# 小型堂會的牧養

## 胡志偉

#### 一、引言

一直以來,對小型堂會的界定都沒有統一的標準,較傾向以崇拜人數或會眾數目劃分。由於歐美教會大多為座堂式建築物,本港不少堂會發展卻深受樓字建築面積限制,筆者嘗試從「九九香港教會普查」的研究,十五歲或以上崇拜出席者的中位數為81.5人,<sup>1</sup>粗略劃分有一至五十人聚會的為小型教會、五十一至一百人為中小型、一百至二百人為中型、二百人以上為大型、五百以上則為巨型教會(本港只有四十四間)。本文會集中探討崇拜人數在一百以內堂會現況與牧養方向。

杜德利 (Carl Dudley) 不贊同以人數判別堂會的大小,<sup>2</sup> 而適宜從關係角度看教會,視之為「單一關顧的細胞」(single, caring cell)。<sup>3</sup> 史屈勒 (Lyle Schaller) 則認為小型堂會是個完整而統一的個體,並以貓來形容其品性:當教牧帶領小型堂會,就會發現會眾好像定時睡覺的家貓,任牧者如何發號施令,會眾可以依然不會理睬。<sup>4</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> 胡志偉、廖美虹編:《廿一世紀教會牧養與挑戰 —— 九九香港教會普查報告及回應》 (香港:香港教會更新運動, 2002 ),頁 218 。

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Carl Dudley, Making the Small Church Effective (Nashville: Abingdon Press, 1978), 19.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Dudley, Making the Small Church Effective, 35.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>〈賴利史屈勒論小教會〉,《教會領導通訊》第 13 期(1988 年 5 月)。

無論在全球或本港,中小型堂會(崇拜人數在一百人以內)仍屬大多數,然而有關堂會增長或發展的書本材料,往往以巨型堂會(mega church)為模範;中小型堂會牧者及信徒自覺處處比不上大堂會,因而產生自卑感,自限發展的例子著實不少。

進入網絡世紀,傳統的「大」「小」之分已失卻意義;成功的企業不以「大」為自豪,反而「小即是美」,既有可觀的盈利,也不斷精簡組織與人手,提倡「既小且大」的概念。因此,堂會大小不一定與其素質有關,更重要的是小型堂會仍可在身處的社區,甚至對世界發揮其影響力。

## 二、小型堂會的牧養

# (一)確立身分 — 小即是美

小型堂會的教牧必須對「小」有合乎聖經的正確理解,確立其獨特身分。小堂會最常面對身分危機,若教牧及信徒不甘於「小」,拼命想「由小變大」,很可能把原來「小即是美」的重要素質棄掉。有學者認為中小型堂會其實乃教會的正常狀態,可惜我們容易受數目迷惑及誤導,誤以為堂會細小必定是出現了問題。

其實堂會細小,是受多項因素影響的:(一)是新設立堂會的必經成長階段;(二)客觀環境阻礙發展;(三)受某種教會觀影響,恐怕教會過分發展會影響其素質與使命,本克斯 (Robert Banks) 就是此方面的倡導者。<sup>5</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Robert and Julia Banks, *The Church Comes Home* (Peabody: Hendrickson, 1998).

#### 甲、必經階段

「由小至大」是任何堂會發展的正常規律和必經階段,這是健康的開始。處於初生階段的堂會,其細小是既合理又正常的,牧養這些新植堂會的牧者無須介意,也不要刻意催促,應讓堂會自然增長。

然而,若堂會在二十年後人數依然不變,這也許反映著內部問題叢 生,長期處於停滯倒退的陰暗局面;而這類堂會許多時候也面對身分危 機,因此教牧必須幫助會眾肯定堂會本身的獨特性。

## 乙、客觀環境阻礙

有的堂會受制於外在客觀環境而面對發展的困局,如地處偏僻、交 通不便、治安不好、人口外遷或社區老化等因素,造成其小康偏安的形 勢;此外,堂會面積也會局限教會人數的增長。隨著會眾遷移或流失, 同時會造成奉獻額下降、士氣低落等問題,如此更難吸引新人加入,惡 性循環,進一步削減堂會可走出舊有不利環境、重新發展的可能性。

