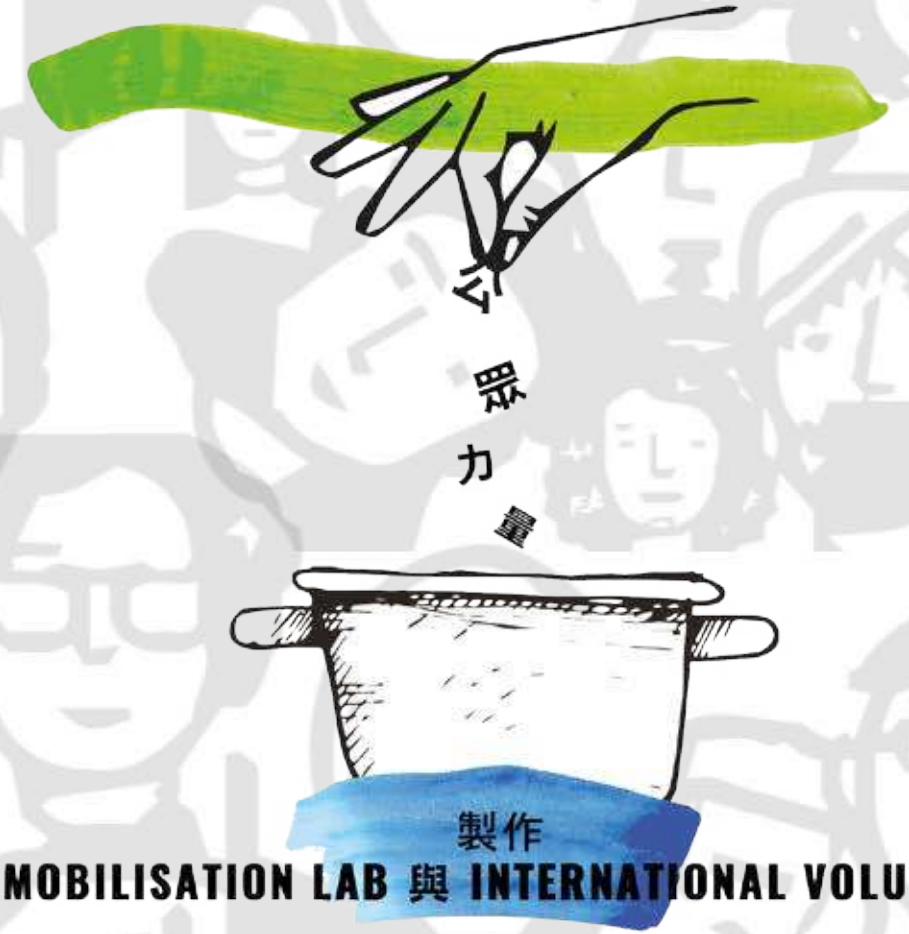
綠色和平
公眾動員料理書

準備一桌
熱騰騰的環境專案！



製作

綠色和平 MOBILISATION LAB 與 INTERNATIONAL VOLUNTEERING LAB

協助

國際綠色和平全球公眾參與部門

撰文：愛蜜莉・杭特（Emily Hunt）
編輯：麥可・席柏曼（Michael Siberman）、 泰德・費可思（Ted Fickers）
研究：拉寇・穆諾（Raquel Munoz） 、愛蜜莉・杭特（Emily Hunt）
插圖：艾瑞絲・麥頓思（Iris Maertens）

綠色和平是一個全球性的環保組織，致力於倡議與改變態度、行為，以保護地球與自然生態，並促進和平。

國際綠色和平的**全球公眾參與部門**（Global Engagement Department）協調綠色和平在各國或各區域的辦公室，支援人力動員、募款、媒體溝通，提供專業諮詢，實現數億個義勇行動。

The Mobilisation Lab 致力於環境專案的轉型。如何面對困難、贏得勝利，開創公眾力量主導的策略性新時代，強化環境專案的影響力以帶來正面轉變。

The International Volunteering Lab 是綠色和平的跨國計畫，目標是迅速的激發志工團體動員能力，包括在地的動員和從網路到實體的動員能力。

此文件內容屬於創作共用非商業授權 4.0 國際條款

目錄

歡迎使用公眾動員料理書.....1
我們的歷史來自公眾力量.....3
我們的挑戰就是激發公眾力量..... 4
基本材料介紹.....6

第一章 10 種公眾力量.....9
公眾力量改變世界的 10 種方式..... 10
食譜 1：黎巴嫩的公眾力量..... 15

第二章 以公眾參與為中心..... 16
以公眾參與型態運作..... 16
食譜 2：北極海域新故事與公眾參與..... 22

第三章　人力組織、動員與其中間過程..... 23
人力組織：用領導力建造影響力..... 24
公眾動員：用群眾促進影響力..... 25
公眾參與金字塔.....26
食譜 3：土耳其橄欖農場的人力組織與動員.....28

第四章　志工：綠色和平的多樣面貌..... 29
志工服務的多樣面貌..... 30
食譜 4：俄羅斯義消如何改變民眾觀感..... 31

第五章　開放公眾參與的環境專案..... **32**
開放公眾參與的環境專案的六種元素..... 32
食譜 5：公眾參與的「為戶外去毒」專案..... 34

結論：英雄中的英雄..... **35**
綠色和平輔助工具..... 36
GREENWIRE..... 36
GREENPEACE X..... 37
檢查表：從 MOD 到MOB，建構實力..... 38
感謝與後記..... 39

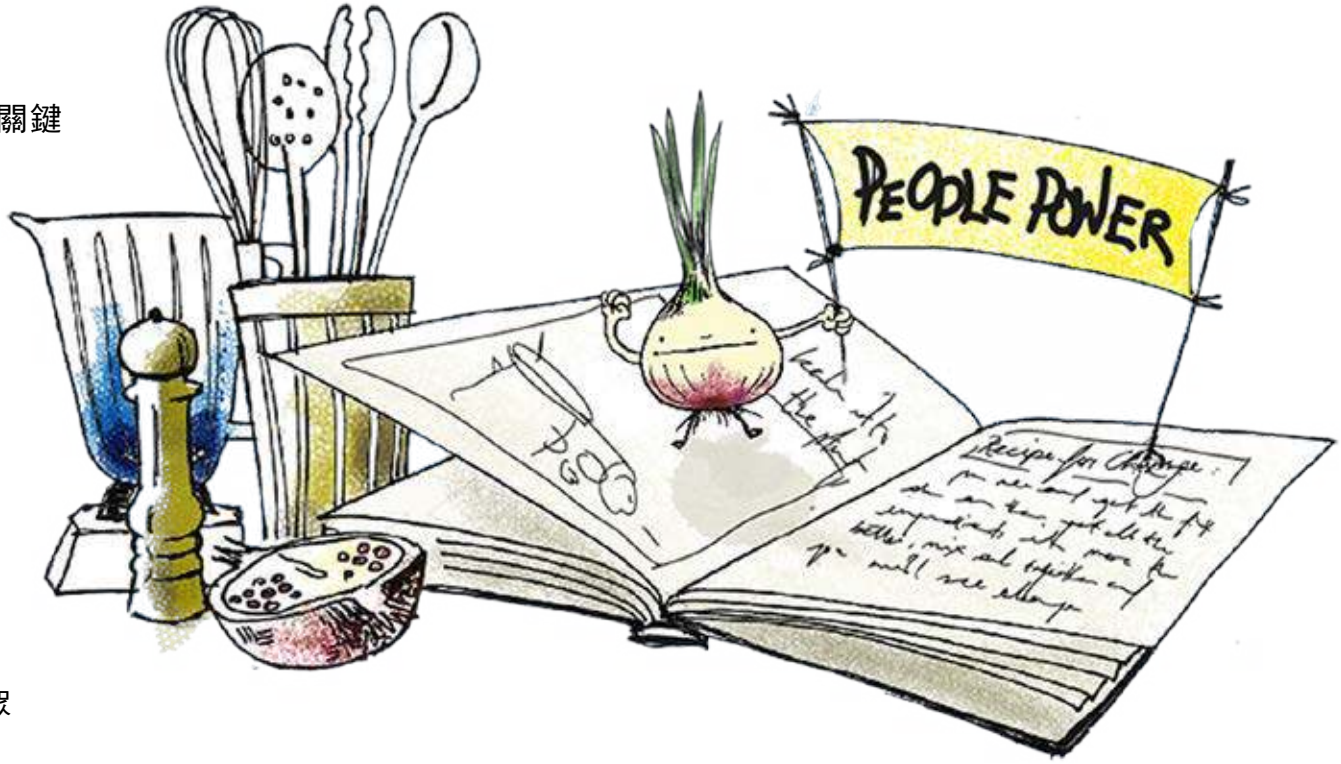
歡迎使用公眾動員料理書

有關綠色和平的環境專案，你想知道的點點滴滴在這本手冊中（幾乎）都能找到答案！

無論是綠色和平的工作團隊、志工或盟友，都可藉由這本書的說明，將**公眾力量**導入下一個環境專案中。

這本**公眾動員料理書**將帶你熟悉基本的**食材**（也就是關鍵字），例如公眾參與、組織、志工服務等。書中並穿插了幾道**食譜**（也就是實際案例），說明過去幾年來，公眾力量如何提升環境專案的影響力。

我們提倡的可是一種有益健康的公眾動員方式。這本書中提供的不是各種情況都適用的必勝公式或速成專案，而更著重基本功的演練（推出好菜的重要基礎），再加上一系列的選項，可依照自己的目標調整。一旦你熟悉這些基本食材，了解應該在何時使用、應該配上哪些調味料，就掌握了有力的工具，可調配一套由公眾力量主導的個人招牌食譜。



本書令你胃口大開的理由

不管我們的工作團隊或志工陣容有多堅強，只有綠色和平獨自奮鬥，絕對不可能創造這個世界需要的持續改變。這個世代，幾乎所有人的手上都掌握了改變世界的工具。

綠色和平的環境專案發展，越來越著重於公眾的影響力。一旦我們鼓勵公眾使用這些工具，他們可以發起新的環境專案或持續加溫，倡導社會公義、集合更多支持者等等。從整體尺度來說，綠色和平的工作就是帶動數億個造成改變的力量，充分利用新科技或聯合運作來轉變世界。

