一份學習報告

宣教使命中的權力

威克理夫國際聯會的領袖如何體驗並駕馭權力

范克林（Kirk Franklin）為聯會特別預備

撮要

本報告綜合了來自二十五位聯會機構領袖的問卷回覆，以及來自非洲、亞太區、美洲和歐洲的地區性對話內容，探討領袖如何在事工關係中體驗並駕馭權力。

在整個聯會中，權力並非主要被理解為權威，而是對資源、決策、人員、正統性及發言權的影響力；而這些因素皆受文化和倫理承諾所模塑。眾領袖一致地把健康的權力，描述為透過謙卑、互相尊重和信任，展現出對神宣教使命的管家職分。相反，不健康的權力往往與利用資源達至槓杆作用、強加條件、漠視地方聲音、模糊界線，以及競爭或職能重疊等相關。

與此同時，問卷結果顯示聯會整體正日趨成熟，朝着更平等、以信任為基礎，並跨文化的合作模式邁進。領袖也意識到權力是多維度的，且分佈廣泛。它不止涉及經費，更會透過關係、專業、文化、語言和屬靈影響力，表現出來。

有三方面的結果尤其關鍵：

1. 經費是權力的放大器：財務資源往往產生影響力，須有意識地在關係和結構層面上，作出平衡。
2. 信任是平衡權力的實踐：如要實踐權力平衡，「參與」、「款待」、「語言通達」和「安全對話」，就不是可有可無，而是關係重大的機制。
3. 管家職分與自主權的悖論：在不削弱地方權限的前提下維持問責制、品質、道德和財務管理責任，是持續的挑戰。

為此，報告提出藉實用的工具，以辨識權力集中之處，並搭配一套合作的健康指標，和可行的建議 。這些措施包括，釐清決策權與上報途徑；將共同規劃與地方主導的執行常態化；強化聯會機構領袖之間的同儕回饋與問責機制；為下層及代表性不足的聲音建立結構化管道；以及在文化智商和衝突轉化技能上，裝備領袖。

當這些洞見配合起來，便能指向一項共同任務：並非消除權力，而是更忠心地管理權力；強化以信任、 倫理、互惠及共同參與神的宣教使命為特徵的合作關係。

一份學習報告：宣教使命中的權力

1. 目的、受眾與範圍

本報告針對兩群受眾：

1) 聯會領導層（全球 / 地區），以支持策略性學習與治理；以及

2) 問卷調查參與者（及其所屬機構）與地區對話參與者，作為一個具透明度的回饋循環。

本分析基於一項關於「宣教使命中的權力」調查的摘錄，以及針對同一主題的地區對話。回應內容包含對正面又具挑戰性的權力動態的反思、模塑權力的文化價值觀、期望聯會作出的變革，以及跟進討論議題。

本報告綜合了一眾領袖的經驗，既非聯會的統計分析，亦非針對特定情況的聲明；其目的在於透過辨識主要模式、強調張力，並提供實際的行動指引，以促進共同學習。

2. 方法與途徑

本報告參考了問卷調查與地區對話的回應。資料經審閱後歸類為幾個主題，探討領袖在以下三個主要領域中對權力的體驗：屬靈層面（如管家職分、經文塑造的謙卑）、關係層面（信任、尊重、同在）以及結構層面（經費、決策、體制與問責）。報告中直接引述回應者的話，以保留他們真實的聲音，並反映實際的生活經驗。由此我們辨識出在各地區反覆出現模式，包括那些有助善用權力，以至容易引發張力或造成傷害的。

3. 領袖所指的「權力」

領袖把權力描述為既為宣教使命所必需，如不受約束又帶有危機。權力透過四種互相關聯的方式運作：

- 結構：對經費、系統和決策的掌控
- 關係：信任、尊重和影響力
- 專業：專業知識、標準和能力
- 道德 / 倫理 / 靈性：由聖經模塑的身分、謙卑和僕人領導

調查回應者經常將權力視為必須受監控的事物。例如，一位領袖描述了合作伙伴間的協商過程，雙方都「謹慎行事，以察驗有沒有任何濫用權力的跡象」，明確地將「神的使命置頂」，作為首要原則（AMAS1）。這顯示整個聯會的一項共識：即使是出於好意，權力也不應被視為無害。

