

續頭版專題 ■ 平信徒、教牧、執事對主任牧師的期望

一位大型教會 平信徒姊妹的分享

- 帶領教會完成一項或多項複雜及多元性的項目(例如：擴堂/植堂、教會科技化)。
- 改善教牧同工關係及默契；或改善兩文三語會眾之間的關係。
- 成功推行一項教會內的屬靈運動(例如：讀經運動)，導致高參與率及具持續性。
- 其他(請自行列舉一項，取代以上一項)。

原因：架構和運作模式很重要。不穩定就會出現問題，雖然可以靠神的供應，但是始終都要解決問題。

第五，帶領教會完成一項或多項複雜及多元性的項目。

原因：科技的應用可以透過學習而熟能生巧。這些問題可以慢慢解決。

第六，改善教會與社區的關係(例如：令教會成為解決社區問題的一股積極力量)。

原因：要先解決內部問題，再到外部問題。

第七，改善教會內某種固有的次文化、陋習、或屬靈偏差。

原因：可以在個人層面解決，點對點處理。

知人善任

一位中型教會 教牧的分享

需要的，或以往一直忽略的，例如：彼此關顧。第四，帶領教會開拓一項或多項新的可持續性事工(例如：事奉一個新的特定群體)。

原因：當教會能夠打破守舊，有新嘗試，可達到一種屬靈奮興的作用。

第五，改善教會與社區的關係(例如：令教會成為解決社區問題的一股積極力量)。

第六，改善教會長期的財政及經濟狀況；或改善教會的行政架構及運作模式。

原因：關於架構上和行政上的改變，時序上我放在第六。完成了其他基礎工作之後才改革行政會較務實一點。

第七，帶領教會完成一項或多項複雜及多元性的項目(例如：擴堂/植堂、教會科技化)。

原因：這是最長線的，時序上我放在第七。

其他多加一項，是我有感而發的：華人教會經常處於應急，例如先是學生事工，我們投入一個時期；之後有國語事工；最近則是香港移民潮。我覺得華人教會對於下一代(第二代)牧養不足，他們是 important but not urgent。雖然華人教會已經醒覺，但又因為其他應急，分散了注意力。由於第二代的語言文化優勢，他們是向主流社會傳福音及普世宣教的橋樑。

一位大型教會 執事弟兄的分享

第五，帶領教會完成一項或多項複雜及多元性的項目(例如：擴堂/植堂、教會科技化)。

原因：要看主任牧師如何帶領工作。有時要親力親為；有時要知人善用。同時，主任牧師需要一個全局視角，可以帶領會眾，要有使命感。

第六，改善教會長期的財政及經濟狀況；或改善教會的行政架構及運作模式。

原因：這對於教會的營運有幫助。尤其是從創會牧師接手，或者教會之前以家庭教會的形式營運，那麼架構就非常重要了。

第七，改善教會內某種固有的次文化、陋習、或屬靈偏差。

原因：每個教會都有一些問題，如果剛上任就推行很多改變，會讓會眾或長執等無所適從。有時候，主任牧師想要改變的一些現狀，並非本質上不好，而是不符合個人理想而已。

富創意



Q4

其他教牧同工或長執應該以什麼方式，有系統地向主任牧師表達對他/她的期望？一般信徒會眾可以怎樣參與、有效反映意見？

主要是親自面對面，及時提出。基於架構，可能先與執事反饋。或者在團契上與導師說，事工上的事就向執事反饋。

這條問題對於外面聘回來的主任牧師尤其適切，由於未建立關係網，不像一個內部提升的主任牧師般消息靈通。我建議可從兩方面著手：第一，與教牧同工及長執平日多傾談，建立友誼、互信及溝通網絡。第二，在教牧長執開會的時候設立一個平台，每次開會都有既定的時間，坦誠討論教會狀況、如何分工合作。對於牧者的期望，可以透過這個平台去表達。否則，突然某次提出對牧者的期望，可能比較唐突，容易被誤會以為有攻擊性。

另外，從我的教會經驗舉一個例子：長執們與牧師每年有一至兩次，坐下來分享對教會事工的看法。牧師這個時候會寫下為自己定立的目標、計劃及步驟，讓長執們回應及提供意見。半年後，大家可以作中期回顧，看看有沒有需要調校。

至於設立意見箱，讓會眾向主任牧師以匿名或實名方式表達意見，我有所保留。因為要視乎教會的成熟程度，可能會收到一些不負責任的評論，跟進與否？如何跟進？可能無所適從。我鼓勵會眾透過長執作為橋樑，反映對主任牧師的意見。

1. 領導層方面，教會可有內部的年度評估，去總結一年來做了什麼，明年可以做什麼。隔一段時間有例行會議去更新。
2. 對於會眾，可以直接約見主任牧師，不過主任牧師一般比較忙。也可以在牧師關懷的時候去反映意見。另外還有更正式的方式就是，與執事會反饋意見。

長執是牧師的耳朵，代牧師在會眾中瞭解情況，包括會眾對牧師、教會活動的看法。因大部分時候，會眾不容易找到牧師提意見。此時，作為執事，就需要先瞭解會眾的看法，先不管對錯，認真聆聽。然後再去思考如何去反映給牧師。

執事和牧師的關係是比會眾和牧師的關係更密切，是所謂的內循環。因此，評估中當然不只是只有執事會的意見，同時也包含了執事會收到會眾中的一些信息，然後覺得有價值的，值得拿出來討論的，就會在會議中拿出來。

短期尚未達到期望：

要綜合權衡，在顧及教會利益的同時，也要想辦法幫助這位牧師。

繼續訓練，繼續學習，保持溝通，及時反饋。採取一個叫F.A.S.T.的方式，即是 faithful, available, submissive, teachable

長期仍未達到期望：

考慮是否需要更換新的主任牧師。這裡不是單單指找人替代他，而是還需要思考，這主任牧師是否在這個職位上合適。

有些牧師，在會眾面前有好領袖的一面，但實際上，在做事上，可能因為一些背景，導致他力不從心。

所謂長期，就是經過觀察、反饋、評估、建議等依然沒有明顯改善。這個時候，執事會就應該要想辦法去解決問題。最壞的打算就是另請他人。

但也不能傷及他人的志氣，不合適在這個教會，不等於不合適牧養其他教會。

牧者心腸

Q5

假如主任牧師雖然完成了常務的最基本要求，但對其他期望則有心無力。下列兩種情況，教會應該如何處理？有沒有一些原則或先例可作指引？

直接聘人幫手，例如現在很多香港的新移民過來。教會的人手不夠，都會招募更多的人手。

重要的是這些期望是如何訂立的。究竟長執是以「老闆」的心態訂立對主任牧師的期望，還是長執與主任牧師在彼此尊重下一起計劃的期望？兩者分別很大。在尊重主任牧師是神所差派的僕人的基礎上，我認為教會用公司對待或解僱員工的手法，並不合適。

假設短期是以半年時間為例，主任牧師尚未達到期望，應該給予耐性及繼續支持。長期以一至兩年為例，假如仍未達到期望，理想的情況是：一個負責任的主任牧師，他會自動自覺地提出，自己不再適合帶領教會前進。大家要決定是否應該放棄這些期望，或是聘添人手，或是主任牧師轉工場。

我們的教會有觀察期制度(probation)。申請人的履歷一般都很齊整，需要實際觀察才可以更加深入了解。當牧者通過觀察期後，就應有信心認定他/她是神所差派的僕人了。反之，若在觀察期間發現並不適合，觀察期制度提供了一個相對自然、和諧的方式去處理去留問題。

同理心