

# 生態旅遊地經理人員的 社區參與工作手冊(下)

文圖／李光中 花蓮師院生態與環境教育研究所助理教授

## 為會議基本規則取得同意 (Agree the Ground Rules)

取得每一位參與者對會議基本規則的同意，同時這也為之後的討論立下了一個示範，說明共識是可以達成的。讓每一個參與者都能夠在基本規則的設定表達意見，也許最好的開始是從小處著手，例如：會議場所的抽煙規定、中場休息時間、每一個人的稱呼；然後處理比較難的問題像是：每一個人發言時間長短、對他人的意見如何表示尊重、討論內容的保密問題。

## 為議程安排取得同意 (Agree the agenda)

讓每一個參與者都能夠在議程的設定表達意見，讓他們知道他們在會議討論中將有時間表達自己的意見。每項議題的討論時間長短要事先設定，如果須要更多時間，也必需經過每個人的同意。

## 介紹議題、發表意見和傾聽 (Describe the issues, air opinions and listen)

每一位權益關係人和團體都可以表達公開意見，他們通常會呈述：他們想要達成的目標、他們的底線。

### 如何處理媒體？

媒體也是權益關係人之一，因為他們對正在發生的事情有興趣，特別是對有許多爭議存在的事件，更是可以讓他們好好發揮。

與媒體的關係也要在會議過程的設計中考量，通常的情況是：不允許媒體在會議進行過程中進入採訪，但會議結束後，在取得每一位與會者的同意下，可以發佈新聞稿，而個人並不單獨接受訪問或發佈新聞稿。

很重要的一點是不要和媒體敵對，因為未來你還要靠他們幫你宣傳你的成功！讓媒體能夠在過程中參與。

### 如何做會議紀錄

會議紀錄的方式可以由參與者來決定。一種特別的方式是請一位紀錄員將討論內容紀錄在簡報夾的紙上，而紀錄的內容可以直接為參與者進一步討論和修正，直到大家都同意為止。當一張紙紀錄滿了，就貼到旁邊的牆上，直到會議結束，可以將所有貼在牆上的內容拍照下來，製作成照片報告。

另一個方式是將關鍵性的意見寫在卡片上，再釘在板子上。這種方式可以讓討論團體中的所有成員貼出他們的意見，然後在一起討論下，將相類似的意見歸類成群，再給予每一群不同的標題。這種方式下，討論過程愈視覺化，愈可以讓與會者知道討論的最新進展；愈鼓勵大家提出他們自己的意見，參與者愈會覺得他們成為會議討論過程中的一份子。

每一位權益關係人的發言時間長短應事先取得協議，如此他們可以有效地規劃發言內容。通常計畫主持人會先開頭說明，對短程和長程目標、可協商和不可協商的事情做開放式的討論—不過少花時間在不可協商的事情。

輔助者要妥善的處理會議的流程及參與者，讓參與者的討論內容是對事而不是對人。在討論



邀請每個人參與會議、瞭解議題內容並共謀解決方案的目的是，希望讓他們願意去參與計畫的擬訂和實施，讓他們成為解決問題的夥伴。圖中為92年8月7日下午在萬榮鄉公所舉辦的「林田山林業文化園區永續發展課題與對策(二)「萬榮村如何參與」座談會」，邀請了萬榮村居民、萬榮鄉公所、萬榮鄉代會、花蓮林管處及其所屬萬榮工作站等代表共13位，共同討論萬榮村如何參與林田山林業文化園區永續發展之重要議題。

### 如何決定哪一個是最佳方案？

注意避免讓參與者必須舉手或是透過其他公開方式來表達他們喜歡的方案。讓眾人想出的所有解決辦法寫在一個或多個簡報夾的紙上，然後給每個人三張圓點貼紙，請他們各自將自己認為最好的三個辦法貼上圓點貼紙，為了避免有人把所有三張貼紙貼在同一個解決辦法上，可以將每一個人所分配的三張貼紙寫上同一號碼，不同的人有不同的號碼。這種方法讓大家有思考和選擇的時間，並讓他們走動走動。

期間要保持傾聽和學習，放開心胸探索各種新點子、新建議和新的解決方案。對你所聽到的作正面的肯定和回應，找出眾人意見的共通點，馬上記錄下來，並思考如何在這些共通點上作進一步的發揮。輔助者到試著營造和促進正面的討論氣氛，這有助於眾人共同謀求解決方案。