數據顯示，財務權力是最為顯著又最具爭議的。領袖指出：「金錢是影響權力動態的巨大因素」，而且「有錢人佔上風……他們往往掌握決策權」（歐洲）。同樣地，「有錢的人就是有權力的，不管需求或社群的要求如何」（美洲）。這往往決定了誰的聲音能被聽見，以及誰的優先事項能佔上風。

然而，權力不止涉及經費。關係可以重新平衡權力。信任與友誼至關重要，在某些情況下，「人與關係比錢更重要」（歐洲）。然而，文化模塑了人們對權力的認知方式：「來自其他文化的人將那種權力歸給我們」（歐洲），這意味着用意與實際經驗不一定相符。

能力與專業知識同樣具有影響力。較大的機構能「輕而易舉就帶來果效」（美洲），而主流語言也能排除一些人的參與，因他們「將某些聲音排除在外」（歐洲）。

與此同時，領袖不約而同地指出，屬靈權力能糾正這現象。聖經將權力介定為服侍，而非控制：「權能行使應當基於服侍」（美洲）。聖經中，僕人精神、謙卑和效法基督的領導等主題，經常被援引（如可 10:42；約 13；腓 2），將權力重新定義為「為他人而放棄或妥善管理」的事情。在現實中，這可能以出意想不到的形式呈現：在某些情況下，影響力被描述為「透過禱告釋放的權力」（歐洲）。此外，人們也越發認識到，權力是在整個生態系統中共享的：「每個人都擁有某種權力，並以不同方式展現出來」（美洲）。

總體而言，領袖認為權力是多維度的、不可避免的，但必須有意識地管理，而非理所當然地視之為良性的。

4. 正面又具建設性的權力動態

4.1 合作取代競爭

當神的使命成為眾人一致的焦點時，權力便能發揮得最好。在緊密的協作中，共同的目標比機構利益更為重要。例如，某個團體觀察到：「共同的異象與緊迫感……『淹沒』所有競爭意識，並以合作取而代之。」（APA3）

健康的伙伴關係也強調互補，而非階級制度：「就像兩塊拼圖」，當中各方各盡其責，且「謙卑被列為優先」（AMAE1）。

地區對話證實了從依賴到共同貢獻的轉變：「我們可以……攜手成就更大之事」（美洲）。這反映出合作是由一同肩負的責任所塑造，而不僅僅是經費支持。然而，這需要銳意的努力。一旦彼此的宣教使命不一，重複和競爭便會再次出現（歐洲）。

4.2 建立信任

關係的實踐並非可有可無，卻能重塑權力。這些實踐包括同在、款待、親身到訪和語言通達，這一切都能提升發言權，減少誤解。

建立信任需要時間：「友誼……超越了項目的細節。……這正是建立信任的根基。」（歐洲）這要求持續努力，包括分享失敗經驗和處理文化差異。

文化認知同樣重要。即使以平等為目標，「來自其他文化背景的人仍會將權力歸因我們」（歐洲）。這意味着建立信任必須清晰溝通彼此的角色與期望。在美洲，這被描述為「權力款待」，即在「我們彼此都需要」的多元生態系統中，為他人的聲音創造發聲空間（美洲）。

4.3 地方主導權

一種主要的正面模式，是由地方領袖作主導，外部機構只負責監督而非控制。在某個例子中，地方領袖設定「自己的目標和時間表」，而捐助方則負責監督經費，卻不會干預實際工作（AMAE2）。

