

# 5

## 第五章

### 健康的冲突

教会中的冲突可能发生在牧师与教会领袖之间，教会地位最高的家庭与牧师之间，助理牧师与部门领导之间以及其他一些人之间。冲突是牧师在侍奉工作中一定会遇到的问题。尽管侍奉中会有冲突存在，但教会仍然有健康成长起来的希望。我们可以用道德的、属基督的方式处理冲突，如此我们在坚持自己立场的同时也能尊重他人，表现出彼此负责的态度，并且集中精力寻求共同的益处。

如果我们已经担任牧师很长时间，就会知道基督徒不仅会争斗，而且他们还会采取卑劣的手段。问题可能转变为人身攻击，而流言飞语和谣言传闻会使事情变得复杂，让人难以判断。长久的友谊可能毁于一旦，仇敌会刺激我们，让我们用不是造就人的、充满理解和爱心的言语来建立对方，而是用攻击性的延续来伤害对方。

这有什么让我们感到惊讶的呢？记得耶稣说过的话吗？耶稣说：“我来本不是召义人，乃是召罪人。”（可2:17）教会里聚满了处在不同成长阶段的人。每个人都有罪性，而且罪性会时不时地露出头脚。汉语中的“危机”一词既有“危险”的意思，也有“机遇”的意思。其中一个字“危”（危险）指与一个强大的动物面对面相遇。另一个字“机”（机遇）指一个开放宇宙的蓝图。同样道理，教会中的冲突有其危险，但也带来机遇。冲突的危险是带来破坏、痛苦，失去为基督赢得灵魂的力量。冲突带来的机遇会促使教会健康成长起来。教会可以向社区居民显明其应对冲突的健康方法，也能够为受到冲突伤害的人们带来希望。

#### 第一节 将目标记在心里

学习目标：

- 5.1.1 明确在和解过程中要达成的目标。
- 5.1.2 列出并说明在促进和解时需采取的十个步骤。

#### 第二节 冲突带来帮助

学习目标：

- 5.2.1 说明应对冲突的一个健康方法。
- 5.2.2 明确冲突不能被彻底解决的情况并说明如何应对这种情况。

#### 第三节 冲突带来教会的健康成长

学习目标：

- 5.3.1 理解并说明教会整体的属灵状况和情感健康状况是如何通过其应对冲突的方式体现出来的。
- 5.3.2 列出并说明领袖在应对冲突时为增进教会健康可采取的方法。

#### 第四节 预防领袖团队内部发生的冲突

学习目标：

- 5.4.1 理解并说明为何事工的过渡阶段会增加领袖团队内部发生冲突的可能性。
- 5.4.2 明确主任牧师在减少领袖团队内部不健康冲突时可采取的方法。

## 5.1

## 第一节 将目标记在心里

解决冲突是一件符合圣经教导而又合神心意的事情。耶稣说：“使人和睦的人有福了，因为他们必称为神的儿子。”（太5:9）毫无疑问，上帝的心意是让牧师解决并尽可能根除教会中的深层冲突。冲突的解决需要双方的和解，作为有罪的人，我们需要与上帝和解，作为一个信徒，我们需要与基督教会中的另一个信徒和解。我们能做的只是去说正确的话，做正确的事，尽管看起来如此简单，我们还是需要上帝大能的帮助使我们与他或与另一个信徒和解。我们无法强迫人和解，他们需要自己做出愿意和解的决定，并努力去与人和解。和解不是一夜之间就能实现的，因为冲突往往涉及两个人或多个人，所以和解是需要时间的。

在争取和解时，我们需要注意当事人的情感反应和想法。我们在评估某人、某团体或某教会时，下列五个目标将会有所帮助。

## 5.1.1

## 学习目标：

明确在和解过程中要达成的目标。

1. 文中提及在使冲突和解时应设立哪五个目标？
2. 如何减轻恐惧感？

1. 减轻团体、个人以及你自身的恐惧感。恐惧是诱发冲突的重要因素，所以减轻人们的恐惧感通常是最重要的目标。当人们感到恐惧时，他们就会反抗，好像受到威胁一样。当人们感到威胁，或者将要失去很重要的东西时，他们通常会反抗。当人们感到恐惧时，一般会表现为：提高嗓音、争论、做出非理性的举动、让别人帮助他们对抗、试图证明自己有理以求获胜、回避问题、隐瞒他们害怕的东西以及隐藏情感。

此外，人们在恐惧时往往不会信守已达成的协议，也不会根据理性行事、不会忠诚于最终目标，或者关心教会、教会事工和你的处境。

作为牧师，我们需要应对被人拒绝、他人偏见和失去工作所造成的恐惧感。同时，在情感上，我们的生命需要在这些领域里成长起来。我们应当意识到，恐惧是一种最常见的情感，而且人们对恐惧的反应和行动往往是能够被预知的。我们应该竭尽全力消除恐惧感，因为他们或我们在恐惧中挣扎时，我们的思维就会不清晰，会因为害怕而产生“反抗或逃避”的心态。

减轻人们恐惧感的方法之一，是帮助他们更加包容别人的想法。每个教会在大多数事情上都会有不同观点，甚至牧师的讲道方式也不例外。当人们对不同风格的包容性增加，或者能够欣赏不同观点时，他们的恐惧感就会减轻。

2. 做出决定。通常在冲突中最强烈的声音是出自两种或更多种观点。冲突的普遍特征就是两个或多个人之间或者两个或多个团体之间存有不同观点。举棋不定并不算作冲突，因为在人们做出决定之前有充分时间思考是有好处的。在冲突当中，双方的观点无法达成一致。

有时，一方或一个团体做出的决定让另一方或另一个团体感到不舒服。例如：你选用教会的大屏幕显示歌词，而不是用诗歌本来唱赞美诗。这种微不足道的决定可能让其他人感到不适。

