



Santiago Campos Fernández de Piérola  
Xavier Carbonell  
Javier Gómez-Limón García  
Francisco Heras Hernández  
María Sintes Zamanillo

## NATURA 2000 I SPOŁECZEŃSTWO

### Instrumenty komunikacji społecznej w zarządzaniu Siecią Natura 2000

Sieć Natura 2000 to wielkie przedsięwzięcie na rzecz ochrony różnorodności biologicznej Europy. Utworzenie sieci obszarów, rozmieszczonych na całym terytorium europejskim, obejmującej najbardziej reprezentatywne próbki biologicznego bogactwa kontynentu i obowiązkowo chronionej przez państwa Unii Europejskiej stanowi jedną z inicjatyw symbolizujących to, co najlepsze w duchu i zdolności działania europejskiej wspólnoty. Niemniej jednak, ażeby ten ambitny projekt stał się skutecznym narzędziem ochrony naszej różnorodności biologicznej, konieczne jest szerokie poparcie społeczne i wspólny wysiłek wszystkich obywateli. Jesteśmy przekonani, iż komunikacja i udział społeczny są kluczowe dla osiągnięcia obydwu tych rzeczy.

Niniejszy podręcznik stawia sobie za zadanie przyczynić się, w miarę możliwości, do wsparcia skomplikowanego procesu wdrażania Natura 2000, poprzez zaprezentowanie zestawu metod pracy, instrumentów i doświadczeń przydatnych w realizacji programów komunikacji i udziału społecznego dotyczących sieci Natura 2000 i obejmowanych przez nią obszarów.

S. Campos Fernández de Piérola, X. Carbonell, J. Gómez-Limón García, F. Heras Hernández, M. Sintes Zamanillo

NATURA 2000 I SPOŁECZEŃSTWO



ISBN 978-83-86564-19-4



Projekt Współpracy Bliźniaczej PL06/IB/EN/02  
„Komunikacja, świadomość społeczna i wzmocnienie instytucjonalne  
dla funkcjonowania europejskiej sieci ekologicznej Natura 2000”



Projekt Współpracy Bliźniaczej PL06/IB/EN/02  
„Komunikacja, świadomość społeczna i wzmocnienie instytucjonalne  
dla funkcjonowania europejskiej sieci ekologicznej Natura 2000”

Santiago Campos Fernández de Piérola  
Xavier Carbonell  
Javier Gómez-Limón García  
Francisco Heras Hernández  
María Sintés Zamanillo

## NATURA 2000 I SPOŁECZEŃSTWO

### Instrumenty komunikacji społecznej w zarządzaniu Siecią Natura 2000



**Natura 2000 i społeczeństwo**  
**Instrumenty komunikacji społecznej w zarządzaniu Siecią Natura 2000**

Autorzy:

Santiago Campos Fernández de Piérola  
Xavier Carbonell  
Javier Gómez-Limón García  
Francisco Heras Hernández  
María Sintés Zamanillo

Adaptacja wersji polskiej:  
Begoña Matilla Soloaga

Tłumaczenie:

Marlena Czerwińska, Adriana Solakoglu

Zdjęcia:

Uczestnicy działań Projektu Współpracy Bliźniaczej PL06/IB/EN/02  
(Jan Balcerzak, Jan Łoch, Jacek Piechocki, Tomasz Bałdyga, Wiesław Klimiuk i in.)  
oraz [www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

Niniejsza publikacja powstała w oparciu o podręcznik pt. „EnREDando. Instrumentos para la comunicación y la participación social en la planificación y la gestión de la Red Natura 2000” („Instrumenty komunikacji i udziału społecznego w planowaniu i zarządzaniu Siecią Natura 2000”), wydany przez EUROPARC-Hispania w ramach „Planu Działania dla przyrodniczych obszarów chronionych Hiszpanii”. Tłumaczenie i adaptacja podręcznika w ramach Projektu Współpracy Bliźniaczej PL06/IB/EN/02 były możliwe dzięki uprzejmości autorów.

ISBN 978-83-86564-19-4

Warszawa 2009

Skład i łamanie:

EDIT sp. z o.o.

[www.edit.net.pl](http://www.edit.net.pl)

## Spis treści

Wprowadzenie .....	5
ROZDZIAŁ 1.	
Wstęp .....	7
ROZDZIAŁ 2.	
Wyjaśnienie pojęć: co kryje się pod określeniem „komunikacja społeczna w ochronie środowiska”? .....	10
ROZDZIAŁ 3.	
Warunki i możliwości komunikacji społecznej w Sieci Natura 2000 .....	12
ROZDZIAŁ 4.	
Kilka kluczowych wskazówek odnośnie opracowywania planów komunikacji .....	16
ROZDZIAŁ 5.	
Instrumenty komunikacji społecznej .....	19
ROZDZIAŁ 6.	
Narzędzia udziału społecznego .....	48
Narzędzia dla wstępnej analizy kontekstu społecznego .....	49
Narzędzia udziału społecznego .....	51
Podstawowe metody aktywizacji pracy w grupie .....	65



## Wprowadzenie

Sieć Natura 2000 to wielkie przedsięwzięcie na rzecz ochrony różnorodności biologicznej Europy. Utworzenie sieci obszarów, rozmieszczonych na całym terytorium europejskim, obejmującej najbardziej reprezentatywne próbki biologicznego bogactwa kontynentu i obowiązkowo chronionej przez państwa Unii Europejskiej stanowi jedną z inicjatyw symbolizujących to, co najlepsze w duchu i zdolności działania europejskiej wspólnoty. Niemniej jednak, ażeby ten ambitny projekt stał się skutecznym narzędziem ochrony naszej różnorodności biologicznej, konieczne jest szerokie poparcie społeczne i wspólny wysiłek wszystkich obywateli. Jesteśmy przekonani, iż komunikacja i udział społeczny są kluczowe dla osiągnięcia obydwu tych rzeczy.

Niniejszy podręcznik stawia sobie za zadanie przyczynić się, w miarę możliwości, do wsparcia skomplikowanego procesu wdrażania Natury 2000, poprzez zaprezentowanie zestawu metod pracy, instrumentów i doświadczeń przydatnych w realizacji programów komunikacji i udziału społecznego dotyczących Sieci Natura 2000 i obejmowanych przez nią obszarów.

Wszystkie narzędzia komunikacji omówione w podręczniku, jak również liczne instrumenty udziału społecznego, zostały zaprezentowane i przeanalizowane podczas szeregu seminariów, jakie odbyły się w ramach Projektu Współpracy Bliźniaczej PL06/IB/EN/02 „Komunikacja, świadomość społeczna i wzmocnienie instytucjonalne dla funkcjonowania europejskiej sieci ekologicznej Natura 2000”, realizowanego wspólnie przez Ministerstwa Środowiska Polski i Hiszpanii. Uczestni-

cy Projektu mieli także możliwość zapoznania się z wieloma technikami w praktyce podczas warsztatów. Niektóre z doświadczeń hiszpańskich związanych z wdrażaniem omawianych w Projekcie instrumentów mogły być także zaobserwowane przez uczestników podczas wizyt studyjnych w obszarach naturalnych Hiszpanii w roku 2009.

Z powyższych względów niniejsza pozycja stanowi kompendium wszelkich informacji i doświadczeń, jakich udzielono podczas wdrażania komponentu 2 wspomnianego Projektu Współpracy Bliźniaczej (komponent ten był w szczególności poświęcony zagadnieniom komunikacji społecznej w Sieci Natura 2000). Mamy nadzieję, iż publikacja okaże się przydatna, zarówno dla osób bezpośrednio zarządzających obszarami Natura 2000, jak i dla Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska, przy okazji przeprowadzania konkretnych działań komunikacyjnych w Sieci Natura 2000 w przyszłości.

Prezentowany materiał został jednocześnie oparty na podręczniku pod tytułem „EnREDando<sup>1</sup>. Instrumenty komunikacji i udziału społecznego w planowaniu i zarządzaniu Siecią Natura 2000”, wybitnej pozycji opracowanej przez specjalistów z hiszpańskiego Krajowego Centrum Edukacji i Komunikacji Środowiskowej (CENEAM)<sup>2</sup>, przy udziale licznych współpracowników z poszczególnych regionów autonomicznych Hiszpanii, pod egidą EUROPARC-Hiszpania.

Mamy nadzieję, iż niniejsza praca będzie źródłem pomysłów dla szerszego kręgu osób i organizacji, pragnących promować i rozwijać inicjatywy na rzecz ochrony przyrody, dążąc do zrównoważonego rozwoju z aktywnym udziałem społeczeństwa.

<sup>1</sup> Tytuł nieprzetłumaczalny na język polski, oparty na grze słów: „en” = w, „red” = sieć oraz „ando” = chodzę, poruszam się (przyp. tłum.).

<sup>2</sup> Podmiot podlegający hiszpańskiemu resortowi środowiska.



## ROZDZIAŁ 1

## Wstęp

**„Produkty” i „usługi” środowiskowe  
dostarczane przez obszary przyrodnicze**

Obszary naturalne i półnaturalne dostarczają cennych dóbr i usług, takich jak utrzymywanie różnorodności biologicznej gatunków, ochrona żyznych gleb, zapobieganie powodziom, suszom i pożarom, oferowanie terenów rekreacyjnych, służących również zajęciom edukacyjnym i kulturowym, i wiele innych. Dzięki Sieci Natura 2000 liczba obszarów poświęconych ochronie przyrody znacząco się zwiększyła, a dzięki temu zagwarantuje dalsze dostarczanie wspomnianych dóbr i usług. Wytworzenie tych dóbr i usług – w przypadku, gdyby obszary przyrodnicze nie istniały – oznaczałoby ogromne koszty dla społeczeństwa; koszty te ponadto nie zo-

stają ujęte w budżetach państw ani nie są uwzględniane przez rynki.

**Wyzwania Sieci Natura 2000**

Europa posiada wyjątkowe bogactwo biologiczne, mimo iż jej naturalne krajobrazy były intensywnie przekształcane przez wieki wskutek działalności człowieka. Jednakże w ostatnich dziesięcioleciach działalność człowieka powoduje przyspieszoną utratę bioróżnorodności. Według Europejskiej Agencji Ochrony Środowiska, w Europie połowa naszych ssaków i jedna trzecia gadów, ptaków i ryb zagrożona jest wyginięciem, a wyginęło już ponad 60 gatunków roślin endemicznych. Unia Europejska





podjęła zobowiązanie, by zatrzymać ten spadek do roku 2010: Sieć Natura 2000 jest jednym z głównych instrumentów wprowadzonych w życie z tym zamiarem.

Głównym celem Natury 2000 jest zapewnienie utrzymania lub przywrócenie odpowiedniego stanu ochrony określonych rodzajów siedlisk przyrodniczych i gatunków, na obszarze ich naturalnego występowania. Jednakże idea Sieci Natura 2000 idzie jeszcze dalej: ma ona za cel wspieranie zagospodarowania przestrzennego i zarządzania spójnego z elementami krajobrazu ważnymi dla dzikiej fauny i flory, jak również zagwarantowanie stosowania systemu monitoringu stanu ich zachowania; tym sposobem dąży ponadto do wspierania zrównoważonego wykorzystania środowiska i jego zasobów, łagodzenia gospodarczej zapaści wspólnot wiejskich i ogólnie podniesienia jakości życia społeczeństwa.

Przed Naturą 2000 stoi zatem szereg bardzo ambitnych wyzwań:

- **Współpraca z wieloma sektorami.** Planowanie i zarządzanie Siecią Natura 2000 wymaga udziału wszystkich zainteresowanych sektorów, w procesie, w którym brane są pod uwagę różne oczekiwania i potrzeby, w szczególności w odniesieniu do społeczności lokalnych.
- **Pierwsza ogólnoeuropejska sieć ochrony przyrody.** Wdrożenie Sieci Natura 2000 stanowi szansę przełamania negatywnych stereotypów wiążących się z ochroną przyrody. Jest to pierwsza poważna i usystematyzowana inicjatywa polityki ochrony przyrody Unii



Europejskiej. Sieć uznana została w ramach 6 Programu Działań Wspólnoty na rzecz ochrony środowiska jako jeden z podstawowych instrumentów ochrony, zachowania i przywracania struktury naturalnych ekosystemów europejskich.

- **Systematyczny i naukowy proces identyfikacji obszarów.** W odróżnieniu od istniejących sieci, proces identyfikowania i wyboru obszarów oparty został na kryteriach o charakterze naukowym i merytorycznym.
- **Lepsza znajomość europejskiego dziedzictwa przyrodniczego.** Proces rozwoju sieci oznacza znaczące zwiększenie wiedzy naukowej na temat gatunków i ekosystemów (wymogi ekologiczne, kartografia, stan zachowania). Utworzenie Sieci Natura 2000 i jej monitorowanie zachęci do przyszłych badań.
- **Dowartościowanie tego, co lokalne.** Samo pojęcie sieci oznacza, że wszystkie obszary są ważne i przyczyniają się do końcowego wyniku przedsięwzięcia. Każdy obszar wnosi do całości swoją własną specyfikę i przyczynia się do nadania kształtu i poprawy globalnej struktury „siatki”.
- **Sieć zdrowia.** Obszary Natura 2000 zostały wybrane dlatego, że reprezentują to, co najcenniejsze z europejskiego dziedzictwa przyrodniczego: są to środowiskowo „najzdrowsze” ekosystemy naszego kontynentu. Przynależność do Sieci Natura 2000 stanowi dowód dobrego stanu środowiska naturalnego.
- **Szansa dla rozwoju i dobrobytu mieszkańców.** Duża część obszarów wyznaczonych jako Natura 2000 znajduje się na terenach zmarginalizowanych pod względem rozwoju gospodarczego. Wdrożenie Sieci może stać się impulsem dla niektórych rodzajów działalności na terenach wiejskich (tradycyjnych, ekstensywnych, zrównoważonych), przyczyniających się do ochrony różnorodności biologicznej, a także dla promowania nowych „usług” środowiskowych na obszarach półnaturalnych.
- **Postęp w zakresie zarządzania.** Poprzez wdrożenie Natury 2000, Unia Europejska pragnie przewyciężyć dawne podejście w planowaniu i zarządzaniu obszarami chronionymi, opierające się na tworzeniu izolowanych „wysp”. Samo pojęcie sieci ma na celu zapewnienie łączności ekologicznej chronionego terytorium poprzez określone elementy ułatwiające ciągłość procesów ekologicznych.

## Komunikacja i udział społeczny we wdrażaniu Sieci Natura 2000

Po zbadaniu skutków środowiskowych, społecznych i gospodarczych wiążących się z uruchomieniem Sieci, zainteresowane podmioty – wśród nich także sama Komisja Europejska – zgodziły się co do faktu, iż procesy informowania społeczeństwa i udziału obywateli w budowaniu Natury 2000 okazują się niewystarczające.

Niektóre organy unijne zwróciły się do Komisji z wnioskiem o stworzenie specjalnej polityki informowania i uwrażliwiania opinii publicznej w odniesieniu do Natury 2000. Informacja wysokiej jakości, aktualna i dokładna, jest niezbędna, aby móc sformułować opinię i podejmować odpowiedzialne decyzje. Jak pokazują wyniki niektórych ankiet opinii przeprowadzonych wśród różnych grup społecznych w różnych krajach europejskich, poziom akceptacji Sieci Natura 2000 jest wprost proporcjonalny do ilości i jakości otrzymanych informacji.

Aktualna sytuacja stawia wiele wymagań. Czternaście lat po przyjęciu Dyrektywy Siedliskowej pozostaje jeszcze długa droga, zanim Sieć Na-



tura 2000 przybierze swój właściwy kształt. Z jednej strony widać jasno brak wiedzy społeczeństwa na temat tego przedsięwzięcia i jego skutków. Wiele ważnych, a niekiedy nawet zasadniczych kwestii pozostaje nie dookreślonych. Niezbędny staje się wielki wysiłek ze strony administracji, aby społeczeństwo zrozumiało znaczenie wielkiego przedsięwzięcia, jakim jest Natura 2000, i poczuło się uczestnikami i współnikami jej budowania.

## ROZDZIAŁ 2

## Wyjaśnienie pojęć: co kryje się pod określeniem „komunikacja społeczna w ochronie środowiska”?

### Komunikacja i udział społeczny: dwie strony tego samego medalu

Komunikacja społeczna w ochronie środowiska, zdaniem ekspertów, jest wymianą przekazów pomiędzy osobami, w celu związanym z ochroną środowiska. Udział społeczny zaś definiowany jest jako bezpośrednia interwencja ludzi w celu poprawy ich środowiska. Relacje pomiędzy tymi dwoma obszarami – komunikacją i udziałem społecznym – są oczywiste. Tak bardzo, że było nam, jako autorom niniejszego podręcznika, trudno nakreślić precyzyjne granice w momencie prezentowania obydwu „zestawów narzędzi”.

Proces udziału społecznego nie jest możliwy bez działań komunikacyjnych: przed, podczas i po nim. Po pierwsze, ponieważ nie można podejmować decyzji nie posiadając wszystkich istotnych informacji... a dla ich przekazania konieczne jest wdrożenie skutecznych sposobów informowania. Lecz także dlatego, że udział społeczny jest przede wszystkim rozważaniem, wymianą, uczeniem się, debatą, pomiędzy osobami i instytucjami: tutaj dla organizowania i i przeprowadzania procesów tego rodzaju bardzo przydatne są wypowiedzi, jakich dostarcza wiedza o komunikacji interpersonalnej.



Dobre działanie komunikacyjne w ochronie przyrody nie jest możliwe bez wzięcia pod uwagę opinii ludzi, bez otwarcia przestrzeni dla debaty (co najmniej dla zebrania uwag i sugestii), bez zbadania wcześniejszych przekonań grup, do których działanie będzie kierowane, czy też bez zaproszenia społeczności lokalnych do udziału w opracowywaniu np. materiałów wystawienniczych, które mają opowiadać o ich własnym środowisku.

### Co chcemy powiedzieć przez „komunikowanie”?

Komunikacja społeczna w ochronie środowiska została zdefiniowana jako: „proces tworzenia i wymiany przekazów pomiędzy różnymi uczestnikami, w celu wspierania rozszerzenia wiedzy, postaw i zachowań prośrodowiskowych i zrównoważonych” (Castro, 1999). W definicji tej mieszczą się dziesiątki możliwych optyk i sposobów działania, dzięki czemu pod hasłem „komunikacja społeczna w ochronie środowiska” możemy znaleźć rozmaite rzeczy, począwszy od zwykłej propagandy instytucjonalnej po najbardziej zaangażowane społecznie zarządzanie ochroną środowiska.

### Kluczowe cechy komunikacji społecznej wysokiej jakości

W niniejszym podręczniku-przewodniku, mającym za cel pomagać w nawiązywaniu relacji wymiany i współpracy pomiędzy zarządzającymi obszarami Natura 2000 a społeczeństwem, zachęcamy do komunikacji społecznej pojmowanej jako złożony proces, na który składają się następujące elementy:

### Przejrzystość

Logika decyzji dotyczących ochrony przyrody może być zrozumiana (choć niekoniecznie akceptowana) przez wszystkich. Umożliwienie poznania mechanizmów podejmowania decyzji, ich źródeł i motywacji, ograniczeń i trudności w zarządzaniu dobrem wspólnym, jest dobrą formą poprawy relacji między administracją a administrowanymi, a w konsekwencji środkiem ułatwiającym przybliżenie obywatelom polityki ochrony środowiska.

### Integracja z zarządzaniem

Komunikacja powinna być rozumiana jako wsparcie zarządzania. Nie może być zadaniem osobnego wydziału ani „dodatковым obowiązkiem”. Powinna być postrzegana jako narzędzie, które wspiera wszystkie pionierzy zajmujące się planowaniem i zarządzaniem, w naszym przypadku, obszarem Natura 2000. Bowiem wszystkie działania zarządzającego ostatecznie dotyczą ludzi.

### Obecność komunikacji we wszystkich dziedzinach i w każdym czasie

Wszystkie fazy procesu zarządzania ochroną środowiska na obszarze Natura 2000: diagnoza, projekt, wdrożenie i monitorowanie działań, powinny być przedmiotem komunikowania, a zatem podczas ich trwania ustanowienie skutecznych

kanałów komunikacji, mających swoich agentów (pośredników) i odbiorców, ułatwi przyjmowanie decyzji przez społeczność. Ponadto korzystanie z narzędzi komunikacji począwszy od pierwszego momentu tworzenia strategii ochrony środowiska spowoduje, iż wypracowane zarządzenia będą lepiej dostosowane do sytuacji i będą miały większe szanse powodzenia.

### Aktywne słuchanie

Komunikacja jest relacją, która zachodzi między dwoma stronami i w dwóch kierunkach. Redukowanie jej wyłącznie do wydawania przekazów w jedną stronę to ograniczanie jej potencjału. Zadanie zarządzającego, który jest także komunikującym, powinno polegać także na słuchaniu, bardziej niż mówieniu.

### Tworzenie przestrzeni

Komunikacja w abstrakcji nie istnieje. Dla zagwarantowania, że jej możliwości będą wykorzystane, należy znaleźć dla niej miejsca (przestrzeń), uruchomić kanały przekazu i poświęcić czas na wymianę opinii i poznanie zdania wszystkich zaangażowanych stron. Powyższe powinno należeć do zadań zarządzającego, co oznacza przynajmniej minimalne poświęcenie czasu i wysiłku, co najmniej na opracowanie i wdrożenie wymienionych elementów.

## ROZDZIAŁ 3

## Warunki i możliwości komunikacji społecznej w Sieci Natura 2000

Zanim przejdziemy do opisu podstawowych instrumentów, warto zastanowić się nad sytuacją wyjściową oraz nad szansami, jakie niesie ze sobą efektywne wdrażanie, począwszy od teraz, działań komunikacji społecznej w sieci Natura 2000.

### Sytuacja wyjściowa i wymagane warunki

Historia tworzenia Natury 2000 liczy sobie już ponad dekadę, w związku z czym wystąpiły już pewne elementy, jakie trzeba będzie uwzględnić, ponieważ warunkują przyszły rozwój tej sieci. Ponadto wdrażanie tak złożonego przedsięwzięcia, w które chcemy zaangażować społeczeństwo, wymaga spełnienia pewnych podstawowych warunków, aby zapewnić mu powodzenie.

### Ograniczenia związane z powstaniem Sieci Natura 2000

Niższy udział społeczny w początkach przedsięwzięcia. Trzeba zdać sobie sprawę, że pierwsze kroki w kierunku tworzenia sieci Natura 2000 dokonały się bez udziału większości obywateli europejskich. Jednakże, jak już wspomnieliśmy, sieć Natura 2000 bezpośrednio dotyczy wielu różnorodnych grup społecznych, które w wielu przypadkach poczuły się zignorowane w procesie podejmowania pierwszych decyzji, co wywołało u nich poczucie dyskomfortu i nieufności.

**Wcześniejsze mało satysfakcjonujące doświadczenia.** Istotną przeszkodą dla prowadzenia działań komunikacji społecznej są wcześniejsze niepowodzenia w podobnych działaniach, których odbiorcy doznali rozczarowania, ponieważ podmiot



prowadzący komunikację wydawał się raczej być zainteresowany poprawieniem własnego wizerunku, a nie rzeczywistym zaangażowaniem społeczności w podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących ich środowiska.

#### **Znaczące opóźnienie w uruchomieniu Sieci.**

O Naturze 2000 mówi się od długiego czasu, lecz w wielu wypadkach jedyną rzeczą, która została skonkretyzowana, są granice poszczególnych obszarów na mapie. Brak konsolidacji, ostatecznego zatwierdzenia i wdrożenia Natury 2000 wywołuje nieufność i niepewność. Dołączają się do tego luki legislacyjne w zakresie zarządzania Siecią oraz niezdefiniowany model jej finansowania.

#### **Rozpowszechnienie mitów i plotek.**

Natura 2000 kojarzy się z „obszarem chronionym”, a obszar chroniony z kolei kojarzy się z zakazami i ograniczeniami. Często rozpowszechnione są fałszywe przekonania i nieprawidłowe interpretacje, dlatego tylko, że nie istniały wiarygodne kanały przekazu, dzięki którym można byłoby otrzymać rzetelne informacje; czasem mity takie były rozpowszechniane w nie do końca czystych intencjach. Konieczne jest, aby z takimi opiniami zapoznać się przed przystąpieniem do komunikowania jakiegokolwiek aspektu związanego z Naturą 2000 – nie tylko, aby je zdementować, lecz również po to, aby odpowiednio opracować przekazy na podstawie diagnozy realnej sytuacji wyjściowej.

Zadania w zakresie organizacji i zarządzania komunikacją społeczną

**Zarezerwowanie koniecznego czasu.** Zwykle poświęca się niewiele czasu (bądź nie poświęca się go w ogóle) na planowanie programów komunikacji społecznej. Ten brak planowania często oznacza, że działania w zakresie komunikacji są izolowane, niezbyt adekwatne i mające niewielki wpływ na zmianę postaw społeczności wobec Natury 2000.

**Zmiana perspektywy na „ludzką”.** Piękne zdjęcia przyrody, fauny czy flory, rajskie krajobrazy... prawie zawsze są bohaterami ulotek czy plakatów na temat Natury 2000. Niemniej jednak uleganie tego typu obrazom może sprawić, że stracimy „ludzki” punkt widzenia na obszar, przez co kierowane przez nas przekazy mogą pozostać „zdehumanizowane” i mało interesujące dla społeczności lokalnych, które nie poczują się beneficjentami korzyści związanych z Naturą 2000.

**Uzyskanie stosownego zaangażowania poszczególnych sektorów administracji.** Natura

2000 dotyczy znacznej części terytorium. Konieczne okazuje się zatem skuteczne zastosowanie zasady koordynacji administracyjnej, aby organy ochrony środowiska były w stanie zaangażować inne sektory administracji w prowadzenie działań ochronnych i wspieranie zrównoważonej działalności gospodarczej, jaka powinna towarzyszyć wdrażaniu Sieci.

**Pracownicy dysponujący wiedzą na temat obszaru.** We wdrażaniu Sieci Natura 2000 brakuje zespołów personelu miejscowego, mogących pracować ze społecznościami i przyczyniać się do zmiany rozpowszechnionego przekonania, że Natura 2000 to „nie nasza sprawa, lecz przedsięwzięcie administracji nie biorące pod uwagę społeczności lokalnych”. Jeśli społeczności lokalne mają znaleźć się wśród preferowanych odbiorców kampanii komunikacyjnych i udziału społecznego, trzeba się do nich zbliżyć i pracować w odniesieniu do uwarunkowań, jakie występują w ich życiu.

**Funkcjonowanie w sieci.** Natura 2000 w zamysłu jest „siecią”, choć jak dotąd jej funkcjonowanie nie do końca odpowiada tym pierwotnym założeniom. Specjaliści w zakresie obszarów przyrodniczych często koncentrują się na konkretnym terytorium, co niekiedy ogranicza ich możliwości poznania innych obszarów i relacji z nimi, jak również szanse uczenia się na sukcesach i błędach kolegów po fachu.

**Postawy wobec udziału społecznego.** Chodzi tutaj o nieufność społeczeństwa wobec aktywnego uczestnictwa społecznego, a z drugiej strony, postrzeganie go ze strony administracji jako przeszkody, a nie cennego narzędzia – takie podejścia przekładają się na brak realnego wsparcia. Podobnie można tutaj wspomnieć o braku doświadczenia i tradycji przeprowadzania tego typu działań przez administrację. Udział społeczny może kwestionować, na przykład, efektywność samej administracji we wdrażaniu innych strategii ochrony przyrody towarzyszących Naturze 2000, a nie zawsze jest ona przygotowana na krytyczną weryfikację swoich własnych działań, mogącą odkryć brak komunikacji wewnętrznej czy koordynacji pomiędzy poszczególnymi pionami i działaniami.

**Eksperti i dyscypliny naukowe.** Natura 2000, jak dotąd, identyfikowana jest z konkretnymi dziedzinami nauk przyrodniczych, „zarezerwowanymi” dla osób mających specjalistyczne przygotowanie zawodowe w tym kierunku. Sytuacja ta przekłada się w wielu okazjach na znaczącą nierównowa-

gę władzy pomiędzy specjalistami a pozostałymi uczestnikami procesu z udziałem społecznym. W praktyce oznacza to także, że specjalistom trudno jest zaakceptować koncepcje inne niż te, które sami wcześniej opracowali.

**Przygotowanie do udziału.** Często istotnym ograniczeniem dla przeprowadzania procesów z udziałem społecznym jest brak przygotowania uczestników. Na ogół ludzie nie wiedzą, w jaki sposób brać udział, jak funkcjonują tego typu procesy społeczne czy też jak zaplanować uczestnictwo. Nierzadko brak jest dostępu do obfitej literatury naukowej, z której można dowiedzieć się, jak prowadzić proces udziału społecznego w sposób profesjonalny. Brakuje też wiedzy o możliwości skorzystania ze wsparcia wyspecjalizowanych osób.

