

## 宣教隨筆

### .....

### 宣教隨筆 36 複雜宣教學 (五)

葉大銘

今期繼續探討複雜宣教學的應用，特別針對宣教組織例如差會、在宣教工場的隊工等。

#### 傳統牛頓範式的組織

傳統牛頓範式的組織是模仿機器，組織的每部分是分隔的 (discrete)，有清晰界線，與其他部分分開，不會自主的與其他部分互動。因果關係是跟隨線性原則。一個變數影響另外變數而帶來轉變，就構成起因。整個過程和組織的運作是機械式的，可以預測的。藉著戰略性計畫定下目標，搜集資源，設定死線，然後檢討。如果成功，便歸因於一些因素例如管理方式、組織文化等。因此續用這些因素便會帶來繼續的成功<sup>1</sup>。

傳統牛頓範式的組織是從上到下階層式的。上層領袖定下目標方向和戰略性計畫，指示下層按著計畫執行。領袖是監督，遇到問題時要儘快解決，減少憂慮<sup>2</sup>。

#### 複雜範式的組織 (Complex Adaptive System)

傳統牛頓範式的組織只是適合簡單的處境。但是現今世界受全球化、新進科技、社交媒體的影響，全球都是聯繫著，加上領域的快速流動，人口大遷移，種族和文化的多元化，帶來一個複雜的世界<sup>3</sup>。很多事情都是不能預測的，好像 COVID-19 新冠肺炎與衍生的問題，包括醫療衛生、經濟、教育、政治與社會結構的問題，都是不能預測，也不能防止的。

面對複雜世界，我們需要複雜範式的組織。控制論的經典作品 *An Introduction to Cybernetics* 提出自然世界的定律的功用就是限制，阻止自然成為完全混亂<sup>4</sup>。由此得到一些定律如下：

1. 只有組織內面的複雜才可以抗衡外面的複雜
2. 只有組織內面的分形 (fractality) 才可以破壞外面的分形

外面的複雜包括擾亂和不可預測性。要克服外面的複雜，便需要建立內面的複雜。因此複雜的組織才可以應付複雜的世界，外面越複雜，組織便需要越複雜<sup>5</sup>。

當然增加組織的複雜性不是增加階層、手續、管理政策等，這些只有更加阻礙組織適應世界的複雜。而是將組織變為複雜範式的組織。複雜範式的組織有以下的特徵：

### 1. 複雜範式的組織的焦點放在組織成員的互動與自我組織<sup>6</sup>

這兩點都是複雜學範式的特徵，指出成員的關係的重要。複雜範式的組織的焦點不是放在成員的質素（當然質素仍然重要），而放在成員的互動關係。這互動關係是不可預測的，但是反而因此可以抗衡外在的不可預測<sup>7</sup>。

所有成員的彼此聯繫包括回饋，不是單向的溝通。其他成員的反應在乎回饋，這反應又成為回饋，如此不斷的發展，並且是不可預測的。在複雜範式的組織內，沒有中央的控制，而是成員的自我組織。這樣產生的資訊是更配合現代資訊時代<sup>8</sup>。

當一些成員離開時，或新成員加入時，整個組織會自動調整。

成員可以彼此學習成為優秀的成員。彼此的聯繫可以增強，甚至新的複雜範式組織可以在現有的組織中發生<sup>9</sup>。

### 2. 複雜範式的組織是開放的系統<sup>10</sup>

開放的意思是大量的能力和資訊流傳於組織內，並且組織不會安於現狀，歡迎轉變。組織沒有清晰的界線，界線可以隨時改變。異像願景是需要的，但長遠目標等會阻礙改變，即使有也隨時可以改變，所以短期目標計畫是比較好的。

### 3. 複雜範式的組織預期新穎的事物會發生<sup>11</sup>

複雜的世界內新穎的事物不斷出現，這是應該預期的。並且複雜的一個特徵是非線性因果 (non-linearity)。所以源起的原因與產生的後果不一定是對稱的，可以是微小的，也可以很大的。這些都是新穎的事物。

新穎的事物不一定是好的。儘管是壞的，並不表示這個組織有問題。譬如組織用慣了某種方法，向外界推薦，但是後來不再被歡迎了。組織的領導層雖然不明白原因，但不需要覺得驚奇，或改變組織。另一方面，好的新穎事物雖然是超於預期，卻帶來很多益處。

### 4. 複雜範式的組織在自我組織過程中可以達到混亂臨界情況<sup>12</sup>

前期論到演變到了臨界範圍，會啟動很多回饋，他們互相的關係是很複雜和非線性，因此不能準確預測。雖然如此，有吸引因素限制演變，不會成為完全混亂。吸引因素有三類。第一是點吸引因素 (point attractor)。所有系統裏的行為都歸於一點，例如一隊隔離的隊工朝著一個目標一齊工作。第二是週期性吸引因素 (periodic attractor)，系統裏的行為隔了一段時間後便會重複，例如民主國家的週期性政府選舉行動。第三是陌生吸引因素 (strange attractor)，系統裏的行為不歸於一點，也不會重複，但會限於一套款式，因此不能預測<sup>13</sup>。