为了解决冲突，我们应当设法终止双方的举棋不定状态。下面是我们需要达成的三个目标：

- ① 需要做出决定。
- ② 决定应该能带来益处。
- ③ 领导团队必须忠于已经做出的决定。

3. 领袖为何必须尽可能收集冲突双方的信息？

当每个人都喜欢所做出的决定并且认为可行时，人们才会更坚定地拥护它。若想大家都拥护最终决定，需要提供相关的信息并且进行讨论。人们需要感到自己的意见在作决定时得到了考虑。

3. 听取各方的不同意见。当两个人或两个团体感到他们的意见被听取，他们的观点被认真考虑时，离冲突的解决就更近了一步。一方有机会说明他们的情况，另一方也有这样的机会。或许另一方不会改变他们的想法，但是，这样做的目的是为了每一方的意见都被听到。

4. 培养解决冲突的技能。成功解决冲突的目标之一就是帮助组织或个人在冲突中变得更刚强而不是更软弱。冲突可以作为一个成长和发展的机会，无需在冲突中暴露某个弱点或使冲突成为不好的经历。

冲突在每个人的生活中都是常见的。学会如何使其成为成长的机会和走向成熟的途径是一件美事。我们不需要为了成长而制造冲突，生活中的冲突已经足够多了，而且在教会中也存在着各种不同观点。

如果你的教会正在面临冲突，你应该做的第一件事情就是在调节冲突之前设定正当行为的准则，之后，再进行和解工作。

5. 尽可能提供充足的信息。当人们卷入冲突时，他们十分渴望获取更多的信息来支持他们的立场。他们想要说服别人相信他们是正确的。作为牧师，为双方提供最新的信息是有必要的。但是，如果冲突处于较深的层次，当事人根本不关心其他任何人的想法，那么，更多的信息往往于事无补，只能火上浇油，因为当事人只坚持自己的想法而不会容忍任何其他意见（还试图动员其他人加入他们的行列）。如果冲突仍处于起始阶段，人们通常将新信息看作增进理解、获取新知识和新视角的机会。唯有冲突处于较低层次时，这种积极的情况才有可能出现。

帮助两个基督徒、两个团体和解，或者帮助牧师与教会中的某个团体和解不仅需要我们的努力，也需要上帝的恩典。冲突的解决是上帝所喜悦的，冲突的和解需要我们造物主的帮助。当我们将目标存记在心里时，我们需要持续禁食祷告，祈求上帝赐给我们智慧，让他的大能运行在我们中间。

## 5.1.2

### 学习目标：

列出并说明在促进和解时需采取的十个步骤。

4. 在促进和解时，领袖必须采取的十个步骤是什么？

有助于解决冲突的方法：

1. 在你与当事人或团体见面之前预备好你自己。
2. 你亲自选择谈话的地点。
3. 收到双方当事人或团体愿意前来会面的许诺。
4. 写好有时间限制的议事日程。
5. 做好心理准备，处于解决问题的状态。
6. 留心听取双方的意见（不允许任何人大喊大叫）。
7. 不仅听取口头言语，也应观察肢体语言。
8. 制定一个行动计划。
9. 回顾大家已经认同的事情。
10. 预计未来的发展趋势。

需要注意的是，冲突可能发生在牧师与一个教区居民之间。在这种情况下，牧师必须：

- 留心他的情绪变化和恐惧心理。

- 愿意弄清他的需要和所关心的事情。
- 应持有的态度：冲突是一需要解决的问题而不是一场需要获取胜利的战斗。
- 尊重对方。
- 避免过早下定论、走极端或固执己见。
- 用言语表达出教会的目标以及愿意成为制造和平者的心愿。
- 安排所有争论方到场讨论。
- 理解并接受冲突的发生是正常的这一事实。
- 为冲突的解决设定以下基本原则：
  - 不说亵渎的言语。
  - 不侮辱或嘲讽对方。
  - 不使用武力。
  - 表明陈述是代表个人意见。
  - 双方都应同意和解。
  - 双方都应直接与牧师（调解者）交谈。
  - 一次只允许一方发表意见。
  - 一旦做出最后决定，双方都不得再次谈论冲突。
  - 同意既往不咎，向前迈进。
  - 为情感得医治和深层次的理解祷告。

## 5.2

### 5.2.1

#### 学习目标：

说明应对冲突的一个健康方法。

5. 冲突在何种情况下是生活中的一个正常而且有益的部分？
6. 为何解决冲突时间越早越好？

## 第二节 冲突带来帮助

建设性冲突是健康关系的一部分。在婚姻当中，我们与配偶之间会出现意见分歧，如果能对不同意见加以讨论并达成一种双赢的决定，会使我们双方受益。成长中的孩子会与父母意见不合，如果双方能够真诚地讨论，寻求到合理的解决方法，将会使家庭关系更加稳固。雇主与员工会对如何工作或如何改进公司状况有不同意见，明智的雇主会听取员工的意见，尽职尽责的员工会尊重他们的雇主。

教会冲突也有有利的一面，可以显明教会是健康的教会。下文是一些积极利用冲突的建议：

### 解决冲突越早越好

我们不想对冲突有过激的反应或者过早下结论，我们也不能回避冲突，妄想冲突会自己消失。紧张气氛总是让人感到不舒服，我们需要鼓起勇气找到一个途径与冲突当事人进行沟通。作为领袖，如果你因为时间限制不能亲自做这些，那你就需要另一个牧师或执事帮助你尽早解决问题。等着冲突自己消失或者希望人们可以自己解决通常是不现实的。而且你延迟解决问题的时间越长，造成的伤害和损失越大。当我们处于被动或安于现状（任凭冲突继续）时，我们的怠惰只会让冲突中的愤怒和错误行为不断增加。

### 目标应该是找到解决方法

解决方法通常不会证明一方完全错误，而另一方完全正确。双方都有需要交流和权衡的视角、观点或问题。这是一个需要团队合作的方法，我们在基督的肢体里一同为着一个健康的目标，为了教会的益处而工作。双方并不是对手，他们是问题的解决者，以荣耀上帝为崇高的目标。

