

## 第6课 领导要解决问题并作出决定

“上个星期天的情况确实不太好。”沙翁说：“我们要为我们的主日学祷告。”

“对。”贝丽赞同道。贝丽带领主日学委员会每月一次的祷告，祷告过后她继续参与讨论。

“你说你觉得上个星期天的情况不太好，是什么问题呢？”

“成人班离那群吵吵闹闹的孩子太近了。”邵雷说：“有没有办法把这些班搬开？”

“把班搬开并非解决的办法。”马敏说：“这是纪律的问题。我们要让那群孩子安静。”

“问题出在父母身上。”邵雷认为：“或许我们应该贴一张通告，要那些父母合作。”

“我可不愿意这么想，”沙翁慢条斯理地说：“或许问题出在老师身上。他根本无法令孩子们集中注意力，所以他们才会这么吵闹。我们能不能另外找一个人来教这个班？”

“或者我们可以给他安排一个助手？”马敏提议道：“两个人一块儿工作或许会比较有效。”



“……问题是什么？”

贝丽很少说话，然而却在执行着一项最重要的领导工作，就是引导大家分析问题、寻找决策。本课将带领大家探讨伟大领袖尼希米的办法，我们将从尼希米和当代学者身上，学习如何解决问题和作出决定。

## 课文大纲

尼希米——聪明而果断的领袖  
领袖要解决问题  
领袖要作出决定  
集体的力量

## 学习目标

学完本课之后，你当能够：

- | 根据对尼希米的记载，描述领导力的原则。发现并应用这些原则。
- | 描述一个正式的解决问题的程序。
- | 列举作决定的方式并加以评估。
- | 简要描述“集体的力量”一词并讨论集体工作的两个方面。

## 学习活动

1. 我们相信，把尼希米记整个地复习一遍，不但十分有趣，且是对你有益的。对本课尤其重要的是 1~5 章；6：15~7：3 以及第 8 章。
2. 学习课文进程，根据往常的步骤回答课文习题的问题。学完之后，请做自测题并检查你的答案。
3. 仔细复习第 2 单元（第 4 课至第 6 课），然后完成第 2 单元的学生单元学习报告并把试卷交给你的指导老师。

## 关键词

专横的

## 课文进程

### 尼希米——聪明而果断的领袖

目的 1：根据对尼希米的记载，描述领导的品格和功能。

在古列王颁布命令，让犹太人返回耶路撒冷之后的那段时期，尼希米是波斯王宫里的酒政，其地位和名望，给他个人带来了好运。尽管他拥有财富和特权，他仍然心系自己的同胞，关心自己深爱的祖国。当他听说耶路撒冷的城墙变成一片废墟的时候，他哭泣、祷告，他觉得神在呼召他去做一件伟大的事（参阅尼希米记第 1 和第 2 章）。

“你为何面带愁容？”王问道。

“因为我们的城市已成废墟，城门被烧毁了，这是一种悲哀和耻辱。”

“你想怎么办？”王询问道。

这段对话揭开了有文字记载以来，有关领导力的最完整的例子之一。尼希米被对耶路撒冷的爱所激励，这是他的神和他的同胞的城。作为王的心腹，他看重耶路撒冷远远过于个人的成就和安逸。他看清了总体的局势，发现了行动的需要。他不但看到了一个清晰的目标，还看到了可能达成目标的方法。他怀着对王适当的尊重，大胆而毫不犹豫地把自己心里所想的告诉王，“求王差遣我往犹大，重新建造我列祖的那城。”

我们看到，耶和華引导尼希米通过适当的渠道，以合理的方式呈现他的计划。“你要去多少日子？”王问道。尼希米告诉我们：“我已定了日期。”他决不含糊，也不犹豫：“我需要安全通行证。”他继续说道：“也需要您允许我使用王园林里的木料。”

接下来我们发现，尼希米仔细地研究情况。他骑着牲口环绕城墙，细细地检查其毁坏的程度，心里还肯定策划着该如何展开工作。当他感到自己已经掌握了所有的基本资料并明确了神的带领之后，就把所有的祭司、贵胄、官长和其余做工的人都召到一起，把事情摆在他们面前（第 2 章）。

他清楚、坦诚地和他们沟通他心里的计划和他希望达到的目标，精确地向他们描述整个情况，引导他们面对现实。他让他们看到，他的目标也是他们的目标，以此激励他们：“来吧，我们重建耶路撒冷的城墙，免得再受凌辱。”他给他们分配的工作包括修造靠近自己房屋的城墙，为了汇报每个小组的工作，他还保存了工作记录（第 3 章）。

和大多数的领袖一样，尼希米也有来自人们内部和外部的的问题。敌人试图通过战争来阻碍他们的工作，用嘲笑和侮辱来使工人灰心丧志。尼希米把他的人民组织起来，使他们不但能够工作，还能够自我防范。最重要的是，他亲自跟他们一起工作，用言语来鼓励他们。“不要怕他们，”他劝慰说，“当纪念主是大而可畏的。”（4：14）

当他们忍受着敌人步步为营的进攻，昼夜不停地把全身心都投入到工作当中去的时候，尼希米却悲哀地发现，有的人在利用其他的人。在被掳期间，有的人设法保留了大量的财产，而有的人则极度穷困，饥不果腹。尼希米看到穷人遭受欺骗，他并没有为了保持自己崇高的地位而为富人和权贵寻找借口，而是说：“你们这样做是不对的，不要再欺骗穷人了。”作为一个敬虔的领袖，他知道，除非人们在行神的旨意、彼此和睦相处，否则任何的目标都是没有意义的。人、任务和目标都是重要的。

