



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

牧師與會友之間的友誼界線
與教牧領導的關係

AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
A PASTOR'S FRIENDSHIP BOUNDARY
WITH HIS CONGREGATION
AND HIS LEADERSHIP

指導教授：王貴恆博士

學生：黃志倫

新加坡神學院神學碩士

二〇一二年六月



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

牧師與會友之間的友誼界線
與教牧領導的關係

AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
A PASTOR'S FRIENDSHIP BOUNDARY
WITH HIS CONGREGATION
AND HIS LEADERSHIP

指導教授：王貴恆博士

學生：黃志倫

新加坡神學院神學碩士

二〇一二年六月



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

牧師與會友之間的友誼界線
與教牧領導的關係

經考試合格特此證明

指導教授 王貴恆博士 _____ (簽名)

批閱教授 張復民博士 _____ (簽名)

科主任 吳獻章博士 _____ (簽名)

二〇一二年六月

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為授權人在中華福音神學院 教牧博士 科

二〇一二年 六 月 取得 教牧博士 學位之論文。

論文題目：牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係

指導教授：王貴恆博士

同意 不同意

- 一．授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），授權中華福音神學院圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路，以提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。
- 二．授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），授權中華福音神學院圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人重製以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

◎讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽或下載、列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：黃志倫 簽名：_____

西元 二〇一二年 五 月 三 日

致 謝

「如果不是耶和華建造房屋，建造的人就枉然勞苦，如果不是耶和華看守城池，看守的人就徒然警醒。」（詩 127:1 新譯本）

這份論文終於完稿，心中充滿感恩！首先要感謝那位在母腹中造我，持續保守我，縱使我身處艱難的環境中也不曾放棄我的耶和華上帝。是上帝無比豐盛的恩典，讓我在牧會多年之後，仍有機會就讀中華福音神學院教牧博士科，能再次沉浸在上帝的話語裡，能專心地更深地親近上帝，這是上帝的帶領，不但使我重新得力，又幫助我順利研修學業並完成論文。

此外，要感謝教牧博士科多位老師們諄諄的教誨，使我在實踐神學的領域上，得到擴展與進升。

感謝王貴恒副院長，在百忙之中沒有推辭我的懇請，一面以豐富的學養教導我論文寫作的專業知能；一面用謹慎的治學態度，細心的審閱、耐心的教導、睿智的引導；一面又以真摯的愛心，不斷地肯定我鼓勵我，使我有勇氣與毅力繼續寫作，使得這份論文能如期完成。

感謝張復民博士，在臨時需要替換批閱教授的情況下挺身而出，並給於精闢的建議，讓論文的內容更加豐富與完整，使得論文可以按時通過。

感謝科主任吳獻章博士，從三年前上課的第一天開始，直到如今，從來沒有停止給予學生熱情的支持和陽光般的嘉勉，老師豐富的著述與親和的言語，不斷激勵後進，為上帝栽培更多的工人。同時，更是在獲悉為論文潤筆的姐妹因故無法勝任時，即刻引薦邱淑琴姐妹協助論文的潤稿。

感謝邱淑琴姐妹非常用心地為論文修正整理，使得文字更加通順流暢，將論文的原意與焦點表達得更清晰精準。

感謝教牧博士科教務秘書林燕琴姐妹，不曾拒絕筆者在行政上許多細瑣的請求，更多次主動提供及時的協助，使我感受到在主裡溫暖的情誼與幫助，促使論文順利提交。

還要感謝新加坡神學院，同意我申請一年半的進修假期；更感謝華神院方，容許筆者能同時在美國達拉斯神學院修讀同等學位的課程，並接受學院之間的學分轉移，使筆者可以充分利用時間研習相關的課程，並在滿足學分的要求之後，專心撰述論文，得以在進修假期內完成學業。

最後，要感謝賢內助恩慧，是她一直給我百分之百的支持，是她隨時的代禱，使我能堅持走過這段既充實又艱辛的路程；是她真切的鼓勵，使我能逐步完成論文的寫作；是她無悔的陪伴，使我的服事與課業更加順利而且更加甘甜。

「要把耶和華的名當得的榮耀歸給他。」（詩 96:8 新譯本）

借吾妻恩慧
僅以此論文獻給

生我、養我、育我、愛我，
一生默默支持我，
在我撰寫論文期間安息主懷的
先母～梁慶蘭

序言

筆者自一九八九年獻身，至今已經二十三個年頭，這些日子，披戴著一種被稱為「奉獻者」或「牧師」的身份，天天勞碌在忙不完的教會事工與應接不暇的會友需要裡，有時候「我」真的迷糊了，分不清楚自己身為「牧師」到底是呼召呢抑或是職份呢？到底是職銜呢抑或是功能呢？是真我呢抑或是角色呢？牧會久了，「我」與「教會」似乎也混淆了，在領導教會的理念上，到底是按照自我的性格抑或是教會的傳統呢？在牧養的原則上，是隨著自己的習慣抑或是會友的期望呢？更令人擔心的是，會不會「我」與「目標」也混雜了？在最根本的服事目標上，到底是在滿足教會的使命抑或是滿足自己的慾望呢？是在討好會友的開心抑或是尋求上帝的歡欣呢？這一切，都已經越來越分不清楚了！或許，無意中也在許多自得其樂的日子中得過且過，不再懷疑自己的治理能力，更不再反省自己的牧養神學。

透過這份研究，筆者有機會在自得其樂當中重新檢討自己，才驚覺這些年來自以為是的一套牧養方式，原來是那麼的不完整，特別是在「當如何與會友建立關係」的認知上，是何等的不足！甚至存有錯誤的觀念。倘若不是上帝的憐憫，筆者可能早已經在這個問題上，虧損上帝的榮耀，並造成教會進步與發展的妨礙。

「牧師」是上帝的僕人，也是眾人的僕人，他的事奉是離不開「人群」，離不開在人群中與人建立關係。在天主教教會的體系中，「教宗」或「教皇」將自己的頭銜稱為：*Servus Servorum Dei*，這個拉丁字的意思是「上帝奴隸的奴隸」，或著用比較溫和的語氣來說，就是「上帝僕人的僕人」。雖然「教宗」的職份並不被我們大公教會所承認，但是這樣的頭銜，卻是很貼切的表達出，一位願意降服在上帝的主權之下，接受一份職事的人的心志，以及他對所事奉的對象的謙卑：他當依據上帝的心意向神負責也向人負責。¹ 換言之，假若今日的牧師，只強調向神負責，只在乎忠心傳講神的話，以鑽研神

¹ 愛若·霍維寧 (Eero Houvinen) 著，《牧師？》(Pastor?) 黃占竹譯 (香港：道聲，2005)，1。

學為目標，而不看重進到人群當中與信徒一起生活交往，那麼，他的牧養是有所不足的；相反的，假若他只是一味的看重向人負責，只努力追求與信徒間建立親密的友好關係，以討好迎合會友的喜悅為導向，而不再尋求上帝要我們怎麼樣領導教會，怎麼樣與信徒建立關係的心意，那麼，這樣的牧養肯定也是不完全的。

本來，人與人的交往是可以很簡單的，可是，在本論文的研究中卻發現，當「牧師」在與會友交往時，會友是不會輕易的忘記這位與他交往的正是他的「牧師」，因此使得這種的交往不再是我們想像中的那麼簡單了。為了顧及會友的感受，牧師要如何隨時穿戴著隱形的牧師袍，但又能以最自然的方式進到會友當中建立彼此的關係呢？這成為牧師與會友交往時最大的挑戰，並成為雙方的關係究竟會帶來造就性的或是破壞性的影響的關鍵。可是，由於袍子是隱形的，以至於牧師在這個過程當中太容易忘記了自己身上的袍子，就常常使自己在會友面前疏忽了身為牧師的職責，結果帶來許多不必要的誤解與困擾，最終，更有牧者因此賠上了領導的誠信。

本論文是以「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」為研究主題，希望透過相關的分析與探討，能帶給牧者同工們一點點的啟發。「與會友建立關係」固然是對的，然而正所謂「結交非賢者，難免生愛憎」，因此，「當如何與會友建立關係」便成為了牧師在帶領教會的過程中，一個不可輕忽的重要課題，它可以成為牧師領導教會的助力，但也可以成為領導教會時的阻力。

如果有同工是像筆者一樣，已經在多年的牧會中固定了自己牧養的模式，期許這份研究報告能發揮拋磚引玉的作用，讓同工們有機會為自己的服事安靜省思，倘若，因此及時糾正錯誤的觀念，作截長補短的調整，達到精益求精的果效，那就讓我們一起存感恩的心，互相共勉，將一切的榮耀歸於上帝，因為我們終究只不過是「上帝僕人的僕人」，凡事為要取悅上帝，只求按照上帝的心意，在眾人當中完成「牧師」的呼召。

摘要

牧師若能在會友當中建立一個良好的人際關係，肯定能為他的領導加分，不但能使他的領導事半功倍，並且能讓自己的事奉充滿喜樂。可是，卻有學者留意到，有許多的教會領袖離開教會事奉的主因，就是因為無法妥善地處理好人際的關係，換句話說，若牧師不知道如何與會友建立良好的關係，他就不容易長期的在會友當中服事，當然就無法充分地發揮他在會友當中的領導能力。

牧師要如何與會友建立正確而良好的關係呢？而且還要是一種能長久維繫的親密關係呢？這絕對不是自然而然輕易就能建立的，這樣的關係，需要有應對的方法才有實現的可能。

本論文是按照社會研究方法中的質性研究法，以「牧師和會友在相處時是否應該設定友誼界線？」為研究的焦點，為探索「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」，目的在於確定牧師與會友之間設定友誼界線的必要性和重要性，以及提供一個合宜而具有實用價值的指導原則，希望藉此幫助牧者在建立與會友的情誼時，能在領導上取得正向和長遠的影響。

研究的步驟，首先是從社會職場、心理與輔導學、基督教文獻以及聖經啟示等四個面向，針對「關係」、「界線」和「領導」的當代文獻，進行歸納與探討，以此作為研究的客觀基礎；之後，再以深入訪談的方式，收集十四位受訪者對「牧師的領導角色」、「牧師設定友誼的界線」和「親身經驗」的主觀經歷，將訪談逐字稿進行分析與討論；最後，再將分析所得的結果和發現，對照文獻探討，為研究的主題提出綜合性的結論報告。

研究的結果，肯定了牧師與會友在交往時，絕對有必要設定友誼的界線，雖然設定「友誼界線」，並不是確保牧師與會友之間的親密情誼能健康落實和長久維繫的唯一方法，但它卻是時刻不可或缺的首要條件。

論文的最後，是按照研究的發現結果，擬定一份實際可行的原則，同時，建議值得繼續延伸探索的議題，為日後的研究提供可尋的脈絡。

關鍵字：牧師、會友、友誼界線、牧會、領導、關係、角色

目 錄

圖目錄	vii
表目錄	viii
附錄目錄	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 論題陳述	2
第三節 研究目的	5
第四節 名詞釋義	5
第五節 研究範圍與限制	6
第六節 論文陳述流程	8
第二章 文獻探討	9
第一節 從社會職場論「界線」與「領導」	9
第二節 從心理與輔導學論「關係」與「界線」	22
第三節 從基督教文獻論「教牧領導」與會友之間的 「關係建立」	36
第四節 從聖經經啟示論「關係」、「界線」、「教牧領 導」	49
第三章 研究方法論與步驟	62
第一節 研究類別	62
第二節 研究特徵	63
第三節 研究方法	65
第四節 研究設計	66
第五節 研究對象	67
第六節 研究步驟	68
第七節 研究人員	69
第八節 研究倫理	69
第九節 研究分析	69

第四章 研究分析與發現·····	85
第一節 受訪者背景與分析焦點·····	85
第二節 牧師多重性的角色與會友建立關係的複雜性·····	87
第三節 牧師與會友建立關係的期望與顧忌·····	92
第四節 牧師與會友之間設定友誼界線的需要·····	101
第五節 牧師與會友之間設定友誼界線的考量·····	107
第六節 牧師與會友落實友誼關係的建議·····	113
第七節 總結·····	118
第五章 結論與建議·····	124
第一節 結論·····	124
第二節 建議·····	134
詞彙與符號說明·····	141
附錄一·····	142
附錄二·····	144
參考書目·····	146
中文·····	146
英文·····	147
作者簡介·····	158

圖目錄

圖 4-1 牧師與會友之間的友誼關係·····	119
圖 4-2 牧師與會友建立親密朋友關係的複雜性·····	120
圖 4-3 牧師與會友之間設定友誼界線的需要·····	121
圖 4-4 牧師與會友建立親密朋友關係的有效處理·····	122
圖 4-5 牧師與會友建立親密朋友關係的落實·····	123

表目錄

表 3-1 將訪談內容中的重要句子「概念化」的示例·····	72
表 3-2 從「概念」中規劃「特徵」和「主題」的示例（一）.	82
表 3-3 從「概念」中規劃「特徵」和「主題」的示例（二）..	83
表 4-1 受訪教牧背景資料簡介·····	86
表 4-2 受訪教牧背景資料簡介·····	86
表 4-3 「牧師多重性的角色」統計·····	88
表 4-4 「牧師多重性的角色與會友建立關係的複雜性」統計··	91
表 4-5 「牧師與會友建立朋友關係的期望和顧忌」統計·····	100
表 4-6 牧師與會友之間設定友誼界線的需要·····	106
表 4-7 牧師與會友之間設定友誼界線的考量·····	112
表 4-8 牧師與會友落實友誼關係的建議·····	117
表 5-1 牧師與會友建立深交之建議·····	137

附錄目錄

附錄一 教牧訪談問題.....	142
附錄二 會友訪談問題.....	144

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

因著上帝的恩典，筆者的家族從祖母到叔叔，到現在長兄和我都是全職奉獻的傳道人；而上帝為筆者所預備的終身伴侶也是一名牧師的女兒，也就是說，我的岳父也是傳道人；上帝又呼召我的太太，如今夫妻二人都被按立為牧師。歷經三代共有六位牧師，除了長兄是一名神學教育者之外，其餘五位都是長期在教會中事奉的駐堂牧師。

在這樣的環境中成長與生活，從小就聽過也見過不少教會中弟兄姊妹感人的故事，當然也包括了牧者與會友之間的奇聞醜事：曾經有情誼密切的長老與牧師，因為不當的借錢糾紛而鬧得全教會議論紛紛；又有會友中的領袖與牧師一家人開心結伴歡樂去旅行，途中雙方卻發生意見的衝突，三言兩語就破壞了原本用心建立的良好關係；還有牧師因為經常與同一個會友喝茶聊天往來密切，卻在處理教會事務時引起其他的會友覺得牧師偏袒不公平的質疑；在同宗的教會裡，也發生過有一位牧師因為與某會友都熱愛釣魚的活動，於是經常乘坐該會友的豪華遊艇出海釣魚，結果傳出牧師巴結和奉承會友的閑言冷語，最後牧師不得不在講臺上對著眾人作解釋與澄清。諸如此類屢見不鮮的事件，對於牧師與教會而言，都是看似瑣碎卻又是影響頗大的考驗。

至今親自投身在教會的聖職裡，更是深切地體會到牧師與會友之間的關係，其實遠比我們與家人或與朋友之間的關係來得更不容易處理得好。

誠然，類似的情形不只是發生在華人教會的圈子裡，在西方教會也是如此。在加拿大安大略省牧會的 **Arthur P. Boers** 曾經分享親身的經歷：有一個與自己一家人走得很近的會友家庭，在完全沒有知會牧師的情況下突然離開了教會，事後才聽說該會友離開的原因竟然是：「跟牧師做朋友很不自在！」另外還有一次，牧師與幾位比較談得來的會友結伴去聽音樂會，當晚他因為心情低落而在無意中對太太

說話時提高了聲量，結果事後被其中的一位會友譴責說：「你是牧師，怎麼可以這樣？」這原本是夫妻兩人的情緒溝通，而今被會友看在眼裡卻成了不能接受的行為。前一個例子是因為會友對牧師有一種太過尊敬的拘束感，所以無法與牧師近距離自在地相處；後一個例子是因為會友對牧師常有極高的期許與標準，難免用放大鏡來檢視牧師的言行，一旦牧師達不到他的要求，很容易產生失望的情緒和指責的評斷。Boers 為這以上這兩起事件所標下的題目是：「眾人的牧師，沒人的朋友。」（*Everyone's Pastor, No One's Friend*）¹ 試想，如果這位牧師與會友的友誼關係僅僅維持在公事的範疇之內，是否就能避免發生這樣尷尬的情境呢？是否就能因此多留住一個會友家庭呢？是否就能減少絆倒一些會友呢？

有關牧師在牧會的生涯中，當如何看待和拿捏自己與會友之間的友誼界線？以及這樣的情誼對牧養教會能否產生正向而長遠的影響？如何在牧師與會友的情誼中發揮適切的領導？這些一直以來都是筆者關心的議題。從過往的牧會經驗中，似乎感覺到牧師與會友之間的友誼，在比起一般的朋友關係時會來得微妙、複雜、和脆弱。

第二節 論題陳述

自從宗教改革以後，「牧師」的職分就不再只是施行聖禮和主持禮儀，他也要成為牧者來堅固信徒的信心，要成為教師傳講真理來餵養信眾屬靈的生命，也要引領信眾把聖經的原則落實到生活中，使信眾經歷上帝的話語句句都帶著能力而因此更加信靠神。換句話說，牧師的責任是必須以塑造信徒在生活中對上帝話語有十足的信心為目標。² 如此一來，「牧師」的工作就越來越需要融進到信徒當中，借著密切的接觸以瞭解信徒的實際生活。

¹ Arthur P. Boers, "Everyone's Pastor: No One's Friend," *Leadership* 1 (Winter 1991): 130-1.

² 德里克·蒂德博爾 (Derek Tidball) 著，《靈巧好牧人：牧養神學導論》(Skilful Shepherds) 陳永財譯 (香港：基道，2004)，206。作者認為在改革之前的聖職人員主要是以主持聖禮，施行儀式為主，卻不要求內在的信心，這個嚴

尤金·畢德生 (Eugene H. Peterson) 自幼便將「牧師」的稱呼和一位向神大發熱心並且對世人滿有憐憫的人相連在一起。他認為即使不是所有的牧師都具備這樣的人格特質，但是「牧師」這個稱呼始終維持著這樣的含意。³ 可見，牧師與會眾之間必須建立起一定程度的友誼關係是不可避免的。可是，這是否就意味著牧師與會友之間的友誼關係是可以達到像生死與共的刎頸之交呢？或者是必須達到像禍福與共的莫逆之交呢？

美國南卡羅萊納州浸信會聯會領導部主席 (Director of Leadership for South Carolina Baptist Convention) Reggie McNeal 發現有許多的牧者陷入心理、情緒、和屬靈的壓力，就是因為在人與人的關係界線出了問題。有些牧者將這扇人際往來的大門一直敞開無阻，有些連籬笆都倒塌了，有些則根本不知道這道防門的籬笆到底應該設在哪裡才好？⁴

論到牧師與會友之間的關係處理，新奧爾良浸信會神學院 (New Orleans Baptist Theological Seminary) 博士科系副主任 Steve Echols 指出，成立超過百年以上的 LifeWay 基督教資源中心曾經在一份報告中顯示，造成牧師離職的主要原因之一就是牧師缺乏人際關係的技巧。倘若牧師在這方面的缺欠且造成與會友之間有過失，這恐怕是他無論擁有多少其他的牧養才能都無法補償的。⁵

基督教刊物 *Today's Christian* 的創辦編輯 Tom Marshall 認為牧師與會友的關係是一個很不容易處理的問題，因為每個人對牧師的要求都不同。如果教會的領導者對會眾表達的親密關係是過於他們心中的要求，他會被視為過分侵入他人的空間；相反的，如果他對會眾

重的錯誤和誤導。牧師為上帝話語的僕人是在改革運動中特別被信義宗教會所強調的信念。

³ 尤金·畢德生 (Eugene H. Peterson) 著，《返璞歸真的牧養藝術》(The Contemplation Pastor) 遊紫雲譯 (臺北：以琳，1999)，4。

⁴ Reggie McNeal, *Practicing Greatness: 7 Disciplines of Extraordinary Spiritual Leaders* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006), 20.

⁵ Steve Echols, "Emotional Intelligence and Spiritual Maturity," in *Interpersonal Relationship Skills for Ministers*, ed. Jeanine Cannon Bozeman and Argile Smith (Gretna, LA: Pelican Publishing, 2004), 147.

所表達的親密關係是不足於他們的要求，他就會被批評為傲慢冷淡。對於那群不認同牧師與會眾應該有親密關係的會友而言，他可能會譴責牧師在搞小圈子，還給某些人特別的待遇，如此一來就容易引起有人生氣、有人嫉妒、有人羨慕等各種情緒的發酵。⁶

美國蘭開斯特神學院（Lancaster Theological Seminary）實踐神學教授 Bruce G. Epperly 認為如何拿捏牧師與會友之間的親疏關係，這對一個剛剛上場的新傳道人來說，真是一件棘手的問題。他在新著作 *Starting with Spirit* 中就以下面的例子說明：有一位信徒對剛到教會上任的傳道人說：“我很開心可以跟你做朋友。”這位新傳道人就坦言說：“我不可以跟你做朋友，因為我是你的牧者。”在事隔多年之後，當這位傳道人回想這一幕的接觸，雖然這倆個人在今日都已成為了彼此很好的同工，可是他卻深深地知道自己在那一刻的鈍澀回答，在當時已經讓這位單純的信徒受到了心靈的傷害並讓他有無地自容的感覺。⁷ 因為對一般的會友來說，都希望在講臺下的牧師可以跟他們如朋友般的交往。話雖如此，Epperly 始終還是認為牧者在與會友交往時一定要有界線的認知，唯有這樣才能有效地帶領教會的事工。然而，他卻不能沒有靈活的對策來應付信徒希望與牧師建立親密關係的渴慕，只有這樣才能避免在會友當中被分化和帶來無畏的猜疑。⁸

到底牧師應該如何拿捏自己與會友的關係才能正常地發揮領導的果效呢？牧師在教會中，既是牧者又是輔導，既是教師又是領導，既是朋友又是監督，是否因為要扮演如此多重的角色而必須更注意關係的界線呢？牧師要如何在不影響自己的領導角色中與會友保持良好的友誼關係呢？難道牧師就真的不能「混」在會友當中嗎？怎麼樣的友誼界線才能成為教牧領導的助力而不是阻力呢？對於任何一個立志獻身的牧師而言，這實在是牧會實務中不能輕忽的一門學問。

⁶ Tom Marshall, *Understanding Leadership* (Grand Rapids, MI: Baker Book House, 2003), 143.

⁷ Bruce G. Epperly, *Starting with Spirit: Nurturing Your Call to Pastoral Leadership* (Herndon, VA: Alban, 2011), 25.

⁸ 同上, 25-6.

第三節 研究目的

根據上文的論述，擬定本論文的研究目的：

- 一、藉由論述與研究，探索牧師與會友之間設定友誼界線的必要性與重要性。
- 二、藉由整理與歸納，提供一個合宜而具有實用價值的友誼界線的指導原則，以幫助教牧在建立與會友的情誼與對教會的領導上取得和諧的平衡。

第四節 名詞釋義

- 一、牧師：「牧師」在本文中是指在堂會中擔任牧養會眾的全職傳道人的統稱。他可以是已經被按立的牧師，也可以是尚未被按立的傳道人；他可以是主任牧師或是助理牧師，也可以是堂會中的唯一牧者或是多位同工當中的其中一位。
- 二、會友：「會友」在本文中是一個統一的稱呼。泛指所有在堂會中聚會的信徒。他可以是受洗或轉會的正式會友、慕道友，也可以是教會中的長執領袖，但不包括同受上帝蒙召的全職傳道同工。
- 三、友誼界線：「友誼界線」是指為了維護雙方友好情誼關係而設定的界線。「友誼界線」在本文中是一個中性的單一名詞，並不預設任何的好壞標準。它不牽涉男女之間的戀情，也不基於某種工作的存在關係，而是涉及兩者之間因友好而建立的單純情誼。⁹ 詳細的解釋會在正文中有更多的說明。
- 四、教牧領導：「教牧領導」在本文中所指的不只是一般領袖學所強調的領導，如：使命的傳遞、營造自家的文化、動員的能力、及

⁹ Henry Cloud and John Townsend, *Boundaries* (Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House, 1992), 137.

以答謝贏得會眾的心，¹⁰ 同時也包括對全體信眾的生命塑造和牧養。¹¹ 詳細的解釋會在正文中進一步的說明。

第五節 研究範圍與限制

任何一份研究都有著它特定的目的和焦點，因此就必然附帶著一定的研究範圍和限制。這份研究也不例外。為了研擬具有可行性與參考性價值的界線理論和原則，使本研究達到具體而務實的目的，以下說明本研究的範圍與限制：

- 一、 教會人數不是考慮：堂會人數的多寡固然會影響會友對該堂會牧者在與會友建立關係上的要求和看法，可是這不應該是決定牧師與會友要如何建立關係的原則性考慮，因此本文的研究不會狹隘的將探討對象規範在特定人數的教會，反而會從大小不一的教會中搜集多元的資料，歸結出普遍而適用多數教會的原則。
- 二、 時間長短確有影響：由於人與人相處的日子越久，越有助於建立彼此信任而深厚的情誼，但是可能產生摩擦的機率也相對提高，因此，為了使探討的結果更能有效的反映實情，本研究將局限受訪牧者必須是在一間堂會服事至少十年以上，受訪會友也同樣必須在一間堂會活躍地參加聚會十年以上。唯兩者是否同屬一間堂會就不受限制，因為它不會對議題分析造成錯誤的引導。

¹⁰ Walt Wright, "Mentor to Mentor," in *The three tasks of leadership : worldly wisdom for pastoral leaders*, ed. Eric O. Jacobsen (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2009), 5.

¹¹ James M. George, "The Call to Pastoral Ministry," in *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with Biblical Mandates*, ed. John MacArthur Jr. and Richard L. Mayhue and Robert L. Thomas (Dallas, TX: Word Publishing, 1995), 110-12. 作者根據司布真(Charles Haddon Spurgeon) 的著作：C. H. Spurgeon, *Lectures to My Students*, reprint of 1875 ed., (Grand Rapids, MI: Baker, 1980), 28. 對牧師工作的描述歸納出牧師應該具備的三大資格為裝備、牧養和行政。因此牧師的領導有別於一般的公司的領導。除了透過行政和裝備達成預定的使命外，更是不能缺少聖經對教會領袖要求去牧養信徒的工作（徒 20:18；彼前 5:2）。

- 三、地域有限文化有別：本論文是採用質性研究中的深入訪談法作為獲取原始分析資料的方法。在訪談中所接觸的對象都是來自新加坡華人教會中的牧者與會友，因此探索的範圍也就局限在新加坡的處境以及受華人文化背景影響的教會環境。縱使研究是受到地域和文化的限制，但分析的過程不會特別聚焦在新加坡的教會處境，乃是以普遍性的華人教會作為探索的對象。
- 四、文獻不足另闢新徑：在過去的文獻和近期的著作中，談論牧師與異性相處時的設線著作可算是相當豐富，分析牧師當如何在會友當中謹慎錢財和權勢的討論也算不少，但針對牧師與會友之間的友誼設線的處理之討論相對的就少了很多，更不要說友誼設線會如何影響牧師在教會中的領導果效。零散的文章分享還有一些，但比較有焦點討論的似乎就只有 Epperly 在二〇一一年著作的 *Starting with Spirit*。¹² 雖然此著作主要是圍繞在新傳道的預備，但其中的伏筆卻是論及牧師與會友之間的互動關係對領導所到來影響。Carrie Doehring 曾在一九九五年著書討論牧師在會友當中的界線問題，但內容卻是偏向因權勢而帶來的問題及與情慾和種族之間的關係。¹³ 二〇〇四年，Gary Gunderson 以 *Boundary Leaders* 為名著書，可是內容並非談論領導的課題，而是以非洲愛滋病群體的需要為背景，強調在國度事工上所需要的更大的胸襟。¹⁴ 至於探討牧者個人的休閒計畫、或與信徒群體的互愛生活、及教會整體與特殊群體之間的關係處理，這類的分析討論就相當豐富，但直接談論教牧領導在友誼關係上的處理資料就十分有限。因此本文只能從相關

¹² 參注釋 6。

¹³ Carrie Doehring, *Taking Care: Monitoring Power Dynamics and Relational Boundaries in Pastoral Care and Counseling* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1995). 作者是一位受按立的美國長老會女牧師，同時也是神學院教牧關顧與輔導的助理教授。在 1978 年在加拿大受按立為牧師，2003 年受 APA 頒於 Virginia Sexton Mentoring Award by Division 36 (Psychology of Religion). 現任職於 Iliff School of Theology.

¹⁴ Gary Gunderson, *Boundary Leaders: Leadership Skill for People of Faith* (Minneapolis, MN: Fortress Press, 2004).

的零星討論中取得資料，再參照其他接近的討論，從中歸納引申出之間的關係作為文獻探討的基礎。

- 五、原則適用偏實務性：由於研究的對象只屬於教會牧者與會友之間的層面，因此所得到的結論並不一定適用於非牧會的牧者，如院牧同工、宣教士、神學院講師等牧者的處境使用。

第六節 論文陳述流程

本章已闡明研究的動機、論題的陳述、研究的目的、範圍與限制。接下來的第二章，是從社會職場、心理輔導、基督教著作、和聖經啟示這四個不同的層面探討相關的研究與文獻資料。第三章是以深入訪談的方式進行質性的研究，而第四章和第五章則是研究結果的分析與建議。筆者藉由這五章論文陳述的流程提供明確的架構，並希望藉此達到所預設的研究目的。¹⁵

¹⁵ Clark Moustakas, “Phenomenological research methods” (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1994) quoted in John W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2007), 187-8.

第二章 文獻探討

文獻探討的目的是為研究主題提供當代概論性的資料，作為論文研究的理論基礎。¹⁶ 本研究主題論及在同一個組織裡，兩種不同層次身份的人，他們彼此互動關係的界線與所產生出來的領導效果之間的相關作用。因此本章的第一節，是從當今社會職場的角度，探討職場中對於不同職分者之間關係的要求，來認識這關係中的「界線」對「領導」的意義。第二節是從心理輔導學的角度，探討心理治療師在扶持一個需要心理治療的患者時，是如何看待和處理治療師與患者之間的「關係」與「界線」的問題。第三節則是從基督教文獻是如何詮釋「教牧領導」這個角色的角度，來認識牧師與會友之間「關係建立」的不同牧養的理念。最後第四節再從聖經的啟示探索「關係」、「界線」、「教牧領導」的記載與原則。

第一節 從社會職場論「界線」與「領導」

在分析社會職場如何看待「界線」與「領導」之間的關係之前，讓我們先來認識文獻中對「界線」與「領導」的詮釋。

一、界線

「界線」(boundary)一詞原是地理學上為區分地界的用詞。它有著「維護」與「驅除」的作用，它也為「界線」交接的雙方提供不得彼此「妨害」或「越界」以保持安全地帶的作用，它絕對不是單單一條細線那麼簡單，乃是對整體實物的責任。¹⁷ 世界上幾乎所有國

¹⁶ Jose L. Galvan, *Writing Literature Review: Guide for Students of the Social and Behavioral Sciences* (Los Angeles, CA: Pyczak Publishing, 1999), 13.

¹⁷ Rebecca Brown and Karen Stobart, *Understanding Boundaries and Containment in Clinical Practice* (London, UK: Karnac Book Ltd., 2008), xiii.

與國之間都有著清楚的界線劃分，也叫「國界」、「疆界」、或「境界」，這種地理上的界線是每一個國家可以行使獨立主權的基礎。¹⁸

Henry Cloud 和 John Townsend 解釋界線就是一個資產或物品的分界，用界線決定了它的起點和終點。最簡單的例子就是當你在查詢自己的住宅時，有關單位會提供一份可以指示並標明所屬地界的繪圖資料給你，這份繪圖中的地界就清楚標示歸屬於自己的產業之起點與歸屬於鄰居的產業之終點，當然弄清楚界線也是彼此之間如何當個好鄰居的先決條件。¹⁹

然而，當「界線」一詞被使用在今日的心理治療範疇中時，它已經廣泛的被指向治療師和病患之間的「專業界線」，也就是在雙方進行治療的過程中，彼此應該保持一定的接觸範圍，避免逾越界線。其中包含了許多在心理治療討論中帶有爭議性的部份，例如中立、禁慾、滿足、和自我表露等。²⁰ 關於這部份會在本章的下一節裡有更深入深入的討論。

從以上對「界線」的詮釋，我們不難瞭解到界線的字義就表面而言是對物質世界的分界、分割或分隔。但是隨著這種具體可見的分界、分割或分隔的產生，引申的涵意卻是強調人與人之間，如何透過合宜的「界線」劃分彼此以誠相處又能以禮相待的責任，讓彼此有真情的流露也有理性的表達，這樣的界線有助於人際關係的建立與維持。為此，Cloud 和 Townsend 二人便以這種「界線」做基礎，探討各類有關人際關係的主題，完成一系列的著作，包括：*Boundaries*(1992)，*Boundaries with Kids*(1998)，*Boundaries in Marriage*(1999)，*Boundaries in Dating*(2000)，*Boundaries Face to Face*(2003)，*Boundaries with Teens*(2006) 等等。

¹⁸ 作者，〈國界〉，Baidu 百科，<http://baike.baidu.com/view/218120.htm>（2011年12月10日存取）。

¹⁹ Henry Cloud and John Townsend, *Boundaries in Marriage* (Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House, 1999), 17.

²⁰ Glen O. Gabbard and Eva P. Lester, *Boundaries and Violations in Psychoanalysis* (Washington, D.C.: American Psychiatric Publishing, 2003), 38-9.

當我們把「界線」運用在人際關係時，這「界線」便設定了人與人之間在相處時應該保持的合宜尺度。所以，「界線」在人際的相處上便產生了下列三個作用：²¹

（一）所屬權（ownership）

界線在物質的世界中能讓人劃清產業的範圍，同樣的運用在人際關係上，界線能讓人劃清人與人之間關係的範圍，讓我們清楚知道到底什麼是屬於自己的？而人際關係上的界線可以幫助一個人被提醒，原來我們的情緒、態度、行為是屬於「自己的」，也就是說，在人與人相處的當下，我們擁有對個人的情緒、態度和行為的所有權，是不應該被外在環境或他人所支配的。這種因界線而產生對所屬權的認知，在任何關係的處理上都是重要的。

（二）責任心（responsibility）

當界線還原了所屬權之後，責任心就會自然產生。責任心讓我們知道自己是情緒、態度和行為的主人，那麼如何正確使用它們就是我們的責任。有責任心就是改善人與人之間關係的開端。責任心也讓我們正視到在人與人的關係上所面臨的挫折感和無力感，有時候其實並不能完全歸咎于對方，或許更多的時候是應該自我反省：我是否為自己的所屬權克盡了責任呢？

（三）自由感（freedom）

當清楚認知人與人相處的界線在哪裡時，會幫助我們知道如何與對方自在的相處？在這設定的界線中使彼此充滿自由的感覺。這種因界線而帶來的自由，除了讓我們瞭解到對方對我們的許可權有多少之外，還可以讓我們擁有完全的自主權：什麼是我可以自由接受的？什麼是我可以自由拒絕的？我有充分的自由可以自己決定，這就像隔壁的鄰居是絕對無法強逼我們用紫色粉刷自己的大門一樣。界線在人際的相處上賦予我們自由：自由的選擇和自由的決定。

Cloud 和 Townsend 在他們的代表著作 *Boundaries* 中認為人與人之間的界線有兩種，一種是功能型的界線（functional boundary），是指為了完成某一份工作而涉及的表現、紀律、主

²¹ Cloud and Townsend, *Boundaries in Marriage*, 18-24.

動、和策劃。另一種是關聯式的界線（*relational boundary*），是指人與人相處在建立關係時能夠真心告白的能力。²² 作者舉聖經中的馬大和馬利亞為例來說明；馬大忙於侍候主的表現就是一種功能型界線的表達，而馬利亞專心在主的腳前聽道的表現就是一種關聯式界線的表達。作者認為主耶穌對馬大的抱怨所作出的回應，並不是在責備馬大的忙碌是錯誤的表現，而是在教導她不應該在這時候忙著做這些事。這說明了有些人能有好的功能型界線，但是卻沒有好的關聯式界線。這樣的人雖然能克盡職責妥善地完成別人所交代的工作，但是卻不懂得自在地向人表達心中的不悅與不滿。反過來說，有些人可能有很好的關聯式界線，他可以很坦誠自在地向人表述心中各種的感受，可是卻可能沒有很好的功能型界線，使得自己無法提早起床而導致上班遲到甚至耽誤了正事。²³ 由此可見，在生活中無論是為了工作的完成或友誼的建立，界線都是很具體存在和必須存在的。若要使自己能稱職而有效地扮演生活中的每一個角色，那麼，在各種不同的關係中制定正確的「界線」是絕對必須的。因為模糊的界線就模糊了角色的扮演，而模糊了角色的扮演自然就削弱了角色的果效。

二、領導

至於社會對領導的詮釋是如何呢？「領導」（*Leadership*）一詞的定義在領導學的探討中是個爭論不休的問題，因為它涉及了許多含糊的字眼，如權力、職權、治理、行政、掌控等等。因此不同的學者就會按照自己專業的領域和所處的環境為領導下定義。不過它始終是脫離不了領導者和被領導者之間的關係。²⁴

研究領導學的早期學者 *Ralph Stogdill* 對領導的定義是：促進和維繫預期和互動的架構。²⁵

²² *Cloud and Townsend, Boundaries, 59-60.*

²³ 同上, 60.

²⁴ *Gary A. Yukl, Leadership in Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 2-3.*

²⁵ *Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research (New York, NY: Free Press, 1974), 411. "Leadership is the initiation and maintenance of structure in expectation and interaction."*

領導學巨著 *Management Organizational Behaviour*，論及情景領導模式（*Situational Leadership Model*）的創始者 Paul Hersey 和 Kenneth Blanchard 對「領導」的定義是：在一個特定的環境中影響個別或群體的運作，努力朝向所制定之目標的過程。²⁶

然而，哈佛大學商學院教授及前美國頂尖藥劑公司 Medtronic 主席兼總裁 Bill George 卻認為真正的領導不只是激發周圍的人，他更是給予他們參與帶領的權力。因此，他對領導的詮釋是：把人召集在一起，共用著同一個目的，並給他們權力參與帶領以至使所有的股東都能增值。²⁷ 相形之下，這像是一個比較有人情味的詮釋，因為他顧及到更多的被帶領者的感受。

Herman Miller, Inc. 是全美國最大的辦公室傢俱設計與製造公司，他們的主席兼總裁 Max Depree 認為在領導整個公司的過程中，最首要的任務就是定義「真實」（*Reality*），而最後一個任務就是說聲「謝謝」。²⁸ 所謂定義「真實」包涵用言語向員工們傳達公司營運的目標、使命、和異象；也用行動將最重要的信念實踐出來，漸漸形成公司的文化和價值；並用提問的方式來激勵員工們踴躍參與將來的建設，同時使員工們擁有現在的歸屬感。而所謂「謝謝」不但是一種尊重的表示，更是一種彼此互助合作的表達。²⁹

²⁶ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1996), 91. "Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation." 兩位作者皆為全球著名的領導學大師。此著作首次出版於 1969 年，至今已出第 9 版並被翻譯成 14 種語文。

²⁷ Bill George and Peter Sims, *True North* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007), xxxi. 在 George 他的領導之下，Medtronic 的資產從一億美元到六十億美元，增長率每一年約 35%。

²⁸ Max DePree, *Leadership is an Art* (Lansing, MI: Michigan State University Press, 1987), 11. 作者是美國商界顯赫的人物，他的創意和領導使到他的業務發展至全球 40 多個國家。

²⁹ Wright, "Mentor to Mentor," 5.

當今領導學大師約翰麥斯威爾（John Maxwell）說：「領導不是一個職位，而是一個發展歷程。」他要強調的是：使人和組織一起成長與發展是對領導力最高的要求。³⁰

二次世界大戰時期的英軍將領 Bernard Montgomery 說：「領導就是能夠召集人們邁向共同目標的能力與意志力，又能激發人自信的品格特質。」³¹

從以上眾多對「領導」的詮釋，我們不難察覺到「領導」的特徵確實是離不開與人的親密接觸。領導者是不可能呆在辦公室內埋頭苦幹就能產生出有效的領導。要發揮領導的果效是需要影響「人」努力朝向所制定之目標；要把異象使命帶給「人」並生根成為他的文化和他的價值；要讓「人」得到成長；要使「人」的品格得到塑造。因此，「領導」絕對不只是一個人所擁有的才幹與才華，它更是一種人際關係的建立，透過著這種關係的建立，並建立在這種關係上，領導者才能促進和維持所預期的架構能夠順利運作，才能傳遞領導者的異象和使命，進一步才能影響他人改變自己原先的價值而接受新的文化和價值，才能讓他願意被塑造。³²

三、界線與領導

以下將從一般社會職場中，針對領導層與下屬之間的關係，以及教育職場中對師生關係的見解，來認識「界線」與「領導」在同一個組織中的互動關係為何？

³⁰ 作者，《領導力大師點評新版三國演義》，經理人網，http://www.sino-manager.com/2010528_15123.html（2011年4月22存取）。

³¹ 約翰麥斯威爾(John Maxwell)著，《領袖的21特質》（The Indispensable 21 Qualities of a Leader）徐顯光譯（臺北：基石，2000），11。

³² Walter C. Wright Jr., "The Ministry of Leadership: Empowering People," in *Essays in Honor of Ray S. Anderson- Incarnational Ministry: The Presence of Christ in Church, Society, and Family*, ed. Christian D. Kettler and Todd H. Speidell (Colorado Springs, CO: Helmers & Howard, 1990), 207-8.

