

堅定地帶領！  
忠實地帶領！  
反思與標記

愛德華·勒布朗·費爾班克斯 (Edward LeBron Fairbanks) (著)  
傑西·米登多夫 博士 (Jesse Middendorf) (序)  
段華 (譯) 趙致用 博士 (校)

Copyright © 2016  
Edward LeBron Fairbanks  
All Rights Reserved

Published in association with  
BoardServe LLC, Lakeland, Florida 33811

For information regarding bulk purchases of this book,  
please e-mail the author at: [lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org).

See additional resources at: [www.boardserve.org](http://www.boardserve.org).

Unless otherwise noted, Scripture quotations are from the  
HOLY BIBLE: NEW INTERNATIONAL VERSION.  
Copyright (c) 1973, 1978, 1984 by the International Bible  
Society. Used by permission of Zondervan Publishing  
House. All rights reserved.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Boardserve LLC  
ISBN-13: 978-0692780169

堅定地帶領！  
忠實地帶領！  
反思與標記

愛德華·勒布朗·費爾班克斯 (Edward LeBron Fairbanks)  
BoardServe LLC 創始人及總監  
拿撒勒教會教育司長 (退休)  
沃農山拿撒勒大學及亞太地區拿撒勒神學院  
榮譽校長

序言：傑西·米登多夫博士 (Dr. Jesse Middendorf)  
拿撒勒教會榮譽總督導  
拿撒勒神學院牧養型領導力中心執行總監

## 本書獻給

安妮（Anne），與我相濡以沫五十多的愛人，妳愛我，支持我，並在我們於世界各地不同國家攜手服侍的每一天裏為我禱告、協助我。妳對基督的愛及每日與主同行展示了一個「被轉變得與基督一樣了」（哥林多後書 3:18）的成熟的基督徒榜樣。妳的善於傾聽、溫和善良、智慧輔導惠及了許許多多遇到妳並得到妳的指導的人。妳對我的耐心更是一個純潔的恩賜。妳的嫺靜與溫深深影響了我。我愛妳、感恩有妳。

史提芬（Stephen），這本書是給妳的一份愛的禮物。在我嘗試以清晰的願景、深深的謙卑及篤定的決心堅定地帶領時，妳給予我熱誠的支持和堅定的擁護。我若能夠把自己多年來的教育學習、經歷經驗、各種關係及工作任務中的豐富所得傳遞給妳，那麼這項寫作任務的辛苦努力便是值得的。請接受這份禮物，讓它為妳所用。在妳努力把自己在禮拜天所承諾的信仰嵌入一周的生活工作裏時，願妳能把這些再傳遞給他人。

## 答謝

感謝希拉·克萊伯恩 (Sheila J. Clyburn) 博士，田納西州哈來蓋特林肯紀念大學教育及教務編輯專業的副教授，也是本書的編輯。克萊伯恩博士的編輯專長使得此書的出版成為可能。

感謝斯坦·托列 (Stan Toler) 博士，拿撒勒教會的榮譽總督導，把我們的合著《學會成為最後一個》(*Learning to be Last*) 一書的版權授予給我所用。該書由堪薩斯市柏肯山出版社出版，我們合著的一些內容可以在本書中看到。托列博士一直都在鼓勵、鼓舞我，我非常感激他把我們合著的著作權轉給我。

感謝馬克·布朗 (Mark Brown) 先生，堪薩斯市柏肯山出版社及拿撒勒出版社的副社長，為《學會成為最後一個》(*Learning to be Last*) 一書提供了出版及版權復原信。

感謝亞太區 WM 通信公司出色的設計團隊格裏斯·提亞 (Grace Tia)、阿諾林·法奧斯托 (Ernalyn Fausto)、阿爾弗茲·提亞 (Ervz Tia) 及其他成員，為此書設計製圖、排版。WMC - AP 是位於菲律賓馬尼拉亞太地區的拿撒勒神學院。

最後，我深感榮幸能有機會與堪薩斯柏肯山出版社的圖書編輯邦尼·派瑞 (Bonnie Perry) 太太一道工作，我在此對她致以誠摯的感謝。

## 致謝

衷心感謝拿撒勒教會 2017 屆的區域培訓協調員們。這些人員盡其所能，努力提高他們所服務區域的各類教育機構的教育水平，他們這種熱忱不斷鼓舞著我。他們不知疲倦、富有策略、總是默默無聞地與區域帶領者及董事會一道工作，並與學習諮詢委員會國際培訓及國際教育董事會緊密合作。他們是我的朋友和英雄：

加布裏埃爾·本傑明牧師 (Rev. Gabriel Benjiman)  
非洲區，位於南非約翰內斯堡

約翰·摩爾博士 (Dr. John E. Moore)  
亞太地區，位於新加坡

斯泰夫妮·泰比牧師 (Rev. Stephane Tibi)  
歐亞地區，位於德國布辛

魯本·弗南德茲博士 (Dr. Ruben E. Fernandez)  
美索不達米亞地區，位於巴拿馬巴拿馬市

喬治·居歐卡博士 (Dr. Jorge L. Julca)  
南美地區，位於阿根廷布宜諾斯艾利斯

迪恩·布萊文斯博士 (Dr. Dean G. Blevins)  
美國/加拿大地區，位於美國堪薩斯州萊納克薩市

## 譯者記

我非常感恩有機會參與到費爾班克斯博士關於領導力的思想、經歷和反思的過程中，這對我來說不僅是一次檢驗、提高我的中、英文水平的過程，更是我個人屬靈方面轉化、塑形的過程。在翻譯此書的時日裏，我已經不知不覺地用他的關於如何堅定、忠實地帶領的經驗與教導來檢驗我自己的日常生活以及工作中的言行了。我認為這是我作為本書譯者所得的最大恩賜與收穫。

正如費爾班克斯博士所說：他撰寫本書的目的是把自己多年來的教育學習、經歷經驗、各種關係及工作任務中的豐富所得傳遞給年輕一代的新生領袖，這是一份愛的禮物。能夠效法他，並讓更多人從他的寶貴經歷和經驗中受益，是我作為譯者的榮幸和最大心願。

非常感謝趙致用博士在我翻譯此書的過程中，從內容、語言及形式方面所給予的耐心指導和中肯建議。

本書中所引用經文均參考 2006-2008 年修訂的和合本聖經。此外，為了使此書能夠為更多讀者所用，我把其中大多數地方的「vision」一詞譯作「願景」，亦有個別地方譯作「遠見」或「遠見卓識」，僅在第六章中的「耶穌滿腔熱情地在古地中海的交叉路口向不同的社區宣告了一個「vision」，翻譯為「異象」。

段華

美國約翰遜大學泰普拉教育學院，國際關係部主任；漢語及中國文化副教授。2017 年獲得美國約翰遜大學領導力博士學位。

記於 2020 年 8 月 4 日

# 目錄

本書獻給	iv
答謝	v
致謝	vi
譯者記	vii
序言	xi
前言	xiv
簡介	1
第一章	4
標記一：堅定帶領的熱情源於一個事工願景	
一個事工願景	
什麼是事工？	
堅定型僕人與被帶領者	
一個事工模式	
事工的「共享願景」	
領導力-願景的傳遞	
領導力的定義	
五個重要教訓	
第二章	18
標記二：堅定帶領的關鍵是有效地溝通，而不是錯過對方	
信仰社區裏堅定型領袖遇到的問題	
堅定帶領的一種溝通模式	
我們用愛心說誠實話是因為：	
「我們是身體合一的肢體」	
我們用愛心說誠實話是因為：	
「當我們不如此做時，就給撒旦留了地步」	
我們用愛心說誠實話是因為：	
「話語的治癒和肯定力量」	
我們用愛心說誠實話是因為：	
「我們在基督裏得到了饒恕」	
刻意培養像基督一樣的生命	
「建立聯繫」	
第三章	39
標記三：堅定帶領的目標是專注於有效地預備基督的肢體-神的子民-實現事工和使命	
傳授轉化的主要方法	
重要的事情首先做	
「領袖作為信仰社區裏轉化的催化劑」	
確定願景及願景傳遞	
培訓預備他人成為終身門徒	



門徒培訓模式：米索美達尼亞與南美洲地區的範例  
設定事工與使命成長目標  
能使目標實現的領袖之特質  
預備他人應對過渡及其所產生的緊張對立

#### 第四章

59

**標記四：在願景指引下，堅定帶領的方法包括輔導、董事會管理、事工籌劃及健全的社區建設**

把輔導作為帶領方法  
把勤勉的董事會管理作為帶領方法  
四種「思維模式」  
信仰社區的生命週期與不同階段  
把提出戰略性問題作為帶領方法  
把使命策劃作為帶領方法  
一個策劃循環模式  
機構／組織策劃流程  
對領袖的考核  
事工策劃及董事會評估  
重大贈予提升模式  
董事會健康及資金擴展不可妥協的要素  
把健全的社區建設作為帶領方法  
激勵的巨大作用

#### 第五章

98

**標記五：堅定帶領的痛苦在善良、屬靈的人們與願景、價值觀及傳統之間的衝突**

領袖的歡樂與痛苦  
如何管理緊張對立與過渡期：  
七個拋錨點  
拋錨點 1: 恩慈地說話  
注意言辭  
拋錨點 2: 感恩地生活  
謹慎比較  
遠離抱怨  
拋錨點 3: 認真傾聽  
尋求理解  
拋錨點 4: 自如地饒恕  
積極主動地表達饒恕  
拋錨點 5: 堅定地帶領  
把願景、謙卑與決心結合起來。  
拋錨點 6: 深切地看護  
珍視人，而非權力或職位  
拋錨點 7: 熱忱禱告  
變成妳渴望看到的樣子  
既標識我的特點又檢驗我的言行的品質

痛苦中難以捉摸的知足感  
迷茫時期的痛苦與基督徒的希望

<b>第六章</b>	<b>119</b>
<b>標記六：堅定帶領的佐證反映在被帶領者內在的質的成長上</b>	
服務型領袖首先是公僕	
信任：信仰社區裏領導力的根本品質	
信任、遠見卓識與領導力	
破碎：潔淨雄心抱負的核心品質	
感恩：操練感恩這一核心品質	
好客：騰出地方……營造友好空間	
同情心：促使他人看到其未曾看見的自身價值	
堅忍：堅守神賦予的任務	
有知足伴隨的堅忍是神賜予的深厚禮物	
<b>後記</b>	<b>153</b>
<b>參考書目</b>	<b>172</b>

## 序言

領導力理論無處不在，關於領導力的書籍非常豐富。那些令人眼花繚亂、數不清的新增大學項目、神學中心及諸多爭相吸引人們注意力的領導力研討會等，無不顯示出人們對領導力知識、技能與效能的渴求。

然而，以生活方式的形式展現的有效的領導力卻十分短缺。當發現時，我們需要多加關注。

我認識勒布朗·費爾班克斯（LeBron Fairbanks）已逾半個世紀。這五十多年間，在大學和神學院學習期間我們是同學，在事工和各種領導層面中又是同事。領導力不是他的追求，僅僅是他工作的方式方法。他通過身體力行在帶領。

他的領導力在當地教會事工、各種全球使命環境及教育機構裏得以充分展現。作為一名教育工作者，他是一位非常有成效的教師和部門主管。他曾在歐洲拿撒勒學院任職，並任亞太地區拿撒勒神學院院長。他任期最長的服務是作為沃農山拿撒勒大學的校長，隨後曾出任國際教育董事會的領袖及拿撒勒教會教育司長一職。

很多人需要努力學習才能獲取的東西，勒布朗天賦裏已經固有。儘管如此，他依然認真地研究學習、廣泛地閱讀，並向世界上的一些優秀領袖學習。

退休後，勒布朗依舊投身於向世俗和宗教機構傳授領導力技能與方法。他曾與眾多董事會成員、執行總監、牧師、大學校長及其他涉及領導力領域的優秀人士合作過。他的目標是培養發展那些有能力把他們的事工或機構轉化成能夠高效而卓有成效地完成其使命的領袖。

這本書是數十年卓越領導力的智慧提煉。它不僅僅是理論，更是一個領導力願景，這個願景展示出了一個擁有無私服侍和有遠見卓識的生命。它為基督徒事工領導力提供了非常重要的方法和技能，同時顯示出在這些技能和方法背後，是屬靈的成熟和反省式的思考，這是我們這些發現自己身處令人迷惑、有時令人恐怖的環境中的基督徒領袖的希望和助力。在這個飛速變化的世界裏，基督徒領袖們需要超越時空的、真正的助力。我相信妳會發現這本書是最有益處的資源之一。

我的書架上堆滿了關於領導力的書籍，其中很多是那些廣受尊重的領袖寫的。我從他們那裡學到了很多東西，並特別珍視那些塑造了我的思維方式和工作方法的書籍或作者，這些思維方式和方法使我成為了一個更優秀的事工領袖，如果不是他們的幫助，我不可能做到。

我認為這是一本每一位領導者都能從中找到其有價值之處的書，無論領導責任大小。這些智慧，來自於豐碩的成就，並展現於一個在領導力方面有力的服侍的生命裏。

我對本書所述的堅定型領導力的六個標記有著深刻的共鳴。這些標記應該被認真地討論、研究、並加以思考，落實到位需要虔誠和自律，它們的效能將需要領袖與其蒙召一道工作的人不斷地互動。這些標記不可能被單方面地「操作管理」，而需要不求功名的無私奉獻，需要願意依靠聖靈帶領的屬靈的敏慧。這本書在未來的 50 年裏可能成為基督徒事工的一個重要工具，它所包含的真理無時間限制，所提供的方法非常有效。我推薦給您作為寶貴資源，並相信您將會愈來愈珍視它的價值。

傑西·米登多夫 (Jesse C. Middendorf) ，神學博士  
拿撒勒教會榮譽總督導  
拿撒勒神學院牧養型領導力中心，執行總監

妳們當以基督耶穌的心為心。  
他本有神的形像、不以自己與神同等為強奪的。  
反倒虛己、取了奴僕的形像、成為人的樣式。  
既有人的樣子、就自己卑微、存心順服、  
以至於死、且死在十字架上。  
(腓力比書 2:5-8)

服務型領袖首先是公僕……  
它始於一個人甘願服侍的自然情感，  
這種自發的選擇隨之鼓舞一個人去服務，服務第一……  
其不同之處體現在公僕首先給予被帶領之人深切關懷，  
以確保他們的最關鍵的需求得到滿足。  
(羅伯特·格林立夫，《服務型領導力》，1977:13)

若有人願意作首先的，他必作眾人末後的、作眾人的用人。  
(馬可福音 9:35)

妳們知道，外邦人有尊貴的君王治理他們，有大臣操權管束他們。只是在妳們中間，不是這樣。妳們中間，誰願為大，就必作妳們的用人。在妳們中間，誰願為首，就必作眾人的僕人。  
因為人子來，並不是要受人的服事，乃是要服事人，  
並且要捨命，作多人的贖價。  
(馬可福音 10:42-45)

## 前言

本書意在給那些在擁有基督教信仰的群體裏進行堅定地、忠實地帶領的人群撰寫的一本多語種、跨文化的本科階段讀本。該書所反映的信念也是我這個成熟的耶穌追隨者在生活和帶領過程中所始終所信奉的。

在從位於俄亥俄州沃農山的沃農山拿撒勒大學校長的位置上退休後，我被推選為拿撒勒教會的教育司長，我很高興也深感榮幸能夠與代表全球拿撒勒機構的「國際教育董事會」緊密合作。該董事會由來自亞太地區、歐亞大陸、南美洲、中美洲、非洲和美國加拿大地區的拿撒勒宗派的區域教育協調員及拿撒勒教會所屬的教育機構的管理人員和董事會的領導人員組成。

截止 2015 年，在「國際教育董事會」的帶領與支持下，該宗派下屬的分布於 118 個國家的校園或培訓中心的 52 所高等院校及神學院進行聯網、資源共享以及互惠合作，有 5 萬多名學生在這些院校機構學習，另外還有很多成年人在這些院校為未來的基督事工做準備。

我在這些院校機構的服務始於 1978 年。那年我開始在位於德國布辛的歐洲拿撒勒大學出任教務長一職。隨著我在奧克拉荷馬州伯大尼的南拿撒勒大學、菲律賓馬尼拉的亞太拿撒勒神學院及沃農山等地完成各種工作任務，我對這一使命的興趣日漸加深。在從事高等教育管理的這些年間，我從未間斷地服務於教學第一線，因為我熱衷於教授與基督信仰領導力相關的課程，並感恩於學生和聽眾對課堂模式和內容的積極反響。同時，我也發現很多地區需要一門為成年人獻身福音傳播事業做鋪墊的本科階段的課程。

因此，在與我共同工作的幾位區域教育協調員的鼓勵下，我下定決心編纂此書。衷心祈願，接下來的內容能有助於解決那些擁有基督信仰的社區機構所面臨的領導力問題。

## 簡介

妳可能被邀請擔任一個擁有基督信仰的社區的領導角色；或者剛剛接受了一份帶領任務，比如周日查經班的老師或者帶領一個聖經學習小組；或者妳正擁有一份全職工作，而一個教會呼召妳去牧養當地的教會；或者妳曾經被推選帶領一個為無家可歸人群設立的社區非贏利性機構或者是為兒童或青少年設立的課外輔導項目；妳也可能被推選為所居住社區的委員會負責人等。

一項跨文化任務可能把妳帶離妳的舒適區及所熟悉的一切，然後妳就要經歷團隊成員的挑戰，妳感覺自己不能勝任這份領導任務，並打算推薦其他人來承擔這份重任。當接到這個邀請時，祈禱之後，對是否接受這份挑戰，妳依舊感覺到內心些許的掙扎。

如果以上任何一種狀況是真實的存在，在妳帶領信仰團隊或妳僅僅置身事外，妳將會覺得這本書對妳有所幫助。此書不提供領導技巧，也未列出領導的簡易步驟，而是給出一種帶領視角及在以神學願景為基礎的帶領下的一些反思。本書收集了我在眾多國家服務以及在完成不同任務的過程中指導我實現帶領的一些價值觀、要素和原理。也許，此書所羅列的一些信念「驅動力」可以激發妳與他人一起工作的動力。在我致力於成為一個強有力的服務型基督徒領袖的歷程中，在我做得好時，這些信念成為我的特徵；在做得差時，他們則是檢驗我言行的標桿。

像妳我一樣的帶領者，堅定的抉擇以及果敢的行動對基督徒領導者來說尤為關鍵。我們對耶穌的信念的見證必須不斷地鼓舞並轉變我們在信仰團體中生活和帶領的方式，這個團體可以是家庭、工作單位、信徒培養課、青年團契、教會董事會、本地教會或者神學院。「登山寶訓論福」雖然不是關於領導力的最新文本，但應該是我們帶領基督信仰團體的鍛造力量。

在我們探索堅定帶領的呼召時，三個強有力的信念督促我們前行：我們作為神的子民的信念；我們在神的使命中蒙召做什麼；我們作為神的兄弟姐妹如何共同生活。這三塊基石——我們的身份、對蒙召的熱情以及對信仰團體的痴迷熱愛，是所

有在願景指引下堅定領袖茁壯成長的主線。

在我思索這本書時，我意識到，要堅定、忠實地帶領，我們需要把這三塊基石擴展成為能夠指引我們日常行為的標記。實際上，他們也是界限和邊界。對很多人而言，在我們真正帶領的過程中，這六個標記將調整我們帶領的方式。

如果領袖打算指引被帶領者如基督徒一般思考和行事，我們必須全身心地擁抱這些堅定的服務型領導標記，這些標記所涵蓋的思想是本書的核心內容：

1. 堅定帶領的熱情來自於牧養的願景。
2. 堅定帶領的關鍵是坦誠地交流，而不是回避問題。
3. 堅定帶領的目標是專注於有效地預備耶穌的肢體，即神的子民行使使命並進行侍奉。
4. 堅定帶領以實現願景的方法包括輔導、勤奮地管理、宣教計劃以及進行健全的社區建設。
5. 堅定帶領的苦痛來自於善良、屬靈的人與願景、各種價值觀與傳統之間的緊張對立。
6. 堅定帶領的佐證反應在被帶領者個體成員及集體的質的成長上。

基督徒社區必須擁有一個被領袖和追隨者共同認可的願景，否則，信仰團體將會經受分裂乃至絕望。反過來，能否帶動一個基督徒團體去服侍取決於我們對自己身份的最根本的承諾：

- 我們是基督裏的兄弟姐妹，同行於追求屬靈的旅途中；
- 我們是基督身體的一部分，神的子民；
- 我們是神之國度在俗世上的一個縮影，一個屬靈的團體；
- 一個被神的恩典充滿并傳遞神的恩典的圣洁团体。

我編寫此書的願景是：年輕一代的領袖會把聖經裏的「僕人」榜樣作為他們尋求堅定帶領的驅動力 and 組織原則。是深深的看護使命感促使我把自己的所得傳遞給他人，他們繼而「也將有能力教導別的人」（參考提摩太后書第1章第2節）。

從根本上講，我深信堅定帶領是基於聖經的視角，而非組織機構技巧。這意味著我們行動的主要動力深植於神學，是神的靈使我們作出體現我們身份、體現我們在基督裏的生命以及我們所持有的基督教之世界觀的各種決定。當然，我們也需要



領導技巧。然而，無基督信仰帶動的敏銳技巧容易陷於操控他人的陷阱。請加入這一概念：我將進一步探索基督裏的服務型領袖，無懼於堅定帶領。它們將在我們做得好時，刻畫我們的特徵，做得糟糕時，成為檢驗我們言行的標桿。

“妳們知道，外邦人有尊貴的君王治理她們，有大臣操權管束她們。只是在妳們中間，誰願為大，就必作妳們的佣人；在妳們中間，誰願為首，就必做眾人的僕人（馬可福音 第 10 章第 42-44 節）。

當我們反省並共同探索堅定帶領的含義時，清晰的願景、深深的謙卑及強烈的服侍的決心，會讓我們想起這句歌詞，「弟兄（姊妹），讓我做妳的僕人……。」（《唱給主》，1993:679）





標記一

堅定帶領的熱情源於一個事工願景

# 第一章

## 標記一： 堅定帶領的熱情源於一個事工願景

*基督徒事工是基督耶穌在這俗世上服務的延展，這種服務實體化讓與我們一道生活、工作的人們的生命通過耶穌事工帶來治癒、帶領、供養與和解。*

-Edward LeBron Fairbanks

我們要討論的第一個標記將詳細探討三個方面：一、在基督社區裏，屬靈帶領的基礎及事工從聖經方面的理解；二、如何表達在基督社區裏堅定、忠實地帶領；三、為什麼在談論「機構願景」之前，我們需要與我們一道生活工作的人群先設定一個「神學願景」？

### 一個事工願景

願景是一個強烈的、炙熱的、執著的內在圖像，是看到他人所未看到的東西。服務型領袖的內心深處有一個與我們身份有關的神學願景，那就是：自始至終，不管是領袖還是追隨者，均是受了恩典的、蒙福了的、蒙召了的、得了恩賜的神的子民。那些我們與之一道工作的人，基於他們信心的見證，都是「同為一體，同蒙應許」（以弗所書第3章第6節；使徒行傳第2章第42節）。

我們如何「想像」那些當前與我們一道從事事工任務的人們？我們有一個強烈的、炙熱的、執著的內在圖像嗎？這個圖像是關於 1) 作為上帝的子民我們到底是誰；2) 他們如何生活在一起，並成為神的家人；3) 在神的使命中，他們的生命被呼召來成就什麼。

只有在回答了這些問題後，我們才準備好開始協助那些生命個體預備他們互相事工並行使他們在世間的使命，這需要一個由經文勾勒的願景。

## 什麼是事工？

用最簡短、最通俗的話來理解，事工就是「diakonia」或者「服務」。準確地說，事工就是以耶穌的名執著地服務於他人。這些詞可以幫助我們理解基督徒事工所包含的不同方面，比如關心、分享、成長、聯絡、教導、甚至指正。在《聖經新約》裏，事工體現為多種形式，比如緊握心懷恐懼之人的手予以力量，聆聽有困難之人的傾訴予以其同情，與受傷之人一同哭泣予以其關懷，與悲傷之人緊緊相擁予以其安慰等。事工也可能包括協助學生或教區居民購買生活所需，或是用愛心去指正其不當行為或不良習慣。事工也包含在需要的時刻，與另一個人分享基督信仰或者一句經文。基督耶穌在他的事工生涯中追求做到所有這些方面，其熱情超出我們的想象。

基督徒事工是基督耶穌在這俗世上服務的延展，這種服務實體化讓與我們共同生活、一道工作的人們的生命通過耶穌事工得到治癒、引領、供養與和解。如果我們是基督徒，我們就蒙召去成就基督徒事工。

廣義上理解的事工為我們具體的事工提供了脈絡：我們可能蒙恩被呼召去從事不同的事工，如牧養、教導、傳道、音樂或帶領。僅僅追求個人自身的召喚而忽略以基督耶穌的名去事工的廣義使命將是徒勞無功、自取其辱。

耶穌用神的名和身份、以服務和自我奉獻的方式詮釋了基督徒事工成功的含義（馬太福音 25:34-36）。作為領袖，我們的責任是如憐憫的牧羊人關心他的羊一般，關心神的子民、帶領並教導他們以神的方式行事。我們帶領的使命包括激發、預備、促使神的子民去發展他們的才能，並把其生命以耶穌之名投入到有意義的服侍中去。我們的事工便是幫助預備他人從事事工。

迪特裏希·潘霍華（Dietrich Bonhoeffer）（1954）在《共同的生命：社區裏信仰之經典探索》（*Life Together: The Classic Exploration of Faith in Community*）一書裏給出關於事工的七個描述，可用來評判並標識一個基督徒社區：

### 1. 管住口舌的事工

「管住口舌的人就是管住了頭腦和身體，」雅各告訴我們，「污穢的言語，一句不可出口，」這是來自以弗所書的一句訓誡。當把這段文字當作我們的標準時，

我們就會停止不斷地批評、評判、指責他人、把他人置於一個限定的位置，而是讓其作為獨立的自由人存在。

## 2. 順從的事工

這一點是指「關心他人多於關心自己。」保羅在羅馬書第 12 章第 3 節告誡我們「不要看自己過於所當看的」。約翰告訴我們不要試圖獲得稱贊，真正的稱贊只能來自神。那些真心服侍的人必須學會先為他人著想。

## 3. 聆聽的事工

在團體中，一個人對他人負責的第一要務包含傾聽。與說教相比，傾聽是更了不起的服務。

## 4. 積極助人的事工

外圍事物上，無論大小，在基督徒社區裏一心一意地幫助他人。

## 5. 扶持的事工

「妳們個人的重擔要互相擔當」是加拉太書第六章第二節對我們提出的挑戰。擔當指用愛心相互忍讓並互相扶持。以弗所書第四章第二節命令我們要「凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容。」

## 6. 宣揚的事工

這是對神的話語的事工。潘霍華 (Bonhoeffer) (1954) 不是指經文信息在敬拜中那樣被正式地宣揚，他是指神的話語被個人口口相傳、自然自如地交流出去，一個人帶著基督徒的溫暖、用人類的語言給他人做見證，那種奇妙的情形。

## 7. 權威（帶領）的事工

耶穌在馬可福音第十章第四十三節中說，「妳們中間，誰願為大，就必作妳們的佣人；誰願為首，就必作眾人的佣人。」這是事工的矛盾性。耶穌通過兄弟般的服侍在群體中獲得權威。

# 耶穌基督的事工呈現出的三個顯著特點

1. 基督是僕人。他的事工是僕人事工。馬可福音第九章第三十五節寫道，「若有人願意作首先的，他必作眾

2. 人末後的，作眾人的用人。」他以實現父神的旨意來展現服侍，以接納眾人並滿足其需要來服侍他們，無論是醫治患病之人、餵飽飢餓之人，抑或僅僅是花時間聽那些罪人或被社會嫌惡、遺棄之人的傾訴。
3. 基督是夫子。他的事工包含教導，富有權威的教導。他是眾所周知的「夫子、老師」。他在那些傾耳聆聽的人群中，不僅用言語，而且用行動宣揚福音、宣佈神之國度的降臨。他的教導清楚明瞭、符合聽眾的需要，並以描述和給出實例等易於理解的方式傳遞。
4. 基督是獻祭。他是神的羔羊，他用十字架上的犧牲來贖世人的罪；他甘願順從父神的旨意而舍弃自己的生命。他事工的實質就是犧牲和獻祭。

如果所有基督徒被呼召成為基督生命在人世間的延展的話，那麼神的子民的事工將會被烙上服務、教導和自我犧牲的標誌。

## 堅定型僕人與被帶領者

那麼，我們作為基督裏的領導力事工，該如何促使他人實現相互服侍並完成他們在世間的使命呢？基督事工的領導力以其豐富、成就其所帶領之人的人格，而非以主導、控制他們而著稱。作為基督徒，被我們服侍的人成長了嗎？他們自己轉變成僕人了嗎？這些是帶領神之子民的關鍵所在。

羅伯特·格林立夫 (Robert Greenleaf) (1977:10) 在他那本出色的著作《服務型領導力：通往合法權利的本質》(*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power*)一書中提出這一論題：領導者須首先是服務者。他認為，只有那些甘願服務於人的人，才適合擔當領導職務。雖然他的書是寫給世俗讀者的，但是他的許多關於服務型領導力的思想與耶穌的話語相似。

剛剛過世的奧利維拿撒勒大學前任校長、裏德領導力高級研究學院院長哈羅德·裏德 (Harold Reed) 博士 (1982:23) 在他的《領導力的動力：打開妳的領導力潛力之門》(*The Dynamics of Leadership: Open the Door to Your Leadership Potential*) 一書中如是說，「妳的領導力的質量取決於妳的人生哲學」。如果我們的人生哲學以教會的聖經神學和事工為基礎，那麼我們如何帶領或者我們的帶領方式將會著眼於成就那些被帶領者的質的成長，

而這些人將被呼召作為耶穌基督的工人並以他的名去服侍他人。

照此理解，基督徒事工就是所有信徒用聖靈所賜的天賦，在教會裏和俗世上互相服務、相互扶持的一個同事工，以實現個體生命及集體成長與和解。事工，就如各種任務一樣，是教會作為整體的一個功能和表達形式。它不是少數一部分人被呼召、被訓練、被授予聖職去做這件事，而是所有神的子民的一個整體功能。

## 一個事工模式

我下面所提供的事工提綱將會總結這個關於事工的討論。這個提綱試圖勾勒牧師／教師的事工領導力與其所服侍帶領的神之子民的事工之間的關係。

請注意從恩典起始的順序——我們已死（以弗所書 2:1），現在我們因信得恩典而復活（以弗所書 2:8）。神使他的兒女通過恩典有能力參與到他的使命中。

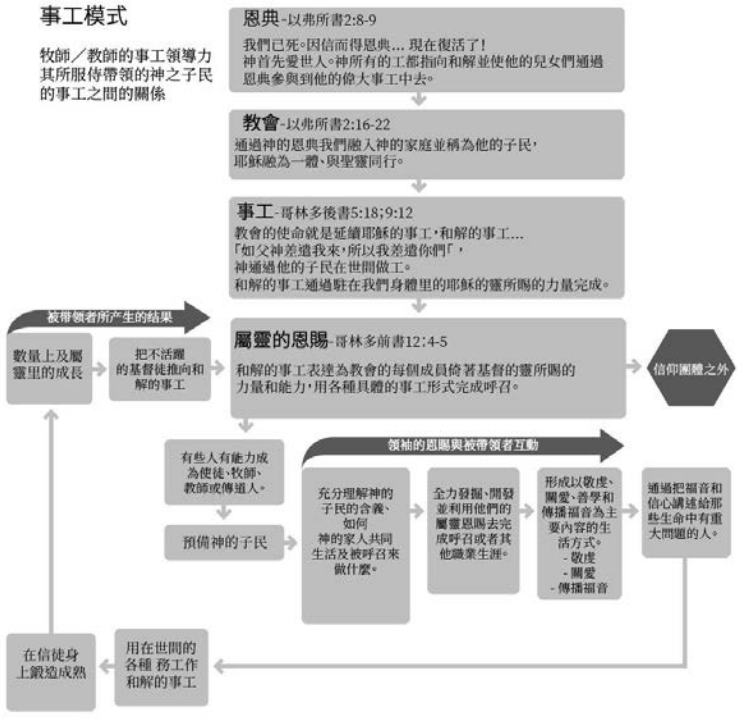
沿著圖 1.1 所示的從恩典到領袖與被帶領者的互動、從被帶領者自身的改變、最後到被帶領者產出果實的整個循環，領導力事工就是“預備他人從事事工”這一目標變得很清晰。妳注意到被帶領者如何被嵌入「事工」的循環系統裏的嗎？

恩典把我們放入教會，使我們成為神的家庭成員，然後變成神的子民，再成為耶穌的肢體，最後與聖靈融合（以弗所書 2:19-22）。

教會的任務是耶穌事工的延續，是和解的事工（哥林多後書 5:18； 9:12）。「如父差遣我來一樣，我現在差遣妳們」耶穌如是說（約翰福音 20:21）。神通過他的子民在世間做工。

教會的每個成員用具體的屬靈的恩賜展現和解的事工。通過駐在我們身體裡邊的基督的靈賜予的力量，我們來完成呼召，以及教會裏和俗世間的各種工作（哥林多前書 12:4- 5， 11）。





圖表 1.1 事工模式

有恩賜的人作為「使徒、牧師、教師及傳道者」裝備、預備、塑造神的子民去實踐。

這些領導力恩賜與被帶領者的「受了恩典的能力」互動而預備神的子民，使其理解所謂神的子民的含義、如何作為神的家庭成員共同生活，以及在神的事工裡面我們被呼召來做什麼。神的子民被預備來發現、發展並利用他們屬靈的恩賜，去完成呼召或生命中的其他工作（羅馬書 12:6-8）；他們被預備去成就一種融合敬虔、關愛、善學和交通福音及信心的生活方式，以此來面對生活中的重大問題。

神的子民的預備就是為神的「服務項目」及和解的事工去預備神的子民。基督徒在信心上被預備，其結果是屬靈的成長與基督徒人格的成熟。如此一來，這些信徒在社區內外工作的過程中，利用屬靈的恩賜完成呼召或者從事各種信仰，即使比

較被動的基督徒也會逐漸參與到和解的事工中來。

**事工的「共享願景」。**共享願景和基督徒領導力緊密聯繫，因為被帶領者由與之擁有共同願景的領袖服侍。另外，基督徒領袖的根基並非基於一個「組織機構願景」，而是「神學願景」。

不久前去世的亨利·諾文（Henri Nouwen）（1979）在他的著作《在羅馬裝傻：對獨處、獨身、禱告和沉思的反省》（*Clowning in Rome: Reflections on Solitude, Celibacy, Prayer and Contemplation*）中反思了一個雕塑家手持錘子、銼在一塊大理石上辛勤工作的場面。故事是這樣的：

一個小男孩在觀看一位雕塑家工作，他除了看到大大小小的石塊左一塊右一塊地掉下來之外，什麼都沒看到，他不明白這位雕塑家在做什麼。但是當幾周後再回到這個工作室時，小男孩吃驚地看到一頭巨大的、威風凜凜的獅子像代替了那塊大理石。他非常興奮地跑到雕塑家身邊，問道，「先生，請告訴我，您是怎麼知道那塊大理石裏邊有一頭獅子的？」（見 83-84 頁）

我們從與我們一道工作的人身上看到了什麼？我們看到了問題還是各種可能性？看到當前的狀況還是未來的潛力？我們所面臨的挑戰就是透過過去、現在及各種問題，「夢想或看見」被救贖了的個體生命，以及他們在各自的世界裏都被呼召而成為耶穌事工在世間的延展，在被醫治的生命中復活，在他們所服侍並一道生活的人群中做基督的扶持、和解等各種工作。

作為領袖，我們需要一個強烈的、執著的、熱切的內在圖景勾勒出 1) 作為神的子民，我們是誰，2) 作為神的家人，我們如何共同生活，3) 在神的使命中，我們的生命被呼召來做什麼。

**領導力 - 願景的傳遞** 我們必須把事工的願景傳遞給我們在主裏關愛和負有責任的那些人，他們再依次傳遞給他人！要做到相信所有的基督徒，即使那些與我們一道工作、有時給我們帶來麻煩的基督徒，因為他們也是受了基督的呼召和恩賜，儘管這一事實令人感到壓抑、痛苦、困惑，但卻是有必要的。

我們需要不斷地看到自己是侍工的預備者。遺憾的是，我們中的大多數僅僅被培養成了侍工，而非侍工的促成者。

共享的事工需要深刻的洞察力和遠見。只有那些能看到他人不易看到的東西的人，才能成就看似不可能的事情。在「看見」那些我們與之一道工作的基督徒的事工潛能時，「萬一……？為什麼不……？」等問題應該滲透在我們的思維中。萬一……他們都是被呼召來承擔主裏的侍工呢？為什麼不……假設這是真的，因此而繼續前行呢？

剛剛去世的貴格派哲學家，埃爾登·特魯布拉德（Eldon Trueblood）博士（1952:167）在他的書《妳的另一份職業》（*Your Other Vocation*）中寫道，「在一個正常的教會裏，如果我們突然認真地把每一個義工成員、不論男女，都當成真正的主裏的同工，我們就能掀起一場革命……。」

特魯布拉德（Trueblood）（1952:46）繼續寫道，「我們今天用的「義工」一詞，最初是指初期基督教運動時所有的人，後來演變成所有非專業傳道的人。」他認為，「一個人在這個世界上無論擁有何種職業，……事工都可作為他的另一職業或真正的職業」。他相信義工不應該僅是協助牧師的「助手」，相反，牧師應成為他們的助手。牧師的作用是「協助成員做事工工作」（1952:46）來回應上帝的呼召。

只有從這個角度看，雙方才能相互理解事工並做到共享。就像只有兩條邊的三角形，沒有這種共享願景，本地教會和神學機構內外的事工均不可能進行。只有在牧師與會眾、學校管理人員與學生、領袖與追隨者擁有共同的願景，並一道努力實現它的情況下，事工才有可能發生。這個願景被接受的程度越深，人們委身於對這一承諾的心就越堅定。

「我們必須被一個願景深深吸引，這個願景把事工傳於人們、施於人們、賦予人們、加於人們，共享的事工需要執著的信念指引人去做工。我們的領導力事工就是幫助他人充分理解並開展事工。當被共同信念凝聚在一起時，人們便能做出非凡的成就。

## 如何把事工願景表達清楚並使之成為共享願景？

耶穌在路加福音第六章第四十節挑戰我們，「當一個學生

學成後，他就和先生一樣」（或者他的牧師、學校校長）！事

工總是實體、具體化的，必須在日常生活中體現。我們究竟想要我們的學生、職工或教區居民從我們身上捕捉、學習到什麼？

我們想讓他們從我們身上捕捉到服務精神，這種精神激發、預備、促使他們以耶穌的名服侍他人；我們渴望把自己的熱情和願景傳遞給他們，使他們進入事工循環之中，這是基督徒領袖成功的標誌，這是服務型領袖的內涵！

但向我們的團隊成員溝通基督徒獨特的生活方式的需要却是所我們面對的困難。我們如何傳授承諾、優先次序、價值觀和屬靈的自律？如何傳授一種生活方式？

「妳們應該效法我，像我效法基督一樣。」哥林多前書第十一章第一節說道。帖撒羅尼迦後書第三章第七節說，「妳們應該效法我們。」腓立比書第四章第九節說，「妳們在我身上所學習的，所領受的，所聽見的，所看見的，這些妳們都要去行。」保羅在帖撒羅尼迦後書第三章第九節又說，我們這樣做，「乃是要給妳們做榜樣，叫妳們效法我們。」使徒把這些教導謙卑地說給他所關懷的基督徒們，所以我們一定要對自己所負責的那些信徒們如此做。

對保羅來說，「傳授一種生活方式」的主要方法是通過樹立個人榜樣。作為組織機構或學校的領袖、教師或牧師，如果我們打算把自己的事工願景有效地傳遞給他人，那我們想讓他人從我們身上看到什麼樣的領導力素質呢？以弗所書第四章第二十五至三十二節提供了一個服務型領導力的生活方式樣本（詳細描述可參見「標記二」）。

以弗所書第四章以挑戰我們作為基督徒行事為人就當與蒙召的恩相稱開始。「行事為人與蒙召的恩相稱」之人的特徵是接受這一挑戰。我們蒙受教導要溫柔、謙虛、忍耐、用愛心互相寬容。通過這種生活方式，我們將會「用和平彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜的合而為一的心。」

保羅並不是在討論管理技巧，而是主導我們行為和活動的基督徒的各種態度。我們是基督裏的同工（以弗所書 4:25），我們在「妳我」一體的框架裏運轉，與我們一道工作的人都是神親自造的。

以獨特的聖經和神學的視角來堅定地帶領是我們的目標。這些帶有執著信念的原理和概念不可能在關於領導力的屬俗世的教科書裏找到，但是這些內容是那些想讓他們所帶領的人從

其身上捕捉到服務精神、並致力於預備被帶領的人以耶穌的名去服侍他人的領袖帶領的基礎。

如果這是我們的事工願景、如果我們的帶領方式把以弗所書 4:25-32 所講的作為特色，那麼我們所服務、所負責的人們將會不斷地把這個願景接納為他們自己的事工願景。他們將不會在我們身上看到成品，而是看到我們繼續不斷地把自己轉變得像耶穌的過程。

做到這一點並不容易。作為大學校長，我不斷地自問，「成為我的學生、教職工、家長、牧師以及社區和教區的領袖們的用人意味著什麼？在實現各種期望、扮演不同角色以及履行多重職能的過程中，作一個用人意味著什麼？」

我還清楚地記得，有一名教師在簽完下一年的工作合同之後，極不禮貌地告訴我他要辭職去另一所大學任教。我完全可以堅持要求他履行合同，但意識到應該允許他毀約。

在他離開學校數周後，我收到了一封他寄來的讓我覺得「扎心」的信件，其中歷數了他的不滿和他與我以及學校之間存在的問題。我故意拖延了幾天回復他。在我的信中，我沒有試圖逐個回應他的觀點，而是對他在我校任教期間，我讓他感到失望表示歉意，並請求他原諒，他此後沒有回應我。

## 領導力的定義

有很多關於領導力的解釋。我認為，基督教的領導力就是謙虛地為他人服務，通過樹立榜樣與進行教導，促使被帶領者把生命交托給主耶穌，讓其理解、接受並完成相互間的事工及世間的使命。

長期擔任奧利維拿撒勒大學校長、已過世的哈罗德·裏德（Herold Reed）博士（1982:7）在他的《領導力的動力：打開妳的領導力潛力之門》（*The Leadership Dynamics: Open the Door to Your Leadership Potential*）一書中寫道：「領導力被公認為是被引領的成員在成長，而非被領袖主導或控制。領導力不是剝削他人以獲得外部成就的過程，而是一個在實現目標的同時，幫助團隊成員挖掘自己內在潛力的過程。因此，驗證真正引領的證據體現在被引領者作為獨立的個體及團隊的成員是否實現了內在的質的成長。」

在一次神学院与大學校長的全國研討會上，馬克斯·德·普裏說，「領導力的第一要務就是闡釋現實」(Max de Pree,日期不詳)。彼得·克斯坦鮑姆 (Peter Koestenbaum) (2002:177) 說，「領導力是一門融合結果和心靈的藝術。」

妳對這些定義有何看法？這些敘述中的關鍵詞、短語和主題是什麼？妳如何修正這些話語？用幾分鐘回顧一下妳所熟悉的各種領導力的定義，然後思考這些問題：

1. 妳覺得哪一種領導力定義最有意義？為什麼？
2. 在這些關於領導力的定義裏，哪些主題重復出現？
3. 妳將如何用事工的願景把自己帶領他人的想法與堅定型領導的第一個標記結合起來？把妳的想法寫下來：

