

Politikas plānošanas metodoloģija un vadlīnijas. Literatūras pārskats.

ANO attīstības Programmas sadarbības projekts
“Politikas ietekmes analīzes sistēmas attīstība”

autors:
Visvaldis Valtenbergs,
Vidzemes augstskola

Valsts kanceleja
2003. g. novembris-decembris

Satura rādītājs

Kopsavilkums	4
Analīzes metodes politikas procesā	5
Politikas plānošanas un analīzes disciplīnu atšķirības	5
KOPSAVILKUMS PAR METODIKU UN INSTRUMENTIEM	7
Atsauces	8
LĒMUMU PIENĒMŠANA	9
Racionālā pieeja	9
Inkrementālā pieeja	9
Atkritumu tvertnes modelis	9
Organizācijas darījumu – starporganizāciju tīkla modelis	10
Politiskie lēmumi krīzes situācijās	10
Nacionālie politikas stili	10
Atsauces	12
DIENASKĀRTĪBAS VEIDOŠANA	14
Konfliktu attīstība vai noklusināšana	14
Atsauces	16
PROBLĒMU MEKLĒŠANA UN FORMULĒŠANA	16
Problēmu meklēšana un filtrēšana	17
Problēmu formulēšana	18
Atsauces	21
NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJU NOTEIKŠANA	23
Politiskās dzīvotspējas analīze	23
PRINCE metode	24
Scenāriju rakstīšana	24
Atsauces	25
ALTERNATĪVU NOTEIKŠANA	26
Smadzeņu vētra	27
Manipulācijas	27
Esošo risinājumu modifikācijas	27
Ātrā lēmumu analīze	29
Atsauces	30
IZVĒLE STARP ALTERNATĪVĀM	31
Pāru salīdzinājumi	31
Apmierinošo gadījumu analīze (<i>satisficing</i>)	32
Leksikogrāfiskā kārtošana	32
Nedominējošā alternatīvu metode	32
Ekvivalento alternatīvu metode	33
Standarta alternatīvu metode	35
Matriksu sistēmas	35
Atsauces	38
POLITIKAS IEVIEŠANA	38
Top-down pieeja politikas ieviešanā	39
Bottom-up pieeja politikas ieviešanā	40
Politiskās iespējamības analīze	41
Politikas ieviešana pārejas sabiedrībās	41
Atsauces	42

PLĀNOŠANA UN VADĪBAS METODES.....	43
Mērķi, prioritātes.....	43
Stratēģiskā plānošana.....	43
Pārkārtošana (<i>reengineering</i>).....	45
Vispārējā kvalitātes vadība (VKV).....	46
Atsauces.....	46
Pielikums.....	48
POLITIKAS PROBLĒMDOKUMENTA PLĀNS.....	48
Atsauces.....	49
Literatūras saraksts.....	50

Tabulas

1.Tabula	Poltikas process un analīze.....	5
2.Tabula	Politikas plānošanas un politikas analīzes galvenās atšķirības.....	6
3.Tabula	Politikas analīzes posmi un tajos lietojamās metodes.....	7
4.Tabula	Lēmumu pieņemšanas modeļu salīdzinājums.....	12
5.Tabula	Problēmas pasniegšana un tās nonākšana dienas kārtībā.....	15
6.Tabula	Dažādas pieejas dienaskārtībai.....	15
7.Tabula	Problēmas formulēšanā iesaistītie dalībnieki.....	18
8.Tabula	Problēmu strukturēšanas pakāpes.....	19
9.Tabula	Problēmu strukturēšanas un formulēšanas metodes.....	20
10.Tabula	Pieci novērtēšanas kritēriji pēc Bardach (1985).....	23
11.Tabula	Politiskās dzīvotspējas analīze.....	24
12. Tabula	Labas alternatīvas kritēriji pēc Walker (1988).....	26
13.Tabula	Esošo risinājumu modifikācijas pēc Osborn (1963).....	28
14.Tabula	Alternatīvu noteikšanas metodes.....	30
15.Tabula	Nedominējošās alternatīvu metodes piemērs.....	33
16.Tabula	Ekvivalento alternatīvu metodes piemērs.....	33
17.Tabula	Goeller (1977) matricas struktūra.....	36
18.Tabula	Kopsavilkums par alternatīvu izvēles metodēm.....	37
19.Tabula	Politikas ieviešanas konteksti.....	39
20.Tabula	Priekšnosacījumi veiksmīgai politikas ieviešanai.....	39
21.Tabula	Grūti un viegli ieviešamas politikas.....	41
22.Tabula	Rekomendējošā pieeja mērķu sasniegšanai.....	43
23.Tabula	Stratēģiskās plānošanas soļi.....	44

Kopsavilkums

Šajā dokumentā apkopota metodoloģija un vadlīnijas par politikas procesa analīzes un plānošanas metodēm. Īpaša uzmanība veltīta politikas problēmu formulēšanas un alternatīvu izvēles posmiem politikas procesa sākumā. Metožu lietojums apkopots tabulās. Katrai nodaļai seko literatūras saraksts. Tumšāk iezīmēti visvairāk rekomendētie avoti.

Analīzes metodes politikas procesā

Lai izprastu un uzlabotu politikas procesu, to var aprakstīt ar dažādām politikas analīzes metodēm. Katrai procesa fāzei atbilst noteikts politikas analīzes posms.

1.Tabula Poltikas process un analīze

Politikas procesa fāzes	Procesi	Politikas analīzes posmi
Dienaskārtības veidošana	Politikā, interešu grupas vai ierēdņi izvirza problēmu dienaskārtībā.	<ul style="list-style-type: none"> • Problēmu meklēšana • Problēmu nonākšana dienaskārtībā
Politikas formulēšana	Problēma tiek formulēta un piedāvātas to risināšanas alternatīvas.	<ul style="list-style-type: none"> • Problēmu izpēte, formulēšana un precizēšana • Alternatīvu novērtēšana • Alternatīvu noteikšana • Prognozēšana
Politikas pieņemšana	Izvēlētā alternatīva tiek pieņemta ar vairākuma atbalstu.	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatīvas izvēlē
Politikas ieviešana	Apstiprināto politiku īsteno ieviešēj institūcijas.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorings
Politikas novērtēšana	Plānošanas, pētniecības, uzraudzības, un audita institūcijas novērtē vai politikas ieviešana notikusi saskaņā ar normatīvajiem aktiem un vai nospraustie mērķi ir tikuši sasniegti.	<ul style="list-style-type: none"> • Poltikas ieviešanas un novērtēšanas metodes

Politikas plānošanas un analīzes disciplīnu atšķirības

Politikas plānošana un politikas analīze bieži tiek lietoti kā sinonīmi. ASV politikas analīze bieži vien tiek uztverta kā štatu un vietējo institūciju atbildības lauciņš, kamēr politikas plānošana, kas ir daudz plašāka un abstraktāka, vairāk iederas federālās valdības kompetencē (Patton and Sawicki 1993:4-6). Politikas analīze bieži vien ir politikas plānošanas procesa sastāvdaļa, tādēļ strikts dalījums būtu formāls un nosacīts. Galvenās disciplinārās atšķirības ir sekojošas:

2.Tabula Politikas plānošanas un politikas analīzes galvenās atšķirības

Politikas analīze	Politikas plānošana
Sagatavošanas fāzē pētnieks ierobežojas tikai ar tās informācijas apkopošanu, kas skar konkrēto problēmu.	Ilgāka sagatavošanās un informācijas vākšanas fāze parasti ievācot ekonomiska un demogrāfiska tipa datus
Visas alternatīvas tiek izvērtētas un prezentētas klientam.	Notiek intensīvs alternatīvu meklēšanas un novērtēšanas process. Tā rezultātā tikai daļa no alternatīvām tiek prezentēta iedzīvotājiem.
Dienesta ziņojumu, problēmdokumentu, politikas dokumentu un likumprojektu sagatavošana.	Plāna sagatavošana
Konkrēts klients – ministrija, augstākā līmeņa ierēdniecība, vēlēti politiķi, interešu grupa, banka, pašvaldība, dzīvojamais rajons u.c.	Nekonkrēts, “vispārīgs klients” – sabiedrība un tās intereses.
Reaktīva orientācija uz problēmu vai jautājumu. Ir problēma – sākam rīkoties.	Orientācija uz problēmas kontekstu vai sistēmu vispār.
Laika periods pieskaņots politiķu nomaiņas laikam.	Plānošana ilgtermiņā (vismaz 10 gadus uz priekšu)
Politiska pieeja politikas ieviešanas procesam.	Nepolitiska pieeja politikas ieviešanas procesam.

