

矩陣敘事

10.14.24

17 以利說、耶和華對你說甚麼、你不要向我隱瞞。你若將 神對你所說的隱瞞一句、願他重重的降罰與你。**18** 撒母耳就把一切話都告訴了以利、並沒有隱瞞。以利說、這是出於耶和華、願他憑自己的意旨而行。
(撒母耳記上 3:17-18)

權力矩陣評估工具揭示了舊金山長老會 (PSF) 的權力如何運作，以及這些權力動態如何影響 BIPOC (黑人、原住民、有色人種)、白人個人和社區。權力矩陣評估工具的應用揭示了 PSF 中正在發揮作用的六種權力動態模式，這些模式以犧牲 BIPOC 人民和集會為代價，為白人和集會帶來不成比例的優勢。這些模式是：僵化、決策控制、避免衝突、對「內部人士」和「外部人士」的區別對待、願景/目標及其體現之間的責任差距，以及管理中的稀缺文化。以下將詳細討論每種模式。

出於對我們教會的深切熱愛以及做得更好的願望，我們對 PSF 的權力動態進行了評估。身為我們教會的批判愛好者，我們希望面對我們的整個歷史，承認什麼是正確的，什麼是錯誤的，並從中學習，做出對我們信仰社區所有成員（無論是 BIPOC 還是白人）都更健康的選擇。正如 William Yoo 的傑出著作 *什麼樣的基督教：長老教會奴隸制與反黑人種族主義的歷史 (What Kind of Christianity: A History of Slavery and Anti-Black Racism in the Presbyterian Church)* 一書中指出，我們的基督教在歷史上選擇了白人的舒適和特權，而不是有色人種的尊嚴、安全和福祉。PSF 並沒有更廣泛地偏離美國長老會 (PC(USA)) 的歷史軌跡。PSF 的歷史包含了反抗白人至上的故事，也包含了與種族主義結構默默共謀的故事，但白人舒適與支配特權的模式貫穿其中。

權力矩陣的總結將透過範例解釋我們在 PSF 中看到的六種權力動態模式中的每一種，並總結我們關於 PSF 權力動態如何影響 BIPOC 以及白人個人和會眾的結論。

權力模式 1：僵化

我們在 PSF 中觀察到的第一個模式是剛性。我們的僵化文化體現在我們如何利用我們的體制和治理結構來做出集體決策。這種僵化的文化限制了創造力，使現狀永遠存在，並扼殺了聖靈的運動。「不要銷滅聖靈的感動」（1帖撒羅尼迦前書 5:19）

我們可以從堅持嚴格使用羅伯特議事規則等工具來引導會議的討論流程和控制決策過程中看到這種僵化。Jill Duffield 牧師在她題為“我們體制中白人的固有問題”的長老會展望文章中寫道，“由屬於多數的我們計劃和執行的精心策劃的流程，從定義上來說無法創造公平和包容性。屬於多數的我們常常甚至不知道自己不知道什麼。當權者不能主宰那些幾世紀以來被強加不公義的人的正義。”

羅伯特規則是一種需要一定知識和專業知識才能成功運用的工具。我們對使用這種工具的嚴格堅持極大地限制了在會議中可以聽到哪些聲音。通常，我們以效率和效果的名義採用這些工具，這都是白人至上文化的標誌¹。然而，工具本身並不是罪魁禍首。我們可以改變工具，但文化依然存在。儘管嘗試了開放空間 (Open Spaces) 和達成共識 (Consensus Making) 等方法，但我們尚未成功擺脫這種僵化文化。例如，開放空間繼續被視為教會主要會議之外的選修課程，而非會議本身的一部分。因此，開放空間的出席率和參與度往往比主要教會會議的出席率和參與率要低得多，導致在投票表決問題時，只有較少數的人在主要會議中獲得足夠的資訊和投票權。

