

團隊服事——我的體會

曾立華

筆者早年蒙主呼召，得神恩典憐憫，自 1968 年在建道神學院畢業後，轉眼間全職事奉主已達三十八年之久。回顧這些事奉年日，我發覺神給了我一個很特殊的體會，就是無論擔任正職或義務的事奉崗位，都與團隊服事有密切的關係。

一、學生福音工作

筆者第一個事奉崗位，就是在香港基督徒學生福音團契 (FES) 擔任幹事，推動中學生的福音工作。當時我在總幹事陳喜謙牧師的領導下，與其他幾位幹事共同搭配事奉了七年。這幾位幹事包括蘇恩覺姊妹、楊麗春姊妹 (Miss Mildred Young)、余慧根弟兄、林榮洪弟兄、陳若愚弟兄、司徒晶明姊妹、錢北斗弟兄、趙震亞姊妹、蘇雲英弟兄、李蘇妹妹及梁燕城弟兄等。他們有些與我同在中學校園承擔福音工作，有些則在大專校園一起事奉。雖然大家各自分工，但整體上卻是一個團隊。我們每月均舉行一次頗長的同工會議，共同檢討、策劃校園的福音事工，每周例會則較多集中於禱告、彼此代求及事工交流分享。總幹事則要求同工每月提交下一個月的事工分配計劃，並帶領我們一同查經討論，間中又會舉行工作坊，一同探討校園福音工作的策略、事奉技巧及文字寫作等。隔月則有一天郊遊、娛樂，以調劑

繁忙的事奉生活，使身心得到休息。那時候，整個團隊都滿有活力，而且十分機動，帶動全港校園福音工作進入增長期，培育了不少人才。這些弟兄姊妹後來亦有些蒙神呼召進入全職事奉，如蘇穎睿、蘇穎智、李思敬、翁偉業、溫偉耀、蕭壽華、許開明、馬偉利、蒲錦昌、黃珍妮、區伯平、翁靜淳、林榮樹、陳詠恩、周子森、劉國偉及梁永泰等。他們現今都在教會的不同領域擔當領袖之位。

我在 FES 事奉期間，為自身的生命和事奉工作奠下了良好的基礎。總幹事謙叔（學界常稱幹事為「叔」）委實是一位優秀的良師 (mentor) 和領袖，（他晚年亦擔任了世界華人福音事工聯絡中心總幹事十年），他以身作則地對每位同工給予切身的指導，並且耳提面命地時加指點，為同工在屬靈上或事奉技巧上提供多元訓練。由於 FES 是國際性的學生團體，故此謙叔常趁各地資深幹事同工來港訪問之便，邀請他們主持同工訓練，使幹事團隊在素質上及領導技能上得以提升，擴闊我們的視野，培育普世國度的胸襟，當中有兩位對我影響至為深遠。其一是來自夏威夷的林雲伍小姐 (Miss Ada Lum)。她專精查經及釋經訓練，從她身上，我們每一位幹事在各式查經法、帶查經的技巧，以及解釋聖經的基礎上，都打下了深厚的基礎；她的教導啟發了我們在鑽研聖經、釋經講道及小組查經上的學習，並增強了我們在帶領技巧方面的信心，以致深深影響了我們在校園推動基督徒學生查經的工作。另一位是基督徒管理學家韓得力 (Olan Hendricks)。他教導我們有關行政管理和組織計劃的理念和技巧，而這些技巧在七十年代前期是香港華人教會甚少關注的課題，而且常被視為屬世的學問。同工團隊自從接受這種訓練後，在辦公室內及校園福音工作策動上，都有了明顯不同的表現：同工開始懂得在禱告、倚靠神之上，配合智慧運用，藉我們的才智更有系統地發展福音聖工，帶來更佳效率。同時，同工的恩賜在恰當的行政安排下得到更合宜的發揮，我因而漸次著力於編寫培育性的查經資料，以及在學生團契聚會中負責釋

經講道，（故此文字寫作及釋經講道便成為我日後一生事奉中可以被主使用的恩賜），另一些同工則著重推動個人佈道及校園福音性查經工作，另一些則注重較理性的福音護教、團契職員訓練、基督徒老師訓練，以及如何策劃團契聚會與福音活動等。同工之間，各人的恩賜得到合適的發揮，卻又不失團隊服事的精神。

在 FES 事奉的時候，另一團隊形式是延伸至各校基督徒老師（包括校長）的，他們才是推動各校基督徒團契的主要導師，是學生與幹事之間的橋梁。幹事要與他們緊密聯繫、溝通，並給予適切的帶領及查經訓練。故此，在學生福音工作的團隊服事中，幹事視老師為重要的伙伴，彼此擔當不同的角色，共同分擔照顧學生的責任。此種伙伴關係實建基於互相尊重及彼此信任的基礎上，大家認同要在學校向學生傳福音及建立基督徒學生的信仰與靈性。而要做得有成效，雙方就需要有坦誠而成熟的溝通。為此，我們每隔一段時間，便在分區學校中招聚一群在不同學校教書的基督徒老師，構成一個平台。大家在幹事的主持下，一同交流、分享、禱告及互通消息，增強在校園事奉的動力；同時幹事和老師亦能夠持平地看待自己及對方角色的貢獻與局限，坦誠為學生福音工作提出意見。這樣的團隊合作文化，有助彙聚各人獨有的長處，達至相輔相成，互相扶持，以共同面對校園福音的需要與建立學生信仰的責任。如今回顧起來，昔日此種伙伴關係已充分展示了一份合作無間的團隊精神。