Avots: Patton and Sawicki (1993:5).

KOPSAVILKUMS PAR METODIKU UN INSTRUMENTIEM

3.Tabula Politikas analīzes posmi un tajos lietojamās metodes

Politikas analīzes posms	Metodes un instrumenti
	<p>Vienmēr lietojamās metodes</p> <p>Vajadzīgo datu noskaidrošana un ievākšana</p> <p>Bibliotēkas izpētes metodes</p> <p>Intervijas, lai iegūtu datus par konkrēto politiku</p> <p>Ātras aptaujas</p> <p>Vienkārša datu analīze</p> <p>Iepazīstināšana ar analīzes rezultātiem</p>
1. Problēmas izpēte, formulēšana un precizēšana	<p>Problēmas pamataplēses, jeb t.s. <i>Back-of-the-envelope calculations</i></p> <p>Robežu analīze</p> <p>Klasifikāciju analīze</p> <p>Hierarhiju analīze</p> <p>Līdzību meklēšana (<i>Synectics</i>)</p> <p>Smadzeņu vētra</p> <p>Argumentu kartēšana (Argument Mapping)</p>
2. Novērtēšanas kritēriju noteikšana	<p>Tehniskās iespējamības noteikšana</p> <p>Ekonomiskās un finansiālās iespējamības noteikšana</p> <p>Politiskās dzīvotspējas novērtējums</p> <p>Administratīvās darbotiespējas novērtējums</p> <p><i>PRINCE</i> metode</p>
3. Alternatīvu noteikšana	<p>Esošo alternatīvu izvērtēšana</p> <p>Manipulācijas</p> <p>Esošo risinājumu modifikācijas</p> <p>Ātrā lēmumu analīze</p>
4. Alternatīvu izvērtēšana	<p>Ekstrapolācija</p> <p>Teorētiskā prognozēšana</p> <p>Intuitīvā prognozēšana</p> <p>Diskontēšana</p> <p>Jūtīguma analīze</p> <p>Sadales formulas</p> <p>Ātrā lēmumu analīze</p> <p>Politiskās dzīvotspējas novērtējums</p> <p>Ieviešanas analīze</p> <p>Scenāriju rakstīšana</p>

5. Vajadzīgās alternatīvas izvēle

Pāru salīdzinājumi
Leksikogrāfiskā kārtošana
Apmierinošo gadījumu analīze
Nedominējošā alternatīvu metode
Ekvivalento alternatīvu metode
Standarta alternatīvu metode
Matriksu sistēmas

6. Politikas ieviešanas monitorings, novērtēšana

Scenāriju rakstīšana
Pirms-un-pēc salīdzinājumi
Ar-un-bez salīdzinājumi
Patiesā rezultāta un plānotā rezultāta
salīdzinājumi
Eksperimentālie modeļi
Kvazi-eksperimentālie modeļi
Izmaksu pieejas

Pēc: Patton & Sawicki (1993:65).

■ - Netiks aprakstīti šajā pārskatā, bet tiks aplūkoti Mārtiņa Jansona pārskatā.

Atsauces

Alterman, R. & MacRae, D. (1983) "Planning and Policy Analysis: Converging or Diverging Trends?" in *Journal of the American Planning Association* 49 Spring, 200-215.

Heineman, Robert at al. (1990) *The World of the Policy Analyst: Rationality, Values, and Politics* Chatham: Chatham House

Patton, Carl and Sawicki, David. (1993) *Basic Methods of Policy Analysis and Planning* 2nd ed. Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 4-6.

Viena no visbiežāk lietotajām mācību grāmatām politikas analīzes un plānošanas studijuursos. Aprakstītās metodes - vienkāršas un ātri realizējamas (482 lpp.)

Sawicki, D. (1982) "Teaching Policy Analysis in a Graduate Planning Program" *Journal of Planning Education and Research* 1(2) Winter, 78-85.

Weimer, D. Vining, A. (1989) *Policy Analysis: Concepts and Practice* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Ar politikas analīzes disciplīnu saistīti jautājumi.

LĒMUMU PIENĒMŠANA

Lēmumus pieņem ar nolūku izmainīt pašreizējo situāciju. Politisko lēmumu pieņemšana ir sarežģīts process, kura laikā tiek izdarīts milzums daudz izvēļu. Teorētisko literatūru caurstrāvo vairāki atšķirīgi skatījumi par to kādā veidā politiskie lēmumi tiek pieņemti.

Racionālā pieeja

Racionālā pieejas teorētiķi uzskata, ka jebkura lēmuma pamatā ir skaidrs mērķis, ko vēlas sasniegt. Lai šo mērķi sasniegtu ir jāizvērtē vairākas alternatīvas un metodes, noskaidrojot kuras no tām būs labākās mērķa sasniegšanai (Simon, 1976). Šādi pieņemts lēmums būs racionāls, jo tas balstīsies uz racionālu visu iespējamo alternatīvu izvērtēšanu. Tomēr praksē bieži vien nav nepieciešamās informācijas un resursu lai alternatīvas izvērtētu. To izvēle bieži vien notiek nejauši vai arī balstoties uz dienas nepieciešamībām. Politika netiek veidota uz “visiem laikiem.” Tā ir pastāvīga interešu un argumentu sadursmju arēna. Tāpēc lēmumu pamatā ir nevis tūlītēja mērķa sasniegšanās, bet gan kompromisa panākšana dažādos lēmuma pieņemšanas posmos un lēna virzīšanās uz mērķi “solī par solītim.” Čarlzs Lindbloms šo procesu nodēvējis par “*muddling through*” (Lindblom, 1959).

Inkrementālā pieeja

Lindbloms uzskata, ka uz sarunām un kompromisiem balstīta lēmumu pieņemšana ir demokrātiskāka nekā racionālā lēmumu pieņemšana. Mīnusi šim, tā sauktajam *inkrementālajam modelim*, ir kopīgās stratēģijas zaudēšana, īstermiņa vajadzību apmierināšana, *status quo* uzturēšana, kas liedz sasniegt lielas iecerētas izmaiņas.

Vairums autoru piedāvā optimālu racionālās un inkrementālās lēmumu pieņemšanas kombināciju. Etzioni (1967) uzskata, ka lēmumos, kas radīs nelielas izmaiņas būtu pieļaujama virzīšanās pa inkrementālo ceļu, bet lēmumi, kas ir fundamentāli prasa racionālu iejaukšanos (“*mixed scanning*”). Citi autori, kā piemēram Smith un May (1980: 147-61) uzskata, ka daudz svarīgāk ir saprast kāpēc dažādās situācijās lēmēji izvēlas vienu vai otru lēmumpieņemšanas modeli.

Atkritumu tvertnes modelis

Daži pētnieki norāda, ka lēmumu pieņemšana organizācijās bieži vien notiek pēc organizētās anarhijas principa: tiek jauktas problēmas un risinājumi, patstāvīgi mainās lēmumu pieņēmēji un to līdzdalībnieki - ierēdņi, konsultanti, interešu grupas. Ne visi spēj izprast lēmumu pieņemšanas kopainu organizācijās, tāpēc cilvēki ražo risinājumus nedomājot par problēmām un otrādi. (Cohen, March & Olsen, 1972) Balstoties uz neskaidriem mērķiem bieži vien jāpieņem skaidri lēmumi. Darbinieki cenšas, kļūdas uzkrāj pieredzi. Šo neskaidrības un nesaistītības kontekstu publiskajās organizēs John Kingdon (1984: 71-89) pārveido analizē par trim neatkarīgām plūsmām – *problēmu* plūsmu, *policy* plūsmu un *politics* plūsmās. Katra no šīm plūsmām *piegādā* savus risinājumus un tikai tām visām saplūstot rodas labvēlīga augsne lēmumu pieņemšanai. Kingdona vārdiem sakot, “atveras *politisko iespēju logs*.” Dažkārt šī loga atvēršanās ir prognozējama, dažkārt nojaušama tikai intuitīvi.