---

---

我們可以十分清楚地「看到」：這個願景將決定我們如何從聖經的角度評判自己領導力的成功度。

在基督徒社區裏，堅定地帶領與被帶領者的事工有效性幾乎同義。在妳形成自己基督裏的領導力的定義時，請花一些時間思考以下經文：

羅馬書 12:1-3, 9-13  
腓力比書 2:5-11  
帖撒羅尼迦前書 1-2  
哥林多前書 2  
哥林多前書 12-13  
哥林多後書 5:15-25

哥林多後書 8-10  
加拉太書 3:26-28  
以弗所書 5:15-21  
吉拉太書 5:16-26  
哥林多後書 4:1-11

在帶領信仰團隊的時候，還有哪些經文對妳理解領導力角色有幫助，請加上。

## 五個重要教訓

多年來，有些人雖在我們的帶領之下，但卻不一定認同本章中所列出的事工願景。在接納這些人的過程中，我學到了五個教訓：

1. 善良、屬靈的人是有差異的，他們有時會與領袖產生摩擦。
2. 我們所經歷的矛盾很多是由文化差異、民族不同、當地社區及家庭問題引起的，而不是違背了聖經的教導。
3. 那些導致我們分裂的各種差異，能使主裏的成員疏離，並給我們在社區裏做主的工帶來負面影響。
4. 尊重那些與我們不同的人就是愛他們，如神愛他們一般。
5. 接納他人意味著我們可以向其學習。請把那些善良、屬靈的人與你的事工願景發生碰撞時，你所學到的教訓寫下來。
  - 1)
  - 2)
  - 3)

堅定、忠實地帶領、以服務的願景為指導、用預備服務型領袖作為承諾！如果你我都被這個事工模式的願景所征服，並以自己用基督裏的服務型領導力方式作為特色，那麼我們所帶領的團隊，無論大小，都將成為充滿生命力、成長力的獨特的基督徒團隊。

找到一種服侍你所帶領的人的方式。基督裏的事工循環將會使你所帶領的人以耶穌的名向外拓展並服侍他人，這就是服務型領導力！也正是因為這項事工，我們蒙召。

無論我們的任務是否涉及到其他內容，帶領他人的責任促使我們活出一種服務型的生活方式，並以此激勵我們所帶領之人以耶穌的名去服侍他人。我們事工的責任就是內化恩典的熱情，把它形成我們的帶領方式，並傳遞給所帶領的人，使之變成他們的生活方式。事工的獎賞便是看到基督裏的領導力依次傳遞，使我們所帶領的人結出果實。

在第一章裏，我們把服務型領袖的執著與神學的事工願景聯繫起來，基督徒領導力始於一個祈願及展現基督對他人的愛心的執著。堅定型領袖要走的第一步就是看見基督服侍的熱情，並把這種熱情傳遞給我們所帶領之人。

能否調動一個基督徒團隊致力於事工，取決於作為信仰社區裏神的子民、基督的肢體、屬靈的跟從，以及我們是否全心



全意地委身於這一身份。基督社區所擁有的這一關於事工的願景既影響牧師又影響一般信徒。

服務型領袖的導向和動力一定要完全扎根於一個如激光束一般目標專一、明確的神学事工願景。



## 標記二

堅定帶領的關鍵是  
有效地溝通，而不  
是錯過對方

## 第二章

### 標記二

# 堅定帶領的關鍵是有效地溝通， 而不是錯過對方

*「污穢的言語一句不可出口，隨事只說造就人的好話，讓聽見的人得益處。」*

以弗所書 4:29

薩塔爾（Satir）相信「交流對於建立關係的重要性，就如呼吸對保持生命延續一樣……」（1976:20）。解讀薩塔爾（Satir）的話，我的理解是：就如活著離不開呼吸，帶領離不開溝通。

在拜訪附近一個州的一些朋友期間，一天晚上我做了一個生動的夢。不知為何，我身處在美國某處的一個城中心。我和一個朋友走到一家商店門口，目睹了一場激烈的爭論。一個當地的男人在給一個外地人出售一些東西。我記不得他們爭論的原因，但却記得那個當地人對外地人說，「妳永遠不會理解，妳不是從這兒來的。」

我記得自己非常認真地聽兩方的爭論，並相信每個男人所說的內容。最後，那兩個人終於停止了爭論。我記得出於某種原因，自己被那個場面觸動很深，所以鼓起勇氣對那個來自內城（譯者注：內城通常指經濟狀況不佳、治安差的都市區域）的當地人說，「我確實分不清妳們誰對誰錯，不知道該怎麼處理這種情況。」我接著說道，「令我感到困擾的是，我剛剛經歷的場面就是我們廣大社會中的一個縮影：我們都站在自己的角度說話並彼此激烈爭論。」我激動萬分地對他說的另一句話把我從夢中拉了回來，「妳們似乎都沒有真正聽到對方的話。」

就在那一刻，我從夢中醒來。確切地說，我的心在砰砰地

跳。我開始思考那個夢及其含義。這句話一直在我耳邊縈繞，「我確實不知道妳們誰對誰錯，但是妳們似乎都沒有真正聽到對方的話。」

我也開始思索這個夢對我自己的生活及與人們之間各種關係的意義。「我確實不知道妳們誰對誰錯，但是妳們似乎都沒有真正聽到對方的話。」我們的真實生活中多麼頻繁地出現這個場面啊！多麼令人痛心—即使基督裏的社區也是如此。

## 信仰社區裏堅定型領袖所遇到的問題

記得在瑞士沙夫豪森附近的歐洲拿撒勒聖經學院任教的第一年間，我在課堂上問了一個問題：我們需要怎樣共同生活，才能讓我們生活中的各種關係打上被救贖了的烙印，並能使之成為那些基督和解的事工裏不信的人的見證？

我隨後意識到這是一個涉及到願景與溝通的領導力問題。如何能夠促使被我所帶領之人，作為神的兒女努力學習，如何在這個「不斷變化的實驗室」裏共同生活、實現互相事工，並完成在這個俗世的使命。假設「在基督裏，所有都是新造的」（哥林多後書 5:17），那麼我在基督裏的信仰見證如何轉變我的帶領方式？如何看待那些與我們持有不同的使命、願景、價值觀、計劃以及工作的人？是與他們坦承對話，還是繞過他們？

在面對互相矛盾的期望、複雜眾多的選民、各種不同的流派背景、參差不齊的認知水平以及多種文化視角的複雜情況下，我們應該如何如基督徒般共同生活？如何把活得像耶穌般的追求解碼成為基督裏的領導力生活方式？對於那些在跨文化環境下工作的傳教士、在本土教會裏牧養的牧師、父母或者需要跟義工一道工作的事工機構管理者們，這些問題變得尤為重要。

我們通常因一些帶領任務被安置在一個聯繫密切的社區裏一道工作，由此我們開始互相瞭解各自的強項和弱點，性格差異很快變得明顯。我們由此也意識到各自具體的領導力背景（如傳教士、牧師、管理人員或者父母）行成了一個不斷變化的實驗室。在其中，我們學習作為神的家人如何共同生活，也意識到我們如何在頂著壓力的情況下對矛盾衝突做出反應。

以弗所書前三章用提示的語言給出事實，屬於教義性質的，

用來解釋在基督裏我們是誰；第四至第六章主要是勸誡、給出行動命令，並且以倫理為核心，解釋作為基督徒我們應當如何生活。

以弗所書第四章第一節是一句過渡經文，它引導我們要配得上自己的蒙召，並與神一道參與到他與世界和解的使命中去。活出轉化了的生命、參與和解的使命以及神的事工實際是一項至高無上的神聖呼召。我們如何才能帶領一個有信仰的社區去理解並認同這一呼召呢？

「凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容，用和平彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜合二為一的心。」（以弗所書 4:2-3）

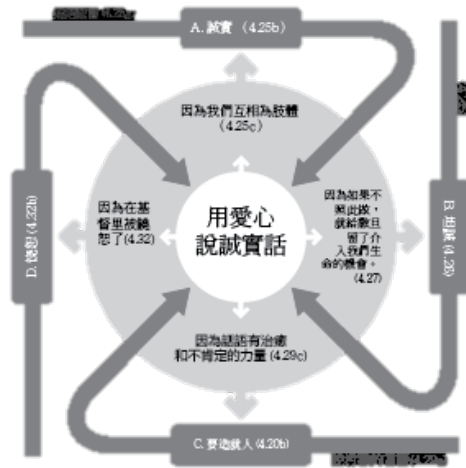
保羅說，與神的和解一定要先通過在團契裏的生活來展現。使徒實際上是在說，只有當信徒們、特別是在被帶領的過程中，充分展示充滿恩典的和解時，他們才會有資格告訴那些非基督徒，他們需要與神和解。

### 堅定帶領的一種溝通模式

「用愛心說誠實話……」（以弗所書 4:15a）是一個有效的工具和聖經概念，保羅用來教導那些基督徒社區的領袖們，他們尋求活出和解與轉化了的生命。「用愛心說誠實話」是使基督徒去信奉、使他們的帶領者去示範的一個啟動原則。然而，即使我們被神的靈充滿，這種「溝通聯絡」技能並不能自動生成。

多年來，圖表 2.1 為我提供了一種模式，它不僅使我聯想到那種強有力的、恩典充盈的影響，而且讓在我所服務的信仰社區裏，把那份艱難而又必要的牧養溝通工作做下去。

很久以前，我告訴我的學生，「我被以弗所書第四章所講的溝通之要點裏所含的各種相關信念所征服，特別是 1-3 節，15-16 節及 25-32 節經文。」無論「堅定、忠實地帶領」是否包含其他含義，它必須通過這個恩典充滿的溝通過濾框架來表達，因為這個框架珍視並尊重神所創造的所有個體並視其為有價值的兒女。如果神的兒女互相溝通的方式與那些不信的人之間的溝通方式一樣，三位一體的神將會哀傷。



圖標 2.1 堅定

流方式 *E.L.Fairbanks*

帶領的一種交

過世不久的家庭心理醫生弗吉尼亞·薩塔爾 (Virginia Satir) 於 1976 年所寫的一首詩表達了用愛心說誠實話的深刻意義。

### 我的目標

我要毫無保留地愛妳，  
 感激妳，而無評判，  
 融入妳，而無侵犯，  
 邀請妳，而無要求，  
 離開妳，而無愧疚，  
 批評妳，而無埋怨，  
 幫助妳，而無抑貶。

如果我能獲得同樣的對待，  
 那麼我們才真真正正地相遇，  
 相攜相長。（第 3 頁）

衝突的境況在信仰社區裏的確經常出現，但是，當我們確認：那個坐在「桌子對面」的人，即使與我們有矛盾，但如果他或她有信仰見證，實際上便是我們在基督裏的弟兄或姐妹，是基督的一個肢體，那麼境況就大大地不同了！

讓我們帶著這一視角，回顧以弗所書 4:25-32 節的經文，來了解我們在生活中以及帶領時需要用愛心說誠實話的原因。

## 1. 我們「用愛心說誠實話」是因為「我們互相為肢體。」 (以弗所書 4:25)

在給以弗所人的信中，保羅講了很多關於我們如何與他人溝通的話語。因為我們持有「在愛心裡說誠實話」的信仰和信念，我們應該「棄絕謊言」（以弗所書 4:25），不可撒謊。雖然保羅在對基督徒說話，但是這句經文特別適用於情感方面的不誠實，尤其是當我們與他人之間存在障礙時，由於對他人有負面情緒，所以我對他們不誠實。約翰·鮑威爾(John Powell)對我們說話時交流的不同層面做出如下分類：

- 最低層面--陳詞濫調
- 次低層面--講述事實
- 稍高層面--說出想法
- 更高層面--表達感情

(1999: 50-62)

保羅鼓勵我們誠實。誠實產生於在察覺自己被接納之後。聖經新約裏的警告「相互說誠實話」不僅僅指不說謊，更多地指那種讓他人知道我們是誰，並在確定有愛存在的經歷之後，感到被神、被他人接納，從而擁有安全感的誠實。薩塔爾 (Satir) (1976: 11) 把它稱作情感誠實-「和諧一致」，她寫道，「情感誠實是建立聯繫的關鍵」。

即使在受到攻擊時，使徒保羅依然對他人敞開心扉，與其分享自己的各種經歷和內心感受（例如，哥林多後書 1:3-9，2:1-4）。他毫不猶豫地宣稱：當時的宗教領袖們是假冒偽善的人，因為他們總是用一些外部的表象衡量一個人的信心；他們的生活方式很可能最終意味著他們在欺騙自己，同時也在蒙蔽他人。多麼令人吃驚，那些法利賽人是一群耶穌未能觸動的人！他們與現實脫節，生活在自己虛擬的世界裏，切斷了一切可以得到救贖的機會。

約翰在他的第一封書信裏講到誠實的問題。在堅稱我們「行在光中」之後，他首先指出在罪和虧欠方面，我們對自己（對他人）保持誠實的必要性（約翰前書 1:1-9）。明白神不

斷地清洗我們的罪、使我們得自由，這一認知只能來自於誠實地面對並坦承自己的罪。信徒團契中應該創造的一種必要氛圍，這便是信徒之間可以做到相互坦誠、相互承擔苦難。在這種氛圍裏，人人可以毫無保留地認罪、請求饒恕、並得到饒恕。

這一點為何如此重要？保羅把跟隨基督的人們稱作互為肢體（第 25 節）。請看下面這幾段描述信徒之間關係的經文。

### 哥林多前書 12:12-27

<sup>12</sup> 就如身子是一個整體，卻有許多肢體；而且肢體雖多，仍是一個身子；基督也是這樣。<sup>13</sup> 我們不拘是猶太人或是希臘人，是為奴的，是自主的，都從一位聖靈受洗，成了一個身體，飲於一位聖靈。<sup>14</sup> 身子原不是一個肢體，乃是許多肢體。<sup>15</sup> 設若腳說：「我不是手，所以不屬乎身子，」它不能因此就不屬乎身子。<sup>16</sup> 設若耳朵說，「我不是眼，所以不屬乎身子，」它也不能因此就不屬乎身子。<sup>17</sup> 若全身是眼，從哪裡聽聲呢？若全身是耳，從哪裡聞味呢？<sup>18</sup> 但如今，神隨自己的意思把肢體俱各安在身上了。<sup>19</sup> 若都是一個肢體，身子在哪裡呢？<sup>20</sup> 但如今肢體是多的，身子卻是一個。

<sup>21</sup> 眼不能對手說，「我用不著妳」；頭也不能對腳說，「我用不著妳」。<sup>22</sup> 不但如此，身上肢體人以為軟弱的，更是不可少的。<sup>23</sup> 身上肢體，我們看為不體面的，越發給它加上體面；不俊美的，越發得著俊美。<sup>24</sup> 我們俊美的肢體，自然用不著裝飾，但神配搭這身子，把加倍的體面給那有欠缺的肢體，<sup>25</sup> 免得身上分門別類，總要肢體彼此相顧。<sup>26</sup> 若一個肢體受苦，所有的肢體就一同受苦；若一個肢體得榮耀，所有的肢體就一同快樂。

### 彼得前書 3:8-9, 13-17

<sup>8</sup> 總而言之，妳們都要同心，彼此體恤，相愛如弟兄，存慈憐謙卑之心。<sup>9</sup> 不以惡報惡，以辱罵還辱罵，倒要祝福；因為妳們是為此蒙召，好叫妳們承受福氣。



<sup>13</sup> 妳們若是熱心行善，有誰害妳們呢？<sup>14</sup> 妳們就是為義受苦，也是有福的。不要怕人的威嚇，也不要驚慌；<sup>15</sup> 只要心裡尊主基督為聖。有人問妳們心中盼望的緣由，就要常作準備，以溫柔、敬畏的心回答各人；<sup>16</sup> 在任何事上存著無虧的良心，就可叫那誣賴妳們這些在基督裏有好品行的人自覺羞愧。<sup>17</sup> 神的旨意若是叫妳們因行善受苦，總強如因行惡受苦。

### 羅馬書 12:3-8

<sup>3</sup> 我憑著所賜我的恩對妳們各人說：不要看自己過於所當看的；要照著神所分給各人信心的大小，看得合乎中道。<sup>4</sup> 正如我們一個身上有好多肢體，肢體也不都有一樣的用處。<sup>5</sup> 我們這許多人，在基督裏成為一體，互相聯絡作肢體，也是如此。<sup>6</sup> 按我們所得的恩賜，各有不同。或說預言，就當照信心的程度說預言；<sup>7</sup> 或作執事，就當專一執事；或作教導的，就當專一教導；<sup>8</sup> 或作勸化的，就當專一勸化；施捨的，就當誠實；治理的，就當殷勤；憐憫人的，就當甘心。

### 以弗所書 4:1-6

<sup>1</sup> 我為主被囚的勸妳們：既然蒙召，行事為人就當與蒙召的恩相稱。<sup>2</sup> 凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容，<sup>3</sup> 用平和彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜合而為一的心。<sup>4</sup> 身體只有一個，聖靈只有一個，正如妳們蒙召同有一個指望。<sup>5</sup> 一主，一信，一洗，一神，就是眾人的父，超乎眾人之上，貫乎眾人之中，也住在眾人之內。

2. 我們「用愛心說誠實話」的原因是：如果當我們不如此做時，就給撒旦留了地步。（以弗所書 4:26-27）

所以，不要拖延，（「不可含怒到日落」），我們應該以基督徒的行為方式回應矛盾衝突（「生氣卻不要犯罪」），因為矛盾衝突確確實實在基督裏的社區中存在，所以我們必須坦誠面對並加以處理。

## 處理矛盾衝突的關鍵是相互理解，而非意見一致！

此時我們的目標不是找到解決矛盾衝突的方案，而是用基督徒的行為方式處理衝突。矛盾衝突在各種關係裏都會存在，如教會、基督教大學、基督徒家庭裏。在矛盾衝突存在的情況下，我們需要的是討論；然而，遺憾的是，我們卻常常使用回避的策略。

矛盾衝突處理中的回避策略是指用避免談論來否認問題的存在或者避免與有衝突的人直接交流或乾脆繞過對方，而不是對現實狀況做出處理。這種方式或稱回避策略不斷地把「真正」的問題推到「明天」或者下次會議，並認為問題最終會自動消失。我們常常做出並非源自聖經的假設：“熱愛和平”的基督徒們應該和諧相處，而不會有嚴重的衝突。其實，我們都明白這不是真的，但依然回避現實。

如此一來，我們便否認自己真實的情感，積聚怨恨，並讓痛苦不斷加深。我們缺乏創造性地處理衝突狀況的知識，害怕分享自己真實的情感，因為擔心遭到反對、否定、挫敗或傷害；我們想維護自己和氣、善良、善解人意以及慈愛的形象。

事實是個體之間存在差異時衝突就會發生。大衛·奧格斯伯格 (David Augsburger) 在他的《因在乎而對抗》(*Caring to Confront*)一書中說道，「當妳我各自的努力堅持有衝突時，否認我自己的努力就是對神對我內在生命的塑造有所不忠。而當我忽視甚至攻擊及妳個人的努力堅持時，就是在阻礙妳成為神的兒女。」(1983:53)。

奧格斯伯格提到，「矛盾衝突是自然的、正常的、中性的。衝突沒有好壞、對錯之分，衝突就是衝突。我們如何看待、接納、能否與他人在差異中一道工作，很大程度上決定我們的生活形態。」(1983:6) 關鍵問題不是矛盾衝突會不會出現，而是我們該如何處理它？

弗吉尼亞·薩塔爾 (Virginia Satir) 相信「溝通是影響一個人自身健康及與他人關係的最重要的唯一因素」(1972:58)。她從調查和研究中得出結論：在那些出現問題的家庭中，有百分之九十六存在以下四種「不恰當」的溝通方式 (1972:58)：

1. 姑息（投降）  
她說，「我告訴過妳不要跟別人講。」他說，「妳是對的，我錯了。妳是領導，好吧！」
2. 責備  
「是其他的人把妳從辦公室叫走了，所以我需要妳的時候，妳不在。」
3. 退避  
他說，「下午聚在一起休息時，妳想談什麼？」她什麼也沒說就離開了。她說，「我需要妳的時候，妳為什麼不接電話？」他沒有回應便離開了。
4. 轉移話題  
她說，「我們需要把咱們的財務處理一下，收支不平衡了。」他說，「妳又跟那群人一起出去了，是不是？」（第 58, 78-79 頁）

雖然薩塔爾（Satir）針對的是問題家庭裏的不恰當溝通模式（1972:78-79），但她的這些發現也適用於有問題的教會裏的「家庭成員」之間，他們在信仰的團契裏存在類似不正常的、效果差的溝通方式，兩者之間的相似之處非常明顯。

在信仰社區裏，包括家庭、教會、各類院校、大學及事工機構，「不恰當」的溝通有時顯露出其醜惡的嘴臉。這些時候，作為基督裏的忠實、堅定型領袖，我們應該確認，在信仰社區裏，與神和他人之間由恩典所促成的溝通，或許是影響一個人的身心健康、他或她與其他人的關係、及其效法耶穌這一追求的最重要且唯一的因素。

以上四種溝通方式所產生的結果是問題繼續存在，緊張不斷疊加，關係劍拔弩張。

怎麼辦？有第五種方式。奧格斯伯格把這種方式稱作「關懷-對抗」或者「因足夠在乎所以對抗」（1983:11）；薩塔爾（Satir）的描述是「用真誠平衡」（1972:72）；用聖徒保羅的話來說，就是「用愛心說誠實話」（以弗所書 4:15）。

關懷-對抗或者「平衡」與聖經原則「用愛心說實話」相通。這種溝通方式帶來治癒、促進成長、產生變化。真誠的關係有兩只手臂-用事實對抗、用愛心肯定。那麼我們如何學會運用「關懷-對抗」這一方式處理矛盾衝突呢？

首先，消除「輸贏」的思維模式（我是對的，妳是錯的）。「輸贏」思維模式衍生三種形態：我贏，妳輸；妳贏，我輸；都不贏。

伸出手包含兩個方面：一方面是基於他人的需求，另一方面基於我們自己的需求。伸出去的左手表示「我的確關心妳，我想要尊重妳，也想得到妳的尊重」；伸出去的右手表示「我想讓妳明白我的感受，想告訴妳我的立場，我為我們的關係設立這一目標。「關懷-對抗」方法避免相互責備的遊戲，能導向用簡單、清楚、直截了當的言辭提出治癒性問題。

我們須自問：我們是從哪裡開始的？能做的有愛心、負責任、具有真正的尊重的事情是什麼？我們從這裡要去往哪裡？

第二，操練「積極傾聽」。積極傾聽包括用心傾聽他人的感受、傷痛、憤怒和需求。一個積極的聽眾確實聽到另一個人在說什麼，比如，問題是如何表達的，那些話語表達了什麼樣的情感。

第三，使用含有關於「我」的信息，而不是關於「妳」的信息。含有「我」的信息反映出我的感受，但不含責備；含有「妳」的信息則通常包含攻擊、批評、對另一個人吹毛求疵、貼標籤以及各種推卸責任。誠實的自白（「我」的信息）與扭曲的抵制（「妳」的信息）之間存在巨大的差異（看圖表 2.1）。

圖表 2.1 「我」與「妳」的信息

「我」的信息	「妳」的信息
我很生气。	妳使我生气。
我觉得被拒绝了。	妳在评判并拒绝我。
我不喜欢我们之间的隔阂。	妳在我们之间制造隔阂。
我不喜歡聽到指責或背負指責。	妳把所有責任都推到我身上。
我想要自由地來表達自己，可以說是，也可以說不。	妳試圖掌控我的生活。
我想要再次與妳建立互相尊重的友誼。	妳必須尊重我，否則就不是我的朋友。

第四，消除「為什麼」這類問題。「為什麼」問題是操控他人的有效方法，與「妳」的信息相似，比如：「妳為什麼總是把妳的物件放得到處都是？妳為什麼不能對事情顯示出一丁點兒興趣？我為什麼不能得到妳的一點兒配合？」我們用「為什麼」問題釋放出自己不願誠實面對的、暗藏的憤怒。「為什麼」問題就如打一槍就跑掉。

第五，給出清晰的「是」或「不」的信號。「是」的信號很容易給出，而給出「不」的信號卻異常難，特別是在面對面的情況下。我們常常不願清楚地表達自己的感受，因為擔心被拒絕、被否定。耶穌說，「不要含糊不清，讓妳的‘是’就是清清楚楚的‘是’，‘不’就是清清楚楚的‘不’。」

我們傾向於對發生在自己身上的錯誤用同樣錯誤的方式回應。

第六，如果有不滿意的地方，我們應該主動提出並加以討論，並把憤怒看作是一個人所具有的正常而自然的情感。清楚地陳述憤怒與憤怒情感自身和苛求不同。清楚地陳述是對拒絕和毀壞反應出一種正面的情感，其也是對自己感情的一種肯定。有兩種憤怒我們需要瞭解：個人的憤怒情緒與善良正義的憤怒，後者對事而不對人。善良正義的憤怒可以突破情感或溝通障礙，建立人與人之間的聯繫。

### **「用愛心說誠實話」、「因關懷而對抗」及用真誠「道出真相」 是像耶穌一般對衝突的反應**

這些反應為基督徒們勾畫出一種生活方式——我們之所以在衝突出現時要進行對抗，是因為我們足夠關心。再讀一下以弗所書第4章15-32節：當人與人之間的差異得到開誠布公地處理對待時，衝突可以是一種積極的經歷，因為它可引導個體成長。然而，如果當差別被掩蓋、個體自我表達被阻止時，成長也就無從談起。

以下是在衝突中應該問的一些積極問題（見突變 2.2）：  
我能學到什麼？我能如何改變？這些是促進成長的問題。相反，阻礙成長的問題有：為什麼是我？萬一……怎麼辦？這些問題

體現出那種愛說「本應該，應該，要是……」等消極的思維方式。



促進成長的問題  
我能學到什麼？我能如何改變？



阻礙成長的問題  
為什麼是我？萬一... 怎麼辦？

圖表2.2兩種對矛盾衝突的思考和反應方式

### 3. 我們「用愛心說誠實話」是由於「話語的治癒和肯定力量」。（以弗所書 4:29）

「只隨事說造就人的好話」（以弗所書 4:29）。保羅鼓勵肢體們用言語去協助他人、並在適當的時刻造就他們。

我們的話語是用來使與我們在基督裏相連的肢體們得益處的，對話是聖餐。我們在團契裡面相互交通，這樣我們的言語就變成展示神的恩典的載體，話題與言語的選擇一定要具有肯定和教育作用，其目的是把牧養恩典的目標傳達給聽眾。對保羅來說，他根本沒有說空話或者說一些除了貶低他人之外毫無意義的話語的地方和空間。

歌羅西書第 4 章第 6 節說，「妳們的言語要常常帶著和氣，好像用鹽調和，就可知道該怎樣回答各人。」在聖經記載的社會群體裏，嘴代表著全身，並反映整個人的品行。在馬太福音第 12 章第 34 節裏，耶穌說道，「心裡所充滿的，口裡就說出來。」

聖徒保羅強調，一個人的言語顯示出其與基督關係的質量。當然，保羅指的不是說話的技巧，而是從一個人內心反映出其對另一個人的態度。我需要妳——因為妳有所不具備的才能和強項；我愛妳——因為妳是我基督裏的弟兄／姐妹；我接受妳——因為基督在改變妳，同時也在改變我；我信任妳——因為妳渴望服侍我所服侍的那位基督；我尊重妳——因為妳我有

不同之處，但我們在基督裏是合一的；我服侍妳——因為我想要向妳展示恩典。

諾文 (Nouwen) 在他的《心靈之路：沙漠靈性與當代靈性》(*The Way of the Heart: Desert Spirituality and Contemporary Spirituality*) 一書中說，「當蒸汽浴室的門一直開著時，裡面的熱氣就會逃逸出來」(1991:52)。我們難道不是經常張開嘴談論世界上的重大事件、人物或各種境況，又是多麼罕有地閉上嘴、聆聽神的話語及他人的言語？詩篇第 39 首第 1 節提醒我們，「我要謹慎我的言行，免得我的舌頭犯罪。」

我們可以言語，但是言語所指的焦點非常重要 -- 「只隨事說造就人的好話，叫聽見的人得益處」(以弗所書 4:29b)。我們的言語一定要有一個焦點，這個焦點需要擺脫自我、擺脫自我表白；這個焦點必須是能造就他人的。臨床心理學家斯文·瓦爾羅斯 (Sven Wahlroos) 在他的《家庭溝通》(*Family Communication*) 一書中說道「讓妳的溝通盡可能地實際而又積極」(1974:25)。作為準則，他寫道，「稱贊的比例應該保持在百分之九十至八十，批評則只應占百分之十到二十。」(1974:28- 29)

然而，在我們與他人的現實交流中，情況正好相反。有時出於真實的情感，我們需要用適當的方式批評他人，但是，百分之八十至九十的稱贊是必要的（比如，謝謝妳，我感激妳；妳幫了很多忙；妳肯定了我，我很感激妳等）。稱贊不可虛浮，否則會招致怨恨。

在衡量我們的言語時，我們堅定地帶領時所用的言語就引會發出一些非常個人的、具體的問題。針對在信仰社區所使用的言語，我們需要思考以下問題：

1. 我所說的話語是造就還是打壓他人？
2. 我會對相關聯的那個人說出我正在說的話嗎？
3. 我是否瞭解所有事實，還是僅在對一半真相或者部分事實做出回應？
4. 我的反應是出於情感還是理智？
5. 這個問題真的值得我付出如此行動和精力嗎？
6. 這一境況能從另一個視角看待嗎？
7. 我是否試圖接受另一個人的感受並理解他或她為什麼有這樣的感受？

**如果這個方法無效  
就不要勉強讓它有效**

以弗所書第 4 章第 28 節告訴我們不可再偷竊，正如出埃及記第 20 章第 16 節所寫，「不可作假見證陷害人」。這條教導可更廣泛地指禁止犯以下罪過，比如毀謗、編造謊言、散播流言、阿諛奉承、「人格暗殺」等。用瘋傳的流言毀壞一個人的品格對任何人均無益處。就像莎士比亞 (Shakespeare) 寫的，「誰偷了我的錢包等於偷了我的垃圾；……但是那個竊取我的好名聲的人，搶奪了並不能使他豐盈的東西，卻使我成了真正的窮人。」 - 《奧賽羅》(Othello)，第三章，第三場，183 行) (第 46 頁)

我們擁有祝福他人的力量。所有具有影響力的人都有力量要麼祝福保守他人，要麼保留祝福；要麼造就他人，要麼讓其枯萎；要麼治癒，要麼傷害。能夠表達出真誠的原諒以及接納他人之話語的人是最高級的醫治者。

**保羅對教會內部人與人之間言語交流的作用非常關注。**

**在日常對話中，神的恩典力量應該從我們所用的言語中自然地流露出來。**

**4. 我們「用愛心說誠實話」是因為「我們在基督裏得到了饒恕。」(以弗所書 4:21-32)**

指令很清楚：我們需要饒恕他人，正如基督饒恕了我們一樣。以弗所書第 4 章 32 節暗示，因為愛，團契的障礙可以被擱置一旁。

「實現了的饒恕」的態度是信仰社區裏良好風氣的描繪。然而，萬一事實並非如此呢？無論對方如何反應，妳一定得主動饒恕。實現了的饒恕創造一個日益增長的願望—用愛心造就他人。信仰社區需要形成一種風氣，在其中人與人之間友好親密、相互接納，並能分享負擔、相互饒恕、甚至達到讓另一個人去做工而不會對良好關係產生威脅。在這種風氣下，爭鬥、怨恨或妒忌沒有存在的空間(以弗所書 4:31)。神的饒恕能使



一個基督徒回到其曾經疏離之人身旁。我們必須饒恕他人，因為神通過基督饒恕了我們。

現實的問題是，我們良善、憐憫及饒恕的努力不一定得到他人的回應，我們的努力未必得到相應的回報。不過，拒絕饒恕則製造苦痛，增強憤怒，加深怨恨，這樣一來撒旦就開心了。

我們的蒙召意味著，即使我們有時覺得自己處於不舒服的境況，也要如基督一般行事，神會賜給我們內在的福祉和喜樂，不管他人如何反對我們。所以請記住：作為信徒，我們饒恕的目的不是去改變人們，而是因為神在基督裏，饒恕了我們，即使我們根本不配。有時候，我們受到如此深的傷害，以至於無法真誠地伸出雙手、饒恕他人。「父……饒恕他們……」耶穌的話就是禱告詞！

保羅提醒我們，我們雖然軟弱，但神的恩典足夠我們用的，他的力量在我們的軟弱上顯得完全。

記得在我作為校長服侍的 18 年間，我收到來自校園各個層面無數封控訴我本人和學校裏其他人的郵件，其中的措辭令人傷心。我可以選擇反復「釀造」這些扎心的郵件中、使自己深陷其中，或者真誠地尋求饒恕並祈求神教導我如何走出這些痛苦的遭遇。

神很傷心（以弗所書 4:30a）。以弗所書第 4 章第 25-32 節描繪了一種生活方式，其中信徒們作為神的子民共同生活，並堅定、忠實地帶領。如果他們不照此做，會發生什麼？那便是——神很傷心（以弗所書 4:30a）。

以弗所書第 4 章 30 節中的「令神傷心」指的是前面第 29 節亦或第 31 節中所說的問題嗎？答案是兩者都是。神的靈非常擔憂他的子民的言語。我們與他人溝通時所說的言語本質上是屬神的，所以任何有可能損毀團契的言辭都會使那個尋求造就人的靈傷心。用錯誤的言語或行為冒犯弟兄的罪尤其令神傷心，團契裏的言語要麼使神喜悅、要麼令其傷心。

以弗所書第 4 和第 5 章直接談到這個問題。再閱讀一下以弗所書第 4 章 1-3 節、11 節、15-16 節、25 節，然後讀第 5 章 1-2 節、18-21 節。作為神的子民，在帶領他人並與其共同生活的過程中，我們應該成為「神的效仿者……並活出愛的生命」

（5:1-2）。我們要示範如基督一般的生活方式（5:1-2）並在這種屬神和聖經的環境下，用服侍的願景去堅定帶領。當我們不

如此生活時，就會令聖靈傷心。信仰社區裏的各種關係就是一個深刻的屬神的問題。在我們不斷地被聖靈充滿的過程中，這種生活方式的力量能被保持、發展、加強，住在我們心裏的聖靈賦予我們作為服務型領袖生活和帶領的力量。

只靠我們人類自身的努力，這種生活溝通方式能實現嗎？肯定不能。保羅在第 5 章 18 節中迫切地挑戰神的子民，「讓神的靈不斷地，每日充滿……。」聖靈給予信徒能量並賦予其對那些生活在聖靈裏的人們如基督一般言語的力量。在生活、帶領以及與他人互相交通時，我們在聖靈所賦予的力量和追隨耶穌的熱忱的引導下，信仰團體就會漸漸地被轉化成基督耶穌的模樣（哥林多後書 3:18）。

### 刻意地培養如基督一般的生命

我們如何做到刻意地培養自己及所帶領的人們內在的屬靈生命，以便實現在家庭中、工作上及其他各種承諾裏所追求的使命和事工的效果呢？

在出埃及記第 3 章和第 4 章裏，神指引摩西帶領他的子民出埃及。當摩西裹足不前並請求神派其他人帶領時，神著重強調圖表 2.3 的概念 A。神不但再次向摩西保證會與他同在，而且還告訴摩西，「是我 - 那個自有永有的 - 呼召、授權、看顧並保守妳。」（出埃及記 3:14）首要的是，神再次向摩西保證了 A，並向摩西確認：用 A 作裝備，他將會具有神的力量及如何擁有 B 的指引，以「基督的心意」去生活、言語並帶領。



圖表 2.3 堅定帶領的力量

我們用已過世的亨利·諾文（Henri Nouwen）1989 年的作品來認識 A，並把 A 與其對 B 的使用聯繫起來。諾文的作品著重強調了 A 互動的一面，表明在激活神所賜予的力量時，我們所扮演的角色。作為領袖，處理 A 與 B 的關係變成一個積極

合作和充滿信任的關係。

雖然帶領神的子民的力量可能大部分呈現在 B 區裏，但事實上，如 A 所示這種力量來自於基督，這種來自基督的力量是我們作為領袖不斷地接受、反思、追求的東西，且這一過程是循環往復的。妳的帶領方式反映出妳對耶穌賜予的力量（B）做出何等反應。本章大部分內容探討 B 區，不過，花一點時間來探討領袖有效溝通的力量的源泉也是很重要的。

在討論「基督徒領導力」這一話題中，亨利·諾文清楚地認出在觀察基督徒領袖的言語和行為時，圖表 2.3 中的 A 和 B 都應該被考慮到。

在對諾文的著作進行討論以及學習腓力比書第 2 章時，我們應該把焦點放在圖表 2.3 的 A 區。

《以基督耶穌的名：對基督徒領導力的反思》(*In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership*) 一書收錄了亨利·諾文在 1989 年間給華盛頓的一些羅馬天主教領袖們的一篇講話。幾年前諾文搬到了位於加拿大多倫德布裏克的一個為智障人群設立的全球勒阿奇社區。在搬到那裏之前，諾文曾在哈佛、耶魯及聖母大學任教。

這本僅有八十一頁簡短卻有力的書重點勾畫一個由禱告、懺悔和饒恕鈎織的社區生活所養成的基督徒領導力的願景。諾文巧妙地談到當代基督徒領袖所面對的三個誘惑：要實際、要非凡、要強大。諾文的這一遠見卓識源自福音裏的兩個故事對他的指引：耶穌在曠野接受試探的故事（馬太福音 4:1-11）和彼得蒙召作小牧人的故事（約翰福音 21:15-19）。

根據諾文的理解，基督徒領導力涉及到自我否定及由軟弱到信靠神的力量帶領這一過程。就如他自己日常所說的一樣，諾文在他的書裏指出三項「運動」：

- 由實際至禱告
- 由受歡迎至事工
- 由帶領至被帶領（第 13-65 頁）

諾文提醒我們，耶穌受到的第一個誘惑是實際：把石塊變成麵包。對這一誘惑，諾文的話語很清楚：

未來領導者將會是那個敢於在現實世界中宣告他的「不切

實際」的夢想的人。屬神的職業讓他或她在人世間所謂的成功的的光環所帶來的痛苦裏，能獨善其身並把耶穌的光帶到那裡。（第 22 頁）

這個「不切實際」植根於與那位化身成人的耶穌之間永久、親密的關係，領袖們在這種關係中為自己的言語、建議及指引找到力量源泉。諾文的「不切實際」就是圖表 2.3 裏 A 的話題。

記得耶穌遭遇的第二個誘惑嗎？那是一個渴望做出某種非凡之事的誘惑，這些事情會帶來人們的掌聲、會突出圖表 2.3 裏 B 所示的東西。敵人對耶穌說，「從殿頂上跳下去，讓他的使者接著妳並用手托著妳」。抵抗這種想要受到歡迎和做出非凡之事的誘惑所需的就是認罪和饒恕的自律。諾文提醒道，以自身的力量，我們無法做到治癒、和解或給予他人新生命，因為我們是「受了傷」的人，需要的照料與我們所服侍的人一樣多。諾文宣稱，「事工的神秘之處在於，我們被揀選來把自身有限的、有條件的愛心變做進入神的無限的、無條件的愛心的出入口」（第 44 頁）。

克服「個人英雄主義」的誘惑所需的自律（或者看 A 而不是 B）就是認罪和饒恕：個人願意承認自己的破碎，並向自己所牧養的人尋求饒恕。與我們所帶領之人謙卑地建立聯絡（認罪與饒恕）有助於領袖克服「個人英雄主義」的誘惑。基督徒領袖「蒙召活出化身成人的樣子，也就是說，不僅活在自己的肉身裏，而且活在集體共同的身體裏，並以此來找到聖靈的顯現」（Nouwen, 1989:48）。在信仰團隊裏，我們「對團隊成員負責，需要他們的情誼和支持，我們蒙召去牧養他們的方方面面，包括他們受傷的自己」（Nouwen, 1989:50）。

耶穌所遇到的第三個誘惑是權力。「我將世上的萬國與萬國的榮華都給妳」，撒旦告訴耶穌（又一次聚焦於圖表 2.3 裏的 B）。這是一個難以抵禦的誘惑嗎？諾文提醒我們，權力為「愛心的艱難任務、掌控十字架、凌駕於被帶領者之上的領袖」提供了一個替代品。他認為權力、掌控以及成為領袖這一慾望時常淪為信仰團隊裏健康、親密關係的替代品。

約翰福音第 21 章 18 節，特別是這句話「他人將會把妳帶到妳不願去的地方」，對基督徒領袖來說，這是一節重要的經文。如諾文一樣，願意放棄自己的個人權力而去走耶穌謙卑

的路，擁有允許自己被帶到不願去之地的能力和意願非常關鍵。

諾文在 1989 年的書裏挑戰基督徒領袖要從神學角度操練領導力，即以基督耶穌的意念去思考、帶領；以耶穌的名去思考、言語、行事。

未來的基督徒領袖須是神學家，瞭解神的心意，通過禱告、學習與認真分析錘鍊自己，然後在人生中很多看似隨機的事件中展示神的救贖工作（1989:68）。

在談到以基督的意念帶領時，諾文為我們呈現了一種神學領導力 - 一個涉及全身心的深刻的靈修，包括身體、意念和精神。諾文要我們把領導力從那種建立在個人權力至上，轉移到另一種領導力。在這種領導力建立的過程中我們批判性地區分出神想要帶我們自己以及所帶領之人去的地方（1989:72），這就需要我們把著眼點放在 A 上。我們願意被帶領到自己「不想去的地方嗎」（約翰福音 21:18）？

布瑞恩·布朗（Brene Brown）在她 2012 年的著作《極度勇敢》（*Daring Greatly*）裏有力地指出示弱所需要的勇氣，以及這種示弱如何轉化我們的生活及帶領方式。她鼓勵我們「出現」並讓自己被看到、聽到，而非坐在角落、保持沉默並集藏怨恨。她把這種表現稱為示弱，以她的視角來看，這便是「極度勇敢」-- 即在不知道對方將如何聽取並回應妳的言語的情況下，「用愛心說誠實話」。

1999 年間，我在耶魯大學神學院進行了七年一度的休養生息假期，期間我接觸到了亨利·諾文（Henri Nouwen）的全部著作，包括他的課程講義、報刊文章及書籍，這一點也因此愈發明顯，即把焦點放在三位一體的神是個人成功改變並取得外部影響的一個必要標記。這段經歷和學習讓我覺得需要更新自己對像「耶穌基督一般」的追求。

在讀本書的過程中，我鼓勵讀者堅持以日記的形式記錄自己對每個「標記」的見解和感想，這些「標記」均列在前面的簡介裏。同時，妳也需要特別關注一些經文，它們將成為妳在尋求忠實、堅定地帶領神的子民的航程中的「拋錨點」，可從妳在信仰團隊裏蒙召帶領的一些非常重要的經文開始，比如：

「妳們要先求他的國和他的義，這些東西都要加給妳們。」  
（馬太福音 6:33）

「用屬靈的話解釋屬靈的事。」（哥林多前書 2:13）  
「但我們是有基督的心了。」（哥林多前書 2:16b）  
「我們有這寶貝放在瓦器裏，要顯明這莫大的能力是出於神，不是出於我們。」（哥林多後書 4:7）  
「所以，從今以後，我們不憑著外貌認人了。」（哥林多後書 5:16a）

