

團隊事奉初探

呂焯安

一、引言

「我獨自一人無法擔當。」(申一9下,《新譯本》)這是以色列的偉大領袖摩西對族人的自白。這句話說明了一個千古不變的真理,就是每一個人都是有限的,只有上帝是無限的。不論一個人怎樣卓越出色,卻始終有限。即如偉大的先知以利亞,不單可以呼風喚雨,甚至可以叫火從天降下;更能夠以一己之力,勝過數以百計的假先知,但他也有這樣的體會:「〔神啊!〕我為耶和華萬軍之神大發熱心,因為以色列人背棄了你的約,毀壞了你的壇,用刀殺了你的先知,只剩下我一個人,他們還要尋索我的命。」(王上十九10)這個故事的背景,大家都耳熟能詳。以利亞為了逃避皇后耶洗別的奪命威脅,走了四十晝夜,直走到何烈山,在那裡向神訴苦。以利亞特別提到一句話:「只剩下我一個人」。確實,在他眼中,整個民族都背棄了耶和華;要挽回民族的心的重任,便落在他一人肩上,這個負擔實在太沈重了。

傳道書作者明言:「兩個人總比一個人好。」(傳四9上)。當然,傳道書的作者只是從比較的角度去說出這句訓言。在傳道書四章7至8節,作者提及孤單、勞碌、沒有人分享和分擔等的經驗,實在是令人難受的事;然後便引入四章9至12節「兩個人總比一個人好」

的講論，提及三方面的情景，以點出有伴的好處：(1) 旅途上若有伴，縱使一人身陷險境，另一人也能幫忙救助（傳四 10）；(2) 旅途中在有需要的時候，可以互相取暖（傳四 11；參王上一 1～2）；(3) 一個人容易成為受襲的目標，若有伴相隨，則可以減少受襲的危險，因為盜賊往往打孤身上路的人的主意。所以，若果有伴同行，就算真的遇到襲擊也可以合力抗拒，化險為夷。然而，這句訓言，卻不是絕對的真理。

在現實的處境中，兩個人有時並不比一個人好，因為兩個人會有意見不合而分開的時候（參徒十五 36～39）。

香港教會更新運動（下稱「教新」）在 2004 年進行教會普查，結果顯示，堂會的教牧同工（包括主任牧師、堂主任、傳道 / 宣教師及傳道幹事 / 助理）的平均總人數合計為 2.7，即平均每間堂會為 2.7 人，中位數是 2.0。¹ 這個表面的數據說明，香港一半以上的教會有兩個或以上的教牧同工，這也是筆者近年在教會觀察到的現象（不少中小型教會都有二至三位教牧同工）。在二十世紀八十年代或以前，教牧同工與會眾的比例約為 1:120；但近年由於社會的變化，信徒在牧養方面的需要和訴求大大增加，導致這個比例下降至約 1:70 左右，教會亦傾向增聘受薪的教牧同工去應付教會事工。基於這個情況，一般教會教牧同工的人數都有所增加。增加同工固然是一件好事，因為事奉的人手多，就可以分擔牧養的工作。但是，當教牧同工由一人增加至二人或三人時，就需要考慮同工之間的角色關係和工作分配等問題了。以一支有三位教牧同工和一位幹事的事奉團隊為例，一般在三

¹ 胡志偉、霍安琪編：《2004 香港基督教會普查〈統計數據集〉》（香港：香港教會更新運動，2005），頁 22。

位教牧同工之中，會有一位擔任堂主任的角色，負責領導其餘兩位傳道和一位幹事。主任傳道和傳道同工之間，以及另外兩位傳道之間，已存在兩種不同的關係；同時，堂主任與幹事，及傳道與幹事之間也存在著不同的關係。由此可見，雖然只是四個人的事奉團隊，其間所衍生的角色和關係並不如想像般簡單。²故此，要推行團隊式的事奉已是不可避免的事實，這也是大勢所趨。環顧整個世界，隨著全球化帶來激烈的競爭，不論工商企業、政府機構、政黨組織和服務團體等，都迫切需要建立一個1+1>2的高效率團隊。今天，個人在社會中能夠建立卓越的成就，除了具備優於別人的IQ（智商）和EQ（情緒商數）外，還需要能夠配合團隊、建立和發揮整體能力的TQ（團隊商數）；並通過團隊的管理和發展，扮演有效團員的角色。而對於在教會牧養的傳道同工而言，這方面的能力就越形重要。

二、聖經中的團隊服事

在聖經中，我們很容易找到團隊服事的好例子。事實上，我們所敬拜和事奉的三位一體真神，便可說是團隊服事的楷模；³其中以創造天地萬物時的表現最具代表性。創世記一章1至2節記載：「起初，神創造天地。……神的靈運行在水面上。」保羅在歌羅西書一章16節說：「……萬有都是靠他〔耶穌〕造的，無論是天上的，地上

² 呂焯安：〈香港小型教會初探〉，《教牧期刊》第15期（2003年11月），頁46～47。

³ 陳碧帆：〈三位一體的同工榜樣〉，《基督教論壇報》第1476期（1994年7月17日）；<<http://ct.org.tw/index2.asp?iContNo=62822&mbrseq>>（2005年12月12日下載）。Eddie Gibbs, *LeadershipNex: Changing Leaders in a Changing Culture* (Downers Grove, IL: IVP, 2005), 117-19.

的；能看見的，不能看見的；或是有位的，主治的，執政的，掌權的；一概都是藉著他造的，又是為他造的。」雖然我們不能完全掌握三位一體中，聖父、聖子、聖靈三個不同位格，在創造宇宙萬物時分工合作的細節，但這個團隊的工作果效卻相當明顯（創一 31 上）。同樣，在救贖世人方面，三一真神也合作無間。先知以賽亞如此說：「主耶和華的靈在我身上；因為耶和華用膏膏我，叫我傳好信息給謙卑的人，差遣我醫好傷心的人，報告被擄的得釋放，被囚的出監牢；報告耶和華的恩年，……」（賽六十一 1～2 上；參路四 17～19）使徒保羅在以弗所書一章 3 至 14 節，用了一句很長的句子讚頌三一真神在救贖方面所作的；⁴ 並先後提及聖父（弗一 3～6）、聖子（弗一 7～13）和聖靈（弗一 13～14）。

另外，在以色列人出埃及的經歷中，亞倫幫助摩西，作為摩西向法老說話的代言人（出四 10～17）；在以色列人戰勝亞瑪力人的故事中，我們又明顯看見亞倫、戶珥、摩西和約書亞這支四人團隊合作的成果（出十七 8～16）。而利未人在殿中的服事也顯出團隊的精神，歷代志上九章 17 至 34 節的記載顯示，因應工作性質的不同，利未人在殿中的事奉主要分為三支團隊：第一是守望聖殿的事奉團隊（代上九 17～27）；第二是管理聖所器皿的事奉團隊（代上九 28～33）；第三是敬拜讚美的事奉團隊（代上九 33～34）。⁵

⁴ 以弗所書一章 3 至 14 節的原文是一整句很長的句子，共有 202 個字。全卷以弗所書共有八句這樣的長句子，分別是：一 3～14，15～23；二 1～7；三 2～13，14～19；四 1～6，11～16；六 14～20。參 Harold W. Hoehner, *Ephesians: An Exegetical Commentary* (Grand Rapids: Baker, 2002), 153-61; Andrew T. Lincoln, *Ephesians*, *Word Biblical Commentary* 42 (Dallas, TX: Word, 1990), 10-19.