**Trafny dobór form i przekazu.** Używanie określonych metod czy słownictwa ogranicza, bardziej niż myślimy, możliwość wzięcia udziału w procesie wielu osób, dla których pojęcia takie jak „Sieć Natura 2000” brzmią całkowicie obco. Żargon specjalistów związanych z Naturą 2000 nie jest znany reszcie społeczeństwa.

**Utrzymanie rytmu procesu.** Często największą trudnością nie jest rozpoczęcie procesu udziału społecznego, lecz utrzymanie go w czasie.

**Mechanizmy rozwiązywania konfliktów i zwalczania dezinformacji.** Przed Siecią Natura 2000 stoi wielkie wyzwanie związane z dwoma podstawowymi brakami, które już zostały wspomniane: fakt, że została na początku „narzucona” oraz nikła wiedza, jaką posiada przeciętny obywatel odnośnie skutków jej wdrożenia. Ta szczupłość informacji sprzyja nieporozumieniom.

## Cel, do którego dążymy

Udział społeczny powinien być przede wszystkim narzędziem służącym podejmowaniu lepszych decyzji dotyczących obszarów Natura 2000. Poniżej kilka argumentów popierających to stwierdzenie:

- **Lepsze diagnozy.** Odpowiednie rozpoznanie cech danego obszaru Natura 2000, jego walorów i zagrożeń, jest kwestią podstawową, aby móc sformułować stosowne odpowiedzi. Aby uniknąć upraszczających sądów prowadzących do błędnych decyzji, fundamentalną sprawą jest uwzględnienie różnych czynników mających związek z określonymi wyzwaniami czy problemami. Społeczność lokalna, użytkownicy obszarów, posiadają cenne informacje z pierwszej ręki, zasadnicze dla sporządzenia odpowiedniej diagnozy na temat obszaru. Ponadto poznanie zdania ludzi odnośnie walorów i problemów obszaru naturalnego jest rzeczą nie do przecenienia, jeśli chodzi o znalezienie rozwiązań akceptowalnych dla większości.
- **Lepsze propozycje.** Zrównoważone wykorzystanie terytorium jest złożonym wyzwaniem, dla którego nikt nie posiada definitywnych rozwiązań. Potrzebujemy zatem dzielić się wiedzą, a często także wspólnie się uczyć, aby stawiać czoła nowym (czy starym) problemom. Dzięki udziałowi społecznemu można wypracować szerszy wachlarz opcji i wspólnie przystąpić do poszukiwania rozwiązań.
- **Rozwiązania bardziej sprawiedliwe.** Wokół użytkowania i zarządzania obszarami Natura 2000 istnieje wiele interesów różnych ludzi. Ostateczne decyzje będą dotyczyć wielu osób i organizacji. Udział społeczny ułatwia, by argumenty wysuwane przez te osoby były brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, przez co sprzyja, by ostatecznie przyjęte decyzje uwzględniły szerszy wachlarz uprawnionych interesów.
- **Rozwiązania łatwiejsze do zastosowania.** Lepsze zrozumienie decyzji. Udział społeczny nie gwarantuje, że wszyscy będą zgadzali się z podjętymi ostatecznie decyzjami, niemniej jednak pozwala, aby społeczeństwo lepiej rozumiało powody, dla których dana decyzja została podjęta.
- **Większe wsparcie.** Decyzje podjęte przy szerokim udziale społecznym cieszą się większym wsparciem i akceptacją ze strony ludzi. Nawet osoby, które nie zgadzają się z daną decyzją,



lepiej ją przyjmą, jeśli zdadzą sobie sprawę, że odpowiada ona woli większości.

- **Więcej zasobów.** Mimo mitycznych przekonań o „wszechmocy” administracji publicznej, prawda jest taka, że zasoby instytucji publicznych zajmujących się ochroną przyrody i zrównoważonym rozwojem są ograniczone. Z tego względu wkład uczestników społecznych i gospodarczych może okazać się decydujący dla zwalczania danego problemu. Kiedy poszerza się liczba organizacji i osób zaangażowanych w rozwiązywanie problemów, zwiększa się tym samym wachlarz zasobów, jakie można przeciwko tym problemom wykorzystać.
- **Ludzie się uczą i zmieniają.** Dezinformacja jest pożywką, na której żywią się plotki. Udział społeczny otwiera możliwości zdobycia wiedzy. Jeśli zaangażujemy się w sposób aktywny w planowanie i zarządzanie obszarem Natura 2000 lub w rozwiązywanie określonych jego problemów, będziemy mieli okazję, aby:
  - Zdobyć istotne informacje, aby poznać lub dać odpowiedź na postawione wyzwania
  - Wyjaśnić własne interesy, wartości i postawy
  - Działać kreatywnie, poszukując rozwiązań pomocnych
  - Poprawić zdolność komunikowania się z innymi zaangażowanymi stronami
  - Podjąć konkretne zobowiązania we wspólnych przedsięwzięciach rozwoju i ochrony przyrody.
- **Organizowanie się społeczeństwa.** Procesy z udziałem społecznym często sprzyjają tworzeniu się nowych organizacji społecznych.
- **Poczucie przynależności, poczucie odpowiedzialności.** Ludzie wykazują tendencję, aby przyjmować na siebie zobowiązania wobec czegoś, co uważają za własne, i okazywać obojętność wobec czegoś, co jest dla nich obce. Poczucie, że jest się stroną w zadaniach związanych z opieką i ochroną danego terytorium generuje poczucie odpowiedzialności za dany obszar, zasadnicze dla zagwarantowania, że będzie on użytkowany w sposób zrównoważony. Uczestnictwo w jednej z inicjatyw związanych z Naturą 2000 jest najlepszym sposobem, aby zacząć się poczuć się w nią zaangażowanym.



## ROZDZIAŁ 4

## Kilka kluczowych wskazówek odnośnie opracowywania planów komunikacji

### Jak opracować plan komunikacji?

Jeśli chcemy prowadzić działania komunikacji społecznej w ochronie przyrody, sprawą podstawową jest opracowanie planu dla tych działań. Aby do tego przystąpić oraz prawidłowo zorganizować i zarządzać dostępnymi zasobami i potrzebami, proponujemy podzielić to zadanie na następujące etapy:

#### Etap 1. Postawienie sobie pewnych pytań i odpowiedź na nie

Zamiarem tego pierwszego etapu jest udzielenie odpowiedzi na niektóre bardzo proste, ale zasadnicze kwestie, mające związek z celem kampanii działań komunikacyjnych, jaką chcemy przeprowadzić: Co chcemy komunikować? Dlaczego? Jaki problem ma być rozwiązany dzięki komunikacji? Co chcemy uzyskać od odbiorców?

W naszym przypadku cele do postawienia przed kampanią komunikacyjną mogą być związane z ogólnymi aspektami globalnego przedsięwzięcia, np.: czym jest Sieć Natura 2000 i jakie ma znaczenie (dlaczego jest potrzebna, jakie walory ochrony przyrody reprezentuje, na czym polega wspólne zobowiązanie do jej ochrony, sens struktury sieciowej, korzyści w postaci zdrowego środowiska na obszarach naturalnych, etc.); co się z nią wiąże, jeśli chodzi o zarządzanie (regulacje, dostęp do nowych środków finansowych, etc.); waga zaangażowania w to zadanie wszystkich, których ono dotyczy. Może być także potrzebny plan komunikacji obejmujący aspekty bardziej konkretne, związane z określonym obszarem lub zespołem obszarów.

W każdym razie najważniejsze jest, aby pamiętać, że cele komunikacji powinny być związane z celami danego obszaru Natura 2000, dlatego też w szukaniu odpowiedzi na powyższe pytania powinien brać udział cały personel merytoryczny tego

obszaru. Nie należy bagatelizować znaczenia tego pierwszego etapu i potrzeby jak najdokładniejszych odpowiedzi na wyżej wymienione pytania, ponieważ będzie od tego zależało w dużym stopniu powodzenie całej kampanii.

#### Etap 2. Identyfikacja kontekstu. Od czego wychodzimy i do kogo się kierujemy?

Zanim przystąpimy do działania, ważne jest jasne określenie określonych aspektów kontekstu, w jakim będą przeprowadzane planowane działania komunikacyjne. Z jednej strony, dogłębne rozpoznanie naszych przyszłych rozmówców ułatwi niewątpliwie lepsze zaprojektowanie kampanii. Konkretnie zaś, uwzględniając specyficzne cele do osiągnięcia, dobrze jest zidentyfikować te grupy, podmioty czy jednostki, które będą priorytetowymi odbiorcami działań. Plan działań komunikacyjnych powinien być nakierowany na wielu z nich bądź na wszystkich, w zależności od założonych celów, i powinien obejmować strategię specjalnie dostosowaną do każdego z nich.



Oprócz identyfikacji, warto uzupełnić analizę zainteresowanych grup informacjami na temat ich pozycji w ramach powiązań społecznych danej wspólnoty, jak również na temat postrzegania przez nich Natury 2000: interesów, stopnia znajomości tematu, postawy, relacji z administracją i pozostałymi uczestnikami, etc. To zadanie umożliwi nam ponadto na zidentyfikowanie potencjalnych sprzymierzeńców bądź „wektorów”, które mogą nam ułatwić dotarcie do grup, do których dojdzie mamy utrudnione.

### Etap 3. Określenie przekazu

Na tym etapie przychodzi moment, by ubrać w słowa ostateczny przekaz, jaki chcemy skierować do odbiorców jako organizatorzy działań komunikacyjnych. Nawet jeśli nośnikiem przekazu nie będzie słowo pisane, warto zrobić wysiłek jego werbalizacji, ponieważ pomoże to przede wszystkim nam samym, by przekaz ten zrozumieć i przyjąć, a poza tym co najmniej niezmiernie ułatwi podzielenie się nim z pozostałymi członkami zespołu. Oprócz tego warto uzupełnić to zadanie wypracowując listę argumentów, które mogą posłużyć do „przekonania” odbiorcy. Opracowanie przekazu uzależnione jest od poziomu wykształcenia i kultury autora, jego zdolności do kreatywnego myślenia, wrażliwości artystycznej, wcześniejszych doświadczeń, znajomości tematu, kontekstu i odbiorcy, jak i umiejętności posługiwanie się technikami kreacji (Castro, 2005). W każdym przypadku konieczne jest skonsultowanie jakości przekazu – stopnia jego atrakcyjności i zrozumiałości – z osobą postronną.

Kiedy przystępujemy do zredagowania przekazu, warto wziąć pod uwagę następujące sugestie:

- Wybrać jedną lub kilka idei; nadmiar w komunikacji jest karygodnym błędem.
- Rozpocząć od dobrych (pozytywnych) wiadomości.
- Używać języka odbiorców.
- Powiązać to, co chcemy powiedzieć, z czymś, co interesuje odbiorcę.
- Zawsze pamiętać o perspektywie odbiorcy, jego punkcie widzenia, o różnych sposobach, na jakie mógłby odczytać nasz przekaz.
- Jasno sprecyzować, czego chcemy.
- Stworzyć systemy umożliwiające udzielenie odpowiedzi: pozwalające odbiorcy wyrazić swoją opinię, zakwestionować informacje, etc.

### Etap 4. Wybór środków. Jakie środki, gdzie i kiedy?

Dopiero po przejściu wcześniej opisanych etapów możemy zadać sobie pytanie o środki potrzebne, aby dotrzeć z naszym przekazem do odbiorcy docelowego. Tutaj dobrze jest przeanalizować plusy i minusy poszczególnych dostępnych narzędzi i form komunikowania (część z nich opisana jest w następnym rozdziale). Rynek oferuje najrozmaitsze rodzaje nośników i środków technologicznych. Ich analiza krytyczna powinna obejmować następujące aspekty:

- Natura i cechy przekazu
- Zdolność przyciągania i dostęp ze strony odbiorców
- Dostępne zasoby techniczne, ludzkie i finansowe.



Po dokonaniu wyboru narzędzi, nośników i środków na koniec warto określić sekwencję i lokalizację poszczególnych działań komunikacyjnych: innymi słowy, umieścić każdy z nich w konkretnym miejscu czasu i przestrzeni.

### Etap 5. Ocena. Czy dobrze to robimy?

Ocena pozwala nam poznać, w jakim stopniu wypełniamy założone cele. Należy tutaj uściślić, że ocena ta powinna być rozumiana jako ciągły proces, a nie jako działanie końcowe realizowane po przeprowadzeniu kampanii komunikacyjnej. Pomoże to nam wykryć pojawiające się problemy i wprowadzać konieczne zmiany na bieżąco.

## Kiedy rozpocząć proces komunikacji społecznej i co jest do tego potrzebne?

**Kiedy uruchomić proces?** Komunikacja i udział społeczny nie powinny być dodatkami, lecz zasadniczymi i stabilnymi składnikami relacji społeczności i obszaru Natura 2000. Chodzi tutaj ostatecznie o sposób podejścia do relacji między ludźmi a obszarem przyrodniczym. W każdym razie konkretne inicjatywy komunikacyjne powinny pojawiać się zawsze w istotnych momentach związanych z obszarem Natura 2000 lub z siecią, jakiej jest on częścią.

Programy komunikacji i procesy z udziałem społecznym powinny zostać wprowadzone najwcześniej, jak to możliwe. Dzięki temu strony zaangażowane mogą sformułować swoje stanowiska na zasadzie partnerskiej, a nie w trybie reakcji na plotki czy podejrzenia lub też sprzeciwu wobec określonej z góry propozycji. Udział wszystkich stron w podejmowaniu decyzji będzie też większy i lepiej ugruntowany.

## Co jest potrzebne do przeprowadzenia tego typu działań?

Zarówno dla opracowania, jak i dla przeprowadzenia kampanii komunikacji i udziału społecznego niezbędne jest dysponowanie odpowiednio wyszkolonymi zasobami ludzkimi – z czym wiąże się także konieczność przeznaczenia odpowiednich

środków finansowych. Osoby te muszą posiadać umiejętności, jakich nie da się improwizować: posługiwanie się narzędziami komunikacji w grupie, monitorowanie spotkań grupowych czy też sprawne zarządzanie konfliktami.

Do planu komunikacji społecznej w obszarze Natura 2000 trzeba podejść z takim samym profesjonalizmem, jak do planu ochrony tego obszaru, a zatem należy rozpocząć od zarezerwowania w budżecie danego obszaru specjalnych środków na zespoły prowadzące działania komunikacyjne.

Być może mniej oczywistym aspektem jest uwzględnienie innego rodzaju zasobu, a mianowicie czasu. Przyjęcie modelu zarządzania, który będzie zakładał ciągłą relację ze społecznością oraz udział zainteresowanych grup w podejmowaniu decyzji, oznacza zaakceptowanie faktu, że konieczne będzie poświęcenie dłuższego czasu na przeprowadzanie tych procesów.

Fakt ten może spowodować zrozumiałą opór ze strony zarządzających i pracowników przyzwyczajonych do efektywności – często jedynie pozornej – decyzji podjętych w małym gronie ekspertów. Najlepszemu argumentowi wobec takiego oporu dostarcza samo życie. Doświadczenie uczy, iż wysiłek włożony w zaangażowanie społeczności w procesy podejmowania decyzji nie jest stratą czasu, lecz inwestycją. Inwestycja ta zwykle oszczędza konfliktów, nieprzyjemności i późniejszych problemów, co przekłada się także – paradoksalnie – na oszczędność czasu w momencie wdrażania działań zaakceptowanych w sposób kolektywny.

## ROZDZIAŁ 5

## Instrumenty komunikacji społecznej

**A. Komunikacja społeczna o charakterze publicznym i zapośredniczonym**

Środki i nośniki:

- A.1. Środki masowego przekazu**
  - A.1.1. Notatka prasowa
  - A.1.2. Konferencja prasowa
  - A.1.3. Telewizja
  - A.1.4. Specjalistyczne publikacje zainteresowanych sektorów
- A.2. Publikacje drukowane**
  - A.2.1. Przewodniki po obszarach Natura 2000
  - A.2.2. Książki/albумы promocyjne
  - A.2.3. Mapy
  - A.2.4. Drukowane biuletyny informacyjne
  - A.2.5. Ulotki
  - A.2.6. Komiksy, opowiadania, albumy z nalepkami, kalendarze
- A.3. Publikacje elektroniczne**
  - A.3.1. Strona internetowa
  - A.3.2. Biuletyn elektroniczny
- A.4. Reklama**
  - A.4.1. Ogłoszenia w prasie, radiu, telewizji, na tablicach
  - A.4.2. Materiały promocyjne
- A.5. Tożsamość korporacyjna**
  - A.5.1. Logo i hasło
  - A.5.2. Oznakowanie, tablice informacyjne, ubiór, materiały biurowe, itp.
  - A.5.3. Etykieta ekologiczna Natura 2000
- A.6. Środki audiowizualne**
  - A.6.1. Video/DVD informacyjne
  - A.6.2. CD-ROM
- A.7. Wystawy**
  - A.7.1. Ośrodki dla zwiedzających
  - A.7.2. „Ekomuzea”

**B. Komunikacja społeczna o charakterze publicznym i niezapośredniczonym**

Środki i nośniki:

- B.1. Imprezy**
  - B.1.1. Dni „otwartych drzwi”
  - B.1.2. Festyny, jarmarki

B.1.3. „Greendays”

B.1.4. Przedstawienia teatralne, happeningi

B.1.5. Programy zajęć kulturalnych

**B.2. Ogólnodostępne wydarzenia o charakterze informacyjnym**

B.2.1. Sesje informacyjne i dyskusyjne

**B.3. Edukacja środowiskowa**

B.3.1. Wizyty edukacyjne

**C. Komunikacja interpersonalna o charakterze prywatnym i niezapośredniczonym**

Środki i nośniki komunikacji interpersonalnej:

- C.1. Informatorzy bezpośredni**
  - C.1.1. Punkty informacyjne na terenie obszaru Natura 2000
  - C.1.2. Lokalne biuro kontaktowe
  - C.1.3. Obwoźne punkty informacyjne (autobus, minibus, etc.)
  - C.1.4. Wizyty domowe „od drzwi do drzwi”
  - C.1.5. Inni informatorzy
- C.2. Wydarzenia informacyjne o charakterze zamkniętym**
  - C.2.1. Wizyty studyjne
  - C.2.2. Wymiany

**D. Komunikacja o charakterze prywatnym i zapośredniczonym**

Środki i nośniki:

- D.1. Telefon**
  - D.1.1. Telefon dyżurny Natury 2000 lub obszaru N2000
- D.2. Poczta tradycyjna**
  - D.2.1. Przesyłki pocztowe masowe i kolportaż ulotek
  - D.2.2. Karta informacyjna
- D.3. Poczta elektroniczna**
  - D.3.1. Wiadomości elektroniczne, lista dystrybucyjna
- D.4. Skrzynka uwag i wniosków**
  - D.4.1. Skrzynka uwag i wniosków – materialna lub elektroniczna

## A. Narzędzia dla komunikacji społecznej o charakterze publicznym i zapośredniczonym

### A.1. Środki masowego przekazu

Środki masowego przekazu, w szczególności telewizja, stanowią jedno z najbardziej popularnych i dostępnych źródeł informacji i są uważane przez dużą część publiczności jako najbardziej wiarygodne, przez co cieszą się dużym zaufaniem i charakteryzują się wysoką zdolnością wywierania wpływu. Jeśli chodzi o komunikowanie Natury 2000, ewidentnie okazały się najbardziej przydatne do popularyzowania wiedzy o tym przedsięwzięciu w społeczeństwie, dostarczając podstawowych informacji oraz tworząc „publiczny wizerunek” sieci czy też składających się nań obszarów. Niemniej jednak odznaczają się także wieloma istotnymi minusami:

- Skierowane są do wszystkich, nie pozwalają na szczegółową selekcję odbiorców. Zmusza to do opracowywania przekazów ogólnych, nie dostosowanych do konkretnego typu odbiorcy.
- Nie są odpowiednimi instrumentami dla komunikacji pogłębionej, przez co często przekazywane informacje charakteryzują się banalnością lub nadmiarem stereotypów.
- W większości przypadków komunikacja pomiędzy emitentem komunikatu a ostatecznym odbiorcą jest zapośredniczona, tj. otrzymującym notę prasową czy też uczestnikiem konferencji prasowej nie jest odbiorca, do którego chcemy dotrzeć, lecz „pośrednik”, czyli dziennikarz.
- Wydawca środka przekazu posiada ograniczone przygotowanie, jak również własne wzorce stylu, stąd też prawdopodobnie znajdziemy różnice pomiędzy przekazem, jaki chcieliśmy zakomunikować, a tym, który ostatecznie jest emitowany.

#### A.1.1. Notatka prasowa

Notatka prasowa to oświadczenie przesyłane do mediów, które następnie decydują o jego publikacji, rozszerzeniu czy też przetworzeniu. Dobrze jest wydawać notatki prasowe, gdy mają miejsce istotne zdarzenia dotyczące obszaru Natura 2000, jego zarządzania lub realizowanych programów.

#### Korzyści

- Można dotrzeć do bardzo szerokiej rzeszy odbiorców w sposób szybki i tani
- Jeśli uda się zdobyć dobrą listę kontaktów w lokalnych środkach przekazu (bez ich nadużywania), jest stosunkowo łatwo znaleźć miejsce dla tego typu informacji, dzięki czemu uzyskuje się mniej lub bardziej stałą obecność danego obszaru Natura 2000 w mediach i tworzy się jego kontrolowany wizerunek publiczny.

#### Ograniczenia

- Samo tylko przesłanie notatki prasowej nie gwarantuje jej pojawienia się w mediach
- Z uwagi na konieczną zwięzłość notatki, nie sposób dostarczyć szczegółów, które mogłyby być interesujące dla odbiorców

#### Zalecenia

Ograniczyć treść do głównych tematów i faktów.

- Starać się nie przekroczyć 3 stron objętości tekstu (z podwójnym odstępem – ok. 1000 słów).
- Przesłać własny materiał graficzny do zilustrowania artykułu. Zdjęcia powinny posiadać odpowiednią rozdzielczość (300 ppp) oraz posiadać objaśniający podpis. Wbrew pozorom, obrazy nie są zawsze łatwe do interpretacji, stąd też powinny być używane z umiarem i zawierać minimalne informacje.
- Unikać używania żargonu i języka specjalistycznego, ale nie nadużywać też kolokwializmów. W potrzebnych przypadkach dodać łatwo zrozumiałe porównanie (np. „pole wielkości boiska piłkarskiego”).
- Notatka powinna posiadać tytuł podsumowujący treść i zachęcający do lektury. Powi-



nien on być krótki (nie więcej niż 10 słów), sugestywny, bliski odbiorcy i wywołujący ciekawość, apelujący do ego lub wyobraźni czytelnika.

- Po tytule następuje akapit wstępny, zawierający ogólne streszczenie notatki w dwóch–trzech zdaniach, na temat podstawowych kwestii, jakie potrzebuje znać czytelnik: kto, co, gdzie, kiedy i jak.
- Tekst zasadniczy zorganizowany jest w formie akapitów, których ważność zmniejsza się ku końcowi notatki. Dzięki temu dziennikarz może wyselekcjonować główną treść, jeśli ma problemy z miejscem. W notatce można umieścić podtytuły (nie więcej niż 3–4 dla 2–3 stronicowej notatki), porządkujące tekst i najlepiej wyróżniające korzyści (lepiej napisać np. „projekt z przyszłością” niż „opracowanie planu zarządzania”).
- Załączyć adres, telefon lub stronę internetową autora notatki, w razie gdyby potrzebne były bardziej szczegółowe informacje.
- Po przesłaniu notatki, warto zadzwonić do mediów celem podkreślenia znaczenia danego faktu, odpowiedzi na ewentualne wątpliwości lub zaproponowania spotkań.

#### A.1.2. Konferencja prasowa

Konferencja prasowa polega na zaproszeniu środków masowego przekazu celem przedstawienia im określonego zdarzenia, nowej wiadomości czy też jakiegokolwiek innego istotnego faktu. Jest ona skutecznym środkiem przyciągnięcia uwagi mediów, chociaż nadmierna podaż informacyjna generowana w gabinetach prasowych często sprawia, że dziennikarzom trudno odpowiadać na wszystkie zaproszenia bądź odpowiednio przetworzyć otrzymane informacje.

#### Zalecenia

Zwołanie konferencji prasowej nie jest trudnym zadaniem, ale warto pamiętać o pewnych prostych szczegółach:

- Na ogół najbardziej odpowiednią porą dla mediów jest południe. Jednakże jeśli konferencji towarzyszą inne zajęcia, np. wizyta z przewodnikiem lub obiad dla prasy, można pozwolić sobie na pewną elastyczność.
- Należy unikać sytuacji, że nasza konferencja zbiega się w czasie z inną. Warto sprawdzić z góry daty w porozumieniu ze znajomym dziennikarzem.

- Zaproszenie powinno zawierać, w sposób zwięzły, podstawowe informacje potrzebne dziennikarzom: kto, co, jak, gdzie i kiedy.
- Przesłać zaproszenie redaktorom naczelnym i dziennikarzom z odpowiednim wyprzedzeniem, co najmniej tydzień wcześniej. Gabinety prasowe administracji zwykle są dobrymi sprzymierzeńcami, jeśli chodzi o zidentyfikowanie dziennikarzy najbardziej zainteresowanych naszym tematem.
- Oprócz notatki prasowej (patrz wyżej), dobrze jest przygotować dossier dla każdego dziennikarza, zawierające inne interesujące elementy uzupełniające informację: publikacje, obrazy na CD lub wersję drukowaną prezentacji multimedialnej.
- Media audiowizualne: warto zarezerwować czas i miejsce na nagranie wywiadów dla radia i telewizji.

#### A.1.3. Telewizja

Język audiowizualny używany przez telewizję jest szczególnie przydatny dla popularyzowania złożonych procesów lub pojęć abstrakcyjnych, które są, nawiasem mówiąc, często spotykane w zarządzaniu bioróżnorodnością. Z drugiej strony, niewątpliwa „siła przyciągania” tego środka przekazu, jego obecność w większości domów i zdolność uatrakcyjnienia każdej historii, sprawia, że telewizja zasługuje na naszą specjalną uwagę.

Obok uwzględniania stacji telewizyjnych wśród adresatów notatek prasowych czy zaproszeń na konferencje prasowe, aby zwiększać obecność naszego tematu w telewizji, warto podkreślać następujące aspekty, wysoko cenione przy wyborze wiadomości przez producentów:



- *Interes społeczny*: podkreślenie relacji obszaru Natura 2000 i zarządzania nim z aspektami społecznymi: Na czym zależy społeczeństwu? Jak ma się do tego nasza praca? Prawdopodobnie treści tego rodzaju zostaną wyróżnione, w odróżnieniu do treści mających związek wyłącznie z ochroną środowiska.
- *Estetyka*: wykorzystaj piękno krajobrazu i dziedzictwa przyrodniczego. Niewątpliwie jednym z największych aktywów komunikacji wizualnej danego obszaru Natura 2000 są jego walory estetyczne. Wybierz miejsce, godzinę i porę roku, aby zaprosić dziennikarzy, i zadбай o to, by kamera zarejestrowała wszystkie piękne szczegóły.
- *Nowatorstwo i wyjątkowość*: „Największy las w Europie” albo „Jedyna znana populacja pewnego gatunku motyla” to mocne tytuły dla lokalnej telewizji. „Podbijanie ego” danej społeczności daje gwarantowany sukces na ekranie.
- *Techniki sprzedaży*: pomyśl o jakimś efektownym triku, który przyciągnąłby uwagę dziennikarzy.

#### Zalecenia

Istnieje duże prawdopodobieństwo, iż obecność obszaru Natura 2000 w telewizji doprowadzi wcześniej czy później do przeprowadzenia wywiadu z osobą za ten obszar odpowiedzialną. Może to być wywiad na żywo bądź nagrywany i emitowany w innym czasie. Oto kilka rad, jak zachować się przed kamerą:

- *Szczególnie dbać o „mowę ciała” (uśmiech, ułożenie rąk, postawę)*. Niektórzy eksperci zapewniają, że aż 80% komunikacji zachodzi drogą niewerbalną. Prawdopodobnie ten procent nie jest aż tak wysoki, jednakże opinia, jaką może wyrobić sobie dana osoba na temat nieznanego jej obszaru, może zależeć w dużej mierze od wizerunku osoby, która o tym obszarze opowiada w telewizji.
- *Wybrać kluczowe idee (a nawet nauczyć się ich na pamięć)*. Zapewnić potem, że te 4–5 kluczowych przekazów, jakie ludzie mają usłyszeć, wyjdzie z naszych ust. Trzeba unikać mówienia o zbyt wielu rzeczach podczas tego samego wywiadu – będzie jeszcze czas na pogłębienie tematu przy późniejszych okazjach.
- *Telewizowie*. Więcej osób niż myślisz ogląda telewizję lokalną. Występując przed kamerą, pamiętaj o mieszkańcach wsi, która zostanie objęta obszarem Natura 2000 lub o myśliwym,

który boi się, że od momentu ogłoszenia obszaru będzie zakaz polowań – pomoże ci to ukierunkować się na odbiorcę, na którym najbardziej ci zależy.

