პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში

A PRACTICAL GUIDE FOR POLICY ANALYSIS: THE EIGHTFOLD PATH TO MORE EFFECTIVE PROBLEM SOLVING

Eugene Bardach

Richard and Rhoda Goldman School of Public Policy
University of California at Berkeley

Funded by the U.S. Government through the U.S. Embassy in Georgia; Copyright granted by Chatham House Publishers and Eugene Bardach

GEORGIAN BUSINESS LAW CENTER PUBLISHING
TBILISI

პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში: რვასაფეხურიანი მიდგომა პრობლემათა ეფექტიანი მოგვარებისათვის

იუჯინ ბარდახი

რიჩარდ და როდა გოლდმანების სახელობის საჯარო პოლიტიკის სკოლა; კალიფორნიის უნივერსიტეტი, ბერკლი

დაფინანსებულია აშშ მთავრობის მიერ საქართველოში ამერიკის შეერთებული შტატების საელჩოს მეშვეობით; გამოიცა Chatham House Publishers და იუჯინ ბარდახის ხელშეწყობით;

საქართველოს ბიზნეს სამართლის ცენტრის გამომცემლობა
თბილისი

საქართველოს ბიზნეს სამართლის ცენტრის გამომცემლობა
თბილისი, 26 მაისის მოედანი №2
ტელ ფაქსი: 941605
ელფოსტა: geoblc@geoblc.org

საავტორო უფლება © 2000 Chatham House Publishers
of Seven Bridges Press, LLC

ქართული გამოცემის საავტორო უფლება © 2002
საქართველოს ბიზნეს სამართლის ცენტრის გამომცემლობა

პირველი ქართული გამოცემა 2002
ყველა უფლება დაცულია

მთარგმნელი
ირაკლი გაბრიაძე

მთავარი რედაქტორი
ვაჟა სალამაძე

რედაქტორები
თენგიზ ჭიაბრიშვილი
მაკა ჩიჩუა

გარეკანის დიზაინი
Andrea Barash Design
შალვა ბაღათურია

იუჯინ ბარდახი
პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში: რვასაფეხურიანი
მიდგომა პრობლემათა ეფექტიანი მოგვარებისათვის

ISBN 99940-710-0-9

დაბეჭდილია საქართველოში

შინაარსი

ქართული გამოცემის წინათქმა X

წინათქმა XII

შესავალი XIV

პოლიტიკის ანალიზი: უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება XV
რვასაფეხურიანი მიდგომა XV
პერმანენტული გადასინჯვა-განახლება XVI
ზოგიერთი სახელმძღვანელო დებულება პრაქტიკულია, მაგრამ
უმეტესობა – კონცეპტუალური XVI
კონცეფციები კონკრეტულ დეტალებში აისახება XVII
თქვენი ანალიზის საბოლოო შედეგი XVII
რვასაფეხურიანი მიდგომის საერთო განწყობა XVII

ნაწილი I. რვასაფეხურიანი მიდგომა 1

1. *პრობლემის განსაზღვრა* 1
   დაფიქრდით დეფიციტსა და სიჭარბეზე 2
   განსაზღვრას შეფასების სახე უნდა ჰქონდეს 3
   რაოდენობრივი აღწერა – თუკი ეს შესაძლებელია 5
   პრობლემათა გამომწვევი გარემოებაც პრობლემაა 5
   შესაძლებლობის ხელიდან გაშვებაც პრობლემაა 6
   შესაძლო "მახეები" პრობლემის განსაზღვრის დროს 7
   გადაწყვეტის ჩართვა "პრობლემის" განსაზღვრაში
   პრობლემათა დიაგნოსტიკურ განსაზღვრაში მოცემული
   მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების კრიტიკულად
   შეფასების აუცილებლობა
   გადასინჯვა-განახლება 9
2. *არგუმენტების შეკრება* 10
   კარგად დაფიქრდით, სანამ ფაქტებს მოიძიებთ 12
   არგუმენტების ღირებულება
   თვითკონტროლი
   შესაბამისი ლიტერატურის მიმოხილვა 13
   არსებული "საუკეთესო მიდგომების" მიმოხილვა 14
   ანალოგიების გამოყენება 14
   ადრე დაწყების უპირატესობა 15
   შეხების წერტილები, ნდობის მოპოვება,
   კონსენსუსის მიღწევა 15
   ბორკილდადებული გონების განთავისუფლება 16

3. ალტერნატივების კონსტრუირება 16
დაიწყეთ ფართო ხედვით და დაასრულეთ ფოკუსირებით 16
პრობლემის შემცველი სისტემის მოდელირება 18
ალტერნატივების მოკლე და გამარტივებული ნუსხა 22
პროექტის დიზაინის (შემოქმედების) პრობლემები 23
ლინგვისტური მახე 26
4. კრიტერიუმების შერჩევა 26
შეფასების კრიტერიუმი ეხება შედეგებს და არა ალტერნატივებს 27
კრიტერიუმების შერჩევა ეფუძნება პრობლემათა განსაზღვრას და კიდევ უფრო შორს მიდის 27
კრიტერიუმები, რომლებიც ხშირად გამოიყენება პოლიტიკის ანალიზში 28
ეფექტიანობა
თანასწორუფლებიანობა, თანასწორობა, მიუკერძოებლობა, "სამართლიანობა"
თავისუფლება, თემი და სხვა კონცეფციები
წინააღმდეგობრივი შეფასებითი კრიტერიუმების ანონ-დანონა 32
ამ საკითხს პოლიტიკური პროცესი მოაგვარებს
ანალიტიკოსი იღებს გადაწყვეტილებას
პრაქტიკული კრიტერიუმები 33
კანონიერება
პოლიტიკური მიზანშეწონილობა
მდგრადობა და გაუმჯობესების პერსპექტივა
კრიტერიუმები ოპტიმიზაციური მოდელებისათვის 37
წრფივი დაპროგრამება
მეტი ენობრივი სიცხადე
5. შედეგების პროგნოზირება 39
პროგნოზი = მოდელი + არგუმენტები 40
განსაზღვრეთ მასშტაბი 42
კრიტიკული ზღვრის წერტილის საკარაუდო შეფასება 42
ოპტიმიზმის პრობლემა 45
სცენარის დაწერა
"სხვის ადგილას ყოფნის" ევრისტიკა
არასასურველი თანამდევი ეფექტები
ოპტიმიზმის ეთიკური საფასური
შედეგების მატრიცა 50
პოტენციური ენობრივი შეცდომები 52
6. არჩევანის პირისპირ 53
შესატყვისობა 55
კიდევ ერთხელ კრიტიკული ზღვრის წერტილის შეფასება
თუ შედეგების პროგნოზი არ გაკეთდა, არჩევანის პრობლემაც არ იქნება 57

შედარების გამარტივებული პროცესი 57

7. *გადაწყვეტილების მიღება* 59
ტესტი ოცდოლარიანით 59
8. *მოყევით თქვენი ანალიზის შესახებ* 60
ნიუ-იორკელი ტაქსისტის ტესტი 60
თქვენ, თქვენი კლიენტი და აუდიტორია 61
რა საშუალება გამოვიყენოთ? 62
თქვენი მონაყოლი ლოგიკური უნდა იყოს 62
შესაძლო "მახეები" 64
რვასაფეხურიანი მიდგომის გზაზე
უნებური დეტალიზება
შესრულებული სამუშაოს გამოფენა
ჩამოთვლა განმარტებების გარეშე
სტილი
ანგარიშის ფორმა 65
ცხრილური ფორმატი
გამოყენებული მასალები და წყაროები
მოხსენებითი ბარათის ფორმატი 67
ხმოვანი სატყუარა და პრეს-რელიზი 68

ნაწილი II. მონაცემთა მოპოვება პოლიტიკის კვლევისათვის 69

თავდაპირველად 70
სათანადო წყაროების მოძიება 73
დოკუმენტები და ადამიანები 74
ადამიანები სხვა ადამიანებთან გვაკავშირებენ
ადამიანები დოკუმენტებს მოგვაპოვებინებენ
დოკუმენტები სხვა დოკუმენტებს მოგვაპოვებინებენ
დოკუმენტები ადამიანებთან გვაკავშირებენ
მეორადი ინფორმაცია 79
პირველადი ინფორმაციის რამდენიმე წყარო 80
წყაროებისა და ცოდნის მოძიება 81
ინფორმაციის მიღების უფლებისა და მხარდაჭერის მოპოვება 82
შეხვედრის დანიშვნა 84
წარმატების კულტივირება 86
ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობის ამონურვა 87
ინფორმაციის მოსაპოვებლად გარკვეული ბერკეტების გამოყენება 89
ენერგიულობა + მიზანმიმართულება = ინფორმაცია 89
ინფორმაციის თავშეკავებული მომწოდებელი 94
დამაჯერებლობის უზრუნველყოფა 100
პოლიტიკის კვლევის მიზანი სიმართლესთან მიახლოებაა 100
ნაადრევ გამომზეურებასთან დაკავშირებული რისკი 102
პოლიტიკის კვლევის სტრატეგიული დილემა 102

ნაწილი III. "გონივრული (საუკეთესო) მიდგომების" კვლევა: სხვაგან გამოყენებული, ერთი შეხედვით კარგი იდეების გააზრება და გამოყენება 105

რეალისტური მოლოდინის აუცილებლობა 105

"გონივრული მიდგომები" 106

უფასო სადილი 106

სტერეოტიპებისგან გათავისუფლება 113

"მიდგომის" დახასიათება და მიმოხილვა 113

"მიდგომის" ელემენტების დახასიათება 114

"არსებითი" და "მხარდამჭერი" ელემენტების განცალკევება

"არსებითი" და "პირობითი" ელემენტების გარჩევა

განასხვავეთ თითოეული ელემენტის მიერ შესრულებული ფუნქციები და ამ ფუნქციების შესრულებისთვის გამოყენებული მეთოდები

ვარიაციებისა და კომპლექსურობის დაშვება 117

მიდგომის დახასიათება ზოგადი და მოქნილი უნდა იყოს და არა კატეგორიული და ზედმეტად დეტალური

მიდგომის "არსებითი" ელემენტების დახასიათება არ არის აუცილებელი მარტივი იყოს; კომპლექსურობაც შესაძლებელია

გონივრული მიდგომები რეალურ ცხოვრებაში

საკმაოდ განსხვავებულია ერთმანეთისაგან და გულმოდგინე ინტერპრეტაციას მოითხოვენ

ზოგადი სისუსტეები 119

იმუშავებს კი ეს ამ ადგილას? 121

სამიზნე გარემო

წარმომავლობის გარემო

კვლავ რვასაფეხურიანი მიდგომის შესახებ 124

დანართი A. მთავრობის საკეთებელი საქმე 126

I. გადასახადები 126

ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 126

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 126

II. რეგულირება 127

ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 127

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 128

III. სუბსიდიები და გრანტები 129

ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 129

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 129

სტიმულირების ეფექტი

დოვლათის ეფექტი

სქემის შედგენის ზოგიერთი პრობლემა
IV. მომსახურების განევა 130
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 130
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 130
V. უნყებათა ბიუჯეტები 131
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 131
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 131
VI. ინფორმაცია 131
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 131
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 132
VII. კერძო უფლებათა სტრუქტურის მოდიფიცირება 132
ა. რის შექმნა ან მოდიფიცირება შეგიძლიათ? 132
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 132
VIII. ეკონომიკური საქმიანობის გარემოს მოდიფიცირება 133
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 133
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 134
მთავრობის მეტად ჩარევის მხარდაჭერა
მთავრობის ნაკლებად ჩარევის მხარდაჭერა
IX. განათლება და კონსალტინგი 134
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 134
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 134
X. დაფინანსება და ხელშეკრულების დადება 135
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 135
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 135
X. ბიუროკრატიული და პოლიტიკური რეფორმები 136
ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ? 136
ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე? 136

ДАНАРТИ B. СЕМАНТИКУРИ РЧЕВЕБИ: ШЕВЗАМЕБА 137
პრობლემის განსაზღვრა 137
არგუმენტების შეკრება 138
ალტერნატივების კონსტრუირება 139
კრიტერიუმების შერჩევა 140
შედეგების პროგნოზირება 141
არჩევანის პირისპირ 142
გონივრული მიდგომების კვლევა 143

ქართული გამოცემის წინათქმა

ძვირფასო მკითხველო, თქვენს წინაშეა პოლიტიკის ანალიზის ქართულ ენაზე გამოცემული პირველი სახელმძღვანელო. წიგნის სახელწოდება ზუსტად ასახავს შინაარსს: მისი სტრუქტურა ისეა აგებული, რომ მკითხველი ხელჩაკიდებული აიყვანოს გადაწყვეტილების მიღების რთულ საფეხურებზე. "პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში" მკითხველთა ფართო წრისათვისაა განკუთვნილი და ვფიქრობთ, უახლოეს მომავალში, სამაგიდო წიგნად იქცევა ყველასათვის ვისაც კი რაიმე შეხება აქვს საჯარო პოლიტიკასთან და მასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღებასთან.

წიგნის ავტორი, იუჯინ ბარდახი ამერიკის აკადემიურ წრეებში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი პროფესორია, ხოლო მისი რვასაფეხურიანი მიდგომა - ყველაზე პოპულარული პოლიტიკის ანალიზის სახელმძღვანელო ამერიკის შეერთებულ შტატებში. სწორედ ამის გამო შევაჩერეთ არჩევანი ამ წიგნზე. იგი გხიბლავს თავისი სიმარტივით და პრაქტიკულობით. ის არ არის გადატვირთული თეორიული მიგნებებით და კონკრეტულ, რეალობაში გამოყენებად მექანიზმებს გვთავაზობს გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამიტომაც, "რვასაფეხურიანი მიდგომა" ყველაზე მეტად ეხმაურება ჩვენს რეალობას და, ამდენად, სასარგებლო იქნება როგორც პოლიტიკის ანალიზის თეორიაზე მომუშავე სპეციალისტებისათვის, ასევე პრაქტიკოსებისათვის, ვისაც უშუალოდ უხდება გადაწყვეტილებების მიღება.

თარგმანზე მუშაობისას არაერთ პრობლემას წავაწყდით. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ტერმინების გაქართულების საკითხი. ჩვენ შევეცადეთ ყველა ტერმინისათვის საუკეთესო ქართული შესატყვისი მოგვენახა. ზოგი ტერმინი კარგად გავაქართულეთ, ზოგის ბოლომდე კმაყოფილი არ ვართ. ეს არის ის მაქსიმუმი, რისი გაკეთებაც ამ ეტაპზე იყო შესაძლებელი. სიამოვნებით მივიღებთ კონსტრუქციულ შენიშვნებსა და წინადადებებს, რომელთაც წიგნის მეორე გამოცემაში გავითვალისწინებთ.

"რვასაფეხურიანი მიდგომის" ქართულ ენაზე გამოცემა ჩემი მეგობრების და თანამოაზრეების ერთობლივი ძალისხმევის შედეგია. მე მინდა მადლობა გადავუხადო წიგნის ავტორს, ბერკლის უნივერსიტეტის პროფესორს, ბატონ იუჯინ ბარდახს, რომლის

ნებით და დახმარებითაც გამოიცა ეს წიგნი; ბატონ თედ ბოლენს, გამომცემლობა Chatham House Publishers-ის პარტნიორს და ხელმძღვანელს, რომელმაც ქართული გამოცემის საავტორო უფლება გვაჩუქა; საქართველოში ამერიკის საელჩოს დემოკრატიის კომისიას, რომელმაც დააფინანსა წიგნის თარგმნის და გამოცემის ხარჯები, ამერიკის საელჩოს კულტურისა და პრესის ატაშეს, ქალბატონ შერონ ჰადსონ დინს, რომელიც ყველანაირად გვეხმარებოდა; ბატონებს ირაკლი გაბრიაძეს და თენგიზ ჭიაბრიშვილს, რომელთა ძალისხმევითაც წიგნი ქართულად ამეტყველდა; ქალბატონებს სესილი გოგორელიანს, მაია სიგუას და ბატონებს შალვა ბაღათურიას და სოსო გუნდიშვილს, რომელთაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს წიგნის საბოლოო სახის ჩამოყალიბებაში; და ბოლოს, ჩემს მეუღლეს, მაკა ჩიჩუას, რომელიც ამ წიგნის გამოცემის ერთ-ერთი სულისჩამდგმელია.

ვიმედოვნებ, რომ "პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში" თავის წვლილს შეიტანს საქართველოში პოლიტიკის ანალიზის, როგორც მეთოდის და მეცნიერების დარგის განვითარების საქმეში.

ვაჟა სალამაძე

წინათქმა

თქვენ წინაშეა პოლიტიკის ანალიზის [Policy Analysis] სამუშაო ცნებებისა და მეთოდების ცნობარი. იგი განკუთვნილია მათთვის ვინც აპირებს მუშაობას პოლიტიკის ანალიზის სფეროში. ცნობარში გადმოცემული ზოგადი მიდგომა და მრავალი კონკრეტული რჩევა ჩემი ოცდახუთწლიანი შრომის შედეგია – ამ ხნის მანძილზე ვუძღვებოდი პოლიტიკის ანალიზის პრაქტიკულ მეცადინეობებს პირველ და მეორეკურსელი მაგისტრანტებისათვის კალიფორნიის შტატის ბერკლის უნივერსიტეტის რიჩარდ და როდა გოლდმანების სახელობის საჯარო პოლიტიკის სკოლაში. ეს სახელმძღვანელო ასევე ფრიად სასარგებლო აღმოჩნდა ბაკალავრის დონის სტუდენტებისათვის საჯარო პოლიტიკის შესავალი ლექციებისა და პროფესიული გადამზადების კურსების კითხვისას.

სახელმძღვანელო გულისხმობს, რომ მკითხველი უკვე იცნობს ეკონომიკის საბაზისო ცნებებს, მათ შორის ბაზრის ჩავარდნებთან [market failures] დაკავშირებულ კონცეფციებს (და მათ შორის ბაზრის არასრულყოფილებებს [market imperfections]). ამასთან წიგნი ჩაფიქრებულია არა როგორც განყენებული და ერთადერთი სახელმძღვანელო, არამედ სხვა წყაროებთან ერთად გამოსაყენებელი სასწავლო მასალა. ქვემოთ ჩამოთვლილია პოლიტიკის ანალიზის ის ხუთი საუკეთესო სახელმძღვანელო, რომლებიც უფრო ფართოდ მიმოიხილავენ ამ ცნობარში განხილულ საკითხებს:

- Edith Stokey and Richard Zeckhauser, *A Primer for Policy Analysis* (New York: Norton, 1978).
- David L. Weimer and Aidan R. Vining, *Policy Analysis: Concepts and Practice* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999).
- Robert D. Behn and James W. Vaupel, *Quick Analysis for Busy Decision-Makers* (New York: Basic Books, 1982).
- Lee S. Friedman, *Microeconomic Policy Analysis* (New York: McGraw-Hill, 1984) — revised edition forthcoming.
- Duncan MacRae Jr., and Dale Whittington, *Expert Advice for Policy Choice: Analysis and Discourse* (Washington, D.C.: Georgetown University Press, 1997).

მადლიერების გრძნობით მინდა აღვნიშნო ჩემი ყველა სტუდენტისა და მეგობრის მოთმინება და სასარგებლო შენიშვნები, რომლებიც ამ ცნობარს, განსაკუთრებით მის ადრეულ ვერსიებს, გაეცვნენ. განსაკუთრებულ მადლობას მოვახსენებ რობერტ ბენს, სანდფორდ ბორინსს, ხოსე კანელა-კაჩოს, ჰენკ დემპსის, დევიდ დერის, ჯონ ელვუდს, ლი ფრიდმანს, დევიდ გარსია-ჯუნკო მაჩადოს, ნინა გოლდმანს, დევიდ კირპს, ჯეიკ ლევინს, ლეო ლევენსონს, მარტინ ა. ლევინს, დუნკან მაკრაეს, კეროლაინ მარცკეს, ჯონ მენდელოფს, მაიკლ ო'ჰარეს, სტივენ ჰეიჯს, ერიკ პატაშნიკს, ბერილ რადინს, ანდრეს როიმერს, ლარი რეზენტალს, მარკ საბიანს, იუჯინ სმოლენსკის, დევიდ ვეიმერს და მარკ ზეგანსს.

შესავალი

პოლიტიკის ანალიზი [Policy Analysis] სოციალური და პოლიტიკური საქმიანობაა. ამ პროცესში თქვენ პერსონალურ, მორალურ და ინტელექტუალურ პასუხისმგებლობას კისრულობთ ანალიტიკური სამუშაოს ხარისხზე. თუმცა პოლიტიკის ანალიზი სცილდება პერსონალური გადაწყვეტილების მიღების ფარგლებს. ჯერ ერთი, ანალიზის საგანი მრავალი თანამოქალაქის სიცოცხლესა და კეთილდღეობას ეხება. მეორეც, პოლიტიკის ანალიზი და შედეგები, ჩვეულებრივ, სხვა სპეციალისტებისა და დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობასაც გულისხმობს: ეს პროცესი ხშირად ხორციელდება გუნდური პრინციპით ან გარკვეული დაწესებულების ფარგლებში; უშუალო მომხმარებელი არის "კლიენტი", რომელიც ერთგვარ ზემდგომ პირად გვევლინება; საბოლოო აუდიტორია კი მოიცავს მრავალფეროვან ქვეჯგუფებს, თქვენი ნაშრომის მომხრეებსა და მოწინააღმდეგეებს მათი პოლიტიკური შეხედულებების მიხედვით. ყველა ეს ფაქტორი პოლიტიკის ანალიზის ხასიათს და მის ხარისხს განაპირობებს.

პოლიტიკის ანალიტიკოსი შეიძლება ნებისმიერ თანამდებობაზე მუშაობდეს. ერთ დროს ეს ტერმინი გულისხმობდა რომელიმე გაურკვეველ პიროვნებას, რომელიც მსხვილი სამთავრობო ბიუროკრატიის ნაწილი იყო და ზემდგომ, გეგმების შედგენაზე პასუხისმგებელ ჩინოვნიკს აწვდიდა გასატარებელი პოლიტიკის ერთი ან რამდენიმე ალტერნატიული კურსის შესაძლო შედეგების დაწვრილებით ტექნიკურ პროგნოზებს. დღეს ეს ასე აღარ გახლავთ. ახლა პოლიტიკის ანალიტიკოსები ასრულებენ დამხმარე ფუნქციებს დაგეგმარებაში, საბიუჯეტო პროცესში, პროგრამების შეფასებაში, პროგრამების შედგენაში და მართვაში, საზოგადოებრივ ურთიერთობებში და სხვა სფეროებში. ისინი შეიძლება მარტოც მუშაობდნენ, ერთიან გუნდშიც და ღია ტიპის პროფესიული ქსელის შემადგენლობაშიც, რომელიც რამდენიმე ორგანიზაციას მოიცავს. ისინი მუშაობენ საჯარო, არამომგებიან და მოგებაზე ორიენტირებულ სფეროებშიც. მიუხედავად იმისა რომ მათი შრომის გამორჩევა შესაძლებელია გამოყენებული მეთოდებისა და ინტერპრეტაციების მიხედვით, ანალიტიკოსების ნაშრომებში შესაძლოა ღიად გამოსჭვიოდეს კერძო ინტერესთა დამცველი ჯგუფებისა (advocacy groups) და ნეიტრალური საჯარო მოხელეების ღირებულებები და ინტერესები. პროფესიონალთა ქსელის საქმიანობაში, სადაც ისინი მუშაობენ, შესაძლოა ჩართული იყვნენ – და ხშირ

შემთხვევაში ასეცაა – სამართლის, საინჟინრო საქმის, ბუხჰალტერიის და სხვა სფეროს სპეციალისტები. ასეთ გარემოში პოლიტიკის ანალიზის თვალსაზრისი იძულებულია იბრძოლოს უფლებისათვის, რომ დაუპირისპირდეს სხვა სპეციალისტების მოსაზრებებს – ან უფრო უკეთ, შეასრულოს სინთეზირების ფუნქცია. პოლიტიკის ანალიზის პროდუქტს უფრო ხშირად წერილობითი ანგარიშის ფორმა აქვს, თუმცა ის შეიძლება ასევე მოიცავდეს მოკლე მოხსენებებს, პრეზენტაციებს, საჟურნალო სტატიებს და სატელევიზიო ინტერვიუებს. ანალიზის საბოლოო პროდუქტით მოსარგებლე შესაძლოა იყვნენ როგორც დიდი და მრავალფეროვანი აუდიტორიები, ასევე მცირერიცხოვანი კლიენტთა ჯგუფები ან ცალკეული დამქირავებლები. ამ სახელმძღვანელოში მოცემული რჩევები განკუთვნილია როგორც პრაქტიკულად მომუშავე პოლიტიკის ანალიტიკოსებისთვის, ისე სტუდენტებისა და სხვა პირებისათვის, ვინც ცდილობს პრაქტიკოსის თვალით დაინახოს სამყარო.

პოლიტიკის ანალიზი: უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება

პოლიტიკის ანალიზი უფრო მეტად ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. მისთვის ინტუიცია ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც მეთოდი. თუმცა, როდესაც არჩევანია გასაკეთებელი ორ რეკომენდაციას შორის, რომელთაგან ერთი უფრო სტრუქტურიზებულია გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის შესახებ, ხოლო მეორე კი ნაკლებად დეტალიზებული, დამწყები პრაქტიკოსების უმრავლესობა, საკმაოდ გონივრულად, უფრო სტრუქტურიზებულს ანიჭებს უპირატესობას. სწორედ ამიტომ შევიმუშავე სტრუქტურა, რომელსაც რვასაფეხურიან მიდგომას ვუწოდებ. ამ სტრუქტურული მიდგომის უპირველესი სასარგებლო თვისება ისაა, რომ იგი შეგახსენებთ იმ მნიშვნელოვან ამოცანებსა და არჩევანს, რომლებიც სხვა შემთხვევაში, შესაძლოა, გამოგრჩენოდათ; ხოლო ამ სტრუქტურის ძირითადი ნაკლი იმაშია, რომ ცალკე აღებულ ასეთ მიდგომას შეიძლება წმინდა მექანიკური ხასიათი ჰქონდეს.

რვასაფეხურიანი მიდგომა

პრობლემის განსაზღვრა
არგუმენტების შეკრება
ალტერნატივების კონსტრუირება
კრიტერიუმების შერჩევა
შედეგების პროგნოზირება
არჩევანის პრობლემა – მოგვარების გზები
გადაწყვეტილების მიღება
სათქმელის გადმოცემა

არ არის აუცილებელი ამ ეტაპების ზუსტად ამგვარი თანმიმდევრობით გავლა და არც ყველა მათგანია მნიშვნელოვანი ნებისმიერი პრობლემის მოგვარებისათვის. და მაინც, პრობლემის განსაზღვრის მცდელობა, ჩვეულებრივ, მართებული სასტარტო პოზიციაა, ხოლო სათქმელის გადმოცემა კი თითქმის უეჭველად ბოლო ნაბიჯს წარმოადგენს. ცხადია, ალტერნატივების შედგენა და მათი შეფასებისათვის კრიტერიუმების შერჩევა პროცესის დასაწყისშივე უნდა განხორციელდეს. გარკვეული არგუმენტების შეკრება, ფაქტობრივად, მთელი პროცესის განმავლობაში მიმდინარეობს, და იგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პრობლემის განსაზღვრისა და განხილულ ალტერნატივათა შედეგების პროგნოზირებისათვის.

პერმანენტული გადასინჯვა-განახლება

პრობლემის გადაწყვეტის პროცესი (რომელიც რეალურად, ცდებისა და შეცდომების პროცესს წარმოადგენს) თავისი არსით განმეორებადია. იგი სისტემატურ უკან დაბრუნებას და გადასინჯვას გულისხმობს. ასე რომ, თქვენ, ჩვეულებრივ, მოგიწევთ თითოეული ზემოაღნიშნული ნაბიჯის გამეორება, ხანდახან რამდენჯერმეც.

თქვენს მიერ გადადგმული ყოველი ასეთი ნაბიჯის ხასიათი, განსაკუთრებით თქვენი პროექტის ადრეულ ეტაპებზე, უკეთესია ძალზე პირობითი იყოს. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში თქვენ, ალბათ, არაერთხელ შეცვლით პრობლემის განსაზღვრებას, ალტერნატივებისა და შეფასების კრიტერიუმების ჩამონათვალს, თქვენს შეხედულებებს პრობლემის შესატყვისი არგუმენტების შესახებ და ა.შ. ყოველი მომდევნო გადასინჯვის შემდეგ თქვენ უფრო მეტი რწმენა გექნებათ, რომ სწორ გზაზე დგახართ, სათანადო შეკითხვას პასუხობთ და ა.შ. ეს ყველაფერი შესაძლოა ფრუსტრაციის მიზეზიც კი გახდეს, მაგრამ ასეთი მუშაობა წარმატების წინაპირობაც არის – თუ, რა თქმა უნდა, შეგიძლიათ ისწავლოთ ძიებას, აღმოჩენას და გამოგონებასთან დაკავშირებულ სირთულეებთან ბრძოლა და ამით სიამოვნების განცდა.

ზოგიერთი სახელმძღვანელო დებულება პრაქტიკულია, მაგრამ უმეტესობა – კონცეპტუალური

სახელმძღვანელოში მოყვანილი კონცეფციების უმეტესობა თავისთავად ცხადი იქნება თქვენთვის. თუმცა, არის გამონაკლისებიც. ჯერ ერთი, ზოგჯერ გამოყენებულია ტექნიკური ტერმინები. გარდა ამისა, ზოგიერთი საყოველთაოდ მიღებული ტერმინი შესაძლოა ისეთი სპეციალური დანიშნულებით იქნეს გამოყენებული, რომელიც მას გარკვეულ მნიშვნელობებს ჩამოაცილებს და სამაგიეროდ

ახალ მნიშვნელობებს შესძენს. უმეტეს შემთხვევებში, ყველა ეს ცნება თქვენთვის ადვილად გასაგები გახდება პრაქტიკულ მუშაობასა და გამოცდილების დაგროვებასთან ერთად.

კონცეფციები კონკრეტულ დეტალებში აისახება

რეალურ ცხოვრებაში პოლიტიკის პრობლემები წარმოჩინდება როგორც დეტალების აბურდული გორგალი: ინდივიდები, ინტერესთა ჯგუფები, რიტორიკული მოთხოვნები, საბიუჯეტო ციფრები, კანონის ნორმები და განმარტებები, ბიუროკრატიული პროცედურები, მოქალაქეთა დამოკიდებულების ამსახველი მაჩვენებლები და ა. შ. ხოლო ამ სახელმძღვანელოში აღწერილი კონცეფციები კი აბსტრაქტულად არის ჩამოყალიბებული. ამიტომ, თქვენ დაგჭირდებათ იმის სწავლა, რომ დაინახოთ ანალიტიკური კონცეფციები ყოველდღიური ცხოვრების კონკრეტულ გამოხატულებებში.

თქვენი ანალიზის საბოლოო შედეგი

მაშ ასე, როგორ უნდა გამოიყურებოდეს თქვენი ანალიზის საბოლოო პროდუქტი? პოლიტიკის ანალიზის ტიპურ წერილობით ანგარიშს დაახლოებით ასეთი სქემა აქვს: მწყობრი მონათხრობის სტილში თქვენ აღწერთ რაიმე პრობლემას, რომლის სიმწვავეც უნდა შერბილდეს ან რომელიც უნდა მოგვარდეს; ჩამოაყალიბებთ მოქმედების რამდენიმე ალტერნატიულ კურსს, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელია; თითოეულ ასეთ კურსს თან დაურთავთ შესაბამის პროგნოზულ შედეგებს, რომლებიც, თქვენი აზრით, მნიშვნელოვანია თქვენი კლიენტისა თუ აუდიტორიისათვის, და ამასთან მიუთითებთ თქვენი პროგნოზების ფაქტობრივ დასაბუთებას; თუკი შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით არცერთ ცალკეულ ალტერნატივას არა აქვს გამორჩეული უპირატესობა, მაშინ მიუთითებთ პოლიტიკის სხვადასხვა კურსებს შორის არჩევანის პრობლემის მასშტაბებსა და ხასიათს; იმის მიხედვით, თუ რას ელის თქვენგან კლიენტი, შეგიძლიათ შესთავაზოთ თქვენი საკუთარი რეკომენდაციები და ამით რომელიმე ალტერნატივას მიანიჭოთ უპირატესობა.

რვასაფეხურიანი მიდგომის საერთო განწყობა

იმედი მაქვს, რვასაფეხურიანი მიდგომა ეკონომიური და მასტიმულირებელია. საერთოდ საჯარო პოლიტიკის პრობლემათა ანალიზი კომპლექსური საქმიანობაა, რომლის დროსაც ადვილია გზის აბნევა, უამრავი დროის ფუჭად ხარჯვა ან საბოლოო იმედგაცრუება. პოლიტიკის ანალიზის სხვა სახელმძღვანელოები და ცნობარები დიდ ყურადღებას უთმობენ თქვენს მიერ სწორი ანალიზის შესრულებას. ვიმედოვნებ რომ ამ საქმეში ეს

სახელმძღვანელოც გამოგადგებათ. უფრო მეტიც, ვფიქრობ, ეს სახელმძღვანელო დაგეხმარებათ საქმე გონივრულად და ეფექტიანად აკეთოთ.

ნაწილი I

რვასაფეხურიანი მიდგომა

1. პრობლემის განსაზღვრა

თქვენ პირველ ნაბიჯს – პრობლემის განსაზღვრას – გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ამით თქვენ (I) ასაბუთებთ პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო მთელი სამუშაოს აუცილებლობას და (II) განსაზღვრავთ მონაცემთა შეკრების ძირითად მიმართულებას. ხოლო პოლიტიკის ანალიზის დამამთავრებელ ეტაპზე თქვენ მიერ პრობლემის საბოლოო განსაზღვრა, ალბათ, დაგეხმარებათ ჩამოაყალიბოთ *თქვენი სათქმელის* სტრუქტურა.

ჩვეულებრივ, საწყის ეტაპზე პრობლემის განსაზღვრისათვის საჭირო სამუშაო მასალას თქვენი კლიენტი მოგაწვდით იმ ენითა და ფრაზეოლოგიით, რომლითაც კლიენტის პოლიტიკურ გარემოში დებატები და დისკუსიები მიმდინარეობს. ამ ენას ჩვენ ზოგადად *საკითხის შესახებ რიტორიკას [issue rhetoric]* ვუწოდებთ. ამგვარი რიტორიკა შესაძლოა შემოფარგლული იყოს ერთი შეხედვით წმინდა ტექნიკური პრობლემის ჩარჩოებით, ანდა პირიქით – ფართო სოციალური ინტერესების წინააღმდეგობას ეხებოდეს. ნებისმიერ შემთხვევაში, თქვენი ამოცანაა ამ რიტორიკაზე უფრო ღრმად ჩასწვდეთ პრობლემის არსს და ისე ჩამოაყალიბოთ იგი, რომ პრობლემა ანალიტიკურადაც უფრო ადვილად დასამუშავებელი გახდეს და ამავე დროს უფრო აზრიანიც მისი მოგვარებისათვის ხელმისაწვდომი პოლიტიკური და ინსტიტუციონალური საშუალებების ფონზე.

საკითხის შესახებ რიტორიკის მასალას ფრთხილი მოპყრობა უნდა. ხშირად ასეთი მასალა ისეთ გარემოებაზე მიუთითებს, რომელიც ხალხს არ მოსწონს, ან, რომელსაც ხალხი "ცუდად" მიიჩნევს. მაგალითად "არასრულწლოვანთა ფეხმძიმობა", "ძალადობის პროპაგანდა მასმედიაში", ან "გლობალური დათბობა". არ არის აუცილებელი ამგვარი შეფასებების უკრიტიკოდ მიღება ნაღდ ჭეშმარიტებად. ხანდახან, ალბათ, სურვილი გაგიჩნდებათ გამოიკვლიოთ ისეთი ფილოსოფიური ან ემპირიული საფუძვლებიც, რომელთა ნიადაგზეც თქვენ, თქვენმა კლიენტმა ან თქვენი საბოლოო აუდიტორიის სხვა წევრებმა აღნიშნული გარემოება უნდა მიაკუთვნონ ან არ მიაკუთვნონ "ცუდის" კატეგორიას. უფრო მეტიც, რიტორიკა შეიძლება მიუთითებდეს რაღაც სავარაუდო – მაგრამ არა რეალურ – მიზეზზე, რომელიც საგანგაშო გარემოებას იწვევს. მაგალითად, "არაადეკვატური სოცუზრუნველყოფა" ან "ადამიანის

მავნე ჩვევა — მფლანგველობა". არ იქნებოდა მიზანშეწონილი საკითხების შესახებ რიტორიკის პირდაპირ გადატანა პრობლემის თქვენეულ განსაზღვრაში. უკეთესია მისი სამუშაო მასალის სახით გამოყენება პრობლემის ისეთი პირობითი განსაზღვრის ჩამოყალიბებისათვის, რომელიც, თქვენი აზრით, ანალიტიკურად სასარგებლო იქნება.

ზოგიერთი საკითხი შეიძლება რამდენიმე პრობლემასაც მოიცავდეს. მაგალითად, აუდიტორიის შემადგენლობის მიხედვით, "არასრულწლოვანთა ფეხმძიმობა" შეიძლება ნიშნავდეს ამორალურ სქესობრივ ქცევას, ახალგაზრდების და მათი შვილების ცხოვრებისეული პერსპექტივების განადგურებას, გადასახადის გადამხდელთა უსამართლო ექსპლუატაციას და სოციალურ დეზინტეგრაციას. ჩვეულებრივ, თქვენი ამოცანა იქნება განსაზღვროთ პრობლემის ძირითადი ფოკუსი; სხვაგვარად მალე დარწმუნდებით, რომ ანალიზის პროცესი აღარ გემორჩილებათ. მაგრამ თუკი პრობლემები არც ისე რთულია, მაშინ შესაძლოა სურვილი გაგიჩნდეთ რამდენიმე მათგანიც კი განსაზღვროთ.

დაფიქრდით დეფიციტსა და სიჭარბეზე

ხშირად — მაგრამ არა ყოველთვის — სასარგებლოა ვიაზროვნოთ დეფიციტის და სიჭარბის კატეგორიებით. მაგალითისთვის:

- "შეერთებულ შტატებში ძალიან ბევრი უსახლკარო ადამიანია."
- "სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების წყალზე მოთხოვნა უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე ამ წყლის მიწოდების პოტენციალი გონივრული ფინანსური და გარემოს დაცვის ხარჯების გაღებით."
- "კალიფორნიაში სასკოლო ასაკის ბავშვთა რაოდენობა ყოველ წელიწადს 140000-ით იზრდება, ხოლო მათთვის განკუთვნილი განათლების სფეროს ობიექტების მშენებლობის პოტენციალის ზრდა ახლოსაც ვერ მოდის ასეთ ტემპებთან."

ხშირად სასარგებლოა სიტყვის "ძალიან" ჩართვა განსაზღვრაში (მაგ. "ძალიან დიდი", "ძალზე მცირე", "ძალზე ნელა მზარდი", "ძალზე სწრაფად მზარდი"). ორი ბოლო ფრაზა ("ზრდის" შესახებ) შეგვახსენებს, რომ ყურადსაღები პრობლემები აუცილებლად "დღეს" კი არ არსებობენ, მაგრამ იარსებებენ (პოტენციურად მაინც) ახლო თუ შორეულ მომავალში.

თუმცა, როდესაც თქვენი პრობლემა უკვე კარგად

ჩამოყალიბებული სტრუქტურის მქონე გადასაწყვეტი პრობლემაა, მაშინ დეფიციტის და სიჭარბის კატეგორიებით ოპერირება ვერ დაგვეხმარება. მაგალითად, "გრუნტის ნარჩენები უნდა გადაიყაროს ან კალიფორნიის ყურეში ან წყნარი ოკეანის სხვა ადგილზე". ამგვარი მიდგომა ვერც მაშინ დაგეხმარებათ, თუკი თქვენი ამოცანაა რაიმე განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად *ნებისმიერი* გზის გამონახვა. მაგალითად, "მოიძიეთ დაფინანსება შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის გათვალისწინებული გარღვევის დასაფარად". ამგვარი – გადაწყვეტილებაზე დამოკიდებული ან რაიმეს აღმოჩენაზე ორიენტირებული – პრობლემები შეიძლება მართლაც დადგეს პოლიტიკის ანალიტიკოსის წინაშე, მაგრამ ამ სექციაში მსგავს საკითხებს არ განვიხილავთ.

განსაზღვრას შეფასების სახე უნდა ჰქონდეს

გახსოვდეთ, "პრობლემის" ცნება გულისხმობს, რომ ხალხის აზრით ქვეყანაზე რაღაც არასწორად ხდება. მაგრამ საგულისხმოა, რომ "არასწორად" – ძალზე საკამათო ტერმინია. ყველა ადამიანი როდი მიიჩნევს, რომ თქვენ მიერ (ან სხვის მიერ) პრობლემის სახით მოყვანილი ფაქტები მართლაც პრობლემას წარმოადგენს, ვინაიდან ყოველი პიროვნება, შესაძლოა, განსხვავებული კრიტერიუმებით აფასებდეს ამავე ფაქტებს. სამწუხაროდ, ამ ტიპის ფილოსოფიური დილემების გადაჭრის აშკარა ან საყოველთაოდ მიღებული გზები არ არსებობს.

არის ერთი ზოგადი კითხვა, რომელიც ერთდროულად ფილოსოფიურიცაა და პრაქტიკულიც: "რომელი პირადი (კერძო) გასაჭირი შეიძლება ჩაითვალოს საზოგადოებრივ პრობლემად და, შესაბამისად, გამართლდეს საჯარო რესურსებით მისი გამოსწორება?" ჩვეულებრივ, სასარგებლოა ხოლმე სიტუაციის განხილვა *ბაზრის ჩავარდნების [market failures]* კუთხით[1]. ყველაზე მარტივი ფორმულირებით, ბაზრის წარუმატებლობას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც საქონლის ან მომსახურების *ტექნიკური მახასიათებლები*

---

[1] იხ. მე-5 თავი დევიდ ვეიმარისა და აიდან ვინინგის ნაშრომისა *Policy Analysus: Concepts and Practices* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999). ბაზრის ტრადიციული წარუმატებლობების დამაჯერებელი ანალიზისათვის გარიგების ღირებულების თვალსაზრისით იხ. რიჩარდ ზერბეს და ჰოვარდ მაკარდის [Richard O. Zerbe Jr., and Howard E. McCurdy] სტატია "The failure of Market Failure," *Journal of Policy Analysis and Management* 18, no. 4 (1999): 558-78. ზერბე და მაკარდი აგრეთვე აღნერენ საბაზრო ურთიერთობებში ჩარევის მრავალფეროვან ხერხებს იმ ზომების მიღმა, რასაც მთავრობა იღებს ხოლმე "ბაზრის წარუმატებლობად" ტრადიციულად მიჩნეულ შემთხვევებში.

ისეთია, როცა:

- ძნელია ყველა პოტენციური მოსარგებლისგან საზღაურის აკრეფა – მაგალითად, იმ უამრავი ადამიანისაგან, რომლებიც სარგებლობენ (მართალია, არაპირდაპირი გზით), ფუნდამენტური მეცნიერების მიღწევებით;
- ძნელია მოსარგებლისაგან საზღაურის აკრეფა საქონლის ან მომსახურების ნამდვილი ეკონომიკური ღირებულების სანაცვლოდ – მაგალითად, სუფთა ჰაერი, რომელსაც ავტომფლობელები იყენებენ მათი მანქანებიდან გამონაბოლქვის მოსაშორებელ აუზად;
- მომხმარებლებისათვის (და ზოგჯერ მიმწოდებლებისათვის) ძნელია იმის გარკვევა, თუ რა ჭეშმარიტი მახასიათებლები აქვს მათ მიერ შეძენილ საქონელს ან მომსახურებას – მაგალითად, მრავალი სახის სარემონტო სამუშაო, ექიმებისა და ავტომექანიკოსების მიერ შესრულებული სამუშაოები და სხვ;
- მოთხოვნის შესაბამისი ლიმიტების ფარგლებში, მარჯინალური (ზღვრული) ერთეულის წარმოების ღირებულება ნაკლებია წარმოების საშუალო ღირებულებაზე – მაგ. ინტერნეტით გავრცელებული საჟურნალო სტატია.

ძნელია გადაჭარბებით შევაფასოთ ეს საკითხი, რადგან უმეტესწილად (თუმცა არა ყოველთვის), როდესაც ვერ დგინდება ბაზრის ნამდვილი ჩავარდნა, როგორც წესი, *შეუძლებელია* ხალხის კერძო სიძნელეთა გამოსწორება, თუნდაც ყველაზე კეთილშობილური მიზნებით სამთავრობო ჩარევის გზით. მაშინაც კი, როდესაც გარკვეული დოზით მაინც არის შესაძლებელი სიძნელის შემსუბუქება, ჩვეულებრივ, საქმე გვაქვს ხოლმე ბევრ უარყოფით თანამდევ ეფექტთან. ზოგჯერ შესაძლოა, ღირდეს კიდეც ამგვარი თანამდევი ეფექტების ხარჯზე გაუმჯობესების მიღწევა, მაგრამ ასეთ დროს შედარებითი გათვლები ფრთხილად და საფუძვლიანად უნდა შესრულდეს.

გარდა ბაზრის ჩავარდნებისა, კერძო გასაჭირი შეიძლება დასაბუთებულად ჩაითვალოს საზოგადოებრივ პრობლემად შემდეგ ძირითად სიტუაციებში:

- სისტემის მოშლა, მაგალითად საოჯახო ურთიერთობებისა, რაც ძირითადად ბაზრის მილმა არსებობს;
- მოქალაქეთა წუხილი ცხოვრების დაბალი სტანდარტების თაობაზე, რაც გამოწვეულია *სწორედ იმის გამო*, რომ

ბაზრები კარგად ფუნქციონირებენ და მცირე შემოსავალს აძლევენ საბაზრო აქტივების არმქონე პიროვნებებს;

- რასობრივი ან სხვა უმცირესობების დისკრიმინაცია;
- მთავრობის უუნარობა, კარგად იმუშაოს იმ სფეროში, სადაც ტრადიციულად მოელიან მის ეფექტიან საქმიანობას (მაგ. სახელმწიფო სკოლების სისტემის უზრუნველყოფაში).

რაოდენობრივი აღწერა – თუკი ეს შესაძლებელია

პრობლემის განსაზღვრა, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, რაოდენობრივ მახასიათებლებსაც უნდა მოიცავდეს. დეფიციტის ან სიჭარბის შესახებ შემოთავაზებულ დებულებებს უნდა დაერთოს მათი *მასშტაბის* შესახებ მონაცემებიც. რამდენად დიდია "ძალზე დიდი"? რამდენად მცირეა "ძალზე მცირე"? რას ნიშნავს "ძალიან ნელა"? რას ნიშნავს "ძალზე სწრაფად"? ზემომოყვანილ მაგალითებში, რამდენი უსახლკაროა შეერთებულ შტატებში? რამდენი დეკალიტრი წყალი მოიხმარება დღეს და როგორ შეესაბამება ეს რიცხვი მომავალში, რომელიმე განსაზღვრული ნლისათვის მოთხოვნის ციფრებს (წყლის საპროგნოზო ფასებზე დაყრდნობით)? ზუსტად რას ნიშნავს "ობიექტების მშენებლობის პოტენციალი", და მისი გაზრდის ან შემცირების თაობაზე რა პროგნოზი შეგვიძლია გავაკეთოთ?

თუ საჭირო გახდა, შეკრიბეთ ინფორმაცია, რომელიც სათანადო მასშტაბების დადგენაში დაგეხმარებათ. ამ წიგნის პირველი ნაწილის თავი "გარკვეული არგუმენტების შეკრება" სწორედ ასეთ საკითხებს მიმოიხილავს.

ბევრ ან მეტწილ შემთხვევაში თქვენ მოგიხდებათ გააკეთოთ განსახილველი პრობლემის მასშტაბის შეფასება – ან, უფრო მოსალოდნელია, "სავარაუდო–შეფასება". ზოგჯერ უკეთესი იქნება როგორც წერტილოვანი შეფასების, ისე მასშტაბის რადიუსის ჩამოყალიბებაც (მაგალითად, "ჩვენი შეფასებით, უსახლკარო ოჯახებში 250 000 კაცია, თუმცა რეალური რაოდენობა, ალბათ, 100 000-სა და 400 000-ს შორის იქნება").

პრობლემათა გამომწვევი გარემოებაც პრობლემაა

ზოგიერთ პრობლემატურ გარემოებას მოქალაქეები არ აღიქვამენ როგორც პრობლემას, როგორც ასეთს. ამის მაგივრად ისინი ან მათი სახელით მომუშავე ანალიტიკოსები, ამგვარ გარემოებას სიძნელეთა მიზეზად მიიჩნევენ. ამ ტიპის სავარაუდო მიზეზების შემთხვევაში ზოგჯერ სასარგებლოა მათი დიაგნოზის დასმა და განსაზღვრა მოსაგვარებელი პრობლემის სახით. მაგალითად, "ჰაერის დაბინძურებაში ერთ-ერთი პრობლემა ისაა, რომ შტატის ხელისუფლება

არ იჩენს საკმარის ნებას, რათა ავტომფლობელები აიძულოს სათანადო წესრიგში იქონიონ ძრავები და გამონაბოლქვის სისტემები“.

დააკვირდით, პრობლემის ამ სახით განსაზღვრა არა მხოლოდ აღწერილობითია, არამედ *დიაგნოსტიკურიც* არის. იგი თავისთავად გულისხმობს, რომ, რაღაც გარემოება, რომელიც ხალხის თვალში ან არის პრობლემა, როგორც ასეთი, ანდა არ არის, მნიშვნელოვანი *მიზეზია* რომელიმე სხვა გარემოებისა რომელიც, თავის მხრივ, მართლაც საგანგაშოა. პრობლემის განსაზღვრა, რომელსაც დიგნოსტიკურობის პრეტენზია აქვს, შეიძლება სასარგებლო იყოს, მაგრამ ასეთ განსაზღვრას სახიფათო მხარეებიც გააჩნია. ყველაფერს რომ თავი დავანებოთ, მიზეზ-შედეგობრივი დიაგნოზი შესაძლოა მცდარი ან არაზუსტი იყოს. მაგალითად, შტატის ხელისუფლების არასაკმარისი ნება ძრავების იძულებითი მოწესრიგებისათვის სინამდვილეში შეიძლება *არ იყოს* ჰაერის დაბინძურების სერიოზული მიზეზი. იმის გამო, რომ *განსაზღვრა* ზოგიერთ კონტექსტში მართლზომიერ მიკერძოებას გულისხმობს (“ჩვენი განსაზღვრით “სამართლიანობა“ ნიშნავს_“), პრობლემის დიაგნოსტიკურ განსაზღვრაში ჩამოყალიბებული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები შეიძლება სათანადო გადამოწმების გარეშე დარჩეს. ამ საკითხის შემდგომი განხილვისათვის იხ. თავი “შედეგების პროგნოზირება“.

შესაძლებლობის ხელიდან გაშვებაც პრობლემაა

“პრობლემის“ სპეციფიკური შემთხვევაა შესაძლებლობის ხელიდან გაშვება. მართლაც, განა აზროვნების შეზღუდულობა არ იქნებოდა იმის ფიქრი, რომ პოლიტიკის ანალიზი მხოლოდ “პრობლემების“ მოგვარებას ეძღვნება და სხვა არაფერს? განა პოლიტიკის ანალიტიკოსებს არ უნდა შეეძლოთ გამოსწორება-შეკეთების მოსაწყენ და უღიმღამო საქმიანობაზე უფრო მაღლა დადგნენ? ნუთუ ჩვენ არ უნდა მივისწრაფოდეთ ისეთი სამყაროსაკენ, სადაც შევძლებთ საუკეთესო შანსების მიგნებას და შემოქმედებითი სამუშაოს – ანდა სულაც საოცრებების – კეთებას? გამოთქმა “თუ არ გატყდა, ნუ შეაკეთებ“ აზროვნების შემზღუდველი იდეაა, და პოლიტიკის ანალიტიკოსებმა, გადაწყვეტილების მიმღებებმა და საჯარო თანამდებობის პირებმა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაუშვან, რომ “პრობლემის“ ფოკუსირებამ შეზღუდოს გონივრული შესაძლებლობების ძიება. სამწუხაროდ, საჯარო პოლიტიკის სფეროში მოღვაწე პროფესიონალთა უმრავლესობის სამუშაო განრიგი საჩივრების, მოახლოებული საშიშროების, რთული გარემოებების და სიძნელეების მიხედვით არის შედგენილი. ხშირად ცოტა დრო ან ენერგია რჩება იმისათვის რომ ვიფიქროთ გაუმჯობესებაზე, რაც მანამდე

არავის დაუნახავს. და მაინც, თუ პრობლემის გარშემო მართლაც არსებობს პოტენციური შესაძლებლობები, ძალზე სამწუხარო იქნებოდა მათი იგნორირება.

სად უნდა ვეძებოთ პოლიტიკის კურსის შემოქმედებითი გაუმჯობესების შესაძლებლობები, რომლებიც მანამდე არც საჩივრებში, არც ოპერატიულ შეტყობინებებში და ა. შ. არ შეგვხვედრია? ამ შეკითხვაზე პასუხისათვის აკადემიური ან ტექნიკური თეორიები თითქმის არ არსებობს, მაგრამ I.I. ჩანართში (გვ. 8) რამდენიმე რჩევას გთავაზობთ.

შესაძლო "მახეები" პრობლემის განსაზღვრის დროს

პრობლემის განსაზღვრა, ერთი შეხედვით იოლია, მაგრამ სინამდვილეში არცთუ მარტივი საქმე აღმოჩნდება ხოლმე. ამ ეტაპზე სულ მცირე ორი სახიფათო ბარიერია დასაძლევი.

გადაწყვეტის ჩართვა "პრობლემის" განსაზღვრაში. *პრობლემის* **თქვენეულ განსაზღვრაში სემანტიკური დაუდევრობის გამო წინასწარ არ უნდა ჩაერთოს გადაწყვეტილება. მოგვარების გათვალისწინებული გზები ემპირიულად უნდა შეფასდეს და არა თავიდანვე მართებულად გამოცხადდეს მათი განსაზღვრაში შეტანით. ამიტომ პრობლემის განსაზღვრა რაც შეიძლება შეუულამაზებელ აღწერას უნდა წარმოადგენდეს და ღიად ტოვებდეს კითხვას თუ სად და როგორ მოიძიებთ პრობლემის მოგვარების გზებს.**

- *ნუ იტყვით:* "უსახლკარო ოჯახებისათვის ძალიან ცოტა თავშესაფარია". ამგვარი ფორმულირებით, შესაძლოა, უნებურად იგულისხმოთ, რომ უფრო მეტი თავშესაფარი საუკეთესო გადაწყვეტა იქნებოდა. ამით თვითონვე იზღუდავთ თავს იმ გზების ძიებაზე ფიქრისაგან, რომლებიც პირველ რიგში ოჯახების უსახლკაროდ დარჩენის მიზეზებს აღმოფხვრიდა და არა შედეგებს. *ამას სჯობია თქვათ:* "ძალიან ბევრი უსახლკარო ოჯახია".
- *ნუ იტყვით:* "ახალი სკოლები ძალზე ნელი ტემპით შენდება". ამგვარი ფორმულირებით შესაძლოა იგულისხმებოდეს, რომ "მეტი ახალი სკოლებია" გადაწყვეტა და ამით თვითონვე იზღუდავთ თავს იმ გზების ძიებაზე ფიქრისაგან, რომლებითაც უკვე არსებული შენობების მეტი ეფექტიანობით გამოყენება მოხერხდებოდა. *ამას სჯობია თქვათ:* "ამჟამად არსებული სასწავლო ოთახების საერთო ფართობთან შედარებით გაცილებით მეტია სასკოლო ასაკის ბავშვების რაოდენობა".

პრობლემის განსაზღვრაშივე ჩართული გადაწყვეტის აშკარა მაჩვენებელია ის ფაქტი, რომ თქვენ თვითონ ინყებთ ფიქრს:

ჩანართი 1.1. სოციალური პროგრესის ზოგიერთი გუნებრივი შესაძლებლობა, რომელიც ხშირად შეუმჩნეველი რჩება

პირადი მისწრაფებების თანამდევი პროდუქტები. სავსებით შესაძლებელია სტიმულირების ისეთი სტრუქტურის ჩამოყალიბება ან კერძო ინტერესების დაკმაყოფილებისთვის ისეთი შესაძლებლობების შექმნა, რომელიც არაპირდაპირი გზით სოციალურ სარგებლობას მოიტანს (მაგალითად, საჯარო სექტორის მუშაკებისთვის მათ მიერ ხარჯების დასაზოგად მოფიქრებული და განხორციელებული ინოვაციებით მიღებული სარგებლიდან წილის შეთავაზება).

ურთიერთსარგებლობა. რამდენიმე საქმე შეიძლება ისე გაერთიანდეს, რომ თითოეული მათგანი უფრო ეფექტიანი გახდეს (მაგ. მშენებლობის სახელმწიფო პროექტი და უმუშევრობის დაძლევა).

განვითარება. საქმიანობის ან ოპერაციების რიგითობა შეიძლება პოტენციურად ისე დაიგეგმოს, რომ განვითარების პროცესის ყველა უპირატესობით ვისარგებლოთ (მაგ. სოციუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა სამუშაო კვალიფიკაციისა და პროფესიული ინტერესების შეფასება მოხდეს მანამდე, სანამ მათ სამუშაოს მოსაძებნად გავაგზავნით, და არა შემდეგ).

გაცვლა. არსებობს ურთიერთგაცვლის გამოუყენებელი შესაძლებლობები, რომლებიც სოციალურ ფასეულობებს გაზრდიდნენ. ჩვეულებრივ, პოლიტიკის კურსის ჩვენეული მონახაზი ახდენს საბაზრო გარიგების სიმულაციას (მაგ. დაბინძურების ნებართვების აუქციონები, ერთი უნყებისათვის იმ მომსახურების ანაზღაურება, რომელსაც იგი მეორე უნყების კლიენტებს ან მომხმარებლებს უნევს).

მრავალფუნქციურობა. სისტემა შეიძლება ისე ჩამოყალიბდეს, რომ მისი ერთი თვისება ორ ან მეტ ფუნქციას ასრულებდეს (მაგ. როდესაც საგადასახადო ინსპექტორი თანხის იძულებითი ამოღების შემთხვევას ისეთი დრამატული სახით ნარმოაჩენს, რომ პოტენციური დარღვევების პროფილაქტიკაც ხდება და თანაც პატიოსანი გადამხდელები რნმუნდებიან, რომ თანაბარი კონკურენციის პირობებში მუშაობენ).

არატრადიციული მონაწილეონ. საჯარო უნყებების რიგითმა მუშაკებმა ხშირად ბევრი რამ იციან პოტენციური საპროგრამო გაუმჯობესებების შესახებ, რაც მათი უნყებების პოლიტიკის კურსის და ოპერაციების გეგმებში შეიძლებოდა გათვალისწინებულიყო. იგივე შეიძლება ითქვას უნყების კლიენტების ან მომხმარებლების, ან იმ პირთა შესახებ, ვისი რეგულირებაც უნყებას ევალება.

რაციონალიზაცია. შესაძლებელია სისტემის წმინდა ტექნიკური რაციონალიზაცია (მაგ. რიგების შემცირება სხვადასხვა საპროცედურო დროის მონაკვეთების განრიგების შედგენით, ან ხელშეკრულებების დადება ისეთ, მანამდე არაფორმალურ შეთანხმებაზე, რომელიც შეიძლება გაუგებრობის ან სხვა რაიმე მიზეზის გამო მოიშალოს).

ჩხირკედელაობა. გონებრივი ჩხირკედელაობით კაცმა შეიძლება ახლებური გამოყენება მოუძებნოს თითქოსდა შეუძლებელ, მაგრამ, მართლაც, ხელმისაწვდომ მასალებს (მაგ. ავტომანქანების რეგისტრაციის სისტემის გამოყენება ამომრჩეველთა სიების შესადგენად).

ბოლომდე გამოუყენებელი სიმძლავრეები. ამის მაგალითი ბევრ უბანში არის სკოლის შენობები, რომელიც შედარებით შეზღუდული მიზნებით და დღის და ნელინადის მხოლოდ გარკვეულ მონაკვეთში გამოიყენება – თუმცა გაითვალისწინეთ, სკოლის ადმინისტრაცია მაშინვე გაგაფრთხილებთ, რომ ასეთი შენობების სხვა მიზნით გამოყენება, სასკოლო ფუნქციებისათვის ზიანის მიუყენებლად, ადვილი არ იქნება.

"აჰა, ეს ხომ სინამდვილეში არ არის რეალური პრობლემა, რეალური პრობლემა ისაა..." მართლაც არსებობს პრობლემის კონცეპტუალურად ჩამოყალიბების, ან მისი მოგვარების უკეთესი და უარესი გზები, მაგრამ გადაჭარბება იქნებოდა გვეთქვა, რომ ერთი პრობლემა უფრო "მეტად (ნაკლებად) რეალურია", ვიდრე მეორე.

პრობლემათა დიაგნოსტიკურ განსაზღვრაში მოცემული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების კრიტიკულად შეფასების აუცილებლობა. ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ "პრობლემათა გამომწვეევი გარემოებაც პრობლემაა". მიუხედავად ამისა, მიზეზები რეალური უნდა იყოს და არა მხოლოდ სავარაუდო. თქვენ აუცილებლად უნდა გააანალიზოთ მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვი, რომელიც თვით სიტუაციიდან იწყება და მიდის იმ ცუდ შედეგებამდე, რომლებიც სავარაუდოდ ამ სიტუაციამ გამოიწვია. ამით ჯერ თქვენი თავი უნდა დაარწმუნოთ, რომ მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვი რეალურია. მაგალითად, ზოგიერთი ადამიანი თვლის, რომ "კოკაინის მოხმარება" თავისთავად არ არის პრობლემა, მაგრამ შეიძლება პრობლემად გადაიქცეს თუკი გამოიწვევს დანაშაულს, ჯანმრთელობის შერყევას, ოჯახის დანგრევას და ა. შ. მაგრამ იწვევს კი იგი ჩამოთვლილ შედეგებს? ან რა მასშტაბით? ამ შეკითხვებზე პასუხები ძალიან ფრთხილად უნდა გაანალიზდეს მანამ, სანამ გადაწყვეტთ, რომ შეიძლება პრობლემის განსაზღვრაში ჩაიწეროს "კოკაინის გადამეტებული მოხმარება".