尼希米的官职是犹太地的省长，然而，他却拒绝接受可能属于自己的一切特权。他不但没有给自己特别的饮食待遇，还为有需要的人预备了大餐。他有足够的钱来支付自己的个人需要，因此他为他的百姓办事分文不收。他将自己完全投入到工作中，不为自己谋求一分田地和一毛钱（5：14~18）。

毫无疑问，尼希米是一位成功的领袖，因为他已达到了主要的目标——耶路撒冷的城墙在 52 天内完工！

习题 1、以下的每一句话都说明了一种领导品格或功能，请把最恰当的特征的号码，填入以下各句子前的空格里。

#### 领导品格

- 1) 体恤人
- 2) 能胜任/承担
- 3) 蒙召感

#### 领导功能

- 4) 做计划
- 5) 组织工作
- 6) 激励他人

- \_\_\_ a 尼希米说，“来吧，让我们重建耶路撒冷的城墙，免得再受凌辱。”
- \_\_\_ b 他仔细地检查城墙，提供正确的资料。
- \_\_\_ c 他告诉他们，神的手在他身上。
- \_\_\_ d 尽管他很富有，还是支持穷人的地位。
- \_\_\_ e 他考虑了该如何对王说。
- \_\_\_ f 他给每个小组都分配了明确的工作。

## 领袖要解决问题

目的 2：明确并解释解决问题的要素。

对尼希米简短的回顾让我们看到，尼希米不但具有领袖的品格，也履行了领袖的功能。详细了解这一资料，我们就会知道尼希米最大的领导优势在哪里：靠着对神的信心，他接受了解决问题和作出决定的责任。

研究领袖功能的学生设计了几种解决问题的程序模式。通常，他们会建议三个主要的阶段，而每个阶段又可分为几个步骤。

## 解决问题的三个阶段

*第1阶段*：定义或明确地阐述问题，并决定去行动。

1. 分析和描述情况（大体的情况）；
2. 明确地表述问题；
3. 决定是否要采取行动。

*第2阶段*：选择一个解决方案并付诸行动。

1. 考虑各种可供选择的方案（比较它们之间的利弊）；
2. 选择一个行动方案并写出明确的程序大纲；
3. 采取行动并监督每一个步骤。

*第3阶段*：评估行动的结果。如果结果令人满意，那么问题就解决了；如果结果不令人满意，那么就需要问如下的问题：

6. 是否正确定义了问题？
7. 是否选择了正确的解决方案？
8. 行动是否恰当？

在尼希米的经历中，这三个解决问题的阶段是非常明显的。我们之所以称之为“问题”，是因为这个环境令我们感到不安和紧张，觉得“什么地方不对劲”，觉得有压力和挫败感。尼希米说，对于所意识到的情况，他感到“忧愁”。那个情况就是，犹太的幸存者遭遇了极大的困境和羞辱。接下来，请注意尼希米询问了信使。在决定向王求助之前，他分析了情况。后来，他又亲自检查了城墙，以便能够详细地描述情况。这是解决问题的第1步的例证——准确地了解情况，问：现在所面临的是什么样的麻烦和动荡？

在总体上动荡的局势之外，我们必须明确一个我们能够进攻的问题。在尼希米的这件事情上，总体的情况是人们的困境和羞辱，具体的问题是耶路撒冷的城墙倒塌了，被烧毁了。尼希米明白情况和问题之间的联系。困境和羞辱是城墙倒塌的结果。他清楚地指出这一点——这是第2步——你必须知道具体问题出在哪里，并能够清楚地把问题指出来。

尼希米决定必须采取行动。这样，他就进入了解决问题的第2阶段，制定出行动步骤并确保这些步骤是有效的。随着其他问题的出现，我们发现，不单单是在第一个主要问题上，在很多问题上，尼希米都运用了我们所描述的这些策略。

习题2~习题3 在以下的例子中，我们为你提供了总的情况，你需要从我们列出的各选项中，选出具体的问题和相应的解决方案，然后把它们前面的字面圈出来。

习题2、在尼希米记4章中，总的情况是，犹太人正在遭受羞辱和攻击。具体的问题就是：

- a) 撒玛利亚人和亚扪人一起密谋。
- b) 修建城墙的工作受到拦阻。

c) 犹太人不断地抱怨。

尼希米的解决方案是：

d) 进攻敌军。

e) 给修建城墙的人配备防御武器。

f) 向发怨言的犹太人传道。

习题 3、在尼希米记 5 章中，总的情况是，人们在抱怨和指责他们的犹太弟兄。具体的问题就是：

a) 穷人需要借钱。

b) 儿女被卖为奴。

c) 不法的高利贷受到指控。

尼希米的解决方案是：

d) 要求人们遵守神的律法。

e) 请求人们更加彼此相爱。

f) 建立福利制度帮助穷人。

从以上的例子我们可以看到，为了寻求解决的方案，我们必须把具体的问题和总体的情况分开。现在让我们回到引言部分教师会议的那个例子，看看这在我们的当代教会中，可以发挥怎样的作用。在这件事情中，问题需要整个小组来解决，而不是某个人来解决。当代大多数有关领导力的事情中，情况都大同小异。让我们看看小组是如何经过解决问题的各个阶段的。

