



宣教團隊的快照與寫照

曹姿嫻

中信宣教士支援主任，同路坊輔導同工

有人能制伏孤身一人，
如果有二人就擋得住他。
三股合成的繩子，不容易扯斷。
——《傳道書》四章十二節

無論在哪裡，
有兩三個人奉我的名聚會，
我就在他們中間。
——《馬太福音》十八章二十節

同在是一個開始，
同行是一個進程，
同工是一個里程。
——亨利·福特（Henry Ford）

商界經常提及團隊和伙伴這課題，基督徒群體也如是。當某些教會及機構繼續差出單身或單一對夫婦宣教士，到有需要的地方去的同時，另一些機構卻強調，宣教士必須要有團隊才可被差出。人們或機構都有其理由或核心價值，引導他們去作出決定，所以這裡要探討的，不是團隊與否的問題，而是當團隊面對障礙及難處時，他們如何能以主耶穌的典範去運作。

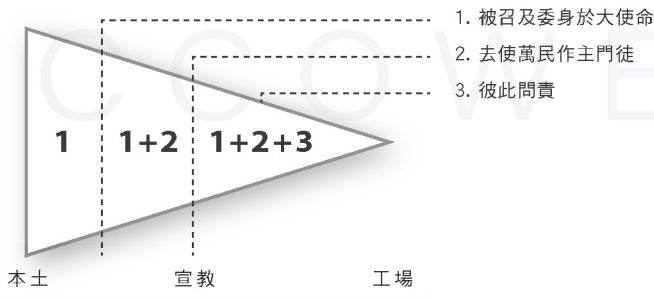


大多數人都熟悉布魯斯·塔克曼 (Bruce Tuckman) 一九六五年的團隊發展模式，分為四個階段：組合期、摸索期、共識期及發揮期，然而，對於何謂團隊卻有著不同的意見。讓我們先從喬恩·卡曾巴赫 (Jon Katzenbach) 及道格拉斯·史密斯 (Douglas Smith) 於一九九三年所發表的定義開始：團隊就是指有一小撮人，他們擁有可互補的技能，共同委身於同一目標，並且彼此問責。

若把這定義應用在宣教上，我們可以說：「團隊是多於一個宣教士單位，他們有著互補的技能，被召並委身回應主耶穌的大使命，就是：去使萬民作主的門徒。為此他們要彼此問責。」一個宣教團隊的關鍵有幾個方面：首先，他們是那些被召及委身於大使命的人；其次，他們有準備要離家遠洋，去使萬民成為主的門徒；第三，他們願意彼此問責。

這可圖表如下：

宣教團隊的三重範圍





當釐訂宣教團隊的定義後，下一步便是看隊員的組合。當宣教士回應神的呼召，有教會的印證及支持，加入差會被差遣後，便成為大團隊的一部份（範圍1）。教會、差會及宣教士三者當達成清晰的目標、共同的策略及相近的價值觀，例如：接觸青年或婦女，穆斯林或中國人，直接佈道或領袖訓練，多媒體或面對面。任何宣教團隊的目標都相同，就是離開他們的家鄉，去到工場完成主耶穌的大使命（範圍2），但如何具體地達到這目標，這將影響他該加入及委身於哪個核心團隊（範圍3）。

團隊建立、發展與理論，說來容易，但在工場上當如何配搭呢？讓我向大家展示一些團隊的快照，它們雖是虛構，但卻是真實的宣教寫照。

快照一

自從阿偉在大專時首次參加短宣體驗後，便萌生了一顆宣教心。他邀請未婚妻美美與自己一起禱告，看看是否有同一的負擔和感動成為宣教士。經過了七年的等候和裝備，他們終於踏上工場。差會指派他們到一國際團隊，包括了四個不同國籍的成員：領袖是一對美國（U.S.A.）中年夫婦，有兩個青少年兒女；一位韓國女士；一位德國（Germany）年長女士，而阿偉及美美是這區唯一的中國同工。每星期團隊都相聚，一起祈禱及討論事工。阿偉及美美首次參加會議時，團隊就為他們舉行了歡迎會，大家