「惟用愛心說誠實話，凡事長進，連於元首基督。」（以弗所書 4:15）

「污穢的言語一句不可出口，只要隨事說造就人的好話，叫聽見的人得益處。」（以弗所書 4:29）

我們以上探討了在所服侍的社區裏堅定帶領的熱情和必要性之間的關係。服務型領袖的力量來自以「基督的心」（哥林多前書 2:16b）追求與他人聯絡的過程中。

當我們在信仰社區裏相互溝通時，「像基督一般」的追求促使我們用「基督的心」更清楚、更連貫地「用愛心說誠實話」。在接下來的章節裏，我們將關注我們蒙召所做事工的目標、以及那些作為基督的肢體、神的子民以及靈裏合一而加入我們的事工的人們。

### 「建立聯繫」

弗吉尼亞·薩塔爾 (Virginia Satir) (1976)

我認為  
我能從任何人那裡獲得的最好的禮物是  
被他們看到  
被他們聽到  
被他們理解  
被他們觸動。

我能給予他們的  
最好的禮物是  
看到，聽到，理解  
觸動另一個人。  
當這一切都做到了，  
我感覺聯絡才實現了。



### 標記三

堅定帶領的目標是  
專注於有效地預備基督的肢體-神的子民  
-實現事工和使命

## 第三章

### 標記三

## 堅定帶領的目標是專注於有效地預備基督的肢體-神的子民-實現事工和使命

*基督徒事工是一項共同的事工，其中每一位信徒互相服務，互相支持，用聖靈所賜的恩惠去激發個人與集體成長及教會內和俗世上的和解。*

- Edward LeBron Fairbanks

服務型帶領的目標是，在當地教會、學院、大學或各種事工機構裏培養如基督一般的信徒和領袖。正如我在「標記一」裏所談到的，這個願景就是我們對所服侍的神的子民的激情。我們如何通過帶領、教導、傳道來幫助他人意識到他們為基督所蒙召，既是挑戰又是本章的核心。

示範或樹立榜樣是一世紀使徒們教導、培養信徒的核心：「妳在許多見證人面前聽見我所教訓的，也要交托那忠心能教導別人的人」（提摩太后書 2:2）。

1997年《服務型領導力》(*Servant Leadership*)剛出版不久，我就讀了這本書，作者是羅伯特·格林立夫 (Robert Greenleaf)，美國電信電話公司的前任管理研究中心主任。當時我正出任基督教高等院校的第一份行政管理及教學任務不久，格林立夫的書對我有著巨大影響。

《服務型領導力》的第二章聚焦於「機構作為服務者」，格林立夫寫道：

……關懷人，相對比較有能力的和能力稍欠缺的個體互相服務，是建立一個良好社會的基石。然而，關懷大多數時候，曾經僅只是人與人之間的事情。直到最近，關懷才廣泛地通過機構傳遞，然而這些機構通常規模龐大、結構複雜、實力強大、缺乏人性化，不一定能力全備，有時甚至充斥腐敗。如果要建設一個更美好、更公平、充滿愛的社會、一個為人們提供更多發揮其創造性的機會的社



會，最廣闊的道路就是培養服務的能力，以及用主要機構內部產生出的力量激發已有的服務者的優秀表現（2002:96）。

如果想要基督耶穌的信徒們委身於事工和使命的生活方式，非贏利性機構及事工組織、各類高等院校、大學及教會就必須採納格林立夫的話 - 「培養服務的能力並激發服務者的優秀表現」（1977:96）。只有在信仰組織機構的領袖、牧師、董事會成員、教師、部門帶頭人、志願者以及服侍的人們示範出服務型的生活方式，這種改善期待才能實現。

那麼，作為教會或事工機構的成員，如何為我們所帶領的人及帶領我們的人示範一種生活方式的轉變呢？我們如何傳授在價值觀、優先順序、承諾、品格素質方面的改變、並充分理解轉變是一個終生追求的必要性呢？我們如何相互溝通才能展示出基督信仰是一種應該活出來的生活方式，而非僅供學習的知識化的信仰？我們如何在信仰社區裏共同生活、不斷地用格林立夫的話「關懷人，比較有能力的和能力稍欠缺的互相服務」（1977:96）來展示出信仰社區和教會作為充滿關懷的組織機構的成員之特色呢？

以弗所書第 4 章第 11-16 節清晰地描述了一個範本。這段經文勾勒了背景、任務、目標、動力及目的，為我們這些充滿激情的基督徒領袖在預備所帶領的人形成服務型生活方式上提供了榜樣。

**背景**……是「神的子民」（以弗所書 4:11-12），關鍵點是參與。

既然所有基督徒都蒙召以耶穌的名服侍他人，那麼所有的基督徒也蒙召在通過服務型的生活方式預備他人。學習不僅僅指學生坐在教室裏汲取知識，而且應滲透其在所從事的所有不同角色和工作任務中。我們所有人都行在屬靈的天路之上，處在神 - 我們的父、造物主及救主所預見的生命進程之中。

**任務**……是「預備神的子民」（以弗所書 4:12），關鍵點是塑造形成。

基督徒塑造形成，或者預備神的子民，指的是促使個體成長為耶穌的形象。做到這一點需要我們對基督徒的傳統習俗有

所瞭解、對社區有清楚的認知、對國家與世界問題有相應的理解，並不斷發展個人信仰、瞭解關鍵經文、不斷提高職業技術能力、擁有成熟的生活哲學、具有全球化視野、以及在社區裏的成長。

穆赫蘭德 (Mulholland) 說「屬靈的塑造過程是一個為了他人而被轉化成基督的形象的過程」(*Spiritual Formation is the Process of Being Conformed to the Image of Christ for the Sake of Others*) (1993:15)。我們需要引導才能形成全心全意為基督獻身的生活方式，關心周圍世界，培養自己屬靈的生命，與世界上的其他公民建立聯繫，發展個人素質，並不知疲倦地傳授我們終生信奉的價值觀。

**目標**……是「服侍的工」（以弗所書 4:12），關鍵思想是傳遞表達。

我們「服侍的工」或者使命，是作為神的子民的功能和表現。我們的目標是預備神的子民參與這項使命、宣揚神的國度、滋養屬於神的人、服侍整個人類社會，我們必須被這一願景征服。在大學裏，這個目標就是：把侍工傳遞給學生、服侍學生、與學生一道服侍、由學生服侍。同樣的道理適用於各種事工機構、非贏利性社區以及那些把信仰社區當作教會家庭的各種團體。

**動力**……是「合一身體裏的愛」（以弗所書 4:15-16），主要概念是互動。互動的意思是合一身體裏肢體間親密的關係。新約聖經裏任何一個談到身體合一的章節，總是暗含著一個關係背景，相互滋養在其中得以產生。僅僅傳遞信息並不能培養出基督的僕人，信任需要雙方在擁有親密關係的環境下才能被闡釋並得到展現；愛和信任給予我們認識並互相展示的自由。讓生活方式發生改變的有效領導力方法，不是灌輸教條，而是以身作則。

**目的**……是向「聖潔的生活方式」轉變（以弗所書 4:13），關鍵問題是如基督一般。

基督徒領導力的目的是，通過恩典，參與神的和解與轉化人的生命之工作。這樣一來，屬靈的人們在完成自己職業責任的同時，可能被預備從事像基督那樣的事工服務。屬靈的生活方式專注於使基督徒不斷地轉化至更趨於神自身的品格、價值觀、動機、態度及理解力。

## 傳授轉化的主要方法

我認為實現轉化的主要傳授方法是楷模或「榜樣」。但是，我們面臨的困難是，在我們所帶領的人需要兌現其對家庭、工作及許多其它承諾的過程中，如何刻意地培養他們走向使命和事工的成就。

換句話說，在預備他人進行事工、完成使命這份差事中，如何確定我們的教導及帶領任務是否做得成功呢？基督耶穌是如何定義成功的呢？

一般來說，當我們充分理解自己作為僕人激發、預備並促使他人以耶穌的名服侍時，我們便開始回答這些問題了。我們希望所有自己負有責任的人從我們身上看到一種致力於激發、預備、促使他們以基督的名服侍的服務精神。預備他人以基督的名去服侍他人是領袖的首要任務。

預備那些我們為之負責的人意味著準備他們在其蒙召的工裏複製自己（也見於提摩太后書 2:2）。我們如此預備他們，目標是達到讓學生和老師、牧師、教授或輔導員一樣。因此，關鍵的關鍵是讓每個信徒都參與到和解的事工中去，因為神賜予各人能力、呼召並任命他們成為他的工人。

作為領袖，我們該如何傳授這種生活方式呢？答案是：通過模仿的原理去傳授服務型生活方式。路加福音第 6 章第 40 節挑戰我們，「……學成了的學生就會和先生一樣」。要想把所要傳授的信息模範展示出來，我建議教師和領袖創造一種把所說的話語付諸於實踐的學習環境，即為學生做出言行一致的榜樣。「榜樣」指身體合一裏的領袖與被帶領者之間情感上的親近。思考一下保羅的教導：

- 「妳們該效法我，像我效法基督一樣。」（哥林多前書 11:1）
- 「妳們應當效法我。」（帖撒羅尼迦後書 3:7）
- 「妳們在我身上所學習的、所領受的、所聽見的、所看見的，這些事妳們都要去行……。」（腓力比書 4:9）
- 「我們如此做乃是要給妳們做榜樣，叫妳們效法我們。」（帖撒羅尼迦後書 3:9）

他所賜的……有牧師和教師，為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體，直等到我們得以長大成人……(因此)我們當用愛心說誠實話，凡事長進，連於元首基督（以弗所書 4:11-16）。

以弗所書的這段經文幫助回答了我們主要的關注點：我們需要如何傳授並帶領，才能使基督信仰不被當作「知識型的信仰」來瞭解，而是一種需要活出來並與他人分享的生命？我們可以教別人去瞭解，但是如何教他們活出基督徒的生活方式並像基督徒一樣帶領？當我們更明確自己的任務是需要「預備信徒」、工作的目標是「通過信徒來服務或事工」、帶領的方法是「在身體合一裏做出模範或在帶領者與被帶領者之間營造情感上的親近」時，這些問題及其他相關問題的答案就浮出水面。

## 重要的事情首先做

在開始著手進行預備工作之前，讓我們暫停下來回顧並討論一下神為他的兒女設定的至高「目標」或者目的。在協助他人為事工和使命做準備之前，我們需要在自己及我們所服侍的人們的生活中搞清楚這一點。

神為我們設置的願景是：我們能夠成為具有良好屬靈品格的男男女女。保羅在他新約的書信中問到，「妳們應當成為什麼樣的人？」他自己馬上做出回答，「妳們當活成聖潔敬虔的生命。」（彼得後書 3:11-12NIV）

「如果我照顧好我的品格，那麼我的名聲將會自己傳揚。」

--D. L. Moody

（摘自：[www.goodreads.com/author/quotes/5083573.d\\_l\\_moody](http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.d_l_moody)）

品格與名聲不同。名聲是妳應當成為什麼，品格指妳是什麼。品格是即使妳身邊沒有任何人，妳依舊是妳；品格是在生命的艱難時刻，妳是誰；品格是我們的價值觀的迸發。一個人的名聲可以在一瞬間成就，但品格卻需要用一生的時間鑄就。

在我們所肩負的事工及使命中，基督徒品格是我們生活以及帶領信仰團隊的道德羅盤。

品格是我們最期望自己的後代能夠傳承的東西，它是我們外部行為的源泉和基礎。因此，基督徒品格特質必須

被加強塑造。

我經常思考這個問題：別人從我們身上看到了彼得後書第 1 章第 5-7 節所描述的品格品質了嗎？使徒提到了這些品質：信心、德行、知識（或者辨識力）、節制、忍耐、敬虔、愛弟兄的心及愛眾人的心。我很害怕人們可能看到相反的東西，諸如玩世不恭的舌頭、妄加評論的神情、負面陰暗的態度、居高臨下的姿態、操控、撒謊、欺騙或者不道德。

在大學校園、事工機構或者當地教會裏，我們或許尚未逃脫玩世不恭、負面陰暗和居高臨下的誘惑。如果我們不把持自己的思想和精神，這些負面的態度和行為將會把我們活活吃掉。

如果我們打算養成善良屬靈的品格並活出「聖潔敬虔的生命」（彼得後書 3:11-2），聖經則指出了我們需要極力追求的不同品格品質。保羅在以弗所書第 4 章第 2 節列出的清單包括：謙卑、溫和、忍耐及和氣。舊約聖經裏的先知彌迦曾問道，「他向妳所要的是什麼呢？只要妳行公義，好憐憫，存謙卑的心，與妳的神同行。」領導力關乎品格--妳是誰--而非妳的職位，或者妳做什麼。

品格對基督徒領袖有著巨大的影響。從字面上講，我們有責任成為楷模去協助造就品格。如果我在事工和使命中所行的並非是從基督裏的「我是誰」流淌而出，那麼那些我尋求帶領的生命與我將會感到巨大的隔閡。我們的責任就是為自己的同工們示範那種精神，這一點發生在形成有資格帶領的堅定型領袖的整個過程中。

示範是領袖把所需的基本品格素質及價值觀傳遞給未來領袖的一個重要過程。作為領袖，這些品質在我們的生命中存在抑或缺失，其結果是，前者向那些我們想要傳授事工和使命的人確認實施這些工作所需要的品質，後者則否認它們。

**神對我們所寄予的願景就是  
我們成為具有善良屬靈之品格的男男女女……  
活出聖潔敬虔生命的個體。**

彼得後書第 1 章第 3 節寫道，「神的神能已將一切關乎生命和敬虔的事賜給我們」；另一方面，在第 5 節裏，我們又被挑戰，「妳們要分外地殷勤」。換句話說，彼得確認的品格品

質，應是從一個被神的恩典拯救了的生命裏自然流露出的。這份恩典是因著對耶穌的信而獲得的，耶穌呼喚我們活出聖潔的生命。

然而，如果我們渴望真的像基督一般，這些聖潔生命的品質就必須在我們及我們所帶領的人的生命中得到滋養、培育、開發。基督徒品格的固化形成需要一生時間，並通過我們對經文教導的反應、教學及在破碎和禱告的過程中得以塑造。

我已經發現破碎與品格發展之間痛苦而又神秘的關係。在日常生活裏各種各樣的衝突中，我必須不斷地問這個問題：關於我的品格塑造，在家庭裏、工作中或者教會裏，神需要通過這種情況或遭遇教會我什麼？

讓我們記住那首基於保羅在哥林多後書第 12 章第 9 節裏的話語的合唱歌詞：

*當我們軟弱時，他的力量顯得完全，  
當我們無力前行時，他會抱起我們繼續；  
在他的力量裏站起，軟弱變得堅強；  
他的能力是完全的；他的能力是完全。*

有七個問題一直幫助我實現終生追求基督徒的品格發展。在預備那些妳所負責的人時，這些問題可能對妳有所幫助：

1. 這種行為會讓我屬靈裏變得強壯嗎？
2. 我想讓我的孩子、配偶或者要好的朋友模仿我的這一行為嗎？
3. 這一行為是否違反聖經原則？
4. 這一行為是否加強身體合一？
5. 一個不信的人會因我的舉止而被基督和基督信仰吸引嗎？
6. 我的負面態度是否影響其他人？
7. 如果這樣的情況出現，我將會如何做去改變我的這種行為？

馬克斯韋爾（Maxwell）和多爾曼（Dorman）在他們的合

著《成為一個有影響力的人》(In Becoming a Person of Influence)中說道，「很多人通過其所知道的東西取得一時的成功，有些人通過其所做的事情取得暫時的成功，然而很少有人因著他們是誰而取得永久的成功」(1997:40)。

基督徒品格的塑造形成是一個改變人生的終生過程。這個過程由懺悔、默想、禱告、困頓及信心考驗等一系列屬靈的自律滋養，並且只有靠著神的恩典和能力才能實現。

屬靈的品格發展始於重生和神在我們生命中轉化的工。在約翰福音第3章1-8節裏，尼哥底母問了耶穌一個基本的問題，「我怎麼樣開始尋求‘善良屬靈’的品格，即一個聖潔屬靈的生命？」

尼哥底母非常有名望，他從屬於當時最嚴苛的宗教群體，遵守律法、定時齋戒、經常禱告；他捐獻十分之一的收入，並且是公會的成員；他還是管理當時人們的宗教和社會生活的七十位長老之一；他在社區裏擁有權力和聲望，受過教育並受到人們的尊重。

耶穌對這個人說「妳必須重生」(約翰福音 3:3)。當一個人「重生」時，他/她通過神的靈得到新生。我們在屬靈的真理裏復活，接受一個新的本性。作為神的孩子，我們分享神的聖潔，我們的行為和人格便有了巨大改變。

哥林多後書第5章第17節說到，「若一個人在基督裏，他就是新造的人，舊時已過，都變成新的了。」這個變化要比縫補或外部改革深刻得多，這是內在的、德行上的轉變。

尼哥底母被弄糊塗了(約翰福音 3:9-12; 16-21)。基督裏的重生或新生命是很神秘的，因為這是一個神跡。「神通過基督與世人和解」(哥林多後書 5:16-21)。基督背負了我們的罪，代替我們死去。他主動與我們和解，並且為我們做了我們自己辦不到的事。

所以問題就變成了：我們將如何回應神為我們所做的事？我們可以報之以強烈的信心或者繼續不信。

我們是靠自己的生命生活，還是知道我們已經通過神的靈獲得了新生？基督的品格在我們身上形成了嗎？我們正成長並成熟到跟基督一樣了嗎？如果沒有，我鼓勵妳承認這一點，我們想要他的生命 - 他的品格 - 在我們裡面造就。我們需要謹記：重要的事情首先做。

思考這個問題：  
當完成當前的事工任務時，  
**我們會因為什麼被人紀念，是因著品格還是名聲？**

彼得在屬靈的品格和聖潔的生活方面做得非常好。為什麼需要如此做？因為這樣我們在事工、使命生活及奔向永恆的帶領上就會有效且高效。

對我來說，我在沃農山拿撒勒大學任職的前幾年裏，用打造一個使命及願景宣言來解決我的兩個並行的擔憂是非常重要的：個人的（包括家庭）及職業的（沃農山拿撒勒大學的責任）。

我的使命和願景就是成為一個基督徒楷模，首先成為家人的帶領者，然後在我所營造的服務型及有遠見型領袖的環境裏成為沃農山拿撒勒大學社區的領袖。

我將會照顧好自己家庭的財務需求，包括退休金；並讓自己在體力上、情感上保持最佳狀態，以使我能夠發揮自己的最大效能。同時，我又是一個正在成長的職業人士，需要把主要精力投入到我所服務的機構的戰略計劃中去。

在這種情形下，我將會促使並激發我的家人、朋友和同事把他們各自的獨特角色和任務做到最好。我所有的活動和行動都發自並圍繞我的牧養呼召。在這個呼召裏，我把自己永遠看作是耶穌的忠實追隨者，我用言語傳授、用行動示範，並把自己委身於神的生命和教導。

在我從活躍的全職職業事工逐漸接近退休的日子裏，我曾更改了自己的使命和願景條文，如下：

我要讓我的「老年」生活烙上如下標記：成熟信心、滋養家人、個人成長、職業發展、輔導領袖、開拓友誼、憐憫窮人並把這些傳遞給新一代基督徒；特別是通過寫作，傳遞我所被賜予的一切。

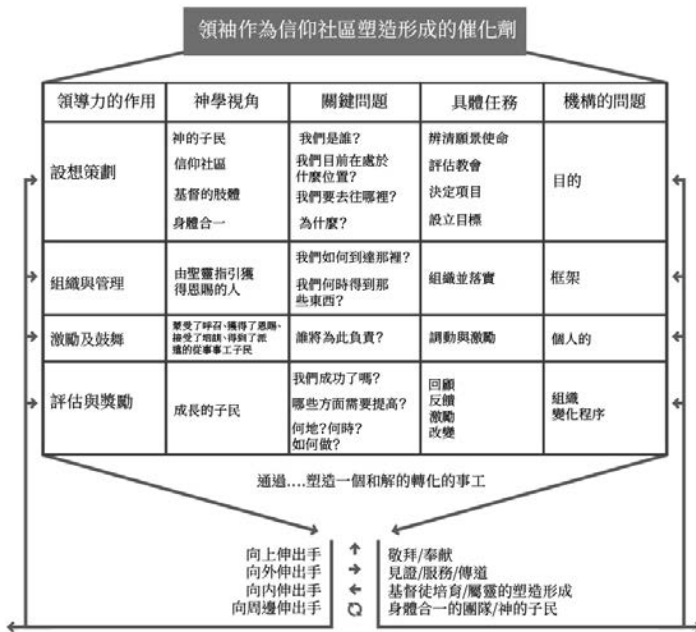
在一張紙的中間畫一條線，代表你的生命，划出你生命的「流向」，包括高潮和低谷，以此來反映你生命的「時間表」。與他人分享線上的高潮時期：它們是什麼時候發生的，為什麼；也如此分享一下那些低潮時期。



如果時間允許，在妳當前所服侍的教會或團體裏做這個活動：高潮？低谷？為什麼？

在談到關於和解與塑造形成、希望與品格、事工與使命等話題時，出現了什麼樣的問題？重要的事情首先做。

### 領袖作為信仰社區轉化的催化劑



圖表3.1領袖作為信仰社區塑造形成的催化劑

截止目前，本書所討論的很多概念都是關於聖靈教給我們屬靈的紀律或教導。一位屬靈的領袖起著預備教會機構變成一個事工和使命團隊的催化劑的作用。領導力功能諸如 1) 設想與策劃；2) 組織與管理；3) 激勵與鼓舞，和 4) 評估與獎

勵。這些是我們能夠學習並且加強的技能，大多數人並非在以上四項功能上都一樣，所以，我們需要不斷地向周圍那些與自己不同的人學習，因為他們可能擁有一些我們所不具備的必要的領導力優勢與才能。

作為屬靈的領袖，我們的第一要務是在敬拜和奉獻中向神看、並尋求神的智慧和指引。我們需要從不斷的禱告和神的話語中尋求神，然後用心設想並籌劃。

籌劃的具體任務包括辨清事工和使命、評估各種需求、確定項目內容並設定工作目標。下面是一些需要問的主要問題：

- 我們是誰？
- 我們當前在哪裡？
- 我們打算去哪裡？
- 為什麼？

設想常常是願景的先決條件，設想要遠大，應是受神啓示的夢想。我們一定要去做自認為做不到的事情，那些敢於追求遠大夢想的人是快樂的，而且也願意為實現這些夢想付出努力。

### **確定願景及願景傳遞**

擁有明晰的願景並辨清使命將會幫助我們設定適當的目標，也將有助於向與我們一道工作的人們解釋我們的目的。從神學的角度來看，我們「看見」那些與我們一道工作、一起籌劃的人是神的子民、是信仰團隊、是基督的肢體、是身體合一、是被聖靈帶領並充滿了的子民、是在進行事工的子民 - 他們被呼召、被訓練、被派遣 - 是成長中的子民。

一旦願景明晰、使命確定了，接下來重要的事情是組織程序去落實願景。此時需要提出的問題是，「我們將如何到達那裡？」以及「我們將會何時到達？」每一步都要設定完成期限。因為如果有一個限定日期的話，完成目標的可能性就比較高。列好不同的目標並決定完成期限將會給你一個落實整個程序的地圖或框架，它將會使你 and 教會團體保持在軌道上。

一個經常被忽視的領導力責任就是做一個良好的激勵者，其任務是調動整個團隊完成既定目標，同時決定誰對哪一部分計劃負責。激勵不只是激發熱情和讓被帶領的人認可，更是給予被帶領的人以培訓或者完成使命所需的工具。激勵他人非常關鍵，因為神讓我們做的工太龐大了，

單獨行動無法完成。我們不但必須要協助他人認識到自己的蒙召和恩賜，而且要訓練他們。

領導力的另一個要求是成為有效的評估者，其涉及到回顧過程、獲得反饋，為了完成目標可能還需要改變程序、框架或者期限。此時的激發力量應是樂觀主義。通過評估所處位置及做得怎麼樣，我們可以慶祝已經取得成功的短期目標；評估也給出一個比較基準，以便啓動其他項目、程序和標準。

## 培訓預備他人成為終身門徒

什麼是門徒訓練？門徒訓練與基督的每一位跟隨者的使命和事工是如何聯繫的？迪恩·布萊文斯（Dean Bleivins）博士 2010 年的合著《發掘門徒》（*Discovering Discipleship*）是關於門徒及基督徒教育動力學的優秀資源。

布萊文斯把「門徒訓練」闡釋為，我們每日與基督耶穌同行，錨定在神的恩典裏，由基督做我們的嚮導、聖靈做我們的支撐。他把門徒訓練描述成我們既作為個體又作為信仰集體的成長歷程。門徒訓練「把我們塑造形成耶穌的模樣，挑戰我們辨識神在教會裏和俗世上的意願，呼召我們在俗世上從事與使命相關的活動」（2015:8）。這個「塑造-尋求-服侍過程讓我們做到順從、理解並獻身於耶穌所教導並宣揚的神的國」。

從根本上講，門徒訓練是幫助人們在屬靈的成熟上成長，最終變得更像基督（哥林多後書 3:18）。假設我們作為信仰社區裏堅定而忠實的領袖需要培養信徒，那麼塑造他們的程序應是什麼？我們有培養與我們一道工作、共同服侍的基督徒的願景嗎？

圖表 3.1 展現出牧師／領袖在敬拜和奉獻過程中通過「向上伸出手」來塑造一個和解、轉化的教會團體裏所起的催化劑的作用；通過見證、服務或傳道「向外伸出手」；通過基督徒培育和屬靈的管教「向內伸出手」；基督的肢體、神的子民通過身體合一與社區建設「向周邊伸出手」。這就是那個宏大的圖景和基督徒訓練的宏偉任務，它代表我們的願景，代表我們期待發展的信徒品質。

設想和籌劃所包括的重要部分是回顧那些為預備他人進行事工和傳道的計劃與項目。在妳尋求實現目標時，向周圍看看是否有能協助妳的資源，確認一些可為妳的教會、事工機構或

者大學提供參考的範本。

瀏覽一些同宗派提供門徒訓練項目的網站。我對由拿撒勒教會出版、弗蘭克·摩爾 (Frank Moore) 博士主編的刊物《拿撒勒要聞：我們是誰-我們信什麼》(*Nazarene Essentials: Who We Are-What We Believe, published by the Church of Nazarene*) 印象深刻。極具才華的編輯在該刊物上刊登談論信仰的文章、及其宗派的核心價值觀，還提供關於衛斯理 (Wesleyan) 神學的簡要概述。

一些移動工具軟件也可以用來學習聖經，用來指導個人和團組，這些軟件包含書籍或各種聖經主題。最有益的一個移動軟件是「YouVersion」聖經，讀者可以找各種版本的經文。另外，這個軟件還有數不清的聖經閱讀和學習項目與計劃，讀者可讀到整部聖經、關於某一主題或者基督徒年度季節信息。

有些公司專門提供具體的門徒訓練項目，也提供有助於塑造妳的信仰團隊有效進行事工完、成使命的資料。這些公司在提供個人、教會和小組門徒訓練和傳道資料方面非常嚴肅認真。

不要忽視基督教學校、大學和神學院，他們經常提供一些短期網絡課程、學術項目、講座及聖經與神學學習等。

## 門徒培訓模式：米索美達尼亞與南美洲的範例

美索不達米亞和南美地區的拿撒勒教會在區域總監卡洛斯·薩恩茲 (Carlos Saenz) 博士和克裏斯汀·薩米恩托 (Christian Sarmiento) 博士的帶領下，與他們的區域教育協調員魯本·費爾南德斯 (Ruben Fernandez) 博士和豪爾赫·朱卡 (Jorge Julca) 博士一道開發了《終生門徒》(*Discipleship for Life*) 項目，我認為這是拿撒勒教會最優秀的門徒訓練項目之一。這一項目通過博士階段的事工教育，從聖經和神學方面為新生和正在成長的基督徒提供了一個跨區域、跨時代的學習培訓模式。

美索不達米亞和南美區域提供的系統培訓含有五個階段的門徒訓練：

階段 A：轉化前期至傳道

階段 B：洗禮至教會成員

階段 C：潔淨、活出基督徒的生命、在聖潔裏成長

階段 D：事工發展與領導力學校

階段 E：職業事工教育與神學教育事業

除了為當地教會的信徒們提供這些門徒訓練學習指南和各種課程外，這兩個區域還開設有一些學術項目，如神學「學士學位 (Bachillerato)」和神學「畢業證 (Licenciatura)」。他們還設有一個神學培訓的結業證項目、區域神學院還開設有碩士和博士項目，為其分散的各類教育項目培養牧師教授。

放眼未來，南美洲區域創造了一個「拿撒勒特色的衛斯理學院」，這是一個維護衛斯理神學傳承的跨時代的學習場所。這個令人矚目、全面完整的門徒訓練項目的目標是「在南美洲塑造新一代基督徒牧師」。

美索不達米亞區域的「ABCDE」門徒訓練項目的總主編莫妮卡·費爾南多斯 (Monica Mastronardi de Fernandez) 博士為每個階段的訓練模式撰寫了出色的材料。「ABCDE 系列訓練課程」從本地教會開始，這個系列的總編輯與區域領導人和當地教會牧師們都認為，每個教會的所有基督徒都必須在基本的基督徒門徒訓練方面接受培訓和預備，該項目包含很多課程及豐富的資源資料。

妳可能覺得美索不達米亞和南美地區培訓項目的廣度和深度並不適合妳所在地的狀況，從而無法複製，也許真的如此。我分享的目的只是描述一下加勒比、墨西哥、中美洲和南美洲地區的領袖們為他們負責的團體所擁抱的使命和願景。雖然那是一個跨區域、地域廣、經濟和語言跨度大的群體，但是複雜的狀況並未阻礙他們發展出一項完成傳道使命、實現願景的計劃。神一直在保守這些區域，所以他們在門徒訓練項目上取得了令人矚目的成就，該項目包含西班牙語、葡萄牙語與英語。

美索不達米亞和南美洲地區不僅啟動了門徒訓練模式，而且也開發出「門徒生命訓練」計劃並組織各種資源落實、管理並培訓教師。如果想瞭解更多關於這些門徒訓練項目的信息，可以從區域教育協調員那裡獲得。這個「門徒生命訓練」計劃的目標非常明確。無論為傳道和事工所需要預備和塑造的信仰團隊的地域、年齡或規模有多大差別，他們的領袖在領導力角色上都需要共同的品質：堅定、忠實。

領導力功能的幾個方面，如設想與籌劃、管理與組織、激勵與鼓舞、評估與獎勵都必須與培育和塑造門徒的大目標齊頭並進。事實上，領袖就是通過「向上伸出手、向外伸出手、向內伸出手以及向周邊伸出手」來塑造一個基督裏的身體合一，

或者是把當地教會團體塑造成一個和解與轉化的社區的催化劑。  
**設定事工與使命的成長目標**

我記得數年前教授組織機構領導力課程時，學生們開始問一些關於在事工準備期間目標設定方面的非常基本的問題。所以，在接下來的一次課上，懷著歉意的我帶著一個提綱回到了課堂：

在最基礎階段，具體的目標應該具備以下幾點：

1. 可測量
2. 有相關性
3. 可實現
4. 含有一個動詞
5. 包括完成期限 (David, 2011:134)

當時班裡最聰明的學生，用尊重但卻非常堅定的口吻對我說，「如果妳不教給我們這些東西，誰來教呢？」

成長目標就是基督徒領袖的信心宣言，它需要清楚地表達我們相信神會通過我們做什麼。

設定目標和項目來預備信徒為事工和傳道使命做準備，以實現他們自己的目標和志向，不單是針對區域機構或指定領袖，也適用於基督徒家庭和本地教會裏的帶領者。

比如，學習下面的目標陳述，使用前邊提到的五個設定成長目標的基本標準，用字母(S)標示出具體的目标陳述，用字母(V)標示出模糊的目标陳述。

- 1a. 吸收更多人來參與服侍。
- 1b. 把傳道使命及事工項目的參與率提高百分之二十。
  
- 2a. 落實一個資金募集活動，這樣就可以無債務負擔地建造機構設施。
- 2b. 大力提高我們機構內部的捐贈數目。
  
- 3a. 鼓勵人們提高捐贈額度。
- 3b. 事工機構或教會在兩年之內實現自給自足。
  
- 4a. 明年要在溝通事工方面做得更好。
- 4b. 每周花費至少 12 個小時在一對一領導力發展上。

- 5a. 在未來 12 個月裏，啓動至少三個課程或項目。
- 5b. 在事工機構設置更多項目。

- 6a. 改善設施的外觀。
- 6b. 在未來 12 個月裏，修繕並粉刷課外項目的教室、集會地點或會議室和機構標牌。

據估計，幾年前，僅有極小比例的領袖確實給自己和他們的帶領任務寫出目標。最近我跟一群牧師分享了這一比例，他們確認了這一點，並認為這些數據是準確的。

現在請參照前面所列的標準，為妳所服侍的教會、機構或者事工組織寫出幾個具體目標：

---

---

堅定的目標是激發我們行動的動力，它賦予我們工作目的，使我們看清工作的輕重緩急順序、指引我們發揮最大潛力、並能提高機構內部的工作熱情。堅定的目標有助於我們更有效地運作、評估進程、提前籌劃並進行溝通；堅定的目標提醒我們把工作重心放在結果上而非活動本身。

數年前，我在一個關於「目標設定」的研討會上做了報告，並用下邊的提綱講述我被分配的話題。報告結束後，我很好奇聽眾對我的問題的反應：這十項中的哪一點與妳的具體帶領任務最有關聯？

妳的反應呢？為什麼？

### 能使目標實現的領袖之特質

- 1. 能使目標實現的領袖是「決策者」而非「隨波逐流者」。
- 2. 能使目標實現的領袖知道他們要去往哪裡及如何到達目的地。
- 3. 能使目標實現的領袖是結果指向型而不是活動指向型的。
- 4. 能使目標實現的領袖是寫下成長目標的那一小部分人。
- 5. 能使目標實現的領袖開發出一個使命陳述，作為地區、

區域或機構的每一項事工的實施和評估的基礎。

6. 能使目標實現的領袖是有遠大理想的夢想家。
7. 能使目標實現的領袖明白領導力就是願景的移情。
8. 能使目標實現的領袖敢於大膽設想，敢於設定遠大目標，並通過設立易於測量的、切實可行的、能夠實現的具體項目、計劃和落實限期等來實現其目標。
9. 能使目標實現的領袖不僅限於寫下成長目標，他們會努力列出詳細項目計劃來實現這些目標。
10. 能使目標實現的領袖期待神賜予美好的事情、努力為神作出美好的事情。他們努力工作好似一切都必須依靠自己，同時又虔誠禱告好似一切都仰賴於神。

## 預備他人應對過渡及其產生的緊張對立

並非妳帶領的每個人都願意看到改變或者理解改變的必要性。在很多情況下，改變是不可避免的，比如社區裏、經濟上、人口分布、期望、技術、政府部門和教育等方面。問題常常出現在這些無法避免、與改變相關的過渡期，我們預備他人的責任包括預備他們為過渡期及其伴隨的緊張不安做好準備。

讓我們服侍的教會或機構的領袖與被帶領者充分理解過渡期非常重要，這不僅有助於預備那些我們為之負有責任的人，而且對我們的工作效率及事工效果有直接影響。所以，教會領袖需要問這些問題：各種機構和教會（包括個人）經歷數量上的（和屬靈上的）循環嗎？這些循環不可避免嗎？他們在這些循環中如何重新獲得動能？

布瑞吉斯（Bridges）討論了改變及過渡期環境下的過度事宜。他認為「過渡期有一個結尾、接著是中性區域，然後才是新的開始」（1991:70）。他繼續說道，「但是這些階段並不是界限明顯的、分離的區間。過渡期的三個階段更像任何狀況下曲折、傾斜的層面」（1991:70），其發展順序通常呈現如下：

- 有人有一個夢想
- 放慢腳步為這個夢想籌集資源
- 願景出現
- 組織機構成長，並且處於最有效、高效時期
- 在做同樣的事情時，出現衰敗的情形
- 花時間考慮新的願景，並需要突破性舉措。



- 擁抱一個轉變方向的願景。領導力有責任啓動一個新的、充滿生機的篇章。

在老舊的結尾階段，領袖必須問這兩個問題：哪些老舊的結尾必須丟掉？老舊結尾的哪些有價值的核​​心需要保留？

在過渡階段，領袖的作用就是表述即將結束的願景，但保留其核心信念。處於改變及過渡階段的領袖一定要帶頭示範連貫性、穩健、誠信、尊重、信任與溝通等品質。

在新的開始階段，領袖必須讓跟隨者參與到機構的過渡及方向轉變這一過程中；領袖一定要繼續示範以弗所書第 4 章和彼得後書第 1 章所描述的基督徒品格品質，尤其是在處理矛盾衝突與組織機構內部成員之間相互不同、意見不一致的狀況時。

有一個關鍵時期，其中領袖及董事會都有責任監管並引導這些階段的走向。此時，領導者必須問自己和所帶領團隊一些其他問題，包括：

1. 組織機構處在循環的哪個位置？
2. 事工總監／牧師在這個循環裏的作用應該是什麼？董事會的作用應該是什麼？
3. 領袖在過渡階段的具體作用應該是什麼？

在出任沃農山拿撒勒大學校長的就職演說上，我就「服務型生活方式的教育」這一話題做了演講，並用如下陳述結束：

***沃農山拿撒勒大學教職工和管理人員的下一步目標是檢驗「服務型理念」的落實情況。在我們回顧總的核心教育課程、為「非盈利企業商務中心」設計開展的各種專題討論會、研討會、工作室及短期項目、設計非傳統和傳統學位項目、在校內校外拓展繼續教育機會、修改實地考察及實習項目時，我們必須共同探索如何落實我們對服務型生活方式的承諾。***

沃農山拿撒勒大學那時是一個財務狀況良好的高等院校，擁有資金儲備、年度預算平衡、負債較低。學校的教育、初級醫學、藝術、神學和基督徒事工及商業等學術項目在社會上均得到較高評價。

在開始我的校長任期時，我注意到，在之前的五年裏，本科階段的招生數量一直穩定地保持在 1,000 名到 1,085 名學生之間，

學校沒有研究生項目，也沒有分校區。

在與教工、職工和管理人員進行了無數次的會議後，一個積極參與的教工團隊和董事會形成了（在我的第一次教工短期休假時，我收到了一份禮物，一個上面寫著「備忘錄男人」的門篷），兩年內學校的本科生入學數量突破 1,100 名大關。此外，我們在三年內建成了第一個衛星校區，提供非傳統模式的本科階段商業管理項目；四年之內，學校被批准授予研究生學歷；七年內，在未負債或負債極低的情況下，新增了一些校園建築設施，其中包括建造一座漂亮的圖書館/學習資源中心、擴容了學生宿舍、改善了餐廳設施及一些其他學習設施。

隨後，經過兩年的研究討論，董事會最後批准了我們把沃農山拿撒勒學院升級為沃農山拿撒勒大學的提議。在接下來的 15 年間，大學的入學率翻了一倍，年度運行預算增長了兩倍，校園規模增長超過了 40%，每年結算收支平衡，開設了網絡學術項目，並且在俄亥俄州建了九所分校區，提供本科及研究生項目教育。

當時，在我們的戰略部署計劃裏，預備並準備校園社區、從而實現沃農山拿撒勒大學的使命和願景的堅定承諾十分清楚明確。10 年後，大學董事會創設並通過了一個全新的戰略方案，用以指引我們作為一所教育機構邁入新世紀。在學院為進入二十一世紀做準備時，這個機構以新的願景、巨大的「突破」作出了及時的反應。我們嚴肅地對待了成長和衰落這一循環，並通過協同合作，在大部分時間，把過渡期管理得很好。

「我們一定要被一個願景征服，  
這個願景  
把事工傳遞給人們，  
為人們去事工  
與其一道事工，並由其去事工。」  
(Kinsler, 1983:1)



## 標記四

在願景指引下，  
堅定帶領的方法包括：  
輔導、董事會管理、  
事工籌劃與健全的社區建設

## 第四章

### 標記四

## 在願景帶領下、堅定帶領的方法包括： 輔導、董事會管理、事工籌劃與健全的社區建設

*強有力的董事會賦予有使命感、有遠見的領袖以力量；  
強有力的領袖擁抱滿腔熱情、積極投入的董事會。*

-Edward LeBron Fairbanks

### 把輔導作為帶領方法

一位「門徒培養」導師用言語和行動溝通，尤其是那些討神喜悅的、反映我們品格的言語和行動，因為神對我們的品格更感興趣。神想讓他的子民在基督徒機構社區展現的品格品質在彼得後書第 1 章 5-9 節得到更多解釋：

*正因為這緣故，妳們要分外地殷勤；有了信心，又要加上德行；有了德行，又要加上知識；有了知識，又要加上節制；有了節制，又要加上忍耐；有了忍耐，又要加上敬虔；有了敬虔，又要加上愛弟兄的心；有了愛弟兄的心，又要加上愛眾人的心。妳們若是充充足足地有這幾樣，就必使妳們在認識我們的主耶穌基督上不至於閒懶不結果子了。人若沒有這幾樣，就是瞎眼，只看見近處的，忘了他舊日的罪已經得了潔淨。*

如果領袖與追隨者都具備這些品質，他們必定會在其行於基督裏的路上及各種關係中更高產、高效。這些品格品質與以弗所書第 4 章第 2-3 節裏指出的品質平行：謙虛、溫柔、忍耐、互助、合一；它們標誌著基督耶穌所帶領的人的特色，其所行和帶領配得上蒙召（參考以弗所書第 4 章 1 節）。

不斷地、更多地以榜樣而非以言語溝通是神想要我們為他獻身的真相，而不是僅通過做一些事來證明我們對他有價值。「他以那個到處做善事的人而出名」，吉姆·邦德 (Jim Bond) 博士，拿撒勒教會的退休總督導長如是評價一位同事。一位大

學校長在該大學的一位高級管理人員退休時，這樣說，「他集學術能力和靈性品質為一體，總是保持樂觀和恩慈的精神。」這是對傑出的導師和被輔導人員多高的評價啊！

我在拿撒勒教會下屬的環球事工中心工作時，一位朋友申請了西北拿撒勒大學的神學碩士專業。該碩士專業的一項要求是學生在整個項目的學習期間，需要有一位由其自己指定並獲得大學許可的導師。我的朋友請求我做他的導師。西北拿撒勒大學要求我簽署一份合同，同意達到他們對擔任這位學生導師的要求並履行責任。這段經歷對我非常有意義，我和我的那位朋友至今還經常聯絡溝通。

在輔導-被輔導的過程中，我們經常在不同的場合以不同的方式，回顧一些基本的輔導問題：

如何才能把我們屬靈的心和生命的見證與在家庭裏、工作中及當地教會裏的生活、帶領的方式更連貫地聯繫起來？如何才能使信仰社區裏距離我們最近的人們從我們身上一直看到和解與正在和解的聖潔的生活方式呢？從上次見面至今，我們什麼時候做得最出色最有成效？在哪些時刻，哪些特點在我們身上得以體現？何時、何地我們做得最糟糕（或者效果最差）？原因何在？為什麼不良狀況出現在那個地方？

在輔導-被輔導的關係中，我們還討論了一些其它問題：

1. 妳預見妳的生活、家庭、教會或事工機構將來是什麼樣的？
2. 妳對將來所負責的群體有什麼樣的夢想？
3. 妳個人生活狀況如何？
4. 妳的事工任務進展情況如何？
5. 我能幫到妳什麼？

在任何一對輔導與被輔導關係中，討論應經常圍繞著一個剛剛步入帶領職位的人可能出現的失誤展開。對於一個傾向於不斷地談論問題，但很少關注可能的解決方案的未來領袖，一個很好的問題是，「那麼，怎麼辦……？」

