會是一個人的產物，而是眾人的結晶。

這本書是關於一群人的聚集，我們稱之為團隊。團隊成員是來自各個領域的領袖，他們能體會團隊及其發展、完備的重要性。此外，本書描述了能讓一個團隊最大限度發展、壯大，團隊領袖所必經之路以及角色轉換的過程。

本書對於「團隊」團隊的定義十分廣義。與此同時，委員會、理事會、和專案組卻不一定能視為本書所描述的團隊，因為並不是一個人以上的團體就能被稱為團隊。同理，團隊由不止一群人組成。高效的團隊有共同的目標，並為之而努力。這即是本書所要討論的團隊類型。

第一章：哭求
取我的性命
列王紀上 19：4

當我得知消息的時候真的很驚訝。我們是不太熟的朋友。有那麼幾年，我們每週都會聯絡對方，大多是透過網路或偶爾打幾通電話。唯有在為數不多的幾個重要場合上，譬如說會議，我們才有機會相處。

最後一次聽到他的消息，是他創辦了一個新的教會，並且還開了一家咖啡廳。那時的他必定承受了巨大的壓力。你我必定都有類似的經驗：肩負著重擔與壓力，竭盡全力去實踐不切實際的理想，真的不容易。很多人選擇放棄，便離開了。很多人的經濟、精神、情感、甚至是靈魂飽受折磨。更可悲的是，許多家庭因而支離破碎。還有一些人，就像我的朋友一樣選擇放棄生命。

問題的所在

我的朋友是一個牧師，同時也是個小公司的老闆。從各方面來看，他都可以稱得上是我眾多領袖朋友中的典型代表。他擁有眾多頭銜，並承擔著重責大任。

那領袖所存在的問題是什麼呢？為什麼會有那麼多領袖承受著如此巨大的壓力？研究表明，對領袖一職缺乏理解也許是一個重要的因素。喬治·巴爾納在《團隊領導力》中提到，

「我們認知的領袖是一個能承擔組織裡所有重要任務的個體。他／她善於激勵人心、動員與領導他人、適才而用。與常人相比，他／她出類拔萃、傑出並富有影響力。」¹

一個人若作為領袖便應「身兼數職，身負重任」的概念是有缺陷的。然而，這卻是常人認知裡，領袖該有的樣子。

人們對領袖總會有超乎想像的期望。例如：²

- 87%的人希望領袖能激發人們參與有意義的事情和活動。
- 78%的人相信領袖應有能力協調並處理矛盾糾紛。
- 77%的人期待領袖能決定並有效傳達人們所應該採取的行動，以便達到理想的狀態和結果。
- 76%的人依賴於領袖在行動中做出判斷和行動，使社會利益最大化，儘快一些決策差強人意。
- 75%的人期望領袖能投入他們的時間和精力在培養出更多領袖，藉以實現願景。
- 63%的人希望領袖能傳達他們的意向，從而讓大家能知道事情的發展趨勢和最終的方向。
- 61%的人揚言領袖有責任指導與訓練員工與其組織和事業聯合、交通。
- 61%的人認為領袖應該分析局勢，並給出相應的戰略與計劃，運籌帷幄，領導他的跟隨者。
- 56%的人認為領袖需負責日常運營細節上的管理。

以上這些數據恰巧能說明，沒有任何一位領袖能完全達成上述期許。「很顯然地，我們對於一個領袖所應有職責，懷有不切實際的期望。」³

領袖所承擔的責任十分巨大，正如人們對他們的期許那樣沉重。

身兼研究者和作家的喬治·巴爾納記錄道：

「大多數的人都期望核心領袖能：主導活動；鼓勵參與者；提供資源；評估並改進計劃；激發參與者；協調統一；制定策略；人力管理；強化投入；招募所需的工作夥伴；針對狀況、計劃和任務進行交流；培養新的領袖；解決矛盾等等。」⁴

巴爾納問道：「有誰能滿足如此廣泛而又迥然不同的的期望呢？」⁵，答案是一絕無此人。

精疲力竭

梅里亞姆-韋伯斯特字典對「精疲力竭（burnout）」一詞的定義如下：在長期的壓力或是挫敗中耗盡體力和精力、失去動力。」⁶精疲力竭者常具有以下三種徵狀：情緒衰竭、自我感喪失或對工作產生憤世嫉俗的感覺、個人成就感的匱乏。⁷許多領袖都表現出精疲力竭的狀態：有的在與人相處上感到情緒衰竭，有的變得憤世忌俗，也有的人覺得儘管他們用盡全力仍然勞而無功。

幾年前，當我參觀位於阿拉斯加的迪納利國家公園和保留區時，我讀到了國家公園管理處攀岩護林員達里爾·米勒所說過的一段話：

「在登頂一搏的時刻出錯的機率往往最高，因為人們往往低估了從頂峰回程的艱難。在他們用盡全力登頂後，準備下山時，他們的平衡力與體力已經消耗殆盡。在迪納利，百分之八十五的事故都是發生在下山時，特別是登頂一搏後的一瞬間。」

米勒描述了在登山時精疲力竭的後果。同樣地，很多領袖為了登頂用盡全力。不幸的是，很多人卻從未能走完這趟旅程。

摩西和以利亞

聖經的經文中揭示了摩西和以利亞諸多共同之處。兩人均是用十二塊石頭築了一座壇。兩人面對強大邪惡的統治者都勇敢無懼。兩人都禁食禱告過四十天。兩人在山頂上都有過非同尋常的經歷。他們兩人曾同時出現在變形山上。此外，他們兩人都在承受巨大的壓力之下，請求上帝取走他們的性命。摩西說：「你這樣待我，我若在你眼前蒙

恩，求你立時將我殺了，不叫我見自己的苦情。」⁸（民數記 11：15）。以利亞說：「耶和華啊，罷了。求你取我的性命，因為我不勝於我的列祖。」⁹（列王紀上 19：4）。

兩個男人都呈現出精疲力竭者的典型癥狀：情緒衰竭、自我感喪失或對服事產生憤世嫉俗的感覺、個人成就感的匱乏。摩西深陷在人們的高期望中痛苦掙扎，而以利亞在殺死四百五十名巴力的假先知後，陷入了肉體和精神上的衰竭。

或許摩西認為，當神彰顯其大能：拯救以色列人脫離埃及，帶領他們穿越紅海，以及奇跡般的供應，諸如此類的神蹟奇事能消除以色列人所有的疑慮。如果他有這樣想法，那麼他錯了。如果以利亞認為從天而降的火能使這個民族改變，他也想錯了。現實與期望的落差很可能是導致摩西和以利亞陷入低谷的原因。

我們的期望有可能對我們造成最巨大的傷害嗎？我們會是那個因為期望沒被滿足而深受打擊的人嗎？如果我們自己都認為無法滿足他人的期望，那我們何以認為自己的期望將會被實現？無論是對他人還是對我們自己產生如此之高的期望，往往都對我們的生活都沒好處。正因為我們無法一而再，再而三地去滿足他們這些期望，我們必須做出一些取捨。

總結

許多將向神求死的摩西和以利亞視為偶像的人，都看不起那些像我的那位朋友一樣選擇了自我了結的人。但是，在我們批判那些對世事毫無任何留戀的人之前，我們應該先好好地審視自己。我們都曾感到厭世悲觀、在過去的某個時間點埋葬了我們的夢想。我們之中有些人就像以利亞一樣認為他獨自一人活在神的期望中，而感到孤獨。但是事實上，他並不孤獨，當時有七千人和他一樣拒絕屈服。不管我們的感受如何，我們從來都不是孤軍奮戰。

神是仁慈的，祂並沒有應許摩西和以利亞的禱告，奪取他們的生命。神反而將摩西身上的一些靈分給了另外七十人。神命令以利亞膏抹以利沙作先知。對於摩西和以利亞深陷挫敗中的禱告，神所做出的回應便是引導他們建立團隊。令人慶幸的是，神並不會按我們所禱告的去成全，而是為我們做更好的打算。

第二章：每個人都需要一個團隊

約有八天

路加福音 9: 28

把摩西和以利亞放在一起討論並不尋常。我們更習慣把摩西和約書亞，或者以利亞和以利沙併為一談。他們相隔了五百年的歷史。摩西活在基督耶穌前一千四百多年，而以利亞活在耶穌基督前九百多年。然而，這兩位先知雖相隔多年，在對觀福音書中——馬太福音、馬可福音、路加福音——均有提及他們倆一同出現在變像山。

摩西和以利亞與基督在變像山有什麼重大的意義？在變像山上，為什麼不是信心之父亞伯拉罕？或是合神心意的大衛？此外，「約有八天」這句經文又想表達什麼呢？它向我們提供了為什麼摩西和以利亞出現在山上任何的暗示嗎？

「說了這話以後約有八天，耶穌帶著彼得、約翰、雅各上山去禱告。」（路加福音 9: 28）路加提到「約有八天」，把發生在變像山與發生在變像山前八天的事聯繫在一起。

在變像山八天前，耶穌和他的使徒交談，並問道：

「人們說我是誰？」他們回：「有人說是施洗約翰，有人說是以利亞，又有人說是先知里的一位。」耶穌又問他們說：「你們說我是誰？」彼得回答說：「你是基督。」¹（馬可福音 8: 27-29）

在彼得的懺悔中，耶穌回應道，不是屬血肉的指示彼得的，而是天父指示的。耶穌開始預言他迫近的死亡，他將遭受苦難，並被人拒絕。

彼得並不樂見耶穌所說的，就「拉著他到一旁勸他」（馬可福音 8: 32）。馬可記錄道，耶穌反而責備彼得說：「撒但，退我後面去吧！因為你不體貼神的意思，只體貼人的意思。」（馬可福音 8: 33）

彼得渴望佩戴王冠的君王，卻嫌棄那背負十字架的王。對於彼得而言，王冠意味著他將在王國中有卓越而突出的一席之地，王冠將洗白他告別的一切過去，不再是那個卑微的漁夫。而十字架呢？背負十字架又有著什麼樣的未來？

耶穌繼續道，

耶穌又對眾人說：「若有人要跟從我，就當捨己，天天背起他的十字架來跟從我。因為凡要救自己生命的，必喪掉生命；凡為我喪掉生命的，必救了生命。」²（路加福音 9：23-24）

耶穌的重點其實想告訴彼得和其他的門徒們，如果你們決定跟隨我，我所要背負十字架走的路，也必將是你們的道路。

過了八天，耶穌帶著彼得、雅各和約翰上了高山，摩西和以利亞向他們顯現。他們談論的主題是什麼呢？路加福音 9：31 記錄道，他們談論：「耶穌去世的事，即他在耶路撒冷將要成的事。」這與八天前所談及的——基督迫近的死亡相同。

那麼，摩西和以利亞在變像山顯現與基督同在意義何在？這與其談論的主題緊密相連：死亡和死亡的後果，即是牧師的擴張，這是在這三個男人身上的一共同之處。

正如摩西的禱告，「神殺了我吧」，神是這樣回答摩西的，
你從以色列的長老中招聚七十個人，就是你所知道作百姓的長老和官長的，到我這裡來，領他們到會幕前，使他們和你一同站立。我要在那裡降臨於你們說話，也要把降於你身上的靈分賜他們，他們就和你同當百姓的重任，免得你獨自擔當。³（民數記 11：16-17）

同樣的，當以利亞禱告求死的時候，神的指示是讓他膏抹以利沙⁴（列王紀上 19：16）。讓摩西和以利亞在變像山顯現的目的是證明耶穌基督的死不是結束。相反地，那是一個牧師團隊的興盛；整個世界將很快的聽到神的福音。

耶穌的離開是恰逢其時的，因為真理的聖靈要來了。⁵（約翰福音 11：16）很多人會被賦予權力，更多的人會在團隊的努力下完成那比基督一人所做的更大的事。未來不是取決於一個天才的領袖，它取決於發展和賦予其他人力量。

團隊的定義

團隊的本質是什麼？團隊一詞被定義為「一起工作的一群人」⁶。同樣可以用「一群人擁有互補的技能，用於完成一個任務、工作或是專案」來作解釋。⁷喬恩·卡岑巴赫和道格拉斯·史密斯在《*團隊的智慧*》一書中定義團隊為「人數較少的一群人，其團隊成員技能互補，致力於一個共同的目標，執行並努力達成這個共有的責任」。⁸因此，團隊就是一群人為著共同的目的或目標一起奮鬥。

團隊的定義與領導力的定義密切相連。彼得·諾索斯在《*領導力：理論與實踐*》一書中，把領導力定義為「一個藉由個人影響一群個體得以實現共同目標的過程。」⁹團隊的目的並不是為了完成領袖的意向、目標或是使命。團隊的目的在於達成共同的目標，這個目標是領袖和追隨者們一同委身並互相負責的。

聖經的支持

聖經非是常擁護牧師團隊這一概念的。「英雄史觀」是受推崇的領袖型態之一，其認為歷史是通過「偉人」的影響得以發展。這樣的偉人需要擁有傑出的感召力、智力或智慧。¹⁰此理論認為一個人要麼生而偉大，要麼平庸。但是，在精心翻譯的聖經中卻揭露了「英雄史觀」的不準確性。牧師職務是鮮少只關於一個卓越的人的。

領袖是一個團隊的概念，而非個人概念，這一觀點對於很多人來說很難苟同。¹¹美國是最為個人主義的民族。因此，我們更喜歡通過個人的角度看聖經，而非集體角度。我們更支持「英雄史觀」，而非團隊意識。但是，請留意以下來自聖經裡，關於團隊的例子：

摩西

即便神揀選摩西帶領以色列眾民，他卻無法獨當一面，是需要其他人的。有諸多例子表明瞭摩西在領袖這一重擔下的掙扎。第一個例子，是摩西的岳父葉忒在觀察到他使用無法長久運作的領導方式時，提出了改正的忠告，即是以建立團隊為核心。葉忒建議摩西揀選有才能的人，派他們作十夫長、五十夫長、百夫長、千夫長協助管理百姓。第二個例子是「來自神的直接的介入，他揀選了七十個長老與摩西同當這管理百姓的重任。」¹²這兩個事例讓摩西「懂得了分擔權柄來釋放自己」¹³（的道理）。

耶穌

耶穌不只是和一個特有的團隊同工，他有多個團隊。他有由十二個門徒組成的團隊；也有由彼得、雅各和約翰組成的三人小團體。他還有一個七十人的團隊。此外，他曾從十二人和七十人的團隊中，組建傳教士的團隊，並一分為二的派遣出去。

保羅

保羅是聖經中的另一個團隊協作的事例。保羅的事工大多都發生在小組範圍里。保羅開始他的事工是與巴拿巴一起，繼而他又從自己這裡，通過團隊開展出去。我們發現保羅與西拉、約翰、馬可、提摩太、路加、普里西拉和伊拉斯謨有著密切的同工。另外還有七個人的名字作為他事工的同工被提及，還有很多人在他書信的結尾被羅列出來。

團隊產生協同作用

我最愛的一個聖經故事就是，約拿單帶著拿他兵器的少年人，攀過懸崖，與二十多個非利士人交戰。在整個以色列的營中，只有兩把劍，一把在掃羅王那裡，一把則在約拿單那。以色列的軍隊正的處境極為不利，但是約拿單卻對拿他兵器的少年人說：「或

者耶和華為我們施展能力，因為耶和華使人得勝，不在乎人多人少。」（撒母耳記上 14：6）以下是撒母耳記上 14：13-21 講述了接下來發生的事：

約拿單他們手腳並用的爬了上去，約拿單殺倒非利士人，拿兵器的人殺死那些從他們後面襲來的人。他們殺了約有二十人。

突然，戰兢在非利士的軍隊中蔓延開來，在田野、在眾民內都有戰兢，防兵和掠兵也都戰兢。

於是掃羅和他的手下衝到戰場，發現非利士人互相殘殺。

甚至是之前從四方來跟隨非利士軍的希伯來人現在也轉過來，幫助跟隨掃羅和約拿單的以色列人了。同樣，那藏在以法蓮山地的以色列人，聽說非利士人逃跑，就出來緊緊地追殺他們。

這個故事證明瞭協同作用的強大效力。協同被定義為「當兩個及以上的人（或群體）一起工作時效率的提升。」¹⁴協同意味著在團隊的努力下，其效果將勝過團隊中最好成員的表現。協同也意味著，團隊合作較組內個人向著同個目標單獨作戰的結果更好。¹⁵

派特克羅齊在《我感到很棒，你也會有同感》的書中，分享道：¹⁶

一個駕車的人行駛在寂寞的路上，輪胎爆了，滑入溝里，車子也隨之翻倒，他想從車裡爬出來，身子卻夾在中間的某處（動彈不得）。

當他要絕望驚慌之時，一個農夫從騾子車裡走了下來，拉車的是隻瞎了眼的騾子名叫格斯。農夫提出讓格斯把車從溝里拉出來。

男人深表懷疑，因為格斯是隻瞎眼的騾子，看起來是那麼的瘦弱無力。但是他不得不同意試一試，因為他別無選擇。

農夫把瞎眼的格斯拴在車上，把鞭子揮舞在空中大喊...