作为领袖，我们并不是依靠权力来面对挑战。作为人，我们的本能是防御或发起攻击，然而最好的方法是以上帝的真理面对强权势力，纠正错误信息和谎言。

### 抓住重点，集中解决主要问题

讨论可能超出控制之外，情绪可能转化为提高嗓音、心变刚硬、乱扣帽子（谩骂），把圣经当作武器而不是作为教导指南。避免这些情况的最安全方法是：一次只谈论一个问题。主要事情是什么？问题到底是什么？当事人究竟是谁？做出的什么决定带来了麻烦？作为牧师，你不能让讨论沦为个人攻击与情感宣泄。即使双方处于敌对状态，仍要努力寻求理解与合作。因此，你必须在必要时评估冲突的进展，并且根据需要不断做出调整。下文是谈话应遵循的一些原则：

- 让人们尽量以具体例子表明他们的立场。
- 保护当事人不受蔑视和伤人话语的攻击，不被扣帽子或被虚假信息蒙蔽。
- 每个人都有权发表不同意见，并且没有罪恶感。
- 即使一个微小的共识或敞开的讨论都应被看做是一种进步，是对冲突有益的。

“回答柔和，使怒消退；言语暴戾，触动怒气。智慧人的舌善发知识；愚昧人的口吐出愚昧。”（箴15:1-2）

7. 为何提供额外选择有利于一个解决冲突方法的形成？

帮助双方考虑其他可能的选择。尽可能多地做调查和思考，用其他教会成功解决这种冲突的例子提供准确的信息。持续思考如何为每一方提供可行的选择。

找到其他方便的时间。我们应该提醒自己不要过于迅速地解决冲突。如果冲突局势在控制之下，也就是说当事人彼此进行讨论而不是与他人谈论（制造流言飞语），而且他们愿意探讨可能的选择，那么，只要事态沿着合理的趋势发展，我们就应该让其继续下去。立即做出决定不是明智之举，而且在问题比较复杂的情况下，只能提供表面的解决方法。通常我们需要注意冲突的深层背景和起因。

确定一个时间，让双方做出一个调整过的、独立的、明智的决定。在双方权衡实际情况后，他们要感觉到自己所做的决定是自由的。有时，一方需要比另一方做出更大的让步，但这并不是屈服或丧失立场，而是在理解的基础上调整自身的观点。

人们会巧妙地操纵别人，而自己却完全意识不到。作为牧师和调节者，我们必须防患于未然，以免某一方感觉被利用。应当给双方解决冲突所需的尊重。

提醒并鼓励双方，冲突不是一场战争，而是有观点分歧或有问题需要解决。领袖应当认识到，调节并不能提供所有的答案或彻底的解决方法，调节只是为推进健康的沟通、彼此的敞开和生命的成长。

我们应当让冲突双方怀有希望，相信问题可以得到解决，至少是在某种程度上的解决。基督徒可以通过健康的讨论、倾听和沟通来解决问题。有时，你需要提醒双方谈话的原则，或者让一方或双方都平静下来，如果一方只想赢得胜利，抱着

“我赢，你输”的态度，你需要温和地斥责他们。但这并不是我们的目标，我们的目标是在耶稣基督里的合一，并成为健康成长的基督徒。

我们应当记住：以正确态度提出的建设性批评意见和真诚地接受批评是我们成长的一个途径。但是，流言飞语和破坏性言语总是会阻碍我们的成长。

在冲突得到解决时，讨论这种解决方法在将来是否仍有效果。唯有当人们对一个计划或目标达成共识，并保证他们在将来履行自身的职责时，冲突才真正结束。

“如果这个问题下周再次出现，你打算如何回应？”“当人们说：‘我听说你和某人不和时’，你如何回答？”或者“你不喜欢教会的发展方向，这是真的吗？”冲突告终后，需要制定好一个计划，当冲突再次发生时，应当以诚实、冷静的心态与和解的方式回应这些类型的冲突。

## 5.2.2

### 学习目标：

明确冲突不能被彻底解决的情况并说明如何应对这种情况。

有些冲突没有解决方法，双方需要接受不同意见的存在。人们即使一直生活在健康美好的关系中，也不会对每件事都有一致的看法。实际上，我认为不存在两个人对所有事情的看法都一致的情况。但是，我相信有很多人为了教会的合一而愿意做出通融，调整自己，接纳别人的看法。除非我们面临一种有罪行存在、不符圣经教导，或者有人受到伤害的情形，否则我们能够找到一个中间立场。我们可以这样表述自己的想法：“我的看法和你不同，但是，我们都是基督徒，我们会为了教会和新信徒的益处解决这个问题。”

### 8. 双方真能认同可以有不同意见的存在吗？

如果问题没有牵扯道德问题或不需要诉诸法律，就应该对别人有所体谅，因为另一方可能只是有不同看法。当人们以攻击、制造罪恶感或传播错误消息的方式表达他们的看法时，问题就会出现。健康的意见分歧可以坚固关系，成为人际关系的积极推动力量。

如果会众中的某个人与牧师因意见分歧发生冲突时，也可以采用同样的方法。但是，如果冲突已经上升至某个人或某个团体在消极地说三道四，牧师就应该让执事介入冲突。

牧师有必要与卷入冲突的人谈话，尽可能充分地向他们提供正确的信息。例如：“我们不再使用传统赞美诗歌本是因为我们想要选唱一些新赞美诗和合唱曲，老歌本上没有。”或者“由某某等人（姓名）组成的委员会在作决定时，权衡了关于地毯的各方面信息，并向专家咨询了地毯的颜色和式样。执事们接到三家单位的竞标，他们认为这个决定对教会是最有益的。”但是，如果当事人处在歇斯底里或极为愤怒的状态，在他们与牧师见面之前，应该让某个人帮助他们平静下来。这个人也需向他们说明基督徒应当遵守的准则（爱、温柔、理解和关系的和解）。在他们与牧师谈话时，这个人或许可以作为一个调解者。

