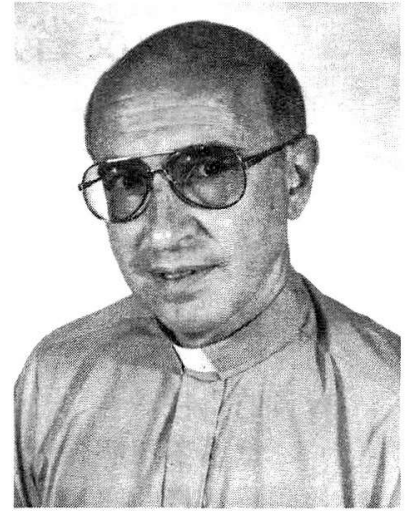


堂區神父是領袖抑或管理人？



任澤民著
林瑞琪譯

人人都把神父當作是領袖，希望他們亦同時是優秀的管理人材。這份領導、宣講、訓誨、施洗及牧民的使命，乃源於耶穌基督本人，不過祂並沒有詳細說怎樣管理一個堂區、監督一所學校，或如何在月結時向員工發薪。

【什麼是領袖？】

任何談論領導力的文章，首先會說這是一份個人氣質，難有定義。的確，沒有人真箇了解領導力是什麼。它就是領袖所做的一切；是一種藝術，只可意會，不能言傳。基本上，領導力就是推動他人完成使命，是能結合意念、人力、物力而去達成目標的才華。只有少數人具備這種稟賦。紐約哥倫比亞大學前任校長Nicolas Murray Butler說過，世上的人大致可分三類，百份之十的人推動事情發生；百份之八十的人旁觀這些事情發生；而餘下的百份之十人根本不知道有甚麼事情在發生。在教區或堂區內，領袖應有能有去鼓舞、啟發及策動其他人士，發揮最

大的動力及合作，追求理想及完成既定的目標。堂區領袖的主要角色之一，就是鼓舞士氣，協助訂下目標，並推動其他人去合作完成它。

要做一個牧者或領袖，就必須與追隨他的基督徒分享他的價值觀，促進交談，並喚起原已藏於他們心中最珍貴的事物——信仰的回應。這和歸依的歷程十分相似，但涉及更深的層次。因此，領袖可能會是脆弱而又容易受創傷的人。用「受創的治療者」來形容他的角色，似乎是最適當不過。

【領袖的種類】

基本上領袖可分兩大類，一是委任的領袖，由更高的當局指派去處理派遣者所關注的事情；另一是推舉的領袖，是從團體中產生，以滿全團體成員的需求。他們兩者都必須影響及引領其他人的心態及活動。

委任領袖是由上層組織派去完成目標，並預先覺察其他人的需要。舉例說，堂區神父就是受派遣到堂區履行教會的訓導，並去

滿足堂區教友在基督徒培育方面的需要。

委任領袖在教會處處可見。教會內絕大部份職位是由上層指派的，諸如樞機、本地主教、本堂神父、他們的助手，以及教區行政人員等等。

有趣的是，教宗這項由天主所委任的職務，實行上卻是由他的同輩團體樞機院選舉出來的。除此之外，教會內的推舉領袖為數不多，不過，教區的諮議會、教區或堂區教友組織的幹事，卻著實是選任的領袖。而事實上，堂區的委任領袖其中一項要務，就是在教友中發掘這些推舉的領袖出來。教會目前正努力尋找出路，要求牧職人員鼓勵教友更廣泛的參與，而教廷方面亦努力在教廷架構上盡力民主化。

即使是委任領袖，也必須具備知識及技巧，因此必須接受適當的培育。神職人員所受的培育大部份來自修院，包括神學、聖經、宣講、教律等等。此外，堂區、醫院，以致其他很多牧民場合，都提供了各種不同的實習機會。研討會、聚會、年假以至特別課程，均提供了更多的進修機會。通常他們所欠缺的反是處理特別問題的訓練及技巧，例如監督學校、人事及財務管理、輔導工作等等。

【牧民領袖的功能是什麼？】

牧職領導的主要功能有三，即先知、組織及協調。雖然這三項功能為每一個堂區神父都同樣重要。但並非每位神父都同時具備這三方面的專長。有些神父善於點燃群眾熱火；有些善於計劃及運用資料；另一些則長於協調人際關係。