在學生福音工作上，另一伙伴應是各區教會的教牧同工。但在我擔任幹事的那個年代，教牧同工對 FES 不算是大力支持。歸究其因，他們可能認為校園福音工作不是他們的牧養範圍，而且有不少更抱持質疑的態度，認為 FES 太重理性、思辨及著重計劃，實在不太屬靈（當時的教會較保守，受傳統二元思維影響較深，仍有反智的傾向）。當然，那時亦有不少教牧支持學生福音工作，他們樂意接受邀請，到各院校擔任團契聚會講員。若說 FES 與教會較能衷誠合作

的事項，便是聯校佈道會了。有些教會願意借出堂會作佈道會的場所，並主動參與宣傳，邀請附近教會及學校的年輕人前來參加。FES 亦將在佈道會決志信主的學生引介到各教會，讓他們去跟進初信者的信仰與屬靈成長，使他們不致很快流失。事實上，當時引介到教會的年輕人，有不少能在教會裡接受栽培成長，成為委身事奉的基督徒，更有些在日後獻身事主。故從這個角度來看，教會與 FES 在領人歸主一事上，也表現了一種團隊合作的精神。¹

二、推動讀經

蒙神引導，自 1976 年起，我離開 FES 後便轉到香港讀經會（以下簡稱 SU）事奉。（其實，當時 SU 的辦公室就在隔鄰；更有趣的是，陳喜謙牧師當時是讀經會理事會主席。我離開 FES 是經他同意的；而加入讀經會也由他歡迎。）那時候，我是接任建道校友黃暢豪牧師的總幹事崗位，他在讀經會事奉十四年後，蒙主帶領轉赴加拿大成為當地 SU 的華人同工，推動華人教會信徒靈修讀經的工作。最初，我擔任代總幹事之職，主要職責是讀經主任，負責推動教會讀經運動及編輯《每日讀經釋義》。一年後，理事會委任我為總幹事，但仍負責編輯《讀經釋義》。除了處理日常行政外，大部分時間我都放在編撰《釋義》的工作上。當時的同工共有七位，分別負責讀經拓展、兒童佈道及出版，我們是一支團隊。

在 SU 事奉，最大的特色亦是團隊合作的模式。國際讀經會在一百年前於英國創立時，已立下團隊服事的模式；專職同工雖負責會內

¹ 我在香港及北美等地，也碰見不少昔日帶領他們信主並予以栽培的學生。他們今天已是成年信徒，在教會中均有美好的見證和事奉。

的日常運作，但也很重視那些對讀經及兒童佈道有負擔的信徒義工，並會邀請他們加入這兩個部門成為委員，與同工負起推動信徒讀經及向兒童佈道的工作。為此，香港讀經會在董事會下，設有三個部門，即讀經拓展部、兒童佈道團部及出版部。每位董事必須選擇參與其中一部，再邀請其他熱心事主的信徒領袖加入其中一部，共同策劃該部的事工發展。我身為讀經會的總幹事，自然必須參與三部的會議，與同工、義工一起以團隊合作的精神，推動每一部門的發展；同時，我亦要負責統籌、監督每一部門的工作，例如分區的讀經訓練，前往各教會主領讀經主日，舉辦兒童佈道會（分教會與小學校），出版適合各年齡階層的靈修讀經材料，以及編輯查經手冊、推動讀經手冊、兒童佈道訓練手冊等。1980年，我離職赴英國進修。回港後，於1982年起再度獲邀加入董事會，亦以義工身分繼續參與推動讀經運動，並擔任出版部委員主席至今。在這段事奉期間，我與同工策劃出版各種創新又適合時代需要的讀經材料和書冊，間中仍負責編寫數卷經卷的注釋在《每日讀經釋義》中刊出；同時，我作為主席，亦要負責審閱《釋義》的稿件，這一切都是義務質性的事奉，全都需要付出時間、心力和思考力，雖然沒有任何酬報，但也很樂意享受團隊事奉的好處。另外，我在SU的時候，每年都能夠以總幹事的身分，出席東亞地區和國際讀經會的會議，與各國同工交流，從中擴闊視野，也訓練我以較宏觀的眼光來察看事物。

三、神學教育

我在1980年前赴英國倫敦聖經神學院進修，在學期間已接獲當時剛上任的建道神學院院長張慕皚博士及教務主任鄭貽富博士邀請，回院擔任講師一職。其實，我在離港赴英前，已答允滕近輝牧師在進修完畢後，便應聘到宣道會北角堂擔任傳道，並且已接受「北宣」執

