

教牧在人際關係上的成長

曾立華

早在八十年代，美國《宗教研究評論雜誌》(*Review of Religious Research*) 80 年 9 月號刊載了一篇有關教牧與會眾的研究報告，指出一般信徒並不要求牧職人員十全十美，卻期望牧職人員言行一致。他們認為講道雖然重要，但只要有平衡的信息供應便足夠。講壇上的信息不是信徒所關切的問題，他們較關心與牧者的個人關係，而這關係較其他因素更能影響他們。當信徒從傳道人身上感受到仁慈和體諒，也看到傳道人表現出開心見誠、溫暖而同情的態度，加上傳道人擁有合宜的溝通技巧，他們便會感到傳道人和藹可親，同時也會嚴肅地思想講壇上所傳講的信息。當牧者和信徒關係良好時，信徒就更覺得牧者的確傳講了神的話語。¹ 當從這個研究報告得知，教牧的人際關係至為重要，尤其在今天講求「情緒智商」(E.Q.) 的年代²，建立人際關係成為所有人都要關注的課題，教牧豈能例外！相反，人際關係和諧而有親和力，卻是成功牧者的重要素質，這是無可置疑的事實。華

¹ *Evangelical Newsletter*, 20 November, 1980.

² 自從 1995 年高曼 (Daniel Coleman) 的《E.Q.》(Emotional Intelligence) 面世後，很多人才察覺到一個人要獲取「成功」，單憑智商 (I.Q.) 是不夠的，反而情商 (E.Q.) 較高的人，卻能建立良好的人際關係，較容易獲得真正的成功。自此，有關情商的書及研討會便如雨後春筍般出現，教導人如何建立良好的人際關係。

人社會及教會一向重視人際關係，認為人脈和順是通向成功之路³；如果教牧領袖易於與人相處，信徒亦會樂意跟隨，這樣也更能促進事工增長。

然而，無可否認，人際關係是非常複雜的現象。有人不需要學習甚麼技巧，便可自然地發揮得很好，與各階層維持和諧的關係，人脈順暢，使事情進展順利。但有些人則要花很大氣力才能勉強維持關係。更有些人孤獨成性，不擅與人來往，卻悠然自得。可見，人的性格在人際交往上佔有重要的位置，也因而產生不同風格的人際關係；牧者亦然。不同的牧者有不同的性格和領導風格。有些牧者較內斂，平日沉默寡言，然而在講台上卻滿有恩賜，有信息供應，會眾亦聽從他，尊敬他；可是這些牧者很少與信徒建立親密的關係，但他卻是信徒眼中「成功」被神使用的牧者。另有些牧者較圓滑，容易與人相處，但又不見得他受到信徒尊重。由此可見，人際關係是否和順，又未必是牧者成功的決定因素。但不論怎樣，「人際關係」肯定是教會牧養及行政運作上不可忽視的重要環節。

一、甚麼是人際關係

顧名思義，人際關係是指人與人透過友情、親情，甚至愛情達至和諧的關係⁴。這和諧的生活，包括對己、對人和對神的關係。基督教青年會以三角符號來做標誌，就含有這個意思，目的是表明希望引

³ 西方企管界名作家柯維 (Covey) 亦認為，良好人際關係是達致成功的因素之一。史蒂芬·柯維著，顧淑馨譯：《與成功有約》（台北：天下文化，1995），頁184～210。

⁴ 參 Michael Argyle, *The Psychology of Interpersonal Behaviour* (London: Penguin Books, 1990), 52.

導青年人對神、對人、對己都有均衡的發展。事實上，追求與神和人建立親密和有意義的人際關係，是人類的共同需求。過去每當遭逢重大危機，人不是不斷呼籲團結才能紓解許多死結嗎？政治上如此，教會也如此，在危機中，大家都主張合一、同心、放下歧見，共同完成大使命。團隊精神、攜手合作這些詞彙，正反映了人際和諧的重要。

此外，亦有人把人際關係界定為：人與人在交往的過程中，彼此藉著思想、感情及行為的交流，所表現的吸引、排拒、合作、競爭、領導和服從等互動關係。換言之，人際關係指涉到人與人透過溝通、交流、回應等互動歷程，建立相互的了解、認識，從而縮短彼此的距離，建立互信的緊密連繫，同時認知彼此的差距。事實上，人際間最大的兩項差距是性格與認知。這些差異令人在不同的情況下，以不同的態度對待他人，因而造成溝通上的問題⁵。所以，高度有效的溝通是疏解人際問題最有效的鑰匙。教會裡有形形色色不同性格及背景的信徒，牧者要關顧會眾，便自然要主動與不同背景的人來往，關心也好，鼓動也好，也得花大量時間與各人互動交流。如何取得信徒的合作信任，便看牧者溝通能力的強弱了。所以，如何與人溝通，便成了牧者最重要的牧養學習和歷練的課題及藝術。