（一）領導層與下屬

Hersey 和 Blanchard 所開創的「情景領導模式」就是一種建立在領導者與被領導者之間互動關係的處理模式。其中有幾個考慮因素：第一是領導者給被領導者多少的引導和監督？第二是領導者給被領導者多少社交情緒上的支持？第三是被領導者願意對領導者付出多少的回應和參與？³³ 可見在領導的關係中，領導者與被領導者的互動關係是直接影響了領導果效的發揮。然而，領導者在彼此的互動中應該建立什麼樣的關係呢？到底要用什麼樣的領導方式才能發揮出最佳的領導效果呢？作者認為這應該是取決於領導者要領導的是什麼樣的人，即被領導者的「情景」。³⁴ 因此作者依據被領導者的情景列出了四種領導的方式：第一是多一些的引導監督，但少一些的社交情緒。第二是多一些的領導監督和社交情緒。第三是多一些的社交情緒，但少一些的引導監督。第四是少一些的領導監督和社交情緒。³⁵ 其實，Hersey 和 Blanchard 在這裡所強調的，基本上就是一種關係的建立，所顧及的就等同於 Cloud 和 Townsend 所提出的關係界線的考慮；即功能型界線和關聯式界線。換句話說，就領導的果效而論，領導者和被領導者之間的關係不應該是一成不變的，其中涉及了不同界線的考慮。有的需要建立更多的社交關係，有的則需要建立多一些的賓主關係，而有的卻兩者都很需要。因此，如果領導者在「界線」與「領導」的關係上拿捏失當，或是一味採取同一種關係的建立，或是彼此之間不制定任何的界線，那他的領導就不能發揮到極點，也不能產生最佳的果效。在職場上因為缺乏界線而產生的困難是許多管理層的嚴重問題。³⁶

紐約州立大學阿爾巴尼亞分校（The State University of New Yoke, University of Albany）商學院教授 Gary A. Yukl 認為，儘管大家對「領導」的定義有著爭論不休的討論，但它始終是涉及領導

³³ Hersey and Blanchard, *Management Organizational Behaviour*, 189.

³⁴ 同上, 190.

³⁵ 同上, 190-2.

³⁶ Cloud and Townsend, *Boundaries*, 195.

者與被領導者之間的關係處理。³⁷ 他根據 **Vertical Dyad Linkage Theory** 提出領導者往往會在被領導者當中，與某一組人建立一個「內圈」的關係。這為的是要得到諮詢和資訊，以便更好的管理和制定公司的政策，特別是制定涉及「外圈」的事務。建立這樣的關係從治理的角度而言是能達到更好的效果，因為領導者給予「內圈」人的特別信任，能從中得到他們長期的效忠和更大的服從。但對一般的「外圈」人而言，只要能滿足他們基本的要求，同樣也就能得到他們服從。³⁸ 這樣的一個理論，仍然強調在領導的關係中，領導者是不會與全體被領導者都建立相同的一種關係。既然有著「內圈」和「外圈」的不同區別，這就意味著「內外」之間也同樣存在著不同界線的考慮。只是他的考慮不是按個人選擇朋友的方式來挑選「內圈」人以建立較為密切的關係，而是以組織的利益為前提來建立彼此之間的關係。這純粹是一種賓主關係，以功能型界線為主導的考慮。

哈佛大學教授 **George** 又認為，今日所有的頂尖企業如 **General Electric, IBM, Xerox, Procter & Gamble** 的領導者都知道要發揮領導的果效，已經不是講求個人的成就或下屬的忠誠，而是要下放權力讓更多人擁有同樣的目標，使人人都因此增值。³⁹ 今日的被領導者都希望能直接與領導者對話、接觸、並建立一種個人的關係，從而建立起彼此之間的信任。因此，當今領導者的重要標誌，是必須懂得與被領導者建立一種持久的關係（**enduring relationship**），這樣才可能贏得他們對公司的投入和忠誠。⁴⁰ **George** 留意到今日的領導果效已經從個人領導轉移到團隊領導，他也洞察到今日的領導果效是不能只講求功能型界線而忽略關聯式界線，唯有在關係的建立上拿捏準確，才發揮真正領導的果效。雖然這種強調關聯式的領導方式，早在十年前當 **Jack Welch** 尚未卸下美國超大型國際公司 **General Electric** 的首席執行長時，他已經開始用稱為「無界線」

³⁷ Yukl, *Leadership in Organizations*, 2-3.

³⁸ 同上, 31-34. 有關 **Vertical Dyad Linkage Theory** 參考 Dansereau, Fred., George Graen, and William Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* 13, Issue 1 (1975 February): 46-78.

³⁹ George and Sims, *True North*, xxx-i.

⁴⁰ 同上, xxxiii.

(boundarylessness) 的治理方式來管理這間公司，但是當日的他主要是在公司裡營造一個人人都能為公司提建議的觀念，讓各部門的主管互相擁有更廣闊的心胸，不只是為自己的部門提計畫，也學習跨部門之間彼此可以提出意見和計畫。⁴¹ 可惜，當時他關注的焦點，並不是在建立人與人之間的互信和關懷的關係上，而是強化個人對公司的歸屬感上。

早在一九七八年，普利茲獲獎圖書 (Pulitzer-Price-winning book) 的著作 *Leadership*，作者 James MacGregor Burns 曾提出了一個比較獨到的見解。他從領導者所使用的權力對象為出發點，認為領導者與被領導者之間存在的關係不應該是只有「權力」(power) 的關係，因為被領導者不是一件物品而是一個人，領導者不是在使用器具或財務，不是純權力的支配而是在領導人。當領導者意識到被領導者是一個人的時候，就產生彼此之間的關係，而且這個關係應該同時被建立在被領導者的需要和目標上。因此，他提出兩種的關係，第一種是交易型的關係 (transactional relationship)，第二種是改造型的關係 (transformational relationship)。交易型的關係是雙方在協議下共同為了完成一個目的而建立的關係，但在這種關係之外彼此就沒有其他關係的存在。例如：給對方一些物品來換取金錢的回報，為了傾聽他的苦況而熱誠接待一個人，以及候選人以承諾來換取選民的選票。當中仍然存在著領導者與被領導者的關係，但這種關係不會促進彼此之間去達成協議之外的其他目的。改造型的關係正好相反，領導者和被領導者在一起會互相提升各自的行為，激發彼此的思想，共同朝向成熟的德行邁進。印度之父甘地的領導就是建立在這樣的關係之上。作者認為真正的領導者應該與被領導者建立後者的關係。⁴² 這是從一個比較寬廣的角度詮釋領導者與被領導者之間

⁴¹ Eli Cohen and Noel Tichy, "Leadership Beyond the Walls Begins with Leadership Within," in *Leading Beyond the Walls*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Iain Somerville (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1999), 136-7. General Electric 在 2011 年被富布斯雜誌列為全美國第六大規模，第十四最賺錢，和第七最佳領導層的公司。

⁴² James MacGregor Burns, *Leadership* (New York, NY: Harper Colophon Books, 1978), 18-23. 作者除了是以為傑出的領袖學教授，也是一位踴

的關係。他對領導有著更高超的理想，希望二者之間的關係，不是只停留在交易的階段，而是能發揮培育人性的更深遠的果效。

DePree 的領導方式與 Burns 的頗為相近，他認為領導者與他的工作，包括與被領導者的關係，應該是一個非常親密的關係。這種建立親密關係的意願就是使自己能勝任為領袖最堅固的能力。DePree 所說的這種親密關係，不但是要流露在與被領導者的關係當中，更要流露在整體架構的運作是否有更人性化的設計之上。他不認為合約性（contractual relationship）的關係能使雙方發揮真正的潛力，反而盟約性（covenantal relationship）的關係，一種對不同意見的下屬仍然能給予諒解和關心，這才能發揮領導的最佳效果。領導者與被領導者之間不是企業的關係，而是親密的盟約關係。⁴³

專業培訓領袖機構 The Kevin Eikenberry Group 的首席訓練員 Kevin Eikenberry，在他的暢銷著作 *Remarkable Leadership* 中提出要成為一個傑出領導者的十三樣特質，其中直接涉及與人建立關係的特質就有四樣，包括「有效的溝通」、「建立關係」、「發掘他人」和「藉團隊提升價值」。⁴⁴ Walter C. Wright 也說領袖要能達成做領袖的成果是必須依靠跟隨他的會眾。⁴⁵ 他們之間的關係就像合股的繩子一樣，各股之間彼此相依又緊緊交纏在一起。⁴⁶

從以上的文獻中，我們看見在一般社會的職場裡，領導者與被領導者之間存在著一種非常微妙而且親密的關係。從職場利益的角度來看，雖然兩者之間是公私分明，各懷各的目的：領導者為了達成公司的利益而努力贏取下屬的服從，而被領導者則是為了賺取薪資的報酬而盡力贏得上司的信任，但是若要互蒙其利各取所需，兩者就必須在一種正確的關係裡才能達到雙贏的局面。領導者在這種關係的建立過

躍的政治參與者，撰寫甘迺迪總統傳記。也因為這樣的背景，在著作中分析了許多各地的政治家以作為他領導學理論的支持點。

⁴³ DePree, *Leadership is an Art*, 49-58.

⁴⁴ Kevin Eikenberry, *Remarkable Leadership: Unleashing Your Leadership Potential One Skill at a Time* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007), 4-5. 此著作曾被網上書局 Amazon 列為最暢銷書。

⁴⁵ Wright, "The Ministry of Leadership", 5.

⁴⁶ 同上, 9.

程中，不能一味的只關注於本身的利益和公司的目標，他是需要按照不同的情景和下屬個別的情況與需要而建立不同的關係。換句話說，為了達成預期制定的理想目標，領導者與被領導者之間的關係，從來都不是一種自然而然就能達成的關係，也不是一種彼此毫無界線的關係，而是需要經過考慮，藉由刻意與明確的行動，建立適當而合宜的關係，才能使領導者發揮出領導的果效，使該組織因此得到正向的發展，同時被領導者也得到預期的回報，甚至是充分的被發掘和塑造。

（二）老師與學生

以上所論及的比較傾向以商業利益為出發點的職場環境，在社會中還有另外一群的組織，他們既不是以利潤為前提，也不是以謀求福利為目標，他們乃是以塑造品格，培育對方生命中的德、智、體、群、美五育均衡發展為目標的組織，那就是社會中的教育職場。

「教育是培育下一代預備從事社會生活的整個過程。」⁴⁷ 換句話說，在整個教育體系中，身為老師的一方擔負傳道授業解惑的職責，而身為學生的一方要認真傳承老師所教授的知能更要進一步創新與精進。在「授」與「受」的過程中，教育思想家是如何看待師生之間的關係與界線呢？

美國早年的哲學思想家 Sidney Hook 在一九四六年出版了一本評論當年教育需要改革的著作 *Education for Modern Man*，書中就提出了老師與學生之間應該持有的關係是「友善但卻不至於成為朋友」的關係。⁴⁸ 這句話聽起來刺耳但卻值得深思，雖然老師的友善可能為師生日後的友誼鋪路，但是老師與學生之間是需要保持一定的距離，這是為了學生的好處，因為老師的管教會過度親暱的友誼裡產生偏愛和縱容，這無形中會帶來其他師生的反感和猜疑。⁴⁹ 如果一個老師試想以「成為學生當中的一份子」來換取學生的喜愛，他就已經

⁴⁷ 作者，〈教育〉，Baidu 百科，<http://baike.baidu.com/view/3496.ttm>（2011 年 10 月 28 日存取）。

⁴⁸ Sidney Hook, *Education for Modern Man: A New Perspective*, new ed. (New York, NY: Knopf, 1963), 230. “Friendly without becoming a friend.”

⁴⁹ 同上, 230-1.

離開了他的本位。⁵⁰ Hook 所強調的這種師生關係，完全是以教育的果效為首要考慮。至於師生之間到底要怎樣才能建立彼此既友善又不是朋友的關係呢？要如何保持有一點黏又不會太黏的情誼呢？可惜，他並沒有提出實際可行的方法和指引。

曾任美國紐約市立大學（The City University of New York）總教務長及研究院學術副院長的 Steven M. Cahn 認為，每一位老師都應該謹慎地確保，在他的所有學生中，沒有一位學生會有遭受到差別待遇的可能。若有一位學生被允許在特殊的情況下遲交作業，其餘有著類似情況的學生也應該得到遲交作業的機會；若有一位學生受邀到老師的家裡做客，所有的學生也應該得到相同熱情的邀請。他認為要能做到一視同仁，最明顯的原則就是老師與學生之間不應該建立朋友的關係。只要學生是在該校園學習的日子，老師與學生之間唯一應該有的關係，就是專業性的老師與學生的關係，這種關係應該繼續維持直到他畢業為止。⁵¹

以上這兩位早期的教育學者會如此強調專業性的師生關係，絕對不是因為不重視老師與學生的關係而產生的論述；相反的，正是因為太過看重這層關係，擔心過分的關係會帶來教學的反效果，所以才會如此嚴格地要求老師與學生必須只維持專業的關係，千萬不可以越過此界線而成為朋友的關係。然而，隨著時代迅速的變遷，在今日的大環境中，無論是社會人士或學生家長，似乎已經不滿足於這種單一形式的師生關係，而更希望雙方之間可以建立一種亦師亦友的關係。

新加坡教育部與社會發展部高級政務部長符喜泉，在二〇一一年一月份的一次教育研討會議中致詞時指出，老師在學校裡的角色雖然不可能取代家長，可是老師與學生的關係應該加強。假若老師願意花更多的時間在學生的身上，必定能保護和減少學生在社會中與在情緒上所碰到的各種問題。她以一名老師如何願意額外地付出無比的愛和關心，與輔導員一起幫助一名學生而重建這名學生的生命為例，強調老師與學生建立一種充滿堅強、積極和關懷的關係，這樣的關係能發

⁵⁰ 同上, 231.

⁵¹ Steven M. Cahn, *Saints and Scamps: Ethics in Academia* (New York, NY: Rowman & Littlefield, 1986), 35-6.

揮出非常顯著的果效。⁵² 這一番話是出於教育長官的一片苦心，很明顯地是在鼓勵老師們不應該局限於刻板的師生關係，應該進一步的關心學生在生活上的需要和品格上的塑造，建立一種超越課堂上的關係，使學生不但從老師身上得到知識的教導，更能從老師的身上感受到生命的影響和培育。

教育研究生陳玉珠在她的碩士論文中指出，臺灣一直都很重視師生之間的關係，那是一種既莊嚴又親密的特別關係，自古以來有所謂「一日為師，終生為父」的觀念存在，甚至形成「天地君親師」並列的特殊文化體系，由此可見老師在社會上具有崇高的地位與備受尊敬的職份。可是自從西風東漸，社會快速變遷，家庭中的教育功能已逐漸削弱，而學校的教育責任則日益增加。因此，在這家庭解構、文化脫序、道德墮落的社會中，現代的老師們所擔負的責任更是不斷地加重，老師與學生之間的關係應該更加密切。⁵³

從以上的文獻資料中顯示，今日的師生關係已隨著時代的改變而有不同的改變與發展。過去老師們高高在上，只局限在教授專業知識的師生關係，恐怕已經不能滿足這個時代的需求。老師身為專業知識施教者的職責其實並沒有改變，可是隨著社會與時代的改變和需求，老師的角色變得更多元化了。因此師生之間的關係也從單一的關係擴展到多重的關係；師生的關係不單在課堂之上，更是在課堂以外。這種關係的轉變並沒有改變老師身為人類靈魂的工程師的使命，反而是要進一步去檢視：老師是否能有效扮演好達成教育使命的角色？只是在這種由單一轉變為多元的關係中，老師要如何確保沒有角色扮演的衝突呢？要如何在亦師亦友中取得適當的界線呢？老師們如何能充分地掌握與發揮每一個角色，才是我們應當關注的重點。

在社會中，無論是高度講求領導的職場，或是極度看重培育塑造人才的教育體系，為了追求達到最佳的果效，都非常謹慎地看待和處理要如何建立領導者與被領導者之間的關係。在各方眾多的討論中，

⁵² Grace Fu, "Speeches: Parenting for Resilience," Ministry of Education, <http://www.moe.gov.sg/media/speeches/2011/01/15/speech-by-ms-grace-fu-at-the-compass-seminar.php> (accessed June 21, 2011).

⁵³ 陳玉珠，〈國小師生關係、同儕關係與學業成就關係之研究—以臺北縣國小六年級學童為例〉（碩士論文，銘傳大學，2008），31。

都要求雙方之間的關係應該是以不影響，甚至是可以促進所預定的果效為終極的目標，而且責任多落在帶領的一方。主導的帶領者應該依據被領導者的不同需要，建立不同的關係，並且為這種關係的界線負責，包括維繫和拿捏界線的尺度與範疇。任何的關係若錯誤的越過或遠離該有的界線，都會削弱領導者領導的果效。

以上是一般社會職場中的看法。然而，從心理與輔導學的角度來看，又是如何詮釋「關係」和「界線」之間的關聯呢？

第二節 從心理與輔導學論「關係」與「界線」

「心理學」與「輔導學」雖然是兩種不同的學科領域，可是兩者之間卻有異曲同工之妙，因為學科的研究對象都是以人類的心理建設為導向，為要解決人在生活中所面對的情緒、情感、精神、壓力等各方面所帶來的困擾。⁵⁴ 牧師的身份雖然不是專業的輔導員，但牧師的事奉脫離不了輔導的範疇。唐佑之牧師說：「教會的牧師也必須是輔導者，因為教牧輔導是一個牧師基本的職責。」⁵⁵ 「輔導學」在某種層面上可算是「心理學」理論的實踐，是應用了「心理學」的理論，有技巧的引導人擁有更健康的心靈。本章將從心理治療和輔導學的文獻，探索在這個專業領域裡是如何看待「關係」與「界線」呢？以及如何處理「關係」與「界線」在執行心理治療和輔導過程中可能產生的問題呢？由於在下列分析中的字裡行間，會浮現出一幅對「友誼」的陳述畫面，因此筆者先對「友誼」提出一些在文獻中的詮釋。

線上辭海對「友誼」的解釋是：朋友之間的深厚感情、親密的關係，並且以中國上個世紀中，卓越的新聞記者兼政論家皺韜奮在《友

⁵⁴ Olivia, "Difference between Psychologist and Counselor," Difference between.com, available from <http://www.differencebetween.com/difference-between-psychologist-and-vs-counselor/> (accessed October 30, 2011).

⁵⁵ 唐佑之，《教牧倫理》（香港：浸信會書局，2002），139。

誼與職權》中的一句話為例，加以說明：友誼是天地間最寶貴的東西，深摯的友誼是人生最大的一種安慰。⁵⁶

中國戰國時期思想家莊子曾說：「君子之交淡若水，小人之交甘若醴。」這二句話流傳千古，至今已成為許多華人心目中對交友的準則。意思是說，正人君子的友誼是不含任何利益的動機，有適當的距離，但心靈相印，純屬雙方單純友情的交往；反觀小人之間的友誼，表面看起來雖然像甜酒一樣又香又讓人沉醉，好像雙方的關係密切無間，但只要有任何一方的利益不被滿足，彼此的友情也就輕易破碎隨之斷絕，這是一種建立在以各謀其利為基礎點的友誼。⁵⁷

歷史學者 **Brian Patrick McGuire** 認為「友誼」一詞最經典的解釋，是出自主前十一世紀羅馬著名的演說家西賽羅（**Marcus Tullius Cicero**）所說的：「雙方對彼此的善意和吸引，維繫著對天上人間所有事物的完全認同的情感。」另外，是主後六世紀羅馬教宗大貴格利（**Gregory the Great**）對「友誼」實踐性而非理論性的精簡解釋：「朋友就是彼此心靈的監護者。」⁵⁸ **McGuire** 認為今天的友誼應該更多的建立在後者的內涵裡，理由是前者太過把焦點放在「彼此」的互動關係上。中古時期的友誼觀念是可以單方面的為著對方內在生命的需要，忠心地為他守望和付出。相形之下，如果將友誼建立在對彼此的互惠要求上，這樣的友誼就已經失去了前輩們對友誼的定義。⁵⁹

Hans S. Reinders 從倫理的角度來探索「友誼」，他認為在歷史中，沒有一個人比亞里斯多德在這方面有更深入的分析。亞里斯多德對「友誼」的定義是：彼此為對方的好處而付出，並且彼此會欣賞

⁵⁶ 作者，〈友誼〉，線上辭海查詢，

<http://www.521yy.com/cihaizaixianchaci/cihai1.asp?kw=%D3%D1%D2%EA&%CC%E1%BD%BB=%D4%DA%CF%DF%B4%C7%BA%A3%B2%E9%D1%AF>（2011年12月16日存取）。

⁵⁷ 作者，〈孔子論朋友之間交處之法〉，動車發表網，<http://www.kyjij.com/newshtml/2010627154756.html>（2011年12月18日存取）。

⁵⁸ **Brian Patrick McGuire**, introduction to *Friendship and Community: The Monastic Experience, 350-1250 With a New Introduction* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2010), xiv-v. "complete identity of feeling about all things divine and human, as strengthened by mutual goodwill and affection.", "a friend is a guardian of one's soul."

⁵⁹ 同上, xv-xvi.

這些的舉動。⁶⁰ 換句話說，真正的友誼，是只有當雙方都能按照人的理性為對方展露出好行為的表現時，才可能產生的。此外，Reinders也認為對亞里斯多德來說，如果友誼關係中的其中一方是屬於在智慧上有缺陷的，那這兩者間的友誼雖然還是存在，但卻是屬於一種「不平等」或者是「不一樣」的友誼，因為雙方在這種友誼的關係上，所能得到的好處是不均等的，或者說所得到的好處是屬於不同範疇的好處。⁶¹ 真正的友誼必須是經得起長時間的考驗。⁶² 對 Reinders 而言，真正的友誼並不是在同輩中被讚賞為有好品格的表現，而是願意委身在被社會所鄙視的人群當中。這也是為什麼從基督徒的角度而言，真正的友誼是一種基督在十字架上所詮釋的關係。⁶³ Alicia J. Batten 在二〇一〇年就是以這種友誼為主題詮釋新約的雅各書，認為雅各書的作者就是刻意以「友誼」作為全書的伏筆，來喚起讀者反省社會上這種庇護與被庇護者的關係（patron-client relationship）並不是基督信仰群體裡的友誼關係。特別是在對待當日社會中較為貧困的群體時更是如此。⁶⁴

在聖經裡，最常被引用來描繪美好情誼的例證，就是大衛和約拿單之間的友誼。他們之間的友誼之所以會感動無數的人而被傳誦至今，是因為他們的交往流露著深厚而真摯的情感。在撒母耳記上第十八章第一節，形容他們倆人的友誼是將心比心的情誼：「約拿單的心和大衛的心就深相契合。約拿單愛大衛如同愛自己的命。」經文中的「心」和「命」在原文中是屬同一個字 נַפְשׁוֹ，英文聖經翻譯為 soul(KJV,NASB, ESV)。這節經文不僅讓人聯想起申命記第十三章

⁶⁰ Aristotle, *Nicomachean Ethics*, trans. W. D. Ross (Oxford, UK: Oxford University Press, 1925), 1156a3, quoted in Hans S. Reinders, *Receiving the Gift of Friendship: Profound Disability, Theological Anthropology, and Ethics* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans, 2008), 359. “the fact of both wishing and doing well for the other for the other’s sake, and by the fact that these good wishes and good deeds are mutually recognized.”

⁶¹ Hans S. Reinders, *Receiving the Gift of Friendship: Profound Disability, Theological Anthropology, and Ethics* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans, 2008), 358-60.

⁶² 同上, 363.

⁶³ 同上, 365.

⁶⁴ Alicia J. Batten, *Friendship and Benefaction in James* (Dorset, UK: Deo Publishing, 2010), 2-4.

第六節「視你為自己性命（נפש）的朋友。」在這種友誼關係中所呈現出的情誼，是一種完全忠誠的愛，就有如對上帝的愛一樣。當大衛和約拿單為彼此的友誼立約時，約拿單說：「我活著的時候，求你以耶和華的慈愛（חסד）待我，使我不致於死。我死了以後，耶和華從地上一剪除大衛的仇敵的時候，你也不可向我的家永遠斷絕你的慈愛（חסד）。」（撒下 20:14-15）當約拿單講完這些話之後，又再一次向大衛說：「約拿單由於愛（חסד）大衛，就使大衛再起誓；他愛大衛如同愛（חסד）自己的命（נפש）。」（撒下 20:17）⁶⁵

以上的文獻讓我們對「友誼」有了基礎性的認識，包括友誼具有絕對忠誠與高尚可貴的本質、有彼此守護的責任與行動、也有互相委身的心志與態度，以及不求回報的認知與胸襟等等。雖然時代改變，不同的環境會對「友誼」持有不同的看法，特別是生活在二十一世紀的今天，隨著網路科技的發達，已經徹底改變了交友的方式和心態。自從二 00 二年網路上啟動了 Friendster，二 00 三年開始了 MySpace，二 00 四年出現了 Facebook，每一天都吸引了好幾千萬的人在網上進行交友的活動。⁶⁶ 這種新的交友方式肯定是會成為，或者應該說是已經成為了今日的一種生活方式。將來這種網上交友的技術是否還會進一步發展到可以有一些程度上的「接觸」是我們難以想像的。可是，到底這種虛擬的友誼比起真人生活上實際接觸的友誼，是否真能算得上是真友誼呢？⁶⁷ 無論如何，從以上資料顯示了不管時代怎麼變遷，尋求真實友誼的慾望和對友誼的基礎要求及本質是沒有改變的。為此，不論在任何的環境中，只要人與人之間有建立起友誼的機會，我們都有需要留意在建立起這種友誼關係中的有可能引發的問題和處理的機制。

在認識「友誼」之後，下列繼續探討在心理與輔導界中對關係與界線的詮釋：

⁶⁵ 同上，17-8. 本論文所有聖經經文翻譯取自《新譯本》聖經。

⁶⁶ Christine Rosen, "Virtual Friendship and the New Narcissism," in *The Digital Divide: Arguments for and against Facebook, Google, Texting, and the Age of Social Networking*, ed. Mark Bauerlein (New York, NY: Jeremy P. Tarcher/Penguin, 2011), 174-5.

⁶⁷ Steve Summers, *Friendship: Exploring its Implications for the Church in Postmodernity* (London, UK: T & T Clark, 2009), 33-4.

一、對「關係」與「界線」的基本看法

首先談什麼是心理治療的「關係」？由於心理治療的過程，是在一間諮詢室裡，治療師透過和患者之間的互動溝通，分析患者的內心世界，因此就有所謂「治療關係」（therapeutic relationship）的產生。整個治療過程的媒介其實就是透過兩者之間的「關係」。⁶⁸ 曾獲美國心理學會（American Psychological Association；APA）之輔導心理協會（Society of Counseling Psychology）頒發李奧泰勒獎（Leona Tyler Award）的 Charles J. Gelso 教授，給「治療關係」下的定義是：治療師與患者之間在感情和態度上對彼此的表達方式。他強調這種表達不只是局限於言語的溝通，也包括肢體的表達，如臉部的表情、眼目的神情、和任何一種非言語但卻可以傳達感情和態度的形式。⁶⁹

雖然一個個案的心理治療能否成功的關鍵因素，並不完全而單一地倚靠雙方所建立的治療關係，它還包括了治療的方法、所擬定要達成的目標，和患者對自我成長與自我改變的意願與努力。可是，在治療過程中若碰到比較難處理的問題，比如說必須向患者對質一些創傷與痛苦的經歷時，這時治療師與患者是否已經建立彼此充分信任與安全的治療關係，就顯得格外重要了。⁷⁰ 這種關係的建立對心理治療師而言，更是他能否勝任及進行一切治療的基礎。⁷¹ 在分析心理治療成功因素的文獻中，最有權威的早期著作，也是探索心理治療成功的共同因素之父，Rosenzweig，他在一九三六年發表了一篇影響性的文章 *Some Implicit Common Factors in Diverse Methods of*

⁶⁸ Su Fox, *Relating to Clients* (London, UK: Jessica Kingsley Publishers, 2008), 135.

⁶⁹ Charles J. Gelso, *The Real Relationship on Psychotherapy: The Hidden Foundation of Change* (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2011), 5. “the feelings and attitudes that therapist and client have toward one another and the manner in which these are express.”

⁷⁰ Paul Gilbert and Robert L. Leahy, “Introduction and Overview: Basic Issues in the Therapeutic Relationship,” in *The Therapeutic Relationship in the Cognitive Behavioral Psychotherapies*, ed. Paul Gilbert and Robert L. Leahy (London, UK: Routledge, 2007), 10.

⁷¹ Gillian Hardy, Jane Cahill, and Michael Barkham, “Active Ingredients of the Therapeutic Relationship that Promote Client Change,” in *The Therapeutic Relationship in the Cognitive Behavioral Psychotherapies*, ed. Paul Gilbert and Robert L. Leahy (London, UK: Routledge, 2007), 24.

Psychotherapy，當中就提出了「一個好治療師的性格幾乎讓人相信治療師的性格本身就已經成了足以治好患者的因素。」⁷² 這句話顯示了治療師本身在從事治療過程時對患者的態度、言語、表現、為人等等的流露，對心理治療的果效有舉足輕重的影響力。Rosenzweig 的觀察與研究經過了將近七十年以後的今天還是值得參考的。曾任 Society for Psychological Research 主席，現任美國楊百翰大學（Brigham Young University）的心理學教授 Michael J. Lambert 在一九八六年的一份有關心理治療果效的研究報告中顯示，來尋求治療的患者能在治療的過程中被改變，成功的因素中，有 15% 是因為患者對治療抱著預期有效的希望，有 15% 是因為治療師所運用的治療方法得宜，而有 30% 是因為治療師與患者建立適切的治療關係，另外 40% 是因為其他的治療因素，可見「治療關係」對心理治療是否成功有極大的重要性。⁷³ 到了二 00 一年，獲得美國心理協會頒發傑出教授貢獻獎，現任威斯康辛大學麥迪森校區（University of Wisconsin-Madison）的心理輔導學教授 Bruce E. Wampold，進一步為心理治療果效的因素進行研究後發現，其實心理治療的方式在成功治療的因素中只佔有 1% 的比例。這大大提高了其他三個促成治療有果效的因素的重要性，當然包括了「治療關係」的因素。⁷⁴ 由此

⁷² S. Rosenzweig, "Some Implicit Common Factors in Diverse Methods of psychotherapy," *American Journal of Orthopsychiatry*, no.6 (1936): 413; quoted in Barry L. Duncan, "Prologue: Saul Rosenzweig: The Founder of the Common Factors," in *The Heart And Soul of Change: Delivering What Works in Therapy*, 2nd ed., ed. Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble (Washington, D.C. : American Psychological Association, 2010), 6. "the characteristics of a good therapist time and again.....sometimes being so impressed as almost to believe that the personality of the therapist would be *sufficient* in itself, apart from everything else, to account for the cure of many a patient by a sort of catalytic effect."

⁷³ Michael J. Lambert, "Implication of Psychotherapy Outcome Research for Eclectic Psychotherapy," in *Handbook of Eclectic Psychotherapy*, ed. J. C. Norcross (New York, NY: Brunner/Mazel, 1986), 436-62, quoted in Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble, introduction to *The Heart and Soul of Change: Delivering What Works in Therapy*, 2nd ed., ed. Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble (Washington, D.C. : American Psychological Association, 2010), 33.

⁷⁴ B. E. Wampold, *The Great Psychotherapy Debate: Models, Methods, and Finds* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001), quoted in Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble, introduction to *The Heart and Soul of Change: Delivering What Works in Therapy*, 2nd ed., ed.

可見，在心理輔導與治療的過程中，治療師所採取的方法並不是心理治療之所以能夠成功的最關鍵因素，反而是治療師與患者之間的「關係」對治療產生重要的作用，這種關係在治療的過程中具有相當特殊的地位。

前文探討心理治療中的「關係」，接著論述「界線」。心理學家 Ofer Zur 認為「界線」在心理治療的過程中是很重要的，因為它定義了一種「治療信託的關係」（*therapeutic-fiduciary relationship*）。在心理治療過程中制定界線最原始的目的就是為了要加強治療的果效，並確保病人不會在治療的過程中受到傷害。⁷⁵ 他發現自二十世紀以來，在心理治療的理論和實務上，有兩股顯著不同的看法，影響著心理治療過程中的「界線」和「關懷」之間的關係。其中一種，是因為近日「衝突管理」的出現，而傾向採取比較保守的立場，認為治療師與患者在治療的過程中只應該維持正式的關係，任何一種超出治療以外的接觸都是不被鼓勵的；另一種則採取比較開放式的立場，認為雙方建立治療以外的關係其實是不可避免的，而且還有可能對治療帶來好處。在這兩種相對的立場中，支持後者立場的著作，在市面上呈現逐漸增加的趨勢。⁷⁶

美國創傷心理治療師 Charles L. Whitfield 認為「界線」在任何關係的互動中，無論是人與人、人與事物、人與地域，都是真實存在的。它包含了「我的」和「他的」的概念和堅持；究竟我的界限在哪裡結束？和他的空間從哪裡開始？我們如果想建立健康的人際關係，就必須留意「人」「我」的界線，因為界線最終的目的是在說明自己發掘並瞭解「我是誰」。一個人若模糊了「我是誰」就不可能在

Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble (Washington, D.C. : American Psychological Association, 2010), 33.

⁷⁵ Ofer Zur, *Boundaries in Psychotherapy: Ethnical and Clinical Explorations* (Washington, D.C. : American Psychological Association, 2007), 3.

⁷⁶ 同上, 8-9.

人與人之間擁有一個健康的關係。⁷⁷ 唯有清楚知道「我是誰」才能瞭解自己在各個不同場合或環境中的角色扮演；也只有在瞭解自己的角色扮演之後，才有可能成功地完成角色的使命，並且從中得到滿足和發揮。

Cloud 和 Townsend 這兩位心理治療師也同樣認為界線清楚界定了自己是誰和自己不是誰，它讓自己確實的擁有自己，知道自己需要負責的範圍，以至於可以自由地完成被託付的職責。⁷⁸ Cloud 和 Townsend 又進一步分析，在人與人的交往中，可能因為成長的背景或個人的誤解，有不少人對界線帶有不真實的想法，他們提出了八個對「界線」錯誤的迷思：（1）如果我設定界線，我就是自私的。（2）界線是不願意順服的符號。（3）如果我開始設定界線，我一定會受到傷害。（4）如果我有界線，我就會傷害他人。（5）定界線表示我在生氣。（6）當別人規定界線時，我就受到傷害。（7）界線會產生內疚感。（8）界線是不能改變的，我害怕因此失去朋友。⁷⁹ 作者要表達的意思是：其實界線並不是想像中的那麼負面，它可以是一個積極而有建設性的舉動；界線也不是什麼帶有破壞性的東西，它不是為了攻擊或防守他人而設立的圍牆，它是為了更有效的建立彼此的關係而設立的遊戲規則。

二、多重關係的顧忌

美國基督徒輔導協會創辦人之一，資深輔導員 Gary Collins 在他的巨著 *Christian Counseling* 中指出：倘若輔導員和被輔導者在約見輔導中故意拖延交談的時間，或者還在一系列的輔導時程中，彼此有著額外的電話聯絡，又或者是在輔導約見之外一起參與社交的活動，這樣的關係已經終結了輔導員與被輔導者的關係，這是一種違反

⁷⁷Charles L. Whitfield, *Boundaries and Relationships: Knowing, Protecting and Enjoying the Self* (Deerfield Beach, FL: Health Communications, Inc., 1993), 1-2.

⁷⁸Cloud and Townsend, *Boundaries*, 29.

⁷⁹同上, 103-20.

職業道德，超越了界線的舉止。⁸⁰ Collins 認為輔導員必須非常清楚自己從事輔導的專業絕對不能為了滿足自己的社交需求，雖然朋友之間彼此扶持互相幫助絕非壞事，但朋友之間往往都不是最好的輔導關係。輔導員必須避免與被輔導者發展成為朋友的關係，至少在輔導結案之前，這種關係是應該禁止的。⁸¹ 輔導員應該在輔導的過程中以個案為中心，以解決個案的問題為導向，如果雙方陷入經常見面，而且是暢所欲言的非正式和不拘禮節的關係，這必定會削弱輔導果效。⁸²

美國威廉瑪利學院（College of William and Mary）的心理學教授 Michael P. Nicholas 在他的著作 *The Art of Listening* 中，雖然提到朋友是人們最好的聆聽者，因為朋友之間的關係是出於個人自願選擇的。這種關係營造了一個讓分享成為「安全」的地方，個人可以放心地傾訴自己的痛苦、羞恥、和困惑，可以坦然無懼的流露自己心中的一切。⁸³ 可是，Nicholas 同時也留意到其中的缺點，那就是當面對各種衝突時，朋友的關係與情感總會讓人不由自主地產生偏袒的傾向，很難公平理性地面對問題；或者朋友提供建設性的反對建議，個人卻無法接受；又或者朋友基於關愛而急於協助，反而造成困擾，這些都是可能存在卻不容易處理的實際問題。⁸⁴

美國維克森林大學（Wake Forest University）輔導系的系主任 Samuel T. Gladding 也同意輔導員與被輔導者之間同時具有雙重關係是應該避免的。因為無論表面看起來是多麼的無關緊要，但其中因關係不同而產生的利益衝突是肯定存在的，而任何一個專業輔導員都無法避免這種關係對個案診斷所造成的影響。⁸⁵ 英國約克聖約瑟大學（York St John University）輔導與心理系的系主任 Lynne

⁸⁰ Gary R. Collins, *Christian Counseling: A Comprehensive Guide*, 3rd ed. (Nashville, TN: Thomas Nelson Publisher, 2007), 21.

⁸¹ 同上, 21.

⁸² 同上, 23.

⁸³ Michael P. Nicholas, *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationship* (New York, NY: Guilford Press, 1995), 225-6.

⁸⁴ 同上, 228.

⁸⁵ Samuel T. Gladding, *Counseling: A Comprehensive Profession* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 61. 作者最近剛在今年四月從美國輔導協會頒獲 David K. Brooks Jr. Distinguished Mentor Award.

Gabriel 也發現，心理治療師已經針對在諮商中必須面對這種雙重關係的複雜性產生了心中的擔憂。⁸⁶

在美國心理學會所制定的倫理守則中也明確規定，只要治療師和就醫者之間有可能因為具有雙重或多重的關係，亦即雙方在專業治療關係之外產生任何其他的關係，而導致削弱治療師專業診斷的可能，都被認為是違反職業道德的。⁸⁷

然而，有關輔導員與被輔導者之間是否可以存有多重關係和界線的討論，在輔導學學術界裡是個頗富爭論性的課題。特別是在二十世紀八十到九十年代之間，激烈的討論更是像雨後春筍般蓬勃發展，各家論述不斷冒出頭又拉高姿態互相較勁。

其中 Karen S. Kitchener 在一九八八年發表的文章 “Dual Role Relationships” 就成為了日後討論的重要參考，他具體地提出了輔導員與被輔導者之間會在什麼情況下出現多重的關係且可能產生問題，他說：（1）雙方在不同關係中，各帶有完全不同的期望。（2）因為不同的關係中有不同的義務而影響專業客觀判斷的關係。（3）彼此多重的關係可能會因此助長自己的權力和聲望，有可能成為互相利用的關係。⁸⁸

不同的關係牽涉到不同的界線。有關界線的問題在輔導界裡始終是個不容易處理的問題。從哈佛與耶魯大學畢業的心理治療師 Kenneth S. Pope，和剛剛在二〇一一年上任的美國心理協會主席 Melba J. T. Vasquez 都認為不容易處理是因為：（1）雙方輔導關係之外的其他關係，通常會在我們不自覺的情況下產生。（2）越界是一種心理的需要和渴望。（3）劃清界線往往被誤解為是僵化而刻

⁸⁶ Lynne Gabriel, “Boundaries in Lesbian Counsellor-Lesbian Client Relationships,” unpublished Med. manuscript 1996, quoted in Lynne Gabriel, *Speaking the Unspeakable: The Ethics of Dual Relationships in Counselling and Psychotherapy* (London, UK: Routledge, 2005), 57.

⁸⁷ American Psychological Association, “Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct,” American Psychological Association, <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx?item=6#305> (accessed June 11, 2011).

⁸⁸ Karen S. Kitchener, “Dual Role Relationships: What Makes Them so Problematic?” *Journal of Counseling and Development* 67, no.4 (1988): 217, quoted in Kenneth S. Pope and Melba J. T. Vasquez, *Ethics in Psychotherapy and Counseling: A Practical Guide*, 3rd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007), 201-2.

板的應用。(4) 界線涉及憂慮和害怕，例如法律責任。(5) 在生活中少有提供如何決定雙方界線規範的指導。⁸⁹ Pope 和 Vasquez 雖然也發現在世面上有許多對涉及兩性之間關係之界線的討論，可惜，對於其他關係之界線的討論，相形之下卻是少之又少。⁹⁰

儘管如此，Zur 在二 00 七年出版的著作中，提出了為心理治療制定界線的七個步驟：(1) 確定問題的性質，例如：是接受對方的禮物，或是在家中進行輔導，還是接受朋友作為自己的病人等。(2) 要多方考慮其中所牽涉的道德、倫理、法律、專業，或其他有可能產生利益衝突的問題。(3) 針對雙方的界線問題，儘量列出各種有可能處理的對策。(4) 分析探討每一個對策所可能產生的短期與長期，正面與反面的果效。(5) 謹慎衡量每一個正負兩面的果效，不妨諮詢資深學者的意見，然後擇定一個最適合自己處境的對策。當然這個對策並不一定會受到對方的喜悅。(6) 將決定付諸於行動。(7) 檢視行動後的效應，以便作出必要的修正或改變，或者持續地行動。⁹¹

美國基督徒心理研究協會執行主席 Randolph K. Sanders 認為，當輔導過程中出現雙重關係的狀況時，一位謹慎的治療師應該有能力仔細考慮其中的比重和可能產生的後果。⁹² 可是，Gabriel 曾經以十八位治療師和十九位患者為研究對象，收集到他們對於輔導中「雙重和多重關係的經驗」的回應資料，在他的綜合報告中發現，針對關鍵問題出現截然不同的看法與回應：有人認為多重的關係是有可能破壞輔導的關係與果效，但有人卻認為也可能從中受益；另外一方面，有些人認為這樣的多重關係可以很妥善的處理，但是有人卻認為這是極為棘手的困難。此外，在所收集到的回應中，有一位對多重關

⁸⁹ Kenneth S. Pope and Melba J. T. Vasquez, *Ethics in Psychotherapy and Counseling: A Practical Guide*, 3rd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007), 203-6.

⁹⁰ 同上, 213.

⁹¹ Zur, *Boundaries in Psychotherapy*, 75-80.

⁹² Randolph K. Sanders, "Issues to Consider When a Dual Relationship Emerges," unpublished manuscript 1996, quoted in Horace C. Lukens Jr., "Essential Elements for Ethical Counsel," in *Christian Counseling Ethics: A Handbook for Therapists, Pastors & Counselors*, ed. Randolph K. Sanders (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997), 54.

