

建立堅韌不拔的團隊 --學習仙人掌的精神--

有三種因素會破壞團隊或家庭的團結。簡而言之，就是不談話溝通、不交流感情、不相互信任。團隊和家庭一樣，要細心照料才能保持健康。

我曾輔導過許多面臨困境的宣教團隊，發現所有的這些團隊都普遍存在以上所提及的三“不”。非常明顯，每一個團隊裏都缺乏定期及可接受的方式，來討論並且解決成員之間的關係和團隊事工的問題。我們在對宣教適應程度的調查中也發現了這一點--宣教適應過程中最大的壓力是來自同工之間難以避免的相互衝突。（作者：吉許Gish，1983年出版）。要配合每個人的差異而一起同工似乎具備相當大的挑戰。

學會求同存異

如果我們按照聖經的教導相互和好，那麼每一個人都可以得勝。（馬太5：22 - 26；18：15 - 22）。我認為，分辨出我們之間差異的本質是要有關愛的動機。“正是因為我們在乎彼此的關係，也在乎現有的問題，所以我們更要坦誠相待，不迴避才能解決問題。”（奧格斯柏Augsburger，1981年；帕爾默Palmer，1991年）。然而，在某些跨文化的場合中，需要用更為間接的方式來解決衝突。例如，找第三方作為中間人進行調解（Augsburger，1992年；Elmer，1993年）。

要與和自己有差異的人共事可能會使自己感到“凡事都不好”或者是“凡事都不對”不自在的感受--有時候甚至會回憶起自己小時候也有經歷過相似的感受。與和自己有所差異的人共事，會有如坐針氈的感覺。在這種感覺影響下，你還會覺得自己的觀點和行為不太對勁，甚至認為自己“一無是處”--有時，這還會讓我們回憶起小時候也有過這樣的感覺。同時，彼此之間的差異和分歧，也可能激發在關係中想要控制及掌權的掙扎。再加上人性本能所缺乏的安全感，結果可能造成我們漸漸地和別人疏遠--“分歧”最終演變成排斥異己、一意孤行、關係不和、冷言冷語、行事傷人、個人和群體絕望沮喪，最終導致整個團隊的解散。於是團隊分裂，人心悲痛；又因罪惡重重，愛心淡漠（Livingstone，1993年，115頁）。毫無疑問地，這樣的過程已經影響了過

去兩千年以來，教會中之所以會有超過兩萬多個基督教派別或教會的出現（Barrett，1982年，34頁）。

還有什麼因素可能危害一個團隊呢？Katzenbach和Smith（1993年）認為，我們拒絕去思考到底何謂一個“真正”的團隊的本質。就如同在商業領域中，不是所有的“團隊”都是真正的團隊。對這些研究調查的人員來說，真正的團隊應具備以下一些基本要素：“由一小群的成員組合，成員擁有互補性的技能，之間有共同的目的及達成的目標、彼此可以相互信任的方法（45頁）”。事實上，最成功的團隊無一例外都是致力建立這樣的團隊基本要素，再加上爲了取得最終的成功，每個成員都承諾要全力幫助彼此成功達到目標，並勇於面對激勵團隊成員的“高要求表現標準”。你的團隊是如何做到以上所提的基本要素呢？

來自仙人掌的啟發

小時候，我住在南加利福利亞，那時我常常帶著家裏的黑色德國大狼狗，去附近的山坡散步。我喜歡想像許多遊戲，其中最有趣的莫過於用棍子當作佩劍，去和繁茂的仙人掌叢格鬥。可是不管我揮多少次劍，也不管我削掉了多少仙人掌的葉肉，我總是無法擊敗這種植物。這些仙人掌是如此地適應沙漠一樣的乾燥環境。它們用表面的蠟層保護體內的寶貴汁液，還用讓人討厭的尖刺阻止外來的侵略。這些仙人掌就是那樣的堅忍不拔。

宣教團隊可以從仙人掌身上學到許多東西，尤其是在處境艱難的時候--比如支援來源有限、政局不穩定、面臨貧窮、周圍社會充滿敵意，等等情況。我們應該像仙人掌那樣變得有韌性--在內部維持團隊的生命(關係)；對外專注於周圍的挑戰(任務)。當然，韌性既不會自然形成也不會迅速地達到，我們只能耐心“栽植”，讓韌性隨著團隊生活不同的階段逐步成長。（《愛》，1996年）。