地區觀察顯示，這往往講求學習和調整。在歐洲，強加的條件曾導至局面張力，要透過重組伙伴關係 —— 有時是透過多個贊助伙伴 —— 來恢復平衡。在另一例子中，耐心和對話有助外部伙伴認識到「地方主導權的重要性」，使工作被視為「他們自己的工作」（歐洲）。在美洲，這種做法變得愈來愈有意識，機構正學習「為宣教使命而放棄權力」，並探討每個群體如何「運用自己的權力來服侍」（美洲）。

4.4 促進健康權力運作的工具和架構

像審計、諒解備忘錄（MOU）和發展流程等架構，如果運用得宜，能強化伙伴關係。例如，某次審計協助辨識出優勢和缺口，推廣了工作的範疇（AFA1）。其中關鍵在於怎樣運用這些工具。如果它們被定位為互相問責與能力建設時，便會被接納；相反，如果強加於人，只會表示出控制。

地區對話突顯了以下重點：

- 清晰：明確商定角色與責任（美洲）
- 相互協議：特別是對問責的期望（美洲）
- 靈活：適應文化和處境的現實（歐洲）

領袖還區分了不同類型的伙伴關係（聯會、協定、合作），每種關係對權力和責任的期望各不相同（美洲）。總體而言，當使命被置於首位、信任獲銳意營造、地方主導權受到保障，並且機構架構是基於關係而非機械式運作時，健康的權力動態便會自然形成。

5. 權力動態造成困難之處

5.1 經費環境

最為普遍的張力在於金錢與影響力之間的關聯。某些伙伴關係逐漸偏離信任，趨向服從，有回應者將此稱為「『唯唯諾諾』型的環境」（AMAE1）。

這在各地區都顯而易見：依賴經費的機構「事實上……處於依賴狀態」，而「有錢的一方佔上風……他們往往掌握主導權」（歐洲）。在美洲，「有錢的一方覺得自己握有權力」，即使贊助金額微小，社區也可能假設贊助方是決策者，而不顧當地需求（美洲）。

這想法可能扭曲溝通，導致合作伙伴說出贊助方想聽的話，而非事實。結果便是出於必要而非共 同判斷所驅動的協調。

5.2 管家職分與自主權的悖論

領袖面對的一種真實張力：如何在不削弱地方領導的前提下確保問責制（員工關懷、財務、品質）。一位領袖問，怎樣的行動才不會造成「來自西方的亂局」（AMAE2）。

這問題在各地區都是切身挑戰。領袖希望承認權力存在，同時仍能「傾聽其他方面 ……而不致招來報復」（美洲）。與此同時，當外部期望（如報告、時間表、系統）與當地現實不符

時，便可能被視為一種控制（歐洲）。這不僅是營運的問題，更是關係與神學的課題，涉及尊嚴、信任以及當地領袖的正直問題。

5.3 強加的條件

當合作伙伴基於經費或專業知識而強加方法或條件時，往往會產生張力。某個例子描述了在項目後期被引入的「荒謬條件」，最終導致項目終止（AFA3）。

各地區均有反映此現象的例子。在歐洲，贊助方「對團隊設定條件」，卻無視當地現實，最終導致合作關係終止。在另一例子中（歐洲），外部做法被持續推行，直至當地自主權獲得承認為止。即使是出於善意的框架，當凌駕於當地處境上，也會變成一種控制，使合作伙伴「別無選擇」，只能服從（AFA4）。

5.4 漠視當地聲音

當人感到被忽視或低人一等時，權力便會變得有害。某個機構「自視優越」，並漠視當地的原住民合作伙伴（AMAS4）。

在美洲，這反映出長期存在的模式：「外派人員提供經費，當地人負責組織，而原住民則負責實際工作。」儘管這種模式正在轉變，但這種歷史遺物仍持續地影響各方期望和關係（美洲）。

原住民領袖可能會被外部機構「告訴他們該怎麼做」，進而加劇其邊緣化處境。即使是在追求平等的嘗試中，也可能因文化期望而被誤解（歐洲）。關鍵的洞見是，無論正式架構如何，感到不被傾聽本身就是一種權力傷害。