- *Jasność przekazu*. Mów wolniej, niż masz w zwyczaju. Da ci to czas na przemyślenie słów, zanim wyrwą ci się z ust. Używaj języka kolokwialnego, dostępnego.
- *Na trudne pytania – znane odpowiedzi*. Jeśli pytanie, jakie ci postawiono, jest złożone, nie rozumiesz go albo nie znasz potrzebnych informacji, spróbuj je przeformułować, aby móc odpowiedzieć to, co tak naprawdę chcesz powiedzieć. Być może nie jest to najlepsze wyjście, ale jesteśmy przyzwyczajeni, że stosują je nieustannie osoby mające większe doświadczenie w stawianiu czoła środowiskom przekazu.

#### A.1.4. Specjalistyczne publikacje zainteresowanych sektorów

Dotarcie do grup, które zajmują się zagadnieniami mającymi ścisły związek z obszarem i zarządzaniem nim, jest jednym z zadań do zrealizowania w ramach wielu programów edukacji i komunikacji społecznej prowadzonych w odniesieniu do Natury 2000 lub do ochrony różnorodności biologicznej ogółem. Dlatego wykorzystanie własnych środków przekazu tych grup może być sposobem dotarcia do nich z informacjami czy argumentami, które mogą pomóc w obaleniu barier zwykle napotykanym w kontaktach z nimi.

Zaoferowanie współpracy grupom różnorodnego rodzaju (myśliwi, hodowcy, związki rolnicze, etc.), już zorganizowanym i posiadającym własne kanały komunikacji, jest niezaprzeczalną szansą dla komunikacji, lecz wymaga uprzedniej, dokładnej analizy, aby podporządkować ofertę współpracy celom ochrony obszaru. Z drugiej strony wspomniana oferta powinna być dla odbiorcy atrakcyjna – trzeba przewidzieć pytania w rodzaju: „Co będziemy mieć ze współpracy z wami?” i mieć na to przygotowaną, interesującą odpowiedź.

#### Korzyści

- Szczególnie zalecane w przypadku grup, z którymi nie było wcześniejszej sprawnej współpracy.
- Pozwala zarządzającemu na lepsze poznanie rzeczywistości grupy docelowej, co ponadto pomoże mu wypracować nowe drogi współpracy z tą grupą od strony obszaru Natura 2000.

- Mobilizacja istniejących zasobów.
- Przekazywanie wiedzy na temat ochrony środowiska poprzez środek przekazu o wysokim stopniu wiarygodności wśród jego odbiorców, zwykle bardzo sceptycznych w odniesieniu do tego rodzaju informacji.

#### Ograniczenia

- Może wymagać uprzedniego wysiłku na dotarcie do niektórych grup, z którymi relacje są szczególnie trudne.
- Jest działaniem długofalowym, bardziej być może interesującym dla tworzenia więzów relacji niż dla przekazywania informacji.
- Wymaga wyłożenia wystarczających środków na zredagowanie materiału pisemnego, ewentualnie na współpracę merytoryczną lub dofinansowanie wydania, etc.

## A.2. Publikacje drukowane

Publikacje drukowane zwykle są szeroko używanym narzędziem komunikacji. Jeśli zdecydujemy się na ich zastosowanie, warto pamiętać o kilku zaleceniach, aby narzędzie to okazało się odpowiednie i skuteczne. Po pierwsze, trzeba przypomnieć, że publikacje są środkiem, nigdy celem. Oznacza to między innymi, że stojąc przed decyzją, w jaki sposób zainwestować posiadane środki, powinniśmy odpowiedzieć na następujące, podstawowe pytania: Czy publikacja jest najlepszym sposobem dla zaspokojenia naszych potrzeb w zakresie komunikacji? Jakie inne narzędzie można zastosować? Czy byłyby one droższe czy tańsze, bardziej czy mniej skuteczne i elastyczne? Do jakiego odbiorcy chcę się skierować? Jakiego rodzaju publikacja będzie najbardziej odpowiednia? W jaki sposób dokonywać będziemy dystrybucji?

Krótką analizą tego typu, dokonana przed podjęciem decyzji, może pomóc nam uniknąć typowych błędów, upewnić się, czy publikacja jest rzeczywiście najlepszym narzędziem w naszej sytuacji, a jeśli tak, to jaki jej rodzaj będzie najbardziej odpowiedni. Poniżej kilka sugestii odnośnie redagowania i projektowania publikacji drukowanych:

#### Uwagi ogólne na temat opracowywania materiałów drukowanych:

- Tekst powinien być prosty i napisany dostępnym językiem. W przypadku materiałów niewielkiej objętości (np. ulotki), eksperci zalecają, aby zdania nie przekraczały 70 znaków.



- Warto poprosić osobę postronną o przejrzanie projektu materiału i przekazanie opinii na temat łatwości lektury i jasności przekazu.
- Nadużywanie elementów typograficznych (np. dwa rodzaje czcionek) może znacząco przeszkadzać w lekturze.
- Wykorzystywanie elementów typu ramki, tabelki z datami, zdjęcia, schematy itp., ułatwia lekturę i zwiększa atrakcyjność tekstu.
- Warto utrzymywać stały styl graficzny, umożliwiający skojarzenie materiału z obszarem Natura 2000 – dlatego dobrze jest posiadać opracowane wytyczne (katalog standardów) dotyczące tożsamości korporacyjnej.
- Obrazy także komunikują, czasami w sposób mocniejszy niż słowa (przede wszystkim ponieważ większość ludzi najpierw zwraca uwagę na obraz, zanim przejdzie do czytania). Typowy przykład: ulotka, w której jest napisane, że Natura 2000 to „inicjatywa na rzecz ochrony przyrody, obejmująca działalność ludzką korzystną dla różnorodności biologicznej”, lecz w której na zdjęciach nie widać obecności człowieka, a jedynie obrazy flory i fauny, oferuje przekaz sprzeczny.
- Koszt materiałów drukowanych jest bardzo różny, w zależności od liczby kolorów, stron, objętości i ilości egzemplarzy. Warto wcześniej określić te aspekty, co ułatwi późniejszą decyzję.
- Na rynku są dostępne wysokogatunkowe rodzaje papieru pochodzącego w 100% z recyklingu, mające konkurencyjną cenę i idealne do druku. Można wymagać od firmy drukującej



materiał, aby taki papier zastosowała – dzięki temu przyczynimy się także do upowszechnienia jego używania.

- Warto zażądać od drukarni przesłania kopii gotowego materiału do wydruku w wersji elektronicznej, aby w przyszłości mieć możliwość dodrukowania (i ewentualnej aktualizacji materiału). Podobnie warto zachować materiał w wersji pdf, nadający się np. do podwieszenia na stronie internetowej lub szybkiego wydruku na drukarce w razie konieczności.

#### A.2.1. Przewodniki informacyjne na temat Natury 2000

Przygotowanie przewodników dotyczących obszarów przyrodniczych, skierowanych do odbiorcy-niespecjalisty i mających na celu popularyzację głównych walorów obszaru, to często stosowana praktyka. Jej rozpowszechnienie wiąże się przede wszystkim ze wzrastającym popytem na wiedzę o obszarach chronionych ze strony zwiedzających.

##### Korzyści

Przewodnik popularyzacyjny jest przydatnym instrumentem, aby:

- Wprowadzić czytelnika w obszar i zaznajomić go z jego najważniejszymi walorami.
- Pomóc turyście przygotować wizytę w obszarze lub pogłębić wiedzę o nim po wizycie.
- Poinformować potencjalnych zwiedzających o istnieniu obszaru i promować go jako cel wycieczek turystycznych – jest to cel dodatkowy, ale zyskujący na znaczeniu w strategiach rozwoju obszarów wiejskich związanych z obszarami chronionymi.
- Podnieść prestiż obszaru w oczach jego mieszkańców.



##### Ograniczenia

Z punktu widzenia komunikacji, ewentualne „minusy” tego typu publikacji mogą być związane z następującymi elementami:

- Błędy projektu: niewygodny format, projekt graficzny nie ułatwiający czytania. Dlatego warto znaleźć profesjonalnego wydawcę/autora projektu graficznego, który może bardzo nam pomóc w opracowaniu dobrego materiału, w oparciu o wiedzę i doświadczenie, których my nie posiadamy.
- Nadmiar informacji.
- Specjalistyczny, niełatwy język. Jeśli publikacja ma być kierowana do tak zwanego „przeciętnego czytelnika”, spróbujmy napisać ją w taki sposób, jakby miały ją czytać konkretne, znane nam osoby: babcia albo nastoletnia siostrzenica.
- Przeciwwskazania do zbyt masowego zwiedzania obszaru, ze względu na wymogi ochrony lub ograniczone zdolności przyjęcia turystów.

#### A.2.2. Książki/albumy promocyjne

Tego typu publikacje nie są tak popularne jak materiały innego rodzaju, choć ich celem jest również dotarcie do czytelnika z informacjami o najważniejszych walorach obszaru chronionego. Zwykle są to publikacje kosztowne, starannie wydane, bogato ilustrowane, i zdjęcia przeważają w nich nad tekstem.

##### Korzyści

- Główna korzyść: atrakcyjność zewnętrzna, która może zachęcić wiele osób do zakupu albumu i przejrzania go.
- Duża liczba ilustracji wysokiej jakości umożliwia zaoferowanie wyczerpującego obrazu obszaru, z podkreśleniem walorów estetycznych, które trudno jest zakomunikować słowami.
- Wymiary i objętość tego typu publikacji zapewniają wystarczająco dużo miejsca na wiele informacji, które zwykle są wtedy prezentowane w stylu bardziej literackim i integralnym.
- Wartość estetyczna albumów sprawia, że mogą zostać wykorzystane jako upamiętnienie ważnych wydarzeń dla obszaru (rocznice, etc.) bądź upominki.

##### Ograniczenia

- Pierwszą i podstawową przeszkodą jest przede wszystkim koszt tego typu publikacji.
- Nakład zwykle jest ograniczony, podobnie jak dystrybucja. Często się zdarza, że publikacje

tego typu są dystrybuowane w biurach administracji i nie docierają dużo dalej.

- Niebezpieczeństwem związanym z przygotowaniem albumów jest zwrócenie dużo większej uwagi na jakość ilustracji niż tekstu.
- Zazwyczaj są to ciężkie książki o dużym formacie, nadające się do czytania wyłącznie w warunkach domowych.

### A.2.3. Mapy

Dobra mapa jest niezwykle przydatnym środkiem, dostarczającym ogromnej ilości skoncentrowanych informacji. Istnieją mapy wielorakiego rodzaju, w zależności od informacji, jakie mają przekazywać: mapy czysto topograficzne, mapy z zaznaczonymi elementami środowiska, mapy wskazujące obiekty dla zwiedzających, etc. W niektórych przypadkach, mapom towarzyszą krótkie teksty i fotografie (mogące zostać umieszczone na odwrocie), a nawet obrazy satelitarne terytorium, umożliwiające bardziej czytelną interpretację informacji kartograficznej. Trzeba bowiem pamiętać, że dla wielu osób interpretacja znaków kartograficznych stanowi dużą trudność.



Przed przystąpieniem do edycji mapy powinniśmy zastanowić się nad tym, do jakiego odbiorcy będzie skierowana. Innych informacji będzie potrzebować np. jednodniowy turysta, który przyjedzie do obszaru na spacer, a innych właściciel gospodarstwa, z którym będziemy negocjować sposób utrzymania siedlisk na jego terenie.

### A.2.4. Drukowany biuletyn informacyjny

Jeśli realizujemy jakieś długofalowe przedsięwzięcie, ciekawą rzeczą jest rozważenie możliwości wydawania biuletynu informacyjnego. Biuletyn to publikacja mająca za zadanie informować o działaniach, wydarzeniach, inicjatywach czy innych interesujących faktach związanych z obszarem Natura 2000. Od ulotki różni się przede wszystkim regu-

larnym formatem, regularnością i podawaniem aktualnych wiadomości.

Ponieważ jego celem jest utrzymanie kontaktu z odbiorcami, aby ci byli na bieżąco z aktualnościami i rozwojem danego programu czy przedsięwzięcia, biuletyn informacyjny nie powinien być zbyt obszerny, powinno się go przyjemnie i łatwo czytać. Należy starać się przestrzegać określonej częstotliwości wydawania.

#### Korzyści

- Z określoną częstotliwością dostarcza aktualnych informacji na temat pracy i zarządzania obszarem Natura 2000.
- Stanowi dla odbiorców jakby „kronikę” wydarzeń na obszarze, do której można w każdej chwili powrócić w późniejszym terminie.

#### Ograniczenia

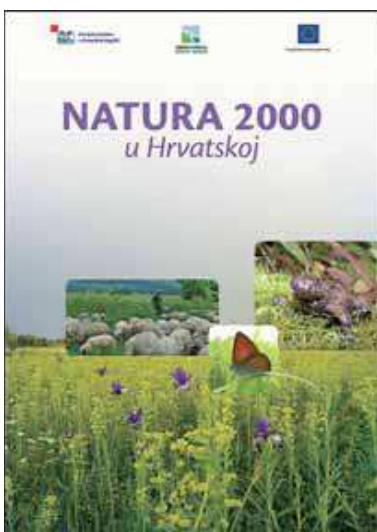
- Może wywołać zły efekt, jeśli odbiorcy go nie rozumieją, albo denerwuje ich jego treść.
- Nie pozwala odbiorcom na interaktywny kontakt (w tym celu zawsze powinien zawierać dane kontaktowe, w celu zapewnienia ludziom sposobu na skierowanie pytań).

#### Zalecenia

- Określić limit 4–8 stron (format A4 lub zeszytowy) oraz limit dla artykułów nie przekraczający 400 słów.
- Uporządkowanie treści w kilka sekcji zapewnia biuletynowi świeżość i przełamanie monotonii, obok ułatwienia lektury i stworzenia stabilnej struktury rozpoznawalnej dla czytelnika: np. wywiady, prezentacje konkretnych obszarów, wiadomości prawne, streszczenie, aktualności, etc.
- Warto zarezerwować miejsce na ewentualną współpracę zainteresowanych grup czy osób.
- Informacje powinny być prezentowane w sposób najbardziej obiektywny, jak to możliwe.
- Unikać przekształcenia biuletynu w „oficjalny dziennik” obszaru.
- Biuletyn może być rozsyłany pocztą według przygotowanej w tym celu listy dystrybucyjnej, bądź też może być rozdawany na spotkaniach publicznych. Warto dostarczyć pewną liczbę egzemplarzy do miejsc spotkań członków społeczności, np. do ośrodków kultury, barów, parafii, etc. Jeśli obszar Natura 2000 posiada własną stronę internetową, dobrze jest zawieszać tam kolejne biuletyny, tak, aby mogły być łatwo ściągane przez zainteresowanych.

### A.2.5. Ulotki

Ulotki są bardzo częstym i stosunkowo skutecznym środkiem popularyzacji obszarów Natura 2000. Na ogół projektowane są w celu ukazania jego cech i głównych walorów przyrodniczych typowemu odbiorcy, który potrzebuje tego typu informacji (na ogół jest to turysta pragnący ogólnie zapoznać się z obszarem). Paradoksalnie, nieczęsto tego typu środek kierowany jest do społeczności lokalnej. Można powiedzieć, że ulotka jest jakby wizytówką obszaru skierowaną dla „obcego” odbiorcy, mającą krótki żywot (zwykle ulotki czytane są na miejscu i nie są zachowywane).



#### Korzyści

- Jedną z zalet ulotki jest jej zdolność szybkiej prezentacji: obszaru, nowego rodzaju usługi, wydarzenia, etc.
- Pozwala na selekcję odbiorcy. Jeśli chcemy zwrócić się do różnorodnej publiczności (zróżnicowanej pod względem zainteresowań, wieku, języka), warto opracować zestaw zróżnicowanych i dostosowanych do poszczególnych grup ulotek.
- Ulotka może służyć jako „pamiątka” wszelkich innych działań komunikacji interpersonalnej.

#### Ograniczenia

- Obfitość wydawanych ulotek wszelkiego rodzaju z okazji rozmaitych wydarzeń życia społecznego sprawiła, że ten środek przekazu stracił na sile. Z tego względu wymaga staranniejszego przygotowania celem przyciągnięcia uwagi użytkownika.
- Istnieje tendencja do „kompulsywnego zbierania” ulotek, które następnie bardzo często wyrzucane są bez czytania.

- Niezależnie od formatu, jaka ulotka może posiadać (począwszy od zwykłej „kartki” po „książeczkę”), na ogół oferuje mało miejsca na umieszczenie treści, stąd też zawartość musi być starannie selekcyjowana. Takie ograniczenie można w pewien sposób ominąć, podając namiary na inne źródła informacji (np. przewodnik lub strona internetowa).

#### Zalecenia

- Zasada ogólna: jeden nośnik – jeden przekaz. Nie powinno się upychać informacji na jednej ulotce; lepiej opracować kilka ulotek monograficznych, niż jedną, zawierającą zbyt wiele wątków.
- Mimo iż najczęściej jest to materiał o krótkim życiu, warto je przedłużyć, np. zawierając informacje przydatne dla użytkownika – mapy, dane kontaktowe usług, przydatne adresy i telefony.
- Nie zapominać o umieszczeniu adresu i danych kontaktowych obszaru.

### A.2.6. Komiksy, bajki, albumy z nalepkami, kalendarze

Wykorzystanie tego typu nośników zwykle związane jest z edukacją środowiskową kierowaną do dzieci i młodzieży, lecz jeszcze stosunkowo rzadko spotykamy tego rodzaju materiały związane z Naturą 2000. W każdym razie istnieje już doświadczenie w stosowaniu tych narzędzi w celu komunikowania innych tematów dotyczących ochrony środowiska (gospodarka odpadami, oszczędzanie wody i energii) lub popularyzacji określonych obszarów przyrodniczych wśród młodego odbiorcy.

#### Korzyści

- Główną korzyścią jest potencjalna atrakcyjność dla odbiorcy, do którego może być trudno dotrzeć.
- Tego typu nośniki pozwalają na użycie bardziej swobodnego języka i grafiki, z bardziej bezpośrednim podejściem, z wykorzystaniem humoru, fantazji, etc. – sposobów na przyciągnięcie i utrzymanie uwagi.

#### Ograniczenia

- Być może najważniejszą sprawą jest znalezienie odpowiedniego tonu. Nierzadko tego typu publikacje grzeszą zbyt „smrodkiem dydaktycznym” czy też użyciem specjalistycznego języka, nieco tylko uproszczonego.

### A.3. Publikacje elektroniczne

Dziś już nie tak nowe technologie informacyjne i komunikacyjne stały się bardzo szybko kluczowym narzędziem w ogólnie pojmowanej komunikacji. Możliwość wykorzystania w pracy nośników multimedialnych, ich porównywalnie niski koszt, czy też łatwość docierania do najbardziej oddalonych zakątków świata, sprawiły, że środki te stały się bardzo popularne i powoli odgrywają coraz ważniejszą rolę w komunikowaniu wartości związanych z ochroną różnorodności biologicznej. Niemniej jednak istnieje szereg oczywistych ograniczeń z nimi związanych, obowiązkowych do rozważenia przed przystąpieniem do działań opartych na tego rodzaju nośnikach. Przede wszystkim, podobnie jak to jest w przypadku wszystkich innych środków komunikacji społecznej, wprowadzenie czegoś do przestrzeni wirtualnej nie oznacza, że dotrze to do odpowiednich odbiorców. O tych ograniczeniach będziemy mówić w dalszej części podręcznika, przy okazji szczegółowego omawiania każdego z przedstawianych narzędzi.

#### A.3.1. Strona internetowa

##### Zalety

Chociaż takie aspekty, jak uniwersalny charakter tego nośnika, moda czy względy *public relations* mogłyby same z siebie uzasadnić zainteresowanie „reklamowaniem” obszaru Natura 2000 w sieci, obecność w Internecie opiera się także na innych, bardziej ugruntowanych argumentach:

- Umożliwia dostęp do informacji wygenerowanej wokół obszaru Natura 2000. Daje możliwość stworzenia pewnego rodzaju wirtualnej „pamięci historycznej”, zawierającej opis zdarzeń i odgrywającej rolę archiwum, w którym przechowywane są wszelkie informacje.



- Zapewnia przejrzystość. Może to być miejsce, które w ciągły sposób udostępnia zaktualizowane informacje na temat obszaru oraz działań w zakresie jego planowania i zarządzania.
- Umożliwia prowadzenie interaktywnej komunikacji między administracją a „administrowanymi”, co z kolei daje możliwość uczestnictwa społeczeństwa w zarządzaniu obszarem.
- Sprzyja uczuciu przynależności i dumy z lokalnych walorów, pokazywanych światu zewnętrznemu.
- Pomaga w tworzeniu zewnętrznego wizerunku obszaru, poprzez udostępnienie wszystkim zainteresowanym informacji na jego temat. Pozwala to na nawiązywanie bezpośrednich relacji – od wymiany i współpracy naukowej po szeroko zakrojoną promocję turystyczną.
- Ułatwia zadanie zarządzającego poprzez stworzenie możliwości pracy w sieci zarówno członkom zespołu pracowników opiekujących się obszarem, jak i pozostałym partnerom społeczno-gospodarczym, zaangażowanym w proces planowania lub zarządzania.
- Wspiera „sieciowy” wymiar Natury 2000, ułatwiając kontakty między obszarami, kulturami i terytoriami różniącymi się między sobą, ale posiadającymi jakiś wspólny element – pomaga tym samym w urzeczywistnianiu jednego z głównych założeń Natury 2000.

##### Ograniczenia

- W planie działań komunikacyjnych dla obszaru Natura 2000, stworzenie i prowadzenie strony internetowej nie powinno być pojmowane jako sedno kampanii. Wydaje nam się raczej, że Internet powinien być raczej narzędziem uzupełniającym.
- Brak osobistej komunikacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą, a także niewielkie rozpowszechnienie, przynajmniej na dzień dzisiejszy, korzystania z Internetu w środowiskach wiejskich, sprawiają, że prawdopodobnie narzędzie to nie jest najbardziej adekwatne w celu dotarcia do głównych interesariuszy obszarów Natura 2000 i powinno być brane pod uwagę jako wsparcie dodatkowe.

##### Zalecenia

- **Utrzymanie: konieczność aktualizacji.** Jedną z zalet komunikacji internetowej jest szybkość

przekazu, która pozwala na przedstawienie, praktycznie w czasie rzeczywistym, „życia” komunikowanych faktów. Ten niepodważalnie mocny punkt na korzyść Internetu zobowiązuje jednak do nieustannej pracy nad bieżącym aktualizowaniem stron internetowych, aby utrzymać ich dynamiczność.

- **Planowanie.** Język internetu różni się pod wieloma względami od literackiego czy wizualnego, co wymaga pewnych przemyśleń. Ten etap planowania jest kluczowy, gdyż każda zmiana *a posteriori* (przede wszystkim na portalach, które maksymalnie wykorzystują potencjał komunikacji i interaktywności), może blokować lub spowolnić funkcjonowanie strony.
- **Organizacja treści.** Ważne jest podjęcia wysiłku w kierunku zorganizowania zawartych na stronie treści w taki sposób, aby odwiedzający mogli ją zrozumieć w sposób intuicyjny.
- **Różnorodność odwiedzających.** Dostęp do treści zamieszczonych na stronie internetowej (z wyjątkiem sekcji o ograniczonym dostępie) nie jest kontrolowany przez jej edytora. Dlatego też ważne jest zapewnienie różnych poziomów lektury dla różnych zainteresowanych. Struktura w formie drzewa umożliwia stopniowanie dostępu, tworząc szczegółowe „gałęzie”, przeznaczone dla grup odwiedzających lub rozszerzające treść z każdym „kliknięciem” dla internautów zainteresowanych dotarciem do bardziej szczegółowych informacji.
- **Propagowanie strony.** Prezentowanie strony poprzez zastosowanie mechanizmów *on-line* i *off-line*.
- **Ograniczenie zawartości.** Pojedynczy ekran nie powinien przekroczyć objętości tekstu równiej 1–2 stronom A4. Jeżeli konieczne jest uwzględnienie większej ilości informacji, można je podzielić na kilka ekranów.
- **Linki.** Kolejną zaletą stron internetowych jest możliwość kojarzenia zawartości poprzez dodawanie linków, chociaż ich nadmiar (np. ponad 5 na jednej stronie) komplikuje przeglądanie strony internetowej.
- **Wizualizacja sieci.** Skoro Natura 2000 jest siecią obszarów, Internet może wspierać kontakty między nimi, a przez to wzmacniać świadomość bycia częścią tej sieci.
- **Kluczowe informacje widoczne na pierwszy rzut oka.** W momencie określania struktury strony internetowej, należy dokonać trafnego

wyboru co do treści umieszczanych na stronie głównej (według ich znaczenia, z uwagi na priorytetowy charakter ich odbiorców, etc.) i w każdym wypadku ograniczyć do trzech „kliknięć” dostęp do kluczowych informacji, które powinny dotrzeć do wszystkich odwiedzających.

- **Łatwość nawigacji.** Menu główne powinno być przejrzyste, dostępne oraz pozwalać odwiedzającemu na łatwe zlokalizowanie miejsca na stronie, w którym się aktualnie znajduje.
- **Wykorzystanie interaktywności.** Chociaż 80% odwiedzających korzysta wyłącznie z 20% możliwości, jakie oferuje strona internetowa, potencjał tego typu środków przekazu (forum, przegląd dokumentów, ankiety, etc.) umożliwia pogłębienie komunikacji.
- **Kontrola wizyt.** Na serwerach internetowych archiwizowane są informacje o miejscach odwiedzanych przez wszystkich użytkowników. Jest to ogromna baza informacji, która może być wykorzystana przez zarządzającego – w ten sposób możemy poznać najczęściej i najrzadziej odwiedzane miejsca na stronie, średni czas spędzony na niej, etc.
- **Dostępność.** Nie wszyscy posiadają wysokiej jakości łącze internetowe. Należy zatem unikać długo ładujących się zdjęć, efektownych, ale skomplikowanych mechanizmów, etc.

### A.3.2. Biuletyn elektroniczny

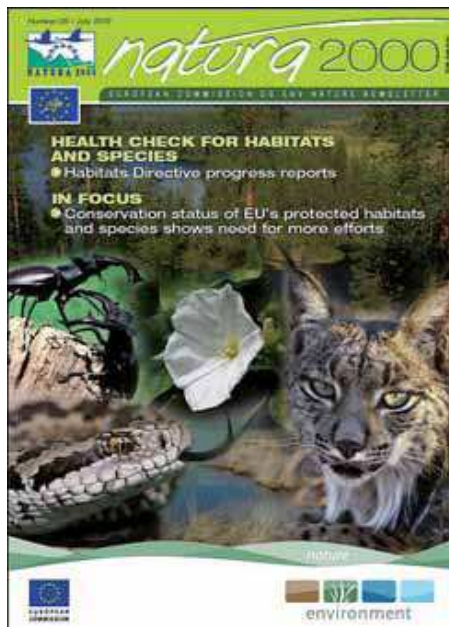
#### Zalety i ograniczenia

Jeśli chodzi o plusy i minusy tego rodzaju środka przekazu, odsyłamy do rozdziału „Biuletyn informacyjny w formie papierowej”, ponieważ ogólnie będą one podobne; w tym miejscu odniesiemy się jedynie do elektronicznego charakteru nośnika.

- W przypadku biuletynu elektronicznego nie ma dużych ograniczeń co do objętości, chociaż wykorzystanie tej cechy w celu przeladowania dokumentów treścią, może spowodować, że nie będą one w ogóle otwierane. Ponadto wersja elektroniczna pozwala na połączenie informacji zawartych w biuletynie z miejscami w sieci lub dokumentami, które umożliwią pogłębienie tematu czy też bezpośredni dostęp do źródeł.

#### Zalecenia

- Ogólnie rzecz ujmując, istnieją dwa rodzaje biuletynów elektronicznych: dokument tek-



stowy, wysłany jako załączony plik (który zazwyczaj pokrywa się z wersją papierową biuletynu) lub wiadomość e-mailowa z hiperłączami i linkami, które pozwalają na uzupełnienie udostępnionych informacji. Wybór jednej z tych opcji, które nie wykluczają się nawzajem, uzależniony jest od dostępności zasobów technicznych i personalnych, zaangażowanych w prace edycyjne.

- Konieczne jest stworzenie na samym początku listy dystrybucyjnej: bazy danych odbiorców biuletynu informacyjnego. Istnieją obecnie narzędzia programujące, które pozwalają na zautomatyzowanie zarządzania takimi bazami danych w sposób umożliwiający samemu użytkownikowi sieci zapisanie się na listę odbiorców biuletynu, poprzez stronę internetową, oraz wybranie zakresu otrzymywanych informacji i ich częstotliwości.

#### A.4. Reklama

Reklamą określane jest tradycyjnie działanie komunikacyjne służące do zachęcenia, przekonania i „zwabienia” odbiorcy, w celu skłonienia go do nabycia lub korzystania z określonych towarów/usług czy popierania określonych idei. W niniejszym rozdziale przedstawione zostały niektóre środki, typowe dla *reklamy komercyjnej*, które w niektórych sytuacjach wykorzystywane są również w celu rozpowszechnienia wiedzy na temat dziedzictwa przyrodniczego lub jęgo ochrony.

