

第 9 课 领导要有动力并能推动他人

两个圣经学院的学生正在看布告栏里的告示：“欢迎所有的基督徒同工们参加我们的‘燃尽’特会，届时将有一位基督徒心理学家根据圣经和个人多年的经验给您提供帮助和意见。”

“这是什么意思？”男青年问道。

“我正在读一本有关这方面的书。”女青年回答说：“‘燃尽’一词指的是漠然、放弃、没精打采或沮丧，总的来说就是对工作失去了兴致。这本书的作者说，要保持工人动力是很不容易的。他们开始的时候充满热情，然后似乎就兴味索然、感到厌倦和沮丧了。这个特会就是要帮助有这些问题的基督徒同工的。”

“这太让人难以置信了！”男青年叫道：“怎么会有人厌倦了做神的工作呢？这是我们的伟大特权啊！而且，这也是我们的呼召。我们知道，先知以赛亚说：‘但那等候耶和华的，必从新得力。他们必如鹰展翅上腾，他们奔跑却不困倦，行走却不疲乏。’”（以赛亚书 40：31）



“怎么会有人厌倦了做神的工作呢？”

你对这个题目有什么感觉？你是否曾经一方面感到疲惫、沮丧，另一方面又真的很渴望行神的旨意呢？作为一个领袖，你是否发现，工人们开始的时候满怀热情，然而最后却半途而废？

这些问题都和我们通常说的推动力有关，这正是本课的主题。我们将以使徒保罗为例，同时参考现代学者的理论和观点。

课文大纲

保罗——委身和可靠的领袖
基督徒事工的危险和沮丧
推动力——成功领袖的关键
领袖如何推动他人
值得为之奔跑的目标

学习目标

学完本课之后，你当能够：

- | 通过保罗的记载描述领导力的原则；识别并运用这些原则。
- | 识别那些拦阻领袖和工人达到目标的危险；做好避免这些危险的预备。
- | 解释“推动力”这一概念；阐述跟领导力相关的一些主要的推动力理论。
- | 推动其他的人和你一起同工，共同完成基督徒事工的目的和目标。

学习活动

1. 阅读和本课相关的背景经文：民数记 11：26～29；以赛亚书 40：28～31；50：4；路加福音 22：31～34；约翰福音 21：20～22；使徒行传 14：11～15；20：22～28；21：37～22：10；27：1～2，13～44；罗马书 8：35；哥林多前书 9：27；11：2；12：4～11；哥林多后书 7：14，11：25～29；13：10；加拉太书 6：1～10；腓立比书 3：13～14；提摩太后书 4：7～8；彼得前书 5：1～11。
2. 学习课文进程，根据往常的步骤回答课文习题的问题；完成课文后面的自测题，然后仔细对照学习指导后面提供的答案。
3. 仔细复习第 3 单元(第 7 到第 9 课)，然后完成第 3 单元的学生学习报告。

课文进程

保罗——委身和可靠的领袖

目的 1：根据保罗的经验，请选择能够阐释领导力行为重要性的句子。

使徒行传的作者说，在他前面所写的书中，他已经写了耶稣开头一切所行和所教训的。在使徒行传中，他又讲述了耶稣通过圣灵充满的门徒，继续行和教训的一些事情。使徒行传揭开了执行耶稣所颁布的大使命的历史篇章，正如耶稣所说的一样，在他属地的工作完成了之后，他走是于我们有益的。因为这样，圣灵就不会被限制在一个属地的身体里，而是通过由许多人组成的、基督普世的身体——教会来工作。首批的门徒带着极大的喜乐和献身精神出发了！由于他们的宗旨就是要成就神的旨意、与人同工并且借着人来做工，因此我们看到，他们所做的每一件事、每一个行为，都体现了有效的基督徒领导力的品质。

关于领导力行为的本质与重要性，最不寻常的例子，就是保罗在耶路撒冷被捕以及受捆锁前往罗马的记载。我们能够想象保罗在被捉拿的那一天，所体现出来的信心、委身和镇定吗？他被暴徒们从圣殿里拖出来、被士兵们捉拿、被两条锁链绑着，最后，不得不让士兵们带走才脱离了这群乌合之众的暴行。然而，他却用最优雅的语言和最尊贵的方式问：“我可以对你说句话吗？”

获得了长官的批准之后，他站在台阶上，示意众人安静。全场即时鸦雀无声。这既不是在炫耀勇气，也不是在表明一个殉道者的听天由命。这是一个被神所拣选的领袖，在神大能的感召下，以自己的行动在影响其他的人。神本可以把他们击哑或者击毙，但是，他却选择了使用人为器皿，好让这个人的行为被记录下来，成为我们的榜样。

保罗并没有责骂或威胁众人，也没有发表一篇讲道或要大家承认他是神的信使。他首先与犹太人认同，然后讲了他自己得救的见证。他坦然无惧地道出真理，态度客观而平静。

如果你能阅读圣经所有的记载，自然是对你有益的。我们在此仅提到几个主要方面。当保罗在为自己辩护的时候，统治者和长官们都很尊重地听他说话——尽管保罗是他们的囚犯。保罗对事实强有力的陈述，对自己得救经过的不断重复，深深触动了在场的听众。他在表达自己的律法知识和公民身份的时候，丝毫没有失控和自怜的苦毒表现。

最后，在开往罗马的船上，保罗被放在百夫长的监管之下。然而，百夫长对保罗更像一位同工，而不是把他视为一个囚犯。再试想一下，保罗站在被暴风雨击打的船上，忠告那些羁押他的人，向他们保证神必庇佑大家。