作為導師，妳則需要著手定義妳的被輔導對象需要關注的方面，可用圖表 4.1 作為起點並注意具體問題。

圖標 4.1 步入帶領職位初期的領袖常犯的錯誤

錯誤	必要的改變
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6
7.	7
8.	8.
9.	9.
10.	10

為了幫助妳自己開發一個輔導程序，妳或許想設計一套自己的輔導問題。妳可以參照我向沃農山拿撒勒大學的領導力團隊定期間的那些問題：

1. 妳為何在這家事工機構工作？
2. 妳從自己所做的工作上獲得信心上的成熟了嗎？
3. 妳屬靈的恩賜與給妳分配的責任相匹配嗎？
4. 妳在哪方面覺得最弱勢或薄弱？
5. 妳在信仰社區裏生活、工作的核心價值觀是什麼？
6. 我們如何做才能增強並表達妳的核心價值觀？
7. 妳打算如何工作以便更有效地把傳道使命和願景傳遞給那些在妳身邊工作的同事和妳所在管理部門的員工們？
8. 妳有什麼問題需要問我？
9. 我該怎樣協助妳增進帶領效果？
10. 妳希望我在沃農山拿撒勒大學的領導力方面作出什麼改變？

我通常對這些問題重新調整以適用於其他我負有輔導責任的人。根據需求、目的、時間、財力和人力的差異，妳的輔導內容應有所不同。不過，妳的計劃或策略越嚴密周全，被輔導的人獲得持續成長的機會就越大。秘訣是：主動，而不是被動。

我們常常在輔導過程中轉換角色：我們輔導一些人；反過來，在另一些情況下，別人輔導我們。

在沃農山拿撒勒大學任職期間，我創建了數個諮詢委員會，定期與他們見面。我會問來自周邊地區大約 20 位牧師這些問題：

1. 您聽到的關於沃農山拿撒勒大學的什麼信息是我也需要聽到的？
2. 您對沃農山拿撒勒大學有什麼企望？
3. 您對這所大學有什麼擔憂？
4. 您有沒有什麼新的想法想讓我（或者學校領導班子）予以考慮？
5. 您的教會目前面臨什麼樣的關鍵問題？
6. 在學生方面，既然我們都面臨同樣的問題，那麼我們需要如何更好地合作才能解決這些問題和擔憂？

我向另外一個諮詢團隊問了如下問題：

1. 今天的沃農山拿撒勒大學與 1968 年剛建校初期有什麼根本不同？學校還處在創始人史蒂芬·尼塞校長寫給他母親的一封信中所說的樣子「我們正處於生命中的巔峰期……堅信我們能夠在教會裏找到為數不多的機會」嗎？
2. 教工、職工和管理人員均帶著同樣的熱情和目的一道工作嗎？
3. 我還那個與剛搬到沃農山時一模一樣的校長嗎？
4. 我們對各自具體學校任務的「蒙召」依舊存於自己的詞彙表裡、而且是我們心裏的信念和現實嗎？
5. 我們最近一次在校園裏經歷「燃燒的灌木叢」是在什麼時候？

退休後，我與我非常敬佩、尊敬的兩個朋友定期見面。我們有時面見，有時通過臉書和郵件溝通交流，並互相發送自己的寫作或分享所思所想。

妳的「可依靠的群體」或者諮詢團隊跟我的不同，妳所遇到的問題當然也不同。然而，作為領袖，在適當的時候轉換一下角色並接受他人的輔導很重要。所以，問題不只限於「妳在輔導誰？」，它也應該包括平行的關切，即「誰在輔導妳？」我們之所以成為更優秀、更強大的領袖，是因為我們善於詢問、善於聆聽。

道格拉斯·斯托（Douglas Stone）和希拉·和恩（Sheila Heen）在他們的優秀合著《感謝反饋：善於聽取反饋的科學與技巧》

*(Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well)* 裏提醒我們，當我們對「妳看見我在做什麼，或者不曾做什麼，或者我道路上的障礙物是什麼？（2014:91）」等問題持開放態度時，反饋者或導師便能幫助我們看到自己的盲點。

斯托與和恩也提示我們，根據不同的目的，「反饋」其實有三種：「欣賞-激勵與鼓勵；指導-幫助增長知識、技能、能力、成長或增進關係；評估-告訴妳所處的位置、對妳的期望，並通報所作決定」（Stone & Heen, 2014:45）。

這三種反饋目的都很重要，但是我們經常多個目的交叉地交流（Stone & Heen, 2014:45）。對導師和被輔導者來說，我們被鼓勵做到「多思考妳需要什麼、妳被給予了什麼，讓這兩者一致」（第 45 頁）。好建議！

一個妳可以利用並可與妳所輔導的人分享的非常基本的工具就是由約翰·馬克斯韋爾（John Maxwell）1993 年創立的「帕累托原則（Pareto Principle）」（20-21）：

**如果妳把時間、精力、財力和人力花在重要事情的前百分之二十上面的話，那麼這百分之二十的重要事情將會完成妳所有產出的百分之八十。**

**妳的兩件最重要的事是什麼？把妳百分之八十的時間花在這兩件重要的事情上面。**

### **把勤勉的董事會管理作為帶領方法**

在沃農山拿撒勒大學任職前期，我主持了第一次當地教會董事會一個為期兩天的休假。我們共處的模式聚焦於強化「強有力而有成效的董事會成員的特徵」。

在那次休假期間，我意識到一個領袖對他的管理團隊所承擔的輔導角色。自那個數年前的休假以來，我花了很多時間研究強有力而有成效的董事會應該具備的特徵，包括當地教會、侍工組織機構、各類學院、大學和神學院。切實可行的實施策略可有效地推進牧師和事工組織機構的領袖有意識地輔導並培育他們所帶領的董事會在完成使命上做到更有效、高效。





1. 據說我們的生活可以被描述、總結或濃縮成一句話。我們所在的董事會可以用一句話描述嗎？我基本同意這一說法。

---

2. 如果同意，妳將如何用一句話描述妳所工作過的最有效的董事會？

---

3. 效果最差的？

---

### **強有力的董事會授權給擅於宣教的、有遠見的牧師； 強有力的領袖擁抱充滿激情、積極投入的董事會。**

多年來，在我經歷了強有力的董事會和軟弱的領袖，或者其反面-強有力的領袖與軟弱的董事會的過程中，我對這一宣言進行了發展。對一個有服侍願景的堅定領袖來說，不是「兩者具備其一」，而是「二者兼備」。

強大、有效的董事會具有的特徵列在附錄 B 裏。這一部分已被拓展成一本書，名為《有效董事會的最佳操作》(*Best Practices for Effective Boards*)，由我與詹姆斯·考其努爾 (James Couchenour) 及德懷特·岡特 (Dwight Gunter) 共同撰寫。該書可從亞馬遜網站上下載。

第一個特徵：「董事會的作用、目的、功能」是健康董事會的總特徵，如果缺失這一點，其餘的十一個特點和最佳操作將無法實現。成熟的董事會專注於制定政策和使命戰略部署，而不是日常運行和政策落實。他們的「頭腦」積極投入到問題、觀察、聆聽和交流方面；他們的「手指」不去碰觸日常運行及政策或戰略部署的具體落實發展方面的事務。

妳會如何修改、添加或者刪除附錄 B 中的清單，以使這些特徵為妳所用，成為指導妳和董事會工作的輔導綱要？在下面列出妳和妳的董事會在未來的六到十八個月裏所專注的前三個「特徵」及「最佳操作」。

- 1.
- 2.
- 3.

最近，我在一次 BoardServe 巡視過程中讓牧師及當地教會董事會思考他們的一個的願景陳述，我鼓勵他們考慮一個能夠給其董事會為何如此做的「大圖景」。為什麼他們定期在事工機構或當地教會做看似日常而又世俗的工作？出於何種目的？這些努力將得到什麼樣的結果？一個狀態最佳的董事會具有什麼特徵？我建議用下面的陳述作為起點：

「我們教會董事會的領導力事工將使教會會眾能夠實現互相事工，並實現教會在周圍社區及更廣闊的地方的使命。」

妳將如何把這個陳述採納到自己所服務的董事會內部？妳在陳述裏看出一個董事會「看待」他們自己的方式及其日常工作方式了嗎？如果妳所在的董事會成員們把他們自己看作一個帶領團隊，與牧師一道工作並使教會團體以耶穌的名去服侍他人，那麼妳們的董事會將會有什麼不同？董事會會議上所作的一切都應該刻意地服務於促進、預備並促使基督徒事工團體參與教會的使命，這個使命其實是神在妳的周邊社區和更廣闊的地方的使命。

「勤奮地治理」（羅馬書 12:8c）。下面的禱告及董事會發展演示是我呈現給亞太地區拿撒勒神學院董事會的內容，為錄入本書做了一些修改，其中提到了有效董事會治理的特徵。

「按我們所得的恩賜，各有不同……。治理的，就當殷勤。」（羅馬書 12:6-8b）。在我思考當地教會的董事會、區域性和全國性的董事會，以及各類學院、大學和神學院董事會時，在羅馬書引人入勝的第 12 章裏有兩個詞說中要害，「勤奮地治理」。

「勤奮地治理」指的是什麼意思？「董事會」是什麼？

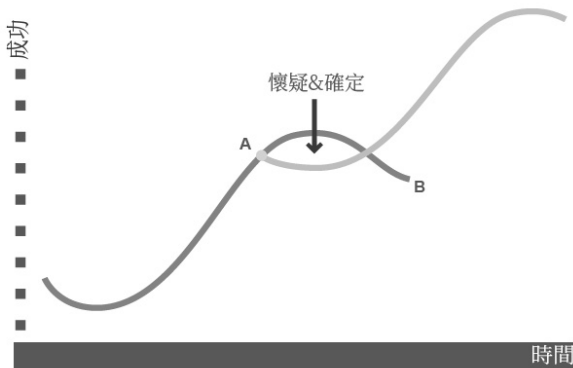
在與不同國家的董事會打交道時，我看到董事會治理的含義非常模糊不清，雖然成員們都想為他們所屬的董事會留下積極正面的影響，他們對被邀請參與董事會的服務感到非常激動。對很多人來說，這份邀請給他們提供一個很好地發揮利用自己蒙福所得的恩賜、才能、教育及經歷的機會。然而，當他們所服務的董事會成員們缺乏對董事會的作用、目的及框架結構等方面的理解時，這種興奮常常很快走入困境。

因此，這裏最關鍵的問題是「一個本土教會、事工機構或者神學院的董事會應該做什麼才能使其成為強大而有效的董事會？」

在我的一個關於打造更加優秀的董事會(Building Better Boards)的 YouTube 系列視頻中 ([www.youtube.com](http://www.youtube.com), 搜索「LeBron Fairbanks」), 我把董事會定義為「一個經過選舉成立的團體, 通過年度成員會議, 監管一個教會或事工機構的事工和使命。」一家教會或事工機構的董事會「由教會手冊和/或者機構章程和公司條款指引」, 並必須確保相關法律文件和政策法規及時更新。

組織機構, 包括本地教會和事工機構, 會發展變化, 它們的董事會也必須如此。強大而有效的董事會從教會或組織機構成員那裡獲得建議; 相應地, 董事會也為機構成員提供具有戰略性的建議供其參考。戰略性思考、策劃與落實是一個「勤奮管理」的董事會的重要責任。

回顧經過修改的西格毛以德(Sigmoid)或「S」曲線, 我們會明白這個循環對董事會治理組織機構以使其獲得持續成長的重要性。改變不可避免, 過渡期間問題會不斷出現, 董事會是否能夠恰當地管理出現的問題及變化, 將決定這個機構及其成員能否取得成功。



圖表 4.1 亞太地區拿撒勒神學院董事會經過修改的「S」曲線

圖 4.1 左邊的垂直線代表「成長」線, 底部的水平線代表「時間表」, 這個「時間表」可以是數周、幾個月或幾年。如果組織機構, 包括教會, 繼續如他們在起始階段一樣運作, 那麼成長就會下降, 衰退也隨之開始。所以, 即使有成長出現, 時間表上也需要有不斷的「突破」舉措和願景(A)更新。如

果做不到這一點，教會或機構將很快停滯不前並最終走向衰退（B）！

以上的董事會發展路徑片斷是針對亞太地區拿撒神學院董事會的。董事會的成員們需要考慮如下問題：需要採取什麼新舉措來增強亞太地區神學院在整個區域的勢力及影響力，並確保神學院招生數量的持續增長？

切記：變化不可避免，且這種變化發生在各個方面，比如人口、期望、經濟、科技、政府和教育，在變化的過渡中各種問題也將會出現。那麼，面對所工作服務的處於不斷變化的社區、國家或地區，我們該如何調整以適應現狀、外圍環境及大趨勢？

理解過渡階段對董事會及董事會主席或領袖非常重要。「西格毛以德曲線 (Sigmoid Curve)」幫助我們理解所服務的各種高等教育機構、當地教會或事工機構裏不可避免的變化及必要的過渡。

董事會和神學院領導團隊需要考慮的一些其他問題包括：

1. 碩士層次的神學院經歷數值（和屬靈的）週期嗎？這些週期不可避免嗎？學校在週期中如何獲得新動能？
2. 神學院當前處於週期的哪個位置？
3. 董事會和神學院領導團隊應該起什麼作用，特別是在過渡期？

如何管理過渡階段可以促進或顛覆神學院的勢力、影響力和入學率。請記住我關於信仰機構董事會的根本工作信條，特別是教會、大學和神學院的董事會：

**「強有力的董事會授權給有效的領袖；  
強有力的領袖擁抱積極投入的董事會。」**

處於成長階段的教會、事工機構及各類學校，如亞太地區拿撒神學院一樣，需要強有力而又有效的董事會來出台新舉措，並開創出新鮮的、相關的願景；否則，衰退將是不可避免的結果。

健康的董事會能使其成員積極投入：他們提出深刻的問題，但不試圖微波管理；他們尊重所服務的侍工機構的領袖、神學院校長或本地教會牧師；作為有效的董事會，他們盡可能提名

或選拔強有力並符合使命需要的領袖。健康的董事會的領袖們瞭解情況、主動溝通、做出決策然後向董事會提交建議。他們一心一意地委身於組織機構的使命、願景和價值觀，並贏得董事會成員的信任與配合。

類似的，強有力的團隊或機構領袖通過激發董事會成員發揮最優秀的一面來實現「帶領」，他們聆聽並為董事會成員提供重要機會使其參與決策程序。這些領袖不會被深刻的問題嚇到，他們抽出時間去思考需要得到解答的問題、需要作出決策的挑戰；他們隨時準備接受來自董事會成員或負責人的「故意的」突然襲擊。這些領袖模範展示互相溝通的承諾，並像基督徒那樣解決衝突狀況。

## 四種「思維模式」

一個董事會實現卓有成效的帶領意味著它需要在四種治理模式上發揮其適當的功能：信託模式，戰略部署模式，代表模式和重新架構模式。這四種思維模式和治理可簡單地概述如下：

**信託模式。**「信託」是個法律術語。它的目標是保證組織機構在法律和財務方面完整無缺。成為信託人意味著董事會是使命、組織機構的未來及其固定資產的管理人。這一模式保證組織機構執行了適當的審計，並注重制定諸如企業條款、章程、必要的政府文件、薪資待遇、保險文件、財產、機構倫理與誠信、合法性、財務合規、董事會會議記錄及明確使命等一些方面的政策與決策。

**戰略部署模式。**在這一思維模式下，董事會是教會、大學或事工機構領袖的籌劃夥伴。具有戰略部署性暗示著董事會在組織機構的長期計劃上需要做到積極主動且目標明確。董事會並不需要為組織機構準備戰略計劃，但需要確保戰略計劃是最新的、並且是機構未來行進的路線圖。這一模式注重使命、願景、優先順序、戰略措施、時間表、人事和預算等方面的事項。

**代表模式。**這一思維模式反映出董事會作為組織機構道德主人的思想。「代表」應欣賞認可教會、大學或侍工機構的傳承，這一思維模式使董事會起著機構內部價值觀的「監護人」角色。在這種思維模式下，董事會謹記組織機構為何存在並「保護」其存在目的。歷史傳承對「代表」非常重要。

**重新架構模式。**這一思維模式尋求「重新架構」當前問題並連點成面地「看待」問題。「重新架構者」試圖識別出大局

或問題，並承擔問題定義者的任務。這一思維模式通常使董事會努力重新設想對未來有影響的狀況和形勢。這一思維模式能促使董事會在宏觀「大局」下重述當前機構所面臨的問題與困難。



圖表 4.2 四種思維模式

我愈加相信，健康成熟的董事會在治理時，成員們在信託、戰略部署、代表和重新架構這四種思維模式上，應該做到有所平衡。當董事會讓其中一種思維模式成為主導時，董事會自身和機構都將受到損傷。服務於董事會的大多數人會認為自己在四個方面都很強大，事實並非如此！董事會需要擁有在不同方面各具有優勢的成員來保證健康成熟董事會所需要的平衡。當然，我們更喜歡跟與自己想法和行事方式相似的人一同服侍！但是，強有力的董事會的一個明顯標誌是：一個成員可以對另一個成員說，「我不明白妳在說什麼，但是我認為妳所說的很重要，我需要聽聽妳的見解，以幫助我理解這些狀況。」

圖表 4.2 所示的「四種思維模式」的模板清晰地展示出董事會在會議上應有的思維模式，這些模式本質上具有循環關係，而非線性的。在治理過程中，問題會在四個模式中的任何一個板塊出現。關鍵的問題是，如果董事會成員這四方面都能在禮貌、關懷及對機構願景一心一意地委身的前提下合理地表達，

董事會就一定會發揮出其最優秀的一面，並且能夠為所討論問題提出更加深思熟慮的集體回應。

以上所述意味著董事會對神學院、事工機構或本地教會至少在以下方面具有治理和協調責任：

- 明確使命與願景
- 維持良好財務狀況及合法性
- 預算審批與監督
- 定義問題及意義建構
- 保證課程連貫性
- 確保教義完整
- 確保教會、事工機構或學生的靈修順遂
- 構建戰略性思維、籌劃及落實監督

讓我們提出另外幾個問題來更深刻地探討一下：

1. 妳會用哪個詞來描述該董事會的特徵？
2. 該董事會的主要優勢是什麼？
3. 該董事會所面臨的最關鍵的問題或主要擔憂是什麼？
4. 妳想要在董事會上得到回答的、與董事會有關的問題是什麼？
5. 法律文件是最新的，並且可以隨時呈現給董事會成員嗎？
6. 在接下來的三年裏，董事會需要關注的三個重要思想是什麼？
7. 神學院、組織機構或本地教會周邊社區發生的什麼巨大變化需要董事會必須調整並做出適當的過渡？

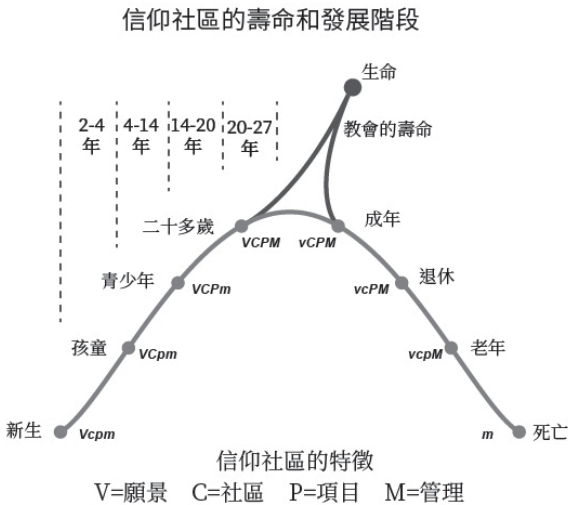
只有在應辦事項被明確後，董事會才可以提出相應問題並深入地加以討論。所以，董事會的應辦事項應得到保護，重大報告很重要；給董事會留出專門時間討論教會、事工機構或神學院所面臨的巨大問題也不容忽視。

不要在大問題面前退卻。董事會需要培養思考值得考慮的問題、而非任何問題的自律；而且強有力而有效的董事會提出合宜的問題。以上的七個問題是基本的，是針對思考正在出現的狀況的例子，這些問題有助於探究機構所面臨的重大挑戰並幫助定義真正的麻煩所在。董事會應為機構在某一具體時段和境況勾勒其所需的具體問題，它不一定對擺在面前的關於信託、戰略部署、代表或重新架構方面的困難有現成的答案，但是，



董事會正是在這一自律性的思考過程中得以不斷地、「勤奮地治理」。

信仰社區的壽命和發展階段變化無可避免，教會、大學、神學院和事工組織機構必須接受不斷變革，過渡期問題出現等狀況。那麼，面對所工作服侍的處於不斷變化的社區、國家或地區，我們需要如何調整以適應現狀、外部環境及大趨勢呢？



圖表4.3 信仰社區的壽命和發展階段（靈感來源於Dale, 1981:15,17,19,26,115）

妳所服侍的組織機構處於曲線的哪個位置？請關注圖表底部所示信仰社區的「特徵」，特別注意那些大寫字母 VCPM：在哪個位置它們最強（由大寫的字母代表）？哪個位置最弱？願景確實是驅動新生團體、教會、商業和事工組織機構的動力。

羅伯特·奎恩（Robert Quinn）在他的著作《在深刻的改變中發掘領袖》（*Deep Change: Discovering the Leader Within*）中探討了重大改變的變化過程及學習思考與行事的新方式。在我們所帶領的機構進入「成年期」後，擺在我們面前的根本的選擇是「要麼面對深刻的變革、要麼逐漸走向死亡的進退兩難之境地」

（1996:96）。

正是在各種情況看似進展良好時（由大寫字母 VCPM 代表），信仰社區和事工機構被這樣的思維方式所誘惑：「看我們已經走了多遠，為什麼現在要改變？」正是這種思維導致組織機構停滯不前，失去平衡，並經受懷疑和不確定性的挑戰；也正是在成長期階段，信仰社區和事工機構需要出台新舉措、新願景和具有創造性的計劃。

如果不如此做，衰退就不可避免。衰退愈厲害，組織機構愈需要更激進的干預，使其經歷新生命及再次成長。

吉姆·柯林斯（Jim Collins）（2009）認為衰退可以避免，可以被觀察到並得到逆轉。他在《「偉大」是如何衰落的》（*How the Mighty Fall*）一書中，揭示了衰退發生的五個階段：

第一階段：成功誕生驕傲

第二階段：無節制地追求更多

第三階段：否認風險和危險的存在

第四階段：生存掙扎

第五階段：向傲慢或死亡繳械投降

柯林斯相信優秀的組織機構、公司會跌倒，也能再站起來。

即使機構處於衰退階段，強有力的董事會和領袖有足夠的潛力引導教會、學校或事工機構「打破」常規並能為其找到新思路、重開新篇章。

## 把提出戰略性問題作為帶領方法

這一部分內容基於這樣的假定：出色的董事會塑造有效的領袖；優秀的領袖擁抱強有力的董事會。這一假定要求領導人和董事會向雙方互問合宜的問題，只有如此，戰略決策才可能產生。

坦率地說，要想讓這一假定在領袖與董事會這對關係中成功實現，基督徒的成熟和相互尊重是必要的。在董事會經歷制定政策和作出決策的過程中，領袖和被帶領者的基督徒信念將會被驗證。

斯托（Stone）與和恩（Heen）讓讀者關注從內到外的改變（2014:95）。他們認為「關係觸發器」可能是溝通反饋最常見的「干擾因素」（2014:102）。

本地教會與其他基督裏的組織機構期待其董事會成員是成熟、委身的基督徒。所以，他們應當擁有能在董事會上積極投入，並在諮詢委員會上提出利於有效、高效地完成使命並實現願景的尖銳問題的董事會成員。

董事會的具體功能應該是在董事會內部及成員之間培養具有轉化、救贖及和解力的關係，這一點是可以做到的。

**合宜的問題-坦誠的問題-重要的問題。**「董事會成員們的工作是什麼？他們如何做自己的工作？董事會成員如何知道他們應該做什麼？」

根據組織機構的性質，不同董事會的成員可能會給出不同的回答。比如，本地教會董事會成員的回答將會不同於大學董事會或者非贏利性機構董事會的成員，諸如本地青年基督徒事工協會或社區服務機構的董事會。

在一次國際航班上，上演了一場關於非贏利性機構董事會的討論。對話中的一個參與者在讀一本關於董事會發展的書籍，另一位是一家大型保險公司的首席培訓與職業發展官員，同時還兼任全國專業人士培訓及發展董事會官員。這位資深官員被問道，「您所服務的專業董事會的使命是什麼？該機構的願景是什麼？這個全國機構有沒有一個被董事會批准的戰略計劃？」

一場激動人心的討論由此展開，直到飛機降落在西海岸的一個主要城市。那位資深官員陳述不出所服務機構的使命也表達不出機構願景，更沒有戰略計劃。最後，她表示想獲得一冊那本關於董事會發展的書！

董事會成員需要清楚並傳達教會、學校或非贏利性機構的使命、願景和價值觀。他們帶著對機構使命、願景和價值觀一心一意的承諾，提出指向強有力的政策和決策的合宜問題。

強有力、有效的董事會以四種治理模式思考、工作。我們來回顧一下：

**責任一：信託。**信託責任要求董事會在組織機構生命週期的關鍵節點提出合宜的問題，諸如「需要把資金籌措或主要捐贈逐步提升嗎？經過訓練的資金籌措諮詢師積極投入到引導董事會瞭解所有戰略項目了嗎？」「一個切合實際的運行預算到位了嗎？」「資源利用、使用得當嗎？」

信託責任確保機構維持其合法性和財務合規。結果被檢查了嗎？是否盡力了？比如，大學董事會在以下幾個方面履行其信託責任：確保財務狀況良好、大學學術真誠、在校學生及員工們的屬靈順遂等，這些是董事會領導力需要提出的問題。

**責任二：戰略部署。**這一思維模式要求事工機構的牧師、

員工、會眾團體及董事會具有親密的工作關係。策劃如何設計、溝通並修改？我們在戰略籌劃上積極主動、目的性強嗎？運行預算反映董事會所採納的戰略計劃的輕重緩急順序嗎？

**責任三：代表。**代表思維植根於教會、學校或機構的價值觀、傳統與信仰。董事會在此提出的問題要圍繞著機構的傳承：此項目反映本流派的傳承嗎？例如，「這項花費促使我們社區造就如基督一般的信徒嗎？大學的道德觀是如何通過學術項目溝通呈現的？這些決策與大學的價值觀相悖嗎？社區機構應該問類似的問題。

董事會成員的代表作用體現在兩個方面：一方面，把機構廣泛成員的問題呈現給領袖；另一方面，增強領導力的使命感、固化願景，並傳播給更廣泛的成員。

**責任四：重新架構。**這一思維模式尋求重新架構當前問題。「真正的問題是什麼？」「我們所做工作的主要困難是什麼？」這一思維模式通常會使董事會努力重新設想對未來有影響的狀況。這種思考模式通常會促使董事會在「大局」下重述當前問題。

帶著對機構使命、願景和價值觀一心一意的承諾，董事會成員提出合宜的問題，這些問題指向有力的信託、戰略部署、代表和重新構架政策與決策。

與意義建構和困難定義有關的問題有助於處理董事會所為之負責的事項，如法律方面、籌劃及信仰社區的和解問題等。這些問題使董事會能夠認識理解所面臨的麻煩，並以集中注意力及有目的地研究討論的方式定義這些問題。

有遠見的問題幫助我們識別麻煩並澄清本地教會的使命、目的，這一點與記者為收集報道資料所提出的根本問題相似：誰、什麼、哪裡、何時以及怎麼樣。我們用另一種方式來探究一下這些問題：

- 我們是誰？
- 我們目前在哪裡？
- 我們要去哪裡？
- 我們如何到達那裡？
- 為什麼到達那裡對我們如此重要？
- 我們將如何知道何時到達那裡？

- 真正的挑戰是什麼？
- 核心問題是什麼？

當國家教育理事會和區域認證機構訪問學院和大學，檢閱、評估這些機構和/或者具體學術項目時，他們問恰當的問題。雖然不同的評估人員詢問的方式不同，但所有問題均會圍繞這些方面展開：

1. **使命陳述**：貴校有一個眾所周知、共同擁有並經常重申的願景陳述嗎？它是每項政策和決策通過審查的過濾器嗎？有大量的證據表明使命、政策和項目之間的關聯嗎？
2. **資源配置**：妳們是否進行了資源整合來完成使命？妳們有一個使命主導的平衡運行預算嗎？人力和財力資源是否專注於完成使命的關鍵人員和項目？
3. **跟蹤與評估**：妳們在完成自己的使命嗎？妳們的產品是什麼？妳們培養的學生的質量是什麼樣的？
4. **可持續性成長**：妳們打算整合資源以繼續完成妳們的使命嗎？以確保學校完成使命，妳們有一個可持續發展的資金資源計畫嗎？

**堅守應辦事項**。把董事會的應辦事項設定得合理適宜，這樣才能確保機構委員會的匯報充分完整。董事會的應辦事項應該刻意地在董事會上用大量的時間經常且著重討論關鍵問題。有些董事會把他們的會議日程圍繞三大板塊設計：信息、討論與決議。

每項討論內容都以一個問題形式呈現出來，這種方式有助於把討論聚焦在真正需要考慮的事務上。合宜的問題可以讓董事會與牧師、學校領導者或機構帶領者建立強有力的協同合作。董事會成員在董事會上大力討論政策與決策，然後以一致的口徑對外溝通董事會的行動。這種關係就像一妝良好的婚姻，基於相互尊重、信任、承諾、有效地溝通……以及雙方都提出合宜的問題，諸如：

1. 如何定義我們教會或機構的「道德觀」？
2. 我們對教會或學校有什麼看法或設想？
3. 我們今年學到的最有價值的東西是什麼？
4. 我們聽到的什麼內容也需要讓牧師、學校或機構管理者聽到？

5. 作為一家教會、基督教大學或事工機構，我們應該擔憂什麼？
6. 依照教會或機構的使命、願景和價值觀，我們對成功是如何定義的？我們渴望取得什麼結果？最終目標是什麼？
7. 妳聽到的對董事會的擔憂是什麼？
8. 目前什麼事情在發生？
9. 如果我想成為一個更有效的領袖，妳需要我做什麼？
10. 為了更好地理解我們所面對的主要困難或麻煩，我們需要問什麼問題？

當我們把時間和精力投入到這些問題或話題上時，董事會便從無關緊要的事務中解脫出來，使重要的問題被提出並得到全面深入、謙卑敬虔、開誠布公地討論。牧師或領導者與董事會之間就建立了強有力的紐帶，這樣就減少了微觀管理，加強了宏觀管理；多了引領，少了管理。如此一來，思想上的融合便產生了，領袖與董事會都整裝待發，並且都接受承擔政策決策上更大的考量。董事會會議也更實際並專注於籌劃實現機構使命和願景所需的戰略部署上，而不是把精力花在機構管理的瑣碎事務上。

另外，董事會成員需要齊心協力地為機構的未來鍛造新的發展方向，而不是停留在對過去的回憶之上；開誠布公地討論處理重大事項；專注於尋求解決方案；做出決策並保證落實；整合資源；在領袖或牧師的諮詢下，制定出行動計劃。只有當領袖或牧師與董事會方向一致時，兩者才會都精力充沛地前行，而不至限於南轅北轍的窘境。

**危機情況下的戰略性問題。** 哲學家及教育家約翰·杜威 (John Dewey) 相信，一個被精心定義的問題相當於事情被解決了一半。換句話說，我們要努力澄清造成誤解的真正的問題或麻煩。

危機有時會出現在教會或事工機構的生命週期中。為了使危機情況得到解決、董事會內部關係變得成熟、董事會的工作有效開展，提出合宜的問題非常關鍵。強有力的領袖在這些危機時刻，不懼怕來自董事會的尖銳問題並敢於向董事會提出類似問題，比如與回顧過去、評估當前及期望未來相關的問題。

**需要提出的與人際關係相關的問題。** 在考量董事會裏與妳

一道工作的成員時，妳最難以接納哪一位？哪一類人讓妳覺得最難接納？妳認為原因何在？妳認為神會怎樣看待那個或那些人？妳的反應如何影響到自己與神的關係？

牧師、學校領袖和機構的負責人經常與他們的董事會緊緊圍繞未來的願景，並在具有創造力及促進成長的緊張中一道工作；同時還要堅定不移地擁抱當前現實狀況，包括董事會成員與領導者之間的差異，這種差異常常導致衝突。在這個克服緊張一道工作的過程中，領袖與董事會均在他們所處的各种關係中經歷神的轉化、救贖及和解的工。對信徒與不信的人來說，這是多麼強有力的見證啊！

在作為一個董事會團隊一道工作「互相接納，就像基督接納妳一樣，來榮耀神」時（羅馬書 15:7），我們應思考這些切實有用的教訓：

1. 善良屬靈的人對事情常常有不同看法。
2. 我們所經歷的很多矛盾衝突大多因文化、民族、地域社區的差別、甚至是家庭而引起的，而不是違背了經文。
3. 導致我們分裂的差別有可能異化基督的肢體成員，並對神的實際或潛在的工帶來負面影響。
4. 尊重那些與我們不同的人就是愛他們，就像神愛我們一樣。
5. 接納他人暗示著我們能從他們身上學到東西。

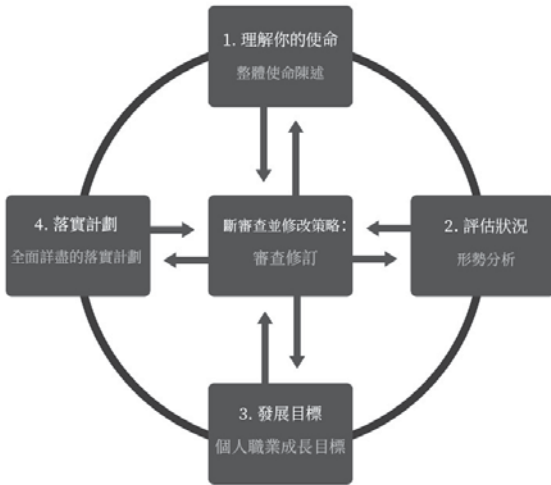
此處，關鍵的問題是：作為董事會成員在用真誠和恩慈履行職責時，我們如何才能成熟至基督的模樣，並不斷地反映出在所服侍的信仰團體裏對他人的接納？

建構一些值得思考的問題，而非任何問題，每一個董事會都應勾勒某一特定時期和狀況下的特定問題。董事會不一定能立刻解決擺在面前的關於信託、戰略部署、代表或重新構架等方面的困難。但是，他們必須提出合宜的問題。

## 把使命籌劃作為帶領方法

多年來，我不斷地看到，作為領袖把自己最優秀的想法呈現給董事會（或委員會），並讓他們參與到該計劃的發展中去是最佳做法。實際上，這個計劃將很可能被改變，但也會被改

進。



圖表 4.4 策劃循環模式

這個策劃循環模式（圖表 4.4）把「審查與修改」板塊放在整個過程的核心位置。在領袖努力澄清機構使命、評估狀況、制定合適的目標併發展落實策略時，積極尋求反饋總是妥當的。健康的董事會在審查以往的政策、計劃與項目時，不會猶豫不決，包括那些可能在以前成功的資金籌劃項目。對於當前需要修改以便使機構效力和可持續發展提高一個台階的地方和項目，一定不能癱瘓或裹足不前。

一份經董事會批准的三年計劃書應該包含圖表 4.4 的所有板塊，並包括來自各方的意見以及盡可能具體的細節。

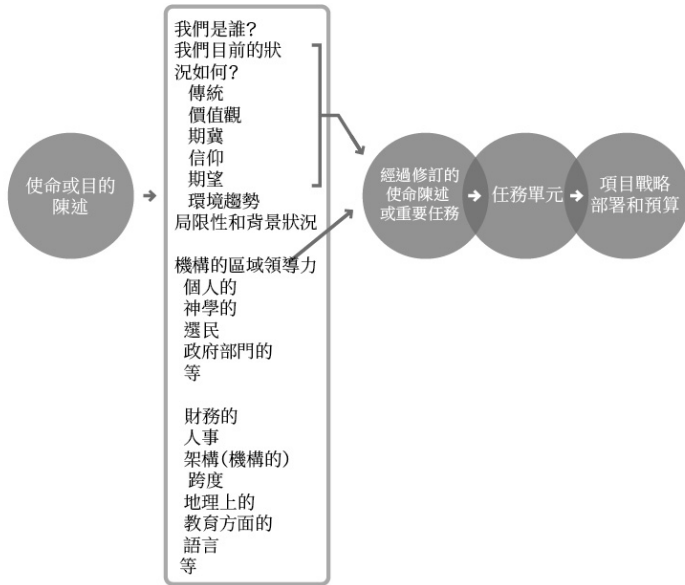
一份使命策劃書能為領袖和董事會提供基本信息，使其能夠在給教會或機構的新方向所提的各種建議面前，同情地說出「是」或遺憾地說出「不」。使命和願景是關鍵所在，必須對它們保持專注。良好的想法可能因為不符合當地教會、區域或事工機構的戰略計劃而被摒棄。

機構狀況評估程序流程。在這些及其他方面的責任中，董事會是牧師或領袖的關鍵策劃夥伴。在清晰的願景、深深的謙卑及堅強的意志力的共同驅動下，他們一道從願景邁向行動，



由行動邁向成果。在妳不斷禱告並帶著堅定的信念開始從願景走向行動直至成果時，請考慮使用一個戰略策劃模板(參見附錄C)。

同時，不要忽視系統地評估妳所帶領的教會或事工機構所在地的狀況的重要性。圖表 4.5 所示內容促使領袖針對機構的環境提出一些關鍵問題。



圖表4.5 機構狀況評估程序流程 (由 E.L.Fairbanks 修改)

有策略的籌劃促使領袖與所帶領的人帶著強烈的承諾，刻意地專注於教會或機構的使命和願景。戰略策劃不單單是「落實」策略，更是與董事會一道明確並擁抱使命、願景和價值觀，確定核心「驅動力」，並尋求成為董事會所制定的計劃的主人。有策略地籌劃的核心思想是讓使命計劃列出教會或機構完成使命、實現願景的詳細策略。

我們在前一章裏簡單地探討了設定成長目標的重要性。記住，成長目標是基督徒領袖清楚地表達自己相信神將通過我們做什麼的信心陳述。目標是帶有期限的夢想。

敢於設想受神啓發的了不起的夢想之人是快樂的；花費適當的時間評估形勢或環境的人是快樂的；設定恰當的目標並去實現夢想的人是快樂的；為看到夢想成真而甘願付出代價的人是快樂的。

-Edward LeBron Fairbanks

**合法性和項目審計。**一些現成的資源和模板可協助領袖輔導、指導教會和董事會，以使事工進程與使命完成卓有成效。APEX 項目便是一個優秀的例子，它通過流派總部、准教會機構和本土教會提供無數資源，協助非贏利性機構和本土教會進行事工、完成使命。妳也可以在這個網站上 [www.usacanadaregion.org/apex-organizational-assessment](http://www.usacanadaregion.org/apex-organizational-assessment) 獲得法律和項目審計模板。

APEX 項目可使高等教育機構領袖、機構負責人、教會牧師及董事會主席等對其在美國範圍內所帶領的學校、公司或教會進行法律和項目審計。（在美國以外的地區使用可進行一些必要的更改。）

該項目包括以下幾大類：

- I. 法律文件清單
- II. 使命/願景/價值觀/戰略計劃
- III. 董事會發展
- IV. 財務可靠性
- V. 資金開發
- VI. 人力資源
- VII. 項目開發
- VIII. 機構能力
- IX. 機構能力建設重點

例如，「法律文件」一類的四個等級可幫助領導者識別自己的機構在這些方面的合規程度：

- I. 公司章程
- II. 條例
- III. 501 (C3) 狀態
- IV. 薪資待遇條款
- V. 退休社保 (IRS) 990 表
- VI. 保險法律/財務諮詢師
- VII. 註冊機構及當前聯繫地址

毫無疑問，並非「法律文件」中的每一類都適用於所有的非贏利性機構，有些州可能要求機構提供其他信息。不過，APEX 項目在合法性和項目審計方面是一個良好的開始。

如有興趣，可以訪問該網站 [www.usacandaregion.org/apex-organizational-assessment](http://www.usacandaregion.org/apex-organizational-assessment)，點擊菜單欄的「APEX 評估」，就可看到「APEX 快速參閱指南」或者「APEX 空白評估表」。

妳會發現「APEX 項目」對那些想評估自己的機構效力與發展潛力的信仰機構或非政府機構和非贏利性機構來說，是一個有用的工具。

這個工具也會幫助組織機構識別出機構能力、潛力，並集中力量加強需要提高的地方。

BoardServe 診斷（附錄 D）是一個有用的工具，可被本地教會在進行合法性和項目審計時，作為使用 APEX 的一個變通輔助工具。

**使命籌劃與董事會測評。**健康成熟的董事會把有系統的董事會發展與測評作為他們進行使命籌劃的一個重要部分。為了使機構發展效果良好，董事會應該做到以下幾點：1) 把董事會發展作為明確意向；2) 專注於董事會能感知到的需求；3) 把董事會發展作為必做事項中的一個重點；4) 用書籍的一些章節和視頻鏈接來指導董事會工作；5) 從教會內部、其他教會裏的基督徒、商業和政府部門領導人及非贏利性機構尋找一些所需的專業人士在關鍵領域來輔佐董事會。

不可忽視董事會定期測評這一程序。妳總可以找到一些適用於不同的董事會及其相應具體情況的現成模板作為參考；妳可以對附錄 E 的「董事會測評問卷調查」進行修改以適合某一個董事會和教會／組織的特殊情況。回答這些問題將為董事會提供成長和發展的一些具體答案。在進行測評、結果評估以及為董事會發展設定下一步行動計劃時，有必要找一位諮詢師為董事會或教會提供諮詢指導。

附錄 E 與 BoardServe 的診斷工具類似，兩者的差異體現在：後者在讓廣大教會或成員對其進行測評之前，董事會嘗試對其效率效果進行自評。

比如，我們的董事會成員與領袖（比如牧師）在進行共同測評之前，先完成問卷調查，然後把它交還給諮詢師。這些信

息將用於為解決一些具體問題和需要而召開的後續會議上。在諮詢師試圖評估董事會成員與董事會領導人/董事會主席之間的不同見解時，這個問卷調查將提供重要的反饋信息。

**對領袖的考核。**負責任也包括領袖被定期地考核，特別是在續任選舉之前。根據我在一個董事會工作的經驗，我坦承這些考核很可能會帶來一些焦慮和不安。然而，當我們對考核抱著積極的態度時，它其實給我們帶來希冀：考核的目標是為了增進某項具體工作任務的效果並提高效率，為個人和職業發展提升設定目標，為屬靈的成長和新的事工尋求機會。所以，無論個人還是團體，這些程序對培養我們為委身基督的承諾而追求卓越是必要且有價值的。

在大學董事會的續任選舉之前，大學董事會利用「領袖效能考核」（參見附錄 F）對校長作出考核評估。在其他一些大學、機構或者教會，領袖所使用的頭銜需要在機構守則裏呈現。這個模板有現成的版本，經修改後可用於對特定的機構、董事會和領袖進行考核評估。

詹姆斯·拉羅斯（James LaRose）先生於 1991 年成立了「國家發展研究所（National Development Institute）」，這一機構的使命是為捐助人和機構提供資質建設研究與教育，滋養並平衡慈善事業。拉羅斯先生擴展了他最初的設想，不僅為捐助人和機構提供諮詢師和顧問服務，而且為非贏利性機構提供專業人士為其教育、醫療、福利、藝術設計、環境及本地教會事工和使命等募集資金。

**重大贈予提升模式。**「重大贈予提升」模式規模上令人矚目，它也是一個可供領袖在任何規模的非贏利性機構裏使用的系統。可參考這些網站：

[www.MajorGriftsRampUp.com](http://www.MajorGriftsRampUp.com)

