

გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული საკითხები

1. რვასაფეხურიანი მიდგომა ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისათვის

შესავალი

ყოველი საქმიანი დღე საკრებულოში დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასთან. მიღებული გადაწყვეტილებაზე დამოკიდებული მუნიციპალიტეტის წარმატებული მუშაობა, იქნება ეს მოსახლეობის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, თუ მუნიციპალიტეტის მდგრადი განვითარება. თანამედროვე მენეჯმენტში ცნობილია გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა გზები, რომელიც დაკავშირებულია საჯარო პოლიტიკასთან და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებასთან.

რვასაფეხურიანი მიდგომა ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისათვის

1. პრობლემის განსაზღვრა
2. არგუმენტების შეკრება
3. ალტერნატივების კონსტრუირება
4. კრიტერიუმების შერჩევა
5. შედეგების პროგნოზირება
6. არჩევანის პრობლემა – მოგვარების გზები
7. გადაწყვეტილების მიღება
8. სათქმელის გადმოცემა

1. პრობლემის განსაზღვრა

პირველ ნაბიჯს – პრობლემის განსაზღვრას – გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ხოლო გადაწყვეტილების მიღების დამამთავრებელ ეტაპზე პრობლემის საბოლოო განსაზღვრა დაგვეხმარება ჩამოვაყალიბოთ სათქმელის სტრუქტურა.

განსაზღვრას შეფასების სახე უნდა ჰქონდეს

“პრობლემის” ცნება გულისხმობს, რომ ხალხის აზრით რაღაც არასწორად ხდება. მაგრამ საგულისხმოა, რომ “არასწორად” – ძალზე საკამათო ტერმინია. ყველა ადამიანი როდი მიიჩნევს, რომ პრობლემის სახით მოყვანილი ფაქტები მართლაც პრობლემას წარმოადგენს, ვინაიდან ყოველი პიროვნება, შესაძლოა, განსხვავებული კრიტერიუმებით აფასებდეს ამავე ფაქტებს. პრობლემის განსაზღვრა, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, რაოდენობრივ მახასიათებლებსაც უნდა მოიცავდეს. დეფიციტის ან სიჭარბის შესახებ შემოთავაზებულ დებულებებს უნდა დაერთოს მათი მასშტაბის შესახებ მონაცემები.

გადაწყვეტილების ჩართვა “პრობლემის” განსაზღვრაში.

პრობლემის 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 აღწერა რაც შეიძლება შეუღამაზებელ აღწერას უნდა წარმოადგენდეს და ღიად ტოვებდეს კითხვას თუ სად და როგორ მოიძიებთ პრობლემის მოგვარების გზებს.

2. არგუმენტების შეკრება

გადაწყვეტილების მიღებისას მთელი 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, მაგარამ უფრო მეტი დრო მონაცემთა შესწავლას მიაქვს: დოკუმენტები, გამოკვლევები და სტატისტიკური მასალები გაცნობა, ბიბლიოთეკებში ძიება, ინტერვიუების ჩატარება, შეხვედრებზე გამგზავრება და ლოდინი და ა.შ.

არგუმენტები სამი ძირითადი მიზნისათვის ჭირდებათ:

- 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 მახვანებლების, 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 საკითხებზე.
- მესამე მიზანია პოლიტიკის იმ კურსის შეფასება, რომელიც, ზოგის აზრით მაინც, ეფექტიანად განხორციელდა თქვენი სიტუაციის ანალოგიურ გარემოებებში, სხვა ადგილას ან სხვა დროს (ამგვარი სიტუაცია ზოგჯერ შეიძლება სტატისტიკურად შეფასდეს, ზოგჯერ კი არა). მოსალოდნელია სამივე მიზნის შესაბამისობა პოლიტიკი შედეგების რეალისტური პროგნოზირების მიზანთან.