理解和沟通通常可以消除顾虑。但是，如果一些会众对牧师有不喜欢的感觉，或者将牧师看作不是他们一伙的，或者认为牧师不那么属灵，那么，作为牧师，我们就会产生另一种顾虑。这种类型的冲突一般需要理事会执事全体一致地站在牧师一边，与牧师一起温和地对抗有敌对意见的个人或团体。理事会与牧师保持立场统一是至关重要的。

如果教会中出现的冲突是关于一项事工计划或决定，我们可以提出下列问题：

我们教会有哪些积极因素？（爱心、财务、会众等等）

我们认为需要致力于哪些领域？

- 9 当教会对一个小问题产生大冲突时应该提出哪些问题？

我们目前所做的正确的事包括什么？我们目前所做的不正确的事包括什么？

在未来五年，你希望我们教会成为什么样子？

你希望我们的社区如何看待我们的教会？

我们对会众的需要有哪些忽视的地方？

若想成为一间更健康的教会，你认为我们需要做些什么？

我们需要不断提醒自己，唯有上帝能改变人心。我们无法强迫会众做出正确的属灵决定或改变他们的行为。每一天，我们都需要将会众和艰难的境遇带到上帝面前，并信靠他的智慧。他会在幕后做人的工作，并且帮助我们更多地认识他，成长为属灵的领袖。牧师应该渴慕与上帝建立更深层的关系，学会在一切我们要做的事情上信靠他。主耶稣基督会赐给我们充足的恩典，让我们适当地应对我们生活中来自任何人和任何事情的挑战。

## 5.3

### 5.3.1

#### 学习目标：

理解并说明教会整体的属灵状况和情感健康状况是如何通过其应对冲突的方式体现出来的。

10. 健康的教会应该如何应对冲突？
11. 如何以一种健康有益的方式对付流言飞语？

## 第三节 冲突带来教会的健康成长

如果一间教会能够学会控制和解决冲突，那么，这间教会就可以成长到另一个层次。妥善解决冲突，并且在应对冲突时充满自信是一个牧师和一间教会正在健康成长的标记。然而，不按照圣经教导解决冲突对任何教会都是有损害的。就像锻炼身体一样，如果我们的运动方式正确，就会获得力量和耐力。当你的身体进入状态之后，锻炼就不是那么痛苦的事情了。当教会开始应对存在冲突的领域时，会经历一段痛苦的时期。但是，在领袖受到专门训练，并且会众认识到问题需要处理之后，教会解决冲突就会变得很容易。在进行举重训练时，如果我们姿势不正确，我们就会拉伤肌肉，结果肌肉酸痛好几周。在处理冲突时，如果我们以错误的方式应对当事人和他们的顾虑，给基督身体带来的伤害往往会持续几个月，甚至几年。

当牧师、领袖、部门领导和会众都认识到妥善解决冲突的必要性时，整个教会就会更加强壮。

在应对流言飞语时，我们同样可以采用一种健康的方式。我们需要提醒自己，会众有时需要谈论他们所忧虑的事情。如果领袖愿意及时地与信徒谈论他们的问题，他们的焦虑很快就会呈现出来。牧师和教会领袖应该成为会众解决他们各种问题的安全之地。领袖需要知道，为何牧师决定做的某些事情会造成一些教区居民的担忧。一位谨慎的牧师在改变礼拜时间、为会堂选择一种新涂料颜色、在会堂中添加额外物品这样的事情之前应当向教会领袖汇报情况，这只是其中的一些例子。这样，当会众与领袖谈到这些事情时，领袖可以向会众说明事情的经过、原因和教会需要负担的花销。需要记住的是，人都喜欢传话，最好向那些忠诚于你而又有见识的人说明情况。

每个教会都应该有这样一个目标，就是营造一个良好的氛围，让冲突各方通过诚实沟通和彼此尊重的方式解决冲突。如果人们感到不安全，如果他们感到没有办法谈论他们的顾虑，那么，焦虑、恐惧和不同意见就很容易转变为流言飞语。

很多牧师在与当事人对抗时感到不知所措。如果他们不能以温和或坚定（在有必要的情况下）的方式与当事人对抗，就可能在某些领域出现流言飞语甚至分裂。问自己下列问题将有助于你思考为何在与人对抗时会感到不知所措。

- 我是否担心自己看上去像个坏人？
- 我是否在回避一场令人不舒服却有必要的讨论？
- 是因我对所做的一些事情有罪恶感而导致我觉得自己不能与特定的人谈话吗？
- 我担心自己被人误解吗？
- 我担心自己会伤害当事人，或让他走投无路吗？
- 我害怕后果，也就是另一方将会做的一些事情吗？
- 我是否对以圣经教导的解决分歧的方式解决问题不感兴趣？

所有这些担心和顾虑都是正常的，但是，在解决教会中的问题时，我们需要克服这些与生俱来的恐惧感。如果我们已经做牧师很长时间，我们就会晓得我们将要被误解，一些人会把我们看作坏人，我们总会感到有些不舒服，而且有些人会以不負責任的方式回应我们。

我们不可能让所有人都赞成某件事情，但是，我们能够帮助会众和整个教会在应对难题的过程中成长起来。当人们感到可以和你或其他领袖自由地交谈时，他们就会感到自己受到重视，而且会因为他们的意见被听取而感到开心。他们带来的这些其他选择，通常会开阔我们的眼界，让我们看到一种新选择或我们未曾想过的新观点。创造性的观点来自那些感到自己观点受到重视的人。

我们可以利用不同的观点实现建设性的意见交换。多年来，我一直与教会理事会共事，我始终遵守一致同意的原则。在应对为教会购买非本年度预算的物品、增加新事工或新员工、解决大家关注的问题时，我都会与理事会讨论，在作决定时，我们会使用下面的模式：

- 提出关注的事情、需要或建议。
- 提供已知信息、事实、历史背景、投标价格等等。
- 讨论问题、事项和难题，直至全体成员都理解。
- 做出决定。
- 当人们对决定提出质疑时，愿意做好承担责任的准备。例如，当某人询问一位理事会成员是谁作的某项特定决定时，这位成员应当回答，这是理事会分析了形势，做了调查研究，最后共同做出的决定。