所謂「先知」，是指這個人應有明確的

神學眼光，清楚知道今日的教會是什麼，堂區在社會中的角色又是什麼。他應具有走在追隨者前面的教會觀點。他必須向人講述這些觀點，並使人感到信服。因此，與人溝通的技巧至為重要。假如堂區成員與牧者有不同的目標及期望時，很難要求達致合一的行動，及使堂區順利運作。這種情況下的牧者往往兩面不討好，既得罪對他不懷好感的群眾，又得罪其他思想較為保守的神父。總括來說，領導工作是司鐸最弱的一環，原因之一可能是因為這方面十分容易引起對抗。

所謂「組織者」，是指神父把理想化為實際行動時所扮演的角色。他衡量堂區的現況，在必須時作出決定，製訂計劃，率領堂區信眾去努力完成這些工作。他往往著眼於行動，是一個創業者。西方社會的神職人員往往富於這種特質。

所謂「協調者」，是指神父培養、支持及保護堂區成員的團結精神。協調者的作用是在落實理想時維繫人際關係及凝聚力。他誘發堂區內各階層的良好氣氛、自信心、友善態度、合作及溝通。由於今日社會的種種壓力，這類型的領袖實在需求甚殷。中國籍的神父在這方面的表現往往勝於外籍神父。

【甚麼是管理？】

很多人分不出甚麼是領導甚麼是管理。當然，這兩者之間實在有不少相關的地方。簡括來說，堂區的管理工作就是組織及控制一切諸如時間、金錢、物力等等的資源，以便達成既定目標。資源可以組織，但人只可以領導。一個好的領袖必須別具眼光，能帶出方向；管理的著眼點是促成任務、生產及控制。領導力是一種涵養；管理卻是一種技

巧，或是一門科學。領袖所處理的是觀念，並要實踐信念；管理工作則涉及記錄、事實及數字。人們往往假設每一位堂區神父都能向他人灌輸思想，驅使人們並肩工作。所有人都要面對一些管理工作，有些人比其他人更多一點。

【神職人員管理些甚麼？】

一．組織：堂區神父管理整個堂區架構。在團體內，他領導堂區；但在架構上，他卻是在管理。因此，必須清楚界定堂區的使命及目標，諸如傳道、培育或服務，因為堂區司鐸的職責就是要全面審視如何達成這些目標。最好是具備完整的計劃，寫出堂區使命中的長期目標及短期目的，並仔細界定工作及目的，指派適當的人選在適當的時候去從事適當的工作。

二．設備：所有堂區都擁有聖堂或彌撒中心、小堂、一些辦公室、會議室。有些堂區更設有學校、幼稚園或其他服務設施。有些更有多個傳教所。

所有堂區都有不同形式的資料記錄體系、財政體系、銀行戶口、車輛、電器設備，甚或電腦。這一切設備及器材均需要保養、定期維修、更換及清潔，以維持正常工作水平，確保堂區工作能暢順地運行，以達致既定的目標。這些設施實在需要管理。

三．人事：每一位堂區神父都需要與人共事，以達成堂區的目標。他不是操縱或強使周圍的人工作，而是誘發、啟導及輔助堂區團體的成員發揮所長。在這方面堂區神父是在管理人事。有些人認為當涉及人事時，使用領導一詞較為適當。但無論如何，當中都包含有管理的成份。

堂區神父向上涉及自己的上司，包括主教、主教代表、或政府官員等等；向橫涉及他的同輩鐸友，包括自己堂區或隔鄰堂區的，以至總鐸區的神父，向下包括他的職工。大部份堂區都聘有秘書、廚子、花王、清潔工人；若附有學校的話，則聘有校長、教師或傳道員等等。此外，他亦與堂區內種種團體具有關係，包括男女老幼，與他觀感相若或觀感相反的。這是堂區管理工作的挑戰。

堂區神父的擔子絕對不輕。他應該帶動討論及交談，指引出行動的方向，製訂優次秩序，調解衝突，保持團結，鼓勵創造力，推動工作，發掘新的牧民機會，協助他人進行工作，確保堂區健全發展，使受薪職員及義工都能得到工作上的成就感及愉悅感。