⁵ 卯思興：〈不一樣的事奉團隊〉，〈<http://tapcvc.org/sj.php?article=20040228134222>〉(2005 年 12 月 12 日下載)。

昔日耶穌也選立事奉的團隊（參太十1～4；可三13～19；路九1～2，十1～3）。經過適切的培訓後，耶穌差派他們傳道時，也是以團隊的方式事奉，即兩個兩個的出去作工（路十1）。使徒保羅在開展其事奉生涯時，就充分體驗到團隊事奉的寶貴。在安提阿教會中，他跟巴拿巴、西面、路求及馬念組成一支五人的事奉團隊，擔負先知和教師的職任（徒十三1～2）。當聖靈吩咐安提阿教會開展宣教的事奉時，也是吩咐他們差派一支團隊出去，即保羅和巴拿巴。這支二人團隊合作無間，同心同工，完成了教會歷史上首次宣教旅程（徒十三2～十四28）。在第二次的宣教之旅，保羅雖因馬可的緣故而與巴拿巴分道揚鑣，但他還是選擇以團隊方式再走上宣教之路——他揀選了西拉（徒十五22、40）一起出發；在路司得，又招攬提摩太加入團隊（徒十六1～5）；在特羅亞，隨著馬其頓異象的指引，這支團隊就來到歐洲宣揚福音；而路加醫生也在此時加入了保羅的團隊（徒十六8～10）。⁶此外，保羅寫信給羅馬教會的信徒時，提及不少教會領袖的名字（羅十六1～15、21～24），字裡行間充分反映出保羅對他們的欣賞，更以他們為自己的同工。然而，最明確講及團隊牧養事奉的真理，可算是保羅在哥林多前書三章6至9節所教導的：「我栽種了，阿波羅澆灌了，惟有神叫他生長。……栽種的和澆灌的，都是一樣，但將來各人要照自己的工夫得自己的賞賜。因為我們是與神同工的；……」保羅在這裡談論到哥林多教會有嫉妒和紛爭，並就這方面作出勸導。他提出團隊事奉的一些祕訣，就是每個人都有不同的工作重點；每一部分都不是全部，卻都是獨特，而且重要的。

⁶ 特別注意這三節經文中「人稱代詞」的轉換：由第8節的「他們」改為第10節的「我們」。解經家多認為使徒行傳的作者路加就在此時加入這支宣教團隊。參張永信：《使徒行傳》卷二（香港：天道，2000），頁4；張永信：《使徒行傳》卷一（香港：天道，1999），頁27～31；Joseph A. Fitzmyer, *The Acts of the Apostles* (New York: Doubleday, 1998), 98-103.

三、團隊精神與團隊

回到現實生活的場景，團隊精神也是處處可見。每年球季結束以後，不論足球或籃球界，有關單位都會推選最優秀的球員組成「夢幻隊伍」(dream team) 或「明星隊伍」(all star team)，並安排他們前往各處比賽，藉以製造另一高潮。能夠獲選為這些隊伍的球員當然代表著一份榮譽，更是身價的象徵。但有趣的是，這些隊伍雖然結集了各個位置上表現最佳的球員，比賽成績卻總是「輸多贏少」，常令球迷失望。為甚麼會這樣呢？原因十分簡單——這些組合並非一支真正的「團隊」。他們每一個雖然都是卓越的球員，但因為隸屬不同的球隊，故此無法培養團隊合作的精神，也就無法作出有效的團隊攻擊。

一個實業家希望建造一輛完美無瑕的汽車，於是租用了一個大貨倉，並在裡面擺放了150輛最好的汽車。然後，他對工程師說：「把各輛汽車上最好的配件取出來，然後裝嵌成一輛最完美的汽車。」結果，使用超過一萬五千件零件裝嵌成的最完美汽車終於產生了。可惜，這輛車子卻不能發動，原因是各部的配件並不配合 (working together)。⁷

相信不少人也聽過以下的中國諺語：「一個和尚挑水吃，兩個和尚抬水吃，三個和尚沒水吃。」⁸人多不一定就會產生更好的效果。

⁷ Pat Williams, *The Magic of Teamwork* (Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1997), 7.

⁸ 有關這句諺語的故事是這樣的：有一天，一個矮和尚到山上一間小廟修行，看到佛前的花瓶沒有水，供奉的花都枯了，於是便想到水缸挑水，哪知水缸也沒有水。因此，他只好一個人到山下挑水，如此來來回回，不僅佛前的花瓶有水，自己也有水喝了。幾天後，來了一個高和尚。矮和尚熱情招待高和尚喝水，沒想到高和尚把水缸的水喝光了，高和尚為表歉意，就到山下挑水，水缸的水又再滿了。然而，過了沒多久，水缸又沒水了，高和尚原本想自己一人到山下挑水，後來想想為何自己要那麼辛苦挑水，還要給矮和尚喝？在不願吃虧的情況下，高和尚便要求矮和尚一起到山下挑

社會心理學家用「群性虛耗」(social loafing)的概念來解釋這現象。⁹ 團隊的倡導者常說，機構組織應該以團隊的形式重組，原因之一是團隊可以產生正面的(positive)協同效應；也就是說，團隊的產能比成員個別工作的產能之和為大，因為團隊精神可以刺激個人努力向上，因此2加2可以比4大。不過，團隊產生的協同效應，也常常是負面的(negative)。個體在共同工作時，比在單獨工作時可能付出更少的努力，因此，2加2可能少於4。為甚麼有這樣的結果呢？原因在於「群性虛耗」。在二十世紀二十年代後期，德國心理學家凌高文(Max Ringelmann)把在拔河比賽中個人和團隊的表現作了比較。他預計團隊的努力，應該等於團隊中個體努力之和，例如3個人拔河的力量，應該等於1個人的3倍；8個人的力量，應該等於1個人的8倍。但是結果卻不像預期那樣：3個人的力量之和，只是1個人的2.5倍；而8個人的力量，還不到1個人的4倍。研究者以類似的研究方法，重做

水。剛開始的時候，由於兩人高度不同，在上山或下山時，必有一人承擔較大的重量。於是，兩人在不願自己吃虧的情況下，便吵起架來，大家都不願抬水。最後，由於沒水喝實在不行，兩人只好協議，在彼此不吃虧的情況下，彼此合作挑水。後來，一個胖和尚來到山上，和平共處的局面又打破了。胖和尚初到這間小廟時，同樣把水缸的水喝光，矮和尚與高和尚便要求胖和尚到山下挑水，直至把水缸填滿。於是胖和尚就到山下挑水，然而胖和尚認為這些水是他挑的，應該只有他能喝，其他兩位和尚要喝的話，應該自己去挑。結果，三人各不相讓，不願吃虧，都不願去挑水，大家都沒水喝了。一天，廟裡一隻老鼠打翻佛前的蠟燭，引起大火。三個和尚看見這情形，便各自到山下挑水救火。後來火勢太大，緩不濟急，三人便達成共識，彼此分工合作，將火撲滅。從此，三人就同心協力，分工合作，最後每個和尚都有水喝了。參<http://72.14.203.104/search?q=cache:4vuxpdWrog4J:be.ncue.edu.tw/tw/advanced/bd/930213214.doc+%E4%B8%80%E5%80%8B%E5%92%8C%E5%B0%9A%E6%8C%91%E6%B0%B4%E5%90%83&hl=zh-TW&gl=hk&ct=clnk&cd=21&lr=lang_zh-TW>(2006年1月30日下載)。

⁹ A.G. Ingham, G. Levinger, J. Graves, and V. Peckham, "The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance," *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 10, no. 4 (Jul 1974): 371-84. See also S. J. Karau, and K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, no. 4 (Apr 1993): 681-706.

了凌高文的研究，結果大多支持他的結論。團隊人數的增加，與團隊中個體的組效呈反比。愈多就會愈好，只是意味著四個人團隊的總產能，會大於一人團隊的總產能，然而，團隊中成員的個體產能卻下降。這種「群性虛耗」的現象是甚麼引起的？也許是因為團隊成員都認為其他人都要公平付出。如果一個人認為其他人偷懶，他就會減少努力以重建公平感。另一種解釋是責任分散：因為團隊的成績不會歸功於某個人，再加上個人的投入和團體產能之間的關係不明朗，於是有些個體可能成為「搭順風車者」，依附團隊的努力。換句話說，如果個體認為自己的貢獻無法被衡量和肯定，效率就會下降。

(一) 團隊精神

由此可見，要團隊達致理想的效率，關鍵不僅在於人數的多寡，更重要的是發揮團隊精神。團隊精神可表達出今天我們時常聽到的一個字：synergy，¹⁰這是一個強而有力的字。synergy是從希臘文συνεργος而來的，¹¹並由συν（一齊）和εργον（工作）兩個字組合而成，意思十分明顯，就是「一起工作」（working together）。它要表達的涵義是：兩個或以上的人（或能量）之間的互動，所產生的動能會超過個別能量的總和。¹²在互動的過程中，synergy不單能夠聯合

¹⁰ 這個字一般譯作「協同作用」或「增效作用」。

¹¹ 在新約聖經，συνεργος通常解作「幫助者、同工」的意思，例如保羅稱那些幫助他傳福音的人為「同工」（羅十六3、9、21；腓二25，四3；帖前三1~2；門1、24）；其他的例子包括：「為神的國與我一同做工的」（西四11）；「一同為你們勞碌的」（林後八23）；「在基督福音上與神同工的」（帖前三2）；「我們……，乃是幫助你們的快樂」（林後一24）；「叫我們與他們一同為真理做工」（約叁8）；「我們是與神同工的」（林前三9）。參王正中主編：《新約希臘文中文辭典》（台北：浸宣，1986），頁621~622。

¹² "The interaction of two or more individuals or forces which enables their combined power to exceed the sum of their individual power." Cf. Williams, *The Magic of Teamwork*, 5.

