

## 宣教隨筆

### 宣教隨筆 37 複雜宣教學 (六)

葉大銘

上期談論到複雜範式的組織，是有關複雜組織的設計 (complex organizational design)，以一個差會的組織轉變的例子為結束。有了轉變的藍本，仍然需要有效的轉變方法，所以今期談論複雜組織的轉變 (complex organizational change)。

#### 複雜組織的轉變

##### 一. 從牛頓範式轉到複雜範式的轉變

牛頓範式的轉變是根基於自然科學的世界觀。按著這世界觀，變數有清晰的界線，轉變是線性因果關係。組織的慣性是停頓，需要外在力量的干預才產生轉變。在這轉變中，組織是被動的。外在的力量可以帶來組織和成員的抵抗，也可以帶來進展。進展表示有預定的目標。這些機械式的名詞足夠形容和解釋組織的轉變。

多年來的組織研究試圖應用牛頓範式的組織轉變，但是都遇到很多問題和不能預料的困難。特別全球化帶來的巨大轉變，全球的聯繫，加上領域的快速流動，全世界變為越來越複雜。加上高科技和社會媒體的發達，組織不再停頓，傳統不再有以前的影響力，組織的轉變不再可以預測，控制不再可以維持。這些因素顯示採取複雜轉變的重要。

要明白複雜組織的轉變，我們要從複雜範式的一些特徵來說明。

##### 1. 自我組織

自我組織指出組織的內部動力可以帶來不可預測的轉變。一個例子是用沙堆來顯示，如果不斷向人造的沙堆上部倒沙，最後沙堆會倒塌。另一個例子是雪崩，開始滑下的雪雖然是少量，但不斷積蓄雪，最後成為大雪崩<sup>1</sup>。組織的內部動力開始可能是小，但不斷的積蓄下便可以帶來轉變。現在組織轉變理論家發現可以用自我組織的內部動力的定性形式 (qualitative pattern) 和定性測量 (qualitative measure) 來形容複雜組織的轉變<sup>2</sup>。

##### 2. 興起 (emergence)

複雜組織的行為形式的興起不可以從分析組織成分（成員）得來。當組織面對問題時，不簡單化問題，而讓成員主動適應面對情形，這樣便可以有效的轉變了。

複雜組織在轉變中，並沒有放棄牛頓式的階層性從上至下的領導。最有效的方法是從上至下和從下至上兩種方式都採用<sup>3</sup>。

在轉變興起時，很重要的是讓成員與其他成員、隊工與其他隊工有經常的互動，這樣便可以帶來更大的創造力和改善後果<sup>4</sup>。

在轉變興起時，成員個人與組織的身份會遇到衝擊，好的適應是有效轉變的重要因素。複雜學的名詞可以成為適應的隱喻 (metaphor)，幫助身份的適應。例如自我組織、興起、非線性因果、分形等名詞，可以啟發成員來適應<sup>5</sup>。

## 二. 不可縮少性 (incompressibility)

不可縮少性的意思是不可以用簡單的模型來代表一個複雜組織，即是說最簡單的模型就是複雜組織本身<sup>6</sup>。在傳統的理論中，通常用模型來代表一個現實的組織或系統，這模型通常忽視組織的一些部分，例如用政治組織（或經濟、社會結構等）來形容國家，卻忽視了國家的其他內涵。

當然，不可以不用模型，並且有些模型雖然是小過組織本身，但仍是有效的模型。只是這些模型不可以完全代表組織，並且需要其他模型來補充。結合不同的模型可以幫助我們更明白複雜組織。所以需要從不同的模型才可以瞭解複雜組織。站在這個多元化立場，我們才可以探索處理複雜組織的轉變的方法<sup>7</sup>。

有三個處理複雜組織的不可縮少性的理論。以下形容這三個理論和相關的組織轉變的管理：

### 1. 新簡化論 (neo-reductionism)

牛頓範式的理論以尋找宇宙普遍定律為宗旨，新簡化論其實也是重複這論調，尋找複雜組織的普遍原則，建立普遍的系統理論。很明顯這些理論不符合複雜組織，如果有用，只是有限度的有用<sup>8</sup>。