5.5 界限僭越

當界限模糊時，也會產生張力。合作伙伴可能變成競爭對手，或出現職能重疊的情況。例子包括重疊的倡議、因招募而引發的衝突，以及機構隨時間過去而改變角色。

地區對話證實了這一點。在歐洲，項目有時會因缺乏協調而重複進行，特別是由主導群體引起的。在美洲，宗派動態可能引致分裂和排斥，各機構往往傾向於在自身教派網絡內運作，而非跨教派合作。這些不僅是運作層面的問題，也反映出關於身分認同、領域和正統性等更深層次的競爭。

5.6 所有權

衝突也圍繞着功勞歸誰和所有權出現。在某個例子中，某合作伙伴要求「100% 版權所有」，當地機構為了保持合一，不得不放棄權利（AFA6）。

地區見解進一步闡明這一點：當只有財務貢獻獲認可時，權力便會被強化。領袖問，如何能「更好地認可和重視」時間、專業知識與地方知識（歐洲）。與此同時，人們日益意識到「每個人都擁有某種形式的權力」（美洲）。當體制未能反映這一點時，便會因認可與價值問題而產生緊張關係。這既突顯「僕人領導」的代價，也揭示一項風險：如謙卑和服侍的意願未伴隨明確的期望、互相問責以及對每位伙伴貢獻的認可，可能會導致部分伙伴承擔不成比例的負擔，或使其貢獻被低估。

6. 文化作為「權力劇本」

文化模塑了人們對權力的理解與表達，誰有發言權、如何處理意見分歧，以及哪些事情被視為權威。人們不僅透過文化的視角來理解權力，也透過它來詮釋權力。正如一位領袖指出的：「來自其他文化的人會將那種權力歸給我們，因那是他們文化的教導」（歐洲）。

6.1 和諧與安全的回饋

在某些處境下，人們可能為了尊重與和諧而限制了意見的表達，導致「沉默的分歧」（APA2）。這種現象在各地區皆可見。依賴和對關係敏感，可能削弱誠實度，尤其當涉及經費時（歐洲）。領袖強調須創造讓人們能夠「免遭報復」的發言空間（美洲）。能夠安心表達意見並非自然而然的，而是須刻意營造。

6.2 權力過度集中

在危機中，人們往往傾向尋找強勢領袖「來拯救我們」（AMAS1）。各地區的討論均顯示，權力可能迅速集中，特別是當有單一角色掌控資源（例如美洲）。與此同時，領袖也在探討，不同群體如何能轉而「運用其權力來服侍他人」（美洲）。危機可能導致權力集中。因此，領導層必須保持警覺，刻意重新分佈權力。

6.3 層級結構與問責制

對權威的尊重雖能帶來穩定，但也可能壓制聲音。相關風險包括將資歷視為不容置疑，或容讓領導權演變為支配。階級結構不僅由年齡決定，更受機構規模、經費和專業知識影響。例如，機構規模會影響權威的認知程度（歐洲），而歷史模式 ——「外派人員……本地人……原住民族」—— 至今仍塑造着各方期望（美洲）。此處的重點是，問題不在於階級結構本身，而在於缺乏問責制度。

6.4 以關係為先的文化

在許多處境中，關係比任務更優先。如忽視這一點，權力便會被視為濫用。信任需要時間累積：「友誼……超越了項目的細節」（歐洲）。當關係薄弱時，強加的期望（經費、匯報、方法）會被視為控制。在某些情況下，這甚至導致伙伴關係破裂（歐洲）。如果未有合作便引入工作，類似的張力也會發生，進而引發抗拒或職能重疊（美洲）。決策過程與決策內容同樣重要。文化猶如一份「權力劇本」，既塑造行為，也模塑認知。健康的伙伴關係講求文化智商、關係敏感度和持續對話，而不僅僅是修正結構。