同样，产生意见分歧的个人也能将冲突局势转变成健康有益的对话，可以提出下列问题：

- 我们都赞同什么？
- 你认为不同观点背后的动机是什么？
- 我为何有这种感觉？
- 如果按照我的方式去做有什么优势和劣势？
- 如果按照我的选择行事，会有什么代价，或者我的选择将会对教会有什么帮助？

- 我的选择将会帮助整个基督的身体（不同年龄的小组、不同文化和种族融合在一起的小组）吗？
- 我了解全部事实，还是我只了解了一些人的意见？

当人们可以切合实际地回答这些问题时，他们往往能够自己得出结论，并且理解为何会发生变化，或者为何有些事情必须处理。作为牧师需要记住的行动要点是：信息、知识和沟通。

我们可以建造一个健康的教会，使其在正常的冲突中成长起来。贯穿圣经的一个主题就是在讲论冲突问题。保罗在他所写的十三封书信中，处理了非基督徒和基督徒中间的忧虑、罪行、分门结党的人和叛逆者。他对提摩太牧师的多数教导都是关于如何应对人和如何作决定（有些决定可能被认为是争议的）。他没有逃避冲突，而是在必要时巧妙果敢地应对冲突。在圣灵的带领下，他在应对冲突时尽力选择合适的时机和方式。下文是一些回应冲突的方式，我们可以选择使用，以帮助教会在冲突中成长。

作一个持有谦卑态度的榜样，坦诚地承认你犯过的错误、你的失败，以及你被人指正并在这样的过程中成长起来的事实。圣经教导说：

凡事不可结党，不可贪图虚浮的荣耀，只要存心谦卑，各人看别人比自己强。各人不要单顾自己的事，也要顾别人的事。你们当以基督耶稣的心为心。他本有神的形像，不以自己与神同等为强夺的，反倒虚己，取了奴仆的形像，成为人的样式。既有人的样子，就自己卑微，存心顺服，以至于死，且死在十字架上。所以神将他升为至高，又赐给他那超乎万名之上的名。（腓2:3-9）

## 5.3.2

### 学习目标：

列出并说明领袖在应对冲突时为增进教会健康可采取的方法。

我们生活在一个堕落的世界，以自我为中心的人们对谦卑的态度并不欣赏。我们谦卑的榜样是对我们所服侍的人的鼓励，让他们同样持守谦卑的态度。谦卑意味着意识到自身的不足，在取得成就后，及时将荣耀归给上帝和他人（约3:27，5:19，14:10；雅4:6）。

我们应该谦卑，因为我们的价值和成就都来自上帝，没有上帝和他人的帮助，我们成就不了任何长久美好的事情（诗8:4-5；约15:1-16）。

上帝靠近谦卑的人（赛57:15；弥6:8），赐给谦卑的人更多恩典。他抵挡骄傲的人（雅4:6；彼前5:5）。他的儿女“服侍主，凡事谦卑”（徒20:19）。

作为上帝国度中的信徒和领袖，我们应该向人心存谦卑，看他们比自己重要（罗12:30）。

与谦卑相对立的是骄傲，也就是过度的自负和自尊。认为自己很优秀、高人一等、颇有成就的人，他们不将荣耀归给上帝和他们的帮助者，他们行在骄傲之中，毫无谦卑可言。人类本性的正常趋向是骄傲（约壹2:16；赛14:13-14；结28:17；提前6:17）。

对那些带给我们创造性新观点或想出新办法解决问题的人，我们应当给予鼓励和感谢。

在决定做某事或改变一些事情之前，要有信心并且针对可能激化冲突的态度进行讨论。

12. 为帮助教会应对冲突，牧师可以怎样做？

13. 为何谦卑在解决冲突的过程中非常重要？

确定哪些人可能会另有一套想法、权利方面的冲突或文化差异等问题。

应当尊重教会的每个成员，不应只尊重那些喜欢你或赞同你的人。每个人都有权利发表他们的意见。任何人都无权分门结党、固执己见、自我为义或行出有损基督形象的行为。

教导会众尊重每个成员的独特观点和独特属灵恩赐的重要性。

鼓励所有信徒都扮演牧师的角色，使每个人在基督身体里都扮演一个有价值的角色。

成为善于沟通的榜样。“污秽的言语，一句不可出口，只要随事说造就人的好话，叫听见的人得益处。”（弗4:29）

在解决任何类型的冲突之前都应该制定好行动步骤、时机以及在解决过程中需要介入的人员。

如果你能妥当地应对冲突，冲突可以成为你的朋友。教导领袖们帮助你对冲突有正确的态度和正确的回应。当他们成功营造出一种富于创造力的氛围，在其中人们可以借助冲突成长时，教会就会变得更健康并且逐渐成长起来。

## 5.4

### 5.4.1

#### 学习目标：

理解并说明为何事工的过渡阶段会增加领袖团队内部发生冲突的可能性。

14. 为何新任牧师的到来在很大程度上可能导致教会冲突的发生？

15. 在这样的过渡时期，牧师可以怎样帮助教会？

## 第四节 预防领袖团队内部发生冲突

作为领袖，我们最重要的一项工作是决定雇用什么人或决定让谁进入领袖团队。我们需要记住，一旦做出决定，我们的团队中就会包括这些人。做出这项决定是一件大事，如果我们冲动行事，就会陷入危险境地。我们知道，教会越大，建立一个相互补充、并且支持主任牧师按照圣经的原则做事的同工团队就越发重要。

当一位新任主任牧师就任时，原侍奉团队成员之间通常存在隐藏的与直接的冲突。一般这些冲突的出现源自教会摸索时期领导层的职位空缺和团队成员之间的相互竞争。可能某个助理牧师想要得到主任牧师的职位。新任主任牧师在被聘用之前没有机会面试目前的团队成员，而且也不能对原有的团队成员进行筛选，这些实际问题将会带来一些压力。而且，助理牧师可能不喜欢新任牧师，因此，他们不会立即支持新任牧师，进而在是否忠诚上出现问题。这一问题会造成（三到十二个月的）紧张气氛，甚至破坏教会的事工。我记得曾在无意中听到教会两位原有牧师的对话。对话大致是这样：“他会慢慢了解我们在这里做的事情；我们应该表现出赞成他的观点，给他一些时间。”我们工作的一部分正是面对这种艰难的现实。会众和牧师需要明白，所有教会都会经历这样棘手的时期。

