紐約華人浸信會

領袖培訓課程第三課

**《以團隊為中心的領導》**

 傳統觀念上，我們認為領導者須要『主動及運用權力去指示，教導並支配跟從者』。這種觀領假設領導人：

1. 著重工作成果，團隊成員個別的感受及關係放在次要的地位。
2. 尋求意見，設法讓人贊同，卻從來不放棄自己的決定，及最後作決定的權力。
3. 控制團體的討論，阻止分裂的言行，停止不相干的討論。
4. 不鼓勵成員表達感覺，努力維持不帶感情，理智，邏輯的討論。
5. 必要時，以攻擊來防禦權位受威脅，以保持權威。
6. 其他……
* 討論問題：上述幾點的領導觀念，列出那些是對的，那些有問題，為甚麼？
1. 對的觀念，為甚麼：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. 錯的觀念，為甚麼？\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* 還記得上一堂所討論的不同類型的人嗎？

人有不同的類型--有人天生領袖材，是『帶領者』。『帶領者』喜歡從大事上著眼，不顧細節。有人生來就是『注重具體細節者』，對於這種人來說，只談計劃而無詳細具體細節等於空談，毫無意義。這類人遇到沒有具體細節的事工就傻了眼，無從著手，不知所惜。有人的個性是『關係建立者』，這種人最注意的是人際關係，重視的是大家『和諧』，所以善長作使人和睦的人，成為其他團員的鼓勵；這種人會將事工決定，進展及結果列為次要。有人生來凡事喜歡看『正面』，容易往前衝，常講信心，不理會可能隱在的危機困難；也有人個性專看『負面』，遇事第一反應就是想到難處及危險。這些不同類型的人同在一個團隊裏面，如果領導人採取上述的做法時，他們會有甚麼不同的反應？

上述的領導方式雖然會產生果效，達到領導者的目標，但會損失甚麼？將付甚麼代價？領導者當然應該知道自己希望團隊作出甚麼的決定，不過，他採取的方法若不適當，必定付出相當沉重的代價。如果領導方式作風不好，成員因此變得冷淡，憤慨，進而變成消極，失去他們的貢獻。若成員覺得被人操縱，不能有意義地影響決定，必會減低他們對決定的接受性，直接地影響到他們對決定參與的程度。

 根據這個觀點，團隊若必須分擔效率和責任，他們必定要在作出決定的過程中覺得被尊重，有份參與，共同達到決定。這『決定參與權』與責任應該是對等的。

 以團體為中心的領導者是：

1. 領導者視團隊為實在的整體隊工，並非個人意願的投射。領導者固然必須知道自己希望達到的決定，但這『希望』必須是彈性的，包括願意聆聽團隊成員的意見，願意耐心地等待，如有必要，願意改變甚或放棄自己的意願。
2. 創造自由發表意見的氣氛〔如何才可以創造大家自由發表意見的氣氛？〕
3. 放棄對團隊的支配權，尊重團隊的意願，容許團隊作最後的決定。
4. 對事不對人，將人與事分開。

然而，實行以團體為中心的領導時，會遭遇困難，因為它要求領導者及團體成員都具備相當的技巧和配合，亦要求團隊成員與領導者彼此互相信任。這種技巧及信任都是逐漸建立起來，並需一朝一夕可達到。習慣於傳統作風的領導者可能不願花時間，冒險與團隊成員分擔決定權，或害怕新作風會使他們顯得軟弱無力。而亦有些習慣傳統式領導的團隊成員，或會對這新作風不習慣，甚至害怕，那些不願意負更重責任的成員，也會反對新作風。

* 討論：
1. 你對上述兩種模式的領導意見如何？
2. 從使徒行傳十五章，爭論外邦信徒該不該遵守摩西的律法，這個政策性的決定影響日後整個教會的發展。安提阿教會差派保羅，巴拿巴及其他有代表性的人，到耶路撒冷教會與使徒及長老們開會。他們一同商議，彼得也提意見，最後由雅各作最後決定，與會者皆以為美。他們得聖靈印證，內心對這決定感到平安，所以派代表將寫成書面的決議帶去安提阿教會執行，『聖靈和我們定意』乃成為決定政策的最高決定原則。我們從這模式學到甚麼功課？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 所以，有關整個教會的決策必須由團隊決定，讓信徒有機會參與，讓他們派代表參加討論；同時，整個商討過程必須藉禱告，等待，同感一靈，讓聖靈帶領。至於執行的細節，使徒行傳讓我們看到，執行者有相當程度的決定權。教會分派巴拿巴和保羅去作聖靈召他們去做的工，並沒有規定細節，沒有吩咐他們『去那裏』或『做甚麼』。聖靈差遣腓利去迦薩，彼得去哥尼流家，他們就去了，並沒有先到耶路撒冷請示，沒有等候耶路撒冷的決定。換句話說，執行使命者有一定程度的彈性決定權。