當公眾主導的環境專案贏得勝利時，綠色和平扮演的是「眾多英雄中的一個」，而非孤獨的倡導者。每一個成功的專案，代表所有參與者共同達成轉變的故事。這是社會運動的基本成分，也是綠色和平帶動社會運動的最初起源。

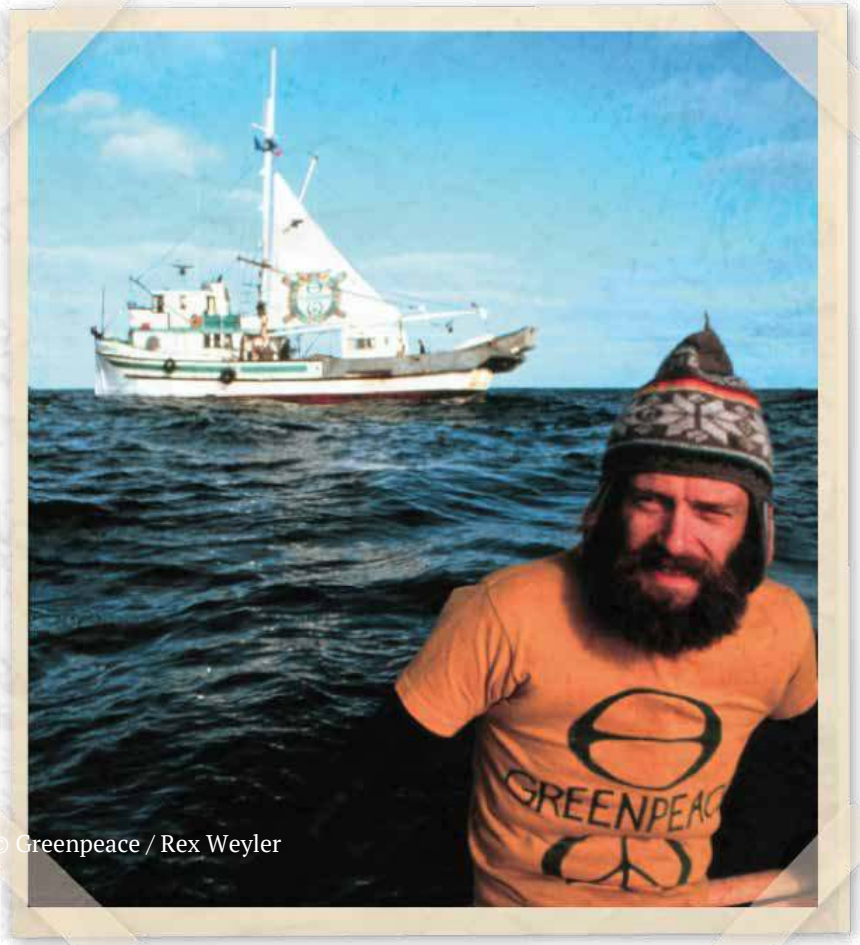
我們的歷史來自公眾力量

> 「世界上只有機會，沒有英雄。」
>
> 羅勃・杭特（Robert Hunter）
> 綠色和平基金會首任理事長

綠色和平在 1971 年由一群志同道合的朋友發起，他們的構想出人意表：跳上一艘船，開到阿拉斯加安奇卡島（Amchitka）海域，阻止尼克森總統下令進行的原子彈測試。這個團隊成員包括加拿大的嬉皮、記者、攝影師、音樂家、科學家、抗拒兵役的美國人等。他們對阻止原子彈測試勢在必得，卻沒想到自己造成了另一種爆破力，在七零年代的青年文化投下一顆思想的震撼彈。

自此之後，綠色和平不斷聯合來自全球的公眾，一起為當代的環境保護運動努力，為許多具有挑戰性的環境專案奮戰、贏得勝利。包括：阻止核武測試、商業捕鯨、立法禁止在海洋傾倒有毒廢棄物。近年，更要求 Adidas 等運動品牌去除產品中有害化學物質，更讓殼牌石油 SHELL 的鑽油活動遠離北極海域。

然而，綠色和平沒有一次是孤軍奮戰，來自全球各地的公眾共同加入，才造就這些改變。



© Greenpeace / Rex Weyler

值得謹記：當年有勇氣付諸行動的一小群人，點燃了一個構想，逐漸開展、茁壯，成為今天我們熟知的綠色和平。他們的行為證明，平凡個人也可以有一番不凡的作為，為我們的地球帶來正面的改變。我們現在常用的「**公眾力量**」一詞，實在具有很深遠的根源。

我們的挑戰就是激發公眾力量

© Yunus Emre Aydin / Greenpeace

> 「我們非常需要數以億計的果敢行動，建立更美好與公平的未來。」
>
> 庫米・奈都（Kumi Naidoo）
> 國際綠色和平總幹事

現在的綠色和平是由**公眾力量主導**的組織（已有 4,000 萬人陣容並持續增加），有 26 間全國或區域辦公室，分布在超過 55 個國家。我們掃除骯髒能源在政治中的勢力，並促成乾淨能源革命。不但守護原始雨林，更保護健康海洋。透過淘汰生產過程中使用的有害化學物質，以去除進入生態系統的有毒物質。

一路以來我們打贏許多了不起的戰役，但綠色和平前國際總幹事庫米・奈都卻認為「我們正節節敗退」，透過政策立法造成改變只是開始。

面對全球性的挑戰，想在全球改變行為、文化和系統，不能只靠目前的工作團隊、志工和盟友，而要啟發更多人主導改變，發動數億次果敢的行動。當公眾獲得導引、啟發、支持和資源，將有機會成為領導者，帶領個人或群體，戰勝現狀。

這就是該你上場的時候

請你想像當數億人有了這樣的體會：一個更美好的世界不僅是可能的，還要靠他們的力量來成就。有勇氣的個體或群體行為可以戰勝現狀。公眾有能力改變世界，一直如此。

當我們將強而有力的動員策略納入環境專案中，就能讓無數的個人採取主動，造成改變。從而，有更多環境專案起步、克服阻力、帶來更大規模的勝利，社會運動將有持續影響力，克服地球現在面對的挑戰。

我們當中很多人都有自己獨有的、為一些事而奮戰的故事。當許多人將共同的經驗、人際關係和技能整合進綠色和平的全球網路，將讓專案主任、志工發揮更大影響力。同樣的，透過讓更多人參與，協助其他人把經驗和技能整合進綠色和平的網路，他們也會有更多的機會、充分的工具，成為有能力的行動成員、領導人和志工。

綠色和平未來的故事，是幫助更多人找出他們的特殊才能和專長，讓世界變得更好。這不是單一故事、單一英雄。每個人都是故事裡的英雄，這個故事才剛寫下起始篇章，將有數億個互相連繫的個體，在這個故事裡改變自我，改變組織和我們的世界。

基本材料

建立「**公眾力量**」的方式很多，幾乎每天都有新的案例發生。
不過，到底什麼是「**公眾力量**」？更重要的是，為什麼你需要了解它？

讓我們從公眾參與的環境專案領域裡，最常用的六個關鍵字開始。
這些就是可以用來烹調公眾力量的基本材料。

這些材料並沒有固定的使用規則，可以一次用一種或混合多種材料，
也不是用了其中一種就不能用另一種。
從了解這些材料開始加強你的**烹調**技巧，
慢慢調配一套你自己的環境專案食譜。

基本材料介紹

公眾力量（People Power）：不論單獨或集體行動，每個人都有創造正向改變的影響力。由公眾力量主導的環境專案或非政府組織，能夠提供所需的訓練、機會和工具，把人動員、組織起來並提供支持，進而成功的創造和領導改變。當更多人有足夠資源，能判斷風險、勇於行動，我們就能一起建立規模更盛大、更有力的社會運動。**了解更多，請閱讀第一章。**

公眾參與（Engagement）：這個詞彙包含了開放給公眾參與的各種活動形式，包括募款、志工服務、連署行動或帶領直接行動。公眾參與也包括媒體宣傳和說故事，藉由這些活動和公眾建立信任和更緊密的關係。我們常將公眾參與轉化成一個旅程，剛開始群眾和某個主題沒有任何連結，但越來越積極投入，採取的行動也越來越有挑戰性。**了解更多，請閱讀第二章。**

