

培靈神學院 教會領袖學 第十堂 建立卓越領導團隊

傳 4:9 兩個人總比一個人好、因為二人勞碌同得美好的果效。12 有人攻勝孤身一人、若有二人便能敵擋他。三股合成的繩子、不容易折斷。

有兩個人在一起，就可以扶持相顧，而不會孤單無助。合成的力量，大過分開的力量。需要負擔大重量的繩子，用分為三股的微弱細繩，必然不能維繫，折斷使物件墜落在地上；合成一條大繩子，就粗壯得多。聖經又說：“一人追趕千人，二人使萬人逃跑”（申三二：30）。人數加一倍，合在一起的效果竟大了十倍，團隊所能成就的遠遠大於個人所能成就的。

太 18:19 我又告訴你們、若是你們中間有兩個人在地上、同心合意的求甚麼事、我在天上的父、必為他們成全。

主在這裡告訴我們兩個人和同心合意的原則，無論在禱告上，或在事奉上，我們是活在身體中，神看重團隊過於個人。在教會裡，很多領導人常常單打獨鬥，獨自擔負起所有的事奉職責，這樣，不但使個人操勞過度，也影響教會的事工，無法有效的推展。個人英雄主義不是神家的原則，神家重在身體。一個杯子若是打碎了，每一小碎片只能盛一點點的水，加起來遠比不上完好杯子裝的水多，團隊所能盛裝的祝福同樣比單獨個人要多的多。這一堂課我們一同學習教會領袖非常重要的一環——建立卓越領導團隊。

一、建立正確的團隊事奉

(一) 團隊合作

健康的領導團隊的首要重點是建立團隊合作的精神：團隊成員了解，接受，忠於自己在團隊領袖的角色與責任，並配合其他成員推動計劃朝目標前進。神在教會中按著自己的心意呼召了不同人負責不同的事，『祂所賜的有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師，為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體』〔弗 4:11,12〕

1. 團隊需要一位明確的領袖

每一個團隊都需要一位明確的領袖〔有職銜或無職銜〕，團隊合作以此為基礎，必須有一個人帶頭，其他人順服，來使所有團隊隊員朝向共同的目標，大體的方針及以事工的方向。在出現棘手問題或是好機會時，所有人都知道向誰尋求指導。當教會遭受危機時，人們需要知道應該由誰來負擔責任，並作最後決定。

在一帆風順時，船長的重要或許並不顯明，可是一旦遭遇風暴，船長的角色就顯明了，必須有人擔負起領導職責。船隻要繼續前進，重要的是船員對船長的信任與服從。這類型的領袖不同於獨裁的領袖，後者要求人由他擺佈，前者則指出方向，決定計劃，亦會把它交給團隊來作最後決定或修改。

2. 建立團隊合作精神

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及聖經的牧養精神，雖然該事項並不是某些團隊成員所贊成的，在開會時發表意見，只要通過議決，所有團隊成員都積極地投入使該事項成功，對外不能再宣佈自己的個人反對意見。

3. 同工間彼此保護

牧者傳道人有責任保護執事及其他領導人，執事及其他領導人有責任要保護牧者傳道人。當看到問題時，私下找牧者傳道人/理事長傾談，了解，鼓勵，禱告，給予意見。當聽到閒言閒語及批評的話時，立即勸告阻止閒話謠言繼續傳播，並鼓勵有意見的人直接與當事人溝通，實行馬太福音第十八章的處理原則。聽到謠言閒語而不阻止或澄清，等於間接鼓勵傷害教會領導人的閒話繼續傷害教會，為魔鬼留地步。

4. 責任與權柄平行

有效的團隊原則是責任與決定事情的權柄平行。如果某事情由某位同工負責，除非該決定對教會整體有負面影響或傷害，不然團隊其他成員必須尊重該位同工對該事情的最後決定權。開會時，各部門要分享該部門的情形，但不必所有事情都拿出來討論議決；屬於某部門的事項，除非影響到其他部門或教會整體，可由該部門負責人及所屬同工決定。這樣，團隊精神才能發揮及開會有效率。

5. 避免爭競

教會領袖要避免引起同工間的爭競，比如公開的比較小組的人數與增長等。爭競會傷害團隊合作的精神，甚至會引起同工間的不合。我認識一位很有恩賜的教會領袖，服事殷勤，講道很有能力，同工們也都是一時之選。但因想藉同工間比較爭競，來激勵大家更努力作工，最後卻帶來整個服事團隊離散的結果。

(二) 建立信任

健康領導團隊的重要特質就是『信任』，不能有效運作的領導團隊則互相猜疑。

1. 『信任』與團隊合作『責任與決定權平行』的原則緊密相關，負責者職份內的決定權要得到領導團隊整體信任。當領導團隊將某部事工交付成員個人時，便須信任他的能力及判斷力，委以決定權。如果事工進行時，領導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。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，領導團隊不應該干涉，強迫改變負責人的決定。