個別的力量，也能夠互補不足，加強個人的力量，從而產生更大的動能，達致更美好的效果。由此可見，團隊並非單是個體的總和。在一個馬匹拉力比賽中，冠軍的馬匹能拉動4,500磅，第二名可拉動4,000磅。理論上，兩匹馬可以拉動的重量應該是8,500磅；但為了測試 synergy 的理論，馬主同意把兩匹馬綁在一起來拉重物，結果，牠們可拉動的重量是12,000磅。¹³

自二十世紀七十年代起，團隊精神的理念便在西方興起；跨入二十一世紀後，這理念不僅經久不衰，反而更加流行。目前世界各地的企業都努力培養企業內的團隊精神，建立各種類型的團隊，把愈來愈多的工作交給團隊完成。在學術界，眾多學者都陸續開展如何培養團隊精神的研究，各類建設團隊的專家備受企業界的歡迎；各種有關團隊的書籍更是層出不窮，大受矚目。據1993年的統計，美國企業層領導中，看得最多的管理類書籍，就是有關團隊的書籍。1995年，《設計團隊為基礎的組織》(*Designing Team-Based Organizations*)一出版就被搶購一空。對教育界而言，由於團隊精神與美國傳統社會文化有很大差別，如何培養團隊精神就成為教育界的一個新課題。著名的哈佛大學商學院，¹⁴ 近年就必須重寫課程內容，尋找新的教科書與參考書，努力傳授這個新時代最炙手可熱的學問——團隊精神與團隊出擊。事實上，哈佛以前也只是教學生（包括工商界領袖）如何做自己的事，很少關注團隊精神的培養，如果再不更新教學內容，就會跟不上時代潮流了。

¹³ Williams, *The Magic of Teamwork*, 6.

¹⁴ 有興趣的讀者可瀏覽以下網頁：<http://www.hbs.edu>，只要搜尋“team work”兩字，就會找到豐富的相關資料。

追本溯源，團隊精神受重視的原因，可從二十世紀六十年代日本經濟起飛的歷史說起。六十年代至七十年代中期，日本經濟發展迅速，成為世界經濟大國，產品素質和企業的國際競爭力躍居世界前列。¹⁵ 以美國為首的西方國家同時也對日本企業展開深入的研究，以尋求日本經濟奇蹟的祕密。¹⁶ 經研究後，有一種觀點普遍為大家所接受，就是日本地狹、物少、人多，其經濟騰飛雖說有內外各方面的因素，但歸根究底，還是日本企業本身的競爭能力使然。雖然企業的競爭力也源於各方面的因素，但從根本上說，以及從日本的現實情況來看，有效地開發人力資源才是最終的致勝因素。然而，從比較的角度而言，假若把日本和歐美最優秀的員工作一對一比較的話，日本的員工多半不能取勝。那麼，日本在人力資源開發上的優勢到底在哪裡？更深入的研究顯示，若單獨將一個日本員工與一個美國員工作比較，日本的員工並不佔有優勢；但如果以組別和部門為單位作比較，日本總是會佔上風。日本的員工對企業有一種強烈的歸屬感，他們工作勤奮認真，全心全意地投入企業的事務上，但歐美的員工就很難做到這一點。歐美的企業多由少數的尖子主導，凡事「照我的辦」；而日本企業則充分發揮全體員工的智慧及其動能。在個人主義盛行、鼓勵個人奮鬥的歐美社會裡，組織內常產生內耗，很難形成「一加一比二大」的團體競爭力 (synergy)。但在日本，組織內的成員極富協作精

¹⁵ 1975年，英國、法國、德國、日本與美國五大工業國領袖聚集開會，討論國際經濟議題；其後，加拿大與意大利加入，便組成今天的七大工業國組織。日本是唯一能躋身於這個影響全球經濟的組織的亞洲國家，足證其經濟實力可以媲美歐美經濟強國。1998年，俄羅斯加入「七國」，形成八大工業國，但俄國只參加討論政治問題的高峰會。而七大工業國會議仍僅討論經濟與財政議題。

¹⁶ 日本在三十年間，由一個二次大戰的戰敗國，一躍成為全球的經濟強國，實在是一個奇蹟。所謂知己知彼，歐美等經濟強國要深入研究日本的經濟奇蹟，是可以理解的。

神，他們能組成牢固緊密的團隊，從而產生強大的競爭力。可以說，日本企業的優勢主要源於其團隊競爭力，而這種競爭力很大程度上是源於員工間的團隊精神。¹⁷

歐美人士通過對日本競爭力源泉的研究，猛然醒悟到在今時今日的世界裡，單打獨鬥不可能再獲得成功，依靠個人奮鬥的個人英雄主義時代已一去不返，光靠領導者殫思竭慮而沒有員工的積極參與，又或光提高員工的個人能力而沒有有效的團隊協作，在今天競爭日益加劇的社會裡，已沒有成功的可能了。故此，想要取得成功，就要充分運用人力資源，尤其要盡力形成強大的團隊競爭力。為此，歐美企業大力學習日本的團隊建設經驗，建立起一支又一支的工作團隊，努力培養團隊精神。

團隊精神是團隊成員為了團隊的利益與目標，而產生的一種相互協作、盡心盡力的意願與作風。團隊精神主要包含以下三方面的內容：¹⁸

¹⁷ 傳統上，日本企業採用終身聘用制，重視論資排輩，升職講究年資和人脈關係。在經濟高速發展的年代，員工的穩定性和對企業的忠誠，確實十分重要。但時移易，自十餘年前日本的泡沫經濟破滅後，以往所向披靡的日本大企業，面臨長期不景氣的生存壓力。原本一度被世人引以為「日本奇蹟」典範的「終身聘用制」，與固守的企業倫理——依年資升遷，已開始動搖。日本企業在權衡現實的利害下，不得不重新考慮那些制度繼續存在的合理性！踏入二十一世紀，不少日本大企業已經揚棄傳統上講究年資輩分的保守作風，改為採取一種較彈性、以功能為導向的有機組織。其特點是打破過去以固定部門劃分工作職能的傳統，按任務或需要分成若干團隊。在各團隊中，團員地位平等，可各自依公司編排的任務提出解決方案，彼此競爭。如果方案經討論後獲得採納，便由提案人擔任領導人，負責一切執行的成敗。若取得成功，則由其繼續擔任組長領導組員；若是失敗，則降為一般的組員，接受他人領導！

¹⁸ 洪興立：〈團隊精神的三個「信」字〉，收氏著：《香港人的管理智慧》（香港：博益，2004），頁56～58。

1. **團隊信念**：有信念就有共識。在這個層面上，具團隊精神的成員，會對團隊有強烈的歸屬感與一體感。團隊成員強烈感受到自己是團隊的一分子，由衷地把自己的前途與團隊的命運繫在一起，並且願意為團隊的利益與目標盡心盡力。團隊成員對團隊具有無限的忠誠，決不允許有損團隊利益的事發生；同時亦極具團隊榮譽感，常為團隊的成功而驕傲，為團隊的困境而憂慮。在處理個人利益與團隊利益的關係時，他們反對本位主義與山頭主義，主張維持公利與大利；寧願犧牲私利與小利，甚或最寶貴的生命。

2. **團隊信心**：信心增強凝聚力。在處理團隊事務的態度上，具團隊精神的成員會盡心盡力及全方位的投入。在團隊精神的召喚下，團隊在發展過程中及處理團隊事務時，會努力爭取團隊成員全方位的投入，培養他們的責任感，並讓他們參與管理和共同作出決策，全力行動，以致成員能發揮其體力、腦力和心力，以及充分發揮積極性、主動性和創造性。另一方面，團隊成員亦會衷心地把團隊的事視為自己的事，表現積極主動，不僅盡職盡責，而且認真勤勉，充滿活力和熱情。

3. **團隊信任**：團隊間應互相信任和互相尊重。在這層面上，具團隊精神的表現，是指成員間能相互協作及共為一體。團隊成員會彼此視對方為「一家人」，都是團隊的一分子；他們相互依存、同舟共濟、肝膽相照、榮辱與共。團隊中，成員之間首要是互敬互重，待人謙遜有禮；其二要互相寬容，容納各自的差異性和獨特性，在發生過失時能見大義容小過；三要彼此信任，待人以誠，一諾千金，相互能深信不疑，彼此託以重任；四要互相幫助，在工作上互相協作，在生活上彼此關懷；五要在利益當前時仍互相禮讓。團隊成員在互動過程中，會逐漸形成一系列的行為規範，一方面使他們和諧相處，充滿凝聚力；另一方面，為了團隊的成功，他們又能指出對方的缺點及進行對事不對人的討論，以達致更好的合作，提升團隊的整體績效與和諧。

(二) 團隊的定義

團隊 (team) 這個字源自古老的英語，主要的意思是以韉將動物聯結一起；如果兩隻動物能夠朝相同的方向拖拉，便可以承受超過兩隻動物加起來的負荷量。¹⁹ 從上文對團隊精神的分析和了解，可以知道一支團隊並非單指一群人走在一起。公共小巴上的乘客只是一個群體 (group)，即一組人，但不能算是一支團隊。團隊並不是一群無意識地組合的人，一支真正的團隊應該有一個共同委身的目標，並且彼此的技能可以互相補足，共同合作和負責，以追求整體的成功。以下的定義，相信最能涵蓋團隊的特色：「團隊是一小組的人，具備相輔相成的技能，委身於共同的目標、工作目的和工作取向；並且願意共同承擔，彼此問責。」²⁰

這個定義中包括了以下幾個主要的元素：

甲、一小組人 (A Small Number)

團隊必須共同合作去達致預期的果效。若團隊人數超過二十或三十人，運作就難以順暢。所以，一般都以三至十五人為準，但六至十二人的團隊則較易發揮效果。²¹

¹⁹ David Osborne and Peter Plastrik, *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government* (San Francisco : Jossey-Bass, 2000), 478.