這一切領導或管理功用，都要求他們與人保持頻密持久的人際關係，願意聆聽，有能力去溝通。神職人員應了解他的信眾的觀點，關心他們的期望及需要，並以有意義及有說服力的方式去表達新的思想。

四．工作：為了要達成堂區的目標，堂區神父應清楚了解他所想做的是甚麼，然後把這些任務具體劃分，分配工作，協調各方面的努力。美滿的成績有賴以下兩件事：〔一〕對於要承擔的任務，衷誠接納，達成共識；〔二〕促使參與其事的人發揮最大的力量。因此必須克服個人的局限，加強他們的力量。

五．自我：堂區神父必須清楚知道自己的長處及短處。他也需要誘導他人的長處，同情他人的短處。公開指責他人或處處顯示自己的力量，徒然破壞自己的威信。對人對事充滿熱忱至為重要，且可以感染對方。除非堂區神父能深信他所做的是正確的事，他

將沒法好好地領導或管理。堂區神父應有的正確的態度，既視自己為堂區團體的一份子，又兼具獨特角色及功能去領導大家達成目標。

為了盡善盡美，神職人員應好好地安排他的時間和空間，好使自己體質剛勁，心理健康，神修紮實。換句話說，他應該為自己安排一個舒適的居所，有充足的睡眠，營養均衡的食物，有足夠的體能鍛煉，並有適當的休息時間。堂區神父也需要有輔導者及神修上的指引者，並需要有好朋友去支持和鼓勵他。很多神父都抱怨說太忙及太疲倦，這其實反映出他們未有好好地管理他們的時間和空間。一切成功的領袖或管理階層，都需要有一定的「私人時間」，可以不受打擾而能安排反省及祈禱。當然，這一點說來容易，實行起來卻一點也不簡單。

【幾項牧民管理及領導的模式】

首先，我們得清楚世上並無「固定的」或「最優異的」領導模式。以下提供的只是幾個針對不同情況中可行的模式而已：

一．放任政策：這實際上等於沒有領導。這類的堂區神父盡量不作出指引，容許絕對自由。堂區成員可以自行製訂目標；堂區神父只是團體中的一員，時常退居幕後而讓堂區管理自己。

二．共事參與：這類神父注重共識，推動溝通，協助堂區成員確定自己的抱負，努力建立參與感及共同目標。他投下大量時間去鼓勵人們參與堂區生活，強調團體合作，全心投入。

三．專斷獨行：這是獨自操縱的模式，這類牧職人員基本上是「家長式的」。他為

一切問題設下答案，往往自己先作出決定，而絕少諮詢其他人的意見。假如人們喜歡他，則一切會進展得十分流暢；但假如人們不喜歡他的話，則容易產生衝突。

四．官僚架構：這一類神父最重視組織、條例及章則。他往往自行運用權力而很少假手於人。他會認為只要堂區組織得好，堂區便可自行運作。這一類神父也許可以把事情辦得很好，但對教友則甚少培育。

很多因素都會影響人的領導模式。他的個人性格就是其中之一。他是強悍抑或溫純？是一個神學家抑或一個創業者，一個善於聆聽的人抑或一個實幹者？堂區本身的特色也會影響領導人的模式。例如，堂區成員以年長者居多，抑或以青少年居多？白領文員較多抑或藍領工人較多？另外，不同的境況也會引發出不同的回應。例如，堂區當時是面對一個生死關頭，抑或是日常的堂區會議？最後，神職人員對人的基本態度也是決定性的因素。究竟自己是樂觀主義者抑或悲觀主義者呢？面對半杯水，我會認為它仍是半滿，抑或已是半空呢？

領導模式深受不同的因素影響，因應不同的堂區、不同的個人、不同的時間而有不同的表現。但每一個堂區神父都會有一個基本的模式，儘管這個模式在每日生活中會因不同的事情而有波動，就連天氣變化這樣細微的事情都可能對它有所影響。

本文開始之時，我們提到究竟堂區神父是一位領袖抑或一位管理人，抑或是兩者兼於一身。我想到現在答案已十分清楚，堂區神父應是一位領袖，但他又必須承擔某些管理工作；而假如他管理得好的話，他將能夠成為一位更好的領袖。