

建立坚韧不拔的团队

——学习仙人掌的精神 ——

(K. O.)

有三种因素会破坏团队或家庭的团结。简而言之，就是不谈话沟通、不交流感情、不相互信任。团队和家庭一样，要细心照料才能保持健康。

我曾辅导过许多面临困境的宣教团队，发现所有的这些团队都普遍存在以上所提及的三“不”。非常明显，每一个团队里都缺乏定期及可接受的方式，来讨论并且解决成员之间的关系和团队事工的问题。我们在对宣教适应程度的调查中也发现了这一点——宣教适应过程中最大的压力是来自同工之间难以避免的相互冲突。（作者：吉许 Gish，1983 年出版）。要配合每个人的差异而一起同工似乎具备相当大的挑战。

一、学会求同存异

如果我们按照圣经的教导相互和好，那么每一个人都可以得胜。（马太 5：22—26；18：15—22）。我认为，分辨出我们之间差异的本质是要有关爱的动机。“正是因为我们在乎彼此的关系，也在乎现有的问题，所以我们更要坦诚相待，不回避才能解决问题。”（奥格斯柏 Augsburg, 1981 年；帕尔默 Palmer, 1991 年）。然而，在某些跨文化的场合中，需要用更为间接的方式来解决冲突。例如，找第三方作为中间人进行调解（Augsburger, 1992 年；Elmer, 1993 年）。

要与和自己有差异的人共事可能会使自己感到“凡事都不好”或者是“凡事都不对”不自在的感受——有时候甚至会回忆起自己小时候也有经历过相似的感受。与和自己有所差异的人共事，会有如坐针毡的感觉。在这种感觉影响下，你还会觉得自己的观点和行为不太对劲，甚至认为自己“一无是处”——有时，这还会让我们回忆起小时候也有过这样的感觉。同时，彼此之间的差异和分歧，也可能激发在关系中想要控制及掌权的挣扎。再加上人性本能所缺乏的安全感，结

果可能造成我们渐渐地和别人疏远——“分歧”最终演变成排斥异己、一意孤行、关系不和、冷言冷语、行事伤人、个人和群体绝望沮丧，最终导致整个团队的解散。于是团队分裂，人心悲痛；又因罪恶重重，爱心淡漠（Livingstone，1993年，115页）。毫无疑问地，这样的过程已经影响了过去两千年以来，教会中之所以会有超过两万多个基督教派别或教会的出现（Barrett，1982年，34页）。

还有什么因素可能危害一个团队呢？Katzenbach和Smith（1993年）认为，我们拒绝去思考到底何谓一个“真正”的团队的本质。就如同在商业领域中，不是所有的“团队”都是真正的团队。对这些研究调查的人员来说，真正的团队应具备以下一些基本要素：“由一小群的成员组合，成员拥有互补性的技能，之间有共同的目的及达成的目标、彼此可以相互信任的方法（45页）”。事实上，最成功的团队无一例外都是致力建立这样的团队基本要素，再加上为了取得最终的成功，每个成员都承诺要全力帮助彼此成功达到目标，并勇于面对激励团队成员的“高要求表现标准”。你的团队是如何做到以上所提的基本要素呢？

来自仙人掌的启发

小时候，我住在南加利福尼亚，那时我常常带着家里的黑色德国大狼狗，去附近的山坡散步。我喜欢想象许多游戏，其中最有趣的莫过于用棍子当作佩剑，去和繁茂的仙人掌丛格斗。可是不管我挥多少次剑，也不管我削掉了多少仙人掌的叶肉，我总是无法击败这种植物。这些仙人掌是如此地适应沙漠一样的干燥环境。它们用表面的蜡层保护体内的宝贵汁液，还用让人讨厌的尖刺阻止外来的侵略。这些仙人掌就是那样的坚忍不拔。

宣教团队可以从仙人掌身上学到许多东西，尤其是在处境艰难的时候——比如支持来源有限、政局不稳定、面临贫穷、周围社会充满敌意，等等情况。我们应该像仙人掌那样变得有韧性——在内部维持团队的生命(关系)；对外专注于周围的挑战(任务)。当然，韧性既不会自然形成也不会迅速地达到，我们只能耐心“栽植”，让韧性随着团队生活不同的阶段逐步成长。（《爱》，1996年）。