Organizācijas darījumu – starporganizāciju tīkla modelis

Neviena organizācija nav viendabīga. Tajās ir dažādas *ieinteresētās puses*, kas savā starpā veido koalīcijas.¹ Lēmumi organizācijā ir darījumi starp šīm koalīcijām. Tie ir darījumi gan par mērķiem, gan par problēmu risināšanu šo mērķu sasniegšanā. Darījumu rezultātā organizācijā notiek vienošanās gan par darba dalīšanu, gan par standarta procedūrām kā tiek risināti jautājumi – *standartoperāciju procedūrām (SOP)*. Rezultātā pieņemtie lēmumi neizbēgami kļūst *reaģējoši* nevis *inovatīvi*. Taču, atšķirībā no atkritumu tvertnes skaidrojuma, to pieņemšana ir vieglāk paredzama. Organizācijas veido kopības ar citām organizācijām gan pēc risināmo problēmu kopībām gan pēc tīklošanās principa, kad tiek iesaistīti visi, kas ieinteresēti konkrētā jautājuma vai problēmas apspriešanā (Whitley, 1986: 22-33). Tā tas var būt piemēram ministrijai sadarbojoties ar nevalstiskajām organizācijām, kontroles un uzraudzības iestādēm, starptautiskajām organizācijām utt. (sk. arī Rhodes and Marsh, 1992; Smith, 1990).

Politiskie lēmumi krīzes situācijās

Grindle & Thomas (1980:18-43) uzskata, ka lēmumu pieņemšana jāanalizē pēc tajā brīdī valdošā *politiskās izvēles* konteksta, kas vai nu ierobežo vai pasteidzina lēmumu pieņemšanu. Viņuprāt, pastāv *krīzes* konteksts un ierastās politikas konteksts (“*politics as usual*”). Krīzes konteksts nav objektīvs konteksts. Tas, vai kāda situācija tiks definēta kā krīze, ir atkarīgs no tā, ko un kad politiskā elite uztvers kā krīzi. Situācijas, kuras elite definē kā krīzi, ir vērojams spiediens darboties - ātri pieņemt lēmumus, bet krīzes lēmumiem būs raksturīgas straujas un radikālas izmaiņas. Turpretī, ierastās politikas kontekstā pieņemtajiem lēmumiem būs raksturīga samērā brīva risināmo problēmu izvēle, zemākas likmes, kā arī lēnas inkrementālas izmaiņas.

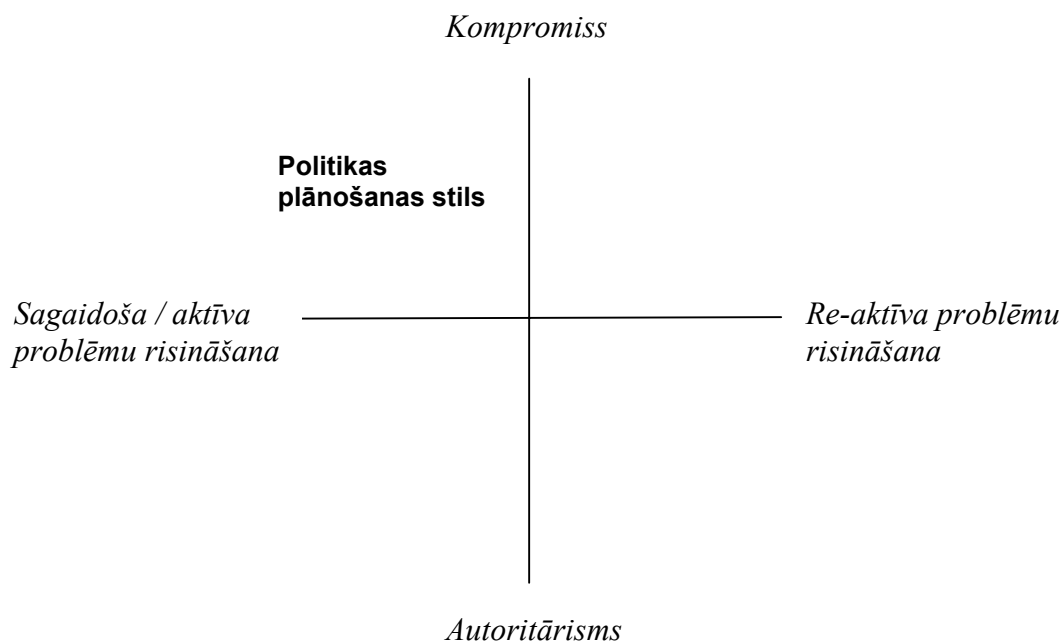
Nacionālie politikas stili

Pastāv dažādi dominējošie lēmumu pieņemšanas modeļi nacionālās politikas līmenī, taču galu galā tos visus var reducēt līdz strīdam par racionālo un inkrementālo lēmumu pieņemšanu. Lai sīkāk konceptualizētu valsts politikas stilu, autori Richardson, Gustafsson and Jordan (1982:1-14) aplūko valdību aktivitāti vai reaktivitāti problēmu risināšanai, kā arī procesā iesaistīto aktieru un valdības mijiedarbību.

Kā optimālāko pieeju autori min t.s. *plānošanas stilu*, kuram raksturīga augsta valsts aktivitāte problēmu meklēšanā un identificēšanā, kā arī demokrātiskāks – uz kompromisu orientēts šo problēmu risināšanas mehānisms.

¹ *Stakeholder* – šeit un turpmāk tulkots kā “ieinteresētās puses.” Bryson (1995:27) definē *stakeholder* kā jebkuru personu, grupu vai organizāciju, kurai ir tiesības uz organizācijas uzmanību, resursiem vai darbības rezultātiem vai kuru šie darbības rezultāti ietekmē.

1. Attēls Valsts politikas stili



Avots: Richardson, Gustafsson and Jordan (1982:13).

Lowi (1964 677-715) un Boyle (1980) papildus izdala vairākus valsts politikas stilus:

- Distributīvais / re-distributīvais (pārdalošais) – labklājības valsts.
- Regulējošā valsts, vai arī pašregulējošā valsts.
- Koordinējošā valsts – valsts cenšas balansēt.
- Inovatīvais – valsts aktīvi vēlas uzlabot.
- Adaptīvais – valsts pielāgojas problēmu situācijām.
- Kompensējošais – valsts kompensē lielus sabiedrības zaudējumus.
- Simboliskais – politikas, kas netiek realizētas dzīvē.

Tālāk rezumēti iepriekšskatītie lēmumu pieņemšanas modeļi.

4.Tabula Lēmumu pieņemšanas modeļu salīdzinājums

Modelis \ Kritērijs	Racionālisms	Inkrementālisms	Atkritumu tvertnes modelis	Organizācijas darījumu modelis	Starporganizāciju jeb tīkla modelis
Mērķis	Skaidri, viennozīmīgi mērķi.	Izplūduši, nekonkrēti mērķi, kas balstās uz pašreizējo politiku.	Nekonkrēti mērķi. Procesa laikā tie var mainīties. Var būt pat mērķu trūkums.	Skaidri vai izplūduši mērķi, kas izveidojas sarunu rezultātā organizācijā.	Skaidri vai izplūduši mērķi, kas izveidojas sarunu rezultātā starp organizācijām.
Līdzdalībnieki	Daži.	Daudz. Daži no tiem uz ilgu laiku.	Daudz nepastāvīgu līdzdalībnieku.	Daži.	Daudz.
“Laba” politika	Tāda, kas sasniedz mērķus.	Tāda par kuru ir iespējams panākt vienošanos.	Nav noteiktu kritēriju.	Tāda, par kuru ir iespējams panākt vienošanos.	Tāda, par kuru ir iespējams panākt vienošanos.
Zināšanu izmantošana	Balstās uz teoriju.	Balstās uz pieredzē gūtajām zināšanām.	Teorija vai pieredze netiek izmantotas sistemātiski.	Sistemātiska pieredzes izmantošana, bet galvenokārt reaģējot uz jau notikušo.	Sarunu process bagātina organizācijas ar pieredzi, kompetenci, inovācijām.
Lēmumu pieņemšanas veids	Hierarhisks.	Plurālisms.	Neparedzams.	Sarunu process organizācijā.	Sarunu process starp organizācijām.
Raksturīgākie politikas piemēri	Tehniski viegli atrisināmas politikas, krīzes situācijas, “augstā politika,” reformu politikas.	Ikdienišķi, regulāri lēmumi, piemēram, budžets.	Populistiskas un plašsaziņas līdzekļu ietekmētas politikas - parasti administratīvie lēmumi.	Politiski smagi lēmumi, piemēram, štatu vai līdzekļu samazināšana.	Publisko izdevumu politika, kontroles politika.

