

宣教随笔

宣教随笔 37 复杂宣教学 (六)

叶大铭

上期谈论到复杂范式的组织，是有关复杂组织的设计 (complex organizational design)，以一个差会的组织转变的例子为结束。有了转变的蓝本，仍然需要有效的转变方法，所以今期谈论复杂组织的转变 (complex organizational change)。

复杂组织的转变

一. 从牛顿范式转到复杂范式的转变

牛顿范式的转变是根基于自然科学的世界观。按着这世界观，变量有清晰的界线，转变是线性因果关系。组织的惯性是停顿，需要外在力量的干预才产生转变。在这转变中，组织是被动的。外在的力量可以带来组织和成员的抵抗，也可以带来进展。进展表示有预定的目标。这些机械式的名词足够形容和解释组织的转变。

多年来的组织研究试图应用牛顿范式的组织转变，但是都遇到很多问题和不能预料的困难。特别全球化带来的巨大转变，全球的联系，加上领域的快速流动，全世界变为越来越复杂。加上高科技和社会媒体的发达，组织不再停顿，传统不再有以前的影响力，组织的转变不再可以预测，控制不再可以维持。这些因素显示采取复杂转变的重要。

要明白复杂组织的转变，我们要从复杂范式的一些特征来说明。

1. 自我组织

自我组织指出组织的内部动力可以带来不可预测的转变。一个例子是用沙堆来显示，如果不断向人造的沙堆上部倒沙，最后沙堆会倒塌。另一个例子是雪崩，开始滑下的雪虽然是少量，但不断积蓄雪，最后成为大雪崩¹。组织的内部动力开始可能是小，但不断的积蓄下便可以带来转变。现在组织转变理论家发现可以用自我组织的内部动力的定性形式 (qualitative pattern) 和定性测量 (qualitative measure) 来形容复杂组织的转变²。

2. 兴起 (emergence)

复杂组织的行为形式的兴起不可以从分析组织成分（成员）得来。当组织面对问题时，不简单化问题，而让成员主动适应面对情形，这样便可以有效的转变了。

复杂组织在转变中，并没有放弃牛顿式的阶层性从上至下的领导。最有效的方法是从上至下和从下至上两种方式都采用³。

在转变兴起时，很重要的是让成员与其他成员、队工与其他队工有经常的互动，这样便可以带来更大的创造力和改善后果⁴。

在转变兴起时，成员个人与组织的身份会遇到冲击，好的适应是有效转变的重要因素。复杂学的名词可以成为适应的隐喻 (metaphor)，帮助身份的适应。例如自我组织、兴起、非线性因果、分形等名词，可以启发成员来适应⁵。

二. 不可减少性 (incompressibility)

不可减少性的意思是不可以用简单的模型来代表一个复杂组织，即是说最简单的模型就是复杂组织本身⁶。在传统的理论中，通常用模型来代表一个现实的组织或系统，这模型通常忽视组织的一些部分，例如用政治组织（或经济、社会结构等）来形容国家，却忽视了国家的其他内涵。

当然，不可以不用模型，并且有些模型虽然是小过组织本身，但仍是有效的模型。只是这些模型不可以完全代表组织，并且需要其他模型来补充。结合不同的模型可以帮助我们更明白复杂组织。所以需要从不同的模型才可以了解复杂组织。站在这个多元化立场，我们才可以探索处理复杂组织的转变的方法⁷。

有三个处理复杂组织的不可减少性的理论。以下形容这三个理论和相关的组织转变的管理：

1. 新简化论 (neo-reductionism)

牛顿范式的理论以寻找宇宙普遍定律为宗旨，新简化论其实也是重复这论调，寻找复杂组织的普遍原则，建立普遍的系统理论。很明显这些理论不符合复杂组织，如果有用，只是有限度的有用⁸。

虽然这样，新简化论带来管理复杂转变的一套工具，例如怎样做决定，特别是战略决定。即使在复杂情形和非线性因果情况下，这些工具仍然是有用的。

2. 隐喻论 (metaphorism)