“仙人掌精神”的核心内容

我不其厌烦地建议团队除了平日的聚会以外，设立时间专门用于建立团队，大约每两个月一次。其目的就是加强上述的一项或多项团队要素。每个团队有四个基本要素：关系（以全新的方式相互联系、相互认识），任务（讨论并制定与事工有关的策略），灵修（一同敬拜和祷告）；以及本团队的独特精神（探讨团队怎样合一地同工，比如对亲密关系和事工方式的期望）。好的团队要求四个“到位”：目标到位、参与到位、技能到位、圣灵到位。

许多美国基督徒都熟悉“福音团队的建设标准”（包括安排专门讨论和祷告时间）。请让我在此基础上再补充几点。有一些例子在本文中有详细阐明，比如创意图画、信心散步和角色扮演（还可参见 Jones and Jones, 1995 年；O'Donnell, 1992 年）。自我的透露、积极的聆听和相互的合作是不可或缺的。许多的团队成员，都能够珍惜效法他人和共同成长的机会。

现在，让我们看看坚忍不拔的团队所具有的八大特征（以下简称“韧性团队”），和其它关于团队关怀的装备。这些特征出自于健全的家庭和健康团队所研究出来的总结，还有来自我自身咨询辅导的经历。所以，这些数据既适用于家庭生活，同时也适用于团队生活。Shelby Harrison 的《健康的家庭和宣教》文章带给了我很大的启发，帮助我提出了“仙人掌精神”的理论。

韧性团队的特征

我这里要提到的八大特征包括：处理能力、责任心、欣赏与感激、沟通、相处、理解、组织、灵里成熟。

1、处理能力

坚持不懈和具有内在力量是组成韧性的团队的特性。有韧性的团队将挑战看作成长的机会。队员们都信任队友，相信每个人都能扬长避短、发挥优势，而不是只看到彼此的弱点，他们回顾过去的忍耐和成功以此作为激励。他们会尽一切努力克服沟通的鸿沟，并在必要时勇于尝试不同的方法来一起同工。他们也尽可能地减少干扰以专注于自己的事工，并且经常运用外来的资源进行持续的训练和

辅导（Lewis and Lewis, 1992 年；Harrison, 1997 年）。

关怀的方法：

- **回顾成功。**团队的成功能够孕育团队的凝聚力。请你回顾过去几个月里，团队面临并克服的两项事工挑战。试着使用剖析的方法——一个评估压力的方法——来识别困境，制定应对的策略（见 O’Donnell and O’Donnell 1995 年出版的书）。此外，用可评估的方法来决定持续或是即将发生的**挑战来办别你的进步**。（例如，将目标订为这一星期记住 20 个新的短语和越来越流利为目标来相比较。）
- **分析优点和弱点。**画出你认为团队在处理问题上，最大的优点是什么的图表，也画出最大的缺点是什么。写下题目和评语，然后整个团队对这些图表加以讨论。

2、责任心

如果我们什么目标都想要达成，结果就会什么都达不到。韧性团队有特定的目标、清楚的事工策略，成员们专心经营彼此间的特定关系。他们坚定地为目标的健康成长付出心血，为的是实现团队的目标。成员对团队有归属感，他们也能影响团队。团队的目标应处于首位，要受到高度的重视。当然，成员们对家庭、朋友、当地社区和其它团体也有应负的责任。

关怀方法

- **好的团队和不好的团队。**回忆你曾参加过的一个成功团队和一个不成功的团队。用前面提到的四个团队要素——关系、任务、灵命和独特的团队精神——来描述你所想到的这两支团队。你过去的经历如何影响你现在所选择参与团队的种类？
- **相互信任。**你们有书面的团队协定或准则吗？定期的回馈或成果的回顾呢？整个团队要一起来评估以上所提的，也让大家对自己所负责的部分提出意见及想法。这样有助于建立相互信任的关系，能够彼此鼓舞并且有更好的表现。

3、欣赏与感激

团队成员要有固定和非固定的时间，来表达对彼此的感谢。彼此感谢，认可

他人对团队的贡献，这样会增加团队的凝聚力。就像这八个团队特征的每一项，感谢既是态度，也是行动。所以既要有态度，也要有行动！孩童也是团队的一部分，所以也别忘了鼓励他们。