「嘿，山姆，拉呀，拉呀！」

騾子不動。

農夫再次揮舞鞭子，大喊，

「嘿，傑克！拉呀，拉呀！」”

騾子沒有動。

農夫再一次的揮動鞭子，嚷道，

「嘿，彼特！拉，用力拉！」

格斯仍舊絲毫未動。

然後農夫揮響鞭子，大聲喊道，

「嘿，格斯，拉呀！拉呀！」

就在那一剎，格斯骨瘦如柴的腿掘入泥中，推進並奮力向前邁進。

很快汽車便從右側翻轉出水溝，回到了路上。開車的人驚呆了，一臉的感激和好奇。他問農夫，剛才為什麼要叫那些名字。

農夫很簡單的回答道，格斯瞎了，如果它單是認為靠自己一人把車從溝里拉出來，他連試都不願試。但是，當它認為有其他的人幫忙和支援時，它發揮出的力量遠遠超乎自己的想像。

很多人看似了解團隊的價值所在，然而很多人工作的方式卻不利於團隊。克羅齊繼而分享道，「我們每一個人裡面都住著一隻瞎眼的騾子。如果我們足夠幸運，那個農夫的某一部分也住在裡面。」¹⁷

團隊促進教會成長

當人們一起工作時，成功的機率是提高的，這也包括教會的擴大。使徒行傳 6：1-7 就是一個團隊如何提高教會成長可能性的例子。使徒行傳 6：1 記錄道，「那時，

門徒增多。」使徒行傳 6：7 記載，「在耶路撒冷門徒數目加增的甚多。」然而，在兩句的陳述中都存在著一個情況，而這個情況很可能會干擾到教會發展。

問題是什麼呢？有說希臘語的猶太人向希伯來人發怨言，因為在每日的供給上忽略了他們的寡婦。歸根結底問題是在兩方人馬的語言差異。語言的差異同樣產生在亞拉姆語和講希臘語的會堂里，而這早先就存在的緊張局面也在教會裡暴露無遺。¹⁸「說希臘語的猶太人對於說亞拉姆語的猶太人自以為是的優越感很是敏感」，這一點我們可以從沒被好好照顧的寡婦，被視為受「二等待遇」的結論可以看出。¹⁹

有趣的是，儘管使徒做法不當，也並沒有被直接指控，甚至沒有提及分發貨物體系的崩解，只有提到了「在每日的供給上忽略了他們的寡婦」（使徒行傳 6：1）。問題遠遠比食物供給要深刻，問題是「講希臘語的猶太人感受到的差別對待」。²⁰

發人深思的是，對於引起紛爭的講希臘語的猶太人，使徒們也並沒有做以糾正或是懲罰，也沒有指導教會關於團結的重要性。相反的，使徒們委派教會揀選七個「有好名聲、被聖靈充滿、智慧充足的人」（使徒行傳 6：3）來監督貨物的分配。

為什麼分配食物需要這麼高的標準？答案是，手上的問題不僅僅是簡單的分發貨物系統的崩解。問題的源頭在於講希臘語的猶太人感知到的歧視和不平等對待。而處理這根源上的問題是需要智慧的。七位執事需要在聖靈的影響下去處理這根源上的問題。

菲力浦 W. 賽爾有一個有趣的發現：

事實上所有的名字都是希臘語，而非希伯來文。還有七人中的安提阿人尼哥拉並不是猶太人，而是一個皈依猶太教的人。很有可能他們都說希臘語。毫無疑問，他們對於講希臘語猶太人的需求必然是十分敏感的。²¹

當人們有權選出這七名執事時，最根本的問題得以解決。

路加福音記載了最終的結局。很多（基督教之外一些宗教的）神職人員成為了信徒。那些由於工作原因曾經目睹虛偽的猶太教領袖的人，卻被使徒們的行為所感動，因為他們不僅僅是宣告，同時也實行在身上。因為使徒們對問題的回應，以及一個團隊的建立，教會發展得以實現。

發展不是依賴於使徒們在他們原本就很繁忙的日程安排中的生硬填鴨。手頭問題的解決辦法並不是用勢力和權柄去要求人們團結統一。解決方法的核心是建立並授權於這個七人的團隊。

使徒們處理使徒行傳第六章的危機的方式是一個教會領袖們處理問題時可行的選擇。很多教會領袖常會將問題歸咎於邪靈，並試圖自行處理問題時。信任感並不會因危機時期而擴大，反而領袖通常會更不相信人。在危機時期，牧師性的擴展或是組建團隊都不會被大多領袖列為優先考慮的範圍。而危機時期也少有領袖會願意自我審視。相反，他們更傾向於指責他人。但是，使徒們的所作所為卻與大多數教會領袖背道而馳，而結果卻是教會得以成長。

為什麼越來越少的領袖以團隊為導向？

考慮到團隊的巨大價值，為什麼卻沒有更多的領袖願意建立團隊？為什麼沒有更多的領袖願意和團隊一起工作？

有很多的聲音認為，領袖就是「閃耀在聚光燈下，高調、多才多藝、而倍受歡迎的偶像。」²²當大多數關於領袖方面的書籍都在「談論成為一丘之王必備技能時，卻少有談及淡化個人優越感，或是強調團隊內的服務精神。」²³不幸的是，很多基督徒的領袖文化與這世界的文化別無二致。

為什麼一些領袖的行為方式不利於團隊的發展和授權？其中一個原因是，一些領袖不喜歡不確定性，他們怕失去掌控權。但是，我們並不是被呼召去獨攬大權的。事實上，這與耶穌的教導相駁。

第三章：新的典範，不變的目標

... 照明你們心中的眼睛

以弗所書 *Ephesians 1: 18*

領袖需要經歷典範的轉換。他們需要用上帝的方式去看事情，尤其是關於領袖的問題。

思維模式的改變是必不可少的，而改變思維模式卻是最難的挑戰之一。改變一件事往往比改變我們的思維方式更簡單。改變思維方式包括面對現實。然而，我們大多數人掙扎著去認清現實，但卻沒有能力認清它，這就是為什麼我們失去了改變自主性的原因。

問題的所在

認清現實包括看清事物的本質，而非我們對事物所希望或是認為的樣式。這就是為什麼說問正確的問題是極為重要的。正確的問題可以幫助我們探索現實。在問正確問題的過程中，我們可以發現問題，並找到正確的解決方案。當我們無法準確判斷出問題的根源所在時，我們的解決方案便顯得毫無用處。如果我們無法通過提出正確的問題，判斷問題的根源，我們很有可能最後改變了本不需要改變的東西。這是一個如此簡單卻又常常被領袖們忽視的道理。

問題可以幫助偵找出錯誤。耶穌是一個善於問正確問題的人。福音書的作者們記錄道，當耶穌被問到問題時，他曾提出一百八十七個問題作為回答。耶穌通過問問題幫助這些人認清他們想法上的缺陷。當我們合理使用問題時，無異於是有益於我們做更深度的思考探究。

未被定義的問題是無法被解決的。定義不清的問題，其解決辦法也終將是望洋興歎。很遺憾的是，這樣的事情屢屢發生。所以當我們「誤診」時，結局總是伴隨著

錯誤的處理方式。很多時候，問題並不是人們不願意去做他們該做的，而是他們常常知識匱乏或是無所適從。然而很多人堅持把注意力放在「應當做」而不是「如何做」上。

我曾教導過一系列關於人應把神的話語實行在生命中的課程。我講論過智者和愚妄人的區別—智者把聽到的付諸行動；愚妄人只聽不做。

在此期間，我遇見一對年輕的夫妻，為他們做婚姻諮詢。丈夫近來為自己的出軌懺悔，緊接著又失去了工作。當我與他們交通，談及行出神的話語的重要性時，我感受到聖靈強烈的啟示—其實他們不知道要如何行出神的話語。所以，我要求這對夫婦向我描述面對他們當下的情況該如何行出神的話語。他們卻一臉茫然的盯著我。在接下來幾週的課程當中，我幫助帶領這對夫妻把神的話語行在他們的生命中。我永遠都不會忘記，丈夫走進我辦公室的那一刻，他手持平板電腦，上面滿滿的記錄著由神而來的經文和感悟。值得慶幸的是這對夫妻把從神而來的感動付以實踐，他們的婚姻也重歸於好。

這樣的夫妻很常見。有太多的人需要的是：少些應該，多些如何。我講述這個例子的目的是想表明問正確問題的重要性。我們不能低估問正確問題的重要性。如果我們不能提出正確的問題，我們將一直得不到正確的解決方案。

關於團隊的問題

所有我們需要問怎樣的問題？我們應該問的問題如下：

- 我們的使命是什麼？
- 我們的目標是什麼？
- 我們的異象是什麼？

- 我們的價值是什麼？
- 什麼樣的行為、態度、或是信條會攪擾我們的使命、目標、異象和價值？
- 怎樣才是得勝？
- 我們該如何計量成功？ 那是聖經所認可的計量方式嗎？

諸如此類的問題可以幫助我們找出問題的核心。

捫心自問，「在我帶領的組織裡，我的目標、異象、價值是什麼？ 組內的核心成員知道組織的目標、異象和價值嗎？ 我有任何的行為或是信條會攪擾核心的目標、異象和價值觀嗎？ 怎樣才是得勝？ 我們計量成功的標準是什麼？ 那是正確的計量方式嗎？」

領袖察覺他人的行為，應該停止反射式的回答。 而正確的方法就是問正確的問題。

定義目標和成功

在沒有清楚確立目標之前是不可能真正定義成功的。 你也許會提及一些成功的事，但是如果這事與你的目標不一致，就稱不上是成功。 我們一再地為一些事情貼上成功或失敗的標籤，這些事卻跟我們的目標少有關聯。

遺憾的是，很多人以為成功是與數字密切相關的一銀行帳戶里的金額、顧客量、推特的粉絲數等等。 但耶穌卻並非如此衡量，他是絕無僅有的偉大領袖。

當耶穌在地上的事工接近尾聲的時候，他遭眾人背棄。 這意味著他是個失敗者嗎？ 當然不是。 但是在我們所定義的成功裡，耶穌一生中最美好的時光是他最大的失敗。 那麼菲力浦呢？ 菲力浦拋下撒瑪利亞興旺的工，卻跑到沙漠牧養一個衣索比亞的太監。 當他離開撒瑪利亞時，他所直接影響的人數墜減。 這意味著他在沙漠里牧養的事工沒那麼成功嗎？ 當然不是！ 為什麼呢？ 因為他與神的旨意為盟。

請不要誤解我的意思，我並不是反對數字。我只是單純的表達成功的標準基於數字，但我們卻無時無刻不這樣做。

此外，我們用數字相互比較。那些擁有更多的被認為更成功；那些擁有的少的則被認為沒那麼成功。保羅告訴人們，在自己人中間互相比較，「乃是不通達的」（哥林多後書 10：12）。當我們用數字去度量他人的成功是何其荒謬。

耶穌的成功體現在他忠於他的目標。同樣的，當我們忠於神在我們生命中的旨意時，我們就成功了。重新定義成功應從確立並結合目標開始。

裝備

我們作為領袖的目的是什麼？我認為是集中於說幫助他人找神的恩賜和呼召，裝備並授權給他們，使之實現神在其生命中的計劃。這對於市場中的基督徒領袖來說有功效嗎？絕對如此。此外，我相信這也將是領袖構建高效團隊的最佳途徑。

捫心自問，「我大半的時間都用在哪了？」我們很少有人花費足夠的時間和精力去發展和裝備領袖，那麼我們又疑問如何承擔領袖的重擔。

耶穌是如何裝備領袖的呢？這裡是一些祂做的事：

- 祂花了大量的時間在那些祂要發展裝備成為領袖的人。
- 祂言行一致，他所教導的和祂所行的同出一轍。
- 祂授權給祂的團隊，差派他們出去，讓他們失敗，然後再教導他們。
- 當祂的團隊的成員失敗時，祂並沒有放棄他們。
- 當團隊成員失敗時，他著手問題的根源，即核心價值。

我並沒有列舉很多，我的重點很簡單—耶穌裝備他人所做的事和我們所做的截然不同。

不幸的是，我們創造了一個亟需關愛的文化，這使得我們花更多的時間在照顧問題上，而不是把我們的精力專注於裝備人。我們不僅需要定準我們自己的目標，我們還需要幫助他人去找尋他們的目標。

第四章：哲學、原則與君王

我的國不屬這世界

約翰福音 18：36

梅里亞姆-韋伯斯特詞典將「哲學」一詞定義為「一套關於如何做事，如何生活的理念」¹。哲學是涵蓋了人的行為及其功能的概念。如果你想知道一個人為什麼做了這樣或那樣的事，就必然要先審視他（她）們的哲學。

我們需要非常認真地審視我們的哲學。因為不是所有的哲學都有助於實現我們的目標，反而一些哲學與我們的宗旨背道而馳，產生反效果。而慷慨式哲學對於基督徒領袖來說是大有助益的。

慷慨式哲學

哈格羅夫博士使慷慨式哲學更為具象化，他講述了自己是如何信奉並皈依此哲學的故事：

1986 年在科羅拉多州，我作為教會開拓者，有一段讓我大開眼界的經歷。我被叫到一位教會姊妹的床邊，當時的她垂死在癌症的邊緣。我和她的家人一同駐足在她的身旁，靜默地等待著她離開人世。當她咽下最後一口氣時，她的雙手從起初的緊緊攢握，開始慢慢鬆開。我不禁注意到她的雙手不僅只是放鬆，他們不斷地張開，直到她的手指完全也被伸展開而手掌也完全地顯露出來。與此同時，聖靈在我的耳邊輕聲對我說「賞賜的是耶和華，收取的也是耶和華」（1 約伯記 1：21）。

這從神而來的感動恰是時候，但我總覺得這其中蘊含著更大的訊息。我離開她的臥榻，便即刻趕往教堂。我開始禱告，在接下來的一個小時裡神也開始對我講話，祂告訴我讓我以「慷慨的手」去服侍祂。祂與我談起如何放手，教導我

打開吝嗇的手，從而轉變為慷慨的樣子，能接受我生命中諸事的來來去去，也使我手裡著的東西得以成長。

我深知，做為神的僕人，是很容易被佔有欲所控制的。當我試圖去帶領眾弟兄姊妹，並保守他們時，我感到很是不安。我對自己的吝嗇與不願放手抱有深深的罪惡感。儘管這種吝嗇的風格是因渴慕成長而起的，但往往在現實中卻成為了一種限制。在如此緊握的拳頭裡，又能有多少成長呢！顯而易見，沒有更多的空間得以發展。此種微觀管理風格在生活中對事物維持著緊繃的控制，而這些本應是交託給神和其他人的。

做一個小小的總結，我經歷了張開手而得來的自由，並向神宣告，「神啊，無論你置於我手中的是何物，你都可以拿走，而我的手也會時刻的向你打開。」我生命中有太多的來來去去，但我慢慢的懂得「神會白白的給予，也會白白的拿走，賜福是主你的聖名。」人來，人往。錢亦是如此，有得既有失。我學會了不再為這來來去去的事物所爭戰，而是讓這些事在我張開的手裡自由流淌。²

我與哈格羅夫第一次的會面，他便問我的異象、負擔、熱忱為何。在我和他分享的後，他告訴我，當我分享的同時，他在向神尋求，為什麼讓我們的道路相交。他同時向神詢問，想讓他扮演怎樣的角色，才能幫助到我，活出神在我裡面的旨意。不幸的是，很多人不會這樣去思考。他的哲學，他的思維方式，讓神更好的通過他行出非同尋常的道路。哈格羅夫幫助訓練了很多同工，讓他們得以裝備、完全，遠不限於服事本地教會，他。不得不說，他實實在在的是一個有著治國思維的領袖。

上帝想要通過我們成就大事。但是他所能及的範圍大小，往往直接地取決

於我們願意多大程度的被他使用。

耶穌曾說，

不要為自己積攢財寶在地上;地上有蟲子咬，能鏽壞，也有賊挖窟窿來偷。 只要積攢財寶在天上;天上沒有蟲子咬，不能鏽壞，也沒有賊挖窟窿來偷。（馬太福音6：19-20）³

那我們又該如何的為自己在天上積攢財寶呢？ 一個方法是張開我們的手。馬丁路德金曾說過：「我曾經擁有很多，卻也失了這一切。 但我交託給神的卻仍然擁有。」⁴

為什麼人會拒絕慷慨式哲學？

權力的流失是慷慨式哲學的一大阻礙。 一些領袖往往會擔心失去權力或掌控而害怕張開手。 但是，什麼才是我們真正需要去掌控的呢？ 神希望我們去控制人嗎？ 神有呼召我們去掌控那些現實生活中超出我們控制的情勢嗎？ 那麼，我們又為何要去抓住這些不放呢？

當我意識到我的朋友是如此樂於幫助我完成神在我生命中的計劃時，我對他的尊敬之情與日俱增。 你能想像這讓我如何感想嗎？ 作為回報，我也希望加入神在他生命中的計劃當中。 他慷慨式的哲學，也使我願意去更加地打開自己的手。

這便是一個關於我們自己的哲學如何去影響我們如何完成神給予的呼召：裝備並使他人得以完全的例子。 無奈的是，當一些領袖無法得到相應的回報時，他們便拒絕在他人身上投資更多的時間和精力。 當出於私人利益的考慮，領袖才會願意去投資。 回過頭來說，那些典型的領袖是不具備慷慨式哲學的。

放手

黛安娜·耐德，在 64 歲之計成為首位在沒有鯊魚防護罩的情況下，游泳橫渡古巴到佛羅里達州的傳奇人物。 全程 110 英里，用時 52 時 54 分 18.6 秒。 當問及戴安娜是如何完成此次航程時，她談到，「第一天真的很艱難，那是個星期六，在我開始後，我對自己說：『忘記這水面上的距離，滑動雙手，對你的左手說，把古巴刨在後面，對你的右手說，劃向弗洛裡達吧』」

生活就是學習抓住，從而懂得放手，以便能抓住其他的東西。 這就是保羅所謂的，「我只有一件事，就是忘記背後，努力面前」（腓利比書 3：13）。 保羅知道張開手的價值所在，如果我們沒法學會放手，那我們將很難被接納我們所渴望的一切。

控制型領袖

你會試圖抓住一些事嗎？ 你願意為你這樣的人工作嗎？ 很不幸的是大多數控制型領袖對自己的「控制」視而不見。

你是控制型領袖嗎？ 下述七種控制型領袖的特點，又有幾項是在描述你呢⁶？

- 大家總會以道歉為開頭接近你並獻上新點子。
- 你會假想大家都認可你的領導力，卻不曾瞭解大家對你真實的感受。
- 你覺得你總是對的。
- 你會為自己保留比別人更多一些的信息而沾沾自喜
- 你認為所有的決策都少不了你。
- 你會擔心讓其他人操控一個項目。
- 您總是那個在做最後決策的人。

控制事情時所會面臨的問題是：你難免會限制住你所控制的東西。控制型領袖往往創造的環境會讓富有熱情的人難以順服。就如同大家激情滿滿想要向前時，控制型領袖則在拖後腿。

如果你是個控制型領袖，那麼那些渴望成長的人只能做出抉擇：要麼選擇離開；要麼留下，另闢蹊徑，把這股熱情用在他處。很遺憾的是，大多數人都逃不過這樣的選擇。

當我們作為領袖，並為之努力時，我們緊握的手無疑會是很大的阻礙。捫心自問，我願退居幕後，讓他人發光嗎？我願意去放手並與其他人一起分擔這擔子嗎？我願意投資在培養人身上，就算他們不會成功，甚至會傷害我？我願意扮演那個小角色，而讓其他人去勝任那個重要的角色嗎？