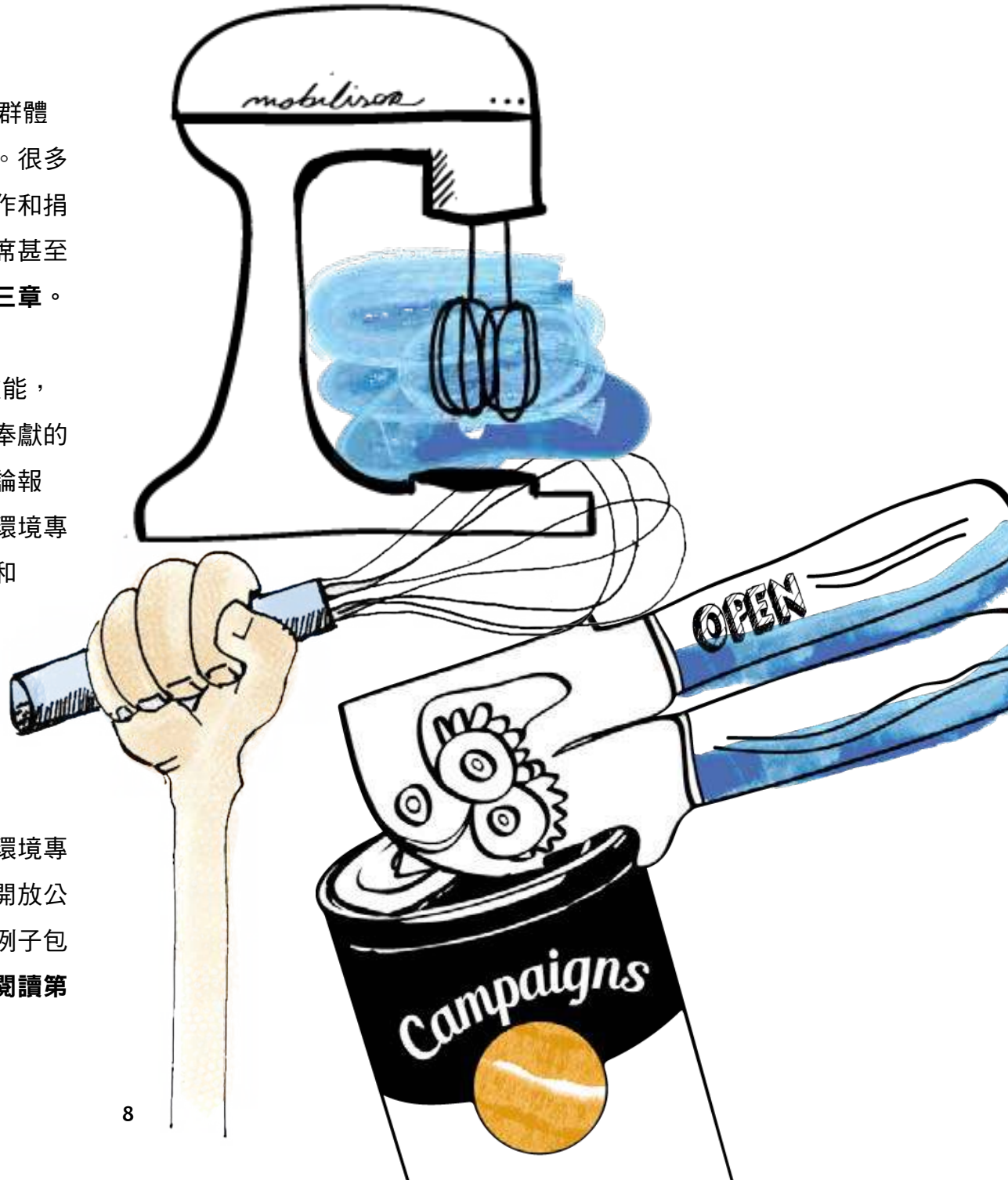
組織（Organising）：成功的組織在於長時期建立影響力和領導力，方法是提升工作團隊以外群眾的才能，包括志工、社區團體、和盟友等。組織也可能包括和領導者或有影響力的角色建立關係，舉辦活動，或提供訓練、工具和資源，讓群眾能夠獨立推行環境專案。這類工作常與對應群眾有頻繁接觸或直接合作，例如支持者、有影響力的角色、媒體等。組織能聯合群眾，建立信任和連結，有助於之後的運作。**了解更多，請閱讀第三章。**

基本材料介紹

動員（Mobilising）：有效的動員能強化影響力，增進關鍵群體即時行動的動機和能力，方法包括訊息溝通和提供參與機會。很多動員的形式風險不高，包括連署、在社交媒體分享、內容創作和捐助。其他動員方式可能要投入較多時間或社會資本，例如出席甚至帶領某個活動或集會，甚至發表演說。**了解更多，請閱讀第三章。**

志工（Volunteering）：全球有許多人奉獻時間、精力和技能，來幫助環境專案、支持相關組織或者或加入社區服務。熱心奉獻的志工和行動成員往往扮演關鍵的角色，承擔重要的責任，不論報酬。近年來，綠色和平鼓勵志工和行動成員開展他們自己的環境專案，透過他們自身的影響力和在地人際網路達成目標。綠色和平的全球使命和願景，志工往往能在地區落實，透過倡導某個主題、實際和人群對話、建立支持我們工作的社群等。**了解更多，請閱讀第四章。**

開放（公眾參與）的環境專案（Open Campaigns）：這並沒有單一的定義。各種民眾能開展、領導、帶動的各式環境專案活動都屬此類。一個具有影響力的環境運動並不一定要是開放公眾參與或封閉性的，組織仍可以在其中扮演領導角色。這類例子包括從設計至決策，多由志工包辦的環境運動。**了解更多，請閱讀第五章。**



第一章 10 種公眾力量

> 「比起過去任何時候，讓公眾參與活動在 21 世紀似乎是非常容易的，現在的政治程序似乎也讓人民更容易表達意見。或許可以說：公眾的力量正在崛起。」
>
> 哈利・漢（Hahrie Han）
> 著有《組織如何培養行動成員》
> （*How Organizations Develop Activists*）

當今世界面臨的各種危機互有關聯，需要有系統性改變。我們同時也可以看到，公眾力量主導的社會運動勢力正在興起，不斷轉變世界各地的文化。公眾透過各種行動在政治和社會劃下標記，包括突尼西亞促進民主的抗爭、美國的「重視黑人生命」運動、香港的雨傘運動等等。這只是幾個較為人知的例子。

但也許有人會問：「公眾的影響力是否真的改變了什麼？」答案是肯定的。公眾力量可以有很多形式，看你想要造成怎樣的改變、誰有辦法讓改變發生，不管是政府、公司、社群或個人。

為了證實這個看法，我們擬出右邊這張清單。希望它能幫助你釐清策略、激發想法，推動這股強大勢力。

10 種改變世界的方法

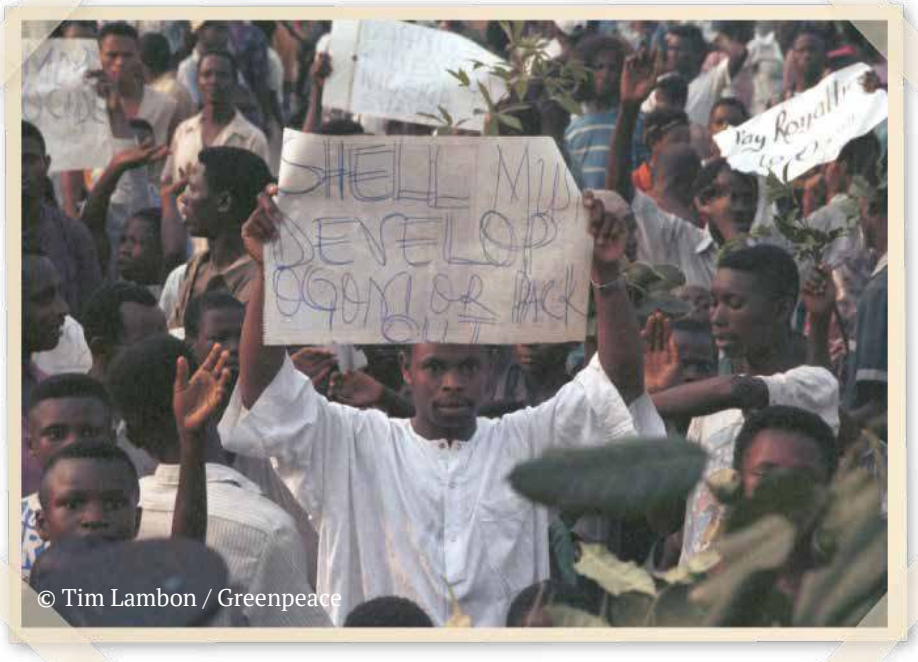
1. 消費者壓力
2. 企業合作壓力
3. 政治壓力
4. 提升公眾意識
5. 組織
6. 志工
7. 群眾外包（Crowdsourcing）
8. 捐款贊助
9. 行為改變
10. 非暴力直接行動（NVDA）

公眾力量改變世界的 10 種方式

消費者壓力

在數位時代，公眾的影響力對企業公司及其品牌能造成很快的反應。研究顯示，一般人喜歡他們知道而且信任的品牌。因此品牌對公眾壓力相當敏感，而且會使盡全力保護他們的名譽。

抵制：公眾可以拒買商品或服務，對公司或品牌帶來經濟壓力。例如針對殼牌石油 SHELL 公司在奈及利亞涉入軍方鎮壓的相關抗議行動，或者更有名的，美國的非裔種族民權運動。



© Tim Lambon / Greenpeace

企業合作壓力

透過公司股東、員工、投資者或商業夥伴的協助，公眾可以直接影響公司。只要有可能對一間公司的投資人、領導階層乃至員工施加壓力，就有可能影響公司的行為。

投資／撤資：鼓勵投資者將資金轉移到較好的選擇，或單純離開較差的選擇，這是一種很有效的策略。淘汰化石燃料就是一個鼓勵從化石燃料產業撤資的全球環保運動。目前為止，已經有上百家公司參與，從石油、煤炭等化石燃料產業撤資，撤資金額已達數兆美元。

政治壓力

有很多方法可以影響政府和政治人物，藉此改變政策或法規。但是，政府和政治結構是很複雜的，也有很大的差異，各地法律也可能限制組織介入政治活動的程度。

傳達意見給政治人物：在很多國家，一般人都可以透過 Email、信件、電話或社群媒體，直接聯絡政府單位或政治人物。有些社會運動相當有創意，例如英國的「手藝行動聯盟」，就以縫紉創作來傳達訊息。

提升公眾意識

點出問題通常是帶動公眾力量的第一步。只有當群眾了解為什麼這個問題很重要，他們才會願意付出時間、精力在某個環保運動上。以提升公眾意識為目標的環境專案，通常會結合其他公眾力量主導的改變策略，讓人付諸行動。

將訴求加上#主題標籤：如果有一定人數的使用者在 Twitter 或 Facebook 上用主題標籤（Hashtag）標記環境專案的訊息，可能成為熱門話題吸引媒體注意，或出現在追蹤熱門話題的應用程式（App）上。有些環境專案和社會運動，例如「重視黑人生命」（#BlackLivesMatters），就是透過社群媒體的主題標籤而廣為人知。

組織

組織是一種領導的形式，找到能幫助人的技能、招募人才並發展這些技能，然後成為領導者，建立一個有能力掌控外在力量的團體。當我們能夠在很多社群中統籌組織時，就有可能帶動大規模的改變。

政治運動：2014 年，因北京政府不斷掌控香港地區政府，群眾透過自發組織形成一場大規模抗議。近年最有名的政治組織行動，可能是 2008 年美國選舉時，各地支持民眾在附近社區挨家挨戶敲門為歐巴馬拉票。