复杂学带来新的视野，看组织看得更清楚。它用的名词就是隐喻，可以启发学者和实践者更明白实况与改变实况。这些隐喻包括自我组织、兴起、非线性因果、混乱临界、不平衡、分形等。社会是与自然世界不同的，而这些隐喻代表的现象是社会现象的必有的一部分。这些隐喻可以启发对社会的认知，从而适应和改变社会⁹。

这些隐喻启发的新视野对我们的观点与处理转变有很大影响，使我们更明了世界的复杂性，因此更有效的处理复杂情况和问题。例如牛顿范式的管理是从上至下阶层式的，面对复杂转变的情况是不适合的。新视野可以帮助领导人采取适当的领导方式。

3. 批判性多元理论 (critical pluralism)

新简化论与隐喻论是两个相反的极端。新简化论带来普遍原则，但是这些原则是简化的、可能与实况脱节的。隐喻论可能带来新视野理解，但是却可能带来无限制的理论。还有一个可能，可以有介乎中间的理论，就是批判性多元理论。

批判性多元理论帮助我们将焦点放在不可预测的、不能明了的事情，并接受任何模型的有限性。另一方面，批判性多元理论帮助我们提防隐喻论带来无限制的理论，使我们有一个批判心态来判断模型。寻找平衡的模型应是我们的目标，但同时这也是不会止息的过程¹⁰。因此批判性多元理论主要是帮助我们有适当的心态，来处理转变中复杂组织的情况和问题。这适当心态如下：

- (1) 多人的决定好过少数人的决定
- (2) 预料有些决定是错的
- (3) 那时候应该改变决定¹¹

总括来说，面对复杂组织的不可减少性，这三个理论都有贡献。

三. 表达心像 (imagery)的言语带来复杂转变

牛顿范式的自然科学的焦点放在普遍原则而不是个别例子。传统组织学也同样聚焦于普遍原则，个别例子只是用来证实原则。复杂学则着重关系，关系的互动带来的是不可预测的个别例子，每个例子都可能是唯一不重复的，因此复杂组织的转变是有异于传统组织学的组织转变。但是其实前者更符合现实所发生的事情。

言语是关系的互动的重要表达方式。言语也与转变有密切关系。转变不单可以带来言语的改变，转变也可以藉着言语达成。特别是表达心像的言语，可以有启发性的作用，带来转变。这个现象是我们常常经历得到的¹²。这里举一个例子，是有关言语和日常生活的个别例子，可以使我们明白心像带来的复杂转变。

T 是一间国际大公司的新聘请的资讯科技经理。一位研究员 (A) 访问他：

T: 这里的做事方式不太专业，所以有机会作一些改变。

A: 有什么代表问题和机会的事情促发你这样说呢？

T: 真促发我的是这样，我对公司的人说其他公司用好方法做事，他们聆听和讨论、甚至辩论正反两方面，但是他们没有执行权。

A: 他们遇到什么你也遇到的阻碍？

T: 我们也有阻碍。好像担心工作检讨，我也担心。我们的部门赢了，但是商业部门输了。但是一齐其实是输了。这些事情到处都发生。

A: 你可以举一个例子吗？

T: 今天我就遇到了。我们尝试向总裁和资讯科技副总裁提出节省资讯科技开支的提议，但是他们说：「绝不可能！我们的商业计划需要这些科技，所以一定要按着预算花钱。你们说什么都没用。」

A: 如此你怎样继续推动？你可不可以说：「我们只不过提出我们认为是坦白的真相。如此如此带来困难，如此如此可能带来进展。进展时可能会有什么事发生，会变为什么情况，但会有什么收获」？不是空泛的语言，而是真实故事、真实片段，例如„„ (A 的声调变为邀请 T 说话)