二、聖經對人際關係的教導

首先，聖經的教導很強調「彼此」。這個詞在保羅書信出現最多，它顯示人際互動的關係，意指信徒有責任主動表達對別人的關心，並珍惜彼此表達的機會。所以，教牧應靠主的恩典主動關心信徒，從善如流。

⁵ Ron Ludlow及Fergus Pantone著，高子梅譯：《有效溝通》(台北：桂冠，1996)，頁6。

再者，聖經也很清楚教導我們要互相搭配，這表明我們彼此不同，各有不同恩賜，所以要互相搭配。保羅在哥林多前書十二章，淋漓盡致地表述這個真理，強調肢體間存在「不同」的重要。為此，牧者必須自覺自己沒有包攬所有恩賜，故此要欣賞眾信徒各自的恩賜，鼓勵他們發揮潛能，然後在教會整體事奉上互相搭配，建立基督的身體。

教會中要有好的搭配，便涉及態度方面的問題，故此聖經有很多經文教導我們應該怎樣與別人相處。這些教導可幫助我們學習如何與別人溝通，單就以弗所書而言，保羅便提醒我們要「凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容，用和平彼此聯絡」(弗四2~3)。此外，聖經又提到「生氣卻不要犯罪，不可含怒到日落」(弗四26)，當中充分表明人際相處時，要抑制負面的情緒反應，以及保持尊重有禮的態度。恰當的態度更可說是保持人際和諧的要訣。

言語運用是否恰當，也是建立良好人際關係的重要因素。箴言教導我們「口善應對，自覺喜樂；話合其時，何等美好」(箴十五23)，又打譬說：「一句話說得合宜，就如金蘋果在銀網子裏。」(箴二十五11)反之，不恰當語言便會損害及破壞人際關係：「虛謊的舌恨他所壓傷的人；諂媚的口敗壞人的事。」(箴二十六28)。牧者實在要慎言，切勿因口舌之失，與信徒失和；在慎言之餘，還要學會聆聽，正如雅各教導我們「各人要快快地聽，慢慢地說，慢慢地動怒」(雅一19)。好的聆聽者不應帶著成見或偏見聆聽別人的說話；與人交談時，更不要急於打斷別人的話或急於反駁，而是要耐心聆聽，細細分析，正如箴言十八章13節提醒我們：「未曾聽完先回答的，便是他的愚昧和羞辱」。由此可見，回應太快，或急於逞強，都會令人不悅，故應多加留意。

另外，聖經又教導我們，與人相處時應盡量尋求相同的心思意念，包括對人「勸勉、安慰、慈悲、憐憫」(腓二1~2)；保羅亦曾

說：「與喜樂的人要同樂，與哀哭的人要同哭」（羅十二15），意即要設身處地去考量別人的需要。心理學所說的「同理心」，即是要感受別人的感受，將自己代入別人的處境去思想，由此便能對別人產生較大的同情和體諒。如果我們愈以同理心來處理事情，就愈會增進彼此的了解。一個好的牧者必須擁有「敏銳」的同理心，對不同性格、不同背景的信徒都有敏銳的理解，以致能立時說出恰當鼓勵的話，也能找出合宜的方式去滿足信徒的需要。這樣的牧者必受人愛戴。

三、牧者保持良好人際關係的重要

對一般人而言，保持良好人際關係十分重要，而其中四個重點也能應用在教牧身上。⁶

（一）人際關係是人的基本社會需求

教會是社會的一部分，故此人與人來往是正常不過的現象。牧者在人群中須與每一位會友保持接觸，這一方面可令我們免於孤單，另一方面透過與別人接觸來往，亦能在智能、靈性、身體、感情及合作等不同層面豐富我們的生命。此外，人際關係也能滿足我們在愛與被愛、依附、安全感以及歸屬感上的需要，這樣就能建立健康自我形象的生命和人格。有些教牧不明白這一點，性格變得孤僻，甚至怪異，別人亦難以與他／她相處。

⁶ 參鄭佩芳編著：《人際關係與溝通技巧》（台北：楊智文化出版社，2000），頁3～5。

(二) 人際關係有助於了解自我，以及檢定心理是否健康

只有與別人交往互動時，經由別人的回饋，我們才能知道自己到底是一個怎樣的人：是外向或內向？是重理或重情？是焦慮不安或自在自信？聰明或愚笨？勤奮或懶惰？是孤僻或合群？……總之，與人來往就像是照鏡子，可看清自己的心理是否健康。

