

領導教會改變

曾立華

現今教會正廁身於新時代的處境和需要中，因此我們必須有新的眼光和思維來服事。對於在社會浮沈、不斷經歷轉變的會眾，教會是不可能靜止不動的。因此，新時代的教會領袖要有勇於變革的精神，不斷帶領教會進行深度的改革，在聖靈導航下為教會建立新模式，才能令教會從舊有和僵化的傳統束縛中跳出來，跨越過去，進入全新的局面，並呈現適切時代需要的信仰及教會的更新模式。

一、促使改變的發生

班尼斯 (Warren Bennis) 在論及二十一世紀的領導人時指出：「確認他們要不斷的重新開創他們的組織。而且明日的領導者，必須去學習如何創造一個能接受改變的環境，視危機為轉機，這是在動盪的時局裡經營組織的不二法門。」¹ 誠然，在動盪變遷的時代裡，我們實在不得不推行變革，正如管理學大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 在其近著《廿一世紀的管理挑戰》中明言：「我們無法駕馭變革，我們只能走在變革之前……因我們現今正處於動盪不安的時代，變革是常態。說真的，變革是痛苦和冒險的，尤有甚者，變革要下很多苦工。但是，除非一個

¹ 華倫班尼斯：〈成為領導中的領袖〉，羅溫吉布森編著，張思忠、李滄哲譯：《預思未來——世界頂尖趨勢大師構思未來》(台北：晨星出版社，1999)，頁198、200。

組織認定主導變革是它的任務，否則這個組織（不論企業、醫院、大學、教會等等），不可能存活下去。在一個結構快速變遷的時期，唯一能存活的只有能夠領導變革的人。因此，在二十一世紀，管理最大的挑戰，是使組織成為變革的領導者，變革的領導者視變革為機會，他們主動尋求變革。」² 同理，因著世界潮流的不斷衝激及內在結構的不斷改變，教會必須不斷更新成長，才能滿足會眾的需要及回應時代的需要。

其實大部分教會都想保持現狀，不欲變革，因為變革有著「翻土」的作用，或會搖動原有的架構，予人不安全之感；另一方面，教會一向以「保守」為重，為免被人評為出軌的「新派」或「激進派」，保持原狀是最穩妥的。可是，我們要分辨清楚，信仰保守與運作風格保守是兩碼子的事。教會在信仰方面無疑要站穩於聖經真理不變的基礎上，但這並不表示其在傳統作法上也得一成不變，誓死擁抱傳統，不跟上時代步伐。就這現象，國際知名福音派領袖司徒德牧師 (John R.W. Stott) 早在八十年代已說過這樣的話：「我所強調的是：沒有一套傳統免受考驗；傳統是沒有這種特權的。另一方面，當我們急於改變時，我們也要確知我們所反映的不是聖經，而是一些不合聖經真理的傳統作法。若果它是明顯地與聖經教訓相違的，我們便要勇敢地去處理它，革興它；若它是聖經所沒有要求的，最低限度我們要以批判性的態度去審察它。我們在不知不覺中，往往會把那些只屬於聖經的權威，真理及永恆的事，納入我們文化觀念和實際應用上。它們成為保障的一部分，當它們受到威脅時，我們也感受威脅，所以為著安全，我們便極力持守它們。」³ 這話實在反映出教會的心態。司徒德在此清晰地告訴我們，我們要在信仰上

² 參 Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999), 73。中譯本見杜拉克著，劉毓玲譯：《廿一世紀的管理挑戰》（台北：天下遠見出版社，2000），頁 85。

³ 司徒德著，鄭保羅譯：《個人新生與群體路向》，四版（香港：天道書樓，1989），頁 79。

保守，維護聖經權威；然而，為了教會的發展，卻可以在運作形式上革新。司徒德更指出，耶穌是保守派和激進派的結合體，祂對聖經是保守的，對每樣事物的查察（基於聖經的查察）卻是激進的。所以，身為新時代的僕人領袖，我們可以放心帶領教會在運作及結構上作適切的改變。