志工

志工的技能、熱情和創意可以為環境專案或組織注入新血，甚至提升效能。志工一方面貢獻自己的才能、知識和時間，一方面又能累積經驗、認識新朋友、獲得成就感。

推動環保運動：志工可以向政府官員表達訴求、影響在地媒體甚至自己發起環保運動。網路志工服務的領域也逐漸開展，包括在社群媒體發文、網上號召參與行動、在網路上組織人力籌備活動、部落格寫作等等。

群眾外包（Crowdsourcing）

網際網路可以讓眾人接下任務、參與決策過程，或幫忙解決特定問題。集合眾人之力的環境運動可以善用社區、社群網路和團體的人力，彙集成更豐富的創意、知識和資源寶庫。

資料蒐集：2013 年孟加拉的拉那廣場大樓倒塌造成嚴重死傷後，50 位當地志工協助 School of Data map garment factories 進行成衣工廠地圖計畫的相關資料蒐集。

捐款贊助

捐款讓組織有資源進行調查研究、教育訓練與添購設備。一般人也可以捐出物品，供組織使用或販售。透過捐款，捐款人可以和他們的熱情連結，並看到他們的金錢、財產和服務如何幫助外在世界。

透過線上平臺募款：利用網路上的工具，募款再容易不過了。一般人可以代表一個組織或宣傳活動募款，成立自己的募款宣傳活動，也可以舉辦活動或者參加馬拉松之類的挑戰來募款。

© Greenpeace Philippines

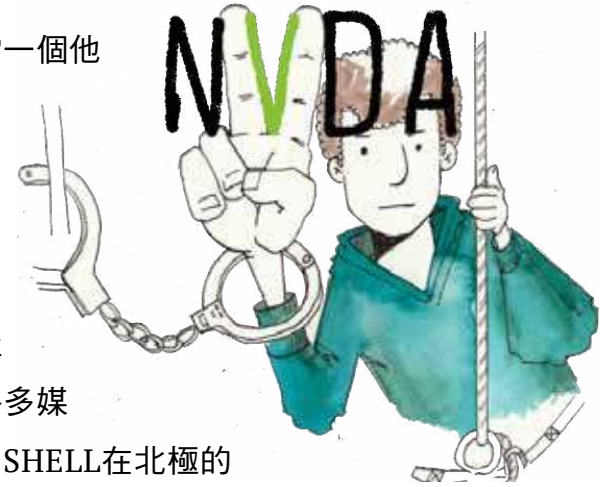
行為改變

改變他人行為，一直是許多環境專案的目標（未來想必也是）。一般人透過網路平臺和社群媒體也能發揮力量、推動環境專案，成功改變許多人的行為。尤其經由 Facebook、Twitter 等社群媒體或簡訊，我們可以很快了解親友、同事的價值觀。而當一般人做決定時，也越來越依賴親友或同輩，而不是企業、媒體或政府等大型組織。

社會認同（social proof）：購買公平交易或有機產品是一種展現社會認同的方式，也能影響親友的行為。諸如 Hollaback! 等團體在全球宣導讓街頭的騷擾行為消失，他們將社會認同融入有完善支持的公眾主導公開行動。例子之一是讓群眾將個人故事寫在人行道的「粉筆步道」。

非暴力直接行動（NVDA）

當公司、政府或其他參與者的行為造成傷害時，個人或團體可以加以阻擋或中斷。這些非暴力行動可以提升公眾辯論的層面和規模，讓民眾得以介入並要求有影響力的人改變法律政策。甘地和馬丁路德是非暴力直接行動的典範，最廣為人知。其實，非暴力直接行動的歷史悠久，每年還有各種不同規模的案例發生。



佔領或阻擋：群眾可以用身體阻擋一個他們不希望繼續進行的活動。例如美國奧勒岡州的波特蘭，綠色和平的行動成員和數百位當地居民包圍一輛殼牌石油SHELL 的破冰船，延遲它出港。這項行動透過社群媒體直接傳送到全世界，吸引許多媒體注意，更多人開始關注殼牌石油SHELL在北極的鑽油計畫。

READ MORE 想了解更多細節和範例，請參閱：MobilisationLab.org/10ways

Recipe:

#01：黎巴嫩的公眾力量

當地中海沿岸的工業污染迅速惡化，綠色和平在黎巴嫩的工作團隊知道他們手上有個大問題了。他們缺少足夠資源、人力或資料建立一個防治污染的環境專案，於是他們向公眾求援，促成數千位支持者參與環保運動，在其中扮演有意義的角色。

以下是他們促進公眾力量的獨特食譜：

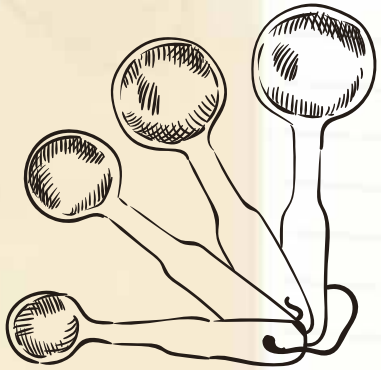
他們招募 4,000 位「密探」進行環保運動相關工作，包括：

- ☑ 找出沿岸受污染的地區
- ☑ 和工廠主人與員工對話
- ☑ 採集環境樣本並做記錄（拍攝照片或影片）

這些人士蒐集資料，寫成調查報告**《黎巴嫩的有毒廢棄物及其威脅、影響和解決方法》**。透過這些「密探」的宣導，這份報告獲得遠大於預期的媒體關注。

© Photo courtesy The Daily Star/Hasan Shaaban

遊行者要求保護黎巴嫩的的黎波里海岸



READ MORE 想知道這個案例完整故事，請參閱網站（bit.do/Recipe1）

第二章 以公眾參與為中心

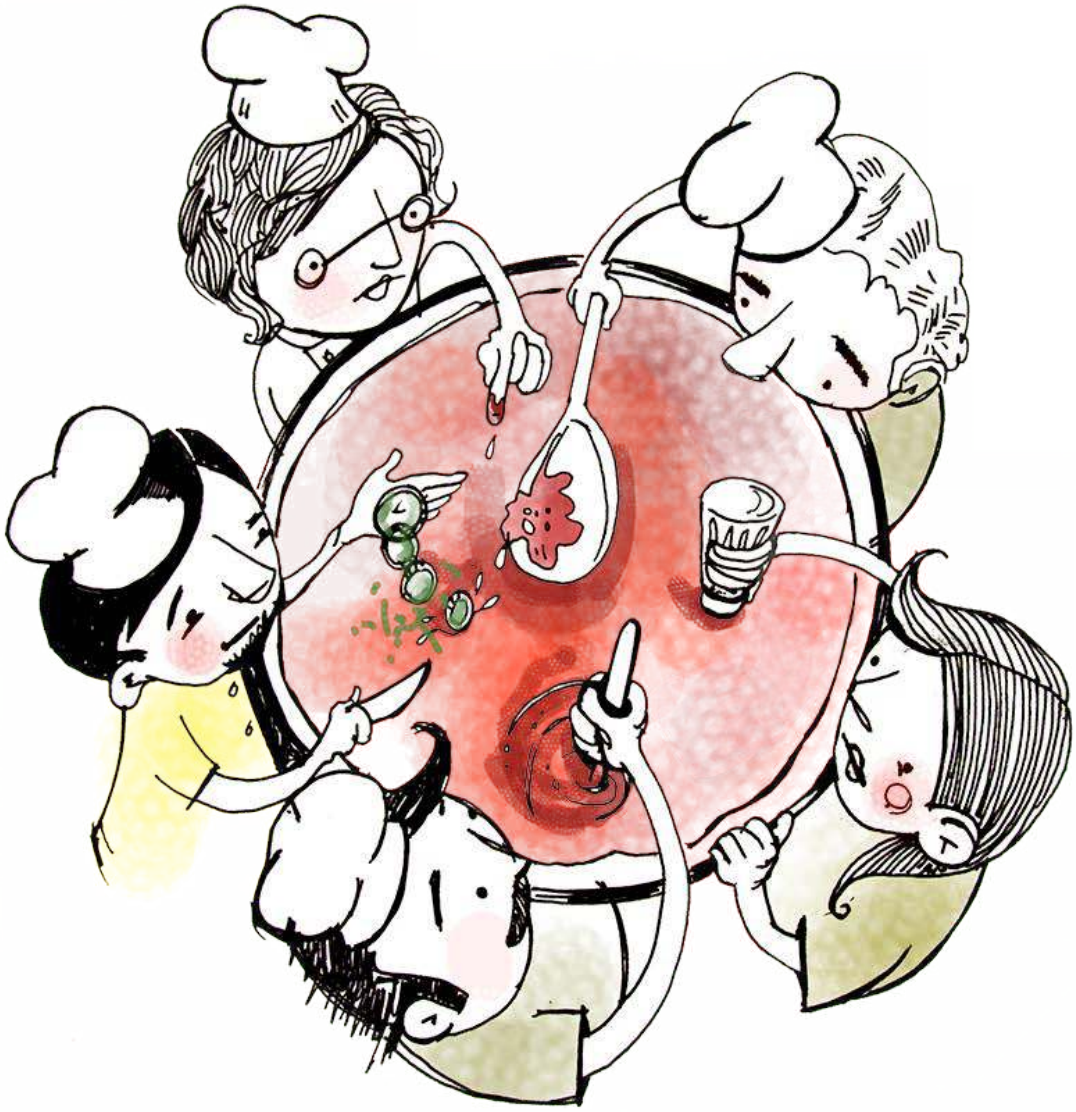
以公眾參與模式運作

> 「若環境保護主義有可能成為改變社會的推手，必得先改變它自己。」
>
> 著名環保記者 菲利浦・雪畢考（Philip Shabecoff）
> 《燃燒吧！熊熊綠焰》（2003）

在綠色和平，「**公眾參與（Engagement）**」這個詞和智慧型手機一樣常用。它不只是一個流行口語、不只是一個新創立的部門，公眾參與是一種放眼整個組織來思考和運作的方式。它是一個涵蓋一切的整體架構，確保我們在溝通環境專案、募款和行動時，能以公眾和盟友為中心。