²⁰ "A Team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable." Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), 45; See also Jon R. Katzenbach, *Teams at the Tops: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), 218-19. William I. Gordon and others, *The Team Trainer: Winning Tools and Tactics for Successful Workouts* (Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996), 11-14.

²¹ Jerry W. Koehler and Joseph Pankowski, *Teams in Government: A Handbook for Team-Based Organization* (Delray Beach, FL : St. Lucie Press, 1996), 53.

乙、相輔相成的技能 (Complementary Skills)

在高效率的團隊中，團隊成員皆擁有不同的技能，可以互相搭配，互補不足，從而組成一支全方位的團隊。我們應注意尋找具有以下三種主要技能的團隊成員，這三種技能對於團隊能否完成任務有重大的影響。它們是：技術或功能性方面的專長；解決問題或能夠作明確決定的能力；以及與人合作和處理人際關係的專長。

丙、共同目標和工作目的 (Common Purpose & Performance Goals)

要推動團隊發展，其中一個基本因素，就是團隊成員能夠為同一個有意義的目標（或一組的目標）一起努力。如果沒有明確的方向和途徑去檢視工作的進度，想要維持團隊的動力就變得非常困難。

丁、委身於共同的工作取向 (Commitment to a Common Working Approach)

每支團隊必須演化出一套「同工」的方式，使各人的技能都得以發揮，亦即所謂「各展所長，互補不足」；否則，便不能完成團隊所有的目標和計劃。

戊、彼此問責 (Mutually Accountability)

團隊的每個成員必須能夠為成全目標而負上責任，否則這團隊便無法成為一支真正的團隊。這種願意共同承擔和彼此問責的態度，與領導者以職權迫使團員負責大有不同。

(三) 團隊與組別 (Group)²²

一般人都會歸屬多個組別，正如一個人可以同時屬於不同的組織一樣。不過，組別和組織 (organization) 是不同的。當然，組別可以存在於組織之內。一個組織可以十分龐大，大部分的成員都互不認識。正如一個大機構或一間大公司內，職員間互不認識是正常不過的事。在這種情況下，成員間的互動和相互影響相對較少。通常人們會傾向認同自己所屬的組別，而非組織。例如在一間大型教會裡，由於會眾太多，故此在星期日早上會開設多堂崇拜聚會，每周有不同的學習班和團契，也有不同的詩班和樂團。除特別的情況外，在這樣的一間教會中，會友間很難作適度的互動，甚至是互相影響。大型教會對會友的成長可說是有利有弊：一方面由於人力物力集中，教會可以為會友提供多元化的活動和服事；但另一方面，人數過多又會令教會難於照顧會友的個人需要，因而大型教會經常被人批評為「非人化」(impersonal)。故此，多數信徒雖然會介紹自己為某某大教會的會友，但在教會內則較認同自己的小組身分，如自稱我是屬於迦南團契的，我是加略山小組的，或我是約翰班的等。

另外，團隊與組別 (group) 也不相同，組別是兩位或以上的個人聯合一起，以達成特定的目標。²³ 一個組別透過分享資訊和共同決策的互動方式，讓每位成員執行職務。他們不需要以集體的方式來表現

²² 本段主要參考：Richard Luecke, *Creating Teams with an Edge: The Complete Skill Set to Build Powerful and Influential Teams* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2004), 2-4; Robert L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 2d ed. (Boston: The McGraw-Hill, 1996), 348-54.

²³ Stephen P. Robbins and David A. Decenzo, *Fundamentals of Management*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), 335.

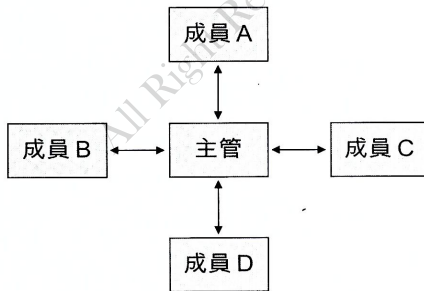
其工作成效，而是以個別貢獻的總合來顯示成果。組別中的領導人會帶領成員共同努力，並講求個人的責任和工作成果。團隊則與組別不同，《牛津高級英漢雙解辭典》把團隊定義為「在一起工作的人」(a group of people working together)，團隊工作 (teamwork) 則定義為「有組織的合作」(organized co-operation; combined effort)；及把團隊精神定義為「願意為自己團隊的益處而努力，過於自己個人的利益。」團隊由一群相互依賴的個體組成，成員間互補不足，共同為有意義的目的和特定的目標而努力。²⁴ 團隊成員有相同的工作方向、明確的角色和職責，同時對團隊的表現有共同的責任，且展現信心與熱誠，不斷改進自己的工作表現。他們在共同的願景下，貢獻己力，表達意見，分享知識和資訊，又會彼此分擔責任，同心協力完成團隊的任務。他們傾向共同領導，強調成員間共同承擔責任，注重集體工作成果。每個隊員的專長雖有不同，卻會彼此支援，並遵守團隊規範，互相依賴，且有強烈的團隊認同感，願意為共同的目的，而承受集體的責任。

從以上的分析可見，團隊和組別實在存有一定的差異。首先，團隊一般有較強的認同性。許多時候，團隊成員和外人都很容易分辨誰是團隊成員，誰不是團隊成員，運動員穿上制服就是明顯的例子；但要分辨一個組別成員就較為困難。其次，團隊擁有共同的目標和工作任務；但組別成員在目標方面卻沒有明顯的共識，他們可以基於不同的個人理由而加入該組，但這些理由與該組別的目標可能並不一致。第三，在履行工作任務方面，團隊成員較著重互相依賴。例如：足球隊的前鋒很難單靠自己入球取分，他需要其他球員配合，把皮球準確

²⁴ Vivette Payne, *The Team-Building Workshop: A Trainer's Guide* (New York: AMACOM, 2001), 99.

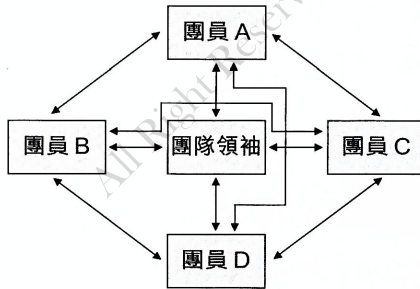
地傳送給他，才能獲得入球機會。但另一方面，組別的成員多是獨立工作，他們可以獨自完成自己的部分，不一定要靠其他成員幫助。當然，成員間的相互依靠程度，在不同的團隊中也有分別，例如在球隊就需要較緊密的合作，田徑隊所需要的合作程度就較低。第四，團隊成員一般較組別成員，有較多不同和特殊的角色。由此可見，團隊較強調統一的目的、合作的關係，以及團員之間的平等。

在現代企業的運作中，許多工作小組都不算是一支團隊。在工作小組裡，每個成員都由一個主管督導；在工作過程中，個別成員之間沒有合作的必要。下圖說明一個典型工作小組的連絡關係。當中每一個成員的工作都直接由主管指派，合作只限於主管和個別成員之間，而非成員與成員之間，個別成員也只須向主管彙報。



在工作的場合中，或一些大公司的個別部門裡，大都以這樣的小組模式運作。僱員直接向部門經理彙報，並聽從部門經理的指示。僱員只須做自己分內的工作，而無須太多的互動。各個僱員若能按指示完成分內的工作，就能達致整體的目標。主管負責制定所有重要的決策，以及整合不同部分的工作；但在一支團隊中，這些重要的功能卻會由團隊成員共同負責。