გადასინჯვა-განახლება

პრობლემის განსაზღვრა გადამწყვეტი ნაბიჯია. მაგრამ ვინაიდან მისი სწორად ჩამოყალიბება რთული ამოცანაა, თქვენ ამ ეტაპს შეიძლება მრავალჯერ დაუბრუნდეთ. ანალიტიკური მუშაობის დროს თქვენი ემპირიული და კონცეპტუალური შეხედულებები შეიცვლება. ამასთან, როდესაც დაიწყებთ პრობლემის მოგვარების ან შემსუბუქების ალტერნატიული მიდგომების რიგრიგობით გამორიცხვას, უთუოდ მოგინდებათ დაუბრუნდეთ პრობლემის განსაზღვრას და ისე კოხტად ჩამოაყალიბოთ იგი, რომ საბოლოო ჯამში, თქვენ და პოლიტიკურ სისტემას, პრობლემის გადაწყვეტაში წარმატების შანსი გქონდეთ. და ბოლოს, თუ თქვენ უწყებაში ან ორგანიზაციაში მუშაობთ, თქვენ თავისთავად მოგიხდებათ შეთანხმება ანალიტიკოს კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან პრობლემის

განსაზღვრის ყველასათვის მისაღებ ფორმულირებაზე.[2]

2. არგუმენტების შეკრება

პოლიტიკის ანალიზისას მთელი თქვენი დრო ხმარდება ორ ძირითად საქმეს: ფიქრს (ზოგჯერ ხმამაღლა და ზოგჯერ სხვებთან ერთადაც) და იმ მონაცემთა გულდასმით შესწავლას, რომლებიც არგუმენტებად შეიძლება იქცეს. ამათგან, რა თქმა უნდა, ფიქრი გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია, მაგრამ უფრო მეტი დრო მონაცემთა შესწავლას მიაქვს: დოკუმენტების, გამოკვლევების და სტატისტიკური მასალების გაცნობა, ბიბლიოთეკებში ძიება, ინტერვიუების ჩატარება, შეხვედრებზე გამგზავრება და ლოდინი, და ა.შ.

რეალურ ცხოვრებისეულ გარემოებებში, სადაც პოლიტიკის ანალიზი ხორციელდება, ბეჯით აკადემიურ მკვლევარს თითქმის არა აქვს საკმარისი დრო კვლევითი საქმიანობისათვის. ფაქტობრივად, დროის სიმცირე პოლიტიკის მაღალხარისხიანი ანალიზისათვის პოლიტიკურად მოტივირებულ მიკერძოებაზე არანაკლებ საშიშია, თუ მეტად არა. ამიტომ აუცილებელია ეკონომიურად ხარჯოთ დრო მონაცემთა შეგროვებაზე. ეკონომიურობის ძირითადი პრინციპი ასეთია: ეცადეთ შეკრიბოთ მხოლოდ ის მონაცემები, რომლებიც ისეთ "ინფორმაციად" შეიძლება იქცეს, რომელიც, თავის მხრივ, შეიძლება "არგუმენტებად" ჩამოყალიბდეს თქვენს პრობლემასთან მიმართებაში.

მკაცრი ლოგიკის მიმდევართათვის რამდენიმე განსაზღვრას მოვიტანთ: *მონაცემები [data]* არის ფაქტები – ან, ზოგის აზრით, ფაქტების ასახვა – სამყაროს შესახებ. მონაცემები მოიცავს ყველა სახის სტატისტიკას, მაგრამ, იგი უფრო მეტია, ვიდრე სტატისტიკა. მაგალითად, მონაცემები მოიცავს აგრეთვე ფაქტებს უწყების ხელმძღვანელის პრესასთან ურთიერთობის უნარის შესახებ. *ინფორმაცია [information]* არის ისეთი მონაცემები, რომელთაც აზრი აქვს თქვენთვის – ანუ გეხმარებათ დაყოთ სამყარო

---

[2] ზოგი ანალიტიკოსი იმასაც ამტკიცებს, რომ უბრალოდ არ ღირს "პრობლემის" სახით ისეთი გარემოებების განსაზღვრა, რომელთა გამოსწორებაც შეუძლებელია: "პრობლემისადმი მიდგომა უკეთესია როდესაც მას გაუჭჯობესების შესაძლებლობის სახით განვიხილავთ, როგორც არჩევანის პრობლემას მოცემული შესაძლებლობის რეალიზაციის ალტერნატიულ გზებს შორის. პრობლემის განსაზღვრის პროცესი არის ძიების, შემოქმედების, მოგვარების იდეების წინასწარი გამოცდის პროცესი, რომელიც მანამდე გრძელდება, სანამ არჩევანის პრობლემას არ მივადგებით." დევიდ დერი [David Dery], *Problem Definition in Policy Analysis* (Lawrence: University Press of Kansas, 1984), 27

სხვადასხვა ლოგიკურ და ემპირიულ კატეგორიებად. სიგარეტის მწეველთა წილი ხუთ სხვადასხვა ქვეყანაში არის მონაცემი, მაგრამ იგი ინფორმაციად იქცევა, როდესაც თქვენ გადაწყვეტთ ეს ქვეყნები შედარებითი რიგითობით დაალაგოთ (მაგალითად მწეველთა ყველაზე დაბალი პროცენტიდან უმაღლესამდე). არგუმენტი *[evidence]* არის ინფორმაცია, რომელიც გავლენას ახდენს მნიშვნელოვანი პიროვნებების (მათ შორის თქვენს) მოსაზრებებზე თქვენ მიერ შესასწავლი პრობლემის საკვანძო საკითხების შესახებ და იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოგვარდეს იგი. მწეველთა პროცენტული მაჩვენებლების დიფერენცირება, მაგალითად, შეიძლება არგუმენტად იქცეს სხვადასხვა ქვეყანაში ხალხის საკუთარი ჯანმრთელობისადმი დამოკიდებულების დონეების შესახებ რაიმე ჰიპოთეზის გამოსათქმელად.

არგუმენტები სამი ძირითადი მიზნისათვის გჭირდებათ. ერთი, იმ პრობლემის (პრობლემების) ბუნებისა და მასშტაბის შესაფასებლად, რომლის განსაზღვრასაც ცდილობთ. მეორე, იმ კონკრეტული პოლიტიკის ცალკეული მახასიათებლების შესაფასებლად, რომელსაც სწავლობთ. მაგალითად, შეიძლება დაგჭირდეთ ცოდნა – ან ვარაუდის გამოთქმა – უწყების სამუშაო დატვირთვის მაჩვენებლების, ახალი საბიუჯეტო ციფრების, შესაბამის ტერიტორიაზე დემოგრაფიული ცვლილებების, უწყების ხელმძღვანელის პოლიტიკური შეხედულებების, უწყების საშუალო დონის ჩინოვნიკების კომპეტენციის, ან სხვა რომელიმე ისეთი უწყების დღევანდელი ქცევის შესახებ, რომელსაც ოფიციალურად მაინც ევალება აღნიშნულ უწყებასთან თანამშრომლობა გარკვეულ საკითხზე. მესამე მიზანია პოლიტიკის იმ კურსის შეფასება, რომელიც, ზოგის აზრით მაინც, ეფექტიანად განხორციელდა თქვენი სიტუაციის ანალოგიურ გარემოებებში, სხვა ადგილას ან სხვა დროს[3]. მოსალოდნელია სამივე მიზნის შესაბამისობა პოლიტიკის შედეგების რეალისტური პროგნოზირების მიზანთან.

იმის გამო, რომ თითოეულ მიზანს თავისი მნიშვნელობა აქვს პოლიტიკის ანალიზის სხვადასხვა ფაზაზე, რვასაფეხურიანი მიდგომის ეს ეტაპი – "გარკვეული არგუმენტების შეკრება" – რამდენჯერმე იქნება გავლილი, მაგრამ თითოეულ შემთხვევაში განსხვავებული ფოკუსით.

---

[3] ამგვარი სიტუაციები ზოგჯერ შეიძლება სტატისტიკურად შეფასდეს, ზოგჯერ კი არა: იხ. ნაწილი III, "„გონივრული (საუკეთესო) მიდგომების" კვლევა".

კარგად დაფიქრდით, სანამ ფაქტებს მოიძიებთ

ფიქრი და მონაცემთა შეკრება ურთიერთშემავსებელი საქმიანობაა: თუ თქვენ მუდმივად ფიქრობთ იმაზე, რისი ცოდნა გჭირდებათ (ან გინდათ) და რისი არა, და რატომ, მაშინ უფრო ეფექტიანად მოახერხებთ მონაცემთა შეკრებას. როგორც დაწყები, ისე გამოცდილი ანალიტიკოსების ძირითადი – და ყველაზე ფართოდ გავრცელებული – შეცდომა არის დროის ხარჯვა ისეთი მონაცემების შეგროვებაზე რომლებსაც არანაირი ან უმნიშვნელო პოტენციალი აქვთ იმისთვის, რომ გამოგადგეთ თქვენთვის საინტერესო საკითხის არგუმენტებად. ადამიანები ამას ხშირად იმიტომ სჩადიან, რომ აქტიურობა მონაცემთა შეგროვებისას პროდუქტიული მუშაობის შეგრძნებას იწვევს და ასეც ჩანს, ხოლო კარგად დაფიქრება კი რთული და ზოგჯერ იმედის გამაცრუებელი საქმეა. გარდა ამისა, ხალხი რომელიც თქვენ ფულს გიხდით, როგორც წესი, თვლის ხოლმე, რომ, როცა მონაცემთა შეგროვებაზე დასაქმებულს გხედავენ, რწმუნდებიან, რომ ფულს ტყუილად` არ გიხდიან.

არგუმენტების ღირებულება. ვინაიდან არგუმენტების უმეტესობის მოპოვება ძვირადღირებული საქმეა, თქვენ აუცილებლად უნდა აწონ-დაწონოთ ამა თუ იმ არგუმენტისათვის გასაწევი ხარჯი და მისი ღირებულება. როგორ უნდა შევაფასოთ მოსალოდნელი ღირებულება? პასუხი შეიძლება მოვძებნოთ გადაწყვეტილების ანალიტიკურ სტრუქტურაში (გადაწყვეტილებათა განშტოებების სქემა), მაგრამ, გაითვალისწინეთ, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უამრავ წინასწარ ელემენტს მოიცავს (სამუშაო პრობლემის განსაზღვრა, მოგვარების უკეთეს ალტერნატიულ გზებზე ფიქრი და სასარგებლო მოდელის შერჩევა) რეალური არჩევანის გაკეთებამდე. ზოგადად, ნებისმიერი არგუმენტის ღირებულება დამოკიდებულია:

- იმის ალბათობაზე, რომ ამ არგუმენტზე დაყრდნობით თქვენ შეცვლით მის გარეშე მიღებულ გადაწყვეტილებას (რომელიც, მანამდე, თავისთავად, "მისაღები" იქნებოდა) სხვა უკეთესით;
- იმის ალბათობაზე, რომ შეცვლილი გადაწყვეტილება, პირდაპირ ან ირიბად, პოლიტიკის უკეთეს შედეგს მოიტანს, ვიდრე თავდაპირველი გადაწყვეტილება;
- ახალი შესაძლო გადაწყვეტილებისა და თავდაპირველი გადაწყვეტილების ღირებულებათა შორის სხვაობის მასშტაბზე.

თვითკონტროლი. ხშირ შემთხვევაში, შეიძლება გაგიკვირდეთ კიდეც, იმდენად კარგი შედეგის მიღწევა შეიძლება, თუკი ყოველგვარი მონაცემების გარეშე, უბრალოდ, დაჯდებით და

კარგად გაიზრებთ რაიმე საკითხს, ხოლო შემდეგ გონივრულ ვარაუდებს გამოთქვამთ. არაფერი დასაძრახი არაა ამგვარი ვარაუდ–შეფასების საფუძველზე მოქმედებაში, რითაც დაზოგავთ მონაცემთა შეკრებისათვის საჭირო დროს და ენერგიას სხვა ისეთ კითხვებზე პასუხისათვის, რომლებსაც მართლა სჭირდებათ კარგი არგუმენტები. იხ. ნაწილი II, "მონაცემთა შეკრება პოლიტიკის კვლევისათვის".

შემდეგი კითხვები, რომლებიც საკუთარ თავს მონაცემთა შეკრებამდე უნდა დაუსვათ, დაგეხმარებათ მოქმედების გეგმის შედგენაში და აგარიდებთ უსარგებლო მონაცემების შეკრებას:

- "დავუშვათ, რომ მონაცემები ასეთი იქნება და არა ისეთი. რა გავლენას მოახდენს ეს ჩემს მოსაზრებებზე პრობლემის მოგვარების გზების შესახებ"?
- "ჩემი ოპტიმალური ვარაუდით, შესაკრები მონაცემები, როგორც კი მათ მოვიპოვებ, გარკვეული სახის უნდა იყოს, მაგრამ, რეალურად, შეკრებილი მასალები ამ ვარაუდისგან რამდენად შეიძლება განსხვავებული აღმოჩნდეს, თუკი გადავწყვიტე შევწუხდე და მოვიძიო ისინი?"
- "რა მიღირს დავრწმუნდე რეალურ განსხვავებაში ჩემს ოპტიმალურ ვარაუდსა და იმ ცოდნას შორის, რასაც რეალური მონაცემების მოპოვებით შევიძენდი?"

მონაცემთა შეკრების ძვირადღირებული პროცესის მიმართ სწორედ ასეთი კრიტიკული დამოკიდებულების შედეგია, როცა პოლიტიკის გამოცდილი ანალიტიკოსებიც კი ცდილობენ ადვილად გავიდნენ ფონს ზედაპირული ვარაუდების გამოყენებით. თუმცა, ზემოთქმული სულაც არ ნიშნავს, რომ ყოველთვის გვეპატიება სათანადო მონაცემების (ზოგჯერ უამრავი მონაცემის, დიდი დროისა და ფულადი დანახარჯით) შეკრების თავიდან აცილება მაშინ, როცა დარწმუნებული ვართ ამგვარი ინვესტიციის აუცილებლობაში. სარწმუნო და ნაკლებად სარწმუნო ვარაუდ–შეფასებებს შორის არ არის აშკარა და გადამწყვეტი განსხვავება.

შესაბამისი ლიტერატურის მიმოხილვა

ძნელად თუ მოიძებნება პრობლემა, რომლის მიზეზებზე და მოგვარების გზებზე არ მიმდინარეობდეს კვლევა მეცნიერების დარგის ან პროფესიული გაერთიანების ფარგლებში. მეორე მხრივ, ადვილად შეიძლება იმ ჟურნალებისა და სხვა პროფესიული გამოცემების მოძიება, რომლებიც ავრცელებენ კვლევის შედეგებს,

თეორიებს, პრაქტიკული შემთხვევების განხილვებს, გამოცდილ პრაქტიკოსთა ნააზრევს და ა.შ. ინტერნეტი იძლევა საშუალებას, ყოველივე ამის დიდი ნაწილი, თქვენი კომპიუტერის ეკრანზე წაიკითხოთ, მაგრამ, მთელი რიგი წყაროების მოძებნა უნივერსიტეტის ან სამთავრობო ბიბლიოთეკების პერიოდულ გამოცემათა თაროებზეც შეიძლება.

კერძო ინტერესის დამცველი ორგანიზაციები [advocacy organizations] ხშირად გამოსცემენ დიდძალ საინტერესო ნაშრომებს და საგანგებო ყურადღებას უთმობენ ამ ნაშრომების გავრცელებას ინტერნეტის საშუალებით. მაგრამ, ამ შემთხვევაში, ფრთხილად უნდა იყოთ, რომ ზედმეტად არ დაეყრდნოთ ამ სახის წყაროებს მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი ხელმისაწვდომია.

არსებული "საუკეთესო მიდგომების" მიმოხილვა

პრობლემა, რომელსაც თქვენ იკვლევთ, ალბათ, არ გახლავთ უნიკალური და განუმეორებელი, და, სავარაუდოა, რომ სხვა, თქვენი ანალიზის ობიექტისაგან არცთუ ძალიან განსხვავებული რეგიონის პოლიტიკურმა მოღვაწეებმა და საჯარო მოხელეებმა, ალბათ, უკვე სცადეს მსგავსი საკითხების რამენაირად მოგვარება. ეცადეთ მოიძიოთ წარსული გამოცდილების ამგვარი მაგალითები და ნახეთ, რამდენად შეესაბამება ისინი თქვენ სიტუაციას. თუმცა, შესაბამისობის მოძებნა და მისადაგება რთული პროცესია. იხ. ნაწილი III, "„გონივრული (საუკეთესო) მიდგომების" კვლევა: სხვაგან გამოყენებული, თითქოსდა, კარგი იდეების გაგება და გამოყენება".

ანალოგიების გამოყენება

ზოგჯერ ძალზე სასარგებლოა მონაცემების შეკრება ისეთ საკითხებზე, რომლებიც ერთი შეხედვით განსხვავებულია თქვენი პრობლემისაგან, მაგრამ სიღრმისეულად ბევრ მსგავსებასთან გვაქვს საქმე. მაგალითად, საჯარო სექტორის მოხელეთა შრომის ანაზღაურებაში წახალისების სქემის შემოღების თქვენეული გაგება, ალბათ, საკმაოდ გამდიდრდება, თუ შეისწავლით კერძო სექტორში მიღებულ ანალოგიურ სქემებს. ანდა, თუ თქვენ იკვლევთ, როგორი დისციპლინარული, ან საქმიანობის ამკრძალავი, სანქციები უნდა შემოიღოს შტატის ხელისუფლებამ არაკომპეტენტური იურისტების მიმართ, მაშინ სასარგებლო იქნება თქვენი დროის საკმაო ნაწილი დაუთმოთ სამედიცინო სფეროში არაკომპეტენტური ექიმების პრობლემის მოგვარების მეთოდების შესწავლას. თუ თქვენ მუშაობთ რომელიმე

უბანში მოსახლეობის უარყოფითი დამოკიდებულების შერბილებაზე ამ ტერიტორიაზე დაბალ-შემოსავლიან მცხოვრებთა ჩასახლების პროექტების მიმართ, მაშინ, ალბათ, დაგეხმარებათ ლიტერატურა, რომელიც მიმოიხილავს ადგილობრივი თემის უარყოფით დამოკიდებულებას თემის ტერიტორიაზე ნაგვის გადამმუშავებელი ქარხნის მშენებლობის მიმართ.

მოყვანილი მაგალითები ცხადყოფს, რომ ზოგი ანალოგია ადვილად დასანახი და გასააზრებელია, ხოლო ზოგი კი არც თუ ისე ადვილი. აშკარა მსგავსების დანახვას სჭირდება წარმოდგენის ცოტაოდენი უნარი და, ზოგჯერ, გაბედულებაც, რომ სხვები დაარწმუნოთ ანალოგიის სარგებლიანობაშიც და მისი გამოყენებისას გარკვეული საზღვრების დაცვის აუცილებლობაშიც.

ადრე დაწყების უპირატესობა

თქვენ ხშირად იქნებით დამოკიდებული იმ ადამიანების გადატვირთულ სამუშაო განრიგზე, რომლებსაც ინფორმაციის მოწოდებას ან შეხვედრის დანიშვნას სთხოვთ. ამიტომ, ძალზე მნიშვნელოვანია ინფორმაციის და განსაკუთრებით შეხვედრის დანიშვნის მოთხოვნა იმ თარიღამდე რაც შეიძლება ადრე გაგზავნოთ, როცა მონაცემთა შეგროვების დასრულებას გეგმავთ[4].

შეხების წერტილები, ნდობის მოპოვება, კონსენსუსის მიღწევა

არგუმენტების შეკრების პროცესს აუცილებლად ექნება როგორც წმინდა ანალიტიკური, ისე პოლიტიკური მიზნებიც. ზოგჯერ, ალბათ, მოგიხდებათ შეხების წერტილების მოძებნა თქვენი სამუშაოს პოტენციურ ოპონენტებთან, რათა მათ არ მისცეთ საფუძველი ამტკიცონ, რომ ყურადღება არ მიაქციეთ მათ შეხედულებებს. ხოლო თუ თქვენი სამუშაოს პოტენციურ მხარდამჭერებს გაეცნობით, შესაძლოა მომავალი დებატებისათვის დამხმარე ძალებიც შემოიკრიბოთ.

სათანადო გარემოებებში, უფრო კომპლექსური ამოცანა იქნება, სცადოთ პოლიტიკის ანალიზი აქციოთ პოლიტიკის კურსის

---

[4] ლიტერატურის მიმოხილვის, ბიბლიოთეკაში ძიების, სატელეფონო ინტერვიუების და პირადი შეხვედრების სასარგებლო სამოქმედო მეთოდები აღნერილია ვეიმერისა და ვინინგის ნიგნის *Policy Analysis* მე-10A თავში. იხ. აგრეთვე ამ სახელმძღვანელოს ნაწილი II, "მონაცემთა შეკრება პოლიტიკის კვლევისათვის".

ან გადაწყვეტილებების შემადგენელ ნაწილად მათი განხორციელების პროცესში (იხ. "გაუმჯობესებადობის" როგორც კრიტერიუმის განხილვა მომდევნო თავებში). ასეთი მიდგომა მოითხოვს მონაწილეების "გამოხმაურების" მოპოვებას ანალიზის მუდმივი რევიზიის პირობებში და თქვენი საპასუხო რეაქციის ზოგიერთი ასპექტის მათთვის გაზიარებას. ასეთ პროცესში თქვენ პარტნიორის როლი უფრო გექნებათ, ვიდრე გარეშე დამკვირვებლისა ან დიაგნოსტოკოსისა. ამოცანა მით უფრო კომპლექსურია, თუ შეეცდებით, კონკრეტულ "პარტნიორად" იქცეთ – მაგალითად, დისკუსიის თანამონაწილედ ან შუამავლად, – სადაც თქვენ ორ პიროვნებას შორის მეკავშირის ან სხვადასხვა შეხვედრის ორგანიზატორის ფუნქციას შეასრულებთ.

ბორკილდადებული გონების განთავისუფლება

ზოგჯერ ისეც ხდება, რომ თავაზიანი ინფორმატორის მიერ (ფულის გადამხდელ კლიენტებზე ან დამქირავებლებზე რომ აღარაფერი ვთქვათ) მონაცემებთან დაშვების ან მზა მასალების მოწოდების სანაცვლოდ, მკვლევარები კრიტიკის გარეშე, თავის ნაშრომში ჩართავენ ხოლმე პრობლემის ინფორმატორისეულ განსაზღვრასაც და მისი მოგვარების გზასაც. ასეთი ცდუნებისგან თავის დასაღნევად აუცილებლად შეეცადეთ დაუკავშირდეთ ისეთ პიროვნებებს ან ჯგუფებს, ვინც, ალბათ, არ ეთანხმება თქვენი ინფორმაციის წყაროებს (და რაც უფრო მკაცრ ოპონენტებს მოძებნით, მით უკეთესი). ასეთი მიდგომის დროის დამზოგავი, თუმცა არასრულყოფილი, ალტერნატივა იქნებოდა თქვენი ინფორმატორისათვის გეკითხათ: "ვინ შეიძლება კატეგორიულად არ ეთანხმებოდეს თქვენს თვალსაზრისს ამ საკითხზე, და რატომ?"

3. ალტერნატივების კონსტრუირება

აქ იგულისხმება, რომ ალტერნატივა არის "პოლიტიკის კურსის ერთ-ერთი არჩევანი", "მოქმედების ალტერნატიული კურსი" ან "ჩარევის ალტერნატიული სტრატეგია პრობლემის მოგვარების ან შემსუბუქებისასთვის".

დაიწყეთ ფართო ხედვით და დაასრულეთ ფოკუსირებით

თქვენი ანალიზის ბოლო ეტაპებზე სასურველია შეაფასოთ სამი ან ოთხი ძირითადი ალტერნატივა. ოღონდ, დასაწყისში, რაც უფრო ფართო იქნება თქვენი ხედვა, მით უკეთესი: ჩამოთვალეთ

ყველა ალტერნატივა, რომელიც შესაძლებელია განხილვის საგნად იქცეს თქვენი ანალიზის პროცესში. მოგვიანებით, თქვენ გვერდზე გადადებთ აშკარად წარუმატებელ ალტერნატივებს, დარჩენილთაგან მოახდენთ ზოგის კომბინირებას, ხოლო სხვებს გადააჯგუფებთ ერთ "საბაზისო" ალტერნატივაში, რომელსაც ერთი ან რამდენიმე დამხმარე "ვარიანტი" დაერთვება თან. და მაინც, რით უნდა დაიწყოთ ნუსხის შედგენა?

- დააკვირდით ალტერნატივებს, რომლებსაც აქტიურ პროპაგანდას უწევენ წამყვანი პოლიტიკური ფიგურები ან გულისხმობენ თავიანთ გამოსვლებში. ამ სიაში შეიძლება შევიდეს, აგრეთვე, ხალხის აჩემებული იდეები, სხვადასხვა დაწესებულების "დროებით თაროზე შემოდებული" წინადადებები, რომლებიც თავიანთ შანსს ელიან, და წინადადებათა წინასწარ გამზადებული პაკეტები, რომლებსაც რომელიმე პოლიტიკური იდეოლოგია გამუდმებით უწევს პროპაგანდას.
- შეეცადეთ გამოიგონოთ ისეთი ალტერნატივები, რომლებიც, შესაძლოა, უკეთესი იყოს წამყვანი პოლიტიკური ფიგურების მიერ ამჟამად წამოყენებულ ალტერნატივებზე. ინიციატივის გამოჩენა ან შემოქმედებითად აზროვნება კარგია, მაგრამ, ნურც იმას ივარაუდებთ, რომ აუცილებლად თქვენ წამოაყენებთ სხვათა მიერ უკვე მოფიქრებულზე ბევრად უკეთეს იდეებს. თქვენი შემოქმედებითი უნარის სტიმულირების ერთ-ერთი გზა იქნება, თუ გადახედავთ "მთავრობის საკეთებელი საქმეების" A დანართში მოტანილ სიას და თითოეული პუნქტის მიმართ ჰკითხავთ საკუთარ თავს: "ამ არსებითი სტრატეგიის რაიმე ვერსია ხომ არ შეამსუბუქებდა ჩვენს პრობლემას?"[5] ვინაიდან აღნიშნული ჩამონათვალი გრძელი და ყოვლისმომცველია, ცალკე აღებული თითოეული სტრატეგიის მიმართ პასუხი ჩვეულებრივ უარყოფითი იქნება, მაგრამ ამ სიის სისტემატურად გადახედვა მაინც სასარგებლო იქნება. ხოლო, ვინაიდან ჩამონათვალი არც ისე უსაშველოდ გრძელია, გამოცდილების დაგროვების შემდეგ სულ რამდენიმე წუთი დაგჭირდებათ იმისთვის, რომ შეაფასოთ ამა თუ იმ პუნქტში ჩამოყალიბებული იდეების შემდგომი განხილვის მიზანშეწონილობა.
- თქვენ საწყის მონახაზში ყოველთვის ჩართეთ

---

[5] იხ. აგრეთვე ამ არსებითი საჯარო-პოლიტიკური ინსტრუმენტების მეტად საინტერესო განხილვა ვეიმერისა და ვაინინგის წიგნის—*Policy Analysis* მე-9 თავში.

ალტერნატივა "მიმდინარე ტენდენციების უცვლელად გაგრძელების შემთხვევაში...". ამის გაკეთება საჭიროა იმიტომ, რომ ბუნებრივი ცვლილებები ისედაც მუდმივად ხდება და ერთ-ერთმა მიმდინარე ცვლილებამ შეიძლება თავისთავად შეამსუბუქოს თქვენი განსახილველი პრობლემა (გთხოვთ ყურადღება მიაქციოთ, რომ ამ ალტერნატივას აქ არ განვიხილავთ როგორც "არაფრის კეთებას". "არაფრის კეთება" შეუძლებელია. ამჟამად მიმდინარე პროცესების უმეტესობა, ალბათ, გაგრძელდება და ან გააუარესებს ან შეამსუბუქებს პრობლემას.)

ყველაფრის მიუხედავად, მეტწილ შემთხვევებში, ეს "მიმდინარე ტენდენციების გაგრძელების" ალტერნატივა ამოვარდება თქვენი საბოლოო ანალიზიდან. ეს იმიტომ, რომ თუკი თქვენ ზუსტად განსაზღვრავთ პრობლემას, მაშინ ხელში შეგრჩებათ მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომლის რაღაცა დოზით შემსუბუქება შესაძლებელი იქნება გარკვეული ქმედითი ღონისძიების გატარებით.

საჯარო პოლიტიკის გარემოში ყველაზე ფართოდ გავრცელებული "ბუნებრივი" ცვლილებების წყაროები ქვემოთ არის ჩამოთვლილი. სცადეთ შეაფასოთ რამდენად მოახდენს ისინი გავლენას თქვენი პრობლემის მასშტაბზე:

1. არჩევნების შემდგომი პოლიტიკური ცვლილებები, აგრეთვე ცვლილებები, რომლებსაც მოსალოდნელი საარჩევნო ბატალიები განაპირობებს
2. ეკონომიკური ციკლების თანამდევი უმუშევრობის და ინფლაციის დონის ცვლილებები
3. ზოგადი საბიუჯეტო პოლიტიკის ფარგლებში უწყებათა ბიუჯეტების "კონტროლის გამკაცრების" ან "თავისუფლების ხარისხის ამაღლების" ცვლილებები
4. დემოგრაფიული ცვლილებები, მათ შორის მიგრაციის ტენდენციები და მოსახლეობის გარკვეული ასაკობრივი ჯგუფების არათანაბარი განაწილება თაობათა ცვლილების კვალობაზე.

პრობლემის შემცველი სისტემის მოდელირება

ხშირად პრობლემისადმი ალტერნატიულ მიდგომებს განვიხილავთ როგორც იმ სისტემაში *ჩარევის* ალტერნატიულ მეთოდებს, რომელიც ხელს უწყობს ან განაპირობებს პრობლემის არსებობას. ლოგიკურად, პრობლემის მოსაგვარებლად სულაც არ არის აუცილებელი მისი გამომწვევი მიზეზების მოდელირება: მედიკამენტების

მწარმოებლებს შეუძლიათ დაგარწმუნონ, რომ ბევრი მათი პრეპარატი ეფექტიანად კურნავს დაავადებებს, მაგრამ ამის ყველა მიზეზი და გარემოება არ არის ცნობილი. და მაინც, კარგი მიზეზ-შედეგობრივი მოდელი ხშირად ძალზე სასარგებლოა "ჩარევის შესაძლო გზების" გამოსავლენად. ეს განსაკუთრებით მაშინ არის სწორი, როცა პრობლემა არსებობს ურთიერთმოქმედი ძალების, სტიმულების და შეზღუდვების კომპლექსური სისტემის შიგნით – და, როგორც წესი, ასეც არის ხოლმე. მაგალითად, განვიხილოთ სისტემა, რომელიც "სატრანსპორტო საცობს" წარმოქმნის ხიდზე, გვირაბში, ან მსგავს სატრანსპორტო კვანძში. შესაბამისი მიზეზ-შედეგობრივი მოდელის მონახაზი მოიცავს მოთხოვნას სატრანსპორტო გადაზიდვა-გადაყვანაზე გზის ამ მონაკვეთზე, ტრანსპორტის არსებულ საშუალებებს, გზის გამტარუნარიანობის მაჩვენებელს და საზღაურს ამ გამტარუნარიანობის მომხმარებელთათვის. ეფექტიანი და მარტივი – მაგრამ პოლიტიკურად არაპოპულარული – იქნებოდა მომხმარებელთათვის საზღაურის გაზრდა, იმ წილის მიხედვით, რაც მათ შეაქვთ საცობის წარმოქმნაში და მგზავრობის ხანგრძლივობის გადიდებაში.

რამდენად დეტალური, ზუსტი (სკურპულოზური) და კეთილსინდისიერი უნდა იყოს თქვენი მოდელი? სოციალური სფეროს წარმომადგენელი ბევრი მეცნიერი, რომელიც პოლიტიკის ანალიზში მონაწილეობს, ალბათ, იტყოდა: "რაც უფრო მეტად, მით უკეთესი". ჩვენი პასუხია – "დიახ, მაგრამ...". კეთილსინდისიერება ძალიან სასურველია. დეტალურობა (ან ყოვლისმომცველობა, რაც, ამ შემთხვევაში, სინონიმებია) აგრეთვე სასურველია, რადგან იგი ამცირებს შანსს მხედველობიდან გამოგვრჩეს მნიშვნელოვანი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი. მაგრამ, ამავე დროს, ზედმეტმა დაწვრილმანებამ შეიძლება გააბუნდოვანოს ანალიტიკური ფოკუსი და ნაკლებად ცხადი გახადოს ჩარევის სტრატეგიის შერჩევის შემოქმედებითი პროცესი. სიზუსტე სასურველია, რადგან იგი თავიდან აგვაცილებს მკაფიოდ ჩამოუყალიბებელ ან ყალბ ვარაუდებს. მაგრამ, მისი ნაკლი იმაშია, რომ შეიძლება გვერდზე გადავდოთ ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი – მაგალითად, გარკვეულ ფაქტორთა პიროვნული დახასიათება – რადგან ჩვენ არ ვიცით, თუ როგორ მოვახდინოთ ამ ფაქტორების ეფექტის ზუსტი მოდელირება და/ან მხოლოდ ზედაპირული მონაცემები გვაქვს შესაბამისი პიროვნების ბუნების შესახებ.

ბევრი მოდელის გააზრების საუკეთესო გზაა მისი შედგენა რაიმე ფუნდამენტური მეტაფორის საფუძველზე. შედეგად ზოგჯერ შეიძლება მათემატიკური და საკმაოდ ზუსტი მოდელი მივიღოთ, ზოგჯერ კი სიტყვიერი და ასოციაციური მოდელი. ქვემოთ

მოვიყვანთ ყველაზე ხშირად გამოყენებულ რამდენიმე მეტაფორას, რომლებსაც ალტერნატივების შედგენისას საფუძვლად უდებენ სხვადასხვა მოდელს:

● *ბაზარი, სადაც ცალკე აღებული მიმწოდებლები [disaggregated suppliers] საქონელსა და მომსახურებას უცვლიან ცალკე აღებულ მომხმარებლებს [disaggregated demanders].* მიაქციეთ ყურადღება, რომ საბაზრო მოდელი შეიძლება ისეთი საქონლისა და მომსახურების მიმართაც გამოვიყენოთ, რომლებისთვისაც ფასები არ დგინდება. საბაზრო მოდელის გამოყენების მთავარი იდეა არის გაცვლის შედეგად რეალური წონასწორობის დამყარება. ამიტომ, საბაზრო მოდელი შეიძლება გამოვიყენოთ ბევრნაირი პროცესის მიმართ და არა მხოლოდ ეკონომიკის სახელმძღვანელოებში მითითებული მანქანების ან ვაშლების წარმოებისა და განაწილების მიმართ.

მაგალითად, სულით ავადმყოფთა სახელმწიფო კლინიკების სისტემაში პაციენტების შემოსვლა შეიძლება მოთხოვნა-მიწოდების კატეგორიებით გავიაზროთ: სახელმწიფო კლინიკებში გვაქვს სანოლების შეზღუდული "მიწოდება" და თითოეული სანოლის დღიური ნიხრი, და გვაქვს ამ სანოლების კომპლექსური "მოთხოვნაც", რომელსაც აყალიბებენ პოლიციის განყოფილებები, ფსიქიატრიული სასწრაფო დახმარების საოლქო დანაყოფები, მოსამართლეები, საზოგადოების წევრები და ა.შ.

იმ ბაზრებისათვის, რომლებიც ოპტიმალურად ვერ მუშაობენ, ინტერვენციის სტანდარტული სტრატეგიაა ისეთი გზების მოძებნა, რომლებიც მიმწოდებლებისათვის ან მომხმარებლებისათვის გაზრდიან ან შეამცირებენ ჩამოყალიბებულ ფასებს.

● *საწარმოო მოდელები.* სამწუხაროდ, არც თუ ისე მდიდარი სამეცნიერო ლიტერატურა არსებობს საჯარო პოლიტიკის ფარგლებში გავრცელებული საწარმოო სისტემების საოპერაციო ლოგიკის შესახებ (მაგალითად ისეთებისა, როგორიცაა მბრძანებლურ-საკონტროლო რეგულირება, ინფორმაციის მიწოდება და A დანართში აღწერილი ყველა სხვა "მთავრობის საკეთებელი საქმე")[6]. ყოველ შემთხვევაში, საწარმოო სისტემების გააზრებისას მთავარი საზრუნავი უნდა იყოს იმ პარამეტრების განსაზღვრა, რომელთა გარკვეულ

---

[6] იხ. თავი მე-9, "generic policies", ვეიმერისა და ვინინგის წიგნისა *Policy Analysis*. იხ. აგრეთვე *Beyond Privatization: The Tools of Government Action* (Washington, D.C.: Urban Institute Press, 1989) ლესტერ სალამონის [Lester Salamon] რედაქციით.

საზღვრებს მიღმა გადაცდომაც კი განსაკუთრებით სახიფათოა სისტემის ფუნქციონირებისათვის და შეიძლება ხელი შეუწყოს სისტემის კრახს, თაღლითობას, უფლების ბოროტად გამოყენებას, სახსრების დიდ ოდენობით ფლანგვას ან დასახული მიზნებიდან გადახვევას. ასევე სასარგებლო იქნება იმ პარამეტრების გათვალისწინებაც, რომლებიც უმნიშვნელოვანესია საწარმოო სისტემის ჩვეულებრივი დონიდან, თქვენი აზრით, "შესანიშნავ" სამუშაო დონემდე სრულყოფის მცდელობისას (იხ. ნაწილი III "გონივრული მიდგომების" შესახებ).

საწარმოო მოდელების გააზრების კიდევ ერთი გზაა ოპტიმიზაციის კატეგორიებით აზროვნება და ოპტიმიზაციის კვლევითი მოდელების (რიგითობის, სასაწყობო მარაგების მართვის, მარკოვის პროცესების მოდელების) სათანადო გამოყენება.[7]

- *ევოლუციური მოდელები.* ამ მოდელების შედგენა ხდება სამი მნიშვნელოვანი ქვეპროცესის გათვალისწინებით: კონკურენციის მონაწილეთა ვარირება, შერჩევა და შეკავების მექანიზმები. მაგალითისათვის, ვთქვათ, უწყებაში, რომელიც პასუხს აგებს სამუშაო ადგილებზე ჯანმრთელობის უსაფრთხოების სტანდარტების დანერგვაზე, შემოსული საჩივრების ჩვეულებრივზე მეტი რაოდენობა შეეხებოდა ისეთ აშკარა პრობლემებს, რომლებიც სინამდვილეში არც ისე სახიფათონი არიან მშრომელთა ჯანმრთელობისათვის როგორც სხვა, ნაკლებად თვალსაჩინო პრობლემები. ასეთ გარემოებებში ევოლუციური მოდელი მიგვითითებს ჩარევის რამდენიმე შესაძლებელ ვარიანტზე. უწყებას შეუძლია გაზარდოს მშრომელთა ცოდნის დონე, რათა მათ უფრო სერიოზული პრობლემები დააფიქსირონ და საჩივრებიც მათზე დაწერონ. ამრიგად, ნაკლებად სერიოზული პრობლემები გვერდზე გაიწევს (და "კონკურენციის მონაწილეთა" შემადგენლობა შეიცვლება). უწყებას შეუძლია საჩივრები შეარჩიოს ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზნების მიხედვით (ამრიგად, შეიცვლება შერჩევის მექანიზმი).

---

[7] ამ საკითხების საინტერესო და ლაკონიური განხილვისათვის იხ. სტოკის და ზეკპაუზერის ნიგნში *A Primer*, და ანდრეს ვიქტორიოს [Andres G. Victorio] ნიგნში *Applied Models in Public Policy* (Manila: Ateneo de Manila University, 1995). იხ. აგრეთვე მოდელები, განსაკუთრებით პრაქტიკული მართვის შემთხვევებში, რომლებიც მოცემულია სტივენ როზენტალის [Stephen R. Rosenthal] ნაშრომში *Managing Government Operations* (Boston: Little, Brown, 1982).

ანდა, უწყებას შეუძლია დაარწმუნოს მუშაკები და, ალბათ, პროფკავშირების წარმომადგენლებიც, შეამცირონ ის საჩივრები, რომლთა მოსმენაც უწყებას ნაკლებად სურს (ამრიგად, შეიცვლება "შეკავების მექანიზმი" და მშრომელთა ქცევა).[8]

ალტერნატივების მოკლე და გამარტივებული ნუსხა

ალტერნატივების საბოლოო ნუსხა, რომელსაც თქვენ კლიენტს და სხვა აუდიტორიებს წარუდგენთ, თითქმის ყოველთვის განსხვავებული იქნება თქვენი მუშაობის დასაწყისში შედგენილი სიისაგან. თქვენ ამ სიას არა მხოლოდ ჩამოაცილებთ ზოგიერთ მართლაც ულაზათო ალტერნატივას, არამედ ეცდებით *კონცეპტუალურად ჩამოაყალიბოთ* და *გაამარტივოთ* საბოლოო ალტერნატივები.

კონცეპტუალურად ჩამოყალიბებისას ძირითადი ამოცანაა ალტერნატივის საბაზისო სტრატეგიული მიმართულების ერთ მარტივ წინადადებაში ან თუნდაც ერთ ფრაზაში მოქცევა. ეს საკმაოდ რთული ამოცანაა, მაგრამ ღირს ამის გაკეთება დამატებითი შრომის ფასად. ჩვეულებრივ, სასარგებლოა პროფესიული ჟარგონისაგან თავისუფალი, მარტივი და მოკლე, ტევადი ფრაზების ხმარება. როდესაც გარემოს დაცვის სააგენტო (EPA) შეიქმნა, მისი პირველი ხელმძღვანელის წინაშე მდგომი ალტერნატივების (ნაწილობრივი) ნუსხა, ალბათ, ასეთი იქნებოდა: "დაე შტატებმა აკეთონ საქმე; ხოლო ფული ამისთვის ფედერალურმა მთავრობამ იხადოს"; "დაბინძურების წინააღმდეგ კვლევაზე მომუშავე ფირმებს შორის თანამშრომლობაზე ყოველგვარი შეზღუდვები უნდა მოიხსნას"; და "სასამართლოში ვუჩივლოთ ნაძირალებს" (იგულისხმება მსხვილი, საზოგადოებისთვის ცნობილი ფირმები და ინდუსტრიები, რომელთა საქმიანობაც დაბინძურებას ინვევს და რომელთა სასამართლო დევნა პოლიტიკურ მხარდაჭერას მოუპოვებდა ახალ უწყებას).

გამარტივებისას ძირითადი ამოცანაა მთავარი ალტერნატივისა და მისი ვარიანტების გამიჯვნა. პოლიტიკის კურსის ბევრი ალტერნატივის ძირითადი ელემენტია ჩარევის სტრატეგია (მაგალითად, რეგულირება, სუბსიდია ან საგადასახადო შეღავათი), რომელიც ინვევს ხალხის ან დანესებულების ქცევის წესების რამენაირ ცვლილებას[9]. მაგრამ ჩარევის არც ერთი სტრატეგია არ შეიძლება იყოს განყენებული. იგი რომელიმე უწყებამ ან უწყებებმა უნდა

---

[8] მოდელების ზოგადი გამოყენების სხვა იდეები და შესანიშნავი განხილვა მოცემულია ჩარლზ ლეიფის და ჯეიმს მარჩის (Charles A. Lave and James G. March) ნაშრომში *An Introduction to Models in the Social sciences* (New York: Harper and Row, 1975).

[9] ხშირად, თუმცა არა ყოველთვის, ძირითადი ელემენტია რაიმე გონიერული მიდგომის მსგავსი სტრატეგია, ანუ ჩარევის ისეთი სტრატეგია, რომელიც ცდილობს რომელიმე რიცხობრივად გამოსატული შესაძლებლობის ყველა უპირატესობის თვისებას სასურველი ცვლილების შედარებით მცირე ფასით ან/და რისკით მიღწევისათვის. იხ. ნაწილი III, "„გონიერული (საუკეთესო) მიდგომების" კვლევა".

განახორციელოს (ალბათ, არამომგებიანი ორგანიზაციების მონაწილეობითაც), და მას დაფინანსების წყარო უნდა გააჩნდეს. ჩვეულებრივ, ძირითადი სტრატეგიის ვარიანტები მათი დაფინანსებისა და განხორციელების სხვადასხვაგვარი მეთოდების მიხედვით განისაზღვრება.

ძირითად სტრატეგიისა და მისი განხორციელების დეტალებზე დაფუძნებული ვარიანტების გამიჯვნა განსაკუთრებით მაშინ არის სასარგებლო, როცა პრობლემის ბევრი შესაძლო გადაწყვეტა არსებობს და გვჭირდება მათი შედარების სირთულის შემცირება. გამიჯვნა საშუალებას მოგცემთ თანმიმდევრული ნაბიჯების სახით დაალაგოთ თქვენი ანალიზი. პირველი ნაბიჯი იქნება, ვთქვათ, სამი "ძირითადი" ალტერნატივის შედარება და მათში აღწერილი დეტალების იგნორირება. ამის შემდეგ, როცა უკვე არჩეული გაქვთ ერთ-ერთი "ძირითადი" ალტერნატივა, შეგიძლიათ მისი ვარიანტების შედარება. მოვიყვანთ ორ მაგალითს:

- თქვენი ამოცანაა შტატში, მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში, ჰეროინის მოხმარების 50 პროცენტით შემცირება. განიხილავთ სამ ძირითად ალტერნატივას: მეთადონით [ნარკოტიკის შემცვლელი სინთეტიკური პრეპარატით] მკურნალობა, მკაცრი სამართალდაცვითი ღონისძიებები და განათლების პროგრამა ნარკომანიის წინააღმდეგ. ამ ალტერნატივებიდან თითოეულის ვარიანტები განაწილდება დაფინანსების წყაროების მიხედვით – ე.ი., როგორი თანაფარდობით შეიძლება დაიხარჯოს ამ შტატის, ფედერალური და საოლქო ბიუჯეტის სახსრები (თუმცა სახსრების ყველა ის კომბინაცია, რომელიც ერთი მიდგომისათვისაა მისაღები, შეიძლება არ იყოს ხელმისაწვდომი დანარჩენი ორი მიდგომისათვის). იმის მიხედვით, თუ ვის დაევალება პროგრამ(ებ)ის ადმინისტრირება – არამომგებიან ორგანიზაციებს, ოლქისა თუ შტატის მოხელეებს – ალტერნატივების ვარიაციებიც შესაძლებელია.
- შეგიძლიათ პროგრამების მასშტაბისა და მოცულობის მიხედვითაც განიხილოთ ვარიანტები. მაგალიათად, მეთადონით მკურნალობის პროგრამისათვის შესაძლებელია ორი სხვადასხვა მასშტაბის განხილვა.

პროექტის დიზაინის (შემოქმედების) პრობლემები

სახელმძღვანელოში იგულისხმება, რომ თქვენ მუშაობთ პოლიტიკის არჩევანის [Policy choice] პრობლემაზე. მაგრამ არის პოლიტიკის

არჩევანის ერთი სპეციფიკური შემთხვევა, როდესაც თქვენ გსურთ ან იძულებული ხართ თვითონ შექმნათ პოლიტიკის ერთი ალტერნატივა მაინც, რომელსაც შესაძლებლობათა ნუსხაში შეიტანთ. შესაძლოა, თქვენ, უბრალოდ, არ გაკმაყოფილებდეთ ალტერნატივების ის ჩამონათვალი, რომელზედაც პოლიტიკის ამ სფეროში საუბრობენ. ან შესაძლოა თქვენი პრობლემა იმდენად ახალი ან უნიკალურია, რომ თქვენ იქნებით პირველი, ან სულაც ერთადერთი ადამიანი, ვინც პროექტის შედგენის სამუშაოს უნდა უხელმძღვანელოთ.

დაფიქრდით, რა ესაჭიროება სახლის, საოფისე შენობის, საცხოვრებელი ბინის, ქორეოგრაფიული დადგმის, თეატრალური სპექტაკლის, სახსრების მოზიდვის ღონისძიების, პოლიტიკური კამპანიის, საჯარო პოლიტიკის საასპირანტო კურსის, ეროვნული მასშტაბით მოქმედი გარემოს დამცველი არამომგებიანი ორგანიზაციის, ან ათიდან ოცამდე ეროვნული მასშტაბის ბაზარზე მომუშავე კომპიუტერული ბიზნეს-ორგანიზაციის შექმნას. ცხადია, შემოქმედება რთული პროცესია, რომელიც მრავალჯერ უნდა გადაისინჯოს. ამ დროს თქვენ ორ მთავარ ამოცანას ასრულებთ: მოიძიებთ დასახული მიზნების მიღწევის სხვადასხვა გზას და თანაც ცვლილებები შეგაქვთ დასახული მიზნების ფორმულირებაში, იმის მიხედვით, თუ რას შეიტყობთ რეალურ პრაქტიკაში შესაძლებელი ღონისძიებების შესახებ.

ზოგ შემთხვევაში პოლიტიკის ანალიტიკოსი, არქიტექტორივით, მეტ-ნაკლებად მარტო მუშაობს პროექტზე. მაგრამ უფრო სავარაუდოა, რომ იგი სამუშაოს სხვა პროფესიონალ ანალიტიკოსებთან ერთად ასრულებს. ეს სპეციალისტები თავისი პროფესიული (მაგ. იურიდიული, საინჟინრო, საფინანსო) გამოცდილებით ამდიდრებენ ანალიზის პროცესს და, ცხადია, მათ საკუთარი მოსაზრებები და პრიორიტეტებიც გააჩნიათ. ნებისმიერ შემთხვევაში, ადრე თუ გვიან, შემოქმედების ნაყოფი უფრო ფართო აუდიტორიას წარედგინება. დაინტერესებული მხარეები, და, შესაძლოა, ფართო საზოგადოებაც, ვინც ადრე არ იცნობდა კულისებში მიმდინარე შემოქმედებით სამუშაოს, დაინახავენ თუ რას მიაღწიეთ და რას აპირებთ. მათი კომენტარები – ზოგჯერ პირდაპირ გამოხატული და ზოგჯერ ეუსტებით ან სხვაგვარად მინიშნებული – ასეთი იქნება:

- "დიდებული სამუშაოა. ასე განაგრძეთ, ჩვენ მხარს გიჭერთ.".
- "მხარს დაგიჭერთ, თუ ასეთ ცვლილებებს შეიტანთ: სხვანაირად ჩვენ ამის წინააღმდეგი ვიქნებით."
- "მხარს დაგიჭერთ, თუ არაფერს დაუთმობთ იმათ, ვინც ცვლილებებს შემოგთავაზებენ შემდეგ საკითხებში..."

- "ეს საშინელებაა, ჩანასახშივე მკვდარი პროექტია...
- "გვიჭირს დავიჯეროთ, რომ ასე არადემოკრატიულად მოიქეცით და გაგვრიყეთ მუშაობის პროცესიდან, მაგრამ მაინც კმაყოფილი ვიქნებით თუ–"

ასეთი რეაქციები თქვენ ორ რამეში გამოგადგებათ: ჯერ ერთი. რომ გააუმჯობესოთ თქვენი შემოქმედების შედეგი იმ კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებსაც თქვენ და თქვენი კლიენტი მნიშვნელობას ანიჭებთ (პოლიტიკური მიზანშეწონილობის კრიტერიუმის ჩათვლით), და მეორეც, ისე გამოეხმაუროთ კომენტარებს, რომ გაზარდოთ პოლიტიკური მხარდაჭერა (და შეამციროთ ოპონენტთა რიცხვი), რაც თქვენ პროექტს პროცესის განვითარების კვალობაზე ადრე თუ გვიან მაინც დასჭირდებოდა. აქ ჩვენ არ განვიხილავთ სხვადასხვა აუდიტორიასთან ურთიერთობის სტრატეგიასა და ტაქტიკას ან მოქმედებების სასურველ რიგითობას. აქ მხოლოდ იმით შემოვიფარგლებით თუ რამდენად *ნედლი* ან *დახვეწილი* უნდა იყოს თქვენი პროექტი, რომ შედარებით ფართო აუდიტორიას წარუდგენთ განხილვისა და შენიშვნებისათვის.

გასაკვირი არ იქნება თუ ვიტყვით, რომ შუალედური მიდგომა ყველაზე უკეთესია. დაუხვეწავი პროექტი ბევრ მნიშვნელოვან საკითხს დატოვებს ღიად. ამ სიცარიელის შევსებას უმალ ეცდებიან სხვა დაინტერესებული მხარეები. ამიტომ თქვენ იძულებული გახდებით დაცვითი პოზიცია დაიკავოთ მათ მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილების შესაჩერებლად. უფრო მეტიც, მეტად ნედლმა პროექტმა შესაძლოა საზოგადოებას მისცეს ნიშანი, რომ საპროექტო სამუშაო საწყის სტადიაშია, და არც ერთი დაინტერესებული მხარისათვის საერთოდ არ ღირს მისთვის თავის შენუხება (ან პირველ სვლასთან დაკავშირებული რისკის განევა). მეორე მხრივ, ზედმეტად გაშალაშინებული პროექტი დაინტერესებულ მხარეებს მიანიშნებს, რომ თქვენ არ გაინტერესებთ მათთან კონსულტაციები. ასეთ შემთხვევაში მათ შეიძლება იფიქრონ, რომ სხვა არჩევანი აღარ დარჩათ, გარდა თქვენი პროექტის უფრო მწვავე ოპონირებისა, ვიდრე ამას სხვა დროს გააკეთებდნენ (თუ, რა თქმა უნდა, არ ჩათვლიან, რომ უჯობთ შემოგიერთდნენ და მოლაპარაკებით მიაღწიონ ჯერ კიდევ შესაძლო სასურველ პირობებს).

თუ ვივარაუდებთ, რომ თქვენ ჯერ კიდევ ნედლ, მაგრამ საკმაოდ დახვეწილ პროექტს წარადგენთ და რიგ ობიექტურ გამოხმაურებებს მიიღებთ, ამის შემდეგ საჭირო იქნება მოიფიქროთ, რა გზით უნდა შეინარჩუნოთ კავშირი იმ ადამიანებთან, ვინც ახლა უკვე მოელის – და ვინც თქვენც გსურთ რომ მოელოდეს – თანამშრომლობას და მონაწილეობას პროექტის დამუშავებაში.

კავშირის შენარჩუნება, ცხადია, გულისხმობს საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურას (ტელეფონი, ფაქსი, ელექტრონული ფოსტა) და სათანადო ძალისხმევას, რათა ინფორმაციის გაცვლის ისეთი ქსელი ჩამოაყალიბოთ, რომელიც უზრუნველყოფს პიროვნებათა შორის სწრაფ კომუნიკაციას და გარკვეულ ნდობაზე დამყარებულ ურთიერთობებს.

ლინგვისტური მახე

სიტყვა ალტერნატივა არ ნიშნავს, რომ პოლიტიკის ასარჩევი კურსები [Policy options] აუცილებლად ურთიერთგამომრიცხველია. პოლიტიკის ანალიზი ტერმინს "ალტერნატივა" ორაზროვნად ხმარობს. ზოგჯერ იგი გულისხმობს, რომ ერთი ალტერნატივის ამორჩევა მეორის უარყოფას ნიშნავს, ხოლო ზოგჯერ კი უბრალოდ აღნიშნავს პოლიტიკის კიდევ ერთ ღონისძიებას, რომელმაც შეიძლება მოაგვაროს ან შეამსუბუქოს ესა თუ ის პრობლემა, სხვა სავარაუდო ალტერნატიულ ღონისძიებასთან ერთად. გაითვალისწინეთ ეს ორაზროვნება, როცა სხვები ხმარობენ მსგავს ტერმინებს, ხოლო თქვენი სათქმელის ჩამოყალიბებისას (მე-8 ეტაპი) არ დაუშვათ ასეთი ორაზროვნება.

ზოგჯერ, შესაძლოა, დარწმუნებული არ იყოთ, არის თუ არა ორი ალტერნატივა ურთიერთგამომრიცხველი. მაგალითად, ქალაქის მერი შეიძლება უკვე დაპირდა საზოგადოებას, რომ ან დანგრეულ ქუჩებს შეაკეთებდა, ანდა უსახლკაროთა თავშესაფარს ააშენებდა, მაგრამ თქვენი ანალიზით შესაძლოა ისე დიდებულად ჩამოაყალიბოთ ორივე პროგრამა, რომ მერმა საბიუჯეტო ასიგნებების გაზრდა გადაწყვიტოს.

4. კრიტერიუმების შერჩევა

პოლიტიკის ნოველა [policy story] (იხ. მე-8 ეტაპი) ორ ურთიერთდაკავშირებულ მაგრამ განცალკევებად სიუჟეტურ ხაზზე უნდა იყოს აგებული – ანალიტიკურზე და შეფასებითზე. ანალიტიკური სიუჟეტი მთლიანად ფაქტებს და ცივი გონებით განსჯილ მოსალოდნელ შედეგებს შეეხება, ხოლო შეფასებითი - სუბიექტურ დასკვნებს. იდეალურ შემთხვევაში, ყველა ანალიტიკურად მოაზროვნე და ობიექტური პიროვნება მეტნაკლებად ერთიანი აზრის იქნებოდა ანალიტიკურ სიუჟეტში გადმოცემული მართებული და არასწორი ფაქტების და ამ ფაქტებს მიღმა არსებული განუსაზღვრელობის შესახებ. იგივეს ვერ ვიტყვით შეფასებით სიუჟეტთან მიმართებაში – აქ სუბიექტურობას და სოციალურ

ფილოსოფიას მეტი გასაქანი ეძლევა. ანალიტიკური სიუჟეტი გვიჩვენებს, რამდენად მოსალოდნელია X, Y თუ Z, ხოლო შეფასებით სიუჟეტში გავიგებთ კარგია თუ ცუდი ეს.

რვასაფეხურიანი მიდგომის ეტაპი – "კრიტერიუმების შერჩევა" – შეფასებითი სიუჟეტის ნაწილია. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია იმისათვის, რომ პოლიტიკის ანალიზში ღირებულებები და ფილოსოფიური ელემენტები შემოვიტანოთ: კრიტერიუმები ხომ ის შეფასებითი სტანდარტებია, რომლის მიხედვითაც პოლიტიკის თითოეულ ალტერნატივასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი შედეგების ავკარგიანობა ფასდება.

შეფასების კრიტერიუმი ეხება შედეგებს და არა ალტერნატივებს

გთხოვთ, ყურადღება მიაქციოთ, რომ შეფასების კრიტერიუმები არ გამოიყენება ალტერნატივების შესაფასებლად, ყოველ შემთხვევაში, არა პირდაპირ შესაფასებლად. ისინი პროგნოზირებული შედეგების მიმართ უნდა გამოვიყენოთ. ასეთი შეცდომის დაშვება ადვილია, ხოლო შედეგი სავალალო ძალზე ბუნდოვანი ანალიზი. ამგვარ შეცდომას ხელს უწყობს ანალიზში ჩვეულებრივი სალაპარაკო ენის გამოყენება: "A ალტერნატივა ყველაზე უკეთესად გამოიყურება, მოდით იგი ავირჩიოთ". მაგრამ ასე მსჯელობით მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია იგნორირებული. უფრო სრული ფორმულირება ასეთი იქნებოდა: "A ალტერნატივის ყველაზე მოსალოდნელი შედეგია Oa, რომელიც ჩვენ ყველა მოსალოდნელ შედეგს შორის საუკეთესოდ მიგვაჩნია; ამიტომ, A ალტერნატივას საუკეთესოდ მივიჩნევთ". კრიტერიუმების გამოყენება შედეგების მიმართ, და არა ალტერნატივების მიმართ, გვეხმარება დავიმახსოვროთ, რომ Oa ძალიან მოგვნონს მაშინაც კი, როდესაც არასაკმარისი ცნობები გაგვაჩნია იმის შესახებ, მივიღებთ თუ არა მას A ალტერნატივიდან და ამიტომ A ალტერნატივის საწინააღმდეგო არჩევანს ვაკეთებთ. როცა ასეთი დასკვნა თვალწინ გვიდევს, შესაძლებელია სხვა ისეთი ალტერნატივების მონახვა, რომელთაგანაც უფრო მოსალოდნელი იქნება Oa შედეგი.

კრიტერიუმების შერჩევა ეფუძნება პრობლემათა განსაზღვრას, და კიდევ უფრო შორს მიდის

რა თქმა უნდა, ყველაზე მნიშვნელოვანი შეფასებითი კრიტერიუმი ისაა, რომელიც განსაზღვრავს, პროგნოზირებული შედეგი მოაგვარებს

თუ არა პრობლემას მისაღებ დონეზე. მაგრამ ეს მხოლოდ დასაწყისია. ბოლოს და ბოლოს, ნებისმიერი ქმედება მრავალი სხვადასხვა გზით ახდენს გავლენას სამყაროზე, რომელთაგან ზოგი სასურველი იქნება, ზოგი კი არა. ამ გავლენათაგან თითოეული – ანუ, რვასაფეხურიანი მიდგომის ენით რომ ვთქვათ, პროგნოზირებული შედეგი – მოითხოვს ჩვენს დასკვნას მათი სასურველობის შესახებ და შესაბამის დასაბუთებას. ჩვენი კრიტერიუმების ნაკრები ამგვარ დასკვნებს უნდა მოიცავდეს. ყოველი მნიშვნელოვანი შედეგი აუცილებლად მოითხოვს ასეთ დასკვნას, ამიტომ, რაც უფრო მრავალფეროვანია მიღებული შედეგები, მით უფრო ფართო იქნება მათთვის საჭირო შეფასებითი კრიტერიუმების ნაკრები.