(三) 人際關係有助自我實踐與肯定

不少教牧在牧會時，經歷緊張和令人憂煩的人際關係，使自己的情感力量消耗淨盡，心理欠缺平衡，做起事來緊張兮兮，很難有肯定感。反之，維持良好人際關係則使自己做事較有自信，自我形象較佳，這樣在事奉牧養上，就可將智慧、知識與精力集中，在籌劃事工時就有創造性，並能完善地建立教會。

(四) 人際關係有助順利執行個人職務與達成團體工作

教會的存在有賴於推動信徒履行福音使命及建立美好的靈性，因此推行事工及活動是教會生活的常態。要達致良好效果，牧者與信徒的互動合作十分重要。如果教牧具有良好的人際關係，信徒便會樂意在事工上主動提供意見，給予協助及幫忙解決難題，人脈網絡就成為很有價值的資源，更有助完成個人的事工職務。同時，若我們與領袖和信徒有良好的關係，彼此合作，同心禱告，相互支持，就能帶動他們更委身參與事工，提升事奉能力，有利於提高教會團體事奉的效果，各人亦會得到激勵。換言之，良好的人際關係會讓我們在執行教會職務及推動事工時，取得較大的成功機會。

教牧在事奉的過程中不單催動教會信徒努力傳福音，在行政及牧養關顧上亦涉及人與人之間的交往，以達致生命的傳遞與交流，可見掌握人際關係技巧是何等重要。

四、牧者形象與人際關係

社會上某些行業或專業人士都很注重自己的公共形象。因此，一些大機構通常設有公共關係部，以促進機構與外界的溝通外，更刻意建立個人和機構的形象，或推銷品牌，目的是幫助公眾人士對個人或機構有簡明清晰的認識。

牧者既是教會眾信徒注視的人物，自然也有牧者的公共形象。事實上，牧者的工作如傳揚福音、領人歸主，栽培信徒、發展教會事工和差傳事工等都涉及公共關係層面，亦須與人建立關係，經常聯絡來往，彼此認識，這樣牧養事奉才有事半功倍的效果。既然牧養事奉涉及公共關係，自然也連繫到公共形象的問題了。例如前建道神學院院長劉福群牧師是一位外國人，他給華人信徒的形象是：滿有異象、熱愛中國、因信無所懼怕、親切的慈父、認同華人、犧牲為主、全然擺上、滿有音樂恩賜、推動聖樂事工不遺餘力……這些形象都銘刻在華人信徒心中。如今透過昔日的文獻、圖片、福群樓、劉福群教席的確立，以及建道每年的聖樂崇拜，都可讓公眾知道這些歷史事實，這亦成為建道公共關係的一部分。

由此可見，牧者形象與公共關係有何等密切的關係。信徒對牧者有簡明、清晰和有利的認識，他們對牧者的信任程度亦愈高；換言之，形象愈高，便愈能強化人際關係。由此看來，牧者高尚的品格就是他／她事奉的品牌，而優越的品格則是增強人際信用度的基石。⁷相反，惡劣的品行立即會破壞牧者的真實形象，人際關係也立即受損，信徒便會離我們而去，事工發展亦隨之大受攔阻。

⁷ 參 James M. Kouzes 及 Barry Z. Posner 著，高子梅譯：《模範領導》（台北：臉譜出版，2004），頁 49～70。

另外，與牧者形象有關的就是衣飾得體的問題。今天有不少信徒對教牧衣著隨便感到不滿，這明顯反映了一般信徒對傳道人「看高一線」，覺得牧者應該表裡一致，既能教導別人，自己就該謹慎行事，方令信徒敬服。穿衣本來就是一種學問，每個人均有自由選擇穿著自己喜愛的衣服，不過衣著又往往代表了一種身分的象徵，為此某種制服便代表了某種行業的人士。故此中世紀教會便製定了牧師的衣裝、袍飾及肩帶，牧者穿起來便有莊嚴穩重神聖之感。今天仍有不少教會要求牧者穿上牧師袍飾，除了在崇拜及主持禮儀時穿著外，平日也要穿上簡便的牧師衣服，以表明其牧者身分。

在今天的自由社會，由於受隨意的風氣影響，不少傳道牧者的衣著也隨便起來，只求自己舒適，而不顧自己的形象身分。現今許多行業仍要求員工衣著得體，合乎專業身分，那麼為何我們的尊貴牧者卻反行其道呢？那真是值得我們深思反省；而信徒看在眼內，也期望牧者能衣著得體，有良好的見證。牧者是信徒的榜樣，故凡事都應檢點，雖然不至於要十全十美，但也應盡量做到合乎形象身分，這是牧者事奉應有的倫理觀。還有牧者應該培養一種意識，即在不同的場合，要考慮穿著相應的衣服來配合。在平日和家中穿著得隨意一些也未嘗不可，但要主領聚會或執行某些職事時，則應該穿著莊重一點了。雖然換衣服較麻煩，但為了保持良好的形象及見證，麻煩一點也是需要的。但願牧者在這方面多加思量，免被信徒詬病，破壞人際關係。