## 第 1 阶段

在引言的这个小故事中，根据沙翁的看法，总的情况是什么？“上个星期天的情况不太好。”基督徒领袖所遇到的许多问题，可能都是以这样的话为开场白的——有人感到很不满意；局势紧张，令人不安。要解决问题，你的首要责任，就是要敏感地意识到这是表示出现麻烦的第一征兆。接着，你要允许情况发展下去，直到真正的问题冒出来并指向解决的方法。这个时候是极容易出错的。

假如贝丽说：“是啊，太糟糕了。谁也没把工作做好，所有人最近都很失落。我们必须乐意更努力地事奉神。”

这就切断了对真正的问题的思考。有的人的感情可能会受到伤害，有的人可能会害怕表达他们的关心，以免让人们觉得他们会因为一点点小问题而不愿事奉神。

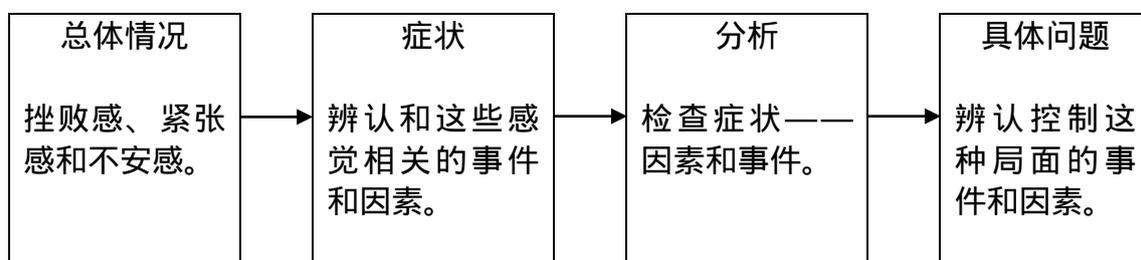
另一方面，假如贝丽说：“哦，一切都不错。我们必须看到好的一面，基督徒不应那么容易灰心。”

这么说或许也会令一部分人不愿意继续这个话题，因为他们会为自己的抱怨感到羞愧。

但是，贝丽对这件事的处理正是一个好领袖该做的。她既没表示赞同，也没表示不赞同，而是让她的组员来表达自己的感受和看法。让我们看看他们是如何进行的。

出于一种模糊的紧张感和不满，有人提出了一个具体的原因：噪音。噪音导致了紧张和不满。人们都倾向于像邵雷那样，不加分析地就认定一件事。邵雷说：“成人班离那群孩子太近了。”但是，问题并不在这里。那么，问题在哪儿呢？是噪音吗？不是，噪音只是问题的症状，并非问题的本身。许多时候，人们都把症状跟问题混为一谈，领袖必须引导他们更加小心地分析所有的事件和因素。在这个个案中，组员们开始寻找噪音的原因。是缺乏纪律吗？是父母们过于粗心吗？是教导得不够吗？组员们试图明确问题。

### 明确问题的典型顺序



习题 4、在教师会议的例子中：

- 总体的情况是：\_\_\_\_\_
- 与这种感觉相关的症状或因素是：\_\_\_\_\_
- 对这种局面的分析显示，造成噪音的可能原因是：\_\_\_\_\_

组员们完成了这项分析之后，就应该可以达成对问题的共识了。如果你是贝丽的话，你会如何阐述或定义这个问题呢？或许可以这样：课堂活动没能吸引孩子们的注意力。

显然，在问题还没有明确之前，是不可能找到解决问题的方案的。这永远都是解决问题的第一阶段。

## 第 2 阶段

小组明确了问题并决定采取行动。在这个例子中，他们的行动是非正式的。随着你对这些步骤的进一步了解，你将能够以正式或非正式的方式，引导一个小组按照这些步骤这么做。

组员们开始提出各种解决的方案，如给父母发函、换老师以及给老师请助手等。你有没有别的什么建议呢？是更换好的椅子？使用更好的教材？还是为所有的老师们开办一个教师训练班？

这些都是可供选择的办法，选择了其中一个之后，小组必须讨论可以采取的步骤以及行动可能造成的后果。谁将参与？需要经费开支吗？我们期望得到的是一个什么样结果？如何以及何时评估这个结果？这些步骤都需要领袖细致的带领，切勿让组员们以为问题都已经解决了。他们必须了解具体的行动步骤，以及如何实行这些步骤。然后，领袖要执行行动，还要像尼希米一样，继续监控这个行动，和他的百姓在城墙上并肩工作。

### 第 3 阶段

经过一段特定的时期之后，就要给组员们机会，让他们针对这个决策所带来的结果表达自己的感受。在有的个案中，可能需要提供一份正式的进度报告。在这类诸如课堂喧哗的个案中，可能只是一个非正式性的讨论。计划奏效吗？总的情况改善了吗？还需要采取别的行动吗？如果结果非常喜人的话，领袖就应该向大家表示感谢。而如果是一个倾向负面的结果的话，领袖也必须表示理解，鼓励进一步的努力。