我們的僵化文化導致我們抗拒變革，無論我們多麼聲稱想要改變。我們說我們擁有共同的控制權、參與權、授權和自主權，但作為一個社群，我們卻繼續默認僵化的存在方式。抵制改變迎合了主流（白人）文化的舒適感。但這種持續的舒適感是以 BIPOC 成員的壓抑和疏遠為代價的。為了充分參與教會的會議和委員會的工作，BIPOC 被期望融入白人文化的期望，並學習使用羅伯特議事規則等工具來滿足白人的舒適度。

¹ 請參閱 Tema Okun 的作品以獲取完整列表 <https://www.whitesupremacyculture.info/characteristics.html>。

雖然人們已經討論並希望進行實質的改變，但歷史上白人的不適阻礙了具體行動。至少自 1993 年第 205 屆總會成立「種族民族關切倡導委員會」以來，我們教派就一直致力於解決種族主義問題。1999 年，第 211 屆總會批准了題為「面對種族主義：摯愛社區的願景」的報告，這是一項擬議的解決系統性種族主義的全教會策略。2016 年，第 222 屆總會成立了“美國長老會種族主義真相與和解委員會”，並要求重新實施 1999 年報告中概述的策略。2018 年，第 223 屆總會成立「種族主義真相與和解特別委員會」。2022 年第 225 屆總會呼籲任命「種族主義真相與和解特別委員會」成員，並再次在以往工作的基礎上採取行動。這種在過去 25 年裡沒有重大變化的長期對話、成立不同特會和委員會的模式與教會對奴隸制和廢除奴隸制的反應並無不同。種族主義問題尚未得到充分重視，無法採取重大行動，這可能是因為它會給大多數人帶來不適。

一個更健康的教會會對白人的不適表現出寬容，因為我們擺脫僵化，以更靈活和包容的方式開展我們的公司事務。減少僵化意味著放棄對決策過程的控制，這可能會造成不適。

權力模式 2：決策控制

我們觀察到的第二種模式是決策的控制。更廣泛地說，PSF 和美國長老會（PC(USA)）內的決策通常由確定/選舉的領導人和委員會（即：協議會、常設委員會等）完成。由廣泛和參與性的聚會做出決定的情況很少見。要將新事項帶到會場是很困難的，也很難在委員會中提出新的想法，尤其是當某人還不是一位知名的委員會成員，且實際上／或被認為具有權威時。這種對決策的實際控制限制了誰的想法可以被聽到、由誰聽到以及這些想法對 PSF 業務的影響程度。

例如，海沃德第一長老教會的一位富有魅力的白人牧師成為新橋長老會的財產使用和財產銷售收入的主要決策者。例如，海沃德第一長老教會 (First Presbyterian Church of Hayward) 的一位富有魅力的白人牧師成為新橋長老教會 (New Bridges Presbyterian Church)（主要是非洲移民教會）財產使用和財產銷售收入的主要決策者。與白人牧師在區會的影響相比，新橋對這片被稱為「南海沃德教區」的財產的歷史用途相形見绌。直到今天，出售南海沃德教區財產的收益（本應分配給新橋）仍然由區會控制。

儘管不斷努力增加協議會和常設委員會等機構成員的多樣性，但「代表性」的增加並沒有使這些人獲得賦權和歸屬感。與那些在白人至上文化中感到舒適的人相比，教會的官僚對於 BIPOC 個人和社群來說可能更不容易接近。一些曾在 PSF 委員會和工作小組任職的 BIPOC 人員過早辭職，可能是因為他們覺得自己不被同儕接受。

當針對 BIPOC 時，我們文化的僵化常常以家長式語言來表達，例如“你不夠了解，無法做出決定，所以我們會代表你做出決定。”這種觀點將控制權、權力和權威維持在主導的白人文化手中。

