

## 培靈神學院 教會領袖學 第三堂 教會領袖的風格與模式

領導風格就是領導者在領導方式中所表現出的種種特點。每一位領導者都有其與服事環境、屬靈經歷和生命個性相聯繫的，並與其他領導者相區別的風格，而且同一領袖面對不同的會眾也可能展現不同的風格。

不同的領導風格會帶來不同的領導模式，反之亦然。教會基本有兩種主要的領導行為：事工導向和關係導向。兩種行為配合上會眾的情形，成為情境領導模式，我們將在下面分享。首先我們需要認識教會的領導模式，這關乎教會領袖的位置和實行。

### 一、教會的領導模式

來 3:6 但基督為兒子、治理神的家，我們若將可誇的盼望和膽量、堅持到底、便是他的家了。

基督為兒子、治理神的家，每個人都承認耶穌基督是教會獨一的領袖。可是在耶穌基督這位領袖之下，教會的領導模式應是如何，大致有以下幾個主要的看法，因而各教會有不同的行政治理或領導模式。

#### (一)如公司的領導模式

教會好像公司，會員就像公司的股東。長執會好像董事會，是由會員選出的。全職的傳道人則像公司的總裁或總經理，是向董事會負責的。董事會有權聘用或辭退總裁，所以總裁也相對地要求董事會必須給予相當的權柄。

教會以此模式領導容易產生以下情形：傳道人與長執的關係，不再是一同事奉主的同工關係，而是互相管轄的制衡關係。從而出現一些不應該有的現象，比如，不是長執在某些事上專權，就是傳道人在另一些方面獨裁。看似分工，其實是分立。另外一個現象，是傳道人常有壓力，要有成績表現，就如美國的公司企業常常由業績來決定經理人的去留。這樣的壓力，常使得教會注重外在的增長，追求表面的速效，甚至與世俗妥協，而忽略了內在屬靈的成長。

#### (二)如家長的領導模式

教會常是由一位資深的傳道人來帶領。屬下有一群齊心的同工分頭負責。這樣的模式，常是由於當初是由一位傳道人或宣教士開荒植堂，教會中大部分信徒都是由這位傳道人帶領，所以自然而然的這位傳道人也就成了“大家長”。

教會以此模式領導容易產生以下情形：教會的權與責過於集中於“大家長”，缺少了身體的平衡，形成個人的崇拜。家長式教會模式另一問題，與《舊約》裏以色列人的問題有些相像。若是這位單一領袖離世或是他去，繼任的領袖常常不能與前任的“大家長”相比，沒有同樣的靈命恩賜，或無法得到同樣的向心力，以致教會的光景漸漸衰退。

#### (三)聖經中教會的領導模式

聖經中給予教會的領導模式，是強調耶穌基督是教會的獨一領袖，所以在教會中常有一群同地位的領袖，通常被稱為“長老們”，由他們共同做方向性的決策，並由一群執事來管理教會的運作。(提前三章和提多一章)

《新約》聖經提到長老們有牧養和教導的責任。他們的恩賜雖有不同，事奉的方式可能也有不同（或許有些全職、有些帶職），但重要的是長老們的領導模式是團隊的，而不是單一的。彼得在各教會服事時，他的身分是使徒；當他留在一處教會服事時，他也是當地教會的長老。

提醒：我們尊重各教會現有治理的模式，若主能掌權就是好的。

## 二、領袖的領導風格

### (一)關係導向和事工導向兩種主要的領導行為

1. **關係導向**是領導者滿足被領導者心理需求的領導行為。包括傾聽、鼓勵、表彰、表現信任、提升參與感、建立親和關係和歸屬感等。領導者與被領導者進行雙向或者多向溝通，是關係行為的主要特徵。

假設一位弟兄姊妹家庭有狀況，同時服事中出現失誤。這時領袖應多關心他的家庭狀況和屬靈情形，而暫時不去談論他的失誤，這就表現出了“領袖的關係行為”。

2. **事工導向**是指領導者清楚地說明個人或組織的責任的程度。這種行為包括告訴對方“你是誰”（角色定位）、該做什麼，什麼時間做，在哪裏做，以及如何做。從領導者到被領導者的單向溝通是事工導向的典型特徵。

比如在詩班練習時，詩班指揮可能會命令大家聽從他的指令進入節拍。他可以很客氣的告訴你拍子或調子唱錯了，但無法理會你的感覺，他知道什麼是對的。

### (二)關係導向和事工導向兩種領導行為產生了四種領導風格



1.告知型領導風格：指導性行為多，支持性行為少。領導者對於被領導者給予明確的指導並密切監督。

2.教練型領導風格：指導性行為多，支持性行為多。領導者對於被領導者進行監督、指導、傾聽、鼓勵和允許試錯，並鼓勵對方參與決策。

3.參與型領導風格：指導性行為少，支持性行為多。領導者和被領導者共同面對問題，制定解決方案，並給予鼓勵和支持。

4.授權型領導風格：指導性行為少，支持性行為少。領導者鼓勵被領導者自主決策，鼓勵他們按照自己的方式做事情。

### (三) 被領導者準備度與領導風格的對應關係

著名的心理學家和組織行為學家保羅·赫塞（Paul Hersey）和管理學家布蘭查德（Kenneth Blanchard）在 20 世紀 60 年代提出了情境領導理論（Situational Leadership）。該理論認為，領導者的行為要與被領導者的準備度相適應才能取得有效的領導效果。當被領導者處於不同的準備度水平時，他對於領導者行為的需求有所不同。針對被領導者的四種準備度水平，領導者可以採用四種領導風格。準備度與領導風格的對應關係如上圖所示：