每間小型堂會皆須經歷摸索過程,從而肯定其獨特的身分及使命。 雖然所處區內大小堂會林立,然而個別小型堂會不應自劃界限,存著「地盤主義」,而應藉確立其獨特身分拓展生存空間。有人以聚會人數、 建築物及現金為教會增長的必要元素,這看法並不對,因為這些東西不 足以用來衡量小型堂會的身分。

## 丙、受某種教會觀影響

按照筆者的觀察,刻意保持小型的堂會甚少,而無奈接受這「小型」狀況的卻很多;前者是基於對「家庭化堂會」(home church)的偏好,希望召集委身的小群,有緊密而深入的相交;後者則是礙於形勢,不得不如此。有些教牧喜歡牧養小堂會,寧作「小堂會大牧師」作風與大型堂會主任不分彼此),而不甘作「大堂會小傳道」。

假若小型堂會自視為宗派的延伸、母堂的附屬,其事工取向缺乏自主獨立的精神,這會使整體會眾自我形象低落。按照聖經的教訓,每間堂會不論成立了多久,都是整全完備的教會。這不是說小型堂會就不會欠缺人才、金錢或其他資源,而是說,神已把發展的潛質放在堂會裡。 麻雀雖小,不及飛鷹般大,但天地之間仍有足夠空間容讓兩者並存,可以自由翱翔;小型堂會只要肯定其價值,確認自己的獨特使命,就不易受外界衝擊而自我貶抑。

親切溫馨的家的感覺,是小型堂會的獨特氣質,這對於牧養關顧被 忽略的弱勢社群(如離婚人士、單親家庭、傷殘人士等)很有幫助。此 外,這種特質也有助培育人才,不少教牧、宣教士、機構同工等都是來 自小型堂會的。

在主眼內,一間不斷盡其本分的小堂會,較一間「大而無當、虛有 其表」的堂會,更得神的喜悅。小型堂會只要解開自卑情意結,上下一 心,確認其身分的榮美,有大志,必能成就天國使命!

## (二) 堂會生態 — 緊密而深厚

小型堂會的自我形象往往與領導階層息息相關,其中受聘牧者所扮演的角色尤其重要。每一次有牧者離職,對小型堂會都是致命傷害,人事不斷變遷會使會友有強烈遭遺棄的消極情緒。所以牧者若考慮受聘於小型堂會,請不要抱著過渡事奉的心態,只為未來轉換工場預備;要預備委身三至五年或更長年期,這對個人事奉的成長或堂會的健康發展皆有好處。

牧者如能長期在同一間堂會事奉,對教會有著極其重要的穩定作用;因為帶領者有時間透視全局、了解整體虛實,能夠集中資源發展堂會,使堂會的發展計劃不致流於「頭痛醫頭、腳痛醫腳」。教牧及領導層也要留意,小型堂會資源有限,不能理想化地各樣事工都要發展,必須作出適當的取捨,強化某些事工如主日崇拜、培育事工等,而某些事

工則須暫時維持現狀,或乾脆不開展。個別堂會按其發展階段會有不同的事工優次;教牧應先與長執達成共識,再明確地推動會眾朝向目標進發。

要確保小型堂會能持續地發展,教牧及長執必須評估本身的實力,現今廣泛使用的工具有「自然教會發展」(Natural Church Development),<sup>6</sup>有助堂會檢視現況。華人教會有一個不健康的現象,就是「人有我有」心態,於是小型堂會像舊式雜貨店一般,各式事工林立,名目繁多,唯資源有限,各項事工都各自掙扎求存。

小型堂會必須常「重新對焦」(refocusing),思想該把有限的教會資源投放在哪些事工上,達致長遠可見的成效?比如說,一間五十多人聚會的小型堂會,究竟鼓勵青年信徒參與詩班重要,抑或推動他們接受門訓?應多花時間在內部會議,或是外展佈道上?

