

生態旅遊地經理人員的 社區參與工作手冊(中)

文圖／李光中 花蓮師院生態與環境教育研究所助理教授

階段二：討論

讓自己資訊豐富 (Inform yourself)

認識一個地方的環境，以及居民的期望與關心的事務，將有助於發展生態旅遊地的長期策略。這些認識會幫助你知道該地方的問題和潛在衝突，進一步有助於修改你的經營計畫。地方居民對當地環境和資源常有豐富的在地知識，以下是一些「傾聽」社區居民和其他權益關係人意見的方法：

1. 標準化問卷調查 (Standardized questionnaires)：對於獲得社區的一般性意見是很有用的。如果詢問每一個人將所費不貲，所以通常要抽樣調查。問卷可以透過郵寄，也可以放在遊客中心或購物中心等

地方。

2. 非正式的團體訪談 (Casual group interviews)：在權益關係人日常出現的場合中，與他們作非正式交談。這種方式事先並沒有準備的一系列正式問題，因此訪問者必須對於自己要知道的問題很有概念，才能在輕鬆自然的情況下問出有意義的資訊。這種方法的風險在於地方居民可能對新來或外來身分的訪問者不信任，以至於不會坦白他們的意見。

3. 焦點團體討論 (Focus Groups)：大約12個人針對一個特定的議題進行討論。參與者的選擇係基於他們的一個共同背景，例如：地方農民、旅遊協會的會員等。在進行焦點團體的一開始就要把會議的目的說清楚，並且事先準備好一些議題，使討論有焦點。焦點團體的主持人要有經驗，對討論議

題要充分瞭解，並具有優越的能力能夠消化和善用所有得到的資訊。焦點團體的對話內容可以錄音並作成逐字稿。

你確定已經辨別出所有權益關係人，並且和他們聯繫了嗎？

並非所有的權益關係人都有組織、都有「聲音」、都會主動找你。有些人沒有財力和組織的資源，你必須提供一些協助讓他們能夠參與。

權益關係人(stakeholders)

在提出生態旅遊地發展計畫時，會有許多團體對這個計畫有興趣，這些團體常可稱為權益關係人。以下的問題可以協助判定誰是權益關係人：

- ◆ 這些人和該地方的關係是什麼？亦即他們如何使用土地？
- ◆ 這些人各種不同的角色和責任是什麼？
- ◆ 地區的保育計畫或活動會如何影響這些人？
- ◆ 目前這些人的行為會如何影響地方環境的品質？
- ◆ 為了有效維護生態旅遊地的資源，可能要如何減少、修正或維持目前這些人的行為？

具有影響力的關鍵(key)權益關係人可能包括：

- ◆ 與土地和資源經營有關的主管機關之部長和首長
- ◆ 社方社區的領導人士
- ◆ 地主和屋主
- ◆ 使用人和佔有人，包括：現耕農和租用人
- ◆ 有特定經濟活動有關的業者和勞工，例如：水源公司、林業和礦業等。
- ◆ 生態旅遊地規劃人員、經理人員和勞工。
- ◆ 組織遊客或影響遊客前往地區從事休閒遊憩活動的非政府組織，例如：釣客、獵人、健行客、野營客、泛舟客等社團。他們活動中所帶來的設施發展、環境干擾和踐踏等，有可能對環境生態造成傷害。



焦點團體討論是邀集大約10-12個人針對一個特定的議題進行討論，參與者的選擇常基於他們的一個共同背景。圖中為92年7月20日晚間在花蓮林管處萬榮工作站交誼廳所舉辦的「林田山林業文化園區永續發展課題與對策(一)森榮里居民工作坊」，邀集了10位社區居民，共同釐清和確認該園區永續發展有關的「生產」、「生活」、「生態」及「共同規劃管理」等重要公共議題。

溝通與教育 (Communicate and educate)

溝通不應該只是單向的，試著瞭解其他權益關係人想要知道的事情，盡可能公開你所擁有的資訊-這會幫助你們彼此間建立信賴。例如：人們可能想要知道：

- 他們是否會被驅離家園？
- 他們是否會被限制使用農藥或化肥？
- 他們可以蓋新的農舍嗎？
- 他們可以砍樹當燃料或建材嗎？
- 造林可以獲得獎助嗎？

以上許多問題你可能無法單方面作決定來回答，你可能需要地方團體來協助你一同作決定。無論如何試著誠心誠意回答他們的問題，這種雙向溝通有助於澄清錯誤資訊，並找出社區領導人和生態旅遊地計畫主持人雙方的期望和恐懼。