კრიტერიუმები, რომლებიც ხშირად გამოიყენება პოლიტიკის ანალიზში

ეფექტიანობა. როგორც წესი, ეფექტიანობის კრიტერიუმი ყველაზე მნიშვნელოვანი შეფასებითი ფაქტორია ხარჯ-ეფექტიანობისა და ხარჯ-სარგებლის ანალიზის დროს. აქ ტერმინი *ეფექტიანობა* მეტ-ნაკლებად იმავე მნიშვნელობით იქნება გამოყენებული, როგორც ეკონომიკაში – ინდივიდების ჯამური კეთილდღეობის [aggregate welfare] დონის მაქსიმიზაცია, თვით ინდივიდების მიერ განსაზღვრული *კეთილდღეობის* გაგების მიხედვით. ეკონომიკურ ჟარგონს თუ გამოვიყენებთ - "ინდივიდუალური სარგებლიანობის [individual utilitics] ჯამის მაქსიმიზაცია" ან "წმინდა ჯამური სარგებლის [net benefits] მაქსიმიზაცია".

ყურადღება მიაქციეთ, რომ, მართალია, ტერმინს *"ეფექტიანობა" [efficiency]* ანტისეპტიკურობის, ტექნოკრატულობის და ელიტარობის ელფერი დაჰკრავს, იმის დაჟინებული მოთხოვნა, რომ *სარგებლიანობა [utility]* შეფასდეს თვით ინდივიდების მიერ განსაზღვრული საკუთარი კეთილდღეობის გაგების მიხედვით არსებითად დემოკრატიულია. მართლაც, საბოლოო ჯამში – პოლიტიკის საკითხებსა და მეტწილ გადაწყვეტილებებში – ეფექტიანობისათვის უპირატესობის მინიჭება არის მეთოდი, რომელსაც შეუძლია პოლიტიკის უფრო ჰუმანური შედეგი მოგვცეს. ამის მიზეზი ის კი არ არის, რომ ეფექტიანობა ასე ძალიან ჰუმანურია, არამედ ის რომ პოლიტიკის კურსის შესახებ ეფექტიანობის გაუთვალისწინებლად მიღებული გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, ასევე არ ითვალისწინებენ დაუცველი ადამიანების კეთილდღეობასაც. სუსტი და დაუცველი ადამიანების ხმა მართლაც ძნელად გასაგონია ხოლმე, მაგრამ

ეფექტიანობის სწორი ანალიზის დროს ეს ხმა, სულ რომ არაფერი, საერთო ინტერესების ნუსხაში მაინც მოხვდება. ეფექტიანობის ანალიზი მორალურ კონტროლს უწესებს (რამდენიც არ უნდა ღირდეს მორალი პოლიტიკის რეალურ სამყაროში) იმ პოლიტიკურ მოღვაწეებს, რომლებიც მზად არიან მთელი რეგიონის მოსახლეობა გადაასახლონ, რათა ააგონ კაშხალი, და იმ კერძო ინტერესთა ჯგუფებს, რომლებიც მზად არიან მომხმარებელთა დიდ ჯგუფს პროტექციონისტული მეთოდებით თითქოსდა ოდნავ გაუზარდონ ფასები შედარებით მცირერიცხოვან მეწარმეთა შემოსავლების შესანარჩუნებლად.

თუმცა ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სოციალური სამართლიანობის თვალსაზრისით ეფექტიანობის კრიტერიუმი ასე თუ ისე შეზღუდული მოქმედებისაა. ჯერ ერთი, ანალიტიკოსები ხალხის "სარგებლიანობას", როგორც წესი, აფასებენ იმის მიხედვით, თუ ვინ რამდენის გადახდაზეა თანახმა რაიმე სარგებლის მისაღებად (ან რაიმე არასასურველის თავიდან ასაცილებლად), ამიტომ ანალიტიკური თვალსაზრისით ცოტა ფულის მქონე ხალხს ნაკლები გავლენა აქვს ხოლმე, ვიდრე მეტი ფულის მქონეებს. თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თანასწორუფლებიანობის საწინააღმდეგო ეს ანალიტიკური შეზღუდვა, კონკრეტულ შემთხვევაზეა დამოკიდებული. მეორე, თუ ღირებულებები ისეთი ხასიათისაა, რომ თითქმის არავის არ აინტერესებს მათი დაცვა – და შედეგად არ მოიძებნება ჯიბეები მათთვის ფულის გადასახდელად – მაშინ ეფექტიანობის კრიტერიუმი ძალზე დაბალი ქულით შეაფასებს ამ ღირებულებებს მაშინაც კი, როცა სამართლიანობის რომელიმე კონცეფციის მიხედვით მათ საკმაოდ მნიშვნელოვანი წონა ექნებათ. თეორიულად, ასეთი შემთხვევის მაგალითია ეკოლოგიური ღირებულებები, თუმცა რეალობაში ზოგიერთ ეკოლოგიურ ღირებულებას ჰყავს ისეთი დამცველები, ვინც უზარმაზარ სარგებელს იღებენ ამით და ეს სარგებლიანობა ეფექტიანობის სათანადოდ ჩატარებულ ანალიზშიც უნდა აისახოს.

მიუხედავად იმისა, რომ ხარჯ-ეფექტიანობის ანალიზი [cost-effectivencss analysis - CE] და ხარჯ-სარგებლის ანალიზი [benefit-cost analysis - BC] ერთნაირად ეღერს და ხშირი თანამგზავრებიც არიან, ეს ორი მეთოდი არ არის იდენტური და მათი გამოყენების სფერო შეიძლება საკმაოდ განსხვავებული იყოს. მართალია, ორივე ანალიზი ერთნაირად განმარტავს და მოქალაქეთა სარგებლიანობის [utility] მიხედვით აფასებს იმ სარგებელს [benefits], რომელსაც ინდივიდუალური მოქალაქეები იღებენ. ისიც მართალია, რომ ორივე მეთოდი პოლიტიკის პრობლემის სქემაში განიხილავს გარკვეულ საწარმოო ურთიერთობას რესურსებსა და

კეთილდღეობის ამამაღლებელ შედეგებს შორის. მაგრამ, ხარჯ-ეფექტიანობის ანალიზი (CE) ამ ორიდან ერთ-ერთს (ან რესურსებს ანდა შედეგებს) ფიქსირებულად ან სამიზნედ განიხილავს; ამის შემდეგ იგი ცდილობს მონახოს მეორე ფაქტორით მანიპულირების საუკეთესო გზა (ან მოცემული რესურსებით სარგებლის მაქსიმიზაცია, ანდა დასახული შედეგების მისაღწევად რესურსების მინიმიზაცია). მეორე მხრივ, ხარჯ-სარგებლის ანალიზი (BC) უშვებს, რომ, რესურსებიცა და შედეგებიც ცვლადის სახით იყოს განხილული. ამიტომაც ეს უკანასკნელი მეთოდი უფრო რთულია, ვიდრე ხარჯ-ეფექტიანობის ანალიზი (CE) – რადგან, მიუხედავად ორივე მეთოდის პროგრამის ან პროექტის საწარმოო ეფექტიანობაზე ფოკუსირებისა, ხარჯ-სარგებლის ანალიზის (BC) დამატებით პროგრამის მასშტაბზეცაა ორიენტირებული.

ხარჯ-ეფექტიანობის ანალიზი (CE) გაცილებით ხშირად გვხვდება, ვიდრე ხარჯ-სარგებლის ანალიზი (BC). მართლაც, პოლიტიკის საკითხების საკმაოდ მნიშვნელოვანი ნაწილი შეიძლება გავამარტივოთ და ხარჯების ეფექტიანობის (CE) პრობლემის სახით ჩამოვაყალიბოთ მაშინაც კი, როცა საკითხი, ერთი შეხედვით, სულაც არ ჩანს ასეთი მიდგომის შესაძლო ობიექტი. მაგალითად:

- ქალაქის მერს სურს, გამოეხმაუროს მეწარმეთა პრეტენზიებს იმის შესახებ, რომ სამშენებლო ლიცენზიების მოპოვება "უსასრულოდ გრძელი" პროცესია. თქვენს წინაშეა ამოცანა გამოასწოროთ სიტუაცია და ამისათვის დახარჯოთ არაუმეტეს 500 დოლარისა. ამასთან, უფლება გაქვთ შეცვალოთ სამუშაოს მიმდინარეობა ქალაქის დაგეგმარების ოფისში, მაგრამ უცვლელი უნდა დატოვოთ თანამდებობებრივი მოვალეობები. ამ სიტუაციაში ხარჯ-ეფექტიანობის (CE) მოდელის გამოყენებით შეიძლება გამოინახოს წმინდა პროცედურული და ბიუროკრატიული მიზეზებით გამოწვეული "უსასრულოდ გრძელი" პროცესის შემცირების გზა.
- მეორე ქალაქი იძულებულია მოახდინოს სეისმური უსაფრთხოების მოდერნიზაცია რკინაბეტონის გამოუყენებლად აშენებული რამდენიმე ათასი შენობისათვის. ამოცანის შესასრულებლად გეძლევათ ოცწლიანი ვადა, ხოლო საბიუჯეტო შეზღუდვები ჯერჯერობით არ დგას დღის წესრიგში. მიუხედავად ასეთი პირობებისა, თქვენი სურვილია რაც შეიძლება ნაკლები საბინაო (და საშემოსავლო) პრობლემები შეუქმნათ იმ მოქალაქეებსა და მცირე საწარმოებს, რომლებსაც რეკონსტრუქციის სამუშაოების გამო

დროებით გადასახლება მოუწევთ.

თანასწორუფლებიანობა [equality], თანასწორობა [equity], მიუკერძოებლობა [fairness], "სამართლიანობა" [justice]. რაღა თქმა უნდა, უამრავი განსხვავებული და, ხშირად, ურთიერთსაწინააღმდეგო აზრი არსებობს იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს ან რას უნდა ნიშნავდეს ეს ტერმინები. თქვენ არა მხოლოდ თვითონ უნდა იფიქროთ გამუდმებით ამ იდეების შესახებ, არამედ ზოგჯერ თქვენი აუდიტორიის მოსაზრებებითაც ისარგებლოთ ამ საკითხებზე.

- კალიფორნიაში არიან მძღოლები, რომლებსაც არა აქვთ სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა. მათ მიერ დაშავებული პიროვნებისათვის დიდია სათანადო კომპენსაციის მიუღებლობის რისკი. ბევრი, ასეთი "პასუხისმგებლობისაგან თავისუფალი", მძღოლი ღარიბია. ბევრი თვითონ იძენს სპეციალურ დაზღვევას სწორედ ამგვარი რისკისაგან თავის დასაცავად ("დაუზღვეველი მძღოლისგან მოყენებული ზარალის დაზღვევა"). საზოგადოებაში ჩამოყალიბდა მოსაზრება, რომ ყველა მძღოლის პასუხისმგებლობა დაზღვეული ყოფილიყო საწვავის ფასზე დამატებული გადასახდელებით შექმნილი ფონდის ხარჯზე. მაგრამ ზოგიერთმა სპეციალისტმა ეს წინადადება უარყო, რადგან "უთანასწოროდ" მიიჩნია იმ ღარიბი მძღოლების მიმართ, რომლებიც ამჟამად პასუხისმგებლობის დაზღვევის გარეშე მართავენ მანქანას. სხვა სპეციალისტები პირიქით, მიიჩნევდნენ, რომ დაუზღვეველი მძღოლები არათანაბარ ზედმეტ სადაზღვევო ხარჯებს ახდევინებენ ან კომპენსაციის მიუღებლობის ზედმეტ რისკს უქმნიან საზოგადოების დანარჩენ ნაწილს, მათ შორის იმათაც, ვინც თვითონაც ღარიბია. ცხადია, ასეთ პრობლემაზე მუშაობისას ანალიტიკოსმა თანასწორობის იდეის განხილვაც უნდა ჩართოს თავის ნაშრომში.
- ამ მხრივ საინტერესოა აფრო-ამერიკელებისა და ზოგიერთი სხვა უმცირესობის უნივერსიტეტებში მილებისას დანესებული შეღავათიანი კვოტების შენარჩუნების თაობაზე ამჟამად მიმდინარე დისკუსია. ხანდახან გაისმის, რომ ეს დისკუსია ერთმანეთს უპირისპირებს პიროვნებისადმი მიუკერძოებლობის საკითხს და სოციალური ჯგუფებისადმი სამართლიანობის საკითხს. თუმცა ასეთი არგუმენტი უცნაურია, რადგან ზოგიერთი ფილოსოფოსი, ისე როგორც ჩვეულებრივი ხალხი, თვლის, რომ სამართლიანობის პრეტენზიის მქონე არც

ერთი სისტემა არ შეიძლება შეიცავდეს მიკერძოებულად მიჩნეულ ნორმებს. და ისევ, ანალიტიკოსის ამოცანაა იდეებისა და გამოყენებული ფრაზეოლოგიის კლასიფიკაცია.

თავისუფლება [Freedom], თემი [community] და სხვა *კონცეფციები.* თქვენი აზროვნების სტიმულირებისათვის, შეფასებითი კრიტერიუმების მიზანშეწონილობის შესახებ გაგაცნობთ მსგავსი იდეების (ძალზე არასრულ) ნუსხას: თავისუფალი ბაზარი, ეკონომიკური თავისუფლება, კაპიტალიზმი, "სამთავრობო კონტროლისაგან თავისუფლება", თანაბარი შესაძლებლობები, შედეგების თანასწორობა, სიტყვის თავისუფლება, რწმენის თავისუფლება, პირადი ცხოვრების კონფიდენციალურობა, უსაფრთხოება (განსაკუთრებით ქიმიური ნივთიერებებისაგან გარემოს დაბინძურებით გამოწვეული დაზიანებისაგან და ა.შ.), კარგი მეზობლობა, საზოგადო ინტერესი, წესრიგის, საზოგადოებისადმი მიკუთვნების, უსაფრთხოების გრძნობები, უშიშროების განცდა, ოჯახის ტრადიციული სტრუქტურა, თანასწორუფლებიანი ოჯახის სტრუქტურა, მშრომელთა ფართო უფლებები, მდგრადი არამომგებიანი სექტორის ხელშეწყობა, მოხალისეობა.

წინაალმდეგობრივი შეფასებითი კრიტერიუმების აწონ-დაწონა

ისევე როგორც პრობლემის განსაზღვრისას, კრიტერიუმების შერჩევის შემთხვევაშიც აუცილებლად უნდა გავიაზროთ, თუ როგორ შევადაროთ წინაალმდეგობრივი ღირებულებები. ამ საკითხისადმი ორი ზოგადი მიდგომა არსებობს.

ამ საკითხს პოლიტიკური პროცესი მოაგვარებს. ეს მიდგომა მარტივია და კრიტერიუმების აწონ-დაწონას უბრალოდ მიმდინარე სამთავრობო და პოლიტიკურ პროცესებს გადააკისრებს. როგორც წესი, ამგვარი მიდგომა ითვალისწინებს ანალიტიკოსის დამქირავებლის ან კლიენტის უპირველეს ინტერესებს, და, აგრეთვე, შესაბამის გარემოში მოქმედი იმ მხარეების დამატებით გავლენას, ვის აზრსაც მნიშვნელობა აქვს დამქირავებლისა თუ კლიენტისათვის.

ანალიტიკოსი იღებს გადაწყვეტილებას. მეორე მიდგომა გულისხმობს თვითონ ანალიტიკოსის მიერ შეფასებების მოდიფიცირებას (და არა საკუთარით შეცვლას), რაც შეთანხმებული იქნება დამქირავებელთან ან კლიენტთან და დაეყრდნობა რომელიმე გაბატონებულ ფილოსოფიურ ან პოლიტიკურ კონცეფციას. ჩვეულებრივ, ამგვარი მიდგომის გამართლება ისაა, რომ გარკვეული ინტერესები და, ალბათ, ფილოსოფიური შეხედულებები, ხშირად "საკმარისზე დაბალი დონით" არის ხოლმე წარმოდგენილი მთავრობასა და პოლიტიკაში. ანალიტიკოსს ამ პროცესის მონაწილეთა უმრავლესობაზე

უკეთ შეუძლია დაინახოს და სათანადოდ შეაფასოს ზემოთ აღნიშნულ ინტერესთა დაუბალანსებლობის პრობლემა. ამიტომ ანალიტიკოსი ვალდებულია, და უფლებაც აქვს, გამოასწოროს ეს დისბალანსი მიუკერძოებლობისა და დემოკრატიის პრინციპებიდან გამომდინარე.

მაგალითად, შეიძლება ითქვას, რომ თუ არა პოლიტიკის ანალიტიკოსები, მაშინ ეფექტიანობასთან დაკავშირებული კრიტერიუმები იშვიათად თუ იქნებოდა გათვალისწინებული. ამიტომ ანალიტიკოსები იმ გადასახადის გადამხდელთა მხარეზე უნდა იყვნენ, რომელთა ინტერესებსაც, ასეთ გარემოებებში, გადაწონიდა უკეთესად ორგანიზებული, კერძო ჯგუფების ინტერესები. ზოგჯერ მოჰყავთ ხოლმე კიდევ ერთი მსგავსი არგუმენტიც, რომ თანასწორობის გარკვეული კონცეფციები (კერძოდ, ისეთები, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ საზოგადოებრივი საქონლის ან მომსახურების მომხმარებელი საფასურს უნდა იხდიდეს) პოლიტიკის ანალიტიკოსების ვიწრო წრის გარდა, არსად არ არის საკმარისი დონით წარმოდგენილი (თანასწორობის ეს კონცეფცია, როგორც წესი, არ ითვალისწინებს იმ საჯარო დანახარჯებს, რომლებიც საგანგებოდაა განკუთვნილი მოქალაქეთა შორის სიმდიდრის გადანაწილებისათვის). არის სხვა საზოგადოებრივი ინტერესებიც, რომლებიც ზოგჯერ საკმაოდ სუსტად არის წარმოდგენილი და ამიტომ ითვლება, რომ მათ პოლიტიკის ანალიტიკოსები უნდა წარმოადგენდნენ: მომავალი თაობები, ბავშვები, გადაწყვეტილების მიმღები ხელისუფლების იურისდიქციის მიღმა მცხოვრები ხალხი, ეთნიკური და რასობრივი უმცირესობები, ქალები, ღარიბები, მომხმარებლები, ცხოველები და მცენარეები (ეკოლოგიური სუბიექტები).

აღნიშნული მიდგომის ერთ-ერთი ვარიანტი ითვალისწინებს პროცესის მონაწილეთა განათლებას. გარემოებათა მიხედვით, ანალიტიკოსს შეუძლია წაახალისოს გავლენიანი პოლიტიკური დაჯგუფებები – მათ შორის, შესაძლოა, ანალიტიკოსის ხელმძღვანელი ან კლიენტიც – რათა გადასინჯონ მათი ამჟამინდელი კრიტერიუმები იმ ფაქტებისა და არგუმენტების გათვალისწინებით, რომლებსაც ანალიტიკოსი მათ განსახილველად წარუდგენს. ამ შემთხვევაში ანალიტიკოსის ამოცანაა ღია დიალოგის დაწყება და მასში საკუთარი დასაბუთებებითა და ინტუიციით ჩართვაც, შემდეგ კი დაწყებული პოლიტიკური პროცესისაგან გარიდება.

პრაქტიკული კრიტერიუმები

ანალიზის დროს განხილული ყველა კრიტერიუმი არ არის

შეფასებითი სიუჟეტური ხაზის ნაწილი. ზოგი წმინდა პრაქტიკული ხასიათისაა და ანალიტიკურ სიუჟეტს ეკუთვნის. ეს ის კრიტერიუმებია, რომლებითაც ვაფასებთ, რა მოუვა ალტერნატივას პოლიტიკის კურსის დამტკიცების და განხორციელების პროცესში[10]. ძირითადი პრაქტიკული კრიტერიუმებია კანონიერება, პოლიტიკური მიზანშეწონილობა, ადმინისტრირების დროს მდგრადობა და გაუმჯობესების პერსპექტივა.

კანონიერება. პოლიტიკის კურსი არ უნდა არღვევდეს კონსტიტუციით, კოდექსებით ან სხვა სამართლებრივი ნორმებით განსაზღვრულ უფლებებს. მიუხედავად ამისა, გახსოვდეთ, რომ კანონის ნორმები მუდმივად იცვლება და ხშირად ორაზროვანი ინტერპრეტაციის საშუალებასაც იძლევა. ხანდახან ღირს კიდეც პოლიტიკის ისეთი კურსის გამო გარისკვა, რომელიც სასამართლო განხილვის შედეგად შესაძლოა არაკანონიერად ყოფილიყო – ან არ ყოფილიყო – მიჩნეული (ასეთ შემთხვევაში, ცხადია რომ იურიდიული კონსულტაცია დაგჭირდებათ, რათა პოლიტიკის კურსი ისე დახვეწოთ, რომ გაზარდოთ მისი ამოქმედების შანსები).

თუმცა ისიც გაითვალისწინეთ, რომ ბუნებრივად ან ადამიანურად მიჩნეული ბევრი უფლება კონცეპტუალურად საკმაოდ განსხვავებულია სამართლებრივი უფლებებისაგან, მათი სემანტიკური ერთგვაროვნების მიუხედავად. ამის მაგალითებია აბორტის უფლება, სიცოცხლის უფლება ან ქალის უფლება მისი საკუთარი სხეულის მიმართ. გაცხადებული ბუნებრივი ან "ადამიანური" უფლებები ხშირად წინააღმდეგობრივი ხასიათისაა იმ აზრით, რომ ზოგ ადამიანს სურს მათი სამართლებრივად დაკანონება, ხოლო ზოგს კი არა.

პოლიტიკური მიზანშეწონილობა. განსახორციელებელი პოლიტიკის კურსი პოლიტიკურად მისაღები უნდა იყოს, ან, სულ მცირე, პოლიტიკურად მიუღებელი მაინც არ უნდა იყოს. პოლიტიკურად მიუღებლობა ორი რამის კომბინაციაა: გადაჭარბებული ოპოზიცია (რომელიც შეიძლება ან მასშტაბური იყოს, ან ძალზე მწვავე, ან ორივე ერთად) და/ან უმნიშვნელო მხარდაჭერა (რომელიც შეიძლება არასაკმარისი მასშტაბის იყოს, ან არასაკმაოდ ინტენსიური, ან ორივე ერთად).

მიუხედავად ამისა, სტატიკურად ნუ განიხილავთ მიუღებლობის პრობლემას. ყოველთვის ჰკითხეთ საკუთარ თავს: "თუ პოლიტიკის

---

[10] როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კრიტერიუმი უნდა აფასებდეს შედეგს და არა თვით ალტერნატივას. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკული კრიტერიუმების შემთხვევაში ჩვენ განცხადებას მცირეოდენი შესნორება სჭირდება. ამგვარი კრიტერიუმები გამოიყენება არა შედეგების, არამედ ალტერნატივის იმ პერსპექტივების მიმართ, რომლებიც მას შეიძლება ჰქონდეს საჯარო პოლიტიკის კურსის დამტკიცების და განხორციელების პროცესებში.

კურსის შესახებ ჩემი რჩეული გადაწყვეტილება მიუღებლად გამოიყურება ამჟამინდელ ვითარებაში, როგორ შეიძლება ამ ვითარების შეცვლა?" პოლიტიკური სტრატეგიისადმი შემოქმედებითმა მიდგომამ შეიძლება ისეთი ვარიანტები აღმოგაჩენინოთ, რომლებზედაც მანამდე არც კი გიფიქრიათ.

სტრატეგიული შეზღუდვებისა და შესაძლებლობების შეფასებისას სასარგებლო იქნება პოლიტიკური პროცესის სხვადასხვა მოდელის გამოყენება. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მოდელები მეტაფორებზეა დაფუძნებული, ხოლო ჩვენ შემთხვევაში ყველაზე უფრო ღირებული შემდეგი მეტაფორებია:

- კომპლექსური თამაში, რომელშიაც კარგად ორგანიზებული და კარგ პოზიციებზე მყოფი უმცირესობები სპეციალური შეღავათებით სარგებლობენ
- თეატრი, სადაც მსახიობები არიან არჩეული მოხელეები, რომლებიც ცდილობენ, რეალურ ან არარეალურ საფუძველზე კარგი იმიჯი დაიმკვიდრონ – საკუთარ თვალში, ერთმანეთის თვალში, კრიტიკოსების წინაშე და აუდიტორიის წინაშე (ვისი მოწონებაც, საბოლოოდ, ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია)
- ლოზუნგების, სიმბოლოების და იდეების ბაზარი, სადაც გამყიდველთა სახით პატივცემული ვაჭრები და ჩარჩები მონაწილეობენ, ხოლო მყიდველთა სახით გამჭრიახი და გულუბრყვილო ხალხი
- სკოლა, სადაც არჩეული მოხელეები პოლიტიკის კურსის ჩამოყალიბებას სწავლობენ და ხანდახან თანაკლასელებს უზიარებენ საკუთარ შედეგებს და მეთოდებს.

მაინც როგორ უნდა გამოვიყენოთ ამგვარი მოდელები? იფიქრეთ მათზე, როგორც კონცეპტუალურ ლინზებზე. შესაბამისი პოლიტიკური პროცესი ამ ლინზებით რიგრიგობით შეათვალიერეთ და განსაზღვრეთ თითოეული მათგანის მიერ ფოკუსირებული სავარაუდო ნაკლოვანებები და შესაძლებლობები[11].

მდგრადობა და გაუმჯობესების პერსპექტივა. პოლიტიკის თეორიულად შესანიშნავად ჟღერადი იდეები ხშირად ვერ უძლებს განხორციელების რეალურ საველე პირობებს. განხორციელების პროცესს საკუთარი ცხოვრებისეული ლოგიკა აქვს. პოლიტიკას

---

[11] ანალოგიური პროცედურის პირველი თვალსაჩინო ილუსტრაცია მოცემული იყო გრემ ალისონის [Graham Allison] წიგნში *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little, Brown, 1971).

ახორციელებენ მსხვილი და მოუქნელი ადმინისტრაციული სისტემები და მას ბიუროკრატიული ინტერესები ამახინჯებს. პოლიტიკის რეალიზებული კურსი შეიძლება ხშირად არსებითადაც განსხვავდებოდეს შემუშავებული და დამტკიცებული კურსისაგან. ამიტომ პოლიტიკის ალტერნატივა საკმარისად მდგრადი უნდა იყოს იმისათვის, რომ რეალიზაციის პროცესის შეფერხებებით განვითარებისასაც კი, პოლიტიკის შედეგები მაინც დამაკმაყოფილებელი იყოს.

ჩამოვთვლით განხორციელების ზოგიერთ, მართლაც, სერიოზულად დამფიქრებელ უარყოფით შედეგს: ხანგრძლივი გადავადება; პროგრამით ან პოლიტიკის კურსით მილებული სარგებლის შედარებით არასასურველი ან გაუთვალისწინებელი ჯგუფის მიერ მითვისება; ზედმეტად გაბერილი საბიუჯეტო და ადმინისტრაციული ხარჯები; თაღლითობის, გაფლანგვის ან უფლების ბოროტად გამოყენების შედეგად ატეხილი სკანდალი, რომელიც საფუძველს აცლის პოლიტიკურ მხარდაჭერას და უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს მხარდამჭერებს; ადმინისტრაციული სირთულეები, რის გამოც მოქალაქეები (და პროგრამის მენეჯერები) ვერ გარკვეულან, რომელი სარგებელია ხელმისაწვდომი ან რა წესებს უნდა დაემორჩილონ.

პოლიტიკის დაგეგმვის საუკეთესო სპეციალისტიც კი ვერ შეძლებს ყველა ამ დეტალის სრულად გათვალისწინებას დაპროექტების ეტაპზე. ამიტომ, მან საკმაო მანევრირების საშუალება უნდა დაუტოვოს განხორციელების სტადიაზე მომუშავეებს, რათა ამ უკანასკნელებმა გაუმჯობესონ თავდაპირველი მონახაზი. გაუმჯობესების საუკეთესო მეთოდია განხორციელების პროცესში იმ პიროვნებების და ჯგუფების მონაწილეობა, ვისი პროფესიული ცოდნა ან თვალსაზრისი გათვალისწინებული არ იყო დაპროექტების ეტაპზე.

მიუხედავად ამისა, გაითვალისწინეთ, რომ ღია კარის პრინციპით მოქმედება, რაც ხელს უწყობს სრულყოფას, გზას უხსნის მტრულ პოლიტიკურ ინტერესებსაც და ასუსტებს მდგრადობას. ამიტომ აუცილებელი იქნება მიმდინარე ფაქტობრივი მდგომარეობის – პიროვნებების, ინსტიტუციონალური მოთხოვნების და სტიმულების, პოლიტიკური დაუცველობის ფაქტორების და ა. შ. – უაღრესად ფრთხილი შეფასება.

მდგრადობისა და გაუმჯობესობის შეფასებისას სასარგებლოა ბიუროკრატიის მოდელების გამოყენება კონცეპტუალური ლინზების სახით, როგორც ზემონახსენებ შემთხვევაში, პოლიტიკური ანალიზის მიმართ. ჩემი აზრით, ბიუროკრატიის მიმართ ყველაზე სასარგებლოა შემდეგი მეტაფორები, მათი რიგითობის მიუხედავად:

- წინასწარ დაპროგრამებული რობოტი ("ქმედების სტანდარტული პროცედურები" ["standard operating procedures"] ანუ "SOPs")

- პიროვნება გარემოში, რომელსაც გადარჩენის, თვითგაძლიერების ან, ზოგიერთ შემთხვევაში, თვითლიკვიდაციის სურვილი ამოძრავებს
- პოლიტიკური არენა, სადაც ინდივიდები და ჯგუფები ლავირებენ ორგანიზაციის მიზნებზე, გადანყვეტილების მიღების სისტემებზე და ამ წინაპირობებზე გავლენის მოსაპოვებლად
- პირველყოფილი ტომი თავისი რიტუალებით და "გარეშე პირთა" შებღალვისაგან დაცვის მთელი რიგი საშუალებებით
- ინდივიდებისაგან შედგენილი საზოგადოება მეტ-ნაკლებად საერთო მიზნებით – თუმცა წინააღმდეგობებითა და გაუგებრობებით, და პირობებზე ღია თუ აშკარა გარიგებებით
- იმ როლებისა და ურთიერთობების სტრუქტურა, რომლებიც გამიზნულია ერთმანეთის შესავსებად შრომის რაციონალური განაწილების ფარგლებში
- "საზოგადოების" მიერ "საზოგადოებისავე" მიზნებისათვის საჭირო ინსტრუმენტი.

კრიტერიუმები ოპტიმიზაციური მოდელებისათვის

ეფექტიანობა, თანასწორობა, პოლიტიკური მიზანშეწონილობა და მდგრადობა არსებითი ხასიათის კრიტერიუმებია, მაგრამ შეიძლება ვიფიქროთ ისეთ კრიტერიუმებზეც, რომელთაც წმინდა ფორმალური ხასიათი აქვთ. მაგალითად, განვასხვავოთ კრიტერიუმები, *რომლებისთვისაც სასურველია მაქსიმიზაცია, რომლებიც მინიმალურად უნდა დაკმაყოფილდნენ,* და *რომლებისთვისაც "რაც მეტია, მით უკეთესი".*

თავიდან სასარგებლოა ყურადღების გამახვილება ერთ მთავარ *კრიტერიუმზე – მთავარ მიზანზე, რომლის მაქსიმიზაციაც (ან მინიმიზაცია) უნდა მოხდეს.* როგორც წესი, ამგვარი მთავარი მიზანი თქვენი პრობლემის განსაზღვრის შებრუნებული ფრაზა იქნება. მაგალითად, თუ თქვენი ანალიზის ობიექტია უსახლკარო ოჯახების მეტისმეტად დიდი რაოდენობა, მაშინ თქვენი მთავარი მიზანი, ალბათ, უსახლკარო ოჯახების რიცხვის შემცირება იქნება. თუ პრობლემა იმაშია, რომ სათბური გაზების ეფექტის მასშტაბი ძალზე სწრაფად იზრდება, მაშინ მთავარი მიზნის განმსაზღვრელი კარგი ფრაზა იქნება "მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი სათბურის ეფექტი". ბუნებრივია, არსებობს შედეგების შეფასების სხვა კრიტერიუმებიც, როგორიცაა ხარჯიანობა, პოლიტიკური მიზანშეწონილობა და ეკონომიკური სამართლიანობა. ყველაფერი ეს საბოლოო შეფასებაში უნდა აისახოს. მაგრამ, დიდი შანსია იმისა, რომ თუ თქვენ ყურადღებას არ გაამახვილებთ – თავიდან

მაინც – ცალკე აღებულ მთავარ კრიტერიუმზე და მის გარშემო არ გააერთიანებთ ყველა დანარჩენს, მაშინ თავად დარწმუნდებით რომ ანალიზი სულ უფრო ბუნდოვანი ხდება. ხოლო როდესაც ღრმად ჩაეფლობით ანალიზის პროცესში და უფრო თავისუფლად იგრძნობთ თავს მრავალგვარი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების გარემოცვაში, მაშინ, ალბათ, უკვე თავად ისურვებთ აღარ გააკეთოთ აქცენტი ერთ მთავარ კრიტერიუმზე და იმუშაოთ, მათემატიკური დაპროგრამების ენით რომ ვთქვათ, უფრო კომპლექსურ *მიზნობრივ ფუნქციაზე [objective function].*

წრფივი დაპროგრამება. არჩევანის ოპტიმიზაციის მათემატიკურ (და ახლა უკვე კომპიუტერული ვერსიებით ხელმისაწვდომ) ტექნიკას, როდესაც გაქვთ მთავარი მიზანი ან მიზნობრივი ფუნქცია და მისი მაქსიმიზაციისათვის არსებული შეზღუდული რესურსები, *წრფივი დაპროგრამება* ეწოდება[2]. ხშირად რესურსების გარკვეული ნაწილი მაინც (მაგ. უწყების ბიუჯეტი ან არამომგებიანი ორგანიზაციის მიერ პროგრამისათვის გამოსაყოფი ფართი) შეზღუდულია. მაშინაც კი, როცა არ ხერხდება პრობლემის მარტივი რიცხობრივი შეფასება, ანალიტიკოსები მაინც სასარგებლოდ მიიჩნევენ ხოლმე წრფივი დაპროგრამების ლოგიკური სტრუქტურის უპირატესობათა გამოყენებას, რათა თავისი ამოცანა კონცეპტუალურად ჩამოაყალიბონ. ამ დროს საზოგადოდ მიღებული ფორმულირება ასე ყლერს ხოლმე: მოვახდინოთ ამ მიზნის (ან მიზნობრივი ფუნქციის) მაქსიმიზაცია ისე, რომ დაცული იყოს ესა თუ ის შეზღუდვები რესურსების მიმართ [resource constraints].

აი მაგალითი უსახლაკაროთა პრობლემიდან: "მოვახდინოთ იმ უსახლკაროთა რაოდენობის მაქსიმიზაცია, რომლებიც ნებისმიერ მოცემულ ღამეს ჭერქვეშ გაატარებენ, ისე, რომ დავიცვათ შემდეგი შეზღუდვები: X უწყების მთლიანი საბიუჯეტო დანახარჯი – 50 000 დოლარი თითოეულ ღამეზე გათვლით; პოლიტიკური მიზეზების გამო A და B უბნებში არ უნდა აშენდეს თავშესაფრები; ვეცადოთ, თავშესაფრის ადგილმდებარეობის არჩევის დროს არჩევანის მეტი თავისუფლება ჰქონდეთ იმათ, ვინც თავშესაფრით უნდა ისარგებლოს."

მეტი ენობრივი სიცხადე. თუკი მოხერხდა თქვენი კრიტერიუმების სამ ჯგუფად დაყოფა – რომლებისთვისაც სასურველია მაქსიმიზაცია, რომლებიც მინიმალურად უნდა დაკმაყოფილდნენ, და რომლებისთვისაც "რაც მეტია, მით უკეთესი" – მაშინ ყოველთვის გაითვალისწინეთ კრიტერიუმების განსხვავებული სტატუსი. კარგად გაიაზრეთ კრიტერიუმების ხასიათი. ამაში მარტივი სიტყვიერი ხერხი დაგეხმარებათ: შესაბამისობის მიხედვით, თქვენი

---

[2] იხ. სტოკის და ზეკპაუზერის *A Primer*, თავი მე-11.

კრიტერიუმები განსაზღვრეთ როგორც "ამა და ამ ღირებულების მაქსიმიზაციის"; "ამა და ამ ღირებულების შეზღუდვის"; და "ამა და ამ ღირებულების მეტი ოდენობით მოპოვების" კრიტერიუმები.

5. შედეგების პროგნოზირება

ახლა, როცა გაქვთ ალტერნატივების ნუსხა, თითოეული მათგანის იმ შედეგების (ან გავლენის) პროგნოზი უნდა გააკეთოთ, რომლებიც თქვენთვის და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის საინტერესო და მნიშვნელოვანი იქნება.

ეს ყველაზე ძნელი ნაბიჯია რვასაფეხურიანი მიდგომის გზაზე. პოლიტიკის ვეტერან ანალიტიკოსებსაც კი ჩვეულებრივ უჭირთ ამ ეტაპის სრულყოფილად გავლა. გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ ანალიტიკოსები ხშირად საერთოდ თავს არიდებენ ამ ამოცანას და ათასგვარი მაქინაციებით შენილბავენ ხოლმე შესაბამისი განყოფილების არარსებობას თავიანთ ნაშრომში. ამიტომ ჩვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი რჩევა ამ ეტაპთან დაკავშირებით მარტივია: გააკეთეთ ეს საქმე.

ამ ამოცანის შესრულებისას არსებობს (სულ მცირე) სამი ურთულესი პრაქტიკული და იმავდროულად ფსიქოლოგიური ბარიერი. პირველი, "პოლიტიკის კურსი" მომავალს ეხება და არა წარსულს ან აწმყოს, მაგრამ, ჩვენ ვერასოდეს ვიქნებით დარწმუნებული, როგორ განვითარდება მოვლენები მომავალში, თუნდაც საუკეთესო განზრახვებითა და პოლიტიკის უნაკლო სქემებით ვეცადოთ სასურველის მიღწევას. მეორე, "შედეგების პროგნოზირების" ამოცანის დასმა იგივეა, რაც "რეალისტურობის" მოთხოვნა, ხოლო რეალობა ხშირად არასასიამოვნოა. ადამიანების უმეტესობას ოპტიმიზმი ურჩევნია. პოლიტიკის კურსს შეუძლია რეალური გავლენა მოახდინოს ადამიანის ცხოვრებაზე, სიმდიდრეზე, ღირსებასა და პატივზე, უკეთესობაზე ან უარესობაზე. ამიტომ, საჯარო პოლიტიკის კეთება ბევრად მეტი მორალური ტვირთის ამოცანაა, ვიდრე ეს ბევრს ჰგონია. გასაგებია, ჩვენ გვირჩევნია დავიჯეროთ, რომ პოლიტიკის ჩვენი მოსაწონი ან რეკომენდებული ალტერნატივა სინამდვილეში მოიტანს იმ შედეგებს, რომელთა იმედიც გვაქვს, და, რომ ამ ალტერნატივას ნაკლები ხარჯები დასჭირდება, ვიდრე ჩვენ გვგონია. და მესამე, არსებობს ფაქტორი, რომელსაც ზოგჯერ "51-49 პრინციპს" უწოდებენ. საჯარო პოლიტიკის ორომტრიალში ჩვენ საკუთარი თავის დაცვის მარტივი მოტივი გვამოძრავებს ხოლმე, როცა ჩვენი პროგნოზის მართებულობის 51-პროცენტიან შანსებს ისე ვეპყრობით, თითქოს მას 100-პროცენტიანი გარანტირებული შედეგი დაემსახურებინოს. ამის გამო ჩვენ

ხანდახან არა მხოლოდ სხვებს ვუბიძგებთ შეცდომისაკენ, არამედ ჩვენ თავსაც ვიტყუებთ. პირველი სირთულე – რომ ვერასოდეს გვექნება სრულიად დამარწმუნებელი მონაცემები მომავლის შესახებ – კიდევ უფრო ართულებს მეორე და მესამე ბარიერებსაც, ვინაიდან, სასურველის რეალობად გასაღების ჩვენი ტენდენცია ძნელად ემორჩილება დისციპლინას თვალსაჩინო ემპირიული მონაცემებითა და არგუმენტებით.

ამ გაფრთხილებების მიუხედავად, დაიმახსოვრეთ, რომ ჩვენ არც პესიმიზმისკენ გვინდა გადახრა. ჩვენი მიზანი რეალისტური პროგნოზებია.

პროგნოზი = მოდელი + არგუმენტები

ამ ქვეთავში ჩვენ ძალზე ზოგადად განვიხილავთ მოდელებისა და არგუმენტების ისეთი კომბინირების ლოგიკას, რომელიც პოლიტიკის შედეგების [policy outcomes] პრაქტიკულად გამოსაყენებელ პროგნოზებს მოგვცემს სხვადასხვა ალტერნატივისათვის. ეს ლოგიკა უმეტესწილად უბრალოდ საღი აზრია, ოლონდ რამდენიმე მნიშვნელოვანი დამატებით.

პირველი დამატება მეტაფორებს უკავშირდება. როგორც ვნახეთ, პოლიტიკის ანალიზი იყენებს მოდელებს მიღმა არსებულ მეტაფორებს – როგორიცაა "ბიუროკრატია, როგორც რობოტი", "პოლიტიკა, როგორც თეატრი" და "სამყაროს ეს ნაწილი, როგორც საწარმოო სისტემა" – რათა თვისებრივად გაიაზროს მნიშვნელოვანი მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთობები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის ურთიერთობები, რომლებიც უშვებენ კომპლექსურ სისტემებში ჩარევის შესაძლებლობას და ისინიც, რომლებიც პოტენციური შეცდომის წყაროს წარმოადგენენ პოლიტიკის კურსის დამტკიცებისა და განხორციელების პროცესში.

მეორე დამატება: პოლიტიკის ანალიზი სოციალურ მეცნიერებებს მხოლოდ შესაძლო დოზით იყენებს. სოციალური მეცნიერებების დიდი ნაწილი ერთ კითხვაზე პასუხის გაცემას ემსახურება: "რამდენად რეალისტურია სამყაროს ამ ნაწილის X მოდელი?" ამ ტიპის სოციალურ-მეცნიერული გამოკვლევები ხშირად შეიძლება სასარგებლო იყოს პრობლემების არსებობის დიაგნოსტიკისთვის, ტენდენციების დიაგრამების შედგენისათვის, და იმის გადაწყვეტისათვის, ღირს თუ არა რომელიმე ერთი შეხედვით გონივრული მიდგომის (იხ. ნაწილი III) პირდაპირ გადმოღება. თუმცა ფრთხილად უნდა იყოთ და თავიდან აიცილოთ სოციალურ მეცნიერებებში დამკვიდრებული ადეკვატურობის სტანდარტების (რომლებიც საკმაოდ კონსერვატიულია) გამოყენება მოდელის რეალისტურობის შეფასების დროს. პოლიტიკის ანალიზისათვის უფრო შესატყვისია სტანდარტი,

რომელიც გვიჩვენებს მიგვიყვანს თუ არა ეს მოდელი უკეთეს შედეგებამდე და აგვაცილებს თუ არა უარეს შედეგებს. თუმცა ამაზე უფრო ნაკლებ კვალიფიციური პროგნოზი და ვარაუდებით მარჩიელობა მიუღებელი იქნება.

მესამე დამატება: როგორც ვნახეთ, პოლიტიკის ანალიზი ერთდროულად მრავალ მოდელს იყენებს. სოციალური მეცნიერებების უმეტესობა კი, ზუსტი მეცნიერებების იმიტაციით, "საუკეთესო" მოდელს ეძებს (ზოგიერთი პრაქტიკოსისათვის ეს "ჭეშმარიტი" მოდელია). მაგრამ, ვინაიდან ყველა მოდელი არის რეალობის აბსტრაქცია, საუკეთესო მოდელებიც კი ვერასოდეს იქნება სრულყოფილი. ამგვარ აბსტრაქციებს მართლაც შეუძლიათ მეცნიერების პროგრესს შეუწყონ ხელი, მაგრამ საჯარო პოლიტიკის სფეროში, სადაც პოლიტიკის კურსის რეალურ შედეგებს საკუთარ ტყავზე ინვნევენ რეალური ადამიანები, არ შეიძლება ანალიზის პროცესიდან გამოვრიცხოთ პრობლემის ან შესაძლო ალტერნატივის არც ერთი ფაქტორი. თუკი *შესაძლებელია* რაიმე მოდელის გამოყენება პრობლემის ან მოსალოდნელი შედეგების რომელიმე მნიშვნელოვანი მხარის საილუსტრაციოდ, მაშინ იგი აუცილებლად *უნდა იყოს* გამოყენებული – მაშინაც კი, როცა შედეგად ანალიზი არაელეგანტურ ქვეანალიზებად დაიხლიჩება.

რაც შეეხება მრავალი მოდელის ერთდროულად გამოყენებას, აქ, სამწუხაროდ, საღი აზრი მაინცდამაინც ვერ სჯობნის სოციალურ მეცნიერებას. მაგალითისათვის, საზოგადო განსჯის საგანია კომპიუტერული უზრუნველყოფის ბაზარზე მაიკროსოფტის გაბატონებული მდგომარეობა და მიმდინარე დისკუსია კომპანიას ხან მტაცებელ მონოპოლისტად წარმოაჩენს, ხან კი განახლებისა და სტანდარტიზაციის ხელშემწყობ ძალად, მაშინ როცა მაიკროსოფტი, აშკარად, ერთიც არის და მეორეც.

და ბოლოს, მაშინაც კი, როცა თქვენ ადეკვატურად რეალისტურ, საკმაო რაოდენობისა და მრავალფეროვან მოდელებს იყენებთ, ისინი მაინც "თავდაპირველი ვითარების" ამსახველ მონაცემებთან ან ამჟამად არსებულ ფაქტებთან ერთად უნდა გამოიყენოთ. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი მოდელის საშუალებით პროგნოზირებული შედეგები არცთუ დიდად არის დამოკიდებული საწყის პირობებზე, ზოგიერთი მოდელის შემთხვევაში მათზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული. ასეთებია პოლიტიკური მიზანშეწონილობის, ან ალტერნატივის განხორციელების მდგრადობის შესაფასებელი მოდელები.

განსაზღვრეთ მასშტაბი

შედეგების პროგნოზირება თქვენგან ხშირად მოითხოვს შედეგის არა მხოლოდ ზოგადი მიმართულების შესახებ ფიქრს, არამედ მისი მოსალოდნელი მასშტაბის განსაზღვრასაც. როგორც წესი, საკმარისი არ არის ხოლმე ვთქვათ: "ჩვენი ვარაუდით ამ პროგრამას ძალზე დადებითი ეფექტი ექნება არასრულწლოვანთა არასასურველი ფეხმძიმობის შემთხვევების შემცირების საქმეში". ამის მაგივრად, უკეთესი იქნება თქვათ: "ჩვენი ვარაუდით, ამ რეგიონში ეს პროგრამა წელიწადში 100–300-ით შეამცირებს არასრულწლოვანთა არასასურველი ფეხმძიმობის შემთხვევებს მომავალი 5 წლის მანძილზე".

ზოგჯერ თქვენი მასშტაბის შესახებ საკმარისი იქნება საუკეთესო ვარაუდზე დაყრდნობილი წერტილოვანი შეფასება [point estimate], მაგრამ ზოგ შემთხვევაში უკეთესი იქნება ზედა და ქვედა ზღვარის მითითება.

კრიტიკული ზღვრის წერტილის სავარაუდო შეფასება

შეფასების დროს გაურკვევლობის პრობლემის გადაწყვეტის მოსახერხებელი გზაა *კრიტიკული ზღვრის წერტილის სავარაუდო შეფასება* [break-even estimation]. ასეთი შეფასებების დროს უნდა გამოიყენოთ მხოლოდ ის, რაც ნამდვილად იცით ან რისი გონივრული ვარაუდიც შესაძლებელია, რათა ისეთ *ჩარჩოში ჩასვათ ნაშთური გაურკვევლობა* [residual uncertainty], გამოსაყენებელი იყოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. კრიტიკული ზღვრის წერტილის ანალიზი სარგებლობს იმავე ბინარული მიღება-უარყოფის ლოგიკური სქემის უპირატესობებით, რასაც, ჩვეულებრივ, გადაწყვეტილების მიმღებები იყენებენ. სწორედ ეს სქემა გვეხმარება ნაშთური გაურკვევლობა სტრუქტურულად ჩამოვაყალიბოთ.

მაგალითად, დავუშვათ, განიხილება ახალგაზრდობის აღზრდაზე ორიენტირებული პოლიტიკის გარკვეული კურსი, რომელიც არასრულწლოვანთა ციხეში მოხვედრის შემთხვევების შესამცირებლადაა გამიზნული და ამ კურსის განხორციელების ჩვენთვის ცნობილი ღირებულებაა 1 მილიონი დოლარი, მაგრამ მისი ეფექტიანობის დონე კვლავ სპეკულაციის საგანია. თქვენ ნაშთური გაურკვევლობის ჩარჩოს ოთხ ეტაპად ჩამოაყალიბებთ:

1. ფაქტობრივი დანახარჯების პირობებში განსაზღვრეთ ეფექტიანობის მინიმალურად მისაღები დონე. დასვით კითხვა: "ეფექტიანობის რა მინიმალურ დონეს უნდა მიაღწიოს ამ

პროგრამამ, რომ გავამართლოთ 1 მილიონის დახარჯვა?" თქვენი პასუხი: "სხვადასხვა დამკვირვებელს განსხვავებული აზრი აქვს იმაზე, თუ რა ღირს ციხეში მოხვედრის თავიდან აცილება, მაგრამ ამ მოსაზრებებს თუ გვერდზე გადავდებთ და ჩემ საკუთარ ღირებულებებს დავეყრდნობით, მე ვიტყოდი, რომ 300 ყმანვილი წელიწადში, ანუ 15-პროცენტიანი შემცირება, ის მინიმუმია, რომელსაც დავეთანხმებოდი 1 მილიონის დახარჯვას".[¤]

2. დაუბრუნდით იმ პროცესების თქვენეულ მოდელს, რომლებიც ქმნიან პრობლემას და ხელს უწყობენ მის შენარჩუნებას, და, დასვით კითხვა: "რომელი ახალი პროცესები, ან ძველი პროცესების რა ცვლილებები უზრუნველყოფდა სავარაუდოდ ეფექტიანობის ასეთ დონეს?" ეს ძირითადად რიცხობრივი ანალიზი იქნება. პასუხი შეიძლება ასეთი იყოს: "თუ ახალგაზრდობის აღზრდის პროცესის შესახებ წინა დოკუმენტაციას დავეყრდნობით, შეგვიძლია დარწმუნებით ვთქვათ, რომ იგი განსხვავებულად მუშაობს სხვადასხვა ტიპის ბავშვებთან მიმართებაში, თუკი საერთოდ მუშაობს. ამ პროცესის შედეგად ბავშვების დაახლოებით ნახევარს უფრო კონსტრუქციული ცხოვრებისეული არჩევანის საშუალება ეძლევა; კონტინგენტის დაახლოებით მეოთხედისათვის იგი მუშაობს სამართლებრივი დასჯის (რეალისტური) გაცნობიერების დონის ამაღლებით; ხოლო დარჩენილი მეოთხედის შემთხვევაში პირჯვარის გადაწერის გარდა არაფერი დაგვრჩენია."

3. წინა ეტაპზე განსაზღვრული გასაუმჯობესებელი პროცესებისათვის აკეთებთ სავარაუდო შეფასებას. კერძოდ განსაზღვრავთ თუ რამდენად მოსალოდნელია, რომ ეს პროცესები მართლაც უზრუნველყოფენ საჭირო – ანუ კრიტიკულ ზღვარს მიღწეულ – ეფექტიანობის დონეს. ფრიად სასარგებლო იქნება იკითხოთ, დამაჯერებელია თუ არა კრიტიკული ზღვარი (ამ შემთხვევაში 15 პროცენტი) იმ მონაცემებისა და ჰიპოთეზების ფონზე, რომლებიც სხვა მსგავს პირობებში, ანალოგიური საჯარო-პოლიტიკური ჩარევისას გახდა ცნობილი. თუ ეს რიცხვი წარმოუდგენლად დიდია,

---

[¤] ზოგიერთი მკვლევარი საუბრობს გადართვის ნერტილის ანალიზზე [switchpoint analysis] და აქ მოცემულ 15 პროცენტს ისინი განიხილავენ როგორც გადართვის ნერტილს, რომლის გადაკვეთისას გადაწყვეტილების მიმღები ცვლის საჯარო პოლიტიკის მიმართ საკუთარ დამოკიდებულებას უარყოფითიდან დადებითისკენ ან პირიქით. სხვა მკვლევარები ზღურბლის ანალიზს [threshold analysis] აძლევენ უპირატესობას და 15 პროცენტს უწოდებენ ეფექტიანობის ზღურბლის დონეს, რომელიც უნდა მივიღოთ ამ ალტერნატივის არჩევის დასასაბუთებლად.

მაშინ კვლავ იკითხეთ: ჩვენს შემთხვევაში არსებობს თუ არა რაიმე საგანგებო გარემოება მაინც, რომელიც დაგვეხმარებოდა ამ დონის მიღწევაში. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ამ და წინა ეტაპზე, თქვენი ანალიზის საფუძველი უნდა იყოს "თეორია", ანუ მიზეზ-შედეგობრივი პროცესების პატიოსანი და არგუმენტირებული დასაბუთება. როგორც წესი, ეს ადგილი ყველაზე სუსტი რგოლია პოლიტიკის ანალიზის დასაბუთების ჯაჭვში. სწორედ ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია (და განსაკუთრებით ძნელია), რომ ეს ეტაპი რაც შეიძლება გააზრებულად, თვითკრიტიკულად და პასუხისმგებლობის გრძნობით გავიაროთ.

4. შეაფასეთ სავარაუდო მარცხის ალბათობა და მარცხთან შეგუებით მოსალოდნელი პოლიტიკური და სხვა დანაკარგები. ჰკითხეთ თქვენ თავს – შეურიგდებით თუ არა ასეთ დანაკარგებს.

მოვიყვანთ კიდევ ორ მაგალითს:

- პოლიტიკის X კურსი, რომლის მიზანია ნაკრძალების ქსელის შექმნა, მიმზიდველი არჩევანია ბუნების დაცვის ფართო პროგრამის განხორციელების ფარგლებში, თუკი დაფინანსება მართლაც ისეთი იქნება, როგორც დაგეგმილია. მაგრამ ფედერალურ დონეზე შეიძლება არ გამოიყოს დოტაციები, ან შტატის გუბერნატორმა ამ კურსს მომავალში უფრო ნაკლები პრიორიტეტი მიანიჭოს, ვიდრე გვპირდება, ან სამშენებლო კომპანიამ, რომელიც დაინტერესებულია ამ ტერიტორიაზე მშენებლობით, ლობისტების დახმარებით შეძლოს სახსრების ბლოკირება. თქვენ უნდა გაესაუბროთ თქვენ კლიენტს – შტატის გარემოს დაცვის უწყების დირექტორს – და განსაზღვროთ, მოსწონს თუ არა მას ეს პროგრამა და მზად არის თუ არა დაიწყოს მისი რეალიზაცია, თუკი წარმატების შანსი 50-50-ზე მაინც არსებობს. ამის შემდეგ თქვენი ანალიზით დასაბუთდება ის გარემოებები, რაზე დაყრდნობითაც კლიენტს წარუდგენთ დასკვნას შანსის 50-50-ზე უკეთესობის (ან უარესობის) შესახებ. ეს მაშინაც უნდა გააკეთოთ, როცა ვერ ახერხებთ შანსის უკეთესობის ან უარესობის ზუსტი თანაფარდობის დადგენას.
- ადგილობრივი საფეხბურთო გუნდისათვის ახალი სტადიონის მშენებლობა, დანახარჯებისა და მიღებული სარგებლის ხასიათის გათვალისწინებით, ერთი შეხედვით დიდებული იდეაა, თუკი მომავალში ყოველდღიურად 10000

მაყურებელი მაინც იქნება. ეს 10000 არის დასწრების კრიტიკული ზღვარი თქვენთვის და შესაბამისი გადაწყვეტილებების ავტორთათვის. ამის შემდეგ მათ უნდა გადაწყვიტონ, (1) დარწმუნებული არიან თუ არა, რომ ეს კრიტიკული ზღვარი მიღწეული იქნება და (2) დარწმუნების ხარისხი იძლევა თუ არა საკმარის საფუძველს ქმედითი გადაწყვეტილების მისაღებად. ამიტომ თქვენი ანალიზის პრეზენტაციისას ყურადღება გაამახვილეთ იმ ფაქტებსა და მოსაზრებებზე, რომლებიც გადამწყვეტია ამ ორ ძირითად საკითხთან დაკავშირებით.[14]

გთავაზობთ სემანტიკურ რჩევას იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გამოიყენოთ კრიტიკული ზღვრის ანალიზის ლოგიკა. ერთი წუთით დავუშვათ, რომ მოსალოდნელი სარგებლის ოდენობა გაურკვეველია, ხოლო დანახარჯების ოდენობა გარკვეული და ჰკითხეთ თქვენ თავს: (1) "თუ გავითვალისწინებ, რაც ნამდვილად ვიცი ალტერნატივის დანახარჯების შესახებ, რა მინიმალური ოდენობის დახმარება დაგჭირდება, რომ X გარემოების მხრივ უზრუნველყოფილი იყოს ადეკვატური სარგებლის მიღება?" და (2) "რამდენად გონივრულია ვარაუდი, რომ X გარემოების შედეგი მართლაც იქნება ეს მინიმუმი?". 1-ლი შეკითხვა შეიძლება ისეც ჩამოყალიბდეს, რომ დასახელდეს სარგებლის ცნობილი ოდენობა და ის პირობები, რომლებიც ხარჯების მინიმალურად მისაღებ დონეს უზრუნველყოფენ.

ოპტიმიზმის პრობლემა

დიდი წამოწყებისათვის ოპტიმიზმია საჭირო. ვინაიდან მთავრობის მცირებასშტაბიანი წამოწყებაც კი მრავალი ადამიანის ცხოვრებაზე ახდენს გავლენას, ისიც თავისებურ "დიდ" წამოწყებად უნდა ჩაითვალოს. ამიტომ, ცოტაოდენი ოპტიმიზმის გრძნობა თქვენთვისაც

---

[14] კრიტიკული ზღვრის სავარაუდო შეფასების სპეციალური შემთხვევაა შეფასება "მით უმეტეს" [a fortiori estimation]. თუ თქვენ სავარაუდოდ უშვებთ ყველაზე უარეს შესაძლებელ ვარიანტებს იმ მთავარი პარამეტრებისათვის, რომლებიც ჯერ კიდევ გაურკვეველია და საჯარო პოლიტიკის ალტერნატივა მაინც აკმაყოფილებს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმს, მაშინ ეს ალტერნატივა მით უმეტეს [a fortiori] დამაკმაყოფილებელი იქნებოდა მაშინაც კი თუ უფრო ფრთხილი სავარაუდო შეფასება სასურველი იყო. ასეთ დროს უფრო ფრთხილი სავარაუდო შეფასებები საჭირო აღარ არის. იხ. მაკრაეს და ვიტინგტონის *Expert Advice*, გვ. 218-19 "მით უმეტეს" ანალიზის შესახებ და, უფრო ზოგადად, გვ. 209-24 შედეგების პროგნოზირებისას საჭირო ზუსტი და მიახლოებითი შეფასებების შედარების შესახებ.

სასარგებლო იქნება. მაგრამ როგორ უნდა დაიცვათ თავი გადაჭარბებული ოპტიმიზმისაგან?

სცენარის დაწერა. მოვლენების რომელი სცენარით განვითარებამ შეიძლება გამოიწვიოს თქვენს მიერ შეთავაზებული წინადადების მარცხი და სასურველი შედეგების მიუღწევადობა (ანუ პოლიტიკის პრობლემის მოგვარების ან საკმაოდ შემსუბუქების ჩავარდნა)? ნუ შექმნით ასეთ სცენარებს. იყავით რეალისტური. და მაინც, ცოტა გასაქანი მიეცით თქვენ ფანტაზიას და იფიქრეთ ყველაზე სახიფათო შესაძლებლობებზე. კერძოდ, იფიქრეთ რეალიზაციის პროცესის თანმხლებ პოლიტიკურ თუ სხვა საშიშროებებზე. სცენარის დაწერისას დაგეხმარებათ აგრეთვე, თუ საკუთარ თავს მომავალში წარმოიდგენთ დროის გარკვეულ შესაფერის მომენტში და უკან მოხედვით იფიქრებთ შესაძლო წარუმატებლობებზე. მაგალითად:

- ჯანდაცვის ან უსაფრთხოების რეგულირების პროგრამაში, რაციონალური და იურიდიულად გამართლებული სტანდარტების შესაქმნელად საჭირო მეცნიერული და ტექნიკური ცოდნა, შესაძლოა, არასაკმარისი აღმოჩნდეს. ამის გამო, მომდევნო ხუთი წლის შემდეგ წარმოქმნილი ვაკუუმი შეავსო სიმბოლურმა პოლიტიკამ, კორუფციამ, დარგის ხელში ჩაგდების მცდელობამ ან მაკონტროლებელთა გადამეტებულმა უფლებამოსილებამ.
- დრო გადის და ადრე ხელმისაწვდომი საბიუჯეტო რესურსები და პოლიტიკური მხარდაჭერა ხელიდან გეცლებათ არჩევნების შემდგომი და ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებების შედეგად. კეთილგანწყობილი პოლიტიკური ლიდერებისა და პრესის აპლოდისმენტებით დაწყებული პროგრამა შეაქვთ სხვა პროექტის შემადგენლობაში, რომელსაც სხვა ბიუროკრატიული ერთეული ახორციელებს, და საბოლოოდ პროგრამა მთლიანად გაუჩინარდება.
- შტატის წარმატებულ პროგრამას, რომელიც ტექნიკურ დახმარებას უწევდა უკიდურესად ღარიბი სოფლების მოსახლეობას, დაემატება დავალება დაეხმაროს ზოგიერთი, არც ისე ღარიბი, ქალაქების მოსახლეობასაც და, შედეგად, პროგრამის შეზღუდული რესურსები გაიფანტა და გაიფლანგა.[15]
- პროგრამა, რომელიც სუბსიდიებით ეხმარებოდა "თევზის პროტეინის კონცენტრატის" მეცნიერულ კვლევებს, რაც საკვების

---

[15] ამ სცენარს გროვას *[piling on]* ვუწოდებ. იხ. იუჯინ ბარდახის *The Implementation Game: What Happens after a Bill becomes a Law* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977).