##### A.4.1. Ogłoszenie w prasie, w radiu, TV, na tablicach reklamowych

Rzeczywiste trudności nie umniejszają ogromnego potencjału języka reklamowego (szczególnie w odniesieniu do telewizji), służącego do przybliżenia koncepcji złożonych, aczkolwiek atrakcyjnych ze społecznego punktu widzenia, związanych z ochroną przyrody:

##### Zalety

- Reklama pozwala na dotarcie do szerokiej rzeszy odbiorców, umożliwiając zbliżenie się nawet do tych osób, które początkowo nie czuły się związane z tego typu tematyką.
- Jej prosty język, oparty na wywoływaniu emocji, jest bardzo skuteczny.
- Nadaje złożonym procesom i koncepcjom rozpoznawalną społecznie tożsamość.
- Reklama umieszczana jest w masowych środkach przekazu, z reguły darzonych przez społeczeństwo zaufaniem.
- Może umożliwić zwrócenie uwagi na temat ochrony i zainteresowanie nim przez same środki przekazu.
- Jest to efektywne narzędzie do wywoływania kolektywnych emocji (na przykład przynależność do wspólnoty).
- Jako środek uzupełniający inne działania komunikacyjne pozwala na rozszerzenie przekazu i nadanie mu społecznego znaczenia.

##### Ograniczenia

- Format takich narzędzi zobowiązuje do stworzenia zwięzłego i prostego przekazu, zawierającego zaledwie kilka konkretnych idei, co może prowadzić do pewnego zbanalizowania idei Natury 2000.
- Nie ma możliwości kontrolowania do kogo, gdzie i w jakich okolicznościach trafi konkretny przekaz, co sprawia, że ostateczny rezultat dotyczący odbiorców jest mało przewidywalny.
- Poważnym ograniczeniem są wysokie koszty tego środka komunikacji.

##### A.4.2. Materiały promocyjne

Promocyjne „gadżety” są coraz częściej wykorzystywane w kampaniach dotyczących ochrony przyrody. Obok stosunkowo niskiego kosztu, ich zaletą jest możliwość szerokiego rozpowszechnienia przekazu oraz nawiązania bezpośrednich relacji między jednostką promującą a obywatelem. Narzędzie to, zapożyczone z marketingu komercyjnego,



moglibyśmy zdefiniować jako nośnik, na którym opiera się wizerunek lub przekaz mający dotrzeć do docelowej grupy społecznej. Różnorodność takich materiałów jest ogromna, chociaż zazwyczaj stosowane są przedmioty codziennego użytku, powszechnie wykorzystywane przez ludzi. Przedmioty takie są szczególnie użyteczne jako materiał wspierający pracę informatorów, szczególnie tych przemieszczających się i nawiązujących aktywnie bezpośredni kontakt z przedstawicielami społeczności, w celu przekazania im informacji, po którą nie zwrócili się sami. W takim przypadku gadżety są prostym środkiem ułatwiającym zbliżenie do rozmówcy, dostarczającym sympatycznego „pretekstu” dla spotkania i pozwalającym na pozytywne przyjęcie.

#### Zalety

- Promują obszar Natura 2000 poprzez jego uwidocznienie.
- Wprowadzają Naturę 2000 do codziennego, prywatnego otoczenia.
- Są proste w obsłudze, nie wymagają dodatkowego wysiłku związanego z lekturą czy analizą.
- Jeżeli mamy do czynienia z przedmiotami użytecznymi, mogą stworzyć poczucie „wdzięczności” dla obszaru Natura 2000.
- Niektóre przedmioty są tak oryginalne, że na długo zapadają w pamięć.
- Większa trwałość przedmiotów gwarantuje, że przekaz na jakim nam zależy, przetrwa dłużej niż w przypadku innych nośników.

#### Ograniczenia

- Mają niewielką przydatność „komunikacyjną” poza społecznym promowaniem wizerunku.

- Nie są odpowiednie do przekazywania złożonych informacji.
- Ogromna konkurencja ze strony innych tego typu materiałów promocyjnych sprawia, że coraz trudniej jest osiągnąć oryginalność, pożądane oddziaływanie i zamierzoną trwałość.

Interesującą alternatywą jest zastosowanie w celach reklamowych przedmiotów już istniejących, czyli nie wyprodukowanych w celu wspierania przekazu. Chodzi tu o poboczne wykorzystanie przedmiotów powszechnie używanych, takich jak znaczki pocztowe, bilety autobusowe, kupony loterii, etc.

## A.5. Tożsamość korporacyjna

Wszystkie złożone organizacje, zamierzenia czy przedsięwzięcia konkretyzują swoją tożsamość poprzez zespół symbolicznych form, które przekształcają się w „wizerunek”, będący ich wizualną reprezentacją i zapewniający rozpoznawalność. Wizerunek komunikuje!

### A.5.1. Logo i hasło

Często obraz i tekst są pierwszymi elementami napotykanymi przez ludzi w momencie kontaktu z obszarze przyrodniczym lub pojazdami należącymi do jednostki nim zarządzającej. Sieć Naturę 2000 symbolizuje logo wspólne dla wszystkich obszarów wchodzących w jej skład. Popularyzacja tego obrazu i jego znaczenia jest ważnym celem służącym do zapoznawania społeczeństwa z ideą międzynarodowego projektu europejskiej sieci na rzecz ochrony środowiska.

Na portalu internetowym Komisji Europejskiej poświęconym programowi LIFE udostęp-



niony został „zestaw narzędzi” służący komunikowaniu sieci Natura 2000. Znajduje się w nim oficjalne logo w różnych formatach i następujący tekst uzupełniający, zalecany do umieszczania w miejscach uznanych za odpowiednie: „*Natura 2000 – europejska przyroda dla Ciebie. Ten obszar jest częścią Europejskiej Sieci Natura 2000. Został wyznaczony z uwagi na występowanie na nim gatunków lub siedlisk będących jednymi z najbardziej zagrożonych w Europie. 27 krajów Unii Europejskiej pracuje wspólnie w ramach Sieci Natura 2000 na rzecz ocalenia bogatego i różnorodnego dziedzictwa przyrodniczego Europy dla naszego wspólnego dobra*”.

Istnieją oficjalne zalecenia dotyczące wykorzystania **logo** Natury 2000 i przekazów, jakie należy rozpowszechniać. Chociaż powielanie tego konkretnego tekstu, zredagowanego przez Komisję, wiąże się z trudnościami z uwagi na jego objętość, warto jest umieścić zdanie bądź **hasło** będące podsumowaniem podstawowego znaczenia Natury 2000. W przypadku Polski, w ramach Projektu Współpracy Bliźniaczej PL06/IB/EN/02 „Komunikacja, świadomość społeczna i wzmocnienie instytucjonalne dla funkcjonowania Europejskiej Sieci Ekologicznej Natura 2000” wybrane zostało hasło, które stara się zwalczać w sposób pozytywny główny konflikt, zachodzący między społecznościami lokalnymi a obszarami Natura 2000: założenie, że wdrożenie Sieci zakłada poważne ograniczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlatego też wybrane hasło „*Miejsca żyjące – miejsca do życia*” podejmuje próbę zakomunikowania następującego przekazu: obszary Natura 2000, będąc *miejscami* bogatymi pod względem różnorodności biologicznej (*Miejsca żyjące*), pozostają wciąż *miejscami*, w których otwierają się nowe możliwości dla rozwoju społeczno-gospodarczego (*Miejsca do życia*).



#### A.5.2. Oznakowanie, tablice informacyjne, ubiór, materiały biurowe, itp.

Innymi priorytetowymi elementami komunikacyjnymi *in situ*, skierowanymi do społeczeństwa są: oznakowania, tablice sytuacyjne i informacyjne. Należy wziąć pod uwagę, że elementy te w dużym stopniu pełnią funkcje powitalne i towarzyszą odwiedzającym obszar oraz są często pierwszym wizerunkiem obszaru. Dlatego też należy być świadomym ich potencjalnego znaczenia jako narzędzi wspierających tożsamość korporacyjną.

Promowanie Natury 2000 wśród społeczeństwa następuje poprzez zaznajomienie osób odwiedzających obszary należące do Sieci z jej symbolami. W związku z tym konieczne jest zastanowienie się nad najbardziej odpowiednim miejscem do umieszczenia elementów przedstawiających wizerunek Natury 2000, wspólnie z innymi, właściwymi dla samego obszaru i instytucji nim zarządzających, już na etapie projektowania tablic i oznakowania. Z drugiej strony, nie możemy zapomnieć o innych elementach, które obok swojej głównej funkcji odgrywają rolę nośników tożsamości korporacyjnej i powinny uwzględniać symbole Natury 2000 lub konkretne hasła związane z Siecią. Mamy tu na myśli, np. uniformy pracowników danego obszaru lub liczne produkty papeteryjne – koperty, papier firmowy, wizytówki, teczki, segregatory, etc.

#### A.5.3. Etykieta ekologiczna Natura 2000

Wykorzystanie znaków handlowych w celu zidentyfikowania produktów wytworzonych w określonych warunkach, uwzględniających kwestie środowiskowe, jest dziś coraz bardziej rozpowszechnioną praktyką.

Podstawowe założenie jest proste: zaoferowanie jakiegoś znaku towarowego, który użytkownik lub klient mógłby z łatwością rozpoznać i automatycznie skojarzyć z jakością i wiarygodnością. Niemniej jednak nie jest zbyt powszechne stosowanie tego rodzaju etykiet w celu wyróżnienia produktów związanych z ważnymi obszarami przyrodniczymi lub produktami wytworzonymi zgodnie z zasadami szanującymi ochronę określonych ekosystemów, gatunków czy krajobrazów. W związku z tym wdrożenie Natury 2000 otwiera nowe, interesujące możliwości na rzecz połączenia ochrony różnorodności biologicznej w Europie z rozwojem obszarów wiejskich, poprzez wyróżnienie produktów i usług wytwarzanych w otoczeniu obszarów Natura 2000 w sposób zgodny z zachowaniem ich jakości ekologicznej i przyrodniczej.



## A.6. Środki audiowizualne

Wzrok jest naszym głównym źródłem informacji. Dlatego też telewizja jest liderem wśród środków informacyjnych, preferowanym przez 81% Europejczyków w odniesieniu do tematów środowiskowych. Chcielibyśmy przede wszystkim podkreślić jej zdolność do wywoływania emocji (od zaskoczenia po oburzenie), wykorzystywaną do przekazywania uczuć i zachęcania, czyli te cechy, które pozwalają jej wyróżniać się wśród wszystkich środków komunikacyjnych. Ponadto język audiowizualny posiada dodatkową, interesującą zaletę, jeśli chodzi o komunikowanie procesów środowiskowych: pozwala dość trafnie przekazać złożone i abstrakcyjne zjawiska, których niemało jest w tej dziedzinie. Przybliżenie widzom złożonego zagadnienia zarządzania przyrodą może również posłużyć jako wsparcie umożliwiające zrozumienie administracji przez obywateli i odwrotnie.

Wśród środków komunikacji społecznej narzędzia audiowizualne wciąż są najbardziej drogie z finansowego punktu widzenia. Niemniej jednak postęp technologiczny umożliwił edytowanie materiałów audiowizualnych nawet na domowym sprzęcie komputerowym, a przede wszystkim pozwolił na ich reprodukcję na mało kosztownych nośnikach. Taka sytuacja otwiera nowe i interesujące możliwości przetwarzania ogromnej ilości informacji dotyczących danego obszaru Natury 2000 w ciekawe historie dostępne dla ogółu społeczeństwa.

### A.6.1. Film informacyjny VHS/DVD

Jeśli chcemy nagrać film, konieczne jest wsparcie ze strony profesjonalnej ekipy, z którą należy utrzymywać płynne relacje, pozwalające na skoordynowanie języka audiowizualnego z informacjami, na których przekazaniu nam zależy. Dobrze jest współpracować z nią na bieżąco celem określania poszczególnych kroków w realizacji filmu:

- *Ogólna koncepcja:* zdefiniowanie aspektów poprzedzających produkcję filmu – grupa odbiorców, miejsce i uwarunkowania dotyczące projekcji filmu, powody wyboru takiego formatu, czas trwania, cele, kampania komunikacyjna lub plan zarządzania, którego częścią ma być ta produkcja, etc.
- *Szkielet zawartości:* zredagowanie schematycznego opisu treści, jakie chcemy przekazać oraz niezbędnych elementów, jakie powinny znaleźć się w filmie.

- *Styl komunikacyjny:* wybór formatu filmu. Film będzie opowiadał jakąś konkretną historię, która ma swój początek i zakończenie – istnieje wiele sposobów jej przedstawienia. Kto będzie narratorem w filmie? Czy osoba przedstawiająca historię podzieli się z nami swoimi odkryciami? Będzie to mieszkaniec obszaru czy może turysta? Postaci są realne czy grają je aktorzy? Ton poważny, czy bardziej luźny, spontaniczny? Opowiemy historię przyrody czy może historię ludzi? Wykorzystamy humor?
- *Scenariusz:* polega na zredagowaniu treści filmu. Na bardziej zaawansowanym etapie, powinien być podzielony na dwie kolumny: jedna z nich zawierać będzie opis części „audio” (wszystko to, co dokładnie usłyszy widz, a nie tylko narrację słowną), a druga dotyczyć będzie części „wizualnej” (to, co widz zobaczy). Na tym etapie należy również podzielić czas między poszczególne sekwencje i określić czas trwania każdej z nich.
- *Preprodukcja:* na tym etapie następuje organizacja nagrywania filmu; polega na określeniu potrzeb (co, kiedy i gdzie) dotyczących poszczególnych faz.
- *Nagrywanie:* Jeżeli wcześniejsze etapy zostały odpowiednio zdefiniowane, ta część powinna być prawie wyłącznie instrumentalna i polegać na zebraniu wizualnych informacji, które wcześniej zostały zorganizowane. Po rozpoczęciu nagrywania należy pozostawić szansę, by sam obszar „zapropozował” nowe elementy (tj. pozostawić nieco miejsca na improwizację). Pozwoli to na wprowadzenie świeżości i na wzbogacenie produktu końcowego.
- *Edycja i nagłośnienie:* montaż, edycja sekwencji graficznych lub animacja i nagłośnienie, to końcowe fazy produkcji.

### A.6.2. CD-ROM multimedialny

Nośnik ten, poza wymienionymi już korzyściami związanymi z językiem audiowizualnym, pozwala na interaktywność, która przekłada się na możliwość osobistego wyszukania informacji i bardziej aktywne uczestnictwo użytkownika w wyborze interesujących go treści.

Format CD-ROM jest zbliżony do stron internetowych (patrz rozdział dotyczący tego nośnika), dlatego też niektóre kwestie, przedstawione w dalszej części mogą się powtarzać. Jego ograniczony rozmiar sprawia, że jest narzędziem przenośnym, co z kolei umożliwia jego odbiór w różnym otoczeniu. Dlatego też należy dołożyć starań i skorzystać



z tej możliwości, zachęcając użytkownika do korzystania z tego narzędzia w najbardziej komfortowy sposób: zaproszenie do sesji domowych w wygodnej pozycji lub umożliwienie instalacji *ad hoc* w jednym z ośrodków dla zwiedzających.

#### Zalety

- Ma praktycznie nieograniczoną zdolność do przechowywania informacji w różnych formatach.
- Dostosowuje się do potrzeb i wymogów w zakresie informacji, reprezentowanych przez użytkowników.
- Język ten jest szczególnie odpowiedni przy tworzeniu interaktywnej relacji z użytkownikiem.
- Jego cena jest relatywnie niska (w porównaniu z innymi nośnikami), zarówno w odniesieniu do produkcji, jak i kopiowania i dystrybucji.

#### Ograniczenia

- Wykorzystanie tego nośnika jest z reguły indywidualne.
- Konieczne jest, aby odbiorca posiadał określony sprzęt informatyczny w swoim domu oraz minimalne umiejętności dotyczące korzystania z komputera.
- Są to produkty, które trudno zaktualizować, dlatego też ich zawartość powinna przewidywać ewentualność przedawnienia się informacji.

### A.7. Wystawy

Ekspozycje i wystawy o tematyce środowiskowej są środkami o szerokim zastosowaniu przy przekazy-

waniu informacji oraz promowaniu walorów chronionych obszarów przyrodniczych.

W oparciu o techniki i narzędzia wykorzystywane w edukacji przyrodniczej, tego typu instalacje charakteryzują się łączeniem różnych środków: obrazów, środków audiowizualnych, rzeczywistych przedmiotów lub ich makiet, itp. Organizacja i ułożenie poszczególnych elementów, jak również dekoracje i scenografia, współpracują w zadaniu komunikowania.

#### Zalety

- Odpowiednie narzędzie dla tak zwanego „ogółu odbiorców”.
- Dostosowują się do tempa i potrzeb odwiedzających.
- Pozwalają na zgromadzenie najważniejszych informacji w jednym miejscu.

#### Ograniczenia

- Są to kosztowne infrastruktury, które wymagają ponadto ciągłych prac utrzymaniowych.
- Fizyczna powierzchnia, przeznaczona do przedstawienia konkretnych treści, jest ograniczona. Dlatego też treści, które mogą zostać odpowiednio przekazane za pomocą tych środków, również są ograniczone.
- Są to elementy o charakterze estetycznym i pozwalają na ograniczone interakcje ze zwiedzającymi: nie odpowiadają na jego wątpliwości czy pytania.
- Ich wykorzystanie przez odbiorcę w kontekście rekreacyjnym może ograniczyć osiągnięcie celów komunikacyjnych.

#### Zalecenia

- Należy postrzegać te środki jako niezależne i zaprojektować je w taki sposób, aby funkcjonowały bez wsparcia ze strony przewodnika.
- Nie kłóci się to jednak z zaleceniem dotyczącym obecności personelu, który uzupełni lub wesprze takie wizyty, co zazwyczaj przekłada się na większe usatysfakcjonowanie użytkownika.
- Należy w umiarkowany sposób wykorzystywać elementy „spektakularne” i elementy „zaskoczenia”. Efektowne środki mogą być użyteczne dla wzbudzenia zainteresowania odwiedzających, ale ich wykorzystanie łączy się z ryzykiem zamaskowania przekazu, który w rezultacie zostanie niezauważony.
- Zalecane jest dążenie do maksymalnej jednoznaczności przy ekspozycji treści. Organizacja

tych treści i elementów, na których się opierają, powinna być logiczna i spójna oraz umożliwić odwiedzającemu komfortowe poruszanie się po nich i zrozumienie „dyskursu” prowadzonego w ramach wystawy.

- Jeden nośnik, jedna idea: każdy panel, każda makieta, każdy obiekt powinien być zaprojektowany w celu przekazania zwiedzającemu jednej, głównej idei.
- Należy dostosować się do możliwej różnorodności odwiedzających, np. umieszczając teksty na różnej wysokości. Zalecana jest praca według przykładowego schematu: tytuł – podtytuł – tekst – szczegóły. Takie rozwiązanie może umożliwić osobom wykazującym różne zainteresowanie tematem przeczytanie informacji do wybranego momentu i gwarantuje, że główne idee trafią do wszystkich.
- Należy stosować jasny i prosty język, unikając zwrotów technicznych. Krótkie zdania, przedstawiające znaczące kwestie, które zwiedzający może powiązać z codziennym życiem.
- Zachęcanie do aktywnego zwiedzania. Wystawy to nośniki, które z reguły sprawiają, że zwiedzający przyjmuje bierną postawę wobec przekazywanych mu informacji. Należy unikać tego poprzez wykorzystanie interaktywnych elementów (dotykowych, zapachowych, ruchomych, etc.) oraz wiadomości, które obudzą w nim pytania i zachęcą do wzięcia udziału w określonych działaniach.

#### A.7.1. Wystawy w ośrodkach dla zwiedzających

Choć określane na różne sposoby (ośrodki dla zwiedzających, centra informacyjne, obiekty parkowe, etc.), wszystkie pełnią jedną, podstawową funkcję – służą jako miejsca przyjęcia zwiedzających i dlatego też stanowią miejsce pierwszego kontaktu odwiedzających z obszarem przyrodniczym. Ośrodki dla zwiedzających są narzędziem, któremu przypisano największą, najbardziej odpowiedzialną rolę w przekazywaniu informacji i szerzeniu wiedzy o walorach środowiskowych chronionych obszarów przyrodniczych i dlatego też stanowią one główny punkt odniesienia w komunikacji społecznej ochrony różnorodności biologicznej. Ośrodki dla zwiedzających – czy jakkolwiek byśmy je nie nazwali – są obiektami o charakterze wielofunkcyjnym, które powinny łączyć podstawowe elementy informacyjne z innymi, szerzącymi wiedzę o walorach danego terenu.



#### Zalecenia

- Postawić na wielofunkcyjność i wszechstronność: tego typu obiekty powinny służyć zarówno przekazywaniu informacji, jak i motywowaniu do odwiedzenia obszaru i do określonego sposobu korzystania z niego. Poza tym mogą one pełnić inne funkcje o wymiarze społecznym oraz mające na celu aktywizację społeczności.
- Przyjmowanie lokalnych mieszkańców: obiekty te projektowane są najczęściej z myślą o zwiedzającym „z zewnątrz” i rzadko pojmowane są jako miejsca przeznaczone również dla społeczności lokalnej (często postrzega je ona jako coś obcego). Dlatego też dobrze jest pomyśleć o zaangażowaniu samych mieszkańców w tworzenie tych ośrodków, udostępnieniu im miejsca do wspólnych spotkań lub przekształceniu ich w ośrodki aktywizacji społecznej w gminie. To tylko niektóre pomysły, pozwalające na zwiększenie akceptacji ze strony miejscowych i tym samym na wzmocnienie relacji między obszarem a jego mieszkańcami.
- Nie zapominać o „ludzkim” wymiarze obszaru: z uwagi na znaczenie dla komunikacji i z szacunku dla wszystkich tych, którzy egzystowali wspólnie z promowanymi walorami przyrodniczymi, należy szczególnie mocno podkreślić aspekt ludzki, społeczny i kulturowy obszaru prezentowanego w ośrodku.

- Promowanie krytycznej i kompletnej wizji, unikając spojrzeń połowicznych, często zbyt idyllicznego, wynikającego ze skupienia się na „pięknej przyrodzie” i unikania rzeczywistych konfliktów społeczno-środowiskowych.
- Unikanie roli zastępczej: ośrodek dla zwiedzających nie powinien być repliką tego, co zwiedzający może (powinien) zobaczyć na zewnątrz. Jednym z zadań ośrodka jest sprowokowanie zwiedzającego do poznania okolic i nauczenia się, jak czerpać z nich przyjemność.
- Poświęcić większy wysiłek na planowanie niż wykonanie: z reguły eksperci wskazują na brak odpowiedniego zaplanowania i projektu takich infrastruktur, powstałych jakże często w wyniku ślepego dążenia do czegoś spektakularnego lub pragnienia wywarcia wrażenia czymś oryginalnym i innowacyjnym na rynku. Poświęcenie czasu na projekt przekłada się na większą opłacalność inwestycji (czasami ogromnych), jakich wymagają tego typu obiekty.
- Obiekt pokazowy. Ośrodki te są „twarzą” administracji ochrony środowiska. Z tego względu promowanie spójności konstrukcji z krajobrazem i uwzględnienie kryteriów bioklimatycznych oraz wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz zasobów lokalnych powinny być oczywistym minimum.
- Osoba odwiedzająca taki obiekt potrzebuje wsparcia: pomieszczenia i personel powinny służyć udzieleniu pomocy w ramach podstawowych potrzeb: „Gdzie się znajduję? Co mogę zrobić? Co jest w okolicy?” Oznakowanie miejsca, dostępność i dostosowanie infrastruktury do wszystkich zwiedzających (również niepełnosprawnych lub obcojęzycznych) są aspektami, które należy bezwzględnie wziąć pod uwagę.
- Poznanie użytkownika i jego potrzeb. Przeanalizowanie, jak się poruszają po wystawie, w jaki sposób korzystają z usług oferowanych przez ośrodek oraz przez sam obszar Natura 2000, to niektóre z możliwych aspektów, ujętych w programie ewaluacyjnym, pozwalającym na udoskonalenie obiektu i dostosowanie jego wyposażenia do celów, w jakich został stworzony.

#### A.7.2. „Ekomuzea”

Badacze turystyki coraz więcej uwagi poświęcają relacjom między agroturystyką, turystyką kulturową i turystyką przyrodniczą, wskazując na istotną współzależność, jaka zachodzi między nimi. Po-

mysł „ekomuzeum” zrodził się z eksperymentalnego muzeum, utworzonego na początku lat 70 w Burgundii, które w tamtych czasach stało się konceptualnym modelem dla wszystkich tego typu obiektów na świecie. Obecnie ekomuzea funkcjonują na całym świecie jako alternatywa ekonomiczno-społeczna związana z działalnością turystyczną i rekreacyjną. Poza zapewnianiem miejsc pracy, ekomuzea tworzą także obszary chronionego dziedzictwa kulturowego i środowiskowego, ponieważ opierają się na kompleksie kilku obiektów, integrujących terytorium i społeczność z ich działalnością (tym różnią się od typowych skansenów). Zgodnie z definicją stworzoną w 1997 roku przez muzea szwedzkie: *„Ekomuzeum składa się z szeregu miejsc i budynków, zachowanych w ich oryginalnym miejscu, przedstawionych z perspektywy kulturowej i wpisujących się we wspólny obraz historii regionu i/lub lokalnego obszaru. Ekomuzeum jest narzędziem na rzecz rozwoju regionalnego, którego działalność wykonywana jest w ramach współpracy społeczności lokalnej z instytucjami publicznymi”*. Ta mieszanka interesujących składników, obejmujących: odtworzony sprzęt, elementy dziedzictwa historycznego i zabytki, starą infrastrukturę, będącą świadkiem działalności produkcyjnej w przeszłości, itp., wszystko to zlokalizowane na obszarze o dużych walorach krajobrazowych, oferuje ogromne możliwości wykorzystania w kontekście Natury 2000.

## B. Komunikacja społeczna o charakterze publicznym i niezapośrednim

### B.1. Imprezy

Jednym z najlepszych przepisów na udaną komunikację z udziałem licznej społeczności jest skojarzenie wydarzeń komunikacyjnych z imprezami o charakterze świątecznym. Świąteczna atmosfera jest najbardziej odpowiednią do przekazania określonych treści odbiorcom, którzy nie są wcześniej zmotywowani lub zainteresowani.

#### B.1.1. Dni „otwartych drzwi”

Ten rodzaj komunikacji społecznej jest bardzo prosty do zorganizowania, jako że nie wymaga realizacji wyjątkowych zadań, ani zaangażowania znaczących środków ekonomicznych. Wydarzenie na zasadzie „drzwi otwarte” polega na wypromowaniu

konkretnego dnia, w celu przedstawienia wszystkim zainteresowanym gościom głównych misji obszaru Natura 2000 oraz realizowanych funkcji na rzecz jego zarządzania. Fundamentalnym celem takich spotkań jest przybliżenie dużej grupie społeczeństwa codziennej rzeczywistości obszaru chronionego i dlatego nie zakłada potrzeby zorganizowania niczego, co będzie od niej odbiegać. Niemniej jednak, są dwa ważne warunki, jakie należy spełnić, aby inicjatywa odniosła sukces. Pierwszym z nich jest dobra promocja wydarzenia, a drugim zaangażowanie zespołu osób pracujących na obszarze tak, aby odwiedzający czuli się prawdziwie „ugoszczeni” i obsłużeni.

Taki rodzaj wydarzeń sprawdza się szczególnie na tych obszarach, które nie dysponują żadnym obiektem przeznaczonym do regularnych kontaktów z odwiedzającymi lub programem komunikacji społecznej (bądź to z powodu braku środków, bądź z uwagi na wrażliwość samego obszaru).



#### Zalety

- Łatwość zorganizowania i niski koszt są z pewnością ich główną zaletą.

#### Ograniczenia

- Mogą się łączyć z małym odzewem ze strony społeczeństwa, jeżeli nie zostanie podjęty wystarczający wysiłek przy rozreklamowaniu imprezy.

#### Zalecenia

- W celu zagwarantowania minimalnego odzewu na inicjatywę, ciekawym rozwiązaniem jest zaoferowanie specjalnych zajęć konkretnym odbiorcom, np. szkołom, zrzeszeniom, rodzinom...
- Również interesujący jest pomysł zorganizowania jakiejś „atrakcji-przynęty”, o charakterze bardziej świątecznym lub w formie atrakcji dodatkowej.