係持著正面態度的治療師認為，在一些狀況下，「友誼」和「輔導」之間的界線確實是非常模糊的，但她認為只要在溝通對話的過程中，把持著一致性的表達方式和態度，這樣就可以勝任有餘了。對她而言，在各種關係中所看重的不是「角色的扮演」(being of role)而是「關係中的我」(person in relationship)。⁹³

美國賓州斯克蘭頓大學 (University of Scranton) 心理學教授 John C. Norcross 在與 James D. Guy, Jr. 合著的 *Leaving at the Office* 一書中，作者強烈表達治療師與患者只能擁有專業的關係，也就是門診室中的關係，雙方見面的目的就是單純的治療目的，絕對不是為了友誼、商業或者是戀情。作者甚至還舉自己為例，他是如何多次的以治療果效為前提而拒絕了門診室以外的社交邀請。即便如此，當作者在談論治療師本身也非常需要尋求並建立扶持的夥伴關係 (nurturing relationship) 時，也不得不承認並接受在這個角色上，患者有時也對治療師極有影響力。正因為心理治療是一種極度講求「關係」的過程，因此患者在這整個過程中也會給予治療師一些在言語、表情或行動上，真誠地互動、問候與回報，在這種必然又自然的情況下，治療師將患者當作是自己在職業上的一種扶持夥伴，這種的關係是應該和可以被接受的。即便它不應該是治療師刻意促進的關係，但它卻還是會成為治療過程中的副產品。身為一名專業的心理治療師，在這種情況下，最重要的大前提是：這種關係不應該是治療師主動建立和渴望建立的結果，因為患者的回應並不是為了滿足治療師自己情緒的需要，治療師應該從其他的管道取得真正的扶持夥伴的關係。既然治療師與患者產生這種關係的可能是無法避免的，只要治療師在正確的大前提下面對這樣的關係，這種關係是可以為治療過程帶來增值的效果，治療師欣然接受這種的關係也是值得鼓勵的。⁹⁴

⁹³ Lynne Gabriel, *Speaking the Unspeakable: The Ethics of Dual Relationships in Counselling and Psychotherapy* (London, UK: Routledge, 2005), 76-7, 112.

⁹⁴ John C. Norcross and James D. Guy, Jr., *Leaving It at the Office: A Guide to Psychotherapist Self-Care* (New York, NY: Guilford Press, 2007), 80-2, 109, 101-2.

三、制定「界線」的責任

從以上的討論中，我們不難發現在心理與輔導學裡，對一位給予他人幫助的輔導員和來尋求輔導幫助者之間的關係是非常重視的，重視的目的不是為了要讓輔導行業顯為高尚和專業，而是要確保能盡情發揮輔導的果效。為了避免在輔導過程中有可能削弱預期的果效，雙方無論是在接觸上或關係上都應該有著一定的界線，這是一個不可忽視的問題。

至於誰應該在這種關係中負起更大的監督責任呢？臨床心理治療師 Horace C. Lukens Jr. 認為雙重關係的問題存在就是因為雙方之間的界線難以制定，而身為輔導員應該負起把關的責任，包括任何會使雙方對界線產生誤解和發生模糊的可能。⁹⁵ 在雙重關係的狀況中，來尋求輔導需要幫助的人在相較之下是屬於比較容易受到傷害的一方。⁹⁶ Gabriel 指出在輔導界裡絕大多數的學者，都接受治療師有責任去確保和維繫兩者之間應該持有的關係。⁹⁷ 在維繫關係的過程中，英國臨床心理學者 Gillian Handy 認為最重要的關鍵，是在於治療師懂不懂得與患者在進行治療的過程中，按照不同患者的需要和性格，制定一套對他有益並且是量身定做的治療方法。這也就是說，每一個前來求醫的患者都是獨特的，我們不應該只用同一個刻板的標準性的界線來對待每一個患者，畢竟正確和有彈性的互動在維繫雙方治療的關係上是非常重要的。⁹⁸

實務經驗豐富，處理超過一百五十宗涉及心理治療師越界案例的 Glen Gabbard 發現，他察覺自己找不到一個固定的模式來描述造成治療師越界的狀況，因為造成越界的因素與結果實在太多樣化了。他最實際的建議是，每一個治療師都應該自我警醒，看清自己的脆弱，

⁹⁵ Horace C. Lukens Jr., "Essential Elements for Ethical Counsel," in *Christian Counseling Ethics: A Handbook for Therapists, Pastors & Counselors*, ed. Randolph K. Sanders (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997), 54.

⁹⁶ Gladding, *Counseling*, 61.

⁹⁷ Gabriel, *Speaking the Unspeakable: The Ethics of Dual Relationships in Counselling and Psychotherapy*, 57. 作者在著作中提出數位支持此論點的學者的名字，包括 J. E. Barnet, T. Bond, R. I. Simon, D. Smith and M. Fitzpatrick 和 S. B. Webb.

⁹⁸ Hardy, Cahill, and Barkham, "Active Ingredients of the Therapeutic Relationship that Promote Client Change", 34.

知道自己極有可能在越界的行為上犯下嚴重的失誤，特別是當自己處在任何一種壓力的情境中時，例如：家中有人患重病、父母或伴侶過世、夫妻離婚、有病患自殺等等，都可能讓一個原本在界線上非常有意識的治療師，在遇見一個有極度關懷心的患者面前，使自己變成一個很需要被關懷的人。因此，最聰明和最切實的對策就是：常常假設越界的錯誤，是有可能發生在任何一個治療師的身上的。⁹⁹

撰寫和編輯超過三十本有關心理輔導著作，剛在二〇〇九年卸任於美國普林斯頓神學院（Princeton Theological Seminary）的教牧學榮譽教授 Donald Capps 也認為，當牧師在為信徒進行輔導的過程時，「管理界線」（manage the boundaries）的責任應該是落在牧師的身上，因為牧師和信徒，好比老師和學生，彼此之間的權勢差異是非常明顯的。牧師處在強勢的上風，當然有責任限制約見輔導的時間和方式，以確保彼此之間的界線在輔導的過程中不會造成困難和問題。Capps 特別強調自己選用「管理界線」而不選用「維持界線」（maintenance of boundary）就是因為前者更能突顯出它的主動性和刻意監視的本質，而且它含有技巧性和細心的用意。¹⁰⁰

從上述的探討中顯示，在心理與輔導學裡非常看重「界線」的處理，對心理治療師與患者之間的「關係」，或輔導員與受輔導者之間的「關係」是非常關注的，原因在於兩者之間的「關係」與「界線」如果有誤差，就會破壞雙方在原有的關係中應該達成的目的；文獻中也認為多重角色的扮演不可避免地會造成在執行任務時出現困難；而把守這種在「關係」與「界線」上出現差錯的責任，更多時候是應該落在主導者的一方，亦即是落在治療師或輔導員的身上。

⁹⁹ Glen Gabbard, "Sexual and Nonsexual Boundary Violations in Psychoanalysis and Psychotherapy," in *Interpersonal Boundaries: Variations and Violations*, ed. Salman Akhtar (Lanham, MA: Jason Aronson, 2006), 41.

¹⁰⁰ Donald Capps, *Giving Counsel: A Minister's Guidebook* (St. Louis, MO: Chalice Press, 2001), 238-9.

第三節 從基督教文獻論「教牧領導」 與會友之間的「關係建立」

本段論述有兩個重點：首先是從基督教的文獻中分析教牧領導的角色，第二是從不同的牧養模式洞察牧師身為教會的領導者，在帶領教會時，是如何看待並建立自己與會友之間的關係？

一、教牧領導的多元化關係

The Master's Seminary 歷史神學副教授 James F. Stitzinger 認為，按教會領導者的職分來分析，教牧的領導絕對是多元化和多重性的，他歸納新約中對教會領導者的職分最明確的劃分有下列五種：

- (一) 長老 *πρεσβυτερος*：負責教會中的行政和屬靈教導的職分（徒 15:6；提前 5:17；雅 5:14；彼前 5:1-4）。
- (二) 監督 *επισκοπος*：特別強調指引、監管和帶領教會的職分（徒 20:28；腓 1:1；提前 3:2-5；多 1:7）。
- (三) 牧師或牧養者 *ποιμεν*：代表教導和權柄，以及指引和供給的職分（徒 20:28-31；弗 4:11；彼前 2:25；5:2-3）。
- (四) 傳道 *κερθη*：向公眾宣講福音及教導的職分（羅 10:14；提前 2:7；提後 1:11）。
- (五) 教師 *διδασκαλος*：帶著教導和糾正，以及講解並教授聖經的職分（提前 2:7；林前 12:28-29）。

倘若對照以上各處的經文，會發現這五種教會領導的職分之間有著重迭的意義。例如：長老和監督的重迭意義（徒 20:17；多 1:5-7）；長老、監督和牧師的重迭意義（彼前 5:1-2），做長老的也當負責牧養的責任（雅 5:14）；傳道和教師也有重迭的意義（提前 5:17）。因此，整體來說，新約時代在教會中負起領導工作的職分應該包括：傳道、教導、監督和牧養；而今日，這一切都彙集於一個職分，那就是「牧師」的職分。¹⁰¹

¹⁰¹ James F. Stitzinger, "Pastoral Ministry in History," in *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with*

十九世紀在英國倫敦牧會，被尊為偉大牧師的司布真（Charles Haddon Spurgeon）為了培育下一代的牧者，在教會中設立了「牧師學院」（Pastor's College）。在他授課的材料中顯示，要成為一個合適的牧者，除了要教導會眾神的話，還應該具備三樣基本的條件：他需要有柔和的愛心、堅強的勇氣、以及謙和的關心，另外，也需要有能治理的恩賜，這種恩賜的重要性絕不亞於講道的恩賜。¹⁰²

而被譽為當今美國最有影響力的華理克牧師（Rick Warren）則認為教牧領導最基本的五樣要素是：（1）建立牧師與會眾之間愛與信任的關係。（2）要有受託成為神的管家的精神。（3）要能服事並塑造眾人。（4）要勇敢傳遞生命的異象；（5）要有生命的榜樣與見證。¹⁰³

華人教會中的資深牧者唐佑之牧師在《教牧倫理》一書中論及教牧職事時，將牧師的職事歸納為「禮拜、講道、教導」和「關顧、輔導、行政」。¹⁰⁴

在上個世紀的八十年代，世界基督教聯合會（World Council of Churches; WCC）經過漫長的討論之後，發表了一份對洗禮、聖餐和牧師的共同宣言，其中論及按立牧師的主要責任時，宣言的陳述是這樣的：「牧師的主要責任是借著宣講和教導神的話並聖禮的歡

Biblical Mandates, ed. John MacArthur Jr., Richard L. Mayhue, and Robert L. Thomas (Dallas, TX: Word Publishing, 1995), 39-40.

¹⁰² H. C. Spurgeon, *Lectures to My Students: A Selection from Addresses Delivered to the Students of the Pastors' College, Metropolitan Tabernacle* (London, UK: Passmore and Alabaster, 1875), 28. 司布真有講道王子之稱。他所牧養的教會每主日有超過五千人到會聽他講道，當中包括了女王和首相，也有妓女和小偷。

¹⁰³ Rick Warren, "Five Things I Believe about Pastoral Leadership," Pastor.com, <http://www.pastors.com/blogs/ministrytoolbox/archive/2010/12/09/five-things-i-believe-about-pastoral-leadership.aspx> (accessed April 12, 2011). 華理克牧師被譽為“美國最具影響力的屬靈領袖”和“牧養美國的牧者”(USA Today, Wall Street Journal, The New Yorker, Boston Globe, Time, Washington Post, New York Times)。他是馬鞍山教會的創辦人，也是在奧巴馬總統就職禮中為他禱告的牧師。他的名著《直奔標杆》與《標杆人生》是當今最影響 20 世紀教會的 100 本著作中的其中兩本巨著。

¹⁰⁴ 唐佑之，《教牧倫理》，97-156。

慶，召集和建立基督的身體。同時在敬拜、宣教和牧養的事工中，引導、塑造會眾的生命。」¹⁰⁵

杜克大學神學系（Duke Divinity School）社會與宗教榮譽教授 Jackson W. Carroll 在二 00 六年發表了一份研究報告，這份報告是以三個不同年代（一九三四，一九五四，二 00 一）的牧師為研究對象，詳細比對他們在工作時間分配上的差異，結論指出儘管牧師們所處的年代不同，歷經歲月的變遷，雖然花在不同事工上的時間分配已經有著明顯的改變，但是牧師的主要工作幾近乎沒有改變，這些工作包括：講道、帶領聚會、教導、教牧輔導以及行政的工作。¹⁰⁶

由以上的討論我們可以看見，歷代的教會對牧師的領導不外乎有三方面的要求，正如 Bill Blackburn 所觀察到的，就是：講道教導、教牧關懷和領導治理，而且這三方面的工作是互相重迭並息息相關的。¹⁰⁷ 相較於社會大眾對一般領導的要求，會眾對牧師領導的要求是有過之而無不及，二者相同的部份是都需要處理行政，都需要透過言語傳達目標使命，也都必須對被領導者擔負起品格塑造的職責，但是教會對牧者領導的要求還加上了對會眾的生命的關懷、關顧、牧養與輔導，這艱巨而重大的職責是在其他的社會職場中所沒有的。

針對牧師這三方面的領導職責，任何一項都必須透過牧師與會友之間的接觸和親近，並建立合宜的關係來完成。論到講道教導，美國印地安那波利斯基督徒神學院（Christian Theological Seminary in Indianapolis）的講道學和新約教授 Ronald J. Allen 指出，幫助

¹⁰⁵ World Council of Churches, “Baptism, Eucharist and Ministry - Faith and Order Paper No. 111,” World Council of Churches, <http://www.oikoumene.org/en/resources/documents/wcc-commissions/faith-and-order-commission/i-unity-the-church-and-its-mission/baptism-eucharist-and-ministry-faith-and-order-paper-no-111-the-lima-text/baptism-eucharist-and-ministry.html#c10500> (accessed April 28, 2011) “The chief responsibility of the ordained ministry is to assemble and build up the body of Christ by proclaiming and teaching the Word of God, by celebrating the sacraments, and by guiding the life of the community in its worship, its mission and its caring ministry.” 世界基督教聯合會是一個集合了全世界 110 個國家中的 349 個宗派和教會組織以宣揚福音為宗旨的組織。

¹⁰⁶ Jackson W. Carroll, *God's Potters: Pastoral Leadership and the Shaping of Congregations* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans, 2006), 101-6.

¹⁰⁷ Bill Blackburn, “Pastor Who Counsel,” in *Christian Counseling Ethics: A Handbook for Therapists, Pastors & Counselors*, ed. by Randolph K. Sanders (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997), 76.

會眾忠實地活出一個屬靈群體的樣式，是所有在教會中服事，特別是站在講臺上講道的人，心中最遠大的期盼與最深切的負擔。然而，一個講道者如果想要借著自己的講道幫助會友達成這樣的果效，他就必須自己先有屬靈操練的行動。屬靈操練雖然是屬個別性的，但它卻不是私有化的，因為基督徒的信仰，乃是要求我們與其他的信徒產生關係並歸屬於同一的群體。¹⁰⁸ 換句話說，牧師要有正向的教導和講道的領導，他就必須與信徒們建立良好而健康的互動生活，讓自己與會眾在基督裡成為一體。香港建道神學院的院長梁家麟教授曾經坦言，自己只要勤做探訪，多與弟兄姐妹談心，就不虞缺乏主日講道的題材；同時，他也提到宗教改革家加爾文，當年就已經規定在日內瓦服事的牧者們必須定時探訪信徒，實際瞭解他們的生活景況，否則不僅不具備講道的資格，更是連作牧者的資格都喪失了！¹⁰⁹

至於教牧關懷，曾任 *The Journal of Biblical Counseling* 編輯的 David Powlison 認為，牧師所執行的輔導關懷與社會心理輔導的治療不一樣，其中最獨特的差別是：教牧的輔導往往是利用機會主動的進到人群中，尋找需要幫助的人，而心理治療師卻必須是被動的等候有需要的人前來尋求協助。¹¹⁰ 主動的接觸顯然就是一種建立親近關係的表達，教牧的輔導牧養就像主耶穌和保羅一樣，是走在人群中，很坦誠地流露自己的多重角色。他是生命話語的傳講者、是飯桌旁的朋友、是醫院或床邊的探訪者、是向人分享自己如何處理生活問題的夥伴、同時也是帶孩子上主日學的父親，他是真實地生活在信徒的當中，與他們建立各種不同的關係。可是社會上的輔導員卻非如此，他們需要刻意地與被輔導者維持一種單純的輔導關係，並扮演單一的輔導角色。這是兩者的不同，也是教牧輔導關懷該有的特色。¹¹¹

¹⁰⁸ Ronald J. Allen, *Preaching and Practical Ministry* (St. Louis, MO: Chalice Press, 2001), 119-20, 137.

¹⁰⁹ 梁家麟，〈講道與時代〉，
<http://biblecast.net/book/shijian4/ah/jm3/ja4.htm> (2011年11月1日存取)。
<http://biblecast.net/book/shijian4/ah/jm3/ja4.htm>

¹¹⁰ David Powlison, "The Pastor as Counselor," in *For the Fame of God's Name: Essays in Honor of John Piper*, ed. Sam Storms and Justin Taylor (Wheaton, IL: Crossway, 2010), 432.

¹¹¹ 同上, 423-4.

可是，當牧師在執行輔導關懷的工作時，難免又會涉及代禱的服事，這類的服事必須具備一個非常嚴謹的要求，就是「守密」。雖然牧師不同于天主教的神父需要執行「告解」的職務，但很多時候，他卻會在教牧關懷中面對信徒靈裡的需要，特別是針對個人在各種言語或行為上的軟弱，因此，牧師很難避免會在私下與信徒之間有近距離的心靈接觸。身負多重角色的牧師，必須在執行這樣的職事時，讓信徒可以放心，確保自己的「秘密」不會被牧師有意或無意地外泄。¹¹²

再談到領導治理，牧師若要將教會治理得好，更是需要與信徒和同工們之間建立親近的關係，因為絕對不可能靠牧師一個人單打獨鬥的力量就可以將教會治理得好。美國新奧爾良浸信會神學院的教牧學教授 **Jerry N. Barlow** 認為，主耶穌基督吩咐信他的人要彼此相愛，牧師和同工們之間，也必須建立起彼此相愛的關係，這樣才能促進教會事工的運作與發展；不但如此，**Barlow** 更是認定牧師與同工之間應該有著更深一層的友誼關係，一種建立在愛的基礎上，有如家人一般的關係，這才是牧師與同工們在治理教會時最好的表現。¹¹³ 擔任中華基督教長老會臺北信友堂主任牧師三十二年的沈正牧師也認為，教會的領導與治理必須仰仗所有全職同工、長老執事、以及弟兄姐妹們一起同心的配搭，而且彼此的關係不能只有工作的關係，應該也建立起如朋友如家人一般的關係。¹¹⁴

既然牧師在執行教導、關懷、和治理的領導時，必須刻意地進到會眾當中與他們建立親近的關係，好使自己所承擔的領導職責能發揮出最佳的果效，那麼，這種親近的關係到底要親近到什麼程度呢？是一種深交如摯友的關係呢？還是一種相敬如君臣的關係呢？牧師要如何在這樣多重角色的關係中，與會友建立一種不影響領導效果，而且又能發揮出領導效果的關係呢？

¹¹² Margaret P. Battin, *Ethics in the Sanctuary: Examination the Practices of Organized Religion* (New Haven, UK: Yale University Press, 1990), 20-23. 這是一本從專業倫理的角度詳細探討宗教領袖在與信徒接觸時，若牽涉到棘手的社會倫理問題時，應該如何處理的著作。

¹¹³ Jerry N. Barlow, "Relating to the Church Staff," in *Interpersonal Relationship Skills for Ministers*, ed. Jeanine Cannon Bozeman and Argile Smith (Gretna, LA: Pelican Publishing, 2004), 175, 180.

¹¹⁴ 沈正，《建造主的家》（臺北：友友文化，2009），47-9。

在分析牧者當如何預防失敗時，Michael Todd Wilson 和 Brad Hoffmann 就留意到，牧者的人際關係是取得有效領導的重要因素。牧師的呼召就是從事與「人」有關的工作，因為他的職責所涉及的對象與目標的就是「人」，可是，有許多的教會領袖卻因為無法在人際關係上處理得當，導致最後離開了教會的工作。¹¹⁵ 在談到牧者可以如何與信徒建立不同程度的關係時，Wilson 和 Hoffmann 根據牧者和信徒之間交談內容的深淺，區分五種不同層次的關係，並提出了不同的建議：¹¹⁶

- (一) 陳腔濫調 (Clichés)：這是一種最膚淺，甚至是一種不願意與對方結交為朋友的關係。對教牧來說，很可能就是那些渴望與牧者有深交，可是若要滿足他的要求，卻要耗費牧者極大的心力與時間的那群信徒。雖然牧者不至於會因為這種關係而不對他付出真心和有效的關懷，但是若牧者在教會中有太多這種的關係，終有一天，會使牧者因此精疲力盡而身心耗竭。
- (二) 真實資料 (Facts)：這是一種最基本和最表面的關係。所願意透露的就只屬於外表的基本的事實資料，比如說自己的姓名、妻兒的姓名、就讀過的學校、在教會中承擔的工作等等。所有更深一層的關係的建立都是從這裡開始的。
- (三) 意見交流 (Opinions)：這是一種可以坦誠地向對方表達自己的意見、看法、和信念的階段。談話的內容可以包括運動、政治、或神學等課題。這種關係不是單向的，往往會期待也能得到對方的回應，縱使是不同的看法，甚至是持反對的意見，彼此也都能處之泰然。
- (四) 感情分享 (Feelings)：建立這種層次的關係，要有可能會面對傷害、誤會和拒絕的心理準備，因為感情的分享是遠遠超過表面資料和意見的交流。感情的分享包含了心中的喜、怒、哀、樂各種情緒與慾望，也包含了心中的創傷、失望或傷害，以及對成

¹¹⁵ Michael Todd Wilson and Brad Hoffmann, *Preventing Ministry Failure* (Downers Grove, IL: Inter-Varsity, 2007), 29-30.

¹¹⁶ 同上, 59-61. 參 Gary Smalley, *Secrets of Lasting Love* (New York, NY: Free Press, 2001), 29-31. 作者是以 Smalley 在其作者中為夫妻相處提出的五種親密關係為藍本引用在親密友誼的處理。

功和失敗的感受。在這樣深層的關係裡，同樣也不是單向的，雙方都會期待對方有著相同程度的分享。

(五) 內心需要 (Deepest Needs)：這是一種最親密，也是屬於最少數的友誼關係，因為這種關係是需要付出相當的心力，而且是需要長時間的維繫。這個層面的關係，也需要雙方都能坦蕩地又坦然地接受對方一切最真實而且最誠實的分享，還能成熟地、理性地、同理地彼此接納與監督，原因是雙方之間的分享內容，包括了心中最心酸、最懼怕、最掙扎，甚至是個人最黑暗的驕傲、誘惑、試探、和在事奉中不為人知的事實。

Wilson 和 Hoffmann 特別強調，身為一名教牧在與信徒交往時，真正親密的友誼關係必須是雙方都有對等的付出。意思就是，倘若其中一方是以第五種層面，亦即分享內心需要的形式來交往，可是另一方卻只是以第二種層面的真實資料的形式來交往，那麼雙方的關係應該就只是屬於第二種層面的關係。教牧應該認清自己與會友建立的真正關係是在那一個層面的關係，不然就會陷入一種假像當中，混淆了雙方之間的牧養關係與友誼關係。¹¹⁷ 如果說最真摯的友誼是在第五種層面的關係，而這種關係是需要將自己的內心赤裸裸地向對方敞開，包括自己身為牧師的「面具」，¹¹⁸ 這對牧師而言恐怕是不容易也不合宜的。因為牧師如果不帶著「牧師的面具」，或者應該說是「牧師的身份」，那麼！牧師怎能在會友當中執行牧師的職責呢？又怎能成全牧師所領受的呼召呢？

Doehring 在觀察牧師的工作後發現，身為一名屬靈的領導者，他在帶領會眾時是屬於多重角色的扮演，他又是教師又是傳道師，又是關懷者，又是同一事工委員會的成員；此外，他也會與會友在各種社交場合中交涉，例如：茶敘、婚宴、家庭聚會等等。在這樣的關係中，Doehring 認為角色之間一定有他的困難與衝突。她以假設一名牧師向身為會友的藥劑師索取抗憂鬱的藥物為例，當牧師成為病人，而會友知道牧師生病的隱私時，這是否會造成這位會友日後向牧師尋

¹¹⁷ 同上, 61.

¹¹⁸ 同上, 53.

求關心的阻礙呢？雙方在這種關係中應該怎麼處理呢？她給予的建議是：應該將會友的需要擺在牧師個人的需要之上，一切以會友為優先的考慮。¹¹⁹ 其實，牧師與會友在任何一種場合的接觸，都涵蓋了牧師的三種職份：以牧養關顧給予會友支援與陪伴，以教導勸勉塑造建立會友的屬靈生命，以治理的使命傳達教會的同心與合一。這意味著，牧師與會友的關係在任何的時候都應該是「牧師與會友」的關係。這是在會友心中不變的關係，是他最終極的認定，同時也是牧師要發揮領導效果所不能沒有的關係。一切教牧領導的效果都有賴於擁有一個單純的動機。¹²⁰

有人曾經在訪談中問麥克亞瑟（John MacArthur, Jr.）：當牧師自己需要得到牧養時，他會如何處理？他的回答中並沒有提及會友可以成為牧養他的對象，他說除了書本、卡帶、傳記之外，教會以外的一些牧師朋友是他在需要支援時可以牧養他的對象。訪談中又問他：他和同工之間所建立的關係是怎樣的一種關係？他說他會對同工們打開心房，讓他們知道自己心中的感受，這樣做的目的是在於得到他們的同心，以至於可以跟他有同樣的負擔來完成牧養的使命。他表示自己不會在他們面前擺出老闆的架勢，因為他的職責始終是要成為他們指引、牧人和教師，要幫助他們在教義上和原則上明白聖靈的帶領。¹²¹ MacArthur 很清楚自己在他們當中的身份和關係的建立，這就是他純正而且單純的事奉動機。既然牧師與會友是處於一種領導者與帶領者的關係，這就是一種「非同一個處境」的關係，在這樣的關係中，牧師想在這種關係中找到可以真正彼此分擔的朋友是相當不可能也不容易的。剛剛在二 00 九年過世的美國達拉斯神學院榮譽教

¹¹⁹ Carrie Doehring, *The Practice of Pastoral Care: A Postmodern Approach* (Louisville, KY: Westminster John Knox Press, 2006), 60.

¹²⁰ Wayne E. Oates, *The Christian Pastor* (Philadelphia, PA: The Westminster Press, 1951), 33. 作者認為牧師在他的服事過程中應該以“因基督而成為眾人的僕人”的身份，與會友建立一種絕對值得信任的關係。如果沒有這種純正的動機就會產生不良的後果。

¹²¹ John MacArthur Jr., “Answering Frequently Asked Questions,” in *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with Biblical Mandates*, ed. John MacArthur Jr. and Richard L. Mayhue and Robert L. Thomas (Dallas, TX: Word Publishing, 1995), 368-9, 377. 麥克亞瑟牧師是美國福音派領袖的代表，名作家和電視及電臺 Grace to You 的主講者。他在 1986 年在加州創辦了 The Master Seminary.

授 (Distinguished Professor Emeritus at Dallas Theological Seminary) Kenn Gangel 認為，身為教牧領導的地位是需要與「安全」的人，就是那群與自己站在相同的位置上，有著共同的經驗，能設身處地瞭解對方的人分享，因為只有這樣的人才不會將所分享的內容向外人洩漏，¹²² 成為他人的絆腳石，這樣「安全」的人才能成為真正扶持我們的人。

二、牧師與會友建立關係的界線考慮

牧師究竟與會友要建立什麼樣的關係呢？其間的界線要如何拿捏呢？最重要的考慮因素是什麼呢？或許從牧師所採用的牧養模式，我們可以略知一二。

(一) 上帝神聖代表性的牧養模式

美國南方浸信會神學院 (Southern Baptist Theological Seminary) 宗教心理學的已故教授 Wayne E. Oates 在他的著作 *The Christian Pastor* 中提到，牧師在會友當中的關顧輔導與在社會中的關顧輔導不同，因為牧師的關顧輔導建立在與會友之間的特殊關係之上，使前者著重在功能型的作用過於理論性的作用。他認為牧師在教會中身為眾信徒的領導者，就如保羅在哥林多教會的信徒面前宣稱自己乃是基督的使者，在他們當中就如神借著他勸勉他們一樣。「所以，我們作基督的使者，就好像神藉我們勸你們一般。我們替基督求你們與神和好。」(林後 5:20) 這顯示了牧師在會友當中如何看待會友，及會友在與牧師接觸時如何看待牧師，兩者之間都帶著一種「神與人」接觸的代表性關係。牧師在這種關係中所具有的代表性身份，所擁有的能力和權威，是遠遠超過他自己在會眾面前原有的普通身份，因為雙方都有這樣的認知，使得兩者之間營造一種很特殊又很微妙的關係，所以牧師對會友的牧養關顧並非是一般朋友之間的關心，而是一種帶著標準和規範性定義的牧養關顧，含有「神人相

¹²² Kenn Gangel, *Coaching Ministry Team* (Nashville, TN: Word Publishing, 2000), 9-12.

遇」的意義。當牧師與會眾相遇的時刻，他是將上帝的尊貴、基督的道成肉身、聖靈的引領，以「基督使者」的身分，代表性的彰顯出來。¹²³

Oates 之所以會有這樣的看法，主要是因為他嚴謹地看待牧師身為上帝使者的身份，他重視牧師在會友當中的一舉一動、一言一語，一來是唯恐有損上帝的形象，二來是因為深知會眾對牧師確實有著至高神聖的要求。因此，為了要讓眾人可以在毫無顧忌的狀況下接觸牧師，願意與牧師分享內心的需要而達成牧養的果效，牧師是不應該成為一位「鄰家小孩」的牧師。畢竟有些人是不願意跟一位與眾人走得太近的牧師分享自己的需要，因為在這樣的關係裡，個人的隱私被傳開的機率是相對地提高。¹²⁴ 這種功能型的關係，顯然是建議牧師與會友之間需要建立非常明顯的關係界線，為的是不辜負身為基督使者的牧師身份，並讓自己可以在會眾當中發揮更好的牧養。

Marshall 的看法也非常相似。他認為領導者不可能只是一位異象的傳遞者，而不與被領導的信徒們建立關係，何況教會本身又是一個需要依靠許多義工才得以發展的團體，那就更是如此了。¹²⁵ 可是，如果領導者只是單單以人為中心去建立彼此的關係，他就會在溫暖的情誼中漸漸失去方向，也漸漸失去領導的果效，原因是人與人之間的關係越是非正式的和極親密時，當事人就會在這種幾乎沒有界線的關係中模糊了自己的身份，就會產生許多的問題。這也就是為什麼在許多的職場裡，雇主和雇員之間，往往會條列一份載明彼此的關係與職責的清單。¹²⁶ Marshall 並不反對建立友誼，但每一種的關係都需要有界線，而且關係越是密切就越牽涉到情緒的範疇，產生問題的機會就越大。雖然在不同的場合裡，牧師與會友之間可能有著不同的關

¹²³ Oates, *The Christian Pastor*, 26-7. 作者一生著書 57 本有關心理學與教牧輔導的著作，此書這是他的第二本。除了執教，作者也參與牧會和院牧的事奉。他在 1971 年著作 *Confessions of a Workaholic* 杜撰 Workaholic 這個字使它成為今日家喻戶曉的“工作狂”形容詞。

¹²⁴ 同上，94-6.

¹²⁵ Marshall, *Understanding Leadership*, 132.

¹²⁶ 同上，134-8.

係，雙方界線的標準很不容易拿捏，但是掌握「界線」仍然是必須而且是重要的。¹²⁷

（二）基督靈活比喻性的牧養模式

David Hansen 在他的著作 *The Art of Pastoring* 中認為，基督耶穌在世與人建立的關係，都是以朋友作為出發點。在人的眼中，主耶穌是一位與罪人建立朋友關係的人，「人子來，也吃也喝，你們說他是貪食好酒的人，是稅吏和罪人的朋友。」（路 7:34）。耶穌到過利未、撒該、瑪利亞家做客，他以朋友的關係將福音帶給他們，最後更為這群朋友付上了自己的生命。「人為朋友捨命，人的愛心沒有比這個大的。」（約 15:13）¹²⁸ 為此，我們身為牧者，也應該以這樣的關係走在人群中，不是以聖職人員的身份，乃是以朋友的身份出現在每一次與會友接觸的時候。¹²⁹ 然而，Hansen 認為在這樣的一種關係中，會友雖然會把牧師投影為他們心目中想像的對象，也許可能是像父親一般，但牧師需要知道自己在這樣的關係裡，絕對不是上帝的象徵（symbol of God）而只是基督的比喻（parable of Jesus Christ），因為象徵是不能改變的真實代表，而比喻卻只是接近的、好像的代表，可以隨著環境的改變，以現代的方式來表達。牧師不可能像神一樣，他只能模擬像基督一般。因此，牧師與會友的關係若是建立在基督比喻的基礎上，那麼他就可以在引領會友到神的面前之後，很快的引退，正如主耶穌也是把人引到上帝的面前之後便退下一樣。¹³⁰

其實 Hansen 與 Oates 有著很相似的牧養模式的考量，只是從不同的角度詮釋牧者為「代表性」的意義。在建立關係上，Hansen 明顯的強調牧師必須很自在地走在會友當中成為他們的朋友，Oates 也沒有反對這樣的做法；但是在彼此建立成為朋友的過程中，雙方的關係並非平等的友誼關係；兩位學者都非常警惕自己，在會友面前要顧

¹²⁷ 同上，143-6.

¹²⁸ David Hansen, *The Art of Pastoring: Ministry Without All the Answers* (Downers Grove, IL: InterVarsity, 1994), 117-8.

¹²⁹ 同上，122.

¹³⁰ 同上，124-7, 130-3.

及自己所擁有的代表性身份，無論是代表著上帝或是比喻著基督，這在一定的程度上，都是相同的一種關係界線的準繩，為的就是不要讓牧師在與會友的往來接觸時，因自己在他們的面前失誤而失去了應該產生的領導果效。

（三）道成肉身的牧養模式

在教會圈子裡討論牧養事奉的時候，我們可以輕易看到「道成肉身」已經成為一個典型名詞，經常用來形容牧者在事奉中應該擁有的典範。香港建道神學院剛剛成立的教牧與專業進修學院，於二〇一〇年一月時舉辦「牧養理念與實踐」的公開講座，主領人鄭健厚牧師為講座設定的第一堂分題就是：〈道成肉身的事奉〉。¹³¹ 香港基督學生福音團契前主任何翰庭牧師，在為該機構發表〈未知數的契機：淺談牧養後現代青年〉中，便使用了「道成肉身的牧養模式」以這個名詞作為接觸時下青少年的管道。¹³²

美國西部神學院（Western Seminary）跨文化宣教講師 Mikel Neumann，在為自己撰寫的文章“*The Incarnational Ministry of Jesus: An Alternative to Traditional Apologetic Approaches*”接受專訪時說，他在文章中所謂道成肉身的事奉（*incarnational ministry*）是指耶穌如何取了人的樣式，以神人合一的表現，在一國一族中爭取認同。主耶穌在不同的人當中以不同的方式，但卻是用他們能明白又能接受的管道服事他們，這種的服事就是我們在與人溝通接觸時的榜樣。我們不能改變自己在基督裡的身份，但是我們對會友的關心卻要足夠到可以成為他們的朋友，只有花時間在他們的身上，才能使他們從我們的身上直接清楚地「聽」見福音。¹³³

¹³¹ 鄭健厚，〈從事奉的生命分享牧養心得：領導模式、團隊動力、堂會發展〉，孫大翔牧師個人網頁，<http://soareagle55.wordpress.com/2010/07/23/>（2011年6月16日存取）。

¹³² 何翰庭，〈未知數的契機：淺談牧養後現代青年〉，FES 訓練中心，http://trainingcenter.fes.org.hk/ret/thinktank/cat07/1/PostmodernYouth_HoHongTing.pdf（2011年6月15日存取）。

¹³³ Mikel Neumann, “Interview by John W. Morehead,” Blog, entry posted August 13, 2007, <http://johnwmorehead.blogspot.com/2007/08/mikel-neumann-interview->

英國蘇格蘭二十世紀神學家托倫斯（T. F. Torrance）形容神借著耶穌成為了「人」，把自己完全降卑成為神與人之間的中保，這種道成肉身信徒當中的表現，就是一種「被賦予人格的人」（Personalizing Person）的作用，這種道成肉身的表現能使信徒因為與耶穌基督接觸，而在耶穌基督的裡面，完全實現自己擁有人的一切豐盛。¹³⁴

一本表揚美國富樂神學院（Fuller Theological Seminar）神學教授 Ray S. Anderson 的著作，探討基督如何臨到今日的教會、社會、和家庭中，就是以《道成肉身的事奉》（Incarnational Ministry）來正名。¹³⁵ Anderson 被編者形容是一位極力將道成肉身的事奉理念，落實在生命與生活中的一名神學家和牧者。

道成肉身的牧養理念，對許多牧者來說已經不只是一套理論，而是一種牧養的模式。耶穌基督如何道成肉身走在人群中的典範，恐怕早已經在不知不覺中，成為今日教會、會友甚至是牧者本身，對於牧師與會友接觸時，「該如何建立關係？該建立什麼樣的關係？」的要求和準繩了。這樣的牧養理念所產生的模式促使了牧師在與會友交往時，都儘量更多層面的進入到會友的生活中，盼望藉此被會友接納並成為他們的朋友。道成肉身的牧養模式是希望透過建立更親切的朋友關係，以發揮更好的牧養和領導的果效，這正是這套理念希望達到和看見的成果。

以上這三種牧養模式的優缺點並不是本文的討論焦點，論文所關注的乃是這些模式背後的理念會如何影響牧師與會友建立關係時產生的不同考量。從設定界線的角度來看，上帝神聖代表性的牧養模式

incarnational.html (accessed June 16, 2011). 探討文章出自 Mikel Neumann, “The Incarnational Ministry of Jesus: An Alternative to Apologetic Approaches,” in *Encountering New Religious Movement: A Holistic Evangelical Approach*, ed. Irving Hexham (Grand Rapids, MI: Kregel Publication, 2004), 25-41.

¹³⁴ Thomas F. Torrance, *The Mediation of Christ* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1983), 78.

¹³⁵ Christian D. Kettler and Todd H. Speidell, eds., *Incarnational Ministry: The Presence of Christ in Church, Society, and Family: Essays in Honor of Anderson, Ray S.* (Colorado, CO: Helmers & Howard, 1990).

的界線是最為嚴謹的考慮，它可能會讓人有著一種高不可攀的感覺；也許這是因為 Oates 太過看重心理輔導和牧養的結合所產生的結果。對於基督靈活比喻性的牧養模式，它的界線考量相形之下就比較寬鬆，感覺上比較平易近人；特別是當 Hansen 在以自己實際的牧養故事來詮釋他的理論時，使到這種的模式顯得更加的人性化。至於道成肉身的牧養模式，所強調的是如何把自己融入在人群中，這種牧養理念所產生出的關係界線就好像是沒有界線一般，它讓人有一種完全傾倒自己，沒有自己的感覺一樣。

這三種因牧養模式的不同理念所產生出的不同建立關係的考慮可說是各有特色，或許我們應該做的是：當怎麼樣將所有的考慮都結合在一起，嘗試找到一個取得平衡的機制，否則，會有學藝不精之士因為一味推崇某一方面的考慮，而導致不但發揮不出領導的果效，甚至走向極端產生出不良的影響。

從基督教相關的著作，闡明瞭牧師在領導時的多元化的關係，同時說明瞭個別的牧者在這種關係中，是會因為採納不同的牧養模式而有不同關係界線設定的考慮。

第四節 從聖經啟示論「關係」、「界線」、「教牧領導」

除了社會的職場、心理與輔導、基督教的文獻之外，接著讓我們再進一步探討，聖經的啟示又在這論題上提供了那些重要的資料？

一、三一論的透視

保守福音派學者 Millard J. Erickson 對三一神論 (Trinity) 的定義是：有關一位上帝同時永恆性地存在著三個位格的教義。¹³⁶ 三一論是依據聖經中對獨一真神的存有，和三個獨立位格之真神，即聖父、聖子、聖靈的啟示，綜合歸納出對上帝存在的認知。三個完全不

¹³⁶ Millard J. Erickson, "Trinity," *The Concise Dictionary of Christian Theology*, rev. ed. (Wheaton, IL: Crossway Book, 2001), 204-5. "A reference to a doctrine that God is one and yet exists eternally in three persons"

一樣的位格，但同時獨立存在於一個完美的團契裡；彼此沒有分割和分離。¹³⁷ 三一論的神學教義與一神論的神學認知絕對不衝突，相反的，它與一神論的神學有著共同的框架，是在一神論的基礎上建立三一論的神學。¹³⁸ 早在教父時期就已經出現的一個希臘文神學術語「相互內助」，*περιψηφορεσις*，就是用來形容三位一體的上帝是如何在各自的位格中互相依存，聖父、聖子、聖靈同時在一個完全的愛中彼此相融互居。¹³⁹ 著有超過三十本著作，現任英國 Mary's University College in Twickenham 的神學研究員 Gerald O' Collins 認為，三一神所呈現的這種「相互內助」的存在，對我們生活在這個經常受到破壞的共依共存的社會中，顯得格外重要。它正在邀請我們在不壓抑個人特徵的方式中，活出一個互相契合又彼此相愛的生活，因為我們在被造的時候，就是按照上帝的這種形象和樣式被造的。¹⁴⁰

美國聖母大學 (University of Notre Dame) 的神學教授 M. C. LaCugna 認為，三一神論的教義絕對可以被形容為「關係神學」(Theology of Relationship)，它是在以神在基督位格和聖靈工作中的自我啟示裡，去探索愛、關係、個體和團契的奧秘。¹⁴¹

近年來，也有學者開始以三一論作為闡明教牧與牧養之間課題的討論。¹⁴² 澳洲昆士蘭大學 (The University of Queensland) 的教牧

¹³⁷ Basil the Great, "The Nine Homilies of the Hexaemeron and the Letters," in *A Select Library of Nicene and Post-Nicene Fathers*, vol. 5 (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company 1978), 139, quoted in Neil Pembroke, *Renewing Pastoral Practice: Trinitarian Perspective on Pastoral Care and Counselling* (Burlington, VT: Ashgate, 2006), 23.

¹³⁸ Edward L. Dalcour, *A Definitive Look at Oneness Theology: Defending the Tri-Unity of God* (Lanham, MA: University Press of American, 2005), 81.

¹³⁹ Alister E. McGrath, *Christian Theology: An Introduction*, 5th ed. (Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2011), 251-2.

¹⁴⁰ Gerald O'Collins, *The Tripersonal God: Understanding and Interpreting the Trinity* (London, UK: Geoffrey Chapman, 1999), 179-80.

¹⁴¹ C. M. LaCugna, *God for Us: The Trinity and the Christian Life* (San Francisco, CA: Harper, 1991), 1. Trinitarian theology could be described as par excellence a theology of relationship, which explores mysteries of love, relationship, personhood and communion within the framework of God's self-revelation in the person of Christ and the activity of Spirit.