关怀方法

- 惊喜。带给别人惊喜：送生病的人一张“问慰”卡片，或者是邀请某人到家里喝茶或用餐。庆祝某人来到此宣教地区满一周年，欢迎新成员的加入，或者庆祝近来所达成的事工。在经历困难的时候提供安慰和倾听的耳朵也是表达谢意之一的表现。
- 服侍。依照理查德·佛斯特（Richard Foster）的建议（1978年，122页），选择简单易行的方法每天帮助某个人，用你的服侍来鼓励他/她。你甚至可以悄悄不留名地提供帮助。这可能比你所想象的还更加困难！

4、沟通

在灵里刚强的团队里，成员一定有着良好的沟通技巧，他们也有解决冲突的决心。他们认真倾听、设身处地，能适当地响应他人的倾诉，并体察别人的感情。他们还重视自我省察，花时间来回顾过去及思考反省，并继续向前，还注意与他人相交。团队成员**真诚的努力，对于彼此之间文化的不同能敏感及注意，大家一起探索及了解彼此**。他们也有书面和口头的管道清楚地交流，交换讯息，了解彼此最近的工作和生活状况。

关怀方法

- **学习倾听技巧**。两人为一组，花五分钟的时间倾听对方描述对他/她而言，生命中最重要的一件事。简短地总结你所听到的。然后交换角色。最后就所分享的内容互相问一些问题。
- **进行沟通评测**。找出小组内主要的沟通来源。谁是专门提供信息的人？谁沟通得最多/最少？使用何种语言？需要在哪些方面进行沟通？指出某一次发生沟通不良的情形？你怎样才能改进彼此沟通的关系？试着画一张沟通流程图。

5、相处

团队需要花有质有量的时间相处，而且是大量的时间，在重大的过渡时期中更是如此。例如，新成员加入的时候，面临危机的时候，或是团队生活刚开始的早期阶段。有两句经典的谚语说：认识上帝并让人认识祂；了解人并被人了解。一个合理的目标就是，在与几个同工保持亲密关系的同时也与其它人和睦相处。韧性也是来自不时地一起与别人同“乐”，甚至仅仅是开心地享受他人的陪伴。此外，还要建立各民族同工间相互支持的友谊。

关怀方法

- **建立信任。**经过一段时间一起分享彼此的经历会加深之间相互的信任。信任需要辛勤耕耘，并非唾手可得。找出你在团队中与人接触相处得最多/最少的那些人。试着与尚且不太熟悉的某人进行“信心散步”——蒙上自己的双眼，由对方带领行走五分钟，互换角色，然后分享感受。

- **分析团队成员的关系。**“前沿”宣教机构的利百加·刘易斯（Becky Lewis）描述了团队之间四种关系的形态：亲族（如路得和内奥米，戴维和乔纳单），同事（相互友好/容忍但不甚亲密），神秘人物（你不了解像谜一样神秘的人），和惹事生非者（你实在是不喜欢这种人）。你们可以讨论这四种类型，参照有关友谊的评价标准，如传道经第六章（这是伪经中的犹太智慧文献，其中的观点有：取得别人的信任需要付出；不可以太轻易相信任何人；真正的朋友是生活中的良药。）你可以尝试与某些神秘的人物和惹事生非者一起做某件事情是可以让彼此享受在其中。我们可以改变与他们的关系类别——当然希望朝更好的关系改变——其实并没有我们想的那么难！

6、理解

卢云（Henri Nouwen）发现，人一生中最难接受的现实就是：无爱不伤。健康的团队将面临紧张的压力，也会受到伤害。因为有时候我们的黑暗的一面会显露出来。有时候仅仅是因为彼此之间的习惯性格不同就会造成摩擦。若要减缓这种冲击，团队的成员要审视不同的“个人风格”和喜好：个性特征、领导的风格、作决定的方式、学习、工作、沟通技巧和灵里的成熟度。团队生活的重点应放在“相互融合”上，而非找出某人的短处。这样，每个成员才能真心试着去理解并