#### B.1.2. Festyny, jarmarki

Jarmarki zawsze były jednymi z najważniejszych wydarzeń na obszarach wiejskich. Tradycyjnie stanowiły wyjątkową okazję do spotkania mieszkańców z innych obszarów, sprzedaży własnych produktów i zakupu innych, a przede wszystkim – okazję do świętowania. Organizacja jarmarku przez obszar Natura 2000 zakłada dodatkowo, poza wcześniej wymienionymi składnikami (kontakt społeczny, handel i świętowanie) inne dwa bardzo interesujące elementy: promowanie walorów obszaru przyrodniczego i jego okolic wśród przyjezdnych, oraz współpracę między określonymi sektorami społeczności lokalnej i administracją obszaru. Ten ostatni cel zasługuje na szczególne podkreślenie z uwagi na trudności, jakie napotykają zazwyczaj zarządcy obszarów w relacji z otoczeniem.

Jeżeli Natura 2000, zgodnie ze swoim hasłem, poszukuje korzyści dla obszaru i dla ludzi, czy może być lepszy sposób na udowodnienie tego niż promowanie przyrodniczych i kulturowych walorów terenu poprzez wydarzenie, w ramach którego wspierana jest działalność gospodarcza kompatybilna, a nawet niezbędna dla ochrony różnorodności biologicznej?

#### Zalety

- Główną zaletą dotyczy umocnienia relacji i zaufania między zarządcami obszaru i społecznością lokalną.
- Organizacja jarmarków może oznaczać dla społeczności lokalnej rzeczywiste zmaterializowanie potencjalnych korzyści, o których zawsze jest mowa podczas podejmowania próby „sprzedaży” obszaru Natura.
- W odniesieniu do odwiedzających z zewnątrz jest to też bardzo efektywne połączenie ochrony przyrody z ochroną kultury i gospodarki lokalnej.

#### Ograniczenia

Mogą wynikać, przede wszystkim z komplikacji, jakie zakłada organizacja takiej imprezy, z uwagi na konieczność porozumienia się dużej liczby osób.

#### Zalecenia

- Kluczową kwestią jest „niepozostawienie nikogo poza wydarzeniem”, to znaczy, zadanie zlokalizowania i skontaktowania wszystkich potencjalnych producentów.
- Należy zwrócić szczególną uwagę na to, aby cele związane z promocją gospodarki lokalnej nie

przysłoniły drugiego celu, jakim jest wypromowanie obszaru Natura 2000 jako obszaru chronionego. Nie możemy zaniedbać żadnego z tych dwóch głównych przekazów.

### B.1.3. „Greendays”

„Greendays” lub „Zielone Dni”, to święta związane z promowaniem sieci Natura 2000. Stanowią one jedyne narzędzie komunikacyjne, które zostało stworzone specjalnie w tym celu. W związku z tym wspierane jest ono oficjalnie przez europejskie instytucje, poprzez aktywną promocję i udostępnienie strony internetowej ([www.eurosite-nature.org](http://www.eurosite-nature.org)), na której proponowane są pomysły, podstawowe środki potrzebne do zorganizowania takiego wydarzenia (foldery, logo, informacje do rozpowszechnienia, wzór informacji prasowej) oraz możliwości rozreklamowania przedsięwzięcia. Priorytetowym celem *Greendays* jest promocja w całej Europie wydarzeń, które przyczynią się do zwiększenia wiedzy i akceptacji sieci Natura w środowisku lokalnym i regionalnym. Wspomniane wydarzenia przyjmują różnorodne postaci, aby dotrzeć do społeczeństwa i przyciągnąć je, a z których warto wymienić: wycieczki z przewodnikiem po obszarze, targi i wystawy, seminaria lub spotkania, etc. Zdecydowaliśmy się umieścić ten środek komunikacyjny w tej części podręcznika z uwagi na uroczysty charakter, jaki mają zwyczaj przyjmować.



#### Zalety

- „Zielone dni” oferują pewien rodzaj wspólnego parasola lub znaku rozpoznawczego – począwszy od nazwy, a także formalne elementy, takie jak logo, plakaty, foldery, etc. – dla różnorodnych działań komunikacyjnych, realizowanych przez poszczególne obszary europejskiej Sieci Natura 2000.

- Ponadto „Zielone dni” pozwalają na położenie szczególnego nacisku na europejski wymiar ochrony różnorodności biologicznej obecny w sieci Natura 2000.

#### Ograniczenia

Chociaż sam pomysł jest interesujący, środki udostępnione na stronie internetowej Greendays są skąpe, zarówno w odniesieniu do fizycznych elementów informacyjnych, jak i pomysłów na organizację wydarzeń, które wydają się mało oryginalne i powtarzalne.

### B.1.4. Przedstawienia teatralne, happeningi

Wykorzystanie technik animacyjnych lub teatralnych jako narzędzi umożliwiających przekazanie dużej grupie osób dość złożonych informacji, zostało już niejednokrotnie wypróbowane. Teatr jest narzędziem dającym szerokie komunikacji społecznej i z pewnością znajdzie coraz większe zastosowanie w programach informacyjnych dotyczących dziedzictwa przyrodniczego.

#### Zalety

- Teatr jest jednym z najstarszych sposobów komunikowania się ze społeczeństwem, a siła historii przedstawianych przez postaci z krwi i kości wciąż jest ogromna, nawet w erze rzeczywistości wirtualnej i technologii.
- Jest to wciąż dość oryginalne narzędzie i dlatego skuteczne w komunikowaniu.

#### Ograniczenia

- Główną trudnością związaną z zastosowaniem tego środka jest potrzeba zaangażowania aktorów, będących w stanie odpowiednio wykonać swoją pracę.

### B.1.5. Programy zajęć kulturalnych

W niniejszym podpunkcie proponujemy narzędzie komunikacyjne zainspirowane konkretnym przykładem – programem „*Viu el parc*” samorządu prowincji Barcelony. Mamy tu do czynienia z inicjatywą prowadzoną od ponad 10 lat, która stała się imponującym programem zajęć kulturalnych, związanych z chronionymi obszarami przyrodniczymi. Ochrona środowiska, dziedzictwa kulturalnego i zajęcia kulturalne to podstawowe elementy tego programu, przybierające formę imprez i zajęć dla wszystkich gustów i odbiorców. Imprezy odbywają się od lutego do grudnia w parkach należących do Sieci Parków Krajobrazowych Katalonii i obejmują: wystąpienia chóru, przed-



stawienia teatralne, widowiska dla dzieci, koncerty, etc. Atrakcje te mają swoje kulminacyjne momenty, jak Wielka Impreza Parkowa, Targi Rzemieślnicze, Noc Gwiazd i Konkurs Fotograficzny.

Program opiera się na następujących zasadach:

- Połączenie działań dotyczących ochrony przyrody i jej propagowania na terytorium każdego parku.
- Wykorzystanie wyjątkowego wymiaru zajęć i imprez kulturalnych, które mogą być przeprowadzone na obszarze chronionym i skierowane zarówno do społeczności lokalnych, jak i publiczności okazjonalnej.
- Wzmocnienie relacji i dialogu między poszczególnymi lokalnymi partnerami i administracją lokalną.

<http://www.diba.cat/viuelparc/presen.htm>

## B.2. Ogólnodostępne wydarzenia o charakterze informacyjnym

Pogadanki, konferencje, okrągłe stoły, fora dyskusyjne to różne formaty klasycznej komunikacji. Są to wydarzenia o charakterze informacyjnym, dostępne dla dużej grupy odbiorców. Ich zasadniczym celem jest zazwyczaj przybliżenie podstawowych pojęć lub głównych linii argumentacyjnych w ramach określonego tematu. Niemniej jednak, bezpośredni kontakt nawiązany między ekspertami lub zarządcami i za-

interesowaną grupą społeczeństwa (uczestniczącą z własnej woli, gdyż wstęp na tego typu spotkania jest wolny) otwiera wiele innych możliwości.

### Zalety

- Tworzą przestrzeń do nawiązania relacji, w której, poza otrzymywaniem informacji, jest miejsce na pytania i opinie.
- Pozwalają na dostęp do szerokiego zakresu informacji, często przekazywanych przez osoby specjalizujące się w konkretnym temacie, w ograniczonym czasie.
- Tego typu działania są stosunkowo proste do zorganizowania.

### Ograniczenia

- Główne ograniczenie jest zazwyczaj związane z trudnością zebrania licznej, heterogenicznej grupy uczestników.
- Wydarzenia takie mają z góry określony charakter, dlatego też zalecane jest traktowanie ich jako uzupełnienia innych działań, w ramach jednego procesu.

### Zalecenia

- Odpowiedni wybór osób przemawiających lub wchodzących w skład okrągłego stołu (zarówno w odniesieniu do znajomości tematu, jak i zdolności komunikacyjnych) jest kluczowym warunkiem osiągnięcia sukcesu.
- Ponadto, w przypadku kiedy celem sesji dyskusyjnej jest wsparcie debaty kolektywnej, bardzo ważne jest uwzględnienie różnych opinii i perspektyw odnośnie danego tematu.

#### B.2.1. Sesje informacyjne i dyskusyjne

Ogromna siła tego typu wydarzeń tkwi w możliwości dostępu do różnych poglądów na określony temat, przedstawianych z różnych punktów widzenia przez osoby związane z danym zagadnieniem. Możliwe jest również wykorzystanie doświadczeń osób, które zetknęły się z podobną problematyką w innym regionie i wypracowały już jakieś rozwiązania.

## B.3. Edukacja środowiskowa

Rozwój turystyki na obszarach przyrodniczych daje możliwość skierowania działań komunikacyjnych do osób, które korzystają z takiej formy spędzania czasu wolnego. Dzięki temu zrodziła się i rozwinęła działalność edukacyjna, znana jako edukacja środo-

wiskowa, która może być zdefiniowana jako *proces komunikacji ze społeczeństwem mający na celu stworzenie doświadczeń rekreacyjnych i edukacyjnych, poprzez „przetłumaczenie” na zrozumiałą i atrakcyjny język walorów przyrodniczych danego obszaru.*

### B.3.1. Wizyty edukacyjne

Wizyty edukacyjne (korzystające z infrastruktury będącej użytecznością publiczną, jak szlaki turystyczne czy ścieżki edukacyjne) stanowią z pewnością jedną z najbardziej powszechnych i potencjalnie najbardziej wzbogacających dla zwiedzającego praktyk komunikacyjnych, w porównaniu z innymi działaniami realizowanymi na terenie obszarów przyrodniczych. Są to zajęcia, w ramach których turysta otrzymuje istotne i ciekawe wyjaśnienia dotyczące najważniejszych aspektów bezpośrednio poznawanego przez niego terenu, służące lepszemu zrozumieniu jego walorów przyrodniczych. W czasie takich wizyt panuje miła atmosfera. Wizyty tego typu można podzielić na dwie kategorie, w zależności od zastosowanych środków komunikacyjnych: *wizyty z przewodnikiem* (funkcję tę pełni wykwalifikowany przewodnik) lub *wizyty samodzielne* (kiedy odwiedzającym udostępnione są fizyczne nośniki informacyjne, jak foldery czy panele). W naszym przypadku, skoncentrujemy się na pierwszej kategorii. Według większości ekspertów, wizyty z przewodnikiem są dużo bardziej skuteczne dla komunikowania walorów przyrodniczych i zainteresowania turysty zwiedzanym obszarem.

Dobrze zorganizowana wizyta edukacyjna może przełożyć się na niezapomniane wrażenia dla odwiedzającego – odczucia związane z przebywaniem na świeżym powietrzu, wysiłek fizyczny, przyjemność ze wspólnego spaceru, niespodzianki związane z wyjątkowym miejscem, przygoda związana z poznawaniem nieznanych sekretów natury lub kultury, etc. Wszystkie te elementy sprawiają, że wizyty edukacyjne pełnią rolę szczególnie wartościowego narzędzia do promowania wśród społeczeństwa empatii i wrażliwości wobec dziedzictwa przyrodniczego. Jest to pierwszy krok w kierunku zapewnienia społecznego wsparcia polityce ochrony różnorodności biologicznej, której wyrazem jest Natura 2000. Poza funkcją rekreacyjną, informacyjną i uświadamiającą, wycieczki edukacyjne po wyznaczonych szlakach mogą również odgrywać ważną rolę w regulowaniu dostępu odwiedzających do obszaru Natura 2000, poprzez przeciwdziałanie negatywnemu oddziaływaniu masowej turystyki na konkretne obszary i ich walory przyrodnicze.



Stosowanie takich środków komunikacyjnych napotyka jednakże na trudności, wśród których możemy wyróżnić przede wszystkim konieczność zaangażowania wykwalifikowanego personelu, który z zasady posiada ograniczone możliwości dotyczące obsługi znaczącej liczby osób. Jest to słaba strona tego środka komunikacyjnego, która umniejsza jego rolę w porównaniu z innymi dostępnymi formułami, np. wizytami samodzielnymi z autoprzewodnikiem.

#### Zalecenia

Ścieżki edukacyjne to infrastruktura, która oferuje dużą różnorodność formatów i treści: począwszy od ścieżek ogólnych, służących generalnemu poznaniu otoczenia, po wyspecjalizowane szlaki dotyczące zagadnień botanicznych; od ścieżek liczących zaledwie jeden kilometr po trasy jednodniowe. Ta różnorodność sytuacji sprawia, że i formy projektowania i funkcjonowania szlaku edukacyjnego będą różne. Poniżej zamieszczamy ogólne zalecenia dotyczące stworzenia ścieżki podstawowej, przeznaczonej dla osób z ograniczoną zdolnością do odbywania wędrówek po obszarach przyrodniczych.

- Niezbędne jest wcześniejsze planowanie. Należy dokonać szczegółowej inspekcji terenu (czynność, jaką trzeba będzie okresowo powta-







rzać, w celu sprawdzenia stanu obszaru, ewentualnych przeszkód, etc.), a także zinventaryzować zasoby edukacyjne.

- Zgodnie z ogólnie przyjętą zasadą, w przypadku szlaków zorientowanych na ogólny profil odwiedzających, długość trasy nie powinna przekroczyć 2.000 m, tak, aby możliwe było jej przejście maksymalnie w ciągu 1 godziny.
- Zaprojektowanie szlaków w formie okręgu (lub ósemki „8”), ze skrótami lub drózkami bocznymi, pozwalającymi na skrócenie trasy.
- W przypadku wizyt z przewodnikiem grupa zwiedzających przypadająca na jednego przewodnika nie powinna przekroczyć 15 osób. Przewodnik powinien zostać wcześniej przeszkolony i posiadać specjalne umiejętności w dziedzinie komunikacji, edukacji i obsługi grup.

## C. Komunikacja interpersonalna o charakterze prywatnym i niezapośredniczonym

### C.1. Informatorzy bezpośredni

Komunikacja bezpośrednia i osobista jest zazwyczaj wskazywana przez specjalistów oraz w podręcznikach dotyczących komunikacji społecznej w ochronie przyrody jako wyjątkowo istotny sposób docierania do społeczeństwa. Niewątpliwie fakt ten tłumaczy zarówno niepowtarzalne zalety komunikacji „twarzą w twarz”, jak i brak konieczności zastosowania tak wielu środków jak w przypadku innych technik komunikacyjnych, które, choć na pewno bardziej efektywne i być może mniej kosztowne, są dużo mniej skuteczne.

Wydaje się oczywiste, że ten sposób komunikowania odgrywa szczególnie ważną rolę, jeśli celem działań komunikacyjnych jest społeczność lokalna, a w szczególności grupy bezpośrednio „dotknięte” zarządzaniem obszarami. W sytuacjach ostrych konfliktów kontakt międzyludzki pozostaje bez wątpienia jedyną możliwą formą działania, nawet jeśli komunikacja w takich wypadkach będzie napotykać na duże utrudnienia.

Komunikacja interpersonalna okazała się też najskuteczniejsza w odniesieniu do osób pojawiających się na obszarze chronionym okazjonalnie (turyści etc.), z uwagi jej zdolność dostosowania do potrzeb każdego z osobna. Główną zaletą tego typu komunikacji jest to, co odróżnia ją od innych narzędzi komunikowania: możliwość nie tylko przekazywania informacji, ale również ich zbierania.

#### Zalety

- Gwarantuje, że informacje trafią dokładnie tam, gdzie chcieliśmy – do odbiorcy docelowego – i pozwala na ocenę ich prawidłowego zrozumienia.
- Możliwość interakcji personalnych pozwala dostosować język, przekaz i treść do zainteresowań i poziomu każdego odbiorcy.
- Pozwala na stworzenie więzów zaufania, która nadaje przekazom wiarygodny charakter.
- Pozwala „nadać twarz” obszarowi Natura 2000”, spersonifikować abstrakcyjne koncepcje.
- Udostępnia bezpośrednio kanały przekazu, umożliwiające turystom i mieszkańcom przedstawienie swoich wątpliwości, obaw, czy propozycji.

#### Ograniczenia

- Wymaga bardzo dużych zasobów, zarówno czasowych jak i personalnych.
- Dociera do bardzo ograniczonej grupy odbiorców.

C.1.1. Punkt informacyjny na obszarze Natura 2000 Strategicznym miejscem do umieszczenia punktu informacyjnego jest oczywiście sam obszar chroniony. Nie każdy obszar Natura wymagać będzie personelu *in situ*, ale czasem jego właściwości i potencjalna możliwość napływu zwiedzających sprawiają, że byłaby zalecana obecność „gospodarza”. Punkt informacyjny obsługiwany przez personel nie musi dysponować dużą infrastrukturą (niekoniecznie musi to być własna infrastruktura w rodzaju ośrodka dla zwiedzających). Wystarczy małe

pomieszczenie, w którym poza osobą udzielającą informacji, można znaleźć uzupełniające pomoce: mapy, foldery, przewodniki, etc.

#### Zalety

- Do zalet ogólnych, już wymienionych, można dodać fakt, że komunikacja taka, poza swoim bezpośrednim charakterem, ma miejsce „u progu” samego obszaru.

#### Ograniczenia

- Jest to usługa wyraźnie skierowana do przyjezdnych z zewnątrz.

#### Zalecenia

- Konkretnie miejsce, w którym zlokalizowany zostanie taki punkt, powinno zostać wybrane według kryterium związanego z dostępnością dla odwiedzających („brama wejściowa” do obszaru), oraz pod kątem połączenia z innymi infrastrukturami (np. parkingi, szlaki, oznaczone trasy piesze). Osoba informująca może pełnić wtedy wiele funkcji:
  - Witacć odwiedzających.
  - Służyć podstawowymi informacjami na temat dostępnych środków i usług.
  - Wyjaśniać położenie geograficznie wewnątrz obszaru.
  - Udzielać niezbędnych wskazówek dotyczących bezpieczeństwa i sposobu postępowania.
  - Doradzać odnośnie indywidualnych oczekiwań odwiedzających.
  - Odpowiadać na zadawane pytania.

#### C.1.2. Lokalne biuro kontaktowe

Jednym z największych wyzwań stojących przed zadaniem komunikowania społeczeństwu Natury 2000 jest brak fizycznej postaci obszaru naturalnego, brak „twarzy”, z jaką ludzie mogliby go zidentyfikować i skojarzyć (w dobrych, choć czasem i w złych intencjach). Biuro kontaktowe może być odpowiednim miejscem do informowania społeczności lokalnych i nadaje fizyczną postać Naturze 2000, co stanowi niewątpliwą wartość od strony komunikacyjnej, a nawet psychologicznej.

#### Zalety

- Udostępnia informacje na temat obszaru jego mieszkańcom.
- Może przyczynić się do stworzenia bliskich i serdecznych relacji między społecznością lokalną a pracownikami takiego miejsca.

#### Ograniczenia

- Wymaga znaczącego nakładu finansowego, zarówno w odniesieniu do wyposażenia, jak i udostępnienia zasobów materialnych i kadrowych.
- Niewiele osób udaje się do takich punktów po informacje, jeżeli nie są prowadzone specjalne kampanie informacyjne i zachęcające.
- Lokalizacja punktów w konkretnym miejscu może utrudnić dostęp osób z dalszych gmin, którzy czasami czują się poszkodowani z uwagi na umieszczanie tego typu obiektów w głównych miastach powiatów.

#### Zalecenia

- Wykorzystanie funkcjonujących już punktów informacyjnych może zmniejszyć koszty. Ponadto stworzony już wizerunek takich ośrodków może posłużyć jako „wizytówka” Natury 2000. Może być również przydatne zawieranie porozumień z biurami informacji turystycznej, ośrodkami rozwoju lokalnego, lokalnymi muzeami, etc., celem tworzenia strategicznych sojuszy z innymi jednostkami z myślą o procesach planowania i zarządzania obszarem.

#### C.1.3. Obwoźne punkty informacyjne (autobus, minibus, etc.)

Pojazdy zaadaptowane na punkty informacyjne, wystawy lub punkty oferujące usługi wycieczkowe, to dość oryginalny środek, który zaczyna znajdować coraz większe zastosowanie.

#### Zalety

- Mogą okazać się szczególnie użyteczne na obszarach, gdzie ludność rozproszona jest w licznych i odległych skupiskach, które są zbyt małe, aby mogły dysponować własną, stałą infrastrukturą.
- Może być to również dobre rozwiązanie przy organizowaniu jednorazowych kampanii komunikacyjnych, kiedy nie jest konieczne stworzenie stałych ośrodków lub kiedy nie dysponujemy wystarczającym budżetem na taki cel.
- Mogą znaleźć zastosowanie jako element wspierający wizyty „od drzwi do drzwi”. Poza pełnieniem funkcji środka transportu dla personelu, stanowi interesujący nośnik komunikacyjny (poczynając od samej dekoracji samochodu, po panele lub foldery znajdujące się w środku), który jest w stanie dotrzeć do każdego zakątka obszarów Natura 2000.

#### Ograniczenia

- Koszt przejazdów oraz utrzymania pojazdu może stanowić problem.
- Innym, ewidentnym ograniczeniem jest tymczasowy, niestały charakter takiego punktu.

#### C.1.4. Wizyty domowe „od drzwi do drzwi”

W niektórych okolicznościach może okazać się niezbędne zastosowanie nadzwyczajnych środków w celu nawiązania osobistego i bezpośredniego kontaktu z członkami społeczności. Wizyty „od drzwi do drzwi” są w takich przypadkach wspianą, aczkolwiek bardzo wymagającą metodą komunikacji. Choć forma taka może się wydawać z pozoru przesadzona, a nawet „archaiczna” w dobie zaawansowanych technologii komunikacyjnych, w przypadku małych społeczności wiejskich, których członkowie nie mają zwyczaju czytać folderów, uczestniczyć chodząc na oficjalne spotkania, a tym bardziej korzystać z Internetu, ten rodzaj kontaktu jest czasami jedynym możliwym.

#### Zalety

- W szczególnie trudnych sytuacjach związanych z dostępem do społeczeństwa (z uwagi na brak zaufania do administracji, istniejące konflikty, etc.) komunikacja taka może być krokiem w kierunku nawiązania koniecznych relacji opartych na zaufaniu.
- Jest to również najlepszy system komunikowania się ze społecznościami o niskim poziomie wykształcenia.

#### Ograniczenia

- System wizyt „od drzwi do drzwi” zakłada zaangażowanie czasu i zasobów kadrowych, o które z reguły ciężko.
- Z uwagi na to, że zakłada nawiązanie bezpośrednich i osobistych relacji, w pewnym stopniu nawet „inwazyjnych”, osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie wizyt powinny posiadać szczególne umiejętności i przygotowanie.

#### Zalecenia

- Ciekawą strategią pozwalającą na bycie lepiej przyjętymi przez mieszkańców, którzy nas nie zapraszali, jest zaoferowanie czegoś konkretnego. Może to być np. zaproszenie na „drzwi otwarte”, na imprezę dla dzieci, folder na temat obszaru, zawierający potencjalnie interesujące informacje, itp.

- Inną bardzo interesującą opcją, zupełnie przeciwną, jest zwrócenie się o coś, np. o informacje na temat tradycyjnego użytkowania obszaru, materiały potrzebne do zorganizowania wystawy, a nawet o współpracę przy nagrywaniu filmu.
- Sposobem na nawiązanie pierwszych kontaktów może być udanie się do miejsc tradycyjnych spotkań (sklep, parafia, etc.).

#### C.1.5. Inni informatorzy

Każdy mieszkaniec okolic obszaru przyrodniczego może się stać potencjalnym informatorem przyjezdnych. Wizerunek obszaru zaprezentowany przez mieszkańca będzie uzależniony od jego własnej percepcji i zabarwiony jego doświadczeniami, informacjami, jakie do niego dotarły, relacjami z administracją, etc. Możliwość wpłynięcia na te aspekty oznacza stworzenie bardziej drożnych kanałów komunikacyjnych między społecznością lokalną a administracją i zakłada skuteczną integrację zadań komunikacyjnych w zarządzaniu obszarem, co jest między innymi celem wskazówek zawartych w niniejszym podręczniku.

## C.2. Wydarzenia informacyjne o charakterze zamkniętym

Ten typ działania posiada wszelkie zalety komunikacji osobistej, ale otwiera się na ograniczoną grupę osób zaproszonych do uczestnictwa. Grupa taka skupia zazwyczaj wybranych przedstawicieli poszczególnych sektorów społecznych i zawodowych: chodzi o sektory najbardziej związane z podejmowanym tematem lub znajdujące się pod największym jego wpływem; odgrywające największą rolę i mające duży wpływ na podejmowane decyzje lub rozwiązanie konkretnego problemu. Mocną stroną tego narzędzia jest możliwość zorganizowania działań informacyjnych „na zamówienie”, charakteryzujących się wysoką jakością, spełniających osobiste oczekiwania i jednocześnie pociągających za sobą poprawę zarządzania lub rozwiązanie konkretnego problemu obszaru.

#### C.2.1. Wizyty studyjne

Pod pojęciem „wizyta studyjna” rozumiemy w tym kontekście wizytę odbytą przez grupę osób z określonego obszaru Natura 2000, reprezentujących różne interesy i sektory społeczne, na innym obszarze, gdzie istnieją potencjalnie inte-



resujące dla grupy doświadczenia lub projekty. Organizacja wizyty studyjnej uwzględnia, poza obowiązkowym zwiedzaniem obszaru, spotkania z lokalnymi grupami reprezentującymi zbieżne interesy. Spotkania takie służą nawiązaniu otwartego dialogu, podczas którego można wymieniać się opiniami, opowiadać o realizowanych inicjatywach, mówić o trudnościach i osiągnięciach, itp. – innymi słowy, przedstawiać rzeczywistość określonego obszaru z perspektywy jego mieszkańców. Wizyty studyjne zaczęły być coraz bardziej popularne, z uwagi na skuteczność dobrych przykładów i doświadczeń „z pierwszej ręki” jako narzędzi komunikacyjnych.

#### Zalety

Wśród wielu zalet tego narzędzia, na uwagę zasługują:

- **Zdolność do „leczenia” obaw i lęków.** Bezpośrednie zetknięcie się z doświadczeniami dotyczącymi wykorzystania nowych szans pojawiających się w związku z nowym kontekstem, jest bardzo skuteczną kuracją zwalczającą lęki i obawy.



- **Moc inspirująca.** Możliwość zapoznania się *in situ* ze sposobem zarządzania konkretnym obszarem w nowym wymiarze jakim jest Natura 2000; przyjrzenie się konkretnym przykładom wykorzystania potencjalnych zalet nowej sytuacji – wszystko to jest ćwiczeniem przynoszącym zaskakująco pozytywne rezultaty.
- **Identyfikacja z równymi sobie.** Oczywiście jest, że jeśli zależy nam na przekonaniu kogoś do jakiegoś pomysłu, bardzo ważna jest rola „pośrednika”, czyli osoby, która o tym pomysle opowie. Jeśli takim pośrednikiem jest „jeden ze swoich”, łatwo dochodzi do identyfikacji sprzyjającej pozytywnemu przyjęciu przesłania. Wizyty studyjne pozwalają grupie osób „dotkniętych” daną sytuacją, wysłuchać historii z ust jej prawdziwych bohaterów. Tego typu komunikacja horyzontalna jest niezastąpioną siłą napędową, służącą do przekonania pozostałych.
- **Miła atmosfera.** Atmosfera, jaka panuje podczas komunikowania ma również znaczący wpływ na jego rezultaty. Przyjemny, luźny i relaksujący klimat występujący podczas takich wizyt jest niewątpliwie czynnikiem sprzyjającym.
- **Spójność grupowa.** Wizyty są zazwyczaj organizowane w grupach o składzie mieszanym, gromadząc osoby, które wcześniej prawdopodobnie nie miały wiele możliwości do spotkania. Wspólne doświadczenie tego typu może pozwolić na stworzenie osobistych relacji związanych z obszarem Natura 2000, które mogą być pierwszym krokiem do jego społecznego zaakceptowania.

#### Ograniczenia

- **Czas i pieniądze.** Pierwsze ograniczenie tej metody komunikacyjnej polega na konieczności zaangażowania potrzebnych środków.
- **Problemy z doborem uczestników.** Związane z poprzednim ograniczeniem. Czasami dochodzi do sytuacji, w której ostatecznie wybrana grupa nie obejmuje osób, które mogłyby najlepiej skorzystać z wyjazdu, ale osoby, które są w stanie odbyć taką podróż i które teoretycznie reprezentują określony sektor czy interesy.
- **Poczucie niższości wynikające z porównywania się z innymi.** Chociaż celem wizyt studyjnych ma być inspirowanie i motywowanie do działań na podstawie dobrych przykładów, czasami możemy mieć do czynienia z „efektem osłepienia”. Efekt ten polega na odczuciu z jednej strony podziwu i zazdrości, a z drugiej

zniechęcenia, wywołanego tym, że w krótkim czasie ogląda się olśniewające wyniki końcowe pracy, która z pewnością wiązała się z dużym wysiłkiem i realizowana była wiele lat. Wówczas może się pojawić uczucie niższości.