¹⁴² 參 T. Drilling, *Trinity and Ministry* (Minneapolis, MN: Fortress Press, 1991); P. Fiddes, *Participating in God: A Pastoral Doctrine of the Trinity* (Louisville, KY: Westminster John Knox Press, 2000); Graham

研究系講師 Neil Pembroke 在他的著作中，首次結合了三一論和教牧的關顧與輔導，從三一論中的親密（closeness）和空間（open space）提供了教牧在社交、友誼和談話的原則，他稱之為「在空間裡的親密」（closeness-with-space）的原則。¹⁴³ 他的根據是英國倫敦大學國王學院（King's College, University of London）的 C. Gunton 教授從三一論的反省，所提出的「個人空間」（personal space）的概念，亦即神性本身的位格是有空間的需要，而人既是按照神的形象被造的，人就同樣需要有這樣的空間，一旦人與人之間的這種空間被壓抑，彼此的尊重就受到破壞；可是，如果彼此之間存有太多這樣的空間，團契的生活就不可能實現。按照這樣的神學論說，Pembroke 認為，一名牧者若要在探訪的過程中有效地與人接觸，他就必須同時存有「團契」、「親近」與「距離」。如果，我們誤以為與人團契就一定是要拉近彼此之間的空間，那我們就是把自己的想法和感受硬生生地套在對方的內在空間裡，這樣的做法不可能維繫彼此美好的團契，因為它缺少了適當的空間。¹⁴⁴ 有關這種空間的概念，在正確拿捏教牧與信徒之間的關係上是非常重要的。¹⁴⁵ 以上的論說讓我們看見三一神的這種又契合又分割的本質，是如何安置在人的生命裡，這樣的神學理論給了我們一個與人建立關係的原則，即在親密中的空間考慮，這就是一種關係界線的概念、存在和要求。

二、創造中的關係

論到關係的類別，Marshall 認為上帝在創造萬物時已經設立了兩種最基本的關係，第一是助長的關係（instrumental or

Buxton, *The Trinity, Creation and Pastoral Ministry: Imaging the Perichoretic God* (Milton Keynes, UK: Paternoster Press, 2005).

¹⁴³ Ashgate, preface to *Renewing Pastoral Practice*, by Neil Pembroke, (Burlington, VT: Ashgate Publishing, 2006).

¹⁴⁴ Neil Pembroke, *Renewing Pastoral Practice: Trinitarian Perspective on Pastoral Care and Counselling* (Burlington, VT: Ashgate, 2006), 21. 參照 C. Gunton, *The Promise of Trinitarian Theology* (Edinburgh, UK: T. & T. Clark, 1991), 104-20.

¹⁴⁵ 同上, 26.

cooperative)，第二是社交的關係(social or consummatory)。他認為「神就賜福給他們，又對他們說：要生養眾多，遍滿地面，治理這地，也要管理海裡的魚、空中的鳥，和地上各樣行動的活物。」（創1:28）當上帝在創造萬物之後，萬物之間的關係就是一種助長的關係，上帝賦予人有統管並領導萬有的權力，每一個被造物都進入這個助長的關係裡，為要達成共同生存的目的。如果沒有共同目的的存在，這個關係也就沒有存在的意義和必要了，這就好比雇主和雇員、老師和學生、供應商和消費者、醫生和病人的關係一樣，當工作結束，達成一起設定的目標之後，或者彼此間知道所設定的目標是不可能達成的，彼此的關係就隨之結束和終止。至於社交的關係是指「耶和華神說：那人獨居不好，我要為他造一個配偶幫助他。」（創2:18）當上帝因為看見亞當一人獨居不好，就為他造了一個配偶夏娃，這就是另一種的關係，這種關係的存在不是為了要完成共同的目的，而是純粹為了社交而產生的關係，是為了建立關係而產生的關係，婚姻和友誼就是屬於這類的關係。¹⁴⁶按這兩種關係的分類，領導者與被領導者很明顯的就是屬於前者的助長關係而非後者的社交關係，彼此之間是為完成共同的目的而存在的，因此，假如領導者在領導的過程中與被領導者混淆了這兩種的關係，領導者與被帶領者之間以社交的關係取代了助長的關係，肯定就會帶來許多的障礙和誤會，這樣不但無法達成預定的目的，彼此之間的互動也會受到傷害。如果牧師與會友之間的關係是一種領導者與被領導者的關係，是以跟隨基督為共同的設定目標，那彼此之間的健康關係就應該是屬於前者，無論他的領導是傾向上帝代表性的考慮、基督靈活比喻性的考慮、道成肉身牧養理念的考慮，或者是混合式的考慮，牧師與會友之間的關係還是非前者莫屬，因為牧師需要承擔起領導會眾的地位，這是在任何考慮下都無法改變的事實。

¹⁴⁶ Marshall, *Understanding Leadership*, 139-41.

三、牧羊人的隱喻

嚴格說來，牧師的職分是在新約時期才開始的，當聖靈降臨之後，使徒在各地傳福音並建立教會，在教會的組織中才有被稱為「牧師」（pastor）的職分。「他所賜的有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師。」（弗 4:11），而「牧師」這個職分的希臘原文 ποιμενας 就是牧羊人的意思，因此，牧師的職分一直以來都與牧羊人的模擬息息相關。Stitzinger 認為一切有關牧師的工作應該始於舊約，就如舊約中經常描述以色列人好像羊需要牧人的領導一樣（創 49:24；詩 100:3；耶 23:1）。¹⁴⁷ 資深的教牧學者奧登（Thomas C. Oden）也認為，在以色列人各種不同的領導形態的背後，就是以牧羊人為最中心的類比（pivotal analogy）。¹⁴⁸

Jonathan Gan 主張，若要將這一切牧養的神學化做實踐在教會中的牧養行動，其基礎就應該建立在對牧羊人的詮釋之上。¹⁴⁹ Gan 進一步以舊約詩篇第二十三篇裡的耶和華為牧羊人的隱喻，提出這首詩就是詮釋新約牧羊人的神學基礎。¹⁵⁰ 在二 00 七年卸下英國倫敦神學院（London School of Theology）院長職務的蒂德博爾（Derek Tidball）更是提出，從這首詩的描述中，雖然呈現出牧羊人十足溫柔體貼的特質，給人一幅得到呵護安慰的畫面，可是它也同時呈現了牧羊人有著絕對權力統管羊群的特質，因為牧羊人手中的杖，就是他權力和管教的象徵。因此，牧羊人的工作要求是結合了權力和關懷，兩者缺一不可。¹⁵¹ 牧羊人是如何透過所賦予的權力和關懷來落實對羊群的牧養呢？從以西結書第三十四章可以看到，上帝對於以色列中的假牧人給予嚴厲的譴責，我們可以理解牧羊人的責任就是時時刻刻

¹⁴⁷ Stitzinger, “Pastoral Ministry in History”, 37.

¹⁴⁸ Thomas C. Oden, *Pastoral Theology: Essentials of Ministry* (San Francisco, CA: Harper & Row, 1983), 49.

¹⁴⁹ Jonathan Gan, *The Metaphor of Shepherd in the Hebrew Bible: A Historical-Literary Reading* (Lanham, MA: University Press of America, 2007), 10. 作者是新加坡旅居加拿大的牧師兼學者，是 Society of Biblical Literature 的會員。

¹⁵⁰ 同上，27.

¹⁵¹ 蒂德博爾（Tidball），《靈巧好牧人》，41。作者認為牧羊人的圖畫最多是出現在舊約聖經中的詩篇和先知資訊，而在這些地方，安慰的主題比管教是來得更為重要。

有權力帶著管教的杖，以溫柔和體貼走在羊群中，餵養他們、管理他們並保護他們，還要確保他們是走在正路當中，並且有肥美的青草可以安心地吃飽。¹⁵² 到了新約聖經，作者們更是把基督比喻成大牧人，他認識他的羊、帶領他的羊，愛他的羊愛到為羊流血捨命的地步（約 10:11-16；來 13:20；彼前 5:1-4）。¹⁵³ 這樣的比喻也被主耶穌引用在對彼得的呼召上，他對彼得說：「去餵養我的羊。」（約 21:15-19），耶穌在約翰福音中成為牧羊人的影像，此刻就成了彼得效法的榜樣。¹⁵⁴ 現任 **Partners in Ministry** 的主席 **Bill Blackburn** 將牧師類比為牧羊人，而設定牧師輔導牧養會眾的框架，他強調若要執行對會友「保護」的責任，就應該讓自己成為一位以開放的心去聆聽並確實為他保密而不會將事情外傳的人，同時，會以誠實和愛心在必要的時刻對他提出嚴厲的警告。¹⁵⁵

著作和編輯超過一百五十本書籍的當代美國福音派牧師麥克亞瑟，在一篇談論「牧師是誰和當做什麼？」的文章中認為，牧師是一名謙卑的牧羊人（**humble shepherd**），他的工作按照保羅留給提摩太的教導應該包括以下五方面：（一）忠心傳講聖經的真理。（二）勇於揭發和指責錯誤。（三）成為羊群敬虔的榜樣。（四）在事工上殷勤。（五）預備為主受苦。¹⁵⁶

如果將以上文獻中的討論，對於牧羊人應該如何建立自己與羊群之關係的要求和榜樣，應用在牧師與會友的關係建立上，最重要和最基本的要求就是牧師必須走在羊群中。牧者與會友就如牧羊人與羊群之間有著不可分離的密切關係，在這種關係上，只有假牧人會以自己為中心，在危急的時候捨羊逃命；而真牧人是凡事以羊的需要為關懷的焦點，甚至帶有隨時願意為羊作出犧牲的準備，目的是要使羊可以受保護、得餵養，得以穩健安全的成長。因此牧者必須時刻保持著領導的身份，負起餵養、管理和保護的責任。牧師與會友之間任何其他

¹⁵² 同上，41-2。

¹⁵³ Stitzinger, "Pastoral Ministry in History", 38-9.

¹⁵⁴ Allen, *Preaching and Practical Ministry*, 49.

¹⁵⁵ Blackburn, "Pastor Who Counsel", 77.

¹⁵⁶ McArthur Jr., "Answering Frequently Asked Questions", 19-33.

密切的關係，都不能削弱牧羊人對羊的管教，或有礙于必要時的嚴厲責備。

四、聖經領袖的模範

上帝在聖經歷史中，為自己的子民興起了無數的領袖，這些領袖在領導的過程中是如何與被領導者建立關係呢？他們之間又建立什麼樣的關係呢？以下是以舊約的摩西、新約的使徒和保羅、並大牧人主耶穌為例，從他們所承擔的領導責任，進而體會他們的生活，洞察他們在建立關係時的終極考慮。

在舊約以色列人的領導典範中，巴特勒（Trent C. Bulter）認為幾乎沒有一個不是活在摩西的影子之下，都是以他做為榜樣和教導。¹⁵⁷ 摩西身為以色列人的領導者，他很清楚自己最重要的職責就是將上帝的心意——誡命、例律、典章，向以色列人傳達。摩西自何烈山荊棘堆裡被上帝呼召，就是要去傳達上帝的心意（出 3:1-17），上帝呼召他作為以色列人的領導者，並不要作一位有原創性或勇於創新的人，乃是被要求作一位上帝忠心的傳言人（申 5:23-27），他的工作就是讓上帝透過他宣告自己的旨意。¹⁵⁸ 因此，我們可以想像摩西是如何留心關注到百姓在生活中的一舉一動，從摩西在神面前為百姓的代求，我們不難知道他是一位願意為百姓犧牲性命的領袖（出 32章），他以完全沒有保留的愛，與神的百姓建立關係。可是，在整個出埃及的過程中，聖經不曾記載摩西有在百姓當中，找到任何一位可以與他建立親密關係並且為他分憂解愁的密友，尤其，被帶領的以色列百姓都是很不成熟的，不時以埋怨、吵鬧、甚至想拿石頭造反（出 17:4）來回應摩西的帶領，百姓總是無法體會和體諒摩西心中的期盼和感受。雖然如此，上帝還是要摩西把他們抱在懷裡像父親對待孩子一樣（民 11:12）。¹⁵⁹ 摩西與百姓之間的關係，是一種不求回報也求

¹⁵⁷ Trent C. Bulter, *Joshua*, WBC (Waco, TX: Word Books 1983), 13.

¹⁵⁸ 蒂德博爾（Tidball），《靈巧好牧人》，31-33。其中包括了作者引用馮·拉德（G. von Rad）所引用的一份原始資料。

¹⁵⁹ 亞瑾，〈從摩西的言行看如何愛神和愛人〉，亞瑾神學網站，<http://www.chinesetheology.com/AJin1/MosesSeeGodNLove.htm>（2011年6月19日存取）

不著回報的父子關係。而唯一能真正成為摩西的朋友的，恐怕只有一人，那就是神自己（出 33:11）！

在新約的領導典範中，當然非使徒和保羅莫屬。使徒和保羅所承擔的責任也像摩西一樣，是為了闡明上帝對世人的心意和要求，秉著基督所賜予的權柄來傳講天國的福音（約 15:20;徒 14:11-15;林前 11:1），唯一不同的是，新約的領袖所傳講的訊息是一個清楚具體的資訊：就是基督救贖的福音，就是宣揚那召我們出黑暗，入奇妙光明者的美德（彼前 2:9）。在傳揚的過程中，使徒和保羅在會眾當中是不徇私情地將真理傳開，「彼得和眾使徒回答說：順從神，不順從人，是應當的！」（徒 5:29）。「你們願意怎麼樣呢？是願意我帶著刑杖到你們那裡去呢？還是要我存慈愛溫柔的心呢？」（林前 4:21），使徒和保羅是帶著這樣的職責使命走到人群中，成全聖徒，建立教會。

使徒和保羅在與會眾的關係建立上，在聖經中除了一些不知名的接待者（路 10:8）和與保羅一同承擔福音使命的同工，如巴拿巴、馬可、路加、提摩太等人之外，並沒詳細記載他們與會眾之間有多少親近的關係。但聖經曾記載，他們在有需要的時候，得到他人的接待和莫大的幫助，比如非比、百基拉和亞居拉（羅 16:1-4），可見他們至少和某些信徒之間是有著比較友好的關係，至於他們的關係是不是像知己一樣的深交呢？這就無法考究了。保羅曾經在晚期的書信中說過一些話，或許可以提供我們一些參考。當保羅最後一次被囚在監裡的時候，他曾申訴當時除了路加以外，眾人都離開他了。保羅似乎暗示按理來說不應該如此，所以才會說：「這罪不歸於他們。」（提後 4:16）。這也顯示了保羅深感在自己事奉的道路上，其實並沒有多少真正能與他同甘苦共患難的朋友，他渴望有這樣的知己，他希望提摩太和馬可以來與他分擔與分享（提後 4:11），可是在四處宣教的过程中，要建立這樣的關係是談何容易呢？連曾經與他一起同工的底馬（西 4:14；門 24）如今也在困境中離他而去（提後 4:10），

他的體會是：唯有主在他的身旁成為他的力量（提後 4:17），¹⁶⁰ 這句話豈不正像摩西的吶喊一樣嗎？唯一能在事奉中成為傳道人真正的朋友的，或許就只有神自己吧！

那麼我們親愛的主耶穌，他在世上又是如何與信眾建立關係呢？主耶穌身為領袖的典範，他為天國的福音不停地穿梭在人群中，與他們一起生活並稱他們為朋友，這在上文中已經略有提及。¹⁶¹ 可是我們需要留意的是，主耶穌在這樣的關係中卻也呈現出了一些有所保留的舉動，特別是當面對著一些暫時較難明白的真理時，主耶穌並沒有直接的與信徒們分享，例如：復活的真相（路 18:34）；將來在基督裡的真平安（路 19:42）等，主耶穌這種不直接明說而帶有顧忌或保留的舉動，顯示了他並沒有在門徒的面前暢所欲言，而是他以門徒的屬靈需要和程度為前提，設定自己與他們的交談內容。主耶穌在與門徒建立關係時有這樣的表現的目的是為了不讓門徒在沒有預備好或是不夠成熟的情況下，被較難接受的真理所絆倒，因為這時候的門徒還沒有預備好接受有關的真理。¹⁶² 其實，當主耶穌來到人生最孤單的那一刻，他也期望有幾位比較成熟的門徒可以與他一起分擔與守望，能有團契的鼓勵，¹⁶³ 可是他始終還是失望了（太 26:40），即使是他最親近的門徒，究竟還是無法體會老師心中所承擔的使命和重擔，或許高處不勝寒的孤單就是身為領袖當付的代價吧！

雖然主耶穌在新約中多次使用了「朋友」φίλος 這個稱呼，但是每一次的稱呼，在不同的場合中都有著不同層次的意義。當用在講述比喻時，它只是一般代表性的角色，並不帶有任何特別關係的地位（太 20:13; 22:12，路 6:24;11:5）。當用在一般教導和神蹟的故事陳述時，它也只是一個接觸對象的稱呼，正如同在比喻中的使用是一

¹⁶⁰ Sam Storms, "The Apostle Paul on Friendship," *Enjoying God Ministries*, <http://www.enjoyinggodministries.com/article/the-apostle-paul-on-friendship/> (accessed June 19 2011).

¹⁶¹ 參本文，29-30。

¹⁶² Philip Graham Ryken, *Luke vol.2*, REC (Phillipsburg, NJ: P&R Publishing, 2009), 291.

¹⁶³ Robert H. Stein, *Mark*, BECNT (Grand Rapids, MI: Baker Academic, 2008), 660.

樣的（路 5:28; 12:14）。¹⁶⁴ 然而，**J. D. Crossan** 在探索歷史中的耶穌時卻留意到，每當耶穌被當日的猶太人指責「是稅吏和罪人的朋友」時，這裡的「朋友」卻是主耶穌刻意地伸展他在社會界線上的表達（太 11:19，路 7:13），主耶穌在這裡是以「朋友」來闡明自己對這群被社會排擠的人，是毫無鄙視、離棄並且是完全的接納。¹⁶⁵ 至於，耶穌在約翰福音第十五章第十二到十七節中多次使用「朋友」一詞，並清楚稱呼門徒為「朋友」說：「我不再稱你們為僕人，我已經稱你們為「朋友」了。」**D. A. Carson** 認為這裡的朋友絕對不是一種互惠和平等地位的朋友關係，就如耶穌介紹拉撒路為他的朋友，但耶穌卻從未被描述為是拉撒路的朋友一樣；也正如神曾經稱亞伯拉罕和摩西為他的朋友（代下 20:7; 出 33:11），但神卻從未被介紹為是他們的朋友一樣。¹⁶⁶ **Steve Summers** 在詮釋這段經文時採用了 **R. E. Brown** 的立場，認為這裡的「朋友」並不是一般性的稱呼，乃是帶有被耶穌深愛著的一種關係，因此，**Brown** 在安克聖經（*The Anchor Bible*）中將這段經文中第十三節的「朋友」翻譯為「他所愛的」（*those he loves*），而第十五節的「朋友」翻譯為「我親愛的」（*my beloved*），目的就是要與一般性朋友的性質加以區別。從字面上來看，「朋友」一詞未能表現出彼此之間愛的關係。**Brown** 也認為這句話的背後是主耶穌明白是他自己開啟了愛的行動（約壹 4:19），若不是耶穌先主動的愛門徒，門徒是不可能對耶穌有愛的回應，這是一種深厚的愛，甚至是捨命的愛（約 15:13），主耶穌在這裡以「朋友」稱代門徒，就是要表達一種從神而來的愛的接納。為此，門徒對於這種愛的回應就不再只是出於無奈，好像僕人必須遵從于主人一般，乃是處於樂意與耶穌同行就好像彼此是朋友一樣。¹⁶⁷

¹⁶⁴ Summers, *Friendship*, 10.

¹⁶⁵ J. D. Crossan, *The Historical Jesus: The Life of a Mediterranean Jewish Peasant* (Edinburgh, UK: T & T Clark, 1991), 228.

¹⁶⁶ D. A. Carson, *The Gospel According to John* (Leicester, UK: InterVarsity Press, 1991), 522.

¹⁶⁷ R. E. Brown, *The Anchor Bible: The Gospel According to John XIII-XXI* (London, UK: Geoffrey Chapman, 1971), 664, 682, quoted in Steve Summers, *Friendship: Exploring its Implications for the Church in Postmodernity* (London, UK: T & T Clark, 2009), 12.

從以上學者們對福音書中描述耶穌如何使用「朋友」一詞的論述中，我們發現主耶穌在世雖然多次稱自己為信徒的朋友，但是他卻從來沒有在這種關係中得到從朋友身上應該有的回報！在他周圍的人都不曾是他真正可以分擔和分享的對象，這本來應該是身為朋友最基本的特徵。可是儘管如此，主耶穌還是主動的、親切的以「朋友」來稱呼，無論是對身邊的罪人或是門徒都是如此。最明顯的表現是當耶穌在被自己的門徒出賣的那一刻，他還是說：「朋友，你來要作的事，快作吧！」（太 26:50）耶穌對朋友的概念，絕對不像今日世人對朋友的概念或要求，他不是建立在互惠的基礎上，乃是以對方的需要為出發點，縱使對方並不一定能給予同等友誼的回報，他還是單方面的以朋友相待。

論到耶穌與門徒之間的關係建立，Cloud 和 Townsend 曾經以耶穌所說過的動人比喻，就是好撒瑪利亞人的故事做探討，他們認為耶穌在與人建立關係時，並不是一味的付出，而是也會同時關注到優先秩序的考慮。Cloud 和 Townsend 認為設定友誼的界線是絕對可以被接受的。在這個比喻中，從那位在路上遇見搶匪而被打得半死的傷者的角度來看，他肯定是期望甚至會要求那位撒瑪利亞人可以留在客店裡陪伴他，因為，此時此刻的受害者無論是在身體上或在心靈上，都是最需要有人作伴的時候，可是，故事中的撒瑪利亞人卻沒有留下來陪伴他，原因就是他是以自己最優先所承擔的使命為首要的考慮。¹⁶⁸ 耶穌在這個比喻中的終極教導是：你去照樣行吧！（路 10:37），既然耶穌要我們以撒瑪利亞人的行動為榜樣，這是否意味著耶穌本身就是這樣的生活？當雙方之間如果要發展進一步的關係，或者是建立關係的方式，會有礙於牧者所承擔的使命時，我們應該以所承擔的使命為優先的考慮，作為進一步建立關係的界線。¹⁶⁹ 在福音書裡，主耶穌就是這樣的在信徒當中設定彼此之間的友誼界線，他並沒有進到所有的村莊裡滿足每一顆憂傷的靈魂；他並沒有待在一個地方直到所有的病患都得到醫治才離開；他也經常自己一個人或帶著門

¹⁶⁸ Cloud and Townsend, *Boundaries*, 38-40.

¹⁶⁹ Blackburn, "Pastor Who Counsel", 82.

徒暫時離開群眾，到隱秘之處，難道他不知道還有許多人期望他的同在和陪伴嗎？

耶穌在世是與信徒建立親密的關係，但在這種關係中，他與人交談的原則卻是設線於：以塑造對方的屬靈生命為準繩；他投入的程度是設線於：以能有效的完成他所承擔的使命為優先考慮。

從聖經啟示的記載：上帝的本質、創造的計畫、牧羊人的隱喻以及聖經歷史人物的生活實踐，我們看見人與人之間的相處，是同時有著「親密」和「空間」的需要，兩者是關係微妙而且是缺一不可。可是在領導者與被領導者之間，要如何同時滿足這兩方面的需要卻往往是相當棘手的問題。身位一名屬領的領導者，教會的領袖，主動並無私的付出是應該有的表現，但若想要從被領導者的身上得到同等的回報、真正的體諒，並成為掏心掏肺的患難之交，恐怕是冀望太高又不切實際的奢求。或許對地上的屬靈領袖來說，唯有天上的上帝才他真正朋友吧！

小結

綜合本章的文獻探討，無論是從社會職場的文獻、心理輔導學的專業資料、基督教文獻著作的看法、或是聖經啟示的教導，我們都看見在同一個組織中，兩個不同層次與身份的個體，若想要在一起共同完成並達到一個預期的果效，彼此之間是脫離不了互動的關係，而且能否正確地拿捏好這個關係，將成為判斷他的工作果效是好是壞的標準，如果拿捏得當就能發揮領導的果效，萬一拿捏失當便會影響領導角色的發揮。身為領導者為了要確保能發揮果效完成所托，他應該以所承擔的使命和對方的需要為優先考慮，好為彼此之間的關係制定界線，同時負起維持界線運作的責任。由於人的被造是有著「親密」和「空間」的需要，因此，在人與人的關係中，必須兼顧這兩方面的需要。擁有牧師呼召職分的領導者，應該採取主動的態度進到人群中，以關懷和願意預備犧牲性命的愛，跟會友建立朋友的關係，只是這種關係，仍然必須以職責使命和對方的需要為前提的考慮，制定合宜的界線，這是為了確保使命可以有效的達成，會友不會因為錯誤的關係

被絆倒，而且可以得到最好的牧養和造就。當然，處在領導地位的牧者是需要有真心朋友的陪伴和支持，可是屬靈的知己不容易在會友當中尋獲，因為雙方畢竟會因著在同一個組織中的角色差異，而有不同的要求和想法，所以要與會友能彼此無所不談，建立一個分享內心需要的關係，幾乎是不太可能實現的。牧者要如何處理身為領袖的這種孤單感受呢？¹⁷⁰或許在同一個組織以外，尋求真正的友誼才是適當的作法；不然，也只有來到上帝的面前，因為上帝是我們的天父，是我們的老師，更是我們可以隨時傾心吐意的最好的朋友，這是從上述的文獻探討中所得出的結論。

這樣的結論，是否能真正反映在現實牧養的生活中呢？牧師與會友之間的友誼界線，是否真如文獻探討的結論，說是與教牧的領導有著密切和舉足輕重的關係呢？接下來的三章，將以深入訪談的方式，為議題「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」做進一步的研究，希望從實務經驗中得到真實的資訊，可以與文獻資料做對照，之後，再一次進行歸納和分析，達到充實、補足並肯定文獻的結論。

¹⁷⁰ Wilson and Hoffmann, *Preventing Ministry Failure*, 44. 作者說有七成的教牧沒有真正關係親密的朋友。

第三章 研究方法論與步驟

本論文的題目是「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」，內容主要是探討人類互動關係形態中的各種現象，和這些現象可能產生的影響，是屬於人文社會科學研究的範疇。在研究人文社會科學的方法中，主要有量化的研究和質性的研究。量化的研究是把世界看成是一個有秩序、有法則，而且極其穩定的「事實」，既然是事實，它就可以完全被知道，也能被正確的測量。質性的研究是把現實的世界視為是一個非常複雜，無法用單一的因素和變項就能解釋清楚的「現象」，這些現象是仍然不斷在變動的動態事實，是由多層面的意義和想法所組成。¹⁷¹

第一節 研究類別

已經寫作多本量化與質性方法論的美國內布拉斯加州林肯大學（University of Nebraska-Lincoln）的教育心理學教授 John W. Creswell 認為，一個研究者決定採用何種研究類別有三個考慮：第一、研究的論題，如果研究的論題是要尋求影響結果的原因、干預的作用、或明白最佳預測的選擇，那應該採用量化的研究；但假若研究的論題是要更多的瞭解一個觀念或現象，而至今又沒有太多的相關探討，那就應該採用質性的研究。第二、個人的經驗，假如研究員擁有統計學的學習背景，選擇量化的研究是理所當然；但是假如他比較擅長文字的表達，質性的研究會是較得心應手的選擇。第三、讀者群，研究的作品要給誰看呢？這些最後的讀者群也應該是決定研究類別的考慮之一。¹⁷²

參照 Creswell 的建議，本論文採用質性的研究。原因有三：

¹⁷¹ 簡春安、鄒平儀，《社會工作研究法》（臺北：巨流，2001），125-6。

¹⁷² John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003), 21-3.

第一、本文的重點在探索並瞭解人類互動關係形態中的各種現象及其影響，是屬於描述性的研究（*descriptive research*）。描述性的研究就是針對某些特定的情景、社會背景、或關係的細節，提出詳細描述的探索，研究的焦點是集中在「這是如何發生的？」，「誰牽涉在內呢？」¹⁷³ 因此，它不是用一個單一變項所能解釋的「現象」，而是一種不斷在變動的動態事實，牽涉到多層面的問題組合。就本論題而言，多層面的問題組合包括：牧師對自己的角色詮釋、會友對牧師的不同期望、以及牧師與會友之間多元化的關係等等，都是屬於多變項的組合，這是屬於質性研究中「現象研究」技術（*phenomenological research*）的層面，為了探索人在實際經驗中的本質，¹⁷⁴ 主要是在實際的生活經驗中，針對幾個個別的觀念或現象進行研究，透過描述被研究者的共同經歷，試著將共同的經歷推論成為一個可以普遍適用的原則。¹⁷⁵

第二、統計學的理论不是筆者嫻熟的範疇，而文字的表達姑且算得上是駕輕就熟。

第三、本研究並不是為了學術的鑽研而寫作，是著眼於相關性和實用性的探索，完成後，將來的讀者群是以教牧和信徒為主，因此適合採用質性的研究。

第二節 研究特徵

質性的研究不同於量化的研究，它不是從大量的個案中搜集特定的資訊，而是以個案研究為取向，從一個或數個個案中收集大量的資訊，然後深入的分析與探索，再從檢視的個案中獲取更多的細節資

¹⁷³ W. Lawrence Neuman, 《社會研究方法—質化與量化取向》（*Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*）朱柔若譯（臺北：楊智文化，2000），40。其實，作者也認為描述性的研究與解釋性的研究有許多類似之處，實際上兩者名沒有清楚的界線。

¹⁷⁴ Creswell, *Research Design*, 14-5. 除了現象研究技術，作者在書中還提出了另外四種不同的質性研究的面向：*ethnographies, grounded theory, case studies and narrative research*.

¹⁷⁵ Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed., (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2007), 57-8.

料。¹⁷⁶ 關於質性研究的特徵，Creswell 綜合了學者的看法後作出了以下的結論：¹⁷⁷

- (一) 自然的處境：質性研究不是將相關的問題或相關的人士帶入實驗室中搜集資料，再進行分析與研究；質性研究最大的特徵是在於研究者直接參與研究對象實際生活的作息，在自然的處境中，以近距離面對面的接觸，取得研究對象親身的經驗與資訊。
- (二) 親身的參與：質性的研究中，研究員是研究的主要管道，透過研讀文獻、觀察現象、深入訪談等不同的方式，收集研究所需要的資料。他不依賴廣泛的問卷，不假手任何其他研究員所取獲的資料，乃是由研究員親身參與並處理資料的收集。
- (三) 多元的方法：質性研究的資料取得並不是單靠一種的方式，比如問卷調查，它運用多元的方法包括：訪談、文獻、觀察等，收集多樣的資料，彙整之後，再進行編碼和分析才取得研究的成果。
- (四) 歸納式分析：質性研究必須透過所收集到的資料，加以分析整理成不同的概念 (concepts)、特徵 (patterns)、和主題 (themes)。再經過研究員不斷地進行前後對照，漸漸加強並修正，直到歸納出一套綜合性的分析，並書寫成一份完整的報告為止。
- (五) 研究對象的觀點：在質性研究的過程中，研究員必須專注在研究對象的身上，要收集和記錄的是研究對象對問題現象的觀點或意見，而不是研究員自己的觀點或意見。
- (六) 彈性的設計：質性研究的設計，常常需要隨著研究的過程，加以改變或調整，研究員需要在田野式的參與研究中或實際訪問的過程中，按照現場的狀況進行靈活性的修改，因為質性研究的目的是為了要真實的反映現象，或者收集受訪者對議題所提出的關懷。

¹⁷⁶ Neuman, 《社會研究方法》，614.

¹⁷⁷ Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design*, 37-9.

(七) 假設的角度：質性研究通常都是透過一個假設的角度來進行探討，比如假設研究現象在不同的文化觀念、性別、種族、或階層等等不同的變項中，可能會對議題所產生的不同影響、看法與感受等；研究假設，有時則是為了鑒定或檢核一些有關社會性、政治性或歷史性等尚未成型的議題。

(八) 詮釋的追究：質性研究是在一個追究的過程中進行的研究。研究員為自己所看見、所聽見和所明白的資訊作出詮釋，這樣的詮釋離不開自己的背景、處境和預設。在研究成果出爐後，讀者和受訪者也會按照自己的詮釋來追究研究的報告。最終，我們可以發現，這三方的追究是如何融合在一起，從不同的角度詮釋同一個議題。

(九) 整全的探討：質性研究常常是針對一個複雜的現象進行探討，所涉及的是現象背後許多層面的影響，因此，研究員不會被單純的因果關係所限制，而是嘗試去發現、去剖析，現象中多層面之間複雜的互動關係，所呈現的是整體的周全的探討。

根據以上研究的類別與質性研究的特徵，本文採用質性研究中的現象研究技術的「深入訪談」(in-depth interview)作為研究的方法，因為在現象研究的技術中，資料收集的最主要的方法就是訪談法。¹⁷⁸ 畢竟最有效、最直接、最能瞭解人類的方法也是透過訪談。¹⁷⁹

第三節 研究方法

「訪談」的技術層面很多元。訪談的對象可以是一人或一個小組；訪談進行的方式可以是直接面談，或者是透過電郵、電話或視頻

¹⁷⁸ 同上, 130-1. 要如何為不同的研究技術進行資料的收集其實並有一定的準則。不同的研究技術可以採用不同的資料收集法，不同的資料收集法也可以同時使用於不同的研究技術。在質性研究的眾多的資料收集方法中，以訪談和觀察兩種方法最為常見。

¹⁷⁹ Andrea Fontana and Frey H. James, "The Interviews: From Structured Questions to Negotiated Text," in *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, 2nd ed., ed. Norman K. Denzin and Lincoln S. Yvonna (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003), 61-2.

等；訪談的問題可以是固定的或靈活調整的。¹⁸⁰ 無論如何，訪談的主要目的是為了獲得一些獨特而珍貴的資料，就是受訪者心中的看法。Michael Quinn Patton 認為，訪談是為了得到直接觀察所無法得到的資料，包括個人心中的想法和用意，這些資料是不能只透過「看」而是必須透過「問」才能取得的，「訪談」就是讓研究者進入他人觀點的門路。¹⁸¹ 所謂「深入訪談」是指在訪談的過程中，所使用的問題是屬於「開放式」的問題（open-ended questions）而不是「封閉式」的問題（yes-no questions），所要求的是受訪者針對問題給予描述性的回答。¹⁸²

第四節 研究設計

訪談的設計一般可以分成三種：第一種是「結構式的訪談」（structured interviews）：是指按照研究者預先設計好的題目及順序進行訪談。第二種是「非結構式的訪談」（unstructured interviews）：是指研究者不預設固定的題目，完全透過現場的觀察，按照當時的需要與情境進行訪談。第三種是「半結構式的訪談」（semi-structured interviews）：是指同時採取前面兩者的方式，既有預先設計好的問題和次序，但卻在訪談的過程中靈活處理，按「此時此刻」的需要加以調整與增刪。¹⁸³

為了得到受訪者從經驗中所累積的體驗和心中真實的想法，本研究的設計是採用開放式的問題進行訪談；同時，為了確保所有的受訪者都在同一個概念的基礎上為論題提供貼切的回應，訪談之前就已經預先把訪談的問題、內容、詞句和順序都設計好了；但是，為了不讓受訪者受到預設問題的限制，實際的過程是以半結構式的訪談方式來

¹⁸⁰ Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design*, 130.

¹⁸¹ Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed. (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990), 278.

¹⁸² Tim Rapley, "Interviews," in *Qualitative Research Practice*, ed. Clive Seale, Giampiero Gobo, Jaber F. Gubrium, and David Silverman (London, UK: Sage Publications, 2004), 15.

¹⁸³ Tim Sensing, *Qualitative Research: A Multi-Methods Approach to Projects for Doctor of Ministry Theses* (Eugene, OR: Wipf and Stock, 2011), 106-7.

進行。當受訪者想要補充問題之外的感受時，訪談就會按照現場的狀況進行靈活性的處理，目的是為了有效地反映現象，和受訪者對議題所提出的關懷。此外，本研究是以一對一的面談方式來進行訪談。

第五節 研究對象

對於研究對象的取樣，應該考慮受訪者對相關論題的認知能力，而且也應當儘量收集不同的看法。儘管如此，Creswell 還是認為在進行質性研究的過程中，絕對脫離不了研究者個人的詮釋。¹⁸⁴ Steven J. Taylor 和 Robert Bogdan 同時認為，在進行質性研究的過程中，對取樣數量的要求並沒有絕對的標準，即使少數量的資料也有可能產生精準的結果。¹⁸⁵ 因此研究對象的取決全憑研究員的判斷，但要求在過程中儘量謹慎，努力使誤差降到最低。¹⁸⁶

由於本研究的論題涉及牧師和會友之間的關係，因此受訪者包括兩組人員：一是駐堂的牧師，二是教會的信徒，兩組中立意抽樣各七人。所謂立意抽樣（purposeful sampling）就是或然率抽樣（probability sampling）的反向，它不是隨機式的選擇研究對象，而是研究者指定挑選認為可以提供豐富資訊的對象（information-rich cases），為個案進行深度的研究，¹⁸⁷ 換句話說，立意抽樣就是按照研究員的主觀經驗，從總體樣本中選出研究的對象。

因為本議題的探討涉及了某種人際關係中可能產生的影響，因此兩組研究對象的相處時間是不可忽視的重要因素，人與人相處的時間越久，所產生的影響會越大。為此，本研究對象的第一組人選是鎖定在同一個堂會任職至少十年以上的牧者，而第二組人選也是鎖定在同一間教會活躍地參加聚會超過十年以上的會友。所謂活躍的意思是：他不單只是一位參加主日崇拜會的會友，他也是一位積極參事奉的會

¹⁸⁴ Creswell, *Research Design*, 182.

¹⁸⁵ Steven J. Taylor and Robert Bogdan, introduction to *Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*, 3rd ed. (New York, NY: John Wiley and Son, 1998), 156.

¹⁸⁶ Neuman, 《社會研究方法》，491-2.

¹⁸⁷ Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 169.

友，因為這樣的會友肯定會比一般的會友有更多的機會與牧師有比較近距離的接觸。此外，研究的對象也是不限於任何宗派，甚至是借著不同的宗派背景、不同的類型、不同人數的華人教會中的牧者和信徒為研究對象，希望研究的結果能具有更廣泛的實用性。

第六節 研究步驟

研究的步驟是先是立意抽樣，挑選研究者心目中認為符合條件的人選，¹⁸⁸ 然後以電郵或電話發出邀請，邀請時簡略說明訪談的目的、內容和時限。經過對方的首肯之後，便將一份包括訪談目的、保密原則和預設問題的函件，以電郵的方式發送給對方，預設問題的前半部是再一次確定受訪者的基本資料，以檢核受訪者確實符合本研究對象的條件。¹⁸⁹

為了提高預設問題的信度、效度與文字的精准清晰，讓受訪者可以切題地提出明確的看法，又可以順暢地引導受訪者按照個別的問題分享自己的經歷與感受，這些預設問題在正式使用之前，已經過兩次的測試。¹⁹⁰

訪談的地點以受訪者的意願與方便為考慮，訪談的時限約六十到九十分鐘。在徵求受訪者的同意後，除了以紙張記錄關鍵的內容之外，也使用錄音筆全程記錄訪談的過程，因為錄音不但能準確的記錄受訪者的回應，更可以提供受訪者在訪談過程中對某些問題在斟酌時的停頓，而這類非文字性的語氣表達，也是在分析問題時的重要參考。¹⁹¹

¹⁸⁸ 人選條件已在本文的第一章的第五節：“研究範圍與限制”及本章的第五節：“研究的對象”中列明。參頁 7，74-5。

¹⁸⁹ 函件參考附錄一和二。

¹⁹⁰ 兩次的測試都是在受訪者的家中進行。因受訪者知道訪談是為測試而設，因此在過程中允許中斷，為的是針對不甚精准的問題提出討論。測試的答案並不納入研究分析的資料。

¹⁹¹ Barbara Sommer and Robert Sommer, eds., *A Practical Guide to Behavioral Research: Tools and Techniques*, 4th ed. (Oxford, UK: Oxford University Press, 1997), 117-8.

在收集全部十四位受訪者的資料後，先在電腦中建置檔案以便保存，再透過錄音的播放，將訪談記錄繕打成逐字稿，然後根據每一個個案的訪談，仔細整理出完整的內容並探索受訪者思考的脈絡，經過剖析和對比潛在的現象並將之概念化，之後便進行詳細的編碼、分析與歸類，再歸納出和論題有相關的重點與發現，然後把歸納所得與先前的文獻探討做對照，最後，為論題提出觀察、結論、與建議。

第七節 研究人員

因為質性研究的分析是一個直觀和歸納的過程，不像量化的研究，可以借助他人的協助來收集資料和進行資料的統計與分析，因此，在多數的情況下，質性研究的研究者，本身就是收集資料、整理並分析資料的研究員。¹⁹² 所以，在本論文的研究過程中，筆者是唯一直接擔任訪談和進行資料分析的研究人員，除了參閱參考書籍與請教指導教授之外，並沒有第二位的研究者參與。

第八節 研究倫理

由於訪談的內容會涉及牧師與會友之間，在互動的關係中有許多敏感性的問題，為了保護受訪者，文中的陳述將以代號取代真實姓名的呈現。

第九節 研究分析

搜集資料本身並不是質性研究的終極目的，它必須經過分析、詮釋並陳述其發現的結果，這才算是完成質性的研究。¹⁹³ 本論文的研究目的並不在於理論（theory）的建立，乃是要借著資料的分析瞭解現象，並找出有助於現象發展的指引。因此，在搜集資料後的分析處理

¹⁹² Taylor and Bogdan, *Qualitative Research Methods*, 141.

¹⁹³ Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 371.

時並不會依據 Glaser and Strauss 的「紮根理論」(grounded theory)，從資料分析中建立理論；也不會按照 Znaniecki 的「分析歸納法」(analytic induction)，從資料分析中證明理論。¹⁹⁴ 本論文在取得深入訪談的原始資料後，主要是依據 patton 為質性研究所提供的資料分析建議來進行分析。正如他所說的，分析資料應該是在實際進行研究時，按照學者建議的各種方法，適當地運用在研究的特殊情況中；¹⁹⁵ Patton 也認為分析資料的方法是靈活的，因為每一項質性的研究都是獨特的，因此所使用的方法也是獨特的。¹⁹⁶

本論文的分析程式如下：

首先是將所收集到的訪談記錄進行系統化的分類，這個步驟叫做「編碼」(coding)。¹⁹⁷ 編碼是一種程式，是指將研究所得到的資訊規列在一種「形式」(form)之內，使它可以成為提供統計分析的「資料」(data)。¹⁹⁸

在編碼的過程中，每一個受訪者的記錄都有一個個別的編號，然後按照個案分析和跨個案分析找出彼此之間的「特徵」(patterns)和「主題」(themes)。¹⁹⁹ 在尋找出共同的特徵之前，需要先從訪談對話中的重要句子所得到的現象「概念化」(conceptualized)，也就是把在訪談過程中所得到的抽象訊息、事件或行動，給予適當的標籤，好將同樣的概念歸類成相同的特徵，²⁰⁰ 之後再從這些特徵中得出更細的主題。

¹⁹⁴ Taylor and Bogdan, *Qualitative Research Methods*, 136-163. 作者是 Cultural Foundation of Education and Sociology at Syracuse University 的教授，並著有多本有關質性研究的著作。作者在書中分析了 Glaser and Strauss 和 Znaniecki 的代表性理論，也深表兩者都為資料分析提出了相當系統化的過程，而這種系統化的分析是在質性研究中非常可取的。本研究分不是全盤按照這兩者的方法，但卻會酌情採取。

¹⁹⁵ Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 372.