他们为什么要回应保罗呢？他并没有以一种异乎寻常的方式来讲述神，也没有用什么神秘的象征或语调，更没有以一种戏剧性的方式向神呼喊。他只是体现了一个被圣灵引导的领袖该有的表现，带着人无法抗拒的权柄，说着人所能够明

白的话。他阻止了一些人试图弃船的行为，用实用的智慧，叫他们吃东西，以便在危险的时刻保持体力和良好的精神面貌。在整个过程中，他都关心大家的需要，让大家共同为保全整船人的性命这一目标而努力。

全船的人都安全上岸了。他们生起了火，在寒风冷雨中取暖。圣经并没有告诉我们有没有人说：“保罗，谢谢你！”但我们很清楚的是，主使用保罗为器皿，保全了他们的性命。另外很显然的是，神所使用的方法，体现了突出的领导力的作用。

神是如何对待他的子民的？我们再次上了激动人心的一课。他本可以用一个神迹平息风浪，或引导船只穿过礁石，到达一个安静的港湾。想到这里，你对基督徒领袖的特权和责任有何感想？这件事的哪一方面令你鼓舞？哪一方面令你谦卑下来？

习题 1、认真思考我们刚才所提出的问题，求主开你的悟性和鉴赏力，然后把你的答案写在笔记本上。

习题 2、回顾第 1 课的“领袖是怎样的人”部分，然后从保罗的经历和话语中找出切合下列品质的事例，最后把相应的经文写出来

- a) 体恤人_____
- b) 实现目标_____
- c) 能承担_____
- d) 情绪稳定_____
- e) 集体的一员_____
- f) 分担领导重任的能力_____
- g) 一致性和可靠性_____

习题 3、以下的哪一个句子正确阐释了在保罗的经历中，领导力行为的重要性？

- a) 身为领袖，保罗的行为之所以重要，是因为他所行使的权柄和所使用的能力，打开了运用任何其他的方式都无法打开的大门。
- b) 身为领袖，使徒保罗最伟大的本事，体现在他操控人的能力上，因为这有助他达到自己的目标。
- c) 身为领袖，保罗行为的重要性在于，神使用保罗的行为给其他的人带来极大影响，使他们愿意接受福音。

基督徒事工的危险和沮丧

目的 2：识别会给有效领导力造成危险的行为和态度。

刚才我们查考身为囚徒和领袖的保罗，这和通常那种强壮而受欢迎的领袖形象相去甚远。在保罗其他的书信中，他告诉我们，他的身份给他带来了许多的危险和麻烦。但是，他并没有抱怨这一切，反而认为，提到自己所受的试炼，就等于他在因自己有幸为了神所赐的事工受苦而“夸口”（林后 11：24~29）。我们从这一功课中所学的教训就是，每一个领袖的生命都会遭遇危险和沮丧。

我们所面临的危险通常和保罗所提到的大相径庭。在战争和逼迫临到的时候，我们或许会遭到一些身体上的威胁。但更多的时候，是我们的属灵生命、我们在主里面的喜乐，以及我们是否能够成功达到基督徒的目标遭到了威胁。这些危险大多数可分为两类。第一类大多涉及个人的兴趣和抱负，问题在于“错误的动机”。第二类大多涉及自我的怀疑、自我批评以及灰心，这类问题会导致沮丧、丧失热情——即心理学家所谓的“燃尽”，问题在于“目标动力不足”。

错误动机的危险

重温哥林多前书 3 章及彼得前书 5：1～11 节。

1. 自我的骄傲。几乎所有的领导职位都会有被抬举、高过他人的感觉。有的领袖没有把注意力集中在工作上，而是开始跟别人攀比，言谈中也表现得似乎那是他们的工作一样，三句不离“我的项目”、“我的办公室”、“作为你的领袖，我必须坚持让你……”等等。

他们变得对批评非常的敏感，对于和他们不同的意见总是倾向于奚落或忽视。他们期望得到特权和公开的尊重，有时甚至对自己的属灵恩赐感到骄傲。我们注意到，彼得和保罗都强烈地忠告我们，要小心由于个人的骄傲而导致的属灵的沉船。

2. 过分自信。这个危险我们是从彼得身上学来的。它和骄傲有关，区别仅在于领袖可能以为自己是在操练信心。领袖或许知道，作为主的仆人，自己在工作上比集体里的其他人更有经验。因此，他希望别人接受自己的决定，依赖自己的判断。这对于领袖来说当然是有一定的要求的。然而，当领袖拒绝承认自己可能错了并坚持凡事都按自己的意思做时，就会有失去自己的果效的危险。我们必须记住，坚持信念和顽固是两回事。

3. 盛名和美誉。当自己和他人期望得到只能属于神的称赞时，保罗就会特别的懊恼。“人不可自欺”，他告诫哥林多人说，“所以无论谁，都不可拿人夸口！”（哥林多前书 3：18～23）。我们也还记得，保罗和巴拿巴在路司得撕开衣裳，跳进众人中间，极力反对别人赞美他们，称他们为神（使徒行传 14：11～15）。当领袖受对名声的渴望所驱使的时候，结果不仅会危害到他的个人道德，还会危害到工作，因为他有可能会为了取悦人而受试探要妥协原则。这样，他就会落入沉溺于个人的偏好而无法高举基督徒标准的危险境地。或许，最软弱的人，就是那些以为自己强是因为自己受人欢迎的人了。