在选举一位新主任牧师之后的两年到四年之间，通常会发生重大的转折。当牧师职位被替换时，新任牧师的上任也意味着全体牧师和领袖的工作职责发生改变。

有人（牧师、顾问、指导人员）向教会的领袖解释这一情况的正常性十分重要。这是一项有挑战性的工作，因为前任主任牧师和助理牧师已经建立了关系，在他们之间存在彼此忠实的关系。离职的牧师需要明白，他们应该小心谨慎、手洁心清地应对这一时期。他们可以正当地离开教会（帮助教会今后的成长），也可以不

正当地离开教会（危害教会今后的成长）。如果原有的团队成员离开，并不能代表主任牧师在与人相处上能力不足。平信徒领袖和会众中的一些重要人物应当能够理解这种情况。

16. 当会众面临某种过渡时，他们对领袖团队成员之间的关系应该了解些什么？

教会聘用一位新领袖后，团队成员的职位发生变化或寻找其他工作是一种正常而且往往可能发生的惯例行为。这是大型教会独特特征的产物，是人们重视关系更甚于关注职能的结果。多数主任牧师在比其他牧师所处职位更高时会感到更舒服一些。主任牧师的职责和特权是建立一只让其感觉舒服并且对教会健康有利的团队。

当前的调查研究表明，牧师离职和教派无法招募更多的牧师从事这一职业的首要原因是冲突问题。在教会成员中存在冲突问题，在教会领袖团队成员中也存在冲突问题。越来越多的牧师因为这一问题而离职。他们失去信心，对生活和服务萎靡不振，因此选择离开侍奉，改为从事世俗工作。（Chang 2004）

## 5.4.2

### 学习目标：

明确主任牧师在减少领袖团队内部不健康冲突时可采取的方法。

17. 牧师在减少领袖团队成员之间不健康冲突的发生时必须做些什么？

主任牧师怎样才能科学地降低这一危险趋势呢？答案是做好准备工作。经常让我感到惊讶的是听到牧师雇用某个团队成员是因为他有一份漂亮的简历，没做太多调查，没有与证明人通电话进行核实，面试很短。因为牧师的这种行为，无怪乎很多团队成员的关系出现问题。在我担任十四年的主任牧师期间，我只失去了我聘请的一位助理牧师，却失去了好几个原有的助理牧师（我没有对他们进行过面试），只有一位助理被我留下与我共同工作。我认为主要原因是我和妻子一丝不苟地做准备工作，并且为最好的配搭祷告。在面试过程中，我们至少会花一周时间与他们待在一起，通常在我们家里。这样做可以让我们把焦点清楚地集中在我们之间的关系是否能够融洽相处上。

而且，我经常问的一个问题是：“你有什么曾经做过或现在正在做的事情会有损这间教会的见证吗？”这一问题立即会让人想起色情、婚姻问题和道德问题。在雇用任何人之前都要调查好这些问题。

牧师和团队成员彼此喜爱是非常重要的。尽管会有艰难的时期，但是应该持有一种基于相互信任和对团队委身的信心。牧师和团队成员应该通过相互合作和信任感的建立达到彼此融洽相处。

在由两位牧师配合的团队中，主任牧师尽80%的努力与助理牧师和睦相处，助理牧师也尽80%的努力与主任牧师和睦相处。结果是他们相处得更加融洽，这是最让人愉快的配搭。而在让人感到不愉快的配搭中，每一方只尽10-20%的努力，造成的不利结果就是让人感到苦恼。（Schaller 1996，第102页）

沟通、沟通、再沟通。谈论一些个人问题：“你的家庭怎么样？”“你的理想是什么？”“你对工作感到满意和欣喜吗？”“你的个性是如何形成的？”“有什么事情我可以帮助你吗？”“你有什么期望？”“为实现我们给你的部门制定的目标，我能帮上什么忙？”“你认为有什么事情阻碍你实现你的目标吗？”团队成员会议、午餐会、顺便到他们的办公室以及欢迎他们到你的办公室来，这些都是沟通的一部分。

信任感的建立需要时间，如果团队成员不信任领袖，或领袖不信任团队成员，信任感的缺乏最终会对团队造成损害。

助理牧师需要对主任牧师忠诚，主任牧师也需要忠实于助理牧师。主任牧师需要记住，为你工作的是助理牧师，而不是理事会或教会中的其他人。人们可能由于

多种原因想要解雇助理牧师，但是，作为回应，主任牧师应当表现出对团队成员的信心来，但有时情况可能很复杂。

如果遇到困难，我们始终讲实话。真理使人成长，当助理牧师认为主任牧师说的是真话，就会设法帮助他完成需要做的事情。如果助理牧师不能与团队成员中的其他人和睦相处，那么，牧师需要向双方说明，他们必须找到解决这个问题的途径，否则团队就会受到伤害。

18. 牧师在聘请领袖团队成员时应注意的主要问题是什

牧师在解决团队成员之间的冲突时需要集中注意的主要问题如下：

**一致性（融洽）：**团队成员之间个性与专业的协调一致。

**持久性：**建立长期关系和牧师长期任职的重要性。这对现今快速增长的教会保持这种增长状态十分重要。教会需要长期任职的主任牧师和助理牧师，而不是让他们待几个月或几年就离职。

**能力：**当我让某个人加入我的团队时，我最先看重的是他的精神，之后才是他的才华。有一种受教的精神非常重要。我遇到太多的助理牧师，他们从大学或神学院刚毕业，就以为自己要来改进教会或牧师。我在聘请助理牧师时会注重一些具体的特征。他们应该是谦卑的（相信他们的能力是上帝赐予的），努力工作（持有正确的工作作风），有智慧（能够胜任职位并且认识到在侍奉中个人生活和工作的轻重缓急）。