#### Zalecenia

Aby jak najlepiej skorzystać z tego interesującego narzędzia, stosowne jest staranne opracowanie programu wizyty, ze szczególnym zwróceniem uwagi na następujące elementy:

- **Wybór miejsca docelowego i partnera.**
- **Dobór składu grupy.** Konieczny jest odpowiedni dobór przedstawicieli lokalnej społeczności, którzy będą uczestniczyć w wyjeździe. Należy zadbać o różnorodność: grupa powinna odzwierciedlać różne punkty widzenia i interesy. Należy unikać nierównowagi (nadmiernego lub zbyt małego reprezentowania danego sektora).
- **Uważny wybór terminów.** Ciężko jest znaleźć termin odpowiadający wszystkim, ale należy przynajmniej unikać okresów szczególnie napiętych dla zainteresowanych sektorów.
- **Pozytywne, ale rzeczywiste wizje.** W momencie przygotowywania wizyty ważne jest, aby zwrócić się do gospodarzy z prośbą o przedstawienie pełnego spektrum doświadczeń – nie tylko rezultatu końcowego, ale również osiągnięć, porażek, przeszkód i otrzymanej pomocy – oraz o podkreślenie korzyści dla mieszkańców i obszaru z punktu widzenia różnych sektorów.
- **Podzielenie się doświadczeniem.** Nawet jeżeli grupa zostanie dobrze wybrana, to i tak tylko ograniczona liczba osób będzie mogła wziąć udział w tym doświadczeniu. Dlatego też warto się zastanowić nad sposobami przekazania przez nie nowo nabytej wiedzy i umiejętności wśród pozostałej części zainteresowanej społeczności. W tym celu można zorganizować spotkania (branżowe lub ogólnodostępne), przygotować wystąpienia w programach radiowych i w programach telewizji lokalnej, lub chociaż „pokaz slajdów” opatrzonych komentarzem.

#### C.2.2. Wymiany

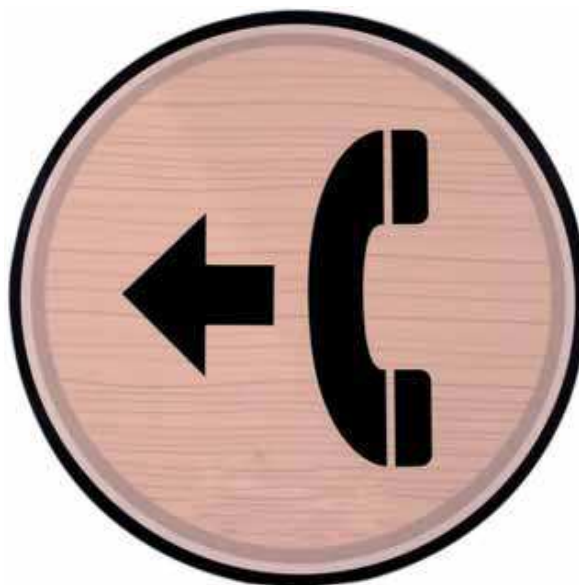
Rodzaj inicjatywy bardzo zbliżonej do poprzedniej, z tą różnicą, że wizyta grupy „A” w regionie „B” skutkuje wizytą grupy „B” w regionie „A”. Dlatego też zarówno zalety i ograniczenia, jak i zalecenia,

omówione w poprzednim podpunkcie, mają zastosowanie również w tym przypadku. Możemy jednak wskazać na kilka interesujących elementów. Stymulującym czynnikiem dla pierwszych gospodarzy jest myśl o tym, że w następnej kolejności to oni będą gośćmi, przyjmowanymi na innym obszarze. Daje im to możliwość bardziej precyzyjnego dostosowania programu w zależności od doświadczeń zdobytych podczas pierwszej wizyty.

#### D. Komunikacja o charakterze prywatnym i za pośrednictwem

##### D.1. Telefon

Możliwość osobistego kontaktu z drugą osobą – nawet jeśli dokonuje się on za pośrednictwem telefonu – ma duże znaczenie. To dlatego praktycznie każda instytucja czy firma udostępnia telefoniczne linie w celu obsługi obywateli, klientów czy użytkowników.



##### D.1.1. Telefon kontaktowy obszaru Natura 2000

W przypadkach, kiedy obszar Natura 2000 nie dysponuje specjalną infrastrukturą przeznaczoną do kontaktu ze społeczeństwem, minimalnym rozwiązaniem jest udostępnienie telefonu kontaktowego. Dzięki temu zainteresowane osoby będą mogły osobiście zwrócić się do kogoś, kto wysłucha ich pytań i udzieli odpowiedzi. W tym celu można np. przeznaczyć jedną z linii telefonicznych w biurze jednostki zarządzającej obszarem lub w siedzibie organu, pod który podlega.

### Zalety

- Telefon Natura 2000 to narzędzie, które nadaje głos (bo tym razem już nie twarz) administracji obszaru.
- Może okazać się użytecznym narzędziem do uspokajania obaw, rozwiewania wątpliwości, informowania o nowych możliwościach, etc.

### Ograniczenia

- Telefon jest wciąż tylko elementem zastępującym relacje osobiste.

### Zalecenia

- Ważne jest, aby taka linia telefoniczna była przeznaczona wyłącznie na potrzeby informacyjne jednego lub kilku obszarów Natura 2000.
- Równie ważną kwestią jest, aby osoba odbierająca telefony posiadała wystarczające kwalifikacje, umożliwiające udzielanie odpowiednich odpowiedzi na najczęstsze pytania.

## D.2. Poczta tradycyjna

Chociaż w obliczu nowych technologii tradycyjna poczta straciła na znaczeniu jako narzędzie komunikacyjne, jest ona wciąż powszechnie obecna, głównie w określonych środowiskach, np. wiejskich, gdzie nie doszło jeszcze do masowego wdrożenia nowoczesnych środków komunikacji. Ponadto zdolność docierania do gospodarstw domowych sprawia, że przesyłanie listów trady-



cyjnych jest stosowane w różnych celach także w środowiskach miejskich. Należy wziąć ten środek pod uwagę w odniesieniu do komunikowania Natury 2000, przede wszystkim kiedy konieczne jest zagwarantowanie dostępu do określonych odbiorców lub kiedy chcemy masowo rozpowszechnić informacje o jakimś szczególnie ważnym wydarzeniu.

### D.2.1. Przesyłki pocztowe masowe i kolportaż ulotek

Wysyłka zbiorowa pozwala za pomocą poczty dotrzeć z informacją do kluczowych kontaktów, członków wspólnoty szczególnie zainteresowanej lub poszkodowanej danym tematem, a nawet do całej społeczności. Informacje pisemne dostarczane są w sposób szybki i prosty, a narzędzie to jest szczególnie przydatne, kiedy konieczne jest przekazanie aktualnych wiadomości czy po prostu utrzymywanie ciągły kontakt z lokalną społecznością. Jeżeli informacja dotyczy jasnych, nieproblematycznych i łatwych do zrozumienia spraw, korespondencja nie musi zawierać dodatkowych elementów. Jednakże gdyby chodziło o bardziej skomplikowane kwestie, wymagające omówienia lub wyjaśnienia, korespondencja powinna być uzupełniona zaproszeniem na spotkanie otwarte lub zebranie w mniejszej grupie. Korespondencja zbiorcza jest szczególnie wskazana do informowania o kolejnych spotkaniach, informowania z wyprzedzeniem lub doinformowania osób, które nie uczestniczyły w poprzednich spotkaniach.

### Zalety

- Pozwala na szybkie przekazanie informacji i wymaga mniej przygotowań i czasu niż organizacja spotkania.

### Ograniczenia

- Nie pozwala na interakcję ani nie daje odbiorcom możliwości wyrażenia swoich wątpliwości i innych kwestii.

### Zalecenia

Zasadniczą sprawą jest sporządzenie listy adresatów i uwzględnienie na niej:

- Publicznych organów władzy, pracowników merytorycznych na szczeblu krajowym i lokalnym.
- Liderów społecznych.
- Mieszkańców obszarów szczególnie dotkniętych.
- Członków społeczności, którzy zwrócili się po informacje.

Korespondencja może zawierać następujące elementy:

- List przewodni, wyjaśniający pokrótce powód korespondencji i udostępniający dane kontaktowe w przypadku pytań i komentarzy.
- Fiszkę informacyjną, biuletyn, raport lub inne materiały czy dokumenty do wiadomości adresata.

#### D.2.2. Fiszka informacyjna

Fiszka informacyjna to rodzaj krótkiego raportu, podsumowującego główne wiadomości lub ogłaszającego działania organizowane w bliskiej przyszłości na obszarze Natura 2000. Tego typu narzędzie ma zastosowanie dla przekazania nowych informacji, które powinny w pilnym trybie dotrzeć do konkretnych odbiorców. Fiszka informacyjna może być przydatna w celu:

- Przedstawienia społeczności obszaru Natura 2000, wytłumaczenia jego znaczenia i walorów.
- Poinformowania społeczeństwa o głównych inicjatywach i działaniach w ramach zarządzania.
- Zaproszenia na spotkania.

#### Zalety

- Jest przydatna do przekazania streszczonych informacji na temat określonych przedsięwzięć.
- Zawiera wstęp (tło, kontekst) dotyczący kwestii, które będą omawiane podczas spotkania.

#### Ograniczenia

- Jest to narzędzie do komunikacji jednostronnej.
- Wymaga specjalnej uwagi na etapie redagowania i przygotowywania informacji technicznej, aby mogła być dostępna i łatwa do zrozumienia.

#### Zalecenia

- Wybór prostego formatu.
- Zwarty tekst, unikanie żargonu, skrótów i słownictwa specjalistycznego.

### D.3. Poczta elektroniczna

Nowe technologie zrodziły nowy środek komunikacyjny: pocztę elektroniczną, która odnotowała niesamowity rozwój w związku z zastąpieniem w znacznym stopniu klasycznej poczty oraz zwielokrotnieniem korespondencji, wynikającym z dużej łatwości obsługi i prędkości komunikacji.

#### D.3.1. Wiadomości elektroniczne, lista dystrybucyjna

Wiadomość elektroniczna pozwala nam na dostęp do licznych odbiorców, przy najmniejszym wysiłku i w rekordowym czasie. Zarządca obszaru Natura 2000 może odnaleźć w tym narzędziu skuteczną pomoc w codziennej komunikacji z grupą partnerów społecznych i członkami społeczności, szczególnie zainteresowanymi i zaangażowanymi w życie obszaru. Stworzenie książki adresowej odbiorców jest ważnym zadaniem, zapewniającym skuteczność komunikacji. Zorganizowanie listy dystrybucyjnej jest kolejną możliwością, jaką daje nam poczta elektroniczna i jaka może być użyteczna przy częstych kontaktach z grupą osób związanych w szczególny sposób z obszarem. Dzięki szczególnym cechom tego narzędzia, każda osoba uwzględniona na takiej liście może przesłać wiadomość elektroniczną, która trafi do pozostałych osób figurujących w spisie. W tym przypadku, nadawcą może być dowolna osoba z listy, a odbiorcami wszyscy pozostali. System taki zapewnia ogromną swobodę i przejrzystość obiegu informacji.



### D.4. Skrzynka uwag i wniosków

Prosta skrzynka uwag i wniosków spełnia rolę systemu, który pozwala wszystkim użytkownikom usługi/obszaru wyrażać swoje opinie lub propozycje dotyczące jakości i ewentualnych braków zarządzania tym obszarem.

#### D.4.1. Skrzynka uwag i wniosków – materialna lub elektroniczna

Klasyczna, fizycznie istniejąca skrzynka na sugestie jest przydatna na terenie samego obszaru – pod wa-

runkiem, że istnieje infrastruktura dla obsługi zwiedzających, gdzie można taką skrzynkę umieścić. Jeżeli infrastruktura taka nie jest dostępna, można oddać do użytku skrzynkę mailową na oficjalnej stronie internetowej obszaru lub organu zarządzającego.

#### Zalety

- Z reguły komunikacja inicjowana jest przez organy administracji obszaru i skierowana ku społeczności. Dzięki temu skromnemu narzędziu możliwy jest przepływ informacji w odwrotnym kierunku. Jest to szczególnie ważny aspekt, gdyż taki kontakt może naprowadzać na kwestie, które społeczeństwo uważa za niesatysfakcjonujące lub problematyczne, a których nie dostrzegli zarządcy.

#### Ograniczenia

- To narzędzie ma sens tylko wtedy, gdy postrzegamy je jako środek żywej komunikacji, to znaczy, jeżeli poważnie rozważa się przesyłane uwagi i propozycje.

#### Zalecenia

- Główne zalecenie dotyczy zwrotnego informowania o otrzymaniu uwagi/wniosku, z odpowiedzią na konkretne kwestie interesujące nadawcę.
- Często po prostu nie zauważa się istnienia skrzynki, więc dobrze jest zastanowić się nad takim jej formatem, który będzie przyciągał uwagę i zachęcał do jej użytkowania.



## ROZDZIAŁ 6

## Narzędzia udziału społecznego

Istnieje obszerna paleta narzędzi (instrumentów, procedur) służących ukierunkowaniu udziału społecznego na obszarach Natura 2000. Ich przydatność w ułatwianiu udziału społecznego osób i organizacji została już udowodniona w praktyce. Wybrany instrument powinien być jednakże w każdym przypadku dostosowany do konkretnych potrzeb i kontekstów roboczych.

Istotne jest, aby nie mylić usystematyzowanych procedur ułatwiania udziału z udziałem samym w sobie. Udział społeczny jest bowiem procesem, dzięki któremu szereg podmiotów społecznych rozpoznaje przedstawione problemy lub wyzwania i na nie reaguje. Narzędzie czy technika nie stanowią uczestnictwa – są jedynie formułami, aby to uczest-

nictwo pobudzić i zorganizować w konkretnym czasie i miejscu. Narzędzie to nie proces.

Poziom skomplikowania instrumentów udziału społecznego może być bardzo zróżnicowany. Zważywszy, że podstawowe techniki pracy z grupą (metody aktywizujące) są bardzo liczne i zostały dobrze opisane w innych podręcznikach, woleliśmy się skupić na przedstawieniu instrumentów bardziej złożonych. Wybraliśmy te, które uważamy za najbardziej przydatne w procesach planowania obszarów naturalnych i zarządzania nimi, jak również w inicjatywach dotyczących ochrony gatunków. Każde z narzędzi charakteryzuje się oczywiście określonymi zaletami i wadami, dlatego należy je dobierać indywidualnie.



Koniecznym należy pamiętać, że skuteczność określonej metody będzie w znacznym stopniu zależała od tego, jak zostanie zastosowana i w jakim kontekście. Zanim zatem zastosujemy jakikolwiek instrument, warto dokonać spokojnej, szczegółowej analizy kontekstu społecznego, w którym będziemy pracować. Taka analiza wyjściowa jest podstawą dla zidentyfikowania wszystkich stron procesu (interesariuszy), poznania relacji między nimi oraz wyboru najodpowiedniejszej formuły z wachlarza dostępnych technik udziału.

## Narzędzia dla wstępnej analizy kontekstu społecznego

### Analiza zainteresowanych stron (interesariuszy)

Analiza zainteresowanych stron, znana również jako *stakeholder analysis*, ma na celu przedstawienie możliwie jak najdokładniejszego obrazu rzeczywistości społecznej, w której ma zaistnieć dana inicjatywa w zakresie ochrony przyrody. W szczególności narzędzie to ułatwia identyfikowanie i charakterystykę stron społecznych zainteresowanych tematem.

W zależności od odgrywanej roli, interesariuszy można podzielić na: beneficjentów bezpośrednich, beneficjentów pośrednich, strony neutralne lub wykluczone oraz strony uszkodzone lub przeciwne.

Dobra analiza interesariuszy polega zasadniczo na:

- określeniu „kto jest kim” (grupy interesu, jednostki i instytucje) w ramach konkretnej rzeczywistości, w której będziemy prowadzić działania, żeby w ten sposób móc zrozumieć określoną sytuację w całej jej złożoności.
- opisanu, na ogół w sposób uporządkowany i kwalifikujący, poszczególnych stron zidentyfikowanych pod względem: interesów; argumentów, na jakie się powołują aspirując do tych interesów; roli odgrywanej w procesie, który ma się rozpocząć (współpracownik, przeciwnik, rozjemca, promotor); posiadanych środków; zamierzonej strategii; oczekiwanych wyników udziału w procesie.
- scharakteryzowaniu relacji między poszczególnymi zidentyfikowanymi stronami.

### Zalety

Określenie zainteresowanych stron jest podstawą w przypadku stosowania instrumentów udziału zakładających podjęcie inicjatywy w celu nawiązania bezpośrednich kontaktów. Dobra analiza zainteresowanych stron, oprócz ułatwienia diagnozy sytuacji wyjściowej, pozwoli nam dostosować narzędzia, jakie chcemy zastosować w procesie udziału, do zidentyfikowanej rzeczywistości.

### Minusy

Jest to zadanie wymagające nakładu czasu i pieniędzy, lecz o wiele mniej spektakularne niż przeprowadzenie jakiegokolwiek działania z rodzaju technik grupowych.

### Zalecenia

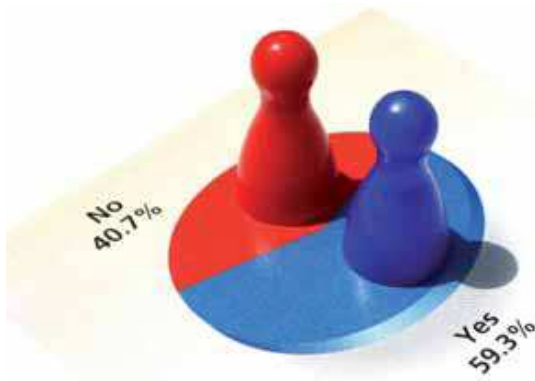
Analiza interesariuszy powinna być obowiązkowym etapem procesów udziału społecznego. Jednakże trzeba zarazem mieć podejście praktyczne, dlatego nie warto aspirować do dokonania zbyt wyczerpującej analizy, jeśli miałyby to nam uniemożliwić przystąpienie do organizacji działań. Jeśli nie dysponujemy zbyt dużą ilością czasu, może pomóc podział zadań dzięki pracy w zespole, która jednocześnie pomoże nam trafniej określić złożone aspekty oceny jakościowej (np. relacje władzy czy też sojusze i strategie występujące wśród zainteresowanych stron).

### Analiza konfliktów

Przedsięwzięcia w zakresie ochrony przyrody często uderzają w interesy i oczekiwania różnych grup społecznych, w związku z czym nierzadko powstają konflikty. W praktyce konflikty zwykle przekładają się na wyraźny spór (spowodowany różnicami poziomów wiedzy na dany temat, sprzecznością interesów lub odmiennymi systemami wartości), zachodzący przynajmniej między dwiema grupami, dążącymi do celów będących nie do pogodzenia. W sporze takim opinie, decyzje lub zachowania jednej grupy uderzają w drugą.

Na ogół ten rodzaj konfliktów wyraża się w konfrontacjach z osobami odpowiedzialnymi za stosowanie polityki środowiskowej, z powodu braku zgody na określone uregulowania w zakresie korzystania z zasobów naturalnych i zarządzania nimi.

Analiza konfliktu na tle ochrony środowiska jest trudna, między innymi dlatego, że posiada wymiar nie tylko indywidualny, ale również zbiorowy



i może obejmować aspekty gospodarcze, społeczne, kulturowe, naukowe i/lub czysto środowiskowe. Dobra analiza konfliktu powinna zostać dokonana w oparciu o podejście interdyscyplinarne i brać pod uwagę następujące elementy:

- charakterystyka i granice (bardzo często rozmyte) danego konfliktu. Często się zdarza, że za jawnym sprzeciwem wobec jakiegoś przedsięwzięcia na rzecz ochrony środowiska kryją się inne problemy społeczne,
- identyfikacja stron będących w konflikcie oraz uruchamianych przez nie środków,
- opis poszczególnych stron i ich wzajemnych interakcji,
- rola środków przekazu.

W strategii zarządzania konfliktem można wykorzystać jedno z czterech podejść: od strony politycznej, administracyjnej, sądowniczej albo podejście alternatywnego zarządzania konfliktami, które z kolei obejmuje różne narzędzia takie jak: mediacja, negocjacje lub arbitraż między skłóconymi grupami.

#### Środki alternatywnego zarządzania konfliktami: negocjacje, mediacja i arbitraż

**Negocjacje:** dobrowolne spotkanie dwóch lub więcej stron, w celu przeanalizowania konfliktu i osiągnięcia porozumienia poprzez kompromis. Nie uczestniczą osoby z zewnątrz.

**Mediacja:** strony, z pomocą mediatora, starają się poprawić wzajemną komunikację w celu samodzielnego dojścia do porozumienia, które będzie zadowalające dla obu stron.

**Arbitraż:** pociąga za sobą udział osoby trzeciej, która, w odróżnieniu od mediatora, ma możliwość podejmowania decyzji (mogą być one przymusowe bądź nie). Jeżeli są przymusowe, strony będące w konflikcie powinny z góry uzgodnić akceptację ustaleń arbitra.

#### Zalety

Dobra analiza konfliktu może okazać się decydująca dla powodzenia lub porażki w zarządzaniu sporem.

#### Zalecenia

Istotne jest podejście interdyscyplinarne i dobre podstawy w postaci wiedzy na temat dyskusyjnych aspektów. Bardzo zalecany jest udział osoby wyspecjalizowanej w zarządzaniu konfliktami.

#### Wywiad, analiza dyskursu

W analizie rzeczywistości społecznej istnieją zasadniczo dwa rodzaje technik badawczych: techniki ilościowe (jak ankiety oraz stosowanie i opracowywanie danych statystycznych) oraz techniki jakościowe, do których należą: wywiady pogłębione, grupy dyskusyjne, wywiady biograficzne, storytelling, obserwacja uczestnicząca.

Wywiad to jedna z podstawowych metod badawczych w naukach społecznych. W wywiadzie osoba przeprowadzająca (ankieter), pozostając w kontakcie bezpośrednim z osobą ankietowaną, uzyskuje istotne informacje dotyczące określonego przedmiotu badań. Istnieją różne typy wywiadów w zależności od struktury i sposobu formułowania pytań. Najbardziej znane to: wywiad strukturalny (kwestionariuszowy) oraz wywiad swobodny.

**Analizę dyskursu** przeprowadza się rozpatrując różne aspekty wypowiedzi osoby, z którą przeprowadzany jest wywiad: pozycja, z jakiej mówi ta osoba, jakie strony włącza do swojej narracji, jakim tematom pobocznym nadaje znaczenie, jakie fakty albo postawy podkreśla, jakiego używa języka.

#### Zalety

Wywiady pozwalają uzyskiwać bardzo istotne informacje o charakterze jakościowym (relacje władzy, utajone konflikty, stopień relacji międzyludzkich), które mogą być kluczem do dobrego przeprowadzenia procesu udziału społecznego.

#### Ograniczenia

Przeprowadzanie wywiadów wymaga czasu i środków.

#### Zalecenia

Wywiady swobodne to bardzo użyteczne narzędzie w przygotowaniu procesów udziału społecznego. Dobra analiza wstępna powinna obejmować przeprowadzenie takich wywiadów z uczestnikami

procesu w celu zidentyfikowania ich lęków, wątpliwości, interesów i stosunku do zagadnienia, jakie będzie omawiane, ich relacji z innymi uczestnikami oraz z instytucjami prowadzącymi proces.

Należy starać się, aby osoba, z którą przeprowadza się wywiad, czuła się komfortowo. Powinno się go przeprowadzić w czasie i miejscu, które będą jej odpowiadały. Te warunki będą sprzyjały zaufaniu i wymianie myśli. Osoba prowadząca wywiad powinna wykazywać się zdolnościami komunikacyjnymi.

## Grupy dyskusyjne

Metoda ta polega na otwartej debacie w niewielkiej grupie (około 8–10 osób), której zasadniczym celem jest wspieranie indywidualnej refleksji i grupowej interakcji w odniesieniu do konkretnego tematu. Na ogół debacie towarzyszy moderator, który skupia się na aktywizowaniu debaty, oraz sekretarz, odpowiedzialny za sporządzenie protokołu z sesji. Jest to technika, która opiera się zasadniczo na analizie dyskursu. Zadanie moderatora ogranicza się do przedstawiania tematu do debaty oraz wspierania dyskusji. Bardziej usystematyzowaną odmianą grup dyskusyjnych są *dyskusje panelowe*, gdzie dokładniej określa się tematy i gdzie moderator ma bardziej czynną rolę w organizacji debaty.

Innym bardzo interesującym wariantem są *grupy dyskusyjne w badaniu-działaniu uczestniczącym*, w których grupa nie wypowiada się, ale również uczestniczy w analizowaniu własnego dyskursu wraz z grupą badawczą, aby na koniec wspólnie wypracować konkretne cele i środki badań oraz działań.

### Zalety

Debaty w ramach grup dyskusyjnych wspierają wypracowywanie wspólnych refleksji i nowych



rozwiązań, będących wynikiem interakcji między uczestnikami, a niekoniecznie odpowiednikiem sumy wypowiedzi członków grupy.

### Ograniczenia

Prawdopodobnie największym minusem jest niezamierzony tendencyjny dobór uczestników, nawet jeśli zakłada się rzetelność w doborze składu grupy.

### Zalecenia

Bardzo istotna jest faza poprzedzająca, faza tworzenia grupy. Dobór osób powinien opierać się na z góry określonych kryteriach obejmujących różnorodne profile (wiek, zawód, płeć, zaangażowanie w społeczność) oraz punkty widzenia w odniesieniu do zagadnień, jakie będą omawiane. Organizator powinien zapewnić obecność osoby posiadającej profesjonalne doświadczenie w zakresie technik analizy dyskursu; zaleca się także, aby moderator posiadał dużą wiedzę odnośnie zagadnienia, jakie ma być omawiane, by móc jak najlepiej poprowadzić spotkanie. Na początku sesji należy uzgodnić z uczestnikami podstawowe zasady funkcjonowania (role poszczególnych osób, organizację czasu, zasady dyskusowania, formę przedstawienia wyników, itp.). Jeżeli grupa się zgodzi, zalecane jest nagranie i spisanie sesji celem przeprowadzenia dobrej analizy dyskursu we współpracy z innymi członkami zespołu moderującego.

## Narzędzia udziału społecznego

### Badania opinii

Stosowanie ankiet i innych metod demoskopowych w celu poznania opinii i spostrzeżeń miejscowej ludności oraz zwiedzających obszary przyrodnicze zaczyna być coraz częstsze. Te badania mogą posłużyć w celu zbadania wiedzy, pojęć, wartości, zainteresowań lub żądań ludzi i brania ich pod uwagę w procesach komunikacji i podejmowania decyzji.

### Zalety

Badania opinii mogą ułatwić wykrycie stopnia obywatelskiego poparcia dla poszczególnych opcji działania, kiedy opcje te są już dobrze określone. Te badania pozwalają na zebranie wypowiedzi osób, które zwykle nie uczestniczą w czynny sposób w procesach udziału.

### Ograniczenia

Badania opinii dostarczają nam „nieruchomy obraz”. Same z siebie nie upowszechniają informacji ani refleksji społecznej. Stosunkowo często się zdarza, że ankietowani pytani są o kwestie, o których nie są poinformowani albo nad którymi w najmniejszym nawet stopniu się nie zastanawiali. W tych przypadkach wartość zebranych opinii jest względna. Opracowanie ankiety albo realizacja i interpretacja wywiadu wymaga specjalistycznej wiedzy i doświadczenia. Koszt opracowania, zastosowania i obróbki ankiety może być istotny.

### Zalecenia

Jeśli badania opinii mają wspomóc proces udziału społecznego, proponujemy następujące formuły:

- stworzenie grupy koordynacyjnej z obszerną reprezentacją zainteresowanych stron, która określi, jaki jest cel badania opinii i w jaki sposób zostanie ono przeprowadzone.
- po przeprowadzeniu ankiet można opracować raport, który na podstawie zgromadzonych opinii wskaże konkretne zalecenia.

Jeśli chodzi o ankietę (kwestionariusz), zaleca się:

- zredagować pytania w miarę możliwości w sposób osobisty i bezpośredni
- przedstawiać zagadnienia krótko i zrozumiale
- unikać terminów dwuznacznych, mogących mieć różne znaczenia albo mało znanych ludziom
- unikać odnoszenia się do różnych spraw przy pomocy tego samego pytania
- zrobić próbę na małej grupie w celu sprawdzenia, czy kwestionariusz jest właściwie rozumiany i czy nie wywołuje błędnych interpretacji.