事會的聘任書，故此那時候我心裡作難，不知如何是好。滕牧師知道此事後，來函安慰我說不要緊，只要回宣道會事奉就行了！我經過禱告及仔細考量後，發覺自己對投身神學教育的負擔較重，於是我便決定到建道任教了！從 1981 年起，我在建道事奉至今，轉眼已二十五年了！

八十年代初的建道教師不多，全職只有六位，當時只開辦神學士課程，學生有一百人左右。張院長銳意拓展學院規模，經過不斷禱告後，異象漸成，雖然開始時舉步維艱，卻能逐步開辦新課程，尤其能增加碩士以上程度的研究院課程，並延聘學有專精的年輕學者加入講師行列，教學團隊由十數人增至現今的二十六人。另一方面，學生人數也不斷上升，學院內各建築物亦陸續重建或翻新，使建道成為設備算是完善的神學院，如今更在港島關建市區校園，這等學院規模的擴充，皆在張慕皚院長任內完成。現在梁家麟博士接任院長，深信定能繼往開來，延續團隊事奉的好處。

事實上，我在建道神學院參與事奉二十多年，亦深深體會團隊合作事奉的好處，各事工及課程的發展，皆是群策群力，共同思想、策劃並推動完成的。張院長充分信任各個同工，並賦予權力，給予眾同工自由發展的空間，使同工的理想到實現；同時也給予學術自由，鼓勵教研並重，同工的恩賜得以發揮，學術研究漸有成果。當然期間並非沒有困難或人事問題，事工也有重疊的現象，但大家都能互相尊重，提出建設性的意見，坦誠溝通；加上張院長從中協調、平衡，困難逐漸消解，各同工能衷誠合作，使學生及教會得益。

除此之外，建道的團隊精神亦從那十多個小組委員會發揮出來。每一個小組都由老師及職員組成，負責每一特殊項目的發展，安排其中的程序及人手調配，務使各項院內外事工得以推展。同工都尊重每一小組的決定，按安排自動順服承擔責任。換言之，建道的小組架構

形成了一個自動運作的機制，各人樂於遵行每組別交下來的任務，同心竭力去完成！這實在有賴大家具有團隊精神才能運作順暢。

另一個能發揮團隊合作精神的架構，就是由院長作主席的執行委辦會。這委辦會是由學院的主要行政人員組成，包括副院長、教務長、學生訓導主任等；有時我會以代副院長的角色出席，有時則由院長邀請我以資深教授的身分參與其中，顯然這是學院的最高決策組織。院長有任何決策，都會先諮詢委辦會成員，共議事項，參詳各方意見，才作集體決策；遇到較長遠的規劃或重要事項，更會交給教員會作全體商議才拍板定案(建道的管治文化是由教員治校的，張院長與現任的梁院長均維持此管治傳統)。所以，建道具有頗強的團隊服事精神，院長是團隊隊長，不是獨斷獨行的²，也許這正是神祝福和使用我們的因由吧！

四、牧會事奉

回顧過去的日子，神帶領我多在福音機構及神學院內全職事奉，然而期間卻從未與教會牧養事奉脫節，相反，積極投入教會的服事行列。自七十年代起，我一直在宣道會北角堂聚會及事奉，當時亦以團隊事奉模式，與教牧同工搭配事奉。由於身為傳道人，故此在北宣事奉的過程中也備受尊重。當時，我除了執教主日學和承擔講壇事奉外，更與那時的主日學校長黃碩然姊妹合辦主日學老師培訓課程；此外亦參與推動差傳部的事工，成為委員；及後更被選為執事，在滕近輝牧師、胡欽牧師領導下，與十多位執事努力發展北宣的聖工，更深

² 張院長常笑言他是建道的「交通警察」，負責整治秩序，維持同工間順暢溝通，減少衝突。

層地參與北宣的牧養事奉。我的太太林崇綏師母亦參與詩班和主日學，並主教英語主日學課程（當年她在基督教聯合醫院擔任醫護工作，推動基督徒護士團契的發展）。我在北宣整個團隊搭配事奉中，不僅恩賜得到發揮，亦能謙卑地從牧者與長執的榜樣中，體會到牧會的艱辛、神的恩典扶持及聖靈的能力；更感謝滕牧師昔日的提攜、信任和鼓勵。我從他忠心事主、有創意地發展教會，以及牧會技巧上，委實學習良多。³

1983年，宣道會區聯會按立我為牧師；其後，我除了在宣道會其他堂會施行聖禮及講道外，仍在北宣事奉。1984年北宣執事會決意在港島西環拓植一間分堂，經一年尋覓地方、籌備植堂事宜後，滕牧師便正式提議我帶領北宣二十多位肢體，一起到新分堂推展福音聖工。於是，宣道會西環堂便在1985年3月正式開堂，從那年起，我一直擔任顧問牧師直至現在。二十一年來，我先後與兩位堂主任合作，首兩年與祝熊祥先生同工，其後與鍾尚甘姑娘同工十九年（她於1999年獲按立牧職，當時宣道會首次按立女牧師，她是其中一位），帶領著二至三位傳道同工，以團隊方式牧養這間堂會的信徒。二十年來，西環堂健康增長，信徒靈命平穩成熟，大家都熱心傳福音，為主作見證。