3. ალტერნატივების კონსტრუირება

ანალიზის ბოლო ეტაპებზე სასურველია შეფასდეს სამი ან ოთხი ძირითადი ალტერნატივა (ორი ან მეტი ერთმანეთის საპირისპირო შესაძლებლობიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობა) ოღონდ, დასაწყისში, რაც უფრო ფართო იქნება ხედვა, მით უკეთესია:

ჩამოითვალოს ყველა ალტერნატივა, რომელიც შესაძლებელია განხილვის საგნად იქცეს ანალიზის პროცესში. მოგვიანებით, გვერდზე უნდა გადაიდოს აშკარად წარუმატებელი ალტერნატივები, დარჩენილთაგან მოხდეს ზოგის კომბინირება, ხოლო სხვების გადაჯგუფება ერთ “საბაზისო” ალტერნატივაში, რომელსაც ერთი ან რანმდენიმე დამხმარე ალტერნატივა დაერთება თან.

სიტყვა ალტერნატივა არ ნიშნავს, რომ პოლიტიკის ასარჩევი კურსები აუცილებლად ურთირეთგამომრიცხველია. 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, რომელიც შეიძლება მოაგვაროს ან შეამსუბუქოს ესა თუ ის პრობლემა, სხვა სავარაუდო ალტერნატიულ ღონისძიებასთან ერთად. გათვალისწინებული უნდა იქნას ეს ორაზროვნება, როცა სხვები ხმარობენ მსაგვს ტერმინებს, ხოლო ჩვენ სათქმელის ჩამოყალიბებისას არ უნდა დავუშვათ ასეთი ორაზროვნება.

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

4. კრიტერიუმების შერჩევა

შეფასების კრიტერიუმები ეხება შედეგებს და არა ალტერნატივებს.

ყურადღება უნდა მიექცეს, რომ შეფასების კრიტერიუმები (ნიშან თვისება, რომლის მიხედვითაც რამეს აფასებენ, განსაზღვრავენ, რაიმეს კლასიფიკაციას ახდენენ.) არ გამოიყენება ალტერნატივების შესაფასებლად, ყოველ შემთხვევაში არა პირდაპირ შესაფასებლად. ისინი პროგნოზირებული შედეგების მიმართ უნდა გამოვიყენოთ. ასეთი შეცდომების დაშვება ადვილია, ხოლო შედეგი სავალალო – ძალზე ბუნდოვანი ანალიზი. ამგვარ შეცდომას ხელს უწყობს ანალიზში ჩვეულებრივი სალაპარაკო ენის გამოყენება: “X ალტერნატივა ყველაზე უკეთესად გამოიყურება, მოდით იგი ავირჩიოთ”. მაგრამ ასე მსჯელობით მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია იგნორირებული. უფრო სრული ფორმულირება ასეთი იქნებოდა: “Y ალტერნატივის ყველაზე მოსალოდნელი შედეგია ”ა”, რომელიც ჩვენ ყველა მოსალოდნელ შედეგს შორის საუკეთესოდ მიგვაჩნია; ამიტომ, Y ალტერნატივას საუკეთესოდ მივიჩნევთ”. კრიტერიუმების გამოყენება შედეგების მიმართ და არა ალტერნატივების მიმართ, გვეხმარება დავიმახსოვროთ, რომ ”ა” ძალიან მოგვწონს მაშინაც კი, როდესაც არასაკმარისი ცნობები გაგვაჩნია იმის შესახებ, მივიღებთ თუ არა მას ალტერნატივიდან და ამიტომ ალტერნატივის საწინააღმდეგო არჩევანს ვაკეთებთ. როცა ასეთი დასკვნა თვლაწინ გვიდევს, შესაძლებელია სხვა ისეთი ალტერნატივების მონახვა, რომელთაგანაც უფრო მოსალოდნელი იქნება ”ა” შედეგი.

კრიტიკიუმები, რომლებიც ხშირად გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღებაში.

ეფექტიანობა. როგორც წესი, ეფექტიანობის კრიტიკიუმები ყველაზე მნიშვნელოვანი შეფასებითი ფაქტორია ხარ-ეფექტიანობისა და ხარჯ-სარგებლის ანალიზის დროს. აქ ტერმინი ეფექტიანობა მეტ-ნაკლებად იმავე მნიშვნელობით იქნება გამოყენებული, როგორც ეკონომიკაში – ინდივიდების ჯამური კეთილდღეობის დონის მაქსიმიზაცია, თვით ინდივიდების მიერ განსაზრვრული კეთილდღეობის გაგების მიხედვით. ეკონომიკურ უარგონს თუ გამოვიყენებთ – “ინდივიდუალური სარგებლიანობის ჯამის მაქსიმიზაცია” ან წმინდა ჯამური სარგებლის მაქსიმიზაცია”.

