

## 本土化领袖栽培

在过去的十多年中，世界各地的教会——特别是那些在快速增长的教会——都越来越认识到领袖栽培的势在必行。随着这种需要的日益凸显，越来越多的“领袖栽培事工”如雨后春笋般涌现出来。可是，“领袖栽培”到底是做什么呢？

从本质上看，一个外来的领袖栽培事工团队基本上可以从三种不同的途径来帮助本土教会：

### 1. 全包揽途径

我们来为你们栽培领袖，用我们的课程、我们的师资、我们的经费，毕业时给你们颁发我们的学位证书。

这种“我们替你们做”的方法基本上是老式的殖民宣教思想的某种残迹。我们称之为“全包揽”途径，就是指靠外来同工全面提供：

- 课程
- 师资
- 资金
- 学位

在某些情形下，这可能是最佳途径。比如，当地完全没有在职领袖；那么，唯一的选择就是由外来同工为他们栽培领袖了——至少起初需要这样做。

然而，从长远看，这种做法不能说是最佳出路。很显然，它缺乏因地制宜的灵活性，也没有给本土教会自主权。此外，这种带着强势和优越感接入的方式无形中会贬抑本土教会和领袖自身栽培塑造新人的能力。

此外，这种途径是建立在一个假定的前提之下的，就是外来同工（尽管他们对当地文化、历史和环境的了解有不可避免的局限性）可以卓有成效地栽培本土领袖——这实在是一个大胆却危险的断言！

在采用这种途径的事工群体中，外来同工通常会谈论如何“渐渐退出”，并把“接力棒”移交给本土领袖。然而，这种移交极少成功，因为本土领袖已经习惯了被动接受外来的馈赠供应。所以，外来同工一旦停止参与，事工有时就会陷入支离破碎的可悲结局。

### 2. “栽培训练者”途径

我们来给你们示范如何培训。我们先培训你们，然后你们再用同样的材料和同样的方法去培训那些可以照样继续培训他人的人。

这种途径的操作过程中也许会有有一定程度的“量体裁衣”——或说因地制宜——的调整空间。

这种“栽培训练者”的途径也是当下最盛行的一种做法。

它的基本理念就是：“我们给你们示范，教你们怎么做，把资料给你们，然后就由你们（按照我们的做法）来做。”

和前一种途径相比，这种途径的确给了本土教会更大的自主权，因为它要求本土领袖亲自做后续的培训工作的。

对于高度专业性的培训，采用这种途径也许是比较合适的。

然而，这种方法的确有很突出的弱点：

1. 这种培训不具备深度因地制宜的灵活性，因为本地领袖多多少少都要受到外来培训者的要求——使用他们的材料，恪守他们的方法。
2. 按照“再学习递减法则”，随着“传授”级数的递增，培训的果效会递减，有时甚至是非常迅速的降低。
3. 本土教会对于这种培训工作永远都不可能拥有真正的自主权。这些培训始终都会被视作“进口”项目（这的确也是事实）。伴随这种培训的一个典型现象就是，它可能会被持续使用几年，然后就会被闲置起来，因为它不能真正满足当地的需要，最后就被一些新兴的培训项目所取代。
4. 使用者不容易根据当地需要来调整培训内容；也不容易根据日益改变的事工环境来对培训方法做任何改变。当地领袖没有学会如何**设计**，只学会了如何**复述**。他们自身对领袖栽培的认识能力和开创新栽培途径的能力都没有得到培养；他们仅仅学会了如何按照一套固定的方式做一套固定的培训。（可悲的是，某些外来事工团队甚至会发表正式

申明，禁止本土领袖对他们的培训项目作丝毫改动，并要求他们完全按照同样的方式教导同样的内容。这实在是阻挡领袖栽培本土化的一种异乎寻常的坚持！)

这种途径首先就假定了外来同工（尽管他们对当地文化、历史和环境的了解有不可避免的局限性）**知道怎样**最有效地栽培本土领袖——这又是一个相当大胆的断言！

在采用“栽培训练者”这种途径的事工中，外来同工通常都有“渐渐退出”的策略：一旦有足够多的本土领袖掌握了培训的内容和方法，他们就会把“接力棒”移交给本土教会。然而，由于这种培训策略的致命缺点——“再学习递减法则”导致的局限性，以及本土教会缺乏实质上的自主权——结果，本土领袖几年之后往往就会心灰意冷；当下一个外来事工团队带来“栽培训练者”新套路时，他们自认就会转向他们。