在西環堂最初幾年，我全身投入事奉，日間在神學院授課，其餘時間則放在西宣及照顧家庭上。我盡可能參與教會各項牧養事工——從講壇、施行聖禮，到探訪、輔導有需要的信徒，作婚前輔導，出席及主領祈禱會、執事會議、部門會議，間竭教授主日學，帶領成人團契，主持領袖培訓課程等。另外，我亦會出席每月一次的同工會議，同工及執事會的退修會，並策劃福音佈道事工（如後期的新移民福音

³ 筆者現今得建道院董會授予「滕近輝教席教授」名銜，實在深感榮幸和感恩。

工作，我都有參與策動)。雖然，參與兩份事奉所付出的時間和精力頗多，然而從中卻是感到享受和滿足，因為我可以將教學與實際教會牧養結合起來，真正體驗牧者的苦與樂。這背景亦造就了我日後從執教新約聖經科目，轉至教授教牧實用神學科目；並在進修神學碩士及教牧學博士時專研教會種種職事，又在教學中結合理論與實際事奉來啟導學生，這都是我始料不及的！只能說這是神主權恩典的安排，讓我能將牧會與教研工作結合，事奉恩賜得以發揮，同時深感事奉人生體驗豐富，亦能充分體驗團隊搭配事奉的好處，實在衷心的感謝神。

五、機構義務性的事奉

另一個讓我能體驗團隊服事的機會，就是獲邀以義務身分參與一些福音機構的事奉。這些事奉工作包括與不同董事會成員衷誠合作，彼此交流意見，尋出共識；提供意見予該福音機構的主管同工作實務參考；以及監管該機構的行政和財務運作等。有些福音機構的董事會之下，亦設有若干事工小組，董事也須參與其中一個組別，與該機構的同工合力推動事工發展，顯然這也是與小組成員產生互動合作的團隊精神。

參與這些事奉，可令我從宏觀角度察看神在不同領域的福音作為，並且貢獻一點意見或策略性安排，使某一領域的事工得以擴展，強化神國度的拓進，而自己對神國事奉的胸襟也因此開闊了。回顧這些年來，我曾參與事奉的機構包括：香港華福區委會、天道書樓及天道傳基協會、香港讀經會、環球聖經公會、突破輔導策進會、香港宣道差會、基督教華僑佈道會香港分會、華人神學學會、港九培靈研經會及信愛基金會(內地事工)等。另外，在香港宣道區聯會組織內，我也曾參與青年部、聖樂部、培訓部的事工；現今則是牧師授職部及神學時事立場委員會的委員。

綜觀上述以半自傳式道出的事奉歷程，都與團隊服事有密不可分的關係。在這大半生的事奉歲月，我深感自己不是單獨一人在事奉神，而是透過與許多愛主事主的天國同路人，一起搭配去完成神對其教會子民所作的屬靈聖工；而自己亦從中得著造就成長，學會許多事奉技巧，磨練屬靈思維，增添事奉動力，同時學會與人協作和互相尊重欣賞，練就良好的待人處事的態度。換言之，團隊事奉能幫助我在人際關係上發展得更圓熟。

六、反省與建議

回顧以往及前瞻未來，對於團隊服事，我有下列九項反省及建議。

(一) 事奉上不能單靠自己，與人合作才會有理想成效

聖經已明言：教會是基督的身體，各肢體不是獨立的，而是與其他肢體互相搭配來建造這屬靈的身體。各肢體均領有神所賜的恩賜，「恩賜原有分別，聖靈卻是一位，職事也有分別，主卻是一位。功用也有分別，神卻是一位，在眾人裏面運行一切的事。聖靈顯在各人身上，是叫人得益處。……你們就是基督的身子，並且各自作肢體。」（林前十二4～7，27）。其實，世上許多偉大的成就，都是眾志成城的結果，藉著眾人的參與和支持，才得以成就非常之事。無論是領導者或個別貢獻者，都不能靠單打獨鬥來成就偉大的功業，這都需要眾人協作努力完成的 (synergetic cooperation)。

同樣，教會事奉和領導不是單一的行為，而是團隊合作的結果，有合作精神才有成功的機會。⁴ 尤其是當教會或機構情況有變異，或面臨危機和挑戰時，大家就更須衷誠合作，一有對立出現，自然會呈現分裂的狀態，把教會或機構打垮，士氣受挫，要等待長期療傷才可恢復原狀。

要在教會事奉中建立合作精神，首先便要認定教會是一個團契；機構雖不是教會，但因為同是由信徒組成，所以在屬靈上仍是一個團契。既是團契，信徒在事奉上便要學習互愛、互勵，彼此培育，促使大家一起成長，共負使命。如何使具有聖靈不同恩賜的人和衷共濟，各展所長？這方面我在FES事奉時體會最深。可能當時各同工都是青年人，可塑性頗高，而且又能不分彼此，各就各位，大家緊密合作連繫，互補互勵，以致在服事青年學生時收到不俗的成效，各獻所長去建造校園團契，鞏固學生福音工作。故此那幾年的事奉，實在是非常愉快。