7. 期盼的變革

領袖肯定聯會正朝向更為平等，並以信任為基礎的伙伴關係邁進；但與此同時，他們也意識到進度不均衡，並正探討如何實踐才能使進度更一致。

7.1 透過角色釐清深化信任

權力正漸漸「更為平等……這是好事」（AMAS4）。領袖注意到更健康的合作關係：「我們過去只是單方面接受，現在……情況健康得多」（美洲）。然而，建立信任需時：「友誼……超越了

項目的細節」（歐洲），並需要銳意經營。與此同時，缺乏明確界定的平等關係會造成混亂。基於信任的關係必需透過明確的角色、職責與期望來建立並實踐。

7.2 降少利用經費達至目的

領袖一致要求，經費不應被用作槓桿，且任何機構都不應成為「成敗關鍵」的角色（AMAE3）。各地區也對此表示關切。金錢依然塑造着權力，有時使關係顯得交易化，令其價值僅限於「只要我們還有經費可貢獻」（歐洲）。目前明顯出現向共同貢獻轉變的趨勢：「我們……攜手能成就更偉大的事」（美洲）。這種從依賴轉向互相依存的轉變，無論是否牽涉財務皆然。

7.3 強化代表性不足群體的發聲

領袖希望獲得更多來自當地社區、工場人員及代表性不足的群體的直接意見。「沒有我們參與，就別為我們做決定」是明確的方向。地區對話突顯了現存的差距：原住民社群可能仍被指手畫腳，或被排除在決策之外（美洲）。此外，也有呼籲應重視地方知識與生活經驗，而不僅是經費（歐洲）。需要建立有系統的機制，讓地方聲音能實際模塑決策，而不止於諮詢。

7.4 提升問責制

領袖渴望能表達更直接而具建設性的意見。而此舉必須謹慎而行。領袖呼籲「不兩極化、不權力鬥爭」，並為意見表達提供空間，「免遭報復」（美洲）。為建立信任，誠實和關係問責都是必需的，而非採取防禦姿態。

7.5 裝備領袖

領袖請求在處理跨文化權力、衝突及與贊助者關係時，獲得實質支援。從各地區來的意見，可見跨文化與跨體系工作的確複雜，而在同一使命下，也確須理解不同的世界觀，「我們彼此需要」（美洲）。除了培訓，領袖更指出需要培育，包括培育文化智商、成熟關係，以及神學根基。領袖並非試圖消除權力，而是將它重塑為互惠和服侍，使各人可以一起參與神的使命。

8. 聯會的「伙伴關係權力掃描」

伙伴關係中的權力往往集中於五大領域。這些領域可作為設計和檢討的檢查點：

1. 金錢和經費（管家職分和槓桿作用）
2. 決策權（由誰設定優先次序和方法）
3. 人員和關顧（人力資源、督導、認證）
4. 專業知識和標準（培訓、框架、品質）
5. 正統性與所有權（功勞、發言權、代表權）

地區對話確認了這些領域，並展示出它們在現實的運作方式。

- 經費仍是最顯而易見的權力。「有錢的人佔上風」（歐洲），以及「掌握經費的人感覺自己掌握了權力」（美洲）。因此，經費流的管控不僅應視為管家職分，更應視為權力。
- 決策往往追隨資源。掌控經費、系統或框架的，可能使他人「別無選擇」，只能配合（歐洲），即使當地的準備狀況或優先次序不同（美洲）。

- 人員和關顧創造出一層一層的權威。不同角色 —— 外國人員、當地領袖、原住民 —— 的責任互相重疊，必須清晰界定，以及對關係高度敏銳（美洲）。
- 專業知識也是權力。大型機構能「輕易產生成果」（美洲），而外部框架如未經調整，便可能凌駕於地方知識（歐洲）。
- 正統性不限於所有權。權力還涉及誰擁有發言權和代表權。「每個人都擁有某種形式的權力」（美洲），而不僅是那些掌握經費或專業知識的人。

