

宣教随笔

宣教随笔 36 复杂宣教学（五）

叶大铭

今期继续探讨复杂宣教学的应用，特别针对宣教组织例如差会、在宣教工场的同工等。

传统牛顿范式的组织

传统牛顿范式的组织是模仿机器，组织的每部分是分隔的(discrete)，有清晰界线，与其他部分分开，不会自主的与其他部分互动。因果关系是是跟随线性原则。一个变量影响另外变量而带来转变，就构成起因。整个过程和组织的运作是机械式的，可以预测的。藉着战略性计划定下目标，搜集资源，设定死线，然后检讨。如果成功，便归因于一些因素例如管理方式、组织文化等。因此续用这些因素便会带来继续的成功¹。

传统牛顿范式的组织是从上到下阶层式的。上层领袖定下目标方向和战略性计划，指示下层按着计划执行。领袖是监督，遇到问题时要尽快解决，减少忧虑²。

复杂范式的组织 (Complex Adaptive System)

传统牛顿范式的组织只是适合简单的处境。但是现今世界受全球化、新进科技、社交媒体的影响，全球都是联系着，加上领域的快速流动，人口大迁移，种族和文化的多元化，带来一个复杂的世界³。很多事情都是不能预测的，好像 COVID-19 新冠肺炎与衍生的问题，包括医疗卫生、经济、教育、政治与社会结构的问题，都是不能预测，也不能防止的。

面对复杂世界，我们需要复杂范式的组织。控制论的经典作品 *An Introduction to Cybernetics* 提出自然世界的定律的功用就是限制，阻止自然成为完全混乱⁴。由此得到一些定律如下：

1. 只有组织内面的复杂才可以抗衡外面的复杂
2. 只有组织内面的分形(fractality)才可以破坏外面的分形

外面的复杂包括扰乱和不可预测性。要克服外面的复杂，便需要建立内面的复杂。因此复杂的组织才可以应付复杂的世界，外面越复杂，组织便需要越复杂⁵。

当然增加组织的复杂性不是增加阶层、手续、管理政策等，这些只有更加阻碍组织适应世界的复杂。而是将组织变为复杂范式的组织。复杂范式的组织有以下的特征：

1. 复杂范式的组织的焦点放在组织成员的互动与自我组织⁶

这两点都是复杂学范式的特征，指出成员的关系的重要。复杂范式的组织的焦点不是放在成员的素质（当然素质仍然重要），而放在成员的互动关系。这互动关系是不可预测的，但是反而因此可以抗衡外在的不可预测⁷。

所有成员的彼此联系包括回馈，不是单向的沟通。其他成员的反应在乎回馈，这反应又成为回馈，如此不断的发展，并且是不可预测的。在复杂范式的组织内，没有中央的控制，而是成员的自我组织。这样产生的资讯是更配合现代资讯时代⁸。

当一些成员离开时，或新成员加入时，整个组织会自动调整。

成员可以彼此学习成为优秀的成员。彼此的联系可以增强，甚至新的复杂范式组织可以在现有的组织中发生⁹。

2. 复杂范式的组织是开放的系统¹⁰

开放的意思是大量的能力和资讯流传于组织内，并且组织不会安于现状，欢迎转变。组织没有清晰的界线，界线可以随时改变。异像愿景是需要的，但长远目标等会阻碍改变，即使有也随时可以改变，所以短期目标计划是比较好的。

3. 复杂范式的组织预期新颖的事物会发生¹¹

复杂的世界内新颖的事物不断出现，这是应该预期的。并且复杂的一个特征是非线性因果 (non-linearity)。所以源起的原因与产生的后果不一定是对称的，可以是微小的，也可以很大的。这些都是新颖的事物。

新颖的事物不一定是好的。尽管是坏的，并不表示这个组织有问题。譬如组织用惯了某种方法，向外界推荐，但是后来不再被欢迎了。组织的领导层虽然不明白原因，但不需要觉得惊奇，或改变组织。另一方面，好的新颖事物虽然是超于预期，却带来很多益处。

4. 复杂范式的组织在自我组织过程中可以达到混乱临界情况¹²

前期论到演变到了临界范围，会启动很多回馈，他们互相的关系是很复杂和非线性，因此不能准确预测。虽然如此，有吸引因素限制演变，不会成为完全混乱。吸引因素有三类。第一是点吸引因素 (point attractor)。所有系统里的行为都归于一点，例如一队隔离的队工朝着一个目标一齐工作。第二是周期性吸引因素 (periodic attractor)，系统里的行为隔了一段时间后便会重复，例如民主国家的周期性政府选举行动。第三是陌生吸引因素 (strange attractor)，系统里的行为不归于一点，也不会重复，但会限于一套款式，因此不能预测¹³。

5. 复杂范式的组织是分形的组织

因为外面的复杂世界是分形的世界，所以分形的组织才可以应付复杂世界。分形的意思是组织内分为数个差不多独立的小组织，这些小组织是类似的，并且互相联系的。

分形的好处可以从制造钟表看到。名牌的钟表有一千件零件。如果整个来造，一个错误便整个制造全功尽废。但是可以将整个过程分为小部分，每部分有十步骤。因此每部分都是分形，好像将一张海岸的图片不断扩大，每扩大的图片都类似扩大前的图片，这就是分形。这样便可以更顺利的完成制造了¹⁴。