小型堂會絕對不能抱「跟風」心態,不假思索就模效「大堂會」的 組織或事工;堂會的組織架構宜簡化扁平,不要因循抄襲那些部門繁 多、層次分明的組織架構;適切而有彈性的架構比較適合小型堂會。不 宜硬性規定組織內的職位,如執事或堂委的數目,不一定要按著既定的 名額填補,若有信徒不能勝任某個領導位置,就寧缺莫濫。惟有要求嚴 謹,才能確保領袖素質不致每況愈下。

小型堂會招募及動員事奉人手,不是勉強信徒填補職位的空缺,乃 是讓會眾的恩賜得以發揮。牧者應按著個別信徒的恩賜,輔以相應的事 奉崗位,發揮其所長,這較諸凡事皆要開會商議分配權責更為合宜。小 型堂會的事工哲學是「找合適的人做合適的事」,切勿勞師動眾,太浪 費時間在會議上。

 $<sup>^6</sup>$ 「自然教會發展」由施瓦茨 (Christian Schwartz) 研究而在全球廣泛應用,理論可見施瓦茨:《自然的教會發展》(香港:高接觸有限公司,1996),或參考網址<a href="http://www.ncd-international.org">http://www.ncd-international.org</a>。

小型堂會的會眾溝通大多直接而親密,比較多自發的行動,如會友婚喪或宴會的出席人數,有時候比堂會自辦的聯誼聚會還要多。因此,教牧宜多考慮走會眾路線,不能過分強求堂會的事工優先性。試以婚禮為例,大型堂會不宜調動本身事工遷就某位信徒的婚禮;然而中小型堂會的情況就不同了。小型堂會裡若有信徒結婚,不少會友都會有分參與,假若婚禮舉行的日子剛巧碰上堂會特別聚會,教牧就要作彈性的處理。過往,筆者的經驗是,鼓勵信徒選擇週六而非主日舉行婚禮,於是某些團契周會就是參加婚禮慶典,這就避免了因婚禮影響主日崇拜。牧者與信徒交往,是與他們共歷生老病死,信徒結婚、遷居、生兒育女、子女升學、壽宴、家人患病與喪禮等,牧者也應參與其中與喜樂的人同樂,與哀哭的人同哭。

小型堂會傾向內部凝聚,極端的則淪為閉鎖心態。內部緊密的凝聚正是其賴以生存的重要特質,使聚會的信徒久經風雨仍留在此。這些中堅信徒對堂會或「過往的歷史」甚為忠誠,教牧擬作任何的變革,先要得著這些「把關人」允許,否則後果堪虞。教牧更不宜介入堂會內不同信徒群體的紛爭,因為信徒可能對此經已習以為常,就像是家人之間的磨擦,被視為「外人」的牧者若過早介入,或有任何的偏聽,反而會成為交戰兩方的共同敵人。

牧者務要培育信徒認清使命,逐步引領會眾關注及投身於國度的事奉,惟有全面理解國度使命,擴關視野,堂會才不致陷入一池死水的困局。一些小堂會以基層人士為服事對象,並培養基層信徒建立堂會,其獨特性就非其他堂會可取代。也有些堂會讓不同年齡的信徒一起聚會,氣氛溫馨如家;或有吸引藝術工作者,或知識分子的堂會,這都能牧養與培育常被大堂忽略的「小眾」。再如上流社會的富豪、參與政治的公眾人物,或演藝工作者等知名人士,棲身小型教會是最合宜不過的!所以小型堂會要清楚定位,肯定自己在神國度中也有不容忽視的貢獻。

#### (三) 教牧角色 ——甘於卑微

牧養小型堂會,必須在複雜的人際互動間取得平衡,教牧需要明白「涓滴可成流」,有足夠的「在位力」(staying power),掌握形勢,取得信任,方能作出具體有效的改革。筆者曾見過許多新上任的教牧,尚未與會眾建立互信關係,就要革新崇拜或團契,引入新的敬拜或小組模式;新事工就是有其適切之處,但牧者未得「授權」而貿然行事,很可能事與願違,適得其反!