თანასწორუფლებიანობა, თანასწორობა, მიუკერძოებლობა, “სამართლიანობა”. 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 მოსაზრებებთანაც ისარგებლოთ ამ საკითხებზე.

პრაქტიკული კრიტიკიუმები

ანალიზის დროს განხილული ყველა კრიტიკიუმი არ არის შეფასებითი სიუჟეტის ხაზის ნაწილი. ზოგი წმინდა პრაქტიკული ხასიათისაა და ანალიტიკურ სიუჟეტს ეკუთვნის. ეს ის კრიტიკიუმებია, რომლებითაც ვაფასებთ, რა მოუვა ალტერნატივას პოლიტიკის კურსის დამტკიცების და განხორციელების პროცესში. ძირითადი პრაქტიკული კრიტიკიუმებია 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, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კანონის ნორმები მუდმივად იცვლება და ხშირად ორაზროვანი ინტერპრეტაციის საშუალებასაც იძლევა. ხანდახან ღირს კიდევ პოლიტიკის ისეთი კურსის გამო გარისკვა, რომელიც სასამართლოს განხილვის შედეგად შესაძლოა არაკანონიერად ყოფილიყო – ან არ ყოფილიყო – მიჩნეული (ასეთ შემთხვევაში, ცხადია რომ იურიდიული კონსულტაცია დაგჭირდებათ, რათა პოლიტიკი კურსი ისე დახვეწოთ, რომ გაზარდოთ მისი ამოქმედების შანსები).

პოლიტიკური მიზანშეწონილობა. განსახორციელებილი პოლიტიკის კურსი პოლიტიკურად მიღებული უნდა იყოს, ან, სულ მცირე, პოლიტიკურად მიუღებელი მაინც არ უნდა იყოს. პოლიტიკური მიუღებლობა ორი რამის კომბინაციაა: გადაჭარბებული ოპოზიცია (რომელიც შეიძლება ან მასშტაბური იყოს, ან ძალზე მწვევე, ან ორივე ერთად) და/ან უმნიშვნელო, მხარდაჭერა (რომელიც შეიძლება

არასაკმარისი მასშტაბის იყოს, ან არასაკამოდ ინტენსიური, ან ორივე ერთად).

მდგრადობა და გაუმჯობესების პერსექტივა. პოლიტიკის თეორიულად შესანიშნავდ უღერადი იდეები ხშირად ვერ უძლებს განხორციელების რეალურ საველე პირობებს. განხორციელების პროცესს საკუთარი ცხოვრებისეული ლოგიკა აქვს. პოლიტიკას ახორციელებენ მსხვილი და მოუქნელი ადმინისტრაციული სისტემები და მას ბიუროკრატიული ინტერესები ამახინჯებს. პოლიტიკის რეალური კურსი შეიძლება ხშირად არსებითადაც განსხვავდებოდეს შემუშავებული და დამტკიცებული კურსისაგან. ამიტომ პოლიტიკის ალტერნატივა საკმარისად მდგრადი უნდა იყოს იმისთვის, რომ რეალიზაციის პროცესის შეფერხებებით განვითარებისასაც კი, პოლიტიკის შედეგები მაინც დამაკმაყოფილებელი იყოს.

მდგრადობისა და გაუმჯობესების შეფასებისას სასარგებლოა ბიუროკრატიის მოდელების გამოყენება კონცეპტუალური ლინზების სახით.

5. შედეგების პროგნოზირება

ახლა, როცა არის ალტერნატივების ნუსხა, თითოეული მათგანის იმ შედეგების (ან გავლენის) პროგნოზი უნდა გაკეთდეს, რომელიც საინტერესო და მნიშვნელოვანი იქნება.