Atsauces

Boyle, L. (1980) “Ministers and the administrative process” in *Public Administration* 8(1)

Cohen, M., March, J. and Olsen, J. (1972) “A Garbage Can Model of Organizational Choice” in *Administrative Science Quarterly* (17) March.

Lēmumu pieņemšana atkritumu tvertnes modelī.

Etzioni, A. (1967) “Mixed-scanning: a “third” approach to decision-making” in *Public Administration Review* 27.

Gregory, R. (1989) "Political rationality or "incrementalism" ? Charles E. Lindblom's enduring contribution to public policy making theory" *Policy and Politics* 17.

Grindle, M. and Thomas, J. (1980) *Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries* London: John Hopkins University Press.

Ham, C. and Hill, M. (1993) *The Policy Process in the Modern Capitalist State* Hertfordshire, Harvester Wheasheaf Press.

Hill, M. (1993) *The Policy Process: A Reader* Hertfordshire, Harvester Wheasheaf Press.

Koncentrēts pārskats par lēmumu pieņemšanas teorijām.

Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives, and Public Policies* New York: Little Brown.

Lindblom, C. (1959) "The Science of "muddling through"" in *Public Administration Review* (19).

Lēmumu pieņemšana pēc inkrementālā modeļa.

Lowi, T. (1964) "American business, public policy, case studies, and political theory" in *World Politics* 16(4).

Rhodes, R. & Marsh, D. eds. (1992) *Policy Networks in British Government* Oxford: Clarendon Press.

Labs pārskats par politikas tīmekļu pieejām Lielbritānijas kontekstā.

Richardson, J., Gustafsson, G. and Jordan, G. (1982) "The Concept of Policy Style" in J. Richardson ed. *Policy Styles in Western Europe*

Simon, H. (1976) *Administrative Behaviour: A Study of Decision making processes in Administrative Organisations* 3rd ed. New York: Free Press.

Smith, G. and May, D. (1980) "The artificial debate between rationalist and incrementalist models of decision making" in *Policy and Politics* 8.

Debate par lēmumu pieņemšanas modeļiem - to stiprajām un vājajām pusēm, kā arī dažādu autoru ieteikumi šo modeļu integrētai izmantošanai.

Smith, M. (1990) "Pluralism, Reformed Pluralism and Neopluralism: the Role of Pressure Groups in Policy Making" *Political Studies* 38.

Pārskats par interešu grupu ietekmi politikas veidošanā pēc dažādiem plurālisma modeļiem.

Whitley, P. (1986) *Political Control of the Macro-economy* London: Sage.

DIENASKĀRTĪBAS VEIDOŠANA

Politiskā dienaskārtība ir svarīga, jo dažkārt politikas liktenis izšķiras tieši šajā posmā. Daži jautājumi it kā “uzpeld” un zināmā laika posmā nezaudē savu aktualitāti. Taču citi jautājumi, sasnieguši savas aktualitātes degpunktu, pēkšņi nogrimst nebūtībā. Citi vispār nesasniedz politiķus. Galvenais dienaskārtības pētījumu uzdevums ir aplūkot vai konkrēts jautājums tiks pacelts dienaskārtībā vai nē un kāpēc tieši tas, bet nevis cits jautājums.

Konfliktu attīstība vai noklusināšana

Cobb & Elder (1983: chs. 5,7,10) galveno uzmanību dienaskārtības veidošanā pievērš konflikta attīstībai un konflikta noklusināšanai. Konflikta attīstību var veicināt persona/grupa, kas vēlas gūt sev labumu, kāds neparedzēts gadījums vai arī skandāls. Konflikta kontekstu nosaka gan tādi iekšēji faktori kā tehnoloģiskā attīstība, līdzsvara izjaukšana, gan arī ārējie faktori, piemēram, starptautisko organizāciju sanācijas. Dienaskārtība ir sava veida lēmumu leģitimēšanas instruments. Cobb & Elder (1983) runā par divu veidu dienaskārtībām – *publisko*, jeb sabiedrisko un *valdības dienaskārtību*.

Publiskā dienaskārtība ir ļoti plaša. To veido visas problēmas, kuras grupas uzskata par publiskas uzmanības vērtām. Tās ir problēmas, kas piesaista plašu publiskas uzmanību, daļa iedzīvotāju pieprasa aktīvu rīcību, un sabiedrībā dominē viedoklis, ka problēmas risinājums ir valdības kompetencē. Publisko dienaskārtību veido abstraktas problēmas. Netiek piedāvātas konkrētas alternatīvas.

Valdības dienaskārtība

Valdības dienaskārtību veido vairāk vai mazāk formulētas problēmas, kas prasa aktīvu rīcību no politiķu un ierēdņu puses. Parasti valdības dienaskārtībā atrodas t.s. *vecās* problēmas – tādas, kas tiek skatītas regulāri vai periodiski, kā arī *jaunās* problēmas, kas tikai attīstas un veidojas. Valdība vienmēr dod priekšroku vecajām problēmām, jo par tām ir apkopota informācija un politikas praktiķi jau zina kā rīkoties.

Problēmas virzīšanos cauri publiskajai dienaskārtībai uz valdības dienaskārtību nosaka tas kā problēma tiks definēta. Lai problēmu aktualizētu vai, tieši otrādi – nogremdētu, noteicoši būs šādi faktori:

5.Tabula Problēmas pasniegšana un tās nonākšana dienas kārtībā

	Problēmas aktualizēšana	Problēmas "nogremdēšana"
Specifiskuma pakāpe	Konkrēta	Abstrakta
Sociālais nozīmīgums	Skar visus	Skar nelielu iedzīvotāju daļu
Nozīmīgums laikā	Ilgtermiņa	Īstermiņa
Sarežģītības pakāpe	Vienkārša	Tehniski sarežģīta

Pēc Cobb & Elder (1983)

Problēmas ekspansijas veicināšanai papildus var izmantot sekojošas stratēģijas:

- *Modināšana* - aktivizējot aktīvākos sabiedrības segmentus;
- *Provokācija* – vienu grupu provocē pret citu izmantojot noteiktus simbolus;
- *Atrunāšana* – atņemt pretiniekiem drosmi rīkoties arī ar simbolu palīdzību;
- *Piederības spēka* demonstrēšana;
- *Apstiprināšana* – simboli tiek izmantoti, lai uzturētu atbalstītāju aktivitāti.

Problēmas ekspansiju var apturēt ar šādām stratēģijām:

- Diskreditējot līderi vai grupu, kas virza problēmu;
- Cenšoties apelēt tikai pie līderiem ne pie problēmas;
- Līderu kooptācija vai korumpēšana;
- Sabiedrības samierināšana.

Teorētiskajā literatūrā var izdalīt trīs pamatpieejas dienas kārtības veidošanai

6.Tabula Dažādas pieejas dienaskārtībai

	Sabiedrības pieeja Cobb & Elder	Valsts pieeja Grindle & Thomas	Atkritumu tvertnes modelis Kingdon
Aktieri	Interesešu grupu pārstāvji un citi nevalstiskie aktieri.	Politiskā elite un starptautiskie aktieri (donorvalstis un starptautiskās organizācijas).	Ir divu veidu aktieri: • <i>redzami</i> • <i>neredzami</i> (ierēdņim tehniskie darbinieki – alternatīvu patiesie noteicēji).
Dienaskārtības veidošanās process	Caur problēmas ekspansiju. Jo lielāks sabiedrības atbalsts, jo	Visu nosaka tas kā valdība definē politisko kontekstu:	Problēmu plūsma ir nodalīta no politikas plūsmas.

	lielāks atbalsts dienaskārtībai.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>krīze</i> vai • <i>ierasta politika</i>. 	
Dienaskārtība un lēmumu pieņemšana	Ekspansīvās problēmas tālāk tiek definētas.	Politiskais konteksts: <ul style="list-style-type: none"> • <i>krīze</i> – lēmumu pieņemšana notiek pēc racionālā modeļa • <i>ierasta politika</i> – lēmumu pieņemšana ir inkrementāla. 	Lēmumu pieņemšana notiek tad, kad problēmu, risinājumu un politiskās plūsmas “satek kopā” un atveras politisko iespēju logs.