¹⁹⁶ 同上。

¹⁹⁷ 同上, 377。

¹⁹⁸ 查里斯.M.賈德 (Charles M. Judd)，艾略特.R.史密斯 (Eliot R. Smith)，路易士.M.金德 (Louise M. Kidder)，《社會科學研究法：社會關係研究取向(下)》(Research Methods in Social Relations)，黃銘惇譯，(臺北：桂冠圖書，2000)，489。

¹⁹⁹ Patton., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 384.

²⁰⁰ Anselm Strauss and Juliet Corbin, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. (Thousand Oak, CA: Sage Publication, 1998), 103.

訪談是採用半結構式的開放性問題，目的是為了找出個別受訪者對同一個問題的看法，因此在編碼之後會先以「單一個案分析」（individual case studies）進行，就是為單一的訪談記錄作出分析，之後，再以「跨個案分析」（cross-case analysis）的方式進行對照，所謂跨個案分析就是將不同的訪談對象對同樣一個問題的答案綜合在一起，然後，針對各個訪談者對該問題的各種不同的觀點展開分析。²⁰¹

上述的分析過程完成之後，便可以為所歸納出的各種主題做進一步的詮釋，以文字性的描述呈現（textural portrayal），將這些主題有組織性和系統性的整理，資料分析的階段便完成了，同時可以開始著手參照先前的文獻資料，發展出具有結構性的綜合（structural synthesis）報告。²⁰²

以下是在分析程式中如何發現「概念」、「特徵」和「主題」的示例。第一個是如何將訪談內容中的重要句子「概念化」的示例，是一個綜合了第一組受訪者中的所有七位牧者所組成的實例。第二個是如何從「概念」中規劃出「特徵」和「主題」的示例，是以第二組受訪者中的兩位受訪會友的資料分析作為示例。

²⁰¹ Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 376.

²⁰² 同上, 408-9.

表 3-1 按訪談內容劃出「重要句子」並將句子「概念化」之示例

段	劃出重要句子	將句子現象概念化
1	<p>教牧 P1</p> <p>二/1 你怎麼形容自己在會友當中的角色？是單一角色還是多重角色？如果是多重，請稍微解釋有那些多重的角色？</p> <p>我扮演的<u>主要是兩個角色：一個角色就是以牧師的身份角色牧養他們，輔導他們。有時會帶著輕微的責備。那麼，另外一個角色，不是所有，有些會友呢，我會以朋友的身份，或他以朋友的身份來跟我溝通。</u></p>	<p>多重角色，包括牧師與朋友。二/1-1</p> <p>牧師的責任包括牧養、輔導和責備。二/1-1-1</p> <p>朋友的關係是屬於部分性的。二/1-1-3</p>
2	<p>當然，我這裡有一個 qualifying clause，<u>朋友呢，的那個身份，不大能夠達到好像跟同工之間的那種朋友的身份。</u></p>	<p>與會友的朋友關係有別於同工之間的朋友關係。二/1-2</p>
3	<p>同工之間有些牧師是可以跟我很深入的無所不談，<u>但是會友呢，既是朋友，大家一起吃飯、喝茶、旅行，一般上（停頓了好一會兒）一般上，會友都不會說真的是把他的東西掏心掏肺的都講出來。他可能只是要講那些可以給牧師聽的東西。那麼，至於我呢，我就覺得<u>雖然是朋友，還是有一些東西是我個人的私事是我沒有辦法跟他分享的。</u></u></p>	<p>與會友的朋友關係不會是掏心掏肺的關係。私事不會講。二/1-3</p>
4	<p>（我加問了一句：為什麼有些可以講，有些不可以講呢？）</p> <p>如果是他的東西，這也看個別會友啦，有些會談的比較多，有些會談的比較少，有些東西他是點到為止。而我呢，我也會注意什麼東西我可以跟他分享，什麼東西是不可以分享的。<u>因為從經驗裡面我們會發覺，有些會友是守不住的。就是說，你跟他分享</u></p>	<p>跟會友之間的朋友關係不能什麼都講是因為經歷不愉快的事。二/1-4-1</p> <p>會友守不住分享的內容，會在教會中傳開。</p>

	<p>的話，他可能就去告訴另外一個人。他說：不要講談，我聽牧師這樣說…。那很快的就會在教會裡面傳開。所以這樣子的東西，關於自己隱私的東西不太恰當跟他們談。</p> <p><u>教牧 P2</u> <u>二/2 你認為在這些角色當中有那些是不應該屬於牧師領導會友的責任嗎？為什麼？</u></p> <p>1 <u>上面這些我覺得準確的都是牧師的職責。勉強講，人家說第二不可以，我覺得我們的教會牧師還要作行政的。很重，很重！</u></p> <p><u>教牧 P4</u> <u>二/3 你認為牧師與會友之間關係的親疏對上述角色領導的效果有影響嗎？請解釋。</u> <u>A 毫無影響 B 影響不大 C 很有影響</u></p> <p>1 <u>很大的影響。</u></p> <p>2 <u>就是在於就是說要在他們當中建立屬靈的權柄，這件事情上面。</u></p> <p>3 <u>我會覺得說，不同的年齡層，或者是個人，所扮演的角色就不太一樣。或者我就講一講我教會的年齡層的情況是怎樣子……。所以不同的年齡層就有不同要扮演的角色。</u></p> <p>4 <u>近的話就是說能夠在他們的當中建立一個“教”和“受”之間的關係，或者說“影響”或“拒絕影響”之間的程度。意思就是說，跟越靠近的話，他們受教的程度就越高。因為跟他們走的比較靠近就對他們的瞭解比較深刻的時候，那麼在教導啦，或者在帶領他們的時候，牧養他們的時候就比較容易得到他們的 responds，他們的回應，或者是他們的尊敬。</u></p>	<p>二/1-4-2</p> <p>牧者的角色是多重性的。要做的事很多很重。二/2-1</p> <p>牧者與會友關係的親疏對領導的果效影響很大。二/3-1</p> <p>特別是在建立屬靈的權柄上。二/3-2</p> <p>在不同年齡層的信徒當中要扮演的角色不一樣。二/3-3</p> <p>親近的關係能產生受教的心。比較容易教導和帶領，也比較能得到他們的回應和尊敬。 二/3-4</p>
--	--	--

5	<p><u>不靠近的當然有很多原因在裡面。可能是性格，我的性格跟他們的性格不一樣，他們不願意靠近，我就 OK，不靠近我也就保持一個距離這樣子。在這種情況之下我就會發現到，特別是領袖的這個層面就很清楚，你講什麼他們不一定聽。</u></p> <p>教牧 P3 <u>二/4 你的（多重）角色會讓你和會友在交往時產生顧忌和困難嗎？如果有的話請舉例說明，也談談處理的方法。</u></p>	<p>不親近的關係會影響領袖們的同心和信服。 二/3-5</p>
1	<p><u>不會。現在的情況是不會有這樣的困難。以前就會有。</u></p>	<p>牧師的多重角色曾經帶來困難。二/4-1</p>
2	<p><u>以前當這個關係還沒有形成的時候，有時候就會有那種擔心。現在我們大家都可以很坦誠的把問題說出來。</u></p>	<p>當彼此之間已經形成了友好關係，多重角色就不再是困難。二/4-2</p>
3	<p><u>所以其實這個也是逐步逐步的，就是說我們大家都，比如說我們大家講一件事情，看看對方能不能夠承受是怎麼樣，誼，對方能夠，彼此之間就是慢慢的，一直進步一直進步，能夠講更敏感的，更敏感的，這是這樣。也不是一開始就把一個很敏感的問題拋出來，因為我們不知道對方的承受是怎樣，他們也不知道我能夠的承受是怎樣。不會有什麼矛盾跟衝突，不會。</u></p> <p>教牧 P5 <u>二/5 牧師與會友之間應該建立什麼樣的關係才能滿足上述（所有）角色的領導果效呢？</u></p>	<p>友好關係是需要時間慢慢培養的。二/4-3</p>
1	<p><u>因為你在問友誼的界線，所以我想幾題一起談。我覺得作為牧師這個職分，這個職分已經劃定了你跟會友的關係。</u></p>	<p>“牧師”的職分已經劃定了跟會友之間的關係。二/5-1</p>
2	<p><u>你是他們的牧師，在牧師的這個職分裡面它有權柄，它有責任。所以你作為一個牧師，你需要用權柄的時候，</u></p>	<p>“牧師”是需要執行權柄與責任，這在朋友的關係中是不成立的。</p>

	<p>就在你事奉上你需要知道要怎樣運用你的權柄。另外一方面你的責任是什麼，你要負起那個責任。<u>而朋友的關係，朋友的關係不是這樣的。朋友是平等的關係，是互相供應，互相扶持的。</u></p> <p>(加問：請問你說的牧師的職分和權柄所涉及的範圍有那些呢？)</p> <p>3 <u>牧師的權柄是你在按立的時候你被授予的權柄，忠心的傳講上帝的道，執行聖禮，牧養會友，教導會友，為著教會的好處建立會友建立教會。</u>在這裡面裡就是你的權柄跟責任都融合在裡面。那麼會友尊重你，尊重你可以教導他，他尊重你傳講上帝的話語，那麼，有時候來到會友迷茫失落的時候，有是來到生命的危機軟弱的時候，其實他來找你，你要撐起來。有些會友非常的尊重牧師的權柄。</p> <p>4 <u>其實這個“權”所有的“權”都可能被濫用。所以，你朋友之間是沒有這種，真正的朋友的關係是不應該有這種，其中一方有權力的。因為你可以濫用這個權力而使到這個友誼變質。</u>所以保羅說，你要好好的牧養群羊不要轄制他們。</p> <p><u>教牧 P6</u> 三/1 請說明為什麼你認為牧師與會友建立一種肝膽相照、掏心掏肺、無所不談如親密摯友的關係是屬於： A 可不可以的問題 B 應不應該的問題 C 不可能的問題</p> <p>1 <u>我覺得是應該不應該的問題。是可以的，對我來講也是可能的。</u>甚至我覺得我現在也，其實我就覺得，我自己覺得是跟性格有關係，我還是會去分享的，儘量。當然我會比較，因為曾經受傷過，所以我會比較注意啦，但是我還是會慢慢也是會進入，時間如</p>	<p>二/5-2</p> <p>牧師需要執行的包括講道、聖禮、牧養、教導。二/5-3</p> <p>在朋友的關係中，身為牧師的權柄可能會遭濫用而使友誼變質。 二/5-4</p> <p>牧者是可以和可能與會友建立掏心掏肺的關係，問題是不甚應該。 三/1-1</p>
--	---	---

	<p>果可以，不過我也注意自己的身份啦，傳道，不要太過什麼。是可以，不過是不是好呢？要注意啦，我覺得是。</p> <p><u>教牧 P7</u></p> <p><u>三/2 你會如何形容自己與會友之間的關係？為什麼？</u></p> <p><u>A 毫無保留的親密知己關係，彼此可以暢所欲言，一起娛樂、旅行。</u></p> <p><u>B 保持距離純屬牧師與會友之間的關係，彼此相敬如賓，除教會和教會附屬的活動以外不需要有額外的私人交往。</u></p> <p><u>C 其他</u></p> <p>1 <u>我應該是說我，因為毫無保留親密知己呢，我說過我不會主動刻意去建立。比如說跟我很好的一些同工，我們聖誕佈道會完後，有幾個家庭說，牧師，他們要我一起去馬來西亞渡個假，師母不在身邊。我跟他們去。我很開心，他們也很開心。我們的確比較要好，我們的確談的比較多。那麼，如果是幾個家庭這樣，我也是很喜歡。</u></p> <p>2 <u>當然會不會暢所欲言就如我所說的，那，看你怎麼定義那個暢所欲言。我在我朋友面前跟他們面前是一樣的。我本來就是比較靜的一個人嘛，基本上，除非職務上需要。不然我是不太講話的。</u></p> <p>（研究員：所謂暢所欲言就是你會把你的心事告訴他，沒有保留的，任何的喜怒哀樂，煩惱都會跟他分享。）</p> <p><u>可能對我來講，如果個別性，我的性格本來就不是這種。我作過性格測驗，婚姻調查，我是一個感情的東西比較內斂的人。所以我跟我的朋友之間都很少，幾乎都…呀，</u></p> <p>3 <u>但是我會談我的憤怒的東西，我不喜</u></p>	<p>能有可以很好分享的會友是很開心的事。 三/2-1</p> <p>是性格的關係使自己不會談太多的東西。 三/2-2</p> <p>不會分享自己的受傷挫</p>
--	--	---

	<p><u>歡什麼東西我會表達，我喜歡什麼東西我會表達。談，比如說我對受傷啊，挫折，這些東西，可能我的話解釋很快的，我很少談這方面。談，有人傷害了我，然後我會去跟，談，他講這句話我很難受。我即使跟我朋友也不會這麼說的。因為我自我消解，我認為我可以自己處理啦。類似這樣的東西，負面的。我會看我們的話題是不是有必要談到這些東西，有必要談我可能會講，沒有必要談我不會主動去講。但是這樣的情況是很少。</u></p>	<p>折和比較負面的東西。 三/2-3</p>
4	<p><u>針對這個問題，它是介於第一選擇跟第二選擇之間。它是一種自然的關係。但是如果你是 generalize 的話，我會說多數的情況是第二種的，多數的情況。因為你不可能分給所有人時間陪他一起去旅行，一起去玩。我不主動這麼作，但是我不排撤這麼作。</u></p>	<p>因為時間的關係，所以基本上是與會友保持一定的距離。三/2-4</p>
	<p><u>教牧 P1</u> <u>三/3 你同意牧師與會友之間應設有“友誼界線”嗎？為什麼？</u></p>	
1	<p><u>對！那才會比較好的教導他。</u></p>	<p>友誼界線是為了教導的效果。三/3-1</p>
	<p><u>教牧 P2</u> <u>三/4 你會如何拿捏設定“友誼界線”的準繩或考量？</u></p>	
1	<p><u>我有六個 guideline 是經過反省後找出來的。不要透露我在教會中受到的委屈和欺壓。特別是華人教會還是會受到很多的欺壓。我敢跟你黃志倫牧師分享，但我不敢跟我的同工分享。第二，不說出自己的罪。哎呀，最近我的什麼什麼思想不好啊，不要，他們真的會跌倒，輕看，不成熟的人。</u></p>	<p>彼此分享的內容是設定界線的考量。三/4-1</p>
2	<p><u>第三，避免肢體的接觸和擁抱。我覺得有一些牧師相當很大方談，跟姐妹擁抱等等，問題是哪個試探很厲害的。所以呢，我就不會。</u></p>	<p>肌膚的接觸是設定界線的考量。三/4-2</p>

3	<p>好啦，第四，對那些死纏不放的會友，我就開始疏遠了。這個是友誼界線。本來我真的很喜歡跟他講話的，一個典型的例子.....<u>時間要求太多了，我就疏遠。他會過分依賴我。</u></p>	<p>時間的消耗是設定界線的考量。三/4-3</p>
4	<p>再來，對方越是成熟，越能夠深入分享。這個成熟包括靈命，對事情的分析，對人性的看法。<u>他靈命不成熟根本不需要跟他講這些，不然他很為難，會為我爭取。</u></p>	<p>靈命成熟是設定界線的考量。三/4-4</p>
5	<p>還有，<u>不與異型會友單獨出入</u>，絕對不會。辦公室可以，出入不要。</p>	<p>性別是設定界線的考量。 三/4-5</p>
<p>教牧 P3</p>		
<p>三/5 你認為“友誼界線”會對牧師的領導帶來什麼樣的影響？對會友又會帶來什麼樣的影響？</p>		
1	<p>對，所以<u>牧者們就要很小心</u>。因為特別是當我們在，這也是我對我的同理牧師的提醒。就是說，當我們在公眾的地方的時候，有時候我們對某一個會友在講話的時候我們有更多的笑容，有更多的肢體語言，但是更另外一位會友講話的是時候我們就每有那麼的親切。當然我知道有時候談話的內容不一樣，我們是在輔導他，安慰他，但是我一直感覺到我在這方面要很小心。有時候我用這張臉跟這個信徒講話，但是有另外一張臉跟另外一個信徒講話的時候，<u>有時候信徒都會看在眼裡的。他就是認為牧師好像偏心</u>。對這個人講話是這樣，對那個人講話是那樣。其實是難免的，在教會當中這種聲音有時候是會出現的。<u>我的同理牧師就是給人家這樣講，其實我也親眼看見我的同理牧師這樣做。因為這個也是很難怪，因為他們就是說我跟這個信徒的關係比較密切，跟那個信徒的關係沒有那麼密切。當然自然的跟這個談話比較多的肢體語</u></p>	<p>友誼界線需要小心處理，因為它可能會帶來會友感覺牧師偏心。 三/5-1</p>

	<p>言，跟那個的時候就沒有這麼多。</p> <p><u>教牧 P4</u></p> <p><u>四/1 在會友當中有很喜歡與你親近，常邀你一起進餐、娛樂、喝茶、甚至旅行的會友嗎？你是如何回應？為什麼？</u></p>	
1	<p>有這樣的會友。我心裡面有一個的，你說它“<u>設防</u>”也好，就是說，如果是某某夫婦啦，或者是弟兄，或是姐妹，有常常邀我跟他出去，現在還沒有到出門旅遊的地步，出要是進餐。<u>我會非常留意的去說，他的邀請是一個私下的邀請，而不是在弟兄姐妹的面前說，誼，傳道人我跟你一起去吃飯。我不要這樣的東西。那事後我也會刻意的避開在眾人的面前，或其他人的面前提到我跟他進餐。</u></p>	<p>對常邀相約的會友會刻意地私下進行不讓事情公開。四/1-1</p>
2	<p>我覺得這樣的話，理想的就是我和他，或和這對夫婦之間的<u>談話的內容就是只局限於我們</u>。弟兄姐妹大概就不會去挖東西。</p>	<p>不將相約的事情公開是為了保護談話內容外泄的可能。四/1-2</p>
3	<p>一般上我都會答應。當然有一個條件就是說，我在那個時間是沒有其他的 appointment，<u>我不會因為他而推掉原先的 appointment。如果最後他發現到我是因為約了別人的關係而推了他，我就很怕這種事情發生。</u></p>	<p>只會在沒有預先約會的情況下接受會友的邀請，以免產生誤會。四/1-3</p>
	<p><u>教牧 P6</u></p> <p><u>四/2 有沒有因為跟會友建立太親近的關係而導致問題的實例可供分享？你認為問題產生的關鍵原因是什麼？事發後對你的處事原則有改變嗎？</u></p>	
1	<p>剛才那個啦！</p> <p><u>教牧 P5</u></p> <p><u>四/3 你曾否聽聞有牧者在“友誼界線”上遇到狀況？請略略述說。</u></p>	<p>親身經歷過問題。四/2-1</p>
1	<p>嗨呀有啊，怎麼會沒有！有一個牧師，<u>他就常常跟他的會友吃飯，到後來關係不好之後就說，這個牧師從來</u></p>	<p>因為經常與會友相約吃飯，最後成為被批評的把柄。四/3-1-1</p>

	<p>不付錢，每次出去吃都是我們付錢。但是我們牧師出去跟他們吃飯的時候，他們也很少肯讓我們付錢。但是到最後他就說，為什麼這個牧師不肯付錢！（笑聲）</p>	<p>彼此關係好時就沒問題，每每關係不好時問題就出現了。 四/3-1-2</p>
2	<p>然後有一個，就是他的家就是開放給他的會友，非常的好，他們去那裡玩啊什麼的都是一起去。然後到最後有這個狀況這樣，事情出來就是，牧師娘情緒不好需要出去走走，去旅行了。真的，那一大群的會友朋友都知道牧師娘心情不好去旅行了。怎麼可以在受難周的時候去旅行呢？又變成是講三道四的話題。你說我們怎麼可以沒有私人空間呢？當我最不愉快的時候剛剛好在復活節，那你說我復活節怎麼可以不愉快呢？我不愉快怎麼可以選日子的呢？</p>	<p>因為關係走的太近，結果自己的家事成為了講三道四的話題。 四/3-2</p>
3	<p><u>如果不是朋友你就不會知道這些事情。如果我完全打開你們一定會知道。但是他們不能接受，很多人不能接受。</u></p>	<p>牧師太過打開自己的一切不是智慧的做法，因為會友是不能接受牧師和他一家也不甚完全的事實。四/3-3</p>
1	<p><u>教牧 P7</u> 五/1 請問你對這一次的訪談議題還有什麼補充或相關的意見？ 我是覺得說友誼界線這個事情，我會思想的第一個東西是，<u>我們的牧職觀會影響我們的這個東西。</u>因為如果我的牧職我認為不單只是機制性，也是生活性，那大概我就很難截然分明的劃一個好像老師跟學生，基本上比較容易劃一個線。但是我的牧職觀，我發現無論是從行政上也好，應該是從基本的觀念去建立，就是主的門徒，聖徒皆祭司，還有聖徒相通這個觀念。所以已經有聖徒相通了，那我就應該去理解什麼叫聖徒相通。在聖徒相通的團契性裡面，命運共同體的概念，還有那種的，所謂的生活層面的彼此承擔，彼此代禱，彼此認罪，彼</p>	<p>牧職觀影響這對友誼界線的看法。五/1-1</p>

<p>此勸解，彼此提醒。從這個做為一個基礎來出發的話，那個道的層面的角色裡面延伸，跟成肉身的道的耶穌的關係，宣講的道、臨在的道、成文的道而延伸出去的領導的角色。我是會覺得這樣來看一個牧職會比較自然。如果純粹只是從一個機構性，那出發點就會出現問題了。</p>	
--	--

表 3-2 從「概念」中規劃出「特徵」和「主題」的示例（一）

	概 念	特 徵	主 題
C1 受 訪 者	牧師的角色是多重的。 二/1-1	角色的種類：多重性角色	領導角色
	牧師的角色包括牧師、領導、傳福音、講道、帶領事工。二/1-2	角色的種類：包括牧師、領導、傳福音、講道	領導角色
	希望與牧師建立的是互動知己的關係。以誠實和愛心的態度互相幫助、彼此交通。 二/2-1	友誼的渴望：希望能與牧師建立互動知己的關係。	友誼落實
	在與牧師建立的關係中一定要有界線，溝通要有分寸。 二/2-2	界線的準繩：溝通要有分寸	界線考量
	牧師要有智慧，應該主動與會友聯繫接觸。二/4-1	關係的要求：當主動與會友接觸	關係特徵
	牧師不可以與會友建立為無所不談的摯友。三/1-1	關係的要求：不可以無所不談	關係特徵
	好牧人的責任是需要帶有勇敢、不自私、和保護羊群。 三/1-2	關係的要求：愛護、保護、責備	關係特徵
	親密的朋友關係會讓牧師的無意過失和無心之言使會友受到傷害。三/1-3	界線的需要：會在不知覺的當中使會友受到傷害	界線考量
	牧師應該設定友誼界線。 三/2-1	界線的需要：應該設定友誼界線	界線考量
	友誼界線能保護會友也能保護牧師不會在言語上越界失禮。三/2-2	界線的好壞：使牧師和會友都能在長期保持友好關係	界線考量
	談話的內容是友誼界線的準繩。三/3-1	界線的準繩：談話的內容	界線考量
	關係太疏遠也造成不敢責備。三/4-1	界線的好壞：太疏遠的關係也不合宜	界線考量
	沒有刻意與牧師親近，因為牧師太忙。四/1-1	友誼的困難：牧師太忙	友誼落實
	關係太好會在決定事情時產生偏袒。四/3-1	界線的需要：會產生偏袒的行為	界線考量

表 3-3 從「概念」中規劃出「特徵」和「主題」的示例（二）

	概 念	特 徵	主 題	
C4 受 訪 者	牧羊人是牧師的角色。 二/1-1	角色的種類：牧羊人	領導角色	
	需要以真理教導、督責、並 看顧信徒。二/1-2	關係的要求：教導、督 責、看顧	關係特徵	
	牧者是有權柄的領袖。 二/1-3	角色的種類：領袖	領導角色	
	牧者有家人和朋友的角色。 二/1-4	角色的種類：家人和朋 友	領導角色	
	行政組織治理也是牧者的角 色。二/1-5	角色的種類：行政治理	領導角色	
	希望和牧者建立互動親密的 關係。二/2-1	友誼的渴望：希望與牧 者建立親密關係	友誼落實	
	與牧者有親密的關係能帶來 事奉上和信仰上的幫助。 二/2-2	友誼的享受：帶來事奉 上和信仰上的幫助	友誼落實	
	希望跟牧者建立親密的關 係。二/3-1	友誼的渴望：希望跟牧 者建立親密關係	友誼落實	
	關係的建立從刻意發展到自 然。二/3-2	友誼的方法：從刻意到 自然	友誼落實	
	牧師應該與會友建立牧人與 羊群的關係。二/4-1	角色的種類：牧羊人	領導角色	
	友誼的關係是需要雙方的互 動。二/4-2	友誼的方法：需要雙方 的互動	友誼落實	
	牧者與會友的關係要看場合 而定。二/4-3	界線的準繩：看場合而 定	界線考量	
	牧者不應該與會友建立親密 如摯友的關係。三/1-1	界線的需要：牧者不應 該與會友建立親密關係	界線考量	
	建立太親密的關係可能會外 泄自己或會友的隱秘事。 三/1-2	界線的需要：會將自己 和會友的私事外泄	界線考量	
	牧師不一定需要設友誼界 線。三/2-1	界線的需要：不一定需 要	界線考量	
	沒有友誼界線又可能帶來問 題。三/2-2	界線的需要：沒有界線 有帶來問題	界線考量	
	需不需要定友誼界線不容易 處理。三/2-3	界線的困難：不易處理	界線考量	
	C4 受	友誼界線的考量包括保密、 尊重、和個人的空間。 三/3-1	界線的準繩：保密、尊 重、和個人的空間	界線考量
		友誼界線對牧者或會友都會 帶來壓力。三/4-1	界線的好壞：對雙方都 有壓力	界線考量

訪者	會刻意與牧者建立親密的關係。四/1-1	友誼的渴望：會可以與牧者建立關係	友誼落實
	關係太密切會產生維護和偏心。四/3-1	界線的需要：會產生維護和偏心	界線考量

第四章 研究分析與發現

本章是依據第三章所陳述的研究方法，將所收集到的原始資料逐步進行分析，並整理歸納分析的發現和結果。原始資料就是研究員與受訪者針對研究論題：「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」所進行的深入訪談的訪談逐字稿。鑒於論題的研究面向是在探索實際生活中的現象，是屬於多變化的描述性研究，所以深入訪談的問題設計並不局限於探索現象中的單一變數，而是要從動態中的經驗事實，從多個不同的角度去剖析同一個現象中的可能變數以獲取更完整的分析資料，因此，訪談所設計的問題組合是多層面的，包括牧師對自己角色的詮釋、會友對牧師的不同期望、以及牧師與會友之間多元化的關係等範圍。另外，為了保護受訪者的隱私權，在以下的分析報告中將以編碼取代受訪者的姓名。

第一節 受訪者背景與分析焦點

基於研究論題是涉及牧師和會友之間的關係，因此受訪對象包含了兩組人選：一是駐堂教牧，二是教會會友。每組受訪者各有七人，所有受訪者都是在一對一的方式下進行深入訪談。以下是這十四位受訪者在二〇一一年八到十二月間在新加坡接受訪談時的背景資料簡介，其中受訪者的年齡不會列入簡介中，以避免在參照其他的資料下，可能產生對號入座的困擾。

表 4-1 受訪教牧背景資料簡介

代碼/性別	P1/男	P2/男	P3/男	P4/男	P5/女	P6/女	P7 男
全職事奉	21 年	32 年	35 年	32 年	26 年	25 年	18 年
*最長駐堂	16 年	28 年	28 年	19 年	26 年	16 年	18 年
所屬宗派	聖公會	獨立	長老會	弟兄會	長老會	浸信會	獨立
聚會人數	500 人	1300 人	300 人	120 人	900 人	350 人	550 人
*在同一間堂會任職最長的年數。當中 P3 曾在兩間堂會事奉，P4,P6 曾在三間堂會事奉，P1 現任職於總會，P2 現任職於神學院。							

「教牧組別」：代碼 P (pastor)

表 4-2 受訪教牧背景資料簡介

代碼/性別	C1/男	C2/男	C3/男	C4/女	C5/女	C6 男	C7/男
信主年數	40 年	17 年	18 年	35 年	24 年	23 年	20 年
*最長聚會	25 年	17 年	18 年	20 年	24 年	20 年	20 年
宗派	衛理會	長老會	長老會	獨立	長老會	長老會	聖公會
聚會人數	200 人	750 人	100 人	300 人	900 人	450 人	50 人
*在同一間堂會聚會最長的年數。所有受訪者都是活躍會友。C2,C3,C7 曾任教會執事。其中 C4,C6 曾在兩間不同的堂會聚會，C1 因在國外流動所以參加過 5 間教會。							

「會友組別」：代碼 C (congregation)

接下來的分析，聚焦在論文的研究目的，亦即探討牧師與會友之間，友誼界線的必要性和重要性，並歸納一份有使用價值的指導原則。雖然兩組受訪的對象都是針對同一組的訪談題目進行描述性的回應，但是為了使分析結果能有清晰的焦點並有流暢的陳述，下列說明的敘述角度是以牧者為主體。再者，因為訪談的摘錄是根據逐字稿而來，不經任何語法的修潤，所以在語句的結構上難免顯得雜亂無章，畢竟，口述的文字組合在邏輯與文法上是有別於書面文字的呈現。

在與十四位受訪者完成深入的訪談後，分析的過程包括播放現場訪談的錄音，參照現場的訪談筆記，在電腦中逐字逐句騰稿記錄並建立檔案，然後在每一個個案陳述的脈絡中進行詳細的編碼和分析，再

經過概念化、區劃特徵與主題之後，整理出總頁數為一百六十四頁的研究初稿；然後，再經「單一個案分析」及「跨個案分析」，將不同的訪談對象針對同樣主題的問題的陳述綜合在一起，最後條列出下列的發現：第一、牧師多重性的領導角色，使自己在會友當中，需要建立一個既親密但又必需有所保留的吊詭性關係。第二、牧師要與會友建立親密的朋友關係是非常困難的事情。第三、牧師有必要設定友誼界線以促進領導的果效。第四、牧師與會友之間設定友誼界線的考量。第五、牧師與會友落實友誼關係的建議。前面的四大項是與論題的核心討論有直接關聯的發現，最後一項發現雖然不屬於論題的焦點討論，但卻是從訪談的過程中所歸納出跟論題有間接關係的論據。以下將逐一地介紹有關的發現，並且在最後一節以圖文的方式總結分析的結果。

第二節 牧師多重性的角色與會友建立關係的複雜性

依據深入訪談的內容分析，以下將從四個向度來呈現「牧師多重性的角色與會友建立關係的複雜性」的主題。第一，多重性的領導角色。第二，多層面的責任要求。第三，多重角色的潛在危機。第四，兩極化的矛盾關係。

一、多重性的領導角色

所有的受訪者都認為牧師在教會中的領導角色是多重性的。雖然其中三位牧者和二位會友特別強調最基礎的和重要的角色是「牧師」，就是指對會友的靈命牧養，但沒有一個受訪者是將牧師的領導框架在單一的角色裡；相反的，牧師的角色在教會的領導中是多元化的。在同一群的會友當中，他需要扮演多重的角色。訪談摘要如下：

我自己比較偏向於自己是多重的角色多過單一的角色。單一就是非常單一的就是他們的牧者，在牧者的這個含義裡面就包括了什麼的工作都在裡面。包括了牧養啦、領導、輔導、教導，包括了 mentoring 陪導，接著就是朋友。（P4-二/1-1，1-2）

牧者啦，朋友啦，還有有時候我的角色像家庭的所有女生的角色，比如媽媽啦，祖母啦，婆婆啦，妹妹啦，姐姐啦，家庭的那種關係都有，我覺得。（P6-二/1-1）

我想他牧養的時候他必須在會友當中他是一個導師，也是會友的朋友，也是一個家長，長輩，也是輔導者，也是一個領導者。我認為他必須要扮演這些角色。（C2-二/1-1）

有一些會友只是來參與崇拜不是參與太多的事奉，可能他們就會覺得牧師是單一角色，就是牧者。那麼，一般他們也會覺得牧師就是屬靈的領袖，就是有權柄，而且就是說也像是一個 supervisor 去 oversee 會友去事奉。其餘的，加上就是說牧者可能就是他們的 family，他們的 friend 咯。不過另外一個可能在事奉上的就是牧師的那個治理，就是有關教會的一些 policy，management 甚至 finance 這方面。（C4-二/1-1，二/1-2，二/1-3，二/1-4，二/1-5）

表 4-3 「牧師多重性的角色」統計

	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C	C	C	C	合
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	計
牧師/牧養/牧羊人	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*			*	11
領導/主管/同工		*	*	*			*	*	*	*				*	9
朋友	*	*	*	*		*	*		*		*				8
教導/導師/培育		*		*	*		*		*		*			*	7
父親/母親/家長		*				*			*		*	*	*		6
輔導/協調/陪導		*		*					*	*			*		5
先知/講道/傳福音		*			*		*	*							4
聖禮主持		*			*		*								3
模範							*							*	2

二、多層面的責任要求

牧師在教會領導中的多重性角色，不單使自己與會友建立起不同的角色關係，同時也因著這些關係使自己在同一個會友當中，同時產生了各種層面的責任和要求。訪談摘要如下：

屬靈的爸爸最重要的特徵，牧養的特徵，就是看他的成長，幫助他渡過人生的危機，還有很 mind 他們打架和不打架，很 mind 他們的和諧。擬定整個教會的行事曆、藍圖、安排執事委員的職位，還有監管運作。還有為肉身上的需要奔波，比如說，他生病我去醫院這些。那麼不受異端入侵，這對牧羊人很重要，這是爸爸反而沒有這樣。還有發掘恩賜。（P2-二/1-2，二/2-4，二/1-6）

對，有些他很喜歡找你吃飯喝茶，我會看情形，看情形。好像偶爾說吃個午餐，我也會答應的。有時候找我喝個茶，我也會答應的。那麼，有時候來到會友迷茫失落的時候，有是來到生命的危機軟弱的時候，其實他來找你，你要撐起來。（P5-二/5-3，四/1-2）

我們也把他當著是一個 role model，是一個榜樣，所以他作出來讓我們可以看的到學習的一個榜樣。然後第三個是有一點是像消防員的角色一樣。就是有事情的時候他們會去找牧師啦，所以他就要幫忙撲滅火還是什麼等等。（C6-二/2）

就是好像神放他在我們當中帶領著我們，屬靈上，家庭上，工作上有什麼問題我們都要尋求他的幫助，可以為我們禱告，sometime give us guidance，可能工作上遇到一些難題，比如說我升職了，我教會很忙，沒有什麼時間跟家人在一起，so he must come in to give us some spiritual advice 啦。但是，to a lesser degree 我覺得他的工作也是推動一些教會的工作啦，organization of a 教會這個是非常重要的。How the 教會 are organize, how the difference ministries are organize。我們的教會的會友有什麼恩賜，我們要朝那一個方向去發展，this one is also very important，而且把不同的會

友，不同的恩賜，他要 identify 把他們呼召出來，然後把他們放在他們 gifting 的 ministry 裡面讓他們去發揮。(C7-二/1-3, 二/1-4, 二/1-5)

三、多角色的潛在危機

在受訪的七位牧者中，幾乎都意識到自己多重性的領導角色和多層面的責任要求，會造成自己在與會友建立關係的時候會遇到困難，或者是知道有潛在的困難。在受訪牧者當中只有一位認為它不是問題，一位認為它是問題，五位認為在有條件的基礎上它不是問題。訪談摘要如下：

我覺得有 6 個困難，肯定有。(P2-二/4-1)

誼，我不能說完全沒有，因為原因很簡單，因為如果來到行政的時候我必須公私分明。比如說，ask you for a favor，如果那個 favor is too personnel 到一個地步……。這種 conflict of interest 它不純粹只是我剛才講的那種商業，它其實還有在生活層面的。(P7-二/4-1-1, 二/4-2)

一般上不會有困難。你要掌握你的這個職分，還有在怎麼樣的處境你應該做什麼。(P5-二/4-2, 二/4-2)

四、兩極化的矛盾關係

在問到牧師與會友之間的親疏關係，對牧師領導教會有著怎樣的影響時，所有的牧者都認為很有影響，也都認為建立一個比較親近的關係是有助於牧師的領導。然而在訪談的過程中，所有牧者和六位會友卻又都認為彼此之間的關係又不宜太過親近。訪談摘要如下：

你這個問題很好，我想了很久，很有影響。如果你能夠保持很密切的關係，我帶出五點……。但是到了後面呢我又覺悟了，我分兩天想，想到第二天，後面我覺得還是不要這樣親密好。等一下我會回答你。(哈!哈!哈!兩人都笑了!)這個是真人啊!(P2-二/3-1, 二/3-7)

心裡上，只是講心裡上來講，我是覺得說有一定的距離，但是又有一定的親近。(P7-二/3-2)

我希望跟牧師是互動親密的關係……。因為如果會友跟牧師那種很親近來說，就像我們跟老婆很親近我們都會有意見的發生，你有你的意見，我有我的意見，因為太過接近了就會不把你看成是牧師，忘了那個，忘了那一層。所以就是說有時會超越那個牧師的那些範圍。(C2-二/1-1，二/4-3)

我覺得牧者跟會友不需要達到那種親密的關係，但是又不是那種只是牧師跟會友。除了牧師跟會友那種關係以外，不單單是相敬如賓這樣子，但是還可以多一些就是也可以分享的。(C5-二/2-1，二/2-2)

表 4-4 「牧師多重性的角色與會友建立關係的複雜性」統計

	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C	C	C	C	合
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	計
多元化的領導角色	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
多層面的關係要求	*	*			*		*	*		*	*			*	8
多角色的潛在危機	*	*	*		*	*	*	不屬會友組別問題							6
兩極化的關係要求	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	13

小結

從訪談的資料中顯示，牧師在他的工作性質中所承擔的角色是多重性的。因此，無論是在牧師本身或在會友眼裡，隨著多重性的角色扮演，牧師在會友當中被要求的責任是多層面的。換句話說，面對同一個會友，牧師需要像一個牧羊人對他懷中的小羊一樣，盡心盡力地疼愛他、保護他；也要像一個老師對他的學生一樣，認真地教導他、真誠地責備他；同時又要像朋友一樣，用愛心陪伴他；還得像個模範生一樣，成為他生命中與生活中的典範。牧者們處身在這樣多重性的領導角色和要求中，體會到其中所潛伏的複雜和困難，也意識到需要方法來面對潛在的危機。最微妙的發現是，面對這樣的事奉環境，

雖然牧師和會友都明白彼此之間應該建立一個比較親密的關係，才能有效地完成牧師所承擔的角色和責任，可是在建立關係的過程中，雙方卻又都認為這種關係始終還是不宜太過親近。因此，牧師需要與會友建立起一種既親密但又需要有所保留的吊詭性關係。

第三節 牧師與會友建立朋友關係的期望和顧忌

在訪談的資料中顯示，無論是牧師或會友，彼此都希望能建立一個比公事化來得更深一層的親密關係，可是在實際的交往中，彼此卻又發現它存在著許多不能忽視的顧忌。以下的第一點是「牧師期望與會友建立親密的分享關係」，其餘的八點是牧師與會友在建立友好關係時所考量的顧忌，包括：親密如摯友的關係，有可能產生偏袒的行為，有可能絆倒會友，有可能產生行政的困難，有可能將分享的內容傳開，有可能削弱當有的尊重，有可能成為日後的譏諷，有可能帶來旁人的誤會，甚至有可能防礙有效的教導。

一、牧師期望與會友建立親密的分享關係

雖然牧師在教會中承當是會友們的屬靈長輩、領導者、教導者等角色，然而在牧師的心中，仍然期盼能與會友建立彼此坦誠、互相分享、誠摯而深刻的情誼，並認為這實在也是一件非常享受的美事。同樣的，會友也希望跟牧師建立一個比較親近的關係，也認為牧師應該擁有一個屬靈的知己，甚至認為這個屬靈知己應該是教會中的會友。訪談摘要如下：

想起來，如果以朋友的關係，朋友的話，我會覺得最舒服啦。這幾年來這樣的事奉，我會覺得很舒服就是大家可以談心，因為是朋友。因為我跟他建立的比較 close，是朋友的關係……他會告訴我說我那天你那天在這樣的狀況之下說者無心，聽者有意。他會幫我 refine 一些的東西。由於我覺得和他做朋友是一件很舒服的事情。（P4-二/5-1，二/5-2，二/5-3）

毫無保留親密知己呢，我說過我不會主動刻意去建立。比如說跟我很好的一些同工，我們聖誕佈道會完後，有幾個家庭說，牧師，他們要我一起去馬來西亞渡個假，師母不在身邊。我跟他們去。我很開心，他們也很開心。我們的確比較要好，我們的確談的比較多。那麼，如果是幾個家庭這樣，我也是很喜歡。（P7-三/2-1）

如果可以更加親密的話，可以一起用餐旅行，如果可以的話我覺得那時很美好的事情。如果有這樣的關係，希望透過這樣美好的關係能夠彼此的更加認識，提醒，做一個好像說屬靈伴侶一樣。因為如果沒有一個知心的朋友是一個會友的話，他會很孤單。他有問題，有煩惱，他沒有人傾訴。所以我覺得身為一個牧者在這方面是非常的…那個內心跟掙紮是非常真實跟很難受的。But 如果你可以在會友，自己教會的會友裡面，那麼他又很成熟的，你可以彼此的分擔，我覺得這也是非常好的事情。（C3-二/2-1，三/3-1-1，三/3-1-2）

如果他可以找得到很談得來的，我覺得說對他也是好的，至少他可以找得到傾訴的對象。在牧養會友的當中他有他的需要，他的一些問題，至少有一些知己的朋友可以……（C5-二/4-2）