“仙人掌精神”的核心內容

我不其厭煩地建議團隊除了平日的聚會以外，設立時間專門用於建立團隊，大約每兩個月一次。其目的就是加強上述的一項或多項團隊要素。每個團隊有四個基本要素：

關係（以全新的方式相互聯繫、相互認識），任務（討論並制定與事工有關的策略），靈修（一同敬拜和禱告）；以及本團隊的獨特精神（探討團隊怎樣合一地同工，比如對親密關係和事工方式的期望）。好的團隊要求四個“到位”：目標到位、參與到位、技能到位、聖靈到位。

許多美國基督徒都熟悉“福音團隊的建設標準”（包括安排專門討論和禱告時間）。請讓我在此基礎上再補充幾點。有一些例子在本文中有詳細闡明，比如創意圖畫、信心散步和角色扮演（還可參見Jones and Jones，1995年；O'Donnell，1992年）。自我的透露、積極的聆聽和相互的合作是不可或缺的。許多的團隊成員，都能夠珍惜效法他人和共同成長的機會。

現在，讓我們看看堅忍不拔的團隊所具有的八大特徵（以下簡稱“**韌性團隊**”），和其他關於團隊關懷的裝備。這些特徵出自於健全的家庭和健康團隊所研究出來的總結，還有來自我自身諮詢輔導的經歷。所以，這些資料既適用於家庭生活，同時也適用於團隊生活。Shelby Harrison的《健康的家庭和宣教》文章帶给了我很大的啟發，幫助我提出了“仙人掌精神”的理論。

韌性團隊的特徵

我這裡要提到的八大特徵包括：處理能力(*Coping Ability*)、責任心(*Commitment*)、欣賞與感激(*Appreciation*)、溝通(*Communication*)、相處(*Time Together*)、理解(*Understanding*)、組織(*Structure*)、靈裡成熟(*Spiritual Wellness*)。

1、處理能力

堅持不懈和具有內在力量是組成韌性的團隊的特性。有韌性的團隊將挑戰看作成長的機會。隊員們都信任隊友，相信每個人都能揚長避短、發揮優勢，而不是只看到彼此的弱點，他們回顧過去的忍耐和成功以此作為激勵。他們會盡一切努力克服溝通的鴻溝，並在必要時勇於嘗試不同的方法來一起同工。他們也盡可能地減少干擾以專注於自己的事工，並且經常運用外來的資源進行持續的訓練和輔導（Lewis and Lewis，1992年；Harrison，1997年）。

關懷的方法：

回顧成功。團隊的成功能夠孕育團隊的凝聚力。請你回顧過去幾個月裏，團隊面臨並克服的兩項事工挑戰。試著使用剖析的方法--一個評估壓力的方法--來識別困境，制定應對的策略（見O'Donnell and O'Donnell 1995年出版的書）。此外，用可評估的方法來決定持續或是即將發生的挑戰來辨別你的進步。（例如，將目標訂為這一星期記住20個新的短語和越來越流利為目標來相比較。）

分析優點和弱點。畫出你認為團隊在處理問題上，最大的優點是什麼的圖表，也畫出最大的缺點是什麼。寫下題目和評語，然後整個團隊對這些圖表加以討論。

2、責任心

如果我們什麼目標都想要達成，結果就會什麼都達不到。韌性團隊有特定的目標、清楚的事工策略，成員們專心經營彼此間的特定關係。他們堅定地為共同的健康成長付出心血，為的是實現團隊的目標。成員對團隊有歸屬感，他們也能影響團隊。團隊的目標應處於首位，要受到高度的重視。當然，成員們對家庭、朋友、當地社區和其他團體也有應負的責任。

關懷的方法：

好的團隊和不好的團隊。回憶你曾參加過的一個成功團隊和一個不成功的團隊。用前面提到的四個團隊要素--關係、任務、靈命和獨特的團隊精神--來描述你所想到的這兩支團隊。你過去的經歷如何影響你現在所選擇參與團隊的種類？

相互信任。你們有書面的團隊協定或準則嗎？定期的回饋或成果的回顧呢？整個團隊要一起來評估以上所提的，也讓大家對自己所負責的部分提出意見及想法。這樣有助於建立相互信任的關係，能夠彼此鼓舞並且有更好的表現。