 美國西北貴格會聯會〔Northwest Friends Churches〕作了一項教會增長調查。他們研究了六十間教會，看他們的赴會人數，年齡，收入，及領導者的領導風格反應，對教會的態度等等問題。調查的結果顯示：正當有效的領導風格是決定教會增長與否最主要的原因之一。那些增長的教會都有積極，有信心，有目標，但也謙卑平易近人，能鼓勵會眾動員參與的領袖。

 教會領導的風格因人而異，大約可分為下列四種：

1. 自由放任式：不重組織，也不監督。各事工部門有自己的異象，訂自己的目標與標準。領導者不實施領導的權力，屬『無為而治』的類型。
2. 團隊式：領導者對異象及方向有明確認知，但肯讓團隊成員參與一起訂立具體的目標與策略。領導者採取顧問的姿態，負起責任但不強調權力。對於決策的事情，除付諸團隊討論外，並時時考慮到團隊成員的感受與願望。
3. 操縱激勵式：組織只是個架構，領導者訂目標，而運用種種方法來鼓勵成員配合，達到目的。
4. 家長式：領導風格似華人傳統社會的家長，雖然團隊成員有某程度提供意見的機會，但卻實際上由領導者決定。在這種架構領導方式下，會議往往具備支持的形式，結果由領導者在會議前已經決定了。

 每一種風格都有它的長處和短處，也許，成熟的領導者會在不同場合中按不同情況而實施不同模式的決定方式。

* 如何作恰當的決策？
1. 恰當決策的背景及與條件
2. 屬靈的知識和經驗是恰當決策的重要因素。
3. 具備將有關因素連結起來的技巧。
4. 具備健康的教會行政系統，處理例常的決定及瑣務。
5. 作決策之步驟
6. 認識問題之所在，謀求解決的方向。
7. 蒐集有關事實之消息與資料。
8. 分析獲得之資料。
9. 試列各種可供選擇的解決方案。
10. 將列出的各種各案比較，評判其利弊得失。
11. 選擇最佳的解決方案。
12. 與有關者溝通，留心反應及意見。
13. 按收集的意見作出必須的修改。
14. 執行決定。
15. 作決策時應注意事項
	1. 不要太匆忙作決定。
	2. 不要在情激動或壓力下作決定。
	3. 不要把事情無限期拖延。
	4. 諮詢會受決策影響的人，聆聽他們意見。
	5. 有足夠資料時，讓團隊決定。要知道，任何決定都有利弊，任何決定都沒有『絕對』，肯定要冒某程度的險。
	6. 決定後，團隊全力支持，不要反覆思量，舉棋不定，把精神放在別的重要決策上。
	7. 缺少資料，缺少討論時間，某些團隊成員情緒化，或不夠專心，都不適宜作重大的決策，寧可等候。

**個案研究**:

|  |
| --- |
| 團契要選團長，在團契中，有三位候選人被提名:1. 第一位(A君)十分勤敏，人際關係好，和所有的人都和和氣氣，易於協妥，從來沒有見到他堅持已見，更沒有和甚麼人起過爭執。他的做事方式更是討人喜歡，眾人以為美的事才去作，絕不會得罪人。他會體貼關心人，當聽到人對某項事工有負面意見時，常寧可放棄事工而保存團體和氣，故此常常為了保持和氣而疲於奔命。大家只注意到他有一些缺點: 個性內向，沉默寡言，亦從來不敢“冒險”嘗試新事物，喜歡守住傳統，似乎期望並不高，沒有衝勁。
2. 第二位(B君)個性開朗，人際關係亦好，見人總是笑嘻嘻的。他創意甚多，不會死守傳統，他還十分會用人，懂得把人帶在一起，進行他想完成的事。大家只知道他有一個缺點: 喜歡到處點火，開始新事工，實行新想法，但做事只有五分鐘熱度，一遇難處便會放手。
3. 第三位(C君)個性堅強，辦事能力更強，一看準目標便盡力去作，不達目的不會擺休，挫折難不倒他。他不怕得罪人，會堅守自己原則及信念。他懂得發掘有恩賜的人，把不同的人帶在一起。大家只知道他有一個缺點: 他只會分派工作給不同的人，用他們做到他想他們做的事，但不懂得體貼人。在他手下，事工會肯定做得極出色，但常有同工受創傷退下去，而他似乎並不太在意，所以他的同工常常更換，沒有人能做得長久。
 |

討論問題:

1. 如果你要在這三人中選一位作團契團長的話，你會選那一位，為甚麼？
2. 你會用甚麼方法去幫助所選的團長進步，成為更好的領袖？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* **領袖二十一項特質**:
1. **品格**: 領導力的基石\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. **個人魅力**: 第一印象能影響大局\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. **委身**: 夢想者與實踐者的分野\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. **溝通**: 少了它，你只能踽踽獨行\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. **能幹**: 你若做得好，人們就願跟你做\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. **勇氣**: 一人若果敢，也能勝過多數\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. **明辨**: 一人若懂得分辨，便能找出正確的途徑\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
8. **專注**: 焦點越清楚，你愈不會一事無成\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
9. **慷慨**: 你的蠟燭若能點燃別支燭火，就永遠燃燒不盡