領袖原則

唐納·普雷斯特伍德和保羅·舒曼刊登在《未來雜誌》的「在七新原則上領導」一文中建議道，未來的領袖，需要申明一定的原則，才能更有效地領導⁷。原則如下：⁸

1. 知道你是誰

我們一定要清楚的瞭解，我們所熟知的自己和我們所不知道的自己。我們需要評估自己對改變的抵抗力和韌性，我們的恐懼，我們的偏好，以及我們的技能和才幹。⁹

2. 放下手中所擁有的

在工業時代，我們被教導，在你找到其他可抓住的東西之前，不要放下手中所擁有的。然而，在互動時代，我們必須明白，如果沒法放下所擁有的，那何談向前。唐納·普雷斯特伍德和保羅·舒曼談論道，

我們必須去發現那條綁著我們的過去並阻止我們認識真我的那條鎖鏈。一旦我們找到了這條捆綁住我們的鎖鏈，就理應將其放下。因為「放下」將把我們推向認識自我的新旅程，同時對自我的行為和未來更具責任感。¹⁰

3.瞭解你的意向

盡管每個人都有其宿命，可是並不是所有的人都知道這意向究竟是什麼。更確切的說，瞭解你的意向是一趟旅程，而非一個事件。

4.活在問題中

工業時代，我們學習去分析形勢，隔離問題，實施一個快速解決的方案。互動的時代，我們需要明白所有的事物都是相互連接的。因此，只有在長時間的問題中，我們才能瞭解這些關聯對於系統解決方案的重要性。¹¹

5.學習「穀倉」藝術

「穀倉」藝術是先鋒文化的一個傳統，人們聚在一起幫助別人建立穀倉。大家盡其所長，團隊合力完成具體任務，在整個過程中形成社區。現今所強調的團隊協作，讓我們很好的認識到，人與人之間合力工作的必要。而一個共同的目標往往能更好的激發個人貢獻其力量、技能和本領。¹²

6.放下「它」

當我們越是想抓住一些東西，我們就越有可能失去它，這無疑是生命的一個悖論。當我們把人視為豐富的且再生的資源，並放下權柄，個人的能力能完全地被發掘並得以實現。而團隊甚至是組織的潛力得以可想而知的加倍。這是通過抬高、授權、給予力量並激勵我們自己和他人從而實

現的。若我們是不以抬高、授予權柄為出發的給予力量，往往會以失敗告終。而當人沒有被鼓勵要從錯誤中學習成長的話，也是會失敗的。因此，釋放權柄和控制是我們需要不懈地努力追求的！¹³

7.讓不可思議成為可能

作者堅持，未來最終的領袖原則將呼籲領袖不要被自我意識所囚禁。相反，領袖需要成為團隊的一員。

普雷斯特伍德和舒曼所分享的原則具象化的需求已經日益明顯。其原則的基礎是要瞭解，領袖是影響力而非身份地位。他們強調，「在如今高速發展的互動時代，我們將更多的發現所處環境正急需我們去鍛煉那與生俱來的領導力。這意味著，在我們每個人裡面的領袖無疑會被發掘出來。」¹⁴

我們無法再像從前一樣，以慣有的作風去領導。如果你還沒有擁抱這些原則，那是時候開始了。

君王

很多領袖都是從由上級到下級的機制里所培養出來的領袖風格，他們的行事作風更像一個王，而非僕人。然而，回歸到聖經的經文中，神並沒有呼召我們建立我們自己的國。而我們也不是王。我們被呼召在他的國里扮演僕人的角色。我們是神國的領袖，而非我們自己的國的領袖。

祂的國是什麼樣的？又是如何運作的？而我們又扮演著什麼樣的角色呢？

神國的領袖是「目視四方-東南西北，尋找那些他們可以投資的人，也就是那些可以加快福音送達地極的人。」¹⁵ 神國的領袖所見證的是神在全世界範圍所做的工。而那些不屬神國的領袖，僅看到了那所稱之為教會的四方牆，他們的異象是何等的狹隘。

不幸的是，很多領袖並非有他們本該有的君王式的思維，而以神國為基石的領袖，是行動派的。

那些並非神國的，一般的領袖，在治理中眼界是有限的。他們傾向於看待事物在資源方面的局限性。所以，當他們看待自己的跟隨者時，他們總會看到那些局限的地方，比如技能的不足，或是無法委身。當他們看待那些人時，總會想，「他們真的不是這個料」。神國的領袖恰恰與之相反，他們看待人時不會要求其盡善盡美，但卻能看到他們的價值和可貢獻值。也正因如此，神國的領袖懂得投資在人身上，讓他們得以發展。

神的國

約翰施洗的福音是圍繞神國的，"天國近了，你們應當悔改"（馬太福音 3：2）。在約翰被關進監獄後，耶穌開始佈道。祂的福音是什麼呢？是神的國。「從那時候，耶穌就傳起道來，說：『天國近了，你們應當悔改！』」（馬太福音 4：17）。另外，在耶穌離開地球的最後幾日，祂仍是在「講說神國 kingdom of God 的事」（使徒行傳 1：3）

綜合以上，無論是「神國」或是「天國」，這樣的詞語在聖經上出現了 85 次，在福音書中，遍布在 61 個不同的章節。馬太基本上是用「天國」而非「神國」，所以一些人會得到這樣的結論，經文中的「天國」和「神國」是兩個概念。然而有諸多證據表明這兩詞是同義詞。就比如說，在馬太福音 19：23-24「耶穌對門徒說：『我實在告訴你們：財主進天國是難的。我又要告訴你們：駱駝穿過針的眼，比財主進神的

國還容易呢”」，「天國」和「神國」這兩詞的使用是可替換的。再者，登山寶訓也曾記錄，馬太曾闡述，窮人將繼承天國，與此同時，路加也有提及，窮人將繼承神的國。

事實上，我並非想讓你們專注在這兩種表達方式的不同，而更希望你們能關注耶穌的中心訊息，即是：他的國。耶穌曾宣講他的國時，其意向是「我也必須在別城傳神國的福音，因我奉差原是為此」（路加福音 4：43）。而基督所做的一切正是以祂的國為中心嗎。

喬治·萊德在「什麼是神的國」一文有談到：

神的教導是為了告訴人們如何進入他的國（馬太福音 5：20;7：21）。祂的大能同樣是為了證明神的國已經臨到他們了（馬太福音 12：28）。祂的寓言向祂的門徒闡明神國的真理（馬太福音 13：11）。而當祂教導祂的追隨者發自內心的祈求時，是這樣的話語，「願你的國降臨，願你的旨意行在地上，如同行在天上。」（馬太福音 6：10）。¹⁶

那神的國到底是什麼呢？格雷姆·戈茲沃西在其《福音和天國》一書中，是這樣定義神的國的「神的子民在神的殿中遵循神的原則。」安東尼·赫克瑪在《聖經和未來》一書中也描述道「神在人類歷史上的統治，是通過耶穌基督開始的，其目的是把他的子民從罪惡和惡魔的權力中救贖，並最終建立新的天國和新的地球。」

喬治·埃爾登·萊德指出，在舊約中希伯來語 **Malkuth** 和新約中希臘語 **basileia** 的兩詞的根本意義都表示為，由國王所掌控執行的階級、權柄和主權。**Basileia** 一詞可能確實是一個國王在其領土上行使主權;也有可能是那些歸屬於這塊土地被管制的人；然而這這些是經推導出來的第二層含義了。言而總之，首先一個國是權威統治，是王的統治權。¹⁹

更簡單地說，當基督提及神的國，祂即是在說權柄。當祂宣告神的國近了，他並不意味著一個特定的地點臨近了，而是神的力量和權柄即將彰顯。因此，馬克福音 1：15 的釋義也正是基督講道的一個總結，即是：「神的統治近在眼前，神的力量正在釋放，改變你的生活，信靠這福音吧。」²⁰

神的國並不是天堂，也不是人心中所呈現的。它是兩者兼備，他就在這裡，他正在臨近。那是神的統治，他的權柄，和他在每一個方面、每一個生命的管轄。神的國「觸碰著現實生活的各個維度，神的原則影響著行為、思想、關係、家庭、機構、各國政府、同時也影響著天堂和人心。」²¹

活在地上，如同活在天上

神國全備的理解教導我們什麼？「我們應該追尋他的國，每一分鐘真真實實的活在神的國裡。」我們應該接受神的原則為自己的原則，我們應以神國的價值觀和優先權為先。而這些價值觀和優先權從本質上往往是不同於世上的。而我們將以這套不同於世上的原則和哲學生活，即神的原則和哲學活著。要知道這是祂的國，而非我們的國。

此外，作為神國領袖，我們需要去裝備大家，使之在神的國裡得以生存全備。而推動著我們前進的目標就是傳講神的國，以及神國的價值觀和優先順序。我們的目標是活出神國的原則和哲學，並幫助他人也活出這樣式。

讓人們經歷耶穌的救贖是遠遠不夠的，神希望成為人生命的主。神的統治講述的是基督在人的心裡掌權執政。很多人是非常願意甚至是熱切需要來自基督的拯救。人們希望從罪惡、失敗的婚姻、財務的不幸、匱乏的健康..... 中得到救贖。但是卻很少有人願意讓基督成為他們生命的主。

我們的目標是使 神的國得以發展進步。我們並不是試圖讓人在宗教上統一戰線，而是讓他們能在神的國上達成一致。我們的目的並不是讓人去遵守一清單的規則，而是使人們去順應神國的價值觀。

領袖具備治國思維是必不可少的。我們不單單是領袖，我們更是神國的領袖。我們必須活出神國的價值觀、宣講神國的價值、並成為這價值觀的帶領者。我們的生活必須符合神國的優先順序。我們的哲學即是神國的哲學。而我們所遵循的原則也必定是 神國的原則。

很不幸的是在大多數基督徒中神的國並未彰顯。很多自稱基督徒的人也並沒有以神國的價值觀而生活。大多數基督徒並沒有與神國的優先權一致。而大多數基督徒的生活哲學和原則也並非是神國導向的。事實上，許多基督徒與非基督徒並無明顯差異。

總結

有太多各樣的組織迫切需要改變。其改變包括哲學和規則的重新審視。作為基督徒，我們很多人都宣稱堅持神國的原則，但是我們的行為卻是背道而馳。此外，我們很多人甚至很難領悟到存在於我們領袖權的矛盾，即不一致性。為什麼會這樣？我們又能做些什麼呢？接下來的一章將會探求並回答這個問題。

第五章：價值觀導向的領導力

這人既不是聽了就忘，乃是實在行出來，就在他所行的事上必然得福。

雅各書 1：25

想一想，是什麼推動著你？是什麼激勵著你？是什麼影響著你的決定？你行為下潛在的動機又是什麼？這些問題的答案與價值觀緊密相連。

上一章明確了哲學、原則以及神國的重要性，同時也強調了價值觀的重要性。而團隊功能的絕佳發揮是當其成員團結一致，並擁有共同的團隊價值觀的時候。

價值的定義

牛津字典定義「價值觀」為「行為標準或準則；一個人如何判斷每件事在生命的重要性」。¹因此，價值觀就是具有指導意義的準則，可用來支配行為、動作，尤其是在棘手的情況下。

近幾年價值觀一詞變得很是流行，誠如各類團體都已認識到價值觀的重要性。然而，價值觀一詞其本身是無足輕重的，而符合該價值觀的本質才至關重要。

價值觀是：知道該做什麼，並幫助你明確方向的，同時讓你保持在正軌上的基石。D. G. 哈格羅夫說過：「價值觀驅動著慾望，慾望決定優先順序，優先順序賦予方向，而方向最終決定了目的地。」²

價值觀就像一塊磁鐵

價值觀就像一塊磁鐵。相似的價值觀相互吸引。價值觀同樣有利於確立目標，並與目標保持一致。唐納·普萊斯特和保羅·舒曼說過：「真正的意志由我們的價值觀決定。大腦的思維習慣是從我們的價值觀發展而來的。一路以來，價值觀將驅使我們去發現我們深藏的目標。」³

暢銷作家吉姆庫澤斯和巴里波斯納提出，「價值觀可創造一個思想的羅盤，為每一個問題提供解決辦法。」⁴特別是在搖擺不定的時刻，價值觀能給予組織成員指引和方向。當個人、團隊或是一個組織屢次遭遇困難和不確定時，便是一個重新審視的好時機，並在必要的情況下，對其價值觀做以調整。價值觀的具體表現往往是在個人、團隊或是一個組織歷經磨難的時候。

價值觀即是指導原則

價值觀驅使的盈利性或非盈利性組織，通常比由人格、活動、或是績效驅動下的組織表現更為突出。「當一組人享有一套共同的價值觀時，其小組功能遠比一個只是簡單遵守指示、規則、或程序的小組要更有效率。」包括教會在內的組織中，由規則或程序導向的組織其效率將遠不及價值觀導向的組織。這並非是說由價值觀所導向的組織無程序可言，而是說指示、規則和程式定不會是焦點。（因而）包括教堂在內的組織中，以規則和程序為主導的組織，往往會產生人與規則和程序相契合的掙扎。與此相反的是，由價值觀驅動的組織，它們在大多數情況下是不會發生此類問題的。

區別價值觀和異象

價值觀與異象、目標以及事工是緊密相連的，也正因如此，它們經常被混淆，然而這四組概念是截然不同的。異象是「我們要做什麼？」；目標是「我們為什麼這樣做？」；事工是「我們應該在哪裡做？」；而價值觀則是給予異象、目標以及事工具體方向。德瑞斯格米在《恰當的領導力：創造一個價值導向的集體》談到，「目標描述了公司是做什麼的，而有正確優先順序的價值觀為公司的目標提供了指導方向。」⁵

價值觀在異象的達成上舉足輕重。斯格米主張「異象的力量取決於清晰的價值觀。」⁶當你明確了你的價值觀，並與之同行時，你將不再為你前行的方向過度憂慮。

你的價值觀終將為你的目的地引路。（那麼我們可以說）價值觀是根本原因，是潛在的動機，亦是異象的核心。

價值觀導向的領導力

研究領導力的專家越來越關注價值觀在有效領導力上起到的重要作用。使徒保羅也深知價值觀在領導力中的重要性。而他對於教會領袖的評判標準也在提摩太前書3：1-12中記載，即以價值觀為導向。

在保羅給提摩太書信的五年前，保羅在他的臨別會中告誡以弗所的長老，終有一日，教會裡會興起虛假的老師及講悖謬言語的領袖。五年之後，保羅所告誡之事不幸言中，教會裡興起了虛假的老師，和那將悖謬言語的領袖。

保羅的回應是落實領袖所需的資格。注意保羅在這事上和大多數人不同的是，他並沒有專注在領袖的能力或魅力上，相反，保羅更注重領袖的價值觀。除此之外，保羅注意到節制、有自我控制力、受人尊敬、好客、溫柔、真誠、以及信守承諾諸多品格的重要性。追根究底，保羅斷言，如果一個領袖無法身體力行的話，他（她）是無法影響其他人的。那麼我們可以說，一個領袖的核心往往比其所言更為重要。這正是保羅所說的價值觀，一個領袖是不能在信奉某種價值觀的同時卻在行為上與之背道而馳。

研究顯示，領袖的個人價值觀對其領導力可能會產生負面或是正面的影響。⁷當一個領袖自身的價值觀與其組織的價值觀大相逕庭時，那麼其價值觀帶來的影響則是負面的。同樣，當一個領袖自身的價值觀與組織的價值觀相契合時，那麼其價值觀帶來的影響則是正面的。

這意味著什麼呢？這意味著神國的領袖必須以聖經的價值觀為導向，就是說神國領袖呼召大家所追隨的價值觀應與他個人所追逐的價值觀相同。不幸的是，一些神國領

袖所表現的價值觀甚是自私自利，我們從其行為便可看出。而一個人的行為正揭示了他的價值觀。

舉例來說，一個領袖也許會聲稱每一個人都很重要。他可能會指出，每一個人在團隊中都是不可或缺的。但是，一個領袖做了什麼及他的行為往往能揭示其實際的價值觀。老實說，當一個領袖享有特殊福利時，他或她所主張的團隊精神、尊重他人、眾人與自己同等重要等價值觀，是很難讓人信服的。

我的主張也許很難讓一些人信服，甚至很多人不願承認這樣的行事也許會造成不良的影響。但是，當我們宣稱一件事，而我們的行為卻背道而馳的時候，我們就失去了信譽。如果我們一不留心，我們的行為往往也會告訴別人，我們比他們更為重要。因此，如果我們言行不一時，我們所說的不值一提。

作為神國的領袖，我們的帶領必須站在一個高於社會的高度。我們需要一套更好的價值觀去帶領。德瑞·斯格米指出，

更高等級的帶領，其領袖所代表的需求和價值觀絕不能是任意的價值觀。他們必須是崇高的需求，和代表全人類的價值觀——不世俗、非異質、非自我投資、不霸權、亦不是狂妄自大——而是穩固地、適用於每一個個體的需求和價值觀，它能夠逐步樹立並提醒每一個人對於整體的繁榮所應盡的責任——總之，它必須合乎人道。⁸

作為基督徒領袖，我們是基督耶穌的第一門徒。我們被呼召背起自己的十字架跟隨神。背起我們的十字架意味著，我們無需刻意突出我們擁有的權力從而影響他人的生命。瑪格麗特·撒切爾被引述過「你是否強大就像你是否一位女士。如果你需要告知他人你是女士，那你一定不是。」⁸作為基督耶穌門徒，我們被呼召以他為榜樣去服侍他人。我們的影響力建立在我們服侍的行為上，而非頭銜、專門的停車位或是特別的福利。

對於一些人來說，這或許很難理解，但是當價值觀滲透到整個組織，尊重程度在整個組織裡也會隨之增長。領袖尊重追隨者，追隨者尊重領袖—相互的尊重，對一切充滿感恩。

人們對領袖所抱有的尊重程度與領袖的價值觀也有直接的關聯。斯格米繼而指出，

如果一個領袖相信生命的意義是為了獲得個人財富、擁有權力、具有威信、或是成為那個備受關注的人，那麼他給他的追隨者傳遞出相應的信號，就是關於何為公平和公正。⁹

領袖的目標並不是讓你擁有絕對的權力或威望。其最終目標是擴張神的國，而活出神國價值就是最好的辦法。當你與神國的價值觀並行一致時，你將不會濫用領袖的特權。相反，你將尋求打造神的國，僅僅是祂的國。