這些領域互有關聯，並由文化模塑。例如，語言可能「將某些聲音排除在外」（歐洲），進而影響參與度和正統性。當一方未經協議便掌控這些領域時，伙伴關係便會陷入困境；而當各方明確討論這些議題，一起承擔並定期檢視，伙伴關係便能蓬勃發展。健康的伙伴關係會從依賴轉向互相依存：分擔責任，重視各方的貢獻，為神的使命一起管理權力。

9.「伙伴關係健康指標」

回應者提出了一些實用指標，可用來指導伙伴關係評估、諒解備忘錄（MOU）和領袖對話：

- 使命一致：共同目標高於機構的自身利益。當使命居於首位時，競爭便會減少；眾伙伴能「攜手成就更偉大的事」（美洲）；否則，便會出現重複與分散（歐洲）。
- 決策清晰：決策權限要明確。清晰的協議（通常透過 MOU）可避免混淆。如缺乏這協議，決策權將默認歸於擁有經費或結構性權力的一方（美洲）。
- 互相貢獻：認可所有的貢獻，不限於經費。領袖強調重視時間、專業知識和當地知識（歐洲），朝着同心貢獻而非依賴的方向邁進（美洲）。
- 建立信任的實踐：有意識地建立關係。信任需要時間：「友誼需要時間」（歐洲），並需要實際參與、款待、語言通達和安全對話。「權力款待」（Power hospitality）為他人創造發言的空間（美洲）。
- 有尊嚴的問責制：系統旨在支持學習，而非控制。問責制在雙方同意且符合文化背景的情況下最為有效，而非強加於人（美洲；歐洲）。
- 保護界線：角色和職權清晰明確。及早釐清有助避免重複、競爭和分散（歐洲；美洲）。
- 發聲和代表權：受影響者參與決策。原住民的聲音必須被聽見且具影響力：「沒有我們參與，就別為我們做決定。」否則，社區便會被排除在外（美洲）。
- 衝突處理：安全且明確的流程。健康的伙伴關係應包括公開處理張力的方式，避免「權力鬥爭」或報復行為（美洲）。

總體而言，即使這些指標仍有改善空間，但卻很實用。當這些努力經過刻意設計、定期檢討，並透過對關係的承諾持續，合作便能蓬勃發展。

10. 建議

10.1 將「權力對話」標準化

在每段伙伴關係開展初期，就得明確討論權力。在建立與更新階段，可辦一場簡單但有結構的對話，談論「權力地圖」的各領域，藉此察驗是否有潛在的假設，預防衝突。領袖強調這

「非常有幫助」（美洲），特別是在對權力認知不同的跨文化處境中（歐洲）。這也引發了如何理解與行使權力的更深層議題。

10.2 使用「決策憲章」

許多緊張關係源於權限不明確。在合作協議中附上一份簡明的憲章，可釐清哪些事項屬於地方管轄，哪些屬共同管轄，哪些是贊助方的要求，以及如何處理爭議。如缺乏這種明確規範，決策權便會默認歸於擁有結構性權力者（美洲、歐洲）。換言之，其目的在於明確，而非官僚。明確性能防止因假設控制權而產生的問題。

10.3 為代表性不足的聲音開闢表達途徑

領袖想要的不僅是諮詢，更是參與決策。這講求刻意建立的結構（如由倡導者帶領的論壇、明確的發言權、意見表達的循環），以及語言支援等實際協助。如缺乏這些措施，重要的聲音便仍被排除在外，尤其是當地及原住民社群（美洲；歐洲）。指導原則是：代表性是要設計，而非假設的。

10.4 強化問責制

領袖渴望能表達更直接而具建設性的意見。形式可以是定期進行的伙伴關係健康對話，需要時尋求地區領袖的支持。然而，在關係上必須審慎處理，以避免「權力鬥爭」，確保表達意見者能暢所欲言，「免遭報復」（美洲）。換言之，問責制應兼具勇氣和關係的智慧。

10.5 裝備領袖

領袖需要實際協助，以應對跨文化權力、衝突及與贊助者的關係。這包括理解不同的文化「權力劇本」、建立機構能力，並認識到「我們是生態系統的一部分，彼此需要」（美洲）。其重點不僅是技能，更是塑造，如何理解和實踐權力。