雖然這樣，新簡化論帶來管理複雜轉變的一套工具，例如怎樣做決定，特別是戰略決定。即使在複雜情形和非線性因果情況下，這些工具仍然是有用的。

### 2. 隱喻論 (metaphorism)

複雜學帶來新的視野，看組織看得更清楚。它用的名詞就是隱喻，可以啟發學者和實踐者更明白實況與改變實況。這些隱喻包括自我組織、興起、非線性因果、混亂臨界、不平衡、分形等。社會是與自然世界不同的，而這些隱喻代表的現象是社會現象的必有的一部分。這些隱喻可以啟發對社會的認知，從而適應和改變社會<sup>9</sup>。

這些隱喻啟發的新視野對我們的觀點與處理轉變有很大影響，使我們更明瞭世界的複雜性，因此更有效的處理複雜情況和問題。例如牛頓範式的管理是從上至下階層式的，面對複雜轉變的情況是不適合的。新視野可以幫助領導人採取適當的領導方式。

### 3. 批判性多元理論 (critical pluralism)

新簡化論與隱喻論是兩個相反的極端。新簡化論帶來普遍原則，但是這些原則是簡化的、可能與實況脫節的。隱喻論可能帶來新視野理解，但是卻可能帶來無限制的理論。還有一個可能，可以有介乎中間的理論，就是批判性多元理論。

批判性多元理論幫助我們將焦點放在不可預測的、不能明瞭的事情，並接受任何模型的有限性。另一方面，批判性多元理論幫助我們提防隱喻論帶來無限制的理論，使我們有一個批判心態來判斷模型。尋找平衡的模型應是我們的目標，但同時這也是不會止息的過程<sup>10</sup>。因此批判性多元理論主要是幫助我們有適當的心態，來處理轉變中複雜組織的情況和問題。這適當心態如下：

- (1) 多人的決定好過少數人的決定
- (2) 預料有些決定是錯的
- (3) 那時候應該改變決定<sup>11</sup>

總括來說，面對複雜組織的不可縮少性，這三個理論都有貢獻。

### 三. 表達心像 (imagery)的言語帶來複雜轉變

牛頓範式的自然科學的焦點放在普遍原則而不是個別例子。傳統組織學也同樣聚焦於普遍原則，個別例子只是用來證實原則。複雜學則著重關係，關係的互動帶來的是不可預測的個別例子，每個例子都可能是唯一不重複的，因此複雜組織的轉變是有異於傳統組織學的組織轉變。但是其實前者更符合現實所發生的事情。

言語是關係的互動的重要表達方式。言語也與轉變有密切關係。轉變不單可以帶來言語的改變，轉變也可以藉著言語達成。特別是表達心像的言語，可以有啟發性的作用，帶來轉變。這個現象是我們常常經歷得到的<sup>12</sup>。這裏舉一個例子，是有關言語和日常生活的個別例子，可以使我們明白心像帶來的複雜轉變。

T 是一間國際大公司的新聘請的資訊科技經理。一位研究員 (A) 訪問他：

T: 這裏的做事方式不太專業，所以有機會作一些改變。

A: 有什麼代表問題和機會的事情促發你這樣說呢？

T: 真促發我的是這樣，我對公司的人說其他公司用好方法做事，他們聆聽和討論、甚至辯論正反兩方面，但是他們沒有執行權。

A: 他們遇到什麼你也遇到的阻礙？

T: 我們也有阻礙。好像擔心工作檢討，我也擔心。我們的部門贏了，但是商業部門輸了。但是一齊其實是輸了。這些事情到處都發生。

A: 你可以舉一個例子嗎？

T: 今天我就遇到了。我們嘗試向總裁和資訊科技副總裁提出節省資訊科技開支的提議，但是他們說：「絕不可能！我們的商業計畫需要這些科技，所以一定要按著預算花錢。你們說什麼都沒用。」