就像在路司得一样，我们身边总有那么一群善意的、随时准备好要给予领袖称赞的人。领袖有责任控制自己试图要获得别人的关注的倾向。随着教会变得更有组织和规范化，领袖也被分为不同的级别，那些有特殊的才能和恩赐的人就会获得更多的尊重。教会必须教导会众要尊重神所设立的领袖，我们也必须以合理的方式给予领袖尊重、关心他们的需要。但是，我们千万不能把他们当作流行歌

手或体育明星来对待。领袖应当具有保罗那样的精神，对于自己属灵的成就、神所赐的才干以及对教会的服事，坚决拒绝个人的赞美。

4. 嫉妒。假设你一直以来都努力工作、拒绝接受别人对你的成就的赞美，然而别人却得到了这些荣誉和公开的赞美，你的感觉会怎么样呢？自然的反应是对那个人感到愤慨。这是大多数领袖所面对的严峻的属灵危险，因为这会导致超乎常情的愤恨，最终演变成丑陋的嫉妒。当然，这也并非仅仅是个人道德的问题，主的事工也会遭殃，因为嫉妒心强的领袖害怕让有能力的人来分担责任。他们不希望跟人分享荣誉。你注意到，彼得差一点就落入了撒但所设置的这个危险的陷阱吗？你或许愿意重看一遍约翰福音 21：20～22；摩西也曾拒绝被这种危险所击垮（民数记 11：26～29）。

5. 权利。领导力的大多数危险都和撒但的原罪——对权利的渴望有关。对一个敏感到基督徒来说，认识到这种危险是多么巨大和普遍，是十分令人震惊的。我们知道，即使是耶稣的门徒，在和他后期的一些交往中，也曾经问道：“我们中间谁将为大？”

这个世界上的大多数判断，都不是根据真实的情况而定的，而是根据和其他人的比较而定的。在大多数情况下，“好”指的就是领先于人。本课程的作者曾通过对学生的调查，多次检验过这一原理。“如果你的成绩得了‘优’，这对你意味着什么？”作者曾经这样问学生。只有少数的学生回答说，这个成绩表明他们学到了宝贵的知识，而大多数的学生都说，这代表他们是班里的佼佼者。在大多数的商业和社会机构里，员工的薪酬也不是根据他们的技能而定的，而是根据有多少人比你的级别高，多少人比你的级别低而定的。在我们许多的社会体系里，成就的意思已经演变成我们比别人领先了多少。然而，这并非主对他的教会的心意（参看加拉太书 6：3～4）。

习题 4、以下的例子会对有效领导力起什么危害？从我们刚才讨论的五种危害中，举出与每一个例子相对应的危害。

- a) 会议主持人说：“我们希望 X 弟兄到讲台前带领我们祷告。某弟兄是一位属神的伟人，为神赢得了许多的灵魂。他有大学学历，曾在许多大教会讲道。”

- b) “凭什么选她登上那么高的职位？” Y 姊妹问道：“毕竟，我在这儿的时间比她长，工作也比她卖力。”

- c) Z 主席希望所有的人都知道，他是受到许多人的推举选出来的。

- d) Q 领袖觉得，青年项目不太合适。但是，他决定什么也不说。已经快到选新领袖的时候了，他希望能够再次当选。

- e) M 领袖感到很受伤，因为没有人邀请他坐在讲台上。

- f) F 领袖宣布，他已经作了唯一可行的决定。而且，尽管有人伸出了援手，但他确信自己可以不需要任何人的帮助就把工作做好。

沮丧和冷漠

目的 3：请选择正确阐释基督徒工人的沮丧和冷漠的句子。

“我们行善，不可丧志，若不灰心，到了时候就要收成。”（加拉太书 6：9）

这些话语告诉我们，保罗意识到冷漠的危险。早在还没有关于推动力和“燃尽”的研究之前，他就明白，人们会在“行善”的时候感到厌倦和灰心。他提醒大家记住自己所努力的目标，这样做是为了鼓励和推动他们。他知道，成功的最佳途径就是要有一个明确的目的。因此，他劝勉基督徒不要放弃帮助别人。

有的基督徒领袖确实觉得想要放弃了，不干了。他们身负的重任太多，哪怕他们自己感到很累、有很多的问题，但是，人们依然指望他们来帮助别人。有的时候，他们小心地作了计划，然而一切似乎都乱了套。他们努力帮助的人似乎一点进步也没有，也没有人对他们说“谢谢”。



“有什么用呢？”灰心的领袖可能会问。“一点儿进展也没有，或许我真的没有这方面的能力。”

我们在第 7 课曾探讨过切合实际的思维方式，当我们思考沮丧这一问题时，仍然可以使用同样的原则。作为基督徒，一想到沮丧，似乎就会感到很愧疚，为自己没有更刚强的信心而深深地自责和羞愧。其实，承认我们人性的软弱，反省基督徒工人沮丧的原因，反而会有所帮助。

1. 我们有很高的理想和期望。大多数基督徒在开始一个项目或接受一个职位的时候，都会有强烈的献身精神并寄予极高的期望。因此，当问题出现的时候，我们总是倾向于自责，怀疑我们的属灵状况或是否蒙召做这件事。

2. 我们看到了太多的痛苦和麻烦。人们带着问题来找我们，我们试图帮助他们——有时我们觉得我们确实帮助他们了。然而，我们看到他们又再次陷入同样的状况。有的时候，他们还拒绝我们的帮助；而有的人，我们根本爱莫能助。

3. 我们的工作没有合适的资源。很多时候，我们要完成一件事情，但是却只有一点点钱甚至一点钱都没有。我们的需要没有满足的空间。破旧的设施、支离破碎的材料、稀少的工人等，所有这一切都可能令我们感到痛苦和沮丧。