我們需要擴大**公眾參與**的影響，以動員成千上萬甚至數以億計的人，這樣的認知會讓我們改變運作的方式。我們已大大加強環保運動中的公眾參與元素，但在許多方面還需要進一步深耕扎根。

在每天的工作中，我們可以這樣加強公眾參與：



設計以公眾為中心的計畫

設計一場以公眾為中心的環保活動，應反映出改變的理論（theory of change）：個人或集體的行動，具有改變他們的社區、文化和制度的能量。

傳統的環境專案推動模式，教我們如何辨認決策者，專案團隊藉由影響他們（加上其他支持者的聲音）來達成目標。但以公眾為中心的計畫把這個模式擴展開來，專案團隊著重在怎樣推動民眾，進而影響決策者和整個系統。

以公眾為動力的環境專案，具有以下四個關鍵要素：

帶動心跳：故事

綠色和平的支持者是環保活動的英雄人物，他們一次又一次為了改善環境而開展新的旅程。

手伸出來：實際行動

只有得到來自個人、行動成員及（網路上或實體世界的）志工策略性的協助，以公眾為動力的環保運動才有可能成功。

張大眼睛、豎起耳朵：資料蒐集

我們要運用所有可得的資料讓環境專案更聰明，並和支持者、行動成員、新的觀眾建立更佳的互動。

腳步要快：持續前進

我們的環境專案要以網路世界的速度運作，也就是說，隨時應對現實世界的新事件，適應時機變化，與更多人同步。

想了解更多，請參閱「以公眾為動力的環境專案解剖學」：
MobilisationLab.org/anatomy

整合團隊

由各方人馬組成的專案團隊，比起相似背景的團隊工作效率更高。他們通常更具創意、能更快解決問題，對於如何讓公眾參與行動也更有共識。

當專案主任、網路動員團隊、募款專員、媒體推廣人員、志工統籌、行動統籌等，都聚在一張桌子前，我們的團隊就能在彼此的專長與技能上，更輕易也更快速地茁壯，讓公眾參與的策略成為大家心中的焦點。

我們發現有出色表現的的整合團隊，常採用以下方式：

- 分享彼此的願景
- 長期的跨領域合作
- 重視多元個人專長
- 運作時具有自主性
- 共同建立衡量指標
- 在過程中充分協調

我們也發現，若由資深成員開始溝通整合是最有效的，讓不同團隊成員可以在共有的組織目標下運作。

READ MORE

關於協助提升團隊合作的工具和實際案例，請參閱「團隊整合工具箱」：
MobilisationLab.org/integration-toolkit

與盟友、同盟及草根團體共同合作

與盟友合作能讓我們的組織更強而有力，協助環境運動擴展，更容易接觸想要動員的人。但如何找到彼此的立足點、達成共同目標，也可能需要一點努力。

有幾次，綠色和平為了擴大環境運動的規模，冒險跨出自家招牌局限。有一回，綠色和平與加拿大努納福特省原住民的克萊德河（Clyde River）聚落成為盟友，進行法律訴訟對抗石油企業，阻止他們在加拿大北極海域進行海底爆破探勘。

另外一個例子，來自綠色和平在美國的的群眾運動支持中心（Movement Support Hub），他們與氣候正義及社會正義運動建立互動，並在募款、調查研究、人員訓練、社群媒體等各方面相互支援。

奧椎席格（Audrey Siegl）是來自加拿大英屬哥倫比亞省的馬斯琴（Musqueam）原住民，她站在綠色和平的汽艇上，堅毅的阻擋殼牌 SHELL 石油公司的北極鑽油平臺「Polar Pioneer」。

READ MORE

想了解關於克萊德河案件更多資訊，請參閱
綠色和平在加拿大的部落格
想了解美國公眾運動支持中心，請查詢
綠色和平在美國的部落格

公眾參與的廣度與深度

寬廣又深入的公眾參與才能帶來長期的的根本改變。**深入的參與**讓群眾可以成為領導者或重要人物，他們扛起重要的角色和任務，諸如組織自己的環保運動，或把時間投注在組織的計畫中。

同時，**寬廣的參與**藉由一個急需獲重視的構想或行動呼籲，觸及許多人，創造熱門話題、改變行為，或改變公眾的看法。寬廣的公眾參與讓環保運動不至於附和社會主流的聲音。

廣度與深度是一體的兩面。若缺乏深度，我們的勝利無法持續太久，或停留在表面。若缺乏廣度，我們很難達成大規模的改變，來應對問題的根源。

綠色和平的願景「數以億計果敢行動」是兼具了廣度和深度的公眾參與。公眾可以在環保運動承擔一系列的各式角色和責任，成為領導者、追隨者，乃至介於兩者之間的各種可能。

關於如何建立廣度與深度，請參閱第三章
「公眾參與金字塔」

分享更寬廣的故事

故事塑造我們的人生。故事讓我們理解：我們為什麼在此？什麼事最重要？我們要往哪裡去？故事有能力轉變態度、價值觀、行為和社會規範。若我們想改變世界，就必須先改變我們用來理解世界的故事。

過往以恐懼為內在基礎，描述人性貪婪、自私、短視與無情的陳舊故事，要替換成一系列讓人生照亮的基本價值，訴說同情、希望、慷慨並充滿創意的故事。

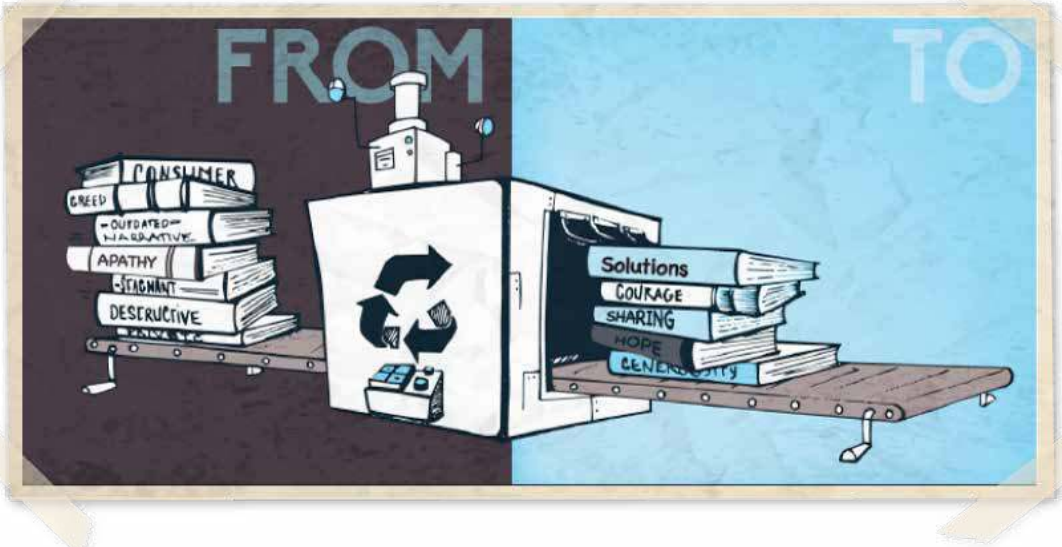
陳舊的故事 Vs. 嶄新的故事

打破舊有的迷思

- 經濟無限成長
- 美國夢
- 感恩節購物（Black Friday）
- 寇克家族（Koch Brothers）
- 用後即棄
- 化石燃料
- 貪婪

嶄新的故事

- 循環經濟
- 照顧 99% 的老百姓
- 無消費日（Buy Nothing Day）
- 伊隆・馬斯克（Elon Musk）
- 自製、修理、回收、終身使用
- 再生能源
- 分享經濟



我們敘述的故事應該能激發行動力和勇氣，從源頭改變問題，並呈現出正面的未來願景。

左邊表格比對了陳舊的故事和嶄新故事的範例，強調我們想要建立的世界的樣貌，是綠色和平說故事小組（Story Team）的最新成果。

想了解更多綠色和平的新故事？
請參閱「七種改變」

Recipe:

#02：北極海域新故事與公眾參與

殼牌石油 SHELL 的 Polar Pioneer 是第一艘開往北極海的鑽油平臺，代表了全球能源政策如何往錯誤的方向進行。

綠色和平的專案團隊抓緊機會打倒這個陳舊故事，在規劃初期將新的敘事方式融入行動策略。以下是他們嶄新故事的幾個亮點：

- ☑ **把目標轉變成訊息廣播平臺**：六位志工登上並佔領 Polar Pioneer 一個月，用鑽油平臺向全世界呈現殼牌石油 SHELL 在北極海域的鑽油計畫。
- ☑ **把行動志工個人化**：邀請民眾參加勇氣小測驗，看看自己的勇氣類型和其中哪位志工相似。
- ☑ **網路直播**：訓練行動志工使用 App 網路直播並解說，觀眾可以在事件發生當時觀看或提問題。
- ☑ **群眾外包**：邀請群眾用 Google 文件寫訊息給對方，並在寄出這封訊息時透過網路分享。
- ☑ **分享個人故事**：鼓勵參與西雅圖抗議行動的行動成員、志工和群眾，透過訊息發送、照片、社群網路和影片來分享他們的故事，突顯他們就是「英雄中的一員」。