[www.nationaldevelopmentinstitute.com](http://www.nationaldevelopmentinstitute.com)

[www.NonprofitConference.org](http://www.NonprofitConference.org)

[www.ConsultingCertification.org](http://www.ConsultingCertification.org)

[www.JimmyLaRose.com](http://www.JimmyLaRose.com)

最近在沃農山拿撒勒大學校園舉辦的一個「重大贈予提升」研討會上，拉羅斯（LaRose）先生展示了這一模式（圖表 4.6），經 NDI 許可，它被收錄在這裡（附錄 G）。

「國家發展研究所」的創始人兼首席執行官提示非贏利性

機構的總裁及董事會成員們，非贏利性機構擁有兩種業務：1) 提供服務；2) 創造機構需要的收入用來提供服務。該會議的核心議題是如何使這些機構能夠大幅度提高所需收入，以實現其機構使命。

我對拉羅斯先生及他所屬的國家發展研究所的員工們開發並無私傳授的「重大贈予提升」模式印象深刻。其目標不僅是為非贏利性機構的董事會、總裁、職工和志願者提供培訓，裝備他們落實機構事工和使命所需的資金募集，而且通過一項縝密的計劃協助他們成功落實募捐措施。提到關鍵詞「裝備」，拉羅斯先生不但看到了需求，有滿足這一需求的設想方案，而且還研發了一個從願景到行動再至結果的全面的策略和落實計劃。



圖表4.6 重大贈予提升模式。經許可重新印刷（見附錄 G）

我本人在會議上展示的內容是董事會健康與資金擴展的「五件不可妥協的事項」，其關鍵思想是把機構的重大贈予作為機構自身及董事會發展的核心。機構自身的發展越強大，包括強大有效的董事會，就越容易打造一個令人信服的例證來支持機構發展。

## 董事會健康及資金擴展不可妥協的要素

我的「董事會健康及資金擴展」展示圍繞本章的關鍵部分展開。健康成熟的董事會應做到以下幾點：

1. **瞭解基本情況。**董事會成員理解董事會的角色、目的和作用。他們專注於政策制定及使命戰略部署，而非日常運行和細節落實。這些董事會成員明確董事會的職責是 1) 監管機構使命，2) 發展一個共享願景，3) 塑造機構未來。他們的第一要務是為機構選擇盡可能優秀的執行總監；第二要務是確保機構負責任……對政府部門、對機構的所有人，並對其領袖負責。
2. **提出「合宜的」問題。**他們營造一個能夠提出使命驅動及可持續發展的問題的文化氛圍，諸如「我們是誰？」我們的使命、願景和價值觀是什麼？「我們處於什麼位置？」它不是指我們在地圖上的位置，而是指機構的壽命。「我們要去往哪裡（是否繼續做已經做過的事情）？我們可能會走到哪裡（在擁有一個聖靈啓示的願景和合一的董事會的情況下）？我們為什麼要去「那裡」？我們成長的動力是什麼？到那裡將花費多長時間？需要什麼樣屬靈的、人力的、財力的資源？如何知道我們何時到達那裡？社區裏發生的哪些巨大變化需要董事會必須調整並作出適當的過渡？如果我們不盡快做哪一件事，不久的將來嚴重問題將會產生？有哪些新的創造收入的機會可以使機構極大地增加收入？「重大贈予提升」資金擴大模式會如何影響我們的機構？
3. **在矛盾衝突情況下彬彬有禮地進行溝通。**各種不同願景、價值觀、傳統、計劃或者項目等會出現碰撞。健康成熟的董事會成員在董事會上大力討論政策選項並做出決策。一旦做出決策，他們則用一致的口徑對外溝通董事會的行動-絕不允許「少數」通報，機密的對話將會被保密，接受董事會決策是必須的。而且，董事會成員言行一致。正是在矛盾衝突的情況下，我們的品格被展現出來。這些品格在我們做得好時體現我們的特點，在我們做得差時則成為衡量我們言行的標桿。

4. **依據當前現實，積極接受董事會決策之前的評估。**健康的董事會在必要的情況下，審查並修改機構財務及發展戰略的決策。機構領導人常常覺得他們向董事會呈現的新的資金擴大項目方案必須是「完美」的。然而，當「清新」的眼睛查看該計劃並看到缺口、弱點或未能解決的重大問題時，領導人會有被冒犯的感覺，好似在說，「妳們怎麼能那樣說？妳們剛剛看到這個方案，而我已經工作數周（或數月）了！」因此，機構領導人需要坦然、積極地面對董事會對提案的審查評估。
5. **把董事會決策與機構能力建設及可持續發展聯繫起來。**機構需要通過具有前瞻性的董事會政策勾畫出一個令人信服的「支持案例」。機構應具有及時更新的董事會政策手冊，這一點很重要。這個手冊應該條理清晰，並用通俗易懂的語言陳述董事會批准的政策，包含機構有效的法律、財務及管理政策流程與程序。不斷更新的政策手冊可使董事會免於作出條件反射般被動、不系統的行動及糟糕的決策策略。政策手冊或機構手冊把董事會政策與程序囊括其中，提供給每個董事會成員，並在每次董事會後予以更新。

新董事會可從設立新的管理條例作為開始；老的董事會則應保證其條例是最新的。一旦條例更新後，機構就應開始有條理地組建董事會政策。

資金會隨著一個溝通良好並經過精心準備的願景和計劃方案到位。當人們看到並感受到誠信、可靠、誠實、良好管理、連貫與溝通等不僅僅是機構的口號或後擋板時，人們也就願意贈予，所以董事會應該在機構裏及決策過程中活出這些品質，並一心一意地做出忠於機構的使命、願景和價值觀的決策決定。

**董事會常務政策手冊。**手冊（或指南）可包含少至 4 頁、最多不超過 16 至 20 頁。附錄 H 中的「董事會常務政策手冊」列出了一些機構、教會或學院董事會採用的所有常務或現行政策。

**把健全的社區建設作為帶領方法**

「兩個人總比一個好，因為二人勞碌同得美好的果效。若是跌倒，這人可以扶起他的同伴；若是孤身跌倒，沒有別人扶他起來，這人就冇禍了……二人便能抵擋……三股合成的繩子不容易折斷。」（傳道書 4:9-12）

作為信仰社區的領袖，我們需要自問的另一個重要問題是：我所帶領的社區塑造我作為領袖的言語和行動、頭銜或職位有多麼重要？記住大理石裏的「獅子」的故事！

這個問題提示我們，清晰的願景、深深的謙卑與用傾聽的習慣帶領社區之間的關係。謙卑要求專注地傾聽，這種傾聽不僅僅是指允許他人說話，並等待機會回應。

諾文（Nouwen）有力地陳述道，「傾聽的美麗之處在於使那些被聽的人開始覺得被接納、開始把自己的話當真……傾聽是一種屬靈的好客，由此妳邀請陌生人成為朋友……真正的聽眾內心裏不需要讓自己的存在得到公認，他們自由地接受、歡迎並接納。」（1985年3月12日的靈修）

我們傾聽說出的話語，也傾聽言語之外的內容。所以，沒有必要通過言語、爭論或打斷來證明我們自己。我們通過觀察肢體語言，聆聽來自基督裏的兄弟姊妹的見解，來幫助我們修正願景、計劃或項目，使其更加完善。願景的所有權必須屬於一個群體，所以，我們需要單獨或集體邀請他們與我們一起共同擁抱這個願景，並一道落實它。

或許，花幾分鐘返回到第二章讀一下那些經文段落和對以弗所書第4章第25節經文（NIV）的評註會很有意義：「說誠實話，不撒謊；為什麼？因為我們是基督的肢體。」

協同合作很麻煩……但是必須的！幾年前，我有幸在南非約翰內斯堡向一群拿撒勒的教育工作者講話，其背景是在該流派的第一次全球教工發展諮詢會上。拿撒勒教育工作者們用一周的時間聚集在一起，目的是探討成立一所國際教育學院的可行性。

我在那次會議上的任務是帶領兩個關於機構協同合作話題的討論。我展示的標題是「把機構協同合作作為學術戰略」，我講了機構內部與機構之間協同合作戰略的必要性，它是本流派「最大化利用」全世界拿撒勒教會所屬教育機構之豐富資源的根本途徑。



對我來說，那是一次非常棒的經歷，我結識了很多來自世界各地的朋友。在那期間，我自身也發生了一些狀況。我的目的是協助其他的教育工作者，但是我發現我對自我管理和自己在沃農山拿撒勒大學的領袖品格、以及我所倡導並示範的健全社區建設和有意識地進行協同合作的落實程度等問了一些苛刻的問題。我質問自己的個人誠信，那個我自以為在沃農山拿撒勒大學被廣泛倡導的戰略流程，實際上是否被他人當作耳邊風了嗎？如果事實是這樣，原因何在？

我回到了大學校園，決心跟教職工分享我的「頓悟」，列出我們一道努力的一些具體步驟，並請求校園社區監督我是否言行一致。如果信任是有效領導力的基石，那麼在機構協同合作成為校園的生活方式之前，我必須把自己改變成我所期望在沃農山拿撒勒大學教職工身上看到的樣子。

總結一下我在約翰內斯堡對那些教育工作者所說的內容，然後再看幾個我後來問沃農山拿撒勒大學教職工關於我們之間關係的問題。如果要使建立夥伴或協同合作關係成為一個機構的生活方式而不僅僅是一項智力遊戲的話，我建議每個機構都需要一位協同合作程序的「倡導人」。我展示了一些所學到的關於協同合作的教訓：

1. 用協同合作來管理改變很難。
2. 取得成功需要一個清晰的願景和能感知到的需求。
3. 定期溝通是協同合作的粘合劑。
4. 高級管理層積極投入的領導力及信息暢通、基礎廣泛的指導委員會是必須的。
5. 信任與溝通越充分，就能越迅速越深刻地獲得效益。
6. 機構協同合作必須成為機構戰略。

在完成展示之前，我說了幾句話，並引用了我發給那個群體的一本小冊子裏的一些話語。然而，在我向他們講話時，我發現也在對自己講。我真誠地渴望提高管理人員與校園社區職工之間的互動和信任水平。對把尋求擁抱健全社區和刻意地合作作為戰略部署的機構、學校或教會來說，傳道書裏確認的三人（或更多）的力量是一個強大的形象和必要的概念。事實上，健全的社區與刻意地協同合作一定要反映在戰略部署的落實上。這是我的渴望，只有在我們充分地相信海倫·凱勒 (Hellen Keller)（引用在 Lash, 1980:489）所說的話時，這一渴望才能變成現

實：

「單打獨鬥我們能做一點點，齊心協力我們能做很多。」

返回到沃農山拿撒勒大學後，我更具體地向校園社區分享了我繼續帶領大學並致力實現的八項「社區建設」承諾。其中兩項如下：

我想確認：我珍視每一位選擇在沃農山拿撒勒大學工作的基督裏的弟兄姊妹。

我將會與每一個任務團組密切合作，並與校園社區一道在未來的 18 個月裏精簡行政及決策構架。目標是促進而不是壓制任何人完成其在大學的職業任務並實現其事工目標。

我與校園社區分享了非洲基庫尤人的一句諺語：

**「當大象打架時，遭難的是草。」**

這句諺語是說，當擁有權利的人（領導人）爭鬥時，受到傷害的是基層群眾。我想支持並授權給教職工，但不知道當前的機構框架是促進還是壓抑大學基層群眾工作併發揮其最好的潛能。

我如此結束向教職工的講話，「自從約翰內斯堡回來以後，我想以一種全新、深刻的方式，用誠信、品格、謙卑、團隊、勇氣、信念、感恩、希望和信任去理解、擁抱並帶領這個學術信仰社區。這些領導力信念能塑造一個尋求以基督徒價值觀為根本的領袖。」

我成功做到了自己向大學教職工羅列的所有目標了嗎？沒有！有趣的是，我們出人意料地實現了更多。但主要問題是，這不是關乎完成了多少「清單」上的內容，而是領袖在能力、品格和社區建設方面的成長與被帶領者的成長！

在向教職工呈現那些材料之後，我一直在思考領導力品格更廣泛的內容，特別是關於在眾多不同的性格、互相衝突的期望、各種各樣的信仰傳統、具體特殊的工作任務及參差不齊的成熟水平等狀況下，如何帶領信仰社區的領導力品質。這樣以來，領導力品格是關鍵問題，自我帶領應先於社區建設帶領，因為品格很重要！

領導力品格是「健全社區」建設與機構協同合作之間的紐帶。要使社區建設生機勃發、刻意地協同合作並達成顯著效果，領導力的一個共同願景及每個信徒的事工都必須被共享、被擁

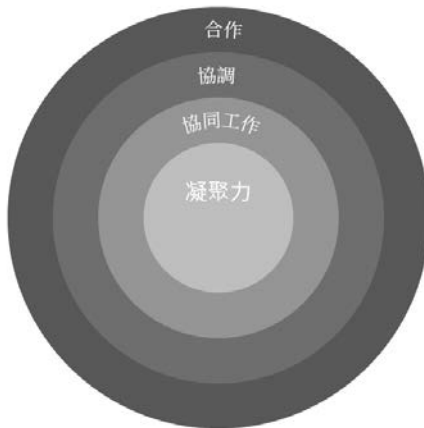
抱、被慶祝。

關於事工組織、教育機構和當地教會的社區及協同合作方面的一個大問題是：機構、事工團體或教會應該如何調動其成員和支持者與機構內外的成員們一道，在事工、敬拜、信徒培養、向外延伸及身體合一方面，來相互預備以實現互相傳授、教導呢？（提摩太后書 2: 2）

本尼斯（Bennis）與彼得曼（Biederman）提醒我們，「一個人永遠都不會比一群人更精明。」（1997:1）特麗莎修女說過，「妳在做的事，我可能不會做……我在做的事，妳可能不會做……但是我們大家一道卻在為神做一些美好的事。」（來源不明）

讓我們再討論一些關於信仰社區內部進行刻意地協同合作的方法。協同合作是一個過程，其中各方以聖靈的眼光看到問題的不同方面，用禱告和具有建設性的方式探索它們的差異並尋求不受自身局限性的解決方案。這些成員相信，跟隨基督的人擁有聰明、才智、能力、見地，並為事工蒙召做出貢獻。

協同合作就是不同個體建立聯繫，有目的地一道工作來實現一個共同的結果。它是一項選擇，這個選擇很困難、麻煩、笨拙而費時；但是，它是團體、機構和當地教會能夠通過日常瑣事與平凡的小事去實現影響、落實目標的唯一途徑。



圖表 4.7 協同合作歷程（受 Winer 的啓示，1994）

協同合作的領袖不孤立行動。「他們行事包容而不排他；他們願意傾聽並與那些觀點及工作方式與自己不同的人合作。」(Solfield & Kuhn, 1995:38)

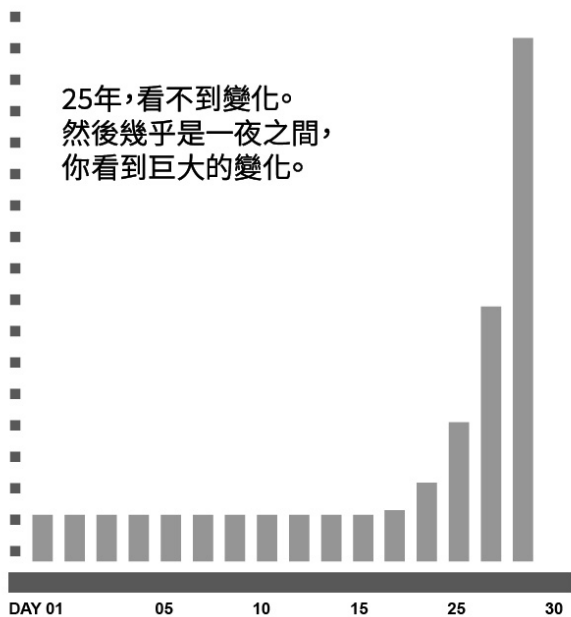
當具有不同觀點的人被接納、每個人都被看作是同伴時，積極的變化就會出現。團隊成員善於協同合作的機構一定具有較高的參與度、明確的目的、豐富的資源，以及良好決策與落實的能量。協同合作意在促使兩個或兩個以上機構（個體）步入這種互惠互利、精心設計的「一道工作」關係來實現共同目標。這種關係包含各方對共同設計的機構發展框架的承諾，以及對成功與共享資源和成果回報所擁有的權利與責任的充分理解。

提倡協同合作的領袖所遇到的主要困難是把相關人員放置在過程、項目或舉措的何種位置，當然，我們盡量尋求把人員或團隊安置到其想去的地方。請記住：讓人員以不同的方式參與進去是關鍵，它是實現目的的方式，一種生活方式，卻不是最終目的。為了到達目的地-「終點」，擁有共同興趣的不同個體，為共同的問題尋求共同的解決方案而聚到一起工作。

協同合作的關鍵是選擇合適的參與程度，然後增加強度。最大的難題是如何把適合的人員安置在適合的位置，讓其作適合的事情。協同合作並不會輕易或很快得到回報，它是需要我們看到並保持的一個長遠的視角。維納（Winer）把協同合作的回報與百合池塘現象作比較（圖表 4.8）。

參與協同合作舉措的人員應不斷地問這些問題：我能為他人創造什麼價值？他們能為我做什麼？我們一起能為機構、當地教會或個體成員的事工和使命做出什麼貢獻，但是分開或單獨行動卻無法實現這些？

並非所有參與做工的成員都能創造出同樣的價值，協同合作並非讓每個成員平等，但它能讓個體與團隊的事工效果達到新的水平。團隊建設及有目的的協同合作的益處是團隊得到全面提升並擴大成就，成員們從自己所做的工作中獲得成就感。在成功的協同合作中，傑出的變成普通的。謹記：



圖表 4.8 百合池塘現象 (受 Winer 的啓示, 1994)

「我們中間沒有一人能像我們所有人加在一起時那樣精明。」

(Bennis & Biederman, 1997:1)

我清楚記得機構協同合作方面的權威人士麥克·維納 (Mike Winer) 博士在沃農山拿撒勒大學的一個長達三年的校內、校外全面集中創建機構合作的閉幕式上的講話。在眾多的引用中，他送了我們芭芭拉·克裏斯蒂 (Barbara Cristy) 的這句話，「領導力在個人激情和公眾需要的交叉點崛起」。

這一定義從幾個方面吸引了我的注意力，尤其是因為它提到了我們對所服侍的教會或機構的激情這一問題。維納 (Winer) 說，「我們經常‘知識型’但卻毫無激情地談論協同合作。對他人所展示的激情，我們的反應一定得是，哇，太棒了!!!」

我很難忘記維納 (Winer) 1994 年提出的挑戰：不要把信息與激勵混為一談，激勵很關鍵。他的挑戰很清楚：用百分之二十的努力去獲取信息，百分之八十的努力去激勵團隊成員。

有效的協同合作具有以下主要特徵：相互尊重、理解、信任、適當的人員調配、坦誠頻繁的溝通、充足的資金、有技巧的調停人員、成員共同參與過程和結果、以及多層次的決策構架。信仰機構內有效協同合作的關鍵是其不僅對個體成員有益，即個體成員的各方面朝有效地從事事工和完成使命的方向成長，而且對團體有益，沒有團隊的合力和貢獻，集體向前邁進也不可能實現。協同合作對這兩方面的益處和貢獻都應該被看到。

在合作初始階段，我們不但需要高唱同一首歌曲，而且需要從同一頁開唱。對任何一個機構來說，給每一項新合作舉措定義一個使命和願景目標陳述非常關鍵。這個「目標」陳述是把合作項目粘接起來的膠水，它必須是結果導向型、而非行動導向型的，因為合作僅是過程，而非最終目的。

協同合作的環境包括共享的願景、連續的溝通、項目環境、廣泛的參與、目標結果介紹、易於測量、易於定義的結果及評估。如果妳告訴人們妳期待何種結果，那麼妳就應該把結果植入評估體系。在教會或大學裏，在要求教職工或教會團體合作前，把機構生命、工作期待達到的結果呈現在他們面前很重要。事工機構也是如此。

通常情況下，我們的使命和願景陳述使用太多詞語、包含太多領域，以至於負責的團隊很難抓住要點，比如缺少「為什麼」闡述，卻把大多數的注意力給了「如何做」（微觀管理）。具體地表述一個機構或當地教會是做什麼的，這一點很重要。

使命、願景及重點任務陳述需要合作共同創建。在沃農山拿撒勒大學任職初期，我與董事會分享了指導我進行決策的四個重點：

1. 為校園社區提供屬靈的帶領，包括職工、教工、高層管理人員、學生及其他人；
2. 大學整體戰略思維、策劃與落實；
3. 在全球範圍內發展基督徒領導力；
4. 沃農山拿撒勒大學的重要捐贈培養及贈予、捐贈開發。

創建神學的、機構的及個人的使命和願景陳述消耗時間。如果妳尚未做到這些，那就應該留出時間，放下日常手頭工作，開始著手做這件事。給自己數月的時間來讓這個過程發芽、結果；並與妳的家人、信任的朋友、同事、牧師、老師、導師、或妳的董事會分享草稿，聽取反饋，這是一個轉化人的經歷！

妳的使命和願景陳述涵蓋的幾個主要部分是什麼？

---

---

---

教育機構的使命和願景陳述的中心是學生，學生是教育機構的心臟。沃農山拿撒勒大學經過 6 個月的合作，教工、職工及管理人員向董事會推薦了以下陳述：

沃農山拿撒勒大學：  
一個信仰學術社區，  
塑造培養如基督耶穌般的領袖和使徒  
去實現終生服侍、影響全人類。

對當地教會來說，妳們的使命和願景的重心應該是：使參與到塑造使徒、事工及各種使命機會中的人員擁有轉化了的的生命。國家發展研究所 (National Development Institute) 建議，非贏利性機構的使命和願景應以捐贈者為基本核心，而不是把機構或組織本身做為根本。

若想更深地探討這一點，可問這些問題：

1. 作為基督教大學、神學教育機構、本地教會或事工機構，我們是做什麼的？
2. 如何把我們所熱衷的事工與自己尋求帶領、服侍的人群的需求、興趣與目標相融？

從澄清事工目標開始，用遠大的願景鼓舞所帶領的人，勾勒出宏大的圖景，讓各種願望抱負、優勢、技能、甚至遺留問題都參與其中，充分體現所帶領社區的價值觀，示範展示所服侍機構的核心思想與教化。

合作型的領袖，包括當地教會牧師和學校校長或組織機構領導人，對在自己所負責的團體內培養協同合作的文化充滿激情；他們相信自己的團隊和每個成員集體或單獨地都能為這個世界做出不同的貢獻；促使他人協同合作、做出各自的貢獻是最高呼召以及異常令人滿足的經歷。合作就是團隊一道工作來實現一個人單獨無法做到的事！

再回到最基本的問題：「妳的」教會、事工組織或教育機構的使命和願景是什麼？妳能識別出妳所帶領的人凝聚於其周圍的教會、組織或機構的核心思想或精神嗎？妳的信仰社區（作為一個社會機體和組織）是做什麼的？妳們週末或一周中的其它時間聚集在一起是為了什麼？

切記要讓成員有不同程度的參與，並且不斷地傾聽他們的興趣，關注他們的激情，甚至在妳向他們分享為何如此做的時候，也要傾聽他們的故事。另外，充滿激情的合作型的領袖必須設立一個工作框架。

健全的社區建設因專注於核心思想、明確的目的、使命和願景而成長。領袖目標明確地合作、鼓舞並把所帶領的人編織在一個緣由、目的、使命、願景及他們自己的激情周圍。

同時，讓妳的組織或機構願景陳述出現在所有地方，所用的設施上、教堂裏、文具上、各種海報和標誌上、展示版上、教室及辦公室裏。一定要有連貫性，只有連貫性才能讓一個信仰社區和服務機構的文化發生改變。

再次強調：勾勒出我們所渴望看到的社區的圖景（妳期望看到團隊所變成的那種健康社區）。把眾多的點連起來！激勵！詮釋並展示社區核心思想。傾聽！傾聽、傾聽！把這個詞寫在妳的門框上，以激勵妳要通過健全社區建設以及目標明確地合作，為完成事工和使命而「灑熱血」。

讓我們所帶領的人參與、參與、參與。系統連貫地宣傳我們的核心思想和身份。這樣以來，提出重點就會變得容易，然後妳我將知道為什麼及何時需要協同合作，合作的目的是什麼，與誰合作！

1. 合作型的領袖需要同時做幾件事；
2. 慢慢走，鑄造成功（不要一次做得太多……但每次盡可能獲得成功）；
3. 捕捉個人激情（不要碾壓強烈的承諾）；
4. 決定「核心」是什麼，然後其他的問題將迎刃而解；
5. 盡可能多地在不同場合溝通使命與願景；
6. 傾聽並參與！

形成協同合作文化的動機在於核心思想，即總體願景。因此，讓核心思想成為努力合作的驅動力。信任不等同於喜歡他人、被他人喜歡、或隨自己的意志行事。信任帶來信心與希望。



信心是妳做自己說將要做的事；希望是相信能取得我們說將要取得的成就。「信任是培養協同合作的核心，它是機構內外人們建立關係的關鍵」（Kouzes & Posner, 1995:163）。合作中幾乎不會存在溝通過多的狀況，因此，溝通！溝通！溝通！

「但願賜忍耐安慰的神叫妳們彼此同心，效法基督耶穌，一心一口榮耀神-我們主耶穌基督的父。」（羅馬書 15:5）

「使他們完完全全地合而為一，叫世人知道妳差了我來，也知道妳愛他們如同愛我一樣。」（約翰福音 17:23）

「用和平彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜合而為一的心。」（以弗所書 4:3）

「聖靈顯在各人身上，是叫人得益處。」（哥林多前書 12:7）

「凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容。」（以弗所書 4:2）

## 激勵的巨大作用

我將以提醒自己在所帶領的信仰社區裏鼓勵和支持的重要性來結束本章的主題「方式方法」。這些鼓勵他人的「七項要素」來自詹姆斯·考澤斯（James Kouzes）和巴瑞·波斯納（Barry Posner）2003年所著的書《鼓勵心靈》（*Encouraging The Heart*）。該書的附錄有150個關於我們工作中鼓勵他人的非常具體的策略。

### 第一個要素：設定清晰的標準

清楚明瞭地溝通期望值，志願者們渴望並需要清楚明確的標準。

### 第二個標準：期待最好

經常肯定他人（注意言辭）。尋求鼓勵，而不是打擊洩氣。

### 第三個要素：予以關注

專心傾聽。首先尋求理解，以身作則地帶領。必要時用言語表達。

### 第四個要素：個性化的認可肯定

認可肯定他人時要做到具體，經常讚美，並做到真誠。

### 第五個要素：講述故事

分享他們的故事（成就、事工、成功）。多講他們的故事！

#### **第六個要素：共同慶祝**

經常與他人共同慶祝小的（和大的）勝利。尋找機會一起慶祝！

#### **第七個要素：樹立榜樣**

指引路線，樹立榜樣；己所不欲、勿施於人；示範使命，做出表率。如果期待他人改變，自己則先做出改變。

列出妳自己用來鼓勵他人的要素清單。如果妳覺得上面的清單適合妳，那麼就確定日期、事件、人員、過程、成就。在私底下與公共場合說，「謝謝妳」、「祝賀」或「我們為妳感到驕傲」之類的話，而且要經常如此做。隨時隨地祝賀與比較正式隆重的慶祝一樣有趣。多歡笑、多慶祝；不僅個人做，而且集體做。

不要忽視第一項要素。志願者們渴望被要求做的任務包含清晰的指導說明，他們完成任務的時間是有限的。當任務完成時，讚美他們並找到適當方式去慶祝！在認可成就方面做出表率，他們將會效法妳！讓眾人知道妳是那個到處走動激勵他人的人。

在第四章「方式方法」中，我們密切關注了輔導、董事會管理、戰略性問題、使命策劃、健全社區建設及目的明確的協同合作，這些是我們用來預備並使自己為之負責的人能夠實現其國內外的「事工」和使命的重要策略。我們應該與被自己所服侍的人們一道「事工」，而且讓他們去從「事工」這一願景所征服。



標記五：

堅定帶領的痛苦  
體現在善良屬靈的人們  
與願景、價值觀及傳統之間的衝突上

## 第五章

### 標記五： 堅定帶領的痛苦 體現在善良屬靈的人們 與願景、價值觀及傳統之間的衝突上

*基督裏的領袖相信，善良屬靈的人們會而且一定經歷明顯、強烈的反差。*

-Edward LeBron Fairbanks

#### 領袖的歡樂與痛苦

我經常回顧美國第 26 任總統泰迪·羅斯福的一段關於鼓勵、見解與安慰的話，再反思一下這些話語：

不是那些批評家有價值，也不是那個指出強大的人如何跌倒或者行動的人哪裡能做得更好的人有價值。成就歸於在競技場中的那個人：他臉上沾滿灰塵、汗水和血跡；他勇往直前……他為一個有價值的目標而獻身，在做得最好的時候他明白最大的勝利在最後；在最糟糕的時刻，即使失敗，他知道自己至少盡了所能，所以他永遠不能與那些從來都不知道勝利或失敗為何物的冰冷、怯懦的靈魂等同。（《羅斯福》見於 Brown, 2012:1）。

有時，當一個未來願景未能被其所負有責任的人們接受或理解時，有遠見的領袖就會經歷「領導力之痛苦」，他們似乎覺得，人們常常更喜歡墨守成規、安於現狀。此時，大量的禱告及聖靈賦予的能力將會給有遠見卓識的人以勇氣、力量和安慰，使其能夠帶領教會和事工團隊走過必要的（而且有時痛苦的）過渡期。

在輔導、教授新生領袖時，我們經常關注渲染領導力的歡樂，卻忽視或避免談論領導力的苦痛（圖表 5.2）。沒錯，承擔

領導職位的個體擁有控制、改變和影響人們的可能性，這一點的確能鼓舞人心、讓人熱血沸騰。試想：當一個願景征服我們時，成長和擴張就會產生。人人將會交口稱讚，這是對的！我們要繼續前行，我們很感恩！



圖表 5.1 領袖的歡樂。

當這些在順境中的領袖相信自己所採取的行動、採納的政策、追求的方向或設定的目標都是神所賜時，他們將會頑強地緊擁使命去完成工作任務。

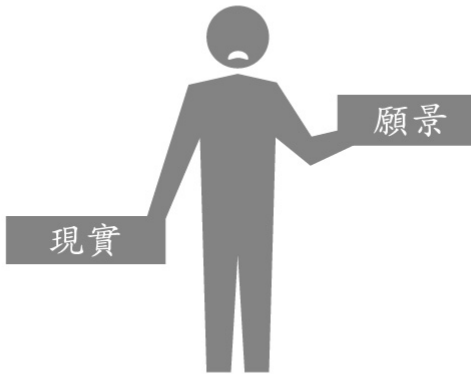
然而，領袖的另一條伸展的手臂則緊握現實--當前景況或環境，這些現狀或環境（財務或設施）似乎表明哪些計畫可行、哪些不可行；或者如果要把願景付諸行動（圖表 5.2），追隨者就必須接受這一願景。



圖表 5.2 領袖的苦痛

當與我們一道工作的人們反對我們所宣佈的願景或挑戰呈現於其面前的願景時，我們將會感到震驚。緊擁願景與當前現實狀況之間的緊張對立便是領袖的痛苦之來源（見圖表 5.2）。

然而，如果鬆開一個手臂、丟掉願景，我們就會漫無目的地隨波逐流（圖表 5.3）。



圖表 5.3 領袖面對的誘惑

正是因著刻意地緊握願景與現實，領袖才有可能從願景邁向行動；正是這種刻意，歡樂和痛苦同時降臨在領袖身上。

為什麼會如此？因為在這種情況下，基督徒領袖很快會被現實狀況困擾：善良屬靈的人們經常在達成共同期待的目標方面有分歧，有時甚至發生衝撞。當信仰社區分裂時，神的國度便遭受苦痛，撒旦就高興了，這就是領袖的痛苦--強烈的痛苦。

這些衝撞大多數時候並非是因好的或壞的想法、高尚的或有罪的目標、對的或錯的解決方案等引起，而是信仰社區裏善良屬靈的人們常常在願景、價值觀和傳統上發生的衝突。這時，領袖則被卡在一個分裂的團隊中間，因為社區成員在要去往哪裡（願景），打算如何到達那裡（價值觀）以及之前是如何做的（傳統）等方面有不同意見。

*在存在各種矛盾衝突的境況下，肩上背負著各樣不可調和的期待，我們用基督耶穌的心意去帶領一個分裂的信仰社區究竟意味著什麼？*

## 如何管理緊張對立與過渡期：七個拋錨點

在引領社區從願景走向行動再到實現使命的過程中，領袖在管理信仰社區裏的緊張對立和過渡期時，需要考慮至少七個要素。這些要素猶如七個「拋錨點」，將會使我們作為忠實的基督徒領袖帶領的步履保持穩健，並確保我們緊握願景、努力帶領教會、大學或機構將夢想付諸行動。

**拋錨點 1:「恩慈地說話」。**注意言辭。我們的言語可以保佑或「摧毀」人。耶穌在福音書裏如是說，「因為心裡所充滿的，口裡就說出來」（馬太福音 12:34）。作為領袖，我們可以選擇鼓勵或打擊那些與我們一道工作的人，抬升或貶損他們、積極或消極地跟他們說話、展示出對其文化的敏銳知覺亦或「視而不見」，我們要麼關注他人要麼只關注自己。

我經常自問：當他人轉身離我而去時，他們帶著什麼感覺離開？是感覺強大了還是弱小了？對自己的感覺是變高大了還是變渺小了？是自信了還是「被嚇著了」？被理解了還是被誤解了？被肯定了還是被操控了？蒙福了還是「被摧毀了」？

亨利·諾文（Henri Nouwen）曾引用羅馬教育家阿森尼厄斯（Arsenius）的話，阿森尼厄斯（Arsenius）用他的地位和財富換取了埃及沙漠裏的獨處，「我經常為自己所說的言語懺悔，但是從來不曾因保持沉默而懺悔」（1991:43）。

以弗所書第 4 章第 25 節表明，神利用我們對基督肢體們的言語，通過我們來傳達他的恩典。記住，對跟我們一道工作的人，特別是那些與我們不同、甚至有碰撞的人，我們可以用言語保守他們亦可摧毀他們。選擇保守他們！

**拋錨點 2:「感恩地生活」。**比較是自卑的根源。不要「嘔嘴」、哭泣、抱怨，要感恩。比較在我們所處的社會裏無處不在，教會裏、工作地點、家庭中、社區裏，尤其在我們內心深處。直到我們拿自己與他人的天分、才能及能力相比之前，我們對自己的各種天分、才能和能力自我感覺良好。我們相信同工們是有能力完成所分配給他們的工作的，但是在拿他們的工作，如創造、創新、能力及合作精神等，與其他人相比較之後，我們開始對他們產生懷疑。

比較從內心深處摧毀我們，奪走我們的歡樂、良好關係、自信與平和。在相互比較的過程中，我們的能量和熱情被耗盡。比較能把我們從一個令人愉悅的老闆、上級或牧師變成一個他人不得不忍受的斤斤計較、頹廢、負面、滿腹牢騷的人。

那麼，有什麼解藥可以救治「比較」這一“頑疾”呢？下面的三個深刻的屬靈品質便是：

- 感恩
- 感激
- 欣賞

我們可以選擇接受他人及神在他的大智慧裏賜予我們的一切。我可以選擇看到他人身上最優秀的東西並努力使之發揮出來。在任何情況下，我們都要選擇感恩，相信神參與在我們所有的工作活動中（帖撒羅尼迦前書 5:18）。感恩是醫治比較所帶來的消極影響的「救命」解藥。

不要抱怨妳沒這沒那；感恩--在所有事情上、對神賜予的一切。培養這種習慣，學會感恩。

時至今日，我坦承自己並沒有在所有情況下緊擁這一「拋錨點」，但是隨著我在信心裏變得愈加成熟，我愈把學會感恩作為生活方式。我通常在信末署名時簽上敬語「感激不盡」。這可能看上去僅是例行公事、毫無意義，但這是對我在所有境況下渴望養成的一種思維方式的一個持續的提醒。

一位最近退休的舊約學者，他與我同一年從拿撒勒神學院畢業。當時我和他都被位於美國東北部的一所知名機構接收入學，我們又都進入該校的另一個碩士項目，我們都認為自己將會升入這所學校的博士項目。然而，令我們吃驚的是，在快要從碩士項目畢業時，我們接到通知，我們的博士項目申請被拒絕了。我們感到震驚、尷尬、憤怒、失望。後來，我們瞭解到，這個學校的教工們在審核修改這些博士項目，所以當年的所有申請都被暫停封存。

我們從這個學校的神學碩士項目畢業後，都步入了教牧事業。多大的福祉啊！在接下來的幾年裏，我們兩人都申請了其他學校，同時繼續牧養，後來轉移了各自的博士學習方向，最終都完成了博士學位。

儘管我當時不太理解這些周折，那個「拒絕」後來證明對我和我妻子來說是一個福祉。我們非常喜歡自己的牧養任務，



我因此拓寬了博士學習研究範圍，超出了我最初計劃的領域。不久我開始看到，神的智慧在這個過程中的作用，並意識到我們生活的新方向。我妻子和我在我們所從事的教牧事工中得到了滿足。從 1978 年至今，我們一直在高等教育機構服侍。

**拋錨點 3：「認真地傾聽」。**首先尋求理解。理解，而不是同意，是管理矛盾衝突的關鍵。「善良屬靈的」人們之間允許存在誠實而巨大的差異。在高等教育行政管理崗位上工作 30 多年後，我自信地確認，善良屬靈的人不但存在差異，而且有時在願景和價值觀上也會有衝撞，想必妳也有類似的見證！

這就是我為什麼逐漸認識到，神學願景（我相信人們是什麼／我從他們身上看到什麼）應該先於機構願景（我想讓機構、教會、大學、地區或流派成為什麼）。我一直不斷地禱告，「神，請賜給我妳的雙眼，讓我真真切切地看見與我一道生活、工作的人。」

謙卑要求那個帶領的人做到認真地傾聽他人。諾文（Nouwen）的話值得重復，「傾聽的魅力在於，那些被傾聽的人開始感到被接納，開始把自己的話當真……傾聽是一種屬靈的好客，它使妳邀請陌生人成為妳的朋友……。」（1985a，3 月 11 日的敬拜）。

埃德溫·弗裏德曼（Edwin Friedman）認為，一個領袖最重要的品質不是帶領知識或技巧，而是其出現時帶來什麼。他/她需要的是一個「無緊張感」的出現（2007:110）。

斯托（Stone）與和恩（Heen）認為，傾聽是一個領袖需要「導航對話主體」的四種技能之一（2014:233）。對斯托與和恩來說，傾聽包括「提出澄清意思的問題、解碼說話人的觀點以及承認他們的情感。」（2014:233）

**拋錨點 4：「自如地饒恕」。**主動饒恕。饒恕的精神能轉化並賦予領袖以力量。我的一個深刻人生教訓是：饒恕與我的外部環境幾乎無關，卻與我的內部「狀況」有極大關係！饒恕不需要等「他人」來請求寬恕。耶穌在十字架上說，「父啊，饒恕他們，因為他們不知道自己做了什麼。」（路加福音 23:34）

耶穌很天真嗎？他真地相信那些在殺害他的人不知道自己在做什麼嗎？不！耶穌相信，通過饒恕，那些詆毀他、傷害他的人會停止他們的行為嗎？當然不會！

本質上，耶穌不會讓那些人所說關於詆毀他的話語或者他們所做的邪惡的、反對他的事在他內心製造痛苦和怨恨，並以此導致他與他父神之間的關係決裂。對他來說，這根本不值得！所以，他說，「父啊，饒恕他們，因為他們不知道自己做了什麼。」（路加福音 23:34）

給予饒恕把我從與他人的束縛中解脫出來。常見的情況是，我們允許那些冒犯我們的人控制我們。我們被告知，「偉大的領袖，由最具挑戰、最困難的時期造就。」饒恕的精神轉化並賦予領袖力量。

**拋錨點 5:「堅定地帶領」。**把清晰的願景、深深的謙卑與堅強的毅力結合起來。在做出必要的決定之前，我們很少「享受」獲得所有信息的奢侈。妳或許聽到過這樣的話，「一個人的美夢是另一個人的噩夢！」然而，正是在這樣的環境下，我們生活、工作並帶領；正是在我們對未來所懷的願景與當前現實之間的緊張對立中，我們作為領袖的決策由此生成。

作為領袖，我們不斷地在兩種需要間游走：完成任務所需的長期戰略部署；處理預算、人事、設施管理及人際矛盾衝突方面等日常事務的需要。有時，還需要在宏觀管理（專注於遠大圖景的戰略）與微觀管理（專注於任務的微小落實細節）之間做出平衡。

我經常告訴與我一道工作的人，我想成為一個有信心、有遠見的領袖。但是，我不想跨過界限、成為一個不負責任的領袖、一個行動違背理性、無視智慧成熟聖徒們的集體判斷的領袖。但是，信心和不負責任之間的界限到底在哪裡？由誰決定呢？

必須在聖經命令（比如，「走出去……培養門徒」）與人們的實際需要（諸如加薪、設備需要、差旅費等）之間做出選擇是一件痛苦的事。然而，有時我居然做出了選擇，妳或許也如此做過。

截至目前，妳已經聽我講過，在我們追求實現使命和事工的聖經任務時，我們需要尊重那些與我們一道工作的人的重要性。我討論過如何向他們表示尊重，比如通過我們的言語、表達對他們的感恩、認真地傾聽並自如地饒恕他們。

事實上，尊重那些與我們不同、甚至有衝撞的人，是我們所說的「用基督的心意帶領」的核心思想。然而，在我們的領

導力角色中，某些時候我們不得不做出決定。此時，我們一定得記住：真正的問題不是「必須要做出決定嗎？」而是「在團體內，如何做出決定並加以落實？」

特別是在願景方面有衝突時，即使差異繼續存在，我們也需要做出決定！在這些時刻，我們要帶領，並且要堅定地帶領，即使雙膝跪地、強忍淚水！在這些時刻，在需要並且必須做出決定時，我們一定要避免裹足不前，不必一直等到每個人都投贊同票為止。有時，我們必須前行，即使是在未獲得團隊每個成員都贊同某個願景或所採取的行動方向的情況下。如何在這種痛苦的情況下，堅定地前行，同時又要對那些意見與我們相左的人予以尊重呢？

我們堅定地向前行進，通過與所帶領的人一起禱告、為他們禱告，也為我們自己作為領袖禱告；我們向前行進，通過與所帶領的人協同合作，在必要的時候必要的地方讓他們參與到工作過程中來；我們向前行進，通過學會感恩、感謝神，為所帶領的人的天賦、才能、能力及信心見證感謝「他們」。我們單獨禱告、一起禱告、經常禱告。即使在大多數人都投贊成票後向前行進時，我們依然為溫柔、善良、同情、耐心和愛心而繼續禱告。我們期待得到同意認可，但是依舊有一些人可能不贊同我們的決定、甚至與我們有衝撞。痛苦嗎？當然。

在這種謙卑與破碎的精神狀態裏，我們充滿信心地前行，相信神一直在這種困境下做工。正是在這精神的支撐下，我們堅定地前行，沒有癱瘓倒下也沒有猶豫不決，卻滿懷善良與同情。我們的行動以深刻的信念做標記，這個信念就是神給出的願景和方向的話語，並且他會繼續帶領他的子民行事，即使當前的各種狀況或態度或許沒有顯示出他的工的果效。這就是用基督的心意帶領的含義-在錯綜複雜、困難重重的情況下，堅定地帶領。