4. 对别人的观察令我们失望。基督徒事工是要与人同工的，然而，人们却无法永远达到我们的期望。我们觉得自己被人背叛了，受到了很大的伤害。我们倾向于按自己的标准和想法判断人，而不是让神来判断。

5. 我们的身心俱疲。先知以利亚的例子告诉我们，即使是属神的伟人，也会意志消沉（列王记上 19：3~5，10，14）。我们努力工作，耗费我们所有的精力，然而似乎却收获甚微。有的时候，即使是在事工成功的喜悦过后，一想到还有更多的事情要做，就觉得快要晕倒了。如果任由这种情绪持续下去的话，我们就会变得兴味索然。我们会像以利亚一样，觉得自己还不如死了算了。终于，我们放弃了，说：“有什么用呢？我想我还是放弃吧。”任何一个具有献身精神的基督徒，都或多或少地受到这种危险状况威胁。

习题 5、以下是一些默想和自我分析题，请仔细地阅读，然后把你的回应写在你的笔记本上。你是否有过灰心和沮丧的经历？你认为是什么原因造成的呢？

习题 6、请把每一个正确选项前面的字母圈出来。

- a) 基督徒工人应当能够避免所有的沮丧。
- b) 当以利亚想要放弃的时候，遭到了神的谴责。
- c) 身体的状况可能导致沮丧。
- d) 自我怀疑和自责跟谦卑是两码事。
- e) 对于一个好基督徒来说，希望帮助别人却又帮不上忙，是很沮丧的事。
- f) 对别人的判断会令我们沮丧。
- g) 具有献身精神的基督徒在经历事工的巨大成功之后，也可能感到很沮丧。
- h) 好基督徒从来不关心诸如设施、房子等物质的东西。

动机——成功领导力的关键

领袖动机的概念

目的 4：识别正确阐释了“动机”这一概念的句子。

我们说动机是一个概念，是因为我们知道动机，但却无法直接看到它，也不能完全解释它。就像“爱”和“野心”这些概念一样，我们也可以从人的行为中明白他的动机，但却无从给它下定义。动机是从人的行为中体现出来的。事实上，动机的最佳定义，就是我们所看到的行动或行为背后的过程。

所有的人都在某种程度上受动机的驱使。当我们说某个人没有动机驱使的时候，意思是说，我们没有在这个人身上看到任何表示他有兴趣，或渴望朝某个方向努力或做某件事情的行动。我们看到，灰心丧气的基督徒都缺乏动机。也就是说，他们丧失了朝着目标努力的愿望，而这个目标过去对他们来说是非常重要的。使徒保罗告诫基督徒，定睛于自己的目标是非常重要的。他希望他们保持高度的目标驱动力。

下面介绍的实际步骤，有助于基督徒领袖更新自己的动机，避免陷入沮丧和冷漠的危险。

1. 记住，领袖职位是蒙召的。
2. 要为你的属灵恩赐不断地感谢神并时常操练这些恩赐。
3. 要安排时间进行个人灵修。
4. 坚持每天读经并使用学习工具来提升自己的知识。
5. 阅读有益的励志书籍和出版物。
6. 坚持参加敬拜聚会。
7. 参加适合的特会或研讨会。
8. 与家人和朋友共享欢乐时光。
9. 适当注意身体健康和个人卫生。
10. 除了对主的忠心之外，别指望尽善尽美。

习题 7、自己仔细默想、分析和思考下列问题，然后把你的想法写在笔记本上。

- a) 你过去是如何战胜沮丧的？
- b) 现在，你可以采取什么新的行动来帮助你避免将来陷入灰心和沮丧之中？

习题 8、以下的哪一个选项是对“动机”这一概念的正确解释？

- a) 人行动背后的组织天赋，有助于这个人轻松地履行工作。
- b) 当一个人向着某个方向努力或做某件事的时候，所表现出来的兴趣和渴望。
- c) 一个人本身的能力、所获得的技能以及训练所带来的，使他能以承担某个工作的能力。

动机理论

目的 5：给主要动机理论的例子分类。

我们已经看到，基督徒领袖必须要有正确的动机，必须受到动机的强烈驱使，向着基督徒目标努力。其次，他必须保证其他的人也受到动机的驱使。为了做到这一点，领袖必须对动机理论或解释有所了解，这样才能明白别人为什么会这么做。

通常，人们对领袖的回应都和我们所期待的不一样。例如，工人会缺席、迟到、不做好准备、不按章行事或无法跟其他的同工相处等。领袖会说：“他们做的不对，他们的态度不正确，他们对主没有奉献精神。”

领袖开始讲道了，劝勉大家要做得更好，提醒大家关于基督徒的神圣职责。他或许还会认为，那些表现不够好的人不愿意合作。但是，事实也许并非如此。

缺乏能力、信息不畅通、个人问题或其他的障碍，都可能导致工人对领袖没

有反应。领袖有责任了解工人为什么没有反应以及为什么不能完成目标，而领袖的错误就在于总是以为所有的问题都可以通过讲道或换工人来解决。事实上，找到激励工人的方法，针对不同的情况进行适当的推动，才更可能解决问题。

动机理论有好几种，或许没有一种是完全正确的，然而都有助于我们更好地理解明白这一有趣而复杂的主题。

需要理论

需要理论是指，我们对人类行为的解释，是以每个人都有某种必须满足的需要为依据的。或许，其中最著名的就是马斯罗（Maslow）的需要水平理论，即把人们的需要分为五种：1）基本的物质需要（如食物）；2）身体安全的需要；3）社会需要；4）自我满足的需要或发挥创造力的机会。