Pēc Cobb & Elder (1983), Grindle & Thomas (1980), Kingdon (1984)

Jones (1984:77-95) raksturo valdību nostāju dienaskārtības veidošanā. Pastāv:

- *Tradicionālā valdības nostāja* – “*let it happen*” nostāja. Valdība gaida, kad aktivizēsies citas grupas.
- *Iedrošinošā nostāja* – valdība cenšas nodrošināt, lai problēmas tiktu “paceltas” dienaskārtībā – dod informāciju, organizē sakaru kanālus, bet pati tomēr neņemas problēmas definēt (minimālā riska stratēģija).
- *Noteicošā nostāja* – Valdība negaida uz interešu grupām, bet pati aktīvi iesaistās problēmas definēšanā un alternatīvu izvēlē.

Atsauces

Cobb, R. & Elder, C. (1983) *Participation in American Politics: the dynamics of agenda-building* Baltimore: John Hopkins University Press.

Jones, C. (1984) *An Introduction to The Study of Public Policy* 3rd ed New York: Harcourt Brace College pp. 77-95.

PROBLĒMU MEKLĒŠANA UN FORMULĒŠANA

Politikas problēmas veidojas no nerealizētām vērtībām, vajadzībām un iespējām uzlabot situāciju. (Dery, 1984). Pastāv uskats, ka problēmas ir objektīvi izveidojušās situācijas un fakti, kā piemēram statistika par noziedzības līmeņa pieaugumu sabiedrībā, vides piesārņojumu vai sociāli nelabvēlīgiem apstākļiem ģimenē. Problēmas politikas analīzes izpratnē rodas tikai tad, ja kāds tās *atrod* un *formulē*. Tad, kad objektīva faktuālā informācija, savienojas ar vēlmi izmainīt situāciju, sākas problēmas formulēšanas process. Atsevišķi fakti, statistika, rūpes un problēmu situāciju izdzīvošana vien vēl nenozīmē, ka esam nonākuši pie galīga problēmas formulējuma (Russel, 1974:21).

Problēmu formulēšanas process nekad nav neitrāls. Tas ir atkarīgs no formulēšanā iesaistīto vērtībām, uzskatiem un dienas kārtības. Nereti aktuāli jautājumi nemaz netiek formulēti kā politikas problēmas, jo tie nav ieguvuši interešu grupu, politikas

analītiķu un politiķu uzmanību. Lai publiskās organizācijas adekvāti reaģētu uz esošajām un gaidāmajām problēmu situācijām būtu jārunā arī problēmu meklēšanu un filtrēšanu.

Problēmu meklēšana un filtrēšana

Lai arī dominē uzskats, ka problēmas mūs atrod pašas, politikas plānotāji un analītiķi mudina pastāvīgi sekot līdzi problēmu attīstībai skenējot gan publisko gan valdības dienas kārtību (Pflaum & Delmont, 1988:145-59).

Hogwood & Gunn (1984) dod atbildes uz sekojošiem jautājumiem: kam problēmas būtu jāmeklē? Kāpēc? Kas jāmeklē? Kā vislabāk meklēt?

Kam jāmeklē?

Problēmu meklēšanā var piedalīties gan valsts gan nevalstiskie aktieri. Bieži vien politiķi domā, ka ar problēmu meklēšanu būtu jānodarbojas ekspertiem un valsts ierēdņiem. Dažkārt problēmu meklēšana tiek uzticēta noteiktā nozarē priviliģētai organizācijai. Šajā gadījumā pastāv draudi, ka tā monopolizēs problēmu piegādes plūsmu.

Kāpēc jāmeklē ?

Problēmas ir jāmeklē pieteiekami aktīvi, lai pēc iespējas agrāk varētu pievērsties profilakses pasākumiem. Aktīvi meklējot tiek apzināti vērtīgi cilvēkresursi kā arī iespējamie aizspriedumi, kas bloķē svarīgu jautājumu virzīšanos uz dienas kārtību. Pretargumenti aktīvai problēmu meklēšanai ir lieli naudas un cilvēku resursi, kas būtu jāmobilizē. Galu galā - problēmas mūs vienmēr atrod pašas. Otrkārt, valsts dienaskārtība dažkārt ir tik piesātināta ar aktuāliem jautājumiem, ka aktīva jaunu problēmu meklēšana var ievērojami bremsēt politisko procesu.

Kas jāmeklē?

Pirmkārt, izmaiņas publisko organizāciju klientos, kas griežas pie ierēdņiem – viņu kontingenta izmaiņas, risināmie jautājumi utt. Var meklēt arī jaunas problēmas – šajā gadījumā pārbaudot aizdomīgos gadījumus un laikus uzkrājot informāciju par tiem. Visbeidzot, var meklēt arī jaunus risinājumus, piemēram – datorizēt un savienot vienā datu pārraides tīklā vairākas organizācijas, lai optimizētu informācijas plūsmu. Šajā gadījumā gan tiks panākts vēlamais rezultāts – operatīva datu pārraide, taču iespējams nāksies risināt štatu samazināšanas problēmu.

Kā meklēt ?

Izmantot neformālos avotus – sarunas, demogrāfiskos un sociālos datus, preses monitorings, un galvenais – politikas novērtēšanas rezultātus.

Tad, kad problēma ir atrasta, jāatrod veids kā to ievirzīt lēmumu pieņemšanas procesā. Šeit būtu jāņem vērā:

- *Laiks analīzei* – vai ir laika lai problēmu analizētu. Ja nav, bieži vien nākas atmest zināmu skaitu alternatīvu un lēmumus pieņemt autoritāri vadoties no racionālā lēmumu pieņemšanas modeļa.
- *Problēmas politiskā piesātinātība*. Ja problēma ir jūtīga, jāvadās no inkrementālā modeļa lēmumu pieņemšanā.

- *Izvēles iespējas* un politikas īstenošanai atvēlētie finansu resursi
- Vai nav jau panākts politiskais *konsenss*
- *Problēmas sarežģītība*. Ja problēma nav īsti skaidra un tās risinājumi ir kompleksi, vislabāk vadīties no racionālā lēmumu pieņemšanas modeļa.
- *Sekas*. Ja sekas būs tālejošas, labāk vadīties no racionālā lēmumu pieņemšanas modeļa.
- Cik politiski *nozīmīgu grupu intereses* ir aizkārtas. Ja grupas ir pieteiekoši nozīmīgas visai ticams, ka politiskajā procesā problēma tālāk virzīsies inkrementālā ceļā – soli pa solītim.

Problēmu formulēšana

Formulēt problēmu nozīmē parādīt tās cēloņus, sastāvdaļas un sekas. Formulēšana ir subjektīvs un politizēts process. Nekompetenci un tendenciozitātes ietekmi problēmas definēšanas procesā nevar novērst, taču to būtu lietderīgi apzināt. Tas nozīmē, ka jāzin problēmas definētāju politiskā ievirze, patiesie problēmas cēloņi un sekas. Tāpat, jāskatās vai konkrētajai problēmai kādreiz ir bijis precedents. Ja tāds ir, bet problēmas formulējums ir mainījies, jāskatās, kas tam ir pamatā. Problēmu formulēšanā iesaistās vairāki dalībnieki. Katra dalībnieka vērtības, mērķi un stils ir apkopots tabulā.²

7.Tabula Problēmas formulēšanā iesaistītie dalībnieki

Dalībnieku tips	Lomas	Vērtības	Mērķi	Stils	Kritika
<i>Racionālisti</i>	Politiskie analītiķi – prognozētāji	Metode	Atklājumi	Neaptverošs	Neatzīst ierobežojumus
<i>Tehniķi</i>	Esperti, speciālisti	Ekspertīze	Tos izvirza citi	Skaidri formulēts	Šaurība, ierobežotība
<i>Inkrementālisti</i>	Politikā	Status quo	Tos nosaka izmaiņas situācijā	Darījumi	Inertums, konservatīvisms
<i>Reformisti</i>	Interesu grupas, lobiji	Izmaiņas	Tos nosaka intereses	Aktīvistu	Nevēlas kompromisus

Avots: Hogwood & Gunn, (1984: 108-127).

Problēmas var iedalīt pēc to strukturēšanas pakāpes (Mitroff & Sagasti, 1973:117-34).

² Ritchie & Lowry (1974:23-25) parāda problēmu definēšanā iesaistīto dalībnieku dažādās problēmu definīcijas vides piesārņojuma gadījumā.

8.Tabula Problēmu strukturēšanas pakāpes

	Problēmas struktūra		
	Labi strukturēta	Viduvēji strukturēta	Vāji strukturēta
Lēmumu pieņēmēji	Viens vai daži	Viens vai daži	Daudzi
Alternatīvas	Ierobežotas	Ierobežotas	Neierobežotas
Vērtības	Konsenss	Konsenss	Konflikts
Iznākumi	Noteikti vai riskanti	Nenoteikti	Nezināmi
Varbūtības	Aprēķināmas	Neaprēķināmas	Neaprēķināmas

Avots: Dunn (1994:146).

