

## 2022年「職場使命門徒運動」(MDW) 圓桌會議 (三) 曾金發牧師分享「跨越靈命倦怠」(Overcoming Soul Fatigue)

會議日期：2022年6月9日

嘉賓：曾金發牧師 (Rev. Edmund Chan)

世界華福中心所發起的第三次 MDW 圓桌會議，已於 2022 年 6 月 9 日順利舉行。本次會議有幸邀請到新加坡聖約播道會領袖導師、銳意門訓教會全球聯盟創始人曾金發牧師為分享嘉賓。曾牧師認為，不管在領導學、門徒訓練、和職場事奉中，若我們不理解「由內而外」的領導(Leading from the inside out)的重要性，容易使我們在靈命的疲乏倦怠之中，失去回應神呼召的力量與勇氣。而要建立「由內而外」的生命素質，我們就必須了解何謂「靈命倦怠」，以及如何克服它？因此本次會議，他將以「跨越靈命倦怠」(Overcoming Soul Fatigue) 為題，回到聖經的基礎重新定義「成功」，並提出在企業中活出「由內而外」的領導的五大關鍵。





## 認識「靈命倦怠」( Soul Fatigue ) 的重要性

曾牧師首先講述，為何認識「靈命倦怠」對於職場領袖和建造門徒如此重要？他認為：**基督徒的服事是一種內在生命的自然流露，內在生命的質素將決定事工的品質。**因此留意內在生命，是活出門徒身份至關重要的議題，也使我們在被呼召的各個場域中活出耶穌的形象。因而若缺少對「靈命倦怠」的認識，以至於不知如何克服，便必然會阻礙我們完成事工和實踐神對我們的召命。

首先曾牧師以「即將過世的國王與他的四位妻子」的故事，比喻人生中我們傾向珍視的事物，以及我們對於內在「靈魂」的忽視。比如今世的身體、用來定義幸福感及身份的財產、一直陪伴在旁的家人和親朋好友等等我們都想去珍惜把握，然而這些卻都無法陪伴我們進入死後的生命，唯有靈魂可以。但我們的生活，卻往往選擇忙於生活、事工、職場、工作、生涯的許多需求中，而忽略了照顧「靈魂」。

## 基督徒的成功是「成為忠心的管家」





接著，曾牧師回到剩經重新定義「何謂成功」。他認為對於基督門徒，成功不是按著世界的標準，乃是依據我們是否回應神所呼召的管家職份 (Stewardship) 來定義。這意味著我們在神面前成為「忠心的管家」，比達成世界定義的成功更為重要。按照聖經經文，基督徒實踐管家職份必須與神的旨意一致。而雖然基督門徒有共同的管家職份呼召，卻也同時各自擁有特殊的恩賜與身分。**如果我們想被神看作是成功的話，就代表必須按著祂的呼召，並妥善使用祂所賜的恩賜，以實現祂的旨意。**而衡量一位基督徒的管家職份是否成功決定性的指標就是忠心 (Faithfulness)。忠心，是藉著是否生命至終有無「好好完成」(Finishing well)來衡量的。許多障礙會導致一個人無法好好完成管家職份，其中一個主要障礙，就是「靈命倦怠」。

## 深究「靈命倦怠」的症狀、成因、結果與解方

### 「靈命倦怠」的三種症狀

曾牧師認為「靈命倦怠」的症狀有三。第一，匆忙感 (rush) ——在忙碌中感到匆忙、倉促。匆忙感本質上是一種壓力，當人的內在能力無法配合外在環境，或能力不足以應付外在變化時，所感受到的就是壓力。如此一來，事務主宰了我們，而非我們掌控事務。第二，無聊感 (boredom)。在壓力底下，人會變得無感與麻木。一方面，會感到匆忙，但是另一方面，卻感到生活一陳不變，沒有新鮮感、新奇感，沒有任何令人興奮、有所熱情的事情。第三，孤獨感 (isolation)。我們感到孤單，不被了解，這是失去熱情所導致的結果。

### 「靈命倦怠」的內在原因

而導致「靈命倦怠」的內在原因，曾牧師總結出三個，包括：「在虛空中運轉」(running on empty)、「追逐虛空」(running after emptiness)、「扭曲的內在腳本」(flawed inner script)。

