

## 第四章 三个”是”其实是同步的三个切面

本章为装书时新写，不属于九篇原稿。

前三章各自给出一个对”教会是什么”的回答，各自带一个读数：响应曲率、归错精度、判据再生率。三章互不引用，三个读数各用一套语言。本章要证明的是：这三个读数不是三件事，是同步动作的三个投影；而把它们写成同一个形式以后，会浮出一条三章各自都没有说、也说不出来的判断。

### 1 先把三章的动作对齐

把三章的正文剥到只剩动作，得到的都是三拍。

第一章：现实进入（扰动）→ 责任穿过关系节点并改变方向（路径与改向）→ 新判据进入下一次相似事件（回写）。第二章：失真被承认（辨错）→ 责任被判给恰当层级并以相称边界处置（归错、限错）→ 修订写进以后的共同生活（回写）。第三章：既有做法出现可记录的失配（域变化）→ 群体形成一条能被说明依据的共同判据 → 该判据在第二个场景被复用。

第一拍都是某件不合的事被识别为不合。第二拍都是责任或规则被重新安置。第三拍都是这次安置进入了下一轮。三章的分歧不在拍数，在于它们各自盯住第二拍的不同分量：第一章盯方向，第二章盯层级，第三章盯这条安置能否脱离本次事件被复用。

### 2 三元组

于是可以对任意一次真实事件  $e$ ，写下三个量。

**$\delta(e)$**  显露量。这件事在多大程度上被这个群体识别为”与既有安排不合”，而不是被吸收为噪声。 $\delta=0$  的典型形态不是”没人知道”，而是它被解释成了别的东西：某个人的软弱、沟通方式问题、季节性波动、外部环境所致、属灵不够、年轻人就是这样。 $\delta=0$  是本书全部麻烦的起点，第5节会说明为什么。

**$\lambda(e)$**  归属跨度。责任被重新安置时跨越了几个层级、以及落点是否正确。 $\lambda=0$  意味着事情走了一圈又落回原来那个人或那个部门。第一章测的是  $\lambda$  的方向（弯向哪里），第二章测的是  $\lambda$  的落点（层级对不对），第五章测的是  $\lambda$  在人员维上的位移（是不是换了承担者），第七章的”分配”与”限错”两段测的是  $\lambda$  的幅度（给了多少、切了多大）。

**$\omega(e)$**  回写深度。分四级：0 无痕迹；1 有记录（纪要、通报、复盘文件）；2 有规则（写进权限、流程、预算、时间表）；3 该规则在下次同类事件中被实际调用。第三章的判据再生率要求的就是  $\omega=3$ ——它明写”复用”意味着至少在两个不同场景中被采用。第七章的”回写可观察性”、第九章的”环境回写”、第十章的”再托付”都在这一维上，只是接收者不同：第九章的接收者是下一代所处的环境，第十章的接收者是下一代本身。

承接率。取一个群体在一段时间内的事件集合  $E$ ，定义

$$p = |\{ e \in E : \delta(e) > 0 \text{ 且 } \lambda(e) > 0 \text{ 且 } \omega(e) \geq 2 \}| \div |E|$$

三个条件是合取，不是加权求和。理由在第七章的补跑里已经出现过：那次编码显示，八段代谢链中“分配”做得好的事件恰恰是“限错”做得差的，反之亦然；如果允许高分补偿，几乎任何群体都能靠某一段的高分把总分拉起来。合取式则要求整条链都不断。第七章第十八节的“健康不能由单项高分补偿”是同一个判断，本章把它推广到全书。

3 九个读数是 ρ 的九次投影

| 章  | 读数           | 落在哪一维                                                      | 该章独有的分量                                     |
|----|--------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 一  | 响应速率         | $\lambda$                                                  | 方向：责任向弱者、向真理的纠正、向远方弯曲                       |
| 二  | 归错精度         | $\lambda$                                                  | 落点：人／关系／规则／信息／权力／历史版本                       |
| 三  | 判据再生率        | $\omega$                                                   | 只承认 $\omega=3$ ，且要求判据能被说明依据                 |
| 五  | 承载再生五步       | $\delta$ (负荷维) + $\lambda$ (人员维) + $\omega$                | 恢复窗口： $\lambda$ 与 $\omega$ 之间必须有一段不以产出考核的间隔 |
| 六  | P／M／D／R／W    | $\delta$ (P、D) + $\lambda$ (M) + $\omega$ (R) + 成本 (W)     | 失真项 D： $\delta$ 在传递中会衰减                     |
| 七  | 八段代谢链        | $\delta$ (摄入、鉴别) + $\lambda$ (吸收、分配、限错) + $\omega$ (修复、回写) | 剂量： $\lambda$ 的大小必须与事件相称，过量与不足同样是病          |
| 九  | 显露—判断更新—环境回写 | 即 $\delta \rightarrow \lambda \rightarrow \omega$ 本身       | 起点前移：承接连“这不算失配”都还没定的那一类                     |
| 十  | 六步闭环         | 跨代版的 $\rho$ ， $\omega$ 的接收者是下一代                            | 领受： $\delta$ 的一部分来自过去对现在的要求                 |
| 十一 | 差势／款待阈值／可信承诺 | $\delta$ 的规范性版本 + $\delta$ 的可及性                            | 落差本身即失配，且这一失配必须能被外人进入                       |