二、親密如摯友的關係有可能產生偏袒的行為

期望與會友建立一個可以坦誠分享、彼此擔當的親密關係，這固然是牧師的期望，可是在現實的牧會生活中，身為一個群體共用的屬靈父親，信徒的屬靈領袖，教會的治理牧師，若真想要在會友當中落實這樣的關係，內心卻又浮現出許多的顧忌。從深入訪談的資料中顯示，無論是牧師或是會友都有這樣的感覺。各項顧忌中最被關注的就是：這種親密的關係是有可能產生偏袒的行為。這種偏袒的行為有可能是很實在而明確的發生，也有可能是在牧師本身沒有察覺的情況下，讓周遭的人感覺到偏袒之嫌。訪談摘要如下：

有時候我用這張臉跟這個信徒講話，但是用另外一張臉跟另外一個信徒講話的時候，有時候信徒都會看在眼裡的。他就是認

為牧師好像偏心。對這個人講話是這樣，對那個人講話是那
樣……因為這個也是很難怪，因為他們就是說我跟這個信徒的關
係比較密切，跟那個信徒的關係沒有那麼密切，當然自然的跟這
個談話比較多的肢體語言，跟那個的時候就沒有這麼多。（P3-
三/5-1）

因為你跟這個很好，那麼有很多的東西，所以我必須先讓他們
知道……（停頓思想）或者我換另外一個角度講吧，我會接受
現實上的困難，因為它會帶來別人的一個誤解。因為你做很多決
策的話，他會覺得說是你跟他比較好的關係，所以他有…誒，你
很多東西是偏心啊這些。（P7-三/1-2-2）

就是可能對這個人比較去維護他，放鬆他，就有人會覺得有
偏心這樣。（C4-四/3-1）

三、親密如摯友的關係有可能絆倒會友

在受訪的牧者和會友當中，同樣也各有一半以上的人對牧師與會
友之間建立親密的關係有所顧忌，因為這種親密的關係是有可能在無
意中絆倒會友的，原因是絕大多數的會友，都不適合也不應該知道太
多有關牧師內心的掙紮和牧會的困難。訪談摘要如下：

會友比較容易把他們的掏心掏肺對牧師，但是牧師對他們來
說，是，我們不是不信任他們，是怕他們不能夠承受牧師所面對
的這些問題。（P3-三/1-4，三/1-5）

牧師的職分，牧師的 calling 其實是有某個程度的特別是非
在這個職分裡面所不能瞭解的。那會友包容嘛，會友大家掏心掏
肺也彼此包容。人有他的軟弱，不太容易包容…當你完全認識一
個人的時候，你看到一個牧師軟弱的時候，極其軟弱的時候，朋
友可以包容你，但是會友就不容易包容。（P5-三/1-5，三/1-
8）

對我來講，最近我才跟太太分享，有時候我們太過瞭解一個
人的時候，我們才知道，哇，他的軟弱還是他的弱點，我覺得有

時候看到的時候也無妨，因為每個人都會有……but 因為很多人都成熟，所以我覺得有一個界線是比較好的。(C3-三/2-1)

……因為他送了我之後他要到另外一個地方去分享，然後他就說，等下要講些什麼好呢？他就一面駕車一面拿著一本書看看，就說，就講這個好了。給我的感覺就是你還沒有預備好的樣子。所以我覺得他是信任我他就這樣講出來，可是我覺得為什麼會這樣子。也不是說他信任不信任我，就是這樣很自然的跟我們講出來咯。很自然的這樣講出來像朋友一樣咯。他沒有想到說我的回應。其實當時我的回應是很驚訝。(C6-四/2-1, 四/2-2)

四、親密如摯友的關係有可能產生行政的困難

還有一個極被關注的顧忌是：這種親密如摯友的關係是有可能導致在行政處理上的困難，無論是對牧師或是會友。因為彼此親密的關係經常會讓自己在參與決策時，面對一個為難的處境。雖然在受訪的會友當中只有三個人提及這方面的顧忌，但幾乎所有的牧者都提到有這方面的困難。訪談摘要如下：

其實這個“權”所有的“權”都可能被濫用。所以，你朋友之間是沒有這種，真正的朋友的關係是不應該有這種，其中一方有權力的。因為你可以濫用這個權力而使到這個友誼變質。(P5-二/5-4)

如果來到行政的時候我必須公私分明。比如說，ask you for a favor，如果那個 favor is too personnel 到一個地步說就是說，誒，因為行政上已經有一些，比如說很簡單，我們辦一個戶外活動，你的會友當中有兩三個都有旅行巴士，他開公司，你到底要怎麼樣？如果關係太親，誒，你跟他關係很好，教會每次有活動你都把東西…所以有 conflict of interest 的東西我就會顧忌。(P7-二/4-1-1, 二/4-1-2)

你兩個太好，比如開會，這個不通過反而去通過，這個最明顯的啦。(C1-四/3-1)

就是一個傳道跟一群弟兄姐妹的年輕人建立了非常好的關係，他們的關係非常的密切的。這個傳道因為跟牧師在這個教會不合，而導致這個傳道離開，而且一批的這個團契的朋友跟著這個傳道走，我覺得這個不是很好，就是因為他們的關係太親近。
(C2-四/3-1)

五、親密如摯友的關係有可能將分享内容傳開

若要建立和享受彼此分擔的真摯友誼，兩者之間難免會將心中的喜怒哀樂都表露在彼此分享的內容中。雖然保密是友誼關係中基本的原則，可是又有誰能確保事情不會外洩呢？特別是在教會的環境裡，彼此都有著許多共同相識的朋友，因此將彼此分享的內容外傳的可能性是不小的，因此這自然也成為了牧師要與會友建立親密關係時不可忽視的顧忌。訪談摘要如下：

因為從經驗裡面我們會發覺，有些會友是守不住的。就是說，你跟他分享的話，他可能就去告訴另外一個人。他說：不要講誼，我聽牧師這樣說……。那很快的就會在教會裡面傳開。所以這樣子的東西，關於自己隱私的東西不太恰當跟他們談。
(P1-二/1-4-2)

我那次遭遇的事情就是一個執事我跟她很 friend，是新進來執事會，我覺得是姐妹嘛……。我就中午的時候我就去跟她一起吃飯，禱告。我跟她談，一起分享，那麼我也很自然把一些我的掙紮，比如講到按牧的事，我一直都有跟她分享，就比較講多一點啦。後來她就，因為她親口聽過我講有關我的這些掙紮的事情，結果到後來我到新加坡進修的那一年，教會在談我的按牧的事情，她就會講出一些事情。但是我就發現，誼，原來如果是這樣的話，會出現這樣的一個狀況咯。(P6-二/4-3)

有一些會友如果他成熟的話，那麼他有時候在分享的當中發現到，誼，牧師也是有軟弱的話，then 他不成熟的話，他可能就到處跟人家講，我覺得那個是不好的。(C3-三/1-2)

因為如果有些東西如果你講的話，擔心他會怎麼沒看教會。當然還有另外是這個人會講出去嗎，會不會傳話啦。因為有些東西好像說來到了教會最高層的東西，如果這個不大什麼成熟不會分析的話，你講的話，他就會對教會有不好的印象或者是一些的…這一方面啦。兩方面，一個是看他不是可以信賴的嗎。（C5-三/3-3）

六、親密如摯友的關係有可能削弱當有的尊重

在一個組織團體裡，若領導者的身份沒有得到當有的尊重，在這種情況下，他的領導果效和權柄肯定也會受到影響。牧師與會友雖然都是主裡的弟兄，但在一個機制性的教會組織裡，牧師始終是教會的領導者，會眾乃屬牧者的羊群，這樣的關係是無可改變的，因此，倘若牧師與會友之間建立了親密如摯友的關係，會友可能因此削弱對牧師的尊重，自然這也就成為另一個顧忌了。訪談摘要如下：

如果你把你的一切都跟他分享，換句話說毫無保留的，我們說 contemporary breeds contempt。他跟你太熟的時候他說，牧師也有這個缺點，他懂得你越多的時候，就有時候會變成是，他就失去了對牧師的領導力的尊重，而且有時候會甚至於會跟你抬杠子。（P1-二/3-2，二/3-2，三/1-3）

或者有一些太親的話，他會所謂爬到你頭上，就是說有時候忘記自己是會友，或者有一些他會比較…（形容不出）如果普通交往還 ok 啦，但是如果說到領導的角色上，可能會有影響。（P6-二/3-3）

我是覺得說還是要保留。我們對長者我覺得說還是要有尊重，尊重他的聖職。有時我們會看到一些的牧者跟會友本來就認識，認識很久就會沒大沒小，我覺得這樣不應該咯。我們應該要尊重他的聖職。在某一個程度，某一方面我們要尊重他。（C5-二/2-3，二/2-4）

有時候我們會忘記，忘形咯，建立很好的關係有時候就會少了一點點的尊重。會友有時候沒有給應有的 respect 所以有時候

會 take it for granted 這樣子。如果他跟會友建立這樣的關係的話，對他是有一點危險啦！（C6-三/2-3）

七、親密如摯友的關係有可能成為日後的譏諷

牧師與會友若能建立起真摯的友誼，這當然是一件令人羨慕和嚮往之事，可是在受訪的牧者當中卻有一半以上的人會有一些擔憂，就是擔心今日的朋友是否會成為他日的敵人呢？雙方雖然是在同一間教會裡敬拜事奉，但是兩個人畢竟是處在同一個組織裡的不同位置，如果有朝一日彼此的治理理念有不同的時候，過去的無心之言是否會成為日後譏諷的言語呢？即便不是敵對的處境，如果有一天雙方因為某些原因而不再那麼要好的時候，是否也會遭遇同樣的後果呢？訪談摘要如下：

我們不知道每一個會友他們真正的想法是怎樣。就像剛才我所說的，今天他跟你的關係很好，我們曾經也看過有一些是這個樣子，過後他就對你的態度改變了。但是如果之前你跟他講太多東西的時候，這些東西就成為把柄來攻擊你。（P3-三/3-2）

有一個牧師，他就常常跟他的會友吃飯，到後來關係不好之後就說，這個牧師從來不付錢，每次出去吃都是我們付錢。但是我們牧師出去跟他們吃飯的時候，他們也很少肯讓我們付錢。但是到最後他就說，為什麼這個牧師不肯付錢！（笑聲）（P5-四/3-1-1，四/3-1-2）

如果沒有特別是 ok 啦，如果有時候比如有一些，看哪個會友，如果那個會友也是教會的領袖，比如說長執，甚至有時會友，你如果跟他談的東西太過，就是說朋友啊，家人，很深入，或者什麼都跟他講。當有事情的時候你就很難去 control 咯，因為牧師跟我講這個，的確我跟他講過，但是你不知道他在什麼狀況底下又另外的解讀，或者會講的很亂。所以變成如果你好像什麼都講，有時候要注意咯，這些可能就是所謂的顧忌。（P6-二/4-1）

因為有些會友的敏感度會產生問題。人總是這樣，對你不滿的時候總是會去那邊講幾句，這邊講幾句。（C2-三/1-1）

八、親密如摯友的關係有可能帶來旁人的誤會

在受訪的牧者與會友當中有五位特別提到，牧師若在會眾當中有著一些特別親密而要好的會友，而他們的親密關係又特別在會眾當中顯露，這種的關係肯定會帶來旁人的誤會或誤解，因此也造成了建立關係的另一個顧忌。訪談摘要如下：

我想真的免不了，免不了。如果跟某某人或一個群體太靠近的話，弟兄姐妹都看見啦，都會看見。我只能做的就是儘量不要有這樣的一個情形發生。我是指就是避免其他的弟兄姐妹誤會說我偏向於他們。（P4-四/2-1，四/2-2）

但我也不會主動常常約他出去。因為其他會友在旁邊，我要考慮的是其他的人。（P7-三/1-8）

因為會友都是來自各方不一樣的，有一些會友和比較多情緒啦那些，因為有些人好像跟牧師太親近，有些人會可能，我自己本身是不會，可能會有一些顧忌，會有這樣的心態。（C2-二/4-2）

今天的問題是會友當中有意見，sometime 他們跟我談的時候，我說以和為貴，我看我們儘量牧師的意見，接納牧師的方針。他們說你跟牧師走得太近。（C7-四/2-1）

九、親密如摯友的關係有可能防礙有效的教導

假如與會友走得太近，關係太好，有三位受訪的牧者認為它有可能會成為教導上的障礙。其中也有一位會友有這樣的感受。訪談摘要如下：

會友過分依賴。我覺得這個是我後來才覺悟。我愛他怕什麼呢？原來愛到他不長。這個我後來覺悟。（P2-二/4-5）

你是他們的牧師，在牧師的這個職分裡面它有權柄，它有責任。所以你作為一個牧師，你需要用權柄的時候，就在你事奉上

你需要知道要怎樣運用你的權柄。而朋友的關係，朋友的關係不是這樣的。朋友是平等的關係，是互相供應，互相扶持的。
(P5-二/5-2)

因為如果這個會友有問題，他不敢當面跟他講，你做什麼，你做什麼，不應該這樣，變成他不敢開口，因為怕得罪對方。
(C1-三/1-3)

表 4-5 「牧師與會友建立朋友關係的期望和顧忌」統計

	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C	C	C	C	合
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	計
期望建立親密的關係	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	13
可能產生偏袒的行為		*	*	*		*	*	*		*	*			*	9
可能絆倒會友和教會		*	*		*	*		*	*	*		*			8
可能產生行政的困難		*	*	*	*	*	*	*	*					*	8
可能將分享內容傳開	*			*		*			*	*	*	*			7
可能削弱當有的尊重	*					*			*			*	*	*	6
可能成為日後的譏謗	*	*	*		*	*			*						6
可能帶來旁人的誤會		*		*			*		*					*	5
可能防礙有效的教導	*	*			*			*							4

小結

從第一小節的資料分析中，我們發現牧師們是很清楚地知道，跟會友建立一個比較親近的關係，有助於發揮自己所承擔的責任和滿足會友的要求。然而在這一小節的資料分析中，我們又發現牧師跟會友建立一個親密如摯友的關係，其實不只是為了成就自己所承擔的責任，同時也能夠滿足自己需要屬靈同伴的渴望。同時會友本身也希望能夠與牧師建立彼此親密的關係，所以，在雙方都有相同的意願與期待的時候，建立起彼此坦誠分享、互相擔當、無所不談的摯友關係並不困難。不過從資料分析中又發現，要落實這份的友誼似乎並不容易，

因為當中潛藏著許多可能產生的負面影響，歸納出的顧忌達八個之多。由此可見，牧師想與會友建立一個真誠相待的摯友關係是一個理想的期待，它面臨許多可能發生的障礙與顧忌，在實際的處境裡，牧師要與會友建立親密的朋友關係是非常困難的事。

仔細思量受訪者所提出的這八個顧忌的形成，原因在於雙方是同屬於一個機制團體中兩個不同職權的位置，所以才會有這些顧忌的產生。假設兩個人不屬於同一個組織機制，彼此之間也不享有共同的朋友，也不存在任何職權上的責任，或許以上的擔憂就不再是構成顧忌的問題了。那麼，這些障礙有可能排除嗎？即或不然，牧師又有什麼妥當的方式，能在最「安全」的環境下與會友建立起更親密的友誼關係呢？在接下來的兩個小節，我們將從深入訪談的分析中歸納出一些可供參考的資料。

第四節 牧師與會友之間設定友誼界線的需要

受訪者包括全部的牧者和近全數的會友都認定牧師與會友在交往的過程中，是有必要設定友誼的界線。筆者從資料中分析出五個必須設定界線的理由，同時也是五個好處，其中有一些是受訪者直接陳述的理由，有一些是從受訪者的字裡行間引申出來的理由。包括：第一、維護身份執行任務。第二、言語得體避免越界。第三、一視同仁公平公正。第四、角色清楚預防混淆。第五、親身經驗旁人實例。

一、設定友誼界線的必要性

在訪談中的七位牧者分別來自五個不同的教會體制，所牧養的會眾，人數少的約一百二十人，人數多的超過千人以上，牧會年資最少的有十八年，最資深的有三十五年。即使牧會的背景不同，當問到這群牧者們是否同意牧師與會友之間應該設有友誼界線時，所有牧者的回應都是肯定的。其中有兩位牧者坦然認為是可以在會友當中建立一種掏心掏肺的親密關係，但其餘的五位都認為是不可以、不應該也不可能的。仔細再作區別，其中認為不應該的牧者不見得就是持不可以

的立場，因為問題並不在乎可以不可以，乃是在乎應該不應該。然而無論立場為何？七位牧者都還是認為有必要在與會友建立關係時設定一條友誼的界線。不只是牧者們的看法一致，受訪的七位會友，除了一位持模稜兩可的態度之外，其餘六位也都持相同的看法。訪談摘要如下：

這題我一直在搔我的頭說，可以不可以談，後來我發現這題跟上面那題好想有一點矛盾，不過我還是照樣答，人就是矛盾的。我同意要有界線。（P2-三/3-1）

我看我的答案都很接近，所以我的立場還是一樣。在公共職務上是要有界線的。（P7-三/3-1-1）

我認為是應該。（C2-三/2-1）

我看設定一些友誼界線會比較好。（C6-三/2-1）

二、維護身份執行任務

牧師與會友設定友誼的界線，不是為了要切斷彼此之間的友誼，乃是為了要維護自己被交付的牧師職分。親密關係的顧忌之一就是在關係中失去了當有的尊重，一旦牧師不被尊重，權柄的執行就會遭到質疑。友誼的界線能在關係的建立過程中確保牧師的身份受到維護，好使自己能隨時執行所託，不辜負身為牧師的職分。訪談摘要如下：

好像主耶穌在自己的本鄉，人家說這個不是瑪利亞的兒子嗎？這個不是誰的弟兄嗎？就是把你看成是你也沒有什麼，你只是一個我們當中的其中一個而已。所以，我覺得牧師和會友還是要保持那麼一點點，那麼他會認為你是牧師。那麼你在教導他的時候會比較容易一點。對，是要有友誼界線。（P1-三/2-7，三/3-1）

因為太過接近了就會不把你看成是牧師，忘了那個，忘了那一層。所以就是說有時會超越那個牧師的那些範圍。當然牧師要跟這個會友建立這個關係的時候，當然牧師知道啦，看他怎麼去建立。但是會友是應該不曉得這個界線在那裡。牧師會更加好的發揮他本身的領導。（C2-二/4-3，三/4-1）

我看設定一些友誼界線會比較好。因為我們不是在西方的社會裡面。西方的 culture 真實是朋友這樣子，但是我還是覺得我們華人就是，成為朋友之後不要把那個「尊重」給挪開咯。或者你要 respect 特別是在東方傳統。(C6-三/2-1, 三/2-2)

三、言語得體避免越界

設定友誼界線的另外一個理由和好處是能幫助牧者在與會友交往時，不會因為太親近的關係而不存戒心地暢所欲言，結果在言語上越界，無意中絆倒了弟兄、譏諷了別人、破壞了教會、也有損了自己的形象。訪談摘要如下：

友誼界線可以免得他跌倒。因為通常我們不是一有友誼界線而通常講到自己怎樣怎樣的苦啊，怎樣怎樣的掙紮。……過去我跟他們要打成一片，但是後來為什麼不打成一片，常常不知不覺的產生誤會謠言，而且謠言竟然是從我這裡講出去的。多麼恐怖！原來我的分享，我的掏心掏肺變成謠言。有這個可能。我才發現原來我是謠言製造者。後來我就很謹慎講話。(P2-三/3-2, 五/1-1)

(針對友誼界線)我覺得是正面的影響會多。好像比如說無所不談，什麼什麼，但是有時候你發現，談，所談的應該有一些規範，不會說因為我跟你很 friend 所以我就什麼都講，但是有一些事情是不可以講。有這個，我知道不可以了，我就注意。是好的。(P6-三/5-2)

在保護牧師自己。保護就是，你跟他有一個界線你就不會超出那個範圍使到對方有時候講話啊什麼的，都會得罪對方什麼。它會保護牧師講的有分寸，有理由。不是說什麼都可以談，什麼都可以談。(C1-三/2-2)

應該設定一個友誼界線。剛才我所說的，一個友誼界線不要超越，因為就是說怕一些的問題出現，而導致整個教會分裂。(C2-三/2-1, 三/2-2)

四、一視同仁公平公正

從資料分析中顯示，超過一半以上的受訪者，無論是牧師或者是會友，都擔心牧師會因為與會友的密切交往而流露出偏袒的舉動。為此，便有受訪者認為設定友誼的界線可以在這方面成為一種機制，幫助牧者在會友當中表現出公平和公正的處事原則。訪談摘要如下：

因為其實會友很多的嘛，所以如果你對某一些真的很明顯所謂親疏，那麼有一些人就會覺得你偏心，或者說你每次說他乖，就是說我什麼什麼。有一些人會覺得被忽略。……我同意（友誼界線）。……所以好想麥（希真）牧師常常講，不要有什麼乾兒子，乾女兒之類的，我也是同意的。就是不要在會友當中有一些特別的你跟他的關係。避免一些不必要的，人家講說或者是一些，以後就很麻煩。（P6-二/3-2，三/3-1，三/4-2）

在公共職務上是要有界線的。因為公私要分明嘛。（P7-三/3-1-1）

我同意設定友誼界線。當然以一個堂會，當然有一些人會跟牧師走得很近，這個是無可否定的，可能是他們的 character 啊，嗜好啊，想法啊，都是很接近的，這個 no problem。But 我覺得以你牧師一個處事方針，牧會的一個方針噢，我覺得是說，他應該是跟會友有保持一個一定的距離。（C7-三/2-1）

五、角色清楚預防混淆

牧師在會友當中縱使有著多重性質的角色，但最基礎的不外就是「牧師」。牧師與會友的關係可以是多重性的，但是我是「牧師」與他是「會友」或我是「會友」與他是「牧師」的關係和角色是在任何時候都不可以混淆的，這最基礎的關係一旦被模糊，牧師的領導就必然受到影響。這就好比主耶穌在世的時候是門徒們的老師，是夫子，但是，他並沒有因為走進人群中，就曾作出任何可能會讓門徒誤以為他暫時放下夫子角色的舉動。在受訪者當中就有一位牧者和一位會友特別提及設定友誼的界線能帶來這方面的好處。訪談摘要如下：

剛才我講了，就是我不想那個界線模糊。你這個友誼的界線弄不好的話，你以後你很難做牧師。而本質上我跟會友的關係是牧師跟會友的關係。如果我做教會的牧師我沒有辦法守這個牧師跟會友的關係，我想這個就出問題了。另外一方面是因為他是會友，我不想把那個關係弄得模糊不清，然後以後他不知道他站在哪裡來跟我交往。他什麼時候要站在朋友的線上，什麼時候要站在會友的線上，我覺得他不一定可以。我可以保持說我跟會友有友誼的關係，但是我知道界線在哪裡。（P5-三/3-1，三/1-6，三/1-7）

前些時候我也和這裡的牧正走得很近，我也瞭解他的掙紮，也瞭解一些他的工作上的一些問題，somehow 我們也變成很要好的朋友。But sometimes I do feel that 我們走得太近可能變成有問題的時候，somehow 很難去找到一個平衡點，where 每個人的角色在哪裡。但是問題就是，你不能跟他…你應該跟他有個距離啦。我覺得是這樣。我同意要有友誼界線。（C7-二/2-3，三/2-1）

六、親身經驗旁人實例

在資料分析中有另外一個發現，就是在十四位的受訪者當中，有十三位的受訪者都曾經在自己的生活中，經歷過或聽說過有關牧者因為與會友建立了太密切的關係而導致問題的產生，相信這也是促使受訪者認為有必要設定友誼界線的理由之一。訪談摘要如下：

我也會注意什麼東西我可以跟他分享，什麼東西是不可以分享的。因為從經驗裡面我們會發覺，有些會友是守不住的。就是說，你跟他分享的話，他可能就去告訴另外一個人。（P1-二/1-4-2）

所以變成我自己有這個界線，主要是因為經驗。剛剛畢業的時候，逢人都講自己的掙紮，發現被人出賣。（P2-三/2-2）

如果那個牧師跟這個會友很親密，跟另外一個會友也很親密。如果這兩個會友在他們當中有一些生意上的糾紛的時候，

then 他們把這個糾紛帶到牧者的前面的時候，那麼這個牧者就必須要衡量他所做的評語或是怎樣，通常會影響一方，then 另一方就覺得不開心，不爽，可能也會離開教會，或者他們從此就不講話，還是怎樣，我曾經看過。(C3-四/3-1)

表 4-6 牧師與會友之間設定友誼界線的需要

	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C	C	C	C	合
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	計
應該制定友誼界線	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	13
維護身份執行職務	*				*				*	*			*	*	6
言語得體避免越界	*	*		*		*		*	*						6
一視同仁公平公正					*	*	*							*	4
角色清楚預防混淆					*									*	2
親身經驗旁人實例	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	13

小結

訪談中的十四位受訪者，都有長時間教會生活的經驗，他們幾乎全數都認定牧師與會友之間的交往，是有必要設定友誼的界線，最主要的考量是為了確保牧師不會因為在這一方面的人際關係出現疏忽，而導致在領導職務上的失誤。從訪談資料歸納的結果顯示，友誼界線在牧者的牧會事奉中是有著預防性的作用過於治療性的果效，適當的界線可以防止自己的身份受虧損、可以警戒自己的言語以免有過失、可以避免自己的處事有不公平的爭議、更可以提防自己的角色被混淆。正所謂「預防勝於治療」，若預防工作做得好，能協助牧者更加順利地治理教會、照顧羊群、餵養信徒，就能協助牧師發揮領導的果效使教會受益，使主名得榮耀。

第五節 牧師與會友之間設定友誼界線的考量

既然受訪者都認為友誼界線，在牧師與會友建立友誼關係的過程中能產生正面的作用，那麼，到底這種友誼的界線應該如何設定呢？雖然多位受訪者都認為界線的設定不易拿捏，但仍然有一些重要的原則與考量。第一、不在乎對象，乃在乎是否成熟。第二、不在乎場合，乃在乎分享的內容。第三、不在乎活動，乃在乎把持牧師的身份。第四、不在乎次數，乃在乎時間的安排。第五，不在乎接觸，乃在乎避免利益的衝突。第六、因人而異彈性處理。第七、即便有界線，仍然不失流露真我。

一，不在乎對象，乃在乎是否成熟

在與會友建立關係時，讓受訪者最關注的考量就是對方是否是個成熟的基督徒。因為大家的假設都是一個靈命成熟的信徒，應該也是一位在交友上懂得公私分明的人。一般而言，靈命成熟的信徒在教會中會都是屬於信徒領袖，包括長老和執事等。訪談摘要如下：

論到界線，對方越是成熟越能夠深入分享。這個成熟包括靈命，對事情的分析，對人性的看法。他靈命不成熟根本不需要跟他……（沒有繼續形容）。（P2-三/4-4）

有一些人可以跟他做很親密的關係是因為他懂得分輕重。他不會在一些關係上 ask for a lot of favor，他分得很清楚，公私他很分明。那個我就不會擔心了。（P7-三/1-6）

從牧師的角度他要建立那個關係，他要先看那個會友是誰咯。要看那個會友是誰，因為有些人是很難，很難跟他建立那個關係，因為他還沒有到那個成熟度。（C6-三/3-1）

二，不在乎場合，乃在乎分享的內容

在訪談過程中，另一個被許多受訪者提到的考量因素是：在交往時，彼此分享的內容是否合宜？是否因為關係的密切就毫無顧忌地講了一些不該講的話？而受訪者在字裡行間提到不該講的話包括：自己

的挫折、不預備公開的事、負面的事、以及自己的罪行等；相反的，分享的內容應該是以能夠造就信徒為前提。訪談摘要如下：

但是你親近的時候，電話也好，email 也好，談話也好，不一定要分享到那種無所不談的。你如果要把你的東西無所不談的告訴我，我也聽，因為我是牧師。我覺得如果我可能更瞭解你跟你先生的關係，你的經濟，以及你在工作裡面的那些煩惱和擔憂，我可能會在屬靈上更加能夠幫助你。但是我覺得我呢，不應該把我自己的事情全部來告訴他。我覺得這個我可以分享到什麼地方對他會有幫助。如果我再多的話，反而對他沒有幫助。一般上是以我能夠怎麼樣幫助他做出發點。（P1-三/2-6 三/4-4）

我有六個 guideline 是經過反省後找出來的。不要透露我在教會中受到的委屈和欺壓。特別是華人教會還是會受到很多的欺壓。（P2-三/4-1）

這個界線就是要有一個限度。好像那個比較會傷害到人的語言就不要出咯。（C1-三/3-1）

三，不在乎活動，乃在乎把持牧師的身份

有受訪者表示，界線的設定，其實並不在乎雙方是在什麼情況下見面？也不必探討雙方可不可以建立友誼？因為問題的關鍵是在乎牧師在與會友交往時，能不能隨時隨地把持好身為牧師的身份？能不能持定他在會友面前身為牧師應該有的表現？包括執行一切領導的責任。訪談摘要如下：

我比較是保持在跟會友之間劃定這個牧師跟會友的關係，但是跟某一些成熟可以交往的會友保持一點友誼的交往。一點。（笑聲）不足以推翻牧師與會友的關係。（笑聲）一點。（P5-三/2-1）

Is not the factor of time, is the factor of the status you caught in the relationship. Is not the factor of time, is not the factor of contact, is the factor of the different level of friendship you will caught to this particular

relationship. May be some pastor like to drink, I know. Not be a drunker, but drink. So if he is drinking with his family members or with his very close friends, his inner circle, fair enough. I think it is not something sinful. But if you go to a new member's home, you may not know this member very well and you start to drink. I think you should set certain guideline 啦。(C7-三/3-2)

四，不在乎次數，乃在乎時間的安排

此外，建立關係所需要付出的時間，也是牧者們設定界線時的考量因素；而多數的受訪會友也感覺得到牧師確實有許多重要而忙碌的會務，除非不得已，不應該輕易打擾牧師。牧師最重要的職務就是牧養信徒和治理教會，倘若為了與會友建立友誼關係，而耗盡原本應該用在職務需要上的時間，那顯然是不妥當的表現。訪談摘要如下：

不是說我要界線，不是，這是我的性格。第一是我自己沒有時間。因為我發現走在他們當中很多很多的人事。我寧願他來我這裡，我一層一層跟他分析，走在他們當中有好處就是從生活中間看到他們的細節，我慢慢帶出來。但是這個花費太深，太浪費我的時間。(P2-四/1-2。四/1-3)

界線的第二個考量是，很自然的作為一個牧師，我必須完成我職務上對我的要求，所以如果我沒有辦法完成職務的話，我就沒有 luxury 的時間去所謂的進行私人的交往的時間。我必須要先滿足，我必須要對其他人公平。我是喜歡跟人群在一起的，我會有這一面，一起喝茶，一起 relax，但我會先 fulfill 職務上的要求。你必須有一個公共的義，你才能夠滿足私人的義。(P7-三/4-1，四/2-2)

因為我本身知道牧師在教會的責任。他們又要出去聚會，要探訪一些的會友，要做牧養的工作，都是非常繁重的。而且牧師給家庭的時間是不多，所以我不太會刻意邀牧師進餐娛樂。(C2-四/1-1)

五、不在乎接觸，乃在乎避免利益的衝突

在受訪者當中，有兩位牧者特別將是否會帶來利益的衝突列為設定友誼界線的考量。這種的利益的衝突不只是局限在商業上的利益，也可能是攸關教會利益的處理上。訪談摘要如下：

我只能說我在公務上我會保持友誼界線免得有那種的 conflict of interest 的東西會發生。界線的準繩，我只能說有 conflict of interest 的我會很注意，這是第一點。（P7-三/3-2，三/4-1）

如果友誼界線，如果是私人的，只是如果只是我家人的一些事情，但是也儘量不要欠人情啦我覺得。就是說如果他是作某一些，儘量不要，不然等一下……比如他是，不知道啦，儘量，儘量，也不懂會不會太熟了就很難避免。比如他是地產的，他是賣車的，他是醫生，剛才我講那個如果他幫你，幫你的家人，這些我覺得最好，最好不要咯。不然，以後（笑聲）利益訴訟就比較麻煩。（P6-三/4-1，三/4-3）

六、因人而異彈性處理

以上是受訪者為設定友誼的界線，所提出各種不同層面的考量，即使有這些考量，友誼界線的設定，仍然不能確保雙方就因此能建立長遠而良好的關係，所以受訪者深深感受到對界線的設定是一件不容易拿捏的事。況且，友誼關係是一種互動的現象，其中有許多變數的影響，因此界線的設定必須因人而異、因時而變，甚至需要憑感覺和直覺來調整。訪談摘要如下：

那個界線是很…是一種所謂的感覺或者是直覺。當你跟這個會友慢慢的越來越認識，越來越多的時候，那麼很自然的你就知道什麼東西是可以跟他談的，什麼東西是不可以跟他談的。而這個跟那個又可能不一樣。（P1-三/4-1，三/4-2，三/4-3）

基本上就是因人而異，沒有辦法設一個界線，因人而異。因他跟我的關係，或者說我看這個人的成熟度，靈性，態度。（P3-三/4-1，三/4-2）

那麼至於他要跟會友建立多少的，我就覺得這個沒有一定的硬性要他們講多，掏多少的心。因為不同的會友，也不可能跟每一個，這麼多不同的性格的會友。界線的設定應該是在跟交往的時候你知道他的成熟度咯。（C5-三/2-5，三/3-1）

七、即便有界線，仍然不失流露真我

從受訪資料中已經顯示，牧師在與會友建立關係時是必須設定友誼的界線，但是，受訪的牧者同時也瞭解即便是有界線的設定，也絕對不應該在與會友交往時失去真誠相待的心，更加不能以假面具待人，失去流露真我的表現。訪談摘要如下：

我想這個界線是需要有的，在專業上。但是我覺得比較小心的就是有界線跟扮演角色而不露真我，這個又有分別。因為有些牧師他專業的角色很重，就把自己的真我收的很緊，那人只能看到他的這個專業角色。有界線，但是要小心，不要迷失真我。我覺得就是老一派的這個角色很重，永遠也放不下他的這個盔甲。就算在這個工作以外，好像還是要穿著牧師袍一樣的跟人講話，自己放不下來咯。我覺得這個也要注意的。因為這樣的話，教牧人員就完全不能放手。（P5-五/1-1）

有一些長執是我以前中學的同學，一起長大，現在我做了傳道他做了執事。我們以前團契過後就一起講講講講。不過我回去做傳道已經慢慢，那種關係也是有一點，我覺得我不會無所不談那種咯。當然我也不要說很假啦，只是有保留。（P6-二/4-6，二/4-7）

表 4-7 牧師與會友之間設定友誼界線的考量

	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C	C	C	C	合計
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
在乎為人成熟	*	*	*				*			*	*	*	*		8
在乎分享內容	*	*				*	*	*						*	6
在乎把持身份					*	*								*	3
在乎時間安排		*		*			*	*	*		*	*		*	8
在乎利益衝突						*	*								2
有彈性因人而異	*		*	*								*			4
有界線但不迷失真我				*	*	*	*					*			5

小結

在資料分析中發現，針對如何設定牧師與會友之間的友誼界線上，受訪的牧者比受訪的會友顯得更關注這項議題。多數的受訪會友都把設定界線的焦點放在時間的處理和信徒的成熟度上，但是從牧者的角度看見，界線的設定還需要有更多的考量，不只是顯而易見的時間問題和信徒的為人表現，同時也關注到在建立關係的過程中，如何確保信徒和教會不會因為雙方親密的友誼關係而被絆倒或受到虧損，最後導致自己的領導失去功效，使自己在蒙召成為牧師的職分上失責。所以，友誼界線不是一個點而是一個面，設定友誼界線是需要多方考量的，有許多的變數，既不容易定奪也不容易確定，難怪，其中有一位受訪的牧者在接受訪談後的感受是：

所以我就請弟兄姐妹不斷的為我禱告。我是覺得牧師是在可以在會友當中建立跟找到知心的朋友，雖然是很不容易。因為我也發現到有的時候在建立這個，想進一步建立一個很緊密的關係的時候，忽然間發現他採取了另外一個方式叫你很挫折感。是可以但不容易。有的時候是因為人的思想在改變的關係，人的思想改變是因為他外在環境改變的關係。過了一段時間你發現，誒，怎麼他的看法和你的想法不太一樣，不太能夠配合，好像開始有分岔這樣子的情形。有的時候也會因為職位，在教會的崗位的不同

而有所改變。比如說，本來是朋友但按立做執事以後，誼，發現到不一樣了。過了一段時間發現到和你的理念不太一樣了。這個裡面是會改變一個人的。（P4-五/1-3，五/1-4，五/1-5）

第六節 牧師與會友落實友誼關係的建議

深入訪談的十四位受訪者都是「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」的當事人。訪談從不同的角度搜索受訪者對同一個論題的個別感受和看法。在這約六十分鐘的訪談過程中，受訪者難免也提出了與核心焦點沒有直接關係的談話，但卻是與論題有著間接關係的論點，經分析後將它列為「牧師與會友落實友誼關係的建議」。牧師與會友之間是不可能沒有友誼的成分，但是為了確保這份友誼能健康的落實和成長，除了設定友誼的界線之外，其中也還有不少應當留意的事項，說明如下：

一、期望友誼關係但不宜主動建立

牧師也期望能與會友建立一個更親密，甚至是可以彼此坦誠分享擔當的關係，這是在第三節的分析中所發現的。但是，卻有一半以上的受訪牧者認為，這種關係的建立不應該是由牧者主動展開，而應該是一種順其自然的發展。訪談摘要如下：

我覺得這個不應該是一個很 formal 或者是很 rigid 的一個 structure。我是讓它自由發展。就是說這個友情能夠發展到什麼程度就讓它自然的去發展。我不會說刻意的去找一個人說，這個人我要真的是努力的成為他的朋友，我是很自然的讓它發展。（P1-二/5-1）

他們如果邀請我，我可能會跟他去，但是我不主動。對我來說它是一個模糊的。意思是說，誼…我不會刻意去…但是這種關係進來的時候，我會順其自然，但我也不會主動常常約他出去。（P7-三/1-5，三/1-8）

二、建立友誼深交應始於屬靈事工

人與人所有真誠的友誼關係都不可以心存任何的企圖，不是為了討好對方以便從中得到利益。牧師與會友之間的親密友誼應該是從分享教會事工，談論屬靈事情為起點，然後才漸漸發展成為無所不談的摯友關係。訪談摘要如下：

如果在教會的裡面有的弟兄或者姐妹，他們是一個對於屬靈的事情，聖經真理的追求很積極的話，我就會比較靠近他們。靠近的意思就是說，從他們的這個屬靈的追求的情況當中就可以建立一個以聖經為基礎或者出發點的，這樣的一個關係，漸漸地就進入到無所不談的那個關係裡面去。跟某一撮人走的很靠近並不是因為我可以從他們身上的什麼利益，而是為了事工，為了教會，以教會的發展為大前提出發點與他們交往。那個關係開始的時候是因為教會的事工，教會的發展的關係就跟他們聯繫起來，就慢慢的去建立這個朋友的關係。就是從會友的關係進到朋友的關係。（P4-三/4-3，五/1-2）

從這個職務，一定有交往嘛，在這個職務交往裡面會 extension 或者是 in-depth development 這是一種深度的發展，那麼我覺得是自然的事情。（P7-三/4-2）

三、參與友誼活動但不便到處張揚

或許有的會友，會因為與牧者有私下的接觸而感到高興便到處宣揚，身為牧者應該主動地給予提醒；同樣的，受訪牧者也認為當牧者受邀參與會友的生活聚會或特別活動時，自己也應該在教會和會眾當中保持低調。訪談摘要如下：

如果是某某夫婦啦，或者是弟兄，或是姐妹，有常常邀我跟他出去，現在還沒有到出門旅遊的地步，出要是進餐。我會非常留意的去說，他的邀請是一個私下的邀請，而不是在弟兄姐妹的面前說，誒，傳道人我跟你一起去吃飯。我不要這樣的東西。那事後我也會刻意的避開在眾人的面前，或其他人的面前提到我跟他進餐。（P4-四/1-1）

去啦！如果我可以，我會的。我會喜歡。當然我也不會，我看如果這樣做的話也不會到處講啦，或者他們也不要說我跟傳道什麼什麼。（P6-四/1-1，四/1-3）

四、性格傾向影響關係的親疏

在受訪者當中有五位受訪牧者和兩位受訪會友都提到，牧師與會友之間會建立怎麼樣的友誼關係，性格是一個關鍵的因素。有受訪牧者認為，由於自己安靜的性格而無法與會友建立很親近的關係；相反的，也有受訪會友認為，就是因為牧者在性格上與他相近，所以彼此才會建立起非常要好的、可以一起出外旅行的深摯情誼。訪談摘要如下：

我想很多會友們還是對於牧師，特別是主理牧師有一種，還是有一種保持距離。或者是在我們的性格吧。好像我的同理牧師是比較嘻嘻哈哈的，那麼有是就稱呼她的名字，有時都沒有叫牧師。感覺上他們的關係就跟靠近。（P3-二/1-1）

我也和 X 牧師同工過，可能我跟他就比較接近，所以我們有空會搖個電話相約有空會駕車到鄰國去玩一玩。……我想可能不是時間，可能是那種個性吧！或者興趣，或者年齡的關係。好像我跟老牧師的關係就不是這樣啦。因為他是比較嚴肅，我們是把他當成是我們的父親這樣。（C2-二/3-2）

五、神學立場決定關係的建立

一個人被呼召在教會中承擔「牧師」的職分，他如何詮釋這個職分？他怎樣看待這個職分？基本上已經決定了他要在會友中以什麼樣的方式牧養他們，以及要與他們建立怎麼樣的友誼，又或者說用什麼樣的關係跟他們一起生活。在受訪者當中就有兩位牧者提到這部分，訪談摘要如下：

在牧師跟會友的關係裡面並不是沒有友情的成分你明白嗎？它有友情的成分，但是它永遠沒可能成為朋友。因為你作為一個牧師，這個牧師已經界定了你的身份跟他的關係。你在一個教會

裡面，他是會友你是牧師，這個已經界定那個關係了。（P5-二/3-4，二/4-4）

我是覺得說友誼界線這個事情，我會思想的第一個東西是，我們的牧職觀會影響我們的這個東西。因為如果我的牧職我認為不單只是機制性，也是生活性，那大概我就很難截然分明的劃一個好像老師跟學生，基本上比較容易劃一個線。（P7-五/1-1）

六、東方傳統主導關係的表達

一個人的生活也深受文化傳統的影響，東西方文化傳統對於交友的倫理有著截然不同的表達和要求。身處華人教會，會友多半有著根深蒂固的華人傳統觀念，所以牧者應該顧及文化的特質，作為建立自己與會友之間友誼關係的要求和規範。因此，就有受訪者認為在處理牧師與會友之間的友誼關係時，所處的文化和傳統是一個不可忽略的環節。訪談摘要如下：

我有牧養過英文部的會友，也有牧養過中文部的會友，我發覺中英文部的會友會有所不同。英文部的會友會比較容易發展成為那種亦師亦友的關係，而中文部的會友呢，一般上他們會比較啊…比較說尊重牧師啊！可能跟他們教育的那種背景不一樣。你知道英文部的會友有很多是外國讀過書的，所以他們都認為說把牧師當著是朋友是很自然的事情。英文部的那些有些都叫我名字，不叫我牧師，像有一個親切感。但是華文部的就算他是年紀比我大很多的，從來沒有一個人會直接叫我的名字，都是稱呼我牧師的。所以我會發覺有這個不同的地方。我相信可能是跟我們的文化傳統有關。（P1-二/5-5，二/5-6，二/5-7，二/5-8）

牧師在會友當中要找到可以掏心掏肺無所不談的會友，是可以找到，但是會難。因為真心話有時候是很難接受的。而且我們華人又比較保守，又覺得我講出來可能會傷害到對方。所以華人的禮儀就是說，那些不大好聽的，我都儘量不要去講。（C3-五/1-1-1，五/1-1-2，五/1-2）

七、考慮在會友以外尋找彼此扶持的摯友

人在生活社交中都渴望有真心分享的對象，實際上也真需要有可以傾心吐意的朋友，牧師當然也不例外。在受訪者當中就有一位會友形容牧師的工作有高處不勝寒的感覺，的確，有時候牧師更需要有可以彼此傾訴的對象。雖然有的牧師會把會友當作建立知己關係最方便和最直接的人選，可是在受訪牧者當中卻有一半以上的人認為，真正可以建立成為無所不談、掏心掏肺關係的摯友，恐怕都不是在會友當中，而是在教會之外。訪談摘要如下：

也可能在我牧養的這個關係裡面，甚至是以前我在教會的關係裡面，我沒有在這裡遇上很能夠，那種站在那種平等的線上分享的朋友。談得來，掏心掏肺的都在外地。（P5-三/4-2，三/4-3）

有人說我的最好的朋友不會在會友當中，會在我的其他的教牧或者校友的裡面。如果是以這種的親疏來表達，啊…有一類的立場是這樣。你問我的話，我不會反對這樣的立場。（P7-二/3-5）

表 4-8 牧師與會友落實友誼關係的建議

	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C	C	C	C	合
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	計
期望關係但不宜主動	*		*	*		*	*				*				6
友誼深交始於屬靈事			*	*	*		*		*						5
參與活動但不便張揚				*		*	*								3
性格影響關係的親疏		*	*	*		*	*		*	*		*			8
神學決定關係的建立					*		*								2
傳統主導關係的表達	*									*			*		2
教會以外尋找真摯友		*			*	*	*								4

小結

以上七點是受訪者，特別是牧者，在實際牧會過程中與會友在建立互動關係時的經歷。牧者既然已經擔負牧養教會的職責，就不可避免地要在一定的程度上與會友建立近似朋友的關係，牧者在真正落實這份關係的當下，除了一定要設定友誼界線之外，還得參照上述可能產生的各種影響。的確，牧師與會友建立友誼的關係，雙方友誼親疏的程度實在不容易拿捏，其中也受到個人的性格、神學的理念和傳統的要求所左右。值得警醒的是，任何良好的關係都會因為處理不當或過渡渲染而帶來不便或破壞，更重要的是，如果雙方心存任何不良的意圖，這樣的友誼最終必淪為世俗的交際而失去屬靈的意義，或者牧者是可以考慮在會友以外尋找彼此扶持的摯友。

第七節 總結

以上是十四位受訪者透過「半結構式」的深入訪談，並在預先設計的「開放式」問題中，針對「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」提供了多角度的描述性回答，筆者將所有原始資料中的相關概念，經過分析後轉換成有意義的文字組合後，按照不同的特徵與主題加以陳述和說明。

為了使讀者達到一目了然的果效，筆者按照研究分析與發現的次序，用更精簡具體的圖文方式將研究的結果呈現出來，除了可以彌補文字表達的不足之外，更能清楚地說明思想的脈絡。²⁰³

²⁰³ Neuman, 《社會研究方法—質化與量化取向》，819.