### 激盪腦力、尋求解決之道 (Brainstorm solutions)

當所有議題都已深入探究，實際的與潛在的問題也已釐清後，進一步便是謀求解決之道。腦力激盪常用在小組討論中，目的在激發小組成員對特定議題的想法和點子，應鼓勵所有成員貢獻他們的意見。腦力激盪可以產生新鮮的主意、指明衝突點、並刺激討論，使共識可以達成。在促進關鍵權益關係人的夥伴關係方面，腦力激盪是一種特別有用的技術。

在進行腦力激盪的時候，注意不要討論或評論，而是直接快速地收集大家的意見。讓過程在五到十分鐘就結束，在簡報夾的紙上或是卡紙上記錄



### 與會代表的態度？

與會代表有兩種可能類型：

1. 追求自己團體的利益和訴求，在討論時常不發一語，在眾人要作出決定時，表現出生氣、激動、和抱怨。
2. 成為正面改變的推動者，試著要影響自己的團體和別人的團體，在討論和作決議時都很投入。這樣的與會者扮演非常正面的角色，應該受到鼓舞。

下所有想法和點子，最後只容許要求澄清的問題。

在進一步作細節討論前，如果有需要再加澄清的問題就馬上做。以彈性的觀點將各種點子和解決方案分門別類，或標上優先順序。讓大家共同協議解決方案，即使不是每個人都能同意，那些不贊成的人或許也會讓計畫推行而不加反對。一旦討論出一些可能的解決方案或下一步驟可以作的事情，就可能從其中找出最好的一個解決辦法。

### 為解決方案或下一步驟取得同意 (Agree the solution or way forward)

下一步就是針對可能的解決方案作更詳細的說明和討論，有些方案可能不適用而可以去除，最後很可能剩下不只一個方案留待進一步作決定。這時輔助者必須想到這樣的情況，試著作出一些建議提供眾人考慮。也可能一時無法決定最佳方案，因為需要進一步作研究；另一方面，有些團體的代表也可能需要回到他們的地方去試試解決方案的好壞。一旦找出最佳方案，下一步便是作出行動計畫來推動實施。

如何長期保持這種行動力，使行動累積為習性，讓該計畫在當地生根，則是一個不簡單的課題。圖中為92年8月7日下午在萬榮鄉公所舉辦的「林田山林業文化園區永續發展課題與對策(二)「萬榮村如何參與」座談會」，與會者建議應由林田山林業文化園區所在地及鄰近等四個社區共同組成經營管理聯盟。

## 準備計畫、建立夥伴關係

### (Prepare a plan and build partnerships)

邀請每個人參與會議、瞭解議題內容並共謀解決方案的目的是，希望讓他們願意去參與計畫的擬訂和實施，換言之，讓他們成為解決問題的夥伴。如果不把眾人的意見轉化為具體的行動計畫，即使討論半天也不會改變什麼現況。輔助者也許需要協助眾人發展行動計畫，並讓每個人願意分工合作地實施計畫。行動計畫的內容要項包括：目標、預期結果、責任分工、所需資源、以及評鑑方法等。目標應該是可以測量的，以便評鑑計畫進行的狀況。

### 階段四：實施 (Implementation)

在行動計畫實施的階段中，並非所有權益關係人都需要參與實際行動，但是最好能夠以適當方式告知他們有關計畫的最新進展。

### 追蹤、報導和修正

#### (Monitor, report and modify)

讓權益關係人瞭解計畫的進展是很重要的，如此他們才知道他們的努力是否有成效。維繫他們的支持力量，尤其在遇到困難的時候。以下三項程序需要取得同意：

表七 計畫是否已在當地生根、能夠持續下去？

問題	是/否
這個計畫成功嗎？	
有沒有產生明顯的利益回饋社區，以支援這個計畫繼續下去？	
社區居民對於這個計畫是否仍舊熱忱和投入？	
經費與資源是否充裕？	
有沒有受新的僱員來經營這個計畫？	
視計畫執行績效，是否能有更多經費來源？	
權益關係人都瞭解計畫的經營管理系統嗎？	
計畫的經營管理系統運作良好嗎？	
有沒有清楚的目標和預期成果讓計畫的參與者能夠努力以赴？	
計畫的參與者之專業技能是否足夠？	
有沒有追蹤、記錄和評估計畫目標和成果進展的程序？	
權益關係人之間是否已建立有效的溝通？	
計畫的分工責任釐清了嗎？所有參與者是否已同意這樣的分工內容？	
有沒有一個常設組織來推動這個計畫？	