这张表说明两件事。第一，九章不是九个理论，是同一个三元组在九种事件类型上的展开；第九章的三条动力式（路径×条件不相容→显露改变；显露×条件不相容→判断路径改变；显露×行动路径→条件场改变）已经把这个形式写出来了，只是没有意识到其余八章都在同一个形式里。第二，九章各自加了一条本形式没有的约束——方向、落点、复用级别、恢复间隔、传递衰减、剂量、起点、跨代接收者、可及性。这九条约束是九章真正的贡献，而不是九个新命名。

4 三条跨章推论

把九个读数放进同一个形式以后，可以推出三条任何单章都推不出的判断。

推论一： $\delta$ 、 $\lambda$ 、 $\omega$  的失败次序是固定的，而且与直觉相反。直觉上，一个群体最先失去的应该是回写能力——看见了、也改了，只是没写下来。语料与三次补跑指向另一个次序：最先失去的是  $\delta$ 。理由是成本结构。 $\omega$  的成本是文书与执行， $\lambda$  的成本是权力与资源， $\delta$  的成本是承认“我们原来的安排在这件事上不成立”——这是三者中唯一一项没有任何人有职务动机去承担的成本。 $\lambda$  有人推动（受损者）， $\omega$  有人推动（管理者）， $\delta$  没有：识别一次失配为失配，第一个

受损的是识别它的人。第六章从政治心理学得到的动机性推理，第十一章的坏均衡锁定，第二章的归错权集中，说的都是这一条。

推论二：认知死腔通常不是价值观问题，是余量问题。这一条见第八章的详细展开，此处只写结论：维持  $\delta$  的成本（保留竞争假设、请不受该事影响的人复核、允许结论后来被推翻）是从第七章所说的代谢余量里出的。余量归零之后， $\delta$  会先于任何人的意愿而下降。因此一个满负荷运转的群体会自动变得不诚实，不需要任何人不诚实。

推论三：记录悖论。这是本章要说的那句三章各自说不出的话。 $\delta=0$  的事件不进入任何记录——它没有被识别为事件，所以既不在纪要里，也不在复盘清单里，也不在满意度调查的负面项里。于是：

一个共同体越是善于把失配处理成“不是失配”，它的全部台账就越干净。干净的台账既可能是良好处理的证据，也可能是从未显露的证据；仅凭台账，这两者不可区分。

这不是测量误差，是构造性的。所有常规健康指标——人数、奉献、活动密度、满意度、一致率、冲突数、韧性恢复速度——都建立在“事件已经被登记”这个前提上，因此它们全部只能测  $\rho$  的分子的一部分，测不到分母的缺失。第五章说崩塌前指标仍然漂亮，第六章说病变发生在正面指标很高的群体中，第九章说恢复得太成功反而没学到东西——三章分别看到了这个现象的一个侧面，本章给出它的机制：读数正常与那一步没有发生，不是两件独立的事，前者是后者的直接后果。

## 5 记录悖论如何被判错

一个不能被推翻的悖论只是一句俏皮话。本条至少可以从两个方向判错。

方向一：分母替代检验。取同一宗派或同一网络内的若干会众，控制规模、资源与领袖稳定度。用两个独立于内部台账的来源估计“真实发生的失配数”：一是离开者的离堂访谈（离开的人没有维持台账干净的动机），二是外部投诉、法律咨询、跨堂会转介等外生记录。若记录悖论成立，则内部登记数与外生估计数之比，应当随满意度与一致率的升高而下降。若数据显示这个比值与满意度无关，或反而随满意度上升——即满意度高的地方登记也更完整——本条错。

方向二：少而精检验。记录悖论的对立假说是“干净的台账反映了良好的处理”：事情少是因为处理得好，处理得好所以没留下那么多需要登记的东西。这个对立假说给出一个明确的、可分辨的预测：高满意度群体虽然登记事件少，但其登记事件的平均回写深度  $\omega$  应当更高。记录悖论则预测两者的平均  $\omega$  没有差别，因为决定  $\omega$  的是权力结构而不是显露水平。若数据显示“少而精”成立，本条错，而且错得很干净。

方向三（更便宜的一次）：延迟检验。若  $\delta$  是最先失去的，那么在一个群体从健康转入不健康的过程中，登记事件数的下降应当早于任何结果指标的恶化，而不是同步或滞后。这只需要一份连续五年的会议纪要与一份人员流动记录，是本书列出的全部检验中成本最低的一次。若登记数与结果指标同步下降，推论一错。

## 6 这一章没有做的事

本章把九个读数写进了同一个形式，但没有验证这个形式。 $\rho$  的三元组是从九章的正文里归纳出来的，不是从任何一份真实教会数据里估计出来的；第十三章会在同一份公开语料上把它跑一遍，那次真跑同样不构成验证，只构成“这个形式能不能区分不同事件”的最低成本压力测试。

还有一处更根本的没做：本章假定  $\delta$ 、 $\lambda$ 、 $\omega$  可以被不同的人一致地编码。九章里有六章各自把编码者一致性列为自己的失败条件之一，而到本书成书为止，没有任何一次多编码者试验被执行过。这是全书最大的一个洞，第十四章会把它排在待办的第一条。