იაფი და კალორიული დანამატის შექმნას ისახავდა მიზნად, დიდი ზარზეიმით დაიწყო. მაგრამ ხუთი წლის შემდეგ პროგრამას სამუდამოდ შეაჩერებს საკვებისა და მედიკამენტების ფედერალური ადმინისტრაცია, ვინაიდან მან ვერ მოახერხა საკუთარი სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების [SOPs] თანახმად პროგრამაში შეეტანა ამ საკვების დადგენილი წესით ტესტირება.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ეს სცენარები, გრამატიკულად, მომავალ დროშია დაწერილი, ხოლო მოქმედება დასრულებულია. ასეთი ფრაზეოლოგიით მეტ კონკრეტულობას მიაღწევთ, რაც თქვენი ფანტაზიის სტიმულირებას შეუწყობს ხელს[16]. ხშირად სასარგებლო იქნება, თუ თქვენი სცენარის წერას დაიწყებთ მისი რეალიზაციის არასასურველი შედეგების ჩამონათვალით, და შემდეგ, ერთ ან რამდენიმე სცენარს შეადგენთ ყოველი მათგანის განხორციელების შესაძლებლობის შესახებ. გაიხსენეთ ამგვარი არასასურველი შედეგების ზემოთ მოყვანილი ნუსხა: ხანგრძლივი გადავადება; პროგრამის ან პოლიტიკის კურსით მიღებული სარგებლის ნაკლებადსასურველი ან გაუთვალისწინებელი ჯგუფის მიერ მითვისება; ზედმეტად გაბერილი საბიუჯეტო და ადმინისტრაციული ხარჯები; თაღლითობის, გაფლანგვის ან უფლების ბოროტად გამოყენების შედეგად ატეხილი სკანდალი, რომელიც საფუძველს აცლის პოლიტიკურ მხარდაჭერას და უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს მხარდამჭერებს; ადმინისტრაციული სირთულეები, რის გამოც მოქალაქეები (და პროგრამის მენეჯერები) ვერ გარკვეულან, რომელი სარგებელია ხელმისაწვდომი და რა წესებს უნდა დაემორჩილონ.

"სხვის ადგილას ყოფნის" ევრისტიკა. წარმოიდგინეთ, რომ სხვის ადგილას ხართ. ჰკითხეთ საკუთარ თავს: "მე რომ X პიროვნება ვიყო, რას ვიზამდი?" და ეცადეთ X-ის გონების თვალით განსაზღვროთ და გააკეთოთ დასკვნა, თუ რას იზამდა იგი. ეს ხერხი სისტემატურად უნდა გამოიყენოთ ყველა არსებითად დაინტერესებული მხარის ან სხვა მხარეების მიმართ, ვისზეც თქვენი პროექტი გავლენას მოახდენს. ამგვარი მიდგომის ღირებულება იმაშია, რომ თქვენ მიერ შექმნილი ახალი ვითარებისადმი ამ ხალხის ადაპტირების გასაოცარ გზებს აღმოაჩენთ, რამაც თქვენ პროექტს შეიძლება სირთულეები შეუქმნას.

მაგალითად, ქიმიურ ნივთიერებებზე ინფორმაციის საჯაროობის კანონის თანახმად მშრომელებს უფლება აქვთ იცოდნენ, თუ რა

---

[16] დაწვრილებით იხ. კარლ ვეიკის [Karl E. Weick] *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979), 195-200.

ნივთიერებების ზემოქმედების ქვეშ იმყოფებიან და შეუძლიათ გაეცნონ მათი დამქირავებლების მიერ წარმოებულ ჩანაწერებს მშრომელთა ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ. თქვენ რომ ასეთი მუშაკის ადგილას იყოთ, როგორ გამოიყენებდით ამ კანონს? გამოიყენებდით თუ არა ინფორმაციას სამუშაოსათვის თავის დასანებებლად? უფრო მალალ ხელფასს ხომ არ მოითხოვდით? მოითხოვდით დამცავ მონყობილებებს? უჩივლებდით დამქირავებელს? თქვენი პროფკავშირის წარმომადგენლებს ხომ არ მოსთხოვდით გააქტიურებას?

შემდეგ, რა რეაქცია ექნებოდა თქვენი პროფკავშირის წარმომადგენელს? თქვენი მოთხოვნები გაურთულებდა თუ, პირიქით, გარკვეულად გაუადვილებდა მუშაობას პროფკავშირის წარმომადგენელს?

ახლა კი წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ დამქირავებელი. თქვენი მშრომელების მოსალოდნელი მოქმედების გათვალისწინებით, იძულებული იქნებით მოახდინოთ ცვლილებები ან სხვა საპასუხო სვლები გააკეთოთ. იქნებ აღარ უნდა აწარმოოთ ყველა ის ჩანაწერი ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ, რომლებიც კანონში სიტყვასიტყვით არ არის გაწერილი? იქნებ უნდა განაგრძოთ ამ ჩანაწერების წარმოება, მაგრამ ექიმებს მხოლოდ ზოგიერთი შერჩეული ანალიზის გაკეთების უფლება მისცეთ? და თქვენ რომ მუშაკი იყოთ და თქვენი დამქირავებლის ასეთ მოქმედებას უყურებდეთ, რას მოიმოქმედებდით?

აუცილებელი არ არის ვივარაუდოთ, რომ სხვისი როლის შემსრულებელი პერსონაჟების ყველა მოქმედება და რეაქცია აუცილებლად სირთულეს შეუქმნის თქვენ განსახილველ ალტერნატივას. სიტუაციასთან შეგუების ბევრი ასეთი მოვლენის ჯაჭვი, შესაძლოა, სასარგებლოც კი აღმოჩნდეს იმ თვალსაზრისით, რომ საზოგადოებას გაუადვილდება ახალი პოლიტიკის მიერ დაწყებულ ძვრებთან შეგუება. 1970-ანი წლების გარკვეულ მონაკვეთში ვაჭრობის ფედერალურმა კომისიამ [FTC] დაიწყო ბრძოლა იმ საცალო მოვაჭრეების წინააღმდეგ, რომლებიც თავს არიდებდნენ უხარისხო პროდუქტებით ვაჭრობის საგარანტიო ვალდებულებებს. თავის არიდება ხდებოდა გადახდის განვადების პირობით მიღებული სავალო ვალდებულებების შემდგომი მიყიდვით ბანკებისთვის და სხვა ორგანიზაციებისათვის, რომლებსაც, თავის მხრივ, ე.წ. "სათანადო წესით მფლობელის" ["კეთილსინდისიერი მფლობელის"] დოქტრინის თანახმად, არანაირი ვალდებულება არ ეკისრებოდათ, რომ შეეკეთებინათ საქონელი ან არ მოეთხოვათ განვადების დარჩენილი გადასახდელები. ფედერალური კომისიის გადაწყვეტილება "სათანადო წესით მფლობელის" დოქტრინით მინიჭებული დაცვის საშუალებების ფაქტობრივი გაუქმება იყო. ბანკები ჩიოდნენ, რომ

არ სურდათ ელექტროქურების შეკეთების ბიზნესი დაეწყოთ. მაგრამ თუ თქვენ თავს წარმოიდგენთ ბანკის დირექტორის ადგილას, რომელიც უეცრად დაავალდებულეს ელექტროქურის ხელოსანი გამხდარიყო, განა არ იფიქრებთ, რომ აჯობებს შეკეთების სპეციალისტებს დაუდოთ ხელშეკრულება და მათ გადააბაროთ თქვენი ვალდებულებები? ან უკეთესი არ იქნება, აღარ შეიძინოთ განვადებული ვალდებულებები [installment debts] იმ საცალო მოვაჭრეებისაგან, რომლებიც სანდო არ არიან, შეასრულონ თავიანთი საგარანტიო ვალდებულებები?

არასასურველი თანამდევი ეფექტები. ანალიტიკოსებს ხშირად აფრთხილებენ, იფიქრონ გაუთვალისწინებელ შედეგებზე. მაგრამ ამ შემთხვევაში ეს ტერმინი არ ვარგა, რადგან მას ხშირად იყენებენ ხოლმე საჯარო პროგრამების იმ თანმდევი, თუმცა არასასურველი, ეფექტების მიმართ, რომელთა გათვალისწინებაც მშვენივრად შეიძლებოდა. აი რამდენიმე მაგალითი:

- *მორალური საფრთხე [moral hazard]* იზრდება. ეს ნიშნავს, რომ თქვენი პოლიტიკის კურსის ერთ-ერთი ეფექტი ისაა, რომ ხალხი გარკვეულწილად დაცულია საკუთარი ქმედებების შედეგებისაგან. მაგალითად, უმუშევრობის შემნეობის ზრდის თანმდევი ეფექტია ახალი სამუშაოს მოძებნის სტიმულის შემცირება.
- *ზედმეტი კონტროლი ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სფეროში.* ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების "ძალზე მალალი" სტანდარტების დაწესებისა და მათი "ზედმეტად უნივერსალური" განხორციელების ერთ-ერთი უარყოფითი შედეგი შეიძლება იყოს კერძო სექტორის დანახარჯების ოპტიმალურზე მეტად ზრდა. მაგალითად, თუ გავითვალისწინებთ ადამიანთა უმრავლესობის შეხედულებას უსაფრთხოებაზე, ავტომანქანების ბამპერისათვის ახალი სტანდარტის დაწესება (რაც დამატებით 25 დოლარი ეღირება თითო მანქანაზე, მაგრამ მხოლოდ უმნიშვნელოდ გაზრდის საავარიო უსაფრთხოებას), ვერ ჩააბარებს ხარჯ-სარგებლის საყოველთაოდ მიღებულ ტესტს. მეორე, შესაძლო, მავნე შედეგი შეიძლება ის იყოს, რომ თქვენ უნებურად გამოიწვევთ ადამიანების ერთი მოწესრიგებული საქმიანობიდან მეორე ისეთ საქმიანობაზე გადასვლას, რომელიც ნაკლებად უსაფრთხოა ჯანმრთელობისა და სიცოცხლისათვის. მაგალითად, ზოგიერთი დამკვირვებელი აცხადებს, რომ ბირთვული რეაქტორებისათვის უსაფრთხოების ზედმეტად მკაცრი სტანდარტების დაწესებამ უპირატესობა მიანიჭა ქვანახშირზე

მომუშავე ელექტროსადგურებს, რაც, მათი აზრით, გაცილებით საზიანოა ჯანმრთელობისთვის, ვიდრე ბირთვული ელექტროენერგიის წარმოება.

- *ეკონომიკური ნიშას მაძიებლები [rent seekers]* – ე.ი. ინტერესთა ჯგუფები, რომლებიც სრული კონკურენციისაგან დაცულ მყუდრო ნიშებს ეძებენ – ამახინჯებენ ხოლმე საჯარო პროგრამას, რათა იგი საკუთარ ინტერესებს მოარგონ. ვერ ვიტყვით, რომ მთავრობისათვის საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებლების (მათ შორის, საჯარო მოხელეების) მიერ ეკონომიკური "ნიშას" ხელში ჩაგდება გარდაუვალი მოვლენაა. მაგრამ ასეთი რამ ხშირად ხდება (მაგ. თავდაცვის სამინისტროს კონტრაქტორების მიერ). ეკონომიკური ნიშას ხელში ჩაგდება უფრო ნაკლებად თვალშისაცემი გზებითაც ხდება (მაგ. როცა ზოგიერთი რეგულირებას დაქვემდებარებული ფირმა წარმატებით ახერხებს ისეთი ახალი წესების ლობირებას, რომლებიც მათი კონკურენტებისათვის გაცილებით დიდ დანახარჯებს იწვევს, ვიდრე თვით ამ ფირმებისთვის).

ოპტიმიზმის ეთიკური საფასური. უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, წინასწარ დავფიქრდეთ იმ შესაძლო მავნე შედეგებზე, რომლებიც პოლიტიკის "კარგ" კურსს შეიძლება მოჰყვეს, რომ აღარაფერი ვთქვათ შესაძლებლობაზე, რომ კურსით გათვალისწინებული მთავარი "კარგი" ეფექტებიც კი შესაძლოა ვერ განხორციელდეს სხვადასხვა გარემოებაში[7]. ეთიკის ნორმების დამცველი პოლიტიკის ანალიტიკოსი ყოველთვის უნდა პასუხობდეს კითხვას: "თუ ხალხი მართლა იმოქმედებს ჩემი რჩევის შესაბამისად, რა დანაკარგები შეიძლება გამოინვიოს ჩემმა შესაძლო შეცდომებმა, და ვინ დაზარალდება ამით?" თანაც, გახსოვდეთ, როგორც წესი, თვითონ ანალიტიკოსი არ არის ხოლმე ის ერთ-ერთი მხარე, ვინც იძულებულია აანაზღაუროს ანალიტიკოსის შეცდომებით გამოწვეული დანახარჯები.

შედეგების მატრიცა

შედეგების პროგნოზირებისას თქვენ ზღვა ინფორმაცია დაგიგროვდებათ. ალბათ, არ ისურვებთ მთელი ამ ინფორმაციის საბოლოო ანგარიშში შეტანას, მაგრამ სამუშაოს დამთავრებამდე, ნებისმიერ

---

[7] იხ. თავი "Assessing Your Ignorance" ბენისა და ვოპელის ნიგნში *Quick Analysis.*

დროს, შეიძლება საჭირო გახდეს დროებით შეჩერება და, ასე, რვა-ათი ძირითადი ალტერნატივის (მათ ვარიანტებთან ერთად) კომპლექსური და განუსაზღვრელი სცენარების შეფასება. ამ ინფორმაციის მიმოხილვის მოსახერხებელი მეთოდია მისი შედეგების მატრიცაზე განთავსება. ალბათ, სასარგებლო იქნება ამგვარი მატრიცის შემოკლებული ვარიანტის საბოლოო ანგარიშში ჩართვაც.

შედეგების მატრიცის ტიპურ ფორმატში, პოლიტიკის ალტერნატივები ვერტიკალურად, რიგებშია განთავსებული, ხოლო შეფასებითი კრიტერიუმები ჰორიზონტალურ სვეტებში. ასე, რომ, თითოეულ უჯრედში მოთავსებული იქნება რიგში მითითებული ალტერნატივის პროგნოზირებული შედეგი, შეფასებული ამავე სვეტში მითითებული კრიტერიუმით. ცხრილი 1.1 (გვ. 52) წარმოადგენს მაგალითს, რომელიც რამდენიმე წლის წინ შევადგინე სამი ალტერნატიული სისტემის პროგნოზირებული შედეგების შესადარებლად – საკითხი ეხებოდა კალიფორნიის შტატის 10 მილიონი ავტომანქანისათვის პერიოდული ინსპექციის სისტემის შემოღებას, რომელიც შეამოწმებდა ავტომანქანის გამონაბოლქვის შესაბამისობას ჰაერის დაბინძურების საკონტროლო სტანდარტებთან. მოყვანილ მაგალითში სამი სხვადასხვა სამთავრობო უწყებისათვის მომუშავე ანალიტიკოსები – ბეიკერი, სმიტი და ჯონსი – რომლებსაც რამდენადმე განსხვავებული შეხედულებები აქვთ პოლიტიკის შესახებ, თითოეული ალტერნატივისათვის იძლევიან საკმაოდ განსხვავებულ პროგნოზირებულ შედეგებს. მათი ურთიერთსაწინააღმდეგო ვარაუდები პირდაპირ შესაბამის უჯრედშია შეტანილი.

ჰაერის დაბინძურების საკონტროლო შემოწმების არსებული სისტემა ორ წელიწადში ერთხელ ითვალისწინებდა ავტომანქანის შემოწმებას მისი ხელახალი რეგისტრაციის დროს, რომელიც ტარდებოდა ათასობით ლიცენზირებული მომსახურების ცენტრის ნებისმიერ ობიექტში. ალტერნატივა IM 240 მოითხოვდა ავტომანქანა ორ წელიწადში ერთხელ შემოწმებულიყო ტექნიკურად უფრო რთული ტესტირების მოწყობილობის გამოყენებით, მრავალი მაგრამ შედარებით მცირე რაოდენობის ცენტრალიზებული და სპეციალიზებული ტესტირების ცენტრებში. დისტანციური კონტროლის ალტერნატივა ითვალისწინებდა უახლესი ტექნოლოგიის გამოყენებას, რაც პირდაპირ ავტომაგისტრალებზე დაყენებული ავტოფურგონებიდან განახორციელებდა ავტომანქანების მონიტორინგს და სტანდარტებთან შეუსაბამობის შემთხვევაში ავტომანქანის მფლობელის წინააღმდეგ განახორციელებდა იძულებით სამართლებრივ პროცედურებს.[18]

---

[18] სხვა მაგალითებისათვის იხ. ცხრილები 9-4, 9-5, 9-8 და 9-9 სტოკის და ზეკპაუზერის ნიგნში *A Primer*. იხ, აგრეთვე ვეიმერისა და ვინინგის *Policy Analysis*, გვ. 282-89 და მათი მატრიცების ნიმუშები 285-313-ე გვერდებზე.

თუკი თქვენი მატრიცის რომელიმე უჯრედში არ ხერხდება პროგნოზირებული შედეგის რიცხობრივად გამოხატული შეფასების შეტანა, მაშინ შეგიძლიათ სიტყვიერი შეფასების (მაგ. "ძალიან კარგი") ან სიმბოლოს (მაგ. + ან –) ჩაწერა.

ცხრილი 1.1 სამი სხვადასხვა ანალიტიკოსის მიერ პროგნოზირებული შედეგები ავტომანქანების გამონაბოლქვის კონტროლის სამი ალტერნატიული სისტემისათვის

ალტერნატივა/კრიტერიუმი	სისუფთავის საჭირო სტანდარტამდე მიახლოება (მიღწეული პროცენტი)	ხარჯების მინიმიზაცია დაბინძურების ოდენობის შემცირების ყოველ ტონაზე (დოლარი)	მომხმარებლის მიერ დახარჯული დროის მინიმიზაცია (წუთები)	ტესტის საფასურის შემცირება ავტომფლობელი სათვის (დოლარი)
IM 240	ბეიკერი: 100 სმიტი: 0	ბეიკერი: პდკ* სმიტი: მილიონები	ჯონსი: 60 სმიტი: 60	ჯონსი: პდკ ბეიკერი: პდკ
პაერის დაბინძურების მდფიკერებული კონტროლი	ბეიკერი: 50 სმიტი: 0	ბეიკერი: ათასები სმიტი: მილიონები	ჯონსი: 75 სმიტი: 75	სმიტი: 35
დისტანციური კონტროლი	სმიტი: 35	ბეიკერი: მილიონები სმიტი: 200	კონსენსუსი: 0 მძღოლების უმრავლესობისათვის	კონსენსუსი: 0 მფლობელთა უმრავლესობისათვის

*პაერის დაბინძურების კონტროლი

პოტენციური ენობრივი შეცდომები

მატრიცაში კრიტერიუმების სვეტების დასახელებათა ჩაწერისას ხშირად გამორჩენილია ხოლმე, რა ღირებულების და რა საზომი ერთეულით ხდება შეფასება. მაგალითად, თუ თქვენი შეფასების ობიექტია ბინის ქირის სუბსიდირების პროგრამა და სვეტში "გამქირავებლისა და დამქირავებლის ურთიერთობები" შეგაქვთ + ნიშანი, მკითხველი, ალბათ, ვერ გაერკვევა, თუ რა გაქვთ მხედველობაში: ეს ურთიერთობები უფრო ჰარმონიული გახდება თუ უფრო წინააღმდეგობრივი, ან, ურთიერთობებში, გამქირავებელს ექნება მეტი უპირატესობა თუ დამქირავებელს, თუ კიდევ სხვა რამე? ცხრილის წინ ან შემდეგ მოცემულ ტექსტში თქვენი განზრახვის მკაფიოდ ახსნა არ იქნება საკმარისი, თვითონ

მატრიცის სვეტის დასახელებაც სათანადო ინფორმაციას უნდა იძლეოდეს. ზემოთ მოყვანილ სანიმუშო მატრიცაში მე არ ჩამიწერია უბრალოდ *სისუფთავე, ხარჯები* ან დრო. დაკავებული სივრცის შეზღუდულობის გათვალისწინებით ვეცადე მეჩვენებინა საზომი ერთეულიც და სასურველი მიმართულებაც. ბევრ შემთხვევაში სასარგებლოა *მაქსიმიზაციის* ან *მინიმიზაციის* ჩართვა კრიტერიუმის დასახელებაში.

შედეგების მატრიცაში ან სხვა ფორმატში შესატანი საჭირო ინფორმაციის გამარტივება შესაძლებელია, თუ თქვენ წაშლით შედეგების შესახებ იმ ინფორმაციას, რომელიც ყველა ალტერნატივისათვის ერთნაირია. ამგვარი ინფორმაციის გამოტოვება განსაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ, როდესაც ყველა ალტერნატივის მიერ წარმოქმნილი შედეგები ორაზროვანი ან განუსაზღვრელია: ამ დროს აღარ დაგჭირდებათ ძნელად გასაკეთებელ პროგნოზებზე წვალება.

6. არჩევანის პირისპირ

ზოგჯერ ხდება, რომ სხვასთან შედარებით ერთ-ერთი ალტერნატივიდან მოსალოდნელია უკეთესი შედეგების მიღწევა ერთდროულად ყველა კრიტერიუმით. ასეთ დროს ალტერნატივებს შორის არჩევანი [trade-off] არ დგას და ამ შემთხვევას *დომინირება [dominance]* ეწოდება. მაგრამ, ჩვეულებრივ, თქვენ ისეთი იღბლიანი არ იქნებით და თქვენი კლიენტისათვის და/ან აუდიტორიისათვის ნათლად უნდა გამოკვეთოთ არჩევანი პოლიტიკის სხვადასხვა ვარიანტთან დაკავშირებულ შედეგებს შორის.

ყველაზე გავრცელებულია არჩევანი ფულსა და საქონელს ან მომსახურებას შორის. მაგალითად ისეთი, როგორიცაა ბიბლიოთეკის სამუშაო საათების გაგრძელება საღამოს 8-დან 10 საათამდე, რაც წლიურად 25000 დოლარი დაჯდება. არჩევანის პრობლემა ხშირად დგას ხოლმე, აგრეთვე, განსაკუთრებით რეგულირებაზე ორიენტირებულ პოლიტიკაში, ერთი მხრივ, კერძო სექტორის დანახარჯებსა (მაგ. საწარმოს მიერ გარემოს დაბინძურების აღმკვეთი მოწყობილობის დამონტაჟება) და, მეორე მხრივ, სოციალურ სარგებელს შორის (მაგ. ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუმჯობესება და ტყის დაცვა).

როგორც ეკონომიკური მეცნიერება გვასწავლის, არჩევანის პრობლემა ზღვარზე [margin] წამოიჭრება ხოლმე. არჩევანის პრობლემის სტანდარტული ანალიზი ასეთია: თუ დამატებით X დოლარს დაეხარჯავთ Y მომსახურების დამატებით ერთეულზე, მაშინ მივიღებთ Z ერთეულ კარგ შედეგს. ამგვარი ანალიზით

გადაწყვეტილების მიმღებს შეუძლია უპასუხოს კითხვას: "მიაჩნია თუ არა საზოგადოებას (ან თქვენ) რომ Z უფრო ღირებულია (ან ნაკლებად ღირებულია), ვიდრე X?" და ამის შემდეგ იმოქმედოს ამ შეკითხვის აშკარა პასუხის შესაბამისად ("თუ Z უფრო ღირებულია, მაშინ გავზარდოთ Y-ს მოთხოვნა, თუ არა და არა").

იმისათვის, რომ ზღვარი ყოველთვის თქვენი მხედველობის არეში იყოს, ხშირად გამოიყენეთ სიტყვა *დამატებითი [extra]*. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ეს სიტყვა სამჯერ გვხვდება წინა აბზაცში მოცემულ მაგალითში.

ზოგჯერ Y მომსახურების ერთეულები მხოლოდ ერთეულის შემცველ "პაკეტებად" შეიძლება შეიძინოთ – ზოგჯერ კი გაცილებით უფრო მოზრდილ პაკეტებად. მაგალითად, განვიხილოთ ავტომაგისტრალის ან ხიდის საშუალებით გაწეული სატრანსპორტო მომსახურება. Y მომსახურების ერთეული შეიძლება იყოს ერთი მგზავრის გადაყვანა A-დან B წერტილში, თუმცა სატრანსპორტო მშენებლობის პროექტების უმეტესობა (ავტომაგისტრალების გაფართოება, ახალი ხიდების მშენებლობა) შეიძლება განხორციელდეს Y მომსახურების მხოლოდ იმ მინიმალური პაკეტებისათვის, რომლებიც ათასობით მგზავრის გადაყვანას შეძლებს. ანდა განვიხილოთ შემთხვევა, როცა პოლიციის უფროსმა უნდა აირჩიოს ორი "პაკეტური" ალტერნატივიდან ერთ-ერთი – ან ყოველწლიურად 1 მილიონი დოლარი ღამის მორიგეობის რიცხვის გასაზრდელად, ან 250 000 დოლარი წელიწადში, რათა პოლიციის მანქანები უფრო მოკლე პერიოდულობით შეცვალონ ახლებით. პირველი ალტერნატივა პაკეტურია, რადგან პოლიციის მუშაკთა პროფკავშირი დაჟინებით მოითხოვს ღამის ხელფასის გარკვეულ მინიმალურ დანამატს ცვლაში ყველა 150 პოლიციელისათვის, ხოლო მეორე ალტერნატივა იმიტომაა პაკეტური, რომ ავტომანქანების მომწოდებელი საგრძნობი ფასდაკლებით იძლევა მანქანებს, თუ შეკვეთა გარკვეულ რაოდენობას გადააჭარბებს. ახლა კი ვივარაუდოთ, რომ, თუ ძარცვების პროგნოზირებული რაოდენობა წელიწადში 200-ით შემცირდება ღამის მორიგეობების რიცხვის გაზრდისას და 50-ით შემცირდება მანქანების სწრაფად განახლების შემთხვევაში, მაშინ, გადაწყვეტილების მიმღების წინაშე ზღვარზე არსებული არჩევანის პრობლემა იქნება 5000 დამატებითი დოლარი ძარცვის ყოველ დამატებით აღკვეთილ ერთეულზე. ამ შემთხვევაში ზღვარი "პაკეტურია" და შეადგენს 150-თ ნაკლებ ძარცვას 750 000 დოლარის ფასად (რა თქმა უნდა, ამ პრობლემის შეფასებისას ძარცვის პროფილაქტიკისა და ხარჯების ეფექტიანობის გარდა სხვა სათანადო კრიტერიუმებიც

უნდა გამოვიყენოთ).

შესატყვისობა

დავუშვათ, ალტერნატივა A1 შეესაბამება C1 კრიტერიუმის პირობებს, საშუალო შედეგებს აჩვენებს C2 კრიტერიუმით და არ ვარგა C3 კრიტერიუმის თვალსაზრისით, ხოლო ალტერნატივა A2 კი საპირისპირო რიგითობით შეესაბამება ამ კრიტერიუმებით შეფასებებს. ამ დროს ორ ალტერნატივას შორის არჩევანს გავაკეთებთ მხოლოდ მაშინ, თუ შევძლებთ კრიტერიუმების მნიშვნელობის აწონ-დაწონას და მათი შედარებითი წონის ისეთ ერთეულებში გამოხატვას, რომლებიც ყველა კრიტერიუმის შესატყვისი იქნება. ალბათ, ბევრჯერ გსმენიათ, რომ ფული, როგორც შესატყვისობის საყოველთაო საზომი, ყველა ადამიანის პირველი კანდიდატია ასეთ შემთხვევებში. ფულის საზომად გამოყენება მართლაც ძალიან კარგი იდეაა და ეს საზომი, ხშირად, იმაზე კარგად მუშაობს ხოლმე, ვიდრე წარმოგვიდგენია. მაგალითად, ისეთი კატეგორიაც კი, როგორიცაა "სიცოცხლის ღირებულება", ზოგჯერ შეიძლება საკმაოდ გონივრულად და კარგად აღიწერის საზომით "X დოლარის გადახდის სურვილი და შესაძლებლობა, რათა სიკვდილის რისკი წელინადში Y პროცენტით შემცირდეს", ან სხვა მსგავსი ფორმულირებით.

მიუხედავად ამისა, ფულის საზომად გამოყენებას და მის შესატყვისობას გარკვეული საზღვარიც აქვს. მაგალითად, ვთქვათ, განიხილება საარჩევნო ოლქების საზღვრების შეცვლის საკითხი და უნდა გავარკვიოთ, რა ხარისხის პოლიტიკურ თანასწორობაზე უნდა ვთქვათ უარი იმის სანაცვლოდ, რომ აფრიკელ-ამერიკელ მოსახლეობას, არჩევნების გზით, მეტი წარმომადგენლობა ჰყავდეს ხელისუფლებაში. ასეთ დროს, თითქოს, შეუძლებელიც კია არჩევანის პრობლემის ფორმულირება რაიმე გონივრული საზომი ერთეულების გამოყენებით. ზოგადად, ამგვარ პრობლემას *მრავალატრიბუტიან [multiattribute]* პრობლემას უწოდებენ. გარკვეული აზრით, შეუძლებელია მისი ლოგიკურად ამოხსნა, მაგრამ, მაინც არსებობს ზოგი ევრისტიკული მეთოდი, რომელთა საშუალებითაც ამგვარი პრობლემა შეიძლება დაყვანილ იქნეს მინიმალურად შეუკვეცად ზომამდე.[11]

---

[11] იხ. სტოკის და ზეეპაუზერის *A Primer*, 117-33. იხ, აგრეთვე მაკრაეს და ვიტინგტონის *Expert Advice*, 201-3. ერთ-ერთი პოტენციურად მცდარი ევრისტიკა ასეთია ხოლმე: ანალიტიკოსი ყოველ ალტერნატივას რაღაც ქულას უნერს თითოეული კრიტერიუმის გასნვრივ და შემდეგ ახდენს ამ ქულებით არითმეტიკულ მანიპულაციებს. არითმეტიკულად დაჯამება ადვილი საქმეა, მაგრამ ხშირად ძალზე ძნელია ქულების მინიჭების ისეთი პროცედურის შემუშავება, რომელიც რომელიმე დონეზე მაინც სუბიექტური არ იქნება (მაგ. არ იქნება მიბმული კარგისა და ცუდის სუბიექტურად განსაზღვრულ რაიმე დონეებზე).

კიდევ ერთხელ – კრიტიკული ზღვრის წერტილის შეფასება. ჩვენ უკვე ვნახეთ, როგორ გვეხმარება კრიტიკული ზღვრის ანალიზი: (1) ყურადღება გავამახვილოთ იმ ნაშთურ გაურკვევლობაზე, რომელიც თქვენ უნდა შეაფასოთ და (2) ჩამოაყალიბოთ პირობები, რომელთა ფარგლებშიც მოხდება შეფასება ("ჩვენ უნდა დავრწმუნდეთ, რომ A1 ალტერნატივა სულ მცირე X რაოდენობის შედეგს მოიტანს, რათა მისი არჩევა გავამართლოთ"). ამჯერად კი ვნახოთ, როგორ გვეხმარება კრიტიკული ზღვრის ანალიზი შესატყვისობის პრობლემის მოგვარებაშიც.

განვიხილოთ პოლიტიკის ის სფეროები (მაგალითად უსაფრთხოების წესების შემოღება), რომლებშიაც ხშირად, თავისთავად იგულისხმება არჩევანის პრობლემა, ერთი მხრივ, დოლარებსა და, მეორე მხრივ, სიცოცხლის რისკს შორის. შეიძლებოდა გვევარაუდა, რომ ასეთი წინადადებების შესაფასებლად აუცილებლად დაგვჭირდებოდა "ადამიანის სიცოცხლის ჭეშმარიტი ღირებულების" შესახებ რაიმე გადაწყვეტილების მიღება – რის თავიდან არიდებასაც ბევრი ჩვენგანი ისურვებდა, გასაგები მიზეზების გამო. მაგრამ ეს ამოცანა უფრო ადვილად მართვადი გახდება, თუკი თქვენ რიცხობრივ შეფასებებთან გექნებათ საქმე და კრიტიკული ზღვრის ანალიზს გამოიყენებთ. მაგალითად, ვთქვათ, თქვენ განიხილავთ საკითხს, უნდა იყოს თუ არა შემოღებული ავტომანქანების ისეთი ახალი დიზაინის სტანდარტები, რომლებიც გაზრდიან უსაფრთხოებას და დაახლოებით 25 სიცოცხლეს გადაარჩენენ ყოველწლიურად. ამ სტანდარტების დანერგვის ხარჯი შეადგენს 50 მილიონ დოლარს ყოველწლიურად. ამიტომ, როგორც ჩანს, არჩევანის პრობლემა ზღვარზე არის "2 მილიონი ყოველ გადარჩენილ სიცოცხლეზე". მაგრამ ამ გადაწყვეტილების გააზრებულად მისაღებად თქვენ არ დაგჭირდებათ კითხვაზე პასუხი, "რა ღირს ადამიანის სიცოცხლე რეალურად". თქვენ მართლაც უნდა უპასუხოთ შეკითხვას: "ღირს თუ არა სტატისტიკური სიცოცხლე (ე.ი. მოსახლეობის გარკვეული ნაწილიდან შემთხვევითობის წესით "ამორჩეული" უცნობი ადამიანის სიცოცხლე და არა კონკრეტულად დასახელებული პიროვნების სიცოცხლე) სულ მცირე 2 მილიონი დოლარი?" ეს კრიტიკული ზღვრის ანალიზისათვის დამახასიათებელი შეკითხვაა. პირადად თქვენთვის გასაგები მიზეზების გამო, ალბათ, ცხადი იქნება, ღირს თუ არა ამდენი ერთი სტატისტიკური სიცოცხლე. და თუმცა ძალიან ძნელია გადაჭრით თქმა, სტატისტიკური სიცოცხლის ღირებულება მეტია თუ არა გარკვეულ ფულად მიჯნაზე, ეს მაინც გაცილებით ადვილი იქნება, ვიდრე ადამიანის სიცოცხლის ღირებულების ზუსტი თანხის დასახელება.

ბევრისათვის ასეთი ტიპის არჩევანის პრობლემის გათვლაც

პრობლემატური საკითხია, ხოლო ზოგი ამას მორალურ შეურაცხყოფად აღიქვამს. სამწუხაროდ, შეურცხმყოფელია ეს თუ არა, ასეთი გადაწყვეტილების მიღება გარდაუვალია. რა პოზიციაც არ უნდა დაიკავოთ ავტომანქანების დიზაინის აღნიშნული სტანდარტების მიმართ, თავისთავად იგულისხმება, რომ თქვენ ასევე ემხრობით დოლარებსა და სიცოცხლის რისკს შორის არჩევანის პრობლემის რომელიმე მიმართულებით გადაწყვეტას: თუ ემხრობით ახალ სტანდარტებს, იგულისხმება რომ გჯერათ – სტატისტიკური სიცოცხლე უფრო ღირებულია, ვიდრე ეს დოლარები, ხოლო თუ სტანდარტების წინააღმდეგი ხართ, ესე იგი, არ გჯერათ. საბედნიეროდ, ასეთი ლოგიკური ქარაგმა სასარგებლოც არის ხოლმე. ბევრნაირ გარემოებაში თქვენ საკმაოდ გონივრულ გადაწყვეტილებას მიიღებთ, თუკი თქვენს ინტუიციას ენდობით და არა რომელიმე რთულ სისტემურ მეთოდს. მაგრამ, როცა ინტუიციაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებას მიიღებთ, შეიძლება *გადააამოწმოთ* თქვენი ინტუიცია ასეთი კითხვის დასმით: "რაკი პოლიტიკის კურსის ჩემი არჩევანი გულისხმობს, რომ მე X-ის ღირებულებას სულ მცირე (ან უკიდურეს შემთხვევაში) ამა თუ იმ ოდენობით ვაფასებ, მართლა მჯერა თუ არა ეს?"

თუ შედეგების პროგნოზი არ გაკეთდა, არჩევანის პრობლემაც არ იქნება

არჩევანის პრობლემის განხილვისას გავრცელებული შეცდომაა, როდესაც ფიქრობენ ან საუბრობენ არა *პროგნოზირებული შედეგების* არჩევანზე, არამედ *ალტერნატივების* არჩევანზე (მაგალითად, "რომელი ავირჩიოთ, ოცი ქვეითი პოლიციელი გვიანი ღამის საპატრულო მორიგეობაში თუ პოლიციის მანქანების შესანახი უფრო ნაკლებ ხარჯიანი პარკი?") დიახ, ასეთი არჩევანის პრობლემა მართლაც არსებობს, მაგრამ კარგად თუ დაუფიქრდებით, მიხვდებით, რომ ვერანაირ გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებთ. ორივე ეს ალტერნატივა ჯერ შედეგებში უნდა გამოვსახოთ და მხოლოდ ამის შემდეგ გვექნება საქმე არჩევანის ნაღდ პრობლემასთან. ამრიგად, კონკურენტი შედეგები შეიძლება იყოს პოლიციის მიერ 50 (პლუს-მინუს ...) წინასწარ აღკვეთილი ძარცვა წელიწადში და 300 000 დოლარის ეკონომია ავტომანქანების პარკის შენახვაზე.

შედარების გამარტივებული პროცესი

ყველაფერი უნდა იღონოთ იმისათვის, რომ ალტერნატივების

შედარების პროცესი გამარტივდეს და ყურადღება არჩევანის საკვანძო პრობლემებზე გამახვილდეს.

სიიდან ამოღება. პირველ რიგში, ჩამონათვალიდან ამოიღეთ ყველა ის ალტერნატივა, რომელიც აშკარად ჩამოუვარდება სხვა თუნდაც ერთ ალტერნატივას. ამის შემდეგ, გადახედეთ ალტერნატივებს და დააკვირდით, რომელიმე სხვაზე უარესი ხომ არ *იქნებოდა*, თქვენ რომ ერთი (ან რამდენიმე) კრიტერიუმისთვის იმაზე ოდნავ ნაკლები წონა მიგენიჭებინათ, ვიდრე სხვა კრიტერიუმების უმეტესობას მიანიჭეთ. დაფიქრების შემდეგ შესაძლოა აღმოაჩინოთ, რომ ეს კრიტერიუმი (და, ალბათ, სხვაც) სწორედ ასეთი ნაკლები მნიშვნელობით უნდა შეფასდეს და ამგვარად აღნიშნული ალტერნატივების სიიდან ამოღებაც გახდება შესაძლებელი.

განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეთ იმ ალტერნატივას, რომელიც ახლანდელი ტენდენციების უცვლელად გაგრძელებას ითვალისწინებს. თუ ანალიზის პროცესში იგი ჯერ კიდევ არ არის ამოღებული საერთო ჩამონათვალიდან, მაშინ დროა შეამონმოთ, აქვთ თუ არა საკმაო უპირატესობა სხვა ალტერნატივებს, მისი ამოღებაც რომ გაამართლოთ.

საბაზისო სცენართან შედარება. მაშინაც კი, თუ "ახლანდელი ტენდენციების გაგრძელების" ალტერნატივა არასასურველად ჩათვალეთ და ჩამონათვალიდან უკვე ამოიღეთ, შესაძლოა მაინც სასარგებლო იყოს ამ ალტერნატივის შესაბამისად პროგნოზირებული შედეგების როგორც იმ *ორიენტირის* შენარჩუნება, რომელთანაც, სხვა ალტერნატივების შესაბამისად პროგნოზირებულ შედეგებს შეადარებთ. ამგვარ ორიენტირს ხშირად *საბაზისო სცენარს [base case]* უწოდებენ. საბაზისო სცენარის ორიენტირად გამოყენება სასარგებლოა, მიუხედავად იმისა, თუ რას წარმოადგენს თვით საბაზისო სცენარი. თქვენი სურვილის მიხედვით, საბაზისო სცენარის სახით, შესაძლოა, "ახლანდელი ტენდენციების გაგრძელების" შემთხვევის გარდა, სხვა (ან მასთან ერთად სხვა) პროგნოზებიც გამოიყენოთ. სხვა შესაძლო და თვალსაჩინო საბაზისო სცენარების მაგალითებია:

"თუ ვერ შევძელით, გუბერნატორის აპარატს (ან სხვა მძლავრ დაჯგუფებას) გადავაფიქრებინოთ ის, რასაც ისინი გეგმავენ, მაშინ მოსალოდნელი შედეგი იქნება..."

"პოლიტიკური პირობები რომ ცოტათი უკეთესი ყოფილიყო, ჩვენი აზრით იდეალური შედეგები ასეთი იქნებოდა..."

"ყველაზე უარესი მოსალოდნელი სცენარი, რომელიც ჩვენ, პრაქტიკულად, ყველანაირად უნდა ავიცილოთ თავიდან, ასეთია..."

თუ გადაწყვიტეთ, რომ ორიენტირად რომელიმე საბაზისო სცენარი გამოიყენოთ, მაშინ, ალბათ, დაგჭირდებათ *განსხვავებული შედეგების მატრიცის შედგენაც*, სადაც ყოველ უჯრედში ჩაიწერება პროგნოზირებული შედეგის შედარებითი შეფასება მის პროგნოზირებულ ანალოგთან საბაზისო სცენარიდან. რა თქმა უნდა, შეიძლება ისიც მოისურვოთ, რომ შედეგების მატრიცა ჯერ ამ სახით შეადგინოთ და მერე გადახვიდეთ სხვა ფორმატზე.

7. გადაწყვეტილების მიღება

რვასაფეხურიანი მიდგომის გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი გარკვეულწილად ამოწმებს იმას, თუ რამდენად კარგად იმუშავეთ ანალიზის წინა ეტაპებზე. მიუხედავად იმისა, რომ პირადად თქვენ შეიძლება არ იღებდეთ საჯარო პოლიტიკის გადაწყვეტილებას, ამ ეტაპზე უნდა წარმოიდგინოთ, რომ თქვენ ხართ ასეთი პიროვნება. ამის შემდეგ, თქვენსავე ანალიზზე დაყრდნობით, გადაწყვიტეთ, რა უნდა გაკეთდეს. თუ დაინახავთ, რომ ეს გადაწყვეტილება რთული ან პრობლემატურია, მიზეზი, ალბათ, ის იქნება, რომ ა) საკმაოდ მკაფიოდ ვერ ჩამოაყალიბეთ არჩევანის პრობლემები, ბ) რაიმე დაკელით განხორციელების დროს სეროზული პრობლემების წარმოქმნის (ან არწარმოქმნის) ალბათობის აღნერას, გ) სავარაუდო დანახარჯების მოცულობა ჯერ კიდევ ძალზე ბუნდოვანი და განუსაზღვრელია, დ) მთლად ზუსტად ვერ მოახერხეთ მოთხოვნის რომელიმე მრუდის ელასტიკურობის მიახლოებითი გამოთვლა და ა.შ.

ეს საკითხი ასე გაიაზრეთ: თუკი *საკუთარი თავი* ვერ დაარწმუნეთ, რომ მოქმედების რაიმე კურსს განხორციელების კარგი შანსი აქვს, მაშინ, ალბათ, ვერც თქვენს კლიენტს დაარწმუნებთ ამაში – და ღირსიც იქნებით, რაც მოგიყვანთ.

ცხადია, როდესაც თქვენ სათქმელს კლიენტს ან ხელ- აუდიტორიას გადასცემთ, ალბათ, არ ჩათვლით საჭიროდ [illegible] გადაწყვეტილების მოხსენიებას. უმჯობესია, უბრალოდ, [illegible] არჩევანის პრობლემების ნათლად ჩამოყალიბებით შ[illegible] და გადაწყვეტილების მიღება მთლიანად აუდიტორიას [illegible]

ტესტი ოცდოლარიანით

ახლა კი დროა პოლიტიკის კურსის თქვენმა ფავორიტს [illegible] გაიაროს *ტესტი ოცდოლარიანით*. ტესტის სახელწოდება [illegible] ძველი ხუმრობიდან მომდინარეობს, რომელიც ეკონომისტს [illegible] ორი მეგობარი ქუჩაში მისეირნობს. უცებ, [illegible]

დაიხრება და რაღაცას აიღებს ქვაფენილიდან. "ნახე, ოცდოლარიანი ვიპოვე!" – ეუბნება მეგობარს. "შეუძლებელია" – პასუხობს მეორე, ეკონომისტი – "ეგ რომ მართლა ოცდოლარიანი იყოს, ვინმე სხვა აიღებდა აქამდე." ანალოგია ჩვენ შემთხვევაში: *თუ პოლიტიკის კურსის თქვენი ფავორიტი ალტერნატივა მართლა ასეთი დიდებული იდეაა, როგორ მოხდა, რომ იგი აქამდე არ განხორციელებულა?* ამ ტესტით ჩაჭრის ორი ყველაზე გავრცელებული მიზეზია: სტატუს-კვოს შენარჩუნებით დაინტერესებული ბიუროკრატიის და სხვა მოქმედი პირების წინააღმდეგობის უგულებელყოფა; და შესაბამის საჯარო-პოლიტიკურ გარემოში ვინმე ისეთი მეწარმის არარსებობა, რომელსაც აქვს სტიმული რომ იკისროს რაიმე, ერთი შეხედვით, დიდებული იდეის რეალიზაცია. ამ ტესტით ჩაჭრა, რა თქმა უნდა, არ არის საბოლოო მარცხის მანიშნებელი. უბრალოდ, განაგრძეთ გარჯა, სანამ თქვენი ძირითადი იდეის ისეთ ვარიანტს არ აღმოაჩენთ, რომელიც ტესტს ჩააბარებს.

8. მოყევით თქვენი ანალიზის შესახებ

წინა ეტაპებზე შესრულებული სამუშაოს მრავალჯერ გადასინჯვის შემდეგ – მას მერე, რაც გადახედავთ პრობლემის განსაზღვრას, ჩამოაყალიბებთ ალტერნატივების ახალ კონცეფციებს, გადასინჯავთ კრიტერიუმებს, ხელახლა შეაფასებთ პროგნოზებსა და არჩევანის პრობლემებს – თქვენ მზად იქნებით თქვათ თქვენი სათქმელი გარკვეული აუდიტორიის წინაშე. აუდიტორიას შეიძლება მხოლოდ თქვენი კლიენტი შეადგენდეს, ან უფრო ფართოც იყოს. აუდიტორიას შესაძლოა მტრული განწყობა ჰქონდეს, ან პირიქით, კეთილგანწყობით გისმენდეთ.

ნიუ-იორკელი ტაქსისტის ტესტი

სანამ მუშაობას განაგრძობთ, კარგი იქნება რეალობასთან შესაბამისობის პატარა ტესტი გაიაროთ. წარმოიდგინეთ, რომ ტაქსით მგზავრობისას ნიუ-იორკის გაჭედილ ქუჩაზე სატრანსპორტო საცობში მოყევით. გზის გახსნის მოლოდინში ტაქსისტი გეკითხებათ, რა პროფესიისა ხართ. თქვენ პასუხობთ: "პოლიტიკის ანალიტიკოსი". კვლავ შეკითხვა: "ეგ რაღა არის?" თქვენ პასუხობთ, რომ მუშაობთ "_ პრობლემის მოგვარებაზე". ტაქსისტი: "მერე, როგორ უნდა მოგვარდეს ეგ პრობლემა?" და სულ ერთი წუთი გაქვთ, რომ მოიფიქროთ მწყობრი, ადვილად გასაგები ახსნა, ვიდრე ტაქსისტი ჰალსტუხიანი ბრიყვის ან უარეს სახელს მოგაკერებთ. თუ ამ დროს იგრძენით, რომ გიჭირთ საკმაოდ გასაგები პასუხის

მოფიქრება, მაშინ, ცხადი იქნება, რომ ვერ მოგიხერხებიათ საკუთარი დასკვნების ღრმად გააზრება, რათა სხვებასაც, ან, შესაძლოა, საკუთარ თავსაც, კარგად გააგებინოთ ეს. ესე იგი დროა, სამუშაო მაგიდას დაუბრუნდეთ და მანამდე იმუშაოთ, სანამ მწყობრ პასუხს არ ჩამოაყალიბებთ.

ახლა კი, წარმოიდგინეთ, რომ ვინმემ თქვენი ანალიზი მართლა შეიძლება აირჩიოს რეალური გადაწყვეტილების მიღების ან პოლიტიკის ინიციატივის საფუძვლად (ასეც ხდება ხოლმე). მიუხედავად იმისა, რომ პირადად თქვენ, შეიძლება არ მოგიწიოთ ნიუ-იორკელი ტაქსისტებისა და მათნაირების მკაცრი აუდიტორიის წინაშე თავის მართლება, ალბათ, ვილაცას მაინც მოუწევს მსგავსი გამოცდის ჩაბარება. ამიტომ თქვენ ის მაინც უნდა შეძლოთ, რომ ვინმე სხვას აუხსნათ თქვენი ძირითადი სათქმელი საკმარისად მარტივი და გასაგები ენით, ისე, რომ ამ სხვას შეეძლოს შეასრულოს საზოგადოებრივი და დემოკრატიული განათლების ამოცანა.

თქვენ, თქვენი კლიენტი და აუდიტორია

თუ ვივარაუდებთ, რომ ნიუ-იორკელი ტაქსისტის ტესტი წარმატებით ჩააბარეთ, დროა განსაზღვროთ და შეაფასოთ სხვა, მოსალოდნელი, აუდიტორიის (ან აუდიტორიების) შემადგენლობა.

უწინარესად, თქვენი მსმენელები იქნებიან თქვენი კლიენტი, პიროვნება ან პიროვნებები, ვისი აზრიც გადამწყვეტი იქნება – თქვენი ხელმძღვანელობა, და, ალბათ, ისინიც, ვინც თქვენ სამუშაოს აფინანსებენ. რა ურთიერთობა გაქვთ თქვენ და თქვენ კლიენტს? ის, რასაც თქვენ იტყვით ან როგორ გადმოსცემთ სათქმელს, მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ხანგრძლივია და რამდენად უშუალოა თქვენი ურთიერთობა. კერძოდ, რამდენად ადვილი იქნება თქვენთვის, გამოასწოროთ რაიმე შესაძლო გაუგებრობა?

კლიენტების შემდეგ იფიქრეთ უფრო ფართო პოლიტიკურ გარემოზე. როგორ ფიქრობთ, ვინ "გამოიყენებს" თქვენ ანალიზს და რა მიზნებით? იქნებ გამოჩნდეს ვინმე ისეთი, ვინც თქვენ მიერ მიღწეულ შედეგებს ცალკეული ინტერესის დასაცავად გამოიყენებს? სასურველად მიგაჩნიათ თუ არა ასეთი პერსპექტივა? ან იქნებ თვლით, რომ გარკვეული ინტერესების დამცველებმა შეიძლება გამოიყენონ თქვენი მუშაობის შედეგები, ხოლო სხვა ინტერესების დამცველებმა კი არა? ხომ არ გსურთ, რომ თქვენი რეკომენდაციები, აუდიტორიის შემადგენლობის მიხედვით, გარკვეული სახის დისკრიმინაციულ – თქვენთვის სასურველ, ან არასასურველ

– დაყოფას დაუქვემდებაროთ? ხომ არ იყენებთ ისეთ ფრაზებს, რომლებმაც შესაძლოა დააფრთხოს გარკვეული ჯგუფები?

თუ გსურთ, რომ მკაფიო რეკომენდაციები გასცეთ, აუცილებლად იფიქრეთ სხვადასხვა აუდიტორიის მიერ წამოჭრილ შესაძლო საწინააღმდეგო მოსაზრებებზე და მათი გაბათილების გზებზე. ამასთან ერთად, აუცილებლად შეადარეთ თქვენი რეკომენდაციები მეორე, თქვენი ან სხვების აზრით საუკეთესო ალტერნატივას, რათა შეგეძლოთ დამტკიცება, რატომ არის თქვენი პასუხი ამ მეორეზე უკეთესი.

რა საშუალება გამოვიყენოთ?

თქვენი სათქმელი შეგიძლიათ წერილობით ან ზეპირად გადმოსცეთ. ორივე შემთხვევაში, ეცადეთ, მარტივად და მკაფიოდ ჩამოაყალიბოთ სათქმელი. ამ დროს ამოსავალი პრინციპია – სხვა თანაბარ პირობებში, რაც უფრო მოკლედ იტყვით სათქმელს, მით უკეთესი. წერილობითი პრეზენტაციისას სათაურების მოხერხებული სტრუქტურა და გრაფიკების გამოყენება უფრო გააადვილებს წაკითხვისა და გაგების პროცესს. ზეპირი პრეზენტაციებისას, ძალიან სასარგებლოა ხოლმე ვიზუალური დამხმარე საშუალებები, როგორიცაა დაფა, სლაიდები და კომპიუტერული პროექციები.

ზეპირ პრეზენტაციებს პრაქტიკა, თვითდისციპლინა და რამდენიმე ძირითადი პრინციპის პრაქტიკული ცოდნა უნდა. ამათგან ყველაზე მთავარი პრინციპებია: ილაპარაკეთ *ძალიან ნელა* და *მკაფიოდ*; საკმაოდ ხმამაღლა ისაუბრეთ იმისთვის, რომ მთელ ოთახში ესმოდეთ თქვენი ხმა, მაშინაც კი, თუ ხმაური გიშლით ხელს; ილაპარაკეთ დაბალი ტონით, რაც ზოგადად დამაჯერებლობას და ნდობის ფაქტორის ამაღლებას უწყობს ხელს; ზედმეტად ნუ იმოძრავებთ, მაგრამ ნურც ერთ ადგილზე გაშეშდებით; რაც შეიძლება მეტად ეცადეთ თვალებით დაამყაროთ კონტაქტი აუდიტორიასთან, და ამ დროს მსმენელთა ერთ ჯგუფს ნუ მიანიჭებთ უპირატესობას მეორესთან შედარებით. ნელა და მკაფიოდ ლაპარაკი გაცილებით ძნელია ხოლმე, ვიდრე თქვენ გგონიათ, და უფრო მნიშვნელოვანიც.

თქვენი მონაყოლი ლოგიკური უნდა იყოს

სათქმელის სტრუქტურის აგებისას გაითვალისწინეთ მკითხველის (ან მსმენელის) მოთხოვნილებები, ინტერესები და შესაძლებლობები. როგორც წერილობითი, ისე ზეპირი პრეზენტაციისას აუდიტორიისთვის

ცხადი უნდა იყოს ანალიზის მთავარი მოტივი. ამიტომ კარგი იქნება, თუ პრეზენტაციას პრობლემის აღწერით გახსნით[20].

მნიშვნელოვანი იქნება აგრეთვე ანალიზის უფრო დეტალური ეტაპების მოტივების მკაფიოდ ჩამოყალიბება, ე. ი. სექციების, აბზაცების და წინადადებების მოტივების გადმოცემა. მკითხველთა უმრავლესობა, ნებისმიერი ელემენტის მოტივაციის ძებნას მისი წინა ელემენტის ფარგლებში დაიწყებს. ამიტომ ნუ გააკეთებთ გრძელ გადახვევებს. ამ თვალსაზრისით, ყურადღებით მოეპყარით იმ პარაგრაფების შედგენას, რომლებსაც "დასაბუთებად" მიიჩნევთ. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ ფრაზა "სანამ შემდეგ საკითხზე გადავიდოდეთ..." ჩვეულებრივ დაუმუშავებელ მასალაზე მიუთითებს. ბევრი მკითხველისათვის საგულისხმო იქნება ასეთი საფრთხის მომასწავებელი ნიშნები, ამიტომ თქვენც ფრთხილად იყავით. იგივე შეიძლება ითქვას ფრაზაზე "თავდაპირველად საჭიროა ავხსნათ/გავიგოთ საკითხის ისტორია..." დაიმახსოვრეთ, რომ პოლიტიკის ანალიზი მომავალს ეხება. ალბათ გაგიკვირდებათ, მაგრამ ხშირად არ არის ნათელი, ისტორია როგორ, ან საერთოდ ახდენს თუ არა გავლენას მომავალზე. შესაძლებელია წარსული მართლაც ახდენდეს გავლენას მომავალზე, მაგრამ ამის ზუსტად ჩვენებისა და ახსნის მთელი სიმძიმე მომხსენებელს ან დამწერს უნდა დაეკისროს და არა მსმენელს ან მკითხველს.

ჩვეულებრივ მიღებული, თუმცა არა ყოველთვის გამოსადეგი, მიდგომაა პრობლემის განსაზღვრით დაწყება და შემდეგ კი ანალიზისას ჩამოყალიბებული ალტერნატივების ცალკეულ სექციებად განხილვა. თითოეულ მათგანში თქვენ გააკეთებთ ალტერნატივის შესაძლო შედეგების პროგნოზს, და შეაფასებთ ამ შედეგების ალბათობას გარკვეული მიზეზ-შედეგობრივი მოდელის ან მასთან დაკავშირებული არგუმენტების ფონზე. ამგვარი განხილვების შემდეგ, თქვენი ამოცანაა ალტერნატიული შედეგების შეჯამება და არჩევანის განხილვა. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ასეთი სტრუქტურა არ გულისხმობს კრიტერიუმების სპეციალურ განხილვას. თუმცა, ზოგჯერ, დიდი მნიშვნელობა აქვს უშუალოდ კრიტერიუმების განხილვას: ეს შეიძლება გაკეთდეს ალტერნატივების და მათთან დაკავშირებული შედეგების პრეზენტაციამდე ან შემდეგ.

---

[20] ზეპირი მოხსენებების სლაიდების დახმარებით წარდგენის უალრესად დახვნილი პრაქტიკული რჩევები იხ. *Guidelines for Preparing RAND Briefings* (Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, 1994), publication no. CP(I)-269.

შესაძლო "მახეები"

რვასაფეხურიანი მიდგომის გზაზე. ზოგჯერ სასარგებლოა თქვენი სათქმელის სტრუქტურა რვასაფეხურიანი მიდგომის ეტაპების მიხედვით ააგოთ, მაგრამ, ჩვეულებრივ, ეს შეცდომა იქნება. დაიმახსოვრეთ, რომ რვასაფეხურიანი მიდგომის მიზანია დაგეხმაროთ რთული პრობლემის კარგად გააზრებაში. სულაც არ არის აუცილებელი იმავე მიდგომის გამოყენება თქვენი სათქმელის გადმოცემისას, თუმცა მისი ზოგიერთი ასპექტი ხანდახან, მართლაც დაგეხმარებათ.

უნებური დეტალიზება. რაიმე არგუმენტის ჩამოყალიბებისას ეცადეთ არ შეწყვიტოთ თხრობა ამ არგუმენტის ცალკეული ელემენტის მახასიათებლებისა და განუსაზღვრელი ფაქტორების სრულად ილუსტრირებისათვის. ამ შეცდომის თავიდან აცილების ერთ-ერთი გზაა ზედსართავი სახელების შემცველი ფრაზების *უმრავლეს შემთხვევებში, საშუალოდ, უფრო ხშირად ასეა ვიდრე, პირიქით* – გამოყენება ზოგადი გარემოების დასახასიათებლად, ხოლო გამონაკლისების განხილვის შემდგომი განყოფილებისთვის გადადება (ანდა, თუ გამონაკლისები და მახასიათებლები დაუყოვნებლივ უნდა განიხილოთ, მაშინ გამოიყენეთ ფრჩხილებში ჩასმული წინადადებები ან სქოლიოს შენიშვნები).

შესრულებული სამუშაოს გამოფენა. თქვენ ანალიზში ნუ ჩართავთ ყველა იმ ფაქტს, რომელიც კვლევის პროცესში გამოავლინეთ. მაშინაც კი, თუ კვლევისა და ანალიზის ღრმა და საფუძვლიანი სამუშაო გაქვთ ჩატარებული, მუშაობისას აღმოჩენილი ფაქტების უმეტესობის თანდართვა თქვენი საბოლოო ანალიზისათვის შეუფერებელი იქნება, ვინაიდან თქვენ უკვე მოახერხეთ ყურადღების ფოკუსირება მართლაც მნიშვნელოვან მოვლენებზე, ხოლო ის, რაც დასაწყისში მნიშვნელოვნად გამოიყურებოდა, უკვე გვერდზეა გადადებული. როგორც წესი, თქვენ არ დაგჭირდებათ მკითხველიც ანალიზის პროცესის იმავე დახლართული გზით ატაროთ, როგორითაც თქვენ გაიარეთ.

ჩამოთვლა განმარტებების გარეშე. არის თუ არა საჭირო მუშაობის ანგარიშში ჩამოთვალოთ პოლიტიკის კურსის ყველა გასაანალიზებელი ალტერნატივა მანამდე, სანამ რეალურ ანალიზს შესთავაზებთ მკითხველს? ასეთი ნუსხა კარგია მაშინ, როდესაც ალტერნატივების რაოდენობა მცირეა, ყოველი მათგანი სერიოზულად აღიქმება თქვენი ან აუდიტორიის მიერ, და, როდესაც მათი ჩამოთვლა მკითხველის გონებას შეამზადებს შემდგომი დეტალური შეფასებისათვის. მაგრამ თუ ალტერნატივები ბევრია, მაშინ მკითხველს, უბრალოდ, დააავიწყდება რა იყო ნუსხაში შეტანილი.

ხოლო თუ ზოგი ალტერნატივა, უფრო დაწვრილებით განხილვისას, ადვილად უარსაყოფი აღმოჩნდა, მაშინ წყალი გინაყიათ და ტყუილად დაგიხარჯავთ მკითხველის გონებრივი ენერგია.

ანალოგიურად, ფრთხილად მოეპყარით ყველა საინტერესო შეფასებითი კრიტერიუმის ჩამოთვლას მანამ, სანამ განსახილველი ალტერნატივების რეალურ შეფასებას დაიწყებთ. ჩვეულებრივ – თუმცა არა ყოველთვის – კრიტერიუმების ცალკე სექციაში მიმოხილვა ისეთს ვერაფერს შემატებს თქვენ სამუშაოს, რასაც შეფასების სექციებში მათი მიმოხილვა ვერ შეძლებდა.

სტილი. თავი აარიდეთ მალალფარდოვნებას და ბიუროკრატიული ან აკადემიური სტილის გრამატიკულ კონსტრუქციებს (გირჩევთ წაიკითხოთ ჯორჯ ორუელის *Politics and the English Language*). ერიდეთ აგრეთვე ჭორაობის ან შინაურულ სტილს (მაგ., "ყველას კარგად გვესმის, რა გაიძვერებიც არიან ჩვენი ოპონენტები, ასე არაა?").

