

# 教牧長執的合作與協調

陳仲豪

教牧應與長執協調及合作是理所當然的事。這不但是我們該有的委身，也是教會全體會友的企盼及要求，更是教會的主——耶穌基督的心意。惟有基督是教會的頭，帶領教會在天上完成祂的託付，傳福音及建立教會。教牧與長執都只是主的僕人，受託管理教會，我們只不過是按神不同的呼召而領受不同的職分及恩賜，彼此配搭以帶領會眾、服事弟兄姊妹，傳揚福音及在這世上作鹽作光。這些都是教牧與長執必須協調合作的最基本理由。當然，從任何一個團體的管理層運作角度來看，還有許多其他的理由，要求其中所有成員充分地協調及合作。

很多時候，問題不在於「為何」要協調及合作，而是「如何」為之。換句話說，可能出現一個情況，就是教牧及長執皆真心真意及全心全意地彼此協調及合作，但是運作時，還會有許多不理想的現象，甚至會出現雙方對立的情況。因此我們要探討如何促進教牧與長執之間的協調及合作，也就是達致協調的因素。

第一個因素是溝通技巧及渠道。深層次的聆聽是不可缺少的。不單要聽取對方所發表的內容，也要捉摸這些內容背後隱含的論點及感受。特別是中國人慣於以客套的方式來表

達自己，往往為了雙方的面子問題，保留一些重要的內涵而不宣，結果直接或間接地阻礙了實質及適切的溝通。另一方面，不要有過濾性的態度，只集中聆聽想要聽取的意見，乃要誠意邀請並鼓勵別人在被尊重及無顧忌的場合暢發其言，讓不同的意見有被充分考慮及接納的機會。

此外，在商討事工的時候，要彼此接納，對所討論的事項依不同角度及層次全面了解，不斷尋求為解決議題所需要的新亮光及途徑；這就要求我們能對所面對的議題作批判性的檢討，對成功的經歷作出肯定，並從失敗中吸取教訓。

最後，溝通的渠道不盡是局限於會議席上的官式發言。其實，教牧及長執在其他非正式場合中多有生命接觸及交流是非常重要的。這一點相信不用贅述，可詳參曾立華牧師〈教牧長執的合作與協調之實際獻議〉一文的論述。但要留意的地方是切忌在別人背後蜚短流長。這是任何一個群體在彼此溝通上的致命傷。

第二個因素是了解不同的辦事方法。許多時候長執們因著他們的不同職業及學識背景，使他們對了解事物及辦事有不同的方法。事實上，每一個行業及階層都用各自的術語來研討問題。若在執事會中，各人都堅持用他們本身在日常工作上的語言及辦事方式來商討教會的事工，要達致協調合作就十分困難。傳道同工也會因他們未作同工前的個人工作閱歷而有不同的辦事方法。有一個例子，在某教會，大部分的長執都是專業人士或從商的。他們有一個傳道同工，在未獻身讀神學前，持有大學的工商管理碩士學位，其後在某大電腦公司作了多年的高級管理階層工作，神學畢業後在自己的母會事奉，更擔任管理教會的工作，他與各長執合作無間，備受讚賞，皆因他們有共通的辦事方式。所以我們要尋求了

解各教牧長執間的不同辦事方法，盡量欣賞及接納，並嘗試採用別人的辦事方式。

第三個因素是對事物的看法及價值觀。請恕筆者冒昧地說，一般的長執在聖經的認識及應用上，或深一層來說，在神學基礎上，可能是非常膚淺而沒有系統的。因此，他們很容易將自己所處的文化背景對事物的看法及價值觀念套用在教會裡，這是很危險的。所以教牧要多下工夫培訓平信徒領袖；教導長執在聖經及神學上多作研討學習，以縮短雙方對事物看法及價值觀的距離。若長執在聖經真理及神學認知上未有成長，他們就會用自己在世俗中的一套看法及價值觀，混雜一些「似是而非」的「屬靈」標準來衡量傳道同工表現，教會的使命及資源運用的優次等。這並非教會之福，更不能推動協調合作，使教牧同工的事奉變得很艱苦。

第四個因素是人際關係及彼此信任。筆者觀察到一個不尋常的現象，當雙方的意見一致或甚為接近時，大家的關係就會良好，傾談中流露出輕鬆及自然的氣氛，並且容易信任對方。但當雙方的意見不盡相同並經過多次「民主」辯論仍未能將歧議拉近時，當事人往往會面露慍色，關係立刻緊張起來，傾談間常出現針鋒相對的情況，不容易信任對方，像連友誼也談不上。這當然是一個極端的個案，一般的情況應該不至如此。但作為一個彼此提醒，我們要時常把對人和對事分清，不要讓「血氣」作梗。儘管我們對事情的看法及處理暫時未能一致，甚至相差極大，我們都要以開放的態度接納不同的意見，努力共識，而不是各行其是，大家在主面前同心交託，尋求神的旨意，不讓「血氣」得勝，乃是主旨得成。請緊記，教牧與長執的交往，不但是「一場演給天使及世人觀看的戲」，也實在是一個作模範的團契，給教會的弟兄姊妹作榜樣。他們不單注視我們公布的討論「結果」，也