10.6 建立防護欄

明確的防護欄（例如規則、界限或指引）能防止經費淪為一種操控手段。這包括一同規劃，由當地領袖負責執行、條件透明，以及在當地人參與下定期評估。從地區來的洞見可見，如缺乏這些措施，經費可能會扭曲關係，或強加不切實際的期望（歐洲；美洲）。其目標在於確保管理職分能好好把經費用於宣教使命，而非凌駕其上。當中目的不是削弱權力，而是妥善管理，建立以信任、互惠，以及一同參與以神的使命為特徵的伙伴關係。

11. 進一步對話

回應者列出以下範圍，是聯會應持續學習的：

- 贊助方與受助方的互動動態：財務管理如何與共同領導和互相依存共存？
- 文化智商與權力劇本：文化如何模塑權威、溝通和參與？
- 解決衝突：為化解張力，修復關係，發展非對立的方法
- 女性參與：加強女性融入聖經翻譯運動的途徑
- 繼任與交接：將領袖交接視為權力議題
- 繪製權力地圖：理解內部與外部的權力結構

地區對話深化並擴展了這些優先次序：

- 權力的類型：有哪些權力的種類和基礎？（歐洲）
- 超越財務貢獻：如何認可時間、專業知識和當地資源？（歐洲）
- 依賴與互相依存：探討經費如何模塑行為與主動性（歐洲）
- 權力動態中的外交藝術：「不兩極化，不權力鬥爭」（美洲）
- 伙伴關係模式：聯會的協定與合作如何模塑人員對權力的期望？（美洲）
- 生態系統意識：認識各行動者之間的互相依存關係：「我們彼此需要」（美洲）
- 地方自主權：確保在地方行動者真正掌握決策權（歐洲）
- 權力神學：相比世俗的假設，神對權力的觀點為何？（歐洲）

總體而言，領袖呼籲以更深入、更細膩且根植於神學的態度來面對權力，使相關討論從批判轉向共同學習和轉化。

12. 結論

這次調查顯示聯會正日益成熟：領袖愈來愈明確地談論權力，重視謙卑和互惠，肯定聯會正朝向更為平等的伙伴關係邁進。各地區的對話也證實了這發展趨勢，突顯出朝向跨文化合作、共同貢獻，以及願意「為使命而放棄權力」（美洲）的決心。

與此同時，持續存在的不對稱現象（不平等或失衡），特別是在經費、決策權、機構能力和標準等方面，仍不斷引發張力。財務依然是最為集中的權力，人們普遍認同「有錢人佔上風」（歐洲），這往往在無意間模塑了發言權和決策。因着文化的「權力劇本」，這些動態更趨複雜 —— 在不同處境中，人們對權威的詮釋各不相同。

領袖也意識到，權力的分佈比想像中更廣泛，它不僅限於金錢和正式權威，更延伸至關係、專業知識、文化、語言和屬靈影響力。有回應者說：「每個人都擁有某種形式的權力……只是以不同方式表現出來」（美洲），這為建立更互惠又互相依存的伙伴關係，開闢了可能性。

未來的道路不在於消除權力，而是以效法基督的方式，忠心管理權力：

- 透過持續對話使權力更明確；
- 以信任和友誼為必要基礎；
- 保護並賦權予地方；
- 重視多元的貢獻；
- 加強發聲、代表性與問責制；以及
- 發展文化和神學能力，以駕馭權力。

歸根結柢，這項邀請是呼籲我們反思權力 —— 不應視之為須佔有之物，卻是在互相依存的全球群體中，透過服侍來分享和展現之物。

這些洞見是神賜予聯會的禮物，它們既展示了聯會的進步，也揭示了所面對的持續挑戰。它們呼籲領袖在實踐、關係和神學層面上，持續學習，使權力不再成為障礙，而是以正直、謙卑與共同參與的方式，來服侍神使命的途徑。