

教会的行政管理

平衡领导的两大主维：初始结构和体恤

Balancing Two Major Dimensions of Leadership:

Initiation of Structure and Consideration

爱德华·希理 牧师/博士 Pastor Edward D. Seely Ph.D

雷恩 译 Translated by Amy Lay

平衡在教会事工的领导这方面特别重要。而领导领域中最需要平衡的是教会教育工作领导人的行为。这就是本文的重点；但以下所谈论的也适用于其它的教会工作。

关于行政管理的文献，经营和领导是有区别的。通常领导被看为「做对的事情」，经营则是「做对事情」。经营大都针对事务，譬如组织一个机构的使命、异象、策略性的计划，而领导则偏重人事，如行政过程中的预备员工、指导、评估。领导人影响其它跟从他的人；一个人除非有一个或一个以上的人跟从他/她，这个人就不是领导人。然而，社会科学的文献中关于领导这方面的研究，通常用在任何领导地位的人，也可以包括经理。

过去 75 年来领导研究的焦点在领导者的具体作为，可能他们认为注重作为比领导者的特性或性格是个更有用的指标。社会学家专注在领导者正面和负面的行为(意即，哪些行动能有效地达到目标，哪些不能)，并将他们所发现的分成几大类。我读过这些文献，加上自己的博士研究结果，发现可以将这些类别归组成两大类，它们是领导文献中所谓的初始结构和体恤。

初始结构指的是机构，包括教会，对经理和领导人(经常同一个人必须扮演两个角色)所要求的行为，它是客观也是可以衡量的。他们主要的工作是组织。这些行动包括计划(例如，需要分析、制定目标、选定课程)；组织

(例如，确定工作和标准、设立领导人的资格和职责、构造关系和组织结构图)；员工配备(例如，拣选领导人、制定人事方针、在职教导及提供深造的机会)；引导(例如，推出并有效地做出改变、促进动机、委派)；评估(例如，判定计划和员工的效率)；他们自己的时间管理、宣传、协助冲突的解决。

体恤指的是领导人主观的行为，包括爱心和关怀的表达。他们主要发自内心的内心。这些行动的表达包括友善(例如，熟习和使用人名、关心员工个人及其亲人的动态、花时间与他们在一起)；信任(例如，表现出能为自己赢得，也能作别人榜样的信誉、分享信息和资源时，存着对方不要滥用施予的期望)；尊敬(例如，仔细聆听、乐于接受新的观念，会肯定别人的行为、绝不使别人难堪、避免操控、让别人居先)；温馨(例如，表现得可亲、容易交谈、关注、怜爱、亲切、有幽默感)；了解(例如，理解，甚至不一定需要宽恕和回答对别人的感受)；和协助(例如，与某人或为某人祷告、对别人表示关心、供应别人资源、直接或间接地采取行动来满足别人的需要)。

有甚么例子示范教会领导人保持这两大主维的平衡？首先我们要看主耶稣。虽然基督最重要的工作是使我们有门路能进到神面前，耶稣也示范了祂呼召百姓出来所应有的生活和领导方式。注意马太福音 15:21-28 描写的故事，耶稣如何平衡初始结构与体恤来响应迦南妇人的祈求。祂知道自己只有很短的时间，在世上完成向「以色列中迷失的羊」传福音的任务，他们是圣约的百姓蒙神使用来救赎祂的创造并完成福音，祂继续执行任务，不容许分心的事情打岔祂的工作。容许这种偏离可能破坏神计划的完成和执行。因此，最初祂拒绝了外邦迦南妇人的请求。可是同时因基督本性的核心是爱，当那妇人以极大的信心恳求时，耶稣破例暂停工作(起初的计划)，出自爱(体恤)来响应妇人，医治她那位被恶鬼缠扰的女儿。这么做，耶稣向门徒和我们示范了如何平衡领导人的两大主维，结构的取向使祂完成指派的任务(15:24)，同时也适度地表达了对人的体恤。

今天有甚么例子可示范教会领导人保持这两大主维的平衡呢？青少年团有一个明显的例子，其它年龄的教育事工也有类似的例子。一个很普通的经验如，有一位青少年的领导人(我们称她淑)，正在走向教室，有 25 个学生在那里等着她来上课。她背着一大包很不轻，预备教课的东西，有小笔电、5 本书、一迭讲义，再 3 分钟就要开始上课了。正当她走到右转角的时候，

班上一个青年学生哭哭啼啼地朝她走过来，向她倾吐男朋友的事情，昨天晚上他们分手了。淑该怎么做。

如果淑偏向初始结构这类型的，她可能会说：「太糟了，但我必须去教课。我给你最好的祝福！你会没事的；这些事情都会圆满地解决。不要担心。」接着她便走进教室。

如果淑偏向体恤这一类型，她可能就会站在那里，听这学生讲述又长又多情的悲伤细节，而忘了整个教室的学生，他们也都有已知道或还不知道的需要，等着听听淑的意见。他们的时间也都很宝贵，有些人可能都已开始离开了。

那么，如果淑有领导人应有的两大品行，初始结构与体恤，之间健全的平衡，她会怎么做？她可能说：「珍，我觉得你很难过，也了解你会难过。我想听听你所愿意告诉我的一切事情，但是现在有满教室的人在等着我。下课后(或今天下午三点)等我能全心全意听你述说的时候，我们来谈谈好吗？」这样，良好的结构产生一个计划出来的时间表，为那些意外出现，需要我们的人抽出时间来。如果我们的时间计划得好，不要将太多的活动和责任挤满我们的日历，避免最后一分钟才去迎头赶上，这样我们一定会有更多的时间给那些想与我们谈谈苦衷，和需要我们在其它事上帮助他们的人。

另外，留意结构的帮助是，它在许多方面都能促进平衡。例如，结构是一个重要的因素，它帮助青年人参与青少年工作。有时年青人对缺少结构，又没有好的组织的计划会失去兴趣而离开，譬如，他们会产生没有计划虚度光阴的感觉：有一位少年告诉我：

「我们所有的少年聚会都是布道性的。从来就超不出必须得救的话题。全是些牛奶，没有肉。」这如神学术语所说的，他们越过称义的要求。青年人需要我们帮助他们在成圣上成长，这样他们才能尊荣神并在职位上更有效地服事主。尤其是，既然治理是圣灵的恩赐，我们将治理看为一种事奉是很重要的。不论一个人有没有治理的恩赐，他/她还是要做许多治理的工作。许多从事教育服事的人，若能越过文书来看人，就能避免因那些令人感到挫折的大量文书工作，和其它管理方面的事务，所产生力量透支的现象。所有的文书实际上是在构建计划，也是一些赞助者为了作出满足别人需要和提供喜乐的缘故，大家聚在一起时所需要的说明。

供思考

1. 淑还能做甚么？
2. 在教育服事的工作上，还有哪些方面保持初始结构和体恤的平衡是很重要的
3. 从你的服事(或预期中的服事)选出一方面，是你觉得(或预计会有的)很难保持这领导上两大方面的平衡。请组员给你回馈意见。

[PLEASE NOTE: This document is being prepared for publication and is intended only for members of this class at this time. Please do not distribute it without written permission. Copyright Edward D. Seely 2005]