### 3. “栽培设计者”途径

我们来和你们一起探索、认识栽培领袖的基本圣经原则；然后，我们和你们一起，在这些原则的基础上，创建、开发你们可以用来栽培自己的领袖人才的策略、方法和工具。

很明显，这种方法比前两者难度都高。然而，如果我们能成功，就会得到令人非常欣慰的收获——真正本土化的、因地制宜的、完全由本土领袖们所主导、设计、实施和资助的领袖栽培事工——可以自养，可以倍增，可以灵活地按需修改、调整。

这种途径具备以下的特点：

1. 其实施难度高了许多。
2. 它的实现需要更长的时间。
3. 它要求本土领袖有深刻的、真诚的委身，因为最终是由他们来设计、实施以及资助培训事工。
4. 它要求我们首先具备一套关于如何栽培领袖的准确、清晰、合乎圣经的理念模式，而不仅仅是有一套课程和设定好的实施策略。
5. 它要求外来领袖栽培事工团队和本土领袖双方都具备一种深度的、灵活的、乐意不断尝试和学习的态度。

这种做法的假定前提是：外来同工（由于他们对当地文化、历史和环境的了解有不可避免的

局限性）**的确不是最适合来设计和实施领袖栽培的人选**。这也许是一个更贴近事实的假设！

值得注意的是，这种途径既不需要外来同工“渐渐退出”，也不需要移交“接力棒”，因为自始至终，这个设计和实施的“接力棒”都完全在本土领袖们手中。

因为这一切都属于他们自己，所以他们一定会使用它，并让它发挥功效。

笔者在许多年前曾经历过一个“恍然大悟”的时刻。那时我在亚洲，和某个大团队的领袖们一起有几天聚会。在最后那天，几百册刚刚印刷好的书被运到会场——这是他们当中的某位领袖撰写的第一本书。笔者在一旁观察，只见他们喜形于色，兴奋不已地把一包包的书传来传去，又争相撕开包裹，各人都抢了很多册书，准备带回家。很显然，他们非常看重他们的第一本书。看着这一切，笔者突然意识到，也许他们能找到不少由外国人写的跟这本书有类似内容的书，而且“质量”会比这本书好。然而不同的是，这本书是他们自产的！这本书属于他们，他们会好好使用它，并且会大有收效。

当本土领袖们自己来设计并实施新生领袖的栽培事工时，其果效会远远超过照搬任何进口培训项目所能带来的结果。

同时，这种途径也肯定了外来的领袖栽培事工团队所能扮演的重要角色——扶持本土领袖，与他们一同来提炼、阐明和应用圣经原则。这是一种真正平等的合作配搭，既没有辖制，也不会导致依赖性。

这三种途径中的任何一种或是任何形式的组合也许都有其相应的用武之地；但是从长远看，把侧重点放在“栽培设计者”上会带给我们实现领袖栽培真正本土化和因地制宜的最佳契机。那么这一点怎样才能实现呢？请看下一部分的讲解。

### 培养本土化领袖栽培的设计者

领袖栽培事工团队可参考以下六个步骤，在本土领袖群体中**培养出一批设计者**：

1. 他们应该借着祷告和合宜的关系，有策略地**主动连接**那些有潜力促进并带动领袖栽培事工的领袖们。具备以下特质的领袖是应当出色的人选：
  - 对健康的领袖栽培事工有异象。
  - 与其他领袖有融洽稳固的关系，乐意并且也能够为着神的国度与他们同工协作。

- 善于学习和创新，灵活并乐意改变。
- 愿意投身于设计工作。

2. 他们应当**建造培养**本土领袖自身的属灵生命、对圣经的认识、婚姻家庭和侍奉能力等。这有两个原因：首先，今天的许多基督徒领袖——包括那些承担着最重责任的领袖，而且特别是在教会迅速增长的地区——最大的**需要**之一就是他们自身的生命需要喂养、勉励和坚固。他们从自己所在的群体中得到这一切供应颇有难度，所以，这是外来同工可以扮演的一个合宜的、让人受益的角色。其次，外来领袖对本土领袖的亲身陪伴和帮助可以为本土领袖今后培养自己的领袖人才树立一个可效法的榜样。因此，领袖栽培事工团队应当致力于跟本土领袖建立真诚的关怀关系，帮助他们培养自身的生命。这种深厚的个人关系会成为健康的同工配搭关系的基础。