價值觀和信任

信譽的建立就是當你說到做到。人們都在關注著你所做，你的行為是擁有份量的。當你所說的有行為做支撐，你就建立了信譽。當你所說的與行為大相逕庭，你便失去了信譽。那麼在建立信譽的過程中，最大的挑戰就是說到做到。信譽的爭戰是內心的，非肉體的，而得勝仰賴於你自己和價值觀的統一。

大多數人絕不會告訴領袖，他們的不信任。相反，他們往往會通過行為表現出來，就像是：

- 把你從活動中排除在外
- 不與你分享資訊
- 不遵守承諾
- 與你的關係緊張或焦慮

- 團隊成員不願冒險
- 團隊成員只做最低程度的努力
- 團隊道德準則和生產力低下

如果你是一個領袖，而上述的事情正在發生，你能做些什麼呢？首先，你必須掌握事物進程的擁有權，不要害怕去承認需要改進的必要性。接著，你要明白進步的開始始於你。瑞克·沃倫，在「三個阻止領袖真實並影響他人的恐懼」書中，一針見血的指出，

你大多數的關係問題並非真正的關係問題，那是個人問題滲透到了關係中。

你們在與教會弟兄姊妹關係中的諸多衝突矛盾，其實是你自己裡面的衝突矛盾。這是一場內部的爭戰。如果你想擁有很棒的人際關係從而成為一個更好的領袖，那麼你得先從自己開始做一些改變和調整，而不是期待你周圍的人去改變從而修復你內部的問題。¹⁰

第三，你應竭盡所能的打開溝通交流的大門。「價值觀導向的領袖和價值觀導向的組織是通過有意義的選擇式對話和行動建立的」¹¹。在發展一個高度溝通的關係之前，你是絕對無法建立高度信任的。開放式的溝通建立信任。

斯格米認為，

以價值觀為導向的社會的建立離不開慣性的公開式討論。它強調一貫的告知真相的模式，大家相信矛盾衝突發生的過程中，實話實說將會帶來更好的理解，更強的情感聯繫，以及在行為上更多的步調一致。¹²

當信任無處不在時，人們的屬靈恩賜、呼召、以及恩膏將達到一個最高水準。

第四，要知道建立信任就意味著脫下你的面具。你不能表現的像個超人一戰無不勝一從而建立信任。不幸的是，大多的領袖都會嘗試這樣做，而他們則成為了面具的大師。

耶穌拿下了他的面具，他對自己的三個門徒說，「我心裡甚是憂傷，幾乎要死，你們在這裡等候，和我一同儆醒。」¹³（馬太福音26：34）祂不害怕脆弱，不害怕讓他人進到內心。脫下我們的面具並不意味著把一切袒露無遺。我只想說當我們表現的戰無不勝時，運籌帷幄的時候，卻並非如此。當領袖扮演著超人一角時，卻想著建立足夠的信任使團隊得以復興，簡直是無稽之談。

脫去面具的現實意義是什麼？思考下面的幾點：

- 分享進展。向大家坦誠你的弱點，告訴他們你面對的困擾和掙扎，以及你取得的進展，或是你正在緩和局勢的方式。
- 聚焦強項，承認弱點。愛抱怨的人總拿弱點作為表現不佳的藉口。
- 切記，透明化不是把一切展露無遺，領導力也不是一個手拉手自助營。
- 剖析可取之處。正確地分享弱點會成為鼓舞人的力量，反之讓人意志消沉。
- 讓他人參與其中。你的弱點使他人的長處得以發揮。
- 一些弱點只便於和特定的少數人分享。
- 保持樂觀和自信。弱點不是讓你變成愛哭鬼的理由。

建立信任也意味著你必須持之以恆，言能踐行。沒有什麼事情比言行不一更能迅速破壞你信譽的事了。言行一致！最後，花些耐心，要知道信任不是一夜建成的，它需要時間養成。

缺少信任是恐懼的信號

恐懼導致領袖帶上面具，但是，

如果你真真切切的想要建立深刻、有意義、令人滿意的親密關係，你就不得不向人展現你的弱點！別無他法！我們可以在一定的距離的前提下，帶領大家並使之印象深刻，但是如果我們想要影響他們就必然要與之親密無間。¹⁴

曝光的恐懼與害怕被拒絕息息相關。¹⁵領袖們會害怕被曝光，往往是因為他們懼怕人們在得知其「真面目」後而拒絕他們。

領袖總會恐懼他人的非難。箴言29：25講到：「懼怕人的，陷入網羅，唯有倚靠耶和華的，必得安穩。」華里克牧師也有說過：「對人們看法的恐懼會讓你無力適從，但是信靠神卻能保守你倖免於此。」¹⁶

領袖必須戰勝再一次被傷害的恐懼，傷害是無法避免的，所以領袖要學習如何面對傷害。

事實上一生中你會被一次又一次的傷害。這裡不是天堂，是地球，人人都會受傷。而你也將一次又一次的被傷害。重要的是你如何處理這些傷害。如果你在受傷中萎靡不振，那麼它將把愛從你的生命中扼殺。傷害有一天都會過去。如果你沉浸在你的傷害中，它會縮緊你的心、石化它，直到它冰冷如石。

你必須面對解決你的傷害，才能繼續的生活。¹⁷

最後，領袖必須克服對改變的恐懼。一個被懼怕改變所束縛的領袖相信一成不變比承擔起責任更為保險。作者羅伯特·薩頓和哈吉·饒在《大放異彩》的一書中寫道，「當人們是否害怕去承擔個人責任上，沉默是最明顯的信號。」¹⁸

沒有安全感的領袖

你是一個沒有安全感的領袖嗎？你渴望控制別人嗎？你會很難相信別人嗎？大多數領袖絕對不會承認沒有安全感。相反，他們多數會擺出「全在我掌控中」的姿態。

讓我們更進一步的思考並回答下面的問題：

1. 當我的想法或決定被挑戰的時候，我是處於防備狀態嗎？
2. 我會在追隨者和自己之間保持一定的距離來限制他們可觀察我的程度嗎？
3. 我會總把自己定位在最前線嗎？
4. 我會試圖讓人們都聽命於我嗎？
5. 我被眾人所喜愛的野心會使我解決困難時窒礙難行嗎？
6. 我會過於關注自己的形象嗎？譬如我的穿著，是否是最新款？
7. 我會力圖謀取職位和頭銜嗎？
8. 我總會對他人多疑嗎？
9. 我需要知道所有發生的一切嗎？
10. 所有的事情都應該經過我嗎？

領袖在不安全感裡掙扎是頗常見的。聖經裡也揭示了像摩西、基甸、提摩太等諸多領袖都在沒有安全感中掙扎。如何地去處理我們的不安全感尤為重要。我們絕不能讓不安全感致使我們行為舉止不利於完成我們正著手的事情。我們必須更努力地對付這不安全感，讓它不足以影響我們，使我們變得戒備、疏遠或是控制慾強的。若是如此，將會妨礙我們所試圖完成的事。不安全感無法建立團隊，反而會拆毀團隊。

聚焦轉變

在不安全感的驅使下，即使能成為團隊中可行的一員，並與人很好地同工，卻是極為困難的。那麼一個人要如何的改變自己的方式，成為一個價值觀導向的領袖呢？簡單的答案是一專注於轉變，而非實行。

領導力包括解決問題，而解決問題至關重要。但是在成為一個價值觀所驅使的領袖並領導一個由價值觀導向的團隊的征程中，領袖專注於轉變尤為重要。這聽起來容易，領袖往往習慣於去實行，卻時常忽視轉變。

領袖往往更側重於行為而非價值觀，當如此行的時候則難免犯錯。行為是一個人做了什麼，行為無法決定這個人的本質。行為是一個人價值觀的外在體現。如果你想要改變一個人的行為，那麼你必須定睛於他的價值觀。單單專注在行為本身並不會產生行為的轉變。價值觀驅動行為。因此，如果一個人的行為迫切需要巨大轉變，那麼勢必要專注於價值觀。

這意味著什麼？這意味「如果人們的行為與所定目標總是不一致，那麼重新審視潛在的價值觀是非常重要的，以發現不一致或誤差的可能。」¹⁹但是價值觀通常不是轉化的重點所在。轉變的焦點通常是在一個人所做了什麼而不是他要成為什麼。因此，包括領袖在內的大多數人，終其一生學習的是如何應付，而非如何改變。

我們應該把焦點放在管理導致適得其反行為的價值觀上。其挑戰是認清我們所宣稱以及我們實際所行之間的矛盾。這就是為什麼說把焦點放在轉變是至關重要的。聚焦轉變包括一遍遍審查一個人的價值觀。這意味著要深挖一個人的行為並審視其行為的根源。

當彼得失敗的時候，耶穌並沒有訓誡他何為承諾，他也沒有談及彼得的行為，耶穌反而對此進行了深究。耶穌直擊問題的核心——即指引彼得行為的價值觀。彼得曾三次不認主，而耶穌也三次地逼迫彼得審查他否定主的根本原因。耶穌處理的是彼得的價值觀而非他的行為。

總結

縱使行為尤為重要，可卻不及價值觀的重要。因為價值觀驅使著行為。所以當你
想要改變行為的時候，你應該審視你的價值觀，看一看你所說的和你所做的是否吻合，
若不一致，那麼就要下決心成為一個價值觀導向的領袖，讓你的價值觀與你所言相一致。

當領袖靠著他所言明的價值觀生活的時候，團隊成功的可能性也會隨之增高。而
當領袖的行為與他所表達的價值觀不一致時，則成功的概率也隨之減小。因此，若要成
為價值觀導向的領袖，並帶領由價值觀所驅使的團隊，那麼領袖就必須聚焦轉變！因為
轉變遠比實行更重要。

第六章：建立團隊

並要從百姓中揀選有才能的人...派他們作千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長，管理百姓。

出埃及記 18: 21

你是如何建立團隊的？如果有標準，什麼是你選擇隊員的標準呢？又是什麼吸引大家願意成為團隊的一員？一旦構建了團隊，又有什麼能使團隊進一步的發展呢？諸如此類的問題是非常值得探究的，而這些問題將貫穿本章。

談及團隊的建立，雖然有很多可以拿來討論，但是本章的首要目標是著重於一些基本的、容易理解的，卻又時常被忽視的因素上。

建立團隊以獲得成功

耶穌為團隊的建立付上了高昂的代價，他這麼做是因為深知團隊的重要性。他發現在未來事工的進程中，很大程度依賴於團隊的成功建立。保羅也同樣明白團隊的重要性。他起初若不是建立團隊，那麼他所達成的一切都將於他無緣。

耶穌和保羅都不只是建立了一個團隊那麼簡單。耶穌甚至是在團隊裡又建一個團隊。這個內部的團隊目的在何呢？相比其他門徒，耶穌為什麼在他們身上花了更多的時間呢？也許我們可以從加拉太書2: 9找到答案，保羅解釋說，彼得、雅各、約翰是教會的柱石。我們由此可以判斷，耶穌建立團隊的目的是為教會提供有能力的領袖。而早期的教會也得益於耶穌建立的領袖團隊。

耶穌的例子同樣可以作為二十一世紀領袖的一個提醒。耶穌有意地建立他的團隊，而我們也應如此。耶穌了解團隊這一角色將會在第一世紀得以實現。我們也必須瞭解到團隊在二十一世紀的重要性。

我們不能縱容我們自己被需求所轄制，耶穌做到了，我們也能！我們總會有需求。某些人或某些事總會奪走我們的注意力。如果我們不是有意識地去建立團隊，那麼

它永遠不會實現。相反，我們必須跟隨耶穌，以他為榜樣，有意識地建立團隊

耶穌所行的神蹟讓他或多或少地在人群中揚名。作為一個名人，他有能力吸引大批的群眾。但是耶穌明白持續且長期的增長不會因著他的吸引眾人的能力而發生。同樣地，儘管一些領袖把重點放在讓自己成為名人，名氣也絕不是有效領導力的關鍵！

我相信二十一世紀領袖的成功取決於團隊的發展。

建立團隊

所以，你是一個領袖，一個懂得建立團隊重要性的領袖，同時你也願意去培養他們。那你會做些什麼呢？又從哪裡開始呢？而建立團隊的決定性因素又是什麼呢？不妨思考接下來的幾個因素：

從你擁有的開始著手

我仍記得神第一次給我的挑戰，呼召我培養領袖並建立團隊。那是我生命中決定性的一刻，發生在星期天的一個下午，當時我正在修剪院子（這並不是我通常在星期天會做的事情）。

我很忙，非常忙！我們計劃了一個牧師團的小會眾，我很是掙扎。就在那一天，生命的重擔壓在了我的身上，我一邊修剪院子，一邊與神交通（事實上，更多的是抱怨）。我對神說：「我不必在這裡，我可以去到別的地方。但是我留在這裡是因為我相信這是你的旨意，而我一直想做的就是訓練領袖。」

我嘴邊的話剛說出口，上帝就打斷我說：「那就訓練他們。」我回答道：「但是我只有三四個領袖與我同工」，彷彿這群潛在的領袖人數過少會影響我的事工一般。

幸運的是，神拒絕了我的藉口，他呼召我與目標同行。他說：「你若哪怕只有一點點的信心，我也定將大大的賜福給你。」

我的生命從那天開始有了改變。我承諾自己會參與到培養領袖以及建立團隊的事工中。我發誓我不再等待直到擁有足夠有潛力的領袖才去行動，我要對神放置在我生命的一切有信心，並允許他在適當的時間加添倍增。

我知道這很簡單，沒有什麼深奧的。可我卻對要說的話有些猶豫。或許一些人在讀到這裏的時候和我一樣——正在等待有能力的領袖來建立團隊。請不要再等了！從你所擁有的開始著手。

在出埃及記18：21中葉忒羅指示摩西發展並建立團隊，他提出：「並要從百姓中揀選有才能的人，就是敬畏神、誠實無妄、恨不義之財的人，派他們作千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長，管理百姓。」神已經在這群人中預備了有潛力的領袖。「根據上述章節的這一比率，我們假定這趟旅程中有一百萬猶太人同行，那麼上帝就預備了13.1萬潛在的領袖加入摩西的隊伍。」¹摩西的問題與缺乏有潛力的領袖無關，而是因為他獨自一人背負了領袖的重擔。殊不知那些領袖就在這群人裡。

或許你的團隊人數不多，或許你正背負著沉重的包袱。讓我提醒你那個寡婦的故事，她僅剩足夠烘烤最後一個餅的面和油，那麼當他們吃完這餅後就面臨著死亡嗎？相反地，當她把餅獻給先知的那一刻，她所擁有的那微不足道的一點卻成了富足有餘！

我們經常會為想要過在桶尖上那上流的生活。我們認為只有在獲得大量資源的前提下，才能去實施我們已經知道該如何做的事情。但是那桶底的生活才是我們經歷奇蹟的開始。你也許認為你沒有足夠的資源去完成需要完成的工作。但是神已經為你提供了你所需要的東西，這已足以！從你所擁有的開始吧。

相信你所擁有的

你所需要的已經為你所支配，這也許不足以支撐一路的旅途，卻足以支撐你當下的需要。當明天到來的時候，你是否已經擁有所需要的東西都取決於你如何安排今天已擁有的一切。

信實就是去實行你已經交託的事情，它並非只是一個你一廂情願的想法，或是在你能夠得到什麼的前提下做的一個承諾。信實是認清你所交託的事情，並在一段時間內做一些建設性的事情。

你如果對神已經賜予你的都沒信心的話，就不要去奢求他會給你更多。不要去期待明天會有什麼不同，除非你從今天開始就做一些與昨日不同的事情。

播種和收穫的原則就是信實。如果你要建立並發展團隊，那麼在長時間內的建立和發展中需要你的信實。

有效的禱告/有能力的禱告

在揀選十二個使徒的過程中，福音書的作者描繪了這樣一幅畫面，耶穌在鄉村裡遊蕩，漫無目的找尋著他的門徒。而只有路加明確的記錄了事情發生的細節（路加福音 6：12-13），

那時，耶穌出去上山禱告，整夜不住地向神禱告。到了天亮，叫他的門徒來，就從他們中間挑選了十二個人，稱他們為使徒。²

請注意兩點，在揀選門徒的過程中：耶穌禱告，他整夜的禱告。

事實上路加有記錄到耶穌整夜的禱告，這說明選擇使徒組成一個團隊並不是一件小事。另外約翰·希爾在《聖經的闡述》中對於「向神禱告」一句有更好的翻譯「在神裡禱告」。³他還進一步強調「在神裡禱告」不是偶然或無意的，而是「最為熱烈的禱告，包含向著神強烈的吶喊，以及殷切的渴望，強烈的要求，熾熱和忠誠。」⁴

有意思的是，路加指出耶穌在「那時」上山禱告（路加福音 6：12），「那時」是指什麼日子呢？

在耶穌揀選十二使徒前，法利賽人因為耶穌的門徒在星期日掐了麥穗，用手搓著吃而對耶穌很是反感（路加福音 6：1-5）。這件事沒過多久，在「又有一個安息日」裡（路加福音 6：6），耶穌醫治了一個右手枯乾的人，而這再一次的另法利賽人對耶穌有了更強烈的敵對心理。「路加暗示了敵對勢力是耶穌決定在揀選使徒前徹夜禱告的原因之一」⁵。鑒於敵對聲愈演愈烈，耶穌迫切的需要揀選十二使徒的指引。

同樣的道理，如果我們沒有迫切的為我們選人的方向禱告，那麼我們或許會損害自己所領導的組織，同時也會傷害那些我們邀請加入團隊的人。

選擇人格勝於能力和魅力

有效率的領袖明白那些離他們近的往往會實實在在地影響他們的成功地能力。所以，在建立團隊的時候有效率的領袖找尋什麼呢？什麼才是最重要的呢？

我不會無知地聲稱技能不重要，因為技能的確重要。魅力同樣地可以用於建立人口數量統計和對其他人的影響力，相信也沒有人願意和無能的人共事。再者，相比面如土灰的人，與有魅力的人一起共事往往令人心身愉悅。然而，能力和魅力卻沒有人格來的重要。因為技能是可以被教授的，沒有魅力也是可以被彌補的，但是你沒有辦法去教導一個人的人格。