看來很友善，阿偉和美美為了不用開聲用英語祈禱而鬆了一口氣。

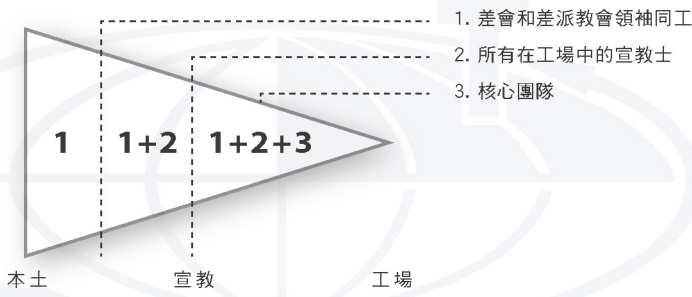
時間飛逝，阿偉與美美完成了一年的語言學習，正等候領袖佐治與他們商討事工的分配。德國同工愛嘉在本地一家大學任教，藉此做學生的福音工作。韓國同工小金協助佐治夫婦開荒建立教會。在阿偉與美美等候期間，神似乎為他們開了一扇門，就是在一家本地中學教中文，透過家訪，他們可以跟年青人及他們的家人分享福音。阿偉很興奮地在會議中報告此事，但他的英語混雜了新學的當地話，再加上中文的思維方式，以致當德國同工向他提出挑戰時，他都不明所以。而佐治卻說在事工方便，已為他們另有安排。他們該怎樣做呢？是嘗試聽從佐治的安排而不理會神所開的門嗎？

到頭來，佐治一家因兒女面對青少年的問題，需要暫時離開工場，佐治盼望在他們離開期間（最少一年），阿偉及美美能肩負教會的事務。阿偉與美美經過禱告及跟差會與教會牧者商討後，他們決定讓美美前往那家高中教授中文，而阿偉則留在教會與韓國同工小金一起配搭事奉。那位德國同工愛嘉就暫時負責領導團隊之職，直至佐治歸隊。



在此，讓我們分析一下這團隊：

宣教團隊的三重範圍



一・團隊關注

(一) 文化差異、隊員的適應與溝通。

(二) 多元文化團隊，英語作為主要語言。

(三) 領隊沒有將自己家庭的需要與隊員分享。

(四) 阿偉及美美本身文化的緣故，不主動問及領隊自己事工的安排。

二・解決方法

(一) 判斷溝通障礙的因由，是語言的問題還是人際關係的原因？敏銳身體語言或言下之意，更重要的是在下判斷或提供意見前，用心聆聽。



(二) 考慮在會議中，除了英語外，是否可以使用當地語言。要注意亞洲與西方文化的不同。對亞洲人來說，個別的傾談或遞交書面報告是較容易的。

(三) 建立從同工共事演變成朋友共膳的關係，一起遊山玩水，培養團隊成員之間的愛和信任。

快照二

自佐治離開後，美美不知不覺在高中教中文已八個月了。阿偉卻忙於預備每週的講道，並努力地與小金處理教會的工作，漸漸他發覺要抽空與美美一起去探訪學生家庭，時間變得拉緊。幸好，珍姐回應他們代禱信的呼籲，願意來一起服侍學生家庭。珍姐從前是臺灣一家高中的校長，提早退休以便在宣教路上服侍神。對她而言，經濟方面不成問題，但時間卻是分秒必爭，所以她決定不加入任何差會，直接及盡快以自由的身分進入工場協助美美。

阿偉與美美學會了在會議前，準備一份事工報告給署理領袖愛嘉，以省卻大量的口頭解釋。美美也較習慣在會議中以英語祈禱，然而，阿偉卻找藉口不參與。說到底，彷彿有根刺藏在他與愛嘉之間。

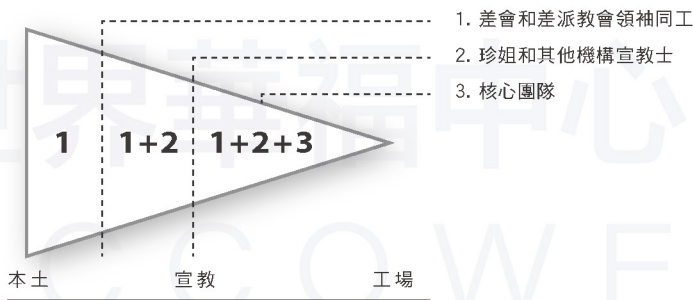
三個月後，珍姐到達了工場，這實在值得慶祝。美美與阿偉



邀請了小金及一些高中學生來他們家中，為珍姐舉行了一個小型的歡迎會。消息很快傳開，愛嘉在主日崇拜後得悉此事，便走到阿偉的面前，質詢他何以有新同工加入卻沒有通知她。美美嘗試解圍說，珍姐並非加入他們的團隊，只因她曾是校長，有寶貴的教學經驗，故前來協助教中文。美美亦為沒有邀請愛嘉出席歡迎會而道歉，解釋是想藉此機會讓學生練習中文。愛嘉接受了美美的道歉，亦會將珍姐的參與告知佐治，因為佐治夫婦將於下個月重返工場，繼續帶領團隊。