（一）聖經對「改變」的教導

「改變」在聖經中是很強烈的字眼，使徒保羅在哥林多後書三章提到聖靈在我們心中工作，帶來改變：「……就變成主的形狀，榮上加榮，如同從主的靈變成的」（林後三 18）。可見，當我們愈認識真理，主的靈就改變我們的本性，變成基督的新樣式，在生活 and 事奉上充滿創意！

除此以外，聖經又描述許多領袖怎樣在神的引導下，生命逐漸有所改變，信心增加，有魄力作事，以其生命影響神的子民。聖經亦有許多篇章講及領袖如何成為「改變的代理者」（change agents），完成神主權的旨意和計劃，扭轉時勢；例如約書亞、迦勒、耶利米、但以理等人的美好見證都幫助我們更明白生命的改變。新約保羅對外邦人抱開放接納的態度，鼓勵當時主要以猶太人所組成的教會改變，接納信主的外邦人；同時，若沒有保羅的委身及改變，就帶動不了整個向外宣教的運動。保羅曾表白他為了傳福音的緣故，甚至願意作適切的改變：「向軟弱的人，我就作軟弱的人，為要得軟弱的人；向甚麼樣的人，我就作甚麼樣的人，無論如何，總要救些人。凡我所行的，都是為福音的緣故，為要與人同得這福音的好處」（林前九 22～23）。為此，保羅給所有教會領袖立下良好榜樣：為使福音得以傳開，就要有創意地領導改變，吸引更多人來教會聽福音，歸信主耶穌。

(二) 怎樣做推動改變的領袖

身為帶領推行改變的領袖，必須具備以下的質素和態度：

● 富具創意的動力——即願意接受新事物並願意和能夠改變現在的做法，制定出突破現在、創造未來的政策。要達到此，就要有拋棄過去做法的勇氣，不被包袱所纏，否則就不可能創造明天，為教會帶來新的機會。

● 對原則的革新具高於一般水平的熱情——即敏感於堅持原則，為了新機，不怕放棄原本措守的原則，如杜拉克所說是「有系統的放棄」(organized abandonment)。

● 推動改進的決心——即不滿足於現狀，為了有新的果效，對內對外都需要有系統、有方向、有步驟，不斷改進運作方式，以提升績效。確信不斷進步，終必帶來根本上的變革，使整個組織脫胎換骨。

● 提高好奇的層次——即願意不斷尋索新機會，把握時機，傾注人才在其中，不斷實幹，直到成功為止。

● 妥善保存所有記錄，以調控失敗——若遇到逆境、阻滯而引致失敗，就要把整個過程記錄下來，好好檢討，以積極的態度調控失敗，爭取下一次的成功。

委實，要領導改變實在需要極大的勇氣與膽量，並不畏反對及頑抗拒絕，即使壓力龐大，但為了未來著想和正待擴展的機會，甘願背著被誤會、批評及埋怨之重壓，仍堅定不移地推行改革，這顯然是作領袖的代價。昔日保羅面對重重反對及抗拒，仍能持定為外邦人歸主加入教會這股新動力，以大志大勇面對輿論壓力，努力辯護，說服人接受這個聖靈引導的新計劃。若保羅沒有改革的勇氣，外邦人接受福音、歸入教會勢必受到延遲，宣教運動史亦可能要改寫了。

為何改革會帶來衝激？蓋因任何改革都會帶來改變，影響所及，勢必觸動一些既得利益者之權益，亦有可能令到一些不思進取，不願求變者不滿。再者，若改革不夠成熟，急於求成，或缺乏足夠的諮詢與解釋，結果只會是欲速則不達。但最需要關注、導致失敗的原因就是：教會並不是真正求「改革」，而只是求「改變」而矣。換言之，教會作為生命有機體，作為社會機構，自然要「改變」，但到底是「改好」還是「改壞」？「改善」還是「改惡」？「改良」還是「改劣」？所以，真正的改革不單要強調為何要改，更要關注怎樣去改，改成怎樣？