一些人對技能著迷的人，往往選擇忽視一個人的人格亮紅燈。這樣的選擇鮮有奏效的時候。一個人是誰，他的核心才能最終能反映他能做什麼。而相比選擇技能或是魅力，選擇人格則更為明智。葉忒羅指示摩西：「並要從百姓中揀選有才能的人，就是敬畏神、誠實無妄、恨不義之財的人」（出埃及記18：21）。⁵選擇什麼人很重要，而選擇他的人格尤為重要！

切記化學作用的重要性

體育團隊一直以來深知化學作用的重要性。然而很多人卻選擇忽視它，把專注放在天賦上，這樣的選擇很少有奏效的時候。團隊化學作用不佳常常為天賦異稟的球隊背上敗績的黑鍋。當隊員們在團隊中起到有害的化學作用時，獲勝比登天還難。

這是一個對於所有類型組織都能適用的一個真理：團隊化學作用很重要。我見過領袖把一些有驚人天賦的隊員放置在團隊中，可他們卻非善於團隊合作。而結果則是團隊所產生的化學作用不甚理想。天賦所帶來的鮮少能彌補團隊化學作用被負面影響所造成的損失。

馬歇爾·戈德史密斯在《今天不必以往》中提出「人際行為影響團隊的化學作用」。⁶所以，人際行為會增加或減少團隊取得成功的能力。一個天賦異稟的人也許有著很強的自我意識，這可能會對團隊的化學作用產生不良影響，最終影響團隊取得成功的可能性。

鼓勵多元化

一些人認為統一就意味著一致，也就是說每個人都必須是相似的。但是這並不是保羅在以弗所書4：3談及聖靈統一時所宣導的。統一也可以是因為多元化而產生的結果。如果沒有多樣性，那就沒有統一的需求了。

鼓勵多元化意味著鼓勵不同的觀點；鼓勵不同的觀點意味著擁抱衝突。衝突並不應該總是被迴避。相反地，它往往該被張開雙臂地接納。它是存在於意見分歧（衝突）中的好觀念，有創造力的想法，問題的解答等等。

挑選團隊成員是無需力求一致，相反地，允許並鼓勵多樣化！

選擇勇敢的追隨者

大多數領袖都知道幫助實施他們的看見或想要達成的目標的追隨者們的價值。但是，最好的追隨者不是實施者而是勇敢的追隨者。⁷

什麼是勇敢的追隨者？勇敢的追隨者有自己的想法並願意分享。一個勇敢的追隨者會提出問題，他們利於分析哪裡，什麼和為什麼？即使會被看作是有爭議的人，他們也甘願分享自己的見解。勇敢的追隨者委身於組織的目標和宗旨。

勇敢的追隨者幫助團隊駛向成功。團隊不需要總是說「是」的人，團隊需要一個有想法，並秉著正確的態度和精神分享的人。

你應何時建立團隊？

什麼目標會驅使你建立團隊？簡短的回答是，當任務或情況需要一群人才能完成，或是一個團隊行動也許比單打獨鬥解決問題更為事半功倍的時候。請考慮以下事項：

戰略規劃

戰略規劃是組織走向成功的必要條件。它有助於確立或定義事工、異象、目標、宗旨、任務、責任、時程表等等。而戰略規劃的根本目的是促使組織變得更好，這其中包括有組織有能力和高效的運作，確保組織成員專注在同一個目標，並讓事情向著正確的方向發展。

對於很多領袖，戰略規劃往往是他們自己的事情。這往往使結果不盡人意，因為如此的計劃具有單一視角所造成的局限性。此外，如果戰略規劃單單或主要依賴於一個關鍵人物的努力，那麼一顆心臟病的發能夠摧毀關鍵的戰略家。⁸

他人的參與可以創造一個穩健的戰略計劃。與其把這個過程局限在一群持有相似觀點的人上，應考慮創造一個有著不同觀點、能力、性格、知識.....的團隊。一個團隊藉著戰略計劃的方法將會是一個組織極大的助力。

創造性思維

很多領袖在團隊中的操作彷彿獨自擔起創造性思維一責。作者大衛·伯克斯在《創造力的神話》堅持「孤獨的創造者神話」是有害於組織的創造能力。⁹伯克斯說具有創造力的直覺和突破經常歸功於一人的功勞，而在現實中往往是一個團隊的結果。

舉例來說，湯瑪斯·愛迪生大多數發明都是團隊的功勞，其中有工程師、機械師以及物理學家，他們稱自己為清除廢石的礦工。伯克斯說：「包括查理斯·巴徹勒、約翰·亞當斯、約翰·克魯齊、約翰·奧特和查理斯·伯特在內，約有十四個『礦工』與愛迪生同工，在專利中均有他們的名字與愛迪生齊名，甚至被放在在愛迪生的前面。」¹⁰

同樣米開朗基羅因著梵蒂岡西斯庭教堂的天頂畫為人所熟知。但事實上，這個作品是由米開朗基羅帶領的一個十三人的藝術家團隊一同完成的。

創造性思維很少是一個人獨立思考的結果。它往往是一個團隊努力的結果，一群人有著不同的觀點、能力、天賦、才能……為一個共同的目標而努力的結果。想要更多有創造力的想法，那麼就要構建一個有創造力的團隊。

著手改變

很多人相信，放置一個更具吸引力的誘餌，世界的機遇將紛至遡來。可真相多數並非如此。大多數情況下，一個偉大的想法經常會在第一時間被否決。

沒有人喜歡被迫改變，這就是為什麼多的提議會失敗的原因。買進就必須明確改變的責任所在，以及會被改變所影響的人。當領袖無法做到買進時，那麼改變的可能性將會大打折扣。人們的信念和假設是改變的強大阻力，若改變是通往成功的機會，那麼就必須克服這阻力。

領袖通常有責任著手組織的內部變革。但是，如果領袖能夠另闢蹊徑以不同的方式進行變革，也許會是更有收益的。團隊工作就是一個值得考慮地方法。建立一個團隊，由團隊來決定什麼是最佳的行動路線，並如何實施。而通過允許團隊成為決策環節的一部分，可以提高成功的概率。

在我任職的組織里，對於擴展的問題我曾有過自認為絕妙的主意。令人欣慰的是我組建了一個團隊，他們細細的討論了我的主意。在認識到其優點後，團隊每一個人就著最佳行動方針，發表了他們的看法，也提出了建議。我沒有選擇把自己的改變計劃強加給別人，而是選擇傾聽，並建立一個接受改變的基礎。儘管它花的時間比我預想的要多，但是這是我能做出的最好的決定！

團隊的建立讓我的提議避免了胎死腹中的命運。相反，我花費了幾年時間培養可用之才，不久的將來，他們必定會在組織的擴張中做出巨大貢獻。

總結

在這一章我們探討了建立團隊的一些因素。我們列舉了一些必要的初步步驟，例如從你所擁有的開始著手。我們探討了如何去選擇團隊成員，比如選擇他們的性格多過能力。最後，我們還討論了該什麼時候建立團隊，什麼時候適可而止。

我希望我所分享的多少會對你有些幫助。在下一章中有關團隊的發展會有更多的補充。

第七章：發展團隊

鐵磨鐵，磨出刃來；朋友相感也是如此。

箴言 27: 17

在前一章節我們討論了建立團隊，我們現在將注意力轉移到如何發展團隊，即是在團隊的不斷成長中，你應該如何去做才能在團隊的發展中推波助瀾。

關於發展團隊，確實是有很多東西可以拿來討論，但是我們將會把注意力放在下面的兩個領域：1) 團隊發展的基本方面，即領袖的發展；2) 團隊面臨的階段性發展以及領袖應扮演怎樣的角色幫助團隊度過不同的階段。

團隊的發展離不開人的發展

當發展團隊的時候，請考慮以下十項舉措，其中很大程度是側重於團隊個體成員的發展。

注重培養領袖

團隊中出現許多或是正面或是負面的影響，追根結底都源自個人行為。因此，如果想要有所改善或是進一步的發展團隊，那麼你必須要專注於發展團隊的成員。

正如早前我們討論的，耶穌在團隊裡建立團隊。他發展了一個七十人的門徒團隊，繼而從中揀選了十二個使徒組成團隊，而彼得、雅各和約翰三人又組成了一個小團隊。注意其中的規律：耶穌強調團隊內領袖的發展。

馬歇爾·戈德史密斯是一位享譽世界的執行教練，他深切的體會到領袖不斷發展的重要性。戈德史密斯指出，他在領導團隊時發現的不利於團隊發展的壞習慣如下：不惜一切代價取勝；不必要的諷刺和刻薄的言論以表現我們自以為的詼諧；欲向人展現我們比他們想像的更聰明；即使未曾被問及也想要分享消極的想法；想把自身責任推卸到

過去的人或事上，等等諸如此類的惡習。¹馬歇爾斷言如此的行為對團隊而言百害而無一利，而當這種行為消失殆盡時，團隊將會迎來戲劇性的顯著改善。

然而，大多數領袖卻難以認知到需要改進的地方。你可以以身作則幫助他們，通過參與自我評估的方式開闢先例。向團隊成員詢問反饋意見，讓他們鑒別你的盲點。在團隊中創造一種讓大家敢安心發表言論的環境。如此一來，你將會創造一種文化，一種使領導力蓬勃發展的文化。與此同時，你可以通過彼此互助的方式辨別需要改進的地方，並互為肢體相互扶持進行改變。

透過神的眼睛看人

由於潛在領袖和同工，以及有才之人的匱乏，很多領袖對於建立團隊選擇避而不談。然而問題並不是出在缺乏潛在的領導者，而是領袖在培養人才，以及執行充分發揮團隊功能所需的系統和組織上的失敗。

有些領袖把人看作是用來實現其異象的資源。而當我們這樣做的時候，往往阻礙了他們成為神所希望他們成為的樣子。視人為資源以用於實現我們的異象意味著，我們到頭來只是尋找那些符合一定標準的人。相反，若我們將這些人視為潛在的領袖，在上帝給他們的恩賜中加以運行管理，並把自己擺在幫助他們的角色中，使他們由神而來的恩賜得以發展，那麼我們將開闢一個有無限可能的世界。

如果我們所做的一切僅僅是把他或她當作我們完成任務的一個解決方案，那麼這個人的潛能將永遠被埋藏。比爾·伊薩姆和比爾·布里頓在《培養領袖還是門徒？》中談到：

相信每一個人都是潛在的領導者將改變一切。這意味著你透過神的眼睛看人——一個從神而來特別的禮物，含苞待放，只待成為無限可能。如此理解神給

予人的恩賜往往可以強有力的支援有效領導力的增值。如果我們實實在在的

相信每一個人都可以成為領袖，那麼一個全新的世界將向我們敞開。²

潛在的領袖無處不在，只可惜很多領袖對他們視而不見。

在過程中投資自己

領袖的培養並非是一堂培訓課程，它是一個關於自我投資的過程。在很多方面你自己就是培訓課，而培養別人最有效的方式就是花時間陪伴。這正是耶穌所做的，他不單單是教授他的門徒，他還花了很多時間與他們交通。他把關係放在重點優先位置，而並非課程計畫。

如果你不是活躍的參與在他或她的生活中，那麼想要影響他們是很困難的。領袖若只是站在領導者的位置，並努力與他的跟隨者們保持一定距離，他終將在領袖的培養中充滿挫折。花時間與正在成長的領袖相處，讓他們有機會以你為榜樣並從中學習。比爾·伊薩姆和比爾·布裡頓提出：

得力的領袖並非是讀書、培訓或是獲取學位後的產物。卓越的領袖是在工作中經歷並觀察導師的行為從而得到發展，導師本身就是自己基本的培訓課程。正如耶穌在他所有的事工中所展現，領袖的培養就是花時間給那些值得投資的人。³

當我為領袖培訓教材的發展不禁喝彩時，我也明白給大家提供一個氛圍的重要性，這個氛圍將幫助他們轉變、裝備、得力，從而成為神註定讓他們成為的領袖。當缺失這樣的氛圍時，雖然不是不可能，但卻很難培養高質量的領袖成為團隊裡有力的一員。

隨著組織的成長，開發培養潛在領袖以及新領袖部署系統的需求也隨之增大。領導力的發展不能僅僅停留在高層領袖的肩上。組織越大，其面對的困難就

越多，包含領導者鑒別潛在領袖的問題，以及花費足夠的時間培養他們的難題。

因此，組織越大，其過程、系統、結構的形成就越發重要。

無論組織大小，領導力的發展必不能僅限於教導。一定要有人把自己投入到他人的生命中，這樣領導力的發展才更為有利。

做事要有目的性

你需要去做的，非常重要卻沒有足夠時間去完成的事情，是你需要加以計劃安排的。你不去安排計劃的事情必然難以施行。

聖經教導我們要成為時間的好管家。保羅在以弗所書5：16-17中教導我們要愛惜光陰。如果發展領袖是尤為重要的事情，那麼我們絕不能讓它成為偶然事件。我們必須有意而為之，這意味著我們必須把事情著手計畫。

斯蒂芬·科維在《高效人士的七個習慣》主張高效率的人「要事第一」。

⁴他在書中向我們展現了「時間管理矩陣」：⁵

1. 矩陣一：緊急又重要的事（危機，急迫的問題，有期限壓力的計劃）
2. 矩陣二：重要但不緊急的事（規劃，建立人際關係，防患於未然）
3. 矩陣三：緊急但不重要的事（不速之客，受歡迎的活動，來電，某些信件和簡訊）
4. 矩陣四：不重要又不緊急的事（繁瑣的工作，浪費時間的事，有趣的活動）

科維解釋矩陣二包含了人人都知道很重要的事，卻因尚未迫在眉睫，反而未能執行。

有些領袖把大量的時間都浪費在了既不緊急又不重要的事情上（矩陣四），但這並非是大多數領袖的通病。大多數領袖都忙碌的活在矩陣一和三中，即處理危機（那些緊急而重要的事情），以及被瑣碎的事情纏擾（不速之客、某些來電等）。

領袖理應把大量的時間花在那些雖然不是那麼緊迫但卻極為重要的事上。領導力的培養就是雖不緊急卻非常重要。你會把時間和資源都投資到矩陣二——重要但不緊急的事當中嗎？或者你允許更不重要的事情支配你的生命嗎？

在團隊中發展領袖

有趣的是門徒的發展往往就在團隊里。想想彼得，他就是一個活生生的例子。當耶穌開始分享他即將到來的死亡時，聖經是這樣描述的，「彼得就拉著他勸他」（馬可福音8：32），注意耶穌在33節回應道：「耶穌轉過來看著門徒，就責備彼得說『撒旦，退我後面去吧！因為你不體貼神的意思，只體貼人的意思。』」耶穌是看著他的門徒並責備彼得的，那麼，神對彼得所說的，同樣也對所有門徒所說的。

這只是耶穌在團隊中發展領袖的諸多場景之一。事實上在很多方面我們都可以說領袖的發展即是團隊的發展，而團隊的發展也是領袖的發展。

幫助人們發現恩賜

你可以通過幫助團隊成員發現並發展他們的恩賜，從而幫助團隊的發展。這其中包括，恩賜、天賦、技能等等。諸如DISC性格測試的人格評估，溝通交流風格等等，都是非常有利於幫助人們瞭解其自身定位的。此外，對此類評估的認識可以增強團隊成員之間內心的關係。

問題很少出在潛在團隊成員的缺乏，也非領袖開發培養的缺乏。上帝總會

供應所需要的，而問題卻在於我們往往過於專注於成功與否，而不是在於裝備人。

讓大家暢所欲言

雖然教導是有益且必要的，但是學習並不單單依賴於教導。我們需要鼓勵人們勇於提出問題。而人往往最不願意聽到的就是「我說什麼你就照做」。作為領袖，我們永遠不能允許我們的地位或是頭銜成為逼迫人們保持沉默的手段。相反，我們應該讓大家對提出的言論，有審查以及提出問題的權利，並具體表達正在進行的變化。

此外，領袖必須有意的讓大家暢所欲言。僅僅是因為一些人或許有著不同的看法並願意坦率地提出來，並不意味著他們不尊重你。因此，領袖不僅要讓大家暢所欲言，教會的領袖更應該鼓勵大家有不同的聲音。

然而人們在沒有安全感的情況下是很難暢所欲言的。童話故事皇帝的新衣中臣子們沒有人願意告訴皇帝，他沒有穿衣服的真相。原因正是他們害怕自己的地位不保；而皇帝則營造了一個「不敢言」的文化氛圍。

讓大家有話語權不僅會有利於眾人的發展，同時也可能會對高層領袖的發展有所裨益。正所謂鐵磨鐵，磨出刃來。

放手他人去領導

耶穌先是教導他的門徒，然後差遣他們出去執行他們的事工。在他們歷經成功與失敗後，又再度回來接受額外的教導。若門徒們沒有機會去領導，他們的發展很有可能阻礙重重。

十二門徒追隨耶穌為榜樣，他們授權七個有好名聲、被聖靈充滿、智慧充足的人負責管理貨物的分配。經文中提到了司提反和腓力這兩個男人，他們在參

與這項事工中的能力已經超出管理和監督的需求。這很有可能是當他們被授權去領導的過程中，經歷發展，並在作為領袖上得以成長。

如果你想要培養一個團隊，就從培養領袖開始。如果你想培養領袖，就放手那些有潛力的領袖去領導。

給失敗留餘地

一個安全的環境不僅能夠鼓勵大家暢所欲言，當大家竭盡所能放手一搏的同時，它能夠給予大家一個犯錯的機會。一位領袖曾問達雷爾·約翰斯「我若是搞砸了怎麼辦？」⁶，他的回答是「如果你搞砸了，坦率地承認並把它做好。」約翰斯說：「如果你搞砸了，我們希望有一個安全的環境使你不至於被摧毀，如有可能我們希望幫助你變得更好。」

我曾聽一些領袖說過，「但他們無法做的跟我一樣好。」我也曾見過那些不願承認的領袖，但他們的行為卻顯現出他們正是這樣想的。他們也經常是對的——他們真的能做得更好。但是大家真正的目標、優點或是裝備是什麼呢？不是要表達優秀並不重要，我們總歸要努力給別人留下一個非常好的印象。但是我們必須確保我們的優先次序，即把人的發展放在優先位置，比起優秀的表現更為重要。

