

A. 引言：基督教信仰就是上帝藉著耶穌基督轉化我們生命的歷程。（J. I. Packer）

- 雖然〈轉化〉一詞沒有出現在聖經裡，但轉化的觀念卻是貫穿整本聖經的主軸。上帝藉著創造，將世界從空虛混沌、淵面黑暗的狀態，轉化成一個有光、有四季、有動植物、充滿生機，且在秩序中運作的有機體。自從亞當、夏娃犯罪以來，整個世界就進入了一種墮落的景況，也可以說是又回到空虛渾沌的狀態——遠離神、悖逆神、抵擋神（因為他們雖然知道神，卻不當做神榮耀他，也不感謝他，他們的思念變為虛妄，無知的心就昏暗了。羅 1:21），而神發明救恩就是為了人的轉化。神的永生計畫，就是藉著祂的話語以及聖靈的工作，將人類帶回祂起初所創造的模樣（以弗所書 4:22-24）。
- 生命的轉化：若有人在基督裏，他就是新造的人，舊事已過，都變成新的了（林後 5:17）。

B. 轉化式領導 (transformational leadership) 的定義：

一個個人與群體之間彼此委身(Engage)，成為領導者與跟隨者的關係，進而使跟隨者在動能或道德上，提升到更高層次的一種領導過程。(Burns)

C. 轉化式領導的特質：

1. 具有領導魅力 (Idealized Influence)

領導者透過諸如自信、意識型態上的態度、似戲劇性及情緒上的表現而令人尊重與信任。或領導者具有吸引力等的個人能力，並具有前瞻性的遠景。領導者有令身邊的人心悅誠服的特質或行為。

2. 鼓舞身邊的人的領導 (Inspirational Motivation)

領導者運用其魅力，有效傳達群體的有利前途及對身邊的人的厚望，使身邊的人在樂觀與希望中，瞻望未來的發展，並因之產生強烈的工作動機與向心力。

3. 激發創意與創新—智能的激勵 (Intellectual Stimulation)

領導者鼓勵身邊的人在知識上的增進，培養更大的創造力，亦強調以合理性解決問題，及對過往處理事件的再思考，以在工作行為更加成熟。

4. 對身邊的人有個別式的關心 — 個別關懷 (Individual Consideration)

領導者對身邊的人，依其需要給予個別的關懷，使其覺得深受重視而更加努力。領導者並因而與身邊的人建立特別之關係，而不僅限於資源之交換，使成員感到自我是團體中的一份子。領導者充分授權；領導者尊重每一位成員。

D. 轉化式領導的理論基礎



Maslow's Hierarchy of Needs 馬斯洛人類需求五層次

Maslow 的需求層次論的基本概念：

- 只有未滿足的需要才能影響人的行為
- 人的需求按重要性和層次性排成順序
- 當人的低層次需要得到滿足後才會追求高一層次的需要

轉化領導重視提昇成員內發性的動機，促使其能自我實現。因此，需求層次論是轉化式領導之重要理論基礎。不是每個人都可以當上總裁，卻都可以成為最棒的員工。領導人就是要激勵身邊的人發揮他們最大的才能。

E. 聖經中的例子：

1. 轉化式領導者

- 大衛帶領四百位受窘迫的、欠債的、心裡苦惱的人（撒母耳記上 22:2），後來，這些人受到大衛的影響，竟然一個個成為大能的勇士（撒母耳記下 23）。
- 尼希米號召百姓起來建造城牆（尼希米記 2:18）當時的百姓的確回應尼希米的呼召，但是修造城牆的工程差點就成為一時的激情，問題就發生在領導層。（尼希米記 5:1-8）。尼希米能夠扭轉局勢在於他有個轉化的團隊，十二年之久，他與他的弟兄沒有吃省長的俸祿（5:14），經過轉化的價值觀使尼希米成功地挑戰當時的領導階級，進而化解一個組織信任的危機。