ეს ყველაზე ძნელი ნაბიჯია რვასაფეხურიანი მიდგომის გზაზე. შედეგების პროგნოზირება მოითხოვს შედეგების არა მხოლოდ ზოგადი მიმართულების შესახებ ფიქრს, არამედ მისი მოსალოდნელი მასშტაბის განსაზღვრასაც. ზოგჯერ მასშტაბის შესახებ საკმარისი იქნება საუკეთესო ვარაუდზე დაყრდნობილი წერტილოვანი შეფასება, მაგრამ ზოგ შემთხვევაში უკეთესი იქნება ზედა და ქვედა ზღვრის მითითება.

ოპტიმიზმის პრობლემა

დიდი წამოწევისათვის ოპტიმიზმია საჭირო. ვინაიდან მთავრობის მცირემასშტაბიანი წამოწევაზე კი მრავალი ადამიანის ცხოვრებაზე ახდენს გავლენას, ისიც თავისებურ “დიდ” წამოწევაზე უნა ჩაითვალოს ამიტომ, ცოტაოდენი ოპტიმიზმის გრძნობა სასარგებლო იქნება.

სცენარის დაწერა. მოვლენების რომელი სცენარით განვითარებამ შეიძლება გამოიწვიოს შეთავაზებული წინადადების მარცხი და სასურველი შედეგების მიუღწევადობა? ნუ შევქმნით ასეთ სცენარებს. ვიყოთ რეალისტური. და მაინც, ცოტა გასაქნი მივცეთ ფანატზიას და ვიფიქროთ ყველაზე სახიფათო შესაძლებლობებზე. კერძოდ, რეალიზაციის პროცესის თანმხლებ პოლიტიკურ თუ სხვა საშიშროებებზე.

შედეგების მატრიცა

შედეგების პროგნოზირებისას ზღვა ინფორმაცია დაგროვდება. ალბათ, არ იქნება მიზანშეწონილი ამ ინფორმაციის საბოლოო ანგარიშში შეტანა, მაგრამ სამუშაოს დამთავრებამდე, ნებისმიერ დროს, შეიძლება

საჭირო გახდეს დროებით შეჩერება და, ასე, რვა-ათი ძირითადი ალტერნატივის (მათ ვარიანტებთან ერთად) კომლექსური 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, გადაწყვეტილებების 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.

6. არჩევანის პირისპირ

ზოგჯერ ხდება, რომ სხვასთან შედარებით ერთ-ერთი ალტერნატივიდან მოსალოდნელია უკეთესი შედეგების მიღწევა ერთდროულად ყველა კრიტერიუმით. ასეთ დროს ალტერნატივებს შორის არჩევანი არ დგას და ამ შემთხვევას დომინირება ეწოდება. მაგრამ, ჩვეულებრივ, არჩევანი უნდა გაკეთდეს სხვადასვა ვარიანტთან დაკავშირებულ შედეგებს შორის.

როგორც ეკონომიკური მეცნიერება გვასწავლის, არჩევანის პრობლემა ზღვარზე წამოიჭრება ხოლმე. არჩევანის პრობლემის სტანდარტული ანალიზი ასეთია: თუ დამატებით X დოლარს დავხარჯავთ

მომსახურების დამატებით ერთეულზე, მაშინ მივიღებთ d ერთეულ კარგ შედეგს. ამგვარი ანალიზით გადაწყვეტილების მიმღებს შეუძლია უპასუხოს კითხვას: “შიაჩნია თუ არა საზოგადოებას რომ d უფრო ღირებულია (ან ნაკლებად ღირებულია), ვიდრე X?” და ამის შემდეგ იმოქმედოს ამ შეკითხვის აშკარა პასუხის შესაბამისად (“თუ d უფრო ღირებულია, მაშინ გავზარდოთ -ზე მოთხოვნა, თუ არა და არა”).

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 დამის საპატრულო მორიგეობაში თუ პოლიციის მანქანების შესანახი უფრო ნაკლებ ხარჯიანი პარკი?”) დიას, ასეთი არჩევანის პრობლემა მართლაც არსებობს, მაგრამ კარგად თუ დაუფიქრდებით მივხვდებით, რომ ვერანაირ გადაწყვეტილებას ვერ მივირებთ. ორივე ეს ალტერნატივა ჯერ შედეგში უნდა გამოისახოს 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 გაკეთდეს იმისათვის რომ ალტერნატივების შედარების მეთოდი გამარტივდეს და ყურადღება არჩევანის საკვანძო პრობლემებზე გამახვილდეს.

