

紅葉部落的合作奇雞

張瓊文

2021 年第三屆對話影響力獎典禮的前一天，七、八位部落媽媽在朝邦文教基金會的邀請下，從花蓮萬榮鄉遠道而來準備受獎。當天晚上媽媽們不辭舟車勞頓，要求我要帶他們去五分埔逛街。媽媽們一見到琳瑯滿目的服飾，瞬間勾起少女的靈魂，雀躍地在店鋪間穿梭著。其中一媽媽挑了許久，終於找到一件自己喜歡的外套。試穿確認後，一邊掏出錢包，一邊驕傲又滿意地回頭跟我說：「這是我賣蛋賺的錢！」

◆ 孵一顆福利雞蛋

來自花蓮紅葉部落的多位長輩在 2017 年加入了黎明向陽園的「大得雞力」社區職能培力計畫，接受李宏韡獸醫師的技術輔導，在自家庭院搭建雞舍飼養蛋雞。長輩們多少都曾養過雞，對於如何照顧雞隻並不陌生；不過這個計畫的重點是「療癒雞社區化」，希望每位參與的長輩學習以友善動物的方式進行在宅飼養，從而在過程中透過與雞隻的友善互動得到正向的輔療能量。長輩們結合了自己過去

養雞經驗及符合「動物福利」的操作模式，讓從農場淘汰出來的退休母雞保持不錯的產能，為他們帶來許多成就感，而每天與母雞互動也讓平淡的退休生活填充了許多樂趣。

這激勵長輩們的創業念頭，於是在兩年後計畫時程即將結束之際，透過李醫師向東華大學社會參與中心詢問能否支援他們發展部落微型產業。東華大學團隊在瞭解部落養雞的現況與條件及長輩的需求之後，聯繫支持在地友善生產的慈濟大學食在永續消費合作社，一起進行了面對面的三方協商。慈濟大學食在永續消費合作社願意提供銷售通路，確認了部落賣蛋的構想具可行性；李醫師繼續擔任養雞技術的指導，並協調黎明向陽園協助採購雞隻、飼料與所需耗材；東華大學團隊則協助長輩進行合作社的籌組工作。2019 年下半年東華大學團隊協同李醫師，在部落辦理 3 場共識會議，討論小規模自宅養雞產蛋的經營模式，最後共 11 位長輩（其中有 8 位超過 60 歲，最年輕者 47 歲）有

意願參與合作社的籌組。在收到主管機關的同意籌設合作社函文後，又於 2020 年 4 月份先後辦理 2 場合作社籌備會議，5 月底正式召開創立大會成立「紅葉福利雞蛋生產合作社」。

◆ 合作從對話力開始

合作社是由社員共同治理的企業型態，而社員的「對話力」在組織內落實民主的基礎。不過，如同多數組織所面臨的狀況，成員間即便彼此熟稔，但是在互動中仍存在著幽微的權力關係。一個明顯的案例是部落長輩習慣將會議當作「在上課」，也就是由一位「主講人」（其實應該是主席）對大家宣布講重大消息或說明應該注意的事項。這意味著長輩們因文化習慣的影響，習於聽從意見領袖的發言，在會議中多半靜默無語，而這影響到「積極發言」的主動性。然而，合作社是以民主共識決來營運的一種企業體，一旦社員不表意見，就無法作決定或流於少數主導，這將不利於合作社的永續發展。

因此東華大學團隊在陪伴部落長輩籌設合作社的過程中，特別著重在鼓勵社員之間開啟集體對話，在互信基礎上發展出共同決策的組織文化，以利於合作社的自主營運。為能促成社員彼此間「勇於發言」並且「樂於聆聽」，以便共同協商出

可行的組織營運方案，東華大學團隊扮演的角色是促成發言位置的「轉化」，密切注意現場每位參與者的狀態，並嘗試平衡個別成員的發言機會，鼓勵每位社員長輩在平等對待的前提下，積極表達自己想法，並專注聆聽他人的意見。具體對策是以社務與業務發展為交流討論議題，為社員設計情境化的對話引導，讓大家體認並且習慣自己「有權力」，也「有義務」在自己成立的合作社組織內暢所欲言。

長輩們在籌辦合作社期間藉由 ORID、Social Mapping、Timeline 等不同工具，漸漸習慣在會議間表達想法，同時也透過畫圖說故事的方式，營造比較輕鬆的對話氛圍，使說話的可能性變得更輕鬆，講出第一句話的壓力被釋放。這些軟性氛圍的營造並不只是在交流情感，更重要的是凝聚大家對於「合作社是什麼」的理解與共識。於是東華大學團隊在工作坊當中設計比較輕鬆的方式，讓社員理解合作社有哪些業務與社務？可以怎麼開發業務？以及如何經營社務？例如，在「除了賣蛋，我們還可以賣什麼？」的工作坊中，社員討論著未來還可以有哪些產品可以銷售。大家列出自己在山上或後院所種植的各種果樹或農作物，也包含季節性採集的箭筍、馬告，或是自製的農產加工