當代教會領袖的最大考驗在於能否創造積極的改變，現實中許多領袖，特別是教牧領袖，往往是最排斥改變的一群，筆者自己有時也不例外呢！我們常誤以為領袖全都是勇於革新的，只有跟隨者才抗拒改變；可是和牧者接觸多了，便會發現許多牧者並非十分支持革新。背後的原因明顯不過，正如前述，由於在革新過程中會產生一些不確定性，叫人感覺不安全，這自然引發人的排斥心理，因此多半人都會抗拒改變。特別在這電腦資訊網絡化的年代，教會行政電腦化，導致不少「電腦盲」的教牧難於適應，因而抗拒改變。又如現今教會崇拜出現的更新模式，也令不少教牧領袖無所適從，在堅持傳統崇拜模式，抑或全盤接受敬拜讚美的新敬拜形式上都有不少掙扎！若說要變，到底怎樣變才算是合適，也符合聖經和神的心意？改革過程並不簡單，在在顯露我們的不足和有限，我們需要重新學習、進修、研讀，才能衝破障礙而有所改革，這也是成長的必經階段。誠如班尼斯所言：「學習正是領袖不可或缺的燃料，也是刺激我們不斷吸收新知識，接受新觀念和新挑戰來保持衝勁的動力。這在現今快速變遷且十分複雜的環境中，是絕對必要的。」雖然改變或會帶來損失和失敗，但這卻是成長的必經過程，成敗的關鍵就在於教牧領袖是否能引領眾信徒進入積極改變的過程中。

一般人在三種情況下會較願意改變，不論在教會或其他機構亦然。這三種時刻像潮汐，有潮漲潮退的時候，因此我們要及時把握時機，否則潮汐一過就不可追回了。⁴

第一，當人在絕望、痛苦的時候便有意願改變。例如人遭遇家庭悲劇或婚變，為了挽救家庭和婚姻，就不得不改變自己來改善關係。又如教會因某些事起衝突，人際關係緊張，為疏解衝突，就不得不協調其事工架構，以改善這種消極性的破壞。總之，惟有人走到絕望之境，才會痛定思痛地想要改變。因循是人類共通的弱點，若非陷入谷底，一般人很難心甘情願地主動尋求改變。

第二，當人了解改變的好處後，通常都會願意改變。當牧者學習了某些事工新模式，嘗試應用於教會時，其他領袖往往會質疑，甚難推動改變。但若三數個教會領袖一同參與研討會，在教會推動新模式的工工的成功率會比牧者單獨推行高得多。這幾位領袖同工若從起初就與牧者站在同一陣線上，完全了解牧者的出發點、理想、感動，知道改變的好處，就較易激發全體會眾，大大提高凝聚共識的機會。

昔日當摩西的岳父葉忒羅提醒摩西要改變領導管理的方式後，他是先在全體百姓面前解釋當時的困難，才揀選有才能的人成為百姓的首領，作千夫長、百夫長等。新約使徒行傳六章也記載，當教會領袖體認到他們疏忽了對寡婦的供應後，就召集眾門徒來，向他們解釋清楚，再選出七位受眾人尊敬的人擔任執事，分擔管理飯食之事。

在推展任何新觀念、新事工計劃之前，如果沒有清楚地教導會眾，使他們明白革新的意義、目標和益處，恐怕會遭遇比改革動力更大的阻力。所以我們若要推動改革，必須先傳遞異象，將某些情況擺在會眾面

⁴ Warren Bennis and Burt Nanus 著，楊振富譯：《領導者，領導，如何成功？》（台北：實學社出版有限公司，1997），頁 208。

前，一同祈禱等候；他們一旦明瞭實況，心竅開通，就會認同改革方案，並樂於追隨改革新方向，並且作出適當的調整，一同委身努力，成功必在望。

第三，當人有足夠的領受、心胸廣大，就是改革的好時機。這裡所謂「有足夠的領受」也就是指對聖靈的工作有所認識體會，或是指對某項新事工計劃的充分了解，總之就是使會眾明白改革的目標和方法，以及對教會發展的好處，以除去他們對改變的疑懼。

由此可見，教牧領袖若想推動並創造積極的改變，不能不辨識並掌握以上三個最佳時機。

二、變革的程序及須知

近年一位專論變革之道的管理學者羅拔昆尼 (Robert E. Quinn) 在其著作《深度改變》(*Deep Change*) 中指出，要策動改變，無論是領袖本人和組織本身，均要有一心理準備，就是要經歷一種所謂「赤裸裸地走進不確定的地帶」，或「心靈黑夜」之「慢死」(slow death) 的困境歷程中，這無疑是轉化更新，改革得以實現的唯一路徑，正所謂「置死而後生的改變」(dying for change)。⁵ 這改變亦是十分聖經化的觀念：先死後活——釘死自我，全然破碎自我；死得透徹，才與基督一同活過來，變成新人，再現生機。