大多數白人社區受益於維持現狀，因為「存在」的標準和規則源自於白人文化的優先順序。

這使得主流白人文化繼續不受挑戰，並且對於站在長老教會僵化的白人至上基礎上而對 BIPOC 個人和社群所造成的傷害懵然不知。

權力和權威的位置有時可能會受到挑戰，但仍然維持不變，為白人個人和社群提供地位和舒適，並為他們持續追求目標和優先順序提供理由/許可。

權力模式 3：避免衝突

我們觀察到的第三種模式是避免衝突的文化。避免衝突或維持現狀的文化也與教會的白人中心主義有關。透過遵循以體面和有序的方式完成工作的長老會模式，衝突或任何類型的破壞都會被負面看待，並且也會破壞大多數白人的舒適感。不同的觀點和對困難話題的討論通常會導致極大的不適，也是盡可能避免衝突的另一個原因（避免、拖延、忽視等）。白人至上和種族主義就是這樣的話題。

BIPOC 個人和社區因這種“避免衝突”而受到傷害，因為當困難的話題引起大多數白人文化的注意時，BIPOC 個人和社區就會被貼上“難纏”、“麻煩製造者”和“無序”的標籤。每次用“等等”這個詞來回應種族相關問題時，BIPOC 個人和社區也會經歷累積的創傷。

從長遠來看，以避免衝突作為一般模式是一種不成功的策略。衝突可以暫時避免，但最終會導致升級和爆炸，增加衝突期間不尊重和不健康溝通的可能性，造成傷害。

當區會內部確實發生導致創傷性傷害的衝突時，事後也沒有積極的創傷療癒措施。受傷和遭受創傷的 BIPOC 個人和社區被預期在之後繼續存在，而問題則被掩蓋起來。對於區會衝突造成的傷害，缺乏療癒、修復、和解和賠償。一個例子是第一西班牙長老教會 (Primera Iglesia Presbiteriana Hispana (PIPH)) 在當時的高街長老教會 (High Street Presbyterian Church (HSPC)) 共用空間的經歷，以及區會試圖協助解決兩個教會之間的衝突。透過這次經歷，PIPH 的牧師和會眾對高街長老會的主要白人會眾以及區會產生了不信任。長老會行政委員會認識到 PSF 在兩個教會之間的不健康關係中所扮演的角色，但當 HSPC 關閉時，PSF 選擇不採取任何司法程序來解決潛在的教牧不當行為以及向 HSPC 工作人員和剩餘教友支付的高度可疑的支出，這些支出基本上是清空了 HSPC 帳戶。這筆約 4 萬美元的款項原可由第一西班牙長老教會使用，因為該教會將是高街房產的唯一使用人。當時，PSF 不願意指出和探討潛在的不當行為，並尋求修復不當行為造成的損害，這導致了 BIPOC 會眾的經濟損失以及情感和心理傷害。

白人文化從避免衝突中獲益，他們利用「團結」的優先權來維護權威、權力和優先權的現狀，從而迴避自我反省/懺悔的艱苦工作。這有助於維持大多數白人文化和現有權力動態的舒適度，同時不需要賦予他人任何權力。這是長老教會歷史模式的延續，跨越了 200 多年 (Wm Yoo, *什麼樣的基督教*)。在高街長老會和第一西班牙長老教會案件中，PSF 選擇維持舒適，不訴諸司法程序，因此，遺留教會的教友和工作人員也避免了任何類型的懲罰，而第一西班牙長老教會則無法獲得高街教會解散後剩餘在其帳戶中的資金。這給人一種這樣的感覺：區會對以白人為主的會眾的不當行為視而不見，以避免衝突以及尋求司法程序所需的努力和成本。

權力模式 4：差別對待 “內部人士” 和 “外部人士”

我們觀察到的第四個模式是“內部人士”和“外部人士”的區別對待。區會內部有一種不平等的「會員資格」感覺。區會領導階層可能會因為其「多元化」代表性而對該組織感覺良好，但實際上，BIPOC 個人和社區常常感覺自己是不平等的成員，而沒有體驗到實際的「歸屬感」（Ben McBride 將其定義為包容和接納）²。