接纳彼此的“存在方式”。同时，也可以畅所欲言地进入彼此的生活。而最终能使一切事情圆满的方式是，请求原谅和饶恕——对我而言，这乃是保障成员健康关系的先决条件（sine qua non）。¹

关怀方法

- **关系原则。**整个团队一同学习《箴言》书，找出 10 到 20 条箴言作为带领你团队之间的互动和解决冲突的方式，并把它们写下来。还要思考这样的问题：这些箴言是跨文化的原则吗？来自不同文化的团队成员应如何应用这些原则？同样有益的是，找出新约中有提到“彼此”的经文（如希伯来书 3: 13 的“彼此相劝”）。
- **跨文化偏好。**针对散德拉·麦克因（Sandra Mackin）的文章《多民族团队》（1992 年）一文开展讨论，联系本团队已有的或者希望能拥有的领导者类型、结构类型、作决定类型和关系类型等。确保人人都有机会发言，并解释个人的背景如何影响他/她的行为或是偏好。将这些类型与所在国家的文化的标准结合在一起。

7、组织

韧性需要一定的制度：带领人和其它成员清楚自己的角色，明确的决策方式，有一致同意的信任和解决冲突的原则，而且在许多情况下，还要有书面的协议或“共识的备忘录”。每个人都负有明确的特定责任，这样他们就知道如何相互融合，也知道自己的归属。这样的组织能带来安全感。组织方面的问题对于来自不同国家的团队来说尤其重要，在这样的团队中不同的期望——明显的与隐含的——一定要在适当的时间得以澄清和达到协调（参见 Cho and Greenlee, 1995 年；Roembke, 2000 年）。

关怀方法

- **画出团队的树型结构。**画一棵树代表你的团队。可以是抽象、写实、也可以是采用印象派的画法。将团队成员放进这棵树的中间或者周围，然后讨论各自的画。从这些画中，我们可以看到大家对团队结构和功能有怎样的认识——谁与自己最

¹ sine qua non 是拉丁文，意思是先决条件。译者注。

亲密？谁最有影响力？画中有哪些角色？问彼此一些问题，然后将每个人的树挂在墙上几天，就成了一片“团队果园”。这也是探索团队“独特精神风格”的一个好办法。

- **制定冲突协议。**有哪些指导方针可以用来解决差异和冲突？回顾团队最近是如何处理冲突的，甚至可以尝试角色扮演。列出你处理方式中正确及尚待改进的方面。当时是否遵循了这些处理冲突的原则？现在是否需要调整这些原则？

8、灵里成熟

人的行为并不代表人的全部。神呼召我们与祂建立关系（哥林多前书 1：9）。上帝创造我们为祂作工（以弗所书 2：10）。灵命的健康是团队韧性的基石。灵命在团队生活的起伏中成长，因为成员们“以谦卑束腰”（彼得前书 5：5）并透过“约定”：宣告上帝的品性、敬拜、认罪、感恩、为需求祷告，一起来寻求上帝。

关怀方法

- **一同阅读。**一起阅读一本灵修的书，例如在困境中怎样磨练性格这方面的书，像是娇谊丝·哈盖特（Joyce Huggett）所著的《沙漠的考验》的书（Formed by the Desert, 1997 年）。

- **彼此担当重担。**乌兹别克族有句俗话说，“苦涩的真理胜过甜蜜的谎言”。《箴言》14：8 也说道，“通达人的智慧，在乎明白己道。愚昧人的愚妄，乃是诡诈。”假若以 1—10 作为衡量的尺度，你对别人有多么的坦诚呢？谈谈你希望怎样担当自己和团队的负担并且为其祷告（加拉太书 6：1）。

最后的思考

建立具有韧性的团队和建立韧性的家庭有许多相似之处。两者都需要许多的智慧、关心、毅力，并经历代价和牺牲的过程才能成功（箴言 24：3，4）。每一个团队都会有止步不前的时候，此时大家需要付出关爱让它回到正轨。因此，本文所探讨的仙人掌精神将对你有所帮助。请定期复习本文的内容，并应用其中提到的方法，使你的团队得刚强。爱尔滕·特如布拉德（Elton Trublood）说得没错：

“人生最有价值的事情，莫过于同心协力与志趣相投的同事们一起投身伟业，并坚信我们的目标是正义的。”

参考书目

- 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.