這「慢死」的過程乃指個人或組織在經歷凝固、僵化、停滯的時段時，若不再在發展上作調整、改變，那末整個系統、結構就難逃解體、關閉的厄運。然而在這危機時段若能立刻作某些改變、調整，就能止住這「慢死」狀況，經過一段艱苦經營，組織便能漸露生機，展現全新的

⁵ Robert E. Quinn, *Deep Change: Discovering the Leader Within* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 1-25. Leith Anderson, *Dying for Change* (Minneapolis: Bethany House Publishers, 1990).

機會。這程序與杜拉克所言的「有系統的放棄」之論相若，變革領導者定期為組織每一環節的存在價值加以審辨，並且要很認真地作出果斷的改革行動，漸漸地，更新的、成長的服務或流程便出現，繼而就會轉換到運作 (operation) 上，帶來產品的創新、服務的創新；最後，不斷的進步，終將帶來根本上的變革，使得整個組織脫胎換骨。⁶ 未來的組織需要在恆常變動的情世中具備充分的彈性、在反應上作出快速適應的果斷改變，否則即使風光一時的景況，都會因不改變而漸漸消亡。教牧和長執領袖卻要同時面對另一個挑戰——不作應變性的改變，教會也面臨因不適切時代需要而衰減，正如歐洲不少歷史悠久之教會就是因不能應時代需要在結構及事工形式上作調整，致令教會活在「慢死」的過程中，福音不再吸引人，信徒人數凋零，教會在沈睡中垂死掙扎，結果是解體、關閉，或轉售作為文化藝術展覽場所，甚至社交集會之地，至為可惜之極！

至於怎樣落實變革之程序，綜合學者專家之意見，得出以下可採取之步驟，可供教牧長執領袖作參考指引：⁷

- 先有良好的準備工夫。凡事變革必會遇到強烈的反應和阻力，為此領袖要有良好的準備工夫，對改革的項目做足功課，預備好文件、計

⁶ 杜拉克：《廿一世紀的管理挑戰》，頁 87～95。

⁷ 詳參 Quinn, *Deep Change*, 91-132; John P. Kotter, *Leading Change*, Part II: *The Eight-Stage Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 33-158; Jim Herrington, Mike Bonem, James H. Furr, *Leading Congregational Change - A Practical Guide for the Transformational Journey* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000), 1-162; Burt Nanus, Stephen M. Dobbs, "Leader as Change Agent: Transforming the Organization," *Leaders Who Make A Difference* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999), 119-44; Bill Lawrence, "Leading Changes," *Effective Pastoring Giving Vision, Direction and Care to Your Church* (Nashville: Word Publishing, 1999), 197-214; Hans Finzel, "Change: Managing Change in Your Organization," *Empowered Leaders: The Ten Principles of Christian Leadership* (Nashville: Word Publishing, 1998), 99-120; Lyle E. Schaller, *Strategies for Change* (Nashville: Abingdon Press, 1993), 100-106; Richard Higginson, "Managing the Dynamics of Change," *Transforming Leadership* (London: S.P.C.K. 1996), 80-105。

劃書等，才容易讓會眾掌握改變措施的理念和行動，亦增強領袖解釋時的說服力，使會眾較易接收信息。但若領袖的理由不夠公信力，就不要急於進行下一步。

- 對教會問題作診斷。即對教會現狀作審視，釐清問題癥結、流弊和不是，同時亦把過去一些強處、傳統，及覺得有保留價值之處盡量延續在改變措施之中，為要將傳統融合在變革計劃中。

- 推行策略時要有彈性。設計一個有彈性的組織系統，使這系統不斷適應環境的變化，將不同類型的信徒編入新系統內，除使他們容易適應之外，更讓他們在新事工任務下作出貢獻，加強團隊的合作，改善各人的思考方法；同時加強各組別系統裡的領袖及各成員之質素，使教會有系統地進行改變。