圖 4-1 牧師與會友之間的友誼關係

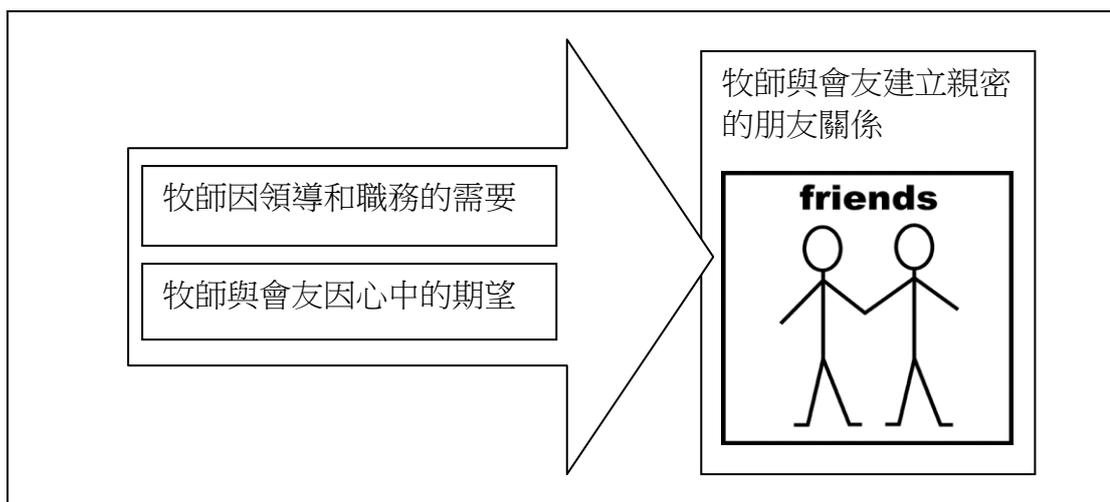


圖 4-2 牧師與會友建立親密朋友關係的複雜性

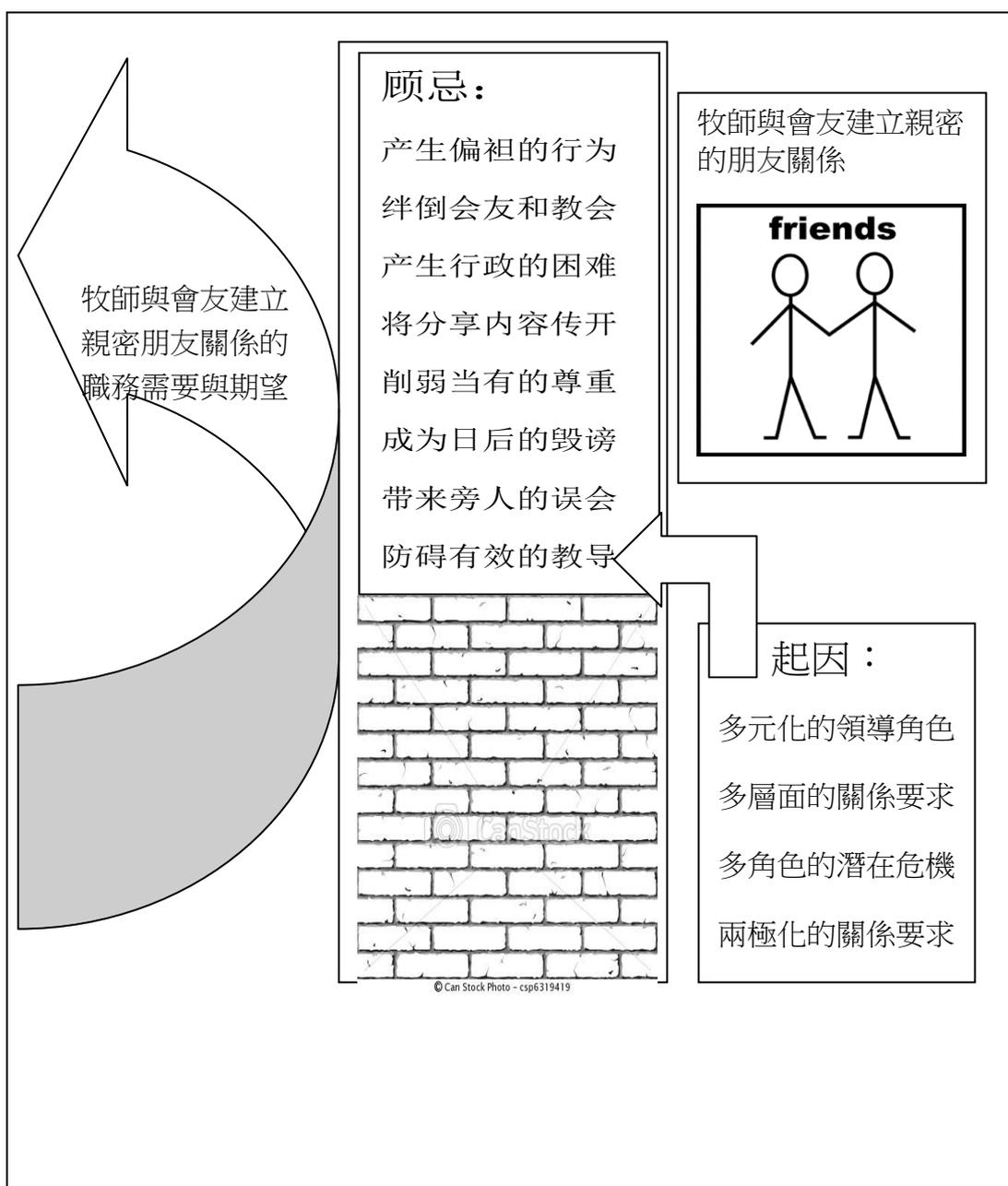


圖 4-3 牧師與會友之間設定友誼界線的需要

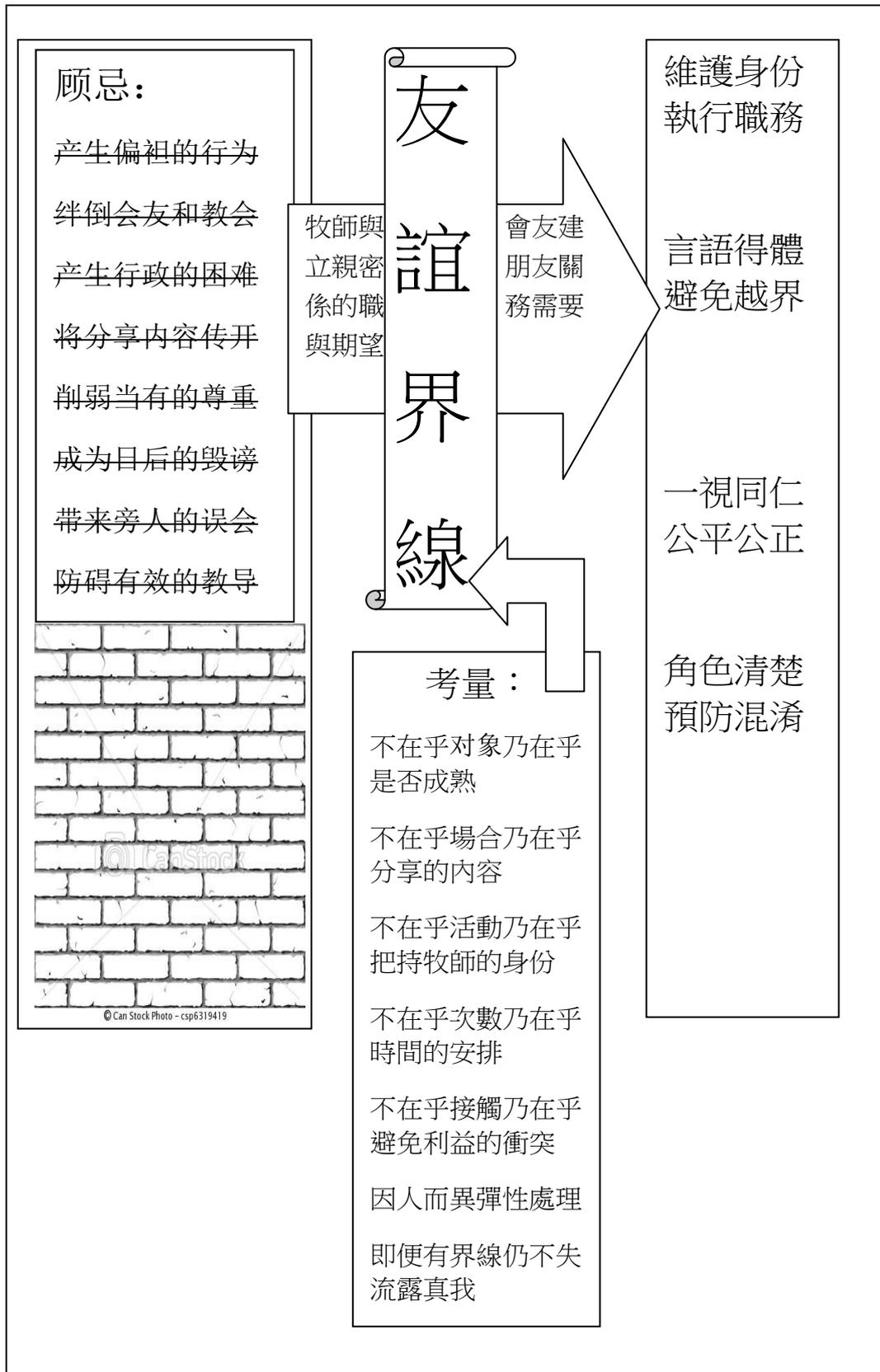


圖 4-4 牧師與會友建立親密朋友關係的有效處理

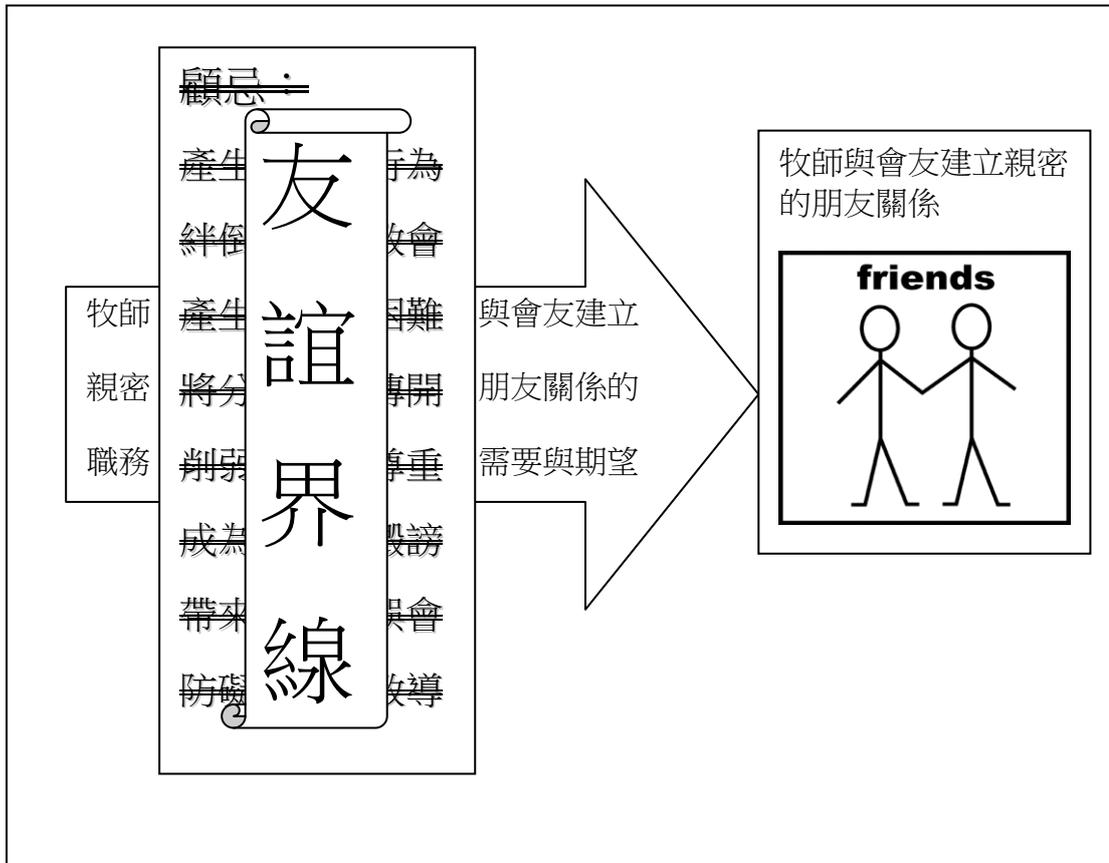
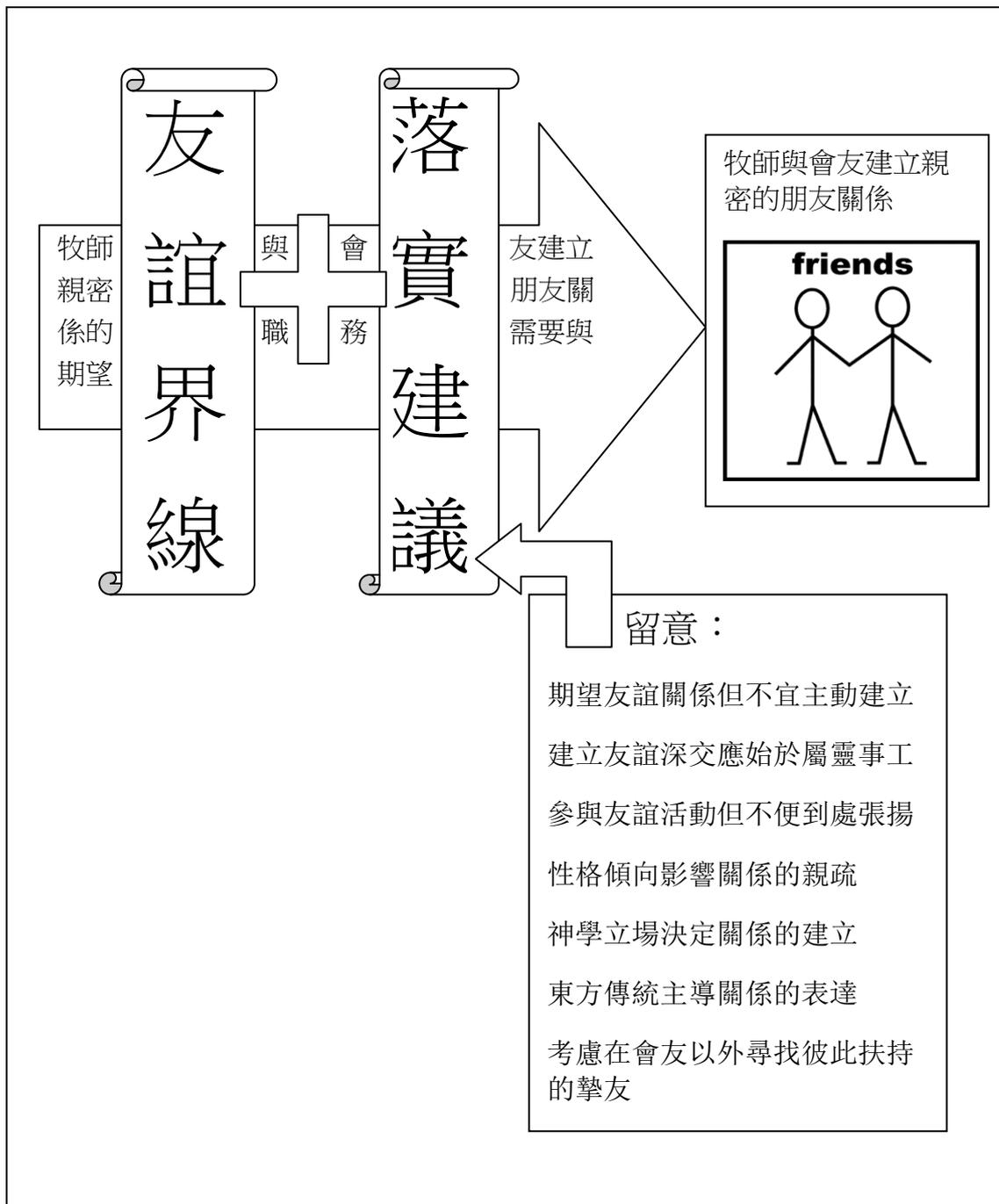


圖 4-5 牧師與會友建立親密朋友關係的落實



第五章 結論與建議

本論文的研究目有二：一是探索牧師與會友之間友誼界線的必要性和重要性，二是提供一份有使用價值的指導原則。論文的最後一章就是根據研究目的，針對論題「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」，提出研究的結論並研擬一份具體可行的建議，提供給牧者在牧會的事奉中參考。同時，也期許日後有更多的人關注並繼續探討，以豐富此研究的相關議題。

第一節 結論

結論的論述分成二部分：先是觀察，後是結論。在觀察的部分是以第四章的研究分析與發現為主幹，然後參照第二章的文獻探討，為論題的核心討論提供綜合性的觀察報告；結論部分則是將觀察報告發展成為結構性的文字陳述，作為本研究的最後總結。

壹、觀察

本論文的第二章，主要是從社會職場、心理與輔導學、基督教的文獻和聖經的啟示這四方面，為論題整理出相關的文獻探討。當各領域在解析「領導」、「關係」和「界線」之間的互動時，學者們都直接或間接地提出了與第四章研究資料分析中的結果相當吻合的立場。以下是針對第二章的文獻探討與第四章的研究結果，進行綜合性的觀察報告，據此以肯定分析的結果能得到客觀性的認同。

一、牧師多重性的角色與會友建立關係的複雜性

十四位受訪者都同意牧者在教會中是需要承擔多重性的角色，即使，有幾位特別強調牧師最根本的角色就只有「牧師」而已的受訪者也不例外，經過歸納角色不下有九種之多。換言之，牧師在同一個會友的身上，必須滿足雙方多層面關係的要求，牧師需要教他、愛他、講他、用他、陪他，同時更需要以身作則讓他願意仿效牧師。受訪牧

者都認為就職務的需要和效果而言，牧者應該也最好與會友建立比較親近的關係，但是這種關係又不能太過親近，因此，受訪的牧者都表露自己與會友，所建立的是一種既親近但又需要有所保留的吊詭性關係。資料分析是從四個向度著手，包括（1）多重性的領導角色。（2）多層面的責任要求。（3）多角色的潛在危機。（4）兩極化的矛盾關係。

以上的發現與第二章文獻探討中所得到的訊息是一致的。在社會職場上的討論，無論是 Hersey and Blanchard, George, Depree，或是 Eikenberry 無不認為任何的領導都離不開與人建立關係，而且是應該透過關係的建立來促進和維持領導的果效。²⁰⁴ 另外，在師生關係的探討中，今日的教育體系對老師的要求，同樣也從單單講求課堂中的「授」與「受」的關係，進一步擴展到要求老師對學生要有更多在課堂以外的關懷和培育。²⁰⁵ 至於在基督教的文獻探討中，無論是東方或西方的著作，同樣也認定牧師的職務本身就是一種多元化的領導。²⁰⁶ 若要使這些領導的範疇都能發揮功效，牧者是應該進到信徒當中建立一種不僅是良好，更是一種近乎朋友的親近關係。Allen 認為講道要有果效，講道者就必須與信徒一起進行屬靈的操練。Powlison 認為教牧輔導與社會輔導最獨特的分別，就是教牧輔導是必須主動進到信徒的當中。沈正牧師認為治理要有果效就應該與同工建立朋友的關係。²⁰⁷ 可是，牧師在這樣的處境和要求中事奉，Doehring 也已經預測它必定會產生多方面的複雜性和困難性。²⁰⁸ 若以心理輔導的治療師為例，文獻探討也發現因為面對雙重角色的複雜性而導致治療師產生心中的擔憂，這種現象是早已被證實了。²⁰⁹ 如此看來，牧師因為承擔著多重性的領導角色和多層面的責任要求，使得自己在與會友建立進一步的關係時產生了困難，這樣的發現無論是從訪談資料的分析，或是文獻探討中各領域的分析，所得到的結論是一

²⁰⁴ 參本論文，16-21。

²⁰⁵ 同上，22-4。

²⁰⁶ 同上，40-2。

²⁰⁷ 同上，43-5。

²⁰⁸ 同上，47。

²⁰⁹ 同上，33-5。

致的。身為一名駐堂的牧師需要面對這樣的一種事奉環境、要求和現象，這是無可避免和必須面對的事實。

二、牧師與會友建立朋友關係的期望和顧忌

受訪牧師近乎全數都期望能與會友建立彼此擔當、坦誠分享，甚至是如屬靈知己般的友好關係，這是令人非常享受的美事；可是雙方卻又同時提出這種的關係確實會帶來問題和顧忌，因此，牧師要與會友建立親密的朋友關係是一件非常困難的事情，困難到一個地步幾乎是不太可能的事情。其中所提到的顧忌包括：（1）親密如摯友的關係有可能產生偏袒的行為。（2）親密如摯友的關係有可能絆倒會友。（3）親密如摯友的關係有可能產生行政的困難。（4）親密如摯友的關係有可能將分享內容傳開。（5）親密如摯友的關係有可能削弱當有的尊重。（6）親密如摯友的關係有可能成為日後的譏諷。（7）親密如摯友的關係有可能帶來旁人的誤會。（8）親密如摯友的關係有可能防礙有效的教導。

第二章的文獻探討中發現，「友誼」在華人的詮釋裡被視為是天地之寶貴，在西方的詮釋裡被視為是經得起考驗的心靈交流，在聖經裡則以大衛和約拿單為例，將它描繪成一幅美麗動人的圖畫。²¹⁰ 為此，牧師因為長時間地陪伴著會友走過生命中的各種階段，所以彼此都會期望能建立並享受這種的友好關係，這是可以被理解的，可是，在這過程中卻出現了許多的攔阻或顧忌，最主要的原因就是雙方都忽略了彼此之間所存在的關係，本來就不應該是一種朋友的關係。第二章的文獻探討也顯示，一般人對友誼的定義和要求，是雙方都能在不含預設動機的單純情況下，相對等地為對方付出；然而這樣的定義和要求若套在牧師和會友的關係中卻是不合宜的，這就是出現問題的關鍵。因為牧師與會友相處的過程中，需要擔負領導、引導和教導的職責，²¹¹ 所以儘管友誼是一件美事，但是若放在牧師與會友之間，卻可能成為令人擔心和充滿著顧忌的行為。

²¹⁰ 同上，25-8。

²¹¹ 同上，25-6。

透過資料分析所歸納的八項顧忌，基本上就是因為雙方是同屬於一個組織體系，同時又屬於不同層次的行政單位才會出現的狀況，在這樣的狀況中，雙方是不宜結交成為朋友的。其實，這樣的情形在文獻探討中也有相同的發現，在探討企業職場中的帶領者與被帶領者建立的關係時，學者們都接受這是一個非常微妙的關係，都認為它是一個為達成預期目標而存在的關係，是一個需要經過仔細考量和刻意規劃才能付諸的行動。²¹² 紐約州立大學阿爾巴尼亞分校商學院教授 yukl 就認為它不應該是建立一種以朋友為前提的關係，乃應該是一種以組織的利益為前提的關係。²¹³

第二章的文獻探討也特別從教育體系中老師和學生的關係，以及心理輔導架構中心理輔導員和被輔導者的關係，探索「授者」與「受者」之間的關係處理。其中就提出了雙方之間有可能因為建立成為朋友的關係，而在執行任務時出現偏袒的行為或造成旁人的反感與猜疑；另外，也可能因為關係太親近而使自己離開本位，有失尊嚴和有礙教導。²¹⁴ 這些在專業職務中建立關係時所生發的顧忌，與訪談中所得到的結論是非常吻合的。

三、牧師與會友之間設定友誼界線的需要

基於以上的顧忌，幾乎所有的受訪牧者都認為牧師在與會友建立關係時，是需要設定友誼的界線，而所有的受訪牧者在牧會的日子裡都曾親身經歷或親耳聽聞，牧者與會友之間因為在友誼關係上的失誤而導致破壞和傷害的案例，為此，牧者們都認為為了確保並促進自己的領導果效不會因為與會友之間的友誼關係而遭受虧損，設定友誼的界線是絕對必要的。所以從資料分析中發現要設定友誼界線的理由和好處包括：（1）維護身份執行任務。（2）言語得體避免越界。（3）一視同仁公平公正。（4）角色清楚預防混淆。（5）親身經驗旁人實例。

²¹² 同上，16-21。

²¹³ 同上，17-8。

²¹⁴ 同上，21，32-3。

在第二章的文獻探討，論到社會職場中的「界線」與「關係」時，**Cloud and Townsend** 指出，在職場中的領導者因為在「界線」與「領導」的關係上拿捏錯誤而導致與員工的關係出現困難，這已是在許多的管理層中產生的嚴重問題。²¹⁵ 對於基督教的文獻討論，論到牧師與會友建立關係的三種模式，除了「道成肉身」的模式幾乎是無須設線之外，其餘的兩種模式顯然都是偏向贊成友誼界線的設定。在「上帝神聖代表性」的模式中，**Oates** 認為牧師與會友之間的關係是非一般朋友的關係，而是一種含有「神人相遇」的關係，他的身份是遠超過自己在會眾面前原有的身份。而 **Marshall** 更是認為牧師與會友的關係越是密切，可能產生問題的機會就越大，因此設定界線是需要和重要的。支援「基督靈活比喻性」模式的 **Hansen** 雖然認為牧師是以朋友的身份與會友建立關係，但是他強調的是需要隨時在關係中成為基督的比喻，意思就是牧師在會友當中的友誼始終是帶著一定的目的，是存在著一種身份上的區別，這就是一種界線上的需要。²¹⁶ 論到界線的好處，在文獻探討中也指出了它的三個作用，它能產生所屬權、責任心、和自由感。²¹⁷ 這三個作用正如研究分析中所歸納出的界線需要和好處，因為，有了所屬權就不會讓自己的身份混淆並且明白各自的角色；有了責任心就知道需要謹言慎行以免逾越界線；有了自由感就可以不受約束地公平相待，這樣看來，設定友誼的界線不單是可以確保牧師與會友之間建立健康良好的友誼關係，同時也能幫助牧師更有效地在會友當中執行牧師的職務。綜合文獻探討和資料分析的結果，牧師與會友之間需要設定友誼的界線，是絕對被肯定的。

四、牧師與會友之間設定友誼界線的考量

既然牧師在與會友建立關係時需要設定友誼的界線，那麼，應該如何設定友誼的界線呢？雖然有受訪者察覺到這個界線並不容易設定，有時需要憑感覺，也要有彈性地因人而異，但是受訪者還是留意

²¹⁵ 同上 17。

²¹⁶ 同上，49-54。

²¹⁷ 同上，12-3。

到有著幾方面的考量，包括：（1）不在乎對象，乃在乎是否成熟。（2）不在乎場合，乃在乎分享的內容。（3）不在乎活動，乃在乎把持牧師的身份。（4）不在乎次數，乃在乎時間的安排。（5）不在乎接觸，乃在乎避免利益的衝突。（5）即便有界線，仍不失流露真我。

而在第二章文獻探討中的第二節，「心理與輔導學論關係與界線」就提及有關心理輔導員如何看待「朋友」與「界線」的處理問題。**Nicholas** 關心的是輔導員與被輔導者若建立為朋友的關係後，在提出建設性的反對意見時會遭到實際的困難，這意味著，要如何在建立關係中仍然可以把持身份乃是建立為朋友關係時的重要考量。**Gladding** 關心的卻是同時擁有不同的關係必會產生利益的衝突，這明顯的就是避免利益衝突的考量。**Kitchener** 指出若在輔導員與被輔導者之間建立其他的關係，就會導致雙方在不同的關係中各帶有完全不同的期望，這正是問題的所在，這也顯示了當牧師要與會友建立起其他的關係時，對方是否有足夠的成熟度來平衡和處理在不同的關係中，會出現不同期望的問題，這確實也是一個重要的考量。此外，**Gabriel** 在他的調查報告中發現，有治療師認為雙方在建立友誼時的界線確實是很模糊，但只要能在溝通對話的過程中，有著一致性的表達方式和態度，這樣就可以勝任有餘了，顯然他所考量的不是雙方交往的場合，而是彼此交談分享的內容。²¹⁸ 至於資料分析中對即便設定友誼的界線仍不失流露真我的考量，從文獻中也發現美國福音派的代表牧師之一，**MacArthur**，自認為雖然清楚知道需要成為信徒的指引、牧人、和教師，但他卻還是會向信徒打開自己的心房，讓他們知道他心中的感受。他沒有因為知道自己處於領導的職位就不再流露自己內心的真我，²¹⁹ 也就是說，縱使牧師在接觸的過程中有著清楚的身份界線，但卻不因此就掩飾和壓抑真實的自己，還是應該敞開自己真心以待。綜合以上的觀察，針對訪談資料中所歸納出有關牧師與會友之間設定友誼界線的考量分析，若對照本論文第二章文獻探討所取獲

²¹⁸ 同上，33-5。

²¹⁹ 同上，48。

的資料，結果可以說是「不謀而合」。可見，牧師與會友之間友誼的界線雖然不容易處理，不容易具體的列明，但是，當心中在盤算這界線的設定時，其中所需要考量的因素卻還是明顯的，它不是模糊的界線，乃是一條有清楚原則的準繩。

五、牧師與會友落實友誼關係的建議

其實，牧師與會友之間的關係不僅有類似輔導員與被輔導者之間的關係，若以牧師多重性的職務角色來看，他要在會友當中建立為朋友的關係，需要注意的問題肯定是比輔導員所擔心的來得更加廣泛。因此，十四位受訪者在深入訪談中，除了提出以上的考量因素之外，也提出了在落實建立友誼關係的過程中，務必知道和留意的事項，筆者歸納為「牧師與會友落實友誼關係的建議」，主要分為七點，包括：（1）期望友誼關係但不宜主動建立。（2）建立友誼深交應始於屬靈事工。（3）參與友誼活動但不便到處張揚。（4）性格傾向影響關係的親疏。（5）神學立場決定關係的建立。（6）東方傳統主導關係的表達。（7）考慮在會友以外尋找彼此扶持的摯友。

從論文第二章的文獻探討裡，當各領域的學者們在為友誼關係的落實提出關注時，其中就有不少是與資料分析中的發現是相近似或類似的，特別是資料分析中的前面三點。在文獻探討中，顯示每一個人都渴望並需要擁有可以彼此分享和分擔的朋友；而在心理治療的專業裡，治療師有時會遇上來尋求治療的患者在這個角色上佔有一席之地，這也是有可能的；然而，就有學者認為，在這種情況底下，最重要的大前提是：這種關係不應該是治療師主動的結果。這和資料分析所提的第一個建議，牧者期望友誼關係但不宜主動建立是相同的。²²⁰論到建立友誼深交應始於屬靈事工，在文獻中同樣有牧者認為，牧師的一切領導果效有賴於一個單純的動機，隨著牧師多重角色的職務要求，他與會友之間的接觸機會是涵蓋在生活中的所有層面，因此彼此之間建立關係的機會是多而密切的，因此，一切的交往必須是建立在

²²⁰ 同上，36-7。

一個純正的動機上，這是牧師在與會友交往時的基本原則。²²¹ 牧師與會友的關係建立若不是始於屬靈生命的關懷，那就離開了牧師的職分和本位。從專業輔導的角度來看，Collins 也申明雖然朋友之間彼此扶持絕非壞事，但是從事輔導絕非為了滿足自己的社交圈子，兩人之間是可以發展為朋友，但這不應該是彼此建立關係的動機，對輔導員來說更不應該是在醫病關係結案之前。²²² 論到資料分析中所提出的第三點，參與友誼活動但不便到處張揚的建議，在文獻探討中，Oates 就發現有些信徒是不願意跟一個與眾人走得太近的牧師分享自己的需要，因為信徒會認為隱私被傳開的幾率是比較高的，這雖然有建議牧師不應該成為「鄰家小孩」的牧師的意思，²²³ 但也意味著牧師是不宜張揚自己與會友之間的私人交往，因為，這不但沒有造就性，反而有礙於某些事工的發展。除了以上這三點，在文獻中也提及 Gangel 認為因著牧者的職分，他的分享對象必須是一個「安全」的人，他建議牧者可以分享的對象應該是那群在同一個職分上，有著共同經驗的人，因為只有這樣的人才不會將分享的內容外洩，²²⁴ 其實這就是在提醒牧者應該考慮在會友以外尋找彼此扶持的摯友，這與資料分析中的第七點是相符合的。這就是說，會友的名字自然是不應該出現在牧師建立親密朋友的名單上。

從以上這幾點看來，當牧師要與會友建立為朋友的關係時，他所要留意的事情，除了需要有界線的設定以外，在實際落實的過程中還有著其他不可忽略的重要事項，唯有這樣，才能讓牧師與會友建立良好的朋友關係，才能使這份友誼在健康的環境中成長，才能帶來長遠造就性的正向影響力，也才不致於損害牧師在教會中的領導果效。

²²¹ 同上，47-8。

²²² 同上，32-3

²²³ 同上，50。

²²⁴ 同上，48-9。

貳、結論

根據以上結合了第二章的文獻探討與第四章的研究分析和發現所作出的觀察報告，面對「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」的論題，以下是筆者的最後結論。

身為一名駐堂的教牧人員，無論是從神學性的聖經角度切入，或是從職務性的要求層面著手，如果要作一個稱職的牧者，要能在教牧領導的角色上發揮，他是必須與會友建立一個友好的關係，這種友好關係的親疏程度直接影響他的領導果效。在今天這個大量要求互動的社會環境中，不管是以利潤為本的企業界，還是以德育為本的教育界，或是以助人為己任的輔導界，在整個經營、培育、和治療的管理過程中，主導者若只是採用功能型高姿態的方式與被帶領者建立關係，恐怕非但不能滿足這個時代的要求，也不能達到領導的最佳果效。況且，不管是因應時代的浪潮，或是配合信徒的要求，牧師與會友能建立成為彼此坦誠分享、互相擔當的屬靈的友好關係，更是雙方發自內心的一種期望。因此，對駐堂牧師而言，不論是採取那一種的牧養模式，按情按理他都應該不只是需要與會友建立友好的關係，他也應該與會友建立起比友好再進一步像朋友一般的關係，當然，這絕對不是一種取代性的關係，並不表示從此以後牧師與會友是平起平坐毫無分際，它乃是一種附加性的關係，是在牧師與會友的基礎關係下，在一定的程度上加上這種親密如朋友般的關係。這種關係不只是能滿足牧師和會友心中的期望，它還能帶給牧師在領導的職務上有更大的果效。然而，要建立這種關係是需要有靈巧的智慧，因為當任何雙重或多重的關係出現時，它肯定存在著不可避免的顧忌，這需要用縝密的心思、謹慎的言行與合宜的技巧，才能有效的處理和化解的。

既然以上所言是駐堂牧師在牧養上所面對的真實處境，有可能會出現三種的情況：一是牧師因為看見其中的顧忌而畏縮，不敢與會友建立更深一層的關係。二是牧師雖然知道其中的顧忌但卻不將它當成一回事，毫無設防地與會友建立起朋友的關係。三是牧師嘗試尋求方法避開所有的顧忌，以尋求能與會友建立健康良好又不致減損牧者領導果效的親密關係。根據本論文的研究分析和觀察，第一種情況是不

應該出現的，因為牧師與會友建立親密如朋友般的友好關係，既然是一個符合聖經教導也符合組織運作要求的理想，牧者就不應該退縮，乃應該想辦法去面對並加以改進，朝向這樣的目標前進。至於第二種情況也是不應該出現的，因為明知道有真實的顧忌擺在眼前，牧者又豈能視若無睹置之不理，隨顧忌日漸惡化而帶給信徒和教會無法預料的虧損和破壞呢？因此，第三種情況是積極而值得努力的目標，不怕艱辛正視問題，謀求對策以求達到完美的境況，這才是今日的牧者在面對牧師與會友建立友誼關係時應該持有的態度。

牧師與會友建立親密如朋友的關係是有顧忌有困難的，但牧者不應該因此卻步，更不應該視而不見，它的解決對策是：在建立關係的過程中設定友誼界線，它不是一道防火牆，乃是一道過濾膜片，提供雙方合宜的相處尺度，為使彼此的關係更加健康而純真，使彼此的情誼更加長久而芬芳，使自己和周圍的人都能因此受益。

從以上的綜合報告中顯示，友誼界線雖然不容易設定，但始終還是有著一組客觀的考量因素能成為設定界線時的準繩。

牧師與會友之間的友誼界線不是一系列刻板的條款。研究顯示，這個界線其實並不在於可以跟誰交往或不可以跟誰交往？交往時什麼地方可以去？或是什麼活動不可以出席？而是在交往建立為親密朋友的過程中應該怎麼進行？必須留意些什麼？換言之，這界線所處理的乃是大方向的原則，而不是表面的活動細則，最關鍵的乃是要在關係中留意自己的言談內容，要顧及自己始終是牧養對方的牧師，要時刻警醒領導的責任，絕對不能在交往中暢所欲言，凡事都要以能夠造就對方和維護教會為前提，更要小心不要疏忽利益衝突的潛在性。

原則性的考量看似陳腔濫調眾所周知，可是往往當雙方的關係發展到情投意合，近乎難兄難弟的時候，正所謂「當局者迷」、「一葉障目不見泰山」，此時此刻只要一個不留心，雙方之間的友誼就可能在掏心掏肺的親密關係中，漸漸將牧師與會友之間最基礎的關係給模糊了，甚至放棄了，而剩下的就只有朋友的關係。難怪幾乎所有的受訪者都曾經親身經歷或親耳聽聞有牧者在親密的友誼關係上失腳。所以牧師與會友之間的友誼，絕對是需要嚴謹地守住一套友誼界線的要

求，這對牧師來說並不是一件順理成章的表達，乃是需要刻意操練的舉動。倘若牧者定意設定並持守這個界線，他就能消除顧忌，同時贏得界線所到來的好處，包括維護身份執行職務、言語得體避免越界、一視同仁公平公義、角色清楚預防混淆，這樣一來，牧師就能在會友當中建立親密如朋友的關係，並使自己的領導得到更大的發揮，帶來更大的果效。

其實，按研究所得的觀察報告，縱使牧師與會友之間設定了友誼的界線，雙方的親密關係不見得就一定不會帶來日後的困擾，原因是當中所涉及的是多層面的問題組合。人與人之間的關係是屬於互動中的現象，人本身就是一個多變的個體，因此在實際落實的過程中，牧師與會友要開始並維持一種親密如朋友的關係，所牽涉的因素是超過單單設定友誼界線的範疇。其中，就受到自己對牧職神學的理念、自己在交友上的性格、雙方所承載對朋友的傳統文化、和周圍的信徒如何看待及回應牧師與會友建立親密如朋友關係等因素所影響，這些因素，都會不斷地左右著可否成功並長遠地落實親密關係的可能。有鑑於此，有超過半數的受訪牧者支持或建議牧師應該在會友以外尋找真正可以談心，彼此分享分擔的屬靈伴侶。這樣的立場在文獻探討中也得到學者們的認同。

總而言之，針對「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」的論題所作出的研究結論是：為了不讓教牧的領導果效受到阻礙，而且又能加強教牧領導果效的發揮，牧師與會友之間的關係建立是有必要設定友誼的界線。

第二節 建議

一份好的研究報告不應該只停留在學術性的報導，它更應該根據研究的結論提供實際可行的建設性建議。對一位實踐神學家而言，這可以是最有價值的部份。²²⁵ 本節的建議包含兩部分，第一是實踐性的建議，第二是研究性的建議。實踐性的建議包括擬定一份能即時使用

²²⁵ Sensing, *Qualitative Research*, 234.