习题 5、请凭记忆写下解决问题的三个阶段以及每个阶段包括哪些步骤。

### 领袖要作出决定

目的 3：请选择与作决定相关的正确陈述。

作决定和解决问题密切相关。思考的过程和程序步骤是十分相似的，主要的区别在于，许多日常的情况都需要作决定，才能保证工作的正常进展。在每个个案中，必然都有一个条件，即某件需要做的事，或需要从一些可能的方案中选出一套行动方案。

有的时候，领袖必须亲自决定该采取什么行动（或不采取什么行动）；有的时候，领袖又得和他的上司一起参与作决定。领袖经常带领自己的小组作决定。现在，让我们学习如何在上述的所有情况下都能有效地完成工作。

### 尼希米如何作决定

回顾一下尼希米记。尼希米一共需要作多少决定？例如，当他听到耶路撒冷情况的时候，他需要定意委身自己。他决定向王请假。这可能会给他带来麻烦，甚至死亡，因为在那个时代，王的旨意是至高无上的。然而，他不但决定向王请假，还请求王赐给他材料和安全通行证。然后，他检查城墙，又决定成立一个委员会来负责这件事。他冒险和其他人分享他的重担，要求他们也作一个决定。后来，他又针对如何抗敌作了决定。他应该与敌人打仗，还是只是守护修建城墙的工作？他还决定不顾自己的地位，冒险斥责富裕的犹太人放高利贷欺骗穷人。他要求富人归还他们所收取的钱财并停止放高利贷。尼希米每做一件事，都收集必

要的信息，以便详实地了解问题。然后，他用勇气和智慧作出明确的决定。尼希米以此方式为所有的基督徒领袖设立了一个良好的榜样：收集适当的材料、明白所要冒的风险并愿意承担后果；让同工们也清楚地了解情况；作明确的决定并给其他人表达明确决定的机会。

## 作决定的步骤

1. 要对主有信心。作决定是需要信心的，整本尼希米记让我们看到，尼希米相信的并非他自己，而是神。然而，他并没有呼求神超自然地介入到城墙的建造中，而神本也可以轻易地这么做，就像当年他拆毁耶利歌的城墙一样。然而，神选择在尼希米和他将要带领的人的心意中动工。在大多数情况下，神通过人视为“自然”的手段动工，而像尼希米这一类的人，则必须决定让神按照他的计划来使用这些自然的手段。

2. 收集信息。要明确并描述整个情况。好的决定是以事实和知识为基础的，因此一定要确保别人告诉你的事情是对的。要亲自检查每一个细节，或让一个得力的助手替你检查并向你汇报。千万不要草率决定，或在情绪化的人的催促下仓促作决定。

3. 列出可供选择的行动方案。对于有的情况，你可能会决定不采取任何行动，或延缓行动以看看情况是否会改善。通常解决的方案不止一个，大多数的好领袖从来都不会说：“我没有选择。”

4. 要考虑到利和弊。把可能要冒的风险、后果和拦阻都列出来，另外还要考虑到各种选择所需要的开支和努力。要乐意进行调整。例如：如果某个工人很擅长某个工作，但却经常迟到，那么，为了利用这个工人的才能，你或许就需要容忍他的迟到。

5. 要考虑到和你的决定相关的人。你的决定将会给其他人造成什么影响？在采取行动之前，还应该征询谁的意见？该考虑谁的意见和看法？

6. 要向有资质的人寻求帮助和建议。千万不要怕“丢面子”，也不要怕承认你需要帮助。和人共同作决定体现了你的实力，而不是软弱。

7. 测试你的决定。回顾过去，不要遗憾，也不要优柔寡断，而是诚实地评价你的行动。要从错误中吸取教训。

## 作决定的障碍

1. 没有制定明确的目标。如果我们不知道我们工作的目标的话，就很难决定该采取什么行动。例如，有人告诉一个领袖，某著名的传道人要到访该地。有人建议邀请该传道人在教师会议上发言、唱歌并弹吉他。然而，领袖已经计划好

了要在会上讨论圣经教义的问题,该怎么办呢?如果他把教师会议的目标定为让老师们大受鼓舞,开开心心地回家,那么传道人是个不错的选择。但是,如果他的目标是要让老师们对教义有更全面的理解的话,那么他就会决定用会议的时间来进行讨论。这并不是说某个决定比另一个决定更好,而是说,领袖要按照自己心里所希望达到的结果或目标来作决定。如果你发现自己不知道该如何决定某件事情的时候,就要诚实地问自己:“我的目标是什么?”

2. 不安全感。领袖可能会害怕采取行动,这可能是他的性格所造成的,也可能是他并不是十分清楚自己的位置以及与其他领袖之间的关系。我们已经看到,基督徒事工的大多数领袖都属于中层领袖,如青年领袖或主日学主管等。这些人必须要清楚地了解自己的责任以及他们与牧师之间的关系,如果他们沒有安全感的话,可能会拒绝作决定,还可能会不好意思向牧师求助。

3. 害怕改变。按照惯例做事情当然更加舒服,几乎所有人对改变都会有某种程度的抗拒。领袖可能会由于害怕看到人们对改变的反应而迟迟不肯作决定,然而,好的领袖会接受改变的需要,并且尽力预备大家去接受必要的改变。

4. 没有诚实地面对事实。在基督徒的事工中,有时候人们倾向于害怕去作评估,这似乎是因为缺乏信心而导致的。领袖只凭有限的信息,就去作决定,因为他们害怕向大家提问,发现大家的真实感受。除非你愿意评估一件事,了解大家的真实需要,否则是无法作出好的决定的。