以基督裏的謙卑堅定地帶領需要我們繼續培養、發展各種技能，如傾聽與溝通、時間安排與程序管理、肯定與鼓勵、問詢與探究，「才能」甄別與權力下放，而且可能需要其他技能。

對用基督的心意帶領理解得愈深刻，我就愈加意識到有許多東西我還不知道。在用清晰的願景，深深的謙卑和堅強的毅力堅定地帶領這一方面，我是一個勤勉的終身學習者和學生。

**拋錨點 6:「深沉地看護」。**珍視人，而不是權力或職位。領導力的佐證體現在所帶領的人的生命上。作為領袖，妳我都必須謹記：我們與同工們擁有很多共同的價值觀。我們應專注於那些團結、而非分裂我們的東西。

多年來，在做出員工雇傭決策時，我一直牢記：要相信自己做出的最好決定。「令妳的溫柔讓所有人熟知。」（腓立比書 4:4-7）

作為領袖，我們一定要滿懷激情地向與我們一道工作或我們負有責任的人溝通我們個人的、職業的和機構的願景、使命及價值觀；指明方向並鼓勵他人；把所帶領、所負責的信仰機構的戰略願景背誦下來，並做到經常談論「團隊的總體工作重點」，共同樹立機構的核心價值觀。

領袖一直要保持這一底限：盡力使所帶領的人擴大自己所從事工作的願景，切記一定要把圖畫勾勒得宏大些；協助所帶領的人發現如何在自己特定的工作任務上發揮出自己的才能與特長，來融入機構、組織或教會的整體方案與目標。

**拋錨點 7:「懇切地禱告」。**有些問題只能通過有力的禱告來解決。先變成渴望他人變成的樣子。若要我們所帶領的人經常禱告，我們自己首先如此做。

關懷型的領袖明白，我們沒有能力改變他人，但是可以讓改變發生在我們自己身上。在經歷善良、屬靈的人們之間的誠實而又強烈的差異時，那個「禱告的人」能夠被改變並轉化！

衝突境況能引發成長，也能在帶領者的生命裏蘊釀成長。在神面前禱告時，我們期待從他那裏得到之前問過的兩個問題的答案：我能學到什麼？我能如何改變？在發問並尋求神對這兩個問題的解答的過程中，我們已經被改變了！因著神的恩典，我們自己不斷地變成期待他人所變成的樣子。雖然他們可能會也可能不會被我們自身內部的變化影響到，但是發生在我們身上的變化是具有轉化力的！我們成長、改變、長大成熟、不斷地向他人模範展示我們期待在他們身上所看到的變化！在這一過程中，我們體驗神賜的平安，它超越我們的理解力，我們從堅持改變他人的枷鎖中解脫出來。通過懇切地禱告，關懷型的領袖提出正確的問題，並把結果交托給神，我們自己在這個過程中就這樣被改變了。

## 既標示我的特點又檢驗我的言行的品質

這些品質在我做得好的時候標示我的特點、在我做得差的時候檢驗我的言行。在尋求帶領我所負責的團隊從願景邁向行動直至結果的過程中，這些「拋錨點」使我步伐穩健，特別是在善良、屬靈的人在願景、價值觀和傳統上有衝突衝撞的時刻。總而言之，

1. 我要讓我的言語給他人帶來恩典、生命力、啓發鼓舞，而不是打擊、壓抑與貶損。
2. 我要讓眾人知道，不論在何種境況下，我是一個永遠感恩的人，相信神在我所做的任何一件事上做工，並為每一種境況帶來美好的東西。
3. 我要傾聽、尊重與我一道工作的人，去理解他們、讓他們也理解我，即使我們並不相互認同。當我被冒犯時，我要主動饒恕，因為我沒有精力或力量去背負一個不願饒恕的靈魂所背負的沉重負擔和愧疚。
4. 我要以清晰的願景、深深的謙卑和堅毅的決心堅定地帶領，即使需要經受緊擁願景、同時明白自己所處的現實狀況之間對立的痛苦。
5. 我想讓我與他人的關係激發他們、對他們的生命有積極的影響。在與我作為領袖的互動中，他們能夠在某些微小的方面得以成長並在信心上變得堅強、自信、工作能力增強。
6. 在我渴望看到他人身上的變化時，我也想讓人看到我自己身上的變化。

吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 在他 2001 年的著作《從良好到優秀》(Good to Great) 中談論領袖的重要特徵。他把謙卑和堅定的決心定為五級 (或最優秀領袖) 的核心品質。我認為，不論我們在堅定型、服務型領袖身上發現任何其他品質，我們都將看到他們的這些品質：

1. **恩慈地說話**。他們言辭謹慎。
2. **感恩地生活**。他們不「哭哭啼啼」，而是對一切充滿感激之情。
3. **認真地傾聽**。他們首先尋求理解。
4. **自如地饒恕**。他們積極主動地饒恕他人。

5. **堅定地帶領**。他們在決策方面避免裹足不前，但滿懷謙卑。
6. **深沉地愛護**。他們珍視人，而不是權力。
7. **誠懇地禱告**。在渴望看到他人的變化的同時，他們接受自己被改變。

在你目前的領導力任務中，你最需要這些「拋錨點」中的哪一個？

---

在你經受神賜給你的願景與所處現實狀況之間的緊張對立時，你在哪些方面最需要神的扶持？

---

在你從願景邁向行動直至結果的過程中，如果存在差異和碰撞，你最大的需求是什麼？

---

另外一個問題：這七個拋錨點中的哪些代表你的優勢？可以具體、個性化一些。

要坦誠。辨識自己的優勢對我們來說至關重要，正如我們明確自己的需求一樣。加強優勢，彌補弱點，使其變成你的長項。

## 痛苦中難以捉摸的知足感

當矛盾衝突和衝撞在團隊裡出現時，我們往往傾向於放棄。在數次情況下，我自己甚至加入了「訴苦派對」，向神傾訴抱怨。在其中一次「自怨自哀」的時候，我開始反思難以捉摸的知足。知足意味著什麼？知足的本質是什麼？

它是不是意味著，無論何種痛苦出現在人生路上時，基督徒一定要把這看作是對神、對他人的義務而被動接受。知足等同於放棄嗎？屬靈的知足是否暗示著缺乏遠大抱負、沒有進取的慾望，或者缺乏對新舊工作任務中增加的領導力責任的願景？

使徒保羅在腓立比書第 4 章 11-13 節講到知足的恩賜，「我已經學會了，無論在什麼景況都可以知足。我知道怎樣處卑賤，也知道怎樣處豐富；或飽足，或飢餓；或有餘，或缺乏，

隨時隨地，我都得了秘訣。我靠著那加給我力量的，凡事都能做。」

特別是在一邊要緊擁神賜給的願景，另一邊需要緊握現實狀況的情況下，屬靈的知足很難捉摸。此刻，保羅描述的知足變得重要而又具有轉化力。當我們意欲逃掉或轉身走開時，它把我們抱定。屬靈的知足難以捉摸是因為以下幾點：1) 知足的諷刺性；2) 知足的障礙；3) 知足的秘訣。在信仰社區的領袖處在痛苦的境遇時，特別是當所有人都令我們傷心時，保羅對知足的教導對領袖特別有啟發。

**知足的諷刺性。**這就是諷刺所在：我們傾向於自認為知道什麼對我們的生命和領導力任務最有益，所以我們就向神請求同意（如果神應允了我們的禱告，我們就知足了）！保羅的這段經文提醒我們，不論神置我們於何種境況，他都能給予我們內心的平安。保羅是在獄中寫出這些關於知足的話語的。之前的兩年他被監禁在耶路撒冷的另一所監獄，被當地的羅馬官員侮辱，在去往羅馬的路上遇到沉船，斷糧長達 14 天，最後在到達羅馬時又被軟禁！這些看似充滿災難的經歷緊隨著他偉大的教學、傳道和使徒行傳裏記載的他的三次傳道之旅。然而，保羅哀傷了嗎？抱怨了嗎？發牢騷了嗎？為自己的困境埋怨他人了嗎？加入了「訴苦派對」了嗎？

這簡直不可思議。在羅馬被囚禁獄中時，他沒有陷於這些假設：如果自己擁有更多資源、若是在另一個地方、為另一個老闆工作、或若是有基督徒同工，我就可能做什麼。他沒有把注意力放在「為什麼？」、「為何偏偏是我？」或者「萬一……怎麼辦？」相反，在羅馬被監禁期間，保羅寫下了我們所熟知的「獄中書信」：腓立比書、以弗所書、哥林多書和腓立門書，他在自己被放置的地方「綻放」。根據腓立比書第 4 章第 7 節，神賜給保羅知足和內心平安。當我們今天把最好的自己奉獻給工作以及神賜予的事工時，明天一切自會好起來，這個想法具有無限諷刺意義。

妳可能在自己並不喜歡的地方工作，賺到的薪資並不理想，沒有妳所渴望的董事會，或者不具備自認為需要的教區，或者沒有獲得妳的大型事工工程所需的捐贈等。在這些迥異的、可能看上去充滿困難、不公平和挑戰的境況下，諷刺的是，妳很可能經受一種難以理解的知足感。

屬靈的知足由於其諷刺性而顯得捉摸不定。神的方式與我們的方式不同。保羅從一個不同的出發點談論這一點，「我知道怎樣處卑賤，也知道怎樣處豐富；或飽足，或飢餓。」他挑戰我們照樣做，並確定我們生活中存在類似的景況。

**知足的障礙**指我們所處的境況。保羅可以這樣說，「為什麼我身陷囹圄？我為什麼沒有聽從朋友們的勸告？」（推羅和凱撒利亞的朋友們請求保羅不要繼續他在耶路撒冷的旅行，因為他們知道他將面臨迫害和監禁）。妳我都有可能面臨這些不斷的誘惑：

「要是我聽從了……」

「籬笆另一邊的草更綠些。」

「要是我在那兒，我就……」

「如果我有這……或者那個……」

保羅對那些請求他不要繼續他的耶路撒冷之旅（使徒行傳 21:14）的反應很清楚，「我遵照神的旨意行事。」他繼續前往耶路撒冷，他內心很平靜。

知足的另一個障礙是人。在我 30 多年的高等教育管理經歷中，我經常看到，在任何境況下，只要有人的參與，就會有各種問題和可能性發生。我們是把關注點放在問題上、還是放在各種可能性和潛在機會上？

以保羅的狀況，他在獄中向很多人做了見證。他給腓立比、以弗所、哥羅西及腓立門的新生教會寫信。保羅鼓勵我們專注於我們所處境況的潛在可能性，而不是僅僅或病態地把關注點放在我們與之一道生活、敬拜、工作的人們的問題方面。

屬靈的知足由於知足的諷刺性和障礙而令人難以捉摸。保羅還引導我們看到：

**知足的秘訣**。知足的秘訣並非來自於那些令我們失望的人們、分散我們注意力的境況或者那些令我們迷茫的問題，屬靈的知足來自於感恩的心。

知足植根於對神和他的憐憫與恩典的專注，而不是被人們和問題所左右。一個知足的人的最重要的品質就是感恩。

再聽聽腓立比書第 4 章第 5-6 節，「當叫眾人知道妳們謙讓的心。應當一無掛慮，只要凡事借著禱告、祈求和感謝，將妳們所要的告訴神。」這樣做的結果是什麼？保羅告訴我們，



「神所賜出人意料的平安，必在基督耶穌裏保守妳們的心懷意念！」

**感恩--感謝--發自內心認識到生命的一切都是恩慈  
--不配獲得及並非自己賺取到的恩賜  
--一個憐憫的恩賜-來自父神的手。**

這種神本位或以神為中心的感恩的品格基於對神毫無保留的信心，相信他是全能的，其恩慈的關懷對他的子民的指引。

慢慢地，我逐漸地看到：知足並不能使我們感恩，相反感恩卻能使我們知足。當事情未按我們的意志發展、他人令我們失望、同事們不理解我們、不可調和的差異出現於信仰社區裏善良、屬靈的人們之間時，我們依然能選擇相信神的大能。在我們內心不平靜時，在我們處於懷疑、困難、衝突和迫害等境遇中時，我們可選擇相信他對我們無微不至的關懷。

在這些往往是人為的痛苦境遇裏，我們可以選擇相信：

在他的時日裏  
在他的時日裏  
他把所有事情變得美好，  
在他的時日裏。  
主啊，請日日向我顯現  
在妳傳授與我妳的路時，  
妳成就妳的許諾，  
在妳的時日裏。  
(聖經，唱給主的歌，#575)

這是一個信心確認，完全基於對全能神的強烈信心。當感情和境遇不指向這種信心確認時，我們可選擇相信充滿恩典和憐憫的聖潔的神會帶領我們走出困境。

我們經常引用保羅在腓立比書第4章第13節的了不起的話語，「我靠著那加給我力量的基督耶穌，凡事都能做。」這是一句非常重要的經文，它提醒我們要堅強、鼓起勇氣，因著我們對基督的信心，而不是我們自己或他人。保羅在他對知足的討論的中給出這句話：

我凡事都能做，我知道怎樣處卑賤，也知道怎樣處豐富，  
或飽足，或飢餓，或有餘，或缺乏。

**在任何一種情況下-**

靠著那加給我力量的基督，  
我能做所有神差遣我做的工。

無論在何種境況或條件下，不管人們持何種態度、如何對待我們，我們都需要感謝基督住在妳我裡面，並在這些艱難的條件和境況下給我們知足之心。要感恩、要感謝神通過勞苦、壓力或者誤解，教會我們關於我們自己、他人、生命、信心及信任的東西，沒有這些經歷，我們將無法學到這些。

知足來自於一顆充滿感恩的心。即使身在獄中，三位一體的神依然掌控保羅的生命。對保羅來說，感恩並非只是在良好的境況下、有善解人意的職工、和氣友好的同工，或優厚的薪酬時，相反，他的感恩植根於毫無保留地對恩慈和憐憫的至高無上的神的信心。

保羅挑戰我們要「用感恩的心感謝」。他教導我們，訴苦、牢騷、吹毛求疵或抱怨不能生出感恩的心。對保羅來說，對我們來說，知足的秘訣是相信神足夠強大，有足夠的能力來處理我們所遇到的任何境況的那種信念。

## **迷茫時期的痛苦與基督徒的希望**

拿破侖·波拿馬曾經說過，「領袖是處於希望中的零售商。」對於基督徒領袖，這一說法特別適合在信仰社區裏，當善良、屬靈的人們之間在願景和價值觀上有清楚明顯的差異時的情形。

在 2001-02 學年開始前的幾個月，我被安排在 2001 年 9 月 12 日的沃農山拿撒勒大學的全校集會上向學生講話。9.11 事件極大地震撼了整個校園，正如這件事給全世界很多人帶來的震撼一樣。我永遠都不會忘記與學生、職工、教工及他們的家人一起禱告的場面，他們 9 月 11 日整個下午都全部來到了沃農山拿撒勒大學的 R. R. Hodges 多功能廳。六點鐘時，牧師和他的同工們帶領整個校園團體進行了一項有意義的禱告與反思活動。

這件事促使我對 9 月 12 日，星期三上午的集會佈道主題也做出了根本的改變。在大量的禱告、徹夜未眠的狀況下，我向我們的校園大家庭講了這一話題「為什麼好人遭受苦難？」這

個佈道的經文來自舊約哈巴谷書。我們所有人似乎都在提出關於邪惡為何存在以及人類為何受難的問題並尋求解答。

妳可能記得，哈巴谷，舊約裏的一個先知，被世上盛行的明顯的不公正深深地困擾，他試圖把當時的邪惡與神的善良和正義進行調停。

作為神派來的先知，他擔憂人們所遭受的苦難。這些人難道不是神所揀選的嗎？為什麼神會用一個異教徒的民族來懲戒他自己的子民？

哈巴谷提醒神，他們並不像迦勒底人那樣壞，但是神卻用迦勒底人去羞辱或懲戒神的孩子猶大。在哈巴谷向神抱怨的過程中（在第一章裏），他大膽地肯定，「正義的人因信而得以存活」（哈巴谷 2:4）。

當神告訴哈巴谷，巴比倫將會征服以色列，這位先知覺得這不公正。他毫不猶豫地質問神，為何允許一個殘酷的異教徒民族去壓迫他的子民？哈巴谷不但用絕對的肯定結束了他充滿力量、僅有三個章節的書，「正義的人因信而得以存活」，而且在第 3 章快結束的時候說了這些話：

「雖然無花果樹不發旺，  
葡萄樹不結果，  
橄欖樹也不效力，  
田地不出糧食，  
圈中絕了羊，  
棚內也沒有牛；  
然而，我要因耶和華歡欣，  
因救我的神喜樂。」

哈巴谷 3:17-18

### **費爾班克斯 (Fairbanks) 對這段經文的解釋：**

當神表現出無聲的沉默，當沒有跡象表明神聽見甚至理解這種狀況，當我所有的辛勞似乎都是徒勞，在這些時刻，我們選擇堅定不移地相信一位神，他忠實而又真實；我們為他永不離棄、永不辜負我們的承諾，並為之拼命；我們如此禱告「我們不知道該做什麼，但是我們在尋求妳。」

在這些時刻，我們的信心，不是基於感覺，而是基於對神至高無上的信念，相信他將會讓我們從每一個境遇裏獲得好的東西，在其中找到我們自己。神耐心地對待哈巴谷直到他明白：巴比倫是神用來管教以色列的，而且巴比倫自身也將會面對神的審判。

神的恩慈並不意味著失望和麻煩不會到來，但它的確意味著，沒有任何東西能給我們帶來永久傷害或者把我們與神之間的愛分離開來，包括最大的悲劇、最痛苦的迫害，最深的苦難或者身體的死亡。

2002年夏天的一個週末，安妮和我在紐約市慶祝了我們的第40個結婚紀念日。在「大蘋果」的每一天，我們都在「9.11紀念館」瀏覽。大量的照片、卡片、禮物及信件令我們眼花繚亂，我們被所有這些東西上所附的禱告包圍，我們停下來閱讀了很多禮物、信件、賀卡及禱告。

在如此巨大的哀傷和悲痛中，我發現自己一遍又一遍地在唱一首古老的讚美詩：

*立在基督 磐石堅固；*

*其餘根基 全是砂土。*

*其餘根基 全是砂土。*

*這首歌的第二句，寫於 1834 年，似乎特別適合 2002 年的境遇：*

*有時黑雲 遮蔽主面，*

*主恩可靠 永無改變。*

*或有風浪 不怕動搖，*

*我錨拋牢 在主恩中。*

*(聖經，1993:436)*

作為基督徒，我們的希望在基督裏。在低迷不振的經濟、廣泛的社會差異、政治獨裁或恐怖分子們駭人聽聞的惡行等所帶來的痛苦境遇中，只有通過恩典，我們才能懷揣信念確認這一希望。我們的希望在亞伯拉罕、以撒和雅各的神裏，那個神化身為基督，讓世界與自己和解。**基督徒福音的核心是所有人類通過基督與神和解。**這首古老的福音歌曲說得很對，「這個世界非我家，我無一定住處。」我們將會活在這世上，但不是這世上的。

作為基督徒，我們的希望不只寄託在這世上的生命，而是與三位一體的神合而為一的永久生命。作為耶穌基督的追隨者，我們面臨的問題是：作為王的家庭成員，我們是在用王國的「雙眼」、毫無保留的信任和全心全意的希望忠實地生活嗎？

1989年搬到俄亥俄州沃農山之前，安妮、史蒂芬和我住在菲律賓的馬尼拉。當時，當地人一年的人均純收入為 700 美元。我們與美麗的菲律賓基督徒們一道敬拜，他們的喜樂具有極強的感染力，他們的教會設施簡單，他們的家質樸而簡陋，很多人每天都到市場上購買食物，因為家裡沒有冰箱。

然而，這些基督徒滿懷喜樂，因為他們的希望沒有寄託在他們的政府、工作或收入上，他們的希望在耶穌基督裏，這些基督徒在他身上找到救贖和安適。他們完完全全相信，「這個世界不是我的家，我只是一個過客。」

在基督裏的希望並不意味著，我們要避免或者能夠忽視災難。我們知道來自於信心的希望由痛苦、災難和困難哺育並潔淨。但是，我們希望存在的根本，一定與那個比我們所遭遇的苦難更強大的神有關。

以色列人不斷地反思他們的歷史並識別出神在許許多多痛苦事件中扶持他們的手。記憶提醒我們在艱難和喜樂時刻神的忠誠。如果沒有記憶，就沒有期待。懷抱期待，我們非常不同地感受生命的每一分鐘、每一小時、每一天。基督徒的希望不依賴地上的平安或這俗世上的公正。

我們經常在沃農山拿撒勒大學集會敬拜會上唱含有以下歌詞的合唱：

主啊，我的生命在妳手裡，  
主啊，我的力量在妳身上，  
主啊，我的希望在妳身上，  
在妳身上，它在妳身上。

我要用我的全部生命贊美妳，  
我要用我的全部力量贊美妳，  
用我的全部生命，  
用我的全部力量，  
我所有的希望在妳身上！

主啊，我的生命在妳手裡，  
主啊，我的力量在妳身上，  
主啊，我的希望在妳身上，  
在妳身上，它在妳身上。

(作者來源不明)

希望會留下一些未回答的問題，希望使我們看到神的手不但在和順、愉悅的時刻指引我們，而且也在失望與黑暗的陰影裏指引我們。為什麼？因為我們相信！

在 2002 年 9 月 11 日，沃農山拿撒勒大學的紀念集會上，我們合唱了這首歌：

### 因為我們信

我們信神，聖父，  
我們信基督，聖子，  
我們信聖靈，  
我們是合而為一的教會。

我們信聖經，  
我們信處女所生，  
我們信復活，  
我們信基督終有一天會回到世上。

我們信耶穌的寶血，  
我們信永生，  
我們信我們通過他的血，獲得解放，  
成為基督的新娘。

(合唱)

聖潔、聖潔、我們的神是聖潔的，  
值得，值得，我們的王是值得的！  
所有的榮耀與榮光歸於他，  
我們唱給耶穌，因為我們信！

(歌詞由丹·莫伊恩 Don Moen 創作，1997)

當我們反思和解的領導力的「希望」與轉化時，無論個體亦或集體，特別是在艱難、迷茫時期，祝願這些話語向我們道出恩典、平安與希望！

領袖就是處於希望之中的零售商。信仰社區裏服務型領袖在迷茫、衝突時期應散髮出基督徒特有的希望之光。

我們不常談論領導力的苦痛，但無論如何，它是真實存在的。善良屬靈的人們經歷明顯而又巨大的差異，在這些矛盾衝突中，甚至願景和價值觀之間也存在無法調和的差距時，我們被呼召來忠實地帶領。哈巴谷和保羅為我們提供了指導：知足、靠著信心而活。「讓眾人知道妳們謙讓的心。」（腓立比書 4:5）

妳可能經歷這些情況：領袖們過於「知足」，他們對現狀非常滿意。怎麼辦？這時，其家人、朋友或董事會可能需要回顧那「七個拋錨點」，帶著真情關懷與其進行對抗。

用感恩的心去感謝、散髮出希望之光……即使在痛苦時期！帶著挫敗感或不帶任何挫敗感地改變某一狀況之間的區別是，是否具有感恩之心。所以，凡事感恩！



標記六：

堅定帶領的佐證  
反映在被帶領者內在的質的成長上



## 第六章

### 標記六： 堅定帶領的佐證 反映在被帶領者內在的質的成長上

真正的領導力被公認為是對被帶領人員的發展與完善，而非對其主導或控制。領導力不是一個剝削他人以獲得外部成就的過程，而是一個在實現目標的同時幫助他人發現自己內在潛力的過程。因此，驗證是否真正引領的證據體現在被帶領者作為獨立的個體及團隊的成員是否實現了內在的質的成長。

-哈羅德·裏德 (Harold W. Reed)

#### 服務型領袖首先應是公僕

服務型領袖首先是公僕……該理念來自於一個人自發地願意為團隊成員服務，這種自覺性的選擇能激發一個人去帶領。其別於其他帶領類型的標誌是：在關照服務他人的過程中，一個領袖首先確保把他人的需要放在首位，並令其得到滿足。檢驗這一點最好也最難操作的是：那些被帶領的人作為個體的人是否得到成長？他們在被服務的過程中是否變得更健康、更智慧、更自由、更自覺，以及他們更傾向於未來也成為公僕？社會中的弱勢群體是否因此受到影響並獲益，或者至少得到些許改善？ (Greenleaf, 1997:13-14)

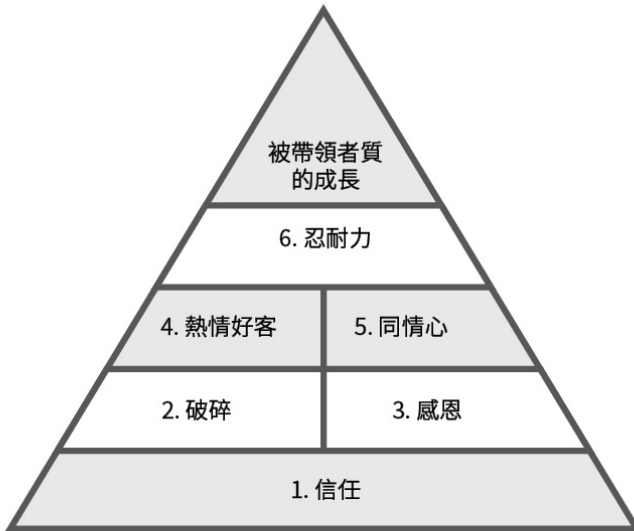
本章將主要探索領袖和被帶領的人之間豐富的關係。既然領袖的目標是培育被帶領者，我們將探索影響領袖在實現其目標的過程中做到服務型堅定帶領的六項品質：信任、破碎、感恩、熱情好客、同情心以及忍耐力。

簡單地說，擁有什麼樣的價值觀、目標及態度才能讓領袖有效地哺育被服務的人、使其發揮出最好的潛質並極有可能成為公僕和服務型領袖？領袖需要擁有什麼樣的工具才能使他們

在服務的過程中堅定地實現帶領任務？一個領袖如何做到在與被帶領者朝著實現上帝之國這一共同目標、並肩作戰的過程中達到被服務者得以成長這一宗旨？勿容置疑的答案是：使我們引領的人發揮其最優秀的潛質並得以成長是基督裏領導力的標誌。

本章回歸第二章「標誌二」。在第二章裏，我們探索了領袖作為上帝力量的傳遞通道，如何從上帝那裡獲取力量，以及如何把「謙卑」這一基督徒領袖的基本品質有效地運用在與被帶領者的活動日常中。基於此，我將在本章「佐證」這一話題裏，詳細闡述關於高效的服務型領袖應該具有的品質及如何提升這些內在品質。

這六項核心品質（見圖 6.1）是服務型領袖實現堅定引領的基石，有效地發揮這些品質的作用是使被帶領者得以成長的保證，也是高效的服務型、有遠見及堅定型領導力的佐證。在接下來的六個板塊裏，我將會逐一探索堅定型領袖如何運用這些品質，並把它們作為其成功實現服務型領導力的工具箱。



圖表 6.1 服務型領袖的六項核心品質

## 信任-信仰社區裏領導力的根本品質

如圖 6.1 所示，信任是其他品質的基礎，是基督徒服務型領導力的首要成分或核心品質。正如作為基督徒，對主的信心是我們信仰的基石一樣：我們信靠主，相信他的話語。作為我們與上帝和耶穌之間關係的一個基本特點，「信」無處不在地體現在經文中。在哥林多書第 3 章第 11 節，保羅寫到，「因信稱義」；在以弗所書第 2 章第 8 節，保羅再此確認我們因「信」接受上帝的恩賜。我們信靠上帝，信靠和「信」密不可分、相輔相成。詩篇第 125 首第 1 節把我們對主的信靠比做錫安山，「永遠不動搖，直至永遠。」

作為領袖和被帶領者的經驗告訴我們，如果我們帶領的人不信任我們，作為基督徒領袖我們帶領的有效性值得懷疑。被帶領者將會給予領袖一定的時間去建立兩者之間的信任關係。然而，隨著時間的推移，如果這種信任無法建立，領袖帶領的有效性將會逐漸減弱。作為基督徒領袖，我們必須認識到這種信任的建立應從自身開始，因為信任是雙向的。被帶領者信任領袖的前提是：前者首先信任後者，即帶領者必須信任自己的追隨者。

為便於理解信任的含義，我這裡引用拉維特·維姆斯 (Lovett H. Weems) 的文章，維姆斯曾擔任位於密蘇裏州堪薩斯市的聖保羅神學院院長，目前在位於華盛頓的衛斯理神學院任教會領導力專業高級教授及教會領導力路易斯中心主任。我將用一個來自於維姆斯博士的有趣故事來探討關於信任的話題，然後再討論他對信任的三個主要成分的論述：關係、誠信和才幹。

我是 2001 年 10 月在位於俄亥俄州埃西蘭德的埃西蘭德神學院桑德伯格 (Sandburg) 領導力中心舉辦的研討會上聽到這些內容的。在那次為期三天的會議上，有來自商界、政府部門、非營利性機構、學術界以及教會等不同領域的共 48 位領袖人物參與，理查德·萊斯利·帕芮特 (Richard Leslie Parrott) 時任桑德伯格 (Sandburg) 領導力中心主任。隨後，帕芮特 (Parrott) 博士把會議期間展示的論文整理成冊並於 2002 年出版，名為《領導力品格》(Leadership Character)。帕芮特博士目前在位於田納西州納什維爾的塔瑞卡 (Trevecca) 拿撒勒大學領導力及組織機構發展專業任教授。維斯姆博士在這次研討會上用下面

的一個故事介紹了其關於「信任」的理念，這些內容均收錄於該書第 19 頁：

眾所周知，神學院的院長們耗費大量的時間募集資金。數年前我聽到這樣的數據：大筆捐贈意向需要十二次以上的拜訪後才能達成，而這些拜訪通常是由院長本人完成。恰好那個時候我正與一位九十多歲高齡的女士進行這樣頻率的拜訪。這位女士非常富有，但孤身一人；她跟教會沒有緊密的聯繫、對我們學校亦無興趣。然而，我一如既往地訂好機票再次去拜訪她，而且有意把在她所居住城市的轉機時間留得長一點。按照我們見面的慣例，我可以帶她出去吃飯。

當我抵達她家後，發現她當天並未穿著停當等待出門，而是表示自己不太舒服，並說我們聊一會兒後我就可以返回機場了。我們在她的會客廳簡單地聊了幾分鐘，然後當我們站在門口，在我即將離開的時候，她簡短地說，「我信任妳。」那一刻我意識到我們一定會收到一份大禮。果不其然，這位女士把她一半的地產贈送給神學院用於獎學金。

我因此明白人們因信任而願意贈予，這種信任來源於良好的關係及對這種關係的體驗，良好的關係和體驗滋養信任。

當教會領袖們讀世俗的關於領導力的書籍時，起先常會驚訝於那些暢銷書中所用的詞彙似乎均來自於教會。教會領袖們可能期待找到關於領導力模式、標準和方案的闡述，然而，主導詞語依然與價值觀、品格及自我帶領有關。到後來愈加明顯地看到如果不談價值觀、意義、品格及關係就無法談論領導力這一話題。

維斯姆博士在 2002 年出版的書的第 20 頁中再次介紹了一個在交流理論中所使用的詞彙-說話者的「道德證據」，指的是聽眾對說話者的信任度：當這種信任度高時，說服聽眾的任務就無難度；當信任度處於中等時，說服聽眾有一定難度；當這種信任度幾乎不存在時，說話者則很難說服聽眾。這一概念意味著所帶領的人如何看待領袖本人比其所呈現的事實更重要。

領袖與其追隨者之間的信任與信用也是如此。維斯姆（Weems）引用詹姆斯·考澤斯（James Kouzes）（2002）的話把可信度詮釋為「信用能力」：周圍的人無時無刻不在分析我們的可信度，就像銀行評估我們的信用價值一樣。事實上，可信度是一個領袖的工作資產：是這種可信度使領袖有取得改變的可能，可以說可信度是所有有效領導力的基石。

對一位領袖的信任的建立是一個緩慢的過程，但是失去它卻是一瞬間的事；而且一旦失去，這種信任在同樣的帶領環境下很難再次建立。人們可能會通過選舉或者聘任給我們一個帶領職位，但是帶領所需的可信度只能在我們所服務的人群中慢慢建立，這種信任只有在領袖與被帶領者密切合作的過程中逐漸形成。

信任是我們日常生活中的一個常態。我們因相信電的存在而去打開電器開關、相信交通信號燈可以控制交通、鑰匙可以把鎖打開等等。在各種關係網中，我們與同工同事們及家庭成員的互動交流都需建立在信任之上，信任使我們有效且高效。如維姆斯博士所述，低度的信任會讓我們的互動交流像需要「繳稅」一樣使工作效率和效果大打折扣，甚至停滯。

在缺乏信任的環境下引領是非常困難的，在這樣的環境下想要做出改變的可能性幾乎為零，所以，基督裏的服務型領袖應該謹記在處理各種關係中培養信任的重要性（第 20-21 頁）。

**處理好各種關係。**良好的關係培育信任，反過來信任增進良好關係的拓展，兩者相輔相成、互相促進，加強一個需要培植另一個，增進關係需要先加強信任。關係的建立基督教發展早期是聖徒保羅取得成功的關鍵因素。他的經歷以及諸多信件表明，他能夠從遠方實現引領得益於他在不斷加深拓展已有的各種關係。從保羅的信件中我們可以看出，他是多麼信任早期的基督徒們，而這些基督徒肯定也非常信任他。因此在我們的各類組織機構中，不論是教會、高等院校或者宣教機構，基督裏的領袖都應該把建立良好關係排在各種計劃和項目之前。

建立良好關係對項目的執行至關重要。領袖或許期待在建立良好關係的初期階段，其帶領能夠被無聲地接受，然而這種關係必須不斷成長以實現團隊的群體目標、策劃的項目取得成功。考澤斯（Kouzes）和波斯納（Posner）指出成功的領導力

是「那些選擇引領和那些決定追隨的人之間的一個相互依存的關係。」（參閱 Weems, 2002:22）

被帶領者對領袖持久的信任來自於兩者之間共同探索解決問題的積極日常互動。這種帶領與被帶領互動需要領袖的參與，所以積極的關係對建立信任不可或缺，領袖和被帶領者之間這種積極的參與和互動便是交流。聖徒保羅廣泛地游走於正在成長的各個教會之間，當他不能旅行或有問題急需解決而他無法親自到場處理時，他就寫信並派使節送去。

正如保羅真切地關懷那些他所寫信的教會的信徒們，我們對被帶領者的關心促使他們繼續投資於建立良好關係，所以這種關懷變得很重要。關懷有助於建立親密關係，信任則加強這種關係。正如維姆斯所說，作為領袖，我們的成功不應止於關懷，它應該跟聖徒保羅對早期基督信徒的關懷達到同等程度，即愛的高度。

馬丁·路德·金（Martin Luther King）博士曾說，「妳應該先愛妳想要改變的人。」（參閱 Weems, 2002:23）俗世作者們提出同樣的觀點，「如果可能，成功領袖之最有效的秘笈是愛。」（參考 Kouzes & Posner, 1995:305）

因此，良好的關係是建立信任的必要條件，作為領袖，我們需要積極主動地參與日常活動以便與各方建立關係。在大型組織機構裏，一對一的互動不太現實，我們就需要確保妥善安置好人員和項目去提供這種關懷。聖徒保羅已經為我們做出榜樣，我們需要把這種對被帶領者的關懷提升至愛的高度。

**建立誠信。**一個領袖必須言行一致做到誠信，有了誠信才能建立信任。正如信心和勤勉二者密不可分，我們在言語和行動上的誠信就是我們誠信品質的表徵。誠信和信任互相補充，誠信的缺失腐蝕信任。不過，誠信不是完美無缺，而是連貫一致，即一個領袖的言語和行動是一致的，兩者合一、互相補充。

拉維特·維姆斯（Lovett Weems）在 2002 年出版的書中講述了一件事，表明誠信是如何通過言行一致而形成的，我本人有過類似的經歷，相信您也經歷過：

曾經在許多年裏，一位在密西西比服侍的聯合衛理公會牧師遭遇諸多困難，他和他的家庭不斷地從一個教會搬

到另一個教會，有時在一個地方任職甚至不滿一年。他不斷搬遷的原因有很多，除了牧師與所派任教會間在教育、個人及社會背景等方面的巨大差異，隱藏的矛盾則是關鍵因素：這位牧師反對當時的隔離和種族主義。

1969 年末，美國聯邦最高法院判決南方各州學校禁止實行隔離後，這位牧師正在密西西比三角洲一帶黑人佔大多數的一個白人教堂服侍。他所在的社區受到這一法令的影響，几周后，除了牧師的孩子們，該教會的白人全部搬離了那裏的公立學校系統。

隨後，該教會的委員會約了聯合衛理公會主教商談來年的牧師任命。習慣於跟教會代表見面的主教對這位牧師很不滿意。然而，主教非常驚訝地收到教會代表們的信，說到，「我們不贊成也不理解我們的牧師及他的家人所做的事情，然而，我們敬佩他對自己信仰的虔誠。我們理解，讓我們的牧師搬走或許是最好的決定。但是，希望您知道我們請求您准許我們所尊敬的牧師回來再服侍一年。（第 23 頁）

在詩篇第 25 章第 21 節裏，大衛把誠信和公義作為他的雙重保護傘。耶穌在他的「主人和不忠心的管家」的故事裏說到誠信的重要性，以此來警告我們小事上的不誠實跟大事上的不誠實一樣嚴重；而且，如果在對待世俗財富上失去誠信，我們如何能夠肩負起上帝把建立他的國之重任的交托呢？（路加福音第 16 章 1-12 節）。因此，如我們多年來所聽到的：我們在自己所帶領的人面前和上帝面前樹立我們的聲譽。在所帶領的人面前，我們一定要保持誠信、做到言行一致。

領袖和追隨者之間的互動模式使得關係建立，信任在建立關係的過程中產生，誠信則促進領袖贏得追隨者的信任。所以，成功的服務型領導力的誕生離不開領袖不斷地用誠信的力量和榜樣示人。

**增進才幹。**才幹是信任的第三個組成部分。簡單地說，我們的所帶領的人期待我們能夠完成需要做的事情。如果我們總是做不到，信任就會失去，所以領袖必須有效地滿足團隊當前的需要。

信任是在建立關係的過程中及籍著關係而建立的，誠信（言行一致）對建立信任至關重要，而才幹（解決處理團隊之需要的能力）則是建立長久信任的必要條件。作為領袖，我們清楚：任何關懷的「蜜月期」過後，被帶領者期望領袖有足夠的才幹解決問題、完成團隊既定目標；在宗教機構內，這種期望尤其重要。

傑克遜·卡羅爾（Jackson W. Carroll）在《通向未來的主線》（*Mainline to the Future*）--他的一項關於大型教會的研究中發現，這些教會的教牧人員「不只是靠他們的美德或資質去樹立權威並贏得領導權，而是以其完成工作任務的才幹和信仰的真實性」（2000:8）。不難看出，才幹和誠信相互依存。

這裡需要指出，大眾對「能力」經常曲解為領袖「異常優秀」。「異常優秀」或者「智力」與「才幹」非同義詞。才幹指一個領袖運用技能積極聽取意見或建議，加以分析後，付諸實際行動直至達成結論。它是先聆聽，去理解，然後帶領團隊採取適當的行動措施。所以，不論我們是否意識到這一事實：被帶領者期待我們解決問題，這種成功解決問題、滿足需要的能力就是我們作為領袖的「才幹」。有才幹就是有能力協助團隊一道工作、達成目標。才幹不是領袖單打獨鬥地完成任務，而是有能力設定目標並確保團隊一道完成。在基督裏的組織機構環境下，領袖的才幹體現在其有能力鼓勵並促使團隊成員協同合作、實現既定目標。

才幹的另一個層面是保持專注的能力。如果理想的完成任務方式是使團隊協同合作、實現目標，那麼領袖的職責就是保證團隊專注於共同目標直至完成；如果能做到這一點，就是有才幹。這種專注必須與適當的操作方式和對任務目標的充分認識相結合，這意味著領袖即使不需要親自執行任務，也必須對任務目標了如指掌。總之，才幹包含聽的能力和專注的行動力，它需要領袖為此做出努力。

## 信任、遠見卓識與領導力

信任本身無法實現領導力的全部，特別是基督裏的領導力。回顧撰寫此書的一個基本宗旨，便是基督的生命如何能夠改變我們做好領袖的角色。

基督耶穌的領導力與堅定的願景和信任並行，從而成就一



個強有力的領袖。以他為榜樣，基督裏的服務型領袖必須把願景與信任相結合，否則，領袖只是一個維持現狀的管理人員。是願景和信任使領袖帶領追隨者前行，滿懷熱情和信守承諾的追逐願景能夠鼓舞追隨者，願景把無生命的信任轉變為生機勃勃、切實有效的領導力。

新約聖經多次展示基督耶穌是如何滿腔熱情、不斷地向他的追隨者們描述那個異象，基督不知疲倦地為此工作。我們從他身上看到，一個領袖需要願景和為之付出的熱情，這兩者成為領袖源源不斷的能量。願景和鼓舞需要有意而為，願景加上領導者的滿腔熱情、信守承諾與勤勉努力能鼓舞被領導者實現比預期更高的成就。

在此，我們需要謹記第三、四、五章的主要內容，其中闡述了目標、方法和痛苦。我們需要明白領袖是一份律己的工作。在其需要承擔的諸多責任中，不斷地平衡信任和願景間的關係是基督徒領袖时时刻刻需要努力的任務。一個贏得信任但無願景的領袖僅僅是一個維持現狀的管理人員；一個具有願景卻缺乏信任的領袖的帶領生命是短暫的。領袖需要有追隨者，一個被追隨者拋棄的領袖不再是領袖。

在努力培養服務型領導力品質和資質方面，我們應當意識到耶穌作為一個善於鼓舞人心的有遠見的領袖為我們樹立了一個有趣的榜樣和楷模。耶穌滿腔熱情地在古地中海地區的交叉路口向不同的社區宣告了一個異象。他的異象與當時保守的猶太信仰、各種各樣的群體及羅馬文化相比顯得激進並且格格不入。然而，以其鼓舞人心的異象，讓全天下知道、讓追隨者瞭解，他成為了最終極的領袖、最終極的服侍者。

耶穌的榜樣表明：在實行領導力的過程中把願景化為信任，不需要複雜的程序。耶穌的追隨者和門徒們只是把一個簡單的異象重復傳遞給新生教會：接受耶穌即得到救贖。作為服務型領袖，我們的願景傳遞應該同樣地言簡意賅、直截了當，這樣便於讓所有追隨者解釋這一願景、並把它傳遞出去。

願景賦予信任生命活力，願景是信任的助推劑；信任則是願景的甲冑。在以信任為基礎上被滿腔熱情地追逐的願景可以逾越眾多障礙，而這種信任又來自於誠信和才幹以及發展良好的關係。願景可以成為自身的主宰，我們曾經見識過這樣的場面--願景因追隨者的信任而逾越了障礙。耶穌的「登山寶訓」第

5 節中說道，「溫柔的人有福了，因為他們必承受土地。」沒有任何領袖可以不需要其所帶領的人的信任，尤其是服務型領袖。另外，領袖的動力和願景一定不能高於追隨者的信任所賦予的高度，而要與其相匹配，如此以來這種信任可繼續加深直至願景實現。

## 破碎：潔淨我們抱負的核心品質

*「神啊，妳曾試驗我們，熬煉我們，如熬煉銀子一樣。  
妳使我們進入羅網，把重擔放在我們身上。妳使人坐車  
軋我們的頭。我們經過水火。妳卻使我們到豐富之地。」*  
(詩篇 66 首 10-12 節)