### 5. 複雜範式的組織是分形的組織

因為外面的複雜世界是分形的世界，所以分形的組織才可以應付複雜世界。分形的意思是組織內分為數個差不多獨立的小組織，這些小組織是類似的，並且互相聯繫的。

分形的好處可以從製造鐘錶看到。名牌的鐘錶有一千件零件。如果整個來造，一個錯誤便整個製造全功盡廢。但是可以將整個過程分為小部分，每部分有十步驟。因此每部分都是分形，好像將一張海岸的圖片不斷擴大，每擴大的圖片都類似擴大前的圖片，這就是分形。這樣便可以更順利的完成製造了<sup>14</sup>。

## 宣教應用

在這複雜的世界裏，宣教組織例如差會和團隊需要成為複雜範式的組織。下期會詳細談論複雜範式組織的領導，現在提出採取複雜範式的組織時需要留意的地方如下<sup>15</sup>：

1. 從複雜學角度來看組織，而不是看組織像機械一樣。西方管理學的影響力散佈全球，差會也不能避免。這運作方式是牛頓範式，看組織像機械一樣。因此想面對複雜的世界，首先是自覺的從複雜學角度來看組織。
2. 我們不可以完全認識複雜範式的組織，但是應該善用所知道的。
3. 因為不可以完全認識複雜範式的組織，所以需要以反思方法（**reflexivity**）來處理組織<sup>16</sup>。反思包括思考自己的觀點、前設等，與這些怎樣影響自己對複雜範式的組織的認識。
4. 不要定下太多規則。不需要詳細的計畫和長期的計畫。定計畫時不要完全依靠客觀資訊，而是需要敏銳的覺察聖靈的指示。世間的管理學說是依靠直覺，基督徒卻有最好的，就是聖靈的指引。現在基督徒和教會太過依靠世間的管理學了，應該是歸回依靠聖靈的指引的時候了。
5. 鼓勵成員間的非公式溝通。普通的組織用公式化的溝通管道，例如文字（文章、電郵等）、會議等。複雜範式組織沒有除掉這些，但同時著重非公式溝通。成員的聊天、社交等是很重要。差會的成員要著重相交生活。
6. 接納和鼓勵多元化的民族和文化的成員。多元化可以增加複雜性。當然適當的處理多元化是很重要。
7. 利用文化和種族的多元化與不安感帶領組織至混亂臨界點。不要害怕和避免混亂帶來的不安。
8. 耐心等待新穎的形式崛起。在等待時很容易想放棄，但是除非有嚴重問題發生，否則需要耐心堅持下去。
9. 運用自我組織的小組通常限於十二人<sup>17</sup>。這小組是自我組織，但同時與其他小組聯繫，這樣便與整個組織聯繫。
10. 管理人是參與這小組的成員，而不是外人。

## 11. 不要守資訊為秘密，儘量散播資訊。

我認識一個歷史悠久的國際差會，創辦人具有清晰和吸引力的遠景，號召了很多宣教士，前往一個國家宣教。開始的宣教士全部是出自一個國家。組織是簡單的牛頓範式，和以創辦人為首的階層式。經過了很多年，差會變為國際化，宣教士從很多國家出來，宣教工場變為很多國家，但是仍然保持牛頓範式的組織。不過每個工廠都有不同的情況和需要，所以逐漸讓工廠有多些自立性。這樣演變下去，現在的宣教是從各處到各處，以前的工廠的教會興起，也差遣宣教士，同時以前的差遣國家也變為宣教工場。因此差會也要轉變。大約十年前差會作了一個組織的大改變，將世界列為幾個地域，每個地域有自己的領導組織，既差派宣教士，也接受宣教士在這地域宣教。再沒有集權於中央領導，而是分配於每地域，中央變為聯繫和促進者。另外也增強資訊的溝通，藉著科技媒體聯繫每個宣教士，使資訊自由快速的傳達。這個差會是開始採納複雜範式組織，來適當的面對複雜的世界。

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

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

<sup>3</sup> 參考拙作宣教隨筆 全球化與宣教系列《環球華人宣教學期刊》第五十六至六十六期。另外參考 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).

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

<sup>5</sup> Bill McKelvey, Benjamin 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.

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

<sup>7</sup> 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).

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

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

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

<sup>11</sup> 同上。

<sup>12</sup> 同上 27 頁。

<sup>13</sup> 參考拙作宣教隨筆 33 複雜宣教學（二）《環球華人宣教學期刊》第 69 期，2022 年。

<sup>14</sup> Bill McKelvey, Benjamin 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.

---

<sup>15</sup> 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](http://www.plexusinstitute.com/edgeware/archive/edgeplace/think/main_filing1.html)

<sup>16</sup> 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.

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