根据这一理论，人们的动机都是为了要满足这些需要。比如像饥饿这样最基本的需要，我们必须得先吃饱了饭，才会有动力去努力工作以满足其他的需要。人在饥肠辘辘的时候，是很难有动力去做一件有创意的事情的。而如果一个人感到受到了伤害或被同伴误解了，或许就会对领袖所说的组织目标失去兴趣。

另一种需要理论是赫兹伯格（F.L.Herzberg）的理论，主要认为人在工作中有两种需要：一种是工作的满足感，即当人们有机会实现个人成就和责任，自己所做的工作也得到认可时，就有动力为工作目标而努力；另一种是可接受的工作条件，在商业社会，这就意味着工资和工作环境，在基督徒事工中则包括与领袖和其他人的关系、提供完成工作所需要的材料等。

赏罚理论

赏罚理论是以斯金纳（B.F.Skinner）的研究为基础的，中心概念是，人们会做能给自己带来快乐或奖赏的事，避免那些会给他们造成痛苦、不快或惩罚的事。这个理论应用到工作中，通常就是奖励那些合乎期望的行为，而对于那些不认可的行为则忽略或不进行奖励。

目标理论

目标理论和我们此前学过的目标管理密切相关，是由洛克（E.A.Locke）正式提出来的，主要发现包括：当人们有明确的目标、得到充分的理解、被那些为达到共同目标而努力的人所接纳的时候，人们就会受到激励，有更好的工作表现。那些对工人有挑战作用的目标，即似乎有点难度的目标，会比简单的目标起到更大的激励作用。另一方面，目标必须要切合实际，才会有效。

进一步的研究表明，如果能把工人所努力的结果尽早告诉他们的话（即反馈），目标的激励作用也会更强。另外，领袖强烈的支持和参与也会激励工人发挥更好的表现。

认知理论

研究人类行为的学者无数次强调，人类所有的行为，都是其与环境互动的结果。这听起来简单明了。然而，当我们想到每个人的理解是多么与众不同到时候，就不那么简单了。也就是说，不同的人对环境会有不同的认识（你或许会希望复习一遍第 5 课有关认知方面的材料）。

发生在一个北美的妇人和一个来自热带地区乡间的孩子之间的一件事，就是关于不同认识的一个十分诙谐的例子。妇人把孩子带到城里，为了取悦这个孩子，还给孩子买了一种由牛奶和糖混合做成的、冻结在一起的食物——这种食物在很多地方都会被认为是一种款待。“吃点冰激凌吧。”妇人微笑着说，以为会看到孩子开心的微笑。冰激凌的颜色很漂亮，孩子把它放进嘴里，但却没有笑，反而尖叫着把它吐了出来。“好烫！”孩子叫道，“烫死我了！”原来，在热带乡间，孩子从来不知道什么叫冷，感觉就好像被烧着似的。妇人认为冰凉的好东西，对那个孩子而言，却是不愉快的火烫。

我们不会责备那个孩子，说她不知感恩。我们也不会说那个孩子笨，居然冷热不分。然而，许多领袖却犯了同样的错误。当他们本该试图了解人们为什么会有如此反应的时候，却一味地责备和讲道。我们必须试图思考别人是如何理解身处的环境和状况的。

说到“环境”，当然包括其他的人。那个孩子或许以为，妇人想要伤害她。那么，妇人就会感到生气和受到了侮辱。在此，我们又一次认识到了沟通方式（我们的听说方式）的重要性。

除此之外，人们对自己的认识，或许也是我们无法立即明白的。或许，我们认为某个人很能干、很重要，而他却认为自己很没用。又或许，某个人认为自己给领袖帮了大忙，但事实上他是在不断地制造麻烦。为了能够有效地与人同工，领袖必须认识以下这三种认知方式的重要性：对环境的认知、对他人（包括领袖）的认知以及对自我的认知。

习题 9、配搭题。请把下列的动机理论和相应的例子配搭起来。

- | | |
|---|---------|
| _____ a 听课人数最多的老师获得了教会公告栏的点名表扬。 | 1) 认知理论 |
| _____ b 马莉莉拒绝接受任务，因为她认为自己不如别人够格。 | 2) 赏罚理论 |
| _____ c 领袖为了使一个新信徒有更强的被接纳感，就把他吸纳进了委员会。 | 3) 目标理论 |
| _____ d 领袖说：“如果我们努力点的话，圣诞节前我们的主日学就会有 300 个人。” | 4) 需要理论 |

领袖如何推动他人

对领袖的几种不同回应

目的 6：请解释对领袖的三种不同回应。

我们已经看到，在主的事工中，不但成功地完成工作很重要，正确的工作动机也很重要。领袖必须工作，因为他们不但受到主的爱和对自己的呼召的认识所驱使，还要帮助他们的工人产生同样的动力。为了做到这一点，就必须理解人有可能对领袖作出的三种不同回应。

1. 顺从。大多数人都希望做对事情，得到大家的接纳和领袖的认同。因此，他们会努力顺服领袖的带领，尽力合作，避免造成不愉快和不便之处。强悍的领袖说什么，他们就做什么。这是没有个人委身的顺从。以这种回应为满足的领袖会自以为很强，他们一发施号令，别人就会听从，事情就会办完。当然，有的时候确实需要这种回应。人们不可能永远明白领袖的动机，这时候就需要信任领袖并顺从他的带领，按照他所说的去做，因为他是领袖。但不论是对工作还是对顺从的人，这种回应所产生的果效都是最低的。这是孩子似的回应，好的领袖是不会只满足于人们的这种回应的。因为这种回应所带来的结果就是，领袖周围会拥着一大堆应声虫。他们不会帮助他成长，领袖感到自己很强大，然而他工作的根基却是脆弱的，因为他只是要求人们顺从他就够了。