这种关系是不能强扭的关系，也不能按照事先定好的方式、计划或时间表来进行。信赖和尊重是通过真诚的付出（认真倾听和虚心学习）来赢得的。开展栽培事工的领袖必须首先去认识本土领袖，听他们倾诉，了解他们的异象、他们教会目前的现状、他们的真实需要以及挣扎。这些可以通过一起吃饭的时间或去探访的时间（从几个小时到几天都有可能）来了解。建立关系、赢得信赖都是需要时间的。还有，培养关系的方式在不同文化环境中也会有相当的差异。

如果一个领袖栽培事工团队真诚地委身于对本土领袖的建造，而不仅仅是希望通过他们来实现自己的目的，扩大自己的影响力，那么他们就会看到，透过本土领袖自发的介绍引荐，他们与一群领袖的关系会迅速而自然地扩展到与其他群体的关系，而这样建立起来的关系是深厚、坦诚、有效而持久的。

3. 他们应当与本土领袖一同**探索认识**领袖栽培工作可依据的核心圣经原则。这与把一套具体的课程或事先做好的领袖栽培“工具包”生硬地传递给本土领袖是非常不同的。这要求他们与本土领袖在**理念层面**上来交流，帮助他们把有关领袖栽培的最根本的圣经原则消化吸收，成为他们里面根深蒂固的观念。

实现本土化领袖栽培的根本立足点在于放之四海皆准的圣经原则，而不在于某些已成形的课程。比如说，“领袖塑造领袖”是一条核心性的圣经原则，它具体的两大实践意义体现为：

- 在职领袖要**亲自担当栽培新领袖的责任**，而不仅仅是专注于他们日常的事工责任。耶稣就是这样，一手开展事工，一手栽培新生领袖。他没有把栽培的责任转交给某些“专门”机构。
- 新生领袖需要通过亲身与一些成熟的在职领袖交往来成长，单纯的课堂学习是远远不够的。耶稣亲自带着他所栽培的新生领袖们与他“同住”，他的门徒在生活和侍奉中与他水乳交融的交往深刻地翻转了他们的生命，使他们后来成了一批强有力的领袖。

**圣经原则**在任何文化和背景中都能运行，但原则的**具体应用**（如：合宜的课程等）却是形形色色的。因此领袖栽培事工团队不当把已经形成的应用形式强加给本土领袖，而是应该和他们一起来探讨最适合当地的形式是什么。本土领袖应当自己来设计最适合的栽培形式。简言之，外来的领袖事工团队应当“引进种子，而不是直接搬来盆景。”

在这个栽培过程中，领袖栽培事工团队必须培养本土领袖的思考和设计能力。这一点可以通过专门的培训（需提前设计好）来实现，也可以透过老师和督导们自身如何思考和设计的活榜样来示范。领袖栽培事工团队也可以给本土领袖一些挑战性的作业/任务，来拓展和培养他们对领袖栽培的认识能力和他们实际为自己的栽培工作做设计的能力。这一切都应当在面对面的情况下进行，且要多鼓励，多祷告。

在圣经教义与神学的装备方面，领袖事工团队绝不能把目标仅仅定位为帮助本土领袖对教义有合乎圣经的、准确的认识，他们还需要鼓励本土领袖用最合乎他们的文化与环境的方式来传讲正确的教义；也就是说，本土领袖们对什么是最合适本地的神学教育形式必须有自己的基本理念，而不仅仅是把外来事工已经界定好的理念照搬进来。