3、欣賞與感激

團隊成員要有固定和非固定的時間，來表達對彼此的感謝。彼此感謝，認可他人對團隊的貢獻，這樣會增加團隊的凝聚力。就像這八個團隊特徵的每一項，感謝既是態度，

也是行動。所以既要有態度，也要有行動！孩童也是團隊的一部分，所以也別忘了鼓勵他們。

關懷的方法：

驚喜。帶給別人驚喜：送生病的人一張“慰問”卡片，或者是邀請某人到家裏喝茶或用餐。慶祝某人來到此宣教地區滿一周年，歡迎新成員的加入，或者慶祝近來所達成的事工。在經歷困難的時候提供安慰和傾聽的耳朵也是表達謝意之一的表現。

服侍。依照理查·佛斯特 (Richard Foster) 的建議 (1978年，122頁)，選擇簡單易行的方法每天幫助某個人，用你的服侍來鼓勵他/她。你甚至可以悄悄不留名地提供幫助。這可能比你所想像的還更加因難！

4、溝通

在靈裏剛強的團隊裏，成員一定有著良好的溝通技巧，他們也有解決衝突的決心。他們認真傾聽、設身處地，能適當地回應他人的傾訴，並體察別人的感情。他們還重視自我省察，花時間來回顧過去及思考反省，並繼續向前，還注意與他人相交。團隊成員真誠的努力，對於彼此之間文化的不同能敏感及注意，大家一起探索及了解彼此。他們也有書面和口頭的管道清楚地交流，交換訊息，瞭解彼此最近的工作和生活狀況。

關懷的方法：

學習傾聽技巧。兩人為一組，花五分鐘的時間傾聽對方描述對他/她而言，生命中最重要的一件事。簡短地總結你所聽到的。然後交換角色。最後就所分享的內容互相問一些問題。

進行溝通評測。找出小組內主要的溝通來源。誰是專門提供資訊的人？誰溝通得最多/最少？使用何種語言？需要在哪些方面進行溝通？指出某一次發生溝通不良的情形？你怎樣才能改進彼此溝通的關係？試著畫一張溝通流程圖。

5、相處

團隊需要花有質有量的時間相處，而且是大量的時間，在重大的過渡時期中更是如此。例如，新成員加入的時候，面臨危機的時候，或是團隊生活剛開始的早期階段。有兩句經典的諺語說：認識上帝並讓人認識祂；瞭解人並被人瞭解。一個合理的目標就是在與幾個同工保持親密關係的同時也與其他人和睦相處。韌性也是來自不時地一起與別人同“樂”，甚至僅僅是開心地享受他人的陪伴。此外，還要建立各民族同工間相互支援的友誼。

關懷的方法：

建立信任。經過一段時間一起分享彼此的經歷會加深之間相互的信任。信任需要辛勤耕耘，並非唾手可得。找出你在團隊中與人接觸相處得最多/最少的那些人。試著與尚且不太熟悉的某人進行“信心散步”--蒙上自己的雙眼，由對方帶領行走五分鐘，互換角色，然後分享感受。

分析團隊成員的關係。“前沿”宣教機構的利百加·路易斯 (Becky Lewis) 描述了團隊之間四種關係的形態：親族 (如路得和拿俄米，大衛和約拿單)，同事 (相互友好/容忍但不甚親密)，神秘人物 (你不了解像謎一樣神秘的人)，和惹事生非者 (你實在是喜歡這種人)。你們可以討論這四種類型，參照有關友誼的評價標準，如傳道經第六章 (這是偽經中的猶太智慧文獻，其中的觀點有：取得別人的信任需要付出；不可以太輕易相信任何人；真正的朋友是生活中的良藥。) 你可以嘗試與某些神秘的人物和惹事生非者一起做某件事情是可以讓彼此享受在其中。我們可以改變與他們的關係類別--當然希望朝更好的關係改變--其實並沒有我們想的那麼難！

6、理解

盧雲 (Henri Nouwen) 發現，人一生中最難接受的現實就是：無愛不傷。健康的團隊將面臨緊張的壓力，也會受到傷害。因為有時候我們的黑暗的一面會顯露出來。有時候僅僅是因為彼此之間的習慣性格不同就會造成摩擦。若要減緩這種衝擊，團隊的成員要審視不同的“個人風格”和喜好：個性特徵、領導的風格、作決定的方式、學習、工作、溝通技巧和靈裏的成熟度。團隊生活的重點應放在“相互融合”上，而非找出某人的短處。這樣，每個成員才能真心試著去理解並接納彼此的“存在方式”。同時，也可以暢所欲言地進入彼此的生活。而最終能使一切事情圓滿的方式是，請求