## 作决定的风格

在大多数情况下,基督徒领袖都会引导小组作决定,而小组的参与程度也要根据情况而定。例如,如果组员经验有限,领袖在决定方面就要承担更大的责任;如果组员既能干又有经验的话,那么就要鼓励他们承担更多的责任。作决定的风格,包括从凡事都由领袖一个人说了算的极端的独裁主义,到组员拥有相对独立性的极度民主主义。这些风格可以描述为:

1. 领袖作决定,然后向大家宣布。
2. 领袖作决定,然后向大家“推销”——即催促大家接受他的决定,没有给大家真正的选择余地。
3. 领袖提出一个决定,然后邀请大家提出问题,可能还会鼓励大家进行讨论。但是,大家并不能真正的改变决定。
4. 领袖提出一个假设性的决定,然后邀请大家进行讨论。领袖或许会根据大家的建议,作出一些改变。
5. 领袖提出一个他已经明确了的问题,然后叫大家建议一些解决方案,然后他再作决定。
6. 领袖描述一件事情,给大家提出一些限制和指导,然后叫大家作决定。

7. 领袖允许大家分析情况、明确问题，然后根据我们前面所讨论的程序作出决定。这种风格的领袖会引导大家在更高的权限，如教会政策内行事，他也会提供信息。这是真正的小组决定。关于这一点，我们将会集体的力量那一部分中作进一步的探讨。

习题 6、从尼希米的例子中，我们可以学到\_\_\_\_\_。

- a) 好基督徒是不需要经历作决定的过程的
- b) 当自然的方式不奏效的时候，我们需要对主有信心
- c) 我们必须以自然的方式来作决定
- d) 主带领他的子民作决定

习题 7、最有效的决定风格\_\_\_\_\_。

- a) 取决于具体的情况
- b) 既不是独裁主义风格，也不是极度的民主主义风格
- c) 如果领袖很强的话，通常是独裁主义风格
- d) 是民主主义风格，因为能够让更多的人参与

习题 8、请把正确陈述前的字面圈出来。

- a) 最能干的领袖能够以极快的速度作决定。
- b) 能够解决大多数问题的真正有效的方法只有一个。
- c) 在作决定之前，考虑风险和开支的问题，并不是缺乏信心的表现。

思考和自我分析题：回顾“作决定的风格”部分，然后尝试想一种对每个人都合适的情况。请问，有没有一种风格是在任何时候都最合适你的？为什么？

## 集体的力量

### 什么是集体的力量

目的 4：明确集体工作的两个方面。

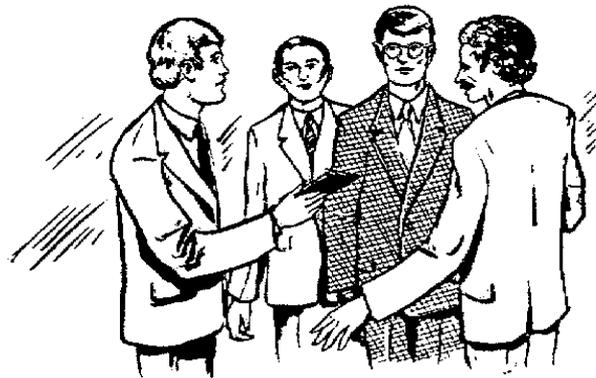
由于大多数决定都会或多或少涉及到集体，因此领袖必须明白“集体”和“集体的力量”这两个概念。第一个根本真理就是，人类本质上是社会性的——就是说，他们彼此需要，一起工作能使他们发挥最大的力量。第二个根本真理是，真正的集体并不是把人堆在一起就行了，集体是一群一起行动、互相影响的人。集体决定不是一个人的决定，然后大家都接受，而是所有的集体成员都出谋献策、表达了自己个人兴趣的决定。

集体的一个奇妙真理在于，不管人们在个体上有什么不同，他们仍然能够达成某种共识，一起向着他们认为值得的目标迈进。对于基督徒集体而言，更应如此，因为信心和信仰方面的共识是基督徒团契的基础。集体的力量指的是一群一起工作的人所产生的特殊力量和行动。比如说，在家庭或家族当中，成员们会感到他们是彼此相属的，他们是作为一个单位一起行动的。因为能够参与集体的决策和各项活动而带来的力量和满足感，和任何的单独行动的感觉都是不一样的。

集体工作的好处不仅仅在于它能给成员带来满足感，同时还在于所完成的工作的质量。显然，集体中有的人的知识和能力会比其他人多，然而好的领袖会保证让每个人都有机会作贡献。领袖不应该授予某个个人以特殊的身份，然而，对于不同的贡献，都要予以承认。例如，一个没有什么技能的人，或许拥有信心的恩赐或快乐的灵，在出现问题的时候给别人带来鼓励。古人云：一百个挖沟的人能够搭起一座桥。这桥或许有点粗糙，但它能起到桥梁的作用。相反，单凭一个卓有成就的建筑师，却很难建出一座桥——或许，他试图凭自己一个人所建出来的桥，会比那些笨拙的工人所建出来的桥更粗糙。然而，如果建筑师和工人一起的话，却可以建出一座很美的桥。