PSF 聲稱“區會就是人民”，但實際上，那些他們在其之上或為其做出決定的人們和社區並沒有在教會中感受到歸屬感或所有權。區會內部仍然存在著「我們」和「他們」的心態。掌權者是“我們”，而大多數區會成員，尤其是 BIPOC，感覺像是“他們”或“其他人”。

幾個關鍵的例子包括有魅力的白人男性牧師在領導或資源控制方面受到信任，不需太多評估，獲得支持和批准的時間也少得多。而其他領導人，尤其是 BIPOC 個人和社區，則在一個耗時的過程中受到考驗、挑戰和質疑。這導致 BIPOC 個人和社區對區會失去信任，並感覺與其他人相比「低人一等」。

新橋長老教會的案例研究（如上所述）證明了這種動態的作用。區會在控制新橋資金分配方面所採取的父權立場向新橋傳達了這樣的信息：他們沒有能力決定將這些資金用於自己的教會財產，並且不信任他們能夠管理自己的財務資源和未來。

奧克蘭的希爾賽德長老教會 (Hillside Presbyterian Church) 是一家主要由非裔美國人組成的教會，其關閉和出售的案例研究是區會與幾十年來陷入困境的教會合作方面疏忽的另一個例子。當希爾賽德最終關閉時，出售希爾賽德財產的收益本來將平均分配給區會中剩餘的非裔美國人/移民教會。實際付款直到出售房產十多年後才發生。2005 年出售後，資金直接匯入一個大會託管帳戶。大約三週後，其中約 90% 匯至一家銀行，為西敏寺教會 (Westminster House) 再融資提供擔保。大約五個月後，當再融資結束時，資金被存回大會託管帳戶，並且有人質疑這段時間資金發生了什麼事。一個尚未得到證實的故事是，這些資金被保存在一個大會帳戶中，區會甚至將其用作抵押品，為其他教會貸款（如果這是真的話，這是一個非常有問題且不適當的做法，犧牲了接受這些資金的非裔美國人/移民教會的利益）。

² McBride, Ben, 《給水帶來麻煩：種族歸屬的緊急工作》，奧格斯堡要塞出版社，2023 年。

新橋和希爾賽德的經驗顯示了白人至上主義的態度，即白人控制的區會比有色人種會眾更懂得如何管理財產、金錢和其他資源。他們也將有色人種教會的需求置於白人控制的長老會的優先權之下，從而激發區會的 BIPOC 成員感到被排斥和邊緣化。

這種對 BIPOC 個人、社群和會眾的不同待遇，透過對那些更能反映區會中主流白人至上文化的個人和社群表達更大的信任，強化了教會中白人至上的價值觀。在白人至上文化中，自給自足和資格都受到高度重視。那些表現出這些和其他白人至上文化特徵的人會受到主流文化更多的重視和讚賞，這導致這些「內部人士」比那些被視為「外部人士」（或與主流文化不同）的人更容易獲得權力、權威和資源。

在南海沃德教區和希爾賽德長老教會的案例研究中，區會的行為支持了白人牧師（南海沃德教區/海沃德長老會）的白人至上價值觀，使用了屬於 BIPOC 會眾的財政資源並將其用於其他目的（而不是立即分配這些資金（爾賽德長老教會））。

權力模式 5：願景／目標與實踐之間的問責差距

我們觀察到的第五種模式是，在既定願景和目標與其具體化或實踐之間存在問責差距。PSF 記錄了優先事項：支持會眾、培養牧師、培養新事工並鼓勵區域宣教夥伴關係。在區會內，「說」與實際「做」之間的問責差距極大。目前的種族評估是過去曾嘗試進行的工作的一個範例，但從來沒有具體落實以產生實際的改變。這種缺乏實際的悔改、和解，以及對已經加諸在 BIPOC 個人和社群身上的傷害的賠償，確實顯示出區會缺乏對馬太福音 25 章目標的承諾。透過這種不作為繼續對 BIPOC 個人和社區說“等等”，區會繼續傷害 BIPOC 個人和社區，因為他們傳達出您沒有被看到或重視以及您的擔憂不是我們的首要任務。