原諒和饒恕--對我而言，這乃是保障成員健康關係的先決條件 (sine qua non) 。¹

關懷的方法：

關係原則。整個團隊一同學習《箴言》書，找出10到20條箴言作為帶領你團隊之間的互動和解決衝突的方式，並把它們寫下來。還要思考這樣的問題：這些箴言是跨文化的原則嗎？來自不同文化的團隊成員應如何應用這些原則？同樣有益的是，找出新約中有提到“彼此”的經文（如希伯來書3：13的“彼此相勸”）。

跨文化偏好。針對散德拉·麥克因 (Sandra Mackin) 的文章《多民族團隊》 (1992年) 一文開展討論，聯繫本團隊已有的或者希望能擁有的領導者類型、結構類型、作決定類型和關係類型等。確保人人都有機會發言，並解釋個人的背景如何影響他/她的行為或是偏好。將這些類型與所在國家的文化的標準結合在一起。

7、組織

韌性需要一定的制度：帶領人和其他成員清楚自己的角色，明確的決策方式，有一致同意的信任和解決衝突的原則，而且在許多情況下，還要有書面的協定或“共識的備忘錄”。每個人都負有明確的特定責任，這樣他們就知道如何相互融合，也知道自己的歸屬。這樣的組織能帶來安全感。組織方面的問題對於來自不同國家的團隊來說尤其重要，在這樣的團隊中不同的期望--明顯的與隱含的--一定要在適當的時間得以澄清和達到協調（參見Cho and Greenlee，1995年；Roembke，2000年）。

關懷的方法：

畫出團隊的樹型結構。畫一棵樹代表你的團隊。可以是抽象、寫實、也可以是採用印象派的畫法。將團隊成員放進這棵樹的中間或者周圍，然後討論各自的畫。從這些畫中，我們可以看到大家對團隊結構和功能有怎樣的認識--誰與自己最親密？誰最有影響力？畫中有哪些角色？問彼此一些問題，然後將每個人的樹掛在牆上幾天，就成了一片“團隊果園”。這也是探索團隊“獨特精神風格”的一個好辦法。

¹ sine qua non是拉丁文，意思是先決條件。譯者註。

制定衝突協定。有哪些指導方針可以用來解決差異和衝突？回顧團隊最近是如何處理衝突的，甚至可以嘗試角色扮演。列出你處理方式中正確及尚待改進的方面。當時是否遵循了這些處理衝突的原則？現在是否需要調整這些原則？

8、靈裏成熟

人的行為並不代表人的全部。神呼召我們與祂建立關係（哥林多前書1：9）。上帝創造我們為祂作工（以弗所書2：10）。靈命的健康是團隊韌性的基石。靈命在團隊生活的起伏中成長，因為成員們“以謙卑束腰”（彼得前書5：5）並透過“約定”：宣告上帝的品性、敬拜、認罪、感恩、為需求禱告，一起來尋求上帝。

關懷的方法：

一同閱讀。一起閱讀一本靈修的書，例如在困境中怎樣磨練性格這方面的書，像是嬌誼絲·哈蓋特（Joyce Huggett）所著的《沙漠的考驗》的書（Formed by the Desert，1997年）。

彼此擔當重擔。烏茲別克族有句俗話說，“苦澀的真理勝過甜蜜的謊言”。《箴言》14：8也說道，“通達人的智慧，在乎明白己道。愚昧人的愚妄，乃是詭詐。”假若以1-10作為衡量的尺度，你對別人有多麼的坦誠呢？談談你希望怎樣擔當自己和團隊的負擔並且為其禱告（加拉太書6：1）。

最後的思考

建立具有韌性的團隊和建立韌性的家庭有許多相似之處。兩者都需要許多的智慧、關心、毅力，並經歷代價和犧牲的過程才能成功（箴言24：3，4）。每一個團隊都會有止步不前的時候，此時大家需要付出關愛讓它回到正軌。因此，本文所探討的仙人掌精神將對你有所幫助。請定期復習本文的內容，並應用其中提到的方法，使你的團隊得剛強。愛爾滕·特如布拉德（Elton Trublood）說得沒錯：“人生最有價值的事情，莫過於同心協力與志趣相投的同事們一起投身偉業，並堅信我們的目標是正義的。”