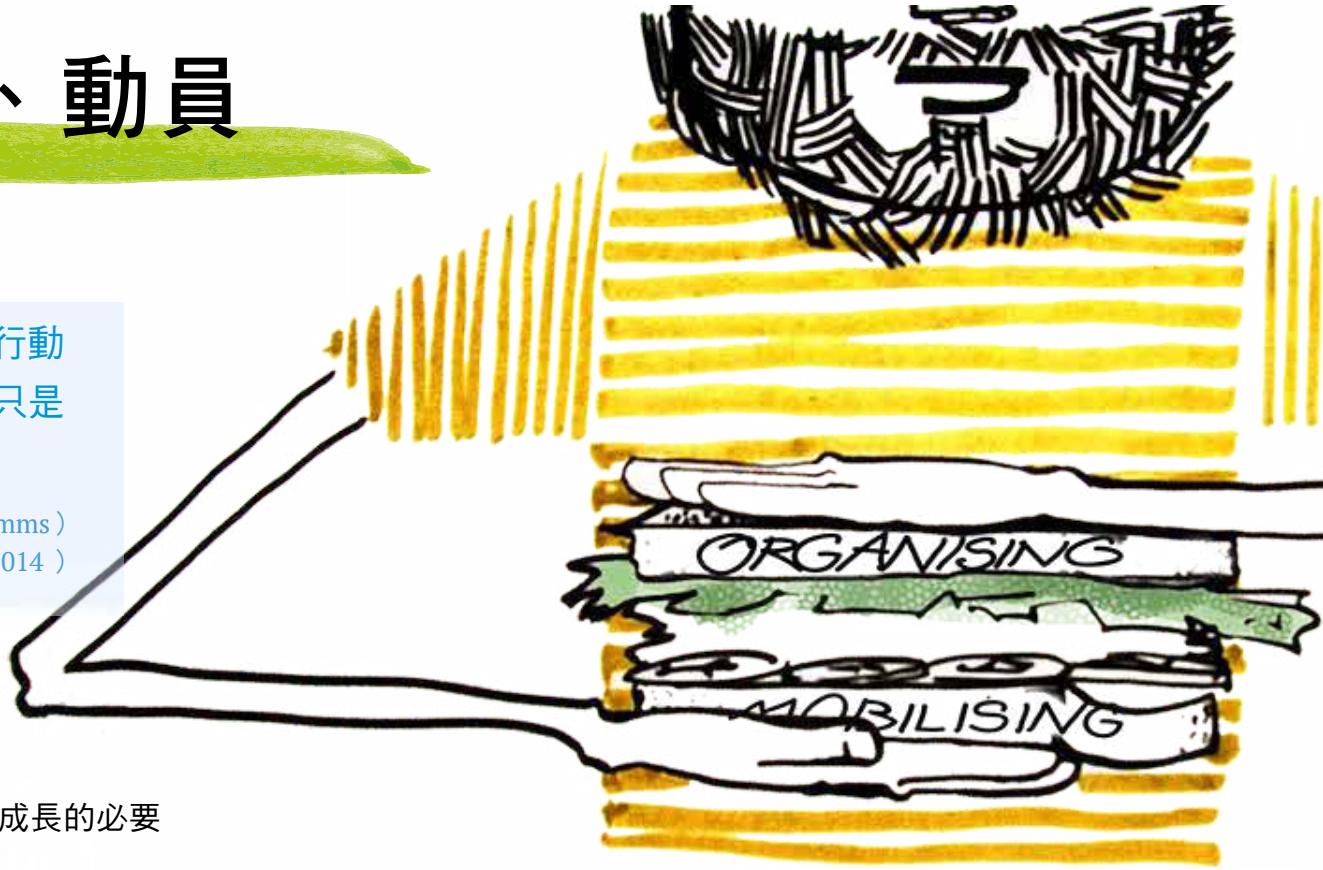
殼牌石油 SHELL 最後無限期撤回阿拉斯加附近楚科奇海的鑽油計畫。雖然他們不會承認這個決定是因為綠色和平或其他非政府組織，這些行動點亮了公眾影響力的新故事，也在石油巨人的招牌上留下記號。值得我們慶祝！

© Greenpeace / Cris Toala Olivares

全球相關行動之一，丹麥的獨木舟行動者抗議殼牌石油 SHELL 在北極海的鑽油計畫。

READ MORE 想知道完整案例，請參閱網站（bit.do/Recipe2）

第三章 人力的組織、動員
與其中間過程



> 「新的權力模式，透過統籌與群眾的行動力實現。若缺少實際參與，這些模式只是空架子。」
>
> 傑瑞米・黑門斯與亨利・提姆斯（Jeremy Heimans and Henry Timms）
> 《了解新勢力》（Understanding New Power）（2014）

就像公眾參與，人力組織和動員是公眾力量建立、運用、成長的必要元素。

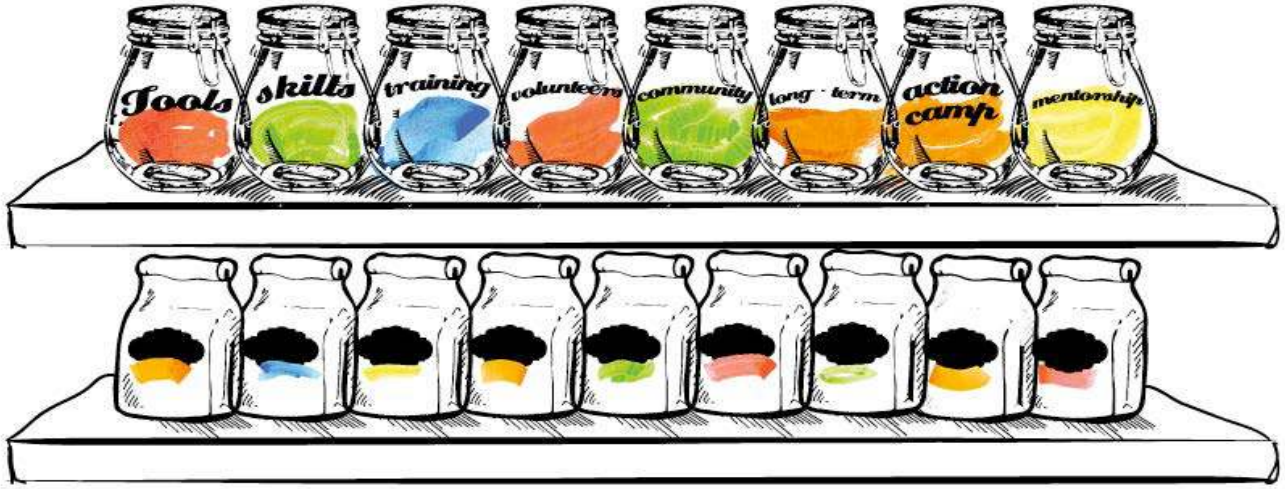
組織是一種對人力的投資，可以加強志工和領導者的參與「深度」。

動員讓接收訊息的觀眾進而行動、成長，讓我們可以擴展公眾力量的「廣度」，從而運用在環境專案上。

人力動員和組織兩者可以互相帶動成長，端看環境專案的策略。

人力組織	公眾動員
• 建立關係和勢力 • 長期持續作用 • 以架構建立組織 • 專注於發展領導能力 例如：人員招募、訓練、建立／支持在地團體、建立盟友或同盟	• 強化影響力 • 在關鍵時刻有所反應 • 邀請廣大群眾參與 • 專注在行動上 例如：線上連署、快速反應的環境專案、特定行動日

人力的組織：用領導力建立影響力



在社會運動中，組織工作代表領導力和影響力的建立。負責人力組織的人員，其工作是找出、招募或培養領導人（可能是志工、小組長等）。這份工作需要投入大量時間和資源，可是，一旦順利達成，就能建立起信任感，並給予群眾解決問題、承擔更大領導責任所需的管道、工具和行動力。

人力組織有很多形式，籌劃會議、提供訓練、提供工具和資源、發掘技能、界定群眾之間的關係、打電話與發Email、解決問題等。當許多社群能共同組織團隊，就更可能實現更大的改變。

在改變人民、社群和甚至社會的過程中，培養及塑造人的能力是非常關鍵的，但一點也不簡單。培養和團隊成員的關係、加強他們的動機，讓他們具備自主組織能力，這些都需要很多寶貴的時間和資源。培養領導人才和理解團體互動的過程中，有很多不易釐清的微妙細節。儘管如此，人力組織有很強的力量，得以支持環保運動中有才能的行動成員和志工，走更長遠的路。

人力組織的受益者能夠成為促成改變的人，在社群中扮演越來越重要的角色，從主持計畫、支持綠色和平的環保運動，以至帶領他們自己的環保運動。

公眾動員：用群眾促進影響力

公眾動員能在規劃的關鍵時刻將群眾轉化為行動。公眾有能力促進決策人員行動，透過增加參與環保運動的人數，把這股力量轉化為群體的回應，逐漸醞釀成為關鍵事件。動員人力的環保運動，例如連署簽名或抗議，往往比較引人注目。

在重大時刻終於發生前，許多工作在幕後醞釀：專案團隊持續監察現況和網路上的訊息走向，進行調查、諮詢專家、建立同盟，同時進行訊息測試，找出會帶來最大影響力的活動等。

不過，這種方法的缺點是公眾依然「在原地踏步」，因為活動成員沒有機會建立新技能或更深入參與公民活動的運作。雖然很多戰役都是透過動員在關鍵時刻獲得勝利，長期的根本上的轉變仍然很遙遠。這就是人力組織和公眾動員都該上場的時候。

2011 年 8 月，泰國動員超過 1,000 人參加「能源革命」，群眾封鎖了連接泰國南邊省份與曼谷之間的關鍵公路 Phetkasem。

想了解如何在組織中運用人力組織和公眾動員，請參閱哈利漢（Hahrie Han）2014 年的著作《組織如何培育行動成員》，或馬修甘茲（Marshall Ganz）的幾本著作

公眾參與金字塔

當我們要讓公眾更深入參與，以增進環境運動的寬度和廣度時，也必須更了解群眾的想法與觀點，營造適合的訊息和行動呼籲。增進深度也表示，要將公眾參與帶往更高層次。

「公眾參與金字塔」是一個整體架構，用來規劃環境專案或組織的參與程度。這個金字塔的設計，協助我們更全面的思考可以運用的公眾參與策略，也更容易在參與的機會與組織成員之間配對。