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **主動**: 成功的人不斷行動，他們雖有時犯錯，卻能開創新局面

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11.**聆聽**: 要能分辨，要得人心，請用雙耳

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12.**感情**: 當你用真情待人時，人便會以真情待你，死心塌地跟隨你

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13.**樂觀**: 如果相信自己辦得到，已是成功的一半 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14.**解決難題**: 你若不肯解決問題，問題便會解決你

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15.**與人相處**: 你若學會與人相處，人便會與你相處

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16.**責任感**: 你可以放下任何東西，但不能放下責任

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17.**安全感**: 如果你對自己的崗位沒有安全感，你實在並不安全

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18.**自律**: 第一場必須打的勝仗，是戰勝自己

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

19.**僕人胸襟**: 欲站人前，先居人後\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

20.**受教**: 若要領導到老，必須學到老

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21.**目標**: 你要看得到，才能達得到

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**個案研究**:

|  |
| --- |
| A君是在佛羅理達州某華人教會的會友，今年初被選在佈道部門任部長職。剛上任時充滿幹勁，A君帶不少理想計劃。他發現離教會半小時車程的社區，住了不少由中國大陸遷來的新移民，從來沒有教會到過該處佈道。A君將他的看法與教會幾位執事商量，卻驚訝地發現，大家似乎對他的計劃沒有他一樣的興奮。有人勸他慢慢來，因該教會能事奉又肯事奉的人不多，現有各樣事工需求大，人力已分配得極薄弱，如果再開展新事工，會把本已負擔過重的同工“燃乾”。亦有人勸他先把教會去年底才開始推行的一領一佈道事工繼續推行，不要放棄上任同工極力推行的事工，不要急於開展新事工，先把舊事工做好…連牧師也勸他等待，不要太急。A君卻認為這些阻攔只是別人看不到異象，拼命禱告求神綑綁魔鬼，不讓牠阻攔。教會更不能坐視靈魂失喪，失去機會，必須到這區搶救靈魂。所以他在數度嘗試得不到肯定後，不再耐煩等候長執肯定，自己把整套計劃想好，召開佈道部同工會。A君藉幻燈讓同工看到該社區的情形，用詳細資料列出該市人口分佈情形，分析各種佈道方式長短，報告他認為最好的福音性查經小組式的方法，在該區建立福音站…並指出該計劃所需的資源人力，要求同工動員教會各團契，招慕福音勇士，在該區租借地方開始聚會。在A君的同工會中，只有三位委員，但三人的個性極不一樣，對該提案的反應亦不一樣:1. 第一位B君，個性樂觀，滿腔熱性，一聽計劃，立即大力贊同，滿口感謝主，並願意打先鋒，自己擔起招慕其他同工的責任。B君言出必行，開始在教會到處招人參與，所招的不少是其他事工的同工，引起許多誤會和困難。B君不願得罪人，而且B君在教會已身兼百職，所以不久便放棄，對該計劃打退堂鼓，並加批評。
2. 第二位C君，個性極端自律，注重細節。他沒有像B君般熱烈反應，只要求大家思想訓練福音站同工計劃，評鑒各種福音性查經資料的長短，決定採用甚麼資料。思想跟進計劃，在正式公開招慕同工前，必須訂立採用何種評核籌備事工進行的時間表，如果沒有足夠同工則應該暫緩執行等等…他的要求，在A君眼中是優柔寡斷的缺點，凡事太悲觀，太多細節，自己拖自己後腿，所以在開會中及開會後，都表達對C君的看法不滿。
3. 第三位D君是個好好先生，他在這計劃中持中立態度。當他發覺同工間關係呈緊張時，他會開聲調和氣氛，常常勸大家“彼此相愛，凡事包容，彼此忍耐”。他會專程探訪A君，聽他大發嘮囌，亦會花不少時間聽B君吐苦水，讓C君有個發洩怨氣的對象。在心底裏，D君自己並不熱哀“福音性查經”，因為對他來說是新方法，到新的陌生地區開查經班亦是新嘗試，違反傳統方式，有極多未知素。但他並沒有反對，因為覺得自己應該支持A君及B君。

 A君在佈道委員會中週旋，又得面對其他長執的質疑，在獨力奮鬥推行無效後，筋疲力倦，心灰意冷，大嘆教會無異象，已經失去救靈魂的心，沒有了作燈台的資格。A 君勉強在部長職位待了一年，任滿離職，並對教會其他事工亦失去事奉的熱誠，不肯再擔任其他職位，漸漸在事奉的隊伍中消失。 |

**討論問題**:

1. A君的問題出在那裏？
2. A君這樣推行新事工，是對是錯，為甚麼？
3. 試分析佈道委員會的成員，他們的不同在那裏？如果你是A君，負責帶領這幾位成員，你會怎樣利用他們不同的長處，使他們互相配合，使這事工可以推行？
4. 試把你自己當作A君，注意你委員會各同工的不同個性，長處短處，訂立一個推該佈道計劃的程序表。
5. 這個案是一間真實教會內部發生的事，在其中，你學到甚麼功課？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* **認識你的衝突方式**