當然，工作小組也有其優勢，例如：合作的需求可以減至最低；以及假若成員都具備所有部門達成目標的技能，工作又有適當的授權和分配，主管便可掌握一切。但是，傳統的工作小組亦有不少流弊，譬如：主管要花許多時間蒐集資訊和了解成員的工作，才能制定合適的決策；以及把所有決策的權力交給一個人是相當危險的。比較之下，一支團隊則並非只是一組成員，在同一空間或同一主管督導下工作。如前所述，一支團隊的成員具備相輔相成的技能，委身於共同的目標、工作目的和工作取向；並且願意共同承擔責任，彼此問責。個別團員之間，以及團員與團隊領袖之間均有互動的關係，齊心協力以達成共同的目的。下圖說明了一支典型團隊的連絡關係：



在一支團隊中，成員需要互相交流，完成自己的工作；同時要互相倚賴，以達成整支團隊的使命。團隊成員也指望團隊領袖能提供所需的資源、指導，以及聯繫組織的其他部分等。在決策方面，團隊也與工作小組不同，團隊的決策往往反映了許多人的知識和經驗，而不單是團隊領袖個人的主見。這樣的決策自然會較好。

(四) 團隊的類別²⁵

團隊組成的形態千變萬化，有正式的，也有非正式的，各自適合特定的任務。團隊領袖要對團隊的目標和工作方式有清晰的概念，這樣才能夠將任務分配給最適合的團隊。

甲、正式的團隊

正式的團隊²⁶是組織中最基本的組成形式。不論是內部核賬單位，或是維修管理部門，都是固定的單元，負責重複性的工作。部門的成員都具有特定的專長，包括：(1) 高層主管組成的跨職能團隊彙集高層專業知識(如教會的長執會)；(2) 各階層組成的跨職能團隊，具備專業知識，以解決問題和執行計劃(如教會的教育事工委員會)；(3) 各階層組成的業務團隊，將具有相關專長的人聚集一起，長期執行特定的計劃(如教會的主日學部)；(4) 支援團隊就自己的專長，為組織提供專業的後勤支援(如教會的電腦小組)。

乙、非正式的團隊

為應付突發事件，組織會從不同部門中選派個別成員，臨時組織特定的工作團隊，這些就是非正式的團隊。這種團隊可依照問題的特性作各種組合，包括：(1)「臨時專責團隊」——其存在時間的長短，隨執行特定任務所需的時間而定(如教會的擴堂發展委員會)；(2)「應變團隊」——在組織出現特殊的問題時，專責討論對策，或尋找問題的所在(如教會的人事調解小組)；(3)「發展性團隊」——擁

²⁵ Robert Heller 著，卓越管理人系列翻譯小組譯：《團隊管理》(香港：萬里機構，2000)，頁10～11；See also: Luecke, *Creating Teams with an Edge*, 5-6.

²⁶ 這類團隊也可以稱為「常規的工作組別」。

有自主性和自發性，能夠構想有創意的計劃（如教會的長遠發展委員會）；(4)「臨時工作團隊」——非正式地處理特定而短期的任務（如教會的夏令生活營籌備委員會）。

（五）「要」還是「不要」團隊？

甚麼情況下才需要成立一支團隊處理特別的職務呢？²⁷ 團隊是否達致目標的最好方式？在許多情況下，答案都是否定的。在一個組織內，大部分活動都可以透過正常的工作程序或一個人去完成。例如主日學校長會要求主日學教師評估所採用課程是否適合，這並不算是一支團隊的功能，因為這是個別教師可以獨立處理的。同樣，教會沒有必要成立一支團隊去處理借堂的申請，而只需總務部按著既定的規章和流程就可以處理，因為處理這樣的申請是一項慣常的工作，例外的情況很少。故此，最理想的處理方法，是依據快捷有效的程序去工作，而不是成立一支特別的團隊。若事工屬於簡單及恆常性質的，既不需要同工在工作上特別協調，也不需要多樣的經驗和技能，便無須成立特別的團隊處理。

然而，在以下的情況中，成立團隊卻是達成目標的最佳方法：(1) 組織內沒有人擁有完成工作所需要的知識、專長或洞見；(2) 必須有較高協調性的同工一起協作；(3) 所要達致的目標是一項獨特的挑戰，或是一個獨特、不常有的挑戰，並需要一支工作團隊來處理，例如教會因地方不敷應用而限制了發展的步伐，便需要設立一個「擴堂委員會」來探討和解決這個難題。

²⁷ 這裡主要是從成立「非正式團隊」方面來考慮。

成立一支團隊，會帶來特別的效益，也會付上若干代價。若團隊運作良好，產生的效益包括：(1) 激發富創意的洞見；(2) 為落實整體決策提供了良好的基礎；(3) 讓不同專長的人透過貢獻各自的技能來破解問題；(4) 得到更多資訊和解決問題的方法；(5) 在組織內建立更好的溝通和合作關係。許多團隊的優勝之處，源自成員間不同技能和經驗的組合，加上團隊中新建的溝通過程，讓他們可以不斷接受挑戰，解決問題。然而，上述的優點和效益卻不是不用付出代價。要建立一支在領導、資源和人事等方面俱佳的團隊是需要時間的，而且必須很小心和有技巧地管理；再者，在過程中亦會面對不少困難，包括：(1) 團隊的成員可能無法在同一目標上同心作工；(2) 個別的差異或個人的權益會減弱彼此的合作關係，因而減低達成目標的機會。然而，成立每一支團隊，在某種程度上都是一個實驗，其成功機會是無法預先確定的。

那麼何時才需要成立一支團隊去完成有關任務？可以從以下三方面考慮：工作的複雜性、工作的相互依賴性，以及工作是否具「時限目標」。²⁸

甲、工作的複雜性

若果要處理的工作十分複雜，就表明這項任務需要一支團隊去完成。高度複雜的工作通常具備以下特性：(1) 需要處理大量資訊；(2) 隱含許多不確定的因素；(3) 包括各種不同的任務，需要各種不同的特殊技能或知識；(4) 沒有現成標準的程序或工作小組能夠完成這項任務。

²⁸ Jeffrey T. Polzer, *Leading Team* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 3-5; see also: Gordon and others, *The Team Trainer*, 27-32.

乙、工作的相互依賴性

若工作所需的相互依賴程度愈大，就愈需要團隊去完成這個任務，因為高度的相互依賴性，即是指工作任務要依靠眾多個體才能完成，如此良好的合作和溝通關係自是必要的條件。例如當教會因空間不足而限制其增長時，就需要思量如何擴大空間以促進發展。若要達成這個任務，就需要高度的相互依賴性。因為處理這個問題時，必須考慮許多因素，包括教會發展的模式、教會的財務狀況、會眾的承擔能力、會眾的信心指數，以及建築物的位置、狀況、價錢和准許用途等，並且要靠不同的個體緊密合作才能達成目標。

丙、工作是否具「時限目標」

組織成立一支團隊來完成一項工作任務，通常會有一個或多個明確的「時限目標」。領袖若沒有或無法提供明確的時限目標，那麼固有的組別或常規的工作程序或許已足夠應付這項任務，而無須成立團隊來完成。

衡量過上述三方面的因素後，要在「要」/「不要」團隊上作出抉擇，就變得不太困難了。

四、以人為本的事奉

資訊時代的步伐十分快速，知識和經驗也高度多元化。這個時代的領袖，不可再以操控型的 (controlling) 身分出現，而必須轉型為網絡型的領袖 (networking)。有智慧的領袖明白自己需要在團隊的環境中去領導，而團隊式的事奉就讓他可以從個別團員身上支取力量，也可以藉著個人的恩賜和經驗為整體作出貢獻。今時今日的領袖，必須在人際技巧方面有良好的裝備，才能夠招聚不同的人，集思廣益，同心同工，建立美好的事奉果效。

團隊所關注的問題，不單是改善效能和增強效果；而是要團結不同的人，在一個互相支持和互相挑戰的環境中，發揮個人的最高潛能。團隊最可貴的地方是成員間保持和諧的關係，或能在和諧中建立高效能的團隊。團員知道何時要投入工作，何時要放鬆互勉；久而久之，團員之間不但彼此欣賞各人的專長技能，更懂得欣賞各人的品格和生命體驗。這樣的過程能夠建立、深化，甚至強化彼此的欣賞程度，促進團員之間的友誼。

當然，在領導模式的轉變過程中，不少人會感到難以適應，繼而被邊緣化，或失去領袖的影響力，甚至最終要離開領袖的崗位。特別是那些沒有準備好接受挑戰，或放棄自己的領導王國的人；也有些領袖對於要倚靠別人的洞見和技能而感到恐懼。此外，不能調解成員在性格上的衝突，也會導致領袖離開。

要建立健康和運作良好的團隊有一定的困難。凌西安 (Patrick Lencioni) 指出，一般團隊要克服五個主要的障礙：(1) 最根本的障礙源於團員的自我中心，部分團員較注重個人聲望和權益，而多於團隊是否能達成目標；(2) 團員會傾向逃避責任和容忍低水準的表現，因為質詢一個團員的表現，便會暴露其他團員的問題；(3) 拒絕承擔責任(即欠缺委身)，導致在決策上游移不定，和沒有工作策略；(4) 團員間關係脆弱，故此害怕衝突，只能維持表面的和諧；(5) 在互相猜疑和欠缺信任的氣氛下，令團員之間保持距離，各人只求自保，或不願意開放自己，因害怕被人佔便宜。²⁹

²⁹ Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 195-200.