A: 如此你怎樣繼續推動？你可不可以說：「我們只不過提出我們認為是坦白的真相。如此如此帶來困難，如此如此可能帶來進展。進展時可能會有什麼事發生，會變為什麼情況，但會有什麼收穫」？不是空泛的語言，而是真實故事、真實片段，例如... (A 的聲調變為邀請 T 說話)

T: 哦！明白了！

例子分析：

1. A 的第一個問題是有關促發 T 的事情。這是有關帶來轉變的問題，因為這些事情是貼身事情，是 T 沒有預料到的、令他驚奇的。
2. A 的第二個問題是回應 T 的回答，並引領 T 更深入瞭解自己的經歷。
3. T 的回答不是具體個別例子，而是普遍性的、隱喻性的。
4. A 繼續的第三個問題是嘗試引領 T 至實例。
5. T 真的用實例回答，並重新經歷這實例和阻礙。由此他走出抽象思維、從普遍原理找出改善的行動的思維，轉為人與人關係中的彼此回應。這樣，他可以接受 A 的第四個問題。
6. A 的第四個問題其實不是問題，而是一些表達心像的啟發性的提議，目的是引領 T 找出答案。所以 A 用了表達心像的實例：「如此如此帶來困難，如此如此可能帶來進展。進展時可能會有什麼事發生，會變為什麼情況，但會有什麼收穫」。然後 A 說：「不是空泛的語言，而是真實故事、真實片段，例如...」來引領 T 改變。
7. T 恍然大悟。他明白了！他開始看到可行的改變，是他從沒想過的。就是某種言語，是簡單的、故事性的、短的、但是表達心像的言語可以啟發轉變。

這個例子說明某種言語帶來轉變。這轉變不是靠多一些資訊學識，而是新的視野，將所知的從新調整方向。T 的新方向不是用什麼計謀或口才帶來改變，而是藉著故事、生活片段等觸摸人心，從而推動別人改變，就好像他被改變一樣<sup>13</sup>。

表達心像的言語雖然是短少簡單，卻可以帶來大轉變，就好像蝴蝶效應一樣。這些都是複雜性的轉變。

人的對話是關係的重要表達方式，也是不可預測的，所以符合複雜組織的轉變。雖然不可預測，但卻有範疇限制，就是語言、文化與個性的限制。並且對話是不止息的，可以不斷的談下去。因此轉變也可以繼續下去。這些都符合複雜理論<sup>14</sup>。

這例子也說明故事對轉變的重要。說故事可以引發複雜組織的轉變。

心像帶來的複雜轉變與牛頓範式的轉變迥異。後者是機械式的，找出普遍原則，按因果原則斷定方法，然後實踐出來。當中的過程，是從上至下。上層找出原則方法，然後指示推動下層去執行。前者則從關係出發，用表達心像的言語，明白後果是不可預測的，但仍然繼續。

## 總括

今期談論到複雜組織的有效的轉變方法。首先，接受從牛頓範式轉到複雜範式的轉變，不簡單化問題，而讓成員主動適應面對情形，讓成員與其他成員、隊工與其他隊工有經常的互動。第二，在心態上接受複雜組織的不可縮少性的含意，讓隱喻啟發的新視野，使我們更明瞭世界的複雜性，幫助我們有適當的心態，來處理轉變中複雜組織的情況和問題。第三，用表達心像的言語和故事帶來轉變。

---

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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 同上。

<sup>4</sup> 同上 324 頁。

<sup>5</sup> 同上 325 頁。

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

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 同上 372 頁。

<sup>9</sup> 同上 373 至 374 頁。

<sup>10</sup> 同上 374 至 375 頁。

<sup>11</sup> 同上 378 至 379 頁。

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 同上 342 至 344 頁。

<sup>14</sup> 同上 342 頁。