成為一名勉勵者

每個人都會犯錯，你不例外，團隊中的成員也不例外。問題是「你將作何回應？」

你如何處理他人的過失對人的發展有著巨大的影響。你會自作主張，居高臨下？你會時常在他們耳邊旁敲側擊，提醒他們曾經的失敗嗎？或者你將選擇原諒，支持他們？你會幫助他們重新站起來，鼓勵他們再一次的嘗試嗎？

我希望能激勵你成為一個勉勵者。毫無疑問地，你需要如此，其他人也應當如此，特別是在經歷失敗後。另外，當團隊成員倍受鼓舞時，團隊也定能強大，並能夠更為有效的發揮其作用。

約書亞就是例子，他是一個犯過錯的領袖。他的過錯在其生命的道路上創造了被勉勵的需求。而萬幸的是摩西滿足了他的需求。

約書亞作為領袖（他先前曾帶領以色列人征戰）所犯的第一個錯誤發生在他和摩西一同返回西奈山的路上。那時亞倫戶珥被留下來掌權。亞倫迫於人們的壓力就造了一個金色的牛犢供人敬拜。當約書亞聽見百姓呼喊的聲音，就對摩西說：「在營裡有爭戰的聲音。」⁷（出埃及記32：17）但摩西知道敬拜讚美的聲音和爭戰的聲音之間的區別，他說：「這不是人打勝仗的聲音，也不是人打敗仗的聲音；我所聽見的乃是人歌唱的聲音。」⁸（出埃及記32：18）

這是聖經中第一次標明約書亞說的話，這也記錄了約書亞的第一次過犯。有意思的是，約書亞並沒有和摩西一同去與亞倫和百姓對峙，相反他進了帳中，再沒有出來。⁹（出埃及記33：11）

約書亞第二次犯錯記錄在民數記11：27-29 營地裡出現了領導危機；伊利達和米達在說預言。約書亞說：「我主摩西！請禁止他們。」摩西不但沒有懲罰伊利達和米達，反而糾正了約書亞。伊利達和米達在他們所行的事上並沒有過犯；約書亞再一次的犯了錯。

聖經中記錄約書亞的第三次過犯是在十二個探子從窺探之地回來的時候。迦勒是第一個開口的，他贊成進入並佔有那地。然而約書亞卻保持沉默。接著其中的十個探子做出了消極的彙報，然而當這些話使以色列的子民挫敗直至不可逆時，約書亞才有話要說，可惜，已為時過晚了。在這期間約書亞本該很快的站出來發表自己的意見，可是他

卻選擇保持沉默。

約書亞屢次的過犯似乎讓他變得沒有安全感。而沒有安全感的領袖往往會傷害團隊的效力，正如約書亞不願坦言，贊成進入並佔領應許之地是一個道理。

神預見約書亞將成為一個德高望重的領袖，他開啟不同的時刻使得約書亞能得著鼓勵。在民數記27：18-20節中，神教導摩西如何授權：

嫩的兒子約書亞是心中有聖靈的；你將他領來，按手在他頭上，使他站在祭司以利亞撒和全會中面前，囑咐他，又將你的尊榮給他幾分，使以色列全會眾都聽從他。

在申命記1：38中，神教導摩西去鼓勵約書亞：「伺候你、嫩的兒子約書亞，他必得進入那地；你要勉勵他，因為他要使以色列人承受那地為業。」

申命記31：7，摩西召了約書亞來，在以色列眾人眼前對他說：

你當剛強壯膽！因為，你要和這百姓一同進入耶和華向他們列祖起誓應許所賜之地；你也要使他們承受那業。耶和華必在你前面行；他必與你同在，必不撇下你，也不丟棄你。不要懼怕，也不要驚惶。

申命記31：23，神囑咐約書亞：「你當剛強壯膽，因為你必領以色列人進我所起誓應許他們的地；我必與你同在。」

我花了大把的時間來細數約書亞對於鼓勵的需求。我是刻意這麼做的，我相信這是我們最為重要的需求之一。我們都會犯錯！因此，我們都需要被鼓勵。

你很可能像摩西一樣，沒有充分的掌握對你所領導的人的影響。（你要知道）你的話語遠比你想像得更有力量。這雖難以置信，你也很難完完全全的明白，或許你一點點的鼓勵能夠幫助別人塑造他們的生命。

神不得不指示摩西去鼓勵約書亞。他並沒有指示摩西去糾正約書亞。捫心自問「我

像摩西嗎——急於糾正，卻遲於鼓勵？」你的答案可能就是你在多大程度上發展別人的體現。

團隊生命週期的不同階段

一個團隊一旦被揀選，它便會開始進入生命週期的各個階段。在成為一個高性能團隊的過程中，它將遇到生命周期的階段是：形成期、激盪期、規範期以及實行期。¹⁰而在這每一個階段中都呈現著不同的發展危機，因此在團隊可以進入下一個階段前，需要妥善處理其中的危機。所以，對生命週期各個階段的瞭解，由此可見對團隊發展是有益處的。

而接下來要分享的則是各個階段簡單的描述：¹¹

形成期

形成期的出現是在人們起初聚集在一起成為一個團隊的時候。最初的他們彬彬有禮，相互間表現出積極的態度。他們的交談往往是試探性的，因為這個階段團隊成員在試圖瞭解彼此，以及其需要完成的工作。有些人可能會感到不安，會疑惑他們在團隊裡扮演著什麼特定的角色。也有一些人可能抱著一顆簡單激動的心，滿懷期待地應對前方的任務。

形成期的主要目標是保持簡單、避免爭議、最大程度地去融入。為了進入下一個階段，團隊成員必須願意去超越「舒適毫無脅迫的主題，承擔可能發生的衝突。」¹²

激盪期

當團隊進入到激盪期，其成員開始更多地融入到他們的工作和角色中去。而當他們試圖為組織團隊工作時，衝突將接踵而來。衝突的主要原因來自於團隊成員的個人關係。每一個人都有自己的想法，諸如事情該如何處理，又該如何發展，而在這些觀點背後，大多是他們的個人行為。當團隊成員開始攻擊他人觀點時，會有禮貌的時候，也會

有不那麼禮貌的時候，而衝突也隨之而來。大家掙扎著順服和適應彼此的情感、觀點、態度和信仰。

此外，在激盪期間下述的任何一點都有可能會出現：

- 團隊成員之間職位的爭奪（特別當角色尚未完全定位）。
- 一些成員可能試圖去掌控支配。
- 一些人情感上會經歷不知所措。
- 大多數人都不清楚目標是什麼。
- 有些人可能開始質疑團隊的目標。
- 有些人也許開始質疑領導者的能力。
- 派系和小集團開始發展，團隊成員試圖找尋與自己觀點相似的合作夥伴。

在激盪期很多團隊會面臨失敗。而那些成功並進入到下一個階段的團隊「必須從試煉和檢驗的心態轉變為解決問題的心態。」¹³

規範期

隨著團隊逐步走向規範階段，他們便很容易經歷激盪期與規範期的重疊。這經常發生在追加新任務時，團隊成員不得不做出相應的調整。伴隨信任度的增加，規範期則變得更為顯著。因著團隊成員間分歧的化解，賞識他人的長處，交流的增進，信任也穩步提升。

在規範階段，成員們對團隊的總體目標會發展一個強有力的承諾。團隊的目標變得清晰，工作細節也更為明瞭。最終讓人感覺更有一個團隊的樣式，成員們大多會互幫互助，並互相給予或接受有建設性的反饋意見。

實行期

團隊生命週期的第四個階段是實行期。在這個時期團隊會經歷個人關係的相互依存。團隊成員能獨立工作，也能互相合作。成員間的摩擦衝突消失殆盡，他們真誠的欣賞並關心彼此。此外，作為團隊的其中一員，他們引以為傲。

團隊的目的是完成手頭的目標或任務，而團隊成員則是通過不懈努力以達成他們目標或任務的共同異象。為幫助實現這些目標和任務，結構和系統在一個高效率和高性能的水平上落實運作。協同合作是在團體中的自然現象，因為團隊的力量遠比個體成員的總和要大得多。最後，團隊要非常清楚他們的戰略——現在正在做的事是為了什麼。

領導力和團隊的生命週期

團隊一旦被構造就不要急於求成，妄想它能直接進入到實行階段。相反，應該去面對團隊會經歷生命週期的形成期和激盪期。

作為領袖，你有能力去幫助團隊解決問題並從一個階段轉移到下個階段。要做到這一點，你需要改變你的方法以滿足當前生命周期階段的需要。接下來我會重點介紹一些你在擔任領袖一角中你可以思考的事項。

領導力和形成期

形成期雖然短暫卻必不可少。在形成期的階段，領袖在團隊中扮演著強勢的角色，為團隊及其成員提供方向，並樹立清晰的目標。一個領袖必須做好準備去回應關於意向、目標以及期望的問題，但是要注意不要讓過多的細節把團隊淹沒。領袖必須明白當一些團隊成員想要討論事情的如何發展時，其他的成員可能會因為這樣的談話而焦躁，並希望能儘快著手工作以達成目標。最後，一個領袖可以通過確保團隊成員相互瞭解，鼓勵說明那些安靜的成員，從而幫助團隊的發展。

領導力和激盪期

有些情況下團隊可能會經歷短暫的激盪期，也有一些情況則是一個團隊可能永遠都無法走出激盪期。在激盪期的階段，一些領導面臨的試探是如何去壓制每一個出現的衝突矛盾。然而這也許會導致一個虛假偽善的團隊，一個看似是團隊卻完全沒有發揮其作用的團隊。相反地，幫助一個團隊度過激盪期更好的方法是確保衝突不會演變成一個全面的事態。

一個領袖能做些什麼來幫助團隊度過激盪期呢？請參考以下事項：¹⁴

- 建立步驟與結構。
- 團隊成員間建立信任和良好關係。
- 若有衝突發生，速戰速決。
- 提供支援，特別是針對那些沒有安全感的成員。
- 在面對你的領袖或是團隊目標中的挑戰時，請保持積極和堅定的態度。
- 解釋「形成期、激盪期、規範期以及實行期」的觀念，讓人們了解問題出現的原因，使他們看到未來會變得更好。
- 在適當有益的時機訓練團隊成員的魄力及矛盾處理技巧。
- 利用心理學測試，例如邁爾斯-布瑞格斯性格類型指標去幫助人們瞭解不同的工作風格及其優勢。

領導力和規範期

在規範期的階段，領袖主要扮演著調解員的角色。領袖應該在專注於團隊成員（即人）和完成團隊目標（即工作）之間努力保持一個平衡。領袖也應該明白，如果規範的行為變得太強烈，健康的異議或分歧不復存在，那麼這都將會成為團隊的決定性因素。團隊可能會失去創造力。而創造力離不開衝突和矛盾。那麼領袖應該明白一個安全的環境是可以讓團隊成員成為他們自己，而不是變得像其他人一樣。

領導力和實行期

一個團隊一旦走上正軌，領袖就應該盡可能少的去觸碰。在實行期的階段，領袖的首要焦點應該放在整體的異象上。此外，在度過先前的幾個階段後，領袖應該明白團隊不再需要教導或是援助了，而應該尋求委派任務和工程。最後，領袖要了解領導能力、團隊成員或是其他發展境況的改變，都有可能導致團隊回到激盪期這一階段。不幸的是，一些團隊從未到達實行階段，而那些到達了的，也經過了漫長的歲月。

總結

領袖應該培養堅韌的耐性。團隊的發展包括各個領域的成長。力求發展的團隊領袖還應做到如下考慮：

1. 根據上面的描述，確定你的團隊正在經歷的生命週期的哪個階段。
2. 思考你的角色定位，幫助團隊成員走向實行階段。

鍥而不捨地對團隊在生命週期中的位置做評估，並據此調整你的行為和領導方法。

第八章：與團隊同行

...百節各按各職，照著各體的功用彼此相助，便叫身體漸漸增長，
在愛中建立自己。
以弗所書 4：16

保羅·查普爾在《有影響的領導者們》中分享過這樣一個故事：¹

故事發生在內布拉斯加州一個名為布魯諾的小鎮里，它向我們展現團隊不可思議的力量。七年前，赫爾·奧斯特銳購置了一個距離小鎮半英里外的農場，其中包括一個穀倉。1988年的一個春天，當洪水淹沒了穀倉的地板，聚集了九英寸的水時，他決定把穀倉移至到更高的地方。專業搬家公司評估的價格是1500美元，而這個價格實是過分，因此赫爾的兒子邁克設計了另一個方案。他估計谷倉的大概重量是17,000磅，如果有340人，每人扛50磅，穀倉既能輕而易舉的移至新的位置。邁克在谷倉周圍建造了一座鋼管網，並附上了手柄便於承運。在七月三十號的那一天，來自十一個洲，超過四千人目睹了344人載運穀倉行走了120英尺。幾分鐘后，穀倉就坐落在新的地基上。這是一個人永遠無法獨自完成的任務，而344人卻一同實現了。

當你和一個團隊工作的時候，你可以期待非同尋常的事情發生。它可能無法立刻實現——在團隊達到生命周期的實行階段前，也許會經歷形成期、激盪期和規範期——但是當它發生的時候，敬請期待一些美妙的事吧。與此同時，你將達成一個憑你單單一人永遠無法實現的事。

團隊能產出的結果或利益，遠遠的超過大家作為一個團隊協同工作中的辛苦與付出。領袖必須時常警醒，在形成、發展並於團隊同工的過程中，他們偏愛自力更生、單打獨鬥。雖然相較於花大把的時間建立、發展和與團隊同工，自行完成任務可能會更快

更容易，但對於組織的長期發展卻是百害而無一利。當團隊參與其中時，對你的組織才是有利的。再者，領袖單槍匹馬是絕對無法達成一個團隊的效果。因此，領袖要成為什麼類型的領導者——一種是達成少許成績，一種是獲得更多的成就——在於是否心甘情願的與團隊協作。

領導風格影響你如何與團隊協作

你願意成為團隊的一員，與團隊協作嗎？或者，你的行為表現的更像是你擁有整個團隊？你認為團隊成員是在你的指示下，能幫助你達成目標、異象等等的角色嗎？你的領導風格會影響你與團隊的工作方式。

創業型領袖

在領袖中有太多的領導風格和模式。而其中最受歡迎的一種風格是創業型領袖，他們大多被視為成功的領袖。創業型領袖的優點多不勝數。舉例來說，創業型領袖是主動者，他們自力更生並不滿足於維持現狀。事實上，創業型領袖不僅「無法滿足於他人所創造的事物；他們很快也對在自己幫助下創造的東西感到不滿。」²

創業型領袖有鼓勵他人連結偉大的異象的恩賜。當他們分享自己感覺到的呼召時，就像是他們的道德使命一般。創業型領袖是冒險家；別人看到的是攔阻，他們看到的是機會。那是因為他們願意去嘗試別人不願意做的事情，他們能完成少有人做到的事。這樣的特質存在於成功的創業組織和轉型專案中——而這兩者通常會讓領袖陷入聲名狼藉的景況。

挑戰

雖然創業型領袖會因著他們所計劃去實現的事情而被看好，並公認為專家或權威，但是我們對於這一類型的領袖仍有所顧慮。創業型領袖常常遊戲於相互比較的競技

中——他們環視周遭，留意自己是否像別人一樣成功或是優秀。此外，他們經常在相較於同輩更勝一籌中找到一種作為領袖的優越心理。這是不好的，特別是對於一個有治國哲思的領袖。

擁有者亦或是團隊成員

當涉及團隊時，創業型領袖變得更像是團隊的擁有者而非團隊成員。他們相信領袖負責指揮，追隨者負責服從；領袖決定方向，追隨者遵循；領袖決定異象，提供戰略思想，而其餘人負責世俗的雜事。但是現實是，人們不是用來實現領袖工作的手段；人們不是可以拿來利用的工具。一個神國的領袖，其目標不應是把大家召集在個人的異象上。他們的目標應該是幫助他人發現其恩賜和呼召，並把大家團結在共同的異象和目標當中。

團結眾人在自己周圍——為著領袖的異象、呼召等——乃是一心謀私。神對於領袖的計劃和設計中絕對不是將所做的一切都和你有關。他的計劃是讓領袖去服事他人。有一個辦法能讓你自己的傾向就是問自己，「當事情出了差錯時，我是否問題個人化」你是否認為「為什麼他們要這樣對我？」，如果你的回答是「是」，那麼你也許需要改變你的領導哲學。你的領袖生涯或許太過於關注自己，而不是祂。這對於創業型領袖來說是一個恆久的挑戰，因為他們總是試圖擔起那些神並沒有想要他們擔起的負擔。

聖經中反對坐擁團隊的例子

保羅權柄的概念經常被歪曲。他從沒教導過等級制的權柄，而在他的行為中也從未體現。他權柄的教導深深地紮根於第二聖殿時期父親/母親的說教，以及猶太教的傳統教育。³「正因如此，保羅對於領導力的定義和典範本質上是功能性的而不是等級制的。」⁴他首要的目標不是維持隸屬關係，而是支援他人的成長以及權力的授予。

保羅追隨基督的領導典範。耶穌因軟弱被釘在十字架上（哥林多後書13：4），「打破了等級制度，宣告了恩典的資訊。」⁵凱西·埃倫施佩格指出，

為了實現真實性，基督徒領袖必須使這種非正統的價值觀具象化，並以其領袖作風作為示範。權利的使用是為了順服於授權這一目標。放到此種情況，領導力就意味著強權的消失，而領袖和僕人間的緊張感也隨之殆盡。⁶

保羅建立了一個「猶太式父母權威的方式管理教會，而他同時扮演的是僕人的角色。」儘管有時他會發號施令，但大多時候保羅給出建議。⁷

為什麼一些領袖糾結於理解保羅領導力的概念，即領袖是一種服事而非統治？我的一個導師給出了這樣一個答案，或許他們的前輩向他們展現的是極差的領袖示範。顯然這是常有的事情，正如一些領袖寧願向他人強調著自己力量與權柄的地位，卻不曾表現出一個服事的姿態。

讓人們擔起責任

怎樣讓人們承擔責任？在一個領袖不實行任何獎勵或威逼利誘的情況下，他們如何讓大家專注於自己手頭的任務？進一步說，為什麼領袖會認為大家必須在承擔責任的前提下才能執行任務？而又是什麼潛在的信念驅動著問責制的必要性？