2. 被轉化的生命

- 摩西從一個莽撞的殺人犯轉化成為一個帶領以色列人出埃及、為人卻又極其謙和的領袖
- 基甸從膽怯、心中充滿懷疑（士師記 6:15）「主啊，我有何能拯救以色列人呢？我家在瑪拿西支派中是至貧窮的，我在我父家是至微小的。」轉化成為大能、潰敵的勇士（士師記 7）
- 保羅：只是我先前以為與我有益的，我現在因基督都當作有損的。不但如此，我也將萬事當作有損的，因我以認識我主基督耶穌為至寶。我為他已經丟棄萬事，看作糞土，為要得著基督（腓立比書 3:7、8）。

3. 轉化別人生命的小人物

- 井旁的撒馬利亞婦人（約翰福音 4）
- 乃縵的婢女和僕人（列王記下 5）

F. 轉化式領導下的危機：魅力領導的黑暗面

- 假如領袖為了自利而利用權力或運用魅力領導(Charismatic Leadership)的技巧來操控跟隨者時，轉化領導就會成為領導者為滿足私慾的工具，這就是「魅力領導的黑暗面」(The Dark Side of Charismatic Leadership)，押沙龍就是個例子（撒母耳記下 15:1-6）。
- 有魅力而沒有品格是大災難。Charisma without character is catastrophic.

G. 交易式領導 (transactional leadership)

1. 交易式领导的定義

在特定情境之下時，領導者藉由明確的任務及角色的需求來引導與激勵成員完成組織之目標，是一個領導者和被領導者相互滿足的交易過程。

2. 交易式领导的特質

交易式領導的特徵是強調交換，在領導者與成員之間存在著一種契約式的交易。在交換中，領導給成員提供報酬、實物獎勵、晉升機會、榮譽等，以滿足成員的需要與願望；而成員則以服從領導的命令指揮，完成其所交給的任務作為回報。

3. 交易式领导的問題

交易式領導會帶來許多問題，譬如確定合理的薪金、成績度量、確保人們能夠得到獎賞，導致度量計件工作。在這些情形下，工作人員和領導者的目標截然相反：工作人員做最少的工作得到報酬，而領導要以給定的報酬得到大量的工作。遺憾的是，大家都不能全身

心投入創造性的工作中。如果人們不是由他們的工作內在激勵的話，一般都會想方設法少做工作、多賺回報。

4. 交易式领导的危機

交易型領導可能成為謀取個人私利的操縱工具；只顧追求效率和利潤的最大化而忽視了一些更為長遠的東西；還可能令成員在強大的壓力和過分的獎懲之下，墮入不道德和非理性的誤差。最為致命的是，交易型領導看重“一物換一物”。領導者用有形、無形的條件與成員交換而取得領導，不能夠賦予成員工作上的意義，從而無法調動成員的積極性和開發成員的創造性。企業的內部環境中將充斥企業政治、特殊待遇、邀功爭寵、排擠傾軋。

以利沙的僕人基哈西（列王記下 5：20-27）

H. 總結：多走一里路

1. You raise me up, so I can stand on mountains; You raise me up to walk on stormy seas;

I am strong when I am on your shoulders; You raise me up to more than I can be.

祢扶持我 我能攀越過山崗；祢扶持我 穿過暴風巨浪；

我很堅強 因能依靠祢臂膀；祢鼓舞我 讓我超乎想像

2. 轉化從領袖開始！耶穌對法利賽人與文士的責備並非他們的教導錯誤（馬太福音 23:2、3），而是這些教會領袖光說不行：他們把難擔的重擔捆起來，擱在人的肩上，但自己一個指頭也不肯動（馬太福音 23:4）。
3. "The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things." – Ronald Reagan
4. 對領導者而言，內心的純正是遠比領導技巧更為重要。領導技巧與個人魅力淪為操控跟隨者、甚至自利的工具，永遠是個揮之不去的試探。

主耶和華說：我指著我的永生起誓，我的羊因無牧人就成為掠物，也做了一切野獸的食物。我的牧人不尋找我的羊，這些牧人只知牧養自己，並不牧養我的羊（以西結書 34:8）

得勝之道，應該是讓聖靈轉化我們的生命，幫助我們成為僕人領導者。

Cardboard testimonies 紙皮上的見證