破碎是堅定帶領形成的第二個核心品質。現實世界裏，無論是本地教會或基督教大學，破碎和領導力之間的關係常常代表著團隊成員對領袖互相矛盾的期待和諸多要求。在這些情況下，我們如何做到像真正的基督徒一般，前後一致、勇往直前地朝著願景方向引領？在紛繁複雜的牧養紛爭中，當感到被虐待、操控、破壞、忽視時，我們如何仍能做到堅定地帶領？如果上帝允許人們以言語或行動反對我們，那麼為什麼會如此？他想教給妳我什麼？在這樣的光景下，牧養型領導力和靈裏的破碎之間有什麼關聯？

衛斯理 (Wesley) 曾經常在新年開始階段使用這個「聖約禱文」：

*主啊，我不再屬於自己，而是妳的。  
把我放在妳想安置的位置，使用我如同使用瓦器，  
把我列在妳想安置的等級，高低大小隨妳的旨意，  
隨妳心意叫我做事，隨妳心意叫我經歷苦難。  
讓我為妳所用，發揮所長  
讓我閒置一旁，無所事事。  
讓我高昇，讓我卑賤。  
讓我樣樣都有，讓我被妳倒空。  
我心甘情願交出自己，  
討妳喜悅，任妳支配。  
榮耀及賜福的主啊，*

聖父、聖子、聖靈  
如今我是妳的，妳也是我的了。  
就這樣了。  
我在地上所立的這個約，  
允許它在天上被批准吧。阿門。

妳在約翰·衛斯理 (John Wesley) 的禱文中聽到了什麼？妳聽到「苦難、閒置一旁、讓我卑賤、被妳倒空、支配」等詞語了嗎？這些就是對一顆破碎之心的描繪。

衛斯理描述的破碎和基督般的或服務型領導力之間有什麼關聯呢？一個人如何帶著「傷痕」而能做到堅定地帶領？一個人如何帶著一顆「破碎的心」去帶領？服務型領袖如何「帶著一顆破碎的心」去實現所期待的被帶領者的質的改變-領導力成功的佐證？

破碎是一種不可見、但經歷過後便易於識別而又很難描述的品質。破碎與謙卑不同，但破碎帶領我們走向謙卑，其程度會有所不同，可以是從不舒適到無法忍受的情感傷痛。有時候，上帝用破碎來引起我們的關注-可能是在我們與他同行道路上的任何地方，約伯和他所經受的磨難就是這樣的情形。

有時，事情的發生在我們的掌控之外，這不是上帝故意製造的，但卻是他允許的。上帝利用破碎使我們走近他，他用他人給我們帶來的苦難使我們走近他。聽一下詩篇 51 首 16-17 節，「神所要的祭就是憂傷的靈，憂傷痛悔的心。神啊，妳必不輕看。」神幫助我們塑造性格的過程需要在他面前破碎的參與。

神想要我們（常常通過破碎）形成什麼性格品質？「正  
因這緣故，妳們要分外地殷勤；有了信心，又要加上德行；  
有了德行，又要加上知識；有了知識，又要加上節制；有了  
節制，又要加上忍耐；有了忍耐，又要加上虔誠；有了虔誠，  
又要加上愛弟兄的心；有了愛弟兄的心，又要加上愛眾人的  
心；妳們若充足的有這幾樣，就必使妳們在認識我們的主耶穌基督上不至於閒懶不結果子了。人若沒有這幾樣，就是眼瞎，只看見近處的，忘了他舊日的罪已經得了潔淨。」  
(彼得後書第 1 章 5-10 節) 納爾遜 (Nelson) (1994:7) 在  
《破碎於至痛之處：神如何馴養靈魂》(Broken in the Right

*Place: How God Tames the Soul*)一書中對「破碎」提出了一些有說服力的陳述：

破碎潔淨我們的野心。

破碎讓我們看到自己的盲點。

「我們向他人身上扔石塊，」他說，「因為我們看不到。」

破碎的過程創造出一個令人信任的領袖。

下列問題幫助我們檢驗自己對破碎的態度，日常生活中我們對這些問題的反應在我們做得最好時標示我們的特徵、做得最差時檢驗我們的言行：

1. 如果是神的旨意，我願意放棄自己的夢想或野心嗎？
2. 當我遭遇控告、批評或者誤解時，我極力為自己辯護嗎？
3. 我在竊取他人的東西、還是耐心等待上天的褒獎？
4. 當我受到冒犯時，不論別人是否道歉，我都會饒恕嗎？
5. 我因那些不願丟棄的權利而抱怨或爭執嗎？
6. 我在想念他人時，第一原因是否是出於愛？
7. 我是否驕傲地展示自己總是對的或知道所有的答案嗎？
8. 我是否一直保持精神自律（祈禱、節食、獨處、簡約）？
9. 在自我提升方面，我保持沉默嗎？
10. 我每日都在說，「神啊，不論如何，我都願意服從妳的帶領」嗎？
11. 面對塑造我的困難時，我是否仍展現喜樂之情？
12. 我承擔風險是出於對耶穌基督的服從，還是出於恐懼、驕傲或否認？

讓我們謹記：一個允許自己經歷破碎的領袖才能成為一個令人信任的領袖。

那麼，破碎可以結出什麼果實？沒有人想經歷破碎，為什麼基督裏的領袖有必要經歷這些磨難？破碎的果實是謙卑、真實、誠信和敏感，這些素質均是一個領袖應有的理想品質。讓我們來仔細分析一下「謙卑」這一破碎的果實。

對一個卓有成效的領袖而言，謙卑是又一個難以定義但卻必要的品質。記住以弗所書第4章1-2節中所講的，「我為主被囚的勸妳們：既然蒙召，行事為人就當與蒙召的恩相稱。凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容。」箴言書15章第33

節說，「尊榮以前，必有謙卑。」

從聖經的視角來看，謙卑是我們生命中得到極力追尋之物的必要前提。聽聽如下瞭解何為謙卑精神的七種普通方式：

謙卑是不要求必以自己的方式行事。

謙卑滿溢出願意服侍的心態（服侍意味著做對他人有益的普普通通的事）。

謙卑是不尋求關注或者自我加分。

謙卑是受到冒犯時能饒恕，不易被冒犯。

謙卑是不評判他人。

謙卑滋養出可教的態度。

謙卑是慈愛與感恩的。

事實上，我們能夠表現的最具神的形象的品格之一是慈愛：一種憐憫和感恩共存的精神（Nelson, 1994）。羅馬書第 12 章第 21 節說，「謙卑的僕人以善勝惡。」腓力比書第 2 章第 1 至 11 節講述大「虛己」，裏面講到要「效法基督的謙卑」，是這樣說的：

*所以，在基督裏若有什麼勸勉，愛心有什麼安慰，聖靈有什麼交通，心中有什麼慈悲憐憫，妳們就要意念相同，愛心相同，有一樣的心思，有一樣的意念，使我的喜樂可以滿足。凡事不可結黨，不可貪圖虛浮的榮耀；只要心存謙卑，各人看別人都比自己強。各人不要單顧自己的事，也要顧別人的事。妳們當以基督耶穌的心為心：他本有神的形象，卻不以自己與神同等；反倒虛己，取了奴僕的形象，成為人的樣式；既有人的樣子，就自己卑微，存心順服，以至於死，且死在十字架上。所以，神將他升為至高，又賜給他那超乎萬名之上的名，叫一切在天上的、地上的和地下的，因耶穌的名無不曲膝，無不口稱「耶穌基督為主，」使榮耀歸於父神。*

對於生活中的破碎，我們可以有兩種反應：要麼對狀況、人、事件或神怨恨並且變得痛苦、憤怒、甚至退出；要麼跪在神的面前問他想要通過這苦難教給我們什麼。我們若是在信心中及呼召中成長並成熟，我們就需要瞭解自己，這種自我認知將會滋養服務型領袖所需的品格特質以及在被引領者身上所實現的質變，即服務型領導力的佐證。

神常常用與我們不同的、與我們有隔閡的人來教導我們，以便我們更好地認識自己。我們通常自認為非常強大，然而等到我們打算以神的方式去帶領時，卻意識到自己是多麼軟弱、多麼需要我們的天父。我們似乎常常不得不帶著哥林多後書 12 章第 9 節的經文跪在神面前：*但他對我說，「我的恩典夠妳用的，因為我的能力在人的軟弱上顯得完全。」*

這首當代歌曲的歌詞提醒我們這段文字講述的真理：

*當我們的力量逝去，他的力量完美無比。*

*當我們不能繼續前行，他會抱我們前行，*

*在他的能力中站起，弱者變強，*

*他的力量完美無比，他的力量完美無比。*

（歌詞和曲由史蒂芬·克魯特斯·查普曼 Stephen Crutis Chapman 編寫）

因此，作為基督裏的領袖，我們要通过做到以下幾點來實現帶領……

- 把「被帶領」的責任讓位給以聖靈方式駐在我們其中的基督耶穌。
- 以祈禱、讀經和獨處等精神自律方式生活。
- 活出一個充滿「恩典」的人生。
- 專注於我們自身與基督同行並與其建立關係，而不是與他人及他們的期望。
- 帶著苦痛與破碎（而非否認它們）牧養帶領。
- 承認我們自身的弱點及對基督耶穌的完全依靠。他以聖靈住在我們裏面，他是在破碎的情況下，能賦予渴望帶領的牧師及其他帶領者以力量、指引與安慰的那一位神。
- 預想將要經受的困苦、誘惑、言語虐待、誤解、反對及被那些我們認為應該被我們所帶領之人所「利用」的感覺。
- 與那些參加基督教團契宣稱是我們主內的弟兄姊妹打交道（即使他們的表現與其見證不符合）。

再讀一遍衛斯理（Wesley）的「聖約禱文」。

亞西西的聖徒弗蘭西斯（Francis）的禱文中含有《詩篇》66 首破碎領袖的精神。當我們尋求增強被帶領者的信心之方法時，讓我來為妳我做如下禱告：

主啊，讓我成為妳求得和平的工具  
在有仇恨的地方，讓我播種愛心；  
有創傷的地方，讓我播種原諒；  
有懷疑的地方，讓我播種信心；  
有絕望的地方，讓我播種希望；  
有黑暗的地方，讓我播種光明；  
有悲傷的地方，讓我播種喜樂。  
哦，聖主，讓我不為自我尋求  
讓需要安慰的得到安慰，  
需要理解的得到理解，  
需要關愛的得到關愛；  
因為我們在給予中獲得；  
在寬恕中被原諒；  
在死亡中得永生。

那麼，在感受到被虐待、忽視、操控時，我們如何做到初心不改，依然帶領？下面的三個問題有助於使我們做到這一點：

1. 我願意看見自己的破碎嗎？
2. 我願意把自己的破碎擺在神面前，讓他帶給我蛻變嗎？
3. 破碎怎樣幫助我成為一個卓有成效的服務型領袖？

### 練習感恩這一核心品質

我初次聽到這首合唱歌曲「感謝」的歌詞是在菲律賓馬尼拉舉辦的「洛桑世界福音傳播大會」上。妳可能知道這些歌詞：

獻上感恩的心；  
歸給至聖全能神；  
因祂 賜下獨生子 主耶穌基督。  
如今  
軟弱已得剛強，  
貧窮已成富足，  
都因為主已成就了大事。  
感恩，感恩，感恩

（歌詞與樂曲均由亨利·史密斯（Henry Smith）創作，1978）

來自 192 個國家的 5000 位代表參加了這次為期 10 天的大會。大會期間，柏林牆依舊堅固；中歐、東歐蘇維埃集團依然處於敵對狀態；無數非洲國家內戰不斷。令人欣慰的是，我聽到了來自這些和其他國家的代表們分享有關上帝恩典的見證，雖然生活在這些國家的基督徒們依舊不斷地在遭受迫害，我被他們的故事深深觸動。這些信徒們完全接受帖撒落尼伽前書第 5 章第 18 節的經文並活在其中，「凡事謝恩，因為這是神在基督耶穌裏向妳們所定的旨意。」

兩周後，準確地說是在 1989 年 7 月 27 日，我被推選為沃農山拿撒勒學院的院長。出於一些原因，安妮和我對是否接受這個呼召有些猶豫，我們擔心自己會忘記菲律賓基督徒們的一些核心價值觀：我們一直共事的菲律賓基督徒們是如此善于感恩之人，他們為每日飲食禱告、對神的恩賜及其它所有的福祉滿懷感恩。安妮和我不願意回到美國，因為我們不想生活在一個當時到處充斥著玩世不恭、嘲諷、物質主義、負面與批評的美國。

11 年後，2000 學年對我來說是覺醒的一年。那年伊始，我覺得自己似乎深陷於一種 11 年前自己深惡痛絕的生活和思維模式。當年 10 月份，我在沃農山拿撒勒大學的 Estep 祈禱系列講座中聽到佈雷南·曼寧（Brennan Manning）在集會上的講話，我被當頭一棒打醒。他在發言裏問到，「假如說，我採訪了 10 個人，逐個問他們這個問題，‘妳信神嗎？’，每個人都回答，‘我信神，’。然而，這 10 個人中的 9 個其實並不信神。我如何才能確認這些自稱為基督徒的人中哪一個在說真話？」他接著說，「我會用錄像機把這 10 個人的日常生活拍錄一個月，然後，仔細觀看視頻，用這個標準去評判：那個一直抱著感恩之心生活的人就是真正信神的人。」

經文提醒我們神喜悅那些总是感激、感恩之人，而非那些喜歡嘟嘟囔囔、牢騷滿腹、吹毛求疵、抱怨不休的人。

那麼，在現實生活和帶領基督徒團體的過程中，在與各種問題、人群及擁有不同觀點的人一道工作、服侍時，我們如何保持一顆感恩的心呢？

作為虔誠的信徒，無論面對何種艱難險阻以及當前、將來我們肩上所擔負的帶領任務對我們的各種要求，我們願意以一顆凡事感恩的心生活嗎？我熱切地期望我們每一個人都能夠帶



著重續的承諾去培養感恩之心。那麼我們如何才能重新把感恩的心作為生活方式？請再讀一遍帖撒羅尼伽前書第 5 章第 18 節的經文，「凡事謝恩，因為這是神在基督耶穌裏向妳們所定的旨意。」

「以感恩為生活方式」，這句話提醒我們，我們的感恩必須包括三點：**在心**（「感激」）、**廣泛**（「凡事」）、**以神為中心**（「因為這是神在基督耶穌裏向妳們所定的旨意」）。

讓我們仔細逐個看一下感激或感恩的要素，這是服務型領袖成功的第三個核心品質。感恩所包含的三個要素--在心、廣泛及以神為中心，對一個總是滿懷感激的基督徒來說至關重要，只有如此，才能造就服務型領袖。

**首先，我們的感恩必須在心。**「感謝」-（帖撒羅尼伽前書第 5 章第 18 節）。記得路加福音 17 章中那 10 個被耶穌醫乾淨的麻風病人嗎？10 個人都被潔淨了，然而僅有一人返回去感謝耶穌。其他 9 人沒有意識到自己被醫治好了嗎？對神所做的心使我們透過「眼中之眼」，即屬靈的眼去「看」、去「關注」。

生活中我們总在找尋神的奇跡和神跡，比如類似於穿越紅海、黑夜裡的火柱和早晨的嗎哪，日日保護我們免受敵人攻擊，或者醫好我們的麻風病！神許諾永不離開、永不辜負我們，所以我們需要把對他的感恩時刻銘記在心！他是真真切切地為我們！

然而，當我們時常繁忙而又急切地奔波勞碌著去迎合每個人的期望時，我們就無法集中精力。在我自己不斷地奔忙於各種事務時，曼寧（Manning）的高聲重復「醒醒吧，醒醒吧，醒醒吧醒醒吧……」吸引了我的注意力。

由聖靈助力的對神的在心提示我們，神無處不在：一首樂曲中、一隻小鳥、一朵水仙花、一個吻、來自朋友的一句安慰的話語、一陣雷雨、一個新生嬰兒、一層薄薄的雪、一輪圓月、一次日出、一次日落，或者一道彩虹。

我們經常把來自神的禮物視作理所當然。那麼來自校園或者周邊教會與我們一道生活、工作、敬拜的那些人們的禮物呢？還有家人朋友、同事們，甚至我們的雇主呢？我們對神通過身邊的人所賜給的大大小小的禮物在心嗎？在我和安妮長大的美國南部地區，任何時候跟那些年齡稍長的基督徒們相處，我們

肯定隨時都能注意到他們在念叨「耶穌，感謝妳。」

所以，我們需要對由聖靈助力的對神的在。這一自律促使我們意識到並提醒我們神的存在，不論其體現在一份可以預見的工作任務上還是在我們與之一同生活工作的不可預知的人們身上。由此看來，對與我們共事但卻難以相處的人、我們肩負上所承擔的互相矛盾的種種期待、我們所經歷的各種刁難與辛勞，我們都可以用這樣的視角來看待。通過對神的各種恩賜的在，我們身邊的人和事都會變成喜樂的源泉-在看似不可能的境遇中永遠心存喜樂。駐在我們其中的神的靈使我們通過在心來感激神，所以我們的感恩一定要在心。

**感恩一定要廣泛。**我們的感恩一定要「凡事」-（帖撒羅尼伽前書第 5 章第 18 節）。約伯問，「難道我們從神手裏得福，不也受禍嗎？」諾文（Nouwen）2009 年在一篇關於感恩之精神塑造的文章裏寫道：

對我們生活中所發生的美好的事情表示感恩易於做到，但是，既對好的又對壞的、既在喜樂時刻又在傷痛之時、既對成功又對失敗、既對獎賞又對拋棄都有感恩之心態卻需要靈修。再者，我們這些人通常僅對當下所得恩賜表露感激之情。只要我們傾向於把生命分割開來，即對一些人和事選擇記憶、而對另一些選擇遺忘的話，我們將無法認領神的禮物-整全的生命。

不要僅把眼光盯在妳通常稱之為美好的境遇上，上帝可能會利用不利的境況做美好的事情。因此，我們也應該在艱難的境遇下感謝他！曼寧（Manning）講述了一個在醫院接受臨終關懷護理的老婦人的感恩故事：

她患有某種無法治癒的疾病，一個月內所有體力都消耗殆盡。在一次偶然的探訪中，一個學生護工跟她有一些交流。隨後，這個學生因被這位婦人的神奇喜樂力量所吸引而經常返回探望她。雖然手腳都無法動彈，但是這位老婦人卻說，「我非常高興我能轉動脖子。」後來當她脖子也動不了時，她說，「我很高興我能夠看得見、聽得見。」當這位年輕的學生最終鼓起勇氣問這位老婦人，如果既聽不到又看不見時她會怎麼辦。她輕輕地說，「我會非常感激妳來看我。」（2000，講述於沃農山拿撒勒大學的一次集會上）

切记要凡事心存感謝、感恩之情，包括最小的事。

耶穌在路加福音 16 章第 10 節中說，「人在最小的事上忠心，在大事上也會忠心……。」如果妳能在小事上心存感激，即使以微不足道的方式，那麼妳就能在大事上滿懷感恩。記住那 10 個麻風病人，不知何故，其中的 9 個都選擇不回去道謝。

凡事感恩的自律有時候是很痛苦、很難做到的，特別是當我們被深深地傷害時。我一直在學著說，「感謝妳，神，即使在那些時刻妳用教訓來教我認識自己、我與妳的關係、與他人的關係。」諾文 (Nouwen) 講到一位老牧師曾告訴他，「我一生都在抱怨我的工作被不停地干擾，直到最後發現這些干擾就是我的工作。」 (1974:76)

我們的感恩應該廣泛地包含所有--喜樂與憂傷、神的小祝福與大禮物、干擾與日常，「凡事感恩……」(帖撒羅尼伽前書第 5 章第 18 節)，但這並不意味著我們也要對罪和犯罪的原因與後果感恩。即使我們為那些被神所造、基督又為之而死之人而感恩，神的靈也會提醒我們遠離那些以罪惡生活方式來誘惑我們的人。

**我們的感恩應以神為中心。**帖撒羅尼伽前書第 5 章第 18 節教導我們，這是神在耶穌基督裏的旨意。

這種神本位或以神為中心為特點的感恩是基於鐵定的真相，即有一位全能的神為他的子民提供全方位的看顧。靠著神的憐憫我們被賜予不配得的救贖大禮，我們的罪通過耶穌的寶血得到赦免。

當我們在為自己收到一份永遠無法回報的禮物這一現實而歡欣鼓舞時，我們以自己的歡顏和行動告知他人，我們所行的聖徒之路成為謙卑、喜樂的感謝，我們對這份禮物滿懷喜樂。「妳們要稱謝耶和華，因為他本為善；他的慈愛永遠長存。」(詩篇 107 首第 1 節)；「感謝神，因他有說不盡的恩賜。」(哥林多後書第 9 章第 15 節)

一位沃農山拿撒勒大學的教工在一次集會後對我說了這些話，她的見證正好反映了這些信息。她說，「我正在學會用新的方式去看待生活和工作，以此表達對上帝的恩典、憐憫和信實的感激之情」(來自於 2001 年的私人交流)。我把她的話記了下來，因為它讓我感觸良多：用新的方式看待生活和工作，這便是感恩！

神再三提醒我們：一位信實的信徒和基督裏的領袖最重要的品質就是感恩。感恩源於把生命的全部接納為恩賜，來自神所賜的一份我們不配得的禮物。而且，神一直在提醒我：感恩是基於把神和他的憐憫與恩典置於中心位置，而不是讓人和他們的問題把這個位置佔領。我申明這點是因為我相信感恩的反面，即忘恩；稱謝的對立面便是抱怨。

忘恩是一種最令人難過的罪，應該被鄙棄。為什麼？因為這是忘掉所得恩賜、益處和福祉。記住，忘恩及負面態度是以色列人主要罪過的一部分，是導致他們在到達「應許之地」前在荒野裏流離失所 40 年的原因。

抱怨者就像那一幫從早到晚在葡萄園裡工作的工人一般，在看到晚到的人得到了跟他們一樣的工錢（馬太福音第 10 章 1-16 節）而不滿抱怨。抱怨者總是喋喋不休地埋怨生活中的不公、資源的匱乏、配偶或雇主的麻木不仁、激進的人、保守的人、貧窮的人、富有的人，以及基督教大學裏工作不力的管理者，甚至當地教會無能的牧師等等。抱怨者總是喋喋不休！然而，感恩不是基於嘟嘟囔囔、滿腹牢騷、吹毛求疵、抱怨不休，而是源於對神的大能足以解決我們遇到的任何麻煩這一事實深信不疑。

我深刻地認識到，是感恩之心令我們充滿喜樂，而非其他。遺憾的是，我們不感謝神，因為我們對事情未按自己的意志發展而心懷不滿。我日漸明白，喜樂不會使我們感恩，但感恩卻能使我們喜樂。

作為基督裏的領袖、一個服務型領袖，妳是否覺得讓感恩之心成為妳生活的基本態度是很難的呢？只有當妳的感恩之情是在心的（「感謝……」）、是廣泛的（「凡事……」），是以神為中心的（「神在基督耶穌裏向妳們定的旨意」）時，就有可能。

那些渴望讓所帶領的人在被帶領的過程中得到深刻質變的服務型領袖所面臨的挑戰是：在最困難的境遇中感謝神--這是在未來數月甚至數年裏支撐所需的精神生活的基石。不要讓生活的日常把妳麻木到讓神驚愕的地步！

帶著一顆感恩的心稱謝。讓我們一起說，因着神為我們所做的一切，「我會是一個一直滿懷感激的基督徒」！

#### 1. 感恩如何促進服務型領袖的牧養事工？

2. 我們如何做到一直「感謝」？
3. 我最近向誰表示感激之情了？

## 好客：騰出地方……營造友好空間

我和安妮在沃農山服侍期間的一個聖誕節季，我們在哥倫布市與一位前沃農山拿撒勒大學的學生及其女友度過了一個美好的傍晚。我們一起走到一家飯店去買中餐，然後回家圍坐在地上，在燭光下享用晚餐。晚餐很棒，三個小時的交談異常美好。這對安妮和我以及那對情侶來說是一個多大的福祉啊：共品美食、共度時光、分享經歷。在那個傍晚，我和安妮體會到了聖經中所說的「好客」。

堅定、熱情地帶領的第四個核心品質--好客，是基督教會1700年來的一種基本生活方式。克莉絲汀·波爾（Christine Pohl）（1999）在她的《騰出地方：恢復好客這一基督徒的傳統》（*Making Room: Recovering Hospitality in Christian Tradition*）一書裏，有說服力地記述了這一傳統。

在好客成為服務型領導者尋求實現在被帶領者身上的質變時，擁抱聖經中所述的好客的豐富內涵應是其終生追求的目標，因為好客這一傳統有著轉變與我們與之一道生活、工作的人之間關係的潛在能量。

我在試圖從經文及歷史角度理解「好客」這一基督徒的傳統上掙扎了很久，其中包括它的麻煩、局限性及在領導力方面的運用。

從聖經及神學角度，「好客」一詞不局限於在家中接待陌生人，儘管它的確包含這一方面。它從根本上是看待我們所帶領之人的一種基本態度，我們可以用很多具體的行為來表達它。從聖經的角度理解，它挑戰我們跟他人相處時就像跟基督耶穌相處一樣。「好客」最初的意思是「營造自由空間或者騰出空間」，用波爾的話就是：騰出地方，使陌生人可以進入並與其成為朋友。我們是在跟他人一起生活、工作時，才成為「復活的基督的活生生的見證」。基督徒好客的益處是：在存在思想行為差異的境況下，我們為客人、陌生人或者朋友提供了找到他或她自己的方式。

在這樣的視角下，好客的心態幫助我們為那些與自己共同

生活、工作的人騰出空間或者創造空間；它常常為人們與他人和神走入更近一層的關係提供機會，這樣產生愈合的關係並創造出一個有信心的團體。

好客是向他人伸出友誼之手而不去綁定他們，是聯合而不含虛假之情，是提供自由而不把其冷落一旁、有信心而不強求、尊重個體差異，這是基督徒們需要培養的一門生活藝術和習慣。

一位牧師最近向我傾訴，他與一對夫婦之間產生了一些誤解，那對夫婦離開了他的教會。我對這位牧師說，「給他們空間。」他照著做了，這位夫婦對牧師施與的恩慈做出了積極的反應。幾天後牧師給我打電話說，他和這對夫婦間達成了令人滿意的和解。

我跟妳們分享兩點關於我對「精神好客」這一神奇挑戰的見解：屬靈的好客從基督傳給我們並回歸基督。在落實我們的服務型領導力過程中，我們在自己（領袖）和被帶領者之間、基督與我們自己之間維持一條暢通的通道。好客走向兩個方向：一個是從基督到我們再到被帶領者，另一個是從我們到被帶領者再到基督。

「屬靈的好客」首先是一份給基督的「愛的禮物」。格羅西書 3 章第 17 節、23-24 節提醒我們：我們服務於他人就等於服務於主耶穌基督，這是服務型領導力的核心。我們在努力服侍的過程中，可能會受到傷害、誤解和反對，也有可能被感激、肯定和接受。然而，不論何種反應都不妨礙我們的行動，我們去愛是因為他愛我們在先。

在我和安妮剛搬到菲律賓馬尼拉時，我們被這個國家普遍的貧窮狀況驚得不知所措。安妮把她的絕望告訴了一位菲律賓朋友，她是一名牙醫。這位朋友鼓勵安妮把精力放在她力所能及的少數人身上，而不是根本無法改變的大眾。安妮聽從了她的建議，專注地幫助我們身邊的幾位婦女：她給一位婦女買了副眼鏡、幫另一位買新牙齒、資助另一個參加美容師課程並參加她的結業典禮。安妮與這些婦女結為朋友，經常邀請他們到我家做客，她通過服侍那幾個人來服侍耶穌基督。

我們做的微不足道的小事通過恩慈轉化成神的偉大的工，這便是好客的神奇之處。從聖經角度理解，以好客的方式服侍他人便是服侍基督。思考一下馬太福音第 25 章的結束語，「王要回答說，『我實在告訴妳們，這些事妳們做在我這弟兄中一個

最小的身上，就是做在我身上了。’

我們對他人的好客之禮不是只賜給神的國裏少數人幾個人的「精神禮物」，而是我們對他人的關懷與關切是我們具體地表達對基督的愛。當我們承諾把「屬靈的好客」作為一種生活方式時，下列關鍵問題就會出現：

1. 在帶領他人的過程中，我做什麼來體現好客？我在哪些方面能展示好客？
2. 我對好客的態度將怎樣影響我的生活、學習和帶領方式？
3. 當我努力為他人「創造空間」、騰出地方而無法完成我認為需要完成的任務時，我如何處理那些未完成的事務？

這些是困擾我們的一些現實問題。屬靈的好客需要時間、耐心與理解。想一下古代阿拉伯《一千零一夜》中「西瓜獵人」的故事：

從前，有一個人從他的國家流浪到一個叫「蠢人之地」的地方。很快他看到很多人從一片他們在收割小麥的田裏逃了出來。「地裏有一個怪物，」那些人告訴他。他走近一看，原來是一個西瓜。

於是，這個人提出幫他們把那個「怪物」殺掉。當他拿刀把西瓜從瓜秧上切下來，並切下一片開始吃時，令他吃驚的是，那裏的人們變得害怕他比怕西瓜更甚，他們拿著草叉把他趕走了，並高聲喊道，「如果不把他除掉，他接下來就會殺掉我們。」

後來，另一個人也恰巧流浪到「蠢人之地」，他碰到了同樣的情形。這個人並沒有提議幫助那些人除掉這個「怪物」，而是先表示同意那個東西肯定很危險，所以他就與那些人一樣惦著腳尖走開了，就這樣他贏得了他們的信任。他在那些人的家了住了很長一段時間後開始慢慢地教他們一些基本知識，這樣他不僅讓那裏的人們不再害怕西瓜，而且甚至自己種植西瓜了。

妳更贊同哪個「獵人」？第二個獵人就是服務型領袖。通過與被帶領者聯合、試圖理解他們的擔心並用心與他們相處，

故事裏的第二個「獵人」給那些人的生活帶來了深刻的變化，他給被帶領者的生命帶來了質的改變，證據就是那些人如何戲劇性地改變了對西瓜的認知。也就是說，**他為那些跟他不同的人「騰出了地方」並「製造了空間」**。記住我們通過「操練好客之道」來服侍耶穌基督，這樣我們就幫助別人在基督裏成長並成熟。屬靈的好客的品質就是我們給耶穌的一份愛的禮物。

其次，屬靈的好客的品質是來自基督的一份愛的禮物。奇跡中的奇跡是：當我們向別人伸出援手時，我們也受到了祝福，即「送人玫瑰，手留余香，」基督把我們給別人的「好客之禮」轉化成他的「禮物」再送給我們。我們在服侍他人的過程中找到我們的主，我們不正是在「為與我們一道生活、工作的人騰出地方、創造空間」這些普普通通的日常活動中感受到神的存在的嗎？

諾文（1985b）把富有同情心的行動或屬靈的好客定義為「如聖徒約翰對待他的聽眾和讀者一樣，成為一個復活了了的耶穌的活生生的見證人。」（Nouwen, 1985b）在我們把屬靈的好客之禮送給他人時，一些東西會在他們的身上發生並且我們自身也會有變化，如此一來，質的變化不僅在服務型領袖的身上也在被帶領者身上發生。當以耶穌基督的心意工作、休閒、學習的時候，基督的恩慈自然而然地流淌到我們身上，並透過我們流淌出去。

然而，我們固有的傾向是在這方面躊躇不前，因為覺得自己的「禮物」沒那麼重要。佈雷南·曼寧（Brennan Manning）在沃農山拿撒勒大學的一次集會上分享了一個很實用的故事，名叫「破裂的瓦罐」。

在印度，一個挑水的人有兩個瓦罐，他用一根棍子，在兩個肩頭各挑一個。其中一個瓦罐身上有一條裂縫，而另一個則完好無損。在主人挑著兩個罐子經過一段長路從小溪邊走回家時，那個完好無損的瓦罐總是能帶回滿滿一罐水，而那個破裂的瓦罐卻只留下半罐水。整整兩年裏，這個挑水的人每天都挑回一罐半水。

因此，那個完好無損的瓦罐對自己每次都能出色地完成任務而感到驕傲，而那個破裂瓦罐則非常羞愧於自己每次只能完成一半的任務。難過自責了半年後，一天，那個不快樂的瓦罐在小溪邊終於鼓起勇氣對挑水的人說，「我



為自己的無能感到慚愧，所以想向您道歉。」

「怎麼啦？」那個挑水的人問道，「妳為什麼感到羞愧呢？」

這個瓦罐說道，「在過去的兩年裏，由於我邊上的這道裂痕而導致一路上水不斷地漏出，所以我只能帶回半罐水到妳的主人家。因為我的不足，您不得不做同樣的工卻得不到相對應的價值。」

挑水的人為這個破裂的老舊瓦罐感到難過，他滿懷同情地說，「在我們回家的路上，我想讓妳留意一下路邊那些美麗的花兒。」事實上，在他們走過山坡時，破裂的瓦罐已經注意到了路邊那些美麗的野花，在陽光下燦爛無比，這景色讓它稍感欣慰。

可是，走到小路的盡頭時，破裂的瓦罐仍然為漏掉了半罐水而傷心，所以它再次向挑水的人道歉。

挑水的人對這個瓦罐說，「妳注意到這個事實了嗎？只有妳所在的路邊有花，另一隻瓦罐的那一邊卻沒有。這是因為，我一直以來都知道妳的不足，我在利用它的價值：我在妳所在的路邊撒播了一些花種。我們從小溪邊走回來的時候，妳每天都給他們澆水。所以兩年來，我能夠一直從這裡採摘鮮花來裝飾我主人的餐桌。如果不是因為妳現在的樣子，他就不可能用這些美麗的花把他的家裝飾得漂亮優雅。」（故事來自一個不知名的印度作者）

在我們努力實踐屬靈的好客時，我們有時是不是感到自己像那只「破裂的瓦罐？」沒錯！然而，神會用他的方式利用我們的所能和努力去做我們無法想象的事。在這個過程中，他用意想不到的方式來祝福我們。

好客所賦予的意義--用恩慈為他人創造空間、騰出地方，這一品質實際上變成了神通過耶穌賜予我們的禮物。在我們更多地「操練好客之道」時，我們成長並成熟，不要忘記奇跡中的奇跡是：我們在以耶穌的名向他人伸出援助之手時，我們自己也被祝福了。

我想提示一下，基督徒視角的好客從根本上理解不僅僅局限於對朋友友善、請他們吃飯，它更是一種信徒們的生活方式，

它主宰我們如何接近那些我們與之一道生活、工作、服侍的人。從經文上理解，為陌生人、孤苦伶仃的人及我們的家人朋友騰出地方、創造空間是好客的核心。我們在使他人成長並成熟的過程中而經歷神的驚喜；在為他人的成長「提供空間，騰出地方」時，神同時也賜給我們自己成長的「空間」、使我們成熟得如耶穌基督一樣。

聖經中的好客，如果沒有神的慈恩在我們身上顯現並通過我們做工，它將毫無意義。所以讓我們追尋這一幾乎快被遺忘的基督徒傳統吧！請一起加入我來發現「屬靈的好客」的豐富含義，特別是它對我們一道工作（或將要一道工作）的人的益處。祝願我們每個人都變成能為他人所用的器皿，同時被工匠之手不斷地塑造。

我是否願意對那些與我不同、甚至有矛盾的人展示好客？

如果好客造就社區，妳心中會把誰放在「城中的貧窮區域」裏？（第 215 頁）

在妳的心目中，誰與我們格格不入？

從耶穌基督那裏得來的好客之道如何使我成為更有效的服務型領袖？

### **同情心：促使他人看到其未曾看見的自身價值**

同情心是堅定型領袖應具備的第五項核心品質，在服務型領袖的品質中可以用「關懷」一詞替代。我們對他人的同情或關懷可能會很令人害怕或者覺得遙不可及。

「關懷」是什麼意思？這個詞源於塞爾特語中的「kara」，意思是「悲嘆」。「關懷」的基本意思是「哀傷、經歷悲傷、與……一起哭泣」（Nouwen, McNeil & Morrison, 1983:92）。我驚訝於「關懷」背後的意思，因為我們都傾向於認為它就是強大的人對弱小的、有權勢的對無權勢的、擁有東西的人對沒有東西的人的關心。

我逐漸理解聖經中的同情不是一項我們能獲得的技能，而是需要我們顯露人心的一項品質。已過世的諾文（Nouwen）

（1983:90）經常說，一個人不可能在「關懷」方面獲得博士學位。諾文幫助我意識到：當我們在看他人並從其身上看到他們自己所看不到的溫柔、溫和及其它美好品質時，我們的同情之心就表露出來了。

多麼深刻的思想！我們的同情心反映在我們使他人看到其尚未看到或看不到的自身品質！我們再次看到服務型領導力的雙向、互惠的一面。我們這些基督裏的服務型領袖就成為神的關懷或同情的傳遞通道，我們的領導力得以實現的「證據」就是為所帶領的人提供機會和空間使其看到自身看不到的東西。同情首先不是我們為他人去做什麼，而是與他們一起去發現神所賜予的資源和內在潛質，它是一種與他人一道並在其需要時與之站在一起的移情。我愈發明白神想讓我們去跟他人一道……而不是向他們證明我們對其有多大價值。

當我們捫心自問，生命中哪些人對我們最重要時，我們常常發現答案不是那些給我們提供很多建議、方法或者秘方的人，而是那些與我們一起承擔苦痛並溫柔地、輕輕地安撫我們的傷痕的人。真正關心我們的朋友是那個在我們絕望、迷茫的時刻，能夠靜靜地與我們呆在一起；在我們傷心悲痛的那段時間站在我們身旁，他們可以忍受不瞭解、不治癒、不療傷、不作為（1893:217，第2段）。

妳可能跟我一樣記得這樣的時刻：我們被叫去陪伴一位失去弟兄、姐妹、妻子或丈夫、孩子或父母的朋友。在那一刻我們能說、能做或者提議什麼呢？我們很可能會這樣說，「別哭了，妳愛的那個人現在跟神在一起。」或者「別傷心了，這個世界上還有很多好人和美好的事情值得妳為之而活。」在這些時刻「深深地關切」需要我們用心聆聽、關切而又直截了當地表達、從他人的角度而不是我們自己的角度去提出問題，這才是正真的陪伴，即使不說一句話；我們的祈禱真誠、開放、充滿信心。

諾文（Nouwen）、麥克內爾（McNeil）及莫裏森（Morrison）（1983:62-74）在他們合著的書《憐憫：關於基督徒生命的反思》（*Compassion: A Reflection on the Christian Life*）裏向我們介紹了「自願移位」這一了不起的概念。「自願移位」是指為了他人，我們願意去到那些不願意去的地方，也就是說我們自願搬離自己的舒適區、把自己「移出」熟悉的環境。

為什麼這樣做？要麼是有需要，要麼是內在的反應，要麼是內心深處感受到了神的呼召，我們選擇去，是因為我們的身份。「自願移位」可能把我們帶到「內城」（譯者注：城市中治安、經濟狀況差的地方）或者世界各地，這個呼召可能是一

時的，也可能是一世。

諾文（Nouwen）的生活展現了這一事實：深切的關懷他人通常會打亂我們的正常生活，正如他離開在巴黎聖母院、哈佛、耶魯神學院的教學職位去接受位於多倫多的嚴重智障人群所生活的‘方舟’社區的牧師一職，並把自己生命的最後 10 年奉獻在那裏。他日常的具體責任就是照顧一個叫亞當的人，每天花費兩個小時為亞當準備早餐。

深沉地關懷，深切地同情。我們對他人的關愛可以是親密無間的，也可以是遙不可及的。思考下列問題：

1. 作為一位牧師主管或者大學校長，在執行服務型領導力時，我當如何恰當地表示對異性團隊成員的同情之心？
2. 我怎樣不斷地使同情心成為我的領導力事工的核心？

## 堅忍：堅守神所賦予的任務

從沃農山拿撒勒大學事工碩士專業的一個學生，畢業後成為救世軍慈善機構的官員。一次在上完我的課後給我寫了封信。除了一些評價之外，她寫道，「我一直在思索課堂上關於保羅在歌羅西書第 4 章第 17 節中對亞基布的訓誡，「務要謹慎，盡妳從主所受的職分。」她接著寫道，「我所接到的最艱難的使命是堅守職分並一直在那裡堅持神的事工。」這位官員總結，「堅守使命比接受使命難得多。」

保羅對亞基布的訊息清楚明瞭，「務要謹慎，盡妳從主所受的職分。」他的這一訊息就是堅定的、服務型領袖的第六項也是最後一項核心品質，這個訊息包含執著、堅忍、韌性，用俗語說就是「一條道走到黑」（第 218 頁，第 2 段）。

韌性和堅忍一直都是基督徒和基督徒領袖的關鍵品質。神在各種場合命令摩西要堅持，神使摩西堅守他的目標。後來，以賽亞在第 40 章第 30 節裏強調了耐心、堅忍和執著的果實，「但那些等候耶和華的必從新得力。他們必如鷹展翅上騰；他們奔跑卻不困倦，行走卻不疲乏。」在希伯來書第 12 章第 12 節裏，作者讓我們跟隨耶穌基督堅忍的榜樣，「……奔那擺在我們前頭的路程，仰望為我們信心創始成終的耶穌。他因那擺在前面的喜樂，就輕看羞辱，忍受了十字架的苦難……。」

「永不放棄。永不放棄。除了對於榮譽和智慧的信念，永

不，永不，永遠都不放棄，不向任何事物低頭，不管是宏大還是渺小，重要抑或瑣碎。永遠不屈服於強權，永遠不向看似強大的敵人讓步。」（摘自丘吉爾的最出色演講，2004:306）。

丘吉爾的話反映了使徒保羅對亞基布的令人難忘的訓誡，「不可丟棄妳的工，除非神從妳肩上移去。」

我一直在思考「堅忍」這一品質，它的必要性令我很震驚。雖然做到這一點兒伴隨著痛苦，它的確是一份蒙了恩典的禮物。為什麼這樣說呢？

首先，堅忍的**必要性**。大膽的堅忍，受了神鼓舞並賦予力量的堅忍，即屬靈的堅忍，是基督徒領袖必備的一項核心品質。我們瞭解保羅為何對亞基布說這番話，保羅對他朋友說的話促使我們自問：在神把我們徹底解脫出來之前，我們為什麼經常被誘惑而放棄一個項目、一項任務、一份責任，或者一個呼召？

為什麼我們被誘惑放棄基督徒事工的責任？誠然，我們靈魂的敵人想要打敗我們這些基督徒帶領者，「*我們並不是與屬血氣的徵戰，乃是與那些執政的、掌權的、管轄這幽暗世界的、以及天空屬靈氣的惡魔爭戰。*」（以弗所書第6章第12節）

我們放棄的另一個原因是，有時候我們面對的問題太難以解決。在《學會事工》（*Mastering Ministry*）一書裏，安妮（Anne）和瑞·奧特蘭德（Ray Ortland）（1992）談了所有問題出現的三個時間段。

區間 A 叫作「渴望實現」，這一階段的特點是理想主義，或者叫天真爛漫，也叫懸而未決。

區間 B 的明顯標誌是需要堅忍，這個區間叫做「渴望退出」，其特點是當問題出現時，困惑和衝突也隨之而來。這是一個危險的階段：問題需要被逐個弄清楚、分類、說出來並加以解決。這個階段要麼退出以至項目的流產，要麼堅持到底、使出「犟牛」般的堅忍、絕不向誘惑妥協。

我們有**能力**選擇信靠，即使在看似不可能的情況下，因為那位許諾永不離開、永不辜負我們的神與我們同在；我們有能力選擇信靠，靠著神的恩典，總有一個辦法讓我們從撲朔迷離的困境中走出去。