準備度水平 1：消極的學習者（服事水平低，服事意願低）～告知式領導風格；

準備度水平 2：熱情的學習者（服事水平低，服事意願高）～教練型領導風格；

準備度水平 3：謹慎的執行者（服事水平高，服事意願低）～參與型領導風格；

準備度水平 4：高效的完成者（服事水平高，服事意願高）～授權式領導風格。

↑ 關係 導向 ↓	參與型領導風格 (準備度水平 3)	教練型領導風格 (準備度水平 2)
	授權型領導風格 (準備度水平 4)	告知型領導風格 (準備度水平 1)
	← 事工導向 →	

### 三、教會領袖的角色與模式

今天在華人教會界談到領導，往往偏重執行力（事工導向），或是偏重關懷力（關係導向）。著重執行力的信仰群體期待傳道成為超級執行長，要有一流的口才，善於說服群眾，同時具備絕佳的行政管理能力。看重關懷力的信仰群體則認為傳道最重要的就是會探訪和關懷會友，使教會有家的感覺，使每位會友都感到被愛和被關心。然而在實行中，沒有單一領導模式，而是存在多層次的領導模式。教會領袖的角色也是多重的，目的是更合乎神的心意來事奉。

在新約聖經中，有四個身份常用來描述領導者的角色，分別是：僕人（Servant）、牧人（Shepherd）、農夫（Farmer）和管家（Steward）。每個身份都具有生動的形象和多種的意義。真正的屬靈領袖的領導風格，就是效法新約聖經中所描述主耶穌是僕人、牧人、農夫和管家的領導模式。

#### (一) 僕人的模式：服事、扶持和授權

路 17:10 這樣、你們作完了一切所吩咐的、只當說、我們是無用的僕人、所作的本是我們應分作的。

林後 4:5 我們原不是傳自己、乃是傳基督耶穌為主、並且自己因耶穌作你們的僕人。僕人型領袖的一種特質就是：以身作則，建立榜樣。以身作則是最有效的教導方法，亦是主耶穌留給我們最佳的榜樣。在（約 13：14-15）主耶穌說：「我是你們的主，

你們的夫子，尚且洗你們的腳，你們也當彼此洗腳。我給你們作了榜樣，叫你們照着我向你們所作的去作。」

僕人型領袖，是透過示範、引導、關心、信任、欣賞、鼓勵和異象分享而實踐使命的。主耶穌是最偉大的領袖，祂具有神聖的能力和權柄，但祂也是一位願意自我犧牲的領袖，祂真心服事和關心有需要的人。

#### (二)牧人的模式：關懷、勇氣和引導

徒 20:28 聖靈立你們作全群的監督、你們就當為自己謹慎、也為全群謹慎、牧養神的教會、就是他用自己血所買來的。〔或作救贖的〕

彼前 5:2 務要牧養在你們中間 神的群羊、按著 神旨意照管他們，不是出於勉強、乃是出於甘心，也不是因為貪財、乃是出於樂意。

聖經形容第二類領導者：「詩篇 23 篇 – 耶和華是我的牧者」。牧者給予人的印象是親切和安慰的感覺，神向我們保證祂的愛、供應和掌管我們的生命。主耶穌（道成肉身）降生來到世間，親自牧養我們。

主耶穌是好牧人—祂認識、引導、安慰羊群、為羊群捨命、滿足羊群的需要。主耶穌復活後，吩咐彼得牧養祂的羊（約 21：15-17）。彼得後來也教導教會的長老，要做神羊群的牧人（彼前 5：2-3）。

#### (三)農夫的模式：勞苦、忍耐、播種神的話

雅 5:7 弟兄們哪、你們要忍耐、直到主來。看哪、農夫忍耐等候地裏寶貴的出產、直到得了秋雨春雨。

古以來，作農民都非常辛苦。領袖在教會服事，就如辛勞耕種的農夫。除了平常的主日、小組聚會外，還要探訪患病的、安慰受傷的、鼓勵退後的、調節有衝突的等等，農夫領袖都是這般殷勤地服事主。但正如農夫的辛苦不能保證豐收一樣，服事要學習靠天父成就。換句話說，在服事中，我們不能依賴自己的殷勤、所付出的努力，而是依靠成就萬事的父。農夫必須是能受苦、能忍耐的人。

#### (四)管家的模式：可信託的、有責任感的和有交帳的責任

路 12:42 主說、誰是那忠心有見識的管家、主人派他管理家裏的人、按時分糧給他們呢。

管家經常在主耶穌的比喻中出現。在這些比喻中，很容易將管家與忠心的、信實的、精明的特點，以及供應受照顧者的能力聯想在一起。受託付的管家（林前 4：1）負責管理家中大小事務（路 12：42-43）。「所求於管家的、是要他有忠心」（林前 4:2）。作為神的管家，基督徒領袖必須認識服事的教會是屬主的，不是屬於自己的，要忠心完成神所託付對教會的使命。