2. 认同。对领袖的第二种回应是认同，指的是人们之所以这么做，不是出于对工作本身的兴趣，而是出于对领袖的崇拜。他们希望自己也像那个领袖那样，凡事都模仿领袖的样子去做。他们希望跟领袖建立友好的关系。这和顺从不同，因为这种回应是出于真诚的尊敬，深切地渴望达到领袖的期望。他们是在为领袖工作，而不是在为他们的目标而工作。这种回应对领袖是一种试探，他们会鼓励人们的这种回应。从长远来说，这会削弱工作本身，使领袖和工人双方都偏离了工作的真正意义。

3. 内在化。对工作、工人和领袖都能产生最佳果效的回应，就是工人能够真诚地把领袖的目标当作自己目标的回应。工作的宗旨是工人自身价值体系的一部分，工人视工作为自己对神的爱的延伸，并在工作中操练自己的恩赐和委身。领袖提出方向和建议，工人们听从带领，因为他们相信这项工作本身，并且很高兴有人带领他们达到他们自己的基督徒目标。当一个人能够成功地使工人们产生这种态度的时候，他就是真正的基督徒领袖了。

习题 10、在你的笔记本上，凭记忆简单写下对领袖的三种不同回应。如果你无法顺利完成的话，请再次阅读本部分的介绍，然后再试着把它写下来。这项练习能帮助你“内化”你所学的知识，使它不仅仅停留在字面上。这样，你就会有自己活泼的、更加容易与人分享的看法。

理论知识到实际应用

目的 7：请选择能够有效推动工人的领袖行为例子。

我们学习理论是因为它为我们的实际行动提供了依据。理论知识有助于我们预知在某种情况下，将会取得什么结果。例如，如果我们知道人们会受到满足某种需要的驱使，我们就会努力发现那需要是什么，以及如何帮助他们通过基督徒事工获得满足。如果我们知道当目标切合实际时，人们就会受到它的驱使，而当目标太难时就容易灰心，那么我们会制定适当的计划。

了解动机理论以及人们对领袖的不同反应，有助于我们决定该采取什么样的行动和行为，才能最大程度地激励工人做必要的工作，达到我们的目标。以下对领袖行为的总结，是以我们的理论知识为依据的。通过实际的应用，领袖们发现，它们不但在商界有效，在基督徒事工中同样有效。

1. 胜任的能力。领袖必须知道自己的工作并在行为上表明自己是能够胜任的。这并不是说，领袖必须是完全的。领袖必须在不表现出人的骄傲的同时，表现出自信。工人们更容易受到一个有能力且能给予他们帮助和信息的人的推动，跟从这个人。

2. 目标。没有具体的目标，人们很难好好地工作。领袖必须对目标心里有数，像我们所学的一样，知道如何安排这些目标，以合理和切合实际的方式，让这些目标导向更高的目标。

3. 委任和让工人参与的机会。从我们对需要的研究发现，人们需要感到被接纳和有创造性，需要有参与决定目标和任务的机会。领袖必须委任某些工人，给他们在某种情况下负全责的机会。

4. 培训和成长的机会。如果个人能够得到学习和成长的话，人们就会有更好的工作表现。当人们觉得自己知道如何更好地完成一项任务的时候，就会表现出更大的兴趣。因此，更好地为工人提供学习和培训机会的领袖，就能从两个方面朝最终目标挺进。

5. 奖励、承认和欣赏。所有人工作都是为了这样或那样的奖赏，正如我们从保罗的话语中所看到的一样，圣经鼓励我们专注于永恒的奖赏。从优秀的基督徒领袖的行为身上，我们会觉得做主的工作是不断地有赏赐的。

从对“燃尽”、冷漠以及认知理论的学习中，我们知道人是会疲乏、沮丧的，会觉得自己毫无价值或不被欣赏，最终看不到目标。好的领袖会真心地赏识工人并大方地告诉他们。从我们所阅读的几段经文中，我们看到了保罗对他的同工们的赏识。记住，他说他的权柄是为造就人，并不是为败坏人（哥林多后书 13：10）。

我们知道，正确的奖励可以刺激正确的动机。对个人过多的称赞和关注会导

致人的骄傲，对事工和技能真心的承认，则会激励人们朝着一个有意义的目标而努力。

6. 反馈和更新。当人们能够知道他们工作的果效，明白具体任务的始末的时候，就会有更好的工作表现。优秀的领袖知道，时间安排和经常的汇报，比励志的演说具有更大的推动力。如果一项任务是值得去执行的，那么就得针对工作的结果给予工人某种具体的评价。工作的分配和岗位的安排必须有时间的限制，这样工人才会觉得自己每隔一段时间就完成了一件事情，然后又可以投入新的兴趣重新开始。多数“燃尽”情况的出现，都是由于人们觉得自己长期在做着同样的一件事，以致这件事已经失去了意义，他们做不做都不会有人在乎。

习题 11 ~ 14 请把下列每道题的最佳选项前面的字母圈出来。

习题 11、人们更加容易受以下哪种人的推动？

- a) 在任何方面都胜任有余的人。
- b) 说自己并不是太胜任某项任务的人。
- c) 凡事都表现出充分自信的人。
- d) 表现出胜任能力但又并不骄傲的人。