ანგარიშის ფორმა

იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც მუშაობის ანგარიში მოკლეა, იგი ნაშრომის მოკლე შინაარსით [executive summary] უნდა დაიწყოთ.

თუ ანგარიში თხუთმეტ ან ოც ფურცელზე მეტია, მაშინ მისი შინაარსის ცალკე გვერდზე გადმოცემაც სასარგებლოა ხოლმე. თუ ბევრი ცხრილი და დიაგრამაა მოყვანილი ტექსტში ან დანართებში, მაშინ მათი ცალკე გვერდზე ჩამონათვალიც სასარგებლო იქნება. დეტალური ტექნიკური ინფორმაცია ან გამოთვლები აჯობებს დანართებში იყოს მოცემული და არა ტექსტში. თუმცა ტექსტშიც უნდა იყოს საკმარისი ოდენობის ტექნიკური ინფორმაცია და დასაბუთება, რათა მკითხველი დაარწმუნოთ, რომ ნამდვილად გესმით საკითხი და თქვენი არგუმენტები არ არის უსაფუძვლო.

სათაურები და ქვესათაურები გამოიყენეთ მკითხველის ორიენტირებისათვის და ტექსტის მოზრდილი ნაწილების უფრო მოხერხებულად დასანაწილებლად. ყურადღება მიაქციეთ იმასაც, რომ თქვენ მიერ ტექსტის დალაგებისას გამოყენებული ფორმატი (ასომთავრული, კურსივი, მსხვილი შრიფტი, აბზაცები) შეესაბამებოდეს თქვენი არგუმენტების ლოგიკურ სტრუქტურას და ხელს უწყობდეს მის კარგად გაგებას.

ცხრილური ფორმატი. პროფესიონალთა მიერ ცხრილების ფორმატირებისას გამოყენებული თანამედროვე მეთოდები შეზღუდული და საკმაოდ დაბალი დონისაა. ნუ მოახდენთ ამ მეთოდების

უბრალო იმიტაციას და ეცადეთ გააუმჯობესოთ ისინი. თითოეულ ცხრილს (ან დიაგრამას) თავისი ნომერიც უნდა ჰქონდეს (მაგალითად ცხრილი 1, ან დიაგრამა 3.4) და სათაურიც. სათაური ნათელი და გასაგები უნდა იყოს. ხშირად სასარგებლოა სათაურშივე მიუთითოთ ის მთავარი საკითხი, რომელიც ცხრილიდან უნდა გახდეს გასაგები (მაგ. "ნასვამ მდგომარეობაში მანქანის მართვასთან დაკავშირებული ფაქტობრივი რისკი იზრდება მიღებული სასმელის რაოდენობასთან ერთად – მაგრამ სტუდენტები ძალზე მცირედ აფასებენ ამ რისკს"). ცხრილის თითოეული სვეტი და რიგი დასათაურებული, და თითოეული სათაური ადვილად გასაგები უნდა იყოს.

ჩვეულებრივ, ცხრილები ან წმინდა ინფორმაციული ხასიათისაა ანდა რაიმე მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დემონსტრირებას ემსახურება. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში სასურველია ისეთი ცხრილების შედგენა, რომლებიც ერთი (ან არაუმეტეს ორი) საკითხის ილუსტრირებას ახდენენ და საჭირო არ არის გრძელი განმარტებები წინა ან მომდევნო ტექსტში. როგორც წესი, უკეთესია ორი-სამი მომცრო ცხრილის გამოყენება ორი-სამი საკითხის გასაშუქებლად, ვიდრე ერთი დიდი ცხრილის შედგენა და მერე ტექსტით ცხრილის ახსნის მცდელობა.

ჩვეულებრივ, ცხრილებს სქოლიოს შენიშვნებიც ესაჭიროებათ ხოლმე. ცხრილის ქვეშ თითქმის ყოველთვის მითითებული უნდა იყოს ინფორმაციის წყარო. ჩამოტანილი შენიშვნები ზოგჯერ ცხრილში მოტანილი მონაცემების წყაროს მიუთითებენ, ზოგჯერ კი განმარტავენ სვეტის ან რიგის იძულებით შემოკლებული სათაურის სრულ სახელწოდებას.

გამოყენებული მასალები და წყაროები. თქვენი საპრეზენტაციო ნაშრომის ბოლო გვერდზე (გვერდებზე) მიუთითეთ გამოყენებული მასალები და წყაროები. წიგნები და სტატიები აკადემიური სტილით უნდა იყოს მითითებული (ავტორების ანბანური რიგის მიხედვით). აქ მთავარი მიზანია ბიბლიოგრაფიული დახმარება იმ ცნობისმოყვარე და/ან სკეპტიკურად განწყობილი მკითხველებისათვის, რომლებიც თვითონ მოისურვებენ გაეცნონ ამ მასალებს. ამ ჩამონათვალის რამდენიმე მისაღები სტილი არსებობს, მაგრამ, ჩემი აზრით, ყველაზე უკეთესია ჟურნალ *Journal of Policy Analysis and Management* რეცენზიების სექციაში მიღებული სტილი – იგი მარტივი და პირდაპირია.

თანამედროვე ანალიტიკურ ლიტერატურაში არის ტენდენცია „მეცნიერულ ციტირებას" მიენიჭოს უპირატესობა სქოლიოში ჩამოტანილ შენიშვნებთან შედარებით, ანუ ასეთი პრაქტიკა ვრცელდება – ტექსტში მოყვანილია ავტორის (ავტორების) გვარი (გვარები) და

ფრჩხილებში ჩასმული გამოქვეყნების წელი, ხოლო მკითხველი ამის შემდეგ თვითონ ეძებს შესაბამის წყაროს წიგნის ბოლოში მოყვანილ სრულ ჩამონათვალში. თუ ამ სტილს გაყვებით, მაშინ თქვენი ჩამონათვალი ჯერ ავტორის და ნაშრომის გამოქვეყნების წლის მიხედვით უნდა დალაგდეს და მხოლოდ *ამის შემდეგ* მიუთითებდეს ნაშრომის სახელწოდებას და სხვა დეტალებს. ზოგჯერ კარგი იქნება ფრჩხილებში გვერდების მითითებაც.

ციტირების იურიდიული სტილი საკმაოდ განსხვავებულია. თუ ციტირებული მასალების უმეტესობა იურიდიული ხასიათისაა, მაშინ გირჩევთ ყველა მითითება სქოლიოში ჩამოტანილ შენიშვნებში იყოს მოყვანილი შესაბამისი გვერდის ქვემოთ. თუმცა, ასეთ შემთხვევაშიც შეგიძლიათ მეცნიერული ციტირების სტილს მისდიოთ ჩამოტანილი შენიშვნის ტექსტში.

საერთოდ, შენიშვნები უფრო ადვილად აღიქმება, როცა იმავე გვერდზეა მითითებული, სადაც მათთან დაკავშირებული ტექსტია, ანუ როდესაც თქვენ სქოლიოებს აკეთებთ და არა ნაშრომის ბოლოში მოყვანილ შენიშვნებს.

მოხსენებითი ბარათის ფორმატი:

[თარიღი]

ადრესატი: [მიმღების სახელი, გვარი და ოფიციალური თანამდებობა]

ავტორი: [თქვენი სახელი, გვარი, თანამდებობა, ხელმოწერა ან ინიციალები თქვენი სახელის შემდეგ ან მის ზემოთ]

თემაზე: [თემის გრამატიკულად გამართული და მოკლე განმარტება]

[პირველი წინადადება ან წინადადებები უნდა შეახსენებდეს ადრესატს, რომ მან გთხოვათ ამ თემაზე მოხსენებითი ბარათის მომზადება, და ამ თხოვნის მიზეზს. ანდა უბრალოდ შეგიძლიათ თქვათ, თუ რატომ აწვდით ადრესატს მოხსენებით ბარათს ამ თემაზე და ამ დროისათვის].

[თუ მოხსენებითი ბარათი დიდია, შეგიძლიათ იგი დაიწყოთ შესავალი ნაწილით და დაამთავროთ დასკვნითი აბზაცით ან აბზაცებით. თუ შესავალი დიდია, მაშინ დასკვნა შეიძლება მოკლე იყოს].

[თუ მოხსენებითი ბარათი დიდია, იქნებ მოხერხდეს

მისი ქვესათაურებად დაყოფა].

ხმოვანი სატყუარა [Sound Bite] და პრეს-რელიზი

პოლიტიკის ანალიზი იშვიათად თუ იქცევა პრეს-რელიზის ან რადიო ან ტელეგადაცემაში მოყვანილი ხმოვანი "სატყუარის" თემად. მაგრამ, ხანდახან, ასეც არის. ზოგჯერ კი ანალიზი შეიძლება ასეთი ფორმით გამოქვეყნების ვარიანტად განიხილებოდეს. ყველა შემთხვევაში, ანალიტიკოსმა უნდა იფიქროს ძირითადი იდეის შეკუმშული ფორმით გადმოცემაზე. ამიტომ თუ წინასწარ გააკეთებთ პრეს-რელიზის ან სატელევიზიო "სატყუარის" მონახაზს, შესაძლოა ეს სასარგებლო აღმოჩნდეს წმინდა ანალიტიკური, ან ზოგჯერ პოლიტიკური, მიზნებისათვის. გარდა ამისა, არ იქნება ურიგო, თუ სტრატეგიულად იაზროვნებთ და შესაძლო თავდაცვაზე იზრუნებთ იმის გააზრებით, თუ როგორ დაახასიათებდნენ თქვენი ოპონენტები თქვენ ანალიზს მათ მიერ მომზადებულ პრეს-რელიზებში ან ხმოვან "სატყუარებში".

ნაწილი II

მონაცემთა მოპოვება პოლიტიკის კვლევისათვის

ვნახოთ რა პრობლემები შეიძლება წამოიჭრას იმ მკვლევარის წინაშე, რომელიც ცისფერი ტბისათვის წყლის დაბინძურების კონტროლის პროგრამების ანალიზს ამზადებს. მკვლევარმა იცის, რომ არსებობს დაბინძურებული ტბა; არსებობს ფედერალური, შტატის და ადგილობრივი კანონები, რომლებიც ტბის გასუფთავების საკითხებს არეგულირებენ (ან მის უფრო მეტად დაბინძურებას უშლიან ხელს); და ასევე არსებობს შტატის გარემოს დაცვის უწყება, რომელსაც ევალება დაბინძურების საწინააღმდეგო ყველა, ან, ზოგიერთი შესაბამისი პროგრამის მართვა. მაგრამ მკვლევარმა მეტი უნდა იცოდეს. მან უნდა შეადგინოს პოლიტიკის მიმდინარე კურსის და პროგრამების სქემა, აღწეროს შესაბამისი პოლიტიკური გარემო, ამ პროგრამების განხორციელებისას ბიუროკრატიული აპარატების მოქმედების გზები და ის კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვითაც ექსპერტები და უბრალო ხალხი აფასებენ ამ პროგრამებს. გარდა ამისა, მკვლევარმა უნდა გადაწყვიტოს, თვითონ როგორ შეაფასებს ამ პროგრამებს; ამის შემდეგ უნდა გაიგოს მისი კრიტერიუმების შესატყვისი მონაცემები და, ბოლოს, გაარკვიოს, საიდან უნდა მოიპოვოს ეს მონაცემები. თუ იგი აპირებს კლიენტებს მისცეს არსებულ პროგრამებში ცვლილებების შეტანის რეკომენდაციები, მაშინ ისე უნდა დაამუშაოს მასალა, რომ მოსალოდნელი შედეგების გონივრული პროგნოზები გაკეთდეს. ამასთან, მკვლევარმა უნდა გაარკვიოს, რა სახის ცვლილებებისათვის არიან მზად ან რის შეცვლის უნარი აქვთ ამჟამინდელ მთავარ მოქმედ პირებს.

ამ საკითხების გადაწყვეტა დიდ ძალისხმევას მოითხოვს, მაგრამ მკვლევარის დრო, ენერგია, ფული და მისთვის ინფორმაციის პოტენციური მომწოდებლების კეთილი ნება, ალბათ, არც ისე

ნაწილი II არის შესწორებული ვარიანტი სტატიისა, რომელიც თავდაპირველად დაიბეჭდა ჟურნალში *Journal of Urban Analysis* 2 (1974): 117-44, Gordon and Breach Science Publishers Ltd.

დიდი რესურსია. ვთქვათ, მკვლევარს სურს სამუშაო ექვსიოდე თვეში დაასრულოს და, ცხადია, ალბათ პირველ ხუთ თვეს მხოლოდ ვითარებაში გარკვევას არ მოანდომებს. მაშ, რით უნდა დაიწყოს საქმე? და როცა საქმე დაიწყება, როგორ უნდა გააგრძელოს მუშაობა?

თავდაპირველად

პირველი ნაბიჯი მარტივია: დაიწყეთ იმით, რაც იცით. ეს რჩევა, ალბათ, თავისთავად ცხადად და ტრივიალურად მოგეჩვენებათ. მაგრამ ფაქტია, რომ ხშირად ადამიანები სწორედ რომ საპირისპიროდ იქცევიან. თითქოს ბუნებრივადაც კი მიიჩნევა ხოლმე, რომ ახალი და საინტერესო კვლევითი ამოცანის დასმის შემდეგ რამდენიმე კვირა ან თვე ნერვიულობასა და უთავბოლო ხეტიალს მიაქვს. რაც არ უნდა სულელურად მოგეჩვენოთ დროის ასე ხარჯვა, ბევრი მართლაც ასე იქცევა. მაგრამ აუცილებელი არ არის ყოველთვის ასე მოიქცეთ. თუ მცირეოდენ ფაქტებს, ან თუნდაც დაუზუსტებელ მონაცემებს დავუმატებთ გონივრულ და დასაბუთებულ ლოგიკას, პროექტის დაწყება და საკმაოდ სწრაფი პროგრესი ჩვეულებრივ შესაძლებელია ხოლმე. მაგალითისათვის, დავუშვათ, რომ თქვენ წინაშე დაისვა ამოცანა, შეასრულოთ პოლიტიკის ანალიზი "ვიჩაპისიკის რეგიონში ბიტუმიანი ქვანახშირის მომპოვებელი საწარმოების მომავალი პერსპექტივების შესახებ". ეს თემა ისევე შორსაა თქვენი ინტერესებისაგან ან გამოცდილებისაგან, როგორც გალაქტიკების სპექტროსკოპია. მაგრამ გარკვეული საფუძველი მაინც შეიძლება შეიქმნათ, თუ თქვენ თავს ასეთი შინაარსის მოხსენებით ბარათს მისწერთ:

1. ალბათ, იმიტომ მთხოვეს ამ ანალიზის გაკეთება, რომ ვილაცის აზრით ვიჩაპისიკის რეგიონში ბიტუმიანი ქვანახშირის წარმოების მომავალი პერსპექტივები ძალიან უიმედოა, ან, პირიქით, კარგი პერსპექტივებია. პირველ შემთხვევაში, ანალიზის შედეგებს, ალბათ, გარკვეული სამთავრობო სუბსიდიის გასამართლებლად გამოიყენებენ. ხოლო მეორე შემთხვევაში კი თვითონ ის საწარმოები ან ადგილობრივი კომერსანტები ეცდებიან შედეგების სარეკლამო მიზნით გამოყენებას, ვისი შემოსავლებიც პირდაპირაა დამოკიდებული ქვანახშირის მომავალ მოპოვებაზე.

2. ნებისმიერი წარმოების მომავალი, ნაწილობრივ მაინც, საბაზრო მოთხოვნაზეა დამოკიდებული. ბოლო წლებში

ქვანახშირზე მოთხოვნის დაცემის სავარაუდო ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს ქვანახშირის შემცვლელის უფრო ხელმისაწვდომობა.

3. შესაძლოა წარმოების დანახარჯები იმდენად მაღალია, რომ საფრთხეს უქმნის საწარმოების მომავალს. იქნებ ქვანახშირის მოპოვების ტექნოლოგია არ არის სათანადოდ განვითარებული? თუ ასეა, რატომ? შესაძლოა ქვანახშირის მდიდარი საბადოების ოდენობა მცირდება, ხოლო ტექნოლოგია კი ვერ ახერხებს ღარიბი საბადოების ათვისებას ისე, როგორც ეს იყო მდიდარი საბადოების დამუშავების დროს.

4. ამ რამდენიმე წლის წინათ მაღაროელები ბევრჯერ გაიფიცნენ. მას შემდეგ, გაუმჯობესდა თუ გაუარესდა მშრომელებსა და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთობა? იქნებ მაღალი ხელფასის მოთხოვნა აკოტრებს კომპანიებს?

5. იქნებ რკინიგზაც გავიხსენოთ, ქვანახშირის გადაზიდვა ხომ ძირითადად რკინიგზაზეა დამოკიდებული. თუ რკინიგზის საქმე ცუდადაა, შეიძლება ქვანახშირის საქმე კარგად იყოს?

6. ეკოლოგიის თვალსაზრისით, ქვანახშირი ხომ შავი და ჭვარტლიანია და წვის დროს ძალიან ბევრ კვამლს წარმოქმნის. ცხადია, რომ ეს გარემოსათვის მავნეა. ვინმე აქცევს ამას ყურადღებას? და თუ ასეა, ვინ? ან იქნებ, ეს რეალური და მწვავე პრობლემაა? ქვანახშირის მოპოვება ამახინჯებს ლანდშაფტს და, ალბათ, არღვევს ეკოლოგიურ წონასწორობასაც. მართლა ასეა თუ არა? იქნებ სიერა-კლუბში აქვთ სათანადო ინფორმაცია?

7. იქნებ, ზოგადად, ქვანახშირი არ არის მავნე და მხოლოდ ბიტუმიანი ქვანახშირია პრობლემატური. იქნებ ანთრაციტის წარმოება აღმავლობის გზაზეა. ცხადია, რომ უნდა არსებობდეს ქვანახშირის მწარმოებელთა ასოციაცია, რომელსაც ამ საკითხებზე გარკვეული მონაცემები ექნება. უნდა დავრეკო ქვანახშირის მწარმოებელი უახლოესი დიდი კომპანიის პრეს-ცენტრში და გავიგო ასეთი ასოციაციის სახელწოდება და მისამართი.

8. შესაძლოა ქვანახშირის საქმე კარგადაა, მაგრამ თვითონ ვიჩაპისიკის რეგიონში არის რაღაც პრობლემები. მაგრამ, მეორე მხრივ, ვიჩაპისიკის რეგიონზე ახალ ამბებში იმდენი არაფერი გამიგია, რამდენიც პოკანოკას რეგიონზე, რომელიც, ბოლო დროს, "მძიმე დეპრესიის რაიონის" სინონიმად იქცა. შრომის სტატისტიკის ფედერალურ

ბიუროში უნდა გადავამოწმო ვიჩაპისიკში უმუშევრობის მონაცემები.

საკუთარი თავისათვის ამგვარი მოხსენებითი ბარათის მიწერა სასარგებლო იქნება არა მხოლოდ პროექტის დასაწყისში, არამედ ყოველთვის, როცა დაბნეულობასა და პანიკის მოახლოებას იგრძნობთ. ზემოხსენებული საწყისი ინვენტარიზაციის შემდეგ, წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ იმ კვლევითი სტრატეგიის დიზაინერი, შემსრულებელი და პერიოდული კორექტორი, ვინც ინფორმაციის მოპოვებისა და დამუშავების თქვენ ხელთ არსებული პოტენციალის სრულად გამოყენებას შეუწყობს ხელს გარკვეული სავარაუდო ტენდენციების გათვალისწინებით. ასეთი სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებებია:

1. *სათანადო წყაროების მოძიება.* დროთა განმავლობაში თქვენ უფრო კარგად დაადგენთ, რისი ცოდნა იქნება ღირებული და როგორ უნდა მოიპოვოთ ეს ცოდნა.
2. *ინფორმაციის მოპოვების უფლების მიღება და დახმარების მოპოვება.* (ა) თქვენი უნარი, მიაღწიოთ შეხვედრების დანიშვნას დაკავებულ და მტრულად განწყობილ ადამიანებთან და მოიპოვოთ არასაჯარო მონაცემები, თანდათან უფრო დახვეწილი გახდება; (ბ) დროთა განმავლობაში თქვენ ამონურავთ გარკვეული ინფორმაციის წყაროებთან მუშაობის შესძლებლობას. ამიტომ, ასეთი ძვირფასი და შეზღუდული რესურსები შესაფერისი დროისათვის უნდა შემოინახოთ.
3. *ინფორმაციის მოსაპოვებლად გარკვეული ბერკეტების გამოყენება.* რაც დრო გავა, თქვენ უკეთ შეძლებთ მოპოვებული მონაცემების ისეთ ინტერპრეტაციას, რომ მეტ ინფორმაციას მიიღებთ არაკეთილგანწყობილი წყაროებისაგან და უფრო მეტ ცოდნას დააგროვებთ.
4. *პოლიტიკური დამაჯერებლობის უზრუნველყოფა.* დროთა განმავლობაში კვლევის პროცესი თვითონ შექმნის გარემოს, რომელიც ხელს შეუწყობს, ან, პირიქით, ხელს შეუშლის თქვენი ან თქვენი კლიენტის საბოლოო რეკომენდაციების განხორციელებას.

ამ საკითხებიდან ნებისმიერის მოგვარების ოპტიმალური სტრატეგია შეიძლება წინააღმდეგობაში მოვიდეს სხვა საკითხის გადაწყვეტის ოპტიმალურ სტრატეგიასთან. თითოეული საკითხი ცალკე განყოფილებაში იქნება განხილული მომდევნო გვერდებზე, ხოლო ამ თავის ბოლო განყოფილება კი მიმოიხილავს იმ

დილემას, რომელიც ყველა სტრატეგიული მიმართულების ერთდროულად განხორციელების მცდელობის გამო წარმოიქმნება ხოლმე. ამ სექციებში ნავარაუდევია, რომ მკითხველი პოლიტიკის გამოუცდელი მკვლევარია, რომელსაც აკადემიური განათლება აქვს მიღებული სოციალურ მეცნიერებებში. ამიტომაც ზოგ შემთხვევაში საფუძვლიანად მიმოვიხილავ იმ განსხვავებას, რაც არსებობს სოციალურ მეცნიერებათა კვლევით მეთოდოლოგიასა და პოლიტიკის კვლევის მეთოდებს შორის. დარწმუნებული ვარ, რომ უფრო გამოცდილი მკვლევარებიც აღმოაჩენენ სასარგებლო საკითხებს აქ მოყვანილ არგუმენტებში, თუნდაც მხოლოდ იმისათვის რომ კონცეპტუალურად უკეთ ჩამოაყალიბონ საკუთარი ადრინდელი ინტუიციური მიგნებები.

ვფიქრობ, კიდევ ერთი განმარტებაა საჭირო მომავალი მკითხველისათვის. თქვენი ამოცანის შესრულებას იწყებთ გარკვეული რესურსებითა და შეზღუდვებით, რომელთაგანაც ზოგი თქვენი პირადი გამოცდილებიდან და პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარეობს, ზოგიერთი კი იმ ინსტიტუციონალური პოზიციიდან, რომელზეც თქვენ დგახართ. მიუხედავად იმისა, რომ ინსტიტუციონალური პოზიცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კვლევის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებისათვის, ამ სახელმძღვანელოში მას არ განვიხილავთ. საკმარისი იქნება ვთქვათ, რომ საკანონმდებლო ორგანოს აპარატის მუშაკის რესურსები და შეზღუდვები საკმაოდ განსხვავებულია რომელიმე ბიუროკრატიულ უწყებაში მომუშავე მისი კოლეგის რესურსებისა და შეზღუდვებისაგან, და განსხვავება კიდევ უფრო დიდია არასამთავრობო ორგანიზაციის მუშაკთან შედარებით. სტრატეგიის შესახებ აქ ჩამოთვლილი რჩევები ისეა შედგენილი, რომ ისინი საკმაოდ ზოგადია, რათა ყველა აღნიშნულ გარემოებაში დაეხმაროს მკვლევარს.

სათანადო წყაროების მოძიება

სოციალური მეცნიერებების სფეროში წარმოებული მეტი წილი კვლევებისაგან განსხვავებით, პოლიტიკის კვლევების უმეტესობა არ არის ორიგინალური და წარმოებულია სხვა მასალებიდან. ეს ნიშნავს, რომ პოლიტიკის ანალიზის პროდუქტი იქმნება იმ იდეებისა და მონაცემების შემოქმედებითად გადამუშავების შედეგად, რომლებიც სხვებმა შექმნეს. პოლიტიკის ანალიტიკოსი თითქმის არ აპირებს არც საკუთარი მონაცემების შექმნას და არც არაფრიდან პოლიტიკის ბრწყინვალე იდეების შექმნას. ანალიტიკოსის ფუნქცია, უმთავრესად, არის გენერირებული იდეების მოძიება, ერთად შეკრება, ინტერპრეტაცია, კრიტიკა და სინთეზი. მართალია სოციალურ სამეცნიერო კვლევებშიც ასეა ხოლმე, მაგრამ აქ

გაცილებით მეტი ფასი აქვს ორიგინალობას. გარკვეული აზრით, პოლიტიკის ანალიტიკოსი არის ექსპერტების ექსპერტი, თუ ვიგულისხმებთ, რომ ეს "ექსპერტები" არიან აკადემიური მკვლევარები და ის გამოცდილი ადამიანები, ვინც შედარებით მეტი იცის საჯარო პოლიტიკის სფეროში.

დოკუმენტები და ადამიანები

პოლიტიკის ანალიზისათვის საჭირო თითქმის ყველა მონაცემი, იდეა და ინფორმაცია შეიძლება ორ ძირითად ჯგუფად დავყოთ: დოკუმენტები და ადამიანები. ამ სახელმძღვანელოში *დოკუმენტებად* ვთვლით ყველაფერს, რაც წასაკითხად არის გამიზნული: წიგნები, საჟურნალო სტატიები, გაზეთები, მთავრობის ანგარიშები, სტატისტიკური საარქივო მასალები, უწყებათაშორისი მიმოწერა, პოზიციის გამომხატველი ბიულეტენები და ა.შ. ხოლო ადამიანებში ვგულისხმობთ როგორც ცალკეულ პიროვნებებს, ისე ჯგუფებს. ასეთი პერსონალური წყაროებიდან ინფორმაციის მიღების ტიპური საშუალებაა შეკითხვების დასმა და პასუხების მოსმენა. პოლიტიკის ნებისმიერი პრობლემის კვლევა, როგორც წესი, ორივე ამ ტიპის წყაროების მოძიებას და გამოყენებას გულისხმობს, თუმცა ზოგიერთი მკვლევარი ხანდახან ერთი სახის წყაროს ანიჭებს უპირატესობას მეორის ხარჯზე. ზოგჯერ ასეთი ტენდენციურობა, უბრალოდ, ჩვევის ბრალია: თუ მკვლევარმა სამუშაო დაიწყო იმით, რომ ინტერვიუები ჩაატარა ექსპერტებთან, გამოცდილ ადმინისტრატორებთან და სხვა ინფორმირებულ პირებთან, მან შეიძლება იქამდე განაგრძოს ეს საქმიანობა, სანამ თვითონვე არ შეექმნება აზრი, რომ მის მუშაობაში ძირითადი ფუნქცია სწორედ "ინტერვიუების ჩატარებაა". ასეთ დროს მკვლევარს ნელ-ნელა ავიწყდება ის ფაქტი, რომ თვით რესპონდენტმა ექსპერტებმა, ჩვეულებრივ, სწორედ დოკუმენტებიდან შეიძინეს ცოდნა, ხოლო ადმინისტრატორების მიერ შემოთავაზებული ინფორმაციის დიდ ნაწილს ადვილად იპოვით უწყებათა საანგარიშგებო დოკუმენტებში, საკანონმდებლო მოსმენების ოქმებში, გამოქვეყნებულ კანონებში და წესებში, და ა.შ.

ერთი წყაროსათვის უპირატესობის მინიჭების და მეორის იგნორირების კიდევ ერთი მიზეზია პირადი გემოვნება, ანუ ის, თუ როგორი სახის კვლევას ანიჭებს ანალიტიკოსი უპირატესობას – აქტიურს თუ პასიურს, ბიბლიოთეკებში (ან ორგანიზაციის საქაღალდეებში) ძიებას თუ საველე პირობებში მუშაობას, ან ის, თუ რაოდენ ადვილად ეგუება ანალიტიკოსი ინტენსიურ ურთიერთობას ხალხთან. როგორც წესი, სასურველია ინფორმაციის არა მხოლოდ

ორივე ტიპის წყაროების (დოკუმენტებისა და ადამიანების) გამოყენება, არამედ ამ წყაროების მონაცვლეობით გამოყენებაც: ინტერვიუების ტალღას მოჰყვება ბიბლიოთეკაში მუშაობა, შემდეგ ინტერვიუების ახალი რაუნდი, და ა.შ. სხვა მიზეზიც რომ არა იყოს რა, დროის შემჭიდროებულ მონაკვეთებში დაგეგმილი სამუშაო შეხვედრები, ალბათ, ხელს შეუწყობს გონებრივი ენერგიის ეკონომიას და გააადვილებს დიდი მოცულობის დოკუმენტური მასალის გადამუშავებას.

თუმცა, ზოგადად თუ ვიმსჯელებთ, ინფორმაციის ერთი წყარო გამოყენებული უნდა იყოს მეორე წყაროს მოძიებისათვის, და ასეთი განშტოებული საქმიანობით ისევე ადვილად შეიძლება ერთი სახის საშუალებიდან მეორეზე გადართვა, როგორც იმავე ტიპის სხვა წყაროზე გადასვლა. უფრო ზუსტად, ადამიანები გვაკავშირებენ დოკუმენტებთანაც და სხვა ადამიანებთანაც, ხოლო დოკუმენტები ადამიანებთანაც გვაკავშირებენ და სხვა დოკუმენტებთანაც. ამრიგად, ცოდნის მოპოვების იერარქიულ სქემაში ოთხი ძირითადი განშტოება გვაქვს და თითოეულ მათგანს რიგ-რიგობით განვიხილავთ.

ადამიანები სხვა ადამიანებთან გვაკავშირებენ. ხშირად ერთი ინფორმატორი სპონტანურად გვაკავშირებს სხვა ინფორმატორთან იმით, რომ ინტერვიუს ან საუბრის დროს შენიშნავს: "უკვე ესაუბრეთ X-ს? მან ბევრი რამ იცის შესახებ" ამგვარი ინფორმაციის მისაღებად მკვლევარს შეუძლია სტიმული მისცეს მსგავს შენიშვნებს ასეთი შეკითხვებით: "როგორ ფიქრობთ, ვინ იქნებოდა შესაფერისი პიროვნება ამ საკითხზე სასაუბროდ?" ან უფრო კონკრეტულად: "ვის მირჩევდით რომ შევხვდე Y უწყებაში?" ტაქტის დასაცავად, შეიძლება შეკითხვა უფრო რბილი ფორმითაც დაისვას: "როგორ ფიქრობთ, კარგი იქნებოდა თუ არა, რომ ამ საკითხზე X-ს გავსაუბრებოდი? თუ არ მირჩევთ ამას?" ზოგჯერ კარგი იქნება, თუ ინფორმატორს პირდაპირ ჰკითხავთ, შეგიძლიათ თუ არა ახსენოთ მისი სახელი, როცა დააპირებთ მის მიერ დასახელებულ პიროვნებასთან შეხვედრას. ეს შეკითხვა საშუალებას მისცემს ინფორმატორს თავი დაიზღვიოს, თუკი არ სურს თავისი სახელის გახმაურება და, პირიქით, თავი გამოიჩინოს, თუკი სჯერა, რომ ეს მის ინტერესებშია (ანუ A-ს შეიძლება სურდეს, რომ B-მ გაიგოს, რომ A-მ იგი ახსენა როგორც "მცოდნე პიროვნება" ან სხვა მსგავსი ეპითეტით შეამკო). ყურადღება მიაქციეთ, რომ ინფორმატორმა მოგცეთ ზუსტი მისამართი ან ტელეფონის ნომერი, რათა მოძებნოთ მის მიერ რეკომენდებული პირი.

ამგვარი შეკითხვების ერთ-ერთი დადებითი შედეგი ისიცაა, რომ შესაძლოა, გაიგოთ, ვის არ უნდა გაეკაროთ ახლოს. თუ თქვენი ინფორმატორი ნდობით განიმსჭვალა თქვენ მიმართ და

სურს დაგეხმაროთ, მაშინ საკუთარი ინიციატივით მან შესაძლოა გაგაფრთხილოთ კიდეც: "თუ X-თან საუბარს დააპირებთ, ალბათ, მიხვდებით, რომ იგი თუ მტრულად არა, თავშეკავებულად მაინც შეგხვდებათ". ასეთი ინფორმაციის მიღების შემდეგ, თუ X ამ მომენტისათვის არ წარმოადგენს შემდგომ მნიშვნელოვან ნაბიჯს ანალიზის პროცესის რიგითობაში, ალბათ, უკეთესი იქნება მასთან შეხვედრა იმ დროსთვის გადადოთ, როცა უკეთესად მოემზადებით შეხვედრისათვის. ზემოხსენებული შეკითხვების კიდევ ერთი კარგი შედეგია ცნობების მოპოვება პიროვნებათა ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ – ვინ ვის მიმართ არის განწყობილი მეგობრულად ან ანტაგონისტურად. ამგვარი ცნობები დაგეხმარებათ, როცა შეადგენთ თქვენი საბოლოო პროგრამის პოლიტიკური და ადმინისტრაციული განხორციელების მონახაზს.

ადამიანები დოკუმენტებს მოგვაპოვებინებენ. ზუსტად ისე, როგორც ადამიანს ეკითხებით, კიდევ ვის უნდა შეხვდეთ და ესაუბროთ, შეგიძლიათ ჰკითხოთ, რის წაკითხვას გირჩევდათ ინფორმატორი და როგორ მოიპოვოთ ეს მასალა. როდესაც ადამიანებს მათ ოფისებში ხვდებით, კარგი იქნება დაიმახსოვროთ რა წიგნები ან დოკუმენტები აწყვია თაროებზე ან სამუშაო მაგიდაზე და ვინ არიან ავტორები ან ვინ გამოაქვეყნა ისინი. გარდა ამისა, ინტერვიუს შემდეგ წამოიღეთ ყველა დოკუმენტი, რომელიც ინფორმატორმა გადმოგცათ თავისი სურვილით, მაშინაც კი, როცა არა ხართ დარწმუნებული, რომ ისინი გამოგადგებათ. ყოველთვის არსებობს შანსი, რომ ასე შექმნილ კოლექციაში რაიმე ახალ და საინტერესო მასალას აღმოაჩენთ. ნებისმიერ შემთხვევაში, ბიბლიოთეკაში წასვლა მაინც აღარ დაგჭირდებათ, თუკი საბოლოოდ ამ დოკუმენტებს შეიტანთ გამოყენებული ლიტერატურისა და მასალების ზუსტ ბიბლიოგრაფიულ ჩამონათვალში. და ბოლოს, ყოველთვის სთხოვეთ რესპონდენტს შეგიტანოთ საფოსტო შეტყობინების ნუსხაში, რათა საქმის კურსში იყოთ და დროულად მიიღოთ საჯარო პოლიტიკის სფეროში დასაქმებული ორგანიზაციების ანგარიშები, ბიულეტენები, ბუკლეტები, ცირკულარები და ა.შ.

დოკუმენტები სხვა დოკუმენტებს მოგვაპოვებინებენ. ყველამ, ვისაც კი ოდესმე რაიმე მნიშვნელოვანი კვლევითი ნაშრომი დაუწერია ისტორიის ან სოციალური მეცნიერებების დარგში, კარგად იცის თუ როგორ უნდა გამოიყენოს ერთი დოკუმენტი მეორის მოსაძებნად სქოლიოში ჩამოტანილი შენიშვებისა და ბიბლიოგრაფიის მეშვეობით. იგივე პრინციპი მოქმედებს პოლიტიკის კვლევაშიც. გარდა ამისა, ხშირად შეიძლება ისეთი მინიშნებების ამოცნობაც, რომლებიც არასრულია მკაცრი აკადემიური სტანდარტების

მიხედვით, მაგრამ, მაინც სასარგებლოა ხოლმე პოლიტიკის მკვლევარისათვის. იგულისხმება მითითებები იმ უწყებებსა და ორგანიზაციებზე (ან პიროვნებებზეც კი), რომლებსაც გარკვეული პასუხისმგებლობა აკისრიათ ან ინტერესი აქვთ პოლიტიკის შესაბამის სფეროში. ზოგიერთი მათგანისაგან შეიძლება ველოდოთ, რომ იზრუნებენ სხვადასხვა სახის გამოკვლევის, ანგარიშის, პოზიციის გამომხატველი ბიულეტენის ან სხვა მსგავსი მასალების მომზადებაზე, რაც ძალზე სასარგებლო იქნება. ცხადია, რომ მკვლევარისათვის აუცილებელია გარკვეული გამჭრიახობა, რათა ამ ორგანიზაციების კოორდინატები დაადგინოს. საბედნიეროდ, ეს დიდ პრობლემას არ წარმოადგენს ხოლმე ისეთი უწყებების, სპეციალური კომისიების და სამუშაო ჯგუფების მიმართ, რომლებიც საჯარო სფეროში საქმიანობენ.

როცა კვლევითი პროცესი დაწყებულია, "დოკუმენტები სხვა დოკუმენტებს" შედარებით პირდაპირი გზებითა და დიდი სიძნელეების გარეშე მოგვაპოვებინებენ. მთავარი პრობლემა იმის ცოდნაა, საიდან უნდა დავიწყოთ ეს პროცესი. ჩვეულებრივ, მკვლევარს ამისათვის დასჭირდება საჯარო პოლიტიკის შესაბამისი სფეროს მიმოხილვა და კარგი იქნება თუ იგი სამი საკმაოდ განსხვავებული განზომილების ჭრილში გაიაზრებს ამ საკითხს – სოციალური პრობლემის ბუნება; არსებული საჯარო და კერძო რეაქციები პრობლემაზე; და ამ რეაქციების განმახორციელებელ მოქმედ პირებს (როგორც კოლექტიურ ისე ინდივიდუალურ) შორის არსებული პოლიტიკური დაპირისპირებისა და თანამშრომლობის სქემატური მონახაზები.

რაც შეეხება პირველად შესასწავლ დოკუმენტს, ალბათ კარგი დასაწყისი იქნება თუ მონახავთ აკადემიურ ან ნახევრად აკადემიურ წიგნს შესაბამის სფეროში მიმდინარე ტენდენციების შესახებ. რამდენიმე ასეთი წიგნის წაკითხვა მართლაც საუკეთესო სტარტი იქნება თქვენი ანალიზისათვის. როგორ უნდა მოვიძიოთ ასეთი წიგნები? ცხადია, რომ ამის ბევრი გზა არსებობს, მაგრამ, ალბათ, ერთ-ერთი ყველაზე საიმედო გზაა იმ სამეცნიერო დარგზე ან სფეროზე ფიქრი, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული პოლიტიკის შესაბამის სფეროსთან, ამის შემდეგ კი დარგის მთავარი აკადემიური პერიოდული გამოცემების მოძებნა და მათში ახალი რეცენზიების, სქოლიოში ჩამოტანილი შენიშვნებისა და ბიბლიოგრაფიის გადახედვა.

პრობლემაზე საჯარო-პოლიტიკური რეაქციების მიმოხილვის საუკეთესო გზაა იმ წამყვანი უწყების დადგენა, რომელიც პოლიტიკის შესაბამის სფეროში მოღვაწეობს. ამ უწყების მიერ საკანონმდებლო ორგანოებისათვის მიწოდებული პერიოდული ანგარიშები,

სპეციალური გამოკვლევები და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ოფისის მიერ მომზადებული ბუკლეტები ჩველებრივ მდიდარია ხოლმე მინიშნებებით იმავე სფეროში მოღვაწე სხვა მთავარ სუბიექტებზე და პროგრამებზე. ზოგჯერ, ასევე სასარგებლოა საკანონმდებლო ორგანოს შესაბამისი კომიტეტის მიერ მომზადებული შეფასებითი ხასიათის დოკუმენტები, რომლებიც ამგვარი უწყების საქმიანობას ან ახალ წინადადებებს ეხება.

როცა ზემოხსენებულ სამეცნიერო და სამთავრობო დოკუმენტებს გადახედავთ, ალბათ, საკმაოდ კარგად გაერკვევით საჯარო-პოლიტიკურ სფეროში მიმდინარე პოლიტიკური დაპირისპირებისა და თანამშრომლობის ზოგად ტენდენციებში. და მაინც, ამის შემდეგ მოპოვებული ინფორმაციაც კი შეიძლება საკმარისი არ აღმოჩნდეს პროექტის დასაწყებად საჭირო მიმოხილვისათვის. ამიტომ, კიდევ ერთი რჩევა: ვინაიდან პოლიტიკა გაზეთებისა და ჟურნალების მთავარი განსახილველი თემაა ხოლმე, გადახედეთ *New York Times*-ის ინდექსს და სხვა პერიოდიკის ინდექსებს, სადაც მოცემულია თქვენთვის საინტერესო თემაზე დაბეჭდილი სტატიების სათაურები.

დოკუმენტები ადამიანებთან გვაკავშირებენ. მას შემდეგ, რაც წაიკითხავთ სხვა ექსპერტების მიერ შესრულებულ ნაშრომებს, ან წაიკითხავთ სხვის მოსაზრებებს ამ ნაშრომებზე, შეიძლება სურვილი გაგიჩნდეთ, პირისპირ ან ტელეფონით ესაუბროთ ავტორებს. ამ დროს ფრთხილად უნდა იყოთ, რომ არ აგერიოთ ნომინალური ავტორი ნამდვილ ავტორში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იგი ოფიციალური პირი ან ოფიციალური ორგანოა. მაგალითად, უზენაესი სასამართლოს გადაწყვეტილებების ნომინალური ავტორები არიან მასში გაერთიანებული მოსამართლეები, მაგრამ, სინამდვილეში, რეალურ ავტორებს ამ მოსამართლეთა რეფერენტები წარმოადგენენ, რომლებიც, თავის მხრივ, ალბათ, საქმეში მონაწილე ადვოკატების მიერ მოწოდებული მასალებით სარგებლობენ. იგივე შეიძლება ითქვას ოფიციალური ორგანოს ხელმძღვანელზე, რომლის სახელიც უწყების ანგარიშის ყდაზეა მითითებული. ამ დროს ნამდვილი ავტორები აპარატის მუშაკები არიან ხოლმე, რომელთა სახელები ან თანამდებობები ანგარიშის შიდა გვერდებზე ან წინასიტყვაობაში იქნება მითითებული.

რაღა თქმა უნდა, მხოლოდ ექსპერტების სახელები არ არის საკმარისი. რეალური ავტორისაგან განსხვავებით, ნომინალური ავტორი შეიძლება პოლიტიკური ინფორმაციის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენდეს. გამოკვლევის ავტორის ან მონაწილის ნომინალური სტატუსის მინიჭება, ალბათ, მის პოლიტიკურ გავლენასაც ასახავს (ვილაცის თვალსაზრისით მაინც) და იმ პასუხისმგებლობასაც,

რომელსაც ნომინალური ავტორი კისრულობს. ეს პასუხისმგებლობა კი იმის მაჩვენებელია, რომ ასეთი პიროვნება, ალბათ, მზად არის გარკვეული როლი შეასრულოს საზოგადოებასთან ურთიერთობაში – და იქნებ ინტერვიუზეც დათანხმდეს პოლიტიკის ენერგიულ მკვლევარს.

მეორადი ინფორმაცია

იმის გასაგებად, თუ რას ფიქრობს რომელიმე სენატორი პოლიტიკის პრობლემაზე, არაა აუცილებელი თვითონ სენატორის შეწუხება. ამის პასუხი, ან პასუხის რაღაც ნაწილი მაინც, ათობით ან ასობით სხვა პიროვნებას შეიძლება გააჩნდეს. ამგვარი მეორადი ინფორმაცია ფრთხილად უნდა იქნეს გამოყენებული და ყოველთვის გადამოწმდეს შესაძლო შეცდომების ან მიკერძოებული ინტერპრეტაციების გამოსავლენად, მაგრამ მეორადი ინფორმაცია არ შეიძლება აპრიორი მეორეხარისხოვნად ჩავთვალოთ უშუალოდ მოპოვებულ ინფორმაციასთან შედარებით, რომელსაც ასევე გააჩნია ფაქტობრივი შეცდომების ან მიკერძოებულად ინტერპრეტირების საკუთარი ნაკლოვანებები. თუ იურიდილ ანალოგიას გამოვიყენებთ, "სიმართლის" დადგენა მოწმეების ჩვენებებზე დაყრდნობით ხდება და არა მოპასუხის ჩვენებით, რომელსაც ვერ მოვთხოვთ საკუთარი თავის წინააღმდეგ რამის თქმას. ზოგჯერ კარგი იქნება რომ უშუალო ინფორმაცია მოპოვებული იქნეს როგორც სხვა ინფორმაციის დამატება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ფიქრობთ, რომ ამის გარეშე ანალიზის საბოლოო პროდუქტის დამაჯერებლობა საფრთხის წინაშე დადგება.

ინფორმაციის მეორად წყაროებზე დაყრდნობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროექტის განხორციელების პოლიტიკური პერსპექტივების შესახებ მონაცემების შეკრებისას. მაგალითისათვის, დავუშვათ, რომ თქვენი რეკომენდაციის მიხედვით სასწრაფო დახმარების სამსახურები ცენტრალიზებული უნდა იყოს ქალაქის პოლიციის დაქვემდებარებაში და გსურთ სახანძრო უსაფრთხოების სამსახურის უფროსის შესაძლო რეაქციის შეფასება ამ რეკომენდაციის მიმართ. ცხადია, შეგიძლიათ ამის შესახებ თვითონ სახანძრო სამსახურის უფროსს ჰკითხოთ, მაგრამ შესაძლოა მან არ ისურვოს სიმართლის თქმა, განსაკუთრებით მაშინ, თუ იგი აპირებს საკუთარი თანხმობის სანაცვლოდ რაიმე უკეთესი პირობები ან დამატებითი შემოსავალი მიიღოს. სინამდვილეში, შესაძლოა იგი პრინციპში ეთანხმებოდეს ცვლილებას – ან ძალიანაც სურდეს ასეთი ცვლილება, მაგრამ უწყებრივი გარიგების

ინტერესებიდან გამომდინარე არ იყოს მზად ღიად განაცხადოს ამის შესახებ. მეორე მხრივ, იგი შეიძლება არ ეთანხმებოდეს ცვლილებას, მაგრამ არ სურდეს ამის ხმამაღლა თქმა, რადგან არ უნდა, რომ ხალხმა ანტირეფორმატორი დაარქვას. ნებისმიერ შემთხვევაში, სახანძრო სამსახურის უფროსი ვერ გამოდგება საჭირო ინფორმაციის ადვილად ხელმისაწვდომ წყაროდ. საბოლოო ჯამში, შესაძლოა სასურველიც გახდეს მისთვის პირდაპირი შეკითხვის დასმა, მაგრამ ასეთი ან მეტი ინფორმაციის მიღება გაცილებით უკეთ შეიძლება სხვადასხვა სახის მეორადი წყაროდან, მაგალითად, მერიაში აკრედიტებული სტაჟიანი ჟურნალისტისაგან, რიგითი მეხანძრეებისაგან, ქალაქის მერის აპარატის რომელიმე მუშაკისაგან ან პოლიციის წარმომადგენლისაგან.

პირველადი ინფორმაციის რამდენიმე წყარო

დავუშვათ, რომ გსურთ მეტი იცოდეთ სახანძრო და პოლიციის დეპარტამენტებს შორის წარსულში არსებული ურთიერთობების შესახებ. როგორი იყო ეს ურთიერთობები – შედარებით კეთილგანწყობილი, ანტაგონისტური თუ ნეიტრალური? თუ რაიმე მიზეზის გამო არ გინდათ ეს ჰკითხოთ სახანძრო დეპარტამენტის უფროსს, ყოველთვის შეიძლება იმავე შეკითხვით პოლიციის უფროსს მიმართოთ, ვინაიდან, ისიც ისეთივე პარტნიორი იყო ამ ურთიერთობებში, როგორც სახანძრო სამსახურის უფროსი. პოლიციის უფროსის თვალსაზრისი ან ინტერპრეტაცია შეიძლება განსხვავებული აღმოჩნდეს მისი კოლეგის აზრისაგან, მაგრამ პოლიციის უფროსიც ასევე უშუალო მონაწილე იყო ამ ურთიერთობებისა და იცის, რა ხდებოდა.

მსგავსი პრინციპით შეიძლება მოქმედება უამრავ სხვა შემთხვევაში. თუ გსურთ გაიგოთ რა ხდებოდა შეხვედრაზე, რომელზედაც თქვენ არ მიგიწვიეს (ან რომელსაც სხვა მიზეზით ვერ დაესწარით), ეს შეკითხვა ბევრ სხვა მონაწილეს შეგიძლიათ დაუსვათ. თუ გაინტერესებთ როგორ იქცეოდა შეხვედრაზე ერთი ცალკეული მონაწილე, აუცილებელი არ არის ამის შესახებ თვითონ მას ჰკითხოთ. ჰკითხეთ სხვა დამსწრეებს. თუ გაინტერესებთ, რა შინაარსის მემორანდუმი გაუგზავნა სმიტმა ჯონსს, ამის თაობაზე შეგიძლიათ ან სმიტს მიმართოთ ან ჯონსს, იმის

მიხედვით, ვინ უფრო კეთილგანწყობილად მიგაჩნიათ, ანდა ქსეროასლი მოიპოვოთ მესამე მხარისაგან[21].

წყაროებისა და ცოდნის მოძიება

პოლიტიკის კვლევითი პროექტის დაწყებისას მკვლევარის წინაშე განუსაზღვრელობის დუალური პრობლემა დგას – ერთი მხრივ ის, თუ რისი ცოდნაა საჭირო მკვლევარის აზრით და, მეორე, როგორ მოიპოვოს ეს ცოდნა. ეს საკითხები მჭიდრო ურთიერთკავშირშია, იმ აზრით, რომ ერთი სახის განუსაზღვრელობის შემცირება იმავდროულად შედეგიც არის და პირობაც მეორე განუსაზღვრელობის შემცირებისა.

ჯერ ვნახოთ, რა ხდება მაშინ, როცა მკვლევარი მკაფიოდ ჩამოაყალიბებს საკუთარ მოსაზრებას იმის შესახებ, თუ რისი ცოდნაა საჭირო. ამის პარალელურად, მკვლევარს საშუალება ეძლევა გამორიცხოს ინფორმაციის გარკვეული წყაროები, რომლებსაც იგი სხვა დროს მიმართავდა. ამრიგად, რაკი მკვლევარმა უკეთესად უწყის რა მიზნები აქვს, მას შეუძლია უფრო ინტენსიურად იმუშაოს იმ წყაროებზე, რომელთა შესაბამისობაშიც უფროა დარწმუნებული. ეს არის კვლევის კლასიკური მოდელი, რომელშიაც მიზანი განსაზღვრავს საშუალებას: ანუ ცოდნის მოპოვების მუდმივად ცვლადი მიზნები განაპირობებს ინფორმაციის წყაროების შერჩევისა და მათთან დაკავშირების სტრატეგიის ფორმას. ასეთი მოდელი ისევე კარგად ესადაგება პოლიტიკის კვლევას, როგორც ნებისმიერ სხვა სოციალურ გამოკვლევას.

ამ მოდელის სრულიად საპირისპირო მოდელიც ასევე გამოსადეგია ხოლმე – და ასეც უნდა იყოს, თუმცა ბევრის აზრით საპირისპირო მოდელი მიუღებელია. იმის გამო, რომ

---

[21] სოციალური მეცნიერებების დარგში მიმდინარე კვლევებისათვის უცხოა ინფორმაციის მეორადი წყაროების სისტემატური გამოყენებისა და პირველადი მრავალი წყაროს პრაქტიკა. სოციალური მეცნიერების ტიპური მიდგომა ასეთია – თუ ვინმეს სურს გაიგოს ინდივიდის თვალსაზრისი ან ქცევის მოტივები, მაშინ ინფორმაციის საუკეთესო წყაროა თვით ეს ინდივიდი. ამის შემდეგ მეცნიერი ზრუნავს იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს შეფასების ინსტრუმენტები და ინტერვიუების ფორმა, რათა რაც შეიძლება ნაკლებად დამახინჯებული ფაქტები მოვიპოვოთ საინტერესო საკითხებზე. ასეთი მიდგომა საკმაოდ გონივრულია ხოლმე მაშინ, როცა საბაზისო და ორიგინალური კვლევა ტარდება და მთავარი მიზანია ნმინდა სახის მონაცემების შეკრება ნმინდა მეცნიერული გაგაზრებისათვის. მაგრამ საჯარო-პოლიტიკური ანალიზის მთავარი მიზანია საქმეს საკმაოდ რეალური სურათის მიღება იმისათვის, რომ ალტერნატიული მიმართულებების შეფასებები გაკეთდეს. ამიტომ, ვინაიდან მომავლთან მიმართებაში უამრავი განუსაზღვრელი ფაქტორია და მომავლის მოქმედებას ბევრი არაკონტროლირებადი ცვლადი სიდიდე განსაზღვრავს, წარსულისა და აწმყოს ზუსტად აღნერაზე სედმეტი ზრუნვა ხშირად ხელის შემშლელი უფროა, ვიდრე სასარგებლო.

სათანადო წყაროების ძიებას უამრავი დრო და ენერგია მიაქვს, როცა კი ინფორმაციის მდიდარ წყაროს აღმოვაჩენთ, ალბათ, გონივრული იქნება მისი ინტენსიურად დამუშავება, თუნდაც ასეთი მოქმედება ოდნავ ცვლიდეს ცოდნის მოპოვების წინასწარ დასახულ მიზნებს. მაგალითად, თუ თქვენი ამოცანაა შტატის საკანონმდებლო ორგანოს მისცეთ კრიმინალური რეციდივიზმის დონის შემცირების რეკომენდაციები, მაშინ შესაძლებელია, რომ ინფორმაციის ყველაზე სათანადო წყარო (რეციდივიზმის სტატისტიკა ამ შტატში) არ იყოს ისე მდიდარი და სასარგებლო, როგორც იმ სხვა შტატის მიერ წარმოებული კრიმინალური სტატისტიკა, რომელიც ძალიან კარგად ახერხებს საჭირო ინფორმაციის შეგროვებას.

თუმცა ასეთი პრაგმატიზმის ერთ-ერთი საშიშროება იმაშია, რომ, შესაძლოა, დიდი დრო დახარჯოთ ერთი შეხედვით მდიდარ წყაროზე და მხედველობიდან გამოგრჩეთ ინფორმაციის სხვა, გაცილებით უფრო მდიდარი წყაროები, რომლებიც იქვე, ერთი ხელის გაწვდენაზეა. სწორედ ამიტომ არის გონივრული, რომ დასაწყისში ბევრი დრო დახარჯოთ ინფორმაციის მრავალფეროვანი წყაროს მოძიებაზე და გააკეთოთ ფართო მონახაზი როგორც პოლიტიკის შესაბამისი სფეროს შესახებ, ისე მის შესასწავლად არსებული საშუალებების შესახებ. თავდაპირველი გამოკვლევის შემდეგ შეიძლება დაუბრუნდეთ ინფორმაციის იმ წყაროებს, რომლებიც განსაკუთრებით მიმზიდველად და პერსპექტიულად გამოიყურება. ეს პროცედურა ასევე დაგიცავთ პრაგმატული მოდელის მეორე და, ალბათ, უფრო მნიშვნელოვანი საშიშროებისაგან, რომ წყაროებმა გმართონ თქვენ. ამ დროს შესაძლოა მხედველობიდან გამოგრჩეთ ცოდნის მოპოვების უფრო სასურველი და ადვილი გზები. თქვენს საბოლოო ანალიზში აუცილებლად უნდა დაბალანსდეს ეს ორი მოდელი – მიზნებით (ცოდნა) ნაკარნახევი საშუალებები (წყაროები) და პრაგმატული მიდგომა, რომლის დროსაც მიზნები იცვლება ხელმისაწვდომი წყაროების მიხედვით.

ინფორმაციის მიღების უფლებისა და მხარდაჭერის მოპოვება

პოლიტიკის ანალიზის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი რესურსია თქვენთვის სასურველ ინფორმატორებამდე მიღწევა მათი ინტერვიუირებისათვის. მაგალითად, თუ თქვენ გსურთ, რომ პარლამენტის წევრს ესაუბროთ, მაშინ უნდა დაარწმუნოთ მისი მდივანი, რომ სერიოზულ საქმეზე ხართ მისული და მან, არავითარ შემთხვევაში, არ უნდა ამოგშალოთ მისაღებ პირთა

სიიდან. შეხვედრა არც თუ ისე შორეული თარიღისათვის უნდა დანიშნოთ. თუ პარლამენტარმა სიტყვა გატეხა და დანიშნულ დროს არ მოვიდა, მტკიცედ მოითხოვეთ განმეორებითი შეხვედრა. თუ გსურთ ამ პარლამეტარს მეორედაც ესაუბროთ, მაშინ პირველი ინტერვიუს დროს ისე მოიქეცით, რომ ამის შანსი დაიტოვოთ.

ხშირად საჭიროა ხოლმე ზოგი ინფორმატორის მხრიდან აქტიური დახმარების შეპირება. მკვლევარის თვალსაზრისით, ასეთი დახმარება იმ ზოგადი პრობლემის ერთ-ერთი სპეციალური შემთხვევა�ა, რომელსაც ინფორმაციის მიღების უფლების მოპოვება ჰქვია, ანუ, ასე ვთქვათ, ეს უფრო მაღალი დონის დაშვების მოპოვებაა. ამგვარი დახმარება განსაკუთრებით მაშინ არის სასურველი, როდესაც ცდილობთ რომელიმე უწყების სტატისტიკური მონაცემების შეკრებას და ინტერპრეტაციას. ძალიან ხშირად ასეთი მონაცემები დაუმუშავებელია, ანუ არსებობს მათი შემცველი მასალები, მაგრამ საჭიროა მათი შეკრება და ცხრილურ ფორმატში ჩამოყალიბება. ზოგჯერ მონაცემები ნახევრად დამუშავებულია, ანუ ისინი კი შეიკრიბა და ცხრილებშიც ჩაიდო, მაგრამ მათი ფორმატი ჯერ კიდევ გაუგებარია მკვლევარისათვის (ესე იგი, პროგრამის მენეჯერისათვის ფორმატი ცხადია, მაგრამ მკვლევარისათვის ჯერ კიდევ ძნელი გასარკვევია მონაცემთა აზრი). ასეთ შემთხვევაში მკვლევარი უნდა გაერკვეს, რატომ არის შემთხვევების კლასიფიკაცია ერთი შეხედვით გაურკვეველი, ან რას ნიშნავს მონაცემთა იმ გარკვეულ კლასებად გადანაწილება, რაც მენეჯერებმა საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესისათვის შეიმუშავეს.

და ბოლოს, არის ისეთი მონაცემებიც, რომლებიც დამუშავდა და მომზადდა საჯარო გამოქვეყნებისთვის, მაგრამ თქვენი მიზნებისათვის ისინი სრულად ან შესაფერისად არ არის დამუშავებული. მაგალითად, დავუშვათ, რომ შტატის რომელიმე პენიტენციალურ დაწესებულებაში მომუშავე შემფასებელმა კომისიამ გამოაქვეყნა ანგარიში ციხიდან განთავისუფლებისა და რეციდივისტების შესახებ, მაგრამ ანგარიშიდან არ ჩანს, რამდენად სანდოდ არის შესწავლილი კომისიის მიერ ეგრეთ წოდებული "პირველი დანაშაულის ჩამდენთა" საქმეები წინა ბრალდებებისა და პატიმრობების შესახებ. რას ეყრდნობოდა კომისია – პოლიციის მიმაგრებულ ოფიცერთა ანგარიშებს? ციხეში არსებულ ოქმებს? შეისწავლა თუ არა სხვა შტატების შესაბამისი დოკუმენტები? უწყების მონაცემებში არსებული შესაძლო შეცდომების ხასიათი და სტრუქტურა ხშირად თვითონ უწყებისათვის არ არის ხოლმე ცნობილი, მაგრამ, თუ არის, მაშინ, შეიძლება, უწყებამ არ ისურვა მათი საჯაროდ გამოტანა. ასეთ დროს, როგორც დაუმუშავებელი ან ნახევრად დამუშავებული

მონაცემების შემთხვევაში, აუცილებელი ხდება უწყების დახმარება. რამდენად კეთილგანწყობილი იქნება უწყება ასეთი დახმარებისათვის ნაწილობრივ მაინც დამოკიდებული იქნება, იმაზე, თუ რამდენად კარგი სამუშაო ურთიერთობები დაამყარა მკვლევარმა უწყებასთან და მის პერსონალთან.

შეხვედრის დანიშვნა

მაინც რატომ უნდა მოგცეთ თქვენ, პოლიტიკის რიგით მკვლევარს, ნებისმიერმა ინფორმატორმა ინტერვიუს შესაძლებლობა? ამერიკული ცივილიზაცია და მანერები ამის მყარ საფუძველს ქმნიან: ასეთი რამ ჩვეულებრივი ზრდილობის შემადგენელი ნაწილია. თუ თქვენ ვინმე გელაპარაკათ, თუნდაც თქვენი მდივნის მეშვეობით, თქვენგან მოელიან, რომ თქვენც დაელაპარაკებით ამ პიროვნებას. რა თქმა უნდა, რაც უფრო მაღალჩინოსანია, დაკავებულია ან პოლიტიკურად თავშეკავებულია სასურველი ინფორმატორი, მით უფრო სუსტ ზეგავლენას მოახდენს მხოლოდ ზრდილობიანობა. ასეთ შემთხვევებში შეგიძლიათ აქცენტი სხვა ფაქტორებზე გააკეთოთ – თავაზიანად შეახსენოთ, რომ მაღალი პოსტი გარკვეულ მოვალეობებსაც აკისრებს თანამდებობის პირს, ანდა, თუ რაიმე პრესტიჟულ დაწესებულებასთან ხართ დაკავშირებული, მაშინ მიუთითეთ თქვენ უწყებრივ პრივილეგიებზე. გარდა ამისა, ზოგს ძალიან სიამოვნებს, რომ გარეშე პირს – თუნდაც პოლიტიკის მკვლევარს – სურს მისი მოსმენა.