接下來我們就到了區間 C，它叫做「成就與成長」。這個區間的特徵是基督徒領袖和被帶領者擁有信心和個人滿足，以及現實、成熟和期待感（第 92 頁）。

一些對基督徒生活、工作及事工的錯誤定義也是我們中途放棄的原因。下面這些錯誤定義會導致我們在工作徹底完成之前放棄。

「只有當一切順利時，才算有進展。」

「籬笆另一邊的花總是比較漂亮。」

「越宏大越好。」

「苦難和困難不可能是屬神的。」

「這個問題不可能得到解決。」

「成功就是得到每個人的認可。」

「失敗就是終點。」

「我是無名之輩。」

「好人和屬靈的人不存在差異、不會犯錯誤。」

第二，堅忍是痛的。愈是在壓力增大，事情未按我們的意志發展、或者得到的認可並非我們所願時，我們愈要知難而進。在神把我們從任務中解放出來之前，堅守在矛盾、不安、誤解、權利爭鬥、衝突、複雜的形勢及不適當的期待等之中是痛苦的。

在特殊時期和境遇下「忍受」苦難需要對神把我們置於這些任務中持有完全的信心。在經受這些「苦痛」時，我們一定要抱著這一信念：我們堅守在神把我們放置的地方直到他把我們解放出來，我們甘願忍辱負重，因為我們是在服侍他，而不是那些不時在我們傷口上撒鹽的人。

我們可以從歐內斯特·沙克爾頓和他 1914 年的南極遠徵學到很多關於保持頑強所需承受的苦痛。不知道他是否是基督徒領袖，然而，他用他的榜樣教給了我們很多對於各種領袖角色及頑強的必要性。1914 年 8 月，歐內斯特·沙克爾頓，一個無畏的英國探險者登上了「頑強」號輪船，他和由 27 位成員組成的探險隊出發駛向南大西洋，他們想要成為第一個橫跨南極大陸的團隊。

不幸的是，第二年初，他們的船被困在冰中。到 2015 年 10 月，在距離他們計劃所到達的基地還有半個大陸的地方，船被冰擊破後沉入海底。在接下來的數月中，探險隊的水和食物供給完全斷掉。沙克爾頓和他的隊員們，爬在漂浮的冰塊上，流浪在世界上最荒無人煙的地方。在沙克爾頓的帶領下，他們艱

苦跋涉在荒蕪的冰原上。

在船沉沒後的一年多時間裏，沙克爾頓和他的隊員們被困在了南極洲頂端的一個島上。他們的食物逐漸被吃光，被營救的希望非常渺茫。沙克爾頓意識到，要想生存下去就需要採取大膽的行動。他必須用一艘小船跨越 800 英里充滿風浪的海域抵達一個捕鯨站。於是，他把大部分隊員留在原地，僅帶了少數幾個人出發了。在到達聖喬治島後，唯一安全通往營救他自己和船友們的地點的路仍舊需要跨過一條充滿凶險的冰河並翻越一座從未被人類跨越過的山。他決定冒一次險，必須忍受一切困難。他和另外兩個隊員成功到達了站點。令人驚訝不已的是，他解救了全部隊員，所有人全部生還！所有人！（Perkins、Holtman & Kessler, 2000）。

保羅傳福音的漫長旅程，如《使徒行傳》中所描述的，充滿了類似的經歷。再聽一遍《使徒行傳》第 27 章第 25 節所記載的，「保持信心，我信神他怎樣對我說，事情也要怎樣成就。」在被監禁了兩年後，保羅與其他人一道踏上了去往羅馬的路。一次狂風中船隻擱淺，在斷糧長達 14 天的情況下，保羅對船上的人進行了如此訓誡。神先前在耶路撒冷對保羅說，「他必在羅馬為我的恩賜做見證。」（使徒行傳 23 章 11 節）。在去往羅馬路上所經受的苦痛中，比如牢獄之災、狂風、沉船、斷糧等，保羅深有感觸地說，「*保持信心，我信神他怎樣對我說，事情也要怎樣成就。*」

**保持堅忍的十個策略。**保羅與沙克爾頓的事例表明在非凡時期和境遇下帶領，需要一定的策略來保持堅忍。下面的 10 個策略摘自《在前沿帶領：從沙克爾頓出色的南極探險之旅學到的領導力課程》（*Leading at the Edge: Leading Lessons from the Extrordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition*）一書：

1. **既有願景又能快速勝利：**永遠不要忘記最終目標，但同時把精力放在短期目標上。
2. **既有象徵符號又有個人榜樣：**用可見的、易於記憶的符號或者行為來樹立個人榜樣。
3. **既積極樂觀又面對現實：**保持樂觀、自信，但又腳踏實地、面對現實。

4. **培養持久力**：照顧好自己來保持妳的持久力，丟掉愧疚。
5. **樹立團隊意識**：不斷強化團隊意識：我們是合一的，生死不分離。
6. **形成團隊核心價值**：淡化等級差別，保持禮貌及相互尊重。
7. **解決好矛盾衝突**：掌控好矛盾，淡化憤怒不滿、與異見人士保持溝通、避免不必要的權利爭鬥。
8. **學會放鬆調節團隊情緒**：找到一些可以慶祝、可以開懷的事情來放鬆緊張情緒
9. **承擔風險**：勇於承擔大的風險
10. **頑強的創造力**：永不放棄，相信總能找到另一個前行的途徑。

(Perkins、Holtman & Kessler, 2000:vii-viii)

這份「堅持不懈」即堅忍或者執著的禮物，不是我們給別人的禮物，而是神給予我們的一份恩賜，用來資助我們堅持直到神在解放我們的過程中，我們實現屬靈成長、成為成熟的基督徒並得到個人發展。

我曾在很多情況下說，「帶領沃農山拿撒勒大學是我經歷過的最了不起的信心之旅。」通過練習堅持、保持力量，我是最大的獲益者。在選擇相信神無時無刻都參其中，不論是問題還是對抗，我都得到了屬靈的成長，在基督裏成熟了很多。為什麼？因為我必須跪著靠在派我來的那個神身上來帶領，我必須相信他定會按其計劃來成就我的工並成就我自身。

## 有知足伴隨的堅忍是神賜予的深厚禮物

神所賜的堅忍之禮物促使我們回應他的呼召，堅忍使我們保持在軌道上，直至他把我們解放出來。在從沃農山拿撒勒大學校長一職退休前，我曾經問過一位已經退休的大學校長，「妳如何知道什麼時候該退休？」他的回答是，「妳會知道的。」他是對的！誰從領袖堅忍的品質中獲益最多？只有神知道。然而，毫無疑問，我們靠著神的恩典而堅忍地蒙福了。頑強是神給予我們的一份恩賜。讓我們記住保羅對亞基布說的話，「務要謹慎，盡妳從主所受的職分。」



標記六重點講述了領袖作為個體的人，並探討了以耶穌基督的心意尋求帶領的基督徒所應具有的品質。這些品質和價值觀有助於檢驗我們的誠信、確保我們言行一致；它們是指標、是佐證，用來驗證我們在組織機構裏及成員或者僱員身上所尋求培育的機構自身和個體成員的質的成長。

我們通過生活及與他人一道工作來確認這些品質。以這樣的方式，與我們一道在學術機構、事工團體或者本地教會工作的那些個體成員將會在信心上成長並在屬靈之旅上變得更加強壯。

我們相信：帶領成功與否的佐證在於被帶領者的質的成長。因此，無論是在校園裏，辦公室，或者教會董事會中間，我們渴望看到所帶領的人在與我們一道生活、工作的過程中，其信心和與耶穌同行的步伐變得更成熟、更穩健。

我們確信：將這些核心品質和核心價值觀嵌入事工操作的過程有助於加強有服侍願景的堅定型領袖和被帶領者之間的關係。這個過程能促進領袖與其負有責任的被帶領者之間關於基督徒關係的對話與交流。

## 後記

在我們心靈與生命聖潔的見證不斷地轉化自己在信仰社區裏生活和帶領的方式的過程中，我們作為擁有誠信和恩典的堅定型領袖得以實現服侍。

我們所服侍的人們應該從我們身上，見證已經轉變了的、並具有轉化力的精神，這一點反映在我們與他人存在分歧的狀況下，以及我們在籌劃並處理重大事件上。我們在禮拜天的佈道、家庭生活、社區工作以及禮拜二晚上召集董事會等日常活動中，應當不斷地展現出「變成主的模樣」（哥林多後書 3:18）。我們所帶領的人應當看到我們屬靈與屬世的生命之間無任何分裂；我們所傳授的信息與帶領的方式之間應當無重大分歧、無前後矛盾、無操控、無不尊重、無濫用；我們的言語與行動之間無大的間隙。

我們現在開始更清晰地看到用「和平彼此聯絡」的各種方式（以弗所書 4:3）。在家庭中、教會裏、工作單位及社區裏堅定帶領時，我們在不斷地學習何為「效法神……憑愛心行事。」（以弗所書 5:1-2）

終生追求回答堅定型領袖需要提問的那些關鍵問題，是一個信心成長、成熟並會遭遇很多痛苦的長途旅行，需要花費一生時間去完全理解並擁抱這一追求。我們的生活及帶領方式應該不斷地反映出我們已經被轉化了的屬靈的 DNA，並讓那些最熟悉我們的人得到深刻的見證。

在繼續不斷地轉變成基督耶穌的模樣的行走與帶領中，我們相信那位偉大的導師與領袖-耶穌基督，將會在我們屬世生命的最後幾天，對我們說，「做得好，優秀而忠實的僕人。」做得好！

當到達旅行的終點時，祝願我們能得到如此評價：我們通過提供一些「更優秀的……」（約翰福音 14:12）堅定地帶領了，因為我們是虔誠、目標明確而又忠實的耶穌的追隨者；我們以清晰的願景、深深的謙卑和堅定的決心帶領了；我們把自己宣揚的信仰與實際的生活、帶領方式銜接起來了。我們將留下一個多麼優美的史話！多麼優美的史話

## 附錄 A

### 基督教大學的核心價值觀 與堅定、忠實領袖的核心價值觀

在沃農山拿撒勒學院（現為大學）任職早期，隨著擴大招生，我逐漸意識到，我們「欠」潛在學生及其家長一份列出學校核心價值觀的文本。潛在學生被學校的學術聲譽所吸引，然而，他們對機構自身、淵源、價值觀、神學傳統或流派關係不甚清楚。所以，我起草了文本初稿，標題為，「我們為此而存在：沃農山拿撒勒大學信仰社區所擁抱的價值觀」。在與教職工分享了這份文本草稿之後，我們對其又進行了修訂。

在接下來的春天，修改後的文本被發送給所有申請入學的學生。這份文件經過多次修訂，最新版本可在 [www.mvnu.edu](http://www.mvnu.edu) 網站上找到，點擊「關於我們（Information About）」下面的「歷史沿革（History）」。

這份文件明確地反映出學校及校長一直致力於堅定、忠實地帶領。所有的領袖，包括父母、牧師、施工機構總監及大學校長都需要開發出他們自己的價值觀陳述，以明確其所持有的價值觀。這些價值觀在做得最好的時候展示其特徵、在做得最差的時候成為檢驗其言行的標竿。

#### 我們為此而存在：沃農山拿撒勒大學信仰社區的價值觀

承諾 1: **我們愛神**。因此，我們珍視並堅守……

1. 一個敬拜的社區
2. 一個忠於聖經的信仰
3. 一種如基督一般的生活方式
4. 聖潔的倫理道德
5. 一個全球化使命
6. 一個創世願景
7. 聖靈澆築的忠誠

承諾 2: **我們尊重他人**。因此，我們珍視並堅守……

1. 坦蕩的精神訴求
2. 服侍的思維方式
3. 值得信賴的品格
4. 積極向上的影響
5. 謙恭禮貌的回應
6. 慷慨給予的動機
7. 感恩欣賞的態度

承諾 3: **我們為自己負責**。因此，我們珍視並堅守……

1. 求知若渴的心態
2. 自律有序的日程
3. 恰當得體的裝扮
4. 平衡健康的飲食
5. 強健體魄的承諾
6. 篤信可靠的言語
7. 終生學習、不斷成長的追求

我們一直遵照自己所承諾的價值觀生活嗎？遺憾的是，並非如此。只有那些被聖靈充滿的基督徒，這些價值觀才會在其身上留下烙印、標記，使其勇於接受挑戰，繼而在屬靈的委任裏活出聖潔的生命。

愛德華·勒布朗·費爾班克斯 (Edward LeBron Fairbanks)，沃農山拿撒勒大學榮譽校長 (2007 年退休)

## 附錄 B

### 強有力、卓有成效的董事會之特徵

1. 董事會成員理解董事會的角色、目的和作用：專注於政策制訂和使命戰略部署，而不是日常運行和政策落實。
2. 董事會成員根據組織機構的使命、願景與價值觀去理解、溝通並做出決策。使命、願景與價值觀是驅動力。
3. 董事會成員提出正確問題，值得思考的問題。
4. 董事會成員理解並擁護董事會政策手冊，其包含使組織機構進行有效、高效管理的董事會政策；並把這個手冊寫下來。
5. 董事會成員之間相互交流溝通，並像基督徒一樣解決矛盾衝突狀況，言辭謹慎。
6. 董事會成員用一致的聲音與機構領導人及選民聯絡交流。品格很重要，真的很重要！（保持機密的對話機密！）
7. 董事會成員有意識地相互負責任，包括董事會系統性的發展與評估。董事會的誠信很重要！
8. 董事會成員花時間進行決策，而不是故意做出出人意料的決定。
9. 董事會成員擁抱改變，並以尊重、耐心、和藹的方式下決心走過過渡期，走向使命改變！
10. 董事會成員參與對之前決策決定的有效性的評估。檢查、修正、再定向、更新。
11. 董事會成員是其所服務的組織如教會、大學或機構，提供財務監督及定期捐贈的傑出榜樣。他們是監督、慷慨、管理的模範。
12. 董事會成員為教會、大學或機構不斷增加的責任與承諾培養新領袖。把接力棒傳遞下去！

妳會如何修改這份清單，或添加或刪減，使這些「特徵」成為一個妳與妳的董事會工作時指導妳的輔導提綱？列出妳渴望與妳一道工作的董事會在接下來的 6 到 18 個月裏，所需要的三個最重要的「特徵」或「最佳做法」。

如果想獲得更多其他材料，可以閱讀由費爾班克斯（Fairbanks）、考其努爾（Couchenour）和岡特（Gunter）合著的《高效董事會的最佳做法》（*Best Practices for Effective Boards*），該書於 2012 年由拿撒勒出版社出版，在亞馬遜網站出售。另外，在 Youtube 上可以找到英文和西班牙文版的《打造更優秀的董事會》（*Building Better Boards*）的 DVD，其可供董事會在有關建設董事會的會議上使用，搜索「Fairbanks-Building Better Boards」即可。

## 附錄 C

### 事工籌劃模板

- A. 使命定義組織機構的核心本質、存在目的、形成理由。  
事工機構的使命是：

---

---

---

- B. 願景定義非贏利性機構「被期待的未來」；它是一個關於「看見」的詞語，以未來為導向、一個對未來的設想。  
事工機構的願景是：

---

---

---

- C. 價值觀定義我們在追求願景的過程中，打算如何操作。  
它解釋澄清我們作為一個機構進行活動的參數。  
事工機構的價值觀是：

---

---

---

- D. 機構進行活動的環境基於對機構自身內部的優勢與劣勢以及外部機會機遇和威脅的分析（優劣勢 SWOT 分析）。

1. 事工機構的

a. 優勢是

---

---

b. 劣勢是

---

---

c. 機會機遇是

---

---

d. 威脅是

---

---

2. 根據以上分析，我們需要關注的機構的工作重點是：

---

---

---

3. 鑒於這些工作重點，未來三年的戰略舉措是：

---

---

---

4. 每一項舉措的「行動計劃」包括：

a. 具體的、可實現的、可測量的目標：

---

b. 時間表：

---

c. 需要及派遣的人員：

---

d. 需要的預算：

---

e. 以上每項舉措的預期結果：

---

---

---

---



## 附錄 D

### 如何對本地教會董事會進行診斷

請為下列陳述打分：

(1) 非常贊同； (2) 贊同； (3) 不贊同； (4) 極不贊同

1. 下列教會法律文件需及時更新，而且應妥善存檔以便董事會成員或管理機構在需要時，能夠快速找到並進行審閱：
  - 憲法或機構章程
  - 規章制度
  - 非贏利性機構資質（在美國是 501©(3)）
  - 薪資待遇
  - 保險政策（比如官員、財產、人身傷害，等）
  - 其他當地或政府部門的要求
2. 教會的使命、願景與價值觀清楚、易懂、並在教會會眾內廣泛分享、傳播。
3. 戰略部署計劃被教會會眾理解並接受。
4. 董事會成員理解自己的角色、功能和期望。
5. 定期舉行董事會會議，參與度高並且有詳細的應辦事項；會議記錄完整。
6. 董事會每年都對其表現和功能進行評估評價。
7. 定期按月、按季度或按年召開董事會發展會議。
8. 教會設有銀行賬戶，定期存入現金並支付賬單，並把清楚的財務報表在董事會會議上呈現出來。
9. 在基本的內部系統控制下，簿記和報告系統被定期審閱；積極管理現金流。
10. 具有由董事會通過的全面具體的年度預算，並用其有系統地指導財務決策決定。
11. 定期納稅，向政府部門按時提交各種文件，並進行年度審計。
12. 有完整的機構政策法規手冊，並用其來指導董事會與員工和志願工作者建立反映出教會的使命、願景和價值觀的關係。
13. 有供牧師和侍工們對領袖領導力效果的考核評估（或領導績效評估），至少三年進行一次。

14. 有供牧師和侍工們遵循的成形的職業發展流程或項目，並且每年都對這個流程或項目進行修訂。
15. 具有需求評估和項目發展計劃，並帶有可測的結果；每年都對該計劃進行審核。
16. 向教會會眾提供一份彙報關於教會使命、願景和價值觀的影響的年度報告及教會服務於社區的重點項目。

### 機構能力

甄別出三項工作重點，能最清晰地反映出妳所服務或帶領的董事會需要做的重要事項。為什麼是這三項？處理解決這些問題需要立即採取的步驟是什麼？

重要事項 1:

重要事項 2:

重要事項 3:

該診斷書由 BoardServe.org 設計

[www.BoardServe.org](http://www.BoardServe.org)

[ifairbanks@boardserve.org](mailto:ifairbanks@boardserve.org)

創始董事，BoardServe LLC

## 附錄 E

### 董事會評估問卷調查

請給下列陳述打分：

(1) 非常贊同； (2) 贊同； (3) 不贊同； (4) 極不贊同

#### A. 董事會與使命

1. 我們教會的董事會確保清晰地表述我們當地教會的使命，並被董事會和教會會眾理解。
2. 依據教會的使命、願景和價值觀，董事會成員瞭解、溝通並作出決策。
3. 董事會成員定期對事工戰略部署、信託焦點、效能效率等方面提出「重大的」或合宜的問題。

#### B. 董事會與牧師之間的關係

1. 董事會成員理解牧師的雙重責任：「牧羊人」及當地教會董事會的領袖/主席。
2. 董事會與牧師密切地一道工作，制訂並評估政策規定，以便進行信託監督、設計戰略計劃與項目、提供政策與項目審核，以及對「宏大圖景」問題的提出打造。
3. 董事會與牧師之間具有相互信任、相互支持的氛圍。
4. 董事會公開地主導當地教會當前的方向和由牧師倡導並由董事會確認的願景。
5. 牧師向董事會及時交流通報教會所面臨的戰略性問題。

#### C. 成員與成員之間的關係

1. 董事會成員之間相互溝通並像基督徒一般處理解決各種衝突狀況。
2. 董事會成員在董事會會議上激烈地探討政策決議案；然而，一旦作出決策決定，他們會用一致的口吻與教會會眾溝通。
3. 董事會成員在董事會會議上的討論聚焦於使命、政策和戰略部署方面的問題，而不是性格與個人差異。
4. 董事會成員在董事會內部培養牢固的人際關係。

5. 董事會上的一些機密討論在董事會後依舊保持機密。

#### **D. 董事會應做事項**

1. 董事會的應做事項反映出董事會對其角色、目的和功能的清晰理解。
2. 董事會每次會議都詳細列出應做事項，該應做事項被及時地送達各位成員。
3. 會議應做事項專注於政策問題及事工方面的策劃。
4. 董事會應做事項包含所有必要的支持材料。

#### **E. 董事會構成**

1. 董事會的組織構成應使其有效地提高參與度，並且激發選民的信心。
2. 董事會成員由來自不同領域強勁、成熟的人員組成，這樣可促使其極大地發展當地教會。
3. 董事會通過一項財產整體規劃，並且對維修項目進行充足的監控，以保證這些需要維修的項目不致拖延，從而避免給教會帶來危害。
4. 董事會成員每年設定時間禱告並齋戒。
5. 董事會組成框架應能促進其工作效率。

#### **F. 董事會的功能**

1. 董事會尋求來自教會會眾對問題及董事會行動的反饋，並有效地與教會會眾溝通交流這些內容。
2. 董事會對當地教會的財務管理、資金募集負有帶領責任，並保證在需要時擁有充足的資源來完成教會使命。
3. 董事會定期評估其作為董事會的功能與效能。
4. 董事會保留並公佈合適的書面會議記錄，並撰寫含有董事會政策的工作手冊。
5. 在需要一些特殊人才時，董事會在適當的時候邀請非董事人員協助其理解並處理一些領域裏的重大問題。

#### **G. 基本要素**

1. 禱告是董事會會議的一項重要內容。
2. 根據「董事會手冊」選定董事會成員。
3. 每年都為新成員提供恰當的說明會。
4. 董事會會議長度和頻率足夠完成其需要處理的事務。

## 總結

用額外的地方回答這些問題或對調查問卷作出評論。

1. 我們董事會的主要優勢是：

---

2. 在接下來的 18 個月裏，我們應該聚焦的三個董事會發展議題是：

---

---

本問卷調查由 BoardServe, LLC 創始人兼總監

Edward LeBron Fairbanks 提供

[www.boardserve.org](http://www.boardserve.org)

[lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org)

若要獲得關於該問卷調查的更多信息，可用以上地址聯繫作者。經 BoardServe.org 的書面許可後，該問卷調查可根據需要複製或修改。

## 附錄 F

### 領袖績效考核工具

日期：

董事會指定的考核小組：（名單被略去）

下面的程序被用來考核您所服侍的董事會所分配給您的大學校長一職的管理績效。該考核程序的基本性質是校長與其所彙報的董事會之間共同對話，是考核程序的一個關鍵部分。董事會指定了一個小組委員會來帶領這項考核，同時準備一份大學校長另外四年的連任表決。

在正式的「考核委員會會議」之前，校長需要完成考核的三個部分。第二部分也需要由董事會指定的委員會成員及全職與兼職大學教職工完成。第二部分所附帶的「能力表」可以被「考核委員會」主持人用來促進由這部分所衍生的「差距分析」討論。

本次「考核委員會會議」定在\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日，禮拜六上午八點。「考核委員會」與校長將共同參與「考核委員會會議」。在考核結束兩周內，董事會主席將召集一個「董事會考核委員會」會議，形成一份需要提交董事會的「考核委員會報告」以及根據大學董事會年度會議上連任投票結果的推薦。

反思/預測（需由校長在「考核委員會會議」之前回答）：

1. 您覺得通過您的盡力帶領，您的蒙召與個人事工使命感實現了嗎？
2. 作為校長，您的具體任務支持您所服侍的大學的總體使命和願景嗎？請列舉一些實例。
3. 您覺得自己有一份由董事會通過的具體的工作描述嗎？那
4. 些書面的期望如何能夠得到改善與加強？

5. 您通過何種方式發展並提高您的工作知識與績效？自從您上次的考核／評估後，您被提供足夠的機會進行培訓與個人成長髮展了嗎？
6. 在過去的 4 年裏，哪些具體的任務或成就能夠表現您對大學的各個部門的承諾與高質量的服務及服務型帶領，如行政決策決定、課程相關性、領袖發展、傳道、使徒培養、財務管理、團隊建設及願景塑形？您的才華與才能得以有效利用了嗎？
7. 您的舉措在哪些方面對您所服侍機構的數量上的增長與屬靈上的發展作出了貢獻？哪些其他資源可能協助您發展壯大機構？
8. 如何增進大學與其他院校機構（學院/大學、流派、侍工機構等）之間協同合作的氛圍？
9. 董事會在哪些方面能支持您更有效地帶領？
10. 明年您面對的三個主要挑戰是什麼？未來四年的呢？鑒於這些挑戰，您對自己工作任務的短期與長期目標是什麼？您將如何衡量這些目標是否得以實現？
11. 您的短期和長期目標與大學的戰略部署一致嗎？請舉例說明。

### 校長的同行評估與不同反響的差距分析

這項評估與分析將由大學校長、大學全職、兼職教職工及「董事會考核委員會」成員不記名完成。評估表附帶一封解釋信將會被分發給教職工。評估部分將由董事會主席協調，並分析評估結果，包括校長本人的反響，這些將作為「考核委員會會議」的預備材料。

說明：請圈出下列陳述中最能體現校長特徵的選項，從低分至最高分：

- (1) 從不； (2) 很少； (3) 偶爾； (4) 經常； (5) 總是。

1. 校長使用鼓勵他人的言語。  
1                      2                      3                      4                      5
2. 校長把對神及對他人的感恩作為基本的生活方式。  
1                      2                      3                      4                      5
3. 與校長交流時，人們感到被理解。  
1                      2                      3                      4                      5
4. 表達並請求饒恕是校長交流溝通的一個核心成分。  
1                      2                      3                      4                      5
5. 校長滲透、擁抱並傳播一個清晰的「願景」。  
1                      2                      3                      4                      5
6. 校長在公共場合的禱告反映出其個人改變的願望。  
1                      2                      3                      4                      5
7. 關懷同事們的個人及職業成長對校長來說很重要。  
1                      2                      3                      4                      5
8. 校長說出的言語具有文化敏感性並與其行動一致。  
1                      2                      3                      4                      5
9. 校長很少與他人做比較（比如區域、地區、財務、才能等）。  
1                      2                      3                      4                      5
10. 校長接納誠實及與他人的巨大差異。  
1                      2                      3                      4                      5
11. 校長不積聚對他人的怨恨與苦毒。  
1                      2                      3                      4                      5
12. 經常並明顯地地為同事、員工及侍工禱告。  
1                      2                      3                      4                      5
13. 為需要堅定作出的決策決定負責，行政監督並不導致校長裹足不前。  
1                      2                      3                      4                      5
14. 校長的主要關注點在那些合一而非分裂的計劃與項目上。  
1                      2                      3                      4                      5
15. 同事們在與校長對話及開會時，感到蒙福並被肯定。  
1                      2                      3                      4                      5
16. 校長讓他人發揮出各自最優秀的一面。  
1                      2                      3                      4                      5
17. 與校長談論問題時，人們覺感到被珍視。  
1                      2                      3                      4                      5



18. 表達饒恕對校長來說視同信念一般。
- 1                      2                      3                      4                      5
19. 在複雜、艱難的境況中，校長堅定地並運用行政管理技能帶領。
- 1                      2                      3                      4                      5
20. 校長重視人，而非權力和職位。
- 1                      2                      3                      4                      5
21. 校長抱著有些問題只能靠禱告與完全地信靠神來解決的信念帶領。
- 1                      2                      3                      4                      5

展望未來，請妳為下列在未來 4 年裏應當被培養的領袖技能按重要程度評級（1=最不重要；7 =最重要）。這個評級不是對過去績效的評估，而是對未來 4 年的預測：

- \_\_\_ 肯定與鼓勵技巧
- \_\_\_ 詢問與傾聽技巧
- \_\_\_ 概念與分析能力
- \_\_\_ 財務管理、預算及資本基金發展能力
- \_\_\_ 「優勢」甄別與權力下放能力
- \_\_\_ 聯絡與溝通能力
- \_\_\_ 時間管理與決策能力

總結（由校長在「考核委員會會議」之前書面完成）。

---



---

寫出一份關於妳自己在領導力方面的優勢以及妳作為學校領袖如何最有效地在妳的侍工任務上利用這些優勢的總結。

---



---

補這寫出一份關於妳自己在領導力方面的局限以及妳在未來 4 年裏計劃如何彌補這些局限？

---



---

寫出一份妳所任職的大學在未來 4 年裏的行動方案。

---

---

建議：

董事會審核小組將在審核結束兩周後開會，並向全體董事會創建一份報告和推薦書。

此審核表由 Edward LeBron Fairbanks 創建  
經 BoardServe.org 許可後可使用。

## 附錄 G

### 吉米·拉羅斯 (Jimmy LaRose) 翻印許可

此郵件將作為我代表愛德華·勒布朗·費爾班克斯 (Edward LeBron Fairbanks) 所做的書面許可，對他所許可範圍內的任何由吉米·拉羅斯 (Jimmy LaRose) 最初經手的材料進行重印。

所附文件在三個重大方面進行了更新。

[www.MajorGiftsRampUp.com](http://www.MajorGiftsRampUp.com)  
[www.NonprofitConference.org](http://www.NonprofitConference.org)  
[www.consultingCertification.org](http://www.consultingCertification.org)  
[www.JimmyLaRose.com](http://www.JimmyLaRose.com)

誠摯的，  
吉米 (Jimmy)

郵寄地址： P.O. Box 1840, Lexington, SC 29071  
辦公電話： 803-808-5084  
傳 真： 803-808-0537  
移動電話： 803-477-6242  
電子郵箱： jimmy@jimmylarose.com

## 附錄 H

### 《董事會政策說明書》或《機構手冊》模板

《董事會常務政策說明書》包含所有董事會為組織、教會或機構所採納的標準或正在執行的政策。

採納緣由：

1. 有效地把所有正在執行的董事會政策收集成冊；
2. 有能力快速地為新董事會成員提供當前政策的導向介紹；
3. 消除重復或相互矛盾的政策；
4. 在考慮新問題時，便於審核當前政策；
5. 為有需求的同等組織、機構或教會提供可供參考的管理方案。

除「簡介」部分之外，《董事會政策說明書》或《機構手冊》通常包括至少其他四個簡明扼要的部分：

- I. 簡介。說明書或手冊的這一部分包括機構條例、規章制度，以及機構最新的其他法律或政府文件。
- II. 機構的使命、願景與價值觀。這部分定義機構存在的意義、計畫為之所存在的人作出何種貢獻，以及為實現目標所設定的工作重點及先後次序。
- III. 董事會管理程序。這部分解釋董事會在機構管理方面的操作程序。
- IV. 董事會/牧師、執行總監或校長之間的關係闡述。該部分解釋董事會將如何把權力與責任賦予校長／牧師／執行總監。
- V. 行政權限。該部分定義執行總監、牧師或校長將在何種權限/限制下完成其工作任務。

以上由內容摘自 John Carver 所著的《董事會管理》(Board Governance)。參見 John Carver 的著作《起作用的董事會》(Boards That Make A Difference)一書，第二版（出版商：San Francisco: Jossey-Bass, 1997）。也可參見 Chait, Richard P. 的著作《管理作為領導力》(Governance as Leadership) (出版商：Haoboken: Boardsource, Inc.)。

## 關於作者

愛德華·勒布朗·費爾班克斯 (Edward LeBron Fairbanks) 於 2011 年創立 BoardServe LLC 並一直擔任總監。公司的諮詢服務培育「轉化了的及具有轉化力的」各種基督徒組織機構董事會，包括大學與神學院，非營利性機構及當地教會。

他於 2011 年 10 月從拿撒勒教會教育司長一職退休。在任該職位期間，他還兼任國際教育董事會的管理人，這是一個由 120 個國家共 52 所本流派的各類大學、學院及神學中心組成的聯合會。他與國際教育董事會的 13 名成員密切合作，在全世界範圍內加強提高拿撒勒高等教育機構的品質。

Fairbanks 博士合著了多部關於領導力方面的著作，包括 2008 年出版的《學會做最後一個：轉化教會的領導力的塑造》(*Learning to be Last: Leadership for Congregational Transformation*)及 2012 年出版的《高效董事會的最佳做法》(*Best Practices for Effective Boards*)；並於 2012 年創作完成了教學視頻系列《打造更優秀的董事會：一個對話》(*Building Better Boards: A Conversation*)，該書有英文與西班牙文版本。另外，他還撰寫了無數的書籍與文章，包括牧養課程學習教材，《帶領神的子民：服務型社區的服務型領導力》(*Leading the People of God: Servant Leadership for a Servant Community*)。

Fairbanks 博士在 Trevecca 神學院獲得學士學位，並擁有三個碩士學位：Scarritt 大學的碩士學位、拿撒勒神學院的神學碩士以及普林斯頓神學院的神學碩士學位。

他曾是普林斯頓神學院指定的「牧養型領導力教育學者」，並在拿撒勒神學院獲得事工博士學位。Fairbanks 博士在哈佛大學教育管理學院修完暑期課程，曾任耶魯大學神學院的研究員。

Fairbanks 博士 1978 年成為位於瑞士沙夫豪森附近的歐洲拿撒勒學院的教務長。1984 年，他當選為位於菲律賓馬尼拉的亞太地區拿撒勒神學院院長，一直服侍至 1989 年 7 月接受沃農山拿撒勒大學校長一職。他在沃農山拿撒勒大學擔任校長長達 18 年，於 2007 年退休。

除了在 BoardServe 諮詢服務公司任職以外，Fairbanks 博士還在澳大利亞布裏斯班及佛羅裏達泰姆巴擔任代理領袖職務。

在過去的三年裏，他曾在菲律賓馬尼拉、德國格恩豪森、葡萄牙裏斯本及緬甸仰光教授領導力課程。

他與他的妻子，安妮（Anne），結婚 50 多年，養育有一子，史蒂芬（Stephen）。如有需要，可通過 [lfairbanks@boardserve.org](mailto:lfairbanks@boardserve.org) 與 Fairbanks 博士聯繫。他的博客/網站地址是 [www.boardserve.org](http://www.boardserve.org)。

在未來的 50 年裏，此書將會暢銷……

傑西·米登多夫 (Jesse Middendorf)，神學博士，  
拿撒勒教會榮譽總督導  
拿撒勒神學院牧養型領導力中心，執行總監

我對本書所述的堅定型領導力的六個標誌產生深刻的共鳴。這些標誌應該認真地被討論、研究、並加以思考；落實到位需要虔誠而有意識地自律；它們的效能將需要領袖與其蒙召一道工作的人之間不斷地互動參與。

本書在未來的 50 年裏可能成為基督徒事工的一個重要工具。它所包含的真理無時間限制，它所提供的�方法非常有效。這是一項寶貴的資源，妳定會越來越珍視它。

我與勒布朗·費爾班克斯 (LeBron Fairbanks) 博士相識相知已逾半個世紀。領導力並非他的追求，而只是其工作的方式方法，他通過身體力行帶領。

#### 作者簡介：

愛德華·勒布朗·費爾班克斯 (Edward LeBron Fairbanks) 是 BoardServe LLC 創始人兼總監。他於 2011 年 10 月從拿撒勒教會教育司長一職退休；曾任沃農山拿撒勒大學 (Vermont Nazarene University) 校長 18 年；曾擔任位於菲律賓馬尼拉的亞太地區拿撒勒神學院院長。他從塔瑞卡 (Trevecca) 拿撒勒神學院獲得學士學位；分別擁有斯卡瑞特 (Scarritt) 大學、普林斯頓 (Princeton) 神學院及拿撒勒神 (Nazarene) 學院的神學碩士學位，在拿撒勒神學院獲得事工博士學位，並於哈佛 (Harvard) 大學和耶魯 (Yale) 大學進行博士後研究深造。

本書由 BoardServe LLC 出版，在亞馬遜及電子書閱讀器有售。  
[www.boardserve.org](http://www.boardserve.org)

## Bibliography

- "50 Awesome Quotes on Vision." *The heart of innovation*.  
[http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2015/06/50\\_awesome\\_quot\\_1.shtml](http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2015/06/50_awesome_quot_1.shtml)
- Augsburger, D. W. (1974). *Caring enough to confront*. Ventura, CA: Regal Books.
- Bennis, W., & Biederman, P. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. NY: Basic Books.
- Ballie, J. (1948). *The diary of private prayer*. New York: Scribner's Sons Publishing.
- Bible. K. (Ed.). (1993). *Sing to the Lord*. Kansas City, MO: Lillenas Publishing Co.
- Bible. K. (Ed.). (1993). *In His Time. Sing to the Lord* (Kansas City, MO: Lillenas Publishing Company).
- Blevins, D. (2015). *A promised privilege* (Special Edition) Holiness Today.
- Blevins, D., & Maddix, M. (2010). *Discovering discipleship*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Bonhoeffer, D. (1954). *Life together: The classic exploration of faith in community*. New York: Harper and Row.
- Bowling, J. (2000). *Grace-full leadership*. Kansas City, MO: Nazarene Publishing House.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. NY: Perseus Publishing.



- Brown, B. (2012). *Daring greatly*. New York: Gotham Books.
- Brown, B. (2015). *Rising strong*. New York: Spiegel and Grau.
- Carroll, J. W. (2000). *Mainline to the future*. Louisville, KY: Westminster John Knox Press.
- Carver, J. (1997). *Boards that make a difference* (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chait, R. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Churchill, W. (2004). *Never give in: The best of Winston Churchill's Speeches*. NY: Hachette Books.
- Citrin, J., & Daum, J. (2011). *You need a leader – Now what? How to choose the best person for your organization*. NY: Crown Publishing Group.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. NY: HarperCollins.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall*. NY: HarperCollins.
- Dale, R. D. (1981). *To dream again: How to help your church come alive*. Nashville: Broadman Press.
- David, F.R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. 13<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Day, K. (2001). *Difficult conversations: Taking risks, acting with integrity*. Washington: Alban Institute
- De Pree, M. (n.d.). [www.BrainyQuote.com/maxdepre](http://www.BrainyQuote.com/maxdepre).

- Deurne, J. (1997). *Henri Nouwen: A restless seeking for God*. NY: Crossroads Publishing Co.
- D. L. Moody quotes. (2015). Goodreads Inc.  
[http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D\\_L\\_Moody](http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D_L_Moody) November 3, 2015.
- Fairbanks, E. L., Couchenour, J. R., & Gunter, D. M. (2012). *Best practices for effective boards*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Fairbanks, L. (1990). *Education for a lifestyle of service*. Inaugural Address. Mount Vernon Nazarene College. Mount Vernon, OH.  
[www.boardserve.org/writings](http://www.boardserve.org/writings)
- Fairbanks, L., & Toler, S. (2008). *Learning to be last*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Friedman, E. (2007). *Leadership in the age of the quick fix: A failure of nerve*. NY: Church Publishing.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NY: Paulist Press.
- Kinsler, F. R. (Ed.). (1983). *Ministry by the people*. NY: Maryknoll: Orbis Books.
- Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The inner side of greatness - A philosophy for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kopp, S. (1972). *If you meet the Buddha on the road, kill him*. Palo Alto: Science and Behavior Books, Inc.

- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations (The leadership practices inventory)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *Encouraging the heart*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lash, J. (1980). *Helen and teacher: The story of Helen Keller and Anne Sullivan May*. NY: Delocorte Press.
- Manning, B. (2000). *Ruthless trust*. NY: Harper One.
- Maxwell, J. (1993). *Developing the leader within you*. Nashville: Thomas Nelson Press.
- Maxwell, L., & Dornan, J. (1997). *Becoming a person of influence*. Nashville: Thomas Nelson.
- Moen, D. (1997). *Because we believe. on Let your glory fall* [Album]. [www.lyrics.wekia.com](http://www.lyrics.wekia.com)
- Moore, F. (Ed.). (2015). *Nazarene essentials: Who we are-What we believe. [Special edition]*. Holiness Today.
- Mulholland, Jr., M. R. (1993). *Invitation to a journey: A road for spiritual formation*. Downers Grove: InterVarsity Press.
- National Development Institute and Clemson University. (2015 revised). *Leadership and nonprofit capacity building*. [www.nationaldevelopmentinstitute.com](http://www.nationaldevelopmentinstitute.com)

- Nelson, A. (1994). *Broken in the right place: How God tames the soul*. Nashville: Thomas Nelson.
- Nouwen, H. (1974). *Out of solitude*. Notre Dame: Ave Maria Press.
- Nouwen, H. (1975). *Reaching out: Three movements of the spiritual life*. Garden City: Doubleday and Company.
- Nouwen, H. (1979). *Clowning in Rome: Reflections on solitude, celibacy, prayer and contemplation*. New York: Doubleday: Image Books.
- Nouwen, H. (1985a). *Bread for the journey*. CA: HarperCollins.
- Nouwen, H. (1985b). *Course notes on the Gospel of John at Harvard Divinity School and at Boston College*. Found in Nouwen archives at Yale Divinity School Special Collection.
- Nouwen, H. (1989). *In the name of Jesus*. NY: Crossroads Publishing Company.
- Nouwen, H. (1991). *The way of the heart: Desert spirituality and contemporary ministry*. CA: HarperCollins Paperback.
- Nouwen, H.. (2009, January 12). *The spiritual work of gratitude*. [Web log post]. Retrieved from <http://nouwenlegacy.blogspot.com/2009/01/spiritual-work-of-gratitude.html>
- Nouwen, H., McNeil, D., & Morrison D. (1983). *Compassion: A reflection on the Christian life*. New York: Image Books.

- Ortland, R., & Ortland, A. (1992). *Mastering ministry*. Carol Stream: Multnomah Press.
- Parrott, R. L. (Ed.). (2002). *Leadership character*. OH: Ashland Theological Seminary Press.
- Perkins, D., Holtman, M., & Kessler, P. (2000). *Leading at the edge: Leadership lessons from the extraordinary expedition of Shackleton's Antarctic expedition*. NY: Amacom: American Management Association.
- Pohl, C. (1999). *Making room: Recovering hospitality in Christian tradition*. Grand Rapids, MI: Eerdmans Publishing.
- Powell, J. J. (1999). *Why I am afraid to tell you who I am: Insights into personal growth*. Grand Rapids: Zondervan.
- Quinn, R. (1996). *Deep change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reed, H. (1982). *The dynamics of leadership*. Danville: The Interstate Printers and Publishers.
- Robert F. Kennedy *speeches remarks at the University of Kansas, March 18, 1968*. (n.d.) John F. Kennedy Presidential Library and Museum. Retrieved on November 13, 2015 from <http://www.jfklibrary.org/Research/Research-Aids/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx>
- Sample, S. (2002). *The contrarian's guide to leadership*. CA: Jossey-Bass.
- Satir, V. (1972). *Peoplemaking*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.

- Satir, V. (1976). *Making contact*. Milbrae: CelestialArts.
- Scott, S. (2004). *Fierce conversations*. NY: Berkley Publishing Group.
- Shah, I. (1970). *The way of the Sufi*. NY: E.P. Dutton & Co., Inc., quoted by Sheldon B. Kopp, S., (1972). *If You Meet the Buddha on the Road, Kill Him!* Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, Inc.
- Solfield L. and Kuhn, D. (1995) *The collaborative leader*. MI: Ava Maria Press.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback*. NY: Penguin Books. Science and Behavior Books, Inc.
- Trueblood, E. (1952). *Your other vocation*. NY: Harper and Row.
- Wahloos, S. (1974). *Family communication*. NY: McMillian Publishing.
- Weems, L. (2002). *Leadership character*. Edited by Richard Leslie Parrott. Ashland: Ashland Seminary Press.
- Winer, M. (1994). *Collaboration handbook: Creating, sustaining, and enjoying the journey*. St. Paul: Amhurst H. Wilder Foundation.