不過，理想歸理想，談同工合作很容易，但實踐時卻有不少困難。尤其人的性格各異，三數人走在一起，各自有不同的意見或異象，容易產生意見分歧。其次，很多年輕教牧的性格未夠成熟，當兩三人一起合作，各人年資及背景又相當接近時，彼此就很難接受被對方領導。若果當中有一個較成熟的領袖帶領，又能得到其他人的順服和尊重，團隊的內聚力就得以維持。總之，要做到恰到好處，是需要各人互讓遷就，加上領袖在其中有智慧地協調，又鼓勵大家有好的溝通，就能減少彼此的猜疑，繼續合作下去。

⁴ James M. Kouzes 及 Barry Z. Posner 說得好：「唯有團隊合作，才能完成績效成果，並保持下去——尤其是在這個網絡時代，決定成功的，不是靠激烈的競爭，而是靠合作的能力。」引自 James M. Kouzes、Barry Z. Posner 著，高子梅譯：《模範領導》（台北：臉譜，2004），頁 300。

(二) 創造彼此尊重與互信的氛圍

要培養團隊合作精神，就要在同工間創造互相尊重、彼此信任接納、平等相待的氛圍，絕不能有我高你低的姿態，這樣才能建立團隊精神。由於每個人都有獨特的一面，對不同事情都有自己的主見，因此我們與別人合作時，必先破除固執，不以一己之見作主導，心裡對別人的獨特見解要持有尊重的態度，不輕蔑別人的意見，要先聆聽清楚，再加上自己的見解去疏理，以尋找共識。這樣大家在相互依存的前提下，自然能達成共同分享的願景。當然，在商議過程中時會出現矛盾，處理方法就是帶著互信的態度，公開地和開放地面對這些矛盾，認定對方不是敵人，而是天國同道，相信別人也是愛神和忠心的，抱廣闊的胸襟去了解 and 信任人。雖然意見不同會產生矛盾，但只要大家不猜疑和信任別人，就能把矛盾化作成長的機會。當然，要處理矛盾，一點也不易，過程也會經歷掙扎和痛苦，但我們仍須以互信和彼此支持的態度去疏解矛盾，以理性作分析，找出共同點。若我們不信任別人，別人又不信任我們，那樣怎能繼續合作下去呢？

心理學家發現，容易信賴別人的人，比那些疑心重，又不尊重他人的人，要來得快樂和有適應力。一般而言，我們會較喜歡那些願意相信他人的人，會找他們當朋友，聆聽他們說話，並聽取其意見；而且我們愈受別人信賴，就愈能創新，⁵ 以及提出積極而有貢獻的意見。

(三) 虛心接納坦誠相交

虛心接納也是尊重信任的表現，因為能夠虛心接納各方意見的人，才有辦法與別人建立互信的基礎。一個虛心的人，才會向人求

⁵ Kouzes、Posner：《模範領導》，頁 303。

教，接納別人對你的看法和意見，而不過於自保自辯。筆者覺得這與一個人的自信和自我形象有關，因為一個安全感不足和欠缺自信的人，很容易產生心理敏感，懼怕人不接納自己。筆者早期事奉也有這種現象，但慢慢在自我成長中有了明顯的改善和進步後，就顯得自信得多，敢於與別人對談，並能客觀地聆聽別人的意見，接納別人對自己的看法，向人虛心求教，自然別人也能信任和接納你，如此大家就能坦誠相交了。正如庫塞基 (James M. Kouzes) 所說：「唯有不設防，坦然接受對方在不受我們控制下產生的行為，才能建立信任的基礎。如果雙方在交往中有任何一方不願冒險去信任對方，他們之間的關係就會因為不開放胸襟和心存懷疑而無法發展下去。如果領導者希望能藉由互信和合作基礎展現更進一步的成果，就必須在取得別人信任之前，先證明自己能夠信任別人。領導者必須首開風氣之先，這正是領導統御的真正涵義，當然也包括信任在內。」⁶

談到坦誠相交，大家切勿過分客氣，交往時有話直說，不要拐彎抹角；不然，時常言不由衷，便會引起誤會和猜疑。若果大家意見不一致，便要盡量把不同的意見說清楚。也許有時基於某些原因，有人會把意見埋在心裡不敢說，其實坦誠講出來，反而更容易處理。另外，團隊間討論事情常常涉及要否表決，但其實許多團隊都較傾向找出共識，而多於用表決方式去定案。筆者認為，表決是一種原則性的指導，可以讓做決定的人作參考，卻不是指令，非執行不可。有些事情還是讓決策者（如主席、堂主任、總幹事）有智慧地掌握與謀算作最後定案較好；換言之，就是賦予權力給決策者作最後決定，大家信任他就是了。