პირველ რიგში, ჩამონათვიდან ამოღებული უნდა იქნეს ყველა ის ალტერნატივა, რომელიც აშკარად ჩამოუვარდება სხავ თუნდაც ერთ ალტერნატივას. ამის შემდეგ, გადავხედოთ ალტერნატივებს და დავაკვირდეთ, რომელიმე სხავზე უარესი ხომ არ იქნებოდა, რომ ერთი (ან რამდენიმე) კრიტერიუმისთვის იმაზე ოდნავ ნაკლები წონა მეგვენიჭებინა, ვიდრე სხვა კრიტერიუმების უმეტესობას მივანიჭეთ. დაფიქრების შემდეგ შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ეს კრიტერიუმი (და, ალბათ, სხვაც) სწორედ ასეთი ნაკლები მნიშვნელობით უნდა შეფასდეს და ამგვარად აღნიშნული ალტერნატივების სიიდან ამოღებაც გახდება შესაძლებელი.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ ალტერნატივას, რომელიც ახლანდელი ტენდენციების უცვლელვლად გაგრძელებას ითვალისწინებს. თუ ანალიზის პროცესში იგი ჯერ კიდევ არ არის ამოღებული საერთო ჩამონათვიდან, მაშინ დროა შემოწმდეს, აქვთ თუ არა საკმაო უპირატესობა სხვა ალტერნატივებს, მისი ამოღებაც რომ გამართლდეს.

თუკი ორიენტირად რომელიმე საბაზისო სცენარი იქნა გამოყენებული, მაშინ, ალბათ, საჭირო იქნება განსხვავებული შედეგების მატრიცის შედგენაც, სადაც ყოველ უჯრედში ჩაიწერება პროგნოზირებული შედეგის შედარებითი შეფასება მის პროგნოზირებულ ანალოგთან საბაზისო სცენარიდან. რა თქმა უნდა, შეიძლება შედეგების მატრიცა ჯერ ამ სახით შედგეს და მერე გადავიდეთ სხვა ფორმატზე.

7. გადაწყვეტილების მიღება

რესაფესურიანი მიდგომის გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი გარკვეულწილად ამოწმებს იმას, თუ რამდენად კარგად იყო შესრულებული სამუშაო ანალიზის წინა ეტაპზე. თუკი ჩანს, რომ გადაწყვეტილება რთული ან პრობლემატურია, მიზეზი, ალბათ, ის იქნება, რომ ა) საკმაოდ მკაფიოდ ვერ ჩამოყალიბდა არჩევანის პრობლემები, ბ) რაიმე დააკლდა განხორციელების დროს სერიოზული პრობლემების წამოქმნის (ან არწარმოქმნის) ალბათობის აღწერას, გ) სავარაუდო დანახარჯების მოცულობა ჯერ კიდევ ძალზე ბუნდოვანი და განუსაზღვრელია, დ) მთლად ზუსტად ვერ მოხერხდა მოთხოვნის რომელიმე მრუდის ელასტიურობის მიახლოებითი გამოთვლა და ა.შ.

8. სათქმელის გადმოცემა

წინა ეტაპებზე შესრულებული სამუშაოს მრავალჯერ გადასინჯვის შემდეგ – მას მერე, რაც გადაიხედება პრობლემის განსაზღვრა, ჩამოვყალიბდება ალტერნატივების ახალი კონცეფციები, გადასინჯება კრიტერიუმები, ხელახლა შეფასდება პროგნოზები და არჩევანის პრობლემა – მზად იქნება სათქმელი, რომლიც გარკვეულ აუდიტორიის წინაშე უნდა ითქვას.