如何溝通？

身為計畫主持人，你需要找出最適當的溝通方式，並且準備一個溝通計畫。這些會幫助你避免在溝通時機、溝通方法和溝通對象上犯下錯誤。此外，當你和人們在釐清問題、發展計畫、或是實施計畫等不同狀況時，所用的溝通方法也不同。

在決定溝通方法之前，想清楚你要溝通什麼，以及為什麼要和人溝通。

在你的團隊中內部溝通是很重要的工作，如此在團隊中的每一個人才能知道要做什麼、說什麼、任務是什麼，以及情況如何。

找出共同點 (Find areas of agreement)

你或許將會發現在權益關係人彼此間、以及他們和你之間存在著一些共同點，這些共同點可能是非常普遍的需求，像是：每個人都想要好的住家和環境，都想要找到工作機會，這些共識就是進一步可以共同追求的事情。在謀求問題解決的準備工作中，要知道彼此間同意和不同意的部分。使用下表四來分析情況：

找出共同點的一個好方法是鼓勵大家想一想他們的未來：五年或十年後他們想要怎麼樣的未來？他們預期會有怎麼樣的未來？然後比較兩者間的差距以及造成的原因。

藉由將眼光放到未來，人們會暫時跳脫眼前的衝突問題，常常能進一步找出共同目標。

運用所有資訊，對生態旅遊地計畫的目標進行「強、弱、機、危」分析(SWOT analysis) (表五)：

運用所有資訊，對生態旅遊地計畫的目標進行「強、弱、機、危」分析(SWOT analysis) (表五)：

表四 找出共同點

保育計畫與在地居民之間一致的目標	
1.	
2.	
3.	
4.	
保育計畫與在地居民之間不一致的目標	
1.	
2.	
3.	
4.	



會議場所選擇公共集會場所是比較理想的，座位空間要讓每個人要能夠坐得舒適，要有平等性的座次安排例如圓桌，不要妨礙參與者看到掛圖、幻燈片等。與會者名牌、會議討論的議題資料、以及飲料等要各準備一份放在每個人的座位上。圖中為92年7月20日晚間在花蓮林管處萬榮工作站交誼廳所舉辦的「林田山林業文化園區永續發展課題與對策(一)森榮里居民工作坊」的會場佈置。

●優點 (Strengths)：指自己直接可掌控的、可以協助達成計畫目標的有利條件。

●弱點 (Weaknesses)：指自己可掌控的、有礙計畫目標達成的不利條件。

●機會 (Opportunities)：不在自己直接可掌控的、來自外界的支持力量。

●威脅 (Threats)：不在自己直接可掌控的、來自外界的阻礙力量。

表五 SWOT分析

優點 (Strengths)	機會 (Opportunities)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
弱點 (Weaknesses)	威脅 (Threats)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

階段三：建立共識 (Agreement)

促進參與和夥伴關係的第三階段，在於使權益關係人聚在一起、交換彼此的觀點、並共同規劃未來。這樣的第一次集會將是比較正式的形態，但也不能太正式到使參與者覺得不舒服或是受威脅。以非正式的活動來開始，例如茶會、餐會等，讓參與者在正式會議開始前能以非正式的方式認識，將有助於建立彼此的夥伴關係。至於多少人數、多少次會議、多久召開一次會議等等細節的問題，就由會議中參與者共同討論。無論如何，一次會議通常是不夠的。

協商的形式 (Negotiation styles)

協商是產生結果的手段，協商的運作過程會影響到結果的成敗。協商在質上可以是分配性的 (distributive)，就像分餅，每一個人都希望分配到

多一些的餅；協商也可以是整合性的 (integrative)，就像分餅，大家一起想辦法作大餅。

1. 分餅式的協商 (Distributive negotiations)：這種協商的起始點是每一個權益關係人都有本位立場，他們都相當堅持自己的立場，也因為知道自己必須作某些退讓，所以人們傾向漫天喊價，獅子大開口。協商者對於人們私底下的動機和個人感覺都不清楚。在這種情況下，威脅和危機四伏，讓人時時得提高警覺，防範可能出現的敵人。