五、人際間常見的不良現象和障礙⁸

無論在教會牧養事奉和肢體相交的過程中，常出現許多不理想的現象，當中亦存在不少隱憂。雖然現時通訊技術發達，溝通途徑繁多，但人與人之間的關係並未因此變得更親密和深入。教會雖然有效地把福音傳開，領更多人歸主，但在教會受到種種傷害而離開的人也愈來愈多。常言道，教會是愛的群體，然而筆者相信，很多人都難以忘記自己在當中曾受的創傷：傳道人被多方指摘而受傷；信徒也在團契中因彼此猜疑、互不信任和誤會重重而心靈受創，以致灰心喪志；教牧與長執也處於不和，失去互信……教會成了殺傷力強，謠言與批評不絕的地方。為甚麼會有這些情況出現呢？以下試從現代人在建立人際關係時出現的幾個特質來剖析此情況。

（一）利用心態

無論教牧或信徒在不自覺的情況下，有時也會抱著利用人的心態與人交往。由於整體社會重視功能和效率，人為要達到目標，不惜付出任何代價，甚至不怕犧牲，其他人更被視為可以利用殆盡。在教會，不少教牧及信徒領袖在與人相處時，也會視對方為被利用的工具，美其名為教會事工與他建立關係，但當事工完成後，便忘記對方，不再聞問。在此情況下，信徒已被「非人化」到一個地步，只成為事工的一隻棋子。我們還美其名是為了事奉，更以增加參與感和歸屬感為藉口來將一切合理化。這樣，教會與外間的公司、機構有何分別？信徒與牧者的關係也只得靠工作、功能（利？）來維繫了，這實在可怕！

⁸ 這些常見的現象是筆者根據多年來在教會事奉中的所見所聞，加上參讀輔導學家哥連斯 (Gary R. Collins) 的著作 (*Living in Peace: A Practical Guide to Help Christians in Their Interpersonal Relations* [London: Open Books, 1970]) 後剖析得來的結果。

（二）缺乏尊重

教牧常將崇高的標準擺在信徒面前，很自然也對信徒的期望很高。可是，我們有意無意中會顯得不接納他人，不在乎他人的感受，以致說出一些尖酸的說話去揶揄別人（即廣東話的「窒人」），令人難堪，有時甚至表現出將人看成是「一件物件」的態度和行動。這正反映了我們對人冷漠，而且欠缺尊重。當信徒感到不受尊重時，負面的情感便會產生反彈力，帶來失望與創傷；部分更從此成為教會的邊緣分子，化悲憤為指摘，又彈又唱，隨之成為一股反對聲音，使教會受滋擾。

（三）自我防禦

若信徒在教會中怕受傷害或失望，便不敢或不願將感情表達出來。他們不會揭露自己的弱點，不會與人分享自己的內心世界，與人的關係也只是蜻蜓點水，似是而非，久而久之，便會形成疏離感，或加強了敵意，甚至失去愛人的意圖，變成被動者，不作任何回應。信徒若持有這種不肯作主動的態度，就難以建立互相了解和富有親和力的人際關係。

（四）溝通不良

人際相處涉及溝通，但若存有成見、偏見以及不正確的判斷等，便可能引至不正確的詮釋或猜測。這樣，雙方在溝通時便產生誤會，或築成情感和心理的圍牆，無法達至有效的人際互動交流，自然難以建立更深一層的愛顧關係。

（五）自私自利

凡信仰靈性或性格不夠成熟的人，便有「自以為是」的態度，即只關心自己的事，維護自己而罔顧他人的福祉。這種不懂得或不肯對

人付出真實關愛的人，很難成為受歡迎的人物，更遑論和他人建立美好的關係。再者，這類人對別人不會掛心（廣東人所謂的「冇心肝」，即無心裝載），只活在自我封閉的世界裡，對別人的事無興趣、不留意、不理會，也不關心；由此反映他們對人缺乏「委身」的責任，以致對人欠缺敏感，表現出一派冷漠無情的態度。這種只顧自己的人，別人一定與他保持距離。教牧若有這種傾向，就必須正視及改變，否則難與信徒交通，牧養亦無從入手。