Reālajā dzīvē vairums problēmu ir vāji strukturētas. Tās ir cieši saistītas ar citām problēmām un to risinājumu alternatīvas nav viegli sarindojamas pēc prioritātēm (Braybrooke and Lindblom, 1959). Vairums matemātisko metožu vāji strukturētu problēmu definēšanā izrādās nederīgas. Te svarīgi nošķirt problēmas būtību no subjektīvās daļas, kas izriet no valdošajām ideoloģijām, mītiem un paradigmām. Piemēram, nabadzību var definēt gan kā sabiedrības un valsts mazspēju un bezatbildību, gan kā cilvēces ļaunumu, gan arī kā pašu nabago vainu.

Tomēr pastāv metodes, kas palīdz formulēt arī vāji strukturētās problēmas. Šīs metodes ir, piemēram, *robežu analīze* un *vairāku perspektīvu analīze*.

Bieži vien politikas analītiķi risina *neīsto problēmu* – cīnoties nevis ar cēloņiem bet ar sekām (Raiffa, 1968:264). Tāpēc, pirms formulēt problēmu, nenāktu par ļaunu ar vienkāršas aritmētikas palīdzību noskaidrot tās patiesos apjomus, kā arī pārbaudīt populāru apgalvojumu patiesumu. Mosteller (1977:163-64) demonstrē, ka lietojot vienkāršu aritmētisku problēmu aplēses veidu ir izdevies jau pašā sākumā apgāzt populārus apgalvojumus, un problēma “atrisinājusies pati no sevis.” Patton & Sawicki (1993) to dēvē par *back-of-the-envelope calculations*. Tās ir vienkāršas matemātiskas aplēses, kas ļauj noskaidrot problēmas patiesos apjomus.

Tālāk dots populārāko problēmu formulēšanas metožu kopsavilkums par pamatu ņemot Dunn (1994:162).

9.Tabula Problēmu strukturēšanas un formulēšanas metodes

Metode	Mērķis	Procedūra	Derīgums	Autori
Robežu analīze	Problēmu robežu noteikšanai.	Problēmas robežu noteikšana balstoties uz visu ieinteresēto pušu interesēm.	Vispārējo lerobežojumu noteikšana nestrukturētai problēmai, apzinot iesaistīto pušu intereses.	Sudman (1976), Hecllo (1976: 253-54), Dunn (1994:163-65).
Klasifikāciju analīze	Jēdzienu klasifikācijai.	Jēdzienu loģisks dalījums un klasifikācija.	Loģiskā jēdzienu atbilstība un konsistence. Palīdz konstruēt pareizas analīzes kategorijas un apakškategorijas.	Simon (1972:195-202).
Hierarhiju analīze	Problēmas iespējamo, iemeslu, objektīvo iemeslu un patieso iemeslu identificēšanai.	Iemeslu loģisks dalījums un klasifikācija.	Loģisks iemeslu dalījums un klasifikācija - kas seko kam? Vai A vienmēr nosaka B vai arī nē?	O'Shaughnessy (1973: 69-80)
Līdzību meklēšana (Synectics)	Līdzību apzināšanai ar citām problēmām.	Personīgu, tiešu, simbolisku un fantāzijas analogiju konstruēšana.	Salīdzināšanas iespējas. Viegli saprotamas analogijas kompleksām problēmām.	Gordon (1961:72,241), Moore (1976:639-62), Easton (1965).
Smadzeņu vētra	Ideju, mērķu un stratēģiju ģenerēšanai.	Ideju ģenerēšana un novērtēšana – viens no otra nošķirti procesi.	Saskaņas panākšana. Lēmumu pieņemšanas vispārējā lēmumu pieņemšanas klimata uzlabošana.	Osborn (1948)
Vairāku perspektīvu analīze	Ieskata gūšanai.	Tehnisko, organizācijas un personīgo perspektīvu pielietošana problēmas formulēšanā.	Padziļināts ieskats problēmā. Lietderīgs tādu problēmu formulēšanā, kas saistītas ar jaunu tehnoloģiju ieviešanu.	Linestone (1981:275-325, 1984), Allison (1962), Churchman (1971).
Pieņemumu analīze	Radoša konfliktējošu pieņemumu sintēze.	Ieinteresēto pušu noteikšana, pieņemumu izvirzīšana, apstrīdēšana, ranžēšana un sintēze.	Konfliktējoši pieņemumi par problēmas cēloņiem spēj samazināt risku, ka tiks risinātas nepareizās problēmas (Raiffa, 1968).	Mitroff & Emshoff (1979:1-12).
Argumentu kartēšana (Argument mapping)	Pieņemumu izvērtēšana.	Pieņemumu ranžēšana pēc to ticamības un nozīmības.	Optimālas ticamības un svarīguma noteikšana pieņemumiem par problēmas cēloni.	Forrester, McNown & Singell (1984).

Pēc Dunn (1994: 162).

Atsauces

Braybrooke, D. and Lindblom, C. (1959) *Strategy of Decision* New York: The Free Press.

Dery, D. (1984) *Problem Definition in Policy Analysis* Lawrence: University Press of Kansas.

Dunn, W. *Public Policy Analysis: An Introduction* 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Easton, D. (1965) *A Framework for Political Analysis* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Forrester, T., McNown, R. & Singell, L. (1984) "A Cost-Benefit Analysis of the 55mph Speed Limit" *Southern Economic Journal* 50.

Gordon, W. (1961) *Syntetics* New York: Harper and Row.

Hecl, H. (1976) "Policy Dynamics" in *The Dynamics of Public Policy* ed. Richard Rose Beverly Hills, CA: Sage.

Hogwood, B & Gunn, L (1984) *Policy Analysis for the Real World* New York: Oxford University Press pp 67-87.

Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives, and Public Policies* New York: Little Brown.

Linstone, H. (1984) *Multiple Perspectives for Decision Making: Bridging the Gap between Analysis and Action* New York: North-Holland Publishing.

Linstone, H. et al. (1981) "The Multiple Perspective Concept: With Application to Technology Assessment and Other Decision Areas" *Technology Forecasting and Social Change* 20, pp. 275-325.

Mitroff, I. & Emshoff, J. (1979) "On Strategic Assumption-Making" *Academy of Management Review* 4(1), pp. 1-12.

Mitroff, I. & Sagasti, F. (1973) "Epistemology as General Systems Theory: An Approach to the Design of Complex Decision-Making Experiments" *Philosophy of the Social Sciences* 3.

Moore, M. "Anatomy of the Heroin Problem: An Exercise in Problem Definition" *Policy Analysis* 2(4) pp. 639-62

Mosteller, F. (1977) "Assessing Unknown Numbers: Order of Magnitude Estimation" in *Statistics and Public Policy* ed. William Fairley and Frederick Mosteller Reading,

MA: Addison-Wesley, pp. 163-64.

Osborn, A. (1948) *Your Creative Power* New York: Charles Scribner.

O'Shaughnessy, J. (1973) *Inquiry ad Decision* New York: Harper & Row pp. 69-80.

Pflaum, A. & Delmont, T. (1988) "External Scanning – A Tool for Planners" in John Bryson and Robert Einsweiler eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners* Chicago: Planners Press, pp. 145-59.

Raiffa, H. (1968) *Decision Analysis* Reading: Addison-Wesley.

Ritchie, P & Lowry, P. (1974) *Social Problems: A Critical Analysis of Theories and Public Policy* Lexington, MA: Heath and Company.

Russel, A. (1974) *Redisigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems* New York: Wiley.

Simon, H. (1972) "The Sizes of Things" in *Statistics: A Guide to the Unknown* ed. Judith M. Tanur et al. San Francisco: Holden-Day.

Sudman, S. (1976) *Applied Sampling* New York: Academic Press.

Par problēmā ieinteresēto pušu interešu apzināšanu un sistematizēšanu.

NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJU NOTEIKŠANA

Pirms ķerties pie stratēģijas rakstīšanas, mērķu un konkrētu rīcības plānu izstrādes, der nedaudz pakavēties pie novērtēšanas kritērijiem veiksmīgai politikai. Ir būtiski, ka šie kritēriji tiek izvirzīti jau alternatīvu izvēles posmā. Tādējādi, tie nodrošinās iestrādes tālāk sekojošajiem politikas ieviešanas un novērtēšanas procesam. Par novērtēšanas kritērijiem runā vairāki autori. To starpā Bardach (1985) piedāvā piecus galvenos kritērijus:

10.Tabula Pieci novērtēšanas kritēriji pēc Bardach (1985)

Novērtēšanas kritērijs	Jautājumi	Autori
Tehniskā iespējamība	Vai tilts spēs nest transporta plūsmu? Vai iespējams uzlabot ūdens kvalitāti līdz noteiktam līmenim? Citi līdzīgi tehniskas dabas jautājumi.	Hatry et. al. (1977).
Ekonomiskā un finanšu iespējamība	Cik programma maksās un kādi būs ieguvumi ilgtermiņā un īstermiņā?	Plašs literatūras klāsts par izmaksu un labumu analīzi (<i>cost-benefit analysis</i>).
Politiskā dzīvotspēja	Vai alternatīva apmierinās ļaudis, kas atrodas pie varas?	Formaini (1991), MacRae and Wilde (1979).
Administratīvā darbotiespēja	Vai pietiks darbinieku, vai tie būs kvalificēti, atsaucīgi, punktuāli?	Steiss & Daneke (1980).

Pēc Bardach (1985).

Politiskās dzīvotspējas analīze

Politikas ieviešana ir saistīta ar virkni nenoteiktību. Lai to kļiedētu, vairāki autori mudina jau laikus pievērst uzmanību politisko *aktieru uzskatiem un motivācijām*, viņu rīcībā esošajiem *resursiem, efektivitātei šo resursu izlietojumā kā arī situācijām*, kurās viņi pieņem lēmumus (Melstner, 1990; Leung, 1985). Patton & Sawicki (1993:303-4) iesaka lietot šādu jautājumu matricu *politiskās dzīvotspējas noteikšanai*.

11.Tabula Politiskās dzīvotspējas analīze

Aktieri. Kas ir tie ļaudis vai grupas, kuras ir ieinteresētas problēmā. Kuri būs tie, kas vai nu atbalstīs vai noraidīs kādu no alternatīvām?

1. Sastādīt potenciālo indivīdu, grupu un organizāciju sarakstu.
2. Noteikt tos indivīdus vai grupas, kas neiesaistīsies alternatīvu izvērtēšanā, bet kuras ietekmēs noteiktas alternatīvas izvēle.

Uzskati un motivācijas. Ko iesaistītie aktieri domā par problēmu un iespējamajiem risinājumiem? Kas viņiem ir vajadzīgs un ko viņi vēlas?

1. Atkārtoti definēt katra aktiera uzskatus.
2. Atkārtoti definēt katra aktiera mērķus.
3. Noteikt kā katrs aktieris var šos mērķus sasniegt.
4. Identificēt lietas, kas nav pārrunājamas.

Resursi. Kādi resursi ir katra aktiera rīcībā? Kā tie tiks izmantoti? Par resursiem var uzskatīt:

1. Varu, ietekmi vai zināma autoritāti notikumu kontrolē, modificējot procedūras vai ietekmēt citu aktieru darbības.
2. Finanšu resursus, kas domāti analīzei, tiesu izdevumu segšanai un komunikācijai.

Efektivitāte. Daži indivīdi un grupas spēj efektīvāk izmantot savus resursus nekā citi. Kuri no aktieriem vistīcāmāk varētu panākt ko vēlas?

1. Sarindojiet aktierus pēc to spējas mobilizēties un lietot savus resursus.
 2. Fokusējieties uz nozīmīgākajiem aktieriem.
-

Avots: Patton & Sawicki (1993:303-4).

Arī Melstner (1972:863) arī mudina piedomāt pie šiem jautājumiem un attēlot grafiski visus iesaistītos aktierus un viņu *piesaistītību* konkrētām alternatīvām.

PRINCE metode

Politiskais process ir nenoteikts gan tā norisē gan prognozējamajos iznākumos. Tādēļ analītiķim vistīcāmāk nāksies pārveidot izvēlētās alternatīvas. Coplin & O'Leary (1972) ir izveidojuši metodi – *PRINCE* (*PR*obe, *I*nteract, *C*alculate, *E*xecute), lai viegli uztveramā veidā attēlotu iesaistīto aktieru pozīcijas, viņu varu, atsevišķu jautājumu svarīgumu un mijiedarbību starp aktieriem. *PRINCE* metodē analītiķim ar indeksiem jānovērtē katra aktiera pozīciju stiprums, varas potenciāls, jautājumu svarīgums utt. Pozitīvi ir tas, ka šī metode palīdz sakārtot un sistematizēt informāciju. Tomēr praksē ne vienmēr ir pietiekami daudz un precīzas informācijas, lai piešķirtu indeksus grūti iemēramām lietām.

Scenāriju rakstīšana

Scenāriju rakstīšana politikas plānošanā ir cieši saistīta ar vēlmi pēc iespējas precīzi modelēt politikas iznākumus. Scenārijus var rakstīt gan alternatīvu izvērtēšanas posmā (*ex-ante*), gan politikas ieviešanas posmā (*ex-post*). No vienas puses scenāriju

var strukturēt kā notikumu ķēdi, kas vedīs pie konkrēta politikas iznākuma. No otras puses, scenāriju var sākt jau ar konkrētas politikas iznākumu, un tad skatīties kādi lēmumi, alternatīvu izvēle, problēmu definīcijas pie tā ir noveduši. Pirmajā gadījumā vairāk uzmanības tiks veltīts problēmām ieviešanas procesa gaitā. Otrajā gadījumā galvenā uzmanība būs pievērsta alternatīvu izvēles iespējām, akceptēšanai vai noraidīšanai (Weimer & Vining, 1989:311-15).

Scenārija dokumentu ieteicams veidot trīs sadaļās:

- *Optimistiskais scenārijs*, kurā vēlamā alternatīva tiek izvēlēta un akceptēta;
- *Sliktākā gadījuma scenārijs*, kurā vēlamā alternatīva tiek "izgāzta" un tālākā notikumu gaita risinās vissliktākajā iedomajamākā veidā. Sliktākā gadījuma scenārija sastādīšana liek piedomāt pie lietu savstarpējām saistībām un jau laikus diagnosticēt triviālākās situācijas.
- *Vidusceļa scenārijs* apraksta iespējamās izmaiņas optimistiskajā scenārijā, ja alternatīvas izvēles un īstenošanas gaitā rastos sīkas problēmas (Sk. arī Ringland, 2002).

Atsauces

Bardach, E. (1985) *The Skill Factor in Politics: Repealing the Mental Commitment Laws in California* Berkeley: University of California Press.

Coplin, W. & O'Leary (1972) *Everyman's Prince: A Guide to Understanding Your Political Problems* North Scituate, MA: Duxbury Press.

Formaini, R. (1990) *The Myth of Scientific Public Policy* New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Hatry, H. et. al. (1977) *How Effective Are Your Community Services: Procedures for Monitoring the Effectiveness of Municipal Services* Washington, DC: Urban Institute and Intl. City Management Association.

Leung, H. (1985) *Towards a Subjective Approach to Policy Planning & Evaluation: Common-Sense Structured Winnipeg, Canada: Ronald P.Frye.*

MacRae, D. & Wilde, J. (1979) *Policy Analysis for Public Decisions* North Scituate, MA: Duxbury Press.

Melstner, A. (1972) "Political Feasibility and Policy Analysis" *Public Administration Review* 32(6), p. 863.

Melstner, A. (1990) *Rules for Rulers: The Politics of Advice* Philadelphia: Temple University Press.

Ringland, G. (2002) *Scenarios in Public Policy* New York: John Wiley & Sons.

Steiss, A. & Daneke, G. (1980) *Performance Administration* Lexington, MA: D.C.Heath.

Weimer, D. & Vining, A. (1989) *Policy Analysis: Concepts and Practice* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 311-15.

ALTERNATĪVU NOTEIKŠANA

Politikas alternatīvas nav vienmēr jārada no jauna. Tās eksistē gan kā vecu problēmu risinājumi, gan kā ieteikumi politikas problēmas formulēšanas procesā (Weimer & Vining, 1989:200). Bieži vien vienīgā pieņemamā alternatīva ir neko nemainīt pašreizējā stāvoklī (*status-quo*). Pirms vadīties pēc tās, vispareizāk, protams, būtu identificēt pēc iespējas vairāk alternatīvu kā to rekomendē MacRae & Wilde (1979:97), bet pēc tam novērtēt katru no tām, vadoties no iepriekšminētajiem kritērijiem. Dažu autoru prāt politikas plānotāji bieži vien sirgst ar tieksmi pieņemt tajā brīdī aktuālās un dominējošās alternatīvas nepietiekami izsverot visas iespējas (Hall, 1990:73).