讓我們仔細看看團隊在這個階段的情況：

宣教團隊的三重範圍



一．團隊關注

- (一) 團隊角色、人際關係、平衡的生活與工作。
- (二) 集中於事工發展而忽略了相交。



- (三) 阿偉選擇逃避愛嘉，未能處理由她所導致的傷害。
- (四) 沒有清晰釐訂珍姐在這核心團隊中的角色。

二·解決方法

(一) 重視會議外的相聚時間，藉著一起禱告、退修、喝咖啡或購物等活動，促進團隊關係發展。

(二) 阿偉需要饒恕愛嘉，並學習分辨以事論事及人身攻擊（不要感情用事）。

(三) 美美應盡快與愛嘉溝通關於珍姐的加入。即使她不屬於他們的機構，卻要澄清她是否核心團隊成員？是否要彼此問責？

快照三

阿偉很高興佐治與妻子馬大歸隊，再負起領隊角色及教會牧養，因為他不再是團隊中唯一的弟兄了。同時，阿偉亦感到輕省了，因他不用再每星期講道。當佐治邀請他到健身中心打乒乓球時，他更是喜出望外。其實，他已遺忘了自己有多渴望可與其他弟兄一起相交。透過運動，他與佐治的距離亦拉近了。阿偉終可坦誠地與佐治分享，他內心與愛嘉的那根刺。阿偉很感激佐治並沒有命令他怎樣做，反而與他一起禱告，讓聖靈在他們中間動工。



經過許多的禱告，以及在美美的鼓勵與陪伴下，阿偉最後鼓起勇氣，到愛嘉的大學邀請她一起茶聚。他們遞上一張小卡及一份小禮物給愛嘉，阿偉在卡內真摯地道出，一年多前因著愛嘉挑戰自己而心懷怨恨，他為此向愛嘉道歉。愛嘉讀畢阿偉所寫的內容後，她眼泛淚光，也為到自己當年，因要澄清他們教中文的目的時，無意中傷害了阿偉而道歉。當他們凝視著對方的時候，那重擔彷彿一下子消失了，大家伸出的雙手成了相擁。

阿偉急不及待要告知佐治，他與愛嘉已冰釋前嫌這事，故他主動相約佐治打乒乓球，然後一起喝咖啡傾談此事。佐治對阿偉的勇氣表達欣賞，也感謝神對這團隊的愛和憐憫，同時，即使珍姐並非屬於他們的機構，佐治提議也邀請她參與每週的會議。此刻，阿偉終有勇氣告訴佐治，自己初到埠時不容易以英語禱告的情況，亦提到可能珍姐也正面對相同的困難。結果，佐治向他保證，不論他們用何種語言或是否開聲祈禱，最重要的是她一起參與。

在接著的會議中，珍姐也參與其中，大家都沒有提及她是否宣教士的身分，珍姐感到被接納及對團隊有歸屬感。她盡力探訪學生家庭，也邀請他們星期天到教會來。美美按珍姐的建議備課，在課堂中又使用更多的互動。小金繼續愉快地與馬大同工，發展兒童事工及音樂敬拜。這小教會在佐治的帶領下，加上阿偉所專



注的小組查經，慢慢穩定地成長著。各人似乎都在彼此配搭，運用恩賜，互補不足。

這團隊的快照，暫停在這美麗的寫照上。

於此，我想強調能構成這團隊成功的幾個重要因素：

一·領導能力：這是團隊成敗的重要因素。僕人領袖看重愛過於技巧，看重人過於表現，看重恩典過於律法。這是需要謙卑、敏銳及主動建立互信的關係。

二·隊員關係：團隊精神可以被隊員之間的關係所建立或破壞，關係是需要時間去培養和保持的。你有聽過這樣的話嗎？「有關係時就沒關係（問題），無關係時就有關係（問題）。」

