

處境探討

後現代的領導

蔡蔭強牧師

(香港衛道神學研究院青少年牧關課程主任)

梁耀權校長

(香港平安福音堂長老會主席)

後現代深深影響著青少年，也影響著教會的領導。首先，教會的領導層越來越老化，今天香港的神學生平均年齡近 40 歲，宣教士平均年齡近 48 歲。此外，年青一代的領導很難建立起來。他們不是被標籤為「八十後」，就是與年長的領袖和長執們格格不入。這些衝突除了個人因素外，相信與「現代」及「後現代」文化衝突有關。

A. 「現代」管理模式的困境

「現代」管理的工作是計劃 (planning)、組織 (organizing) 及監控 (controlling)。公司的高層指揮下屬「與同工合作完成工作計劃」。公司分成高層，中層管理及基層工人。結果是一個由上而下的領導方式及講求效率成果的公司。他們的公式是「成功 = 人力 + 組織 + 成果」。今天很多大型堂會都仿效這種商界的模式，追求人數的增長。

這種「現代」管理模式在後現代文化有以下問題:

- i. **由上而下的領導模式:** 領導者有很強的領導者意識，很重視計劃及目標能否完成，結果員工只是完成計劃的棋子，順從文化也隨之而生，因為誰不順從，誰便不能立足。另一個場景是領導人沒有計劃目標，他們也害怕改變和新方法策略，結果教會原地踏步，沒有方向和突破。其實，為什麼不讓肢體中間有創意有負擔的人，發揮他們的恩賜和創意，讓他們在不同層次和崗位內發揮呢？我們看見很多教會的領導層不動。卻由有心肢體帶動新事工。
- ii. **層級式決策繁複:** 由上而下的領導也容易引發層級架構，一個小的決定，要經過層層級級會議通過，才可以實行。這是層級引來的監控文化，很怕做錯事和出亂子。這種廢時失事的層級監控，使有創意和有抱負的新領導，失去空間服事，也使他們望而卻步，甚至辭職離去。其實我們的架構應該是平面流線型架構，盡量減少會議，多花時間關心人服事人，也讓同工和長執肢體

多有發揮空間。我們強調要「掂人」，因為若不接觸人，只是高高在上不吃人間煙火的領導，必然帶錯教會，因為不了解羊群。

- iii. **家長式的監控和管束:**「現代式領導」嘗試以指揮、監控 (control)和管束來領導的公司，員工會盡量跟從指示，只作上層命令及容許的去作，免生麻煩和爭論。過度監控的結果只會使肢體不積極，少作的少錯。也會使人失去創意，一切照以往的做法和傳統，一成不變。家長式管束文化也會對肢體的行為設下一套有形無形的規條，使肢體間的關係趨於批判，緊張留意別人有否「犯規」多於關懷他的需要和掙扎，找出對方錯誤多於接納和體諒。其實管束人比起服事關心人更容易。此外，很多領導者都歎息自己高處不勝寒，沒有朋友，也不方便向人透露自己的內心世界，難怪很多這些領導者都不能與人建立深入關係。其實這種孤單感是因為想要與下屬保持距離，才可以執行監管。我們應該以服事和關懷，代替「現代式」管理的管束和監控。新領導應該是滿有關懷和憐憫的。
- iv. **失去創意:** 隨著時代文化的轉變，很多以往行之有效的方法都變得陳舊失效，便需要有新策略及新方法，只要核心價值不變，做法和策略是可以隨時代而改變。舊領袖基於以往的知識及經驗，以往的假設及習慣作決定，這些是較有把握和安全感，亦是懷緬過去的成功，但以往的成功並不一定在新文化內行得通，結果是不能更新及重覆地犯錯。後現代的領袖需要學習問問題，不是給答案，然後大家同心按各人的恩賜及聖靈的引導尋求答案。
- v. **互相競爭:** 最高領導之下各部門都是各自為政的，為了爭取成果，必然互相競爭，爭資源，爭地方及爭取突出。這種競爭心態也會在事奉人員中出現，爭取誰人作主及誰有最大權力，這種情況若出現在教會領導層，例如國際大學團契(IVF)曾出現兩派理念的競爭，就是以同工為主導或是以學生為主導的校園團契。這種相爭使同工分化。今天，我們有沒有類似的爭競，究竟由長老主導或是由傳道人主導？倘若長老及傳道人不能合作無間，實行帶職專職雙翼齊飛，互相信賴，互相尊重，有隨和 (easygoing) 的愉快氣氛，後果嚴重，新領導者會容易離職，未加入的也不欲加入。後現代領導必須學習無私領導 (no personal agenda)，不為自己的地位權力，不求自己成為「英雄」，只求服事，如主耶穌為門徒洗腳。
- vi. **事工為主導的關係:** 今天很多機構和教會都是「有事工才有關係」。這種關係在後現代是行不通的。某機構的同工中，有一半是來自破碎家庭，同工需要的是關懷、接納、凝聚、安全的群體。他們不需要命令他們作什麼，而是幫助他們找到他們是誰，他們的付出。後現代的領導不再單重視「完成工作」(get task done)，而是「建立群體」(community building)。不再單重視目標，

