

## 处境探讨

\*\*\*\*\*

### 后现代的领导

#### 蔡荫强牧师

(香港卫道神学研究院青少年牧关课程主任)

#### 梁耀权校长

(香港平安福音堂长老会主席)

后现代深深影响着青少年，也影响着教会的领导。首先，教会的领导层越来越老化，今天香港的神学生平均年龄近 40 岁，宣教士平均年龄近 48 岁。此外，年青一代的领导很难建立起来。他们不是被标签为「八十后」，就是与年长的领袖和长执们格格不入。这些冲突除了个人因素外，相信与「现代」及「后现代」文化冲突有关。

#### A. 「现代」管理模式的困境

「现代」管理的工作是计划 (planning)、组织 (organizing) 及监控 (controlling)。公司的高层指挥下属「与同工合作完成工作计划」。公司分成高层，中层管理及基层工人。结果是一个由上而下的领导方式及讲求效率成果的公司。他们的公式是「成功 = 人力 + 组织 + 成果」。今天很多大型堂会都仿效这种商界的模式，追求人数的增长。

这种「现代」管理模式在后现代文化有以下的问题：

- i. **由上而下的领导模式：**领导者有很强的领导者意识，很重视计划及目标能否完成，结果员工只是完成计划的棋子，顺从文化也随之而生，因为谁不顺从，谁便不能立足。另一个场景是领导人没有计划目标，他们也害怕改变和新方法策略，结果教会原地踏步，没有方向和突破。其实，为什么不让肢体中间有创意有负担的人，发挥他们的恩赐和创意，让他们在不同层次和岗位内发挥呢？我们看见很多教会的领导层不动。却由有心肢体带动新事工。
- ii. **层级式决策繁复：**由上而下的领导也容易引发层级架构，一个小的决定，要经过层层级级会议通过，才可以实行。这是层级引来的监控文化，很怕做错事和出乱子。这种废时失事的层级监控，使有创意和有抱负的新领导，失去空间服事，也使他们望而却步，甚至辞职离去。其实我们的架构应该是平面流线型架构，尽量减少会议，多花时间关心人服事人，也让同工和长执肢体

多有发挥空间。我们强调要「掂人」，因为若不接触人，只是高高在上不吃人间烟火的领导，必然带错教会，因为不了解羊群。

- iii. **家长式的监控和管束:**「现代式领导」尝试以指挥、监控 (control)和管束来领导的公司，员工会尽量跟从指示，只作上层命令及容许的去作，免生麻烦和争论。过度监控的结果只会使肢体不积极，少作的少错。也会使人失去创意，一切照以往的做法和传统，一成不变。家长式管束文化也会对肢体的行为设下一套有形无形的规条，使肢体间的关系趋于批判，紧张留意别人有否「犯规」多于关怀他的需要和挣扎，找出对方错误多于接纳和体谅。其实管束人比起服事关心人更容易。此外，很多领导者都叹息自己高处不胜寒，没有朋友，也不方便向人透露自己的内心世界，难怪很多这些领导者都不能与人建立深入关系。其实这种孤单感是因为想要与下属保持距离，才可以执行监管。我们应该以服事和关怀，代替「现代式」管理的管束和监控。新领导应该是满有关怀和怜悯的。
- iv. **失去创意:** 随着时代文化的转变，很多以往行之有效的方法都变得陈旧失效，便需要有新策略及新方法，只要核心价值不变，做法和策略是可以随时代而改变。旧领袖基于以往的知识及经验，以往的假设及习惯作决定，这些是较有把握和安全感，亦是怀缅过去的成功，但以往的成功并不一定在新文化内行得通，结果是不能更新及重复地犯错。后现代的领袖需要学习问问题，不是给答案，然后大家同心按各人的恩赐及圣灵的引导寻求答案。
- v. **互相竞争:** 最高领导之下各部门都是各自为政的，为了争取成果，必然互相竞争，争资源，争地方及争取突出。这种竞争心态也会在事奉人员中出现，争取谁人作主及谁有最大权力，这种情况若出现在教会领导层，例如国际大学团契(IVF)曾出现两派理念的竞争，就是以同工为主导或是以学生为主导的校园团契。这种相争使同工分化。今天，我们有没有类似的争竞，究竟由长老主导或是由传道人主导？倘若长老及传道人不能合作无间，实行带职专职双翼齐飞，互相信赖，互相尊重，有随和 (easygoing) 的愉快气氛，后果严重，新领导者会容易离职，未加入的也不欲加入。后现代领导必须学习无私领导 (no personal agenda)，不为自己的地位权力，不求自己成为「英雄」，只求服事，如主耶稣为门徒洗脚。
- vi. **事工为主导的关系:** 今天很多机构和教会都是「有事工才有关系」。这种关系在后现代是行不通的。某机构的同工中，有一半是来自破碎家庭，同工需要的是关怀、接纳、凝聚、安全的群体。他们不需要命令他们作什么，而是帮助他们找到他们是谁，他们的付出。后现代的领袖不再单重视「完成工作」(get task done)，而是「建立群体」(community building)。不再单重视目标，

而是更重视关系。

- vii. **现代式的专家领导:** 现代式的领导是在面对问题时，领导者自以为拥有所有的答案，或是他自以为资深或通晓，懂得解决问题。由于后现代的问题越来越复杂，加上普遍对领袖及「技术官僚」的失望，人们盼望领袖们认真地面对问题，不要满足于别人告诉的简单的答案，反而大家同心，使用各人的恩赐及专长，共同寻求答案。