მონაყოლი ლოგიკური უნდა იყოს

სათქმელის სტრუქტურის აგებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას მკითხველის (ან მსმენელი) მოთხოვნები, ინტერესები და შესაძლებლობები. როგორც წერილობითი, ისე ზეპირი პრეზენტაციისას აუდიტორიისთვის ცხადი უნდა იყოს ანალიზის მთავარი მოტივი. ამიტომ კარგი იქნება, თუ პრეზენტაცია პრობლემის აღწერით გაიხსნება (ზეპირი პრეზენტაციისას კარგი იქნება სლაიდების გამოყენება).

მნიშვნელოვანი იქნება აგრეთვე ანალიზის უფრო დეტალური ეტაპების მოტივების მკაფიოდ ჩამოყალიბება, ე.ი. სექციების, აბზაცების და წინადადებების მოტივების გადმოცემა.

გადაწყვეტილების მიღების დროს ეთიკური საკითხის გათვალისწინება

მუნიციპალიტეტში ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება ძალზე რთულია. საკრებულოში მუშაობის პროცესში საკრებულოს წევრები იღებენ მრავალ გადაწყვეტილებას. იქნება ეს დაგეგმვა, საორგანიზაციო საქმიანობა, მუნიციპალიტეტის აღმასრულებელი ხელისუფლების კონტროლი, თუ მოსახლეობისთვის სხვადასხვა საჭირობო საკითხების გარშემო გადაწყვეტილების მიღება.

აზრთა წინააღმდეგობების გადალახვა, შეთანხმების მიღწევა და გუნდური მუშაობა საკრებულოში

ნებისმიერი საქმის წარმატება ადამიანთა შორის ურთიერთობაზეა დამოკიდებული. ადამიანები სხვადასხვაგვარად, ინდივიდუალური თავისებურებების მიხედვით აღიქვამენ სიტუაციას. აღქმის სხვადასხვაობას ხშირად მიყვარათ უთანხმოებასთან, რაც გამოიხატება ერთი მხარის წინააღმდეგობი მეორე მხარის ინტერესების მიმართ.

არსებობს აზრთა წინააღმდეგობების გადალახვის და შეთანხმების მიღწევის ხუთი ძირითადი სტრატეგია, ესენია:

- მეტოქეობა (კონკურენცია);
- კომპრომისი;
- შეგუება (დათმობა);
- თავის არიდება;
- თანამშრომლობა.

აზრთა წინააღმდეგობების გადალახვის და შეთანხმების მიღწევა სტრატეგიის შერჩევა, როგორც წესი, დამოკიდებულია ოპონენტის პიროვნულ თავისებურებებზე, ოპონენტისთვის მიყენებული ზარალი დონეზე, არსებულ რესურსებზე, ოპონენტის

სტატუსზე, მოსალოდნელ შედეგებზე, პრობლემის მნიშვნელობაზე, კონფლიქტის ხანგრძლივობაზე და ა.შ.

განვიხილოთ ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთი სტრატეგია ცალ-ცალკე:

მეტოქეობა (კონკურენცია) გულისხმობს საკუთარი გადაწყვეტილების თავს მოხვევას მოწინააღმდეგე მხარისთვის. ეს არის სწრაფვა, პირველ ყოვლისა, საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებისთვის, სწრაფვა გამარჯვებისკენ. აქედან მომდინარეობს პარტნიორის ინტერესების იგნორირების, მასზე ზეწოლის სურვილი. აღნიშნული სტილი ყველაზე გავრცელებულია და მისი გამოყენება შეუძლიათ ძლიერი ნებისა და ავტორიტეტის, დიდი ძალაუფლების მქონე ადამიანებს, რომელთათვისაც ძალიან მნიშვნელოვანია კონფლიქტის შედეგი.

მეტოქეობის შემთხვევაში უცნობლად გასათვალისწინებელია, რომ აღნიშნულ სტრატეგიას იშვიათად მოსდევს ხანგრძლივი, დადებითი შედეგი, ვინაიდან ოპონენტმა, შესაძლოა, მხარი არ დაუჭიროს მისი ნება – სურვილის წინააღმდეგ მიღებულ გადაწყვეტილებას და გააპროტესტოს კიდევ. გარდა ამის ვინც წააგო დღეს, ხვალ იოლად შეუძლია უარი განაცხადოს თანამშრომლობაზე.

