

## 宣教隨筆

### .....

### 宣教隨筆 38 複雜宣教學 (七)

葉大銘

上兩期談論到複雜範式的組織，是有關複雜組織的設計，和有效的轉變組織方法。今期談論怎樣領導這樣的轉變。<sup>1</sup> 宣教士可能要帶領差會的轉變，或者帶領教會或機構的轉變。在這複雜瞬息萬變的世界，有什麼原則可以有效的帶來轉變？

#### 傳統牛頓范式的領導

傳統牛頓范式的領導是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>2</sup>。這領導方式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>3</sup>

#### 帶來轉變的複雜范式的領導

很明顯複雜范式的領導是很不同。以下是基本的原則。

##### 一. 在完全可預測與完全混亂中找到平衡

在一個可預測的世界裏牛頓范式的領導是很適合的，但是複雜的世界是不可預測的，就不適合了。首先，複雜的世界並不是完全混亂，仍然有些秩序。複雜是介乎完全可預測與完全混亂之間：

#### 複雜情況

完全可預測 ————— 完全混亂

複雜的情況是有些程度的秩序。但因為這情況是崛起 (emergent) 的情況，隨時會轉變，所以領導人需要適應這現象。這平衡點不是固定的，領導人需要不斷的找到平衡。因此領導人需要接受新的心態。

## 二. 採取複雜的心態

一方面，領導人需要放下傳統的領導心態，接受沒有保證的後果，預料有意外的事情發生。即是說，線性的因果關係不再適用，一些行動不一定帶來預測的後果，計畫不一定帶來結果和轉變，結果是超乎人的控制的。經常要控制的領導人會很難適應，但是當我們願意放下控制，完全交托給掌管萬有的神，我們便可以經歷聖經的教導了（箴 3:5-6; 雅 4:13-15）。另一方面，因為複雜不是完全混亂，領導人不會放棄領導和計畫，不過這個領導的焦點不是結果，而是過程。

除了非線性的心態，複雜領導需要不斷的留意跟隨者的彼此互動的動力，並且與外界的組織的互動。在比較大型的組織裏，要留意不同層次的跟隨者的互動。

因為複雜中仍有形式（pattern），領導人需要辨別整個複雜處境的形式。因此宣教士需要對社會文化有相當的認識，領導人需要認識組織內部的運作，才能有效的帶領與解決問題。

## 三. 培養網路的建立

在沒有外來的影響時，牛頓範式的組織是在靜止狀態。但是複雜組織是自我組織，所以縱使沒有外來影響，仍然不斷的轉變。為了適應複雜組織，培養網路的建立，就增強自我組織。<sup>4</sup>領導人要培養跟隨者的互相依靠。建立的網路分內部的網路，與組織和外部其他組織的網路。<sup>5</sup>網路建立包括以下：

### 1. 建立跟隨者的互動

跟隨者的互動包括人際的互動、資訊（意見、知識和學習）的傳達、與硬體（如科技、資源等）的交換。

互動是不可控制的。組織的一位元成員說了一些話或作了一些事，別人有回應，這些回應又帶來其他回應。集體創造就是這樣產生，上期的表達心像的言語的例子就是好的例子。好的領導人藉著培養網路帶出這樣的集體創造，例如用開放空間的辦公室（不要格子辦公室）、工作小組、善用社交媒體等。差會最好設立所有成員的互聯網網路，即使在不同地方事奉，也可以隨時聯絡。並且鼓勵設立特別話題的討論小組，例如植堂、處境

化、社區發展等。植堂的宣教士可以採用家庭教會、小組教會的形式等。除了鼓勵成員的互動、自由分享，領導人也要鼓勵成員不斷的反思，反思可以帶來辨別，運用比喻來瞭解和說明情況，與想像創新的東西。<sup>6</sup>

## 2. 培養互相依靠

有不同方法培養互相依靠。鼓勵成員非正規交談是一個好方法，因為沒有上頭的干涉。其他方法包括增加資訊的交流、物質供應的交流，與人員的交流等。<sup>7</sup>

建立關係是培養互相依靠的秘訣。要建立關係，就要互相分享需要。分享需要比分享願景或目標更重要。儘管有不同個人目標，但能藉著互相依靠而達到每人的目標是很大的推動力。因此組織有共同願景是重要，但更重要是培養互相依靠。<sup>8</sup>

## 3. 培養緊密的資訊交流

以前《宣教隨筆 33 複雜宣教學（二）》指出在複雜的系統裏，雖然不可以預測什麼時候會有什麼後果，但是可以知道會發生的不同情況。能夠知道這些不同的情況，是因為吸引因素(attractor)的存在。一個動力系統在演變時，如果經過一些階段而停留下來，這就是吸引因素帶來的後果。吸引因素是限制可能出現的後果的動力。

領導人可以藉著資訊和新思維的傳遞來催化吸引因素的出現，其中一個好方法就是講故事。故事是有力的媒介，不單傳達內容，並且包含感情，推動接收者採取行動，甚至不容易接納的行動。<sup>9</sup>吸引因素出現時，系統會進入某程度的混亂狀態，那時領導人不要害怕，繼續維持系統在在臨界狀態，直至轉變發生。<sup>10</sup>