**信任：**团队成员之间的信任和来自教会成员信任。信任不是自动产生的，信任的增进需要时间，需要做出一个接一个的正确决定。

**统一与拥护：**团队成员在工作相处中合理地连结在一起，在他们中间就会有统一。教会计划和事工强调达成共识的重点目标，以完成教会所认可的上帝呼召他们的职责。换句话说就是整个团队团结在一起，拥护牧师设定的目标。

**团队精神：**团队成员相互补充，组成一个完美的团队，兼顾各种观点和需要。在为教会健康成长的共同目标一起努力时，他们不是成为主任牧师的副本，而是认识到他们独特的角色和恩赐。

**理解：**对异象、目标、策略和目的有高度的共识，还是团队成员之间彼此相互竞争？

如果团队成员之间存在冲突怎么办？主任牧师只要让一位新牧师或几个新牧师加入团队，意见分歧和冲突就会出现。每个人的背景、视角和年龄都不相同，而且每个人都有自己的想法。我们希望听取他们的想法，但是我们也希望他们的合作，而且愿意与团队的其他成员融洽相处。正常的意见分歧总会出现，你可以回忆一下保罗与巴拿巴之间的严重意见分歧：“于是二人起了争论，甚至彼此分开。巴拿巴带着马可，坐船往居比路去。”（徒15:39）但是，我们可以从中看到他们是成熟的领袖“蒙弟兄们把他交于主的恩中”保罗“拣选了西拉也出去，他就走遍叙利亚、基利家，坚固众教会。”（徒15:40-41）意见分歧和好争吵是两件不同的事情。作为领袖，我们应该认识到这一点，并且向相关的团队成员讲明。

19. 牧师在解决领袖团队成员之间的冲突时必须遵守的原则是什么？

一旦你聘请了一位助理牧师，他不是一个只会说“是”的人，而是一个有自己

想法的领袖。应当允许团队成员讨论他们各自的观点，但是如何对一个平衡健康的观点达成共识是我们需要学习的技能。当允许团队成员忠实地带领教会时，教会事工就会在很多方面坚固地开展起来。

团队成员可以有意见分歧、辩论和讨论，但是他们不应该分门结党。我记得听到过这样一件事情：有一个大型团队，在团队会议上，其成员会相互大声吼叫，在一次会议上，有位助理牧师非常生气，竟然将杯子里的水泼在主任牧师身上！这不是健康的意见分歧，这是应该让其离职的原因。我听到过助理牧师制造分裂的言论，他们为了某项事工或某些个人目标而相互竞争。这不是健康的做法，对教会没有任何帮助。主任牧师的责任是允许健康的辩论和团队成员的意见分歧，但绝不允许分门结党。每个人都应当留到会议结束，而不应中途退场。

找到冲突的源头，确定冲突的主要带头人。最好的办法是与每个当事人（双方的）分别坐下来谈话，找出问题所在。这样做可以让牧师了解情况，进而决定最好的前进方向。

辨别冲突是个人观点还是专业观点上的不和。关于如何治理教会，每个人的观点都是不同的。应当以上帝希望我们（特别是教会领袖）采取的方法应对个人观点：“若是能行，总要尽力与众人和睦。”（罗12:18）“倘若你的弟兄得罪你，你就去趁着只有他和你在一处的时候，指出他的错来。”（太18:15）“主啊，我弟兄得罪我，我当饶恕他几次呢？到七次可以吗？……不是到七次，乃是到七十个七次。”（太18:21-22）

卷入冲突的团队成员需要明白，会众会听到很多事情也会看到很多事情。作为福音的传播者，我们有责任表现出与不信者的区别。

**沟通的奇迹：**让两个人一起把问题谈清楚是很有帮助的。作为主任牧师，你如果能扮演一位指导者的角色，除去个人偏见，你就可以帮助这些有分歧的核心领袖找到一个中间立场。或者，你也可能帮助他们接纳不同意见的存在，并为了教会和团队的益处彼此祷告，忠诚相待。

**看到大方向：**有时，团队成员会忘记大方向。教会的大方向到底是什么？我们是眼所不见的天国的一员，耶稣基督的教会是最强大有力的组织。成为上帝教会的领袖是我们的荣幸，我们的心思意念需要充分认识到这一点。如果我们不能解决手边的问题，就无法帮助建立上帝的国度——我们会让上帝的国度遭到损害。

**行事为人要像基督的门徒：**在成为领袖之前，我们是信徒。回想一下主的门徒相互争论谁为大的故事（可9:33-37）。这些门徒和我们一样在彼此争竞。耶稣说：“若有人愿意作首先的，他必作众人末后的，作众人的用人。”（可9:35）帮助助理牧师团队了解“天国领袖原则”是主任牧师的一项工作。

**世人的眼睛在注视着你：**教会、社区、基督徒和非基督徒会看到牧师团队是相处融洽还是相处困难。我们生活在哪座城里就要为耶稣赢得哪座城。当我接到报社、电视台打来的电话或邻居写来的信上说“我们听说发生了这么一件事情”时，常常令我感到很惊讶。他们怎么知道的？人们总是在注视着我们，我们好像生活在一个玻璃鱼缸里。

**如果需要我会介入：**我会给团队成员一定的时间讨论、辩论和争论，但是，当我感到他们可能会伤害自己、团队或教会中的任何一个人时，我就会介入。我经常观看我们维克森林篮球队的训练。这个球队在全国的排名通常是前十名。令人振奋的是，他们有一个共同的目标：获胜。他们若想获胜，教练的重要工作就是教给队员赢得比赛的策略。然而，在队员们作为一个团队比赛时，他必须让每个队员都表现出最佳状态。如果有一名队员我行我素，教练就会遇到难题。他可能因为这名队员的高傲和看不到大方向而输掉比赛。教练必须与这名队员谈话，同时也应赏识他的热情。谈话、跟进以及对团队成员所面对的挑战有敏锐的观察力是我们工作的一部分。