這種模式的一個例子是區會和教派之間為解決種族主義問題而進行的長期鬥爭。幾十年來，美國長老會（PC(USA)）透過政策制定、神學反思和委員會/特會的創建，努力解決和審視種族主義問題。

區會也透過教育、工作坊和代表委員會 (COR) 的工作，採取了重要行動來解決種族主義問題。PSF 代表委員會 (COR) 與提名委員會 (NOM/COR) 合併，儘管《教會法規》規定，「代表委員會不應與另一個委員會合併或成為另一個委員會之下的小組委員會」（《教會法規》；G- 3.0103 參與和代表）。這是 PSF 給予 COR 工作優先權（或缺乏優先權）的直接證據。最後，T-CARE（評估種族平等真相委員會）的工作是透過建立委員會和撰寫報告來解決種族主義問題的另一個努力的例子。除非採取實質行動，否則報告中所有的字句以及在任何委員會會議上所說的話都毫無意義。PSF 繼續等待針對種族正義問題採取實質行動。

權力模式 6：管理中的稀缺文化

觀察到的第六種模式是稀缺文化的一貫表現，尤其是在財務資源和財產資產方面。

稀缺文化是指關注人們沒有的東西而不是擁有的東西。我們投入過多的時間和注意力來計算我們所缺乏的東西，而不是我們的豐富程度。

稀缺心態被認為是白人至上主義的特徵，因為它反映了與他人競爭有限/稀缺資源的重要性的心態。“採用稀缺心態會讓我們相信我們必須用最便宜的方法賺最多的錢，因此剝削他人的勞動力，而這些勞動力往往是社會中最邊緣化、最受壓迫的人的勞動力。” (Asare 2022)。³因此，稀缺心態文化的優先考量是競爭性而非合作性。

最近 PSF 內部稀缺心態的一個例子是將聖保羅長老教會 (St. Paul's Presbyterian Church) 出售給日落青年服務中心 (Sunset Youth Services) (2024 年 8 月 PSF 會議)。關於該房產交易的唯一分歧問題是銷售價格 (約為市場價值的 50%)。銷售價格是故意協商低於公平市場價值的，其使命動機是為支持主要為有色人種服務的日落青年服務中心的工作。在討論此議程項目時，好幾個人都有這樣的感慨：「我們在談判桌上留下了太多的錢」。此外，還可看出，除了財務與財產監督委員會 (FPOC) 之外，大部份 PSF 常設委員會通常都很難招募到志工。FPOC 是最大的 PSF 常務委員會，也是我們在提名過程中觀察到爭議最多的地方。

結論

我們對 PSF 權力動態的評估發現了一些令人不安的模式：僵化、決策控制、迴避衝突、對「內部人士」和「外部人士」的不同待遇、願景/目標與實踐之間的問責差距，以及管理方面的稀缺文化。我們堅持現有的工具和結構 (例如羅伯特議事規則) 來鞏固和保留占主導地位的白人文化手中的權力，從而為 BIPOC 的參與設置障礙。透過這種方式，我們在集體決策中壓制 BIPOC 的聲音，並限制 BIPOC 參與區會的工作，創造一種情況，讓大多數白人做出決定並控制資源，包括那些直接影響和屬於 BIPOC 會眾和社區的資源。儘管我們長期以來一直呼籲變革並聲稱渴望實現更大的種族平等，但這些模式仍然存在，因為它們支持白人的舒適感，並允許我們區會的白人參與者避免有意義的變革帶來的不適和艱苦工作。

³ <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2022/05/21/4-ways-white-supremacy-harms-humanity/>