是因為人們不值得被信賴去完成你所交待的事嗎？是因為他們未能對自己所承諾的事負責到底？為什麼會這樣？是因為他們的懶惰和不負責任—或更糟糕的是，他們有意做出傷害的事？你是如何開始相信人們是不值得被信賴的？⁸

非常強調並看重承擔責任必要性的領袖應該問問自己，「到底是什麼，在我過去的經歷中讓我相信，就算給了機會，大多數人還是會辜負你？是什麼導致了我相信人是不值得被信賴的？」如果你是一名領袖，並認為每一個人都需要對你負責，請允許我問

你「你有證據可以證明，在你不監視大家的情況下，他們一定會錯過截止日期，無法達成目標，而又懶散怠慢嗎？」⁹

事實上證據令人出乎意料——人們是想要做出貢獻的。人們願意努力工作。當他們為著商定的目標貢獻力量的時候，他們會感覺很棒。那麼，為什麼領袖覺得問責制有必要呢？

讓我再問另外一個問題——如果人們想要做出貢獻，並願意努力工作是事實，那麼為什麼有時候他們會不可靠？品質運動之父威廉·愛德華茲·戴明給出了一個可能的答案。他提出80%的不作為與系統發生故障有關，而不是缺少承諾或渴望。¹⁰此外，缺乏激情的兩個主要原因是分配不公（不公平的資源分配）以及程序上的不公平（不公正或不坦率的決策和過程）。¹¹

因此，人們之所以無法實現理想的成績，或是看似脫離，或是看起來缺少激情都是因為組織機能的故障。問題在於公平——受益於被選擇的少數人不公平的決策、秘密進行的決策等等。當團隊成員見證分配不公（不公平的資源分配）和程序上的不公平（不公正或不坦率的決策和過程）時，只會讓他們洩氣。當團隊未能達到預期性能時，先不要責備他人，領袖應該第一時間審視自己。

圍繞共同目標運轉

很多人相信有責任感的追隨者就是緊跟領導者的步調。在我們很小的時候玩著「學領袖」的遊戲，即被灌輸著這種思想。但是追隨領袖並不意味著要圍著領袖轉。追隨者和領袖一樣都是圍繞組織的核心目標運轉。只要領袖一如既往地繞著核心目標，那麼追隨者就會緊跟他的步伐。但是，如果一個領袖不再繞著組織的核心目標，那麼追隨者也不再具有義務追隨。相反，追隨者應繼續地繞著組織核心目標運作。

目標是比任何一個人都還要偉大。保羅說，「你們該效法我，像我效法基督一樣。」（哥林多前書 11：1）。如果保羅停止效仿耶穌，那麼我們繼續追隨他就將是個錯誤。目標是凌駕於個人之上的事情。作為領袖，我們不應渴求更多的人跟隨我們，而應讓更多的人一起圍繞著核心的目標和組織的價值觀，而尤為重要的是，神的國。

在圍繞共同目標運作的過程中存在諸多益處。「當領袖和追隨者在一個共同目標的引導下，掌控權將由領袖轉移到目標本身；我們無需要求任何許可權即可以目標為導向的採取行動。」¹² 當人們圍繞著組織的目標運轉，而非環繞著自己的領袖時，他們便被賦予了權力。

當焦點聚集在共同目標上時，領袖就不應過分的關注自我。成功並不取決於領袖的個人魅力或是其非凡的領導力；相反地，它取決於明確的目標，並為著同一目標共同前進。

明確目標

這裡有一些普遍並為人所認可的組織原則，如果無法滿足這些原則將導致一個團隊在完成任務的過程中困難重重。明確目標就是其中之一。一個團隊若是缺乏明確的目標，那麼在達到理想效果的征程上往往荊棘載途。研究發現 80% 的團隊衝突是目標不明確導致的結果。¹³

目標可以為任何一個有效率的團隊或組織提供穩固的基石。無論團隊被視作擁有「共同的價值觀」或是「共同的異象」，他們總是會分享一些共同的目标。目標能為團隊提供一個清晰的焦點和方向，幫助他們瞭解當前形勢，並使團隊成員團結一致。¹⁴

不幸的是，很多人都不清楚組織的到底目標是什麼。

如果目標不是清楚並激勵人的，那麼就不要期待人們會全心全意的投入他們的精力或是資源。而相較於共同利益，人們會更為傾向於追求個人利益。如此一來，承諾和努力都是不足的。團隊成員傾向選擇獨立工作，少有人願意互相分享資訊或是提供協助。在團隊中，成員間不會相互支援，而團隊成員也無法為團隊的發展做出同等的貢獻。

領袖有責任幫助團隊明確其目標、宗旨和核心價值觀。團隊協作的原則即是明確團隊的使命或目標。

團隊成功的單一旦極為重要的因素就是有一個清晰的、共同的、令人信服的任務。當成員與團隊目標達成一致時，團隊力量也隨即從每一個團隊成員流出。任何一個團隊的任務無非是上實現其目標並擁有優秀的表現。團隊不是目標的本身，而是達到目標的手段。因此，高性能團隊是由目標所驅使，最終也由其結果來評判。¹⁵

「任何一個在團隊事工中服事過的人都知道，有些時候團隊會為他們的使命或是目標而感到困惑，這樣的困惑能在短時間內讓團隊的合一和事工脫離軌道」¹⁶因此，領袖必須意識到重申並調整目標的必要性。沒有明確清晰目標的團隊無法生存，相反地，當一切明朗的時候，團隊便可走向繁榮。

建立共識

聰明的教會領袖建立共識。但是一些領袖卻拒絕建立共識，他們相信人們理應聽從指揮，領導說什麼就該做什麼，單憑領袖位置所賦予他們的權柄。然而，要知道建立共識並不意味著失去權柄。共識有利於設定目標、解決問題以及計劃行動。共識的建立可能需要非常長的時間，而這種方法最終卻能提供更好的決策和更大的生產力。為什麼建立共識能更好的運作，是因為它可以使團隊成員在工作的各個階段信守承諾。

你要如何達成共識呢？你可以通過聆聽和腦力激盪達成共識。建立共識的第一先決條件是激發辯論。切記，人們往往會害怕與他人持不同意見，如果允許這種恐懼佔主導地位，這將導致一個團隊做出毫無價值的決策。而與此相反的是——辯論激發創造力。

與此同時，領袖應在建立共識的期間設立參數；當共識缺乏的時候，應該對可能導致成員挫敗感的因素保持警惕；並在建立共識期間設立時間限制；注意虛假的共識——確保團隊成員能夠表達自己的真實感受。

最後，領袖應該在追求共識的過程中保持謹慎，以免過分強調統一。過分強調統一可能會導致批判性思維和話題上辯論的缺乏。而關於達成共識，其重點是與目標一致，並非讓每一個人都擁有同樣的見解。

確立角色和責任

清楚地定義角色和責任同樣體現了一個團隊的能力，它也是團隊達成最佳性能的關鍵。事實上，確立角色和責任經常被視作高性能運作團隊的第二大重要因素。¹⁷當角色和責任不明確的時候，團隊成員會對領袖、彼此、以及自己感到失望和挫敗。

角色可以稱之為責任的範圍或是特定的任務，其中可能包括正式或非正式的權威地位。當團隊成員不確定他們的角色是什麼的時候，它可能是團隊系統發生、運作機能障礙的徵兆。團隊成員需要知道誰在做什麼，誰負責什麼，並瞭解其職權範圍是什麼。唯有團隊成員清楚地明白角色的定位，團隊才能事半功倍。

欣賞差異

如果領袖試圖讓別人都向他們一樣——用同樣的方式思考，做他們會做的事，那麼就大錯特錯了。團隊偉大的地方就在於它的多樣性。性格、恩賜和呼召的差異讓大家以不同的方式行事。多樣性不會削弱團隊的力量，反而會加強。當一個人以不同於領袖的

方式做事，不要試圖去改變這個人讓他們能像領袖一樣行事，或是對他的所作所為恆忍，反之領袖應該為之慶祝。領袖的影響力體現在他與人同工的能力上，而絕非是他們如何把別人變得更像領袖的能力。

團隊成員風格

欣賞差異，無論是性格、恩賜、呼召、世界觀等等的不同，即包括對團隊成員風格的欣賞和理解。葛蘭·派克在《團隊合夥人與團隊合作精神》一書中講述了四種不同類型的團隊成員：1) 貢獻者—任務導向性，2) 合作者—目標導向型，3) 溝通者—程序聚焦型，4) 挑戰者—對團隊目標和程式提出質疑。¹⁸雖然每個類型都有助於團隊的成功，但是他們的行事風格卻截然不同。要知道儘管他們每個人對團隊的付出或許會有差異，但每個人都為整個團隊的成功付出寶貴的一份力。

下面簡單概述了每種類型的團隊成員。請注意每種風格的優勢都為團隊的成功做出了積極的貢獻。

貢獻者

貢獻者關注於短期的任務。這類團隊合夥人喜歡計劃行動的細節；他們有組織，可靠且及時；他們樂於為團隊提供數據和資訊；他們能隨機應變；他們在往下進行之前喜歡對事物做出詳細的分析和學習；他們希望與人共創他們期望的高工作品質。

合作者

合作者聚焦於團隊的目標，以及團隊整體的使命和異象。他們同時會幫助團隊在組織的重大戰略中明白其角色定位。合作者一貫是合作協同、善於變通、推心置腹、有遠見且極富想像力。

溝通者

溝通者關心人們如何能友好的一起工作，這很大程度依賴於人與人之間的溝通。溝通者是調解員，也是共識建立者。他們鼓勵團隊成員參與討論並全心投入。他們把其他人們拉入話題的渦流和進程中。溝通者經常以幽默的方式幫助他人解決矛盾。他們「給予幫助和鼓勵、無拘無束、圓滑老練、樂於助人、友好、富有耐心且天真率直。」¹⁹

挑戰者

挑戰者提出尖銳問題。他們質問團隊的進程；他們質疑團隊的表現程度。挑戰者樂於提出與他人的不同意見，對領袖也不例外。儘管挑戰者常常被視作態度消極，但他們是團隊獲得成功不可或缺的重要部分。他們願意坦誠、開放並誠實。也正因如此，挑戰者能幫助團隊達到他們絕無可能實現的事情。挑戰者有助於推動團隊走向更高水準的創造力和革新。他們對前進的方向無所畏懼，縱使風險重重。

每種團隊合夥人的缺點

每種風格都能提供一系列潛在的貢獻，這其中也無法避免可能的壞處。就比如說，貢獻者就必須確保避免過分關注細節，而忽視了總體的目標。他們能夠為團隊提供大量的信息和數據，在形勢或問題的基礎上進行分析，並排除那些不夠完善的可能的解決方案。他們也會可能在不必要的事上浪費時間和資源。

合作者必須小心變得過度死守承諾、不敏感、過於投入、野心太大。他們也可能變得不切實際，忽視實際問題和重要的細節，而這些往往是實現異象必不可少的因素。合作者會變得太過專注於明天，而卻忽視今天需要完成的事，而這些事恰是使明天成為現實的關鍵。

溝通者必須避免過分的勸慰、不切實際，以及操控他人。他們也必須謹慎，不要把過多的精力放在人與人間彼此的相處，而忽視了目標。與此同時，溝通者理應明白建設性的衝突是大有益處的，它能激發創造力併產生理想的結果。

最後是挑戰者的問題，他們必須小心，不要用力過猛，在事情達成共識後就不要再爭論不休。挑戰者需要意識到，如果他們一味地與團隊正在進行的事上針鋒相對，那麼其他的人也終將掩耳避之。最後，挑戰者必須小心，切勿刻意挑起爭端或分歧，只因他們樂在其中。

人際關係

團隊成員間的人際關係是團隊能否取得成功的重要因素。兩人之間關係的品質很大程度決定了彼此間的影響力和貢獻值。很不幸的是，許多團隊都沒能充分發揮其潛力，而歸根結底是人際關係的問題。²⁰

問題總會以各種形式出現，就比如：團隊成員過於依賴自己的能力導致的問題；團隊成員因為個性和恩賜的差異，相互間無法包容而造成的問題。領袖必須幫助團隊成員互相理解和彼此感恩。再次聲明，正如先前所提到的類似於DISC性格測試、溝通風格測試等，諸如此類的人格評估和剖析都是非常有助於幫助大家理解每個人的人格優勢以及其人格所面臨的挑戰。

團隊成員也必須謹慎，避免彼此利用。這裡有很多的方式可被視為利用他人：頻繁缺席，缺乏參與，未能完成任務，會議期間沒有精神，推卸責任並責怪他人，遲到等等。

領袖必須在這個問題上採取積極的措施。人際關係的問題可以使得一個團隊士氣低落。事實上，團隊化學反應的缺乏經常是一個團隊獲得成功或掙扎受挫的決定性因素。領袖有責任幫助團隊成員培養並在人際關係中成長。

溝通

團隊的成功，溝通是必經之路。

如果一個團隊無法溝通，那麼它發展並完成其社交或技術任務都是天方夜譚。團隊必須瞭解溝通管道，他們與組織其他部分間的連繫方式，以及他們如何規劃分享重要資訊的優先程度。²¹

溝通有助於產生信任，信任是一個組織的重要組成因素。當信任度低時，人們無法全身心地參與其中，相反的是較高的信任度伴隨著更多的參與。

領袖的溝通風格不但影響著整個組織的互動，同時也是建立信任的關鍵。一個願意聆聽，並及時提供反饋的領袖將創造出一個鼓勵並重視溝通的環境氛圍。²²任何一個領袖若是保持冷漠，必然難以抓住並把握那些足以幫助團隊成功的重要資訊，也將因此失去他人的信任。信任度的提升必然離不開給予信任，而溝通是提升信任度的必然選擇。

衝突

衝突包括團隊成員互動期間的爭議或分歧。分歧是一件事，招人厭惡又是另外一件事。衝突是就其本身而言，並無對錯。若是招人厭惡，則成了錯誤。衝突是團隊協同工作不可避免的一部分。各種各樣的意見將接踵而至。然而，當衝突無法化解，團隊成員間的緊張關係可能會加劇，他們之間可能會開始進行人身攻擊或是擺出挑釁的姿態。

領袖必須防止有任何的一個人操縱他人，或是允許某些人從退出投入的工作。團隊成員必須學習以正確的態度處理不健康的衝突——有福的人乃是和平締造者，而非和平追尋者。

霸凌

由蓋裡和露絲.奈美惠所著的《職場霸凌》一書斷言有95%職員曾在工作中至少有一次的被霸凌。²³儘管我並不清楚是否有任何的關於教會霸凌的數據，不得不說它是存在的。霸凌往往以威脅，故意隱瞞資訊或工作的重要資源，有意羞辱，流言蜚語，誹謗等形式出現。

領袖有責任正視霸凌，並實行制止。霸凌不應存在。而霸凌的問題之一就是它會逐步加劇，最終給團隊的生產力和效率帶來消極的影響。不僅如此，霸凌也會對一個團體的社會動力產生負面影響。

領袖或許會選擇迴避或是對霸凌置之不理，但這並不意味著霸凌就不復存在。有智慧的領袖清楚發生了什麼，他們加以介入，並及時制止。霸凌並不是那些被欺負的人應該自行處理的問題；它是領袖的責任。當霸凌被默許時，團隊的成功也將止步不前。

行為準則

行為準則是眾所周知的加強人際關係的一個工具。當行為準則涵蓋團隊成員將如何對待彼此的具體契約時，它將有助於團隊成員彼此間培養更加緊密的情感紐帶。

行為準則可能包括如下事宜：信守承諾；時間觀念；評估不同的意見；欣賞性格、恩賜和呼召的差異性；相互支援；對保密事項決口不提；尊重並支援小組決定；以尊重的方式分享不同的見解；注意適當使用幽默感等等諸如此類。

關於這類問題的討論確實是有益於團隊，因為成員間可以更深層次的瞭解彼此。也正因如此，團隊才能建立可以確保效率和成功的準則。

評估團隊成員的個人生活

領袖不可把團隊視作工具。人是有生命的，他們有家庭、婚姻、孩子和工作。而他們在組織的框架外有其他該盡的責任。不要因為一個人忙於履行自己的責任，就認為他/她生活中的一切盡都順利。

一些領袖對他人有著不切實際的期待。在妄下定論，並給人們貼上心不在焉、或缺乏承諾的標籤之前，領袖應該問問，「是不是工作量過重？期望是否過於沉重，並充斥毫無意義的任務？期望是否清晰明確？」領袖也需要記住，團隊成員也許沒有像你們一樣有靈活的時間和日程安排。

最後，一個關心團隊成員的領袖必然知道他們的熱忱、恩賜、夢想和呼召所在。領袖應理解成員的傷痛、痛苦和掙扎。總之，有價值的領袖尊重團隊成員的個人生活。他們不以人謀取私利。

一齊禱告

在一些情況下，領袖若有機會參與到他人的禱告當中，切勿遲疑。禱告從來就不是一個人的事情。我不是在說單獨的一個人不能或不應該禱告。我只是想單純的表達，禱告是一個滿有能力的團隊活動，領袖應該認真的考慮參與其中。

在許多場合中，耶穌會和十二人的團隊或是三人的團隊一齊禱告。他會和他的團隊參與到冗長的禱告會中，即使他們疲累到無法保持清醒。耶穌不僅是談論禱告，他身體力行。如果耶穌認為作為一個團隊有一起禱告的必要性，那麼我們也應考慮此事。

給予支援

團隊成員邁出腳步，嘗試一些事物的時候，他們需要感受到被支援。少有人願意去嘗試新的東西，除非他們覺得這樣做的時候備受支援。如果團隊成員無法通過嘗試新的東西經歷成功的喜悅或是失敗的痛苦，他們即是被剝奪了成長和發展的權利。

團隊成員需要知道你，作為一位領袖，無論事情是否如預期，都會支援並理解他們所為之付出的努力。領袖的焦點應該更多的放在人們的發展，而不是他們的表現。讚賞努力，讚賞正確的價值觀，讚賞願意嘗試新事物的心。你需要意識到，從錯誤中學習的價值。

那些無法給予人們冒險機會的領袖，顯然是阻礙了他們的成長和發展。然而，有智慧的領袖鼓勵冒險和不斷地學習，縱使有錯誤發生。團隊若要經歷奇蹟般的成長，必然離不開冒險道路上感受到的大力支援。