聖經耶利米書二章 5 節提到「耶和華如此說：你們的列祖見我有什麼不義，竟遠離



我，隨從虛無的神，自己追逐虛空呢？」。這節經文點出靈命倦怠的內在原因：先是隨從虛無的神，接著自己也成為虛妄。在虛空中運轉 ( running on empty ) 造成靈魂的貧困，追逐虛空則造成靈魂對空虛的成癮；一旦我們在虛空中運轉又無法克制地追求虛空 ( running after emptiness )，靈魂的貧困不但會掏空內在的蓄水池，也讓靈魂對一切破壞生命的事情上成癮。

第三個原因來自我們內心「有缺陷且被扭曲的內在腳本」( flawed inner script )，我們認定自我的價值是來自於我們有事可做。但是，正確的內在腳本乃是認定我們真正的身份——神的孩子。我們被愛、有價值是因為神愛我們，而不是因為我們正在做的事情。一個人對身份的認識，會影響我們的安全感及價值感。而我們最首先和最重要的身份，並非在於成為成功的領袖，而是清楚地認定自己是神的孩子。

### 「靈命倦怠」的結果

靈命倦怠會導致三種結果：失去清晰的觀察力 ( clarity )、失去勇氣 ( courage )、失去喜樂 ( joy )。第一是失去清晰的觀察力，原有的價值系統也隨之慢慢被改換。第二，失去回應神的呼召的勇氣。我們不回應神所指派的任務，因為我們已認定自己已經太忙碌或沒有能力了，但同時卻把時間花在讓靈魂成癮以及分心的事情。這是因為靈魂感到太過勞累，它需要需要找到方法逃離匆忙感、無聊感、孤獨感的痛苦，卻更加失去承擔更多任務的能力。第三，失去喜樂。詩篇第一百篇是一首歡慶喜樂的詩歌，基督徒的記號乃是在屬天喜樂中事奉，不論在怎樣的環境中都能得力。而當靈魂看見神源源不絕的恩典，感受到神的同在，就能成為是豐盛的、感恩的、有深度的，並能在屬天的感恩與喜樂之中前行。但當靈魂是疲乏、空洞或追隨虛空時，我們會用扭曲的內在腳本來左右自己，變得不喜樂。即便表面上能夠持續獲得成功與肯定，靈魂深處我們深知自己並不喜樂。

### 「靈命倦怠」的解方

靈命倦怠的解方，不能是只停留在處理症狀，更要處理原因。曾牧師此處提到三個主





要解方：承認靈命倦怠 ( acknowledge soul fatigue )、負起個人責任 ( take personal responsibility )、改變信念系統 ( change belief system )。第一，承認靈命倦怠。如同油箱見底需要再加滿，而不是勉強車子繼續開，我們需要承認自己有需要，刻意空出時間讓主來重整恢復我們的生命。並且我們不是透過活動或度假嘗試恢復靈魂，而是以「改變生活方式」來面對靈命倦怠的光景。第二，負起個人責任。這意味我們必須檢視與關懷我們的個人生命，修改人生的優先順序。第三，改變信念系統，從必須完成更多事情，到單單完成父神的旨意。我們內心帶扭曲的腳本會讓我們不斷的承諾或拒絕外界的事情，但當我們容讓靈魂回到安靜之處、尋求經文與主親密的時間，我們將能重整生命的優先順序，意識到並有能力時常擁抱神的呼召及任務。當我們能全然對主說「是」，我們將可以向世上所有其他事物說「不」。

## 五個企業領導的關鍵

談論過靈命倦怠與內在生命的重整以後，曾牧師接著提到應用的部份。如何成為擁有「由內而外」去領導的職場領袖？他分享了五個企業領導的關鍵：決策分辨的清晰度 ( curating clarity )、重新規劃風險範圍 ( re-staging the risk Horizon )、檢視標準的一致性 ( auditing alignment )、放大熱忱 ( zooming in on zeal )、降服於神 ( yielding yieldedness )。

第一、決策分辨的清晰度。這是職場領導的首要之事，必須建立在「清楚明白神的呼召」以及「清楚核心價值」的基礎上來發展。他強調篩選核心價值的重要性，是因為每件事可能都是好的，但不見得都值得去做。因此，不只是要篩選價值，而是要篩選最好的核心價值、聖經價值，來回應神的呼召。

第二，重新規劃風險範圍，也就是評估風險與權衡取捨。職場領袖必須避免兩種極端：迴避風險或衝動地跳入風險。我們不能只是消極地逃避風險而不做出改變，但也該如何在抓住機會和潛力的同時清楚地意識到風險，否則將掉進風險衝動的極端。因