მაგრამ ამ უბრალო, გრძნობებზე დამყარებულ ფაქტორებზე გაცილებით ძლიერია ინფორმატორის პოლიტიკური დაინტერესების აღნიშვნა. ეცადეთ მიანიშნოთ, რომ თქვენი ანალიზის შედეგს გარკვეული კავშირი ექნება ინფორმატორის (ან მისი უწყების) პოლიტიკურ მომავალთან ან ამბიციებთან. ამიტომ მისი მხრიდან კეთილგონიერი საქციელი იქნება თუ თქვენთან ითანამშრომლებს, დაგინიშნავთ შეხვედრას და გაგაცნობთ საკუთარ (ან უწყების) თვალსაზრისს და თვითონაც გამოიყენებს ინტერვიუს, რათა შეაფასოს თქვენი ანალიზის შესაძლო პოლიტიკური ზეგავლენა მის საქმიანობაზე. ცხადია, რომ ასეთი მინიშნებებისათვის მოგიხდებათ სწრაფად ილაპარაკოთ ტელეფონით, თუ შეხვედრის დასანიშნად რეკავთ, რათა ინფორმატორი შეამზადოთ ამ მიმართულებით ფიქრისათვის. მდივანთან ურთიერთობისას, რომელიც, სავარაუდოა, ნაკლებად მგრძნობიარე იქნება თქვენი პოლიტიკური მინიშნებების მიმართ, ალბათ, უკეთესი იქნება თქვენი სათქმელის შედარებით არადელიკატურად და პირდაპირ გადმოცემა. სატელეფონო საუბრებსა და მდივნის მეშვეობით ურთიერთობას, ალბათ, უკეთესია წერილი მისწეროთ და მოითხოვოთ ინტერვიუს დანიშვნა. კარგი იქნება

თუ წერილის გაგზავნის შემდეგ ტელეფონით გადაამოწმებთ, რა სტადიაშია მისი განხილვა.

ბევრი ინფორმატორი, რომელსაც თქვენ შეხვდებით, იცნობს ერთმანეთს, და, ალბათ, საუბარში გახსენებთ თქვენ და თქვენ სამუშაოს. ცხადია, რომ ასეთი საუბრები უმჯობესია თქვენს ინტერესებს უწყობდეს ხელს და არა პირიქით. ამიტომ უნდა ეცადოთ, შეიქმნათ კომპეტენტური, მცოდნე და ენერგიული მკვლევარის რეპუტაცია, ვისაც შეუძლია ინტელექტუალური და პოლიტიკური მნიშვნელობის მქონე ნაშრომის შექმნა. ამგვარი რეპუტაციის შექმნის საუკეთესო გზა ისაა, რომ მართლაც ასეთი პიროვნება იყოთ. მაგრამ გარკვეული ხერხების გამოყენებაც სასარგებლოა ხოლმე. მაგალითად, ეცადეთ, ნაცნობ სახედ გადაიქცეთ იმით, რომ დაესწრებით შეხვედრებსა და კონფერენციებს, სადაც თქვენი ინფორმატორები არიან მიწვეული, გამოჩნდით ხოლმე ორგანიზაციის ბუფეტში ან საზოგადოებრივი თავშეყრის სხვა ადგილებში, სადაც თქვენი ინფორმატორები ხშირად დადიან. ეცადეთ შთაბეჭდილება მოახდინოთ ხალხზე იმით, რომ გაქვთ უნარი მიიღოთ მინვევები ისეთ შეკრებებზე, რომლებიც მხოლოდ ფორმალურად არის საჯარო და საზოგადოების თავშეყრის ადგილებში, სხვების დასანახად, ელაპარაკეთ გავლენიან პირებს. რა თქმა უნდა, ნაცნობობის ფაქტორი თქვენ საწინააღმდეგოდ შემობრუნდება, თუკი შემაწუხებლად მოიქცევით ან არაკომპეტენტურობას გამოავლენთ, ამიტომ გარკვეული ზომიერების გრძნობით უნდა მოეკიდოთ ამ საქმეს. ამასთან, ეცადეთ შექმნათ შთაბეჭდილება რომ სწრაფად და კრიტიკულად აზროვნებთ და ცოდნას იძენთ ამ გარემოებებში, და არა ის, რომ პასიურობთ და მოვალეობის მოხდის მიზნით ხართ მისული. უბის წიგნაკი, რომელშიაც თქვენ სწრაფად და ენერგიულად აკეთებთ ჩანაწერებს, კარგი სასცენო ელემენტია ხოლმე და, თანაც, მართლაც სასარგებლოა. სწორედ ასევე, სხვების მიერ დანახული და არა გაგონილი, ჟესტებით გამდიდრებული თქვენი საუბარი უფრო უკეთესად წარმოგაჩენთ ასეთ გარემოებებში.

ნუ იფიქრებთ, რომ თქვენი სამუშაოს გასვლითი ნაწილი სწრაფად და უპრობლემოდ მოგვარდება. თქვენ მეტწილად სხვათა სამუშაო გრაფიკზე იქნებით დამოკიდებული. შეხვედრის დანიშვნის მოთხოვნიდან მის რეალურად შეთანხმებამდე სამი დღიდან სამ კვირამდე მაინც იქნება საჭირო, თუ მეტი არა, ვინაიდან თქვენმა ინფორმატორმა შეიძლება პირობა დაარღვიოს და კიდევ რამდენიმე კვირით გადადოს ინტერვიუ. ზოგჯერ შეგექმნებათ შთაბეჭდილება, თითქოს პოლიტიკის კვლევის პროცესი, ძირითადად, უნაყოფო ლოდინისაგან შედგება. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავდება მაშინ, როცა ერთ ინფორმატორთან შეხვედრა მეორე ინფორმატორის

ინტერვიუს აუცილებელი წინაპირობაა. დროის ფუჭად ხარჯვის მინიმუმამდე შესამცირებლად, კარგი იქნება, თუ შეიმუშავებთ ინტერვიუების ორ ან სამ დამოუკიდებელ სერიას, რომლებიც ერთდროულად უნდა წარიმართოს, რათა ერთ სერიაში შეფერხებამ თქვენი სამუშაო მთლიანად არ შეაჩეროს.

წარმატების კულტივირება

პიროვნებასთან ან უწყებასთან განმეორებითი შეხვედრის მოგვარება სულ სხვა პრობლემებთან არის დაკავშირებული, პირველი შეხვედრისაგან განსხვავებით. ზრდილობიანობის ფაქტორი აქ თითქმის არ მოქმედებს, ხოლო პოლიტიკური მოტივი, შესაბამისად, გადამწყვეტია. ვინაიდან თქვენი სამუშაოს პოლიტიკური ზეგავლენა გარკვეული პიროვნებებისა და ორგანიზაციების მომავალზე თითქმის ყოველთვის უარყოფითი ხასიათისა იქნება, ამიტომ ბევრი კარი თქვენთვის უთუოდ დახურული აღმოჩნდება. არსებობს გარკვეული ზღვარი, რომლის იქითაც რაც არ უნდა ეცადოთ, ვერაფერს გააწყობთ, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა ამ კარების გაღების ალტერნატიულ საშუალებას მოძებნით.

პოლიტიკური თანამოაზრეობის შთაბეჭდილების შექმნა კარგი დამხმარე ფაქტორია ხოლმე, მაგრამ მხოლოდ ეს საკმარისი არ არის. განმეორებითი შეხვედრები აბსოლუტურად შეუძლებელი იქნება, თუ ხალხი არ გენდოთ და არ მოეწონეთ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, განმეორებითი შეხვედრების შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული იმაზე, როგორ უჭერენ თქვენი კვლევის მიზნებს მხარს და ურთიერთგაგების როგორი ატმოსფერო შეიქმნება. ამისათვის საჭიროა დრო, განსაკუთრებით მაშინ, თუ არ გსურთ თავი იმაზე უფრო კეთილგანწყობილად მოაჩვენოთ ხალხს, ვიდრე სინამდვილეში ბრძანდებით. ურთიერთგაგება ყველაზე მეტად უბრალო ვიზუალური კონტაქტებით მყარდება ხოლმე. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ანთროპოლოგი და რამდენიმე თვე ცხოვრობდით პირველყოფილ ტომთან ერთად მანამ, სანამ ისინი თავისიანად ჩაგთვლიდნენ და ნებას მოგცემდნენ გენახათ ტომის წმინდა რიტუალები. ამიტომ სასარგებლო იქნება პერიოდულად ეწვიოთ ხოლმე უწყებას, ვთქვათ, ინტერვიუებისათვის, დოკუმენტების მოპოვებისათვის ან კითხვისთვის, და ყოველი ასეთი შემთხვევა გამოიყენოთ იმისათვის, რომ რაც შეიძლება ბევრჯერ დაენახოთ თქვენთვის საინტერესო ხალხს.

მხარდაჭერის მოსაპოვებლად ურთიერთგაგება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ზემოაღნიშნულ რთულ შემთხვევებში. როგორც წესი, პიროვნება, რომელიც უწყების დოკუმენტაციის შეგროვებასა და ინტერპრეტაციაში გეხმარებათ, თვლის, რომ "სამსახურს

გინევთ", მიუხედავად იმისა, რომ უფროსმა მკაცრად უბრძანა უანგაროდ და გულუხვად დაგხმარებოდათ. ასეთი "სამსახურისათვის" განსაზღვრული პირობების ნაწილად უნდა მიიჩნიოთ, რომ სიმპათიით მოეპყროთ ამ პიროვნებას და მადლობა უთხრათ ხოლმე იმისათვის, რომ "საქმეს აცდენთ".

არის სხვა შემთხვევები, როცა კვლევის მიზნებისთვის ხალხის მხარდაჭერა აქტიურად ეხმარება მკვლევარს. ეს ხდება მაშინ, როდესაც მკვლევარი იღებს ისეთ რჩევებს, მინიშნებებს ან სხვა ინფორმაციას, რაც უშუალოდ არ მოუთხოვია. ასეთი შემთხვევები იშვიათია, მაგრამ ძალიან სასარგებლოა. თანამშრომლობის სურვილით გამსჭვალულმა ინფორმატორმა შეიძლება გამოგიგზავნოთ თავისი ახლახან გაკეთებული მოხსენების ასლი, ფიქრობს რა რომ ეს თქვენთვის საინტერესო იქნება. ანდა შეიძლება იზრუნოს, რომ თქვენ მოხვდეთ ბანკეტზე მოწვეულთა სიაში, სადაც მოგეცემათ შესაძლებლობა, არაფორმალურ გარემოში შეხვდეთ რამდენიმე პოტენციურ ინფორმატორს. ამგვარი დახმარების წახალისება გარკვეულწილად, უბრალოდ, იმით შეიძლება, რომ ადამიანებს აგრძნობინოთ, მოხარული იქნებოდით მიგეღოთ ასეთი დახმარება. კარგი იქნება, თუ დაუტოვებთ ტელეფონის და ფაქსის ნომერს, ელექტრონულ და ჩვეულებრივ საფოსტო მისამართს, რის საშუალებითაც თქვენ დაგიკავშირდებიან ან შეტყობინებას დაგიტოვებენ. გაცილებით უკეთესია, თუ სავიზიტო ბარათს გამოიყენებთ. კვლევის სხვა ხარჯებთან შედარებით ეს დანახარჯი საკმაოდ მცირეა და შესაძლოა მაღალი დივიდენდები მოიტანოს.

ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობის ამოწურვა

ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობები შეიძლება არა მარტო წახალისდეს და გაუმჯობესდეს, არამედ გამოილიოს კიდეც. მართალია, ზოგ შემთხვევაში, ხშირი ვიზუალური კონტაქტები მკვლევარს ეხმარება ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნაში, მაგრამ ზოგჯერ პირიქითაც ხდება. არის ისეთი უკიდურესი შემთხვევებიც, როცა თქვენი რამდენჯერმე დანახვა არ არის სასურველი; ეს მაშინ ხდება ხოლმე, როცა რესპონდენტი ძალზე თავშეკავებული ინფორმატორია ან არაკეთილგანწყობილია, ან როდესაც ძალიან დაკავებულია და ძნელია მისი ადვილად

დაყოლიება სასაუბროდ. სხვა შემთხვევები უფრო ზომიერია: ინფორმატორი თანხმდება ორ, მაგრამ არა სამ ინტერვიუზე, ან სამ, მაგრამ არა ოთხ ინტერვიუზე. როცა ინფორმაციის წყაროსთან დაშვების შესაძლებლობას შედარებით სწრაფად ამოწურვის პირი უჩანს, მაშინ, ზოგადად, გონივრული იქნება თუ ინფორმატორთან შეხვედრას პროექტის ბოლოსათვის გადადებთ, ძირითადად იმიტომ, რომ ამ დროს მეტი ცოდნით იქნებით შეიარაღებული მასთან შესახვედრად.

როგორც წესი, ამგვარ ინფორმატორებთან შეხვედრის გადადება არანაირ სიძნელეს არ უქმნის ხოლმე მკვლევარს, რადგან კვლევის ადრეულ ეტაპებზე ინტერვიუები შეიძლება მოეწყოს უფრო დაბალი რანგის ჩინოვნიკებთან, ადმინისტრაციულ მუშაკებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობებზე პასუხისმგებელ თანამშრომლებთან შეხვედრებით. ინფორმაციის მეტად მდიდარი წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს პენსიაზე გასულ ჩინოვნიკებთან შეხვედრები ან საუბარი უწყების იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც დისიდენტებად ითვლებიან ორგანიზაციაში[22]. ასეთი წყაროები ყოველთვის ღირებულია, მაგრამ მათი გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კვლევის ადრეულ ეტაპებზე, როდესაც ფიქრობთ, რომ უფრო მაღალი რანგის პოლიტიკურ ფიგურებთან შეხვედრა შემდგომისათვის უნდა გადაიდოს.

ასევე შეიძლება ამოიწუროს მკვლევარის რეპუტაციაც. უფრო ზუსტად, რეპუტაციას დაკარგვის საფრთხე კი არ ემუქრება, არამედ არასასურველ და ნეგატიურ რეპუტაციად გადაქცევის საშიშროება. ადამიანზე შეიძლება ფიქრობდნენ, რომ იგი პატიოსანი, ტაქტიანი, ჭკვიანი და თავდაჭერილი პიროვნებაა, მაგრამ, თუ რეპუტაცია გაუფუჭდა, მაშინ იტყვიან რომ იგი არაობიექტური, ჭორიკანა, შტერი ან ბრიყვია. ასეთი რეპუტაციის თავიდან აცილების საუკეთესო გზაა, არ იყოთ მიკერძოებული და უტაქტო და, როგორც ადრეც ვთქვით, ნამდვილად ჭკვიანი და თავდაჭერილი იყოთ.

---

[22] გოლდმანის სკოლიდან ჩემი ყოფილი კოლეგა უილიამ ნისკანენი საკუთარი გამოცდილებით შენიშნავს, რომ საჯარო პოლიტიკის სამოქალაქო ანალიტიკოსისათვის ამერიკის თავდაცვის დეპარტამენტში ინფორმაციის საუკეთესო წყაროს წარმოადგენენ ის პოლკოვნიკები, რომლებსაც ორჯერ გადაუვადეს გენერლის წოდების მინიჭება.

ინფორმაციის მოსაპოვებლად გარკვეული ბერკეტების გამოყენება

პოლიტიკის კვლევის შედეგი, დასრულებული ფორმით, პოლიტიკური რესურსი ხდება. როგორიც არ უნდა იყოს მისი, როგორც რაციონალური ანალიზის პროდუქტის, ღირსებები და ნაკლოვანებები, იგი უფრო მეტია, ვიდრე ანალიზის შედეგი. გარკვეული ჯგუფებისათვის იგი იმ გამამართლებელ საბუთად იქცევა, რომლითაც ისინი სხვებს შეუტევენ ან თავს დაიცავენ სხვათა შეტევისაგან. ამრიგად, პოლიტიკის კვლევის პროდუქტი დარწმუნების იარაღია პროპაგანდისტულ ომში. მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკის გამოქვეყნებული ანალიზის ტონი და ფორმატი, ჩვეულებრივ, ნეიტრალურია ხოლმე, ყველამ კარგად იცის, რომ ავტორმა ან სხვამ შეიძლება ანალიზი პოლიტიკური მიზნებისათვის გამოიყენოს (რაც ხშირად ხდება). ამიტომ ინფორმატორები ძალზე მგრძნობიარენი არიან ხოლმე ნათქვამის შესაძლო პოლიტიკური ინტერპრეტაციის მიმართ. ის, თუ როგორ გეექცევათ ინფორმატორი, ბევრად არის დამოკიდებული მის ვარაუდებზე, რანაირად აისახება თქვენი ნაშრომი მის პირად ან პოლიტიკურ ინტერესებზე.

მათი ყოველი სიტყვის პოლიტიკური ინტერპრეტაციის შიშით, ინფორმატორებმა შეიძლება არ ისურვონ თავისუფლად და გულახდილად საუბარი. გონივრული იქნება თუ მკვლევარი ივარაუდებს, რომ ყველა რესპონდენტის წინაშე დგას ასეთი ბარიერი, თუნდაც არ იცოდეს, ვის რამდენად ანუხებს მსგავსი პრობლემა. უკიდურეს შემთხვევებში, შეიძლება საჭირო გახდეს რესპონდენტთან სხვადასხვა დახვეწილი ხერხების გამოყენება. თუმცა, სანამ ამ პრობლემის გამწვავებულ შემთხვევებს შევეხებით, ჯერ პოლიტიკის კვლევის დროს ინტერვიუების ჩატარების საერთო სტრატეგიის ძირითადი პრინციპები განვიხილოთ.

ენერგიულობა + მიზანმიმართულება = ინფორმაცია

ინტერვიუ არის ინფორმატორსა და მკვლევარს შორის ურთიერთქმედების პროცესი. ამ პროცესის ენერგიით მკვებავი ძირითადი წყარო ინფორმატორი უნდა იყოს და არა მკვლევარი. ამ უკანასკნელის ამოცანაა წაახალისოს რესპონდენტი, რათა მან ისაუბროს და განაგრძოს საუბარი, და როგორც კი შესაფერისი მომენტი დადგება, მკვლევარმა მიმართულება უნდა მისცეს საუბარს, შეცვალოს საუბრის თემა, შეანელოს პროცესი ან გადაამონმოს მიღებული ინფორმაცია. ასეთმა პროცედურამ ინფორმატორს უნდა აგრძნობინოს, რომ მას გარკვეული ძალა აქვს, განსაზღვროს

სიტუაცია და აკონტროლოს ინტერვიუს პროცესი – რაც მართლაც ასეა – და ასეთი შეგრძნება საშუალებას აძლევს ინფორმატორს თქვას ის, რასაც ფიქრობს.

მიუხედავად იმისა, რომ ინფორმატორის წახალისების საშუალებები ძალზე მრავალფეროვანია, პოლიტიკის კვლევის პოლიტიკური მნიშვნელობის გათვალისწინება გვაძლევს საფუძველს ჩამოვაყალიბოთ ზოგადი მიდგომის პრინციპები. უნდა ეცადოთ, რომ ინფორმატორმა თქვენს ანალიზს შეხედოს როგორც საზოგადოებასთან ურთიერთობებში, პირადად მისთვის ან მასთან დაკავშირებული უწყებისა თუ იდეის ინტერესებისათვის გამოსაყენებელ სასარგებლო საშუალებას. ურიგო არ იქნება, თუ შევნიშნავთ, რომ პოლიტიკოსების, ადმინისტრატორებისა და საკვანძო პოზიციებზე მყოფი აპარატის მუშაკების დიდი ნაწილი თვლის, რომ მათი სამუშაოს საუკეთესო და ყველაზე ღირებული მიღწევების უდიდესი ნაწილი კულისებში კეთდება და ღიად არ მიეწოდება იმ აუდიტორიებს, რომლებიც ღირსეულად შეაფასებდნენ ამ შრომას, თუკი საკმარისად ინფორმირებულნი იქნებიან. ხშირად, ეს აზრი მართებულია და ასევე მართებულია ხოლმე ვარაუდი, რომ მკვლევარი და მის მიერ შესრულებული ანალიზი შესაძლოა დაეხმაროს მათ საკუთარი კარგი მუშაობის გამომზეურებასა და დამსახურებული პატივისცემის მოპოვებაში.

ინფორმატორის მიერ ინფორმაციის გახსნასთან დაკავშირებულია კიდევ ერთი მოტივი, მისი წახალისება, რათა გამოხატოს "მისი პოზიცია საკითხთან დაკავშირებით". როგორც ზემოთ ვნახეთ, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მოტივი ინფორმატორის მხრიდან პოზიტიურ და ქმედით მიდგომას გულისხმობს, ხოლო "საკითხზე პოზიციის გამოხატვის" მოტივს უფრო თავდაცვის ელფერი აქვს. ამ შემთხვევაში ინფორმატორი თავისთავად იგულისხმებს, რომ შესაბამისი აუდიტორია კრიტიკულადაა განწყობილი მისი უწყების მიერ განხორციელებული პოლიტიკის მიმართ, და, რომ ეს გარკვეულწილად ყალბი, არასწორი ან არასაკმარისი ინფორმაციის ბრალია. რესპონდენტს შეიძლება იმედი გაუჩნდეს, რომ გამოასწორებს სიტუაციას ენერგიული პროტესტით, ინფორმაციის "მართებული" ინტერპრეტაციით, ან საჯაროდ გამოქვეყნებული ცნობების დაზუსტებისა და განმარტების გზით. ამიტომ იგი შეიძლება კეთილგანწყობით შეხვდეს მკვლევარს, როგორც მისი აზრებისა და ინფორმაციის საზოგადოებამდე მიტანის საშუალებას. სხვა რომ არაფერი, მან მკვლევარი იმ პიროვნებად შეიძლება მიიჩნიოს, რომელიც "დოკუმენტურად მაინც დააფიქსირებს" მის სათქმელს, თუნდაც მკვლევარი არ იწვევდეს სიმპათიას. ჩვეულებრივ, ასეთ შემთხვევაში, ინფორმატორის და მკვლევარის მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა და

არანაირი მიზეზი არ არსებობს იმისათვის, რომ მკვლევარმა, მისი სათქმელის "დოკუმენტურად დაფიქსირების" დაპირებით, არ წაახალისოს ინფორმატორი. რა თქმა უნდა, მკვლევარმა, ჩვეულებრივ დელიკატური მინიშნების გზით, ყველანაირად უნდა აგრძნობინოს ინფორმატორს, რომ მიკერძოებას არ დაუშვებს და საკმაოდ ინფორმირებული და გონიერია, რათა პასუხისმგებლობითა და ადეკვატურად ასახოს ინფორმატორის მოსაზრებები დოკუმენტებში.

სოციალურ მეცნიერებებში წარმოებული კვლევების დროს, როცა ინტერვიუები ტარდება, მიიჩნევენ ხოლმე, რომ ინტერვიუერი მაქსიმალურად ნეიტრალურია, როდესაც რესპონდენტისაგან მიღებულ მონაცემებს აფიქსირებს. ზოგადად, ასეთი მოდელი არ გამოდგება პოლიტიკის კვლევის დროს ჩასატარებელი ინტერვიუსათვის. აქ ინფორმატორი სამართლიანად მიიჩნევს, რომ მკვლევარი ყველაფერი შეიძლება იყოს, გარდა ნეიტრალური ინსტრუმენტისა, რადგან მისი მუშაობის ძირითადი მიზანი გარკვეული საჯარო-პოლიტიკური რეკომენდაციის შემუშავებაა და სისულელე იქნებოდა, მკვლევარს ნეიტრალურობის ცუდად მორგებული ნიღაბი აეფარებინა. ამიტომ, მკვლევარი არ უნდა მოერიდოს ინფორმატორისათვის პროვოკაციული და დასაბუთებული შეკითხვების დასმას ან მწვავე კომენტარებს. ამით ინფორმატორს ვაიძულებთ გაამახვილოს ყურადღება, დაძაბოს მეხსიერება და საკმაოდ ინტენსიური გახადოს საუბარი, რათა ენერგიით დამუხტოს ინტერვიუს პროცესი. თუ ასეთი სტიმულირება სათანადო ტაქტით არის შესრულებული, ინფორმატორი მადლიერიც კი დარჩება. ცხადია, მკვლევარის ტაქტიანობა იმაში გამოიხატება, რომ არგუმენტებით შეედავოს ინფორმატორს, მაგრამ ისე, რომ მის საუბარს მტრული ან კატეგორიული ელფერი არ ჰქონდეს. კარგი იქნება, არგუმენტების ისეთი ფორმით ჩამოყალიბება, რომ ინფორმატორს შეეძლოს ღირსეულად უკანდახევა და სხვა თემაზე გადასვლა, თუკი ამის სურვილი ექნება, რაც არც მის ენერგიულობას შეამცირებს და უხერხულ პაუზებსაც ააცილებს ინტერვიუს.

ინტერვიუების უმრავლესობა ინფორმატორის სამუშაო ადგილას მიმდინარეობს. თუმცა, ზოგჯერ, შეიძლება უფრო სასარგებლო იყოს არაფორმალურ გარემოზე შეთანხმება, მაგალითად რესტორანი ან კაფე. ინტერვიუს დროს ჩანაწერების მეთოდი არაფორმალური გარემოს შესაბამისი უნდა იყოს, ანუ, ასეთ ვითარებაში ჩანაწერები შეიძლება ჯიბეში საამისოდ გადანახული კონვერტის უკანა მხარეს გაკეთდეს.

ინფორმატორის სასაუბროდ წახალისების გარდა, ინტერვიუს პროცესში მკვლევარის მეორე ძირითადი ფუნქციაა ინფორმატორის ისეთ თემებზე გადართვა, რომლებიც მკვლევარისათვისაა საინტერესო (თუმცა, ზოგჯერ, მოულოდნელად, საინტერესო მასალა გამოჩნდება

ხოლმე, თუ ინფორმატორს, დროებით, საშუალებას მისცემთ თავისი სურვილის მიხედვით წაიყვანოს საუბარი). როგორ უნდა მოხერხდეს თემის შეცვლა? ჯერ ერთი, აუცილებელია ინფორმატორის საუბარში დროდადრო ჩარევა, უბრალოდ იმისათვის, რომ მან დააბრუნოს სიტყვის თქმის უფლება, და აგრეთვე იმისათვის, რომ შეანელოთ საუბრის ტემპი, ინფორმატორის ენერგიულობის ზედმეტად შეზღუდვის გარეშე. ამას იოლად შესძლებთ ადვილად საპასუხო ფაქტობრივი შეკითხვების მოკლე სერიებით, რომლებიც ადრე განხილულ საკითხს შეეხება. ასეთი შეკითხვების სერიის შინაარსი, ან ბოლო შეკითხვის შინაარსი მაინც, ისეთი უნდა იყოს, რომ შეამზადოს მკვლევარისათვის სხვა საინტერესო თემაზე უმტკივნეულო გადასვლა.

მაგალითისათვის, დავუშვათ რომ ინტერვიუს ატარებთ თქვენი ოლქის კომუნალური სამსახურების გაერთიანებული უწყების კოორდინატორთან და იგი გიყვებათ მისი უწყების ურთიერთობებზე ოლქის მთავარ ადმინისტრატორთან [chief administrative officer]. თქვენ უკვე საკმარისზე მეტი მოისმინეთ ამ თემაზე და ახლა გსურთ ისაუბროთ უწყების მიერ HUD-ისთვის *[Department of Housing and Urban Development, ურბანიზაციის დეპარტამენტი]* წარდგენილი მიმდინარე საბიუჯეტო მოთხოვნების თემაზე. საუბარი ასე შეიძლება წარიმართოს:

ინფორმატორი: _როგორც ხედავთ, სასტიკი ბრძოლა გვიხდებოდა მთავარ ადმინისტრატორთან მთელი ამ დროის განმავლობაში. ცხადია, რომ ეს, ალბათ, არც არის პირადად მისი ბრალი, თუ გავითვალისწინებთ, რომ სამეთვალყურეო საბჭო ესოდენ კონსერვატიულია და მთავარ ადმინისტრატორს კი ხელახლა დანიშვნისათვის მათი მხარდაჭერა სჭირდება_

მკვლევარი: [ანყვეტინებს] დიახ, იგი ხომ მართლა აპირებს ხელახლა დანიშვნაზე დათანხმდეს, ასე არაა?

ინფორმატორი: დიახ.

მკვლევარი: ჰო, მაგრამ, თქვენ ბიუჯეტს ხომ მაინც ის არ აკონტროლებს?

ინფორმატორი: მართალი ბრძანდებით.

მკვლევარი: კარგი, მაგრამ ურბანიზაციის დეპარტამენტი ხომ აკონტროლებს. რა ურთიერთობები გაქვთ მათთან? გაძლევენ თუ არა იმას, რასაც მათგან მოითხოვთ ხოლმე, ბიუჯეტთან დაკავშირებით?

აქ მთავარი ის კი არ არის, რომ ინფორმატორს დაუმალოთ თქვენი სურვილი საუბრის სხვა თემაზე გადაყვანისა,

თუმცა, ზოგჯერ, ესეც საჭიროა ხოლმე და უნდა ეცადოთ კიდევაც ამას. რეალურად, ამ დროს მთავარია, რომ ინფორმატორს დაეხმაროთ ერთი თემიდან მეორეზე გადასვლაში ისე, რომ ენერგიულობის მომენტი არ დაიკარგოს ან უხერხულობა არ შეიქმნას. ხანდახან ინფორმატორი ისე "გაიჭედება" ხოლმე ერთ თემაზე, რომ თვითონ გაუჩნდება სურვილი სხვა რამეზე ისაუბროს და ამ დროს თქვენი ამოცანაა დაეხმაროთ თემის დახურვაში. თუ ჯერ არა გაქვთ განსაზღვრული, რომელ მომდევნო საკითხზე გსურთ მისი აზრის მოსმენა, მაშინ, უბრალოდ, ისეთი თემა შესთავაზეთ, რომელიც მთლად შეუფერებელი არ იქნება და არც ზედმეტ ემოციურ ან ინტელექტუალურ დატვირთვას მოითხოვს. და, როდესაც ნელი ტემპით შეუდგებით ასეთ თემაზე საუბარს, თქვენცა და ინფორმატორსაც შანსი გექნებათ მოიკრიბოთ აზრები და მომდევნო სერიოზულ თემაზე სალაპარაკოდ მოემზადოთ.

ინფორმატორის ჩათრევა ვინმეს პიროვნული თვისებების განხილვაში, ჩვეულებრივ, გარკვეულ დელიკატურობას მოითხოვს. უპირველეს ყოვლისა, ინფორმატორი კიდევ ერთხელ უნდა დაარწმუნოთ, რომ თქვენ არ ცდილობთ ინტერვიუ ჭორაობად გადააქცოთ, რომ ის არ არის ჭორების გამავრცელებელი და არც თქვენ მოითხოვთ მისგან ამას. ეს შეიძლება გაკეთდეს პიროვნების სახელის ნეიტრალურ კონტექსტში ხსენებით, რომელიც რაიმე ფაქტებთანაა დაკავშირებული:

მკვლევარი: ზემოთ თქვენ საუთსაიდის საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ლიგა ახსენეთ. როგორც მახსოვს, წელიწადია, რაც ამ ლიგას დოქტორი გრინი ხელმძღვანელობს, თუ უკვე ორი წელია?

ინფორმატორი: ალბათ, ორი წელიწადი უფრო ზუსტი იქნება.

მკვლევარი: ალბათ, იმიტომ მეჩვენება ასე პატარა დრო, რომ ძალიან კარგად მახსოვს მისი წინამორბედი, დოქტორი ბლეკი.

ინფორმატორი: ჰო, ბლეკი მართლაც ძლიერი ლიდერი იყო მათთვის.

მკვლევარი: ისეთი შთაბეჭდილება შემექმნა, რომ, ხალხი, გრინის მიმართ უფრო კრიტიკულად არის განწყობილი, თუმცაღა საქებარი სიტყვებიც მომისმენია ზოგიერთისაგან.

ინფორმატორი: დიახ, იგი მართლაც წინააღმდეგობრივი პიროვნებაა. უეჭველია, რომ გრინი ფრიად კომპეტენტური ადმინისტრატორია და ჩვენც საკმაოდ მეგობრულად გვექცევა, მაგრამ, ჩვენ, ძირითადად, მის მოადგილესთან, მისტერ

ვაიტთან ვთანამშრომლობთ.

მკვლევარი: საინტერესოა, რატომ?

ამრიგად, საუბარი ვინმეს პიროვნული თვისებების განხილვაზე გადავიდა თანდათან, მცირე დოზებით და საუბრის თითოეული მონაწილე ოდნავ წაახალისებდა ხოლმე მეორეს და თანაც პასუხისმგებლობას კისრულობდა, რომ საუბარს არ მიეცემა ჭორაობის ხასიათი. რაკიღა პიროვნული თვისებების განსჯა ასე ფაქიზი თემაა, არ იქნება ურიგო მკვლევარმა საუბარში მოიხსენიოს სხვადასხვა ისეთი პიროვნებაც, რომელთა შესახებ, სინამდვილეში, სულაც არ აინტერესებს ინფორმატორის აზრი. ხოლო როცა შეეხებიან კონკრეტულ პიროვნებას, აშკარა აღარ იქნება საუბრის კალაპოტიდან ამოვარდნა და თემის შეცვლაც თითქმის შეუმჩნეველი გახდება.

თუ ინფორმატორმა საკმაოდ არასასიამოვნო დახასიათებებით დააპირა პიროვნების შემკობა, ცხადია, მკვლევარი გონივრულად მოიქცევა, თუ თავიდანვე მიუთითებს მკაფიო სოციალურ, პერსონალურ ან პოლიტიკურ დისტანციაზე პირადად მასა და განსახილველ პირს შორის. ზემოთ მოყვანილ მაგალითში მკვლევარმა ახსენა "დოქტორი გრინი" და დისტანციაზე მიუთითა იმით, რომ თითქმის არ იცნობს გრინის კარიერის ზოგიერთ დეტალს. ამის საპირისპირო სტრატეგია იქნებოდა გამოყენებული, ინფორმატორი ქებით რომ გამოხმაურებოდა განსახილველ პიროვნებას, მაგრამ, გაითვალისწინეთ, რომ გარკვეულად ყოველთვის სარისკოა ნებისმიერ პიროვნებასთან ახლობლობის ღიად დაფიქსირება, რადგან ეს თვითონ მკვლევარის მიმართ აღძრავს მიკერძოებულობის ეჭვებს.

ინფორმაციის თავშეკავებული მომწოდებელი

ზოგჯერ საქმე გვაქვს ხოლმე ინფორმატორთან, რომელიც ფეხმოუცვლელად დგას თავდაცვით პოზიციაზე, მთავარ იარაღად იყენებს ფრაზას "კომენტარების გარეშე", და გამუდმებით ცდილობს მოერიდოს მწვავე შეკითხვებს. ეცადეთ, ამგვარი პრობლემა ინტერვიუს ადრეულ ეტაპზევე დააფიქსიროთ და გადასინჯოთ ინტერვიუთი მისაღწევი მიზნები. ასეთ სიტუაციაში თქვენი ამოცანაა რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია მოიპოვოთ იმ საკითხებზე კონცენტრირებით, რომლებზედაც ამ ინფორმატორს შეუძლია გიპასუხოთ და რაც ნებისმიერი სხვა წყაროსგან ნაკლებ მოსალოდნელი იქნება. ვინაიდან დიდი ძალისხმევა დაგჭირდებათ ინფორმატორის თავდაცვითი პოზიციების გასარღვევად, ამიტომ თქვენი ენერგია ფრიად კონკრეტული საკითხებისაკენ უნდა მიმართოთ. როგორც

კი განსაზღვრავთ ამ საკითხების წრეს, მაშინვე დაიწყეთ მათი მოსინჯვა შეკითხვებით.

მას შემდეგ, რაც ყველა წინასწარი შეფასება გაკეთდა და ინტერვიუ კონკრეტულ საკითხებზე გადავიდა, დგება ბერკეტების გამოყენების დრო. ჯერ ერთი, ინფორმატორს რაც შეიძლება სწრაფად აგრძნობინეთ, რომ კარგად ხედავთ მის თავდაცვით პოზას და, რომ, ამის გამო წყობიდან გამოსვლას არ აპირებთ. შესაძლებელია მიანიშნოთ, რომ თავდაცვითი პოზიციის დაკავება მას ბევრს ვერაფერს დაეხმარება, ვინაიდან ისედაც უკვე იმდენი რამ იცით, რომ თქვენი თავიდან მოშორება არც ისე იოლი იქნება, და, რომ, შეგიძლიათ თავისუფლად მიმართოთ სხვა წყაროებს, რომლებმაც უკვე ბევრი რამ გითხრეს და კიდევ უფრო მეტ ინფორმაციას მოგანვდიან უახლოეს მომავალში. აღნიშნეთ, რომ ყველაფერი ეს შესაძლოა უფრო ნაკლებად შედიოდეს მის ინტერესებში, ვიდრე პასუხების გაცემა და ამიტომ არაფერი აქვს დასაკარგი, პირიქით, იქნებ მოგებულიც კი დარჩეს გულახდილობით. ზოგჯერ ცოტაოდენი ბლეფიც შესაძლებელი და საჭიროა ხოლმე, თუმცა ასეთი ტაქტიკა აშკარად სარისკო იქნება. რა თქმა უნდა, ყოველთვის უკეთესია, მართლაც იმდენი იცოდეთ, რამდენსაც იბრალებთ და, მართლაც მიგინვდებოდეთ ხელი იმ წყაროებზე, რომლებსაც ინფორმატორს უხსენებთ. მაგალითისათვის, ვნახოთ როგორ ზეწოლას ახდენს მკვლევარი ძლიერი სადაზღვევო კომპანიის მეთაურზე:

მკვლევარი: არის საკითხი, რომელზეც მსურს მეტი ინფორმაციის მიღება, კერძოდ, რა პრობლემა აქვთ სადაზღვევო კომპანიებს როცა სადაზღვევო პოლისებს გასცემენ ეგრეთ წოდებული გეტოს რაიონებში მომუშავე კომერსანტებისათვის.

ინფორმატორი: [დუმს. პაუზა]

მკვლევარი: მე ვიგულისხმე, რომ პრობლემა იმიტომ შეიძლება გაჩნდეს, რომ ასეთი პოლისების გაცემა სარისკო ბიზნესია.

ინფორმატორი: [დუმს. პაუზა]

მკვლევარი: ყოველ შემთხვევაში, ხალხი ამბობს, რომ ეს მაღალრისკიანია. ამ რეგიონში გარანტიის გამცემები თუ მიიჩნევენ ასეთ პოლისებს რისკიანად?

ინფორმატორი: დარწმუნებით ვერ მოგახსენებთ.

მკვლევარი: შავკანიანი კომერსანტების ასოციაციის ზოგიერთი წევრი აცხადებს, რომ სადაზღვევო კომპანიები მათ საერთოდ არ აძლევენ დაზღვევის საშუალებას, რადგან

"მიუღებელი რისკის" კატეგორიაში შეიტანეს ისინი.

ინფორმატორი: სიმართლე გითხრათ, არ ვიცი. განა დაზღვევის ბიზნესი რისკის შესახებ მეცნიერებას არ წარმოადგენს?

მკვლევარი: [მიხვდა, რომ ინფორმატორი არანაირ ინფორმაციას არ მიაწვდის სადაზღვევო ინდუსტრიის სამუშაო დოქტრინებზე ზოგადად და, კერძოდ, ადგილობრივი გარანტების შესახებ. ვარაუდობს, რომ ინფორმატორს არ სურს მისი კომპანიის დოქტრინების ან წესების შესახებ ლაპარაკი, და ამიტომ, უკეთესი იქნება მხოლოდ ინფორმატორის კომპანიის მიერ განხორციელებულ პრაქტიკულ საქმიანობაზე კონცენტრირება.] ალბათ, გაცილებით მკაფიოდ უნდა ჩამოვაყალიბო ჩემი შეკითხვა უფრო კონკრეტული საკითხების წამოწევით. საკუთრივ თქვენ კომპანიაში – Bedrock Casualty-ში – როდისმე უარს თუ ეუბნებიან დაზღვევის მსურველებს მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი მიუღებელი რისკის კატეგორიას მიაკუთვნეს?

ინფორმატორი: დარწმუნებით ვერ გეტყვით. მე თვითონ ასე ახლოს არ ვიცნობ ჩვენი საკმაოდ დიდი კომპანიის ოპერატიული საქმიანობის დეტალებს.

მკვლევარი: რა თქმა უნდა. [მინიშნება, რომ მაინც არ გამოვა წყობიდან] იქნებ თქვენ ან თქვენი მდივანი დამეხმაროთ და შეხვედრა მომიხერხოთ იმ დონის მუშაკთან, ვისაც ეს ეცოდინება? [ცდილობს სხვაგვარი ბერკეტი გამონახოს] მაგრამ მანამდე, რა შეგიძლიათ მითხრათ "მიუღებელი რისკის" კატეგორიის შესახებ? თქვენ კომპანიაში აძლევთ თუ არა დაზღვევის აგენტებს ინსტრუქციას, რომ ნებისმიერი ნივთის დაზღვევა შეიძლება, თუ საკმაოდ მაღალ სადაზღვევო შენატანზე დაითანხმებთ პატრონს? [ოდნავ ცვლის შეკითხვის პირობებს, რათა შეასუსტოს რესპონდენტის თავდაცვითი პოზიცია] თუ არსებობს რაიმე ზედა ზღვარი, რომლის იქითაც კომპანია არ მიიღებს სადაზღვევო შენატანს?

ინფორმატორი: ჩვენ, ცხადია, არ ვცდილობთ, მტაცებლური სადაზღვევო შენატანები დავუწესოთ ხოლმე კლიენტებს...

მკვლევარი: [აწყვეტინებს] ასე რომ, სადაზღვევო შენატანების ლიმიტის პირობებში იარსებებს თუ არა ფირმები, რომელთა დაზღვევაც ფაქტობრივად ზედმეტად სარისკო იქნება – ან "მიუღებელი რისკის" ფაქტორი ამოქმედდება? [ავითარებს შეტევას] პოლისის გაუქმების შემთხვევებზე რას მეტყვით? თქვენმა კომპანიამ გააუქმა თუ არა, ან, უარი ხომ

არ უთხრა პოლისის განახლებაზე გეტოს რაიონებში მომუშავე კომერსანტებს იმის მიუხედავად, რომ მათ უახლოეს წარსულში არანაირი სადაზღვევო მოთხოვნა არ შემოუტანიათ? ეს კიდევ ერთი პრეტენზიაა, რომელსაც შავკანიანი კომერსანტების ასოციაცია გამოთქვამს.

ინფორმატორი: [მიხვდა, რომ მკვლევარმა იმაზე მეტი იცის, ვიდრე თავიდან ეგონა და იღებს გადაწყვეტილებას, წინასწარ გააბათილოს შავკანიანი კომერსანტების ასოციაციის ბრალდებები] დიახ, ჩვენ მართლაც გავაუქმეთ რამდენიმე პოლისი იმ უბნებში, სადაც მეტად იყო მოსალოდნელი მასობრივი არეულობები და უარი ვთქვით ამ უბნებში სხვა პოლისების განახლებაზე. სხვა არჩევანი არც გვქონდა: რაიმე არეულობის შემთხვევაში უამრავ ფულს დავკარგავდით.

მკვლევარი: [ტაქტიანად ყურადღებას არ ამახვილებს "აღიარებაზე" და ცდილობს ინფორმატორის წახალისებას, რათა მან "საკუთარი პოზიცია გამოხატოს"] რა თქმა უნდა, ეს სავსებით გასაგებია. ჩემი აზრით, ბევრი ადამიანი აღიარებს ასეთი პრობლემის არსებობას. [ახლა კი უმიზნებს კონკრეტულ სტატისტიკურ მონაცემებს – ამ კომპანიის მიერ გეტოს რაიონებში გაუქმებული ან განუახლებელი პოლისების შეფარდებითი წილის შესახებ ბოლო ორი წლის განმავლობაში] წარსულში ბევრი სადაზღვევო პოლისი გქონდათ გაცემული იმ რაიონებში?

ინფორმატორი: დიახ, საკმაოდ. ეს, რა თქმა უნდა, წარსულში იყო.

მკვლევარი: თქვენ ახლაც აზღვევთ ზოგიერთ იქაურ ფირმას, არა?

ინფორმატორი: დიახ, ვაზღვევთ. მაგრამ, როგორც გითხარით, მე თვითონ ახლოს არ ვიცნობ კომპანიის ოპერატიული საქმიანობის დეტალებს...

მკვლევარი: [აწყვეტინებს] შეგიძლიათ მითხრათ, თქვენი შეფასებით, როგორია პროპორციული წილი თქვენი სადაზღვევო პოლისების იმ მფლობელებისა, რომლებსაც, ვთქვათ, ორი წლის წინ აზღვევდით და კვლავ აზღვევთ? რა ციფრი შეგიძლიათ დაასახელოთ, 80 პროცენტი, 20 პროცენტი, თუ სხვა? უბრალოდ უხეში შეფასება მჭირდება.

ინფორმატორი: მე მგონი 80 პროცენტი უფრო სწორი უნდა იყოს, ვიდრე 20, მაგრამ, სიმართლე რომ გითხრათ, არ ვიცი.

მკვლევარი: [გადაწყვიტა, რომ ეს საინტერესო მონაცემები იქნება და ღირს უფრო ღრმად ჩაძიება] შეიძლება, ვინმესთან

დავაზუსტოთ?

ინფორმატორი: ეს არც ისე ადვილია. ამ სახის მონაცემები არცერთ დოკუმენტში არა გვაქვს შეტანილი, და ძალიან გაჭირდება ასეთი ციფრების დაზუსტება.

მკვლევარი: [არა სჯერა, რომ ამოცანა ასე რთული იქნება და იღებს გადაწყვეტილებას, თვითონვე შესთავაზოს სამუშაოს შესრულება და ფაილების მოძებნა, თუ საჭირო გახდა, და ბლეფს მიმართავს] იცით, ხალხის აზრით თქვენი კომპანია არათანაბარ პირობებში აყენებს გეტოელ კომერსანტებს და ქალაქის სხვა კომერსანტებს. არ ვიცი, საიდან მოაქვთ ხოლმე ასეთი ფაქტები, მაგრამ ვიცი, რომ შავკანიანი კომერსანტების ასოციაციასთან დაკავშირებული რამდენიმე იურისტი ახლახან ამ საკითხის იურიდიულ ასპექტებს იხილავდა...

ინფორმატორი: რაო? გარწმუნებთ, რომ ჩვენი კომპანია არაფრით უარესი ან განსხვავებული არა არის, ვიდრე ქალაქში მოქმედი ნებისმიერი სხვა კომპანია! ძალიან მაინტერესებს, ჩემი თვალით ვნახო ეს, ეგრეთ წოდებული, ფაქტები!

მკვლევარი: თუ რაიმე დამატებითი ინფორმაცია მივიღე ამ საკითხზე, მოხარული ვიქნები თქვენც გაგაგებინოთ. ამასობაში, დიდი სურვილი მაქვს დაგეხმაროთ და მეც მივიღო მონაწილეობა ამ საკითხზე ინფორმაციის ამოკრებაში თქვენი კომპანიის დოკუმენტური არქივებიდან.

სცენა აქ შევწყვიტოთ დასასრულის გარეშე, რადგან როგორც არ უნდა დამთავრდეს საუბარი, მკვლევარმა ყველაფერი გააკეთა, რაც შეეძლო. Bedrock Casualty-ის პრეზიდენტი ან გასცემს მოთხოვნილ ინფორმაციას, ან, არა. ინტერვიუს ჩატარების კარგი სტრატეგია და ტაქტიკა არ იძლევა ნარმატების გარანტიას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მკვლევარის საწინააღმდეგო გარემოებებია[23].

თავშეკავებული ინფორმატორების მიერ ხშირად გამოყენებული

---

[23] ამ სცენაში აღნერილი ბლეფი მორალის თვალსაზრისით საკამათოა. თუმცა კი მჯერა, რომ უმრავლეს შემთხვევაში ასეთი ბლეფი არაეთიკური, არსებობს შემთხვევები, როცა ასეთი საქციელის გამართლება შეიძლება. აღნერილი შემთხვევა სნორედ ამ კატეგორიას მიეკუთვნება. ამ შემთხვევაში Bedrock-ის პრეზიდენტი ცდილობს დამალოს ინფორმაცია, რომელიც კერძო საკუთრებას ეხება. აქვს კი მას ამის უფლება? ნორმალურ ვითარებაში, დიახ, აქვს. მაგრამ სასნორის მეორე მხარეს უნდა დავინახოთ ის უსამართლობა, რომელიც გეტოელ კომერსანტებს არიმეს ბიზნესის ნარმოების თითქმის სასიცოცხლოდ აუცილებელ საშუალებას მაშინ, როცა ისინი მზად არიან გონიერულად მაღალი ფასი გადახადონ დაზღვევისათვის (შესაძლოა მთავრობის ან საქველმოქმედო ორგანიზაციების დახმარებითაც). ამ დროს მკვლევარს აქვს საკამათო უფლება უსამართლობის გამოსნორების მეფელობისა. ამ უფლების გათვალისნინებით, ასევე აქვს თუ არა მკვლევარს ტყუილის თქმის უფლება? ამ სიტუაციაში მკვლევარის მიერ აშკარა ტყუილის ბერკეტის სახით გამოყენება განონასნორებულია კომპანიის პრეზიდენტის მიერ ნაგულისხმევი (ფარული) ტყუილის გამოყენებით.

ერთ-ერთი მანევრია საკითხთან შეუსაბამო სტატისტიკური მონაცემებისა და ფაქტების მთელი ტომების გადმოლაგება. ამით ადვილად შეიძლება გულუბრყვილო, სტატისტიკის თაყვანისმცემელი მკვლევარის დაბნევა და თავიდან მოშორება. კიდევ ერთი მანევრია ბევრი ლაპარაკი მეორეხარისხოვან საკითხებზე და ამით ინტერვიუსთვის დაწესებული დროის გაყვანა. მკვლევარისათვის ამგვარი მანევრებისაგან თავდაცვის საუკეთესო საშუალება მათი დროზე შემჩნევისა და განსაზღვრის უნარია.

თუ გარკვეული ინფორმაციის მოსაპოვებლად გამოყენებულმა თქვენმა საკუთარმა ბერკეტმა ვერ იმუშავა, ხოლო ეს ინფორმაცია საკმაოდ მნიშვნელოვანია თქვენთვის, მაშინ იქნებ მოახერხოთ სხვისი ბერკეტების გამოყენება. მაგალითად, უნივერსიტეტში მომუშავე ასპირანტ მკვლევარს ცოტა რამ შეუძლია დაუპირისპიროს თავდაცვაზე გადასულ ბიუროკრატებს, მაგრამ საკანონმდებლო ორგანოს წევრს ან მის მდივანს, ცხადია, უფრო ძლიერ ბერკეტებზე მიუწვდებათ ხელი. ამიტომ, თუ სხვა გამოსავალი აღარ არის, ასპირანტს შეუძლია დაარწმუნოს მისდამი კეთილგანწყობილი კანონმდებელი და დახმარება მიიღოს მისგან. ზოგჯერ ჟურნალისტებსაც შეუძლიათ დახმარება, ზოგჯერ კი საზოგადოებრივ გაერთიანებას შეგიძლიათ მიმართოთ. მაგალითად, თქვენი ქალაქის ექიმთა ასოციაცია შეიძლება დაგეხმაროთ, ისეთი ინფორმაცია მიიღოთ საოლქო საავადმყოფოს ადმინისტრატორისაგან, რომელსაც პოლიტიკის ვერც ერთი ანალიტიკოსი ან ოლქის უმაღლესი ოფიციოზიც კი ვერ მიიღებდა.

აქ აღწერილი ბერკეტების გამოყენებას ერთი მნიშვნელოვანი შეზღუდვაც ახლავს თან – მაინც სასურველია ხოლმე გულითადი ურთიერთობების შენარჩუნება პიროვნებასთან ან უწყებასთან, ვის საქმეებშიც ასე ცდილობთ ცხვირის ჩაყოფას. მკვლევარი მისი ტაქტიკის გამოყენების ობიექტის გაუცხოების და მასთან ურთიერთობების გაფუჭების აშკარა რისკის წინაშეა. ყოველი კონკრეტული პოლიტიკის კვლევის დროს ეს პრობლემა შეიძლება იმით შევამსუბუქოთ, რომ უფრო აგრესიული ტაქტიკის გამოყენება შედარებით გვიანი პერიოდისათვის გადავდოთ, როცა თქვენი ნაშრომის ბედი ნაკლებად იქნება დამოკიდებული ნაწყენი მხარის შესაძლო რეაქციაზე. პრობლემა უფრო რთულდება მაშინ, როცა მკვლევარს ხანგრძლივი ურთიერთობები აქვს დაგეგმილი მკაცრი გამოკითხვის ობიექტთან, რომელმაც მიმდინარე კვლევის დასრულების შემდეგაც კარგა ხანს უნდა გასტანოს. ასეთ შემთხვევებში გარკვეული სახის ინფორმაცია შეიძლება მსხვერპლად შეწიროთ სამომავლოდ ცოტაოდენი კეთილი ნების შენარჩუნებას.

დამაჯერებლობის უზრუნველყოფა

სოციალურ მეცნიერებებში კვლევის მსგავსად, პოლიტიკის კვლევის პროდუქტი, საბოლოოდ, ინტელექტუალთა კრიტიკის ობიექტი გახდება. მაგრამ სოციალური მეცნიერებებისაგან განსხვავებით, თქვენი ანალიზის შედეგი გაცილებით უფრო დაუცველი იქნება პოლიტიკური კრიტიკისაგან და, ამასთან, ალბათ, თვით ანალიზის ობიექტების აგრესიულ შეტევასაც უნდა გაუძლოს. სოციალურ მეცნიერებებში, კვლევის ობიექტები, იშვიათად თუ გვევლინებიან კვლევის შედეგის სერიოზულ კრიტიკოსებად, მაგრამ პოლიტიკის კვლევისას მათი მხრიდან კრიტიკა გარდაუვალია. ამიტომ, მკვლევარმა უნდა იზრუნოს იმისათვის, რომ მისი საბოლოო ნაშრომის პოლიტიკური დამაჯერებლობა დაცული იყოს პოლიტიკურად მოტივირებული თავდასხმებისაგანაც და წმინდა ინტელექტუალური კრიტიკისაგანაც.

პოლიტიკის კვლევის მიზანი სიმართლესთან მიახლოებაა

პოლიტიკის ანალიზის მთავარი მიზანი, სოციალურ მეცნიერებებში კვლევისგან სრულიად საპირისპიროდ, არ არის ინტელექტუალური მწვერვალების დაპყრობა და განმანათლებლობა (თვითონ მკვლევარის ან მისი კოლეგებისათვის), თუმცა განმანათლებლობის ფუნქცია აუცილებლად იქნება მისი მეორადი პროდუქტი. აქ მთავარი მიზანია პოლიტიკის პრობლემისა და მისი მოგვარების საშუალებათა გააზრების ხარისხის იმდენად გაუმჯობესება, რომ შესაძლებელი გახდეს მოქმედების გონივრული კურსის რეკომენდება. ამრიგად, პოლიტიკის ანალიზი მიზნად ძალზე ფართო და კომპლექსურ ფენომენს ისახავს და ამიტომ, როგორც წესი, მისთვის საკმარისია ხოლმე "სიმართლესთან" მცირე მიახლოებაც კი, რაც სოციალური მეცნიერებების მიდგომის სრულიად საპირისპიროა, სადაც, ჩვეულებრივ, ვიწროდ შემოსაზღვრული პრობლემების ზუსტ ამოხსნებს ეძებენ. პოლიტიკის კვლევის მიახლოებითი ხასიათი თავისთავად არის სტიმული პოლიტიკურად მოტივირებული კრიტიკოსებისათვის. როგორ უნდა დაიცვას მათგან თავი მკვლევარმა?

ჯერ ერთი, მკვლევარი უნდა შეეცადოს საერთო ენა გამონახოს ნებისმიერ ისეთ პიროვნებასთან (ან ნებისმიერ ისეთ ინსტიტუციონალურ ინტერესთან), რომელმაც, შემდგომში, ანალიზის შედეგებს შეიძლება იმის გამო და იმ არგუმენტებით შეუტიოს, რომ მისი აზრით არავინ დაინტერესებულა. ასეთი პრეტენზიების თავიდან ასაცილებლად კარგი იქნება დაინტერესებული მხარეების ციტირება ანალიზის საანგარიშო ნაშრომში, როგორც იმის მინიშნება, რომ მათი თვალსაზრისიც იქნა გათვალისწინებული

ანალიზის პროცესში. მაგალითად, თუ პოლიტიკის რეკომენდაცია ეხება სკოლების საოლქო სუპერინტენდანტის არჩევის წესს, მაშინ კარგი იქნება, ინტერვიუები ჩატარდეს სკოლის დირექტორთა ადგილობრივი ასოციაციის, განათლების ეროვნული ასოციაციისა და ამერიკის მასწავლებელთა ფედერაციის წარმომადგენლებთან. ამ ჯგუფების პრეს-მდივნებს შესაძლოა საინტერესო მოსაზრებები ჰქონდეთ თქვენი კვლევითი პროექტისათვის, მაგრამ ასეც რომ არ იყოს, მკვლევარს მათთან კონსულტაციების გამართვა მომავალში დაიცავს ამ ორგანიზაციების კრიტიკისაგან, თუ ისინი ანალიზის რეკომენდაციების ოპონირებას გადაწყვეტენ. იქნებ იმაზეც იფიქროთ, რომ ამ ორგანიზაციებს განსახილველად გაუგზავნოთ წინასწარი ანგარიშის ასლი.

მეორე, უნდა მოძებნოთ "ექსპერტები" ან პოლიტიკური თუ ინტელექტუალური ავტორიტეტის მქონე სხვა პიროვნებები, ვისაც ისეთ შეფასებებს, აზრებსა და გამონათქვამებს მიაწერთ, რომელთა ურყევობაც მაინცადამაინც არ გწამთ. ამის ერთი გზაა ინფორმაციის ნაბეჭდი წყაროების ციტირება, ხოლო მეორე – ასეთ პირებთან ჩატარებული ინტერვიუების ციტირება. გარდა ამისა, მკვლევარმა წინასწარ უნდა დაგეგმოს, რომელი ექსპერტები აიმაღლებენ ხმას მისი ნაშრომის დასაცავად მისი საჯაროდ გამოქვეყნების შემდეგ. თუ გამოქვეყნებულ ანგარიშში ციტირებულია რომელიმე პიროვნების მოსაზრება ამა თუ იმ საკითხზე, ეს ადამიანი, ჟურნალისტებისათვის და პოლიტიკური ფიგურებისათვის ბუნებრივი სამიზნე გახდება, და ამ უკანასკნელთა წინაშე მას საკუთარი აზრის დაცვის სტიმულიც ექნება.

მესამე, მკვლევარმა საგანგებო ყურადღება უნდა დაუთმოს პოტენციურ ოპონენტებს და განსაზღვროს, სახელდობრ რომელი რეკომენდაციების წინააღმდეგ არის მათი შეტევა მოსალოდნელი. ეს რეკომენდაციები უნდა გამაგრდეს ექსპერტთა მოსაზრებების ციტირებით და თავაზიანი მინიშნებით, რომ არსებობს კონტრარგუმენტებიც, თუმცა თქვენ ნაშრომში მათთვის დიდი ადგილის დათმობა ან დიდი მნიშვნელობის მინიჭება არ იქნება საჭირო. სწორედ იმ ოპონენტების ციტირება უნდა მოხდეს, ვისგანაც მომავალში თავდასხმას მოელით, რათა გააქარწყლოთ მათი არგუმენტები იმის შესახებ, რომ მათი მოსაზრებები ან პოზიცია არ გაგითვალისწინებიათ (დაბალანსებულ, ორი მხარის პოზიციების წარმომდგენ პრეზენტაციას სხვა ფსიქოლოგიური უპირატესობებიც ექნება, როგორც მკითხველის დასარწმუნებლად გამოყენებულ წმინდა პროპაგანდისტულ ხერხს).

დამაჯერებლობის ხარისხის ამაღლებას სტატისტიკური მონაცემებით გამაგრებაც შეუწყობს ხელს. ამ მიზნით გამოყენებული

სტატისტიკა უფრო თანმხლები დოკუმენტაციის ფუნქციას შეასრულებს, ვიდრე ინფორმაციის მიწოდების როლს. ეს მონაცემები იმისათვის უნდა გამოიყენოთ, რომ დოკუმენტურად დაადასტუროთ იმ განზოგადებების მართებულობა, რომლებსაც თქვენი ოპონენტები სხვა შემთხვევაში გააკრიტიკებდნენ. ეს მაშინაც უნდა გააკეთოთ, როცა აღნიშნული განზოგადებების სიმართლე ისედაც საკმაოდ ცხადია სხვა, უფრო ნაკლებად ფორმალურ წყაროებზე დაყრდნობით. მაგალითად, ერთია თქმა იმისა, რომ "ინფლაცია გამალებული ტემპით იზრდება", ხოლო სულ სხვაა განცხადება, რომ "ინფლაციის ზრდის წლიური დონეა 5.5 პროცენტი".

ნაადრევ გამომზეურებასთან დაკავშირებული რისკი

პოლიტიკოსები და პოლიტიკის ანალიტიკოსები სხვადასხვა განრიგით მუშაობენ. არცთუ იშვიათად ხდება, რომ პოლიტიკოსები ანალიტიკოსებისგან "შედეგებს" მოითხოვენ ხოლმე მაშინ, როდესაც კვლევა ჯერ არ არის დასრულებული. უფრო მეტიც, თუნდაც შედეგებს არავინ ითხოვდეს, ხშირად გამოჩნდება ხოლმე რაღაც მოულოდნელი, კარგი პერსპექტივა, როცა მკვლევარის ნაშრომი თითქმის დასრულებულია და მას შეუძლია ხელიდან არ გაუშვას შედეგების პრეზენტაციის ხელსაყრელი მომენტი.

