

連續體工具分析 (CONTINUUM TOOL ANALYSIS)

2024 年 10 月 1 日

Crossroads 開發了連續體工具 (Continuum Tool)，以指導組織在反思和批判性地檢視其對反種族主義和種族公平的承諾時進行分析。使用此工具，我們可以界定舊金山長老會 (Presbytery of San Francisco, PSF) 在成為真正反種族主義組織的集體旅程中所處的位置。雖然連續體工具的範圍涵蓋從第一階段到第六階段，但我們聚焦於第二階段（俱樂部）、第三階段（象徵性）和第四階段（批判意識）。根據 Crossroads 的說法，這些是與他們合作的大多數組織的階段。

第二階段，俱樂部組織認為自己是非種族主義者。他們正式聲稱“歡迎所有人”，但很少具體說明“所有人”包括哪些。他們可能會引用有多少黑人、原住民及有色人種 (BIPOC) 教會或員工作為自己非種族主義者的證據。這常常混淆了組織的主要功能是如何為其成員保持穩定和舒適。結果，這些組織通過其系統、政策和決策維持白人主導地位。雖然俱樂部組織很少有意為之，但他們經常要求 BIPOC 成員融入他們的思維方式和行為方式，從而傷害他們。

第三階段，象徵性組織越來越意識到系統性種族主義及其對多元化、歡迎性和包容性的渴望所產生的負面影響。他們制定並透過反對種族主義的官方聲明，積極招募 BIPOC 人員擔任領導職務，並為每個人提供有關種族主義的教育研討會。然而，這些組織並未致力於徹底改變其運作方式及文化規範。與俱樂部組織一樣，象徵性組織的運作最終是為了確保其成員的需求得到滿足。他們採取的象徵性行動旨在確保其成員感覺良好，這就是為什麼在有壓力的情況下，他們會恢復到第二階段的行為。

第四階段，具有批判意識的組織意識到，他們所秉持的白人至上文化價值對 BIPOC 成員有害，但對白人成員有利。他們承諾投入了機構資源來理解並積極打破他們的白人統治模式。

PSF 在這個連續體中的位置在哪裡？

儘管我們的長老會在某些方面（特別是對於白人會員和那些無意識地接受白人至上文化的人來說）似乎處於第三或第四階段並正在向前邁進，但第二階段的俱樂部行為是如此強烈，以至於我們不斷被拉回這個階段。

使用連續體工具，我們審查了 PSF 的五個機構功能：我們的使命/目的/身份、我們的組織結構、我們的成員組成、我們的產品/計劃/服務以及我們的人員。以下詳細討論了每一項機構職能。

使命、目的與身份

組織的使命、目的和身分回答了組織為何存在的原因，這些可以通過身分文件（例如，章程、附則等）、意識形態、信仰體系、世界觀和假設（如聖經、《原則聲明》等）、其使命聲明、目標、歷史和傳統來描述。

舊金山長老教會的使命宣言是**透過我們在基督裡的生活來慶祝、培育和服務我們的社區**。這一以內部為中心的使命聲明，顯示出我們的長老會極其符合**第二階段俱樂部身分**的特徵。我們逐字分析如下：

慶祝、培育、服務：這些動詞都是維持現狀的表述——它們不會挑戰或推動我們走向任何方向。它們就像母愛、棒球和蘋果派一樣積極。沒有爭議，但也沒有偉大的願景可追求。這些動詞未能認識到我們所經歷的創傷，也未面對我們所處世界的深層需求。

我們的：這個所有格代名詞指的是一個“我們”，但我們知道在不同的社群之間，對於“我們”的歸屬感和擁有感是不同的。一些社群被視為核心，而另一些則處於邊緣。一般來說，白人社群在長老會中通常表現出更強的歸屬感和擁有感，而 BIPOC 社群，特別是移民社群和那些非正式聚會的禮拜社群，歸屬感則較弱。我們需要承認，長老會是由白人社群創建並以其為基礎的，在我們 175 年的歷史中，BIPOC 社區並沒有完美地融入其中。白人所有權、歸屬感和權利的基本制度至今仍在繼續。

社區：我們必須問：這是否真正包括我們所生活的更廣泛的社區，還是僅僅指我們的會眾？如果是會眾，是否包括**全部**目標會眾？如果打算與更廣泛的社區交談，我們對我們生活和崇拜的社區負有什麼責任？這種模糊性既不能激勵願景，也無法使世界的需求具體化。