2. 領導團隊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的問題上—例如確定工作方向，制訂策略等等。一個領導團隊的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負責總務購買的人決定。部門內負責各事工的弟兄姊妹應該有某程度內的自由可以發揮他們的創見，不受干擾地進行在當地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，不受壓力被迫用一種自己並認為不是最佳的方式工作。

3. 分工分權的原則，不但應用在領導團隊中，亦要學習信任在各部門事奉的弟兄姊妹。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。研究基督教領導學，要好好思想出埃及記第十八章，其中有甚多功課值得被神委託領導教會的人學習。

4. 『信任，評鑑，改進，建立』

有些人以為『信任』便是放手任憑負責人去做，不應干涉，不應該有任何的評鑑，

這說法似是而非。『信任』的確是放手讓負責人去按自己的領受及恩賜事奉，但卻不是『任憑』事工進展不聞不問。正確的評鑑制度對教會事工及事奉的人都是有益的。評鑑的主要目的是『建立』而非『拆毀』。無論設立怎麼樣的評鑑程序，無論用怎麼樣的評鑑材料，評鑑主要的作用不是單單指出當事人事奉有甚麼缺點，而是與當事人共同研究如何回顧事奉的過程，使其事奉更有效，更能在事奉崗位中進步。如果評鑑制度及參與評鑑的人只讓當事人看到自己的不足，見到自己的缺點，便停在那裏，這種評鑑只會拆毀而不能建設，有害而無益，不應在教會中採用。

(三) 團隊配搭的團隊定律：

1. 眾志成城的定律：單打獨鬥成不了大事。傳道書 4:12「有人攻勝孤身一人、若有二人便能敵擋他，三股合成的繩子、不容易折斷。」這說明了團隊合作的力量。
2. 看重大局的定律：目標重於工作。團隊要有明確的共同目標，絕不可以被繁多的工作所纏累而見樹不見林，每個隊員都要看清大局，邁向同一目標，齊心努力。
3. 特殊角色的定律：團隊裡每位隊員都有最能發揮他個人才能的特別位置；每個人都有他可能帶來最大果效的角色。
4. 面對挑戰的定律：挑戰越大，團隊合作的需要就越大。工作難度越高，團隊越能發揮它的力量。
5. 環環相扣的定律：一條鐵鍊的強度取決於它最弱的那個鐵環。一個小鐵環斷了，整條鐵鍊也就斷了。團隊的力量受到最弱的隊員的限制。隊員整體的成長非常重要。一個隊員不成長，整個團隊就成長不了。
6. 彼此信任的定律：每個隊員都可靠。在緊要關頭，每位隊員都可彼此信賴。
7. 代價的定律：付不起代價的團隊就無法發揮團隊最大的潛力。
8. 候補席的定律：有深度的團隊才是好團隊。團隊的深度取決於有多少儲備的人才。成功的團隊必定擁有一群實力相當並耐心等候的候補人才。
9. 共識的定律：好的團隊有共同的價值規範。
10. 溝通的定律：敞開、清楚的溝通能避免很多誤會和爭議。好的互動能帶出一致的行動。

二、有效團隊的特徵

領導要挑選人才，加以訓練，委託任務。這些受訓練過的人，一起承擔領導的責任，成為一個「領導團隊」，大家分工合作配搭服事，就是一個「有效的團隊」。現在我們就來看看一個有效團隊的特徵：

(一)有效團隊的隊員會彼此關心

教會如果沒有愛作為行政制度更新的動力，管理便會流於因循，而領袖的屬靈觸角便會麻木，以致攔阻聖靈的工作。有效團隊是合一的，隊員之間沒有隔閡、沒有界線，彼此關係融洽，互相關懷，互相幫助。整個團隊的根基是建立在良好的人際關係上。耶穌在馬太 5:41 教導我們，如果有人強迫我們走一里路，我們就陪他走二里路。人們通常會因為職責所在而走出「第一里路」。但是，他們會因為關係和愛

心而多走一里路。我們在團隊中因為工作職責的關係，每一個人盡自己的本份而彼此合作這是行第一里路，但是當一個隊員在職責之外，還自願做出額外的配搭與合作，這就是第二里路法則。

(二)有效的團隊互有默契

領導要先得到人的心，才能得到人的手。你要一些手來幫你做事，就必須與人有好的聯結，好的關係。團員之間有親密的聯結，就能產生彼此之間的默契。有默契就不需要用多餘的言語來表達，就像在球賽中的隊員，他們並不需要交談、對話，但彼此之間卻有很好的默契，知道什麼時候要傳球，傳給哪一個人，由哪一個人投籃得分，彼此合作無間，使團隊發揮最高效率。