一般同工在意見衝突時，有五種不同衝突方式，認識你的衝突方式，明白這衝突方式的弱點，和別種衝突方式的長處，便可以思考改進的方法。

1. **鬥爭型**(鯊): 這類型以攻擊性的鯊魚為表徵。這類人重視個人目標，不重視關係，只求達到目的，不擇方法。對於鬥爭型的人，在衝突中常採取攻擊性的言語動作，常採取先發制人，先聲奪人的方法，並且在解決問題時沒有彈性可言。這類型的人，往往喜歡高舉機構或教會大我的目標，來隱藏他個人小我的意見。這類人看不到人際關係的重要，不惜傷害個人來達到目的，事後也很少採取補救行動來挽回對方，彌補創傷。
2. **逃避型**(龜): 這類型的人以退縮為主的龜為表徵。這類人表面上雖好像不計較，甚至顯得易與人相處。但其內心乃另外一個世界。他不堅持自己的意見和目標，但並不代表他重視人際關係。為求不再糾纏於無盡的挫折和掙扎，他情願犧牲個人立場和目標，甚至彼此關係，來換取旁觀者的平靜。逃避型者雖於表面順從，內心卻缺少認同和委身。外表雖然應和，內心卻充滿壓抑，消沉和憤怒。他會躲避問題，但這種拖延習慣，常會令以後的衝突更複雜和強烈。舊約中先知約拿就是一個逃避型的人。
3. **妥協型**(狐狸): 這類型的人以圓滑的狐狸為表徵，他是衝突場所中的潤滑劑。但骨子裏，妥協型的人是實用主義者和機會主義者。他們對目標和關係，只是一半的堅持和重視，『退一步以便進一步，放棄一點以便贏取一點』。
4. **屈就型**(玩具熊): 這類型的人以可愛的玩具態為表徵。他是鬥爭型的相反類型，極看重人際關係，甚至不惜犧牲自己立場和目標，放棄應該堅守的正義立場。作為一位牧者或領袖，就是在有需要的情況之下，這類人也不肯和人對質或責備同工或羊群。
5. **伙伴型**(鷹): 這類型的人以高瞻遠矚的鷹為表徵。他會堅持自己的立場，也重視人際關係。這是一種雙贏的策略，他不害怕與人有分岐衝突，但在衝突分岐後，他會採取行動來解釋和彌補關係。在衝突中，他也會顧及對方的立足點，嘗試從對方的角度來分析事情，致力找出共通點和表達內心對同工的關懷。伙伴型的人不會主動去發動衝突和混亂，但卻不怕衝突的來臨。他珍惜自己的職份，但也極度重視人際關係的和諧。

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**『認識你的衝突方式』問卷**

在下列的題目中，請挑選A或B(其一):