生活：生活是至關重要的，但長老會並不總是表現出這種必不可少的特質。生活應該是強大的、自然的、持續的、成長的、滋養的、創造性的、變化的和發展的。我們的長老會感覺是外在的、不連貫的，尤其是對於那些經歷過長老會「遇到麻煩時突然介入」的人來說。例如，一個少數族裔會眾曾表示，他們覺得如果邀請長老教會，就代表他們有麻煩了。除了解決問題、強加規則以及將“偏離者”帶回“正軌”之外，彼此之間並沒有真正的關係。這種監管性質可以被視為“命令”而不是“生活”。

合一：我們希望如此，但並沒有做到。我們彼此之間缺乏聯繫，而在 Zoom 時代，我們的聯繫被進一步削弱，會議變得快速且具有事務性。我們沒有太多合作、聯繫和團契的機會。那些在許多委員會任職的成員可能會感受到（或希望）一種共同合一的感覺，但這對

普通成員來說沒有意義，對他們來說，長老會常常被視為一個抽象概念。此外，由於我們的財務安排方式，人們擔心“可處置性”，即社區被視為有待測試的好或壞的投資。崇拜社區在基於贈款的過程中爭取資金。需要證明自己的價值是充滿敵意的，也不利於合一感。

在基督裡：這是我們的希望。我們渴望在基督裡在合一，我們知道仰望基督是我們找到救贖恩典的地方，不僅是個人，也包括整個長老會。我們懷疑自己是否能做到，但我們仍然抱持著希望。

總之，我們的使命宣言是自我參照和循環的。它是俱樂部性質的，因為俱樂部的使命是**為了維持自我以延續自身的生命**。我們被提醒，我們是如何為了開會而開會——因為我們的體制要求我們開會。要實現變革，我們需要一種更有推動力和激勵性的集體目標、使命和願景。

組織架構

關於組織結構的問題，是探討該組織如何運作，其政策與實踐（無論是明確的還是隱含的）如何規範對組織的訪問權、資源的控制以及組織的問責性。

我們的組織結構就像一個俱樂部。整個組織設計得動作緩慢，具有高度的自我保護性，以維持現狀並避免改變；這導致了過去175年來持續有利於白人的權力模式的延續。儘管有過無數次試圖重組和重新思考如委員會和人員配置計劃等要素的努力，長老會仍以創造“內部人士”和“外部人士”的方式運作。這種內外有別的運作方式由友情、人脈和親近關係所支配。在長老會內，想要推動改變或提出新議題，必須了解長老會的運作方式，包括我們的委員會結構、羅伯茲議事規則（Robert's Rules）以及長老會體制的複雜元素。許多新參與者可能“不知道自己不知道什麼”。因此，儘管有最好的意圖，他們可能會發現自己無法實現他們所感召的正義變革。他們有意無意地成為維持權力結構的共犯。

我們將在這裡重點研究一個案例：代表委員會 (COR) 案例。COR 在 80 年代被納入《教會法規》(BOO) 中，旨在監督統一後教會結構中的白人主導行為。《教會法規》特別要求每個長老會設立一個 COR，並且不要將其與另一個委員會合併（因為合併是削弱工作的一種方式）。然而，我們的長老會卻正是這麼做的。

根據我們的研究，最遲到 2010 年，長老會仍有一個實際運作的 COR，但由於成員不足、權力被削弱以及成員的挫敗感，它最終停止了運作。直到 2018 年提名委員會 (NOM) 承擔了 COR 的職能後，才採取措施解決這個問題。這是透過長老會投票正式確定的，儘管我們知道這是違反《教會法規》的。

2023 年，我們做出了小小的努力來糾正這種情況，為合併後的 NOM/COR 指定了兩名聯合主席，一名負責 NOM，一名負責 COR。然而，提名工作如此重要，以至於代表工作仍必須退居次席。NOM 和 COR 都沒有能力破除這種俱樂部的行為，並改變我們的運作方式。

成員組成

成員組成回答了這個問題：這個組織是為誰而存在的？成員組成包括正式成員（牧師、會眾成員、計劃參與者和服務接受者）以及非正式成員（潛在成員、鄰居、可能希望參與和/或接受的人）。