## 集体的两个方面

每当我们说到集体力量，脑海里就会出现两个概念——人和任务——我们有时将它们称为集体的两个方面。一是社会方面，既集体成员之间的关系，他们对彼此的感觉如何，以及他们对自身的位置和贡献感觉如何等。二是任务方面，既成员们如何通过各种方式为完成工作而作贡献。引导成员们在这两个方面都得到发展，是领袖的责任。以下是领导集体的几点建议。



## 社会方面

1. 鼓励成员。帮助他们要对彼此热情、对人要有反应；要认可所有的人。
2. 表达集体感受。要强调团队精神，帮助每个成员战胜个人感觉和偏见；切勿使用竞争技巧；极力避免偏心；使大家作为集体的一员互相参与。
3. 协调差异。帮助成员们在不起冲突的情况下接受各种不同的意见；提议互相妥协；指出成员之间和他们的观点之间的相似和相同之处。
4. 开放沟通的管道。让每个人都可以自由地表达自己的看法和意见。
5. 设立标准。必要的话要定些规则。例如，设一个时间限制，以免有的人会占用所有的时间；千万不要嘲笑或批评任何人；讨论问题，而不是性格；不要在小问题上浪费时间；保持真正的基督徒气氛。

## 任务方面

1. 提出目标或任务。引导集体定义问题；提出看法和程序；分配具体的工作；设定完成工作的期限或写进度报告。
2. 提供信息和帮助。引导集体搜索你没有的信息。
3. 说明、澄清和解释。澄清困扰；举例；把各种看法付诸实践。
4. 总结或把相关的看法结合起来。重申观点，以帮助集体明白它们之间的关系；帮助大家认识他们的共识并作出明确的决定。
5. 进行奖励和承认。当取得了进步或完成了任务的时候，千万不要让事情毫不经意地过去；要强调工作的质量，而不是工人的个人品质。
6. 提供评估的基本指导。帮助大家客观地评估他们的成就，既不令人灰心，又不至于自负；引导他们把成功的荣耀归给神，同时也认识到他们的贡献；不管他们的经验是正面的还是负面的，都要帮助他们从经验中发展更新、更好的技能。

习题 9、请在下列的句子前做上标记：

- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| ___ a 开会之前，领袖把椅子围成一圈摆好。            | 1) 社会方面 |
| ___ b 指定两个成员为育儿班搜集材料。              | 2) 任务方面 |
| ___ c 在传福音运动中，领袖向祭坛工作人员解释他们的责任。    |         |
| ___ d 领袖叫一名新成员带领唱诗，开始聚会。           |         |
| ___ e 领袖建议大家，每个人都用两分钟来表达自己对某件事的看法。 |         |
| ___ f 领袖提议，小组在明年将致力于一系列的每周目标。      |         |

## 集体是如何作决定的

目的 5：辨认和评估作决定的风格。

通过投票或多数裁定原则作决定

在许多社会里，最常见的集体决定方式是正式的投票。这可以在一个经过精心策划的会议上进行，采用议会规则或议会程序的形式进行。万一你对这一程序不熟悉，或近期没有采用过这种方式，不妨参考我们此处的简单介绍。

当我们按照议会程序召开会议的时候，领袖就是会议的主持人，或主席。在这里，领袖的责任是组织会议、允许成员一个一个地发言，然后让大家投票决定该采取什么行动。这种体制规定，一次只能考虑一个问题，任何一个人只要愿意，都可以发表自己的意见，最终所采取的行动代表了大多数人的意愿。

主持人不应该发表自己的意见，或试图影响大家的表决。他或许可以提出一个讨论的主题，例如，小组可能正计划组织一次年轻人的退休会，领袖或许可以

建议大家对一些细节作决定。想要发言的人可以站起来或举手，得到领袖的批准后发言。

“我提议，我们应该请张牧师来担任主讲人。”其中一个成员说。这叫“提议”，也就是说，这个成员提议要大家讨论一下邀请张牧师这件事，然后进行表决。

在正规的议会程序中，一个提议必须由两个人提出来，才能够让大家进行讨论。这两个人之间的共识叫做“赞成”，另一个人必须说：“我赞成这个提议。”

然后，领袖说：“我们有人提议并赞成邀请张牧师担任主讲人，大家要讨论一下吗？”

接着，成员们可能会一个接一个地举手发言。有的人可能会提议邀请不同的讲员，有的人则可能情愿召开年轻人的小组座谈会或举办音乐活动，而不要讲员。当每个人似乎都已经有机会表达了自己的看法之后，领袖就可以问：“大家准备好表决了吗？”

如果没有反对的意见，领袖就可以继续：“赞成邀请张牧师担任主讲人的，请举手！”表决可以通过起立、声音或投票的方式进行，不赞成的也可以通过同样的方式来表达。在大多数情况下，如果成员们都表示赞成的话，领袖就说：“提议通过。”

通过多数裁定原则所作的决定，对很多人而言似乎都是公平、合理的。但是，有些问题也是不容忽视的。有的人可能会对集体投票通过的决定持坚决的反对意见，他们可能会认为，投票只不过是一场竞赛，而他们在这场竞赛中输了。因此，他们可能会在集体中组成一个小团体，而不是真正的与集体合作。他们可能会寻机与其他的人竞争，以赢得更多的支持。这种现象会导致集体的分裂，以致无法和谐地工作。