习题 12、人们最容易受以下哪种目标的推动？

- a) 能体现领袖极大信心的目标。
- b) 有难度但切合实际的目标。
- c) 容易实现的目标。
- d) 励志领袖所阐述的目标。

习题 13、需要理论表明，领袖应当_____。

- a) 满足所有工人的需要
- b) 给每个工人同等工作量
- c) 让工人在工作中有满足自己需要的机会
- d) 把所有最难的任务分配给最好的工人

习题 14、时间安排和汇报之所以重要，是因为_____。

- a) 它们提供了反馈和更新的机会
- b) 它们证明了领袖的效率和献身
- c) 所有的安排都必须视教会的日程而定
- d) 岗位的委任必须受时间的限制

15、配搭题。请把领袖行为（右侧）和与之相应的描述（左侧）配搭起来。

- | | | |
|---------|---|----------------|
| _____ a | 当人们能够知道他们工作的果效，明白具体任务的始末的时候，就会有更好的工作表现。 | 1) 胜任能力 |
| _____ b | 好的领袖会真心地赏识工人并大方地告诉他们。 | 2) 目标 |
| _____ c | 工人们更容易受到一个有能力且能 | 3) 委任和让工人参与的机会 |
| | | 4) 培训和成长的机会 |

给予他们帮助和信息的人的推动，
跟从这个人。

- _____d 如果个人能够得到学习和成长的话，人们就会有更好的工作表现。当人们觉得自己知道如何更好地完成一项任务的时候，就会表现出更大的兴趣。
- _____e 领袖必须委任某些工人，给他们在某种情况下负全责的机会。
- _____f 当人们有了具体的目标，并能以合理和切合实际的方式，让这些目标导向既定的目标的时候，就会有更好的工作表现。

5) 奖励、承认和欣赏

6) 反馈和更新

值得为之奔跑的目标

保罗从来没遭受“燃尽”，这并不是说，他很松懈、对工作不严谨，而是正如他话里所表明的一样，他在向着一个值得的目标奔跑。正如我们所知道的一样，他的目标并不是容易的，因为他说要打美好的仗。他能肯定，不论自己要付出什么代价，最终那个奖赏都是值得的。因此，他从来都没有失去热情（罗马书 8：31～39；提摩太后书 4：7～8）。

通过对本课程的学习，我们从保罗和其他圣经人物的生命和工作中看到，神的计划需要人类的领袖来完成。在所有的例子中，没有一个是仅仅靠着祷告或神迹，就成就了神的旨意的。神将履行他计划的重大责任和荣幸，赐给了他用尘土所造的人。几乎在所有的事件中，都有一个被拣选的领袖，不是一个人单打独斗，而是借着圣灵的能力，起到带头的作用，用保罗式的战斗号角呼喊：“我们得胜有余了！”

自测题

1. 保罗在危难时刻，如他被捕时的反应，体现了领袖行为给百姓行为带来正面影响的重要性。以下哪个句子不是对保罗在危难时刻的阐述？

- a) 保罗利用每一个机会讲道，反对人们的罪、偏见和属灵的瞎眼。
- b) 他保持冷静、礼貌的态度，举止中透露着尊严。
- c) 保罗的应对能够激起人们对福音信息合理性的信心，因为他体现了对律法、公民权以及基本人性的认识。
- d) 保罗力求与听众认同，坦然无惧、合情合理地讲述了自己归信主的见证。

2. 在去罗马的路上，保罗体现了领袖的优秀品质：

- a) 在证明了百夫长和船长无力做出好的决定之后，一切的决定都由他一个人来承担。
- b) 他提供实际的建议、在危难时刻保持喜乐、关心同行旅人的需要并让他们朝着一个共同的目标努力。
- c) 他一直等到官吏们对如何带领大家表现得无能为力了，才定出自己的成功策略。
- d) 他一直袖手旁观，直到事情变得越来越糟糕时，别人来请教他。

3. 在保罗沉船的险况中，神选择通过什么方式对所有的相关人员说话？

- a) 一次神奇的海上拯救。
- b) 中断自然法则，使海里的风浪平静下来。
- c) 以超自然的方式引领船只绕过危险的礁石。
- d) 使用受圣灵膏抹和带领的领袖。

4. 我们认为，拦阻领袖及工人达到目标的危险因素有五个，其中，以下四个选项就占了三个。请把不在本课所探讨的危险之列的选项指出来。

- a) 自我——个人的骄傲。
- b) 盛名和美誉。
- c) 政治动乱和宗教偏见。
- d) 嫉妒和权利。

5. 我们的世界鼓励竞争，因为它是根据什么来对人进行评价的？

- a) 人与生俱来的价值。
- b) 人的表现。
- c) 由个人的家庭地位和专业背景所决定的相关潜质。
- d) 和其他人的比较。

6. 保罗认识到，人对行善也会感到厌倦，因此就尽力_____。

- a) 让大家震惊地认识到，他们已经偏离了方向
- b) 鼓励或推动他们牢记自己的目标，继续帮助人
- c) 让他们从失败者的态度中悔改，更新他们对神的献身精神。
- d) 整顿队伍，把那些表现灰心和沮丧的人清理出去。

7. 以下四个选项中，只有一个不是本课所列的基督徒工人沮丧的原因，请把它指出来。

- a) 基督徒工人受到的鼓励太少，工作量太大。
- b) 基督徒工人看到了太多人类的疾苦，以致身体和感情上都感到筋疲力尽。
- c) 基督徒工人常常在缺乏适当资源的情况下工作，看到别人的情况让他们感到大失所望。
- d) 基督徒工人很乐观，理想和期望值太高。

