



## 建立團隊講心思

朱昌鈞

中華福音使命團國際總幹事

不少調查顯示，人際關係出現重大的困難，是宣教士離開工場其中的一個主要原因。人際關係出現困難，成因複雜，這牽涉宣教士個人的成長背景和性格、組織架構的運作，以及跨文化差異的因素等。筆者試從差會的立場，討論宣教士在工場上的隊工合作與溝通。

### 不能「劃一化」

現代流行團隊事奉的模式，因為我們發現和諧的團隊在恩賜配搭、資源運用與同心作見證方面，均產生更好的果效。

然而要組成團隊，並不是調派幾位宣教士在一起，就能建立起來。團隊既強調恩賜配搭，所以不能將相同恩賜的宣教士放在一起。此外，文化背景如果相差太大，一起生活也不容易；性格相容也是一個困難，某類性格與某類性格放在一起，會發生火星撞地球的重大衝突。更要考慮的是有些人人生來就是「獨行俠」，若加入團隊，會使團隊產生內訌，他們獨來獨往的作風反會產生良好的事奉效果。



制度是為人而設，人不是為制度而存。因此在條件不足下，不能「劃一化」推行團隊。一般華人差會的宣教士不超過一百名，他們恩賜各異，負擔不同，性格不同。如果能夠在恩賜、負擔、性格、策略上彼此認同，團隊就是美好的見證，但是不要勉強，特別在這一百人之中，出現多名「獨行俠」的時候。有人認為「獨行俠」專橫霸道，難於駕馭，不喜歡與別人同工。伯樂之士告訴我們，許多「獨行俠」都是開荒健將，自己工作起來，成績輝煌。只要保持若干合理的空間，放手讓他「獨行」起來，便對事工大有裨益。

讓我們的組織保持彈性而不僵化，推行建立團隊之餘，也可考慮容許「獨行俠制」同時存在。那麼，建立差會事工的哲學方向，就會更添姿采。

## 不是「堆積木」

當我們把宣教士規劃在一起，不是立刻就能出現一支和諧合拍的團隊。即或組成了，事工負擔、策略路線和心志方向也都相同，團隊仍需要一段磨合適應期，伙伴精神才會發揮出來。

現時每家差會甄選宣教士時，都安排心理測驗，方法或有不同——無論是NPTI或是九型人格，但目的是了解宣教士，也幫助他們了解自己。這些心理測驗不應僅用來認識他們，更應成為組



成隊工其中一項重要的參考，幫助差會進行適當的隊工組合，也幫助團隊成員彼此認識、欣賞和遷就，同心作成主的工。

團隊初組成，矛盾衝突在所難免，但這是可以接受的。矛盾衝突之後，成員若然不肯彼此饒恕、不肯悔改，就需要適當的輔導，不宜耽延。當團隊組合成熟，不宜隨時隨意調換同工，玩個「大風吹」，要知道穩定的團隊得來不易。

「聚有時，散有時」，這是真理。團隊會經歷改變，成員也會變動，或因參加發展新的工作而需要離隊，或已屆退休之年及多種原因而離開，這都難以避免。但是這個變動安排，應該越早知會就越理想，產生一個緩衝期，安排新成員加入，便能進入一個新的磨合期。

## 不能「自動化」

要建立健康理想的團隊，除了宣教士外，差會須負起一定的責任。筆者所說的「差會」，主要是指領導層，特別是行政同工。現代管理學能夠幫助我們建立團隊，有關跨文化領導、團隊建立的書籍琳瑯滿目，對了解處境領導（Situational Leadership）、僕人領導（Servant Leadership）及領袖冒起模式（Leader Emergence），都有幫助。



如果我們的行政處事增加透明度，容許同工在一個合情合理的範圍內使用權力、作決定，甚至訂下決策，雖然是一種「冒險」，但我們還是可以相信同工，知道聖靈仍然作工。

提高透明度需要良好的溝通、簡明的工作細則（Job Descriptions）以及清楚的問責，這些都是科學（Science），也是藝術（Art），並不是從天上掉下來的學問。不是每個人都有藝術細胞，但神賜福殷勤學習的人。每人都須要讀書，包括《聖經》、釋經書、神學、宣教學，也包括管理學、領導學及時事分析，不能藉口說沒有時間來推搪。

## 結論

團隊不是唯一的宣教士事奉模式，不用強求各人都加入，但成為隊中一員，並不會自然使團隊和諧合拍。團隊精神需要一同耕耘，彼此適應、了解和遷就，也要時間去建立。而且，團隊需要在組織架構上配合，需要行政領導層的支持。這樣，便可以使我們跨越高峰，翱翔萬里。

（本文原載於香港差傳事工聯會《宣教心》第十期，二〇〇七年。內容按華福中心出版格式及用字原則修改。）