的指導原則，另外也提供如何裝備牧者面對相關論題的方法，目的在於希望駐堂牧師可以與會友建立親密的關係，使自己的領導得到發揮，而且在這過程中不會因為忽略設定友誼的界線，而減損牧養的果效，或使牧者和會友都因此受到傷害。至於研究性的建議，是提供值得繼續延伸探索的議題，目的是為了讓有興趣在這論題上做進一步探索的人士，有脈絡可尋，同時讓這份研究可以得到補充，更能因此提升牧者的事奉，最終使教牧、信徒和教會都能從中獲得益處，榮耀主聖名！

壹、實踐性的建議

資深華人牧師唐佑之博士認為，傳道人被上帝「蒙召」本身是一件屬靈的事情，因此其專業的標準很難確定，程度和資格也不容易衡量，所以他建議應該擬定規章和守則之類的條文，以幫助同工注意自律，並樹立道德的楷模，為榮耀上帝。²²⁶ 制定牧師守則是早在二十世紀初在西方教會就已經實行的做法，²²⁷ 而牧師與會友之間關係的處理可歸屬於牧師在職務上的人事要求，因此若能以綱領條目清楚列明，想必能成為牧者在事奉中的提醒與指導，即使不是編入守則正文，也應該擺在指導附錄之內，相信這對任何新進的傳道人，更是有著提醒督正的作用。

可是，在現有眾多的綱領守則中，卻沒有一份關於牧師與會友在建立友誼時的原則性指導守則。依據本論文的研究結果，既然為了確保牧師的領導不受阻礙，牧師與會友之間是有必要設定友誼的界線作為建立關係的原則性指導，因此，若能將有關的要求列入牧師職務的綱領守則，想必能為牧師在這方面的操練，取得一定的作用。為此，以下擬定了一份「牧師與會友建立深交之建議」，這份建議可以置於堂會或宗派現有的任何論及「牧師與會友建立關係之守則」，如：

²²⁶ 唐佑之，頁 264。

²²⁷ Joe E. Trull and James E. Carter, *Ministerial Ethics: Being a Good Minister in a Not-So-Good World* (Nashville: Broadman and Holman, 1993), 220-52. 作者在書中參考了許多資料後列出美國各大宗派和福音機構對牧師制定的行為守則，當中也有一些將牧師與會友的關係列入在內。

「牧師與異性相處守則」、「牧師與同工相處守則」、「牧師與被輔導者相處守則」等不同人際關係守則的最首要位置，好作為牧師與會友在建立任何關係時的原則性指導。「牧師與會友建立深交之建議」擬定如下：

表 5-1 牧師與會友建立深交之建議

牧師與會友建立深交之建議

目的：牧師服事的空間絕對不應該局限在辦公室內，他乃應該走在會友當中，讓會友與牧師之間能建立一種親密如朋友般的友好關係，然而，為了避免因為這種關係而產生可能的誤會及其他顧忌，牧師與會友建立這種深交關係時應該設定友誼的界線。友誼的界線不是一道防火牆，乃是一道過濾膜片，是為了提供雙方合宜的相處尺度，使彼此的關係能在健康的環境中建立和成長。友誼界線的考量範圍應該包括：

- 1 彼此之間關係的建立始於教會的職務，絕對不含其他意圖或以尋找屬靈知己為前提。
- 2 除核心同工以外以，以不主動為原則，雖然給以關懷和問候，但應該讓親密的朋友關係在自然的互動狀況中建立。
- 3 無論雙方的關係有多親密也不應該對會友無所不談；不分享任何有損個人或教會名聲的事情、及尚未預備公開的個人或教會的事項、和可能絆倒對方的交談內容。
- 4 要隨時切記身為牧師的角色，在任何場合都當謹言慎行，不失於輕浮流俗以免在交往中有意或無意地破壞牧師的尊嚴，有損牧師的權威。
- 5 為避免利益的衝突，在未經開會決定之前，絕對不向對方承諾任何有可能產生偏袒之嫌的事務，包括商業性和事工性的承諾。
- 6 當敏感於身邊其他會友的反應，要儘量避免因與某些會友關係較親密，而遭至其他會友的誤會或嫉妒。
- 7 為避免會眾可能產生錯誤的解讀，牧師不應該在任何的場合，包括不在講臺上分享與會友之間私下交往的情形，即使是不指名道姓，也當留意有可能出現影射的困擾。
- 8 在有限的時間分配下，牧師應該先以講道、牧養及會務的處理為優先，才安排與會友建立親密朋友關係的時間。
- 9 牧師與會友之間所建立的友誼，不排除會出現會友單方面的掏心掏肺，但自己卻保持表面分享的變相親密的朋友關係。

這是一份文字性的指導原則，除了可供牧者個人使用之外，最理想的是供已經有牧師守則的教會和宗派使用。然而，文字性的指導往往是需要附上解釋性的說明才能取得共識和實效，因此，在使用此指導原則時，務必需要說明條文背後的核心價值和關懷。

除了擬定指導原則提供普遍性的指引，另一個實踐性的建議就是從訓練神學生的最前線——神學院開始著手。想必沒有一間神學院在裝備未來的牧者時，沒有安排有關牧養神學或教牧領導之類的課程，但是在相關課程內容的設計上，又有多少教授留意到，牧師與會友之間的友誼關係與他的領導有著相輔相成的緊密關聯呢？即便知道，是否又能提供學生足夠而實用的方法呢？或許在交由宗派或教會制定守則的「教條」要求牧者之前，神學院如果可以早一步給予明確和嚴謹的教導，相信可以幫助未來的傳道人在牧會工作上更加順利，而且能有防患未然的作用。

當然，除了認知上的裝備，在研究報告中也發現，牧者的性格對他在與人建立關係的傾向上有直接的影響，因此，若是能行，神學院在陶塑養成牧者的過程中，也應該從性格著手，協助學生認識、知道自己性格的特質，能覺察自己性格上的弱勢與強勢，並學習調整自己的性格成為將來事奉的助力而非阻力，特別是在如何與會友建立關係的事宜上。今日有一些神學院都會為神學生進行性格方面的測驗，施測之後，還會安排專人為他加以分析並提供意見，可是，如果這樣的安排只是為了幫助神學生能在神學裝備的若干年裡有好的人際生活和學習心態，那麼測驗的功能應該還有擴展的空間。畢竟，神學生的培育應該是以更長遠的事奉生涯為目標，讓他自覺「性格」對他將來事奉的成敗有著舉足輕重的影響。倘若分析員能在解釋說明的過程中，也留意到「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」的重要性，並將之列入分析的考量之一，給予神學生及時的評估和提醒，肯定能為未來的傳道人鋪陳一條更順暢的事奉之路。當然，如果能讓一位有經驗的牧者，在這一個環節上提點神學生當改進之處，相信會比一位專業輔導員來得更貼切而合宜。

然而，追根究底，若要將有關的研究發現落實在牧會的事奉中，最重要的，還是牧者本身對這個問題有多少的警覺性？以及是否願意在與會友建立關係的事宜上，對自己有更高更嚴謹的要求。神學院是應該教，教會和公會是有責任提醒，但最終是否會付諸於行動？關鍵乃在於牧者本身。

從受訪牧者的訪談中顯示，牧者都知道與會友建立一種比較親近的關係是有助於自己領導的果效，可是同時也知道自己與會友在某個層面上卻又不宜建立太親密的關係。要如何幫助牧者面對這種兩極化的關係要求所產生的掙扎呢？筆者認為若能將這關懷普及化，勢必能提高牧者對相關問題的警覺性，此外再提供一些自我提升的管道，這樣就能讓牧者得到實際的幫助。可行的建議如下：

- 一、鼓勵牧者在不同類型的刊物上，發表對相關議題的看法和經驗，以提高同道們對此課題的警覺性。
- 二、鼓勵有主題式的不同期刊採納此議題作為專題，出版有分量的指導和指引。
- 三、鼓勵專人著書立說，提供全面性的教導。
- 四、鼓勵神學院或培訓機構，專門為牧者開設相關的課程和講座。
- 五、鼓勵牧者在書桌前，張貼「牧師與會友的關係守則」以茲提醒。
- 六、設計「自我檢討評估表」，讓牧者發現自己在這方面的缺欠。
- 七、成立「牧師團契」，讓牧者可以找到真正適合談心分享的對象。

假如以上的建議皆能落實，一位牧者能在他踏入堂會服事時，便從該堂會或公會手中取得一份「牧師與會友的關係守則」，作為進入事奉時的基本指導原則，再加上之前從神學院所接受相關性的知識和性格上的操練，又在日後的事奉中能經常在閱讀資料裡接觸到有關的教導和提醒，而且又能在牧師團契中找到可以彼此扶持的屬靈知己，想必，他一定能在與會友的關係建立上有著相當的預備與知能，可以穩操勝券，如此一來，便能幫助他的教牧領導，而且使自己和眾會友以及教會都得到祝福，榮耀主名！

貳、研究性的建議

本論文的研究論題是「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」，一切的討論只聚焦於「友誼界線」與「教牧領導」的互動。經過研究過程中文獻資料的收集與整理，以及在深入訪談中所得到的回應，激發筆者關注到許多與本研究有相關的議題，以下將相關議題歸納為個六範疇：

- 一、如何善用性格特徵發揮牧師與會友建立關係時的牧養果效？
- 二、從心靈需要的角度詮釋牧師當如何面對事奉中的孤單問題？
- 三、從「牧師與會友之間的親疏關係」分析牧師留任於自己從小長大的堂會中的利弊與挑戰？
- 四、從今日以女會友居多的堂會看男牧者在牧養時所面對的挑戰？
- 五、分析主任牧師與同工建立親密的關係對集體領導果效的影響？
- 六、探討牧師在教會建立領導圈的利弊與考量。

倘若日後有機會得以在這幾方面繼續探索，勢必能豐富本論文的討論，也期許本論文能發揮拋磚引玉的果效，引發更多牧者與學者對這些議題的關注與研究，使得神學學術的研究與實際牧會的需要發揮相得益彰的影響力。

詞彙與符號說明

受訪者組別代碼：

代碼 P：（pastor）-- 「教牧組別」

代碼 C：（congregation）-- 「會友組別」

舊約聖經經卷縮寫：

創：創世記

出：出埃及記

民：民數記

申：申命記

撒上：撒母耳記上

詩：詩篇

耶：耶利米書

新約書經經卷縮寫：

太：馬太福音

可：馬可福音

路：路加福音

約：約翰福音

徒：使徒行傳

羅：羅馬書

林前：哥林多前書

林後：哥林多後書

弗：以弗所書

腓：腓立比書

西：歌羅西書

提前：提摩太前書

提後：提摩太后書

多：提多書

門：腓利門書

來：希伯來書

雅：雅各書

彼前：彼得前書

約壹：約翰壹書

附錄一 牧師受邀訪談函件

目的：訪談乃為協助完成教牧博士論文《牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係》中的資料分析。

內容：訪談是為探索牧師是如何詮釋自己在會友當中的角色？以及這個角色或這些角色的發揮與自己跟會友之間的關係有著什麼樣的關聯？在這樣的現象裡牧師是怎麼樣看待與會友之間的友誼界線？

備註：訪談內容將是保密的。為讓訪談過程沒有顧及，論文的分析報告也將不會顯示受訪教牧的姓名。

名詞釋義：

- 1 「友誼界線」在本文是一個中性的單一名詞，並不預設任何的好壞標準。它不牽涉男女之間的戀情，而是涉及兩者之間單純的情誼。
- 2 「會友」在本文是一個統一的稱呼，泛指所有在堂會中聚會的信徒。他可以是教會中的長執領袖，但不包括同受上帝蒙召的全職傳道同工。
- 3 「教牧領導」在本文所指的不只是一般領袖學所強調的領導，既使命的傳遞、文化的深化、動員與答謝會眾，同時也包括對信眾的生命塑造和牧養。

問題：

一、基本資料

- 1 請問你在這間教會服務的準確年份和年數是多少？
- 2 請問你全時間服事主有多少年？曾經在那裡任職？
- 3 請簡單描述你在現任教會中的職銜與職務？

二、有關牧師領導角色的問題

- 1 你怎麼形容自己在會友當中的角色？是單一角色還是多重角色？如果是多重，請稍微解釋有那些多重的角色？
- 2 你認為在這些角色當中有那些是不應該屬於牧師領導會友的責任嗎？為什麼？
- 3 你認為牧師與會友之間關係的親疏對上述角色領導的效果有影響嗎？請解釋。
A 毫無影響 B 影響不大 C 很有影響
- 4 你的（多重）角色會讓你和會友在交往時產生顧及和困難嗎？如果有的話請舉例說明，也談談處理的方法。

5 牧師與會友之間應該建立什麼樣的關係才能滿足上述（所有）角色的領導果效呢？

三、有關牧師對友誼界線的問題

1 請說明為什麼你認為牧師與會友建立一種肝膽相照、掏心掏肺、無所不談如親密摯友的關係是屬於：

- A 可不可以的問題
- B 應不應該的問題
- C 不可能的問題

2 你會如何形容自己與會友之間的關係？為什麼？

- A 毫無保留的親密知己關係，彼此可以暢所欲言，一起娛樂、旅行。
- B 保持距離純屬牧師與會友之間的關係，彼此相敬如賓，除教會和教會附屬的活動以外不需要有額外的私人交往。
- C 其他

3 你同意牧師與會友之間應設有“友誼界線”嗎？為什麼？

4 你會如何拿捏設定“友誼界線”的準繩或考量？

5 你認為“友誼界線”會對牧師的領導帶來什麼樣的影響？對會友又會帶來什麼樣的影響？

四、有關牧師親身經歷的問題

1 在會友當中有很喜歡與你親近，常邀你一起進餐、娛樂、喝茶、甚至旅行的會友嗎？你是如何回應？為什麼？

2 有沒有因為跟會友建立太親近的關係而導致問題的實例可供分享？你認為問題產生的關鍵原因是什麼？事發後對你的處事原則有改變嗎？

3 你曾否聽聞有牧者在“友誼界線”上遇到狀況？請略略述說。

五、有關補充後記的問題

1 請問你對這一次的訪談議題還有什麼補充或相關的意見？

附錄二 會友受邀訪談函件

目的：訪談乃為協助完成教牧博士論文《牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係》中的資料分析。

內容：訪談是為探索會友是如何看待和期待自己與牧師之間的關係？以及對牧師有否達到自己的期待或一般會友的期待和對牧師設定友誼界線的看法。

備註：訪談內容將是保密的。為讓訪談過程沒有顧及，論文的分析報告也將不會顯示受訪會友的姓名。

名詞釋義：

- 1 「友誼界線」在本文是一個中性的單一名詞，並不預設任何的好壞標準。它不牽涉男女之間的戀情，而是涉及兩者之間單純的情誼。
- 2 「會友」在本文是一個統一的稱呼，泛指所有在堂會中聚會的信徒。他可以是教會中的長執領袖，但不包括同受上帝蒙召的全職傳道同工。
- 3 「教牧領導」在本文所指的不只是一般領袖學所強調的領導，既使命的傳遞、文化的深化、動員與答謝會眾，同時也包括對信眾的生命塑造和牧養。

問題：

一、基本資料

- 1 請問你在這間教會參加聚會的準確年數是多少？
- 2 請問你信主有多少年？參加過幾間教會？
- 3 請簡單描述你在現任教會中活躍的程度？

二、有關牧師領導角色與會友建立關係的問題

- 1 你認為牧師在會友當中的角色是什麼？是單一角色還是多重角色？如果是多重，請稍微解釋有那些多重的角色？
- 2 你心目中希望與牧師建立的是什麼樣的關係？為什麼？
 - A 互動的親密知己關係，彼此可以暢所欲言，一起娛樂、旅行。
 - B 純屬牧師與會友之間的關係，彼此相敬如賓，除教會和教會附屬的活動以外不需要有額外的私人交往。
 - C 其他
- 3 你在現實生活中是否已經與牧師建立起你心目中希望的這種關係？原因何在？
 - A 尚未達到
 - B 已經達到
- 4 從牧師的角度設想，你認為牧師應該與會友建立什麼樣的關係最能發揮上述所有角色的領導果效？為什麼？

三、有關牧師設定友誼設線的問題

- 1 請說明為什麼你認為牧師與會友建立一種肝膽相照、掏心掏肺、無所不談如親密摯友的關係是屬於：
 - A 可不可以在的問題
 - B 應不應該的問題
 - C 可不可能的問題
- 2 你同意牧師與會友之間應設定“友誼界線”嗎？為什麼？
- 3 你會如何拿捏制定“友誼界線”的準繩或考量？
- 4 你認為“友誼界線”會對牧師的領導帶來什麼樣的影響？對會友又會帶來什麼樣的影響？

四、有關會友親身經歷的問題

- 1 你曾否刻意想與牧師親近而邀請他一起進餐、娛樂、喝茶、甚至旅行？他是如何回應？為什麼？
- 2 你有沒有因為跟牧師建立太親近的關係而導致問題的實例可供分享？你認為問題產生的關鍵原因是什麼？事發後對你的處事原則有改變嗎？
- 3 你曾否聽聞有牧者在“友誼界線”上遇到狀況？請略略述說。

五、有關補充後記的問題

- 1 請問你對這一次的訪談議題有什麼補充或相關的意見？

參考書目

中文著作/譯作

- 尤金.畢德生 (Eugene H. Peterson) 著。《返璞歸鎮的牧養藝術》
(The Contemplation Pastor)。遊紫雲譯。臺北：以琳，
1999。
- 沈正。《建造主的家》。臺北：友友文化，2009。
- 作者。〈國界〉。Baidu 百科，
<http://baike.baidu.com/view/218120.htm> (2011年12月
10日存取)。
- 作者。〈孔子論朋友之間交處之法〉。動車發表網，
<http://www.kjyjj.com/newshtml/2010627154756.html>
(2011年12月18日存取)。
- 作者。〈友誼〉。線上辭海查詢，
[http://www.521yy.com/cihaizaixianchaci/cihail.asp?kw=
%D3%D1%D2%EA&%CC%E1%BD%BB=%D4%DA%CF%
DF%B4%C7%BA%A3%B2%E9%D1%AF](http://www.521yy.com/cihaizaixianchaci/cihail.asp?kw=%D3%D1%D2%EA&%CC%E1%BD%BB=%D4%DA%CF%DF%B4%C7%BA%A3%B2%E9%D1%AF) (2011年12月
16日存取)。
- 作者。〈領導力大師點評新版三國演義〉。經理人網，
http://www.sino-manager.com/2010528_15123.html
(2011年4月22日存取)。
- 作者。〈教育〉。Baidu 百科，
<http://baike.baidu.com/view/3496.ttm> (2011年10月28
日存取)。
- 何翰庭。〈未知數的契機：淺談牧養後現代青年〉。FES 訓練中心，
http://trainingcenter.fes.org.hk/ret/thinktank/cat07/1/PostmodernYouth_HoHongTing.pdf (2011年6月15日存取)。
- 亞瑾。〈從摩西的言行看如何愛神和愛人〉。亞瑾神學網站，
[http://www.chinesetheology.com/AJin1/MosesSeeGodNL
ove.htm](http://www.chinesetheology.com/AJin1/MosesSeeGodLove.htm) (2011年6月19日存取)。
- 查理斯.M.賈德 (Charles M. Judd)，艾略特.R.史密斯 (Eliot R. Smith)，路易士.M.金德 (Louise M. Kidder) 著。《社會科學研究法：社會關係研究取向 (下)》(Research Methods in Social Relations)。黃銘惇譯。臺北：桂冠圖書，2000。

- 約翰·麥斯威兒 (John Maxwell) 著。《領袖的 21 特質》(The Indispensable 21 Qualities of a Leader)。徐顯光譯。臺北：基石，2000。
- 陳玉珠。《國小師生關係、同儕關係與學業成就關係之研究—以臺北縣國小六年級學童為例》。碩士論文，銘傳大學，2008。
- 唐佑之。《教牧倫理》。香港：浸信會書局，2002。
- 梁家麟。〈講道與時代〉。
<http://biblecast.net/book/shijian4/ah/jm3/ja4.htm> (2011 年 11 月 1 日存取)。
- 愛若·霍維寧 (Eero Houvinen) 著。《牧師?》(Pastor?)。黃占竹譯。香港：道聲，2005。
- 簡春安、鄒平儀。《社會工作研究法》。臺北：巨流，2001。
- 德里克·蒂德博爾 (Derek Tidball) 著。《靈巧好牧人：牧養神學導論》(Skilful Shepherds)。陳永財譯。香港：基道，2004。
- 鄭健厚。〈從事奉的生命分享牧養心得：領導模式、團隊動力、堂會發展〉。孫大翔牧師個人網頁，
<http://soareagle55.wordpress.com/2010/07/23/> (2011 年 6 月 16 日存取)。
- W. Lawrence Neuman 著。《社會研究方法—質化與量化取向》(Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches)。朱柔若譯。臺北：楊智文化，2000。

英文著作

- Allen, Ronald J. *Preaching and Practical Ministry*. St. Louis, MO: Chalice Press, 2001.
- American Psychological Association. "Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct." American Psychological Association.
<http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx?item=6#305> (accessed June 11, 2010).
- Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Translated by W. D. Ross. Oxford, UK: Oxford University Press, 1925, 1156a3. Quoted in Hans S. Reinders, *Receiving the Gift of Friendship: Profound Disability, Theological Anthropology, and Ethics*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans, 2008.

- Barlow, Jerry N. "Relating to the Church Staff." In *Interpersonal Relationship Skills for Ministers*, edited by Jeanine Cannon Bozeman and Argile Smith, 175-82. Gretna, LA: Pelican Publishing, 2004.
- Basil the Great. "The Nine Homilies of the Hexaemeron and the Letters." In *A Select Library of Nicene and Post-Nicene Fathers*. Vol. 5, 139. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1978. Quoted in Neil Pembroke, *Renewing Pastoral Practice: Trinitarian Perspective on Pastoral Care and Counselling*. Burlington, VT: Ashgate, 2006.
- Batten, Alicia J. *Friendship and Benefaction in James*. Dorset, UK: Deo Publishing, 2010.
- Battin, Margaret P. *Ethics in the Sanctuary: Examination the Practices of Organized Religion*. New Haven, UK: Yale University Press.
- Blackburn, Bill. "Pastor Who Counsel." In *Christian Counseling Ethics: A Handbook for Therapists, Pastors & Counselors*, edited by Randolph K. Sanders, 75-85. Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997.
- Bock, Darrell L. *Luke*. The IVP New Testament Commentary. Downers Grove, IL: Intervarsity Press, 1994.
- Boers, Arthur P. "Everyone's Pastor, No One's Friend." In *Leadership*. Vol.12 (Winter 1991): 130-34.
- Brown, Raymond E. *The Anchor Bible: The Gospel According to John XIII-XXI*. London: Geoffrey Chapman, 1971: 664- 682 . Quoted in Steve Summers, *Friendship: Exploring its Implications for the Church in Postmodernity*. London, UK: T & T Clark, 2009.
- Brown, Rebecca and Karen Stobart. *Understanding Boundaries and Containment in Clinical Practice*. London, UK: Karnac Book Ltd., 2008.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York, NY: Harper Colophon Books, 1978.
- Buxton, Graham. *The Trinity, Creation and Pastoral Ministry: Imaging the Perichoretic God*. Milton Keynes, UK: Paternoster Press, 2005.
- Butler, Trent C. *Joshua*. Word Biblical Commentary. Waco, TX: Word Books, 1983.

- Cahn, Steven M. *Saints and Scamps: Ethics in Academia*. New York, NY: Rowman & Littlefield, 1986.
- Capps, Donald. *Giving Counsel: A Minister's Guidebook*. St. Louis, MO: Chalice Press, 2001.
- Carroll, Jackson W. *God's Potters: Pastoral Leadership and the Shaping of Congregations*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans, 2006.
- Carson, D. A. *The Gospel According to John*. Leicester, UK: Inter-Varsity Press, 1991.
- Clinebell, Howard. *Basic Types of Pastoral Care and Counseling: Resources for the Ministry of Healing and Growth*. Nashville, TN: Abingdon Press, 1991.
- Cloud, Henry and John Townsend. *Boundaries*. Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House, 1992.
- . *Boundaries in Marriage*. Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House, 1999.
- Cohen, Eli and Noel Tichy. "Leadership Beyond the Walls Begins with Leadership Within." In *Leading Beyond the Walls*, edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Iain Somerville, 133-45. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Collins, Gary R. *Christian Counseling: A Comprehensive Guide*. 3rd ed. Nashville: Thomas Nelson Publisher, 2007.
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2007.
- . *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003.
- Crossan, J. D. *The Historical Jesus: The Life of a Mediterranean Jewish Peasant*. Edinburgh, UK: T & T Clark, 1991.
- Dalcour, Edward L. *A Definitive Look at Oneness Theology: Defending the Tri-Unity of God*. Lanham, MA: University Press of American, 2005.

- DePree, Max. *Leadership is an Art*. Lansing, MI: Michigan State University Press, 1987.
- Doehring, Carrie. *The Practice of Pastoral Care: A Postmodern Approach*. Louisville, KY: Westminster John Knox Press, 2006.
- Doehring, Carrie. *Taking Care: Monitoring Power Dynamics and Relational Boundaries in Pastoral Care and Counseling*. Nashville, TN: Abingdon Press, 1995.
- Drilling, T. *Trinity and Ministry*. Minneapolis, MN: Fortress Press, 1991.
- Eikenberry, Kevin. *Remarkable Leadership: Unleashing Your Leadership Potential One Skill at a Time*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Enjoying Good Ministries. "The Apostle Paul on Friendship," by Storms, Sam. Enjoying Good Ministry. <http://www.enjoyinggodbministries.com/article/the-apostle-paul-on-friendship/> (accessed Jun 19, 2011).
- Epperly, Bruce G. *Starting with Spirit: Nurturing Your Call to Pastoral Leadership*. Herndon, VA: Alban, 2011.
- Erickson, Millard J. "Trinity." In *The concise dictionary of Christian Theology* 204-5. Wheaton, IL: Crossway Book, 2001.
- Fiddes, P. *Participating in God: A Pastoral Doctrine of the Trinity*. Louisville, KY: Westminster John Knox Press, 2000.
- Fontana, Andrea, and Frey H. James. "The Interviews: From Structured Questions to Negotiated Text." In *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 2nd ed., edited by Norman K. Denzin and Lincoln S. Yvonna, 61-106. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003.
- Fox, Su. *Relating to Clients*. London, UK: Jessica Kingsley Publishers, 2008.
- Fred Dansereau, Grean George, and Haga William. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations." In *Organizational Behavior and Human Performance* 13, Issue 1 (February 1975): 46-78.
- Fu, Grace. "Speeches: Parenting for Resilience." Ministry of Education,

<http://www.moe.gov.sg/media/speeches/2011/01/15/speech-by-ms-grace-fu-at-the-compass-seminar.php>
(accessed Jun 21, 2011).

Gabbard, Glen. "Sexual and Nonsexual Boundary Violations in Psychoanalysis and Psychotherapy." In *Interpersonal Boundaries: Variations and Violations*, edited by Salman Akhtar, 39-48. Lanham, MA: Jason Aronson, 2006.

Gabbard, Glen O. and Eva P. Lester. *Boundaries and Violations in Psychoanalysis*. Washington, D.C.: American Psychiatric Publishing, 2003.

Gabriel, Lynne. "Boundaries in Lesbian Counsellor-Lesbian Client Relationship." Unpublished Med. Manuscript 1996. Quoted in Lynne Gabriel, *Speaking the Unspeakable: The Ethics of Dual Relationships in Counselling and Psychotherapy*. London, UK: Routledge, 2005.

-----. *Speaking the Unspeakable: The Ethics of Dual Relationships in Counselling and Psychotherapy*. London, UK: Routledge, 2005.

Galvan, Jose L. *Writing Literature Review: Guide for Students of the Social and Behavioral Sciences*. Los Angeles, CA: Pycszak Publishing, 1999.

Gan, Jonathan. *The Metaphor of Shepherd in the Hebrew Bible: A historical-Literary Reading*. Lanham, MA: University Press of America, 2007.

Gangel, Kenn. *Coaching Ministry Team*. Nashville, TN: Word Publishing, 2000.

Gelso, Charles J. *The Real Relationship on Psychotherapy: The Hidden Foundation of Change*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2011.

George, Bill and Sims Pete. *True North*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

George, M.James. "The Call to Pastoral Ministry." In *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with Biblical Mandates*, edited by John MacArthur Jr. and Richard L. Mayhue and Robert L. Thomas, 102-15. Dallas, TX: Word Publishing, 1995.

- Gilbert, Paul and Robert L. Leahy. "Introduction and Overview: Basic Issues in the Therapeutic Relationship." In *The Therapeutic Relationship in the Cognitive Behavioral Psychotherapies*, edited by Paul Gilbert and Robert L. Leahy, 3-23. London, UK: Routledge, 2007.
- Gladding Samuel T. *Counseling: A Comprehensive Profession*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- Gunderson, Gary. *Boundary Leaders: Leadership Skill for People of Faith*. Minneapolis, MN: Fortress Press, 2004.
- Gunton, C. *The Promise of Trinitarian Theology*. Edinburgh: T. & T. Clark, 1991.
- Hansen, David. *The Art of Pastoring: Ministry Without All the Answers*. Downers Grove, IL: InterVarsity, 1994.
- Hardy, Gillian, Jane Cahill, and Michael Barkham. "Active Ingredients of the Therapeutic Relationship that Promote Client Change." In *The Therapeutic Relationship in the Cognitive Behavioral Psychotherapies*, edited by Paul Gilbert and Robert L. Leahy, 24-42. London, UK: Routledge, 2007.
- Hersey, Paul and Blanchard H. Kenneth. *Management Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
- Hook, Sydney. *Education for Modern Man: A New Perspective*. New ed. New York, NY: Knopf, 1963.
- Jackson, Walter C. "Church Ministry Leadership." In *Preparing for Christian Ministry: An Evangelical Approach*, edited by David P. Gushee and Walter C. David, 170. Wheaton, IL: Victor Books, 1996.
- Kennedy, James W. *Minister's Shop-talk*. New York, NY: Harper & Row, 1965.
- Kesler, Jay. *Being Holy, Being Human*. Waco, TX: Word Books, 1988.
- Kettler, Christian D. and Todd H. Speidell. *Incarnational Ministry: The Presence of Christ in Church, Society, and Family: Essays in Honor of Anderson, Ray S.* Colorado, CO: Helmers & Howard, 1990.
- Kitchener, Karen. S. "Dual Role Relationships: What makes them so problematic?" *Journal of Counseling and*

Development 67, no.4 (1988): 217-211. Quoted in Pope, Kenneth S. and Vasquez, Melba J. T., *Ethics in Psychotherapy and Counseling: A Practical Guide*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

LaCugna, C. M. *God for Us: The Trinity and the Christian Life*. San Francisco, CA: Harper, 1991.

Lambert, Michael J. "Implication of Psychotherapy Outcome Research for Eclectic Psychotherapy." In *Handbook of Eclectic Psychotherapy*, edited by J. C. Norcross, 436-62. New York, NY: Brunner/Mazel, 1986. Quoted in Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble, Introduction to *The Heart and Soul of Change: Delivering What Works in Therapy*, 2nd ed., edited by Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2010.

Larsen, David L. *Caring for the Flock*. Wheaton, IL: Crossway Books, 1991.

Lindsay, Thomas M. *The Church and the Ministry in the Early Church: The Eighteenth Series of The Cunningham Lectures*. Minneapolis, MN: Nystrom Publishing Company, 1977.

Lukens, Horace C. Jr. "Essential Elements for Ethical Counsel." In *Christian Counseling Ethics: A Handbook for Therapists, Pastors & Counselors*, edited by Randolph K. Sanders, 43-6. Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997.

Marshall, Tom. *Understanding Leadership*. Grand Rapids, MI: Barker Book House, 2003.

McArthur, John Jr. "Answering Frequently Asked Questions." In *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with Biblical Mandates*, edited by John MacArthur Jr. and Richard L. Mayhue and Robert L. Thomas, 368-9, 377. Dallas, TX: Word Publishing, 1995.

McArthur, John Jr. "What Is a Pastor to Be and Do?" In *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with Biblical Mandates*, edited by John MacArthur Jr. and Richard L. Mayhue and Robert L. Thomas, 19-33. Dallas, TX: Word Publishing, 1995.

- McGrath, Alister E. *Christian Theology: An Introduction*. 5th ed. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2011.
- McGuire, Brian Patrick. Introduction to *Friendship and Community: The Monastic Experience, 350-1250 With a New Introduction*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2010.
- McNeal, Reggie. *Practicing Greatness: 7 Disciplines of Extraordinary Spiritual Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- Moustakas, Clark. *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1994. Quoted in John W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2007.
- Nicholas, Michael P. *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationship*. New Yoke, NY: Guilford Press, 1995.
- Norcross, John C. and James D. Guy Jr. *Leaving It at the Office: A Guide to Psychotherapist Self-Care*. New York, NY: Gilford Press, 2007.
- O'Collins, Gerald. *The Tripersonal God: Understanding and Interpreting the Trinity*. London, UK: Geoffry Chapman, 1999.
- Oates, Wayne E. *The Christian Pastor*. Philadelphia, PA: The Westminster Press, 1951.
- Oden, Thomas. C. *Pastoral Theology: Essential of Ministry*. San Francisco, CA: Harper & Row, 1983.
- Olivia. "Difference between Psychologist and Counselor," Difference between.com. <http://www.differencebetween.com/difference-between-psychologist-and-vs-counselor/> (accessed October 30, 2011).
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- Pembroke, Neil. *Renewing Pastoral Practice: Trinitarian Perspective on Pastoral Care and Counselling*. Burlington, VT: Ashgate, 2006.

- Pope, Kenneth S. and Melba J. T. Vasquez. *Ethics in Psychotherapy and Counseling: A Practical Guide*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Powlison, David. "The Pastor as Counselor." In *For the Fame of God's Name: Essays in Honor of John Piper*, edited by Sam Storms and Justin Taylor, 419-22. Wheaton, IL: Crossway, 2010.
- Rapley, Tim, "Interviews." In *Qualitative Research Practice*, edited by Clive Seale, Giampiero Gobo, Jaber F. Gubrium, and David Silverman, 15-33. London, UK: Sage Publications, 2004.
- Reinders, Hans S. *Receiving the Gift of Friendship: Profound Disability, Theological Anthropology, and Ethics*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans, 2008.
- Rosen, Christine. "Virtual Friendship and the New Narcissism." In *The Digital Divide: Arguments for and against Facebook, Google, Texting, and the Age of Social Networking*, edited by Mark Bauerlein., 172-88. New York, NY: Jeremy P. Tarcher/Penguin, 2011.
- Rosenzweig, S. "Some Implicit Common Factors in Diverse Methods of psychotherapy." *American Journal of Orthopsychiatry*, no.6 (1936): 412-5. Quoted in Barry L. Duncan, "Prologue: Saul Rosenzweig: The Founder of the Common Factors." In *The Heart And Soul of Change: Delivering What Works in Therapy*, 2nd ed., edited by Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2010.
- Ryken, Graham Philip. *Luke*. Vol.2 Reformed Expository Commentary. Phillipsburg, NJ: P&R Publishing, 2009.
- Sanders, R. K. "Issues to Consider When a Dual Relationship Emerges." Unpublished Manuscript, 1996. Quoted in Horace C. Lukens Jr., "Essential Elements for Ethical Counsel." In *Christian Counseling Ethics: A Handbook for Therapists, Pastors & Counselors*, edited by Randolph K. Sanders, 43-56. Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997.
- Sensing, Tim. *Qualitative Research: A Multi-Methods Approach to Projects for Doctor of Ministry Theses*. Eugene, OR: Wipf and Stock, 2011.

- Sommer, Barbara and Robert Sommer, eds. *A Practical Guide to Behavioral Research: Tools and Techniques*. 4th ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 1997.
- Spurgeon, C. H. *Lectures to my Students: A Selection from Addresses Delivered to the Students of the Pastors' College, Metropolitan Tabernacle*. London, UK: Passmore and Alabaster, 1875.
- Stein, Robert H. *Mark*. Baker Exegetical Commentary on the New Testament. Grand Rapids, MI: Baker Academic, 2008.
- Stitzinger, F. James. "Pastoral Ministry in History." In *Rediscovering Pastoral Ministry: Shaping Contemporary Ministry with Biblical Mandates*, edited by John MacArthur Jr. and Richard L. Mayhue and Robert L. Thomas, 34-63. Dallas, TX: Word Publishing, 1995.
- Stogdill, Ralph M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, NY: Free Press, 1974.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd ed. Thousand Oak, CA: Sage Publication, 1998.
- Summers, Steve. *Friendship: Exploring its Implications for the Church in Postmodernity*. London, UK: T & T Clark, 2009.
- Taylor, Steven J. and Bogdan, Robert. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 3rd ed. New York, NY: John Wiley and Son, 1998.
- Torrance, Thomas F. *The Mediation of Christ*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1983.
- Trull, Joe E. and James E. Carter. *Ministrial Ethics: Being a Good Minister in a Not-So-Good World*. Nashville, TN: Boardman and Holman, 1993.
- Wampold, B. E. *The Great Psychotherapy Debate: Models, Methods, and Finds*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001. Quoted in Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble, Introduction to *The Heart and Soul of Change: Delivering What Works in Therapy*, 2nd ed., edited by Barry L. Duncan, Scott D. Miller, Bruce E. Wampold, and Mark A. Hubble.

- Washington, D.C.: American Psychological Association, 2010.
- Whitfield, Charles L. *Boundaries and Relationships: Knowing, Protecting and Enjoying the Self*. Deerfield Beach, FL: Health Communications Inc., 1993.
- Wilson, Michael Todd and Brad Hoffmann. *Preventing Ministry Failure*. Downers Grove, IL: Inter-Varsity, 2007.
- Wood, David. "Eugene Peterson on Pastoral Ministry." In *The Christian Century*. Vol.119 (March 2002): 18-25.
- World Council of Churches. "Baptism, Eucharist and Ministry - Faith and Order Paper No. 111." World Council of Churches, <http://www.oikoumene.org/en/resources/documents/wcc-commissions/faith-and-order-commission/i-unity-the-church-and-its-mission/baptism-eucharist-and-ministry-faith-and-order-paper-no-111-the-lima-text/baptism-eucharist-and-ministry.html#c10500> (accessed April 28, 2011).
- Wright, Walter C. Jr. "The Ministry of Leadership: Empowering People." In *Essays in Honor of Ray S. Anderson- Incarnational Ministry: The Presence of Christ in Church, Society, and Family*, edited by Christian D. Kettler and Todd H. Speidell, 204-15. Colorado Springs, CO: Helmers & Howard, 1990.
- Wright, Walt. "Mentor to Mentor." In *The Three Tasks of Leadership : Worldly Wisdom for Pastoral Leaders*, edited by Eric O. Jacobsen. 1-13. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2009.
- Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.
- Zur, Ofer. *Boundaries in Psychotherapy: Ethnical and Clinical Explorations*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2007.

作者簡介

筆者生長在新加坡一個基督化的家庭，家中共有四位兄弟，筆者排行老么。

一九七七年十二月，新加坡舉辦葛培理佈道大會，那一天，筆者受聖靈感動，清楚表示真心悔改並願意接受耶穌成為我的救主。雖然當時還在求學階段，但是卻已經多次在不同的獻心聚會和宣教聚會中，向主立下一生事奉主的心志。一九八三年，筆者經歷一場嚴重的車禍，蒙主的看顧與保護，當下就更加肯定了一生事奉主的信念。一九八九年，筆者進入新加坡神學院接受裝備，並於一九九四年結業，同時接受母會的差派，負責開拓位於新加坡西部組屋區內的新聚會點，稱為武吉巴督長老會，成為該堂的創會牧師。

在十五年的拓植牧會中，蒙上帝無限的賜福，聚會人數從一百人發展到成人與小孩總數超過一千人。但是隨著人數的擴展，事工的繁重，來自各方面的需要與壓力也顯著加增，筆者深感自己有許多的欠缺與不足，因此，便以部分時間的方式進修新加坡神學院神學碩士課程，主修新約，並於二〇〇九年畢業。

二〇〇五年，當時教會成立十周年，眼看各方面都已經成長茁壯並且穩健成熟，於是，筆者便開始在上帝的面前尋求：當如何奔跑生命中的第二哩路？二〇〇八年，上帝藉著新加坡神學院的邀請，讓筆者看見自己人生下半場服事的群體和事奉的方向。由於牧養教會一直都是筆者心中的負擔，因此，筆者便在二〇〇九年開始修讀臺灣中華福音神學院教牧博士科的課程，主修牧養事工—領導與管理，並於二〇一〇年正式受聘於新加坡神學院，負責教授教牧神學的課程。

二〇一一年，因為內人前往美國達拉斯神學院修讀教牧博士課程，筆者便向新加坡神學院申請進修假期與內人一同前往美國，同時申請修讀該院教牧博士課程，並將修畢之學分轉入華神作為同等學位的學分。故此，筆者便在三年之內，完成所有的學分要求並完成論文的寫作。

回首過去事奉的日子，不但有機會開拓教會，而且能帶領教會迅速地成長，雖然其中歷經了許多的挫折和艱難，卻也從中累積了許多牧會的心得，又在各種不同層面的人際關係上獲得操練。

這份以「牧師與會友之間的友誼界線與教牧領導的關係」作為研究主題的論文，其實，正是筆者在這些年的事奉中的一項反省，因為這一路走來，難免也在這個問題上遇見困難，不知所措。因此，希望透過這樣的一份研究，不僅讓自己在事奉中得到幫助，也能與所有同奔天路的事奉者彼此勉勵，一起在牧會的生涯中，能一邊享受與會友建立親密友好的關係，同時不失去牧者的領導角色，成為一名良善的忠僕。深切期許自己的事奉與研究能榮神益人，才不枉此生，實乃誠心所願！