（六）戒心極重

每個人都有某種程度的私隱和祕密，尤其是涉及個人的尷尬事，更不願意向人透露，因為這些事情可能引起尷尬，甚至令人受傷害；若向別人透露，就深怕別人不再尊重或看輕你了。例如靈性失敗的經驗，或犯了某些不見得光的罪，又或自童年時代直到現在一些影響深遠的事情，一提及就會渾身不自在，很敏感，怕讓別人知道而使自己感到羞恥或尷尬。因此，人會變得戒心極重，不願與人接觸，也不接受別人的關懷；除非經過輔導後得著醫治，內心有了安全感，才能有自信和坦白地向別人分享這種事情。

上述六種負面的特質現象，若不刻意省察，作出積極改善，便會妨礙我們與別人坦誠交往。我們必須反省：身為牧者和傳道人，能否與會友、領袖有真誠的交往？我們在教會中推展福音事工，不能避免與人建立多重的工作關係，究竟他們是我們的朋友、上司、下屬、工具，還是仇敵？除了工作會議中的交通外，我們可有坦誠深入的交往嗎？

有人慨嘆教會有同工，但沒有朋友和靈友 (soul friend)。教會只是另一台工作的大機器，產品的素質往往不是最重要的，最重要是讓機器不停運作，保持優秀的業績。我們會否將會友看成工作機器的一部分，只重視其工作恩賜，堂而皇之稱推動他們委身事奉，是為「神

國度擴展」而努力？但事實上我們卻缺乏細心的照應與關顧，也沒有體諒他們除了事奉，還要面對工作的壓力及家庭的需要。我們在教導和鼓勵信徒熱心事主，努力傳福音外，亦應教導他們如何相處 (relate)，更應反思自己如何和他們相處。

針對以上種種不理想的情況，筆者提出以下一些改善的建議。

由於我們處於以「工作表現」來尋求「成就」的社會氣候中，教會也習染了這種風氣。因此現今教會大多以推動事工為首，牧者與信徒要不斷開會，商討如何計劃事工程序。結果大家甚少建立個人關係，生命中亦缺乏空間與人交通，彼此了解不足。要踏實地實踐肢體生活，建立互相支持的人際關係，我們就得突破「事工掛帥」的框框，由以程序為中心，轉移至以人為中心，由「做」(doing) 轉至「活」(being) 和「交往」(relating)。

這其實是我們信仰的特質：神是與人建立關係的神，而且「三位一體」是互愛、互建密切關係的神。「神同在」正是關係的反映，「道成肉身」的服事更是深入人的生命之中。耶穌基督也常在服事和教導人的時候與其他人相遇接觸，並從中扭轉人的生命，這就是愛的服事。因此，我們理應以此核心價值來強化肢體間的相互關係，這樣的教會牧養才是真正的牧養。但要達到這理想，必須具備幾項條件：一是付諸行動去革除弊病，尤其是停止不必要的聚會或活動，減少事工與會議；二是願意犧牲，縱使付出的努力未能立刻得到成果，也不要放棄；在實踐愛心和參與服事的行動時，願意在每星期用一晚時間服事他人，或選擇接待、探望、參加聚餐或給人幫忙。總之，在今天如此忙碌的世代，無論牧者或信徒，若能做到此等關懷他人的細節，雙方的關係一定更加緊密，大家才能感受愛裡甘甜的滋味，這正是天父願意看到的肢體團契生活。

六、促進人際關係的要素

要發展良好的人際關係，一方面要從體驗方面著手，逐步改善，另一方面要認知一些有利人際交往的基本要素。這樣經過一段時間的實踐，我們就能掌握建立圓融人際關係之道。

(一) 知己知彼，學習自重與接納別人

由於人際關係的優劣，往往取決於我們的自我形象和對待別人的態度，所以，想要建立良好的人際關係，首先便要了解自我。我們身為教牧，必須培養敏銳的自覺力，對自己的個性、脾性及處事風格要有真切的了解，並重視心理健康，這樣才不會有扭曲的心理狀態。知道自己的優點和缺點後，要懂得自我接納和肯定，養成不亢不卑的態度，因為只有我們懂得接納自己，才可以接納、欣賞和肯定別人，如此便可以減少不必要的人際衝突，增進彼此間的和諧。

同時，我們惟有了解自我，才能在接納、欣賞和肯定自己的情況下改變自己，作某程度的調校，這樣自己就能夠不斷成長。

另外，我們要學習欣賞每個人的風格。雖然各人的風格及生活方式都不同，但都可以學習接納，這樣就可以避免在心裡隨意評斷人；相反，假如我們能接納各人的差異，便可收取長補短之效，組合起來會較完全和美善。牧者尤其要一視同仁對待每一個信徒，並要接納風格不同的信徒。由於每個人都自覺自己是重要的人物，自然會渴望別人注意他／她，了解他／她，所以牧者必須養成對每個人都要關注的習慣，盡量與他們交談，了解其需要。須謹記：一句合時宜的話，一次小小的幫忙，就能贏得別人的信任。

