

第八課 - 領導人才的發掘與培育

以詩歌、祈禱開始

經文：「作監督的，必須無可指責，只作一個婦人的丈夫，有節制、自守、端正、樂意接待遠人，善於教導。」（提前 3：2）

影響他人去追隨的人，只是一個有相當限制的領導人。

影響別人去領導其他人的人，是沒有受到限制的領導人。（提後 2：2）

蓋伊·佛格林說：「知道怎樣做一件事，是勞工的才能；
能隨時告訴別人怎樣做，是老師的才能；
鼓勵別人做好一點，是經理人的才能；
能做前面三項，是真正領導人的才能。」

培育人才參與，並幫助別人實現當領袖的美夢是十分重要的。培育越多人才，你的影響力範圍越大。

約翰·麥司威爾觀察到人與工作的技巧有三個層次：

- 層次一：跟人合作做得較好的是工人。
- 層次二：幫助別人做好一點的是經理。
- 層次三：培養較高明的人去做事的是領導人。

（一）人才培育的原則（一）

重視人	守信於人	待人正直	為人設定標準	影響他人
這是態度問題	這是時間問題	這是個性問題	這是知識問題	這是領導問題。

成功的人才培育者，與未能成功培育人才的人，有以下三個不同的地方：

（1）成功的人才培育者：對人做出正確的假設

鼓勵別人的方法：「維持熱誠」、「鼓勵別人」、「領先行動」、「相信別人」。

但常未能持續，因缺乏對人的內在假設。

對別人積極的假設，允許領導者繼續鼓勵和培育他們。

假設：人人要感覺值得

假設：人人需要和對鼓勵有反應

假設：先「接受」領導人，再「接受」領導

假設：大部分人不知道怎樣達到成功

假設：多少人是自然地激發。

甚麼在鼓勵人？

有意義的建設，清晰的目標，積極的參與，承認，清楚的期待。

甚麼使人沮喪？

被輕視、被操縱、被忽略、被妨礙成長。

因此，不要輕視、操縱、或忽略任何人，更不要妨礙別人成長。

(2) 成功的人才培育者：對人提出正確的問題

對人提出正確的問題，是成功的人才培育者必須遵行的原則。

這問題有六個：

(i) 在培育人才或利用別人來建立自己的夢想？

這個問題涉及領導者的動機。在操縱和鼓勵之間，有微小但意義深重的差別。操縱是為自己的好處，而鼓勵是為共同的好處。

(ii) 造成差異時，領導者有勇氣面對嗎？

對多數人而言，對質是非常困難的。單看對質這個字眼就感到不安，可更換為澄清。澄清議題而不是對質。然後依照這十個提示：

- (a) 私下做，別公開。
- (b) 儘快做，會比等一段長時間之後才做，更自然。
- (c) 一次說一個議題。
- (d) 一旦說出一個重點，別重覆。
- (e) 只處理對方能改變的行為，若要求他做，他不能做的事，彼此的關係會出現破裂。
- (f) 避免諷刺，諷刺表示你是對人生氣，而不是處理問題，可能引起不滿。
- (g) 避免用「常常」或「絕不」等字眼。
- (h) 盡可能把批評，說得像是建議或問問題。
- (i) 別為對質的會議道歉，因為減低了它的作用和可能顯示你沒有把握說你有權說的話。
- (j) 別忘記讚賞。

(iii) 領導者聽到言外之意嗎？

大多數人真正要的是被聆聽、尊重和了解，人知道被了解後，他們得到更多的鼓勵去了解你的觀點。

(iv) 這個人的主要優點是甚麼？

(v) 我盡職地安排崗位的高低，優先順序嗎？

(3) 成功的人才培育者：對人給予適當的幫助

需要幫助他們發展專長和改善他們的弱點。

必須親自給他們愛和關心 - 愛和關心每一個人，將自己的時間和精力給跟隨者名單的前 20%的人，鼓勵多數，監督少數；跟他們要有透明度。為他們的成長設計一個計劃書或方法，讓他們成為核心領袖。

必須給他們應有的權利，同時，讓每位有成功的機會。

(二) 人才培育的原則 (二) ⁱ

(1) 培育人才是需要花時間 - 訓練十個人去做事，比做十個人的事好。

(2) 人際技巧是成功所必需 -

成功的特點：有和諧的人際關係的技巧，對其他人敏銳和機智，冷靜和信心十足，而不是心情變幻不定和反覆無常。敢於承認錯誤，接受因錯誤而造成的後果，而不是去怪責別人。

(3) 成為別人可以學習的典範

第一條鼓勵的原則是：人做他們看到的。

行動	我做， 你看	我做， 你跟著我做	你做， 我看	你做， 某人看	你做， 某人跟你做
結果	我當模範	我教導	我監督	你進步	我們增多

(4) 看著他們的眼睛來領導他們：這些問題幫助你發現別人在不同情況應辦的事

背景問題： 這個人與這個組織的歷史？	關係問題： 他如何與我或別人建立關係？
資質問題： 他主要和次要的潛質是甚麼？	動機問題： 他辦這件事真正的理由是甚麼？
安全問題： 這樣影響個人的職業嗎？	潛能問題： 他具有領袖的潛質、能力和時機嗎？