總結

隊協作所涵蓋的內容遠不止如此。但我仍希望我所分享的這些能夠幫助到您和您的團隊。與團隊同工需要耐心、彈性、靈活性等等，但它是值得為之奮鬥的。請記住，你不是在建立一個屬於自己的團隊，你是團隊的成員之一。當你以擁有者的姿態行事的時候，你的團隊成員也終將表現得像你的員工。你若真的想要與一個團隊同工，你必須放棄擁有權，並成為他們的其中一員。

第九章：賦予團隊權力

我所做的事，信我的人也要做，並且要做比這更大的事。

約翰福音 14：12

「授權」一詞在現今各個圈子都十分流行，但並不是所有使用這個詞的人都瞭解它的意義。有些人可能認為授權就是派遣，而這樣的理解往往忽略了兩者的不同。要知道，授權並非派遣。

「權力」一詞是「授權」的核心。韋氏-韋伯斯特字典定義「授權」一詞為：「把權力或權柄給予出去的行為。」¹ 授權就是一個領袖與人分享他的影響力、地位、權力和機會。透過對這些人生命的投資，領袖能使他們發揮最大潛力。

領袖授權給他人的其中一種方式就是，邀請他人分享他們的異象。領袖與他人分享成功所需要的資源、知識、權力、權柄等等，也是授權的一種方式。授權就是信任他人，並幫助他們取得成功。此舉能消除不必要的官僚界限，使人們獲取所需資源。授權團隊就意味著放手並允許他人承擔責任。

授權領導力

我們應該分享權柄，而不是將它強加於人。毫無權力下放的領導力能被稱為真正的領導力嗎？² 應該把焦點放在「與人分享權柄的益處」。這是在路加福音7：7-8節中經常被忽略的一點。

「我也自以為不配去見你，只要你說一句話，我的僕人就必好了。因為我在人的權下，也有兵在我以下，對這個說：『去』他就去；對那個說：『來』他就來；對我的僕人說：『你做這事！』他就去做。」

有些領袖寧可緊緊抓住權力，卻不願擴大權力。這樣的領袖抱有錯誤的觀念、非常沒有安全感、以自我為中心，或是根本不明白領袖的意義。

領袖往往會拒絕，有時甚至避免授權給他人，因為他們看到了他人的不足。領袖們會害怕如果他們將權力下放給他人，那個人可能會犯錯。但是這麼做的目的何在？目標又是什麼？是發現完美或是完備的人嗎？

「授權給他人，並讓他們承擔重要的領袖責任往往需要付出很大的努力、投資大量的時間，並且相信神。但這麼做能迎來指數型成長的回報與成果。」³ 夏恩·索科爾在〈你是一個得力並願意授權的領袖嗎？〉一文中提到：「天國的擴張呈現在其信徒上；而授予權力是釋放潛能的一個關鍵。」⁴

當領袖授權於他人，天國的擴張就此顯現。領袖不能害怕賦予人權力。使徒保羅僅用了三個月的時間，在帖撒羅尼迦建立了一個教會，並任命長老來監管。他並沒有等到所謂的完美人選出現才授權。

授權是一個價值驅動的議題。由肯·布蘭卡德、約翰·卡洛斯和阿蘭·倫道夫和所著的《灌能》一書中提到，人們早已擁有成功所需的大部分資源。他們只需要採取行動就行了。⁵ 那些重視裝備、發展、團隊等的領袖授權給他人，而那些重視自我保存的領袖則止於授權。

領袖與其把授權行為看作是失去權力，不如看作是一個體驗領袖新階段的機會。領袖應該要幫助團隊協調工作、分配資源、培訓人員讓他們變得更為有效率，而不是一味地指揮和掌控。在很大程度上，授予權力會導致角色翻轉；大家不再是為領袖工作，變成是領袖在工作或服事大家。這正是耶穌所思所想，他說道：（路加福音 22：25-27）

「外邦人有君王為主治理他們，那掌權管他們的稱為恩主。但你們不可這樣；你們裡頭為大的，倒要像年幼的，為首領的，倒要像服事人的。是誰為大？是坐席的呢？是服事人的呢？不是坐席的大嗎？然而，我在你們中間如同服事的人。」⁶

實行授權

你應如何授予一個人權力？授權具體包括什麼？布蘭卡德、卡洛斯和倫道夫提出了三個授權的關鍵。⁷ 第一個關鍵是領袖與他人分享資訊。與他人分享敏感資訊表示你信賴他們，而信任是授權的根本。

第二個關鍵是通過界限建立自主權。界限包括組織的價值觀、目標和體系。簡單來說，要通過界限建立自主權，價值觀和目標必須清晰到足以使一個人清楚地認識自己在全域中的角色定位，並知道如何去實踐。此外，當一個人能夠清楚地瞭解自己的角色是如何促成全域，他們會認為自己的貢獻是有價值的。這就是為什麼異象能被實現。

第三個關鍵是以自我管理型團隊取代命令、控制、和階級領導。這樣的團隊讓每一個人都能參與計劃與實施，且有助於組織的健康發展與成長。

研究表明，領袖是通過實踐以下的五個行為來授予權力的：1）以身作則，2）培訓，3）參與性決策，4）告知，5）關注並與團隊互動。⁸ 每個行為的簡單概述如下。⁹

1. 「以身作則」代表領袖會致力於採取實際行動，以促進團隊的發展和授權。這類行動包括溝通、開發、反饋和盡職盡責。
2. 「培訓」涉及一系列提高團隊成員的自我意識的行為，從而發展他們的天賦。這類行為包括探索團隊成員對性能優化的想法，從而幫助團隊自力更生。
3. 「參與性決策」意味著讓團隊成員參與計劃和決策，包括鼓勵團隊成員各抒己見。
4. 「告知」是指領袖傳達適時且準確的資訊，包括目標、績效、組織戰略以及其他重要的議題。
5. 「關注並與團隊互動」是一系列行為的集合，目的在於凝聚團隊的士氣以及點出團隊的集體貢獻。這類行為包括花時間與團隊成員討論他們的煩惱、監督團隊活動與工作，以及耐性地解釋。

顯而易見，授權並不會自然發生。也就是說，授權的發生離不開領袖的參與。為了使授權得以實現，領袖必須活躍地參與其中。

如果一個領袖並沒有賦予他人權利的觀念，那他絕不會執行授權。領袖的價值觀驅使著他們的行為，而他們的行為決定了他們是否願意賦予他人權利。如果一個領袖不重視大家的成長和發展，也不在意大家的呼召、恩賜和服事，那麼所有培訓他人的形式或方法都是無稽之談，而領袖會一如既往地拒絕授權。

你是一個懂得授權的領袖嗎？

要使一個團隊能夠充分發揮其作用，權力的授與是必要的。在團隊獲取權力之前，其力量和影響力深不可測。這意味著團隊成員必須在一個他們覺得最有安全感的環境下工作行事，且不必擔心因為沒有按照領導者的方式行事而被糾正。這也意味著領袖必須停止干涉一些事情。

有些領袖喜歡迅速地安排事情，且認為把事情委派給人們，就是在賦予他們權力。但委派任務與賦予權力不能一概而論。委派和授權的最大不同處在於，委派傾向於使人們覺得他們正在執行一項工作。相較之下，授權會使人們感覺到他們是團隊中的一員。不幸的是，大多數領袖對於委派津津樂道；卻少有領袖真正賦予權力。

人們都等待著被賦予權力的一天。一些領袖缺乏志願者的原因在於他們疏於賦予別人權力。而有些領袖抱怨缺乏負責任的領導者，也是因為他們沒能賦予他人權力。有些領袖沒有高效的團隊同工，同樣是因為他們疏於授權。有些領袖因為缺乏安全感，而難以賦予他人權力。缺乏安全感的領袖是控制型領袖，他們可能會委派事情給他人，但決不賦予權力。

活躍在職場的領袖往往很少在教會展露頭角，這是因為教會的領袖不會賦予他們權力。雖然在日常生活中表現出色的領袖能給予教會很多，但是很少有教會願意賦予權力讓這些職場領袖發揮他們的才能。唯有改變這樣的現狀，教會才能成為神所期許的樣子。同樣地，職場領袖也很容易犯下相同的錯誤，在職場中限制了他人。

授權的人與委派的人之間有何區別？

授權的人...

- 知道你信任他們
- 知曉勝利的光景，且目標清晰
- 不需徵得許可再行動
- 不會長久處於害怕犯錯的狀態
- 知道你會支持他們所做的決定
- 擁有獲得成功所需的資源
- 分享成功帶來的獎勵

授權與繼承

疏於授權往往是領袖繼任失敗的主要原因。試想亞歷山大大帝（西元前 356-323），他可謂是世界上最偉大的軍事家、戰略家和統治者！數百年來，他的成就影響和鼓舞了各類領導人。然而，儘管他取得了巨大成就，卻不意味著他的領導毫無過失，他所犯下的錯誤之一就是未能賦予他人權利。

帕爾塔·博斯在《*亞歷山大偉大的戰略藝術*》中分析道，亞歷山大沒有下放權力是因為害怕其至高無上的地位會受到挑戰。¹⁰ 博斯陳述，在亞歷山大統治末期，「他貧乏提拔那些忠誠於他或是曾效力於他的人——卻並不是因為他們的領導能力出眾，或是戰無不勝。」¹¹

當亞歷山大在三十二歲的時候身患重疾，他的最高上將們聚集一堂，為後繼無人而煞費苦心。當亞歷山大被問及誰是他王位的繼承人時，他隱晦地說：「最強的那個人」。¹² 這實在很諷刺，一個領袖有攻佔世界的宏圖，卻沒有制定繼任計劃。而這又一次說明，人的本性就是不願意授權給別人。

您可曾制定過繼任計劃？那些在你組織裡效力的領袖怎麼樣呢？如果還沒有繼任計劃，你的第一步就是開始賦予人們權力。

授權給那些服事的人

領袖只應該授權給那些願意效力的人，而不是那些追逐地位以彰顯其威信和權力的人。那麼你要怎麼去判斷一個人對領導力是否有正確的動機呢？觀察看看這個人是否在服事。

摩西授權約書亞的時候，約書亞正在服事。出埃及記24：13將約書亞指作摩西的幫手。幫手一詞也可以被翻譯為僕人。約書亞第一次出現在聖經中是作為以色列軍隊的指揮官，他服事或者說協助摩西。「約書亞，一個將帶領眾人佔領應許之地的男人，並不認為作為摩西的僕人、搬運工是一件有失身份的事情。」¹³

當一個領袖任命某人以權力之位，並期望這個人變成另一種模樣，那麼領袖就是犯了一個錯。舉例來說，當一個沒有頭銜的人沒有展現責任感，他就算被賦予頭銜也不太可能突然變得具有責任感。再比如說，如果一個人在晉升前就沒有以組織的價值觀為本，那麼他也很難在晉升後展現出組織的價值觀。

同樣的，有抱負的團隊成員縱然不可等到被授予頭銜和職位的時候再去領導——而應該從現在就開始通過服事來帶領大家。

塑造僕人典範

別人如何知道服事是什麼？它看起來是怎樣？它意味著什麼？大家會通過觀察你的所作所為知道服事是什麼。人們拒絕服事的原因很簡單，他們僅是在效仿領導者。想讓他人服事，那麼就從服事他人開始。

領袖不應只是談論服事；領袖應該服事那些他們被呼召去服事的人，以成為服事的典範。耶穌就是這樣以身作則的。「在最後的晚餐中，耶穌通過為他的門徒洗腳，立下作僕人的榜樣——其中包括加略人猶大，那個將出賣他的人。」¹⁴

有些領袖認為服事會讓他們失去領袖威嚴。但是耶穌卻向我們展現了可靠的領袖服事。

耶穌知道自己的地位，卻不願誇耀。他知道自己呼召，並且願意忠誠於此。

他知道他的未來，並願意全全交託。他沒什麼要證明的，也沒什麼可失去的，更沒什麼好隱藏的。比起受服事（獲得頭銜），他更渴望服侍他人（用毛巾替門徒擦腳）。¹⁵

縱觀聖經，我們可以發現那些服事的人都被賦予權力成為領袖——保羅、司提反、腓力等等。

保羅是位傳奇的領導者。比起使徒、老師等角色，他更常稱自己為僕人。保羅也形容幾個與他同工的人為僕人——非比、亞波羅、提摩太和推基古。此外「在作出了最深層的反省，保羅形容他自己和亞波羅『僅僅是僕人』，並強調他們的舉足輕重和卑微的地位，而這與哥林多書所描述的他們恰好相反（哥林多前書3：5-：13）。」¹⁶

僕人是什麼？僕人式領袖是什麼？它代表著什麼？有些人認為僕人就是照料那些俗事和卑賤的工作，而領袖則要負責更重要的事。而在所有現實中，服事是關於「工作的承擔方式，而不是承擔了什麼樣的工作。」¹⁷ 湯姆·馬歇爾在《了解領導力》中解釋了僕人式領袖應有的作為：「我們要釐清的第一件事是，我們所面對的不是職責的問題，而是性格或特質的問題。」¹⁸ 這並不是說領袖沒有作僕人的職分。更明確的說，耶穌為我們釘死在十字架上，他所做的乃是出自於他的身份。

你呢？你會首先把自己定義為僕人，再是領袖嗎？你願意過一個僕人的生活嗎？如果答案是肯定的，你將效法耶穌那樣服事那些你被呼召去服事的人。這意味著你將：

- 總是為你的追隨者謀求最大利益。
- 總是能從追隨者的進步中獲得成就感。

- 心甘情願接受領導者的職責。
- 擁有一顆渴望承擔責任的心。
- 對你的追隨者表達關愛。
- 願意聆聽。

成為僕人沒有什麼不好

有些人對於領導力有錯誤的理解。當他們坐到某個職位或是得到某個頭銜的時候，他們對待人的方式也隨之改變。但問題並不是出於職位或頭銜本身。職位和頭銜不會改變人，而是會揭示人們真實的面目。

不幸的是，許多的領袖會在取得成功後跌倒。成功人士必須小心那些觸動他們內心和阿諛奉承的人；他們必須謹慎不要被那些唯命是從的人圍繞。

成功不會賦予一個人對別人粗魯或是無禮的權利。同樣的，那些獲得成功的人不應該看輕那些「沒有」獲得成功的人，而那些「沒有」獲得成功的人也不應憎惡那些成功的人。

箴言16：18說道：「驕傲在敗壞以先；狂心在跌倒之前。」一個人就算從來沒有得到什麼職位、頭銜或是取得成功，仍可能自視甚高。驕傲是心性之事，無關職位或財產。職位和財產都不能成就一個人；它們只會揭露一個人。

有些人認為謙卑是軟弱的表現，但事實並非如此，謙卑是力量的象徵。謙卑的人不需要刻意給別人留下深刻印象。他們滿意自己的身份、現狀與未來的道路。謙卑的人能夠快活且舒服地做自己。

你是一個驕傲的人還是一個謙卑的人？你知道這兩者的區別嗎？謙卑的領袖是給予者；驕傲的領袖是索取者。謙卑的領袖傾聽；驕傲的領袖要求每個人都聽他的意思。謙卑的領袖分享榮譽；驕傲的領袖獨佔榮譽。謙卑的領袖總是心甘情願的去學習；驕傲的領袖認為他們無所不知。謙卑的領袖授權於人；驕傲的領袖緊緊抓住權力。

謙卑是一個人最偉大的追尋之一。保羅在腓立比書2：3-4寫道：

「凡事不可結黨，不可貪圖虛浮的榮耀；只要存心謙卑，各人看別人比自己強。各人不要單顧自己的事，也要顧別人的事。」

他在 7-11 節中繼續講述了謙卑的道路：

「反倒虛己，取了奴僕的形象，成為人的樣式；既有人的樣子，就自己卑微，存心順服，以至於死，且死在十字架上。所以，神將他升為至高，又賜給他那超乎萬名之上的名，叫一切在天上的、地上的，和地底下的，因耶穌的名無不屈膝，無不口稱「耶穌基督為主」，使榮耀歸與父神。」

無論是現在還是將來，上帝總是高舉謙卑。「人的高傲必使他卑下，心裡謙遜的必得尊榮。」²⁰

總結

當團隊被賦予權力時，驚奇的事情就會發生。為了達成此目標，所有當事人，包括領袖和團隊成員，都必須以謙卑的態度服事。接踵而來的問題都可以通過賦予權力、成為僕人、並保持謙卑而得到充分解決。因此，每個人都需要一個被授予權力的團隊。

結語

布魯斯·塔克曼的團隊發展模型可以用來解釋團隊如何透過不同的成長階段逐步發展，同時闡明領袖是如何改變其領導風格或重點，進而幫助團隊成功地從一個階段過渡到另一個階段。布魯斯首次介紹的團隊發展模型包括四個階段：形成期、激蕩期、規範期和實行期。後來，他又增加了第五個階段——解散期。¹

解散期描述的是一個團體關係中止的階段，最理想的情況是在成功完成任務後。從一個組織的角度來看，成功的解散期涉及在人們專案之間的過渡期，對人們感受的敏感度和認知。很遺憾的是，在多數情況下，團隊成員並不清楚他們的努力和心血是否得到肯定和賞識。

領袖有能力幫助團隊成員度過解散期。他們可以通過授予榮譽給那些應得的人、幫助團隊成員轉換新的角色和職責、繼續幫助團隊成員發展其潛能，使之更趨成熟、證實神對人們生命的呼召，以及也許是最重要的一點：釋放和支持那些到其他地方服事的人。參與解散期的領袖是神國的領袖。他們知道這幅藍圖遠遠超出他們眼前的境況。每一個教會的領袖都應有這樣的認知。

然而，解散期並不單單是領袖一人的責任，而是團隊中每個成員的責任。特別是當一個團隊成功地從一個階段過渡到另一個階段並達成其使命的時候，團隊成員更應該為彼此的成功鼓舞慶祝。畢竟，一個人最終成為的樣子是過去與他人一同奮鬥的積累。

這本書的重點放在團隊。我們探討了團隊的必要性；團隊的重要地位；如何建立與培養團隊，並與團隊協同作戰；以及授權予團隊的意義。我希望你能從中有所領悟，並期待此書能幫助你成功發展並建立團隊。

最後，我真心誠意禱告，望你在此書的鼓勵下去建立一支團隊。你能做到的！ 權柄出於你和你所帶領的人身上，而我相信你的領導力和組織的成功都仰賴於此。