「现代领导」模式比较似建筑师，他们重视是否按照原来蓝图的计划，长短期的目标是否清楚，程序是否合适 (program oriented)，工作是否精准可测，监控是否严密。「后现代领导模式」比较似园丁或农夫，农夫需要有弹性，不肯定和难预计，要留意很多环境因素，如水份阳光温度等，也需要忍耐，因为每棵植物都有不同成长速度和特质，农夫需要个别关心和照顾。

因此我们要学习认识后现代文化及反思如何牧养和领导，也要留意我们中间在后现代文化中成长的领袖。若新领袖的事奉没有空间，没有创意，没有希望，绑手绑脚，只有工作，没有关怀，没有归属，他们便会离开或不愿投入，长远来说，教会便会因缺乏新领袖而衰落，甚至衰亡。

## B. 「后现代」领导模式

### i. 建立群体，彼此服事

后现代处境的事奉需要群体的建立，在群体中，大家可以分享同一个异象，同一个目标，然后齐心努力。大家的关系密切，彼此关心，互相分享彼此的内心世界，以彼此尊重及彼此信任来连系关系，超过大家的不同及矛盾。领导者其实有很多角色，他是异象传递者、教练、队工建立者、沟通促进者、联络者、聆听倾诉者等。他不是高高在上，而是与队员同行，分担他们的困惑。他不知道很多问题的答案，但他谦卑地与队员一起寻求更多的可能性，他的胸襟非常开阔，并且知道单靠自己是不行的，他需要其它人的帮助。他切实地是一位仆人领袖，服事所有队员。主说：「谁愿为首，就必作众人的仆人。」

### ii. 异象传递者

异象好像一幅画或影像，把神自己的心意感动领导者。但神的异象并不是很清楚，可以计划及可以预测的，异象却可以给予方向。后现代领导者深明单靠自己的热诚及魅力，不能完成神的异象，他需要圣灵的能力，更需要其它人参与的团队。他的工作就是把从神而来的异象传递，吸引同心同路的人，摆上自己的身心灵，投入异象中，发挥自己的恩赐专长。他需要有广阔的领导容量 (leadership capacity)，这容量超过一些纯领导技巧，是一种能带领团队进入未知及未曾走过的世界，正如约书亚带领以色列人过约但河一样：「因为这条路你们向来没有走过。」(书三 4)。

### iii. 品格及生命

从以上的讨论, 现代的领导是监控( Control), 命令( Command), 及名望(celebrity), 取而代之的后现代领导是联系(Connect), 联合(coalesce), 聚合(converge), 合作(collaborate)及相交(commute)。这些领袖需要由工作主导, 变成喜欢接触人, 「掂人」, 关心人, 接纳人, 不批判人, 有爱心, 容易与人建立关系, 容易与人亲近。教导信徒互相建立群体的经文, 在新约中很多。

此外, 真诚及愿意坦白分享自己的失败和软弱也很重要。很多领袖戴着属灵不败的面具, 他们不明白别人的感受, 也不明白自己的感受和情感的需要, 他们很易否认及忽略自己内心世界。所以, 很多领袖的家庭关系出问题, 伤害自己家人的情绪及肉体, 甚至有婚外情。我们若不懂处理自己的情绪, 怎能帮助各种心灵有需要的人呢? 情绪智商(EQ)其实就是感受别人内心的痛苦的能力。若我们对自己的内心不敏锐, 如何对别人的痛苦敏锐呢? 很多领袖发现若他们坦白承认自己的软弱, 其它的队员也会对他更信任, 也更容易表达自己的内心世界。这样真挚的关系就被建立起来了。

### iv. 如何建立新领袖

现时, 大部份华人教会的领袖年纪渐长, 而年轻的领袖却很少, 我们实在需要多思想, 怎样使年轻的领袖产生出来。除了以上所讨论, 要除去使年轻领袖逃跑的陷阱外, 领袖的产生不是自动的, 必须由现在的领袖, 用心及花工夫去培训新一代领袖。以下是一些小小的建议:

- 与他们多接触, 多建立关系。目标是由分散到聚焦培训一群, 达至建立忠诚关系。
- 与他们多分享自己的内心世界, 自己的恐惧和挣扎, 自己的得失成败。但请记住他们可能因以往的经历而害怕建立关系。目标是由恐惧到互相信任, 最后成为伙伴。
- 也了解他们的内心世界, 他们的成长很多都是破碎的, 自我形象很低落和乏安全感。他们需要鼓励、肯定、支持和引导。目标是由破碎达至医治。
- 让他们参与事奉及一同决策。目标是让他们建立事奉的热诚, 然后满有使命感。
- 存开放及愿意外变的心, 常提醒自己方法和策略是可以随文化而变。目标是由守旧达更新事奉, 使新领袖可以发挥创意而不必惧怕。
- 当然不同的培训课程去教导教会的核心价值观也是不可少的。

本文章参考书籍:

Long, Jimmy. *The Leadership Jump*. Downers Grove: IVP, 2009.

Gibbs, Eddie. *Leadership Next: Changing Leaders in a Changing Culture*. Downers

Grove: IVP, 2005.

Grenz, Stanley J. *A Primer of Postmodernism*. Grand Rapids: Eerdmans, 1996.

Stetzer, Ed. *Planting New Churches in a Postmodern Age*. Nashville: Broadman & Holman, 2003.

《环球华人宣教学期刊》第 33 期，2013 年 7 月。

(承蒙作者供稿，谨此致谢！)