

宣教随笔

宣教随笔 38 复杂宣教学 (七)

叶大铭

上两期谈论到复杂范式的组织，是有关复杂组织的设计，和有效的转变组织方法。今期谈论怎样领导这样的转变。¹宣教士可能要带领差会的转变，或者带领教会或机构的转变。在这复杂瞬息万变的世界，有什么原则可以有效的带来转变？

传统牛顿范式的领导

传统牛顿范式的领导是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²。这领导方式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。³

带来转变的复杂范式的领导

很明显复杂范式的领导是很不同。以下是基本的原则。

一. 在完全可预测与完全混乱中找到平衡

在一个可预测的世界里牛顿范式的领导是很适合的，但是复杂的世界是不可预测的，就不适合了。首先，复杂的世界并不是完全混乱，仍然有些秩序。复杂是介乎完全可预测与完全混乱之间：

复杂情况

完全可预测 ————— 完全混乱

复杂的情况是有些程度的秩序。但因为这情况是崛起 (emergent) 的情况，随时会转变，所以领导人需要适应这现象。这平衡点不是固定的，领导人需要不断的找到平衡。因此领导人需要接受新的心态。

二. 采取复杂的心态

一方面，领导人需要放下传统的领导心态，接受没有保证的后果，预料有意外事情发生。即是说，线性的因果关系不再适用，一些行动不一定带来预测的后果，计划不一定带来结果和转变，结果是超乎人的控制的。经常要控制的领导人会很难适应，但是当我们愿意放下控制，完全交托给掌管万有的神，我们便可以经历圣经的教导了（箴 3:5-6; 雅 4:13-15）。另一方面，因为复杂不是完全混乱，领导人不会放弃领导和计划，不过这个领导的焦点不是结果，而是过程。

除了非线性的心态，复杂领导需要不断的留意跟随者的彼此互动的动力，并且与外界的组织互动。在比较大型的组织里，要留意不同层次的跟随者的互动。

因为复杂中仍有形式（pattern），领导人需要辨别整个复杂处境的形式。因此宣教士需要对社会文化有相当的认识，领导人需要认识组织内部的运作，才能有效的带领与解决问题。

三. 培养网络的建立

在没有外来的影响时，牛顿范式的组织是在静止状态。但是复杂组织是自我组织，所以纵使没有外来影响，仍然不断的转变。为了适应复杂组织，培养网络的建立，就增强自我组织。⁴领导人要培养跟随者的互相依靠。建立的网络分内部的网络，与组织和外部其他组织的网络。⁵网络建立包括以下：

1. 建立跟随者的互动

跟随者的互动包括人际的互动、资讯（意见、知识和学习）的传达、与硬件（如科技、资源等）的交换。

互动是不可控制的。组织的一位成员说了一些话或作了一些事，别人有回应，这些回应又带来其他回应。集体创造就是这样产生，上期的表达心像的言语的例子就是好的例子。好的领导人藉着培养网络带出这样的集体创造，例如用开放空间的办公室（不要格子办公室）、工作小组、善用社交媒体等。差会最好设立所有成员的互联网网络，即使在不同地方事奉，也可以随时联络。并且鼓励设立特别话题的讨论小组，例如植堂、处境化、

社区发展等。植堂的宣教士可以采用家庭教会、小组教会的形式等。除了鼓励成员的互动、自由分享，领导人也要鼓励成员不断的反思，反思可以带来辨别，运用比喻来了解和说明情况，与想象创新的东西。⁶

2. 培养互相依靠

有不同方法培养互相依靠。鼓励成员非正规交谈是一个好方法，因为没有上头的干涉。其他方法包括增加资讯的交流、物质供应的交流，与人员的交流等。⁷

建立关系是培养互相依靠的秘诀。要建立关系，就要互相分享需要。分享需要比分享愿景或目标更重要。尽管有不同个人目标，但能藉着互相依靠而达到每人的目标是很大的推动力。因此组织有共同愿景是重要，但更重要是培养互相依靠。⁸

3. 培养紧密的资讯交流

以前《宣教随笔 33 复杂宣教学（二）》指出在复杂的系统里，虽然不可以预测什么时候会有什么后果，但是可以知道会发生的不同情况。能够知道这些不同的情况，是因为吸引因素(attractor)的存在。一个动力系统演变时，如果经过一些阶段而停留下来，这就是吸引因素带来的后果。吸引因素是限制可能出现的后果的动力。

领导人可以藉着资讯和新思维的传递来催化吸引因素的出现，其中一个好方法就是讲故事。故事是有力的媒介，不单传达内容，并且包含感情，推动接收者采取行动，甚至不容易接纳的行动。⁹吸引因素出现时，系统会进入某程度的混乱状态，那时领导人不要害怕，继续维持系统在在临界状态，直至转变发生。¹⁰

4. 催化从下到上的网络的成立

领导人不单成立网络，也催化网络的设立。催化的意思是间接的培养网络的成立。方法包括委托下层成立网络，鼓励和配给资源给下层，送他们参加会议讲座等。领导人尽量不自己做决定，而让成员参与讨论决定。但是遇到冲突时会尽快解决。¹¹

四. 加插带来适当张力的举动

在牛顿范式的管理中，管理人尽量避免问题发生。如果发生就立刻尝试解决问题，尽快除去焦虑才是最好的情形。在复杂范式中，领导人不怕问题发生，不怕不确定模糊的情况，会让问题持续一段时间，看看会变为怎样。不单这样，复杂领导人反而不喜欢平静无改变的状态，如果有这状态，便会加插带来适当张力的举动。