領導與團員之間有穩固的關係，每個隊員都清楚自己的角色和職責。隊員的才能是相輔相成的，彼此配搭以達到最高效率。隊員沒有不良的企圖和動機，大家都單純的為團隊權益服事。這些是產生有效團隊彼此之間默契的重要原則。

(三)有效的團隊裡每個隊員都是主人

好的領導會像「主人」一樣地去主動服事人，而不會等著別人來服事他。在團隊裡，每個隊員都是主人。當我們家裡有客人來的時候，我們都會主動的拿出最好的來招待客人，也會親自弄一兩道自己最拿手的菜餚來請客人。同樣的，團隊裡每個隊員都不需要等別人的要求，就自動的把自己最好的貢獻出來，使團隊受益。如果大家都這樣做，當然整個團隊就會達到最高的效率。

(四)有效的團隊會將團隊利益擺在個人利益之上

個人的努力能贏得獎牌，但是團隊合作能夠奪得團體錦標賽的冠軍。必要時，團員必須願意放棄個人的權益，為團隊做出犧牲。領導千萬不要給任何團員有個別的特權，一定要一視同仁。如果給某人某些特權，就會破壞整個團隊的紀律。團隊的成員必須學會把團隊的利益擺在個人利益之上。我們前面提供了十個團隊合作的規律，如果這些規律常被侵犯，團隊就很難談到合作，做事也很難有效率。

不要被各自的小細節所矇蔽而看不到大方向。每個隊員都要聚焦在團隊的大目標上，一起達成團隊目標。有時候自己的立場和團隊的立場不一致的時候，要放下個人的立場，對外儘量代表團隊的立場。使團隊有合一的形象。不管在私下或公眾的場合，大家都要互相肯定、彼此鼓勵打氣。

(五)有效的團隊認識到每個人都有其獨特的角色

在團隊裡，每個隊員都有不同的恩賜才幹，不同的觀點見解，甚至每個人都有不同的性格。我們要重視、珍惜這些差異。就如哥林多前書 12 章所說的，「身體是一個，卻有很多肢體」。以弗所 4:16「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」。有一個重要的原則，叫著「適得其所」原則：在團隊中，如果每個團員都能擺在最適合他的位置上，他就會感到自己是被重視的，因此他的表現也會優良突出。讓每個人都能適得其所，會使團隊合作更加人性化。

(六)有效的團隊願意為達成目標而付代價

沒有犧牲就不會得到果效。如果我沒有作出犧牲而工作能見效，那是因為前人已經為我作出犧牲。如果我作出犧牲之後卻仍然不見收穫，那麼我的後人必定會因為我的犧牲而得益。很多時候團隊要為長遠目標做出犧牲。

有效團隊肯為下一代做出犧牲，有時候團隊所作的，可能短時間內看不到成果，要到下一代才能獲得果效。不願冒險，不敢嘗試新方法的團隊是沒有多少成功機會的。

(七)有效的團隊會對正確的問題說是。下面是每個團隊首要關注的十個問題：

1. 我們是否彼此尊重並信任？尊重與信任是相輔相成的。
2. 我們是否彼此關心？你是否真心關注同工的利益？
3. 隊員是否感到團隊裡有自由開放溝通的自由？一個自由與開放的溝通環境，能夠促使團隊成就任何事情。
4. 我們是否有精確清楚的團隊目標？團隊的目標若不精確，就算是世界上最好的團隊都會偏離目的。
5. 我們是否為達成目標作出犧牲的委身？目標應該具體，而非抽象。
6. 我們是否善用各個隊員的才能和特點？隊員是否感到自己對團隊的貢獻是有價值的？
7. 我們是否妥善地處理彼此間的衝突？團隊是一個整體，它成功與否，取決於處理內部衝突的能力。
8. 團隊中的每個成員是否都有參與？「團隊」意味著每個人的參與。
9. 我們是否尊重彼此間的意見？你是否尊重與你意見不同的隊員？
10. 我們是否喜歡身為這個團隊的一員？團隊的成功取決於你是否享受自己所做的事情，以及以你的團隊為榮。

請你評估一下，如果你對上面十個問題的答案都是肯定的，那麼，你的團隊必定是十分有效，而且滿有活力，一直朝著目標邁進的團隊。

總結：

教會能有團隊事奉，其實是神的恩典。神創造並呼召了這麼多不同恩賜的人，一起成為基督的身體，若能有好的運作不斷成長，真的是非常美的事。求神幫助我們所有教會一起學習團隊事奉，正如聖經所說：「惟用愛心說誠實話，凡事長進，連於元首基督，全身都靠他聯絡得合式，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。」（弗 4:15-16）