（二）欣賞和肯定別人的優點⁹

人類本質的其中一項，是需要被別人肯定。由於大多數人對自己沒有信心，故此需要別人來肯定他。牧者要向那些稍缺信心的信徒多作鼓勵，告訴他們基督福音給予新生命的價值，要對主有信心，並要欣賞和肯定他的優點；即使他們過去或曾失敗，但也要給予他們信心，強化和肯定他們的潛質。事實上，每個人都希望受人稱讚，以增加自身的價值。著名及具影響力的商管界作家柯維 (Covey)，在其新著《第八個習慣》中清楚表明：人性最深層的渴望就是受了解和欣賞。¹⁰ 我們看見昔日保羅也常讚賞同工同道，更公開在書信中表達欣賞之詞。中國人比較含蓄，平日不大願意公開讚賞別人，尤其對自己的同工部屬，怕讚賞會使人產生驕傲，但我們忽略了人性渴望別人讚賞和肯定的需要。當然，我們的鼓勵和稱讚決不能言不由衷，但適度、真誠和慷慨的讚賞，卻能使人產生自信，更努力事奉。當信徒獲肯定後，人際間便產生良好的互動，他們會對我們產生積極的回應，願意接受你的邀請，承擔教會的事工。

（三）尊重別人

人與人之間能否融洽相處，關鍵在於我們對別人是否存有尊重的態度。尊重就是盡可能從別人的眼光和角度來看事物，即不從自己的觀點或標準衡量他人，更不要硬將自己那一套價值觀強加於別人身上，期望別人也接受你的看法，而是要學習他 / 她是怎樣，就要視

⁹ 參鄧敏著：《樂在其中——團契與人際關係動力之探討》（台北：福音證主協會，1991），頁59～66。

¹⁰ Stephen R. Covey, *The Eight Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: Free Press, 2004), 167-68.

他／她為那樣 (accept others as what he is or what she is, not superimposing)¹¹，這需要有很大的愛心才能做到。還有，對別人有愛心，即包括體貼和考慮別人的感受，這就是心理學家所說的「同理心」(empathy)。我們要有「同理心」，顧及別人的需要，理解別人的處境，然後接納別人的限制，以禮相待，這樣才不會以歧視的眼光來看待別人；換言之，「同理心」就是把自己代入對方的處境，這樣便能明白對方為何會如此作，以公平態度跟他／她相處¹²，這一切均是出自對人的尊重才能做到的。若缺乏尊重，人與人之間就很難維持良好的關係。當然，尊重並不表示大家沒有意見相左的時刻，只是在爭論中，就算個人非常有理，也不宜理直氣壯，反而要用誠懇、謙卑和溫柔的態度相待，讓對方感到沒有威脅感。這正是聖經的提醒：「你們的言語要常帶着和氣，好像用鹽調和，就可知道該怎樣回答各人」(西四6)；又如箴言所說：「柔和的回答使烈怒消退，暴戾的說話激動怒氣。」(箴十五1)(新譯本)

(四) 以誠信的態度彼此開放

聖經中有關人際關係的價值觀是：「你拿一分真心待人，人也會拿一分真心待你。」(參弗四32)換言之，那是一種施與受彼此相愛的對待關係 (equal give and take love)。因此，在人際交往的過程中，自我開放是一個先決條件；我們必須學習向別人表達自己的思想和感覺，也鼓勵別人向你表達。不錯，這帶有冒險成分，也是許多牧者為保持形象而不敢真心向信徒表白的原因。他們害怕別人不尊重自己，但這是唯一能與信徒深入相交的必持態度；這態度有利於兩者的心靈

¹¹ Collins, *Living in Peace*, 70-71.

¹² 柯維：《與成功有約》，頁214～216。

和思想交流會通，大大有助於加深和擴寬雙方生命的幅度。有些人——包括牧者在內，沒有多少知心友，這是因為他們沒有開放自己的家讓信徒來拜訪。假如信徒能在親切的氣氛下認識牧者在家庭的真貌，彼此的距離就可拉近。如此信徒再不會覺得牧者是高高在上、難於接近的屬靈人了。