领导人可以用不同方法带来张力。过分的张力是破坏性的，但是普通的张力是需要的，因为只有张力下人才转变创新。带来适当张力的方法包括给挑战，撒下崛起的种子 (seed of emergence),¹² 例如适当的分配多些资源给有创新的工作（但不要带来负面的竞争），提供带来创新的意见和资讯等。目的是引发创新转变。通常崛起的种子是来自组织的知识中心。这中心可以是组织的一个单位，也可以是一些有知识有创新思想的成员。领导人要鼓励这些单位或成员尝试创新，不常常插手，让他们自由的发挥。¹³

一个好例子是在美国一个城市中心的教会。这教会多年来不断人数减少，剩下来大部分是老年人。一对夫妻的牧者去那间教会牧会，他们希望带来更新。但是经过几年的努力工作，教会仍依旧继续衰退。在这令人沮丧的情况下意外的事情发生了。有一些年青成人看到教堂附近有很多无家可归的流浪人，有一次聚餐时候，他们商讨怎样侍奉这些人，结果想在教堂院里开始了给流浪人的咖啡茶座。他们向牧者作这个提议，牧者都接纳了。开始后，超乎他们的预算，有两百多人每周都参加。跟着教会的一位医生主动的作义诊，其他的事工也跟着开始了。那两位牧者原先没有参与，但是后来看到这事工的发展，而原来教会的事工则没有进展，他们就投入这侍奉。作为领导人，他们接受不确定的情况，接受冲击，带领教会参与对不确定的前途的讨论，并且他们加插了带来教会适当张力的举动，例如在周日开放教堂给流浪者。从此事工增长到成为那地区最大的流浪者的事工之一。¹⁴

五. 鼓励尝试新的东西

当带领那间教会的牧者听到那些年青成人的提议，他们没有反对，而让他们开始。后来他们直接参与时，鼓励其他信徒参与对他们来说是新奇的事工。¹⁵

六. 建立多元化的组织

多元化增强复杂的组织。多元化涉及人方面和其他方面，人方面包括不同文化、种族、原生地、年龄、经验、学历等。其他方面包括技能、资讯、科技、思想等。多元化增加非线性因果发生的机会。多元化会带来更多的冲突，但当冲突解决后，群体的纽带会更强，系统的适应能力也更增强。¹⁶

七. 助长意义的产生

人是追求意义的。无意义的事情只有使人沉闷失去动力，但有意义的事情可以推动人。领导人助长意义的产生，来推动跟随者。这个包含以下两个行动。¹⁷

1. 制造适合的象征符号 (tag)

一个社群的象征代表这个社群，与其他社群分别出来，例如旗帜。上面提到美国那间教会的流浪者的事工，使教会的身份渐渐改变。在这时期牧者提出一个配合圣经的口号，《妇女、税役、妓女、与其他边缘人》，这口号结合了整个事工的意义，并凝聚教会参与这事工。¹⁸

2. 用适合语言标签转变行为

参与这流浪者事工的信徒都共享一些词汇，因为领导人已发展了一套词汇给所有参与这事工的人。这些词汇带给事工意义，并适当的表达整个事工。领导人亦经常在话语中着重这些词汇。有了共通语言，侍奉者更加同心的工作。¹⁹

总结

复杂宣教学是弥补牛顿范式宣教学的不足，而不是取代后者。特别在这越来越复杂的世界里复杂宣教学越来越重要了。宣教组织可以不理睬，仍然继续牛顿范式的处理方法，但会发觉越来越多解决不了的问题发生。所以认识和采纳复杂范式是很重要的。领导人也要采取配合这范式的领导，才可以更有力的带领宣教组织和宣教士。

¹ 这篇文章是拙作的修改: George Yip, Mission Leadership of Transformation in a World of Complexity, *EMQ* (October–December 2021) Volume 57, Issue 4.

² R. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity* (Harlow: Pearson Education, 2007): 40.

³ Gary M. Grobman, Complexity theory: A new way to look at organizational change, *Public Administration Quarterly* 29.3 (Fall 2005): 373.

⁴ Paul Cilliers, What Can We Learn From a Theory of Complexity? *Emergence* 2 (2000).1: 23-33.

⁵ Russ Marion, and Mary Uhl-Bien, Leadership in complex organizations, *The Leadership Quarterly* 12 (2001): 389 – 418.

⁶ Mary Uhl-Bien, and R. Marion, Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20.4 (2009): 631- 650.

⁷ Mary Uhl-Bien, Russ Marion, and Bill McKelvey, Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *The Leadership Quarterly* 18 (2007): 311–318.

⁸ Mary Uhl-Bien, and R. Marion, Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20.4 (2009): 641-642.

⁹ K. B. B. Boal, & P. L. Schultz, Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems, *The Leadership Quarterly*, 18.4(2007): 419–424.

¹⁰ 同上 641 页。

¹¹ Russ Marion, and Mary Uhl-Bien, Leadership in complex organizations, *The Leadership Quarterly* 12 (2001): 405.

¹² Mary Uhl-Bien, and R. Marion, Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20.4 (2009): 631-650.

¹³ Russ Marion, and Mary Uhl-Bien, Leadership in complex organizations, *The Leadership Quarterly* 12 (2001): 405-406.

¹⁴ D. A. Plowman, S. T. Solansky, T. E. Beck, L. T. Baker, M. Kulkarni, & D. V. Travis, The role of leadership in emergent, self-organization, *The Leadership Quarterly*, 18.4 (2007): 341–349.

¹⁵ 同上 350 页。

¹⁶ Mary Uhl-Bien, and R. Marion, Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20.4 (2009): 642-643.

¹⁷ D. A. Plowman, S. T. Solansky, T. E. Beck, L. T. Baker, M. Kulkarni, & D. V. Travis, The role of leadership in emergent, self-organization, *The Leadership Quarterly*, 18.4 (2007): 351.

¹⁸ 同上 352 页。

¹⁹ 同上 353 页。