习题 10、在前面有关投票和多数裁定原则作决定的讨论中，我们看到了这种方式的许多积极意义。请把以下不是的那项指出来。

- a) 鼓励讨论问题和全民参与。
- b) 由于使用了程序规则并且一次只讨论一个问题，因此为有序的讨论提供了框架。
- c) 授予领袖大胆行事的权利，因为大多数人的决定肯定是正确的决定。
- d) 产生了一个代表大多数人认可的最佳决定。

通过民意协商达成同意作决定

多数裁定原则的缺点在于，会议结束之后，总有的人输了。但是，如果领袖能够引导大家通过民意协商达成同意来作决定的话，就可以避免这种情况。达成一致并不是说所有人都完全同意，但是，如果会议在协商达成一致的氛围下，而不是在竞争的氛围下结束的话，大家的感受和态度就会不同了。

协商的意思是，集体中的每一个成员都表示乐意接受所作出的决定——尽管他不一定认为这个决定就是最佳的选择。为了带出这种氛围，领袖必须要有耐心，要理解大家的感受。领袖一定要保证每个人都有真正的机会表达自己的感受和理由。如果大家在会议结束的时候能够觉得自己得到了理解，就会更加乐意合作，共同执行集体的决定。有的时候，如果人们并没有觉得自己受到了压制的话，他们甚至会在妥协中产生某种满足感。他们觉得，自己的意见确实得到了理解，自己对集体起到了推动作用。

习题 11、假设你参与了一个会议，这个会议正在积极寻求协商以达成大家的同意。大家深入讨论了所有的可行方案，最后终于协商通过。这种结束方式和大多数人赢得了投票的结束方式有何不同？请将你的答案写在笔记本上。

### 一致通过的决定方式

在基督徒工作中，因为大家有一个最终的共同目标，而且可以依靠圣灵的引导，因此可以达到完全统一的、合一的意见，这是其他的组织很难做到的。圣经和实践经验告诉我们，人们并非总是能够做到合一。事实上，并非所有的事情都必须达成绝对的合一，如果我们没能在所有的集体工作中都达到这种喜人的境界，也千万不要过度自责。但是，我们要对圣灵的运行存温柔和敏感的心，要不断地认识到，他希望我们：

“用和平彼此联络，竭力保守圣灵所赐合而为一的心……为要成全圣徒，各尽其职，建立基督的身体，直等到我们众人在真道上同归于一，认识神的儿子，得以长大成人，满有基督长成的身量。”（以弗所书 4：3，12~13）

习题 12、请将作决定的方式（右侧）与相应的例子（左侧，领袖的话）搭配起来。

- |   |           |
|---|-----------|
| _____ a “我们似乎已经就这套行动方案达成了共同意见，尽管并不完美，但在现有条件下，这似乎是最好的了。很感谢大家乐意支持这个方案，尽管它可能并不是最好的。” | 1) 多数裁定原则 |
| _____ b “既然我们已经一致同意了这个方案的正确性，那就这么执行了。”  | 2) 民意协商同意 |
| _____ c “问题已经通过投票决定了：16 票赞成，8 票反对。根据投票结果，我们将这么执行。”                                | 3) 一致通过   |

习题 13、请翻到附录“议会程序指南”，回答下列问题。

- a 列举 5 条“议会条律基本原则”。\_\_\_\_\_
- b 共有几条“讨论问题的基本原则”？\_\_\_\_\_
- c 共有多少种投票方法？\_\_\_\_\_
- 一共列了多少种投票方法？\_\_\_\_\_
- 不管是否超过半数，以最高得票为依据的决定方式为：\_\_\_\_\_

- d 主持会议的时候，主持人从来不说：“你犯规了。”而是说：\_\_\_\_\_
- e 主持人为每一个会议准备一份\_\_\_\_\_
- f 在主持事务方面，程序的价值在于\_\_\_\_\_
- g “执行某个主要提议”的规则能够确保：\_\_\_\_\_

这是第 2 单元的最后一课。在完成了本课的自测题之后，请复习第 4 至第 6 课，然后，按照学生单元成绩报告测试题小册子中的提示，回答第 2 单元学生单元成绩报告测试卷中的问题。