三·溝通：有時私底下的溝通，比會議中正式的交流更重要。它能加深彼此的了解，及發展出互信的關係。但要慎防變成流言蜚語或分黨分派。

四·覺醒：西方文化通常傾向直接表達及以事論事。嘗試不要視之為人身攻擊，在情況許可時作出澄清，不要將傷害變成苦毒。



五·接納：每位隊員都有不同的個性和局限，在不同中追求合一，在愛中彼此欣賞接納。邱清萍女士在「廉價的和諧與真正的合一」文中提到，「西方過份高舉『異』一個體，中國則過份高舉『同』一群體，而《聖經》要求的卻是異中求同，同中存異，這就難得多，但卻是好得多。」

六·委身：核心成員間除了共同問責外，更需彼此委身，相愛相顧。我們若能視其他隊員為家人，就不會放棄了。有生命的團隊，是需要培育才可以茁壯成長的。

七·衝突：各人不同的性格，或與團隊目標不一，便容易發生衝突。然而，選擇逃避只會產生表面的和諧。這種虛假的合一感，最終只會導致困難。適當地處理衝突，可帶來更好的了解；真誠的鼓勵，可讓人心有所改變。

團隊建立不是一個令人洩氣的課題，它讓你看到一幅寫實的場景，無論是在遠方或近鄰的工場上，這是一個宣教團隊的實況。團隊不會自然發生的，它必須持續地建立，才能和諧地運作。現在，你對宣教團隊的不同場景已一目了然，就請你從以下這一張快照中，看看可怎樣幫助這團隊跨越難關，而當中所涉及的一些因素，是前文並沒有提及過的。



快照四

這團隊愉快及有效率地運作了兩年，阿偉及美美是時候回香港述職了。由於他們將要離開一年，美美欲邀請珍姐於這期間在高校幫忙教中文，但珍姐卻忙於家中的副業——為中國學生補習。不知怎的，珍姐在該區結識了一些中國人，並開始為他們的孩子補習。一方面，幫助孩子入讀更好的學校或大學，另一方面，也可以幫補自己的經濟需要。

由於珍姐並不是正式隸屬於他們團隊的機構，美美該如何在團隊中分享此事？

珍姐與小金是共住一個單位，珍姐在家中為學生補習，令小金感到沒有私隱，結果小金留在教會的時間愈來愈長。即使她與馬大完成了兒童事工後，也不回家。她亦發現與佐治談及敬拜事工時，很具有鼓舞作用。而佐治也很希望小金負責查經小組，故兩人似乎亦多了很多時間一起留在教會。

現在這團隊要關注的是甚麼？除了為他們祈禱以外，你還可以怎樣幫助這團隊呢？

與此同時，阿偉察覺到佐治與小金的情況，好像發展得不太



健康，但他認為佐治是領隊，也是屬靈人，信任他能妥善處理。事實上，阿偉正忙於自己的述職安排，需要在香港找一居所，亦要處理不同教會的分享邀請，他已感到壓力重重，再加上美美與珍姐的情況，已超出他所能承擔的，故他深感頭痛。

阿偉這時該怎樣做？阿偉與美美回歸時要與更大的團隊（差遣及支持者）重聚及有效地一起運作，他們如何能預備得更好？

我盼望你不會因這團隊的發展及變化而感驚訝，如我早前所說，有生命的團隊需要養分，會因應不同隊員的改變而有變化。這是沒有一個簡單快捷的解決方法，它需要大量的禱告及從神而來的洞察：如何及何時，又或者是否適宜由你介入？朋友，不要感到灰心，即使主耶穌在揀選十二位門徒前已徹夜禱告，最後仍有一位出賣祂。看看祂團隊的果效，在超過二千年後的今天，這團隊對整個世界仍是影響深遠。

每個危難都可以成為機會，問題是作為團隊的一分子，我們如何轉「危」為「機」？

（作者保留本文版權）



參考資料：

Benson, Ian E.: *The Missionary Team- Extending God's Kingdom Together, A Practical Handbook*(2002). Missionary Training Service
<<http://www.missionarytraining.org/resource.htm#MTeam>>
(下載日期：二〇一一年三月十四日)。

Dixon, Roger and Janice: 'Third Dimension Teams' (1997)
<<http://www.pioneers.org/Connect/Media/MediaArchive/tabid/149/PostID/68/Default.aspx>> (下載日期：二〇一一年三月十四日)。

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K.: 'The Discipline of Teams.'
Harvard Business Review, Vol. 71 (March-April 1993), p.111~146.
Tuckman, Bruce W.: 'Developmental Sequence in Small Groups,'
Psychological Bulletin, Vol. 63(1965), p.384~399.

邱清萍：「廉價的和諧與真正的合一」，《傳書》（二〇一〇年十二月）。