### Konkursy pomysłów

Konkursy pomysłów stanowią interesującą formułę zachęcania osób indywidualnych i grup do przygotowywania projektów albo poszukiwania sposobów rozwiązań konkretnych problemów związanych z obszarem przyrodniczym. Wykonane prace są później rozpowszechniane lub wystawiane publicznie, żeby wszyscy zainteresowani mogli poznać proponowane rozwiązania. W momencie ogłoszenia konkursu pomysłów konieczne należy precyzyjnie określić, na czym polega problem do rozwiązania bądź zadanie do realizacji. Jest również wskazane dostarczenie podstawowych danych, które mogą być użyteczne do opracowania propozycji.

### Zalety

Konkursy pomysłów pomagają w poszerzeniu palety rozwiązań dla złożonych problemów. Umożliwiają mobilizację kreatywności i specjalistycznych umiejętności większej liczby ludzi na rzecz rozwiązania danego problemu lub wyzwania.

### Ograniczenia

Przedłożone propozycje mogą nie być wystarczająco różnorodne, co może zubożyć spektrum rozwiązań, które należałoby rozważyć.

### Zalecenia

Wskazane jest udostępnienie uczestnikom kilku podstawowych środków, żeby mogli odpowiednio opracować swoje propozycje. Ważne jest, aby propozycje można było prezentować w formacie ułatwiającym zapoznanie się z nimi i ich ocenę (plakaty, makiety, itp.). Zebrane propozycje powinny służyć do podtrzymywania społecznej debaty i ułatwiania poszukiwania najbardziej akceptowalnych i użytecznych rozwiązań.

### Konsultacje z zainteresowanymi sektorami

W procedurach konsultacji dany podmiot zwraca się do szeregu kluczowych stron z prośbą o opinie/sugestie na dany temat. Konsultacje mogą odbywać się w trybie spotkań bezpośrednich lub drogą piśmenną i mogą przyjmować różne stopnie sformalizowania.

Narzędzie to charakteryzuje się następującymi cechami:

- chociaż konsultacje może dotyczyć dużej liczby osób i organizacji, komunikacja odbywa się indywidualnie
- instytucja prowadząca konsultacje, ustala listę podmiotów do konsultacji i zwraca się do nich w konkretnej formie.

Poprzez proces tego rodzaju instytucja prowadząca konsultacje:

- przedstawia problem lub propozycję (funkcja informacyjna)
- gromadzi opinie, reakcje i argumenty stron konsultowanych (funkcja konsultacyjna).

### Zalety

Główna zaleta konsultacji polega na umożliwieniu rozpoznania wyjściowych opinii w stosunku do określonego tematu oraz ocenie kwestii takich jak:

poziom wiedzy posiadany przez konsultowane podmioty, ich stopień refleksji nad zagadnieniem, istnienie zbieżnych wizji/niezgodności, etc. W tym sensie tego typu procedura może okazać się korzystna dla realizacji pierwszych kontaktów w ramach dłuższego procesu nastawionego na refleksję, debatę i poszukiwanie wspólnych rozwiązań.

#### Ograniczenia

Główne ograniczenie tego narzędzia wynika z jego „zamkniętego” charakteru. Podmiot prowadzący konsultacje dobiera konsultowanych i to może sprzyjać sytuacji, w której nie wszystkie sektory lub osoby zainteresowane udziałem, zostaną zaproszone do przedstawienia opinii.

#### Zalecenia

Najistotniejsza kwestia dla dobrego wykorzystania możliwości, jakie daje to narzędzie, to odpowiednia identyfikacja kluczowych osób i organizacji, które powinny być uwzględnione w konsultacjach. Należy dokonać wysiłku celem zagwarantowania, że uczestnicy konsultacji reprezentują wszystkie kluczowe strony. Jeśli chcemy iść w kierunku zarządzania obszarami Natura 2000 z udziałem społeczeństwa, wydaje się konieczne, aby konsultacje stały się codzienną formą pracy.

Konsultacja, rozumiana jako komunikacja bezpośrednia służąca prezentowaniu zagadnień i zbieraniu stanowisk i opinii zainteresowanych, powinna być włączana do kultury zarządzania publicznego.

### Analiza SWOT

Technika analityczna SWOT pozwala opracować diagnozy dla udziału społecznego, dzięki identyfikacji mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dotyczących analizowanego tematu. Bywa stosowana we wszystkich obszarach planowania strategicznego jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej.

Technika SWOT polega na posegregowaniu posiadanych informacji o danej kwestii (którą mogłoby być np. ustanowienie obszaru Natura 2000) na cztery grupy:

- *S (Strengths)* – mocne strony: wszystko co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanej sprawy,
- *W (Weaknesses)* – słabe strony: wszystko co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanej sprawy,

- *O (Opportunities)* – szanse: wszystko co stwarza dla analizowanej sprawy szansę korzystnej zmiany,
- *T (Threats)* – zagrożenia: wszystko co stwarza dla analizowanej sprawy niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Dzięki analizie SWOT jesteśmy zmuszeni uporządkować elementy dotyczące danego zagadnienia na aspekty zależne od nas (słabe i mocne strony) oraz aspekty działające jako czynniki zewnętrzne (zagrożenia i szanse).

Kiedy stosujemy analizę SWOT do programowania, ustalania celów i osi strategicznych, zachęca się do poszukiwania:

- strategii przeżycia, które stawia czoła określonym zagrożeniom, mając na uwadze słabe strony,
- strategii reorientacji, które wykorzystają szanse, biorąc pod uwagę słabe strony,
- strategii obronnych, które wykorzystają mocne strony wobec określonego zagrożenia,
- strategii wzmocnienia, które wykorzystają mocne strony dla skorzystania z określonych szans.

#### Zalety

- Sprawne narzędzie porządkowania analizy w ogólne bloki, ukierunkowane na diagnozowanie, proponowanie, programowanie lub ocenę.
- Technika pracy grupowej łatwa do zrozumienia przez uczestników, dość rozpowszechniona, łatwo rozpoznawalna (zwłaszcza jeżeli w grupie uczestniczącej w sesji dominują specjaliści).

#### Ograniczenia

Nie nadaje się do podejmowania decyzji.

Uzyskane wyniki mogą być bardzo nierówne: refleksje o charakterze niezwykle istotnym pomieszczone z bardzo błahymi uwagami.

#### Zalecenia

- W praktyce często uczestnikom jest łatwiej po prostu określić aspekty dodatnie (możliwości) i ujemne (ograniczenia), podczas gdy terminologia proponowana w analizie SWOT okazuje się mniej intuicyjna.
- Technika ta jest szczególnie użyteczna do diagnozowania i oceny, do wyłaniania wniosków i programowania lepsze są inne techniki.

## Debaty publiczne

Debaty publiczne pozwalają stronom na przedstawienie i obronę swych stanowisk i propozycji w atmosferze przejrzystości i pluralizmu. Najbardziej znane formy debaty publicznej to:

- **Okragły stół:** każdy z zaproszonych gości przedstawia swoje stanowisko. Następnie dochodzi do otwartej dyskusji z udziałem publiczności.
- **Przegląd zagadnień:** moderator debaty przedstawia szereg zagadnień, które zaproszeni goście po kolei krótko omawiają.
- **Dyskusja otwarta:** zaproszeni goście wypowiadają się w sposób mniej lub bardziej spontaniczny w celu przedstawienia swojego punktu widzenia i argumentacji. Moderator ogranicza się do czuwania nad tym, by czas poszczególnych wypowiedzi był równo rozłożony.



W praktyce istnieją liczne warianty dopuszczające mieszanie różnych form cytowanych powyżej.

W zależności od sposobu udziału publiczności w debacie, można wyróżnić:

- **Debaty w obecności publiczności:** taka debata odbywa się w obecności publiczności.
- **Debaty w obecności środków masowego przekazu:** odbywa się w studio radiowym/telewizyjnym lub w obecności dziennikarzy prasowych. Społeczeństwo śledzi debatę za pomocą środków masowego przekazu.

### Zalety

Debaty publiczne pozwalają osobom lub organizacjom klarownie przedstawić społeczeństwu swoje

stanowiska. Umożliwiają porównanie argumentów i opcji oraz poddanie analizie krytycznej przedstawionych kwestii.

### Ograniczenia

Sposób prowadzenia debaty publicznej może przyczynić się w niektórych przypadkach do:

- Stworzenia atmosfery pojedynku (dążenie do „wygrania” debaty),
- Położenia większego nacisku na to, co dzieli, a nie na to, co łączy,
- Przyjmowania przez uczestników debaty postaw populistycznych w celu „kupienia sobie” społeczeństwa.

### Zalecenia

W debacie publicznej osoba moderatora ma zasadnicze znaczenie. Ważnym jest, aby wybrać osobę, która nie będzie postrzegana jako stronnica (szczególnie w przypadku obecności wielu przeciwstawnych wizji i propozycji). Najczęściej wybiera się osobę z doświadczeniem w organizowaniu debat (na przykład dziennikarza) lub osobę z autorytetem i bez konfliktu interesów. Należy również równoważyć czas wystąpień tak, by wystąpienia ze strony publiczności nie były ograniczone do minimum.

## Posiedzenia publiczne

Przy pomocy procedury posiedzenia publicznego, administracja odpowiedzialna za podjęcie decyzji przedstawia zagadnienie, a następnie zbiera komentarze i sugestie ze strony obywateli, w trakcie jednej lub kilku sesji roboczych, na których dopuszcza się obecność osób zainteresowanych. Typowy sposób przeprowadzenia posiedzenia publicznego to:

### Przed posiedzeniem:

1. Rozesłanie zgłoszeń: miejsce, data i godzina spotkania oraz porządek dnia.
2. Rozesłanie tematu do poddania pod debatę.

### W trakcie posiedzenia:

3. Wystąpienie władz w celu przedstawienia, obrony, uzasadnienia czy wyjaśnienia propozycji przedstawionych decyzji.
4. Wystąpienia stron społecznych zwracających się o wyjaśnienia, przedstawiających wątpliwości lub sugestie.
5. Odpowiedź władz na podniesione kwestie.

Po posiedzeniu:

#### 6. Rozesłanie wyników.

##### Zalety

Posiedzenia publiczne pozwalają na zachowanie przejrzystości w instytucjach i stanowią doskonałą okazję do bezpośredniej komunikacji między władzami publicznymi i stronami społecznymi w odniesieniu do tematu, będącego przedmiotem instytucjonalnej decyzji.

##### Ograniczenia

Celem posiedzeń nie jest promowanie debaty z partnerami społecznymi; nie ułatwiają one dialogu między uczestnikami, chociaż mogą stymulować późniejsze dyskusje. Posiedzenia publiczne są krytykowane ponieważ pozwalają na wyrażanie postaw, lecz nie sprzyjają dialogowi, a wręcz polaryzują opinie istniejące na dany temat.

##### Zalecenia

- Aktywnie informować potencjalnie zainteresowane sektory i organizacje o planowanych posiedzeniach.
- Rozpowszechniać informację na temat tej procedury.
- Sprzyjać dialogowi społecznemu i spotkaniom przygotowawczym do posiedzeń.
- Na obszarach, gdzie społeczność jest nie skupiona, posiedzenia powinny być organizowane w miejscach, gdzie spotykają się zainteresowani.
- Przygotować raport, w którym zostanie dokonana synteza zagadnienia i przedstawi się ocenę władz.

## Internet, forum internetowe

Internet stał się istotnym źródłem informacji o ochronie środowiska naturalnego i zrównoważonym rozwoju. Jednocześnie otwiera interesujące możliwości promowania wymiany opinii i prowadzenia dyskusji w celu uzyskania większej przejrzystości w podejmowaniu decyzji publicznych.

##### Zalety

Internet może umożliwić udział społeczny dzięki następującym elementom:

- Zapewnia możliwości niezależnego organizowania się zainteresowanych: elektroniczne środki przekazu umożliwiają porozumiewanie się osób o różnej wrażliwości czy zainteresowaniach,

tworząc niezależną przestrzeń dla informacji i refleksji. Internet znosi ograniczenia przestrzenne i czasowe, umożliwiając tworzenie się nowych grup o wspólnych zainteresowaniach, aktywizując i dywersyfikując tkankę społeczną.

- Przejrzystość debat i podejmowania decyzji: dzięki Internetowi można transmitować spotkania organów rządowych i organów kolegialnych społecznego udziału, czyniąc je bardziej przejrzystymi.
- Możliwość debaty wielostronnej: fora internetowe stały się jedną z najbardziej aktywnych form wymiany opinii oraz debaty obywatelskiej.
- Sposób przekazywania propozycji i opinii: poczta elektroniczna stanowi prosty sposób komunikacji między obywatelami, przedstawicielami, zarządzającymi i politykami, i jest coraz częściej wykorzystywana w celu przekazania sugestii i opinii osobom odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji.

##### Ograniczenia

Internet wzbudził szerokie oczekiwania w związku z możliwościami, jakie oferuje w celu sprawowania bezpośredniej demokracji. Niemniej jednak nie należy zapominać, że w głównej mierzy chodzi tutaj o narzędzie. Wykorzystanie możliwości, jakie za sobą niesie w celu zaangażowania obywateli w zarządzanie środowiskiem naturalnym będzie wymagało, podobnie jak w przypadku innych narzędzi, wysokiego poziomu kultury społecznego uczestnictwa. Z drugiej strony wykorzystanie tego narzędzia nadal jest bardzo nierównomierne. Ciągłe mamy do czynienia z obywatelami, którzy nie dysponują dostępem do sieci lub nie posiadają podstawowej wiedzy koniecznej do korzystania z Internetu, co stanowi ewidentne ograniczenie.

## Warsztaty EASW

Metodologia warsztatów EASW (*European Awareness Scenario Workshops* – Europejski Warsztat Scenariuszy Świadomości) powstała jako metodologia prowadzenia warsztatów udziału społecznego, pierwotnie dla wspierania zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich. Warsztaty EASW zostały użyte po raz pierwszy przez Komisję Europejską w 1994 roku, jako program pilotażowy, który miał na celu ulepszenie debat publicznych i stworzenie zrównoważonych relacji pomiędzy społeczeństwem, technologią i środowiskiem, jak również promowanie zrównoważonego rozwoju w zgodzie



z oczekiwaniami i potrzebami lokalnych wspólnot. W późniejszym okresie metoda ta była stosowana także w problematyce dotyczącej ochrony przyrody i gospodarowania zasobami naturalnymi. Uczestnicy warsztatu, którymi są przedstawiciele społeczeństwa, administracji, eksperci i sektor prywatny, dzielą się opiniami oraz wypracowują pomysły i kreatywne rozwiązania dla istniejących problemów czy barier.



W warsztacie uczestniczy 50–60 osób, którzy w trakcie jednego/półtora dnia uczestniczą w dyskusji:

- Początkowo w grupach sektorowych (grupa polityków, specjalistów, sektor społeczny i sektor prywatny) na temat wizji przyszłości (negatywnej i pozytywnej) w odniesieniu do określonych zagadnień.
- Następnie następuje wymieszanie członków grup i powstają grupy tematyczne, w których wypracowywane są konkretne propozycje do zaprezentowania na sesji plenarnej.
- Ostatecznie, po przedstawieniu propozycji na sesji plenarnej, opracowana zostaje propozycja priorytetowych.

#### Zalety

Do największych zalet warsztatów EASW należy możliwość mieszania się przedstawicieli poszczególnych sektorów w ramach niewielkich grup dyskusyjnych. Kolejny bardzo istotny walor tej metody to dynamika – jest to bardzo efektywna forma łączenia pracy w grupach i na sesji plenarnej. W warsztatach może uczestniczyć 60 osób, co pozwala na osiągnięcie dobrego rytmu pracy.

#### Ograniczenia

Prowadzenie warsztatu EASW wymaga znaczącej liczby prowadzących: jeżeli mamy cztery grupy, to potrzeba co najmniej ośmiu osób (prowadzący

i sprawozdawca w każdej grupie) oraz dziewięć osób pomagających w koordynacji. Czas trwania warsztatu zmusza do zaniechania pracy codziennej na półtora dnia. W niektórych przypadkach wymóg ten powoduje nieprawidłowy skład grup.

Uzyskane wyniki EASW mogą okazać się nierówne. Niektóre propozycje mogą okazać się bardzo konkretne, a inne bardziej strategiczne. Kolejne ograniczenie to liczba analizowanych tematów (cztery do pięciu wyznaczone przez organizatora warsztatów).

#### Zalecenia

- Jeżeli nie dysponuje się tak liczną grupą prowadzących, można zaangażować jednego z uczestników grupy do zadań sprawozdawcy, również na forum sesji plenarnej.
- Należy ograniczać czas wystąpienia plenarnego dla poszczególnych grup. Zazwyczaj są one typowo informacyjne i pozostałym uczestnikom nie udaje się wnieść swoich komentarzy na prezentowany temat.

#### Warsztaty przyszłości

Metoda warsztatów przyszłości pozwala tworzenie scenariuszy pożądanej przyszłości i określanie sposobów jej osiągnięcia. Pierwszym krokiem jest wspólne opracowanie wizji przyszłości negatywnej (sytuacji wyraźnie niepożądanego, do której nigdy nie chcielibyśmy doprowadzić) oraz wizji przyszłości pozytywnej (sytuacja idealna, wymarzona). Taka projekcja przyszłości pozwala na znalezienie punktu, w którym wszyscy uczestnicy warsztatu będą zgodni, nawet jeśli posiadają całkowicie odmienne opinie na temat spraw aktualnych, uniemożliwiająca im dotychczas porozumienie. Znalezienie takiej wspólnej i zgodnej wizji jest momentem zwrotnym, od którego zaczyna się poszukiwanie konkretnych rozwiązań.

Jeśli chodzi o horyzont czasowy dla wyobrażanych wizji (zarówno pozytywnej, jak i negatywnej), nie powinien on przekraczać 10–15 lat (wystarczająco długi, lecz nie nadmierny), tak aby uczestnicy mogli uznać, że będą w stanie odczuć korzyści przyszłej decyzji, którą ostatecznie podejmą.

#### Zalety

Pozwala na nabranie dystansu do najbardziej dokuczliwych problemów czy trudności. Ta technika jest bardzo użyteczna w celu określenia ogólnego

kierunku modeli rozwoju, planów zagospodarowania, itp, gdzie trudniej o uzyskanie konsensusu w odniesieniu do konkretnych działań czy rozwiązań. Sprzyja kreatywności uczestników warsztatu.

#### Ograniczenia

W praktyce wkład uczestników zwykle bywa na różnym poziomie: niektóre propozycje mogą okazać się bardzo konkretne, a inne bardziej strategiczne. Nie sprzyja usystematyzowaniu debaty.

#### Zalecenia

W ramach aktywizacji debaty można zaproponować wypracowanie kilku możliwych scenariuszu w odniesieniu do dyskutowanego problemu lub wyzwania. To pozwoli uczestnikom wyobrazić sobie możliwą ewolucję sytuacji i problemów oraz wnieść własną kreatywność w celu zdefiniowania przyszłości pożądanej i niepożądanej.

Scenariusze mogą być opracowane np. na podstawie głównych tematów wyłonionych po dokonaniu analizy SWOT. Inną możliwością jest pokazanie na początku spotkania wybranego filmu, który pozwoli na wytyczenie obszaru i skali debaty.

## Matryca logiczna

Matryca logiczna jest systemem planowania, realizacji i oceny projektów, bazuje na zasadach logicznego myślenia i wprowadza szereg narzędzi służących do planowania, tworzenia, wdrażania i zarządzania projektami. Metoda ta wykorzystywana jest najczęściej w projektach rozwoju, choć zaczęto stosować ją także w procesach planowania związanych z ochroną środowiska.

Zasadniczo składa się z następujących etapów, kolejno po sobie następujących:

- Analiza udziału i stron zaangażowanych w plany/programy (patrz punkty „Analiza interesariuszy” i „Analiza konfliktów”).
- Analiza problemów wyrażona w formie „drzewa problemów” przyczynowo-skutkowego.
- Analiza celów do osiągnięcia dzięki planowaniu, wyrażonych za pomocą drzewa celów.
- Sesja, w trakcie której określa się możliwe alternatywy i strategie dla osiągnięcia celów zdefiniowanych poprzednio.
- Sporządzenie matrycy planowania zawierającej podstawowe informacje danego rozwiązania (cele ogólne i szczegółowe, działania, wskaźni-

ki monitorowania i uwarunkowania zewnętrzne). Matryca planowania staje się następnie podstawowym narzędziem monitorowania.

Podstawowe cechy systemu:

- Służy do podejmowania decyzji.
- Zapewnia udział społeczny: uczestnictwo osób i grup zainteresowanych przyszłym wdrożeniem planów działania.
- Jest to metoda sekwencyjna, w ramach której dyskusje grupowe odbywają się według wcześniej określonego porządku.

#### Zalety

Jest to metoda koncepcyjnie bardzo prosta i pozwalająca na uwzględnienie udziału zainteresowanych w całym procesie planowania (diagnoza, zdefiniowanie celów i wybór rozwiązań alternatywnych).

Przy dobrym prowadzeniu pozwala na osiągnięcie porozumień w zrozumiałej i widocznej formie pod koniec poszczególnych sesji. Umożliwia naprzemienne prowadzenie sesji roboczych merytorycznych i spotkań ze społecznościami.

#### Ograniczenia

Do najczęstszych błędów stosowania metody należą: mało precyzyjne zdefiniowanie beneficjentów i pozostałych grup zainteresowanych; określenie problemów i ich przyczyn bez wystarczającego uwzględnienia zainteresowanych stron; nieprecyzyjne lub mało realistyczne sformułowanie celów; wyznaczanie kilku celów dla jednego projektu; brak uzasadnienia dotyczącego wyboru alternatywnego projektu; wybór trudno sprawdzalnych wskaźników; nadawanie niewielkiej wagi czynnikom zewnętrznym.

#### Zalecenia

- Warto przekazać uczestnikom, że nie ma tak dużego znaczenia kolejność pojawiających się zagadnień podczas danej sesji roboczej, a raczej porozumienie co do ich sformułowania i wypracowanie wyników.
- Zasadniczy element procesu stanowi analiza alternatyw, dlatego warto dysponować możliwie największą ilością informacji na ten temat (można np. przeprowadzić symulację, celem zobrazowania skutków poszczególnych rozwiązań alternatyw).
- Chociaż matryca logiczna może być wykorzystana jako narzędzie planowania przez specjalistów, jej wartość się zwiększa, jeśli zakłada

maksymalną liczbę sesji z udziałem stron zainteresowanych (ewentualnych beneficjentów i poszkodowanych w związku z określonym przedsięwzięciem).

## Metoda Delphi

Metoda Delphi polega na zgromadzeniu i przetworzeniu informacji pochodzących od ekspertów celem opracowania wyniku grupowego (na ogół prognozy), który można wykorzystać do podjęcia decyzji w sytuacji niepewności. Została zaprojektowana w celu rozwiązywania złożonych lub niejednoznacznych problemów, które przekraczają możliwości analityczne jednej osoby.

Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonują obecnie organizacje i strategie, powoduje, że wiele decyzji musi być podjętych bez możliwości oparcia się na wystarczających danych historycznych, nie posiadając pewności, że znane wcześniej relacje zostaną utrzymane lub nawet w sytuacji braku jakichkolwiek punktów odniesienia. To wszystko powoduje, że często klasyczne techniki opracowywania prognoz nie są przydatne. Metoda Delphi jest zorientowana na uzyskanie opinii i, jeśli to możliwe, konsensusu grupy eksperckiej.

Cechy charakterystyczne dla tej metody, odróżniające ją od innych technik grupowych:

- **Podejścia sukcesywne:** eksperci biorący udział w procesie Delphi wypowiadają się wielokrotnie. Po kilku rundach wypowiedzi stopniowo oceny ekspertów zaczynają się do siebie zbliżać (choć nie zawsze tak się dzieje). Proces kończy się w momencie stabilizacji opinii. Ten sposób postępowania daje ekspertowi możliwość refleksji i w razie potrzeby, ponownego rozpatrzenia swojego stanowiska, za względu na pojawienie się nowych punktów widzenia.
- **Anonimowość:** żaden członek grupy nie powinien znać odpowiedzi innych uczestników. Kontrola komunikacji spoczywa zawsze w rękach koordynatora grupy i nigdy nie ma bezpośredniej interakcji między uczestniczącymi ekspertami.
- **Feedback kontrolowany.** Liczne eksperymenty wykazały, że wyniki grupowe są ważniejsze od indywidualnych, głównie dzięki interakcjom, jakie zachodzą w grupie. Metoda Delphi wywołuje taką interakcję przy każdej rundzie wypowiedzi

(przed rozpoczęciem kolejnej rundy eksperci zapoznają się z wynikami rundy poprzedniej).

- **Odpowiedź statystyczna grupy:** w przypadku, jeśli prosi się grupę o dokonanie szacunku liczbowego (wskazanie hierarchii, oceny czy porównania i/oraz konkretne szacunki ilościowe), odpowiedź grupy charakteryzuje się zazwyczaj środkową odpowiedzi indywidualnych. Pomimo tego, że wspiera się konsensus, to nie stanowi on ostatecznego celu i nie jest konieczny do osiągnięcia.

### Zalety

Metoda Delphi zalicza się do tak zwanych technik jakościowych prognozowania. Pozwala na wykorzystanie dostępnych danych oraz intuicji indywidualnej; jest odpowiednio ustrukturyzowana i ukierunkowana, oraz charakteryzuje się maksymalną rzetelnością naukową. Pomimo swoich ograniczeń, stanowi cenne narzędzie prospekcyjne w celu podejmowania skomplikowanych decyzji, a także w celu zwiększenia komunikacji i udziału grup społecznych. Pozwala pracować z licznymi grupami na odległość, bez potrzeby organizowania spotkań bezpośrednich i związanych z tym podróży. Uczestnicy mogą wypełniać kwestionariusze w czasie wolnym. Pozwala zachować anonimowość wypowiedzi, które przedstawia się zawsze w formie zbiorczej.

### Ograniczenia

- Podczas opracowywania opisu stanowiska grupy, pytania o charakterze jakościowym często ujmowane są ilościowo. Kryteria przyjęte do ilościowego ujęcia oceny jakościowej mogą okazać się za bardzo subiektywne.
- Interakcja grupowa ogranicza się do odpisywania na zadane pytania, co powoduje utratę komponentu relacji. Konsensus jest trudniejszy do osiągnięcia w czasie, z tego względu, że pisemne odpowiedzi są mniej elastyczne i interaktywne niż debata ustna.

### Zalecenia

W zależności od sytuacji, czasem może okazać się przydatne spotkanie bezpośrednie (np. zaprezentowanie procesu i poznanie się uczestników) lub zaplanować debatę końcową w celu omówienia różnic zdań.

Ważne jest podawanie jasnych wskazówek na temat treści przekazywanych dokumentów oraz czasu ich lektury i analizy. w kwestionariuszu warto zawsze pozostawić wolne miejsce na uwagi. Trzeba od samego początku procesu jasno zaznaczyć, które aspekty moż-

na poddawać dyskusji. W przekazywanych tekstach należy przeformułować stwierdzenia zdradzające negatywne emocje na sformułowania pozytywne. Należy określić konkretne daty przekazania dokumentów i nadsyłania odpowiedzi zwrotnych.

### Konsultacje społeczne

Konsultacje społeczne są procesem, w którym projektowana wersja robocza planu lub przedsięwzięcia, jakie ma być realizowane, udostępniana jest przez określony czas do wiadomości publicznej. W tym czasie każdy podmiot społeczny może przedstawić pisemnie swoje uwagi, które powinny zostać rozpatrzone.

Konsultacje społeczne stanowią jeden z najszerszej rozpowszechnionych sposobów formalnego uczestnictwa w procesie zarządzania chronionymi obszarami przyrodniczymi.

#### Zalety

Dla instytucji prowadzącej konsultacje proces ten posiada znaczącą zaletę – zainteresowane strony przedstawiają pisemnie swoje opinie i propozycje, co umożliwia ich systematyczne rozpatrywanie. Z drugiej strony, uwagi i wnioski przygotowywane przez uczestników mogą być czymś więcej niż tylko sposobem dotarcia do instytucji z własnymi pomysłami, ocenami i propozycjami, dotyczącymi przedstawionego dokumentu. Opracowanie uwag przez uczestników może:

- Mobilizować do przeprowadzenia bardziej szczegółowego przeglądu prezentowanego dokumentu;
- Pomóc w usystematyzowaniu własnych argumentacji i wyrażenia ich w uporządkowany sposób;
- Służyć jako sposób formalnego usystematyzowania stanowiska osób i organizacji;
- Służyć jako narzędzie komunikacji własnych argumentów, nie tylko wobec administracji, ale także wobec organizacji obywatelskich, innych instytucji publicznych i wobec społeczeństwa.