與其他 92% 為白人的美國長老會（PC(USA)）相比，我們的長老會在成員構成上顯得多元化。根據 2022 年的統計報告，我們的長老會成員中有 73% 是白人，15% 是亞洲人，6% 是非裔美國人，3% 是西班牙裔或拉丁裔，3% 是多種族人士。

我們位於更多元化的灣區；根據灣區公平地圖，我們的社區中有 36% 是白人，27% 是亞洲人，23% 是西班牙裔/或拉丁裔，7% 是非裔美國人，6% 是多種族人士。

我們的長老教會用九種語言進行禮拜。我們慶祝社區的活力。我們展示許多象徵性（第三階段）機構的特徵，我們慶祝多樣性，好像這本身就是機構反種族主義美德的證據。有一種趨勢是邀請 BIPOC 教會從邊緣走向中心，參與一些具有高度表演性的任務：敬拜領導、音樂和文化分享，特別是當使用多種語言和音樂形式時。然而，這種行為似乎更像是為白人主導的中心提供文化娛樂。白人依靠有色人種帶來“受啟發的”和“精神引導的崇拜”，而不去承擔自己的崇拜可能會讓人感覺“乏味”或“缺乏靈感”的責任。這種模式有意無意地使白人受益，因為 BIPOC 的貢獻變成了為白人消費而存在。

我們面臨困難的俱樂部行為動態，導致有色人種教會故意與區會斷聯。一個案例研究是黑人教會的斷聯。

區會包括六座黑人佔多數的教會。我們刻意為索傑納真理長老教會(Sojourner Truth Presbyterian Church) 植堂，目的是為黑人社區提供適當的事工。然而，我們對黑人社區的更廣泛責任感並不存在。隨著黑人社區被趕出其歷史街區，出現了一個重要的主題：中產階級化和分散，而區會並未解決這個問題。黑人佔多數的山坡教堂 (Hillside Church) 幾年前關閉，根據我們的研究，區會沒有提供有意義的支持來防止其關閉。在關閉並出售建築物後，區會決定將其資金分配給剩餘的黑人教堂，但分配被推遲了十三年。這種不尊重的拖延在剩餘的黑人教會中造成了不信任和斷聯。

這個案例研究引起了其他社區的共鳴，展示了 PSF 中不尊重、不信任和斷聯的主題。以白人為主的區會（尤其是 FPOC）的中心結構有時對 BIPOC 教會能否做出「明智的財務決策」抱持懷疑和不信任，這是基於白人文化期望的判斷。這對符合 FPOC 期望的白人會眾有利，但這種模式一直被忽視，直到在像這樣的痛苦案例中出現。

由於這種不信任和幻滅，一些 BIPOC 教會已與區會保持距離。現在，他們可能選擇在區會的職權範圍之外行事，而他們的決策和選擇不會受到評判或質疑。當討論這種動態時，

人們會分享深刻的情感，但動態並沒有改變，導致憤世嫉俗和退縮。

產品、計劃和服務

組織的產品、計劃和服務回答了組織做什麼、為其組成成員提供什麼的問題。

我們的長老會透過各種產品、計劃和服務來支持我們的會眾和新敬拜社區 (NWC) 以及牧師成員和囑託平信徒堂牧/囑託治會長老 (CLP/CRE)。

一些例子包括：

- 神學院學生獎學金基金
- 為 CRE/CLP 學生提供低成本的內部教育
- 對 NWC 的預算支持
- 2024 年預算支持 拉丁裔團結在基督裡 (Latinos Unidos en Cristo)，聖馬刁市巴西長老教會 (Igreja Presbiteriana Brasileira, San Mateo)；使命灣社區教會 (Mission Bay Community Church)；和康科德市巴西長老教會 (Igreja Presbiteriana Brasileira Concord)。
- 提供每次高達 50,000 美元的贈款支持，由我們的地區進行評估和發放。¹

其中大部分支持使 BIPOC 個人和社區受益匪淺。會眾和禮拜團體獲得基於項目或持續的財務支持，以及領導層的指導。

然而，獲得此類支持的途徑可能存在問題。它可能受到個人關係的驅動，這意味著與 PSF 領導層關係密切的會眾和個人最終會因為接近決策權而獲得更多的支持。其他人可能會確信區會“在這裡為你服務”，但可能不知道該向誰或如何尋求支持。