### 圖三 邁向成功的公眾參與步驟



1. 追蹤執行績效(performance)的程序
2. 報告執行績效的程序
3. 回報執行成果的程序

有些報告僅限於行動計畫的參與和夥伴之間流傳，有些報告則可以對大眾公開。哪些是可以或不可以公開的事情則是一個很重要的問題，這同樣的必須取得所有權益關係人的同意。（參見上文「如何面對媒體」）

### 溝通和慶祝

#### (Communicate & celebrate)

和你一起共同行動的夥伴中有許多可能來自不同團體的代表，這些團體也同樣地希望知道計畫的最新進展和最新的決定，因此，需要共同訂定一個溝通計畫，讓這些團體的成員知道：他們

何時可以看到報告、看到什麼樣的報告、以及將由誰來同意這些報告的內容等等。最後，在計畫執行成功之時，慶祝吧！所有人都值得好好慶祝一番。不過要注意，這樣的慶祝也必須取得所有人同意，否則有些團體可能覺得自己沒什麼好慶祝的而感到沮喪。



應該傾聽並重視關鍵權益關係人的意見，減少對抗和衝突，鼓勵協商和付出，並共謀一個妥善的、可以接受的解決之道。圖中為92年8月7日下午在萬榮鄉公所舉辦的「林田山林業文化園區永續發展課題與對策(二)「萬榮村如何參與」座談會」，萬榮村居民代表力陳傳統土地應回歸萬榮鄉公所。

畫內容。

8. 尋求贊助—贊助公司希望讓大家知道他們，贊助公司也有可能幫你行銷你的計畫內容。

## 階段五：維持行動力

(Maintaining the momentum)

思想導致具體行動  
行動造成日常習性  
習性影響未來命運

許多計畫在開始的時候運作得很好，與計畫執行相關的人也充滿熱忱，計畫內容常成為媒體報導對象，人員、設備和活動的所需經費也源源不絕，計畫因此進展快速。然而，如何長期保持這種行動力，使行動累積為習性，讓該計畫在當地生根，成為日常生活的一部分，就是一個不簡單的課題了。假使行動力不能夠持續，老習慣就有復發的危險，也不能帶給環境和地方居民的長期利益。下表七是用以協助計畫主持人檢查一個計畫是否能夠在當地生根、自己持續下去。

## 宣傳 (Publicity)

如果大眾知道和支持計畫的進展，計畫常能確保成功，保持計畫的公眾能見度是很重要的。商業公司常透過打廣告和贊助公益活動來推銷他們的產品和服務，雖然保育計畫很少能夠有足夠經費打廣告，但以下的方式可以讓計畫得到公眾的關注：

1. 定時寄送新聞稿給報紙和平面媒體。
2. 定時製作並發送計畫的進度報告。
3. 在開幕日、受訓日、或募款日舉辦特別活動。
4. 定時製作並發送通訊新聞給大眾。
5. 辦理會員招募計畫。
6. 建立示範計畫。
7. 邀請高知名度的公眾人物參與特殊慶典或推銷計

## 評鑑 (Evaluation)

執行計畫的所有參與者會希望知道他們所規劃的是否正在推行，所有的計畫都應該要有評鑑計畫。要以可度量的目標來做評鑑，雖然這並不容易，因為有些目標並不容易度量，例如涉及態度和行為的改變等。這時你可能需要間接的評估指標，例如：非法獵捕或濫採林木案件的減少等。

## 結語

仔細地找出關鍵的權益關係人—他們是活生生的人，必需讓他們「搭上列車」，不至排擠他們在外，生態旅遊地經營的目標才可能達成。如果他們真正被視作可以積極參與的夥伴，而且覺得可以從中得到利益，他們將更可能和更願意參與。

本文介紹的方法，強調溝通是一種「雙向的」過程，而非「由上而下」。應該傾聽並重視關鍵權益關係人的意見，減少對抗和衝突，鼓勵協商和付出，並共謀一個妥善的、可以接受的解決之道，努力推行獲得共識的行動方案。經驗顯示這樣的方式可以降低不能達成保育目標的風險。而轉化共識為具體行動的最重要關鍵，通常在於讓地方社區居民和鄰近住民能夠認同生態旅遊地的經營計畫為當地的重要計畫，並參與實際行動。

※ 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.)