T: 哦！明白了！

例子分析：

1. A 的第一个问题是有关促发 T 的事情。这是有关带来转变的问题，因为这些事情是贴身事情，是 T 没有预料到的、令他惊奇的。
2. A 的第二个问题是回应 T 的回答，并引领 T 更深入了解自己的经历。
3. T 的回答不是具体个别例子，而是普遍性的、隐喻性的。
4. A 继续的第三个问题是尝试引领 T 至实例。
5. T 真的用实例回答，并重新经历这实例和阻碍。由此他走出抽象思维、从普遍原理找出改善的行动的思维，转为人与人关系中的彼此回应。这样，他可以接受 A 的第四个问题。
6. A 的第四个问题其实不是问题，而是一些表达心像的启发性的提议，目的是引领 T 找出答案。所以 A 用了表达心像的实例：「如此如此带来困难，如此如此可能带来进展。进展时可能会有什么事发生，会变为什么情况，但会有什么收获」。然后 A 说：「不是空泛的语言，而是真实故事、真实片段，例如...」来引领 T 改变。
7. T 恍然大悟。他明白了！他开始看到可行的改变，是他从没想过的。就是某种言语，是简单的、故事性的、短的、但是表达心像的言语可以启发转变。

这个例子说明某种言语带来转变。这转变不是靠多一些资讯学识，而是新的视野，将所知的从新调整方向。T 的新方向不是用什么计谋或口才带来改变，而是藉着故事、生活片段等触摸人心，从而推动别人改变，就好像他被改变一样¹³。

表达心像的言语虽然是短少简单，却可以带来大转变，就好像蝴蝶效应一样。这些都是复杂性的转变。

人的对话是关系的重要表达方式，也是不可预测的，所以符合复杂组织的转变。虽然不可预测，但却有范畴限制，就是语言、文化与个性的限制。并且对话是不止息的，可以不断的谈下去。因此转变也可以继续下去。这些都符合复杂理论¹⁴。

这例子也说明故事对转变的重要。说故事可以引发复杂组织的转变。

心像带来的复杂转变与牛顿范式的转变迥异。后者是机械式的，找出普遍原则，按因果原则断定方法，然后实践出来。当中的过程，是从上至下。上层找出原则方法，然后指示推动下层去执行。前者则从关系出发，用表达心像的言语，明白后果是不可预测的，但仍然继续。

总括

今期谈论到复杂组织的有效的转变方法。首先，接受从牛顿范式转到复杂范式的转变，不简单化问题，而让成员主动适应面对情形，让成员与其他成员、队工与其他队工有经常的互动。第二，在心态上接受复杂组织的不可减少性的含意，让隐喻启发的新视野，使我们更明了世界的复杂性，帮助我们有适当的心态，来处理转变中复杂组织的情况和问题。第三，用表达心像的言语和故事带来转变。

¹ P. Bak, *How Nature Works: The Science of Self-organized Criticality* (New York: Copernicus, 1996).

² Glenda H. Eoyang, Complexity and the Dynamics of Organizational Change, in P. Allen, S. Maguire, and B. McKelvey, eds., *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2011): 323.

³ 同上。

⁴ 同上 324 页。

⁵ 同上 325 页。

⁶ P. Cilliers, Knowing complex systems, in K. A. Richardson, ed. *Managing Organizational Complexity* (Greenwich, CT: Information Age Publishing): 15.

⁷ K. A. Richardson, Complexity and Management: A Pluralistic View, in P. Allen, S. Maguire and B. McKelvey, eds., *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (Los Angeles: SAGE, 2011): 370.

⁸ 同上 372 页。

⁹ 同上 373 至 374 页。

¹⁰ 同上 374 至 375 页。

¹¹ 同上 378 至 379 页。

¹² J. Shotter, and H. Tsoukas, Complex Thought, Simple Talk: An Ecological Approach to Language-Based Change in Organizations, in P. Allen, S. Maguire and B. McKelvey, eds., *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, 333-348 (Los Angeles: SAGE, 2011): 333-334.

¹³ 同上 342 至 344 页。

¹⁴ 同上 342 页。