(一) 問題「人」物

不論是富或貧，有學問或是文盲，我們都有一個共同的毛病，就是「人」的問題。領導學大師麥士維 (John Maxwell) 指出：「不論是哪一類的工作，或哪一個地區，每三個被解僱的員工中，就有兩個是基於同樣的原因，就是他們不能與別人和諧相處。」³⁰ 事實上，宣教士離开工場、返回原居地的一個最常見原因，並不是生病或經費不足（雖然這兩方面也是宣教士需要面對的難題）；而是在人際關係上出了問題。³¹ 教會事工停滯不前、倒退不振，甚至教會分裂，教牧同工被辭退，弟兄姊妹反目、互相攻訐等，這些情況毫無疑問都代表人際關係上出現了嚴重問題。³² 班頓 (D.A. Benton) 在《十萬元俱樂部》(*The \$100,000 Club: How to Make a Six-Figure Income*) 中提到，那些每年賺取超過十萬美元的人，他們面對最大的難題，就是「如何與人融洽相處」。³³

(二) 事奉上有關「人」的問題

在關乎事奉方面的好消息是「事奉是關乎與人合作」。

在關乎事奉方面的壞消息是「事奉是關乎與人合作」。

³⁰ John Maxwell, "Want to Get Ahead? Then Get Along," available from <<http://www.placementpartner.com/apt%20news/apt12-18-00.htm>> (accessed 28 Feb 2006).

³¹ 今天許多差會在招募宣教士的時候，都強調申請人要有團隊合作的精神，樂意且能夠與他人同工合作，參〈宣教士的資格〉，《差傳手冊》，修訂版（2004年）；<<http://ccmusa.org/fnet/handbook/handbook.asp#8>>（2006年2月27日下載）。現任香港宣道差會拓展總監翁競華牧師是資深的宣教士，他在《宣訊月報》第41期（2005年3月）的一篇文章〈宣教工場需要你〉中特別強調：我們需要能在團隊中合作的同工。

³² Dean R. Hoge and Jacqueline E. Wenger, *Pastors in Transition: Why Clergy Leave Local Church Ministry* (Grand Rapids: Eerdmans, 2005), 76-114；游宏湘、邱清萍：《教會衝突的處理與重建》（美國：中信出版社，2002），頁3～33。

³³ D.A. Benton, *The \$100,000 Club: How to Make a Six-Figure Income* (Lebanon, IN: Warner Books, 2000), 115-16.

若要在任何事奉工作上都取得成功，其中一種需要具備的能力，就是「能夠與人融洽相處」，包括那些我們不會自願選擇一同工作的人。在現實中，我們沒法做到「人見人愛」。主耶穌曾說：「人都說你們好的時候，你們就有禍了！因為他們的祖宗待假先知也是這樣。」（路六 26）但在堅守真理這大原則下，聖經仍要我們朝這方向去做：「若是能行，總要盡力與眾人和睦。」（羅十二 18）當主耶穌告訴我們：「你們若單愛那愛你們的人，有甚麼賞賜呢？」（太五 46）祂要求我們在人際關係上，把自己的底線推向極致，那就是「要愛你們的仇敵，為那逼迫你們的禱告。這樣就可以作你們天父的兒子」（太五 44 ~ 45）。可嘆今天的教會卻……

甲、可能的原因：假設人人都懂得「處人」

相信大部分人都期望能與人和諧共處和共事。然而，姑勿論是否欠缺人際關係的技巧，或是沒有把所知的應用出來，大多數人的經驗都是「事與願違」。說來真有點諷刺，我們花了不少時間、金錢和努力去接受正規的教育，但在人際關係上，我們所得的實際訓練卻甚少，恐怕這是由於我們有這樣的假設：只要受過良好的教育，自然能夠與人和諧共處和共事了；換句話說，只要我們在接受專上教育時，把知識和技能都塞進腦袋，就可以與人和諧生活了。然而，卡耐基 (Dale Carnegie) 在他的經典名著《如何贏取朋友和影響他人》中提到，「個人或專業上的成功，其中百分之十五是技能方面的訓練（在某方面的專業訓練），另外百分之八十五是人際關係方面的技巧。」³⁴ 因此，我們必須刻意培養人際關係方面的技巧，因為這是在個人、專業和事奉等方面取得成功的要素。

³⁴ Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People* (New York: Pocket Books, 1982), 18.

試想想：假若我們能培養合乎聖經教導的人際關係技巧，便可以在工作上與人和諧共事，包括與那些難纏的人共處，那麼我們的教會、家庭和工作場所將有怎樣的改變？

乙、事奉就是「關係」

若要在事奉上取得成功，必須能夠與人和諧共事；簡言之，事奉就是關係。今天我們經常以「龐大的預算」和偉大的「事工和活動」，取代在關係方面的事奉。試想想：教會若只有出類拔萃的硬件設施，卻欠缺從和諧關係帶來的愛的感染力，那有甚麼益處呢？預算案和事工計劃確實重要，但沒有良好的關係，這到底有沒有真正的事奉？耶穌從沒有開展一項事工，像今天我們所認識的事工一樣。事實上，事奉的素質很大程度上取決於我們和所服事的人，或與共同服事的人所建立的關係素質。有效的工人時常尋求提升人際關係的技巧，因為這些技巧對提高事奉素質有很大的影響。³⁵

(三) 聖經的教訓

聖經是一本培養人際關係技巧的手冊。那些刻意把神啟示的智慧，應用在人際關係上的人，會掌握許多美好的事奉機會。有趣的是，聖經對於關乎人際關係方面的教訓，從來都是明說，而沒有使用任何謎語或比喻等隱晦的表達方法，表達得非常清晰，絕不含糊。雖然不少人都知道聖經所教導的一些基本待人原則，但在實際應用時卻顯得非常不濟；關鍵顯然是在應用的層面（參約壹四20；太七12）。

³⁵ 筆者在此介紹兩本談論與人同工의書籍，這兩本書都極為簡潔和實用，有興趣的讀者可參閱：Ken Blanchard, Sheldon Bowles, Don Carew, and Eunice Parisi-Carew, *High Five: The Magic of Working Together* (New York: William Morrow, 2001); Dick Lyles, *Winning Ways: 4 Secrets for Getting Great Results by Working Well with People* (New York: G. P. Putnam's Sons, 2000).

箴言是一卷充滿人際溝通技巧的智慧書。筆者建議讀者每天閱讀一章，記下在經文中學到與人相處的教訓；然後把這些教訓應用在生活上，那麼必定有美好的經驗和成果。我們都相信耶穌的生命是完全的，然而在福音書中，耶穌與人亦有不和諧的時候；當然，問題不在主耶穌身上，而是在人方面。我們可以仔細閱讀四卷福音書，詳細記下耶穌如何與不同的人交往：祂的門徒、當時的宗教領袖、妓女和罪人等；然後在生活上刻意效法耶穌，把祂的待人技巧應用在個人的處境中，並且與人分享實踐的經驗和成果。此外，在新約書信中，許多經文都與人際關係的教訓有關，強調信徒應該「彼此同心」或「互相接納」等。³⁶ 這些經文實在值得花時間仔細研讀，並歸納分類，列出關乎建立和諧人際關係須具備的技巧，反覆思想並互相提醒，這樣必能大得益處。

在教會中建立團隊事奉，是一個把差異轉化為合一的過程。任何時候，當兩個或以上的人一起事奉，互相合作，為要達成一個共同的目標，就有建立團隊事奉的必要。保羅以「基督的身體」象徵教會，³⁷

³⁶ 新約書信中有關「彼此」的經文包括：羅十二 10、16，十三 8，十四 13，十五 7、14，十六 16；林前十一 33，十二 25，十六 20；林後十三 12；加五 13、15、26，六 2；弗四 2、32，五 19、21；腓二 3；西三 9、13、16；帖前三 12，四 9、18，五 11；來三 13，十 24、25；雅四 11，五 9、16；彼前一 22，三 8，四 8～10，五 5、14；約壹三 11、23，四 7、11、12；約貳 5。參 Carl F. George: *Prepare Your Church for the Future* (中譯：卡爾·喬治著，郭俊邁譯：《未雨綢繆話增長——為教會的未來預作準備》[台北：校園，2000]，頁 151～154)。