¹我們的長老教會處於一個不尋常的地位，在大批會眾離開教派時收到了大量資金。區會決定設立不同的「桶」基金，其中之一是贈款基金。以贈款方式提供資金的理由是，它將

從另一個角度思考，我們可以問為什麼區會選擇透過贈款申請來分配資源。以贈款為基礎的方法依賴非營利部門的技術，這些技術可被用作支配和控制的工具；贈款是一個正規化的“把關過程”，依賴於教育、經驗、文化流暢性等因素，以達到設計這過程的人所期望的結果。區會本可以進行需求分析並找到不同的方式來分配可用資源，而不是讓社區表演並爭取資金。然而，PSF 認為贈款過程將成為一種激勵方式，以刺激會眾之間某種創造性的宣教行動並建立區域聯繫。這可能是真的。但過程是有問題的。對於熟悉流程的人來說，需要克服正式的障礙和障礙，但也有非正式的、基於個人關係的優勢。贈款過程強化了區會的俱樂部行為，並為那些已經習慣成為「內部人士」的人提供了進一步的優勢。贈款接受者被要求證明自己是否是一項“好的投資”，從而將決策權留給了那些掌握錢袋的人。

區會的會眾和社區在許多方面並不平等。區會支持新崇拜社區 (NWC)，其中多半是 BIPOC 多數並由 BIPOC 領導的。我們共同慶祝他們的創新、創造力和熱情。然而，與教會相比，NWC 的地位本身就可以被視為種族問題。他們在區會中的地位較低，沒有投票權，依賴贈款，而且他們的領導人往往未被按立。其願景是，當它們是新的和實驗性的時，它們保持這種狀態，然後如果社區是充滿活力並表現出良好的事工，他們將繼續建立一個成熟的教會，並獲得按立和投票。然而，大多數 NWC 並沒有實現這個願景。長老教會在其政體上有從 NWC 轉變為教會的門檻。這些都偏向於以白人規範的方式來評估什麼是“可行”的教會，例如重要的財務獨立性。這樣做的影響是使 NWC 繼續保持其規模和活力，但由於系統性經濟障礙而缺乏財務獨立性，陷入 NWC 的“次要”地位，而根據其他衡量標準，他們可能比我們的一些白人教會更活躍，事工做得更好。可以說，與具有“教會”地位的崇拜團體相比，我們的 NWC 常常資金不足、被忽略和忽視。教會和 NWC 之間的差異揭示了我們俱樂部（第二階段）的行為。

同樣，我們可能會為我們如何培訓和委任許多囑託治會長老或平信徒堂牧 (CRE/CLP) 感到自豪。許多人是 BIPOC 個人和/或在以 BIPOC 為主的教會中工作。我們為這些領導者提供優秀的內部教育和支持。目前，CRE 學生可獲得的所有獎學金均分配給 BIPOC 學生。

然而，已按立者和囑託者之間存在著顯著的地位和薪酬差異。聖言與聖禮牧師 (MWS) 的工作薪水更高，接受長老會的最低補償，並享受退休金委員會的福利。在工作間隙或擔任非事工職務期間，他們仍然可以是區會的成員，並且仍然可以投票。CRE/CLP 在擔任牧師時會根據區會的酌情權獲得投票權，但他們不具有相同的永久成員資格、特權或權利。許多 CRE/CLP 都是志工。

激發並產生“創業型”創意事工，贈款過程將幫助地區教會學會合作，建立當地聯繫。金錢被用作進一步推進這一具體願景的激勵措施。

為了獲得牧師的任命地位，一個人必須經歷一個耗時、昂貴的把關過程，這個過程不僅由教會負責，而且還包含獲得研究生學位等外部障礙。那些踏上此職業旅程的人可能會受到這些障礙的挑戰，而一些相當受呼召且合格的人最終會放棄。**任命和囑托地位之間的差異揭示了該組織的俱樂部性質，有些人比其他入更有歸屬感，而且充分參與的障礙也很高。**

區會可能會為我們能夠向教會和 NWC 提供的支持感到自豪，反過來，教會和 NWC 也為其向社區提供的支持感到自豪。但我們可能沒有著眼於大局。我們很少深入分析需求和不平等的根源，即移民、紅線制度、糧食不安全、貧窮工資和歧視。因為我們滿足於達到當前的需求，但沒有挑戰根本原因，所以我們沒有達到馬太福音 25 章的承諾，也表明**我們提供的幫助是象徵性的而不是真正的變革**。有時，這種支持的受助者認為這種象徵性的幫助是他們所能得到的最好的幫助，因此不再夢想或希望得到更好的幫助。