1. A.我有時退避，不表意見，當問題產生時，我會沉默，容讓別人承擔責任

 來解決問題。

B.有情願在我與別人的共同點上努力，不在我與別人的分歧點上談判。

1. A.我嘗試找出一個妥協方案。

B.我會堅持立場，但會視對方反應決定何時定案或執行，亦會找機會與對

 方開誠溝通，維持關係。

1. A.我經常堅定地持守我的意見和目標，強烈為自己的意見爭論，不會輕言

 放棄動搖，爭取勝利後我通常覺得十分舒服，一點沒有內疚不安。

B.每當有人激烈反對，我便放棄，因怕人際關係受損，得不償失。

1. A.我常使人和睦，在爭吵場所中作和事老。其實，我內心並沒有改變我的

 意見和立場，但我認為讓人一步，人才會讓我一步。

B.我常為了使別人開心，避免爭吵，放下自己意見，犧牲了自己期望。

1. A.在解決問題時，我經常請教別人，聽取別人的意見。

B.我會做甚任事情來換取寧靜和平。

1. A.我欲避免不愉快的感快臨自己身上，“唉，算了，免傷和氣。”

B. “正義和真理”不容妥協，我會盡力贏取你所堅持的，不惜代價。

1. A.一有爭論的聲音，我便會沉默，延緩處理問題。

B.我會放棄一些觀點和細節，以換取別人對我意見提案的贊同。

1. A.雖然有人唱反調，我不會退後，先知不是同樣被人反對攻擊嗎？

B.我努力將所有不同意見歸納起來，尋找大家可以接受的辦法。

1. A.我認為同工間有不同意見爭執是正常的，但凡事以和為貴，同工關係的

 諧比一切更重要。

B.我認為領袖是作最後決定的人，別人固然有權發表意見，但妥協便不是

 領袖了。

(10)A.只要我堅持，事情便會成就，別人的反對是只臨時挫折，它會過去的。

B.我常注意別人的感受，很怕面對面衝突，知道有人錯了時，我也不敢去

 指責，怕大家難做人。

(11)A.開會時不同的意見，我會留心聽，不會覺得厭煩。

B.我明知有人受屈時，我也不會開聲為他辯護，我怕自己捲入衝突中。

(12)A.開會時，雖然我很少出聲，並不代表我贊同他的看法。

B.我有時會放下一些自己的立場和看法，換取在其他事上得別人的支持。

(13)A.最好的立場是大家都歡喜接受的立場，所以每個人都要有取捨。

B.我有恩賜看得準，看時遠，拿得穩。我天生是領袖，不是跟從者。

(14)A.我會努力陳述我的意見，但也會尊重別人的意見。

B.我會喋喋不休地陳述我意見的正確性，爭論它所帶來的利益。

(15)A.哥林多前書十三章是我的人生哲理，凡事包容，免傷和氣。

B.一有反對和壓力，我便不開聲了。

(16)A.我從不忍心去傷害別人的感受。

B.我是一個很好的說服者，別人終會在我的辯才下屈服。

(17)A.要成大事，不能不堅持，這定理我常常持守。

B.我最怕壓力，糾纏不清的人際問題更會我頭痛，何必自討苦吃呢。

 (18)A.只要他開心，讓步又何妨。

B.我會對方得他想得到的，若他也讓我得我想得到的。

(19)A.開會討論實有必要，如果要別人支持，聽取尊重大家意見的必要的。
 B.有不同意見時，我延後處理，以緩和反對聲浪，將來呢？將來再說吧！

 (20)A.我會努力解決分岐，別人總會看到一些我所看不到的盲點。

B.我的人生處事守則是: “放一場小仗，贏一場大仗”。

(21)A.當對方堅持他的意見時，我很易放棄自己立場和意見，不會爭論。

B.開會或和別人討論事情時，我常不自覺地提高聲浪，身體前傾。

(22)A.當有人激烈反對時，便是時機未成 熟，何必堅持，使大家不開心呢？

B.我認為: 團體中總要有人帶頭，有人堅持方向，然後才會進步。記得那

 十個探子嗎？

(23)A.衝突和不同意見是無法避免的，我認為身為領袖，便不能退避，人和事

 都要重視。我知道沒有立場不是領袖，沒有同工更不是領袖。

B.人際關係緊張時，我都會逃避退縮，甚至退下來不擔任領袖崗位。何必

 呢？讓別人來解決吧！

(24)A.當對方激烈地爭取某一個案時，我通常會讓他得償所願，放下自己的意

 見，不去爭論。

B.對方激烈反對，我便不堅持; 對方反對聲浪不強，我便堅持要求通過。

 見風轉舵，找到良機，事情總可以成就。

(25)A.我常為教會的好處而得罪了不少同工，但這是不得已的。我不堅持誰堅

 持呢？總有人要做“黑面”的。

B.大家都喜歡我，因為我常懂得尊重別人意見，也不會爭得面紅耳赤。處

 世之道，自幼聽從父母教訓，要懂得做人，自己委屈一些又何妨。

(26)A.我認為事情不一定“不是黑便是白”，總能找出中庸之道解決辦法的。

B.我十分在意我的同工之感受，和他們常保持溝通，凡事商量提出討論。

(27)A.我不喜歡開會，極想逃避會議，因為開會總會引起爭論。

B.只要他快樂開心，妥協又何妨？堅持已見，大家不開心，有甚麼益處？

(28)A.我在教會時日久，甚麼都見過，經驗多，聽我說的總不會錯。

B.正如身體不同肢體各有所長，何況我在教會事奉經驗不多，多些聽別人

 的總不會錯。

(29)A.我真希望在教會中多幾個有遠見的人，認同我的看法。

B.下一任的領導崗位最好由別人擔任，試過一次便怕怕，想起爭論便頭痛

(30)A.我最不想的便是傷害感情，損害關係，令別人難過。

B.當聽到有同工為某件事不開心時，我會找機會和他溝通。但我會持守立

 場，不會想討他開心而贊同他的意見。

 \*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

# 領袖的關懷

1. **明白聖經的關懷原則，知道同工是你關懷的最優先:**
* 切記: 領袖的職責，不是“用”同工完成自己想完成的事工，乃是“建立”同工在事奉中成長。關懷你的同工，保護你的同工使他們不會在重擔下受傷，燃乾; 在任何極端情形發生前，領袖能及時防止，伸出關懷的手來與同工一起承擔，是真正能長久擔任領袖崗位者必須具備的條件。
* 關懷的界限: 領袖要關心同工，但在關懷同工時，亦必須明白關懷要有界限，不然自己會先被燃乾: 關懷工作必須設有『界限』，健康的關懷工作是一個『平衡的界線』。
* 請仔細讀加拉太書六章一至五節

你可曾注意到這段聖經中有兩種擔子: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**分享**: 請指出你有甚麼『擔子』:

甚麼叫『各人必擔當自己的擔子』？

這和聖經中的包容原則有沒有衝突？

請指出甚麼叫做『重擔』？

甚麼叫『各人的重擔要互相擔當』？

『擔子』和『重擔』憑甚麼標準來決定？

**(2) 學會溝通，有深度的溝通是同工關懷的必須條件**

**a.溝通四層次**

兩個人之間的溝通中，有四個不同的層次:

1. 閒談 (cliché): 談天氣，房子，車子，孩子

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 討論不關自己的事 (Impersonal Interactions): 談演唱會，電影，某人的家事，政治，經濟，購物

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 分享自己的看法，經歷 (Personal Interactions): 談自己對某事，某人的看法和感受

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 談到自己和對方的私事和心裏話 (Intimate Interactions): 談自己的家事，戀愛問題，心中的重擔，憂慮

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

關懷同工要達到目的，必須在和同工溝通之中，離開最淺的第一及第二層次。

這四種層次那種層次重要？對新來的人，第一及第二層次十分重要，但不能永遠停留在這兩層次。你認為要進入第四層次有甚麼條件？我們可否直接進入第四層次呢？

『\_\_\_\_\_』是突破溝通膚淺層次的關鍵所在，但如何建立『\_\_\_\_\_』呢？

建立『\_\_\_\_\_』障礙是甚麼？

建立『\_\_\_\_\_』的關鍵是『\_\_\_\_\_』 。

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**討論問題**:

**信任**是突破膚淺溝通的唯一管道，許多人不肯開放第三及第四階層的溝通，是因為\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

我們要取得別人信任，必須:

a.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

b.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

c.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

d.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

e.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* 影響人與人之間交往及溝通的因素:

a.談話時的環境及雜音 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

b.身體狀況 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

c.間中過去的歷史 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

d.不同性別 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

e.家庭背景 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

f.文化差異 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

g.學歷背景 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

h.雙方屬靈情況 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

i.年齡差距 :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**課堂練習:**

分為五人一組，每人四分鐘，第一位負責觀察及控制時間，第二位談第一層次的漫談，第三位談第二層次的閒話，第四位談第三層次的個人經歷，第五位談第四層次的深入會話。

* 請分享你對這不同層次談話的感受。

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

重要的是: Awareness 確知自己在那一層次，有甚麼正影響你的溝通，認識自己的弱點，尋找可以改進的地方，越不理會，我們便越不懂得關懷。

找機會省察自己，我們和同工們的談話停留在那一階層？通常第一次或第二次探訪或交往，談話內容都大概在第一至第二層段; 這是正常的，如果長期的關懷溝通都停在這初步階段，我們便有問題了。檢討自己，看看自己和別人的溝通在那一層次; 有時關懷者的個性在溝通方面佔十分重要的位置，內向的人比較難和別人深談。但所有人都可以學習，操練的; 一方面我們不要內疚灰心，別一方面總要積極檢討改進，尋求幫助。

* **溝通層次進深方法**:
1. **讓別人先認識自己 (Self Disclosure):**

讓對人認識自己，知道你的感受，思想，經歷，是令對方不再緊張，而使對方接受自己的方法。

**“真誠地與對方交往”**

* **課堂練習:**

試用四方形中四個大小不同的方格，表達下列四點:

1. 別人已經知道的你
2. 自己知，但別人不知道的你
3. 自己不知，但有人來告訴的你
4. 自己不知，別人亦不知的你

**思想問題**:

你是否會只作一個好聽眾，留心聽和讓對方講，卻從不肯讓對方真正認識你？不肯透露自己？如果是這樣，你認為會有甚麼後果？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**有效溝通原則**:

我們不必過份暴露自己，但亦要明白，如果你不讓對方『認識』你，你也不可能會『認識』對方。

1. **懂得應用主動聆聽的藝術 (Active Listening Techniques):要成為主動的聆聽者，能鼓勵別人說話的人。**

六種主動聆聽的步驟 (Active cCommunication)**:**

1. 鼓勵 (Encouraging):

目的: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

方法:

1. 不表同意或反對
2. 用中性的形容詞
3. 用不同高低的聲音
4. “你可否多告訴我一些…？”
5. 了解事情 (Clarifying):

目的: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

方法:

a.問問題

b.溫和地指出他的矛盾，不是要抓對方的錯，而是要明白矛盾後面代表著甚麼

1. 重述 (Restating):

目的: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

方法:

1. 重覆主要的思想及事實
2. 以問號作結尾，使對方肯定我們對事情的了解。
3. 分享感受 (Reflecting):

目的: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

方法:

1. 表示你明白他怎樣感受。
2. 幫助對方分柝自己感受，注意，以問號作結束，使對方述說一次他的感受。

c.述說對方基本的感受 Basic feeling**。**

1. 總結 (Summarizing):

目的: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

方法: 重述主要的意思，包括事實，感受，和困擾

1. 肯定價值 (Validating):

目的: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

方法:

1. 承認對方問題及感受的價值
2. 表達感激對方願意和你分享
3. 不一定你同意他的看法，但肯定自己的關心和謝意

六種聆聽的阻礙 (Communication Blockers)**:**

請注意，以下的提醒是關懷溝通的阻礙，而不是一般商討要決定事情過程中的阻礙。反之，在領導學上，以下其中一些的『阻礙』，往往卻是不能不採取的步驟。

1. 告訴對方他的問題是甚麼

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 給予對方解決辦法

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 『為甚麼你不…』戰術

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 用一連串邏輯性問題引導對方到達自己想要對方做的結論

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 說教式的談話

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 恐嚇性的談話

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**課堂練習:**

1. 分為三人一組，每人五分鐘，第一位負責觀察及控制時間，第二位及第三

 位嘗試進行談話。由一位開始，然後由對方引導講下去，盡量離開第一及

 第二層次的談話，進入第三及第四層次的談話。

1. 五分鐘後角色對調
2. 五分鐘後三人討論，分享練習過程中的感受，及對方應用了上面那種方法使談話順利又能深入地進行。

**(8).領導十忌**

**a. 家長式領導**

* 一個領導者通常最易犯的基本錯誤，是那種“我是領導人，大家凡事都得聽我”的態度。這種“領導人”通常凡事都喜歡參與，無論大小事情都要經他同意。
* 討論問題:
1. 你可曾認識任何這種領袖方式的長執嗎？
2. 這種領導方式會造成甚麼後果？嚴重的是甚麼？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**b. 重事不重人，人與事分不清**

* 今日世界注重的是成果，講究高效率，要的是事情做得妥當。當事務繁忙時，很多教會領袖便會忽略了同工，沒有時間去關懷別人，留心別人的感

 受。試想想，上一次你為了關懷而關懷同工是多久以前的事？或者根本你

 從未做過？

* 教會中很多領袖(這方面華人教會特多)，人與事分不清。當同工有人反對自己所提議案時，便認為別人正在反對自己，生別人的氣。在討論時的爭論會帶到會議之後，甚至出言人身攻擊。若有任何領袖(牧者)在講台上或其他公開場合出言直接間接攻擊某人，事情會變得不可收拾。切記把人與事分開，縱然大家開會時作出的決定不合你意，與你希望的相反，議決後必須支持大家的決定，和大家站在一起。
* 討論問題:
1. 人事不分會帶來甚麼結果？
2. 如果在某事情上有人反對你的意見，你又會如何處理？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**c. 不懂稱讚人**

* 每個人都期望得到鼓勵稱許，我們都需要得到別人的認同和支持。可惜今日在教會的事奉者，聽到的只有批評，甚少稱許，特別從領袖而來的稱許更稀少。一個不懂得給予同工認同鼓勵的領袖，會發現他的同工越來越少，越做越沒有勁。當然，領袖不應該隨口奉承稱讚人，有口無心的稱讚更虛假。一個好領袖在適當的時機會知道給予同工適當的鼓勵和認可。
* 討論問題:
1. 領袖應該如何稱讚人？
2. 奉承和適當的稱許之界線何在？

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**d. 不接納新事物新方法**

* 一個教會團體或機構也會老化，就像人的一生般。當一個人或少數人開始一個新教會或新事工時，在這『童年期』，大家慘淡經營，付出許多心血時間，事情快速成長。幾年後教會/事工進入『少壯期』，制度開始建立，政策比較穩定，結構漸漸成形。接下來便是『成年期』，人事健全，經濟穩固，事工發展得最快。然後會到『老年期』，行政事工開始老化，步代漸慢，態度轉變為保守，各方面定型僵化。最後進至『萎縮死亡期』，失去最初的異象，不再求進取，衝勁消失無縱。在一些老教會，常會聽到其中領袖說: “不行的，我們從來沒有這樣做過。”，“這樣做會違反我們過去政策”， “你在此待久之後，就會明白這事根本行不通的。”
* 討論問題:
1. 怎樣防止一個教會，團體或機構老化呢？怎樣防止一個領袖老化呢？
2. 如果你上任後，發現同工團隊中有已經“老化”的人，不肯接受你對事工發展新方向，方法和嘗試，你會怎樣做？

**e. 獨斷獨行**

* 有些教會凡事都由最高領袖去決定，他集權力地位於一身，一切事情都由他 “拍板定案”，不得他肯首不能成事，他亦不喜歡聽別人意見。這種獨斷獨行的領袖最扼殺新意見和新出來事奉的同工。教會一旦沒有了他，至少在他自己心目中，一切便都會出問題。但實際上，扼殺新同工和扼殺教會增長的亦是這種領袖。
* 讀以弗所書 4:11-12 “成全聖徒，各盡其職”指的是團隊事奉，讓各同工都有機會互相配合的架構，絕不是『一人專政』。
* 討論問題:
1. 你在這方面有弱點嗎？需要改善的是甚麼？你聽到別人提新意見時，第一個反應通常是甚麼？
2. 我們怎樣可以防止你自己成為獨斷獨行的領袖？