而是更重視關係。

- vii. **現代式的專家領導:** 現代式的領導是在面對問題時，領導者自以為擁有所有的答案，或是他自以為資深或通曉，懂得解決問題。由於後現代的問題越來越複雜，加上普遍對領袖及「技術官僚」的失望，人們盼望領袖們認真地面對問題，不要滿足於別人告訴的簡單的答案，反而大家同心，使用各人的恩賜及專長，共同尋求答案。

「現代領導」模式比較似建築師，他們重視是否按照原來藍圖的計劃，長短期的目標是否清楚，程序是否合適 (program oriented)，工作是否精準可測，監控是否嚴密。「後現代領導模式」比較似園丁或農夫，農夫需要有彈性，不肯定和難預計，要留意很多環境因素，如水份陽光溫度等，也需要忍耐，因為每棵植物都有不同成長速度和特質，農夫需要個別關心和照顧。

因此我們要學習認識後現代文化及反思如何牧養和領導，也要留意我們中間在後現代文化中成長的領袖。若新領袖的事奉沒有空間，沒有創意，沒有希望，綁手綁腳，只有工作，沒有關懷，沒有歸屬，他們便會離開或不願投入，長遠來說，教會便會因缺乏新領袖而衰落，甚至衰亡。

B. 「後現代」領導模式

i. 建立群體，彼此服事

後現代處境的事奉需要群體的建立，在群體中，大家可以分享同一個異象，同一個目標，然後齊心努力。大家的關係密切，彼此關心，互相分享彼此的內心世界，以彼此尊重及彼此信任來連繫關係，超過大家的不同及矛盾。領導者其實有很多角色，他是異象傳遞者、教練、隊工建立者、溝通促進者、聯絡者、聆聽傾訴者等。他不是高高在上，而是與隊員同行，分擔他們的困惑。他不知道很多問題的答案，但他謙卑地與隊員一起尋求更多的可能性，他的胸襟非常開闊，並且知道單靠自己是不行的，他需要其他人的幫助。他切實地是一位僕人領袖，服事所有隊員。主說：「誰願為首，就必作眾人的僕人。」

ii. 異象傳遞者

異象好像一幅畫或影像，把神自己的心意感動領導者。但神的異象並不是很清楚，可以計劃及可以預測的，異象卻可以給予方向。後現代領導者深明單靠自己的熱誠及魅力，不能完成神的異象，他需要聖靈的能力，更需要其他人參與的團隊。他的工作就是把從神而來的異象傳遞，吸引同心同路的人，擺上自己的身心靈，投入異象中，發揮自己的恩賜專長。他需要有廣闊的領導容量 (leadership capacity)，這容量超過一些純領導技巧，是一種能帶領團隊進入未知及未曾走過的世界，正如約書亞帶領以色列人過約但河一樣：「因為這條路你們向來沒有走過。」(書三 4)。

iii. 品格及生命

從以上的討論，現代的領導是監控(Control)，命令(Command)，及名望(celebrity)，取而代之的後現代領導是聯繫(Connect)，聯合(coalesce)，聚合(converge)，合作(collaborate)及相交(commute)。這些領袖需要由工作主導，變成喜歡接觸人，「掂人」，關心人，接納人，不批判人，有愛心，容易與人建立關係，容易與人親近。教導信徒互相建立群體的經文，在新約中很多。

此外，真誠及願意坦白分享自己的失敗和軟弱也很重要。很多領袖戴著屬靈不敗的面具，他們不明白別人的感受，也不明白自己的感受和情感的需要，他們很易否認及忽略自己內心世界。所以，很多領袖的家庭關係出問題，傷害自己家人的情緒及肉體，甚至有婚外情。我們若不懂處理自己的情緒，怎能幫助各種心靈有需要的人呢？情緒智商(EQ)其實就是感受別人內心的痛苦的能力。若我們對自己的內心不敏銳，如何對別人的痛苦敏銳呢？很多領袖發現若他們坦白誠認自己的軟弱，其他的隊員也會對他更信任，也更容易表達自己的內心世界。這樣真摯的關係就被建立起來了。

iv. 如何建立新領袖

現時，大部份華人教會的領袖年紀漸長，而年輕的領袖卻很少，我們實在需要多思想，怎樣使年輕的領袖產生出來。除了以上所討論，要除去使年輕領袖逃跑的陷阱外，領袖的產生不是自動的，必須由現在的領袖，用心及花工夫去培訓新一代領袖。以下是一些小小的建議：

- 與他們多接觸，多建立關係。目標是由分散到聚焦培訓一群，達至建立忠誠關係。
- 與他們多分享自己的內心世界，自己的恐懼和掙扎，自己的得失成敗。但請記著他們可能因以往的經歷而害怕建立關係。目標是由恐懼到互相信任，最後成為伙伴。
- 也了解他們的內心世界，他們的成長很多都是破碎的，自我形象很低落和乏安全感。他們需要鼓勵、肯定、支持和引導。目標是由破碎達至醫治。
- 讓他們參與事奉及一同決策。目標是讓他們建立事奉的熱誠，然後滿有使命感。
- 存開放及願意外變的心，常提醒自己方法和策略是可以隨文化而變。目標是由守舊達更新事奉，使新領袖可以發揮創意而不必懼怕。
- 當然不同的培訓課程去教導教會的核心價值觀也是不可少的。

本文章參考書籍：

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.

《環球華人宣教學期刊》第 33 期，2013 年 7 月。

(承蒙作者供稿，謹此致謝！)