

學校治理系統觀九

基模七：規避規則

在前面的各種基模中，幾乎都是讓領導者的努力得不到對等的結果，或者很慢，或者還是反效果。不過「規避規則」卻會讓領導者「令出必行」，「百分百達標」，因為「上有政策，下有對策」。

這種基模不是不守規則，而是以自己的方式來達標，它還是有遵守規則（比如年底前要把經費用完，每學期各領域至少要開六次會議），只不過用的方法跟手段跟規則的原意相去甚遠。

這種基模主要源自系統內部的自我調節能力，當成員遇到外力造成原有穩定生活變動時，系統會啟動調節迴路拼命想回到之前的狀態，但又不敢違抗規則（政策抗阻），於是就有變通做法，但如果這種變通涉及結構與連結關係的扭曲，甚至目標的侵蝕，就會讓組織產生鉅變。

常見的例子是，銀行每天下午三點半都會關帳，開始核對現金與帳面數字是否相符，其實那麼大的金錢流量，每天稍有誤差是正常的，只要這些變異是在一定的控制幅度內。但新任總經理不能接受這種誤差，於是下令每週有三天誤差，就要有人負責。果然，原來每天都有的誤差立即降為每週三次。自認為神的總經理非常高興，進一步想：為什麼還要每週忍受三次？於是宣布更嚴厲的措施：現在開始只要有一次誤差，就有人必須離職。果然從此不再有誤差，因為原本都會誠實申報的員工，在禁令下達後，有多出來的現金就存起來當基金，而當帳面數字不符時就補進去。於是原本一個互信互賴的系統就被硬生生催毀了。

這個其實不能怪員工，而是領導者沒有系統觀，對「特殊因」隨意干預的結果。還好他沒有加重力道，用更多的人力物力來清查隱匿、虛報，否則就會搞得人心惶惶，造成系統更大的波動，公司就可能被搞垮。

學校的治理如果太注重數字，表象，也會有這種情形。比如一學期要幾次？何時之前要交出來？各領域必須繳交什麼東西……等。這些有形的數字、物件都不難達標，但問題是我們不知道它是怎麼生出來的。例如各校的課程評鑑檢核表，好像很多都是領召自己臨期趕快勾一勾，填一填的，這與我們要「確保」課程品質的原意相去甚遠。

這種基模的治理：

1. 改變組成元件：對規則加重力道或放輕、放緩，甚至停止，都會有不同的結果。
2. 改變連結關係：不要隨意訂定只重末端數字、結果的規則，應該注重它的過程與其間的互動作用。
3. 改變功能目標：訂規則的目標不是為了產能和產量，而是為了「品質」；不是為了組織「資源」的累積，而是為了全體成員樂在學習，樂在工作的共好，這樣大概就比較沒有人「規避規則」了。