此，重新規劃風險範圍意味著，對風險和權衡取捨有一套客觀的評估標準，需要時常尋求神的智慧和引導。

第三，檢視標準的一致性。這意味著當我們在職場遭遇許多挑戰和可能妥協的時刻，必須保持與主的價值以及我們的核心價值一致，與祂同行。不單單是理性理解，還必須透過行動來活出核心價值。

第四，放大熱忱。在職場和商界會遇到許多灰心挫折，但永不要失去熱情，不要喪失勇氣。許多企業主從職場學到的一個共同的關鍵是：在神裡面堅持不懈，保持熱情、熱忱和堅毅。

第五，對神交出順服。商場上的成功並不是關鍵，關鍵在於成為神的忠僕，與祂同工。聖經說，你們是地上的鹽，你們是世上的光。希臘文用了「你們」這個非常好的代名詞。唯有「你們」是地上的鹽，「你們」是耶穌的門徒，「你們」是世上的光。透過神的幫助，讓我們由內而外，在職場上成為光和鹽。

### 董家驊牧師與曾牧師對話：零職場經驗的教牧牧養處方



世界華福中心總幹事董家驊牧師請曾牧師分享，對於沒有職場經驗的教牧領袖，該如何牧養或裝備在職場工作的弟兄姊妹？曾牧師認為，沒有任何職場經驗的牧者，可以留意兩個原則。**第一，留意主所賜給你的領導敏銳度、呼召、恩賜。第二，透過引進其他職場領袖的聲音，從旁觀察來學習。**

許多牧師都很熱心關懷職場弟兄姊妹，也具有牧者的恩賜，但若缺少對職場的敏銳度，就無法了解職場弟兄姊妹的想法。即便忠心地按著聖經來牧養，也會與職場弟兄姊妹們實際處境有極大的差距。因此牧者進行職場事奉時，需要像個謙卑的學習者，**第一，向在職場中的弟兄姊妹學習，聆聽他們的世界、與他們對話，甚至進到他們的職場中了解實況，分享經文、分享聖經的領導原則。**

**第二，透過引進其他職場領袖的聲音，是沒有職場經驗的牧者可以採用的替代學習方案。**曾牧師從不以牧師的身份來告訴這些企業領袖該做什麼事，而是將其他職場領袖的聲音帶進牧養現場，使牧者與職場領袖互相協作，提出不同的角度。牧者可以從職場領袖們的對話中觀察並學習。長久下來，這些職場領袖也學到以聖經領導的原則來



面對企業中的種種現實。

## 陳國雄博士回應：以創意重新定義問題，突破事奉的框架



陳國雄博士回應，曾牧師提到「成功的管家」，與他一直在思考有關「創造主以及祂的創造」的主題有關聯之處。他認為人按著神的形像而造，因此也被賦予創意來解決問題與處理危機。在問題解決和危機處理時，常常需要透過設計問題 ( **design problem** )，而問題往往是被限定在某個框架下。如果把定義限縮在狹隘和舊有框架下，很難找到解方。「創意」 ( **Creativity** ) 則可以突破框架。

他以香港在疫情之下的危機處理作為例子，說明如何可透過找到共同價值來應對兩難的情況。陳博士認為，智慧的定義是：如何有創意地來問問題、定義問題，再來解決問題。重新定義舊有的概念，往往可以達到解決問題並讓兩種價值共存。他認為在實際執行面上，許多事情並沒有明確的非東即西的差異，反倒透過創意，我們可以找到共享並交集的部分。因此，他認為曾牧師在談企業家 ( **entrepreneur** )、使命性





( missional )、門徒 ( discipleship ) 的關係時，也展示了如何重新定義，並有創意地找到問題解決的方法，可以幫助基督徒思考，如何在「信、望、愛」的核心價值下，重新定義困難、困境、進退兩難、衝突等等，並有創意地在當今的世界來侍奉上帝，面對充滿挑戰的未來。

### 拿督黃傳發與曾牧師對話：門訓中的牧職關係



拿督黃傳發邀請曾牧師分享在與企業領袖的一對一指導中，有哪些具體的事情可做，以幫助牧養和動員門徒？曾牧師提出三件事。第一，聊聖經。聆聽和互相分享靈修感想，把所做的一切回歸上帝的話。第二、聊家庭。透過了解家庭來觸及他們生命中重要的區塊，包括教養、婚姻、在家庭的靈命成長等等。第三，聊職場的挑戰，並從他們身上學習。透過聆聽挑戰，擴張自己的視野、激發想理解他們世界的好奇心，接著再跟他們談論聖經原則和領導智慧。曾牧師以思惟領導力 ( Thought Leadership ) 來引導他所陪伴的領袖，盼望透過上帝的恩典，讓他們獲得**領導的黃金三角：清晰 ( Clarity )、勇氣 ( Courage ) 和憐憫 ( Compassion )**。如果不清楚呼召，就無法適