⁶ Kouzes、Posner：《模範領導》，頁 306。

要促成坦誠相交，還有一個頗重要的小技巧，那就是在議會桌外的交往。團隊間若有更多非正式社交場合的交往，如吃飯、郊遊、喝咖啡、家庭聚會等，就更能增進彼此的情感，減低彼此的心理防衛，令信任度增加，如此到正式商議時就自然暢順得多了。

(四) 彼此遷就尋求合一

要建立團隊精神，就要學習彼此遷就，培養同舟共濟的合一情操。世界上沒有兩個人是完全相同的。有人的個性固執耿直，有人做事八面玲瓏，有人大情大性，有人嚴肅拘謹，有人自由開放，有人則保守守舊……因此三數同工搭配起來，總有不協調的地方，我們不能總要求別人和自己有一樣的想法，一樣的意見，一樣的做法。聖經明言我們要謙讓，不競爭，各人看別人比自己強，所以遷就相讓就是團隊服事的重要支柱。屬主的人一起同工，就必須抑制自己的脾性，絕不要因別人反對自己便大發雷霆，譴責別人不能夠同心。其實，「同心」不一定要「同意」，有不同的見解，不同的看法，不同的觀點，不同的角度，加起來才有較完美的成果。同時，若在主裡同心，大家在不同觀點下，才能把事情看得全面，看得透澈，才能各取所長，互相添補，知道如何取捨，如何作正確和合適的判斷。由分歧到同意，由商議到協議，才能充分表現同心的可貴。故此，在團隊中，我們首先要同意各人有不同的意見 (we agree to disagree)，然後再同心尋求合一的意見。當我們同意這個前提後，各人就該把自己原來的意見放下，全心支持共同的決議。這其實是彼此尊重的實際應用。

台北靈糧堂主任牧師周神助曾用屬靈的口吻詮釋「同心合意」的意義：「『同心合意』不是同我的心，合我的意，而是以基督的心為心，以基督的意為意。人心不同，各有其面，怎樣能同心合意？我不勉強別人跟我一樣，但我勉強跟基督一樣，你也勉強跟基督一樣，慢

慢地很自然就會達到同心合意。」⁷事實上，外面世界的人因互相競爭，以及捍衛自我權益而與他人不同心；但教會群體卻因基督的愛，必須保持合一同心，這是我們必須具有的屬靈精神。如此事奉的團隊才能繼續和諧共事，推動聖工。

在事奉的時候，若要合一同心，便要確立共同的目標。團隊有了目標，同工縱然各有不同觀點，卻會因擁有同一目標而產生合作的態度，每個人都願意盡力配合，作出貢獻。團隊服事最大的樂趣之一，就是大家同心協力事奉，看著目標達成，且發現自己有份參與其中，那份喜樂和滿足感真是不能言喻。而更重要的是，每個人都知道惟有扮演好自己的角色，才能達成團隊的目標。在這方面，團隊的領袖便發揮很大的作用，他其中一個重要職責，就是恰當地分派工作任務給同工，讓每個人都能發揮恩賜，同時給予同工足夠的信任與空間，使他們一展所長，這樣團隊的目標就必能達成。我在建道這二十五年間，親自見證和體驗到張慕皚院長在這方面實在有出色的表現，他是一位對同工充分信任，又能給予足夠信任與空間讓同工發展的領袖。

在此，我引述香港崇真會總牧羅祖澄牧師在崇真會救恩堂牧會期間對授權的體會：「團隊建立另一要素是彼此賦權。我本不是一個帶領別人的能手，但我總算有一長處，就是能夠放手給別人作，讓別人有發揮能力的機會。賦權就是肯定同工的角色。一個成功的團隊領袖，要肯賦予隊員權力，也必須願意承擔隊工的責任。如果隊員在分配的工作上出錯，你便要承擔出錯上的任何責任。如果你推卸責任，便會破壞隊工的關係；如果你願意承擔責任的話，你的同工便會信服於你。」⁸願我等負起堂主任職責的牧者，細思這具智慧的實務之言，

⁷ 周神助：〈團隊事奉〉，《教牧領導》（1994年10月），頁66。

⁸ 羅祖澄：〈隊工領導〉，《教會更新》（1998年6月）；亦參胡志偉：〈領導團隊（上）——使人得力的授權〉，《教牧與領導》第27期（2005年7~8月），頁4。

在教牧團隊中對同工充分信任和授權，如此教會的牧養及福音聖工，必在主的祝佑下有所成就。

（五）互相擔代

另一個建立團隊精神的要素，是團隊中各人要互相擔代。世界上沒有十全十美的人，也沒有十全十美的領袖，一支團隊能共事有成，都要靠互相依賴，彼此擔代，相輔相成才可。保羅也說：「……身上肢體，人以為軟弱的，更是不可少的。身上肢體，我們看為不體面的，越發給它加上體面；不俊美的，越發得着俊美。」（林前十二 22～23）。保羅的意思是，若我們發現教會肢體或團隊隊員中有所缺欠，或有軟弱不足之處，那些稍為剛強的人，就要擔代軟弱人的軟弱。如果我們看見人的軟弱，卻不去幫助他，或甚至公開他的軟弱，指摘他失職，通常得到的反應就是否認、自辯、反擊。一個剛強的人，其實也一定有軟弱，對方也會攻擊你，如此彼此鬥爭，那麼還能同心同工嗎？大家又如何衷誠合作呢？反之，我們若照聖經的吩咐，用愛心彼此擔代，受惠的人必然心中感激，作工必分外賣力，搭配起來就更加同心了。