ერთ-ერთი შესაძლებელი სტრატეგია არის პოტენციური პოლიტიკური მოთხოვნების გრაფიკის შედგენა (რამდენადაც ეს შესაძლებელია), მიახლოებითი თარიღის მითითებით, და თქვენი ანალიზის შედეგების მიღების გრაფიკის მათთან ნაწილობრივ მაინც მისადაგება. გარდა ამისა, რაც შეიძლება სწრაფად უნდა მოამზადოთ პასუხები იმ მარტივი და უხეში ფორმით ჩამოყალიბებულ შეკითხვებზე, რომლებიც შეიძლება დაგისვან, ვინაიდან პოლიტიკოსებს თქვენი სწორედ ამგვარი პასუხები ესაჭიროებათ; ეს პასუხები თქვენი ანალიზის ადრეულ ეტაპზევე შეგიძლიათ მზად გქონდეთ. და ბოლოს, რაც უფრო ადრე მოახერხებთ თქვენი მხარდამჭერი ექსპერტების მომზადებას და პოტენციურ ოპონენტებთან საერთო ენის გამონახვას, მით უკეთესი, ვინაიდან ასეთი კონტაქტები ბოლოს მაინც დასამყარებელი იქნება.

პოლიტიკის კვლევის სტრატეგიული დილემა

შემაჯამებელი დასკვნის სახით, მოდით ასეთი შეკითხვა განვიხილოთ: რომელ ინფორმატორს როდის უნდა დავუკავშირდეთ? ამ შეკითხვაზე პასუხი სასარგებლოა იმდენად, რამდენადაც იგი გვაიძულებს დავუბრუნდეთ ზემოთ აღწერილი საკითხების უმრავლესობას.

შეკითხვის ნაწილი "როდის", შეგვიძლია ორად გავყოთ – "შედარებით ადრე" და "შედარებით გვიან". კვლევით პროექტზე მუშაობისას, შედარებით ადრე უნდა შეხვდეთ:

1. პიროვნებებს, რომლებიც შესაძლოა დაგეხმარონ ინფორმაციის მდიდარი წყაროების მოძიებაში;
2. გავლენიან პიროვნებებს, რომლებიც უშუალოდ ან მათი სახელით დაგეხმარებიან ინფორმაციის წყაროების გამოყენების უფლების მიღებაში;
3. მცოდნე ხალხს, ვინც ისეთ ინფორმაციას მოგაწვდით, რომელიც თავდაცვისთვის გამოგადგებათ, თუკი თქვენ სამუშაოს მოუმწიფებელი სახით გამოიტანთ პოლიტიკურ არენაზე, და ვის მოწოდებულ ინფორმაციასაც ბერკეტად გამოიყენებთ თავშეკავებული ინფორმატორების ასალაპარაკებლად;
4. მეგობრულად განწყობილ ექსპერტებს, რომლებიც მზად არიან პოლიტიკური დამაჯერებლობა შემატონ თქვენ ნაშრომს მისი მოუმწიფებლად გამოქვეყნების შემთხვევაში;
5. პოტენციურ ოპონენტებს, ვისთანაც საერთო ენის გამონახვას ეცდებით, რათა თავი დაიზღვიოთ თქვენი ნაშრომის მოუმწიფებლად გამოქვეყნების შემთხვევისათვის.

შედარებით გვიან შეხვდით:

1. მტრულად განწყობილ ან თავშეკავებულ ინფორმატორებს, რომელთა ტაქტიკის წინააღმდეგ სასურველია წინასწარ მოიმარაგოთ ბერკეტები;
2. საქმით დაკავებულ ინფორმატორებს, ვისთანაც, ერთხელ ნახვის შემდეგ შეიძლება სამუდამოდ დაიკარგოს კვლავ შეხვედრის შესაძლებლობაც და ვის შესახებაც არა გაქვთ საკმარისი ინფორმაცია ინტერვიუს უფრო ადრე ჩასატარებლად;
3. პოტენციურ, განსაკუთრებით გავლენიან ოპონეტებს, ვისაც შეუძლიათ მოგისპონ სხვებთან შეხვედრების შესაძლებლობა და ამით დააზარალონ თქვენი კვლევის პროცესი;
4. ადმინისტრატორებს, რომლებიც იცნობენ პოტენციურ პრობლემატურ საკითხებს, მაგრამ ამ ფაქტების თქვენთვის გაცნობა არ სურთ მანამ, სანამ არ დაარწმუნებთ, რომ ეს მათივე ინტერესებშია.

ამ ორ ჯგუფს შორის არსებობს ერთი აშკარა შეუსაბამობა

(პოტენციურ ოპონენტებს ადრეც უნდა შეხვდეთ და გვიანაც) და სხვა ნაკლებად შესამჩნევი შეუსაბამობაც. ხშირად სწორედ საქმიანი და თავშეკავებული ინფორმატორია ის პიროვნება, რომელიც შეიძლება დაგეხმაროთ ინფორმაციის მდიდარი წყაროების მოძიებაში, გაგიხსნათ სხვა ინფორმატორების კარები და სასარგებლო ინფორმაციაც მოგაწოდოთ. მაგალითად, უწყებათა მთავარ ადმინისტრატორებს უზარმაზარი გამოცდილება აქვთ პოლიტიკის საკვლევ პრობლემასთან დაკავშირებით და შეუძლიათ ადვილად მოგაპოვებინონ ინფორმაციის წყაროები, მაგრამ, ამავე დროს, ისინი ბუნებრივად დაინტერესებული არიან სტატუს-კვოს ან მსგავსი მდგომარეობის შენარჩუნებაში. ნებისმიერ შემთხვევაში, ისინი, ალბათ, დიდი სიხარულით არ შეხვდებიან გარეშე პირის მიერ მათი საქმიანობის გულდასმით შემოწმების პერსპექტივას. ადვილად შეგიძლიათ მოიგონოთ სხვა ანალოგიური მაგალითებიც. ზემოთ მოყვანილი ორი ნუსხის ჰარმონიზაციის გზა, პრინციპში, არ არსებობს. მკვლევარს მოუწევს კონკრეტული სიტუაციის ყველა დეტალის განხილვა და თითოეულ გასაკეთებელ არჩევანთან დაკავშირებულ რისკსა და სარგებლიანობას შორის ბალანსირება. ასეთი არჩევანის პრობლემის თავიდან აცილების არავითარი გზა არ არსებობს, და პოლიტიკის კვალიფიციურმა მკვლევარმა გადაწყვეტილება მათ მიმართ, უბრალოდ, შეგნებულად უნდა მიიღოს და არა ძალდატანების გრძნობით.

ნაწილი III

„გონივრული (საუკეთესო) მიდგომების“ კვლევა: სხვაგან გამოყენებული, ერთი შეხედვით კარგი იდეების გააზრება და გამოყენება

პოლიტიკის პრობლემის მოგვარების გზების ძიებისას კარგი იქნება გავიგოთ, თუ როგორ ცდილობდნენ ამ პრობლემის გადაწყვეტას სხვა ქვეყნები, უწყებები ან რეგიონები. ამისათვის ვეძებთ პრობლემის მოგვარების ისეთ გზებს, რომლებმაც, ერთი შეხედვით, საკმაოდ კარგად იმუშავეს სხვაგან, ვცდილობთ გავიაზროთ, თუ, როგორ და რატომ შეიძლებოდა ისინი წარმატებული ყოფილიყო, და, შევაფასოთ, რამდენად შესაძლებელია მათი გადმოლება ჩვენ სიტუაციაში. სხვადასხვა წრეებში ამგვარ პროცესს *საუკეთესო მიდგომების კვლევას [best practices research]* უწოდებენ. როგორი მარტივი და თავისთავად ცხადიც არ უნდა მოგვეჩვენოს ეს პროცესი, მისი განხორციელებისას მრავალი მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული შეცდომის დაშვების საფრთხე არსებობს. ამ სახელმძღვანელოს მე-3 ნაწილი დაგეხმარებათ თავიდან აიცილოთ ეს პოტენციური შეცდომები და გასწავლით, როგორ უნდა მიიღოთ მაქსიმალური სარგებელი საუკეთესო მიდგომების თქვენ მიერ ჩატარებული კვლევიდან.

რეალისტური მოლოდინის აუცილებლობა

უპირველეს ყოვლისა, ფრაზიდან "საუკეთესო მიდგომების კვლევა" არ შეგაცდინოთ სიტყვამ *საუკეთესო*. სინამდვილეში, იშვიათად თუ დარწმუნდებით, რომ რომელიმე მიმზიდველი და ერთი შეხედვით სასარგებლო მიდგომა მართლაც საუკეთესოა იმათ შორის, რომლებიც მსგავს პრობლემას ან შესაძლებლობას ეხება. საუკეთესო მოდგომის მოსაძებნად საჭირო მასშტაბური და გულდასმითი გამოკვლევა, ალბათ, ვერც ვერასდროს ჩატარდება. სინამდვილეში, თქვენ უნდა მოძებნოთ ის, რასაც, ალბათ, უფრო მოკრძალებული სახელი – კარგი მიდგომა ეწოდება.

მაგრამ, ეს უკანასკნელი განცხადებაც კი შესაძლოა გადაჭარბებული იყოს. ხშირად დარწმუნებით ვერ იტყვით, რომ ერთი შეხედვით კარგი მიდგომა, მართლაც კარგია იმ აზრით, რომ იგი მოაგვარებს ან შეამსუბუქებს მასთან ნომინალურად

ასოცირებულ პრობლემას. ზედაპირული შთაბეჭდილება ძალზე მაცდუნებელია ხოლმე. დეტალური განხილვით ხშირად ვლინდება, რომ სავარაუდოდ კარგი მიდგომა საერთოდ ვერ აგვარებს პრობლემას და ილუზია მხოლოდ არაადეკვატური შეფასების ხერხებითა და ვარდისფერი სათვალით დანახული ფაქტების გამო შეიქმნა. ისეც ხდება ხოლმე, რომ კარგი შედეგები რეალურად არსებობს, მაგრამ "კარგ მიდგომას" ცოტა რამ ან საერთოდ არაფერი აქვს საერთო მათ გამომწვევ ნამდვილ მიზეზებთან. და ბოლოს, კარგი მიდგომის იმ გარემოებიდან ხელაღებით გადმოლებას, სადაც მან მართლაც იმუშავა, სხვა გარემოებაში, სადაც ძნელად მისახვედრი, მაგრამ მნიშვნელოვანი განსხვავებები არსებობს, შეიძლება უსუსური, დამახინჯებული ან სხვა სახის მავნე შედეგები ჰქონდეს.

თუმცა, ამ პრობლემების გამო უიმედოდ ნუ განეწყობით. სხვა თუ არაფერი, "საუკეთესო მიდგომების" საძიებლად ჩატარებულ ექსკურსიას, ჩვეულებრივ, საინტერესო იდეები მოაქვს ხოლმე, მათ შორის, იდეები არა მხოლოდ იმ მეთოდების შესახებ, რომლებიც გამოდგება, არამედ იმის შესახებაც, რა არ *იმარგებს*. მკვლევარის ამოცანაა ამოიცნოს, რას წარმოადგენს ესა თუ ის იდეა და რატომ არის იგი საინტერესო.

"გონივრული მიდგომები"

მიდგომას, რომელიც საინტერესო იდეას შეიცავს, მე *გონივრულ მიდგომას* [*smart practice*] ვუწოდებ. ჩემი აზრით, ეს ტერმინი უკეთესია, ვიდრე საუკეთესო მიდგომა ან თუნდაც კარგი მიდგომა, ვინაიდან იგი ხაზს უსვამს ფაქტს, რომ მიდგომას, რომელიც ასეთი საგანგებო ყურადღების ღირსია, ჩვეულებრივ, გარკვეული გონებამახვილური ელემენტი უნდა გააჩნდეს. სწორედ ეს გონებამახვილური ელემენტია ის, რაც მკვლევარმა უნდა გააანალიზოს, სიტყვებით გამოხატოს და შეაფასოს მისი გამოყენების პერსპექტივა განსახილველი პრობლემის მიმართ.

უფასო სადილი

გონებამახვილობის გამოვლენის ერთ-ერთი გზაა რაიმის მიღება უსასყიდლოდ. მიუხედავად ცნობილი აფორიზმისა – რომ "უფასო სადილი არ არსებობს" – საჯარო პოლიტიკის შემოქმედებითად მოაზროვნე მოღვაწეები, როგორც გადაწყვეტილების მიმღებები, ისე შემსრულებლები, საკმაოდ დიდ ენერგიას ხარჯავენ ხოლმე

ზუსტად ამგვარი მუქთი ბარაქის ძიებაში, და ხშირად წარმატებასაც აღწევენ. იმისათვის, რომ გავერკვიოთ, როგორ ხდება ეს, ვნახოთ რამდენი მუქთი დოვლათია შექმნილი საბუნებისმეტყველო და საინჟინრო მეცნიერებების წყალობით. ავტომანქანას რამდენიმე კილომეტრის გავლა შეუძლია ერთ ჭიქა ბენზინში დაგროვილი ქიმიური ენერგიის ხარჯზე, თუკი გვეცოდინება, როგორ გამოვათავისუფლოთ და გამოვიყენოთ ეს ენერგია. ამწეები და ბერკეტები "მექანიკურ უპირატესობას" ქმნიან. ბაქტერიები ნეტარებითა და თითქმის უფასოდ მიირთმევენ და ანადგურებენ ორგანულ ნარჩენებს ქალაქის ჩამდინარე წყლებში. ყველა ეს მასალა, მექანიზმი და პირობა წარმოადგენს საკმაოდ ბევრი "რამის" უსასყიდლოდ ან მცირეოდენ ფასად მიღების მაგალითს. მთელი ამ დოვლათის წყარო კი, უბრალოდ, დედაბუნებაა.

სოციალურ სამყაროში უსასყიდლოდ რამის მიღების წყაროები ნაკლებად ხელშესახებია და უშუალოდ თითქმის არ მომდინარეობენ დედაბუნებიდან, მაგრამ ეს სულაც არ ამცირებს მათ რეალობას. ბაზრის უხილავი ხელი სოციალურ ღირებულებას ქმნის იქ, სადაც მანამდე მხოლოდ პირადი და ეგოისტური მისწრაფება არსებობდა და, თუნდაც მეტაფორის დონეზე, ამას უფასოდ აკეთებს. ინფორმაციის დალაგება ანბანური რიგით ხალხს საშუალებას აძლევს გაცილებით მოკლე დროში მოიპოვონ საჭირო ცნობები, ვიდრე უანბანოდ დაეხარჯებოდათ. ავტობუსის გაჩერებაზე რიგში ჩადგომის ჩვეულება ადვილად გასაგებია, ვინაიდან აქ ყველა თანასწორია, და ყველას უადვილებს ცხოვრებას.

უეჭველია, რომ პოლიტიკისა და მართვის სამყაროში უფრო ცოტა და ნაკლებ გემრიელი უფასო სადილებია, ვიდრე საბაზრო სტრუქტურაში, ინფორმაციის რომელიმე საცავში ან ავტობუსის გაჩერებაზე, მაგრამ ისინი აქაც არსებობს. "შესაძლებლობების" ყველა მაგალითი, რომელიც სახელმძღვანელოს პირველი ნაწილის II ჩანართშია წარმოდგენილი (გვ. 8) და უცვლელად გადმოტანილი III.I ცხრილში (გვ. 108) მკითხველისათვის ცხოვრების გასაიოლებლად, სწორედ ასეთი თვისებებით ხასიათდება. მათ გააჩნიათ საზოგადოებრივი ღირებულების[24] შედარებით იაფად შექმნის *მთვლემარე პოტენციალი*. შეიძლება ითქვას, რომ ამ დროს შექმნილ (მაღალ) ღირებულებასა და მისი შექმნის (დაბალ) დანახარჯებსა და რისკს შორის არსებული განსხვავება უფასო სადილს წარმოადგენს[25].

---

[24] საზოგადოებრივი ღირებულების ბუნების შესახებ იხ. მარკ მურის (Mark H. Moore) *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996).

[25] რისკის კატეგორიები მრავალფეროვანია. იხ. განყოფილება "ზოგადი სისუსტეები".

ცხრილი III. სოციალური პროგრესის ზოგიერთი გუნებრივი შესაძლებლობა რომელიც ხშირად შეუმჩნეველი რჩება

პირადი მისწრაფებების თანამდევი პროდუქტები. სავსებით შესაძლებელია სტიმულირების ისეთი სტრუქტურის ჩამოყალიბება, კერძო უპირატესობის ან პირადი კმაყოფილების ისეთი შესაძლებლობების შექმნა, რომელიც არაპირდაპირი გზით სოციალურად სასარგებლო იქნება (მაგალითად, საჯარო სექტორის მუშაკებისათვის მათ მიერ ხარჯების დასაზოგად მოფიქრებული და განხორციელებული ინოვაციებით მიღწეული სარგებლის წილის შეთავაზება).

ურთიერთსარგებლობა. ორი (ან მეტი) საქმიანობა შეიძლება ისე გაერთიანდეს, რომ თითოეული მათგანი უფრო ეფექტიანი გახდეს (მაგ. მშენებლობის სახელმწიფო პროექტი და უმუშევრობის დაძლევა).

განვითარება. საქმიანობის ან ოპერაციების რიგითობა შეიძლება პოტენციურად ისე დაიგეგმოს, რომ ამით განვითარების პროცესის ყველა უპირატესობა მივიღოთ (მაგ. სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა სამუშაო კვალიფიკაციისა და მათი პროფესიული ინტერესების შეფასება სამუშაოს მოსაძებნად მათ გაგზავნამდე).

გაცვლა. არსებობს ურთიერთგაცვლის გამოუყენებელი შესაძლებლობები, რომლებიც გაზრდიდნენ სოციალურ ღირებულებას. ჩვეულებრივ, პოლიტიკის კურსის ჩვენეული მონახაზი ახდენს საბაზრო გარიგების სიმულაციას (მაგ. დაბინძურების ნებართვების აუქციონები, ერთი უწყებისათვის იმ მომსახურების ანაზღაურება, რომელსაც იგი მეორე უწყების კლიენტებს ან მომხმარებლებს უწევს).

მრავალფუნქციონალურობა. სისტემა შეიძლება ისე ჩამოყალიბდეს, რომ მისი ერთი თვისება ორ ან მეტ ფუნქციას ასრულებდეს (მაგ. საგადასახადო ინსპექტორი თანხის იძულებითი ამოღების შემთხვევას ისეთი დრამატული სახით ნარმოაჩენს, რომ პოტენციური დარღვევების პროფილაქტიკაც ხდება და პატიოსანი გადამხდელებიც რწმუნდებიან, რომ თანაბარი კონკურენციის პირობებში მუშაობენ).

არატრადიციული მონაწილენი. საჯარო უწყებების რიგითმა მუშაკებმა ხშირად ბევრი რამ იციან პროგრამის პოტენციური გაუმჯობესების შესახებ, რაც შეიძლებოდა გათვალისწინებულიყო მათი უწყებების პოლიტიკის კურსისა და ოპერაციების გეგმებში. იგივე შეიძლება ითქვას უწყების კლიენტების ან მომხმარებლების, ან იმ პირთა შესახებ, ვისი რეგულირებაც უწყებას ევალება.

რაციონალიზაცია. შესაძლებელია სისტემის ნმინდა ტექნიკური რაციონალიზაცია (მაგ. რიგების შემცირება სხვადასხვა საპროცედურო დროის მონაკვეთების განრიგების შედგენით, ან ხელშეკრულებების დადებით ისეთ მანამდე არაფორმალურ შეთანხმებაზე, რომლებიც გაუგებრობის ელემენტებს ან მოშლის საფრთხეს შეიცავენ).

ჩხირკედელაობა. გონებრივი ჩხირკედელაობით კაცმა შეიძლება ახლებური გამოყენება მოუძებნოს თითქოსდა შეუძლებელ, მაგრამ, მართლაც, ხელმისაწვდომ საშუალებებს (მაგ. ავტომანქანების რეგისტრაციის სისტემის გამოყენება ამომრჩეველთა სიების შესადგენად).

ბოლომდე გამოუყენებელი სიმძლავრეები. ამის მაგალითია ბევრ უბანში სკოლის შენობები, რომლებიც შედარებით შეზღუდული მიზნებითა და დღისა და წელიწადის მხოლოდ გარკვეულ მონაკვეთში გამოიყენება – თუმცა გაითვალისწინეთ, რომ სკოლის ადმინისტრაცია მაშინვე გაგაფრთხილებთ, რომ ასეთი შენობების სხვა მიზნით გამოყენება სასკოლო ფუნქციების დაუზარალებლად, ადვილი არ იქნება.

მაგრამ შესაძლებლობები, თავისთავად, ვერ გამოავლენენ მათში მთვლემარე პოტენციალს დამატებითი ძალისხმევის გარეშე. ეს ძალისხმევა კი იმ "მიდგომების" მეშვეობით ხორციელდება, რომლებიც ამ პოტენციალის უპირატესობებით სარგებლობენ და რომლებიც, როგორც წესი, არ არის სრულიად უფასო (ამასთან, მათ გარკვეული სისუსტეებიც გააჩნიათ). მაგრამ რაც უფრო გონივრულია მიდგომა, მით უფრო მეტ ღირებულებას ქმნის იგი უფრო დაბალი დანახარჯებისა და რისკის ფასად. მაგალითებისთვის განვიხილოთ გონივრული მიდგომის სახელდების რამდენიმე კანდიდატი. კანდიდატები მათ იმიტომ დავარქვი, რომ, რაც ჩემთვის ცნობილია, ყველა მათგანს არ გაუვლია ასეთი სტატუსის დასადასტურებლად საჭირო მასშტაბის ემპირიული შემონმება:

- სოცუზრუნველყოფის რეფორმირების შესახებ 1996 წლის ფედერალური კანონის მიღებამდე, 1990-იან წლების დასაწყისში განხორციელებული *"დიდი იმედების" პროგრამა სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმებისათვის.* ამ *პროგრამის პროტოტიპია დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის გზების გახსნის* [the Greaten Avenues to Independence] (GAIN) პროგრამა, რომელსაც კალიფორნიის შტატის რივერსაიდის ოლქში ვსწავლობდი. სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმებისათვის შემუშავებული ბევრი სხვა პროგრამისაგან განსხვავებით, რივერსაიდის პროგრამა GAIN-ის მონაწილეებს სამუშაოზე მოწყობის დიდ იმედებს ორი გზით პპირდებოდა. მრავალი მეთოდის გამოყენებით, იგი მონაწილეებს მიანიშნებდა, რომ პროგრამის შემსრულებლებს მტკიცედ სჯეროდათ, მონაწილეები ნამდვილად იშოვნიდნენ სამუშაოს და თავს დააღწევდნენ სოცუზრუნველყოფის სისტემას. ამ რწმენის დანერგვა გამიზნული იყო როგორც მონაწილეთა ზედმეტი მორიდებულობისა და გაუბედაობისაგან განთავისუფლების საშუალება, რაც სამუშაოს მოძებნისათვის მათ ნაკლებ ძალისხმევას განაპირობებდა. მუშაკები აგრეთვე მიანიშნებდნენ მონაწილეებს, რომ "საზოგადოება მოელის" მათგან ფორმაში ჩადგომას და საკუთარ ფინანსურ კეთილდღეობაზე პასუხისმგებლობის აღებას (ეს პროგრამის იმ წესებშიც იყო აღნიშნული, რაც სამუშაოს დროულად და ბეჯითად მოძებნას ეხებოდა და სხვადასხვაგვარი ოფიციალური თუ არაოფიციალური ზეწოლის მეთოდითაც ეცნობებოდა მონაწილეებს). რივერსაიდის GAIN-პროგრამაში მუშაკთა დაქირავების, გადამზადების, შრომის შეფასებისა და სხვა ადმინისტრაციული სისტემები ისე იყო მოწყობილი, რომ

ყველაფერი ამ დიდი იმედების ფილოსოფიის დანერგვას უწყობდა ხელს[26]. ფაქტობრივად, დიდი იმედების მოდელი იყენებდა პროგრამის მონაწილეთა იმ ბუნებრივ ენერგიას, რაც, პროგრამის მენეჯერთა აზრით, მიძინებული იყო მათში, რათა მონაწილეებს თავად გადაეწყვიტათ საკუთარი პრობლემები.

- *წაკითხვა პირისპირ* [Reding one to one]. ეს არის განათლების პროგრამა საშუალო სკოლების 1-3 კლასელი ბავშვებისათვის, რომლებიც ძალიან ჩამორჩნენ ინგლისური წერა-კითხვის შესწავლაში. მისი ავტორია ჯორჯ ფარკასი ტეხასის შტატის არლინგტონის უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტიდან. პროგრამა ითვალისწინებს ფონემიკური [phonemic] ყურადღების სისტემატურ გაკვეთილებს, კარგად მომზადებულ რეპეტიტორთან ინდივიდუალურ მეცადინეობას კითხვაში და ადმინისტრირებისა და საპასუხო რეაქციების მკაფიო სტრუქტურას. პროგრამა პირველად დალასში გამოსცადეს, შემდეგ ჰიუსტონში და რამდენიმე სხვა ქალაქში გაავრცელეს. ფონემიკაზე დაფუძნებული მრავალი სხვა პროგრამის ანალოგიურად, იგი აღიარებს, რომ ინგლისურ ორთოგრაფიაში არ არსებობს სისტემატური ან ლოგიკური შესაბამისობა ბგერებთან და რომელიღაც ეტაპზე მოსწავლისათვის აუცილებელია ბგერების ჩაწერისა და გაშიფვრის ფაქტობრივად მოქმედი წესების ათვისება. პროგრამის სარგებლიანობის საფუძველია ის ფაქტი, რომ ბავშვების ადრეული წარუმატებლობა წერა-კითხვის შესწავლაში, რისი მიზეზიც ფონემიკური ცნობიერების განვითარებისათვის ნაკლები ყურადღების მიქცევაა, შეიძლება რეგულარული მეცადინეობის მეშვეობით გამოსწორდეს. იგი ასევე იყენებს იმ სასარგებლო ემოციურ კავშირს, რომელიც ინდივიდუალური მეცადინეობის დროს წარმოიქმნება ხოლმე. ამ პროგრამის სასწავლო მასალების, სწავლების მეთოდებისა და ადმინისტრირების სიმარტივე და სისტემური ხასიათი შესაძლებელს ხდის მის ადვილად გამოყენებას სხვა სკოლებისათვის და დანახარჯების შედარებით დაბალ დონესაც უზრუნველყოფს[27].

---

[26] იხილე "Implementing a Paternalist Welfare-to-Work Program" წიგნში *The New Paternalism: Supervisory Approaches to Poverty* – Lawrence Mead, ed. (Washington, D C.: Brookings Institution, 1997), 248-78.

[27] იხილე ჯორჯ ფარკასის [George Farkas] "Reading One-to-One: An Intensive Program Serving a Great Many Students While Still Achieving Large Effects" წიგნში *Social Programs That Work* – Jonathan Crane, ed. (New York: Russell Sage Foundation Press, 1998), 75-109.

● *უბანში არსებული პარკის მოვლისათვის პასუხიმგებლობის გაზიარება-განანილება* პარკების ადგილობრივ ადმინისტრაციასა და უბნის მცხოვრებთა შორის. ხშირად სპონტანურად წარმოიქმნება ხოლმე არამომგებიანი ორგანიზაცია, რომელიც იმაზე მეტ მომსახურებას სთავაზობს საზოგადოებას, ვიდრე საჯარო სექტორი. ეს მაშინ ხდება, როცა საზოგადოებაში ყალიბდება არასტანდარტული მომსახურების მოთხოვნილება, რომლის უზრუნველყოფაც საჭირო უწყებებს არ შეუძლიათ (მაგ. სკოლები ერთი სქესის ბავშვებისათვის, აბორტის კლინიკები). ამ პროგრამის ძირითადი იდეა არის ამხანაგობა, რომელიც საჯარო სექტორისაგან იღებს გარკვეული სახის რესურსებს, რაც არა მხოლოდ დამატებითი, არამედ ურთიერთშემავსებელიცაა. ბევრ ქალაქში ქალაქის მთავრობა უზრუნველყოფს პარკისათვის მიწის გამოყოფას, ხოლო უბნის მცხოვრებნი კი მთლიანად ან ნაწილობრივ ასრულებენ იმ სამუშაოებს, რომლებიც ამ მიწის გარკვეული მიზნით კეთილმონყობას უზრუნველყოფს. ასეთი მიდგომა ორ საინტერესო პოტენციალის მქონე ფაქტორს იყენებს. ერთი მდგომარეობს ორ სუბიექტს შორის სავაჭრო გარიგებისაგან სარგებლის მიღებაში, ხოლო მეორე კი იმ მექანიზმის გამოყენებაში, რომელიც სინამდვილეში ბარტერულ გაცვლას წარმოადგენს – მაშინ, როცა ადმინისტრაციული და პოლიტიკური ბარიერები ხელს უშლიან ფულზე დამყარებულ გარიგებას.

● *"კონტროლირებადი ხარჯების ბიუჯეტი"*, რომელიც პირველად კალიფორნიის შტატის ქალაქ ფაირფილდში შემოიღეს და რომლის საჯარო პრეზენტაცია დევიდ ოსბორნისა და ტედ გებლერის წიგნის *Reinventing Government* საშუალებით მოხდა[28]. ავტორების მიერ ჩაფიქრებული და განხორციელებული პროგრამით თითოეულ დეპარტამენტს ჰქონდა ისეთივე ძირითადი ამოცანები და გამოეყოფოდა იგივე საბიუჯეტო სახსრები (ინფლაციის გათვალისწინებით), რაც წინა წელს, მაგრამ ხარჯების მიმართულებები მუხლობრივად არ განისაზღვრებოდა, ხოლო დეპარტამენტს უფლება ჰქონდა დაზოგილი თანხები ხელახლა დაებანდებინა მისი ამოცანების შესაბამის სხვა საქმიანობაში. ამ მიდგომის უპირატესობას ის ფაქტორი განაპირობებდა, რომ პროგრამის შემსრულებლებს გაცილებით მეტი ტექნიკური და ოპერატიული ცოდნა

---

[28] David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992).

გააჩნდათ, ვიდრე არჩეულ მოხელეებს და ფისკალური მაკონტროლებელი ორგანოების ბიუროკრატებს.

● *მიზნობრივი* [milestone] *ანაზღაურება მომსახურების გამწევი არამომგებიანი კონტრაქტორებისათვის.* ოკლაჰომას სარეაბილიტაციო მომსახურების დეპარტამენტმა 1992 წელს დაიწყო ანაზღაურება იმ არამომგებიანი კონტრაქტორებისათვის, რომლებიც მათ კლიენტებს – ფსიქიატრიულ კლინიკებს – დაეხმარებოდნენ წინასწარ დასახული მიზნის მიღწევაში – აემაღლებინათ პაციენტების შრომისუნარიანობა და გაეუმჯობესებინათ დასაქმების პერსპექტივები[29]. კლიენტებს შეეძლოთ მონაწილეობა იმის შეფასებაში, მიღწეული იყო თუ არა დასახული მიზანი. ამასთან, მიზნობრივი სისტემა ნებას აძლევდა კონტრაქტორებს, შტატისაგან ანაზღაურება მოეთხოვათ უფრო მზარდი სატარიფო განაკვეთებით, ვიდრე მანამდე შეეძლოთ. პირადი ინტერესით განპირობებული მოტივაციის ფაქტორის გამოყენებით, მიზნობრივი სისტემა სტიმულს აძლევდა არამომგებიან ორგანიზაციებს უკეთესი სამუშაო შეესრულებინათ. გარდა ამისა, ეს სისტემა უფრო გამჭვირვალე იყო, ვიდრე ტრადიციული, მომსახურების ანაზღაურებაზე დაფუძნებული სისტემა, როცა დამფინანსებელმა უწყებამ ბევრი არაფერი იცოდა გაწეული მომსახურების ხარისხის შესახებ.

● მინესოტას შტატის ჰენეპინის ოლქის ადმინისტრაციამ განახორციელა შრომითი რეაბილიტაციის პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც კლიენტები – გონებრივად ჩამორჩენილთა მომვლელი დაწესებულებები – ახარისხებდნენ და გადაამუშავებდნენ ავტომანქანების ნახმარ აკუმულატორებს ოლქის გარემოს დაცვის უწყებისათვის[30]. ამრიგად, პროგრამა იყენებდა მატერიალური და "ადამიანური" აქტივების ურთიერშემავსებლობას საწარმოო პროცესში.

ამ სავარაუდოდ გონივრული მიდგომების აღწერისას საგანგებოდ მივუთითე, რომ თითოეული მიდგომა რაღაც ხელსაყრელ (სასარგებლო) "ფაქტორს იყენებდა". ეს ლინგვისტური ხერხია და გამოიყენება,

---

[29] ეს პროგრამა ფორდის ფონდისა და კენედის მთავრობის სკოლის მიერ ორგანიზებული კონკურსის – Innovations in American Government – ფინალისტი გახდა 1997 წელს. ჩემი ინფორმაციის წყარო პროგრამის შესახებ არის ამ კონკურსის მონაცემები.

[30] ეს პროგრამა ზემოაღნიშნული კონკურსის ნახევარფინალში გავიდა. ინფორმაციის წყარო: Sandford Borins, *Innovating with Integrity: How Local Heroes Are Transforming American Government* (Washington, D C.: Georgetown University Press, 1998), 200; და აგრეთვე პირადი მიმოწერა ჰენეპინის ოლქის პროგრამის მენეჯერებთან.

იმისთვის, რომ, ამა თუ იმ მიდგომის "მუშაობის" ანალიზისას ჩვენი ყურადღება გავამახვილოთ ამ "მუშაობის" ცენტრალურ ასპექტებზე, ანუ იმაზე, რომ მიდგომის მიზანია ფარული შესაძლებლობის გამოვლენა და მისი უპირატესობების გამოყენება ღირებულების იაფად შესაქმნელად.

სტერეოტიპებისაგან გათავისუფლება

არსებობს გონებამახვილობის გამოვლენის კიდევ ერთი გზა, არა იმდენად ტექნიკური (უფასო სადილების ძიების მსგავსად), არამედ უფრო იდეოლოგიური და ფსიქოლოგიური. ეს გზა დამკვიდრებული სტერეოტიპების ნგრევაზე გადის. საჯარო პოლიტიკისა და მართვის სამყაროში, ზოგჯერ, საჭიროა გარკვეული დოგმების გადალახვა და, მაშასადამე, გაბატონებული ღირებულებების ეჭვქვეშ დაყენება. უფრო ხშირად იმის დადგენაა საჭირო, თუ რომელი დოგმატური ღირებულებისადმი (როგორიცაა "დემოკრატია", "პასუხიმგებლობა" თუ "სამართლიანობა") ერთგულებაა საჭირო, რათა პოლიტიკის კურსი ეფექტიანად განხორციელდეს. მაგალითად, სოციუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმების რივერსაიდში განხორციელებული "დიდი იმედების" პროგრამა 1990-იანი წლების შუახანებამდე ერთ-ერთი იმ იშვიათთაგანი იყო, რომელთაც დაადგინეს, რომ დადგა დრო მკაფიოდ ჩამოყალიბებულიყო ის ღირებულებები, რომლებიც სიტუაციის მართვის მათეული მიდგომის ძირითად საფუძველს შეადგენდა. მეორე მაგალითისათვის გავიხსენოთ, რომ 1980-იანი წლების ბოლოდან დავიწყეთ იმ დოგმის ეჭვქვეშ დაყენება, რომ თუ რაიმე საქონელი ან მომსახურება აუცილებლად გადასახადების მეშვეობით უნდა დაფინანსდეს, მაშინ იგი აუცილებლად მთავრობის მოხელეების მიერ *უნდა იყოს წარმოებული ან განეული*. ამრიგად, შესაძლებელი გახდა იმაზე ფიქრი, რომ ისეთი ტრადიციულად "სამთავრობო" ფუნქციების შესრულება, როგორიცაა დაწყებითი განათლება, პენიტენციალური დანესებულებების მშენებლობა და მართვა, ან სოციუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმების პროგრამები, ხელშეკრულებების საფუძველზე გადასცემოდა არამომგებიან სექტორს, ან, თუნდაც, მოგებაზე მომუშავე სექტორს[31].

"მიდგომის" დახასიათება და მიმოხილვა

რას ნიშნავს "მიდგომის" კარგად ან ცუდად დახასიათება? უფასო

---

[31] თუმცა აქვე დავამატებდი, რომ ხელშეკრულების საფუძველზე მთავრობის ფუნქციის სხვისთვის გადაცემის გონივრულ მიდგომად ჩათვლა ძალზე საკამათო საკითხია.

სადილის მაძიებელთა კატეგორიის გონივრული მიდგომებისათვის შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მიდგომა არის "ნებისმიერი რამ, რაც მიძინებული შესაძლებლობის პოტენციალის რეალიზაციას – ან მისი უპირატესობების გამოყენებას – ახდენს ღირებულების იაფად შესაქმნელად"[32]. მაგრამ მოდით უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ ამ "ნებისმიერი რამის" დახასიათების ხერხები.

"მიდგომის" ელემენტების დახასიათება

"არსებითი" და „მხარდამჭერი" ელემენტების განცალკევება. მიდგომის არსებითი ელემენტები მიდგომის ძირითად მიზეზ-შედეგობრივ სამუშაოს ასრულებენ, ანუ ესაა ელემენტები, რომელთა მეშვეობითაც მიდგომის ღირებული შედეგები მიიღწევა. ეს ელემენტები არსებითია როგორც განმარტებითი, ისე მიზეზ-შედეგობრივი აზრით. მაგალითისათვის განვიხილოთ ოკლაჰომაში განხორციელებული მიზნობრივი ანაზღაურების პროგრამა. მართალია, სხვა დამკვირვებლების აზრი შესაძლოა განსხვავებული იყოს, მაგრამ მე ვიტყოდი, რომ ამ პროგრამის არსებით ელემენტებს შეადგენს: დასახული მიზნის განსაზღვრის გონივრული მეთოდი; ამ მიზნის ამსახველი ოფიციალურად ხელმოწერილი ხელშეკრულება; მიზნის მიღწევის დამადასტურებელი დოკუმენტები; და ამ დოკუმენტებში აღნიშნული მიღწევების გადამოწმებისა და დადასტურების მეთოდი. ალბათ, ისიც სასარგებლო იქნებოდა, ოკლაჰომაში თუ სხვაგან, ხელშეკრულების ზედამხედველი სახელმწიფო დაწესებულების მუშაკებისათვის შეგვესწავლებინა ახალი სისტემის ფილოსოფია. მაგრამ, ეს თუ სხვა ამგვარი მხარდამჭერი ელემენტი ვერ ჩაითვლება "მიდგომის" არსებით ელემენტად, არც მისი განმარტებისათვის და არც მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებისათვის. ისინი უნდა განვიხილოთ როგორც მიდგომის *მხარდამჭერი* ელემენტები, რომლებიც აუცილებლად გახდებოდა ნებისმიერი ისეთი ანალიტიკური ნაშრომის განხილვის საგანი, რომელიც მიდგომის შედარებით უკეთ მუშაობის პერსპექტივებს ან მიდგომის სრული ჩავარდნის თავიდან აცილების შანსებს შეაფასებდა. მრავალ გარემოებაში ასეთ ელემენტებს შეადგენენ დაწესებულებები, პერსონალი ან საერთო კულტურა, რომლებიც ზოგადად აუმჯობესებენ

---

32 მცირეოდენი შესწორებებით, იგივე სახის ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს იმ "მიდგომების" მიმართ, რომლებიც მიღებული სტერეოტიპებისგან გადახვევის გამო არიან გონივრული.

მთავრობის მუშაობის ხარისხს და რომელთა ფუნქციებიც არ არის შემოსაზღვრული კონკრეტული მიდგომის ჩარჩოებით. ამასთან, მხარდამჭერი ელემენტების ხასიათი, ალბათ, განსხვავებული იქნება ყოველ კონკრეტულ ადგილას, სადაც მიდგომის წარმატებით ამუშავება იქნება შესაძლებელი.

კიდევ ერთი ილუსტრაციისათვის, დავუბრუნდეთ "დიდი იმედების" პროგრამას სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმებისათვის. სახელწოდებიდანვე ჩანს, რომ პროგრამის არსებითი ელემენტი უნდა იყოს მის მონაწილეთათვის გარკვეული ტიპის ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნა. მუშაკთა დაქირავების, გადამზადების, ზედამხედველობისა და სხვა ადმინისტრაციული სისტემების მოწყობის წესები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან მხარდამჭერ ელემენტებს და მათი განხილვა, ალბათ, აუცილებელი იქნება პროგრამის რეალიზაციის პერსპექტივების შემფასებელ ანალიტიკურ ნაშრომში. მიუხედავად ამისა, ისინი მაინც არ უნდა დავახასიათოთ როგორც "მიდგომის" არსებითი ელემენტები.

გონივრული მიდგომის ანალიზის დროს ორი პოტენციური მძიმე შეცდომა შეიძლება იქნეს დაშვებული. ერთია იმის არასწორად განსაზღვრა, თუ მიდგომის რომელი ელემენტები ასრულებენ ძირითად მიზეზ-შედეგობრივ სამუშაოს, ცალ-ცალკე თუ ერთმანეთთან კომბინაციით. (მეორე პოტენციური მძიმე შეცდომა ის იქნება, რომ ნებისმიერი კარგი – ან ცუდი – მიღებული შედეგის გამო მთელი პასუხისმგებლობა მხოლოდ ამ მიდგომას დაეკისროს). ამ საკითხის ვრცლად განხილვა სცილდება ჩვენი სახელმძღვანელოს ჩარჩოებს[33]. საკმარისი იქნება ვთქვათ, რომ ძირითადი მიზეზ-შედეგობრივი სტრუქტურის ანალიზისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმაზე, თუ როგორ იყენებს მიდგომა რომელიმე ფარულ შესაძლებლობას ღირებულების იაფად შესაქმნელად. გარდა ამისა, ანალიზის დროს გამოყენებული უნდა იყოს ყველა ის ემპირიული შედარება თუ კონტრასტი, რომელთა საშუალებითაც მიზეზ-შედეგობრიობის უფრო მკაფიო სურათი

---

[33] გონივრული მიდგომის "არსებითი" მიზეზ-შედეგობრივი ელემენტების ინტერპრეტაცია, ან იმ ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებიც "ძირითად მიზეზ-შედეგობრივ სამუშაოს" ასრულებენ, ღრმა თეორიული გააზრების საგანია. ცხადია, რომ თეორიული შეხედულებები ძალზე განსხვავებული იქნება, თუ ავიღებთ სოციალურ სფეროში მომუშავე მეცნიერს, პოლიტიკის ანალიტიკოსს და ჩვეულებრივ მოქალაქეს, რომელსაც არასოდეს უფიქრია "თეორეტიკოსობაზე". ჩემი საკუთარი თეორიული შეხედულებებისათვის, რომლებიც ძირითადად *ოსტატობის* მეტაფორას ეფუძნება, იხილე ჩემი წიგნი *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1998), განსაკუთრებით მე-2 და მე-9 თავები.

დაიხატება (მაგ. მოცემული მიდგომის სხვადასხვა კონტექსტში და განსხვავებული წარმატებით განხორციელებულ ვარიანტებს შორის შედარებები).

"არსებითი" და "პირობითი" ელემენტების გარჩევა. პირობით ელემენტებად მივიჩნევ ელემენტებს, რომლებიც ღირებულების ისეთ განზომილებას უმატებენ მიდგომის შედეგს, რომელიც შესაძლოა არ იყოს სასურველი მიდგომის ყველა მომხმარებლისათვის (მაშინ როცა არსებითი ელემენტები ყველა მომხმარებლისათვის სასურველი იქნებოდა). ოკლაჰომური მიზნობრივი პროგრამის ფარგლებში ელემენტი, რომლის მიხედვითაც კლიენტები და კონტრაქტორი ერთობლივი დისკუსიის გზით განსაზღვრავდნენ მიღნეული იყო თუ არა კონკრეტული შედეგი, ჩემთვის პირობით ელემენტს წარმოადგენს. ვერ ვიტყვი, რომ მიზნობრივი მიდგომის ყველა მომხმარებლისათვის იქნებოდა ღირებული ამ ელემენტის მიერ პროგრამაში ურთიერთობების განვითარების მხრივ შეტანილი წვლილი.

განასხვავეთ თითოეული ელემენტის მიერ შესრულებული ფუნქციები და ამ ფუნქციების შესრულებისათვის გამოყენებული მეთოდები. ყურადღება მიაქციეთ, რომ მიზნობრივი ანაზღაურების პროგრამაზე საუბრისას მივუთითეთ ისეთ ელემენტებზე, როგორიცაა დასახული მიზნის განსაზღვრა და მიღნეული შედეგის დადასტურება (ანუ შესასრულებელი ფუნქციები), მაგრამ ღია დავტოვეთ მეთოდების საკითხი. ხოლო სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმებისათვის "დიდი იმედების" პროგრამის არსებითი ნაწილის დახასიათებისას ვახსენეთ "გარკვეული ტიპის ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნა" კონკრეტული მეთოდების აღწერის გარეშე. ზოგადად, სასურველია მიდგომის შემადგენელი ელემენტების ასეთი ფუნქციონალური დახასიათებით შემოვიფარგლოთ ხოლმე და ღიად დავტოვოთ მეთოდების საკითხი, რათა ადგილობრივი პირობების მიხედვით გადაწყდეს, ზუსტად როგორ შესრულდება ეს ფუნქციები. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ფუნქციონალური დახასიათება წარმოადგენს აბსტრაქტული დონის განცხადებას მომუშავე სისტემის რომელიმე კომპონენტის მიერ მისაღწევი შედეგის შესახებ და იგი თავიდან აგვაცილებს მიდგომის განსაზღვრების დაკავშირებას ასეთი კომპონენტის გარკვეულ, ზუსტად აღწერილ აუცილებელ ფორმასთან.

ფუნქციონალური აღწერის პრინციპის გამონაკლისობა შესაძლებელია დაუშვათ მაშინ, როცა თქვენ ნამდვილად გჭირდებათ ან გსურთ რომელიმე ფუნქციის შესრულების კონკრეტული მეთოდის განსაზღვრა. მიზნობრივი პროგრამის შემთხვევაში მე განგებ მივუთითე ხელშეკრულებაზე, როგორც მხარეთა ურთიერთდაპირებების განმსაზღვრელ კონკრეტულ საშუალებაზე,

და დოკუმენტებზე, როგორც დასახული მიზნის მიღწევის დამადასტურებელ საშუალებებზე.

ვარიაციებისა და კომპლექსურობის დაშვება

მიდგომის დახასიათება ზოგადი [generic] და მოქნილი უნდა იყოს და არა კატეგორიული და ზედმეტად დეტალური. კიდევ ერთხელ განვიხილოთ კონტროლირებადი ხარჯების ბიუჯეტის ზემოთ ნახსენები პროგრამა. უნდა ვივარაუდოთ თუ არა, რომ "მიდგომა" ამ შემთხვევაში გულისხმობს დაზოგილი სახსრების *მთლიანად* დეპარტამენტისთვის დატოვებას, თუ, ვთქვათ, 50 პროცენტის დატოვებაც ივარგებდა? თუ მთავარი იდეა სახსრების გონივრულად ხარჯვის სტიმულირებაა, მაშინ ეს მიზანი, ალბათ, 50 პროცენტითაც მიიღწეოდა. ვფიქრობ, ამ მიდგომის საუკეთესო დახასიათება ასეთი იქნებოდა: "დეპარტამენტებს ნება დაერთოთ დანაზოგი სახსრების *საკმარისი* ნაწილი დაიტოვონ იმისათვის, რომ საერთოდ დაზოგვის სტიმული ჰქონდეთ"[34]. ამის შემდეგ იმის განსაზღვრა, თუ რას ნიშნავს *საკმარისი* ადგილობრივ კონტექსტში, იმათ დაეკისრებოდათ, ვინც კონტროლირებადი ხარჯების ბიუჯეტის პროგრამას განახორციელებს საკუთარ რეგიონში.

დამატებით უნდა ითქვას, რომ ზოგადი მიდგომის ადგილობრივ პირობებთან შესაფერისი დეტალების განსაზღვრა უნდა ვანდოთ პროგრამის ადგილზე შემსრულებლებს. არაარსებითი ელემენტების ადგილზე არსებულ სიტუაციასთან მისადაგების ნებართვა არა მხოლოდ საღი აზრის გამოხატულება იქნება, არამედ წაახალისებს ადგილობრივი მცხოვრებლების მიერ იმ მიდგომის გათავისებას, რომელიც, გარკვეული აზრით, საიდანღაც იმპორტირებულია, ან უფრო უარესი, ძალდატანებით არის გარედან თავსმოხვეული.

მიდგომის "არსებითი" ელემენტების დახასიათება არ **არის** აუცილებელი მარტივი **იყოს; კომპლექსურობაც შესაძლებელია.** გონივრული მიდგომების ჩამონათვალში მხოლოდ შედარებით მარტივი მიდგომები შევიტანე, რომ დაბნეულობა არ გამომეწვია. მაგრამ ზოგიერთი გონივრული მიდგომა მრავალწახნაგოვანი და კომპლექსურია და, ამიტომ, ძნელია მათი რამდენიმე წინადადებით ან თუნდაც აბზაცით შეჯამება. როცა მინესოტას შტატის მთავრობაში მაიკლ ბარზლი ატარებდა ზედნადები ხარჯების მართვისა და კონტროლის ფუნქციების სრულყოფის პროექტის

---

[34] ყურადღება მიაქციეთ, რომ ეს ინტერპრეტაცია მკვლევარ-დამკვირვებლის წარმოსახვის შედეგია და არა აუცილებლად ის, რაც რეალურად განახორციელა ან მოინონა რომელიმე პრაქტიკოსმა.

ანალიზს (რასაც იგი "პოსტ-ბიუროკრატიულ პარადიგმას" უწოდებს), იგი შეეცადა ამ პარადიგმის – რომელსაც მეც გონივრულ, თუმცა ძალზე მსხვილმასშტაბიან მიდგომად მივიჩნევდი – მრავალი ასპექტი ჩაეტია რამდენიმე ისეთი "ძირითადი იდეის" აღწერაში, როგორიცაა "მომსახურება", "ორიენტირება მომხმარებელზე", "ხარისხი", "სტიმულები", "ღირებულების შექმნა" და "ძალაუფლების მინიჭება". მაგრამ. როგორც საბოლოოდ თვითონ დაასკვნა, "ძირითადი კონცეფციები ... არ არის ისე იერარქიულად ორგანიზებული, რომ ერთი მთავარი იდეა იდგეს ყველაზე მაღლა". ამის მაგივრად, მუშაობა "იდეების დიდ ოჯახთან გვიწევს."[35]

მართვის რეფორმირების მსგავსი პარადიგმა, რომელსაც *ახლებურ საჯარო მართვას [new public management – NPM]* უწოდებენ ხოლმე, ახალ ზელანდიაში 1980-იანი წლების შუახანებში წარმოიშვა და, ისიც, იდეებისა და მიდგომების "დიდ ოჯახს" წარმოადგენს. ერთი დამკვირვებელი აღნიშნავს, რომ ამ პარადიგმის "რამდენიმე წინადადებამდე დაყვანა შეუძლებელია, ლოზუნგზე რომ აღარაფერი ვთქვათ", და განაგრძობს მისი "საკვანძო იდეების" ჩამოთვლას:

- მთავრობამ ისეთი მაღალხარისხოვანი მომსახურება უნდა უზრუნველყოს, რასაც მოქალაქეები ღირებულად მიიჩნევენ;
- უნდა გაიზარდოს საჯარო ადმინისტრატორთა დამოუკიდებლობის ხარისხი, განსაკუთრებით ცენტრალური უწყებების კონტროლისაგან დამოუკიდებლობის თვალსაზრისით;
- ორგანიზაციები და პიროვნებები უნდა შევაფასოთ და დავაჯილდოვოთ იმის მიხედვით, რამდენად კარგად ასრულებენ მათთვის დასახულ სამუშაო მიზნებს;
- ადმინისტრატორები დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ კარგი მუშაობისათვის საჭირო ადამიანური და ტექნოლოგიური რესურსები მათთვის ხელმისაწვდომი იქნება;
- საჯარო სექტორის ადმინისტრატორებმა უნდა აღიარონ კონკურენციის სარგებლიანობა და ობიექტურად შეაფასონ, რომელი მომსახურება მიეკუთვნება კერძო და არა საჯარო სექტორის კომპეტენციას.[36]

გონივრული მიდგომები რეალურ ცხოვრებაში საკმაოდ განსხვავებულია ერთმანეთისაგან და გულმოდგინე ინტერპრეტაციას

---

[35] Michael Barzelay, *Breaking through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government* (Berkeley: University of California Press, 1992), 115-17.

[36] Borins, *Innovating with Integrity*, 9.

მოითხოვენ. როდესაც გონივრული მიდგომა – (1) ხოციელდება განსხვავებული მხარდამჭერი (ან ანტაგონისტური) პირობების ვითარებაში, (2) მას განსხვავებული პირობითი მახასიათებლები აქვს, და (3) გამოიყენება სავარაუდოდ ეკვივალენტური, მაგრამ რამდენადმე განსხვავებული საშუალებები საჭირო ფუნქციების შესასრულებლად – ყოველთვის შეეცადეთ მოიძიოთ ამავე მიდგომის რამდენიმე სხვა მაგალითი ან მოდელი, რათა უკეთ გაიაზროთ მისი მდგრადობა და ეფექტიანობა. იდეალურ შემთხვევაში, კარგი იქნებოდა მოიპოვოთ სოციალური მეცნიერების მიერ ჩატარებული შეფასებითი გამოკვლევა ამ მიდგომის შესახებ, სადაც იქნებოდა როგორც მონაცემები, ისე თეორიული ინტერპრეტაციები აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით. მაგრამ ასეთი შეფასებები, მეტწილად, არ იარსებებს. ჩვეულებრივ – ან, ალბათ, საუკეთესო შემთხვევაში – თქვენ შეგეძლებათ მოიძიოთ პრაქტიკოსების მიერ დაწერილი სტატიები ან მოხსენებები, რომლებშიც აღწერილი იქნება ზოგ ადგილას მიღწეული წარმატებები, და, რომლებიც მხოლოდ ზოგადად აღნერენ, თუ რა გაკეთდა და რა სიძნელეები იყო განხორციელების დროს. თქვენ ძალზე ინტენსიურად უნდა იფიქროთ და გულდასმით განსაჯოთ, როგორ უნდა ჩამოაყალიბოთ კონცეპტუალურად (ანუ როგორ განსაზღვროთ) თქვენთვის საინტერესო გონივრული მიდგომა და როგორ შეაფასოთ, თქვენი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი მოთხოვნები მხარდამჭერი პირობების მიმართ. ეს ჯერ კიდევ მანამდე უნდა გაკეთდეს, სანამ თუნდაც ფიქრს დაიწყებთ ამ მიდგომის შესაძლო გადმოლებაზე გასაანალიზებელ კონკრეტულ გარემოებაში – იხილე დისკუსია სათაურით "იმუშავებს კი ეს ამ ადგილას?"

ზოგადი სისუსტეები

პროფესიონალი მკვლევარის მიერ გონივრული მიდგომების აღწერისას სტანდარტული სამუშაო პროცედურა უნდა იყოს არა მხოლოდ იმის აღწერა, როგორ და რატომ მუშაობს ეს მიდგომები, არამედ იმისაც, როგორ და რატომ შეიძლება ჩაფლავდეს, მოიშალოს ან უკურეაქცია ჰქონდეს ამ მიდგომებს და ხალხს ანანებინოს, საერთოდ რატომ სცადეს მათი გამოყენება. ანუ ჩვენთვის ცნობილი უნდა იყოს ამ მიდგომების ზოგადი სისუსტეების [generic vulnerabilities] ხასიათი. ზოგადი სისუსტე არის მიდგომის პოტენციური ჩავარდნის საშიშროება, რომელიც ასე თუ ისე დაკავშირებულია მის საბაზისო მიზეზ-შედეგობრივ სტრუქტურასთან. ასეთი სისუსტე შეიძლება გამოწვეული იყოს იმით, რომ განხორციელებისას დაშვებულმა მცირე შეცდომამაც კი დიდი

გავლენა მოახდინოს მიდგომის სტაბილურობაზე. ანდა მიდგომის სისუსტე უკავშირდებოდეს იმ გარემოს, რომელშიაც იგი ხორციელდება (მაგალითად გარემოზე, სადაც ისეთი ნეგატიური ზეწოლა წარმოიქმნება, რომელსაც მიდგომა ვერ გაუძლებს).

ცხადია, რომ ყველა პოლიტიკურ და სხვა გარემოში, სადაც მიდგომა ხორციელდება, იარსებებს გარკვეული სახის ზეწოლა, ამიტომ საზრიანი იქნება თუ კონკრეტული გონივრული მიდგომის "არსებით" განსაზღვრაში ჩავრთავთ ისეთ მექანიზმებს, რომლებმაც იგი უნდა დაიცვან ყველაზე მოსალოდნელი და პოტენციურად მავნე ზეწოლისაგან. ამგვარი დამცავი მექანიზმების გარეშე, გონივრული მიდგომა შეიძლება მეტად ბრიყვულ მიდგომად იქცეს! მაგალითად, თუ რომელიმე მუნიციპალური სამსახურის გარკვეული ფუნქციების პრივატიზაცია გონივრული მიდგომაა იმ პირობებში, როცა პოტენციური კერძო მიმწოდებლები ბაზარზე კონკურენტები იქნებიან, მაშინ იგი შეიძლება ბრიყვული მიდგომა გახდეს თუ: მის განხორციელებას აპირებთ ისეთ გარემოში, სადაც მხოლოდ ერთი მონოპოლისტი მიმწოდებელია; სატენდერო შერჩევის პროცესი მეტად დაუცველია კორუფციისაგან და კორუმპირებულმა ჯგუფებმა ეს აღმოაჩინეს; ხელშეკრულების პირობებში შესრულების არასათანადო სტანდარტები იქნება ჩადებული; ან მუნიციპალური ხელშეკრულებების მართვის პროცედურები ზედმეტად მკაცრი ან ზედმეტად დაუდევარი იქნება. სხვა მაგალითისათვის შეგვიძლია შევნიშნოთ, რომ "დიდი იმედების" პროგრამა სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმებისათვის პირდაპირ არის დამოკიდებული სამუშაო ძალის ადგილობრივ ბაზარზე არსებულ ვითარებაზე. თუ უმუშევრობის დონე მაღალია და ვაკანსიები კი ცოტა, მაშინ "დიდი იმედების" პროგრამა უფრო მეტ გულაცრუებას გამოიწვევს მონაწილეთა შორის და მეტ ცინიკურ შენიშვნას დაიმსახურებს იმ "პასუხისმგებლობის" მიმართ, რომელსაც საზოგადოება მოითხოვს მათგან. მთავრობისა და უბნის მცხოვრებლების პარკებთან დაკავშირებული "ამხანაგობა" ზოგადად დაუცველია ისეთი პოტენციური საშიშროებისაგან, როგორიცაა მთავრობის წარმომადგენელთა მისწრაფება მეტი და მეტი ვალდებულებები გადააკისრონ მოქალაქეებს, ხოლო საბიუჯეტო სახსრები კი სხვა დეპარტამენტებს გადაუნაწილონ.

დამახასოვრეთ, რომ ზოგადი სისუსტეები მხოლოდ *პოტენციურად* წარმოადგენენ საფრთხეს. ამ პოტენციალის რეალიზება დამოკიდებული იქნება იმ ადგილობრივი გარემოს ხასიათზე, სადაც გონივრული მიდგომა ხორციელდება, და იმ მხარეების მოქმედების წარმატებაზე, რომლებიც აცნობიერებენ პოტენციურ სისუსტეებს და ცდილობენ კონტრზომების მიღებას. მაგალითად, ხელშეკრულების დადების

პროცედურა შეიძლება ისეთი ფორმით შემუშავდეს, რომ მინიმუმამდე შემცირდეს კორუფციის შანსი, მაგრამ, ალბათ, გარკვეული დანახარჯების ფასად. ხოლო პარკის მოსავლელად ქალაქის მთავრობასთან ერთად ამხანაგობის დაფუძნების მოსურნე მცხოვრებლებს შეუძლიათ დაჟინებით მოითხოვონ ამხანაგობის პირობების წერილობით გაფორმება და პრესკონფერენცია გამართონ ამ პირობების საჯაროობისათვის. მაშინაც კი, თუ ასეთ წერილობით დოკუმენტს იურიდიული ძალა არ ექნება, მცხოვრებთა წარმომადგენლებს იგი პოლიტიკური ბერკეტის სახით შეიძლება გამოადგეს რამდენიმე წლის შემდეგ.

სისუსტის ორი კონკრეტული სახეობა განსაკუთრებული ყურადღების ღირსია. ერთი დაკავშირებულია ზოგადი მმართველობითი უნარის შესაძლო მარცხთან (მაგალითად, ლიდერობის ტალანტის ზოგად დეფიციტთან, ან "კარგი მთავრობის" კულტურის დეფიციტთან, რომელთა სიჭარბის დროს გაცილებით ადვილია ხოლმე ნებისმიერი მიდგომის წარმატებით განხორციელება). მეორე სახის სისუსტე კი თვით მიდგომის ბუნებიდან გამომდინარეობს ხოლმე (მაგალითად, რომელიმე მომსახურების გაწევის პროგრამაში შეიძლება ბუნებრივად წარმოიშვას კონფლიქტი იმის თაობაზე, თუ, კერძოდ, რომელ მიკრორაიონს მიენიჭოს უპირატესობა; ანდა უსაფრთხოების დაცვის რეგულირების პროგრამა შეიძლება ისეთი დაუდევრობისაკენ გადაიხაროს, რომელიც მეტ ზიანს შეეგუება, ანდა, პირიქით – ამჯობინოს ზედმეტად მკაცრი და ძვირი პროცედურები).

იმუშავებს კი ეს ამ ადგილას?