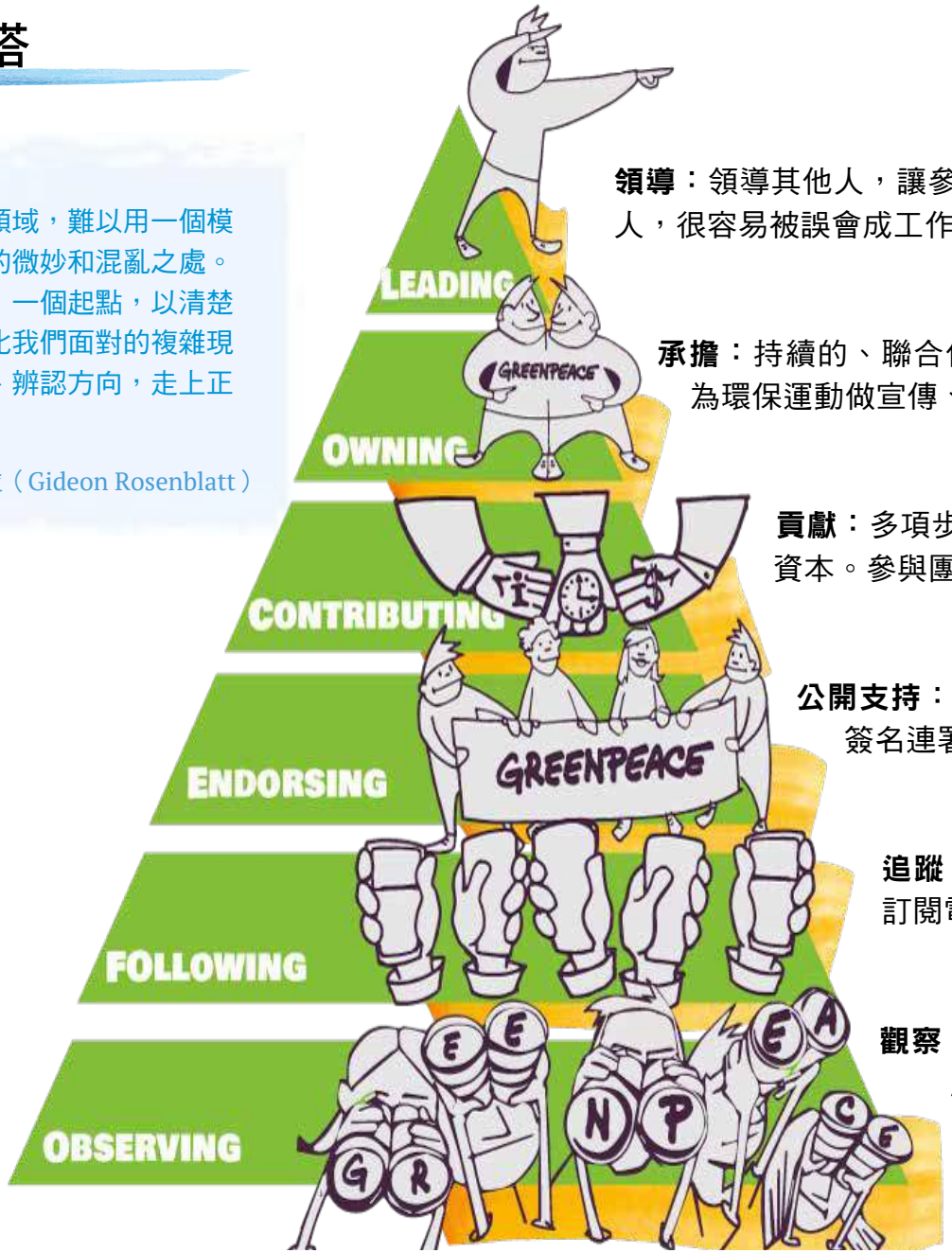
目前，綠色和平的金字塔傾向將最重的比重放在最下層和最上層。也就是說，我們擅長吸引公眾加入專案、在網路上點擊網頁，同時，我們投入時間訓練一小群行動成員，從事和平的直接行動。但我們往往忽略了介於兩者之間的其他機會。一個更全面的設計，有助於讓人容易參與金字塔中間的角色，從協助蒐集或分析資料（常稱作群眾外包 [crowdsourcing] 或公民科學 [citizen science]），到參加無數地區活動組成的全球行動。

有些人喜歡用梯子、漏斗、或一條道路上的臺階，把公眾參與的層級圖像化，我們選金字塔，是因為它展現出每個不同公眾參與層級，與我們希望擁有的不同人數。

公眾參與金字塔

「公民參與是個複雜的領域，難以用一個模型表達現實中環保運動的微妙和混亂之處。這只能作為一個概念圖，一個起點，以清楚表達我們的假設，和簡化我們面對的複雜現實。幫助我們了解全局、辨認方向，走上正確的道路。」

作家 吉狄恩・羅森布拉（Gideon Rosenblatt）



領導：領導其他人，讓參與者進一步成為促進參與的人。著重在訓練其他人，很容易被誤會成工作人員。組織他人、招募捐款者、參與董事會。

承擔：持續的、聯合他人的行動，投入大量時間、金錢和社會資本。為環保運動做宣傳、公眾演說、很投入的志工服務。

貢獻：多項步驟的任務或行動，奉獻相當的時間、金錢或社會資本。參與團體、參加活動、高額捐款。

公開支持：單一步驟或簡單的行動，風險或投入資本較低。簽名連署、一次性或小額捐款、分享網頁內容。

追蹤：同意收到綠色和平的新訊息，提供聯絡資訊或訂閱電子報。閱讀或收看我們直接發送的訊息。

觀察：對活動有興趣，知道組織的存在，但多半經由朋友、媒體和社群媒體了解。造訪網站，看見新聞報導或社群媒體、參與活動，但我們還無法直接與這個人聯絡。

想知道更多，請參考吉狄恩・羅森布拉的著作《公眾參與金字塔：連結群眾和社會改變的六個層級》。你也可以透過這個綠色和平的工作表建立自己的公眾參與金字塔

Recipe:

#03：土耳其橄欖農場的人力組織與動員

種植橄欖是土耳其 Yirca 村民的主要生計，而 Kolin 企業集團打算在 Yirca 村的橄欖樹林興建燃煤發電廠，可以預料，立法機關將通過法律讓土地的取得合法化。但綠色和平在土耳其與村民一起組織動員居民，為橄欖樹林奮鬥。這個專案成功讓更多人反對高污染的燃煤發電，還有煤礦公司的經營方式。

Yirca 村民捧着的橄欖果實，來自被 Kolin 集團的推土機推倒的橄欖樹。

以下是他們組織、動員人力的獨特食譜：

- ☑ **領導力**：在 Yirka 村中找出反對此法案通過的領導人。
- ☑ **共同價值**：綠色和平在土耳其著重土耳其人共享的價值：橄欖樹和保護土耳其的橄欖農民。
- ☑ **關係建立**：專案團隊把焦點放在能夠組織村民、擴大在地居民聲音的公眾，與其建立關係。
- ☑ **事件發生**：當 Kolin 集團用推土機推倒 6,000 棵橄欖樹，這個環保運動成為全國注目的事件。
- ☑ **人力動員**：地區議員和土耳其新聞媒體聚焦在Yirca橄欖樹的保衛戰，土耳其 CNN 有力的專題報導，也使 Kolin 集團受到更深的公眾輿論壓力。

在這些事件後，這項法律案被擱置，不曾交付表決。至今，Kolin 集團仍無法在 Yirca 興建發電廠。

READ MORE 想知道這個案例完整故事，請參閱網頁（bit.do/Recipe3）

第四章 志工：綠色和平的多樣面貌

> 「沒有人需要等待什麼特定時刻才能促使世界進步，這真是太棒了。」
>
> 安・法蘭克（Anne Franke）

在世界各地，**志工**賦與我們的環保運動一張活生生的面孔，讓行動能加倍擴展，並在在地組織人力。綠色和平的志工代表我們的組織，分布在全世界約 200 個地區。綠色和平邁出的每一步，都加入了志工的動能。

他們的回報是可以得到新的經驗、技能，甚至新朋友。志工沒有金錢報酬，因為他們的動機是改變世界，並對此高度投入。組織與志工之間的合作是我們成功的重要關鍵。

志工擁有造成改變的行動力，許多志工自己主持環保運動。現在有超過 25,000 位志工投入我們的環保運動中。

© Ulet Ifansasti / Greenpeace

在綠色和平力有不及的當地社區，常有志工為了理想挺身而出。

綠色和平的 Internationl Volunteering Lab 為了支持志工服務，與區域工作團隊共同發展、架構出有組織的志工服務網絡，提供他們達成目標所需的支持、訓練和工具。其中一個工具是 Greenwire，這是協助志工人力組織的線上網絡，幫助志工找到彼此、建立網絡，一起創造環境專案或計畫。

READ MORE

請參閱 International Volunteering Lab
關於 Greenwire，請參照第36頁的〈綠色和平工具〉

志工服務的多樣面貌

志工將他們的知識、經驗與專業技能帶進組織。種類廣泛，可能從法律相關經驗到美術設計、音樂天份或表演才能。志工的角色和任務因人而異，隨國家或組織也可能非常不同。以下案例，是綠色和平多種多樣志工服務中的少數幾個：

•**專業人士**：專業人士諸如律師、科學家、藝術家等，願意跨海而來提供知識、勞務服務以表支持。

•**加入倡議**：踏入地方社區或地區，　志工可以遊說政治人物、協助和在地組織建立同盟、與地方媒體應對，或規劃實行在地或全國的環保運動。

•**組織動員**：志工可以組織街頭運動、遊行、節慶與活動等。

•**NVDA**：志工往往站在非暴力直接行動的第一線，提供溝通或科技方面的專業技能，他們往往冒著被逮補的風險，阻擋對環境的破壞行為。

•**網路動員**：現在有越來越多的網路志工服務機會，例如在社群媒體發文、建立線上環境專案、組織活動、撰寫部落格等。

•**專案策略**：志工提供構想和行動策略，創造有效的活動和溝通訊息。大多數人都有關於某議題或團體相當深入的個人經驗，這是行動策略規劃時非常寶貴的資產。

•**調查研究**：透過全世界 25,000 名的志工網路，綠色和平有很多機會進行合作研究。其中一個計畫是「公民科學」，由業餘或非專業人士帶領研究。

•**幕後準備**：志工往往協助平凡而又很重要的幕後準備，例如行政、統籌、後勤、訓練、招募或運輸補給等。

© Veejay Villafranca / Greenpeace

Recipe:

#04：俄羅斯義消如何改變民眾觀感

義消志工協助改變俄羅斯民眾對綠色和平的觀感，將我們的團隊從「外國流氓」轉型為「社區夥伴」。經過先前小規模試行，2010　年起綠色和平在俄羅斯推動「荒地野火計畫」專案，派出義消撲滅森林泥炭地的火災。

© Igor Podgorny / Greenpeace

2014年，這些很專業的義消志工在全俄羅斯各地上場，包括阿斯達坎（Astrakhan）、基塔（Chita）、莫斯科、聖彼得堡、拉戈達湖（Ladoga lake）、斯莫蘭斯克（Smolensk）、特伏爾（Tver）和瑞岑（Ryazan）。志工的滅火行動在寬廣而且困難的地區進行。

以下是他們的獨特食譜：

- ☑ 200位受過訓練的義消志工配合30位專業的消防員
- ☑ 每次滅火行動都成為與受影響災區居民對話的機會
- ☑ 教育很關鍵：在俄羅斯，90%的野地火災是人為的

綠色和平在俄羅斯的短期目標是透過宣導減少火災，教育民眾燃燒乾燥的草木容易引起火災。與在地社區建立關係後會更容易進行長遠的目標，並創造機會邀請民眾參與其他環境議題。

READ MORE 想知道這個案例完整故事，請參閱網頁（bit.do/Recipe4）

第五章 開放公眾參與的環境專案

> 「一個科學家可以因為一個複雜的謎團思考一個世紀，而他的同僚可能早就知道方法，卻從沒想到它可以解決某個謎團。」
>
> 艾西莫夫，《曙光中的機器人》

這本書的大部分內容是關於如何「**開放**」環境專案或計畫（Open Campaigns），讓更多人參與更多角色，相對又能增進環保運動的勢力。

開放公眾參與的環境專案可能包括參與同盟、讓志工有能力主導環保運動、讓公眾有能力在關鍵時刻動員其他人，或者提供一個資源工具箱，幫助個人在網路上公開支持某個理念。組織沒辦法創立社會運動，只能透過提供其他人所需的空間和能力來創立社會運動。

公眾參與的環境專案並沒有特定規則或定義，有很多不同的方式讓環境專案或組織更開放。

開放環境專案營隊的參加者指出六個關鍵問題，幫你構想公眾參與的環境專案以及策略。

在創立或分析你的環保運動時可以考慮這些元素（但是如果你發現你的環保運動有很多不同點，也不用擔心。這張表格只是設計用來促進討論，而不是應該具備項目的檢查表）。

第五章 開放公眾參與的環境專案

工作人員 ⟷ **公眾**

倡導者

最先提出環境運動或計畫構想的人
工作團隊或組織外的個人？

閱讀 ⟷ **編輯**

參與程度

公眾在計畫的行動策略或設計過程可以參與多少？
參與者是否能夠變更計畫的樣貌或路線？（編輯權限）
或計畫策略早就定案了？（閱讀權限）

集中式 ⟷ **分散式**

決策模式

參與者能否決定怎樣將環境專案或計畫付諸行動？（分散式）
或者大部分由組織掌控決策權？（集中式）

一致性 ⟷ **創意性**

行動的多樣性

各地的行動策略是否都一樣？
或者可以容納地區性或個人性的創意？

個人 ⟷ **網絡**

行動模式

公眾可以自主行動，或者透過組織與其他人連結？
公眾或他們的構想可以得到多少專業領域的支持？

時刻 ⟷ **持續**

持續期間

行動的效力集中在某個特別的時刻（例如行動日）？
或是著重長期持續力？（例如建立社群或地區組織）

Recipe:

#05：公眾參與的「為戶外去毒」專案

「為戶外去毒」專案涵蓋全球，推動知名的戶外運動用品牌在生產過程淘汰有害化學物質。專案團隊決定嘗試邀請更多人參與計畫過程，包括在專案初期，邀請戶外運動愛好者及冒險家協助調查戶外運動用品品牌、分享重要文件、構思可以影響品牌的策略，並將他們涵蓋在決策過程中。

更開放的專案創造了更投入的群眾，切身了解專案目標、對手和過程，更樂於分享他們的時間和創意。將專案計畫開放可能讓戶外運動品牌得知綠色和平的策略，不過到目前為止，專案人員認為利益遠大於潛在的負面影響（大部分沒有發生）。

以下是「為戶外去毒」專案團隊促進公眾參與的六個方式：

1. **表明公眾參與的目標**：專案團隊跟戶外運動愛好社群一起實驗、學習，並為品牌「去毒」。
2. **分享改變的理論與策略**：透過問題討論，例如我們想看到什麼改變？這項專案想要怎樣為大自然去毒？身為專案支持者或戶外運動愛好者，我可以扮演什麼角色？
3. **調查戶外用品品牌**：邀請公眾聯絡他們最喜愛的品牌，詢問產品中是否含有某些有害化學物質，並將品牌的回應公開分享。
4. **詢問戶外用品使用者專案應如何進行**：讓他們選擇針對哪些品牌、用品進行檢測。
5. **與戶外運動愛好者共同構思策略**：在十個不同國家舉行工作坊直接對話，同時透過網站讓任何人都能發表構想。
6. **在決策過程中開放參與**：讓戶外愛好者群體投票決定他們喜歡的全球策略。

遠征瑞士馬昆湖（Macun Lake）採集湖水與淡水樣本，以「為戶外去毒」

READ MORE 想知道這個案例完整故事，請參閱網頁（bit.do/Recipe5）

結論 英雄中的一員

摘自綠色和平說故事小組（Story Team）的《七種改變》：

氣候變遷、海洋酸化、森林砍伐
這不是某個英雄人物的問題，
這不是綠色和平的問題，
這是每個人的問題。
如果我們一直把公眾視為支持者，
就無法解決這些問題。
支持者站在底下，支持上面的行動，
支持者待在座位上，在一旁掌聲鼓勵，
地球的未來需要更主動的關係。

環保需要有更多人看見自己的行為如何塑造未來。
更多人運用自己的技能和熱情來面對人類的挑戰。
更多人一起討論地球和許多物種的未來。
更多人能在舒適圈的邊界行動、點亮其他人的生命。
孤獨英雄的時代早已過去。
命令和控制不再有作用。是時候自由發揮了。

附註：綠色和平輔助工具

有很多工具能讓我們更直接邀集更多公眾參與、組織、動員更多人力。綠色和平有兩個平臺增加公眾參與的廣度與深度：Greenwire 和 Greenpeace X。

GREENWIRE

Greenwire 是一個網路平臺，可以凝聚各地區的綠色和平志工團體，讓志工們彼此認識，類似社群網路，但是針對對於環境議題和對綠色和平有興趣的人。Greenwire 的使用者可以透過這個平臺和其他人一起組織活動。這是一個可以對話、分享想法、合作和建立關係的空間。

Greenwire 包含了支持者需要的基本工具，可以分享想法、互動、創立新專案，與其他使用者共同實踐。想了解更多，請參閱 Greenwire.Greenpeace.org

在這份手冊出版時，Greenwire 已有 14 個國家或地區的使用者。除此之外，Greenwire 預定在兩個國家推行，並在 2016 年開始在全球推行。

GREENPEACE X

Greenpeace X（GPx）或稱 Greenpeace Extra ，是一個草根團體領導的連署平臺，讓任何人都可以著手、進行和發送自己的環保運動，幾乎任何議題都可以。就像其他的連署平臺（Avaag.org 或 Change.org）一樣，Greenpeace X 讓發起連署者可以設定對象然後呼籲行動。跟其他的平臺不同的是，Greenpeace X 發起的連署行動會放上 Greenpeace 的招牌。

草根環境運動的領導者可以更新他們的運動進展，用Email寄出最新消息，印出簽名，組織活動，或創造群組。綠色和平在印度的行動成員，在平臺推出後的第一年就達成六個成功的地區性或全國專案。這個平臺也幫助他們找到並協助新的專案主持人，增加60%的Email名單，也建立新的地區盟友。

目前 Greenpeace X 使用範圍包括印度、非洲、南美、紐西蘭。巴西、澳洲、希臘、日本、菲律賓、加拿大、北歐和地中海區則在不同的籌備階段。綠色和平在美國則與 MoveOn.org 合作一個連署平臺。

READ MORE

更多 GPx 案例和綠色和平在印度的成功故事，請參閱我們的網頁

檢查表：從 MOD 到 MOB ，建構實力

在我們的工作中，為了打贏更大的戰役，如何建立高效能的動員團隊與注重公眾參與的文化？

這個檢查表可以幫助領導者、管理者和連署發動者，在以下的領域中針對問題找出成長和發展的機會：

- **人力動員的角色**
- **策略**
- **說故事**
- **果敢行動**
- **樂於實驗和創新**
- **我們的管道**
- **資料的角色**
- **科技和資料的基礎建設**
- **人力動員能力和文化**

檢查表網頁：
www.MobilisationLab.org/How-Mod-Is-Your-Mob

感謝與後記

綠色和平動員料理書是綠色和平 Mobilisation 研究室與 International Volunteering 研究室共同合作的成果，並由綠色和平全球公眾參與部門以及其他許多組織內外的改變促進者協助。

感謝以下參與的個人貢獻他們的非凡的思考、視野和指教（依英文字母排序）：Araceli Segura、 Amanda Briggs、 Ana Hristova、 Aspa Tzaras、Benjamin Simon、 Brian Fitzgerald、 Fabien Rondal、 Tracy Frauzel 和 Vanessa van Donselaar。

如果你想對本書內容提供更多回饋和構想，請與我們的 Mobilisation 研究室 email 聯絡：
moblab@greenpeace.org

如果你喜歡本書插圖，請將你的愛傳達給 Iris Maertens。

MOBILISATIONLAB.ORG/MOB-COOKBOOK

The MOBILISATION COOKBOOK

A GREENPEACE GUIDE TO COOKING UP PEOPLE POWERED CAMPAIGNS

CC BY NC