一般來說,剛從神學院畢業的傳道人若受聘於成立十年以上的小型堂會,名義上他有一定的職權,但實際上,真正權力大多在資深的信徒領袖身上,例外的是牧者為其創立的「屬靈父親」。若說大型堂會要求牧者有優秀的工作表現,小型堂會除了要牧者「一腳踢」之外,還要與信徒保持緊密的關係。杜德利認為,小型教會教牧的角色是「愛人」(lover),「所以不能以其專業身分與技能就搏取會眾的愛戴,他必須樂意與會眾同行人生路,在不斷深化的關係裡一起成長,才能發揮牧養的職事。

若所牧養的是新建設的堂會,則牧者會有較大的權力空間。在開荒期,較為權威式的領導有助確立教會的發展路向,凝聚會眾向著同一異象齊心努力,加增會眾對所屬堂會及牧者的信任。在新發展的小堂會裡,教牧常有發展多項事工的試探,結果是戰線太長,人手支援不足,特別兩三年後,原來植堂的事奉人手有變,就後繼無人,反而局限了其增長。因此,教會領袖宜集中發展某些年齡階層群體,待這些群體成熟之後,湧現新一代的事奉人手,然後再開展新的群體佈道工作。

小型堂會的牧者難免要凡事親力親為,樹立僕人事奉榜樣,不能只 在旁指指點點而不參與,這樣很難令會眾信服跟隨。另一方面,牧者要

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Dudley, Making the Small Church Effective, 71.

認定「群體牧職」的牧養原則,發掘堂內成熟會友分擔牧職。當有其他長執負起職責,教牧不要視為威脅,而應群策群力,互相支持對方,建立整體。就是在長執仍掌握決策權的教會,教牧還有相當大的工作空間,如在主日講道、主日學與祈禱會等,牧者長年累月的身教言教,肯定能夠影響會眾,建立良好的價值觀。

如教牧發現堂會積習難改,任憑牧者如何苦心牧養,皆不為所動, 如此教牧可能得另覓工場。如選擇留在堂會,就要積極拓展佈道工作, 引領新人信主,並悉心培育,待這些福音果子茁壯成熟,可自然淘汰舊 人,帶來堂會的變革。教牧沈得住氣,在僅有的空間內,仍可有一番作 為。教牧也可適當地將某些「集體記憶」連結於其講章中,灌輸價值而 非資訊,以傳統塑造未來遠象,帶來更新的可能。

教牧不要看個人的職事是大材小用,要能夠甘於卑微,俯就任何社群。牧養小堂的好處,就是讓教牧有一定的空間成長,教牧毋須過於應付接踵而來的事工,疲於奔命;能夠在較為安定的小堂生態內,作更多的閱讀與反省,提升牧養的質素。

小型堂會的生態使會眾很容易過分倚賴牧者,因此牧者必須智慧地 平衡各項要求。教牧與會眾建立健康的關係,不是製造「依附性」(codependency),亦不要操縱會眾,要讓信徒自然地成長。人際關係是小堂 會的命脈,教牧若不學習如何與別人和諧相處,就很難在小堂會事奉。

在小型堂會裡,牧者及其家庭都很難保持私隱,他必須毫不介懷各項不速而至的打擾,並改變原有的作息時間,也不能只按工時牧養,更別說要求安息年假進修。教牧必要合理地以會眾的需要為先,若能委身事主,必得著會眾的信任,然後再商討進修的空間。可惜今天有許多牧者尚未在牧職上發揮得好,已急不及待申請進修,結果是進修與牧養皆有所虧欠。筆者的事奉生命,也是從新建設的小堂會開始,隨著堂會日漸成長,也豐富了筆者各方面的牧養經驗,也豐富了生命。

#### 三、結語

總括來說,牧養小堂會甚具挑戰性,教會領袖不應迷信數字,誤以 人數多少等同生命素質,強求堂會增長。小堂會正不斷培育緊密而深厚 的信徒生命,在其中牧養的牧者,事奉的滿足莫過於甘於卑微,帶領會 眾承擔國度的使命!

All Right Reserveed