（五）培養良好的溝通能力

有效的溝通是通往良好人際關係之門的鑰匙，這是世人都認同的，然而這門學問卻甚難學得通透。溝通是甚麼？溝通是人與人之間為相互認識，而彼此了解和傳遞信息的過程。¹³ 然而，溝通的過程很複雜，尤其在現代社會中，大家崇尚多元價值取向，涉及的變項太多，使得人際溝通日益複雜和困難。可是，我們現在又處於「溝通時代」，在資訊往來頻繁的社會中，處處需要溝通，時時需要溝通。但良好的溝通能力並不是與生俱來，而是需要認真學習才能得到的。

余德淳曾這樣說：「人與人的溝通，可分紅、黃、綠燈三個步驟。『紅燈』，表示當別人在說話的時候，你要留心別人在說什麼，並要控制自己不可插嘴，應讓別人先把話說完。接著應該用『黃燈』來溝通，即表示這是大家商討的時候了，彼此要盡量發表意見，讓對方明白自己的立場和意見。然後，應亮起『綠燈』，即表示可以為大家的討論下一個判斷了。這『溝通三部曲』是我們必需注意的。」¹⁴

所以，我們與人交談時，首要是學習聆聽別人的說話。為此，我們需要積極培養「聽」的習慣。雅各書便提到「聽」和「說」，以及

¹³ 黃惠惠著：《自我與人際溝通》（台北：張老師文化事業，1996），頁1、20。

¹⁴ 余德淳、鄭佑生合著：《聖經教我人際關係》（香港：余德淳訓練機構，2001），頁46～47。

交談雙方控制「情緒」的藝術：「你們各人要快快的聽，慢慢的說，慢慢的動怒。」(雅一19)事實上，全神貫注地聆聽，亦是對他人表示尊重與愛的方式之一。良好的聆聽意願和技能，必定直接影響溝通的全部過程。而好好的聽至少有以下幾項優點：

(1) 能充分了解對方，體會對方的感受，也有助於澄清對方所傳達的內容。不過，交談時千萬不要立即下判斷，作負面的批評或責難；最好能先從對方的立場和觀點去設想，客觀接收其所說的信息。

(2) 可培養彼此間良好的關係和默契。一個肯積極聆聽他人意見的人，也會讓人聽取他／她的意見，而令交談雙方構成「互惠」的關係，如此便容易形成和諧和分享的溝通氣氛。

(3) 積極聆聽是鼓勵他人充分表達意見的好方法，亦是對說話者表示尊重的一種方式，同時可減少彼此在溝通時或會出現的情緒化困擾。

(4) 積極聆聽可令說話者有較多安全感，聽者也較容易抱持同理心和保持客觀，使往後的溝通氣氛更積極。¹⁵

總之，要提升自己的溝通能力，便先要做好聆聽者的角色，在溝通的過程中，把「傾聽」放在第一位，有需要時才作出簡短的「回饋」(feedback)；同時還要敏銳地了解別人，這樣才能知道他／她的心意。正如台灣政治大學心理學教授陳彰儀所說：「成功的溝通不僅是訊息被傳達，更要被了解。」¹⁶再者，我們還得接納一個事實：每個人都有不同的需要，因此在不同的情況下，他／她可能有不同的表現，故此應盡量了解對方那一刻的感受，不要隨便將以往的印象套上去。

¹⁵ 鄧敏：《樂在其中》，頁43。

¹⁶ 陳彰儀：〈宣教士的人際關係〉，《舉目》第17期(2005年3月)，頁34。

溝通的另一重要層次是身體語言的表達符號。人的想法和感覺常藉著非語言的方式來顯示，包括面部表情、聲調及手勢等。有人曾對此進行調查，認為在信息傳遞中，一句說話的內容僅表達了真正信息的百分之七，聲調則佔百分之三十八，餘下的百分之五十五卻主要來自說話者的姿態、表情和動作等¹⁷。這個發現突顯了非語言溝通的重要，是我們不能低估的。

事實上，我們可從一個人的身體動作來得知他／她的行為和性格，同時亦可從他／她的情緒反應中得知他／她的感受。所以，若我們多注意這些小節，就會更容易了解別人。另外，我們也要注意自身的舉動和姿態會大大影響別人對我們的印象。故此，我們身為牧者，實在需要謹慎自重。若我們與人交往時表現出優雅的姿態和修養，加上得體的衣飾和親切的語言，就能使別人留下良好的印象，繼續展開有意義的交談。

掌握身體語言的竅門，並不是教我們虛假造作來討人歡喜，而是至少可讓人對我們留下良好印象。掌握良好的溝通技巧，不單能幫助我們更明確和精簡地表達自己的意念，更能讓我們對別人的需要更敏感，藉以建立更切實、和諧與完全的溝通。