一位西方牧者奧得 (Stanley Ott) 提議，若要實行彼此擔代，可以在團隊中建立「立約」式的團契模式 (covenant-based fellowship)，以立約形式，促進彼此承擔、互相許諾的精神，使不同性格、作風和恩賜的人為著達成共同目標，都能尊重約章，彼此接納；即使遇到挑戰、詰問，也不會作出激烈反應；遇上因不同觀點引致的衝突或矛盾，大家都能理性地分析談判，尋求共識，共同作出決策。當然，這種立約模式若要實踐得好，各同工必須有委身的心志，本著各人看別人比自己強的謙卑精神，彼此尊重，信守承諾。⁹ 同時，同工也要學

⁹ 參 E. Stanley Ott, *Transform Your Church with Ministry Teams* (Grand Rapids: Eerdmans, 2004), 107-16。

習彼此欣賞稱讚，互相鼓勵，這樣各人就更有能力發揮恩賜和潛能，士氣必然旺盛，整體效能必能提升，團隊成員就可繼續朝向目標進發，再攀高峰。這不失是良好的建議，¹⁰ 值得華人教會及牧者學習與實踐，以提升事奉團隊合作的精神！

另一個能促使彼此擔代的要素，就是建立互惠標準，即所謂「有難同當」的分享意識。庫塞基如此說：「任何一種長期有效的關係，都會有互惠行為的存在。如果只有一方付出，而另一方只取不捨，付出的那一方會覺得自己被佔便宜，而只取不給的那一方則自覺高人一等，在這種關係下，如何能談論合作呢？領導者若想發展合作關係，一定得盡快在團隊合夥人當中建立互惠標準。」¹¹ 互惠就是抵銷對立的有利因素。從人性來看，每個人總有私利之心，即使最愛主的人也有，故此一涉及自我權益的事情，人總會以某種姿態去維護自我權益。在團隊合作處事方面，如果我們能本著基督關愛的精神，以友善態度面對各人的權益，給予各人若干好處，照顧每一個的利益，互惠互利，大家就不會產生不合作的態度，做起事來自然順暢得多。其實，這互惠的精神是基督提出的金科玉律：「所以，無論何事，你們願意人怎樣待你們，你們也要怎樣待人……」（太七12）故此，互惠就是良好人際關係的促進劑。

（六）盡責運用恩賜分工搭配

要建立團隊精神，不能只在人際合作關係上做得漂亮，還要在實際的職責上，按恩賜分工；這樣，做起事來才能搭配自然，合作無

¹⁰ 胡志偉：〈領導團隊（下）〉，《教牧與領導》第29期（2005年11月），頁3。

¹¹ Kouzes、Posner：《模範領導》，頁312。

間。巴刻 (J. J. Packer) 論到恩賜時說：「任何一項恩賜都是一種能力，為了表達、稱頌、顯示及傳遞基督。」¹² 因此，我們不可用恩賜來利己，而是要用它來建立團隊中的其他分子。我們靠賴恩賜在團隊中搭配事奉，將基督的榮美在教會中彰顯出來，實在是一件最美好的事。

其實，人總有他的恩賜才能，若能按才任用，且在恩賜上彼此交流，做起事來就能如魚得水，大家一定做得暢快。我們若能進一步以他人之長，補自己的短，各人的長處都有機會發揮，各人的短處又不必暴露，豈非理想？有些人的恩賜屬於思想智慧型的，重思考理論，有異象，但實踐執行能力較弱；但有些則是實幹型的人，少說話、多做事。假若兩者配合就能把異象具體化、行動化了。¹³

胡志偉牧師建議得好：「團隊領導人要善用成員恩賜、才幹、經驗，放合適的人在合適的崗位內，作最好的貢獻。因此，團隊不宜只有清一色的某類成員，理想的團隊包括理性與感性型，重反思與愛行動的，偏靜與喜動的，有不同性格取向人士。當成員可互補不足，就能提供多角度的視野去處理問題，避免出現『集體迷思』(group think)、封閉偏差，導致團隊陷入困局中。」¹⁴ 所以，任何團隊事奉都絕不是一個人的汗馬功勞，而是集體創作、集思廣益、許多人分工搭配、上下齊心的成果。