**f.授受不清**

* 摩西擔任領袖不久，便發現擔子太重(參出埃及記第十八章)，聽從岳父葉忒羅的建議，把責任分工，立千夫長，百夫長，五十夫長，十夫長。對一般領袖來說，適當地分配職責是一個很大的挑戰。他們怕失去威，失去控制，對新上來的同工沒有信心，不敢放手。這種領導者工作越來越辛苦，卻愈來愈沒有成就感，整個團隊士氣低沉。相反地，善於分配工作權力的領袖，對別人有份信任，懂得給予支持使別人成功，士氣效率不可同日而語。
* 分配職責時要注意幾點:
1. 工作範圍及資源要交代清楚。
2. 要授人適當權柄去決定範圍以內的事。
3. 要給予支持鼓勵，也要按時評估進度，其同解決難題。
4. 工作完成後要予以適當稱讚鼓勵。
* 討論問題:

a.權柄和職責有甚麼關係？一個不肯放手給予別人權柄的領袖會有甚麼後果？

b.你在這方面有弱點嗎？需要改善的是甚麼？

**g. 溝通不良**

* 一個人在街上行走，看見一個鄰居在他門口很辛苦地在前院搬動一台洗衣機，他就跑過去幫忙。兩個人掙扎了大半天都沒有進展，最後只好汗流滿

 面的停了下來。那鄰居先謝謝他來幫忙，然後說: “我真想不通，兩個大

漢竟然無法把一台洗衣機搬進去？”那人禁不住失聲驚呼: “啊，我還以為你要把它搬出來呢？” 一個溝通不良或沒有耐心溝通的人，不會成為一個好領袖。當教會漸漸增長，人數越來越多後，事奉時及人際間的溝通是成功領袖的一個大關鍵。

* 討論問題:

a.你懂得開會的藝術嗎？你認為私下和同工溝通和開會討論有甚麼關係？

1. 你在這方面有弱點嗎？需要改善的是甚麼？

**h. 入鄉不隨俗**

* 每個教會或團體都有它獨特的『傳統』和『文化』。這『傳統』和『文化』反映領導階層的價值觀及基本作事方式。在同工圈子外面時我們可能不覺得，但當我們加入一個新團體，或因婚嫁進入一個新家庭時，我們就會感受到『傳統』和『文化』上的差距。這『傳統』和『文化』表現在一些對人處事的方式及態度上，雖然沒有明文規定，卻普及整體，不能輕易違反。不尊重該『傳統』和『文化』的新人，一定到處碰釘子，產生許許多多的人際衝突。
* 除了聖經原則絕不可妥協外，其實教會中許多的做法和看法都可以改變，都不值得因此傷了和氣，傷了同工。領袖應有寬大的心胸，在不違反聖經原則下，入鄉隨俗，尊重該教會的『傳統』和『文化』，接納別人不同的做法和看法。切記:“贏一場戰役，輸了整場戰爭。”(Win a battle, yet lose the war”.
* 討論問題:
1. 你認為在教會中新擔任一個事工職位，或到一個教會新上任牧職時，該怎樣

 了解這個職位或這間教會的『傳統』和『文化』？

b.你在這方面有弱點嗎？需要改善的是甚麼？

**i. 後繼無人**

* 往往一個出名的領袖，因沒有花時間栽培後繼人，或在交接過渡時間中發生問題，使整個教會或機構大受損害，甚至前功盡廢。一個教會或機構若不注重栽培新進，希望『青出於藍』(這點很多出名的教會領袖無此胸襟)，教會就會漸失去活力，沒有注入新血，逐漸衰微。
* 討論問題:

a.為甚麼許多極有才幹的領袖在栽培新進的事上卻裹足不前？

1. 你在事奉方面有甚麼計劃栽培新進？或者曾經被人有計劃地栽培過？請分享你的經驗。

**j. 目不前瞻**

* 在今日的社會教會中，各方面都不停地進步。我們生活中的經濟，科技，社會，人際關係，甚至聖經知識都在迅速不斷改變。一個不肯改變的領

 袖，不但追不上時代，他的落後令到他的事奉和做事方式都『與世隔

 絕』，沒有果效。

* 一九七零年瑞士鐘錶業控制普世市場，佔全球市場的百分八十五。但在往後十年，瑞士鐘錶業衰退，必須辭去二萬五千個有經驗的鐘錶匠，市場佔有率跌至百分之十五。引起這巨變的，完全因為瑞士鐘錶業的領導人物拒絕以石英片製作手錶的發明，甚至把發明石英片鐘錶技術的錶匠開除。這些領袖人，不能想像一個沒有彈簧，不用上弦的鐘錶可以計時。結果該技術在日本及美國生根，得到專利，使日本美國的鐘錶業從藉藉無聞變成市場佔有率合計百分八十以上的霸主。
* 討論問題:
1. 你的教會有甚麼計劃鼓勵同工和傳道人繼續進修？你認為同工和傳道人進修在教會計劃中有甚麼優先地位？
2. 你自己怎樣在你有負擔事奉方面繼續進步？