³⁷ 參看：羅十二 4～5；林前十 16～17，十二 12～27；弗一 22～23，二 16～18，四 12～16；西一 18，二 18～19。「基督的身體」是保羅的教會觀中最成熟，又最為信徒熟知的比喻。這個觀念最初出現於哥林多前書十章 16 至 17 節，保羅指出，在聖餐中有分，即如同有分於基督的身體和血，亦即有分於基督的死和復活所帶來的生命，與主的生命有著不可分割的關係。凡在基督裡有分的，都屬於一個身體（即基督的身體），如餅只有一個一樣。這經文的重點，在於教會的合一性。基督身體的觀念也出現於哥林多前書十二章 12 至 27 節。在這段經文中，保羅強調了教會的合一性和

這真理為建立團隊的事奉提供了神學的基礎，其重點包括：(1) 教會是一個活的有機組合，由眾多個別成員組成；每個成員對其他成員，及對整體的增長都是需要的。從另一個角度看，教會的合一，是全世界不同種族之間的合一（弗二 6～18）。(2) 這種「橫向」的合一，是基於教會與元首基督的「縱向」合一；由各成員組成的教會，藉著聖靈的洗與基督聯合（林前十二 13），又藉著參與聖餐而保持與基督聯合（林前十 16～17）；所以教會合一的來源是基督和聖靈。(3) 元首基督不單以其生命之源的身分與祂的身體（教會）聯合，同時成為教會的絕對統治者（西一 18；弗一 22～23，四 15，五 23），並以能力和恩典充滿她（弗一 23）。(4) 基督的身體有不同的肢體。若教會要保持最佳狀態，就必須建立好的團隊，維持良好的協調（羅十二

繁複性。他指出，教會是一個身體，在靈裡受洗的都被加進去（林前十二 12～13），所有的成員都是有關連的（林前十二 26）。而這個身體有許多不同的肢體，發揮許多不同的功能（林前 14～16）。這種繁複的情況是必需的（林前十二 17～20，22～24），因為這不單是為了整個身體的益處，更是為了個別肢體的好處（林前十二 21）。身體的觀念第三次出現於羅馬書十二章 4 至 5 節，保羅把「基督的身體」一詞改為「在基督裏成為一身」，但所指的仍是同一個事實，其主題是「一個身體、很多肢體」，「繁多而合一、合一而繁多」。有一點我們要注意，到目前為止，保羅仍未精確說明作為基督身體的教會，與基督本身有何關係。這個比喻主要強調信徒與基督的聯合，其次是強調信徒彼此的關係。而在歌羅西書和以弗所書，保羅對這個比喻有了新的闡釋。他在歌羅西書一章 18 節清楚指出，基督是祂的身子（教會）的頭。這表明了基督與祂的教會之間是有機性的合一：一方面基督是教會的生命之源，另一方面亦是教會的主。歌羅西書二章 9 節亦為身體的比喻注入另一個新元素：基督是身體成長的根源，而這亦是歌羅西書與哥林多前書和羅馬書在身體比喻上的不同之處——它沒有把比喻應用在信徒相互的關係上，而是進一步介紹「基督為首」與「身體生長」這兩個觀念。在以弗所書中，身體的比喻發展到了一個最完全的階段。以弗所書一章 22 至 23 節形容教會是基督的身體，亦稱基督為教會至高無上的元首；同時提出了新的觀點：基督充滿祂的身體，好像祂充滿宇宙一樣。以弗所書二章 16 節又把教會描寫為「一體」，當中猶太人及外邦人都與神相和好，猶太人與外邦人也和平共處。這裡所說的基督身體裡的合一，並非指個別的人，而是指兩大部分人類的合一（參弗三 3～6），這也是身體比喻的新闡釋，而當中提到的合一，則是由聖靈促成的（弗二 18）。

4、6)。(5)所有的差異 (diversity) 都是需要的，叫基督的身體運作良好 (林前十二 14 ~ 16)。(6) 基督是聯結這一切差異的 (林前十二 12 ~ 13)。(7) 成員與元首，以及彼此之間如有適當的關係時，事工就能順利進行，教會便會持續增長 (西二 19；弗四 16)。

從上文的重點分析中，我們可以清楚見到，教會若要發揮強大的見證效能，個別信徒必須懂得從整體的角度去看自己的角色和表現。個別信徒是「小我」，教會是「大我」。哥林多前書十二章 12 至 27 節，主要談論恩賜的真理，重點在於「搭配」。信徒不應著眼於恩賜的類別，反而應該確認自己的恩賜，並尋求與其他肢體有美好的搭配，以達致建立教會的共同目標。在今天個人主義高漲的社會裡，實在有需要重新強調和建立團隊事奉的精神。

保羅在哥林多前書十二章 12 至 27 節，提及在團隊中搭配事奉有三種特質：(1) 分歧與合一 (林前十二 12 ~ 13) —— 整個身體必然有許多肢體，但「肢體雖多，仍是一個身子」。故此，肢體間的分歧，原是為合一而設計的。(2) 真我與角色 (林前十二 14 ~ 21) 個別肢體努力尋求認知真我的獨特性和功能，目的並非為了突顯自己，而是要扮演好各自的角色，從而維繫整體的完整。事實上，在團隊中最重要的是肢體間的搭配，而不是刻意突出真我。(3) 分門別類與彼此相顧 (林前十二 22 ~ 27) —— 從比較的角度而言，肢體中或有強壯和軟弱之分，但從整體來看，軟弱的肢體卻不可缺少；而且為了顧全整體的完美，若有不體面的肢體，便更要越發給它加上體面，因為在同一個身體上，所有的經驗都是共受的。各個肢體能在團隊中平衡搭配，其原因全在於神聖純全的愛 (林前十三章)。保羅在這偉大的愛的篇章中，詳列出神聖的愛的特質；並清楚指出只有在服事中彰顯愛心的教會，才是一個真正的愛的群體。

五、團隊的建立和運作

(一) 建立團隊的程序

教會與企業組織或公營部門組織不同，她缺乏較嚴密的組織架構，也較難執行嚴格的組織紀律，除了極少數的受薪教牧同工及職員外，絕大部分的教會事奉工作，都由教會的信徒分擔，而且都屬於義務性質。³⁸ 因此，團隊通常是自然形成，或是以自行組隊的形式組成，較能發揮團隊的作用；不過，這類團隊亦會因為缺乏制度和約束力而被少數人把持，成為一個「小團體」，而這些小團體更可能會影響整個教會的運作，為教會帶來不良影響。為此，教會應該訂立一套比較規範化的團隊建立程序，以避免自行組成團隊所造成的困境。以下的程序為一般原則，可依需要彈性運用。

1. 清楚確定教會的目標和需求：團隊的運作要有充分的自主空間，為免團隊運作遠離教會的方向，教會須先確定希望達到的目標，才能使團隊幫助教會發展。

2. 根據教會需求籌組相關團隊：團隊有各種型態，為有效達到教會的目標，應根據實際需求，建立適當的團隊。

3. 團隊召集人：教會可依照需要成立團隊的性質，指定或選派適當的領袖擔任召集人，以利籌組團隊；如無適當人選或時間緊迫，可先指派受薪同工暫時兼任，日後再在團隊內物色或培訓領袖。

4. 召集人訂定團隊發展的重點：召集人先確定團隊的目標，可用資源及可能的活動方式，以確定團隊需要的人才和人數。

³⁸ 呂焯安：〈信徒皆祭司與教會動員的再思〉，《教牧期刊》第18期（2005年5月），頁26～36。

5. 召集專才，組成團隊：召集人根據團隊需要的人才，以公開招募或自行邀請的方式，尋找適當的人才，建立團隊的雛型。

6. 召開團隊會議，訂定工作重點：團隊以達成共同目標為努力的方向，因此必須讓團隊成員共同訂定執行計劃，讓每個人的能力都能充分發揮，互相支援；同時也要訂定團隊規範，如準時出席會議及活動，保守團隊的祕密等。另外，團隊在會議上互相溝通，亦可讓成員間建立初步的共識。

7. 培訓團隊成員：為使團隊成員擁有相同的基本能力，達成任務的特定能力，以及培養工作上的默契，教會應按需要為團隊成員提供適當的教導，或給予特別的訓練，使團隊成員能夠結合成一個整體，以致團隊可以有效地完成任務。

8. 團隊共識的發展：雖然團隊成員已聚合一起，也受過訓練，但一支新成立的團隊並非即能馬上運作。這些團隊成員必須嘗試認識其他隊員，了解他們的專長和習慣，才能建立團隊的秩序，分配任務及釐清工作範圍，使成員能夠組成一支完全的團隊。這個過程可分成四個階段³⁹：(1) 形成階段——此階段屬於不確定時期，成員間相互適應，形成合適的互動模式，然後接受領導者的指示；(2) 風暴時期——成員為維護個人在職務上的權益，不滿團隊的控制和要求，故此容易產生衝突，這亦是團隊中經常出現的現象；(3) 規範階段——衝突逐漸解決，成員開始接受團隊中的角色，並開始接納其他成員，產生新的凝聚力；(4) 表現階段——成員認同團隊的任務，彼此協調行動並解決問題，並將焦點集中在工作表現和達成目標上。