- 讓禱告成為轉變的核心。這並不是說藉禱告使改變程序更屬靈化，禱告並不是額外加上的項目，乃是凝聚大家同心，一同為教會未來整體發展著想，有願意改變的共識。當神的靈在人心中工作時，就除去一切消極不合作之心態，亦縮減某些反對改變之聲音，推行改變的措施就較易上軌道。

- 決定何時是最佳推行之時間。時間因素在推行改革上很重要，諮詢之時間不足，急於推行，反彈、抗拒、埋怨必然出現，使推行進程不但受阻，更可能牽連甚廣，使改變之措施難有進展。再者，環境與時間密不可分，故往往要考慮當時環境是否許可，特別是一些頗重大的改變，如搬遷堂所或重建計劃，這些均與當時社會、經濟環境、信徒住所分布等有密切關係。如果上述條件不符現實，即使需要很大，聚會空間不夠，一些改變之計劃還得稍作拖延，不能急就推行。又如崇拜模式之轉變，更要小心進行，不能因小部分人歡喜採用現代敬拜讚美形式就投其所好，而忽略其他大部分人對傳統莊嚴的禮儀崇拜的堅持，倘若操之

過急，只會帶來反效果！因此領導改變的領袖必須著意何時推行改革才最適合，看準人心與情勢，才循序漸進地進行改革。

●計算支持率。轉變初期，未必需獲全部信徒贊同，但要計算最少要得多少人支持，推行方會較易成功。換言之，只要沒有明顯的反對，並有部分人支持，就可嘗試推行。

●要靈巧處理運作上之增刪，多用心思把新事工套入現有活動架構中，比改革現有的更有效，因為人比較接受逐步的轉變，亦較容易適應；又要減去一些不必要的事項，減輕信徒事奉的擔子，務求使他們願意投入新事工中。

●提供訓練，使人確知新事工的模式和價值。人需要受指引和教導以明白新事工，方法是強調那些達致更完善的革新因素；而訓練亦能引動不同組別的人凝聚起來，共同關注如何能在新事工中發揮得更好，也能彼此鼓勵，強化新的價值理念和事奉技巧。至於主持訓練的人宜邀請外來客席講員，因為他們的權威性和說服力往往遠超教會內部的人。

●與反對者溝通。任何變革之事，必有不同意見的反對者，這是民主所帶來的健康現象，故不必害怕反對的聲音，問題在於怎樣說服他們成為合作聯盟者，這就得視乎溝通渠道是否開放。忍耐聆聽他們的意見，尊重並接納他們的某些建議；若能說服反對者，可轉化他們為支持者。但我們也必須接納有些人堅持反對的現實，並且需要尊重和信任他們，避免發生嚴重衝突，也許少數反對者會自動流失，轉往其他教會，若遇此況，我們只能感無奈。

●評估信任度。變革往往考驗領袖在人心中的誠信程度。領袖若一向表現平穩，事奉態度又謙卑忠誠，便已能贏得會眾的信任了。但若領袖的誠信低，要推行變革便顯得格外困難了。為此，必須認定：改變在於你的誠信，而改變成功也在於有良好的人際關係，因此恆常的人際和順關係是推行改變的最大本錢，作為華人基督徒我們是深明此理的。

●對人的情緒要敏銳。有些人在理性上贊同改變，但心中仍存「捨不得」的情緒，為此作領袖的要敏感會眾的感覺，在改變過程中，盡量照顧人的感受，作出遷就，使人的感情不易因改變而割斷。例如香港一著名宗派之教會，其堂所是一幢歷史悠久的紅磚建築物，在拆卸重建初期，許多老教友捨不得，故反對重建。但籌建領袖為顧及老教友的感情，故在重建新堂時大體保持舊堂形貌，以現代紅磚為建築物的主體。如今新堂已在鬧市原址建成，但在外觀上仍隱約有舊堂之影象，予人懷緬，這是聰明的處理手法，因顧及了人情感的依附，想到此法以減低改變的阻力。

總而言之，領導改變需要有創新的勇氣、智慧、信心、堅定不屈，敢於冒險，即或有人流失，帶來破損，但相比改變後的新氣象及更長久之發展，改變仍是值得推動的，這是新時代領袖當有的異象。