2. 作餅式的協商 (Integrative negotiations)：這種協商的起始點是大家對於未來願景的想法和興趣，對於議題的瞭解最

表六 分餅式的協商與作餅式的協商的比較

分餅式的協商 (Distributive negotiations)	作餅式的協商 (Integrative negotiations)
重點在分配大餅	重點在設計一塊大餅
起始點在於各別固定立場	起始點在於對未來的期望和興趣
氣氛緊張、激動	氣氛平和
看不到各別的動機和感覺	願意分享機動、感覺和信念
危機伺服、有威脅感	沒有威脅感
沒有共同發現事實真相的過程	有共同發現事實真相的過程
不關心決策對別人產生的後果	關心決策對別人產生的後果
重點不在於建立良好關係	著重建立良好的夥伴關係
維持舊觀念和舊態度	打破舊觀念和舊態度，學習設身處地以他人的立場來看問題

需要請一位獨立的輔助者 (facilitator) 嗎?

計畫的主持人也是權益關係人之一，他的角色也非完全中立，所以最好能請一位為眾人所接受的會議輔助者來協助規劃和進行會議。這樣的輔助者的中立性和專業技巧會增進會議結果成功的機會，輔助者必須參與規劃過程、選擇會議場所、討論會議規則和議程。一旦會議開始，輔助者要確時掌控會議規則、引導議題、促進討論的動力，使會議按照時間表進行。輔助者要會處理難題，保留時間給計畫主持人傾聽、瞭解、參與、反思和回應。這是一份須要技巧的工作，所以最好邀請那些曾受過特殊訓練並具良好聲譽的人來擔任。

好是來自於批判性的反省過程：人們願意敞開心胸，願意分享他們的感覺、信念和動機，威脅降到最小，彼此間關係保持良好，常常一同發現事實真象，對於任何決策也會考慮到對其他人產生的可能後果。更重要的是：大家都在這個過程中學習：學習設身處地以他人的立場來看問題，在這樣過程中，彼此間的良好關係便建立了。這樣的學習過程卻是在分餅式的協商過程中所沒有的。不過，這樣進行作餅式的協商常常很脆弱而不容易維繫，因為在傳統人際互動關係下，老觀念和老態度常常是根深蒂固而不容易改變。

選擇地點與佈置會場 (Choose a venue and plan the layout)

會議場所的選擇要考慮人數，每個人要能夠坐得舒適，還要注意避免選擇屬於某一團體的特定場所，否則其他人可能認為你的立場偏向該團體而不夠中立。選擇公眾會議場所是比較理想的。

如果你不確定實際有多少人數會出現，可以擺上差不多數量的桌椅，並預留一些桌椅在周圍備用。會場的安排和佈置是非常重要的，座次的安排要避免"你一國、我一國"的對立狀態；選擇有平等性的座次安排，例如馬蹄形，這種佈局不會妨礙參與者看到掛圖、幻燈片等。如果有需要使用桌子，分開排列比併成一大張要好，不過召開圓桌會議時例外。

設計共同工作的方式 (Design ways of working together)

我可以設定任何條件(conditions)嗎?

身為權益關係人之一，你會有你想要達成的目標，你也有和其他權益關係人相同的權利來設定條件。同樣地，如果你是開議召集人(通常也負擔籌劃的費用)，你可以為決策設定某些底線。例如，也許你無法改變預定的目標，但你可以改變達成目標的方式。

人們如果能參與一個計畫決策過程的設計，他們通常更願意為這個計畫貢獻心力。務必保持彈性，使每一個人都覺得自己可以有所貢獻。例如，當權益關係人分布很分散，不容易集中在一處中央位置時，你可能需要在全區各處舉辦說明會。你也可能需要召開一系列相關的會議，一步一步地達成目標。儘量不要急促，投入時間、建立信賴，共識就能夠產生。

設計決策的過程 (Design the decision making process)

在整個參與過程中，達成決策的方式也是一個必須處理的重要

問題。身為計畫主持人，你所要的是眾人對你的計畫的肯定，使你能夠達成目標，換言之，即便有人不同意你的計畫，他們也樂觀你的計畫推行。由於別的團體也有他們的目標想要達成，所以理想上，你要能設計一個過程，讓大家一同謀求解決方法，讓每一個人都是贏家。



※本文主要參考書籍：Elcome, D. and Baines, J. (1999) Steps to Success- Working with residence and neighbours to develop and implement plans for protected areas. IUCN, Commission on Education and Communication; European Committee for EE, Switzerland.



一旦會議開始，主席要確時掌控會議規則、引導議題、促進討論的動力，使會議按照時間表進行。主席要會處理難題，保留時間給眾人傾聽、瞭解、參與、反思和回應。