这种探索的过程必须具备高度的灵活性，这样才能让本土领袖群体中来自不同文化背景、成熟度各异、甚至思想观念也各不相同人都能从中受益。

还有一个大有裨益的做法就是鼓励本土教会组建教会内部或跨教会的“设计团队”，由本土教师和领袖组成，共同设计本土的领袖栽培事工。

4. 当本土领袖在他们自己的环境中不断尝试设计和应用他们的设计成果时，外来领袖栽培事工团队应当持续扮演**陪练**的角色。这可以

通过与本土领袖单独见面讨论来实现——询问他们具体在做什么样的培训，做了什么具体设计，面临那些问题，有什么可行的解决方案和策略等。

这种“陪练”的过程包括勉励他们，给他们冒险和尝试创新的“许可”，介绍他们认识其他一些他们可以请教的同行，并听取他们对自己的成功与失败经历的分享。

5. 他们应当为本土领袖**提供资源**，包括开展领袖栽培的工具、一些印刷的资料、一些在不同背景中开展起来的卓有成效的领袖栽培事工的榜样或个案分析，以及其他相关资源。

这是有别于单纯地提供课程和教材的一种做法。本土领袖始终都必须对他们自己的培训工作有自主权。如果他们在这项事工上能自主，他们就会为事工的实施、使用和资金切实地负起责任。许多领袖栽培事工团队都对一个现象大惑不解——本土教会一开始总是兴高采烈地接受他们的课程和培训方法，可是之后他们却不会系统地、持之以恒地贯彻实施这些培训。其根本原因就在于，他们对这些培训事工从来都没有真正的自主权。

领袖栽培事工团队不能只是把一套工具包抛给本土领袖就撒手不管了，这些工具不能全自动地完成培训工作；他们必须培养本土领袖自身的、内在的设计策划能力。

6. 他们可以做**联络的桥梁**，帮助本土领袖认识、连接其他团队的领袖，使他们可以在培训事工中互通有无，取长补短。

这种联络可以是与本国或本族其他领袖之间的，也可以是与其他国家或民族的教会领袖之间的联络。在这个联络网中，大家对自己的模式、观念、应用、成功和失败等的踊跃分享会让每个参与者受益匪浅。此外，这种联络还可以带来跨团队、甚至跨国的新“设计团队”的诞生。

这种联络不会给本土领袖带来任何紧张或压力，因为没有人期待他们“加入”什么组织，或接受某种教义或某种领袖栽培的形式——每个领袖都要为自己的栽培工作负责任。这样，基督身体中各个肢体之间就能缔结深厚的友谊，甚至形成彼此配搭的事工伙伴关系。

通过以上六个步骤，他们可以鼓励本土领袖根据他们自身的文化背景和环境，来**定义**基督徒领导之道和领袖栽培的基础模式。

在某些地方，本土领袖受外来“专家”们的影响至深，以至于他们深信自己不具备这些能力；所以，他们需要很多的鼓励。

这是本土化和因地制宜的最高境界——本土领袖来**定义他们自己的领袖栽培基础模式**。

如果仍然由外来事工团队来定义“领袖栽培意味着什么”，而本地同工只参与“设计”和“实施”，这还是不够的。完全的本土化领袖栽培意味着：本土领袖全面负责他们的领袖栽培事工的**定义、设计和实施**。这是栽培事工的三大核心环节。

在这整个过程中，外来领袖栽培事工团队都必须：

- 追求作真正的仆人，拒绝以任何方式利用本土领袖。
- 竭力做一个受教者，而不是自居为专家。
- 与本土领袖对话，向他们询问、学习，了解他们的文化、历史和他们的挣扎。
- 引进资源而不是引进自己的主张，提供原则而不是提供形式。
- 保持灵活性，因为健康的领袖栽培工作会因地制宜，还会随着时间推移而改变。
- 尊重本地领袖，绝不做任何有损于他们或他们权柄的事。
- 在关乎本土领袖栽培工作的任何方面，都要肯定本土领袖的决策权。
- 帮助本土领袖从一开始就追求培训工作的自治、自养、自传和自己设计。

很显然，对于外来的领袖栽培事工团队来说，直接指导本土领袖“如何作”，或干脆全盘包揽、代替他们作，要比做到以上这一切容易得多。然而，这样做才是一种真正平等的合作配搭，既没有辖制，也不会导致依赖性；面对今天世界各地诸多教会所面临的问题，这是一个恰如其分的回应。

### 更多信息：

欲了解健康领袖栽培的完整模式，请阅读属灵领袖建造丛书之二《健康的领袖》以及之四《领袖的塑造》。