კომპრომისული სტრატეგიის არსი არის ის, რომ მონაწილე მხარეები ცდილობენ არსებული უთანხმოების დარეგულირება და ამისთვის ორმხრივ დათმობებზე მიდიან. ამ კუთხით კომპრომისული სტილი თანამშრომლობის სტილს გვაგონებს, მაგრამ ის გაცილებით ზედაპირულია. კომპრომისული სტრატეგიის დროს მხარეები მხოლოდ გარკვეულ დათმობებზე მიდიან.

აღნიშნული სტრატეგია გაცილებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც კონფლიქტის მონაწილე მხარეებს ერთი და იგივე მიზანი ამოძრავებს, მაგრამ იციან, რომ ის ყოველთვის ერთდროულად მიუღწეველია. მაგალითად: ბრძოლა ერთი და იმავე თანამდებობის დასაკავებლად.

კომპრომისული სტილის გამოყენების შემთხვევაში, აქცენტი კეთდება არა გადაწყვეტილებაზე, რომელიც შეიძლება გამოეხატოს სიტყვებით: “ვინაიდან არ ძალგვიძს დავიკმაყოფილოთ ჩვენი სურვილები, აუცილებელია მივიღოთ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც თითოეული ჩვენგანი დაეთანხმება”.

შეგუების (დათმობის) სტრატეგიის შემთხვევაში მხარეები ერთობლივად მოქმედებენ, მაგრამ ამასთანავე ცდილობენ დაიცვან საკუთარი ინტერესები, ნორმალური სამუშაო გარემოს შესანარჩუნებლად. სპეციალისტებს მიაჩნიათ, რომ ზოგჯერ ეს პრობლემის გადაწყვეტის ერთადერთი გზაა, ვინაიდან უთანხმოების წარმოქმნის მომენტში ერთი ადამიანის პრობლემები და განცდები, შესაძლოა, მეორე ადამიანის პრობლემები და განცდებზე მძაფრი და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. ასეთ შემთხვევაში ერთი მხარე “მსხვერპლს სწირავს” მეორე მხარის სასარგებლოდ. დამთმობი მხარე დროებით “ივიწყებს” საკუთარ ინტერესებს და ხელსაყრელ დროს უბრუნდება მას, ამჯერად ოპონენტის დათმობის ხარჯზე.

თავის არიდების სტრატეგია, ჩვეულებრივ, იმ შემთხვევებში გამოიყენება, როდესაც უთანხმოება პირდაპირ შეხებაში არ არის მხარეთა ინტერესებთან; წარმოქმნილი პრობლემა მხრეთათვის ნაკლებმნიშვნელოვანია და არ ღვება საკუთარი უფლებების დაცვის აუცილებლობა; მხარეებს, უბრალოდ, არ აქვთ სურვილი დახარჯონ დრო და ენერჯია პრობლემის გადასწყვეტად.

აღნიშნული სტილი გაცილებით ეფექტიანი იმ შემთხვევაში, როდესაც უთანხმოება მონაწილე ერთი რომელი მხარე რაღაც ძალაუფლების ფლობს;

მიაჩნია, რომ მართალი არ არის ან ფიქრობს, რომ კონტაქტის გასაგრძელებლად სერიოზული საფუძველი არ არსებობს. თავის არიდების სტრატეგიის გამოყენება, ასევე, მიზანშეწონილია კონფლიქტურ პიროვნებასთან ურთიერთობის შემთხვევაში.

თანამშრომლობის სტრატეგია ყველაზე რთული სტრატეგიაა, მაგრამ ამასთანავე, ყველაზე ეფექტიანიც. მისი უპირატესობა ისაა, რომ უთანხმოებაში მონაწილე მხარეები პოულობენ ყველაზე მისაღებ გადაწყვეტილებას, რაც მათ პარტნიორებად აქცევს.

თანამშრომლობის სტრატეგია გულისხმობს უთანხმოებაში მონაწილე ყველა სუბიექტის ჩართვას პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში და თითოეული მათგანის ინტერესების დაკმაყოფილებას. მსგავსი მიდგომა, როგორც წესი, წარმატების გარანტიაა.