品。大家七嘴八舌的說明各種農產品的產季，製成生產簡表，更在討論過程中主動提到「我們賣的是動物福利的蛋，那以後我們賣的菜也要是不噴農藥的。」

還有一場討論「除了養雞，我們還要做什麼？」的工作坊聚焦在合作社的社務分工。在東華大學團隊的協助下，長輩透過問答的方式，一起盤點了從買飼料到把蛋送到客戶手上會有哪些過程。這是為了協助大家更清楚了解自己「正在營運」一個合作社。這些環節涉及到飼料的預訂與分派、雞蛋的消毒、裝箱與品管，以及與客戶端有關的收單、配送，乃至於客服，更別說還有會計、出納、文書等基本的行政工作。這些環節被畫在海報紙上，讓每位社員清楚理解：不是只要養雞、撿蛋，自然就可以賺到錢。所有上述流程都需要社員共同承擔，不然就要聘請相關的人力來支援。社員在討論過程自行從列舉出的社務工作中認領了部份可承擔的任務。例如，大家決定用臉書粉專來介紹紅葉的福利雞蛋，於是推派出三位對臉書功能比較熟悉的社員負責發照片動態，把餵雞、清理雞舍、理蛋，或是發薪水的影像分享出去，讓客戶瞭解友善養雞的日常。

◆ 老人與雞的創生共好

部落的社員長輩們採用符合歐盟動

物福利飼養標準的方式，妥善照顧著每隻母雞媽媽，而母雞們也都回報一顆顆健康的雞蛋。這些「福利雞」同時化身為陪伴長輩的「輔療雞」，讓長輩的生活挹注了豐沛的活力。當然，「一起」養雞生蛋還帶來更多層次的效益。

每週二晚間是合作社共同工作的時間，社員會在晚餐時間後陸續將自己每天蒐集的雞蛋帶到集會區（現任理事長家的院子），並且一起揀選清理。有人用手電筒檢查是否有壞蛋，有人負責以酒精擦拭蛋殼，有人將社員生產者的編號用蓋紅色印泥蓋在蛋殼上，另有人將處理好的蛋品整齊地置入以米糠鋪底的紙箱中。不只每一隻母雞受到妥善的對待，每一顆雞蛋也都被悉心的處理著。每位社員熟練又彼此合作無間地操作著自己負責的任務，以一種類流水線的節奏進行理蛋工作。不過，現場一派輕鬆，完全沒有令人倦怠或是感到無趣的工作氛圍。大家一邊理蛋一邊閒話家常，有時也會一邊喝點「辣水」。這樣的夥伴關係為這群年長的社員帶來相當正向的心理支持。

每週六晚間的聚會就更令人愉悅了。這個時間一樣是理蛋的作業，不過另有一件合作社大事：發薪水。負責出納的社員會依據每位社員每週登記的供蛋數



圖 1 社員提出簡易雞舍的使用問題與改善策略



圖 4 社員每週共同參與理蛋作業



圖 2 合作社籌辦期間辦理社員教育



圖 5 獸醫師李宏韡與社員討論雞隻健康的狀況



圖 3 利用 social mapping 進行工作坊提升社員彼此間的對話力

計算「週薪」，於是社員們在理蛋作業結束後開心領現金！相較於大型養雞的規模，以每位社員 20 到 40 隻左右的雞隻數來說，每週的收入自然不會是一筆豐厚的大錢。然而，養雞賣蛋的「小錢」卻為自己的年老生活帶來更多自信與成就感，更珍貴的是協作過程中的彼此支持與陪伴。

紅葉福利雞蛋生產合作社不只是一個合作社，更是一群可愛又勇敢的部落長輩與母雞媽媽的共同創業。尤其是長輩們願意參與合作社組織營運的學習，並且每天以具體的行動展現合作人的精神；而其合作的契機在於主動發言與積極聆聽的對話力展現，也因此能營造出一個結合動物輔療、動物福利與合作經濟的活力老化共好社群。

◆ 後記

紅葉福利雞蛋生產合作社社員參與提升對話力的自我培力之歷程榮獲朝邦文教基金會第三屆對話影響力金牌獎。



有限責任花蓮縣紅葉福利雞蛋生產合作社
地址：花蓮縣萬榮鄉紅葉村紅葉 47-4 號
電話：0937-979565

網址：<https://m.facebook.com/p/%E7%B4%85%E8%91%89%E7%A6%8F%E5%88%A9%E9%9B%9E%E8%9B%8B-Balun-Ihownang-100064897863539/>

〈本文作者張瓊文係東華大學臺灣文化學系助理教授〉