თუ ვივარაუდებთ, რომ კარგად გაიაზრეთ გონივრული მიდგომის არსი მისი ზოგადი სისუსტეებით და იმ მრავალფეროვანი მხარდამჭერი ელემენტების სიაც შეადგინეთ, რომლებიც მისი წარმატების შანსებს გაზრდიან, ბოლოს, მაინც მოგიწევთ ამ შეკითხვის დასმა: ვთქვათ და, ეს მიდგომა, მართლაც გონივრულია ზოგიერთ სიტუაციაში, მაგრამ არის კი ჩვენი სიტუაცია ისეთი, რომელშიც მიდგომა საკმარისად კარგად იმუშავებს, რათა ღირდეს მისი ცდა? ამ შეკითხვის გონივრული პასუხის გაცემას ორივე მხარის შეფასება დასჭირდება – იმ გარემოსი, სადაც მიდგომამ თითქოს კარგად იმუშავა, და თქვენი საკუთარი გარემოსი, სადაც მისი შემოღების შესაძლებლობა განიხილება.

სამიზნე გარემო

თქვენი საკუთარი გარემოს ფარგლებში, ცხადია, საჭირო იქნება

მიმდინარე სიტუაციის დაწვრილებითი შეფასება, მაგრამ ასეთ მომენტალურ შეფასებაზე დამყარებული პასუხი არ იქნება საკმარისი. თქვენ იმაზეც უნდა იფიქროთ, რა შეიძლება გაკეთდეს, ზომიერი დანახარჯებით, გონივრული მიდგომის წარმატების შანსის გასადიდებლად თქვენ სიტუაციაში, თუკი იგი აქ განხორციელდება. მოქმედების გზები ორ კატეგორიად იყოფა: დაცვის შესაძლო სტრატეგია და გაძლიერების შესაძლო სტრატეგია.

პირველად დაცვის შესაძლო მექნიზმები განიხილეთ. ისინი გონივრული მიდგომის ზოგად სისუსტეებთან იქნება დაკავშირებული. დააკვირდით ყველაზე სახიფათო სისუსტეებს. ხომ არა არის მათგან მოსალოდნელი ისეთი პრობლემების წარმოქმნა თქვენ სიტუაციაში, რომლებსაც მიდგომა ვერ გაუძლებს? მაგალითად, თუ არამომგებიან ორგანიზაციასთან პარტნიორული ურთიერთობების პროგრამის ზოგადი სისუსტე ხელშეკრულების დადების პროცესის ზედმეტი სიმკაცრეა, თქვენ კონტექსტში რამდენად მკაცრი არიან ხელშეკრულების მართვაზე პასუხისმგებელი დაწესებულებები? თუ ისინი ზედმეტი სიმკაცრით არიან ცნობილი, რა შეიძლება გაკეთდეს ამ პრობლემის მოსაგვარებლად? მაგალითად, ხელშეკრულებების მართვის ბიუროში შეგიძლიათ მოძებნოთ ისეთი პიროვნება, რომელიც თქვენი პროგრამის სპეციალური დამცველის და ხელშემწყობის ფუნქციებს შეასრულებს? ან, თუ ეს შეუძლებელია, შეგიძლიათ თუ არა ისეთნაირად ჩამოაყალიბოთ ხელშეკრულების პირობები, რომ კონტრაქტორი პასუხს აგებდეს ზოგადი შედეგების მიღწევაზე და არა კონკრეტული პროცედურების ზუსტად შესრულებაზე?

რაც შეეხება გაძლიერების სტრატეგიას, კიდევ ერთხელ გადახედეთ ზემოთ ნახსენებ *მხარდამჭერ ელემენტებს*, რომლებიც მიდგომის უკეთ მუშაობას უწყობენ ხელს. რა მხარდამჭერი ელემენტები ამოქმედდება თქვენ სიტუაციაში? რამდენად კარგი შედეგებია მათგან მოსალოდნელი? შეგიძლიათ რამე იღონოთ მათ გასაუმჯობესებლად? მაგალითად, შეგიძლიათ მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა თქვენი პროგრამის სამართავად ან თქვენი პროექტის განსახორციელებლად? შეგიძლიათ წლიურ ასიგნებებზე უფრო სტაბილური დაფინანსება მოიპოვოთ? შეგიძლიათ მასმედიის მობილიზება და თქვენი მუშაობის დადებითად გაშუქება? იმედი გაქვთ, რომ მთავარი დაინტერესებული მხარეები და პოლიტიკური ფიგურები მხარს დაგიჭერენ? ან თუნდაც იმის იმედი თუ გაქვთ, რომ ოპონენტები აქტიურად არ დაგიპირისპირდებიან?

წარმომავლობის გარემო

თუ ძნელად მიაგენით თქვენ სიტუაციაში პოტენციურად სასარგებლო გონივრულ მიდგომას, უნდა ვიფიქროთ, რომ იგი ძალიან

გავრცელებული არ ყოფილა. მაშასადამე, თქვენ მიერ მოძიებული მოდელი წარმოშობით ისეთი ქვეყნიდან, უწყებიდან ან რაიონიდანაა, სადაც პოლიტიკური ფიგურები და ადმინისტრატორები მეტი კეთილგანწყობით ეკიდებიან სიახლეებსა და ინოვაციებს, ვიდრე ეს ჩვეულებრივ ხდება ხოლმე. ამიტომ მათი ზოგადი მმართველობითი უნარი, ალბათ, საშუალო დონეზე უფრო მაღალია, და, ალბათ, უკეთესია, ვიდრე თქვენ სიტუაციაში არსებული იგივე ფაქტორი.

თუ წარმომავლობის გარემო, ძირითადად, საცდელ ან სადემონსტრაციო პროგრამას წარმოადგენს, მაშინ განსაკუთრებით ფრთხილად უნდა იყოთ, რადგან

- საცდელი პროგრამის [pilot program] შემსრულებლები, ალბათ, უფრო მეტი ენთუზიაზმითა და ტალანტით არიან ხოლმე დაჯილდოებული, ვიდრე პროგრამის სხვა ჩვეულებრივი შემსრულებლები, ხოლო ენთუზიაზმი და ტალანტი, ცხადია, რაღაცას ნიშნავს.
- საცდელ რეგიონში არსებული პოლიტიკური და ფინანსური პირობები, ალბათ, უფრო ხელსაყრელია (ან თუნდაც ნაკლებ არახელსაყრელია) ხოლმე, ვიდრე სხვაგან, ჩვეულებრივ ადგილას.
- საცდელი პროგრამის მიმართ ბიუროკრატიის წინააღმდეგობა ჩვეულებრივ ნაკლებად ინტენსიურია, ვიდრე ისეთი მუდმივმოქმედი ცვლილების მიმართ, რომელიც საფრთხეს უქმნის დამკვიდრებულ ღირებულებებს, სტატუსს, სამუშაოს შენარჩუნების პერსპექტივას ან დამკვიდრებულ სამუშაო პრაქტიკას.

რამდენად ფრთხილად უნდა იყოთ საცდელ ან სადემონსტრაციო გარემოში მიღწეული წარმატებების თქვენ სიტუაციასთან შედარებისას? ამ შეკითხვაზე პასუხის გამცემი სისტემატური კვლევითი შედეგები არ არსებობს. თუმცა RAND-კორპორაციის მიერ არასრულწლოვანთა დანაშაულის პროფილაქტიკის სხვადასხვა პროგრამის შესახებ ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ საცდელ პროგრამებში მიღწეული წარმატებების დონეს 15-40 პროცენტი უნდა ჩამოაკლდეს, თუ გავითვალისწინებთ "მასშტაბის გაზრდის გამო ხარისხის გაუარესების" ფაქტორს, რომელიც აუცილებლად ამოქმედდებოდა, ეს პროგრამები რომ ფართო მასშტაბით განხორციელებულიყო[37]

---

[37] Peter H Greenwood, Karyn E. Model, C. Peter Rydell, and James Chiesa, *Diverting Children from a Life of Crime: Measuring Costs and Benefits* (Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, 1995)

მართალია, RAND-ის ანალიტიკოსებს ნათლად არ დაუსაბუთებიათ, როგორ შეარჩიეს ხარისხის გაუარესების ფაქტორი, მაგრამ მათი არჩევანი მართლაც გონივრულად გამოიყურება.

თუ თქვენ გონივრულ მიდგომას აანალიზებთ მისი არა რომელიმე ლოკალურ კონტექსტში, არამედ ფართო მასშტაბით განხორციელების მიზნით, მაშინ თქვენთვის არა მარტო ის იქნება გასათვალისწინებელი, რომ საცდელი პროგრამის შედეგები საშუალოზე გაცილებით უკეთესია ხოლმე, არამედ ისიც, რომ, ალბათ, ზოგიერთ ადგილას გონივრული მიდგომა *საშუალოზე* დაბალ, და ზოგან საშუალოზე ბევრად ნაკლებ, შედეგებს აჩვენებს, თუ იქ განხორციელდება. ისტორიის იმ პერიოდში, როცა დღევანდელზე გაცილებით ცოტანი თუ ფიქრობდნენ რაიმე პროგრამის ფედერალური მასშტაბით გავრცელებაზე ან შტატებისათვის საჯარო-პოლიტიკური პასუხისმგებლობის გადაცემაზე, ფედერალური დონის საჯარო-პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიმღებნი, განსაკუთრებით ლიბერალი პოლიტიკოსები, ხშირად წუხილით ახსენებდნენ ხოლმე "მისისიპის პრობლემას". მისისიპი გახლდათ ღარიბი, ჩამორჩენილი და ბევრის მიერ რასისტულად მიჩნეული რეგიონის რიტორიკული სიმბოლო, სადაც გონივრული მიდგომის განხორციელების ნებისმიერი მცდელობა, თითქმის უეჭველად, ან კრახით დასრულდებოდა, ან დამახინჯდებოდა.

კვლავ რვასაფეხურიანი მიდგომის შესახებ

თუ გავითვალისწინებთ, რომ გონივრული მიდგომის შეფასებისას ბევრად მეტი თეორიული და აბსტრაქტული მსჯელობის შემცველი მასალებია ხოლმე ხელმისაწვდომი, ვიდრე რეალური მონაცემები, ყოველთვის არსებობს დაუსაბუთებელი ოპტიმიზმის საშიშროება. ამიტომ, გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ საუკეთესო მიდგომების მკვლევარებს ტრადიციულად აკრიტიკებენ იმის თაობაზე, რომ ჩატარებული ანალიზი ზედმეტად ოპტიმისტურად აფასებს ხოლმე, თითქოსდა, კარგ იდეებს მანამდე, ვიდრე მათი ავკარგიანობა საკმაოდ შემოწმდება.[38]

მაგრამ რამდენი შემოწმება უნდა ჩავთვალოთ "საკმარისად"? პასუხი, ალბათ, ნაწილობრივ მაინც უნდა ითვალისწინებდეს იმ დანაკარგებს, რომლებიც, სავარაუდოდ, მართლაც უკეთესი მიდგომის განხორციელებაზე უარის თქმას მოჰყვება (ანუ, როგორც ზემოთ

---

[38] სამწუხაროდ, იმ ექსპერიმენტების მიმართ გამოჩენილი ენთუზიაზმი, რომლებიც საბოლოოდ ჩაფლავდებიან ხოლმე, თვით ექსპერიმენტირების პროცესის მიმართ ენთუზიაზმსაც ცუდ რეპუტაციას უქმნის.

ვუწოდეთ, "ახლანდელი ტენდენციების უცვლელად გაგრძელების ალტერნატივა"). თანაც, თუ გონივრული განსჯის საფუძველზე დავრწმუნდით, რომ ამჟამინდელი მიდგომები არაეფექტიანი ან/და მავნეა, მაშინ მათზე უარის თქმას ახალი და გამოუცდელი მიდგომის სასარგებლოდ, ბოლოს და ბოლოს, შესაძლოა, არც ისე დიდი ზარალი მოჰყვეს. ამიტომ, მართალია ახალ და გამოუცდელ მიდგომას *უნდა ჰქონდეს* რაღაც დასაბუთება, არ არის აუცილებელი ამისი დაწვრილებითი გაკეთება. მართებული იქნება, რომ რაიმე სავარაუდოდ გონივრული მიდგომის თანმხლებ რისკსა და განუსაზღვრელობას ისევე ობიექტურად შევხედოთ, როგორც ნებისმიერი სხვა შესაძლო ალტერნატივის თანმხლებ განუსაზღვრელობას.

რა თქმა უნდა, ცვლილების ფასი – მოლაპარაკებები, ნაკლები უსაფრთხოება, მძიმე განცდები და ა.შ. – ასევე უნდა დავუმატოთ იმ დანახარჯებს, რომლებიც ახალი და თითქოს გონივრული მიდგომის შემოღებას დასჭირდება. მაგრამ ასეთი ხარჯები ნებისმიერ ცვლილებას მოსდევს ხოლმე და არა მარტო გონივრული მიდგომის შემოღებას. უფრო მეტიც, თუ დაწესებულებები და ადამიანები სტაგნაციის მდგომარეობაში იმყოფებიან, მაშინ ცვლილებას, როგორც ასეთს, ხარჯებთან ერთად სარგებლობაც მოჰყვება.[39]

---

[39] ამის საპირისპიროდ, თუ დაწესებულებები და ადამიანები გაუთავებელი რეფორმების, გადასხვაფერებისა და გადაკეთების პროცესში არიან – როგორც ეს ხდება ხოლმე სახელმწიფო სკოლების მრავალ სისტემაში – მაშინ, შესაძლოა, სტაბილურობა და თანმიმდევრულობა უფრო ღირებული იყოს.

A დანართი

მთავრობის საკეთებელი საქმე

"მთავრობის საკეთებელი საქმეების" ქვემოთ მოყვანილი ჩამონათვალი იმისთვისაა გამიზნული, რომ შემოქმედებით აზროვნებას შეუწყოს ხელი და ახალი იდეები მოგაწოდოთ. იგი ასე უნდა გამოიყენოთ: ჯერ გაიაზრეთ პოლიტიკის თქვენი პრობლემა, შემდეგ რიგრიგობით ჩამოჰყევით ამ სიას და საკუთარ თავს დაუსვით ხოლმე შეკითხვა – "ეს მიდგომა ხომ არ გამოდგებოდა ჩემი პრობლემისათვის?"

განყოფილება – "რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?" – რომელიც თითოეულ თემას – "თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?" – მოჰყვება, ყოველთვის მოკლედ არის ჩამოყალიბებული. მისი ძირითადი მიზანი მხოლოდ რეკომენდაციის გაწევაა.

I. გადასახადები

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. შემოაღებინოთ ახალი გადასახადი.
2. გააუქმებინოთ არსებული გადასახადი.
3. შეაცვლევინოთ გადასახადის განაკვეთი.
4. შეაცვლევინოთ დასაბეგრი ბაზა [tax base].
5. გააუმჯობესოთ აკრეფის მექანიზმი.
6. დააწესებინოთ გადასახადი თანამდევ ეფექტზე [externality].

ბ. *რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?*

ყველაზე გავრცელებული გარემოება, რომლისთვისაც გადასახადია მოგვარების მეთოდი, არის სიტუაცია, როდესაც სამთავრობო შემოსავლები არასაკმარისია გარკვეული მიზნის დასაფინანსებლად და, რაც, ალბათ, უფრო მნიშვნელოვანია, როდესაც საბაზრო ფასების სტრუქტურა ვერ ახერხებს რეალურად ასახოს ეკონომიკური ალტერნატიული ღირებულებები [economic opportunity costs]. თუ საბაზრო ფასები არასათანადო დონეზეა, ჩვეულებრივ, ამას ღრმა სტრუქტურული მიზეზები აქვს, როგორიცაა ოლიგოპოლიის არსებობა

ან მთავრობის მიერ რომელიმე საწარმოო ფაქტორის ზედმეტი რეგულირება, რისი გამოსწორებაც, ალბათ, სხვა საშუალებებითაც შეიძლება.

ბუნებრივია, რომ ძალიან ბევრი გადასახადიც პრობლემას ქმნის ხოლმე, რადგან, ასეთ დროს, სასარგებლო ეკონომიკური და სოციალური საქმიანობაც იზღუდება.

II. რეგულირება

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. შემოაღებინოთ რეგულირების ახალი რეჟიმი ან გააუქმებინოთ ძველი რეჟიმი.
2. შექმნათ ახალი ან გააუქმებინოთ ძველი სტანდარტები.
3. გაამკაცრებინოთ ან შეარბილებინოთ არსებული სტანდარტები.
4. გააუმჯობესოთ სტანდარტების შემოღების მეცნიერულ-ტექნიკური ბაზა.
5. მოსპოთ ან გააფართოოთ წესებისათვის გვერდის ავლის შესაძლებლობები.
6. დაიქირავოთ მეტი, გადაამზადოთ ან უკეთესად გააკონტროლოთ წესების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი კადრები.
7. გაუმჯობესოთ სამართლებრივი კონტროლის მიზანმიმართულება, ან გაადიდოთ პროფილაქტიკური ღონისძიებების ეფექტიანობა, ან აამაღლოთ რესურსების ეფექტიანობა.
8. გაზარდოთ ან შეამციროთ არსებული სანქციების განაკვეთები.
9. გაამკაცროთ ან შეარბილოთ გასაჩივრების პროცედურა.
10. შეცვალოთ საბუღალტრო ანგარიშგების და აუდიტის პროცედურები.
11. შემოიღოთ ახალი, გააუქმოთ ზოგიერთი, ან გააუმჯობესოთ მშრომელთა ან საზოგადოების პრეტენზიების გამოთქმის მექანიზმები.

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?

რეგულირების სამი საკმაოდ განსხვავებული სახეობა არსებობს. ერთი მათგანის ობიექტია ბუნებრივი მონოპოლიების ფასები და პროდუქცია. ამის მაგალითია სახელმწიფო მომსახურების კომისია, რომელიც ადგილობრივ სატელეფონო ქსელს არეგულირებს.

მეორე სახის რეგულირება – რომელსაც ზოგჯერ *სოციალურ რეგულირებას* უწოდებენ – ჯანმრთელობის დაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებს ეხება. მისი მიზანია იმ არასრულყოფილების გამოსწორება, რომლებიც ცუდი საბაზრო ინფორმაციით წარმოიქმნება ან სამოქალაქო კანონმდებლობის მიერ დაწესებული კომპენსაციების (ჩვეულებრივ, ბრალეული მოქმედებისათვის ან ხელშეკრულების დარღვევისათვის) გამოყენებისას ზედმეტი დაძაბულობის გამო ხდება. ამის მაგალითია მედიკამენტების უსაფრთხოების რეგულირება საკვები პროდუქტებისა და მედიკამენტების სამმართველოს [Food and Drug Administration] მიერ. ამ ტიპის რეგულირებისათვის დამახასიათებელია ორი გავრცელებული პრობლემა: ის ან ძალიან სუსტია ხოლმე, ან ზედმეტად მკაცრი. ორივე ეს პრობლემა, როგორც წესი, მეცნიერული ფაქტების ნაკლებობის, გაზომვის ტექნიკური სიძნელეების ან პოლიტიკური ზეწოლის შედეგია, გარკვეული ზომითა და გარკვეულ გარემოებებში.

მესამე ტიპის რეგულირება საკარაუდოდ ეხება ოლიგოპოლიური ინდუსტრიის (მაგ. ტრანსპორტი) ბაზარზე შელწევის, ბაზრიდან გასვლის, წარმოების, ფასების და მომსახურების დონეებს. ამ სახის რეგულირებას თან ახლავს მნიშვნელოვანი პრობლემები ინფორმაციის შეგროვებისა და მრავალი ფირმის საწარმოო სიმძლავრეების კოორდინაციის თვალსაზრისით. პოლიტიკური მოსაზრებით, ამ სფეროში არსებობს ანტიკონკურენტული "მიტაცების" პრობლემებიც. დერეგულირების ლოზუნგით დაახლოებით 1978 წლიდან დაწყებულმა მოძრაობამ მიაღწია იმას, რომ ახლა მეტი ადამიანი აღიარებს ასეთ დარგებში სასარგებლო კონკურენციის შესაძლო არსებობას ისეთ პირობებში, როცა მთავრობა, უბრალოდ, არ ერევა დარგის საქმეებში.

ჰაერისა და წყლის დაბინძურებასთან დაკავშირებულ რეგულირებას მეტწილად სოციალურ რეგულირებად მიიჩნევენ ხოლმე. მაგრამ ადმინისტრაციული (და ზოგჯერ პოლიტიკური) თვალსაზრისით იგი უფრო მესამე ტიპის რეგულირებას უნდა მივაკუთვნოთ, ვინაიდან ამჟამად მოქმედი შესაბამისი კანონები ითვალისწინებს სამთავრობო უწყებების მონაწილეობას სხვადასხვა სახის ფირმების მიერ წარმოებული პროდუქციის კოორდინირების საქმეში.

III. სუბსიდიები და გრანტები

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. შემოაღებინოთ ახალი სუბსიდია ან გრანტი.
2. გააუქმებინოთ არსებული სუბსიდია ან გრანტი.
3. შეაცვლევინოთ მათი დონე.
4. შეაცვლევინოთ მათი ზღვრული განაკვეთი [marginal rate].
5. შემოაღებინოთ ახალი, გააუქმებინოთ ან შეაცვლევინოთ სუბსიდიების განაწილების ფორმულა.
6. შეაცვლევინოთ სუბსიდიის ან გრანტის მიღების ან მისაღებად საჭირო პირობები.
7. შეარბილოთ კონტროლი.
8. გაამკაცროთ კონტროლი.

ბ. *რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?*

სტიმულირების ეფექტი. სუბსიდიები და გრანტები ისეთი საქმიანობის სტიმულირებისათვის არის გამიზნული, როგორსაც არც ბაზარი, არც არამომგებიანი სექტორი და არც მოხალისეები არ აწარმოებენ საკმარისი რაოდენობით და ხარისხით. ისინი ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მთავრობათაშორისი ურთიერთობის სისტემაში, როცა ხელისუფლების ერთი დონე ცდილობს წაახალისოს მეორე დონის მიერ გარკვეული ამოცანის შესრულება. მათ ასევე მნიშვნელოვანი როლი ეკისრებათ მთავრობასა და არამომგებიან ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობაში.

დოვლათის ეფექტი [wealth effects]. გრანტების და სუბსიდიების მეშვეობით რესურსები ადამიანებს, ორგანიზაციებს ან ხელისუფლების დონეებს იმისათვისაც გადაეცემათ ხოლმე, რომ მოსარგებლეები გამდიდრდნენ.

სქემის შედგენის ზოგიერთი პრობლემა. ხშირად ხდება, როცა გინდათ შექმნათ სტიმულირების ეფექტი და არა დოვლათის ეფექტი, ან პირიქით. მაგალითად, შეიძლება გსურდეთ ღარიბი ადამიანების გრანტებითა და სუბსიდიებით დახმარება, მაგრამ ისე, რომ არ შემცირდეს შრომის სტიმულები. ან გსურთ წაახალისოთ კომპანიების ან უნივერსიტეტების მიერ გარკვეული სახის კვლევითი სამუშაოების ჩატარება, მაგრამ ისე, რომ მათ დაუმსახურებლად არ მიიღონ ზედმეტი სახსრები ან არაეფექტიანად არ დახარჯონ გამოყოფილი სუბსიდიები.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ სუბსიდიებისა და გრანტების გაცემას, როგორც წესი, ინსტრუქციები ან პირობები ახლავს თან.

მათი შეუსრულებლობის შემთხვევაში გრძელვადიანი გრანტის ან სუბსიდიის გაუქმების საფრთხე მოქმედებს როგორც მარეგულირებელი სანქციის სახეობა, ამიტომ გარკვეული ტიპის გრანტები და სუბსიდიები რეგულირების უცნაურ ჰიბრიდს წარმოადგენენ.

IV. მომსახურების გაწევა

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. შემოაღებინოთ ახალი მომსახურება.
2. გაადიდებინოთ მომსახურების მოცულობა.
3. რეორგანიზაციის გზით იმ პოტენციურ მომხმარებლებსაც გაუწიოთ მომსახურება, რომლებიც ახლა მას ვერ იღებენ.
4. მომსახურების ფორმა უკეთესად მიუსადაგოთ მომხმარებელთა კონკრეტულ ქვეჯგუფებს.
5. ხალხს გადასცეთ ვაუჩერები რომელიმე კონკრეტული მომსახურებისათვის, რათა მათ თავად აირჩიონ მომწოდებელი მათი კონკურენციის პირობებში.
6. ერთმანეთთან დააკავშიროთ ორი ან მეტი მომსახურება, რათა სასარგებლოდ გამოიყენოთ გაერთიანების პოტენციალი ან მომხმარებლებს გაუადვილოთ ცხოვრება.
7. მომხმარებლებს გაუადვილოთ მომსახურების მიღება
   ა. ინტერნეტის გამოყენებით
   ბ. რეგისტრაციისა და მიღების პროცესების კომპიუტერიზაციით
   გ. დოკუმენტაციის ფორმების გამარტივებით
   დ. მომსახურების ცენტრების უკეთესი განთავსებით
   ე. მიღებაზე ჩაწერა ტელეფონით
   ვ. პერსონალური შეკითხვებისა და პრეტენზიების წახალისებით
   ზ. გადახდის საშუალებებისა და პროცედურების გაუმჯობესებით

ბ. *რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?*

მომსახურება ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა. სასურველი მომსახურება ის არის, რაც ადამიანებს მოსწონთ და სურთ, მაგალითად პარკები ან კარგი სკოლები. ხოლო პატერნალისტური მომსახურება კი ის არის, რაც ხალხს შეიძლება სურდეს ან არ სურდეს,

მაგრამ გარეშე პირებს უნდათ, რომ ხალხმა მიიღოს ის, რადგან გარეშე პირთათვის არსებობს გარკვეული სარგებლის პოტენციალი (მაგალითად, სარეაბილიტაციო მომსახურება სულიერად დაავადებულთათვის, უსახლკაროთა ორგანიზებული თავშესაფრები, სოციუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა სამუშაოს მოძებნის სამსახური). გამართული სისტემის შექმნა სასურველი მომსახურებისათვის გაცილებით უფრო ადვილია, ვიდრე პატერნალისტური მომსახურებისათვის.

V. უწყებათა ბიუჯეტები

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. ბევრად გაზარდოთ ბიუჯეტი.
2. ოდნავ გაზარდოთ ბიუჯეტი.
3. წინა წლის დონეზე შეინარჩუნოთ ბიუჯეტი.
4. ოდნავ შეამციროთ ბიუჯეტი.
5. მკვეთრად შეამციროთ ბიუჯეტი – ისეთ დონემდე, რომლის ქვემოთაც უწყება დაიშლება.
6. ასიგნებები ბიუჯეტის ერთი მუხლიდან მეორეში გადაიტანოთ.

ბ. *რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?*

უწყების ბიუჯეტის შესნორება შეიძლება მოისურვოთ იმის მიხედვით, მოგწონთ თუ არა ის, რასაც უწყება აკეთებს. გარდა ამისა, თქვენი მანიპულაციები უწყების ბიუჯეტის მიმართ პოლიტიკური სიგნალი იქნება იმის თაობაზე, თუ რამდენად გაკმაყოფილებთ, ან არ გაკმაყოფილებთ, უწყების მუშაობის ხარისხი. ამრიგად, ეს შეიძლება სტიმულირების ეფექტადაც ჩაითვალოს და დოვლათის ეფექტადაც. მაგრამ ბიუჯეტის გამოყენება სტიმულირების ეფექტის შესაქმნელად არა არის ადვილი საქმე.

VI. ინფორმაცია

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. მოითხოვოთ ინფორმაციის გამჟღავნება.
2. შეადგინოთ ინსტრუქციები ინფორმაციის სამთავრობო რანგირებისა და სერტიფიცირების შესახებ.

3. მოახდინოთ ინფორმაციის გადმოცემის და ფორმატის სტანდარტიზაცია.
4. გაამარტივოთ ინფორმაცია.
5. ინფორმაციის წარმოების სუბსიდირება.
6. ინფორმაციის გავრცელების სუბსიდირება.

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?

ინფორმაციის წარმოების, გავრცელების და დადასტურების პროცესი შეიძლება არაოპტიმალური იყოს იმის გამო, რომ ამ საქმიანობის საშუალო (და ხანდახან ზღვრულ) ხარჯებს შემცირების ტენდენცია აქვს [declining average (or marginal) cost]. ინფორმაციის მოხმარება კი შეიძლება არაოპტიმალური იყოს მოხმარების ფარული ხარჯების გამო (დრო, რომელიც იხარჯება კითხვაზე, მოსმენაზე, ინტერპრეტაციაზე, ამოკრებაზე ან დადასტურებაზე).

VII. კერძო უფლებათა სტრუქტურის მოდიფიცირება

ა. რის შექმნა ან მოდიფიცირება შეგიძლიათ?

1. სახელშეკრულებო უფლებებისა და მოვალეობების.
2. საკუთრების უფლების.
3. პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული ვალდებულებების.
4. საოჯახო სამართლის.
5. კონსტიტუციური უფლებების.
6. შრომის სამართლის.
7. კორპორაციული სამართლის.
8. სისხლის სამართლის.
9. დავის გადამწყვეტი ინსტიტუტებისა, გარდა სასამართლოებისა და სასამართლო წესით მომრიგებლებისა.

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?

ბოლო წლებში სამართლებრივი სისტემებით დაინტერესებული პოლიტიკის ანალიტიკოსებისა და ეკონომისტების ყურადღების ცენტრში ორი უმთავრესი საკითხი მოექცა: რისკის ეკონომიკურად ეფექტიანი გადანაწილება (იგი იმ მხარემ უნდა იკისროს, რომელსაც ამ რისკის მართვა მინიმალურად შესაძლებელი სოციალური დანახარჯებით შეუძლია); და სამართლებრივი გადაწყვეტილების

გამომტანი ნებისმიერი სისტემის ადმინისტრირების ხარჯების საკითხი. ვინაიდან კერძო სამართლებრივი უფლებები და მოვალეობები მეტწილად აგვარებენ რისკის გადანაწილების საკითხს (მაგალითად, თუ თქვენი პროდუქტი მომხმარებლისათვის ქმნის რისკს და საფრთხეს უქმნის მის ჯანმრთელობას, მაშინ თქვენ შესაძლოა პასუხისმგებლობა დაგეკისროთ მიყენებული ზარალისათვის, გარდა, ალბათ, იმ შემთხვევებისა, როცა მომხმარებელმა ბოროტად ან არასწორად გამოიყენა პროდუქტი ან წინასწარ იკისრა რისკი), ამიტომ კანონებში შესწორებები ხანდახან საჯარო-პოლიტიკური ჩარევის მძლავრ მექანიზმს წარმოადგენს. რაც შეეხება ადმინისტრირებისა და სამართლებრივი გადაწყვეტილებების გამოტანის ხარჯებს, საკმაოდ დიდი მოცულობის შემოქმედებითი კვლევაა შესრულებული ამ ხარჯების მინიმუმამდე შემცირების გზების ძიებაში.

ეკონომიკურად საინტერესო საკითხების გარდა, დიდი ყურადღებით განიხილება მიყენებული ზარალის კომპენსაციის საკითხი. კანონების შეცვლა შეიძლება ისე, რომ მოხდეს სიმდიდრის გადანაწილება (დღეს ან ხვალ) მოსახლეობის განსხვავებულ კლასებსა თუ ინტერესთა ჯგუფებს შორის.

იურიდიული ცვლილებებით გამოწვეული სიმდიდრის გადანაწილებისა და რისკის გადანაწილების ეფექტები შესაძლოა ერთი სასურველი მიმართულებით იყოს მიმართული, მაგრამ შეიძლება მათი გავლენა ურთიერთსაწინააღმდეგოც იყოს. გარდა ამისა, ორივე ამ ეფექტმა შეიძლება ან ერთი მიმართულებით იმუშაოს ადმინისტრირებისა და სამართლებრივი გადაწყვეტილებების გამოტანის ხარჯების შემცირების მისწრაფებასთან ერთად, ან პირიქით, მისი საპირისპირო გავლენა მოახდინოს.

VIII. ᲔᲙᲝᲜᲝᲛᲘᲙᲣᲠᲘ ᲡᲐᲥᲛᲘᲐᲜᲝᲑᲘᲡ ᲒᲐᲠᲔᲛᲝᲡ ᲛᲝᲓᲘᲤᲘᲪᲘᲠᲔᲑᲐ

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. წაახალისოთ კონკურენცია.
2. წაახალისოთ კონცენტრაცია.
3. გააკონტროლოთ ფასები და ხელფასი (და მოგება).
4. გააუქმოთ კონტროლი ფასებსა და ხელფასზე (და მოგებაზე).
5. გააკონტროლოთ გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა.

6. გააუქმოთ კონტროლი გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე.
7. გააძლიეროთ ან შეასუსტოთ საგადასახადო სტიმულები.
8. შექმნათ მეტი სახელმწიფო სამუშაო ადგილი.
9. შეამციროთ სახელმწიფო სამუშაო ადგილები.

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?

მთავრობის მეტად ჩარევის მხარდაჭერა. მიწოდების პოზიციიდან, შესაძლოა არსებობდეს მონოპოლიის ან ოლიგოპოლიის პრობლემა. მოთხოვნის პოზიციიდან, შესაძლოა მომხმარებლები შედარებით ნაკლებად მობილურნი ან სხვამხრივ არიან დაუცველნი ექსპლუატაციისაგან (იგივე პრობლემა შეიძლება მშრომელების მიმართაც არსებობდეს).

მთავრობის ნაკლებად ჩარევის მხარდაჭერა. შესაძლებელია თქვენ მიიჩნიეთ, რომ პოლიტიკურმა ძალებმა მიისაკუთრეს მთავრობის ადმინისტრაციული აპარატი და დაამახინჯეს მთავრობის არსი, ან დაადგინეთ, რომ მთავრობის კარგად მუშაობის დროს ინფორმაციაზე გაწეული დანახარჯები მეტისმეტად მაღალია, ან ფიქრობთ, რომ ტექნოლოგიურმა მიღწევებმა შეცვალეს სამთავრობო ჩარევის ტრადიციული ფორმა და იგი არაეფექტიანი გახადეს.

IX. განათლება და კონსალტინგი

ა. თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?

1. გააფრთხილოთ საფრთხის ან საშიშროების შესახებ.
2. პროპაგანდისა და წახალისების გზით აამაღლოთ შეგნების დონე.
3. გაუწიოთ ტექნიკური დახმარება.
4. ხელი შეუწყოთ კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის ამაღლებას.
5. შეცვალოთ ღირებულებები.
6. გადამზადების, სერტიფიცირების ან ლიცენზირების გზით აამაღლოთ მომსახურების მიმწოდებლების პროფესიონალიზმი.

ბ. რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?

შეიძლება ადამიანებმა არაფერი იცოდნენ პრობლემის ან

შესაძლებლობის შესახებ, ისინი უდარდელნი ან უგრძნობელნი არიან, ან ძალზე ბევრი არაკვალიფიციური და არაკომპეტენტური ხალხი მუშაობს ისეთ თანამდებობებზე, რომლებიც მაღალ პასუხისმგებლობას მოითხოვს.

X. დაფინანსება და ხელშეკრულების დადება

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

1. შექმნათ ახალი (სამთავრობო) ბაზარი [(governmental) market].
2. გააუქმოთ (სამთავრობო) ბაზარი.
3. შეცვალოთ ანაზღაურების განაკვეთები.
4. შეცვალოთ ანაზღაურების ბაზა (მაგ. ხარჯებზე დანამატით გადახდა, ფასი ერთეულზე, რაოდენობაზე დამოკიდებული კლებადი ნიხრი, პრემიები ან ჯარიმები).
5. იჯარით გასცეთ მთავრობის რესურსები.
6. შეცვალოთ მომხმარებლის მიერ გადახდილი საფასურის [user fee] სტრუქტურა.
7. მოახდინოთ სატენდერო კონკურსების სისტემის რეორგანიზაცია.
8. შეცვალოთ ხელშეკრულების შესრულების კონტროლის მეთოდები.
9. გააცემინოთ სესხები.
10. მოძებნოთ სესხის გარანტიები.
11. სუბსიდიები გააწევინოთ სესხებზე.
12. შექმნათ სახელმწიფო საწარმო.
13. დაშალოთ სახელმწიფო საწარმო.
14. სახელმწიფო საწარმოს პრივატიზაცია.
15. შეცვალოთ სადაზღვევო სისტემა.
16. შეცვალოთ სახელმწიფო შესყიდვების მეთოდები.

ბ. *რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?*

შესაძლებელია კაპიტალის ან/და დაზღვევის ბაზრები არაეფექტიანად მუშაობენ, ან ხელშეკრულების დადებისა და სახელმწიფო შესყიდვების სამთავრობო მექანიზმი ცუდად მუშაობს: შეიძლება იგი ძალზე მოუქნელი, კორუმპირებული, ძვირია ან ძალიან ნელა მუშაობს.

XI. ბიუროკრატიული და პოლიტიკური რეფორმები

ა. *თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ?*

აქ არსებული შესაძლებლობები იმდენად ბევრია, რომ ჩამოთვლა არ მოხერხდება. ეს შესაძლებლობები მოიცავს რეორგანიზაციას, უმაღლესი რანგის მაკონტროლებელი კადრების შეცვლას, საინფორმაციო სისტემების გაუმჯობესებას, ხელფასისა და სარგოს გაზრდას და ა.შ.

ბ. *რატომ უნდა გააკეთოთ ეს საქმე?*

ამის არსებითი მიზეზების სიმრავლის გამო ჩამოთვლა შეუძლებელია. თუმცა უნდა შევნიშნოთ, რომ მრავალ საჯარო-პოლიტიკურ კონტექსტში არის ბიუროკრატიისა და პოლიტიკური რეფორმების დანყების მნიშვნელოვანი პოლიტიკური და სიმბოლური საფუძვლები. პოლიტიკური საფუძველი ხშირად მოიცავს ერთი სოციალური ინტერესის (ან თვალსაზრისის) ძალაუფლების გაძლიერებას მეორის ხარჯზე. სიმბოლური საფუძველი კი ხშირად მოიცავს მართლაც მნვავე ან უიმედო პრობლემისათვის თავის არიდებას იმით, რომ რალაც ადვილად შესამჩნევი კეთდება ისეთ სფეროში, რომელსაც მთავრობა თითქოს სრულად აკონტროლებს (ანუ საკუთარი საქმიანობის სფეროში).

B დანართი

სემანტიკური რჩევები: შეჯამება

ამ სახელმძღვანელოს ორიგინალურობაა ის, რომ მასში გადმოცემულია სემანტიკური რჩევები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გამოიყენოს ანალიტიკოსმა ენობრივი ტექნიკა საკუთარი მუშაობის გასაადვილებლად და პოტენციური შეცდომების თავიდან ასაცილებლად. საოცარია, რა ადვილად შეიძლება ხოლმე შესაფერისი მოკლე სიტყვების გამოყენებით ნაშრომის აღქმის გაუმჯობესება, ხოლო არასწორი სიტყვებით კი მკითხველის დაბნევა. ამ დანართში მთელი ტექსტიდან ამოკრებილი მთავარი სემანტიკური რჩევებია მოცემული, ზოგ შემთხვევაში ოდნავ რედაქტირებული სახით.

პრობლემის განსაზღვრა

- ხშირად – მაგრამ არა ყოველთვის – სასარგებლოა ვიაზროვნოთ დეფიციტისა და სიჭარბის კატეგორიებით. მაგალითად, "შეერთებულ შტატებში ძალიან ბევრი უსახლკარო ადამიანია." დეფიციტსა და სიჭარბეზე მეტი ყურადღების გამახვილებისათვის ხშირად სასარგებლოა სიტყვის "ძალიან" ჩართვა განსაზღვრაში (მაგ. "ძალიან დიდი", "ძალზე მცირე", "ძალზე ნელა მზარდი", "ძალზე სწრაფად მზარდი"). ეს ორი ბოლო ფრაზა ("ზრდის" შესახებ) შეგვახსენებს, რომ ჩვენი ყურადსაღები პრობლემები არა მხოლოდ "დღეს" არსებობენ, არამედ იარსებებენ (პოტენციურად მაინც) ახლო თუ შორეულ მომავალშიც.
- კარგად განსაზღვრული პრობლემების უმრავლესობა აღწერით შემოიფარგლება. პრობლემის ისეთი განსაზღვრება, რომელიც აშკარად თუ ფარულად შეიცავს, აგრეთვე, *პრობლემის გამომწვევი მიზეზების* დიაგნოზსაც, შეიძლება ძალზე მავნე აღმოჩნდეს ანალიზისათვის. მაგალითად, "ჰაერის დაბინძურების სფეროში ერთ-ერთი პრობლემა ისაა, რომ შტატის ხელისუფლება არ იჩენს საკმო ნებას რათა აიძულოს ავტომფლობელები სათანადო წესრიგში იქონიონ ძრავები და გამონაბოლქვის სისტემები". მაგრამ დავუშვათ, რომ მიზეზ-შედეგობრივი დიაგნოზი მცდარი ან არაზუსტია (მაგალითად, შტატის ხელისუფლების არასაკმარისი ნება ძრავების

იძულებითი მოწესრიგებისათვის სინამდვილეში *არ იყოს* ჰაერის დაბინძურების სერიოზული მიზეზი). იმის გამო, რომ განსაზღვრა, ზოგიერთ კონტექსტში, მართლზომიერ მიკერძოებას გულისხმობს ("ჩვენი განსაზღვრით *"სამართლიანობა"* ნიშნავს..."), პრობლემის დიაგნოსტიკურ განსაზღვრაში ჩამოყალიბებული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები შეიძლება სათანადო გადამოწმების გარეშე დარჩეს.

- თქვენი პრობლემის განსაზღვრა არ უნდა შეიცავდეს ნაგულისხმევ გადაწყვეტილებას, რომელიც იქ სემანტიკური დაუდევრობის გამო მოხვდა. მოგვარების გათვალისწინებული გზები ემპირიულად უნდა შეფასდეს და არა თავიდანვე მართებულად გამოცხადდეს მათი განსაზღვრაში შეტანით. ამიტომ პრობლემის განსაზღვრა რაც შეიძლება შეულამაზებელ აღნერას უნდა წარმოადგენდეს და ღიად ტოვებდეს კითხვას, სად და როგორ მოიძიებთ პრობლემის მოგვარების გზებს. ნუ იტყვით: "უსახლკარო ოჯახებისათვის ძალიან ცოტა თავშესაფარია". ამგვარი ფორმულირებით, შესაძლოა, უნებურად იგულისხმოთ, რომ "უფრო მეტი თავშესაფარი" საუკეთესო გადაწყვეტა იქნებოდა. ამით თვითონვე იზღუდავთ თავს იმ გზების ძიებაზე ფიქრისაგან, რომლებიც პირველ რიგში ოჯახების უსახლკაროდ დარჩენის მიზეზებს აღმოფხვრიდა და არა შედეგებს. ამას სჯობია თქვათ: "ძალიან ბევრი უსახლკარო ოჯახია".
- პრობლემის განსაზღვრაშივე ნაგულისხმევი გადაწყვეტის ინტუიციური მაჩვენებელია, როდესაც თვითონ დაიწყებთ ფიქრს: "აჰა, ეს ხომ სინამდვილეში არ არის რეალური პრობლემა, რეალური პრობლემა ისაა..." მართლაც არსებობს პრობლემის კონცეპტუალურად ჩამოყალიბების, ან მისი მოგვარების უკეთესი და უარესი გზები, მაგრამ გადაჭარბება იქნებოდა გვეთქვა, რომ ერთი პრობლემა უფრო "მეტად (ნაკლებად) რეალურია", ვიდრე მეორე.

არგუმენტების შეკრება

მონაცემები არის ფაქტები – ან, ზოგის აზრით, ფაქტების ასახვა – სამყაროს შესახებ. მონაცემები მოიცავს ყველა სახის სტატისტიკას, მაგრამ იგი უფრო მეტია, ვიდრე სტატისტიკა. მაგალითად, მონაცემები მოიცავს აგრეთვე ფაქტებს უწყების ხელმძღვანელის პრესასთან ურთიერთობის უნარის შესახებ. *ინფორმაცია* არის ისეთი მონაცემები, რომელთაც "აზრი" აქვს თქვენთვის – ანუ გეხმარებათ დაყოთ სამყარო სხვადასხვა ლოგიკურ და ემპირიულ

კატეგორიებად. სიგარეტის მწეველთა წილი ხუთ სხვადასხვა ქვეყანაში არის მონაცემი, მაგრამ იგი ინფორმაციად იქცევა, როდესაც თქვენ გადაწყვეტთ ეს ქვეყნები შედარებითი რიგითობით დაალაგოთ (მაგალითად მწეველთა ყველაზე დაბალი პროცენტიდან უმაღლესამდე). არგუმენტი არის ინფორმაცია, რომელიც გავლენას ახდენს მნიშვნელოვანი პიროვნებების (მათ შორის თქვენს) მოსაზრებებზე თქვენ მიერ შესასწავლი პრობლემის საკვანძო საკითხების შესახებ და იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოგვარდეს იგი. მწეველთა პროცენტული მაჩვენებლების დიფერენცირება, მაგალითად, შეიძლება არგუმენტად იქცეს სხვადასხვა ქვეყანაში ხალხის საკუთარი ჯანმრთელობისადმი დამოკიდებულების ხარისხის შესახებ რაიმე ჰიპოთეზის გამოსათქმელად.

ალტერნატივების კონსტრუირება

- თქვენ საწყის მონახაზში ყოველთვის ჩართეთ ალტერნატივა "მიმდინარე ტენდენციების უცვლელად გაგრძელების შემთხვევაში...". ამის გაკეთება საჭიროა იმიტომ, რომ ბუნებრივი ცვლილებები ისედაც მუდმივად ხდება და ერთ-ერთმა მიმდინარე ცვლილებამ შეიძლება თავისთავად შეამსუბუქოს თქვენი განსახილველი პრობლემა (გთხოვთ ყურადღება მიაქციოთ, რომ ამ ალტერნატივას აქ არ განვიხილავთ როგორც "არაფრის კეთებას". "არაფრის კეთება" შეუძლებელია. ამჟამად მიმდინარე პროცესების უმეტესობა, ალბათ, გაგრძელდება და ან გააუარესებს ან შეამსუბუქებს პრობლემას.)
- ალტერნატივების თქვენეული სიის გამარტივების დროს ძირითადი ამოცანაა მთავარ ალტერნატივასა და მის ვარიანტებს შორის განსხვავებების ამოცნობა. პოლიტიკის კურსის ბევრი ალტერნატივის ძირითადი ელემენტია ჩარევის სტრატეგია, როგორიცაა მკაცრი რეგულირება, სუბსიდია ან საგადასახადო შელავათი, რომელიც ინვევს ხალხის ან დაწესებულების ქცევის წესების რამენაირ ცვლილებას. მაგრამ ჩარევის არც ერთი სტრატეგია არ შეიძლება განცალკევებულად განვიხილოთ; იგი რომელიმე უწყებამ ან უწყებებმა უნდა განახორციელოს (ალბათ, არამომგებიანი ორგანიზაციების მონაწილეობითაც), და მას დაფინანსების წყარო უნდა ჰქონდეს. ჩვეულებრივ, ძირითადი სტრატეგიის ვარიანტები მათი დაფინანსებისა და განხორციელების სხვადასხვაგვარი მეთოდებით განისაზღვრება.

● სიტყვა ალტერნატივა არ ნიშნავს, რომ პოლიტიკის ასარჩევი კურსები აუცილებლად ურთიერთგამომრიცხველია. პოლიტიკის ანალიზი ტერმინ ალტერნატივას ორაზროვანი მნიშვნელობით ხმარობს. ზოგჯერ იგი გულისხმობს, რომ ერთი ალტერნატივის ამორჩევა მეორის უარყოფას ნიშნავს, ხოლო ზოგჯერ კი უბრალოდ აღნიშნავს პოლიტიკის კიდევ ერთ ღონისძიებას, რომელმაც შეიძლება მოაგვაროს ან შეამსუბუქოს პრობლემა, სხვა სავარაუდო ალტერნატიულ ღონისძიებასთან ერთად. ხანდახან შესაძლოა დარწმუნებული არ იყოთ, არის თუ არა ორი ალტერნატივა ურთიერთგამომრიცხველი. მაგალითად, ქალაქის მერი შეიძლება უკვე დაპირდა საზოგადოებას, რომ ან დანგრეულ ქუჩებს შეაკეთებდა, ანდა უსახლკაროთა თავშესაფარს ააშენებდა, მაგრამ თქვენი ანალიზით შესაძლოა ისე დიდებულად ჩამოაყალიბოთ ორივე პროგრამა, რომ მერმა საბიუჯეტო ასიგნებების გაზრდა გადაწყვიტოს.

კრიტერიუმების შერჩევა

● შეფასების კრიტერიუმები *არ გამოიყენება* ალტერნატივების შესაფასებლად, ყოველ შემთხვევაში არა პირდაპირ შესაფასებლად. ისინი პროგნოზირებული შედეგების მიმართ უნდა გამოვიყენოთ. ადვილია ამ საკითხში დაბნევა. ამგვარი დაბნეულობა სალაპარაკო ენის გავრცელებული თავისებურებების შედეგიც არის ხოლმე, "A ალტერნატივა ყველაზე უკეთესად გამოიყურება, მოდით იგი ავირჩიოთ". მაგრამ ასე ლაპარაკით მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია იგნორირებული. უფრო სრული ფორმულირება ასეთი იქნებოდა: "A ალტერნატივის ყველაზე მოსალოდნელი შედეგია Oa, რომელიც ჩვენ ყველა მოსალოდნელ შედეგს შორის საუკეთესოდ მიგვაჩნია; ამიტომ, A ალტერნატივას საუკეთესოდ მივიჩნევთ". კრიტერიუმების გამოყენება შედეგების მიმართ და არა ალტერნატივების მიმართ, გვეხმარება გვახსოვდეს, რომ Oa ძალიან მოგვწონს მაშინაც კი, როდესაც არასაკმარისი ცნობები გაგვაჩნია იმის შესახებ, თუ როგორ მივიღებთ მას A ალტერნატივიდან და საბოლოოდ A ალტერნატივის საწინააღმდეგო არჩევანს ვაკეთებთ. როცა ასეთი დასკვნა თვალწინ გვიდევს, შესაძლებელია სხვა ისეთი ალტერნატივების განხილვაც, რომელთაგანაც უფრო მოსალოდნელი იქნება Oa შედეგი.

● თუკი მოხერხდა თქვენი კრიტერიუმების სამ ჯგუფად დაყოფა – რომლებისთვისაც სასურველია მაქსიმიზაცია, რომლებიც მინიმალურად უნდა დაკმაყოფილდნენ, და რომლებისთვისაც "რაც მეტია, მით უკეთესი" – მაშინ ყოველთვის გაითვალისწინეთ კრიტერიუმების განსხვავებული სტატუსი. კარგად გაიაზრეთ კრიტერიუმების ხასიათი. ამაში მარტივი სიტყვიერი ხერხი დაგეხმარებათ: შესაბამისობის მიხედვით, თქვენი კრიტერიუმები განსაზღვრეთ როგორც "ამა და ამ ღირებულების მაქსიმიზაციის"; "ამა და ამ ღირებულების შეზღუდვის"; და "ამა და ამ ღირებულების მეტი ოდენობით მოპოვების" კრიტერიუმები.

შედეგების პროგნოზირება

● ერთი წუთით დავუშვათ, რომ მოსალოდნელი სარგებლის ოდენობა გაურკვეველია, ხოლო დანახარჯების ოდენობა გარკვეული და ჰკითხეთ თქვენ თავს: (1) "თუ გავითვალისწინებ, რაც ნამდვილად ვიცი ალტერნატივის დანახარჯების შესახებ, რა მინიმალური ოდენობის დახმარება დაგვჭირდება, რომ X გარემოებიდან მივიღო ადეკვატური სარგებელი?" და (2) "რამდენად გონივრულია ვარაუდი, რომ X გარემოების შედეგი მართლაც იქნება ეს მინიმუმი?". 1-ლი შეკითხვა შეიძლება ისეც ჩამოყალიბდეს, რომ დასახელდეს სარგებლის ცნობილი ოდენობა და ის პირობები, რომლებიც ხარჯების მინიმალურად მისაღებ დონეს უზრუნველყოფენ.

● განხორციელების სცენარები, გრამატიკულად, მომავალ დროში უნდა დაიწეროს, ხოლო მოქმედება დასრულებული უნდა იყოს. ასეთი ფრაზეოლოგიით მეტ კონკრეტულობას მიაღწევთ, რაც თქვენი ფანტაზიის სტიმულირებას შეუწყობს ხელს.

● ანალიტიკოსებს ხშირად აფრთხილებენ, რომ იფიქრონ *გაუთვალისწინებელ შედეგებზე*. მაგრამ ეს ტერმინი არ ვარგა, რადგან მას ხშირად იყენებენ ხოლმე საჯარო პროგრამების იმ თანამდევი, თუმცა არასასურველი, ეფექტების მიმართ, რომელთა გათვალისწინებაც მშვენივრად შეიძლებოდა.

● გავრცელებული შეცდომაა, როდესაც მატრიცაში, კრიტერიუმების სვეტების დასახელებათა ჩაწერისას, გამორჩენილია ხოლმე, რა ღირებულების და რა საზომი ერთეულით ხდება შეფასება. მაგალითად, თუ თქვენი შეფასების ობიექტია ბინის ქირის სუბსიდირების პროგრამა და სვეტში "გამქირავებლისა და დამქირავებლის

ურთიერთობები“ შეგაქვთ + ნიშანი, მკითხველი ალბათ ვერ გაერკვევა თუ რა გაქვთ მხედველობაში: ეს ურთიერთობები უფრო ჰარმონიული გახდება თუ უფრო წინააღმდეგობრივი, ან ურთიერთობებში გამქირავებელს ექნება მეტი უპირატესობა თუ დამქირავებელს, ან კიდევ სხვა რამე? ცხრილის წინ ან შემდეგ მოცემულ ტექსტში მარტო თქვენი განზრახვის მკაფიოდ ახსნა არ იქნება საკმარისი, თვითონ მატრიცის სვეტის დასახელებაც სათანადო ინფორმაციას უნდა იძლეოდეს. ჩემს საილუსტრაციო მატრიცაში მე არ ჩამიწერია უბრალოდ “სისუფთავე“, “ხარჯები“ ან “დრო“. დაკავებული სივრცის შეზღუდულობის გათვალისწინებით ვეცადე მეჩვენებინა საზომი ერთეულიც და სასურველი მიმართულებაც. ბევრ შემთხვევაში სასარგებლოა *მაქსიმიზაციის* ან *მინიმიზაციის* ჩართვა კრიტერიუმის დასახელებაში.

არჩევანის პირისპირ

- როგორც ეკონომიკური მეცნიერება გვასწავლის, არჩევანის პრობლემა ზღვარზე [margin] წამოიჭრება ხოლმე. არჩევანის პრობლემის სტანდარტული ანალიზი ასეთია: თუ ჩვენ დამატებით X დოლარს დავხარჯავთ Y მომსახურების დამატებით ერთეულზე, მაშინ მივიღებთ კარგი შედეგის Z დამატებით ერთეულს. ამგვარი ანალიზის მეშვეობით გადაწყვეტილების მიმღებს შეუძლია უპასუხოს შეკითხვას: “მიაჩნია თუ არა საზოგადოებას (ან თქვენ) რომ Z უფრო ღირებულია (ან ნაკლებ ღირებულია) ვიდრე X ?“ და ამის შემდეგ იმოქმედოს ამ შეკითხვის აშკარა პასუხის შესაბამისად (“თუ Z უფრო ღირებულია, მაშინ გავზარდოთ Y-ს მოთხოვნა, თუ არა და არა“). იმისთვის, რომ ზღვარი ყოველთვის თქვენი მხედველობის არეში იყოს, ხშირად გამოიყენეთ სიტყვა *დამატებითი* [extra]. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ამ აბზაცში მოცემულ მაგალითში ეს სიტყვა სამჯერ გვხვდება.
- არჩევანის პრობლემის განხილვისას გავრცელებული შეცდომაა, როდესაც ფიქრობენ ან საუბრობენ არა პროგნოზირებული შედეგების არჩევანზე, არამედ ალტერნატივების არჩევანზე (მაგალითად, “რომელი ავირჩიოთ, ოცი ქვეითი პოლიციელი გვიანი ღამის საპატრულო მორიგეობაში თუ პოლიციის მანქანების შესანახი უფრო ნაკლებ ხარჯიანი პარკი?“) დიახ, ასეთი არჩევანის პრობლემა მართლაც არსებობს, მაგრამ კარგად თუ დაუფიქრდებით, მიხვდებით, რომ ვერანაირ გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებთ.

ორივე ეს ალტერნატივა ჯერ შედეგებში უნდა გამოვსახოთ და მხოლოდ ამის შემდეგ გვექნება საქმე არჩევანის ნაღდ პრობლემასთან. ამრიგად, კონკურენტი შედეგები შეიძლება იყოს პოლიციის მიერ 50 (პლუს-მინუს ...) წინასწარ აღკვეთილი ძარცვა წელიწადში და 300 000 დოლარის ეკონომია ავტომანქანების პარკის შენახვაზე

- იმისათვის, რომ ალტერნატივების შედარების პროცესი გამარტივდეს და ყურადღება არჩევანის საკვანძო პრობლემებზე გამახვილდეს, ერთ ან რამდენიმე საბაზისო სცენარს [base case] დაარქვით ორიენტირები და ისე გამოიყენეთ. ორიენტირად ყველაზე ხშირად ის ალტერნატივა გამოიყენება ხოლმე, რომელიც ახლანდელი ტენდენციების უცვლელად გაგრძელებას ითვალისწინებს. სხვა შესაძლო და თვალსაჩინო საბაზისო სცენარების მაგალითებია:

"თუ ვერ შევძელით, რომ გუბერნატორის აპარატს (ან სხვა მძლავრ დაჯგუფებას) გადავაფიქრებინოთ ის, რასაც ისინი გეგმავენ, მაშინ მოსალოდნელი შედეგი იქნება..."

"პოლიტიკური [ან სხვა] პირობები რომ ცოტათი უკეთესი ყოფილიყო, ჩვენი აზრით იდეალური შედეგები ასეთი იქნებოდა..."

"ჩვენ რომ ერთი რომელიმე კონკრეტული კრიტერიუმისათვის ისეთი მნიშვნელობა მიგვეცა, როგორიც, ჩვენი აზრით, საჭირო იყო, მაშინ იდეალური შედეგები ასეთი იქნებოდა..."

"ყველაზე უარესი მოსალოდნელი სცენარი, რომელიც ჩვენ, პრაქტიკულად, ყველანაირად უნდა ავიცილოთ თავიდან, ასეთია..."

გონივრული მიდგომების კვლევა

- ფრაზიდან "საუკეთესო მიდგომების კვლევა" არ შეგაცდინოთ სიტყვამ *საუკეთესო*. სინამდვილეში, იშვიათად თუ დარწმუნდებით, რომ რომელიმე მიმზიდველი და ერთი შეხედვით სასარგებლო მიდგომა მართლაც საუკეთესოა იმათ შორის, რომლებიც მსგავს პრობლემას ან შესაძლებლობას ეხება. საუკეთესო მიდგომის მოსაძებნად საჭირო მასშტაბური

და გულდასმით გამოკვლევა, ალბათ, ვერც ვერასდროს ჩატარდება. სინამდვილეში, თქვენ უნდა მოძებნოთ ის, რასაც, ალბათ, უფრო მოკრძალებული სახელი – კარგი მიდგომა ეწოდება.

- სავარაუდოდ გონივრული მიდგომების აღწერისას მე საგანგებოდ აღვნიშნე, რომ თითოეული ასეთი მიდგომა რაიმე ხელსაყრელ (სასარგებლო) "ფაქტორს იყენებდა". ეს ლინგვისტური ხერხი იმისათვის არის გამოსადეგი, რომ, როდესაც ვაანალიზებთ, როგორ "მუშაობს" ესა თუ ის მიდგომა, აუცილებელია ყურადღების გამახვილება ამ "მუშაობის" ცენტრალურ ასპექტებზე, ანუ იმაზე, რომ მიდგომის მიზანია ფარული შესაძლებლობის გამოვლენა და მისი უპირატესობების გამოყენება ღირებულების იაფად შესაქმნელად.
- მიდგომის დახასიათებისას განაცალკევეთ მისი არსებითი და მხარდამჭერი ელემენტები. არსებითი ელემენტები ისინია, რომლებიც მიდგომის ძირითად მიზეზ-შედეგობრივ სამუშაოს ასრულებენ, ანუ ელემენტები, რომელთა მეშვეობითაც მიდგომის ღირებული შედეგები მიიღწევა. ეს ელემენტები არსებითია როგორც განმარტებითი, ისე მიზეზ-შედეგობრივი აზრით.
- მიდგომის ელემენტების დახასიათებისას განაცალკევეთ თითოეული ელემენტის შესრულებული ფუნქციები და ამ ფუნქციების შესრულებისთვის გამოყენებული მეთოდები. ყურადღება მიაქციეთ, რომ სახელმძღვანელოს III ნაწილში გონივრული მიდგომების შესახებ, როდესაც მიზნობრივი ანაზღაურების პროგრამას განვიხილავდით, მივუთითეთ ისეთ ელემენტებზე, როგორიცაა დასახული მიზნის განსაზღვრა და მიღწეული შედეგის დადასტურება (ანუ შესასრულებელი ფუნქციები), მაგრამ ღიად დავტოვეთ ამისათვის გამოყენებული მეთოდების საკითხი. ხოლო სოცუზრუნველყოფით მოსარგებლეთა დასაქმებისათვის "დიდი იმედების" პროგრამის არსებითი ნაწილის დახასიათებისას ვახსენეთ "გარკვეული ტიპის ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნა", კონკრეტული მეთოდების აღწერის გარეშე. ზოგადად, სასურველია მიდგომის შემადგენელი ელემენტების ასეთი ფუნქციონალური დახასიათებით შემოვიფარგლოთ ხოლმე და ღიად დავტოვოთ მეთოდების საკითხი, რათა ადგილობრივი გარემოებების მიხედვით გადაწყდეს, ზუსტად როგორ შესრულდება ეს ფუნქციები. სხვანაირად თუ ვიტყვით, ფუნქციონალური დახასიათება წარმოადგენს აბსტრაქტულ განცხადებას მომუშავე სისტემის რომელიმე კომპონენტის მიერ მისაღწევი შედეგის

შესახებ და იგი თავიდან აგვაცილებს მიდგომის განსაზღვრის დაკავშირებას ასეთი კომპონენტის გარკვეულ, ზუსტად აღწერილ აუცილებელ ფორმასთან.