應變化多端的職場。而勇氣代表「勇於起來成為上帝要我們成為的樣子」。憐憫是上帝授予了我們影響力與權力去服事，而非去征服。

## 白崇亮博士與曾牧師對話：回歸「建造門徒」根基



白崇亮博士觀察到華人教會在發展職場事工上遇到很多困難。到底職場事工是否有機會被納為教會內部的事工呢？該如何做到、怎樣突破？要回應此問題，曾牧師認為必須回到信仰的基礎和核心價值。透過上帝的恩典，有**四件事可以重新定義了基督徒的核心價值：成為門徒、塑造門徒、增長門徒、動員門徒**。上帝對世界有一個救贖性的使命。假如我們能透過上帝的呼召來定義一切，為著祂那救贖的使命呼召的緣故，那麼其他一切事情，都會回歸到教會最核心的使命。否則我們就只是嘗試忙碌在各個領域，例如當個好家人、好的職場工作者，而失卻了成為上帝救贖使命的中介這角色。

曾金發牧師認為，要突破的往往不是職場事工的問題，而是教會文化的問題。在華人教會中，當討論如何在教會裡發展成功的職場事工，許多時候最根本的定義取決於誰



主導決策、誰下最終決定、教會的優先順序是什麼，有什麼管道、什麼舞台、什麼事工會吸引關注等。教會缺乏領袖。再上教會還有許多其他需求，要開始職場事工，意味著必須使用資源和領導力去進行，那代表的是領導力與資源需要做重新分配，很容易造成穀倉效應 ( Silo Effect )。

因此，面對各種需求，必須回到：什麼是教會最重要與根本的呼召？意即，建造門徒以回應神救贖世界的心意。在領導時，有這樣的觀點讓我們能完整思考完成任務的過程與時程表。而當我們塑造門徒的過程，自然就不會忽略職場及家庭的面向。在家庭中培育門徒，在職場中培育門徒。這樣的觀點也幫助我們去計畫真正有助於培育門徒的三年旅程，而不只是一個個課程。曾牧師也分享，他確實見過一些在職場事工有成的教會，但一方面地傑出往往存在著另一方面的取捨權衡。即便一家教會建立了很成功的職場事工，它在其他的事工方面也許不一定很成功。重點是，沒有完美的教會，每間教會都有自己的掙扎所在。

### **郭鴻標牧師回應：在教會中實踐對職場事工的看重**

郭鴻標牧師認為曾牧師強調職場門徒的服事是由內而外 ( inside-out )，而不是由外而內 ( outside-in ) 的這點，很具有啟發性。他以自己教會推動職場牧養的課程為例，提到在推動新的課程當中，是需要經過教會多個部門的溝通、協調、共同領受異象的才能達成的。而在發展新的課程時，也需要許多外圍同工提供有用的資源。





郭牧師觀察到一個現象，從下而上 (bottom-up) 的角度來看，設立一個職場事工主任崗位，實際並沒有改變教會在職場牧養的力度。如果只把職場牧養視為次要的事工，一年只有三次主日講道的時間，是無法把這目標推動到整個教會的。尤其在華人教會，一個教會有很多部門，但各個部門各自為政，很難產生協同效力。因此堂主任的決策很重要，惟有把職場牧養的觀念與價值，融入到教會各部門的牧養裡的時候，職場牧養才能發揮效應，這個做法呼應曾牧師提醒的，重新定義「職場牧養」的概念。如同曾牧師的分享，職場牧養是從內在生命開始建造的，然後才有職場宣教，這是行動見證。因忘，「由內而外」而非「由外而內」的次序很重要。

教會習慣倚賴教會外面的機構來推動職場牧養，但若要在堂會裡面推動職場宣教，要先理解擬定教會的具體運作方法、理解教會的習慣、分析教會結構性的情況等等，郭牧師現在身為顧問牧師，可以跟教會分享很多對於職場宣教的理念，但他強調，他不能強加自己對於職場宣教的看法在每個堂會，因為每個堂會有各自首先要解決的內在問題、優先事項，但他認同曾牧師分享的，要找到教會的核心價值 (core values)，而他用一種「同行」的態度，協助他們找到核心價值，但也不只把眼光放在教會的缺