（六）促進人際關係的另類小事情

甲、培養幽默、開朗活潑的性情

今時今日的牧者宜放棄太嚴肅的態度，因現代人較重視情感，也推崇平等的觀念。教牧雖有屬靈權威，但並不表示要古肅；相反，如果在莊重中亦能輕鬆釋然，以誠懇、謙卑、溫柔的態度待人，使人有親切感，大家才能自然、愉快和開懷地交通。大家的心理圍牆打破後，我們便能在自由、開放的氣氛下進一步交往。

¹⁷ 引自蔡式媚編著：《人際關係的藝術》（香港：突破出版社，1986），頁22。

乙、實踐愛心小行動

有時候，著意為關懷別人而做些突破常規的小行動，例如以電郵慰問，送上小禮物，寫一張鼓勵小卡，請人到舒適幽雅的咖啡店喝茶，即便是花費少許，卻能增進與信徒之間的情誼，是十分值得的。再進一步，我們可以每星期到不同的信徒家中探訪，或邀請他們到你家中作客，或幫忙搬屋，或照顧嬰孩和老人等，這些都能增進彼此的情誼，亦是實行愛心服事的表現，當中更反映你有細心照料和牧養羊群的心志。牧養是一種生活方式，而非純技巧的問題。

丙、邊做邊學

有些技巧是在實踐中才能學到的，例如打網球、玩小魔術和繪畫彈琴等。我們藉著學習一些技藝，可增進與信徒之間的情誼，也能豐富生活內涵，培養對生命的熱愛態度，做一個積極向上、進取和兼具生活情趣的人。這也是教牧不能忽視的。

七、如何與教會中說是非和難纏的人相處¹⁸

自古以來，有人的地方就有是非。教會由人組成，自難幸免。一個教會或會內藏大大小小多個是非圈子，可謂地雷處處。我們活在其中，如何得知何者為是，何者為非？有時經過一輪「分享」後，竟誤觸地雷，成為是非源頭，不單傷了和氣，更傷了心。教牧該如何應付那些「充滿愛心」、又愛饒舌的弟兄姊妹？

¹⁸ 轉載自筆者所寫的〈羊圈守望〉專欄，《基督教週報》第2034期（2003年8月17日），頁4。當中的內容曾稍作修飾。

筆者先要指出，昔日主耶穌在事奉歷程中，也常被人說三道四。祂有時默然不語，但更多時候是直言回應，或用比喻去諷刺、批評祂的人。換言之，耶穌的人際關係也不常是順暢的，並且不時面對衝突，與難相處的人纏磨著。

人的個性林林總總，不勝枚舉，不過大致可歸為兩類：一是較合作，易與人相處的；另一是愛說是非，專挑別人或諸多埋怨，很難相處的。可惜教會中的信徒多不屬前一類，因而令信徒肢體及教牧感到煩惱及頭痛。不信主的人，面對愛挑剔和埋怨別人的人，可以當面對罵，也可以背地批評，還以顏色；但講求愛心的教牧卻不能如此。究竟有甚麼策略可以幫助牧者面對這等人呢？

(1) 別理睬——成熟的人都明白，總有些人會不同意你的做法，或會對你說一些負面的話。若果要別人凡事認同才去做，便不可能有一番作為了。故此，你認為正確，就應去做，無須理會別人怎樣看！

(2) 接納他——有些人就是不會從大處著眼，只會專注小毛病，你就讓他享受這種「樂趣」吧！雖然有時你會受不了。

(3) 與他溝通——記著交談的態度要和善，因為喜歡說是非及愛挑剔的人，多半很敏感，而且很容易受傷，他愛饒舌其實是一種自衛方式。所以，別以挑剔還挑剔，反之要與他保持友善。

(4) 稱讚他——人心很怪，你若稱讚他，他就覺得不好意思，這可使他減少吹毛求疵。

(5) 了解他的需要——喜歡饒舌的人通常不太欣賞自己；就試著去欣賞他，並主動找出其需要，不動聲色去滿足他，並向他道謝，指出他如何提醒你。

(6) 為他禱告——以憐恤弱者的心為他代禱，相信神會在他心中作工，消解怨憤。

(7) 經常告訴他教會正面的消息——教導和啟迪他要為這些消息存感恩的心。

願以上簡短的策略能幫助教牧消除「是非」的煩擾。

盼望以上的建議，一方面能促成教牧同工在人際關係方面的成長，另一方面有助我們在牧養關顧上，不止於言語教導，而可藉著付諸實踐的行動，使我們與信徒能在愛中一同被建立。要發展良好的人際關係，其實無關乎才能的高下，恩賜的多寡，亦無需太多複雜的理論，只要在日常生活中多作操練，從尊重、真誠、體貼及多關心別人開始，加上敏銳地體察別人的需要，這樣便能做到了。