重視我們議事的「過程」，人際關係與彼此信任是息息相關的，也是所有團體建立成長的基礎，所以任何一個團體都要經常培養良好的人際關係，營造彼此信任的氣氛，才能增進彼此間的協調及合作。

第五個因素是對團體的委身及歸屬感。教會為選立足夠數目的長執，有時候會將一些對教會的歸屬感還未夠強烈或作平信徒領袖的委身仍不甚清晰的弟兄姊妹「選進」執事會。消極但不一定是負面的協調及合作便可以預期了。在長執的數目上，筆者認為「寧缺勿濫」是一個基本的原則。此外，「分化的歸屬感及委身」也是任何團體的致命傷，有些時候，在執事會中看到有個別的長執，甚至傳道同工常就著他們直接所屬及負責的部門或團契極力爭取資源優先分配，活動空間，以及別人的支持等。當然我們可以肯定這些人對所屬的部門或團契充滿委身及歸屬感。但當他們對其他部門的事工及需要表現冷漠的時候，筆者質疑他們只看見幾株樹木，而未能看到整個樹林，也就是對「全教會」缺乏歸屬感及委身，這又怎可以談得上協調與合作呢？我們的委身是對教會的，歸屬感也該如此。

秉公來說，教牧同工也要反躬諸己有沒有以「雇工」的心態與其他長執共事，特別是新聘任的教牧同工，有沒有持一個被「試用」性質的觀望態度在教會中工作。筆者盼望這些只是長執的過分憂慮，最重要的是我們讓別人感受到及觀察到的誠意，而不單是口中的表達。

第六個因素是個人本身的定位及取向。如以足球比賽來說，今天的觀眾喜歡看全能的或者是全攻型的比賽，球員要能守也能攻。話雖如此，個別球員在不同的比賽中要能負起教練推派他的「特別任務」，與其他球員配合，才能應付比賽。各球員要按球隊的取向來決定本身的定位。同樣地今天



在教會中，各教牧同工及長執也需要因著主的心意及教會中大家認同的取向，為自己定位才可以促進協調與合作。

若教牧同工定位自己是前線工作者，拼命向教會外未信者作個人佈道及愛心服事。當然可以透過他們的辛勞看見神的動工及福音的果效。但是假若教牧同工定位自己是部分前線工作者，同時也是裝備其他信徒，特別是平信徒領袖的牧者導師 (pastor-mentor)，他們則會著重訓練，統籌及帶領隊工等工作，果效往往比前者更優。

當然，長執怎樣定位自己也是非常重要的。他們把自己看作是旁觀者、記錄者、傳聲者，還是協助者，成為同工，一起分擔神對教會的託付呢？

第七個因素是對終極權威的認同。要達致協調及合作，有時是要訴諸終極權威的。若各人皆以自己的標準來量度同一件事物，是不可能共有共識的。就像任何球賽一樣，球例及執法的裁判是不可稍違的。否則賽事就不能正常地進行。在教會中，不可能就各人的資歷、職分及所謂「領受」來作協調的基礎。這樣各施各法，只會引致混亂。這絕不是屬靈的表現。教牧與長執必須先確定議事規條的終極權威才可以協調合作。一般來說，教會議事規條的終極權威是對神的須服，聖經真理的認識與遵守，其次是教會章則。當然，聖經真理是絕對的，更是不可以變的。但是這些真理的表達及應用方式是可以隨著時代的需要改變而靈活實行的，目的是叫人可以得著福音的好處，使神的名得榮耀，而不是給我們作藉口去做甚麼或不去做甚麼，我們千萬不要像法利賽人般引用神的律例，只取其字面意，而不是其中的精義。教牧長執對時代的需要必須敏感，要體會神的心意，彼此連接，作成恩典流通的管子。

第八個因素是應變能力及對新事物的適應性。這個課題不單涉及領袖的個人層面，也與教會的組織架構有非常密切的關係。就個人的層面來說，基督徒跟其他人一樣，在意識或潛意識裡都是抗拒改變的。因為周圍環境的任何改變，都會使安全感產生威脅，對既得利益者造成損害，更甚者，要適應新事物是需要很大的勇氣，堅強的意志及許多的額外時間和心血的付出，才可以順利過渡。最重要的是新的權利分配。筆者認為在教會中，其實跟其他非宗教性的團體一樣，本課題是遇到最多及最大的阻力之一。但是我們不用灰心，因為我們所服事的主就是最願意捨棄自己的既定身分，權能及榮耀尊貴，道成肉身降臨人間，為微不足道的罪人，犧牲自己，完成救贖計劃，使我們藉著信靠祂能與上帝復和，帶來生命的徹底改變。教會領袖們，我們的安全感建基在哪裡！我們要完成自己的「千秋霸業」；還是常作準備，完成主的託付，將來在主前交賬時，能否得到神的稱許說：「你這個又良善又忠心的僕人」呢？