## 4. 催化從下到上的網路的成立

領導人不單成立網路，也催化網路的設立。催化的意思是間接的培養網路的成立。方法包括委託下層成立網路，鼓勵和配給資源給下層，送他們參加會議講座等。領導人儘量不自己做決定，而讓成員參與討論決定。但是遇到衝突時會儘快解決。<sup>11</sup>

## 四. 加插帶來適當張力的舉動

在牛頓範式的管理中，管理人儘量避免問題發生。如果發生就立刻嘗試解決問題，儘快除去焦慮才是最好的情形。在複雜范式中，領導人不怕問題發生，不怕不確定模糊的情況，會讓問題持續一段時間，看看會變為怎樣。不單這樣，複雜領導人反而不喜歡平靜無改變的狀態，如果有這狀態，便會加插帶來適當張力的舉動。

領導人可以用不同方法帶來張力。過分的張力是破壞性的，但是普通的張力是需要的，因為只有在張力下人才轉變創新。帶來適當張力的方法包括給挑戰，撒下崛起的種子 (seed of emergence)，<sup>12</sup> 例如適當的分配多些資源給有創新的工作（但不要帶來負面的競爭），提供帶來創新的意見和資訊等。目的是引發創新轉變。通常崛起的種子是來自組織的知識中心。這中心可以是組織的一個單位，也可以是一些有知識有創新思想的成員。領導人要鼓勵這些單位或成員嘗試創新，不常常插手，讓他們自由的發揮。<sup>13</sup>

一個好例子是在美國一個城市中心的教會。這教會多年來不斷人數減少，剩下來大部分是老年人。一對夫妻的牧者去那間教會牧會，他們希望帶來更新。但是經過幾年的努力工作，教會仍依舊繼續衰退。在這令人沮喪的情況下意外的事情發生了。有一些年青成人看到教堂附近有很多無家可歸的流浪人，有一次聚餐時候，他們商討怎樣侍奉這些人，結果想在教堂院裏開始了給流浪人的咖啡茶座。他們向牧者作這個提議，牧者都接納了。開始後，超乎他們的預算，有兩百多人每週都參加。跟著教會的一位醫生主動的作義診，其他的事工也跟著開始了。那兩位牧者原先沒有參與，但是後來看到這事工的發展，而原來教會的事工則沒有進展，他們就投入這侍奉。作為領導人，他們接受不確定的情況，接受衝擊，帶領教會參與對不確定的前途的討論，並且他們加插了帶來教會適當張力的舉動，例如在周日開放教堂給流浪者。從此事工增長到成為那地區最大的流浪者的事工之一。<sup>14</sup>

## 五. 鼓勵嘗試新的東西

當帶領那間教會的牧者聽到那些年青成人的提議，他們沒有反對，而讓他們開始。後來他們直接參與時，鼓勵其他信徒參與對他們來說是新奇的事工。<sup>15</sup>

## 六. 建立多元化的組織

多元化增強複雜的組織。多元化涉及人方面和其他方面，人方面包括不同文化、種族、原生地、年齡、經驗、學歷等。其他方面包括技能、資訊、科技、思想等。多元化增加非線性因果發生的機會。多元化會帶來更多的衝突，但當衝突解決後，群體的紐帶會更強，系統的適應能力也更增強。<sup>16</sup>

## 七. 助長意義的產生

人是追求意義的。無意義的事情只有使人沉悶失去動力，但有意義的事情可以推動人。領導人助長意義的產生，來推動跟隨者。這個包含以下兩個行動。<sup>17</sup>

### 1. 製造適合的象徵符號 (tag)

一個社群的象徵代表這個社群，與其他社群分別出來，例如旌旗。上面提到美國那間教會的流浪者的事工，使教會的身份漸漸改變。在這時期牧者提出一個配合聖經的口號，《婦女、稅役、妓女、與其他邊緣人》，這口號結合了整個事工的意義，並凝聚教會參與這事工。<sup>18</sup>

### 2. 用適合語言標籤轉變行為

參與這流浪者事工的信徒都共用一些辭彙，因為領導人已發展了一套辭彙給所有參與這事工的人。這些辭彙帶給事工意義，並適當的表達整個事工。領導人亦經常在話語中著重這些辭彙。有了共通語言，侍奉者更加同心的工作。<sup>19</sup>

## 總結

複雜宣教學是彌補牛頓范式宣教學的不足，而不是取代後者。特別在這越來越複雜的世界裏複雜宣教學越來越重要了。宣教組織可以不理會，仍然繼續牛頓範式的處理方法，但會發覺越來越多解決不了的問題發生。所以認識和採納複雜範式是很重要的。領導人也要採取配合這范式的領導，才可以更有力的帶領宣教組織和宣教士。

---

<sup>1</sup> 這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.

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

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

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

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

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

<sup>7</sup> 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.

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

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 同上 641 頁。

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

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

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

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 同上 350 頁。

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

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 同上 352 頁。

<sup>19</sup> 同上 353 頁。