人才的培育會比較成功：是透過他們的眼睛

聽得夠多，可以知道如何領導他們；

說的夠好，可以與他們心靈溝通；

<p>做得夠好，可以將工作放在他們手上；</p> <p>考慮夠仔細，可以挑戰和擴展他們的心靈。</p> <p>(5) 在培育他人前，先關心他們 - 領袖最常犯的是，要求別人委身卻沒有表示適當的關心。</p> <p>(6) 人才培育者尋找機會強化他們 - 大部分坐在領導地位的人，每天偷取別人的尊嚴 - 滿足他們自己自尊的需要。</p>	
<p>(三) 選擇人選ⁱⁱ</p> <p>今日的教會，犯了下列其中一些毛病，濫用人才，不用人才，酷用人才。其實選擇人選的過程，必須注意下列的原則：</p>	
<p>(1) 查究多方的來源</p>	<p>從哪裡找人才？每間教會都有會員的記錄，例如：教會會友名冊，主日學名冊，新入會或轉會的會友名冊，大學畢業回來的青年，曾經參加訓練班的人，在社會上或職場上作領袖的會友，有智慧的退休者，過去曾經參與事奉的會友，特別探訪接觸的信徒，和調查表查詢信徒的屬靈恩賜和事奉心願。</p>
<p>(2) 查究信徒的恩賜</p>	<p>教會必須有一個檔案，記錄和收集信徒的資料，例如：恩賜、才幹、興趣、經驗等。</p>
<p>(3) 宣告事奉的需要</p>	<p>藉著講壇信息、佈告欄、教會週刊的文章、特別的節目、訓練班、講座、禱告會的代禱等，作宣傳。</p>
<p>(4) 擬定人選的資格</p>	<p>教會挑選信徒參與事奉時，必須有最基本的先決條件：必須是教會的會友、有美好的靈性、有基本的屬靈恩賜、責任感、有經驗、常來教會聚會和必須有願意事奉的心志。</p>
<p>(5) 接觸被選上的人</p>	<p>打電話相約彼此面談的時間和地點，以禱告來準備探訪被選中的人選，對所選中的人選要先有十分的把握才找他面談，預備人選所需要擔任的工作資料讓他了解，詳細說明工作範圍，商討訓練的計劃、介紹參考書籍，讓他學習和掌握事奉的技巧，給他時間慎重考慮、禱告後才作決定、不要草率。</p>
<p>(四) 發展人選</p> <p>領袖的領導工作除了選擇人選之外，也應當注意發展人才，人才的訓練要全面。一般在教會的訓練主要包括：教導訓練、佈道訓練、輔導訓練、探訪訓練等。教會若注意發展人才，就能使信徒對事奉有把握和滿足感。</p>	

<p>(1) 一般訓練的特徵</p>	<p>按各種不同的事奉需要，接受合適的訓練；</p> <p>必須有正確的理論，配合實際的需要；</p> <p>必須著重實際的經驗，觀察別人做，並且實習應用；</p> <p>必須有規律，有系統；</p> <p>起初實習時，需要接受輔導並建設性的評估；</p> <p>所有事奉神的人，都需要有基本的聖經知識和神學知識。</p>
<p>(2) 教育人才的訓練內容</p>	<p>認識聖經全面知識 - 所有教育人選需要掌握聖經概論，了解聖經的基本內容；</p> <p>了解各年齡的特徵 - 讓受訓作教師，了解學生各年齡的特徵；</p> <p>了解基本的教學法 - 讓受訓作教師，掌握教學原則，多元的教學方法，創意教學法等；</p> <p>掌握如何預備課程 - 讓受訓作教師，了解預備課程的程序，並掌握其他的應用方法；</p> <p>實地觀察有經驗者 - 安排受訓作教師，觀察有經驗的教師教學，跟隨他一段時間來學習和效法；</p> <p>受輔導而實習教學 - 訓練者輔導受訓作教師，實習教學，並接受建設性的評估和糾正；</p> <p>了解教育行政原則 - 讓所有受訓作教師，了解整個教育的組織體系，以清楚知道當如何執行。</p>
<p>(3) 訓練方式的具體建議</p>	<p>迪偉勒博士（Charles Tielwell）具體的建議一些實際可行的訓練方式，可以幫助不同的教會有多元的訓練方法：</p> <p>週末研討會 - 安排一個有公共假日的週末，舉行特別的研討會。</p> <p>全日研討會 - 選擇一個公共假日，舉行全日的研討會。</p> <p>週間晚上的訓練會 - 選擇多數人方便的一週，安排每天晚上有不同主題的訓練</p> <p>特別退修會 - 安排在較長的假日內，舉行三、四天的密集訓練。</p> <p>主日晚上的訓練班 - 有些教會在主日晚上有聚會，就可藉此聚會安排一系列有系統的訓練課程，讓信徒參加進深班的學習。</p> <p>聯合性訓練班 - 可以安排宗派性或聯合性的訓練聚會，這種訓練可以很深入的分類接受訓練。</p>

<p>個別訓練 - 採用個別的訓練，觀察模範教師教學，或跟隨教師作助教</p> <p>藉教員週會 - 如果可以安排每週主日學之後，有教師週會，藉此機會每次給予一點教學錦囊，分享研討，使教師不斷進深。</p> <p>藉閱讀書籍 - 藉著閱讀指定參考書，同時跟隨一個模範教師來學習。</p> <p>視聽 DVD - 教會預備 DVD，供人自修學習，同時觀察教學過程。</p>

以詩歌、祈禱結束

ⁱ 參考。約翰·麥司威爾，《領導 EQ》，林憲正譯（台北：昭文社，1997）。

ⁱⁱ 參考。吳蘭玉編，《管之以理》（馬來西亞：協傳培訓中心，2002），頁 134-140。