乏上，而是去看到許多上帝已經給了一個教會許多外在的屬靈資源，與那些外部的資源，達成資源共享。

### 莊信德牧師回應：用神的話語重塑我們看待今日的眼光



曾牧師提到生命的內在光景會影響到服事的外在表現，莊牧師以「凡勞苦擔重擔的人可以到我這裡來，我就使你們得安息」(太十一 28)，這段耶穌的話作為回應，認為這個進入關係的應許，決定了我們成為什麼樣的人，先於我們該做什麼事。

莊牧師舉詩篇為例，詩篇共有一百五十篇，大抵可以聽見類似職場裡各種酸甜苦辣的聲音。詩篇第一卷到第五卷，每一卷都用讚美詩來作結束。這並不代表政治正確，一定要說上帝喜歡聽的話作結。職場人會遇到許多困難時刻，很需要有屬靈導師來聆聽各樣急躁、困難、疲乏、埋怨的聲音，讚美反而是最困難的事情。對猶太人來說，他們不會不明白人生的殘酷，但在詩篇編纂的過程中，最後都要以讚美上帝作結，這是因為讚美針對的是「上帝是誰」，而不像感恩針對的是「上帝做了什麼事」。要認識上



帝是誰，有賴於我們與祂建立一種「我與你」( I-and-Thou ) 的關係，回到一種「我們與祢」最單純的關係，沒有任何中介，單單讚美祂。

曾牧師談到「成功」時，提到最後怎麼結束是很重要的，莊牧師補充所謂最後的結束，不是以我們為中心，而是以上帝的信實 ( faithfulness of God ) 為中心。每一件事情在時間裡都會消失，已過的事情沒有人紀念，但只有從上帝信實的角度來看，成功才有可能被永恆紀念。上帝將「永遠」這個概念放在我們的生命裡，讓我們帶著這個概念，去進行職場門訓，因此我們必須從許多未知、未完成進入到已知、已完成。職場上永遠有做不完的事情及未知的新挑戰，但若牧者們幫助職場人看到，上帝已經做了什麼，他們已經知道什麼，也很重要。這正是曾牧師分享的，他在牧養時，永遠都回到上帝已經說的話。

莊牧師很喜歡侯活士 ( Stanley Hauerwas ) 的敘事神學，他提醒我們，上帝的話會塑造基督徒的眼光，而基督徒的敘事是生命的表述，是一種獨特又真實的世界觀，呈現我們看待世界的方法。以路得記的拿俄米為例，她在饑荒中離開伯利恆，又在人生的饑荒中回到伯利恆。她對自己生命眼光的關注是從甜到苦。在職場的夥伴，也常常會覺得他們的生命很苦。正如路得記一章 6 節到第四章結束，拿俄米客觀的狀態沒有改變 ( 丈夫死了，兒子死了 )，拿俄米的職場是痛苦的，但為什麼最後她的生命可以是甜的？拿俄米面對的政治及經濟壓力、環境的不確定也一直都在，就像職場的痛苦與壓力沒有改變。這種情況下，牧者們往往思考的是該如何賦能 ( empower ) 給他們，但是牧者其實沒有辦法賦能給他們，唯有上帝的話可以，可以幫助他們看見超越客觀困境的永恆應許。

莊牧師再看波阿斯，若就職場的角度來說，波阿斯遇到了另一個在人生職場的夥伴：路得。波阿斯在第四章與至近親屬討論土地問題，其實是在討論路得。當波阿斯在與至近親屬討論時，那位至近親屬只想要增加他所擁有的東西，波阿斯運用了很好的語言策略，呈現他有一種很重要的內在價值，關注的是一個他者的傳承，怎樣讓一位死



者 (以利米勒) 的產業存留下來。波阿斯的例子，可以作為牧者在協助職場夥伴權衡得失與守住內在價值時，更多從永恆的角度來思考。

最後，莊牧師提到，在職場進行門徒訓練，引導職場夥伴看見上帝的主權 ( the sovereignty of God )，是很寶貴的。即使外在環境充滿變數，但因著知道上帝已經掌權，可以活出門徒生命的淡定。如同在路得記中看到，在饑荒時上帝已經掌權，見證上帝已經掌權的就是上帝的話。因此，如何帶領職場夥伴讀上帝的話，看見上帝的掌權從過去、現在到未來，都沒有改變。因此，**培養職場門徒生命的淡定重點在於，幫助他們看到上帝已經掌權，並且一直在掌權，他們不是活在上帝還沒有工作的未來，乃是活在上帝已經工作的現在。**