8. 成功领导力最重要的其中一步，就是激发领袖和工人。根据本课的描述，下列哪个选项是“动机”的最佳定义？

- a) 人类强烈的渴望。
- b) 一项任务，能使工人服从领袖、完成工作。
- c) 我们所看见到行为或行动背后的过程，是对做某事的强烈的愿望和兴趣。
- d) 一个人用于解释自己为什么接受某项责任的原因。

9. 认为对某种基本需要的满足会对人们起到推动作用，是以下哪一种动机理论？

- a) 目标理论。
- b) 需要理论。
- c) 赏罚理论。
- d) 认知理论。

10. 认为人们会做那些给他们带来某种愉悦的事情，而避免任何给他们带来痛苦、不快或惩罚的事情，是以下哪一种动机理论？

- a) 认知理论。
- b) 需要理论。
- c) 目标理论。
- d) 赏罚理论。

11. 认为当人们有明确的最终目标、得到充分的理解、被那些为达到共同目标而努力的人所接纳的时候，就会受到激励而有更好的工作表现，是以下哪一种动机理论？

- a) 目标理论。
- b) 需要理论。
- c) 认知理论。
- d) 赏罚理论。

12. 以下哪一种动机理论跟人对环境的认识有关？

- a) 赏罚理论。
- b) 目标理论。
- c) 认知理论。
- d) 需要理论。

13. 当人们像孩子似的接受领袖的安排，去做集体和领袖所认可的事情的时候，这属于以下的哪一种回应？

- a) 冲动。
- b) 顺从。
- c) 事与愿违。
- d) 被迫。

14. 人并不真正关心这个项目，而是对领袖非常的倾慕，非常的渴望像这个领袖一样，这是对领袖的第二种回应，指的是以下的哪一种？

- a) 顺从。
- b) 团结。
- c) 内在化。
- d) 认同。

15. 对所有的人最好的回应，就是工人真诚地把领袖的目标当作自己的目标。这指的是以下的哪一种？

- a) 认同。
- b) 顺从。
- c) 强化。
- d) 内在化。

16. 配搭题。请把危险的错误动机（右侧）和相应的描述（左侧）配搭起来。

- | | | |
|---------|--|----------|
| _____ a | 表现为通过与其他人比较来证明自己比别人优越。 | 1) 自我骄傲 |
| _____ b | 表现为拒绝承认自己可能错了，而坚持一意孤行。 | 2) 过分自信 |
| _____ c | 表现为对批评非常敏感，期望得到特别的待遇和公开的荣誉，对自己的属灵恩赐非常骄傲。 | 3) 声望和美誉 |
| _____ d | 这种行为遭到了保罗的斥责：“不要指着人夸口！”指的是领袖以寻求人的荣耀为动机并了在其中。 | 4) 嫉妒 |
| _____ e | 领袖不愿意给有能力的人委以重任；另外也表现为自己一直以来为之付出努力的工作，却让别人得了表扬，因此对这个人深表愤慨。 | 5) 权利 |

请保证完成第 3 单元的学生单元成绩报告测试，并把答卷交给你的指导老师。

课文习题答案

- 8 b) 所表现出来的兴趣和渴望。
- 1 你的回答。
- 9 a 2) 赏罚理论。
b 1) 认知理论。
c 4) 需要理论。
d 3) 目标理论。
- 2 你的回答可以是引自保罗书信的任何经文，如第 1 课和第 9 课所提到的；也可以用你自己的话来阐述本课所举的任何一个例子。我们建议的经文是：
a 加拉太书 6：2
b 腓立比书 3：14
c 哥林多前书 9：24~27；提摩太后书 2：15
d 提摩太后书 4：5
e 以弗所书 4：16；哥林多前书 12：4~12
f 腓立比书 4：1~3；歌罗西书 4：7~14
g 路加福音 9：62；哥林多前书 15：58；以弗所书 4：14。
- 10 你的回答。
- 3 c) 身为领袖，保罗行为的重要性就在于此。
- 11 d) 表现出胜任能力但又并不骄傲的人。
- 4 a 赞美。
b 嫉妒。
c 骄傲、声望、自我和权力。
d 渴望声望和权力。
e 骄傲、嫉妒和自我。
f 过分自信、骄傲和权力。
- 12 b) 有难度但切合实际的目标。
- 5 你的回答。你的感觉会受本课所列的一些事情影响吗？我们相信，你会学着让眼光越过暂时的沮丧，看到最终的目标。请记住，如果我们不灰心丧志，到了时候就必然要收成（加拉太书 6：9）。
- 13 c) 让工人在工作中有满足自己需要的机会
- 6 a 错误。（没有人可以完全避免沮丧。）
b 错误。（没有，主看到他身体和灵魂都得到坚固，赐给他安息，滋养他并

鼓励他。)

- c 正确。
- d 正确。
- e 正确。
- f 正确。
- g 正确。
- h 错误。(这些都是正常的需要,但是,我们应该相信主会在这一切事上帮助我们,而不应为此过分忧虑。)

14 a) 它们提供了反馈和更新的机会

7 你的回答。我们相信,你已经在主的话语、祷告以及和其他信徒的团契中找到了帮助。我们希望,你能从我们所列举的建议中,获得新的启迪来应对将来的困难。显然,保罗因为能以忘掉过去的错误而得到抚慰,因此在腓利比书 3:13 和 15 节中吩咐我们要以他为榜样。

- 15
- a 6) 反馈和更新。
 - b 5) 奖励、认可和欣赏。
 - c 1) 胜任能力。
 - d 4) 培训和成长的机会。
 - e 3) 委任和让工人参与的机会。
 - f 2) 目标。