## 自测题

判断题。请在正确陈述的题号面前写上“T”，在错误陈述的题号面前写上“F”。

- \_\_\_\_\_ 1 尼希米对耶路撒冷的爱，与他修复耶路撒冷的异象，以及当神的手临到他时，他发起行动的勇气结合在一起，证明了神的呼召。
- \_\_\_\_\_ 2 在尼希米到达耶路撒冷之后，我们终于看到了尼希米的能干。他派了一个代表团去评估城墙的毁坏程度，让他们推荐修复的方案。
- \_\_\_\_\_ 3 尽管很富有，但尼希米还是深深地为穷人的窘况所动容。这一事实证明，他是个很有同情心的人。
- \_\_\_\_\_ 4 在参见王之前，尼希米就预先想好了一套行动的方案。领导力的这个方面叫做“作计划”。
- \_\_\_\_\_ 5 在评估了需要、发展了一套行动的方案并分享了自己的异象之后，尼希米批准现有的人力资源找到合适的工作位置。
- \_\_\_\_\_ 6 尼希米对情况进行了准确的分析：什么情况？有什么需要？然后，他点燃百姓的灵，用话语鼓励他们，证明他们拥有一个共同的目标。
- \_\_\_\_\_ 7 解决问题过程的第一阶段是定义问题，包括分析总体情况、明确具体的问题和决定是否需要采取行动。
- \_\_\_\_\_ 8 定义问题之后，就进入第二阶段：选择一个解决的方法。这个阶段包括：考虑各种可能的选择、选出一套行动方案、实施方案。
- \_\_\_\_\_ 9 解决问题的第三个阶段是评估行动的结果。如果按照这三个阶段去做，就能取得满意的结果。
- \_\_\_\_\_ 10 一旦选择了一套方案和行动步骤，并讨论了可能的结果以及相关的事情之后，散会时成员们就有理由相信，问题已经得到了解决。
- \_\_\_\_\_ 11 在某个特定的时候，领袖应该给成员机会表达他们对解决方案所带来的结果的感受。如果结果总体而言不错的话，领袖要表示对大家的感谢；如果是负面的结果，领袖就要表示理解并鼓励大家做进一步的努力。
- \_\_\_\_\_ 12 总的来说，解决问题和重大需要有关，而作决定指的则是小问题的解决方案。
- \_\_\_\_\_ 13 尼希米作决定，根据的是恰当的信息、对可能风险的清楚认识、和同工们就问题的沟通、作明确的决定以及给他人表达明确决定的机会等。

- \_\_\_\_\_ 14 基督徒领袖发现的作决定的几个障碍包括：没有形成清楚的目标、缺乏安全感、害怕改变、担心作评估是缺乏信心的表现等。
- \_\_\_\_\_ 15 总的来说，基督徒领袖要引导他的集体作决定，而很少让集体参与作决定的过程。
- \_\_\_\_\_ 16 作决定的风格，涵盖了从极端的独裁主义到极端的民主主义的范畴，多数果断的领袖都使用独裁主义风格。
- \_\_\_\_\_ 17 尽管成员们可能是一些能干而有经验的基督徒，但也不应该让他们承担更多作决定的责任，因为这是属肉体 and 骄傲的表现。
- \_\_\_\_\_ 18 集体力量是以人的社会性和彼此需要为前提的。人们在一起工作时会有最出色的表现，他们在集体行动中互相影响。
- \_\_\_\_\_ 19 由于人的社会性，人们更喜欢一起工作而不是单独工作，而且单独工作的时候通常很难获得集体工作时的的工作质量。
- \_\_\_\_\_ 20 集体成员之间的关系、他们对彼此的感觉、他们对自身在集体中的地位以及贡献的感受，都属于集体力量的任务方面。
- \_\_\_\_\_ 21 提供奖赏、认可以及评估的体系，是集体力量的任务方面。
- \_\_\_\_\_ 22 根据多数裁定原则而作的决定总的来说是武断的，使少数人感到受挫和愤恨。
- \_\_\_\_\_ 23 协商同意的决定让人觉得，所有的人都毫无异议地意见统一。
- \_\_\_\_\_ 24 通过多数表决而得出的意见确实有其不利的一面，但总的来说是值得推荐的。
- \_\_\_\_\_ 25 一致同意的决定是真正属灵教会的标尺，是属灵成熟和完美合一的证据。

## 习题答案

7 a) 取决于具体的情况

1 a 6) 激励他人            b 2) 能胜任            c 3) 蒙召感  
d 1) 体恤人            e 4) 做计划            f 5) 组织工作

8 a 错            b 错            c 对

2 b) 修建城墙的工作受到拦阻。  
e) 给修建城墙的人配备防御武器。

9 a 1) 社会方面。  
b 2) 任务方面。  
c 2) 任务方面。  
d 1) 社会方面。  
e 1) 社会方面。  
f 2) 任务方面。

3 c) 不法的高利贷受到指控。  
d) 要求人们遵守神的律法。

10 c) 授予领袖大胆行事的权利，因为大多数人的决定肯定是正确的决定。

4 a) 情况并没有好转，老师们觉得很不满意。  
b) 噪音。  
c) 纪律不严明、父母粗心以及教导不当。

11 你的回答。区别可能是很微妙的。两种情况都可以使问题得到全面的阐述，区别似乎只是在于，协商同意的决定来得没那么戏剧性，最终也没有谁输了；然而，投票却将集体分成两个部分：赢家和输家。处理得当的话，多数裁定的决定方式是可以发挥其有效作用的；然而，缺乏敏感和基督徒的怜悯的话，就可能造成分裂。

5 指的是本部分所包括的三个阶段和步骤。

12 a 2) 协商同意。  
b 3) 一致同意。  
c 1) 多数裁定原则。

6 d) 主带领他的子民作决定

13 a 1) 公平礼貌地对待所有的人；2) 一次讨论一个问题；3) 必须听取少数人的意见；4) 多数派胜出；5) 规则的目的是推动行动，而不是设置行动障碍。

- b 5 条。
- c 8 种；4 种；相对多数。
- d “这个提议没按秩序提。”
- e 议程
- f 有助于推进事务的进展、保持前后的连贯性、将目前的决定和将来的会议联系起来并确保以恰当的方式——而不是武断的方式——达成决定。
- g 每次只向大家提出一件事，待事情得到完全和公平的处理之后，才进入下一件事。

### 第3单元 目标——领导如何设定目标 并与人合作去达成教会的目标