#### Ograniczenia

Słabe strony konsultacji publicznych wynikają przede wszystkim z ich małej przejrzystości: uczestnik z zasady nie zna argumentów i propozycji przedstawionych przez pozostałych. Dlatego też narzędzie to nie sprzyja debacie społecznej, refleksji czy wspólnemu



poszukiwaniu rozwiązań. Mamy tu do czynienia z komunikacją raczej nieprzejrzystą i w niewielkim stopniu interaktywną. Zainteresowani przesyłają swoje uwagi i wnioski, a określony organ decyduje, które z tych propozycji zostaną uwzględnione, a które nie. Jednocześnie instytucja podejmująca decyzje nie zawsze wyjaśnia kryteria i powody, dla których dana uwaga czy propozycja została uwzględniona lub odrzucona, co może wywoływać wrażenie stronniczości. W praktyce procedury konsultacji społecznych charakteryzują się również innymi minusami, spośród których można wyróżnić:

- Problemy dotyczące dostępu zainteresowanych stron do konsultowanych dokumentów (krótki czas konsultacji i zbierania uwag, ograniczony dostęp do miejsc, w których można zapoznać się z dokumentacją, etc.).
- Problemy z poprawną interpretacją dokumentów poddanych konsultacjom społecznym, z uwagi na ich złożoność, rozmiar lub niekompletną zawartość.

#### Zalecenia

Uważamy, że niektóre ze słabych stron związanych z wykorzystaniem tego narzędzia mogą być przezwyciężone lub przynajmniej złagodzone dzięki zastosowaniu dobrych praktyk, takich jak:

1. Informowanie o konsultacjach (obowiązujące daty i terminy, dostęp do dokumentów) za pomocą różnych środków przekazu.
2. Udostępnienie społeczeństwu nie tylko samej dokumentacji poddanej konsultacjom (rapor-

tu, projektu czy planu), ale także wszelkich dostępnych informacji, które mogą być istotne dla oceny propozycji.

3. Dołożenie starań, aby dokumentacja przedkładana do konsultacji była łatwa do zrozumienia. Unikanie zwrotów specjalistycznych i wprowadzanie, jeżeli jest to konieczne, elementów wyjaśniających, takich jak słowniczek terminologii, wykresy, schematy, itp.
4. W przypadku obszernych dokumentów, podział na rozdziały i zamieszczenie streszczenia.
5. Umożliwienie zainteresowanym dostępu do dokumentacji poprzez jej publikację na ogólnie dostępnej stronie internetowej oraz udostępnienie kopii w formacie elektronicznym (CD) wszystkim, którzy wykazują takie zainteresowanie. Ponadto przesłanie jej zainteresowanym podmiotom o największym znaczeniu (urzędom gmin, stowarzyszeniom na rzecz ochrony przyrody, stowarzyszeniom właścicieli, osobom związanym zawodowo z ochroną środowiska).
6. Upewnienie się bezwzględnie, że dokumenty będą dostępne dla społeczeństwa w łatwych do zlokalizowania miejscach.
7. Przy rozważaniu terminów konsultacji społecznych należy wziąć pod uwagę stopień skomplikowania dokumentu poddawanego ocenie. Okres ten w żadnym przypadku nie powinien być krótszy niż 30 dni.
8. Należy unikać zbieżności terminów konsultacji z okresami, w których dyspozycyjność ludzi jest znacznie ograniczona (np. okres urlopowy).
9. Podjęcie wysiłku rozpowszechnienia dokumentu poddanego procesowi konsultacji, stosując takie środki jak ogłoszenia prasowe, prezentacje publiczne, wizyty *in situ*, ulotki informacyjne, wystawy, etc.
10. Jeżeli dokument powstawał przy udziale społeczeństwa, właściwe wydaje się, aby rozpowszechnianie informacji o nim było również wspólnym obowiązkiem.
11. Odpowiedzi na pytania dotyczące ewentualnych wątpliwości powstałych po zapoznaniu się z dokumentem.
12. Wspieranie inicjatyw poświęconych wspólnym analizom czy debatom na temat konsultowanego dokumentu.
13. Po zapoznaniu się z otrzymanymi uwagami i wnioskami: przygotowanie raportu zawierającego ich wykaz oraz analizę przez dokonana

na przez powołany w tym celu zespół, a także kryteria i argumenty zastosowane przy ich ocenie.

14. Jak najszybsze poinformowanie o ostatecznie podjętych decyzjach oraz ich podstawie.

### Kolegialne organy udziału społecznego

Społeczny organ kolegialny obszaru chronionego to forum o stałym charakterze, w którym przedstawiciele poszczególnych zainteresowanych instytucji i organizacji uzyskują informacje, wymieniają opinie oraz wnoszą swoje uwagi i zalecenia na temat problemów związanych z zarządzaniem obszarem przyrodniczym. Z reguły organ kolegialny jest ciałem opiniodawczym, chociaż w niektórych przypadkach może podejmować decyzje wiążące dla administracji publicznej.

#### Zalety

Znaczenie organów kolegialnych jako podmiotów ukierunkowujących udział społeczny związane jest w dużym stopniu z ich stałym charakterem, pozwalającym na głębsze podejście do problemów oraz gromadzenie doświadczenia, jak również z możliwością prowadzenia debaty i zbiorowych refleksji. Wszystko to sprawia, że organy kolegialne stanowią użyteczną platformę budowania konsensusu i odpowiedzialnego zaangażowania.

#### Ograniczenia

Liczba członków organu kolegialnego nie powinna być zbyt duża, aby umożliwić sprawną i pełnojakościową debatę na jego forum. W praktyce funkcjonowanie takich forów związane jest z wieloma problemami i dysfunkcjami. Najczęstsze z nich to:

- Niedostatek pluralizmu i nierównomierny skład, ze zbyt dużą przewagą niektórych sektorów lub przedstawicieli administracji.
- Mało sprawne funkcjonowanie.
- Brak skoncentrowania się na głównych problemach zainteresowanych stron.
- Brak bliskiego kontaktu ze społecznością lokalną i „zwykłymi” użytkownikami.

#### Zalecenia

Kilka zaleceń dotyczących poprawy funkcjonowania takich organów:

1. Znalezienie spójnego składu, odzwierciedlającego strukturę lokalnej tkanki społecznej i spek-

- trum interesów występujących w związku z obszarem (lub siecią obszarów) Natura 2000.
2. Uwzględnienie mechanizmu pozwalającego na aktualizację składu organu, w celu dostosowania go do zmieniających się interesów i realiów społecznych.
  3. Układanie programu obrad zgodnie z najbardziej znaczącymi problemami i obawami zainteresowanych stron.
  4. Aktywizacja spotkań w celu sprawnej wymiany poglądów, stworzenia atmosfery szacunku dla wszystkich opinii i skutecznej debaty, unikając rozproszeń lub blokad.
  5. Umożliwienie relacji organu ze społeczeństwem i wszystkimi użytkownikami „dotkniętymi” lub zainteresowanymi zarządzaniem obszarem Natura 2000. W tym celu można zastosować różnorodne metody, jak np.: organizowanie spotkań sektorowych lub terytorialnych, z wolnym wstępem dla wszystkich zainteresowanych zarządzaniem obszarem Natura 2000; przekazywanie organowi komentarzy i propozycji otrzymanych za pomocą skrzynek na uwagi i wnioski, telefonu, poczty, etc.; zapraszanie na zebrania organu kluczowych osób związanych z podejmowanymi tematami.
  6. Przekazywanie informacji na temat składu, zakresu pracy i zadań realizowanych przez organ, umożliwiając w ten sposób kontakt z jego członkami.
  7. Zagwarantowanie maksymalnej przejrzystości funkcjonowania organu uczestnictwa społecznego:
    - Udostępniając akta każdej zainteresowanej osobie.
    - Organizując okresowe spotkania, podczas których organ prezentuje swoją działalność.
  8. Realizacja okresowych ocen funkcjonowania organu i promowanie jego roli wśród reprezentowanych sektorów.

Wśród praktyk dotyczących funkcjonowania wewnętrznego, mogących przyczynić się do nadania bardziej demokratycznego charakteru tym organom, można wyróżnić:

- Przyjęcie metod ułatwiających wszystkim członkom składanie propozycji odnośnie tematów, jakie mają być podejmowane podczas posiedzeń.
- Zwoływanie posiedzeń z odpowiednim wyprzedzeniem, udostępniając harmonogram sesji wraz z niezbędną dokumentacją.

- Planowanie posiedzeń w odpowiednich terminach i godzinach, które umożliwią udział partnerów społecznych.
- Umożliwienie obecności ekspertów i doradców na wniosek każdego członka rady.
- Oddanie do dyspozycji organu budżetu pozwalającego na pokrycie kosztów związanych z jego funkcjonowaniem.

### Społeczna rada konsultacyjna (konsultacyjna ława przysięgłych)

Jest to grupa osób wybranych losowo, powołana w celu zbadania konkretnego problemu i jego oceny. W przeciągu kilku dni (około 3–4), członkowie rady gromadzą informacje i opinie od specjalistów i przedstawicieli zainteresowanych lub dotkniętych problemem grup, w celu zapoznania się z zagadnieniem oraz różnymi perspektywami jego postrzegania. W rezultacie opracowuje się raport, zawierający interpretację i waloryzację, przygotowaną przez radę, a także ewentualne różnice poglądów w grupie.

Społeczne rady konsultacyjne, określane także jako *rady obywatelskie* lub *ośrodki interwencji społecznej (z hiszp. NIP)*, stosują techniki próbkowania typowe dla ankiet i badań opinii publicznej, a także metody pozwalające na uzyskanie szczegółowych informacji dotyczących przypadków, jakimi mają się zajmować. Metody te zbliżone są do narzędzi stosowanych przez komisje przy organach wymiaru sprawiedliwości. Grupa wchodząca w skład rady konsultacyjnej liczy zazwyczaj 25 osób. Wychodząc z założenia, że niektórzy z wybranych członków odrzucą propozycję uczestniczenia w takim organie, należy wybrać skład „rezerwowowy”. Z uwagi na to, że członkowie rady są



zmuszeni porzucić na kilka dni swoje codzienne obowiązki, zazwyczaj przewiduje się pewien rodzaj rekompensaty finansowej.

#### Zalety

Zasadność decyzji podejmowanych przez takie rady społeczne opiera się na fakcie, że mamy tu do czynienia z obywatelami wybranymi losowo, co oznacza, że mogą oni być uważani za raczej obiektywną grupę, a ich opinia oparta jest na dostępie do wysokiej jakości informacji i licznych punktów widzenia.

#### Ograniczenia

Koszt zorganizowania społecznej rady tego typu może być znaczący.

#### Zalecenia

- Zaleca się wsparcie ze strony zewnętrznego organizatora posiadającego doświadczenie, który może zagwarantować odpowiedni przebieg spotkań i ich bezstronność.
- W razie konieczności można zaoferować pomoc umożliwiającą uczestnictwo (np. opiekę nad małymi dziećmi).
- Organizator może zaoferować dopełnienie formalności wobec pracodawców osób poproszonych do udziału w ławie.
- W celu uniknięcia ewentualnych manipulacji zaleca się, aby umożliwić grupie obywateli ingerowanie w ustanowiony harmonogram posiedzeń.
- Promowanie procesu w środkach przekazu, zarówno przed jego rozpoczęciem, jak i po zakończeniu, przedstawiając rezultat końcowy.

### Referendum

Referendum pozwala na poddanie decyzji pod bezpośrednie głosowanie obywateli, którzy dokonują wyboru między szeregiem określonych przednio opcji.

#### Zalety

Decyzja podjęta w referendum cieszy się dużym poparciem, ponieważ odzwierciedla zdanie większości. Tego typu konsultacje wspierają przekazywanie informacji, prowadzenie debaty oraz ustosunkowanie się „zwykłych” obywateli do określonych kwestii.

#### Ograniczenia

Narzędzie to nie sprzyja rozwojowi porozumień lub budowaniu konsensusu i w niektórych przypadkach, może spolaryzować istniejące stanowiska. Czasami przeprowadzenie konsultacji może wiązać się z poważnymi trudnościami organizacyjnymi.

#### Zalecenia

Ważnym aspektem jest osiągnięcie powszechnego konsensusu odnośnie konsultowanego tematu, dokładnego sformułowania stawianych pytań i określenia uczestników takich konsultacji. Referendum wymaga przeprowadzenia powszechnego procesu informowania opartego na zasadach pluralizmu. Wszyscy zaproszeni do urn powinni mieć dostęp do argumentacji na korzyść każdej z opcji poddawanych głosowaniu. Zakłada to umożliwienie każdej grupie opiniotwórczej dotarcie ze swoimi racjami do obywateli. W celu zagwarantowania „czystości” procesu, zalecane jest powołanie specjalnej komisji gwarancji wyborczych, o charakterze pluralistycznym, która zajęłaby się rozwiązywaniem ewentualnych problemów i rozbieżności.

### Wolontariat

W przypadku wolontariatu nacisk położony jest na działanie pozytywne i bezpośrednie, realizowane na zasadzie *non profit*. Wolontariat związany z ochroną różnorodności biologicznej i obszarami przyrodniczymi odnotowuje znaczący rozwój począwszy od lat 90 zeszłego wieku.

Programy wolontariatu odwołują się do różnorodnych form organizacyjnych. Najbardziej powszechnymi są:

- Stała sieć wolontariuszy: uczestnicy tworzą mniej więcej stabilną grupę i mają możliwość zachowania ciągłości prowadzonych działań podczas całego roku.
- Prace skoncentrowane na konkretnym działaniu lub projekcie: uczestnicy nie tworzą stałego zespołu, ale zgłaszają się do określonych propozycji.

Również przedział czasowy, w którym realizowane są działania, jest wyznacznikiem istotnych różnic w odniesieniu do typowych formatów działań ochotniczych:

- **Staże:** wolontariusze realizują swoje zadania w sposób ciągły podczas ustalonego okresu. Jest to bardzo popularna forma wolontariatu w niektórych krajach europejskich, umożliwiającą młodym osobom uzupełnienie swojego wykształcenia i zdobycie doświadczenia, a jednocześnie prowadzenie zadań użytecznych dla społeczeństwa.
- **Działania w trybie zmiennym:** w przypadku stałych sieci wolontariuszy, którzy pracują na obszarach chronionych, często stosuje się system zmianowy, w ramach którego poszczególne grupy wykonują powierzone im zadania.
- **Wakacyjne obozy wolontariackie:** mamy tu do czynienia z jedno- lub kilkutygodniowymi pobytami, organizowanymi w porze wakacyjnej. Często taka forma wolontariatu skierowana jest do młodzieży.
- **Sesje robocze:** funkcjonują na zasadzie naboru, z reguły otwartego dla wszystkich zainteresowanych, do prowadzenia praktycznych i łatwych do wykonania działań, (zbieranie śmieci, sadzenie drzew, etc.).

#### Zalety

Wolontariat daje uczestnikom możliwość zaangażowania się w bezpośredni i pozytywny sposób w poprawę jakości obszarów przyrodniczych oraz daje satysfakcję ze spędzenia wolnego czasu na wzbogacających i użytecznych czynnościach. Ponadto wolontariusze służą wartościowym przykładem wszystkim, którzy mają możliwość zapoznania się z realizowanymi przez nich działaniami.

#### Ograniczenia

Wolontariusze wymagają przeszkolenia i indywidualnej obsługi, a realizowane inicjatywy powinny być dobrze zorganizowane, aby mogły osiągnąć zamierzone cele.

#### Zalecenia

Wolontariat nie powinien być traktowany jako sposób na pozyskanie taniej siły roboczej. Wolontariusze nie powinni być też wyłącznie wykonawcami powierzonych im zadań. Powinni oni poznać problem, w którego rozwiązanie się angażują, oraz sens wykonywanych działań, tak, aby świadomie wykonywali swoją rolę.

Poniżej kilka zaleceń dotyczących organizacji działań wolontariatu:

1. Określenie ram pracy. Wolontariusze powinni czuć się współtwórcami globalnego projektu.

2. Skonkretyzowanie zadań do wykonania. Wolontariusze powinni dokładnie znać zadania, jakie należy wykonać oraz granice swojej odpowiedzialności.
3. Ustalenie praw i obowiązków. Ochotnicze uczestnictwo zakłada pewne zobowiązania, jakie wolontariusze powinni znać wolontariusze, zarówno w odniesieniu do praw, jak i obowiązków.
4. Zapewnienie indywidualnego kontaktu. Wolontariusze powinni mieć możliwość osobistego kontaktu z przełożonymi, a ich wątpliwości i sugestie powinny być wysłuchiwanie i brane pod uwagę.
5. Zapewnienie satysfakcjonujących doświadczeń. Nie powinniśmy zapominać, że osobista satysfakcja stanowi poważną motywację do wolontariatu. Satysfakcja taka może składać się z różnych komponentów: poczucia, że wykonuje się przydatną pracę, zdobywania nowych umiejętności, przyjemności czerpanej z przebywania na terenach łonie przyrody, itp.
6. Udostępnienie potrzebnych informacji. Należy przekazać podstawowe informacje dotyczące obszaru, na terenie którego będą realizowane działania, jak również problemów, które chcemy rozwiązać. Zaleca się przeprowadzanie szkoleń umożliwiających wszystkim wolontariuszom odpowiednie wykonanie powierzonych zadań.

#### Umowy o współpracy na rzecz ochrony obszaru („land stewardship”)

Umowy o współpracy zawierane między partnerami społecznymi, zainteresowanymi ochroną walo-





rów przyrodniczych obszarów, mogą przyjąć różne formy. Jeżeli porozumienia angażują właścicieli terenów oraz inne podmioty publiczne lub prywatne pomagające właścicielom w zapewnieniu ochrony tych obszarów, mamy do czynienia z pewną formą opieki lub patronatu nad obszarem. Forma ta znana jest również pod nazwą „land stewardship”. Podmiotem patronującym może być organizacja *non-profit*, publiczna lub prywatna, która aktywnie uczestniczy w ochronie przyrody na danym terenie na mocy specjalnej umowy.

W celu zaangażowania właścicieli, podmioty patronujące stosują różnorodne techniki i procedury. Forma patronatu określana jest w dobrowolnej umowie, w której jedną ze stron jest właściciel ziemi. Zobowiązania mogą przybierać różne formy, począwszy od umowy ustnej lub oświadczenia pisemnego po umowę sprzedaży gruntów. W przypadku gospodarstw rolnych i leśnych zaczynają pojawiać się tak zwane „umowy o eksploatację”, które zakładają zawarcie umowy między administracją i właścicielami. Na ich podstawie właściciele zobowiązują się do stosowania zrównoważonych praktyk w działalności produkcyjnej, w zamian za przyznanie określonych pomocy publicznych i rekompensat.

Aby doszło do zawarcia takich porozumień, podmioty patronujące kontaktują się z właścicielami i zarządcami oraz udzielają im stałego wsparcia i doradztwa. Z reguły w umowach tego typu właściciele zobowiązują się do przestrzegania i stosowania określonych warunków dotyczących ochrony i zarządzania terenami. W zamian otrzymują

wsparcie doradcze w zakresie odpowiedniego zarządzania, coroczne monitorowanie stanu gospodarstwa i uznanie społeczne. W wielu przypadkach otrzymują również inne korzyści, jak np. wsparcie ze strony wolontariuszy w określonych działaniach lub pomoc finansową.

#### Zalety

Wśród najbardziej interesujących aspektów umów patronackich na uwagę zasługują:

- Dobrowolny charakter. Umowa o współpracy jest dobrowolnym porozumieniem pomiędzy właścicielem i podmiotem patronującym, do którego przystępują w celu zarządzania terenem z uwzględnieniem kryteriów zrównoważonego rozwoju.
- Konkretna i prosta forma współpracy, ułatwiająca monitorowanie wypełnienia warunków umowy.
- W wielu przypadkach umowy pozwalają stopniowo zwiększać skalę stosowanych modeli ochrony, kompatybilnych z odpowiednim wykorzystaniem zasobów.
- Porozumienia często mają formę prawną (umowa), co pozwala na publiczne uznanie wysiłku podejmowanego przez właścicieli na rzecz ochrony i zakłada uznanie dla tradycyjnych, dobrych praktyk.
- Jest to alternatywne rozwiązanie wobec bardziej uregulowanych prawnie systemów ochrony, co przekłada się na bardziej zrównoważony podział odpowiedzialności za ochronę między instytucje publiczne, podmioty prywatne i poszczególnych partnerów społecznych i gospodarczych. W praktyce umowy patronackie otwierają nowe możliwości, jeżeli chodzi o formy współpracy między administracją lokalną i ekologicznymi organizacjami pozarządowymi.

#### Ograniczenia

W przypadku niewielkiego wymiaru działań oraz braku efektu skali, możemy mieć do czynienia z „rozmyciem się” korzystnych efektów, jakie chcielibyśmy osiągnąć. Natomiast w przypadku terenów, których ochrona jest poważnie zagrożona, patronat nie gwarantuje wystarczającego „wyhamowania”, jeżeli zależy wyłącznie od dobrej woli właścicieli i chęci podpisania przez nich umów.

#### Zalecenia

Ważnym zaleceniem jest zagwarantowanie właścicielom profesjonalnego wsparcia merytorycznego



go przy zarządzaniu gospodarstwami, szczególnie w odniesieniu do konkretnych działań, ukierunkowanych na kompatybilność określonych praktyk z celami ochrony.

## Podstawowe metody aktywizacji pracy w grupie

W dalszej części przedstawimy w skrócie kilka technik przydatnych do aktywizacji spotkań, szczególnie interesujących pod kątem warsztatów i seminariów.

### Burza mózgów (inne nazwy: brainstorming, „deszcz pomysłów”)

Jest to prosta technika aktywizująca, która pozwala wykorzystać spontaniczność, motywację i kreatywność uczestników sesji roboczej realizowanej w grupie.

#### Funkcjonowanie

Zapraszamy uczestników do podzielenia się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi tematu będącego przedmiotem sesji. Ich pomysły mogą być zapisane na tablicy (flipcharcie) przez osobę prowadzącą spotkanie, w sposób widoczny dla wszystkich. Innym rozwiązaniem jest zaproszenie uczestników do spisania swoich pomysłów na kartonach lub kartkach, które zostaną następnie przyklejone do ściany lub tablicy, tak aby wszyscy je widzieli.

#### Zalety

Główna zaleta, wynikająca z natychmiastowej reakcji, to możliwość zebrania w prosty sposób na początku sesji wypowiedzi wszystkich uczestników. W taki sposób już na wstępie rodzi się poczucie, że wszyscy osobiście przyczyniają się do wypracowania rezultatu końcowego i są jego współtwórcami.

#### Ograniczenia

Deszcz pomysłów ma za zadanie uruchomienie sesji. W celu uporządkowania wypowiedzi i osiągnięcia zamierzonego celu (ocena, planowanie, diagnoza określonego tematu) musimy wesprzeć się innymi technikami.

#### Zalecenia

W praktyce bardziej zalecana jest praca z karteczkami typu *post-it* lub kartkami papieru, które po-

zwalają nam pogrupować wypowiedzi w kategorii. W przeciwieństwie do wymieszanych pomysłów spisanych na tablicy, daje to poczucie porządku i organizacji debaty. Zasadniczą kwestią jest, aby niezależnie od zastosowanego nośnika spisane wypowiedzi były widoczne dla wszystkich oraz żeby były czytelne. Dlatego też zaleca się używania czarnych, grubych mazaków zamiast długopisów. Karteczki typu *post-it* powinny być zarezerwowane dla małych grup, w przypadku których spotkanie przebiega w pokoju, a większe kartki mają zastosowanie w odniesieniu do większej ilości osób i dużych sal.

### Prezentacje opinii za pomocą kolorowych kart

Jest to podstawowa metoda pozwalająca na zebranie pisemnych wypowiedzi uczestników spotkania za pomocą kolorowych kart. Środek ten wykorzystywany jest w wielu technikach opisanych w rozdziale o narzędziach komunikacyjnych. Pozwala on zgromadzić wszystkie punkty widzenia podczas spotkania licznej grupy (ponad 8–10 osób). Metoda ta wykorzystywana jest przede wszystkim z myślą o nadaniu przejrzystego charakteru spotkaniu i podzieleniu się spostrzeżeniami z wszystkimi uczestnikami.

#### Zalety

Jest to bardzo przejrzysta technika, która sprawia, że uczestnicy odnoszą satysfakcjonujące wrażenie szybkiego postępu prac. Pozwala zrównoważyć wypowiedzi wszystkich uczestników, praktycznie nie pozostawiając możliwości zdominowania spotkania przez jedną lub dwie osoby i ich opinie.

#### Ograniczenia

W zależności od techniki, potrzebne będzie uzupełnienie zawartości oryginalnych kart, poprzez dodanie większej ilości sztuk lub poprzez przeorganizowanie przedstawionych opinii.

#### Zalecenia

Różne kolory możemy wykorzystać w celu organizacji debaty. Jest to bardzo obrazowy i „podprogowy” sposób na wymaganie porządku w opracowywaniu wyników. Na przykład w przypadku analizy SWOT, możemy zastosować różne kolory kart dla słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń. Powinniśmy się upewnić, że wszyscy są w stanie

odczytać treść z kart. Dlatego też należy podać konkretne instrukcje zapobiegające umieszczeniu zbyt długich tekstów drobnym pismem. Niektórzy uczestnicy mogą mieć trudności (np. problemy ze wzrokiem) z zapisaniem swoich spostrzeżeń. Należy być czujnym na takie sytuacje i oferować pomoc osobom, którzy sami nie są w stanie wypełnić kart.

Metoda kolorowych kart może być również bardzo przydatna na rozpoczęcie spotkania, na którym mają być omawiane tematy konfliktowe. W takim przypadku może okazać się stosowne zachowanie anonimowości, w celu swobodniejszego podjęcia tematów uważanych przez uczestników za delikatne.

### Philips 6-6

Jest to technika pozwalająca na podział dużej grupy na mniejsze, umożliwiając bardziej efektywny udział każdej z osób.

#### Funkcjonowanie

Podstawowa propozycja opiera się na podzieleniu grupy na podgrupy liczące po sześciu uczestników, którzy w ciągu sześciu minut debatować mają nad zaproponowanymi aspektami. Dwóm członkom podgrupy przypisuje się następujące role: sprawozdawcy, którego funkcje polegają na zapisywaniu ustaleń podjętych na forum podgrupy, oraz moderatora, odpowiedzialnego za moderowanie wystąpień wewnątrz podgrupy. Po upływie sześciu minut uzyskane wyniki prezentowane są na forum grupy ogólnej.



#### Zalety

Podczas spotkań dużej grupy, w trakcie których z trudem mogą zabrać głos wszyscy uczestnicy, stwarza zwartą przestrzeń, w której z założenia każda osoba może osobiście przedstawić swoje opinie. Powtarzając tę technikę określoną liczbę razy, możliwe jest wymieszanie podgrup, umożliwiając osobisty kontakt między poszczególnymi uczestnikami.

#### Ograniczenia

Jest to raczej technika „odblokowująca”, w której ograniczony czas na debatę – z założenia sześć minut – nie umożliwia pogłębienia tematu.

#### Zalecenia

Istnieją także inne metody ułatwiania kontaktów między uczestnikami spotkania (np. praca w grupach, etc.) i zachęcania do wypowiedzi osób, które w naszej ocenie mają coś do powiedzenia (grupy dyskusyjne). Zalecana przez nas metoda jest uzupełnieniem innych opcji.

### Oddawanie głosów

Technika stosowana podczas sesji grupowych, w celu wysondowania, jak uczestnicy oceniają prezentowane pomysły. Zazwyczaj stosowana na początku sesji lub pod jej koniec, na etapie formułowania propozycji.

#### Funkcjonowanie

Polega na przyznaniu każdemu uczestnikowi ograniczonej liczby głosów (np. czterech), z zasady mniejszej niż całkowita liczba dostępnych możliwości (np. dziesięć). Głosy te mogą być oddane na wybrane przez uczestnika aspekty lub propozycje. W taki sposób każdy z uczestniczących może przedstawić swój punkt widzenia.

W celu przeprowadzenia głosowania można wykorzystać naklejki (kolorowe kółka, karteczki typu *post-it*), umożliwiające każdemu uczestnikowi w widoczny sposób przyznanie głosów wybranym opcjom. Istnieją warianty co do możliwości rozdzielania wszystkich głosów między poszczególne opcje: można je rozdzielić pojedynczo (jeden głos na jedną opcję) lub przyznać je według znaczenia, jakie odgrywają (np. oddanie dwóch ze swoich głosów na jedną, najistotniejszą propozycję).

#### Zalety

Szybka i skuteczna metoda ukazująca tendencje i preferencje.

#### Ograniczenia

Możliwość pomylenia z klasycznym głosowaniem o reprezentatywnym charakterze.

#### Zalecenia

Bardzo ważne jest, aby przekazać ideę wykorzystania tej techniki jako skutecznego narzędzia do son-

dażu preferencji większości uczestników. Sondaż większościowy może być przez nas wykorzystany podczas sesji dokładnie w odwrotnym celu niż spodziewany: aby udzielić głosu mniejszości, która wciąż nie jest pewna co do problemu lub opcji. Jeżeli chcemy przeprowadzić głosowanie, lepiej skorzystać z innych metod typu referendum, zbieranie podpisów, etc. Interpretowanie tej metody jako głosowania może nas doprowadzić do błędnych wniosków, z uwagi na niepewność co do reprezentatywności grupy.