³⁹ Richard L. Daft, *Leadership: Theory and Practice* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1999), 281-82; see also: Kenneth Blanchard, Donald Carew, and Eunice Parisi-Carew, *The One Minute Manager Builds High Performing Teams* (New York: William Morrow & Co., Inc., 1990), 31-67; Thomas L. Quick, *Successful Team Building* (New York: AMACOM, 1992), 28-30; 科麥克著，陸秀雲譯：《團隊精神》（香港：證主，1991），頁97～111。

9. 保留或解散團隊：依據團隊的性質和目標，有些團隊屬臨時性質，完成任務後便可解散，讓信徒可以按照教會的需要和負擔，自由參與其他事工。另外，有些團隊因任務的需求，需要不斷運作，猶如正式的組織，那就不用解散，只須按需要不斷改進和修正，繼續發揮其功能便可以了。

（二）建立成熟積極的團隊⁴⁰

如前文所述，教會是一個有機的組織，個別信徒之間存有差異，各自有不同的恩賜和扮演的角色。教會並不鼓勵信徒單從個人角度出發，參與事奉，這不單會造成信徒間的疏離感，更會令學習及改進事奉的機會減少。成立事奉團隊，可以讓信徒有機會在互動的過程中，提高工作效能和效率。事實上，團隊的力量也有助解決各種問題，減少衝突，改善信徒的關係，提升士氣，並加強信徒的領導能力。更重要的是能夠創造一種彼此關懷支持的團隊文化，凝聚信徒的感情。因此，團隊不僅提供創造力、彈性、支持力及核心價值，對信徒本身也有很大的幫助。因此，每一個團隊成員（包括領導）都需要學習領導、協調及統合的技巧，才能從對個別團隊的認同，進而提升至對整體教會的感情，以致不會因個別強烈的團隊精神，而破壞教會整體的運作。

有關促進團隊合作所需的技巧，可參考以下三方面：

⁴⁰ 有關團隊運作的定律和團隊成員的基要素質，可參考領導學大師麥士維 (John C. Maxwell) 兩本著作：*The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 2001); *The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Person Every Team Wants* (Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 2002)。有關這本書的詳細內容，可參考本期書介部分。

1. **領導的技巧**：由於每位團隊成員都可能成為團隊的領導者，所以成員必須了解領導、合作、組織、協調、計劃和輔導的技巧，才能有效發揮領導者的角色。⁴¹ 領導者亦應該擁有塑造願景和價值的能力，⁴² 並懂得激勵隊員，提升隊員能力，改變隊員的既有觀念，善於整合隊員的需要和技能，以及協助團隊成為一個具合作性的整體。

2. **負責任的技巧**：團隊合作是指成員不只對自己的工作負責，也對團隊其他成員負責。因此，團隊成員必須提出對完成組織任務的承諾，透過共同建立議程、目標、預計完成的事項及時間表等，要求團員經常檢討實踐承諾的情形。⁴³

3. **溝通技巧**：良好的溝通技巧可以增進團隊成員間的默契，亦可促進彼此的相互了解，進而維持合作與同心協力的關係。有效的團隊溝通的基本技巧是用心傾聽，只有耐心傾聽，才可知道別人的真正含義，同時也可表現對他人的關懷和尊重。⁴⁴ 主動的回應、富同理心的溝通，亦可改善人際關係，使團隊意識更強烈。⁴⁵

⁴¹ 參洪興立，〈現代管理學？——不重管，重協調〉，收氏著：《香港人的管理智慧》（香港：博益，2004），頁5～6。

⁴² 「願景」是現今坊間對 vision 這個字普遍採用的譯詞，也有人譯作「遠象」，而教會則大多採用「異象」來翻譯 vision。筆者認為「願景」更切合 vision 的原意。為團隊的目標刻畫出一幅「願景」，讓每位成員都能夠具體領會將要達至的境地，是每位團隊領袖的首要工作。近年坊間談論「願景」的書著實不少，筆者在此推薦管理學大師布蘭查（Ken Blanchard）的佳作：《Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life》（中譯：Ken Blanchard 及 Jesse Stoner 著，子玉譯：《願景的力量》〔台北：藍鯨，2004〕）。

⁴³ 科麥克：《團隊精神》，頁41～55。

⁴⁴ Gordon and others, *The Team Trainer*, 75-87.

⁴⁵ Quick, *Successful Team Building*, 55-66.

4. 策略規劃的能力：團隊在面對問題和危機時，可利用策略規劃的方式，確認環境的威脅和機會，以及本身的優點和缺點；然後界定目標，分析障礙，評選策略，再建立可行的行動方案，從而促進成員的策略性思考能力，主動出擊，針對並有效地解決問題。

5. 培養團隊會議的技巧：團隊會議是團隊協調和交換意見的機會，但過多及冗長的會議則會造成時間和人力的浪費。要令團隊會議精簡有效，可以事先做好規劃和準備的工夫。團隊成員透過參與、觀察團隊會議，並加以不斷修正，便可獲取舉行會議的成功經驗，並提升團隊會議的共識基礎。⁴⁶

6. 解決衝突的技巧：團體成員也會因個性差異、價值觀不同，或文化不同而互相衝突，造成內部不和或士氣低落的情況。團隊可以採取競爭、合作、迴避、遷就或妥協的策略，處理團隊的衝突問題。⁴⁷

7. 回饋和評估的技巧：團隊要有效運作，便須不斷學習和成長；而客觀的判斷，對事不對人的檢討和改進，皆可以刺激團隊的成長，使團隊不致停滯不前。因此，我們應認可和鼓勵團員提出具建設性，不帶憤怒的意見，以及善意的互相批評或指正，使其變成團隊成長的正面經驗。⁴⁸

⁴⁶ Quick, *Successful Team Building*, 79-88；科麥克：《團隊精神》，頁127～140。

⁴⁷ Gordon and others, *The Team Trainer*, 91-97; see also: Quick, *Successful Team Building*, 67-71; 科麥克：《團隊精神》，頁210～221；游宏湘、邱清萍：《教會衝突的處理與重建》，頁147～169。

⁴⁸ 科麥克：《團隊精神》，頁163～195。

六、結論

每一個傳道人都希望看見信徒在教會中和諧事奉，更期望自己能夠與其他教牧同工和弟兄姊妹建立成熟和積極的團隊事奉。然而，這種技巧並非生而有之，而是要付出努力磨練出來的。教會是一個蒙救贖的群體，從罪惡的黑暗中被呼召出來，成為上帝光明的子女，在地位上是聖潔的。然而，我們也得承認，教會並不是完美的群體，我們在成聖路上，還需要努力擺脫源自肉體的試探和自我中心的驕傲，才能彰顯與神和好的生命，藉與人和諧共處及同心事奉，見證上帝在祂的教會之中。下面引述的一篇詩章，改編自哥林多前書十三章，⁴⁹願以此共勉，一同學習。

團隊精神

我若能明白所有建立隊工的字眼，
並了解不同的文化，
卻不知道團隊精神的意義，
就成了鳴的鑼、響的鈸一般。

我若有看到異象之能，也懂得訂立目標，
解決問題及分析情勢，
而且有自信，叫我能夠成就大事，
但若不是被團隊精神所推動，我就算不得甚麼。

我若將所有的時間及資源獻給隊工，
又在工作中燒盡自己，
卻沒有團隊精神，就沒有人會得益。

⁴⁹ 科麥克：《團隊精神》，頁222～223。

團隊精神就是恆久忍耐、接納及謙卑；
它不用權勢，不強迫，不挑撥離間，也不背信棄義。
團隊精神是關心實情及感受，
它關心真理，使組員能夠應付困難，
又能在最強大的反對勢力中保持隊工的異象。

團隊精神可以帶領隊工渡過難關。
隊工可能失敗，達不到目標；
溝通可能中斷，
隊工也可能不會運用技巧及恩賜。
這些都可能發生，但「隊工」誰無過？
好像孩提時代，我們仍要不斷學習很多東西，
要竭力了解一切。
但團隊精神可以使我們一起成長，
既有成長，就把孩子的事丟棄了。

我們如今對隊工的異象模糊不清，
但當我們向前邁進時，各種可能便呈現眼前。
隊工依靠委身精神、動機及團隊精神，
缺少這三樣，沒有隊工可以掙扎求存，
但其中最重要的目標是團隊精神。