就我們的反種族主義計劃而言，有些人可能希望我們是一個變革組織，因為我們參與了 T-CARE 流程。此外，我們過去曾提供區會贊助的教育活動，幫助我們透過教育、反思和對話來理解系統性種族主義。我們在 2020 年投票決定制定反種族主義政策，並對所有成員進行反種族主義訓練。這些措施為我們帶來積極轉型行動的希望。

然而，雖然我們中的一些人致力於這些事情並發現它們很有幫助和鼓舞人心，但我們並不是作為一個整體都致力於這些事情。其中許多事情可供想要選擇參與的人使用，但沒有責任或激勵措施來鼓勵每個人參與。我們提供的反種族主義訓練是可選的，沒有要求參加的政策。在參與自選計劃方面，成員可能會說缺乏溝通、缺乏機會（時間、語言、技術等），或乾脆不願意參與對話。即使培訓和教育的參與度很高，教育也不一定帶來負責任的行動。由於這種動態，我們的計劃是象徵性的。我們可能會為此感到自豪，但可能還無法真正改變我們。為了實現變革，我們意識到我們必須進行更深入、更廣泛的挖掘。

此外，就這份報告本身而言，我們還不知道它將如何被接受和採取行動。我們中的許多人可能會感到充滿希望和感激。其他人可能會感到憤世嫉俗，並預期這份報告會像許多報告一樣被收到，不僅在我們的區會，而且也在整個教派：帶著感激之情被束之高閣。如果這份報告帶著感激（或寬慰，或祝賀）被束之高閣，而根深蒂固的模式卻照常進行，這將顯示出我們俱樂部組織的棘手本質。

人員

人員包括僱用的工作人員、當選的領導人以及自願或被提名填補委員會和委員會領導層的人員。更廣泛地說，人員包括被授權代表組織發言、行動或實施計劃的任何人。在我們的結構中，領導者透過服務輪調頻繁更換。請將此部分視為對一般領導階層的評論，而不是對任何特定個人的評論。

作為區會，我們的志工角色主要由白人和一小群過度勞累和精疲力盡的 BIPOC，他們認

為自己必須符合白人的期望。由於多種因素的結合，其中可能包括經濟狀況、工作靈活性、語言便利性、區會白人主導文化中的舒適/不適等等，BIPOC 長老們發現它更具挑戰性（而白人長老會發現它更容易）參與中央領導層的工作，例如主持委員會。近年來，我們的員工主要是 BIPOC。此外，我們的 BIPOC 工作人員我們的長老教會致力於代表權，但我們同時仍致力於白人機構價值。讓 BIPOC 掌權並不一定會中斷或改變繼續造福白人、傷害有色人種的結構。**這是象徵性機構的典型表現。**

提名過程給人一種俱樂部式的感覺——為了被邀請參加提名，一個人必須與人交朋友。那些適合白人主導的中心的人很容易邀請他們認識的和值得信賴的朋友加入他們。就連提名委員會也因語言障礙和與 BIPOC 教會缺乏關係而受到阻礙。當試圖確定在委員會任職的有色人種候選人時，這個問題會造成標記化。

我們的區會會議向所有人開放，有色人種領導人擔任重要職務，並提供多種語言的口譯服務。我們嘗試以象徵性的表演方式塑造包容性。然而，“歡迎所有人”並不意味著所有人都可以輕鬆參與。我們聲明“歡迎所有人”，但某些聲音佔據主導地位並不斷被聽到。新參與者必須學習如何使用羅伯茨規則，駕馭委員會結構和看門人，並在我們的特定系統中提交新業務。使區會更具包容性的努力尚未改變繁瑣且難以接近的業務開展方式。這些象徵性的努力尚未改變我們組織的基本俱樂部性質。

*這個連續體幫助我們身為長老教會，對自己拿著一面鏡子，看看我們投射出什麼樣子。其中一些讓我們感到遺憾和悲傷，而另一些則讓我們充滿希望、信心和繼續推動改變的意願。看得清楚很重要，因為我們不想太天真，也不想讓工作看起來比實際上容易。
(Talitha 和 Rochelle，主要作者)*