¹² 巴刻著，張麟至譯：《簡明神學》(美國：更新傳道會，1999)，頁193～194。

¹³ Kenn Gangel, *Coaching Ministry Teams* (Waco: Word Publishing, 2000), 15-23。

¹⁴ 胡志偉：〈領導團隊(下)〉，頁3。

(七) 保持互動與彈性的改變

每一個群體工作，都必須面對一個現實的景況，就是活在改變的時勢中——過去定了的事情，以往行得通的，但時移世易，今天已不適切了！尤其現今全球不斷尋求轉型，時勢轉變迅速，企業團體為了獲取新機會，往往訂出放棄原來原則的措拖，如管理學大師杜拉克 (Peter Drucker) 所說的「有系統放棄」(organized abandonment)。¹⁵ 故此，事奉團隊實在有任務，且要有勇氣，以審時度勢的姿態，商議調動事工策略，並且很認真地以互動形式，將人事和組織結構作出果斷的改革；換言之，在運作上作重新規劃和合宜的調動。

事實上，未來的事奉團隊組織如教會和機構，均須在經常變動的世情中具有彈性。因為假如不能預料的危機突然發生（例如 SARS），教會事工就會受到影響，若不快速提出應變策略，或在結構形式上作出調校改變，重新排列優先次序，這樣曾經風光一時的事工，就會因沒有改變而漸漸萎縮或失敗。

教會要有效應變，就必須設計一個具彈性的組織系統，以適應外在環境的變化，將不同類型的信徒編入新系統內，使他們除了容易適應以外，亦可在新的事工任務下作出貢獻，並加強團隊合作，改善各人的思考方法；同時，要提升各組別系統的領袖及成員的素質，改善互動關係，使教會有系統地進行轉變，這樣就有生機繼續發展和運作下去了。¹⁶

¹⁵ 彼得杜拉克著，劉毓玲譯：《21世紀的管理挑戰》(台北：天下遠見，2000)，頁 87～95。

¹⁶ 曾立華：《新世代領袖的塑造》(香港：天道書樓，2003)，頁 128。

(八) 有紀律、精確的專注

成功的團隊大多有高度的紀律性，隊員在設定的機制內會遵守規則，不會僭越。鬆散的團隊則是各自為政的，雖有規矩卻輕忽不理，這也是有些教會及福音機構的毛病之一，難怪有時決策即使定對了，但也產生不了應有的果效。加上，我們華人重情多於理，處事常有因人而異，造成不公平的現象，帶來事情混亂。要維持紀律，我們就需要有精確的專注，聚焦於一個焦點上，大家彼此鼓勵嚴守崗位，在規章內做好這焦點的事情，不作超出範圍之事。即使在這段時期內會出現新的機會，但也不要分散注意力，待做好目前之事後，才籌算如何把握新機會，並尋求聖靈引導，思想如何利用現有資源去作新的開拓。巴喬治 (George Barna) 認為：「當團隊在一段時間全神貫注地迎接一個重大的挑戰，特別是一個他們所共有的異象熱忱的挑戰，他們就會發揮最大的效用。」¹⁷

有紀律不代表嚴苛和沒有彈性。當教會推行新計劃的過程中，也須時作檢討，有必要時也要作適當的調整和修正。換言之，教會在變動環境中，應容許作彈性調節，務使焦點更精確地鎖定在目標之上，沒有陷入錯謬的途徑中，以確保有良好的效果。

(九) 提供一個安全環境讓隊員分享

最後一個建議是提供一個安全環境，讓個別隊員毫無戒蒂地作分享，這也是筆者覺得建立一個健康團隊不可或缺的環節。許多組織團隊只以商議事工為重心，很少機會讓各人坦誠分享自己內心的想法、軟弱不足和自我限制。我們大多數都較注視一個人的強項或優越之

¹⁷ 巴喬治著，黃嘉珍、楊淑蓉譯：《團隊領導的妙用》（美國：飛鷹，2005），頁121。

處，以致我們假定人人都是強者；但事實卻非如此，強者背後總有其限制，或性格缺陷所引致的軟弱表現，故此行事的時候常出現有心無力的狀況。作為基督徒肢體，我們應有勇氣向別人透露自己的軟弱和掙扎，而且又能彼此體諒、支持和互相代求。固然這是敏感的措施，但卻是必要的。

當一個團隊能有這樣開放的分享，大家經禱告醫治後，團隊效率也必然大為提升。大家心中再沒有戒蒂，溝通變得有深度，而且互知對方的需要，多體諒，多包容，彼此的感情會更進一步，而在事工合作上就顯得輕省愉快得多了。在這方面，團隊的領導者是這項措施的主導者，他要設計和安排一個舒適又輕鬆的環境，讓眾人解開心理防衛，分享的時候就自然取得理想的成效了。

七、結論

主耶穌在世時，已求父神使信祂的人能彼此「合而為一」，團隊服事正是達成這目標的最佳方式。為此，教牧同工和教會領袖必須具備「與人共事」的合作態度，在同工之間建立團隊精神，使他們能彼此尊重，坦誠相交，互相擔代，並實踐上述建議的要素。如此，各人就能按恩賜發揮所長，又有良好的搭配，同心同德，營造健康的團隊服事文化，不但令事工滿有果效，心中也滿有享受。團隊之間能和衷合作，就能協力把神交付的神國聖工推展出去，使教會或機構有活力和增長，信徒生命得著造就。