參考書目

- Augsburger, D. (1981). *Caring enough to confront*. Ventura, CA: Regal Books.
- Augsburger, D. (1992). *Conflict mediation across cultures: Pathways and patterns*. Louisville, KY: Westminster/John Knox Press.
- Barrett, D. (1982). (Ed.). *World christian encyclopedia*. Nairobi: Oxford University Press.
- Cho, Y., and Greenlee, D. (1995). Avoiding pitfalls on multi-cultural teams. *International Journal of Frontier Missions*, 12, 179-183.
- Elmer, D. (1993). *Cross-cultural conflict: Building relationships for effective ministry*. Downers Grove, IL: Intervarsity Press.
- Foster, R. (1978) *Celebration of discipline*. San Francisco: Harper & Row.
- Gish, D. (1983). Sources of worker stress. *Journal of Psychology and Theology*, 15, 238-242.
- Harrison, M. (1997). On-field training and supervision: Perspective of the old sending countries. In Taylor, W. (Ed). *Too valuable to lose: Exploring the causes and cures of missionary attrition* (pp. 265-275). Pasadena, CA: William Carey Library.
- Harrison, S. (Feb. 1990). Healthy families and missions: *World Christian Magazine*, pp. 25-27.
- Huggett, J. (1997). *Formed by the desert*. Guilford, Surrey, UK: Eagle Press.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jones, G., & Jones, R. (1995). *Teamwork*. London: Scripture Union
- Lewis, T., & Lewis, B. *Coaching missionary teams*. In O'Donnell, K. (Ed). *Missionary care: counting the cost for world evangelization* (pp. 163-170). Pasadena, CA: William Carey Library.

- Livingstone, G. (1993). *Planting churches in muslim cities: A team approach*. Grand Rapids, MI: Baker Book House.
- Love, R. (1996). Four stages of team development. *Evangelical Missions Quarterly* 32, 312-316.
- Mackin, S. (1992). Multinational teams. In O'Donnell, K. (Ed.) *Missionary care: Counting the cost for world evangelization* (pp. 155-162). Pasadena, CA: William Carey Library.
- O'Donnell, K. (1992) Tools for team viability. In O'Donnell, K. (Ed.) *Member care: Counting the cost for world evangelization* (pp. 184-201). Pasadena, CA: William Carey Library.
- O'Donnell, K., & O'Donnell, M. (1995). Foxes, giants, and wolves. *International Journal of Frontier Missions*, 12, 185-188.
- Palmer, D. (1991). *Managing conflict creatively: A guide for missionaries and christian workers*. Pasadena, CA: William Carey Library.
- Roembke, L. (1998). *Building credible multicultural teams*. Pasadena, CA: William Carey Library.

本文作者簡介

凱利·奧登奈爾 (Kelly O'Donnell) 是一名心理學家，他在以歐洲為主要基地的國際事工慈善宣教青年會 (Youth With A Mission and Mercy Ministries International) 事奉。他正與Dave Pollock共同主持工人關懷特別工作組 (*the Member Care Task Force*)，這個工作組是全球福音團契大使命 (*the World Evangelical Fellowship's Missions Commission*) 事工的一部分。凱利曾就讀於美國拜歐拉大學的羅斯密德心理學院 (*Rosemead School of Psychology, Biola University*)。心理學院主修臨床心理學，其專業方向包括人事資源發展和管理、工人關懷團體組建、團隊組建和危機關懷。凱利與其妻子Michèle合作發表了一些關於關懷事工的文章，同時還一起編著了《幫助宣教士成長》 (*Helping Missionaries Grow*，1988) 和《宣教士關懷》 (*Missionary Care*，1992) 這兩本書。本文最早發表於1999年的《大使命季刊》 (*Evangelical Missions Quarterly*) 72頁至78頁上，之後經修改又刊登於2002年的

《做好關懷事工》(Doing Member Care Well)雜誌上。經許可使用。

出處

原文作者: Kelly O' Donnell, [Building Resilient Teams](#), [建立堅韌不拔的團隊:學習仙人掌的精神](#)

檢自: chinamembercare.com

經許可使用。