宣教应用

在这复杂的世界里，宣教组织例如差会和团队需要成为复杂范式的组织。下期会详细谈论复杂范式组织的领导，现在提出采取复杂范式的组织时需要留意的地方如下¹⁵：

1. 从复杂学角度来看组织，而不是看组织像机械一样。西方管理学的影响力散布全球，差会也不能避免。这运作方式是牛顿范式，看组织像机械一样。因此想面对复杂的世界，首先是自觉的从复杂学角度来看组织。
2. 我们不可以完全认识复杂范式的组织，但是应该善用所知道的。
3. 因为不可以完全认识复杂范式的组织，所以需要以反思方法（*reflexivity*）来处理组织¹⁶。反思包括思考自己的观点、前设等，与这些怎样影响自己对复杂范式的组织的认识。
4. 不要定下太多规则。不需要详细的计划和长期的计划。定计划时不要完全依靠客观资讯，而是需要敏锐的觉察圣灵的指示。世间的管理学说是依靠直觉，基督徒却有最好的，就是圣灵的指引。现在基督徒和教会太过依靠世间的管理学了，应该是回归依靠圣灵的指引的时候了。
5. 鼓励成员间的非公式沟通。普通的组织用公式化的沟通渠道，例如文字（文章、电邮等）、会议等。复杂范式组织没有除掉这些，但同时着重非公式沟通。成员的聊天、社交等是很重要。差会的成员要着重相交生活。
6. 接纳和鼓励多元化的民族和文化的成员。多元化可以增加复杂性。当然适当的处理多元化是很重要。
7. 利用文化和种族的多元化与不安感带领组织至混乱临界点。不要害怕和避免混乱带来的不安。
8. 耐心等待新颖的形式崛起。在等待时很容易想放弃，但是除非有严重问题发生，否则需要耐心坚持下去。
9. 运用自我组织的小组通常限于十二人¹⁷。这小组是自我组织，但同时与其他小组联系，这样便与整个组织联系。
10. 管理人是参与这小组的成员，而不是外人。

11. 不要守资讯为秘密，尽量散播资讯。

我认识一个历史悠久的国际差会，创办人有清晰和吸引力的远景，号召了很多宣教士，前往一个国家宣教。开始的宣教士全部是出自一个国家。组织是简单的牛顿范式，和以创办人为首的阶层式。经过了很长时间，差会变为国际化，宣教士从很多国家出来，宣教工场变为很多国家，但是仍然保持牛顿范式的组织。不过每个工场都有不同的情况和需要，所以逐渐让工场有多些自立性。这样演变下去，现在的宣教是从各处到各处，以前的工场的教会兴起，也差遣宣教士，同时以前的差遣国家也变为宣教工场。因此差会也要转变。大约十年前差会作了一个组织的大改变，将世界列为几个地域，每个地域有自己的领导组织，既差派宣教士，也接受宣教士在这地域宣教。再没有集权于中央领导，而是分配于每地域，中央变为联系和促进者。另外也增强资讯的沟通，藉着科技媒体联系每个宣教士，使资讯自由快速的传达。这个差会是开始采纳复杂范式组织，来适当的面对复杂的世界。

¹ R. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity* (Harlow: Pearson Education, 2007): 40.

² Gary M. Grobman, Complexity theory: A new way to look at organizational change, *Public Administration Quarterly* 29.3 (Fall 2005): 373.

³ 参考拙作宣教随笔 全球化与宣教系列《环球华人宣教学期刊》第五十六至六十六期。另外参考 Samuel K. Law, A complex systems approach to pedagogy and research for multicultural contexts, in K. K. Kwa, and S. K. Law, eds., *Missions in Southeast Asia* (Carlisle, UK: Langham, 2022).

⁴ W. Ross Ashby, *An Introduction to Cybernetics* (London: Chapman and Hall, 1956): 131-134.

⁵ Bill McKelvey, Benyamin B. Lichtenstein, and Pierpaolo Andriani, When organisations and ecosystems interact: toward a law of requisite fractality in firms, *Int. J. Complexity in Leadership and Management*, Vol. 2, Nos. 1/2 (2012): 113-115.

⁶ Paul Cilliers, What can we learn from a theory of complexity? *Emergence* 2 (2000).1, 25.

⁷ H. J. Lanham, M. Jordan, and R. R. McDaniel Jr., Sustainable development: Complexity, balance, and a critique of rational planning, in S. A. Moore ed., *Pragmatic Sustainability* 2d ed. (New York: Routledge, 2016).

⁸ Baltacı, A. & Balcı, A. (2017), Complexity Leadership: A Theoretical Perspective, *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1): 34-35.

⁹ Gary M. Grobman, Complexity theory: A new way to look at organizational change, *Public Administration Quarterly* 29.3 (Fall 2005): 367-369.

¹⁰ Paul Cilliers, What can we learn from a theory of complexity? *Emergence* 2 (2000).1, 26.

¹¹ 同上。

¹² 同上 27 页。

¹³ 参考拙作宣教随笔 33 复杂宣教学（二）《环球华人宣教学期刊》第 69 期，2022 年。

¹⁴ Bill McKelvey, Benyamin B. Lichtenstein, and Pierpaolo Andriani, When organisations and ecosystems interact: toward a law of requisite fractality in firms, *Int. J. Complexity in Leadership and Management*, Vol. 2, Nos. 1/2 (2012): 114.

¹⁵ Paul Plisek, Curt Lindberg, and Brenda Zimmerman, Some emerging principals for managing complex adaptive systems, 1997

http://www.plexusinstitute.com/edgeware/archive/edgeplace/think/main_filing1.html

¹⁶ Jasper Ligthart, *Applying the Science of Complexity to the Question of Complexity*, Master thesis, Netherlands University of Humanistic Studies, Bilthoven, The Netherlands, 2014: 57-58.

¹⁷ Gary M. Grobman, Complexity theory: A new way to look at organizational change, *Public Administration Quarterly* 29.3 (Fall 2005), 375-377.