與個人的應變能力及適應性同樣重要的，是教會的組織及結構。教牧同工與長執要同心協力因應時代的改變，所事奉群體的變化，而按需要及所領受的異象（事工的將來路向），更新教會的組織及結構、活動時空、資源分配及帶領模式，使福音有效地傳開，弟兄姊妹能獲得適切的培訓，以應付時代的挑戰。這樣，教會就不是為承接過去的傳統而存在，乃是為現在及將來而建立的。不過我們要留意是，在這課題上持太保守或太激進的態度都是不合宜的。總意就是，眾人以為美的事要留心去作。

第九個因素是處理危機的方針。在平順的日子，一切都運作暢順，我們不會質疑各領袖間的協調及合作功夫是否足夠。因為當一切事務按部就班地運作，我們對所產生結果的

預測，可以有很大程度的掌握，我們不需要使用新的（或不同的）觀念去擾亂正常運作，所以我們不會察覺到有衝突的地方。但當有危機出現的時候，事情就往往複雜化，結果很難掌握，不同的見解及處理的方針也會出現。有人會著重後果，特別是急功近利的人，有人則堅持一些既定的辦事程序，在原則方面絕不妥協，不惜付任何代價。當然還有各式各樣不能共存的歧見會出現，怎樣達致雙贏的局面，或從兩害（甚至多害）之中權衡，選擇傷害性最少的方案；或怎樣將危機化為契機，突破僵持，憑信心向未能掌握及不知道的將來踏出艱鉅的一大步等等。這就要考驗領袖之間的協調及合作功夫，而不是互相指摘追究的時候；也正是發揮團隊精神，共同承擔的好時機。當事情過去以後，我們要從近處遠處，多角度及層次去檢討得失，分享經歷，使我們更有能力，更成熟地去面對將來的危機。

最後一個因素是彼此醫治的經歷。我們要承認一個現實，在與人相交共事中，甚至是教會領袖共同事奉之中，常有衝突（見解及處事方針等不同）及帶來傷害的可能性。有些諺語如「愛之深，責之切」或「希望愈大，失望愈大」等都有道理的。最能傷害我們的，往往是與我們共事多年的「親密戰友」，而非關係膚淺的「陌生者」。要原諒或體諒「陌生者」非常容易，但要原諒或體諒「親密戰友」則絕非易事。如離婚的事情一樣，有時候一些領袖甚至會錯誤地濫用保羅與巴拿巴分手的個案作決裂的理由，打起勉強合作是沒有幸福等似是而非的論調。此外，彼此相交時不切「實際」的企盼也是造成重大傷害的主要成因之一。我們假設某些人（特別是資歷或經歷較深的領袖）表現穩妥，全然投入又任勞任怨等等是理所當然的。一但發現這些「超人」有不「妥當」（即未能達到我們理想的「超人」標準）的時候，就會極度失望並「感覺受到」極大的傷害。各位領袖們，千萬不要墮

入這些陷阱中，因這些會嚴重影響我們的協調及合作，甚至會使教會分裂。從另一個角度來看，教會本來就是傷兵的營地，吸引所有需要被醫治者的地方（從來就不是「超人」的集中地），我們都像躺在畢士大池邊等候池水攪動，靠別人的幫忙，得到池中領受為我們「預備好」的醫治。我們所事奉的主，就是醫治的主，有甚麼傷痛是祂不能醫治的呢？我們所傳揚的福音是復和的福音。這福音不單要從我們口中傳出，更要從我們相處共事中表彰出來。我們願否放棄自己的成見，經歷主的醫治及彼此醫治，使我們每日都從主領受新的恩典，又把新的恩典施予別人（特別是我們的親密戰友），過得勝的生活呢？這樣我們的協調及合作就會愈來愈緊密，也更甜美。

以上的討論既不概括，亦不詳盡，只是筆者個人的一些經歷及探討心得。目的是要幫助那些落在類似境況中的弟兄姊妹，反省一下我們在教會中的角色，及如何促進領袖之間的伙伴關係。以此拋磚引玉，盼望主內同道能在這課題上，貢獻高見，以助建立教會。

### 參考書目

- Anthony, Michael J. *The Effective Church Board*. Baker, 1993.
- Armour, Michael C. and Browning, Don. *Systems-Sensitive Leadership: Empowering Diversity without Polarizing the Church*. College Press, 1995.
- Barna, George. *Leaders on Leadership, Wisdom, Advice and Encouragement on the Art of Leading God's People*. Regal, 1997.
- Bolman, Lee C. and Deal, Terrence E. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Drucker, Peter F. *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*. Harper Business, 1990.
- Engstrom, Ted W. and Dargton, Edward R. *The Art of Management for Christian Leaders*. Pyranee Books, 1989.
- Shawchuck, Norman and Heuser, Roger. *Leading the Congregation: Caring for Yourself While Serving the People*. Abingdon Press, 1993.