始终提醒自己，团队成员之间出现冲突是正常的，作为领袖，我们是冲突的解决者，也是紧张关系的调节者。在解决冲突时，要顺服圣灵，跟从他的引领，他会回应你的祷告，并医治当事人的情感创伤。



## 自我测验

圈出最佳答案。

1. 下列哪项是人们在面对冲突时心里产生恐惧感的反应？
  - a) 表现得不讲道理。
  - b) 把别人牵涉进来。
  - c) 提高嗓音。
  - d) 以上选项都对。
2. 若想解决冲突，我们必须终止
  - a) 举棋不定。
  - b) 快速做出决定的压力。
  - c) 煽动者的报怨。
  - d) 决定赞同少数人意见的任何压力。
3. 下列哪项是有助于找到解决方法的步骤？
  - a) 询问至少十个人的意见。
  - b) 在开始讨论之前要求双方握手。
  - c) 写出一个有时间限制的议事日程。
  - d) 让双方决定讨论的场所。
4. 下列哪项是解决冲突的基本原则？
  - a) 不说亵渎的言语。
  - b) 双方都应直接与调解者交谈。
  - c) 不侮辱或嘲讽对方。
  - d) 以上选项都对。
5. 下列哪项牧师的行为不是冲突的可能标志？
  - a) 当问题没有牵扯到罪或道德问题，或不需要诉诸法律而且能够找到一个中间立场时。
  - b) 当任何一方都不真正在意时。
  - c) 当一位外来专家认为一方正确时。
  - d) 当牧师不与任何一方一伙时。
6. 对教会来说，在……之后，冲突变得容易解决？
  - a) 他在与当事人会面过程中，对他们情绪爆发的回应是提醒自己要克制住情绪。
  - b) 他会先搁置冲突，直至一段时间的祷告以后才去应对。
  - c) 他会听取、关注、认真对待、重视和尊敬每个当事人的意见。
  - d) 他在与当事人的会面过程中会允许双方紧张状态的激化，以使真正的意见浮出水面。
7. 如何以一种健康有益的方式对付流言飞语？
  - a) 牧师和领袖可以营造一种安全的氛围，在其中人们可以说出他们的顾虑。
  - b) 教会可以提供一间专供说闲话的房间，就像祷告室一样，人们在其中可以安全地说闲话。
  - c) 指派二十个公认正直的人向牧师或教会理事会报告他们听到的所有关于教会的消极事情。
  - d) 教导人们不要与他人分享他们的感受和顾虑。
8. 下列哪项不是牧师在回避冲突时应该问的问题？
  - a) 我担心被扣上“坏人”的帽子吗？
  - b) 我担心自己被人误解吗？
  - c) 我害怕另一方将会做的一些事情吗？
  - d) 我能否为所欲为来证实自己大权在握。
9. 在聘请一名新助理牧师时，主任牧师应该？
  - a) 非常依赖候选人呈交的简历。
  - b) 选择一名比自己年轻符合条件的人。
  - c) 花整块时间与候选人待在一起，为合适的配搭祷告。
  - d) 不要指望候选人在简历中提供真实的证明人。
10. 教会的牧师团队可以争论、辩论和讨论，但他们不应该？
  - a) 分门结党。
  - b) 听取每个人的意见。
  - c) 反对主任牧师的观点。
  - d) 未得到每个成员同意而开始事工计划。

## 单元测验二

现在，你已经完成了第二单元的学习内容，复习各节课程，为第二单元的测验做好准备。在学生资料袋里有你的测验试卷。回答所有问题，不可以翻阅课程资料、圣经或笔记。完成单元测验后，按照学生资料袋里提供的答案检查你的试卷，并且回顾做错的试题。然后，你可以开始学习第三单元的内容。（尽管单元测验的分数并不计入课程的最后得分，但是你的得分可以表明你对这门课程的掌握程度，也预示着你最后考试成绩的好坏。）



# 3 第三单元

## 了解冲突背后的问题

只要有两种不同的观点存在，冲突就有可能出现。只要有两个人，他们在看待或理解事情上就会有一定程度的差异。成熟者寻求真理，而不成熟者只想成为赢家，并且不惜任何代价。作为牧师，我们需要了解建设性冲突与破坏性冲突之间的区别。破坏性冲突总会造成损害，给人带来损失。建设性冲突确实能够帮助个人、教会、教派健康地成长，并走向成熟。

冲突不会因为我们对其置之不理就会自动消失。通常它会逐步升级和激化，直至我们除了应对以外别无选择。一般越早妥善处理冲突，牵连的人也会越少。不采取何种行动，指望冲突会自动消失只会使其变得更加复杂，而且可能造成更多危险。冲突有可能激化升级，而且往往如此。对人们来说，认识到他们如何回应冲突、他们为何回避冲突以及他们应对冲突的独特风格十分重要。

我们的仇敌魔鬼在持续不断地攻击着我们的教会和教会成员。魔鬼从一开始就憎恨教会。对卷入冲突中的信徒来说，属灵争战始终是重要的，认识到魔鬼如何攻击教会也十分关键。虽然我们牧养的是人，但是，在幕后却始终上演着各种灵界活动。

我们必须处理冲突，并且知道一旦我们不予处理，冲突就会带来潜在的破坏。我们还必须知道如何以合适的、符合圣经的方法解决冲突。当我们与冲突当事人对抗以后，他们认识到自己观点或行为的错误后进行悔改，或在灵里醒悟过来时，那种喜乐是无可比拟的。在这种情况下，和解令人感到欣喜，整个会众都在解决冲突的过程中获得益处。

### 第六章 应对冲突

第一节 掌握解决冲突的方法

第二节 将冲突扼杀在萌芽状态

第三节 理解冲突的逐步激化

### 第七章 冲突可能带来的破坏

第一节 识别建设性冲突与破坏性冲突

第二节 分门结党的危险

第三节 牧师应了解敌人如何进攻