Kas ir *laba* alternatīva? Walker (1988:221-22) piedāvā šādus kritērijus:

12. Tabula Labas alternatīvas kritēriji pēc Walker (1988)

Izmaksas	Vai mēs varam atļauties šo alternatīvu un vai tā attaisnos izmaksas?
Stabilitāte	Vai mērķi tiks sasniegti, neraugoties uz nestabilitāti organizācijas darbībā?
Uzticamība	Kāda ir garantija, ka risinājums strādās visu laiku?
Neievainojamība	Vai risinājums strādās, ja kāds no tā komponentiem izies no ierindas?
Elastīgums	Vai alternatīva der arī citu mērķu sasniegšanai?
Riska pakāpe	Kāda ir alternatīvas izgāšanās iespēja?
Komunikabilitāte	Vai alternatīva ir viegli saprotama, kas nav iesaistīti politikas plānošanas procesā?
Vērtība	Vai alternatīva patiesi piedāvā risinājumu problēmai?
Vienkāršība	Vai alternatīvu būs vienkārši īstenot?
Savietojamība	Vai risinājums iekļaujas jau esošajās normās un procedūrās?
Atgriezeniskums	Cik grūti būs atgriezties izejas stāvoklī, ja alternatīva izgāžas?

Avots: Walker (1988:221-22).

Kādas ir alternatīvas? Athey (1982:69-79) uzskata, ka jebkurā gadījumā var runāt par četrām pamata alternatīvām:

- 1) Neko nemainīt jau esošajā sistēmā t.i. uzturēt *status-quo*.
- 2) Veikt esošās sistēmas uzlabojumus.
- 3) Veidot jaunus sistēmas komponentus.
- 4) Veidot jaunu sistēmu.

No kurienes alternatīvas rodas? Brightman (1980) uzskata, ka atliek vienīgi padot ziņu, ka svarīgai problēmai tiek meklēti risinājumi, un alternatīvas pašas uzpeldēs. Visticamāk alternatīvas tomēr būs balstītas uz jau kaut kad pagātnē piedāvātajiem risinājumiem.

Tomēr pastāv metodes arī pilnīgi jaunu alternatīvu radīšanai. Populārākās no tām ir *smadzeņu vētra*, *manipulācijas*, kā arī *esošo risinājumu modifikācijas*.

Smadzeņu vētra

Smadzeņu vētra (*brainstorming*) ir visbiežāk lietotā metode gan problēmas definēšanā gan alternatīvu noteikšanā. Šo metodi izstrādāja Osborn (1948) ar mērķi veicināt radošu problēmu risinājumu meklēšanu. Smadzeņu vētras īstenošanas nosacījumi ir šādi:

- 1) Smadzeņu vētru grupas ir jāveido saskaņā ar problēmu, kas tiek apskatīta. Visticamāk tie būs cilvēki - eksperti, kas vislabāk orientējas konkrētajā problēmu situācijā.
- 2) Ideju ģenerēšanas un ideju novērtēšanas process ir strikti jānodala. Šo procesu sajaukums dod pamatu spraiģām debatēm, kur pāragra kritika var nomākt ideju ģenerēšanas procesu.
- 3) Ideju ģenerēšanas atmosfērai ir jābūt iedrošinošai un atvērtai.
- 4) Ideju novērtēšanas fāze jāsāk tikai tad, kad ideju ģenerēšanas process ir apstājis.
- 5) Ideju novērtēšanas fāzes beigās grupai izvirzītās idejas jāsarindo pēc prioritātēm un jāiekļauj rekomendācijā, kas satur problēmas formulējumu un tās potenciālos risinājumus.

Manipulācijas

Manipulācijas ir sava veida spēlē ar problēmas mainīgajiem, piemēram, laiku, līdzekļiem, iesaistīto dalībnieku kontingentu, standartoperāciju procedūrām ja vien šie mainīgie ir pietiekami elastīgi. May (1981) pamato manipulāciju lietošanu lai iegūtu jaunas iespējamās politikas kombinācijas.

Esošo risinājumu modifikācijas

Lai arī balstīta uz jau esošajiem risinājumiem, šī alternatīvu radīšanas metode spēj dot labus rezultātus. Modifikāciju gadījumā tiek dažādi ietekmēti politikas mainīgie. Metodes autors Osborn (1963) pakļauj jau esošos risinājumus šādām modificējošām stratēģijām:

13.Tabula Esošo risinājumu modifikācijas pēc Osborn (1963)

Stratēģija	Atslēgvārdi
Palielināšana	Veidot lielāku, augstāku, garāku. Piesaistīt resursus. Lietot intensīvāk. Dubultot. Reizināt. Pārspīlet. Pievienot jaunus komponentus.
Samazināšana	Veidot mazāku, īsāku, šaurāku, zemāku, vieglāku. Miniaturizēt. Izlaist, noņemt, atdalīt vienu no otra, noklusēt.
Aizvietošana	Apmainīt vietām. Mainīt secību. Lietot citus materiālus. Mainīt vietu. Mainīt naudas avotu.
Kombinēšana	Apvienot divas pieejas. Kombinēt darba vienības. Kombinēt mērķus. Kombinēt naudas avotus.
Pārkārtošana	Atgriezt atpakaļ. Apgriezt. Mainīt secību. Paātrināt. Palēnināt. Novietot shēmā.

Avots: Patton & Sawicki (1993:248).

Papildus Osborn (1963) apraksta vietu, laika, finanšu un organizāciju potenciālu alternatīvu radīšanai.

Maināmie parametri	
Vieta	Viena atrašanās vieta vai vairākas. Izkaisītas vietas, punkti, līnijas. Pastāvīga vai īslaicīga. Mobilitāte, rotācijas princips, nosegšanas blīvums, retums, sajaukums, segregācija. Kārtās vai preststatīti. Zem zemas vai virs. Vairākkārtēja izmantošana.
Laiks	Paātrināt, atpalikt, regulāri kavēt, secība, sinhronizēt. Paveikt visīsākajā laikā, izstiept iespējami garākā laika periodā. Laika sadalīšana.
Finanses	Iedalīt vai pirkt. Nodoklis vai abonentu maksa. Subsidēšana. Maksimālās vai vidējās izmaksas. Iekasēt pēc spējas maksāt vai citādi. Līdzfinansēšana, atskaitījums, daļēja subsidēšana, pilna subsidēšana.
Organizācija	Centralizēt, decentralizēt. Dot vispārīgus uzdevumus vai specifiskus uzdevumus. Dot pilnvaras, regulēt. Aizliegt. Ļaut pieņemt lēmumus individuāli ar vai bez motivējošiem līdzekļiem. Uzspiest realizēt, neuzspiest realizēt. Informēt.

Avots: Patton and Sawicki (1993:250).

Viens no sistemātiskākajiem pārskatiem par politikas alternatīvām atrodams Alexander (1979, 1989) darbos. Autors uzskata, ka politikas likteni visbiežāk nosaka tieši alternatīvu noteikšana / identificēšana un mazāk to novērtēšana.

Ātrā lēmumu analīze

Viens no populārākajiem alternatīvu noteikšanas veidiem ir Behn & Vaupel (1982) izstrādātā ātrā lēmumu analīze (*quick decision analysis*). Autori iesaka lietot lēmumu pieņemšanas kokus, kuros atzīmētas visas izvirzītās alternatīvas un to potenciālās sekas. Katrai alternatīvai tiek piešķirta varbūtība, ka tā būs veiksmīga. Behn un Vaupels iesaka aplūkot gan riskantās gan ne tik riskantās alternatīvas. Dilemma rodas, kad lēmumu pieņēmējs ir spiests izvēlēties starp:

- a) riskantāko ceļu un vislabāko gala iznākumu,
- b) ne tik riskanto ceļu, bet ne arī labāko iznākumu.

Ātrā lēmumu analīze ir piemērojama gadījumos, kur jālemj par attīstības jautājumiem saistībā ar nodokļu vai investīciju politiku. No vienas puses ir skaidrs, ka pārāk lieli nodokļi kavēs uzņēmējdarbības attīstību, bet garantēs prognozējamus valsts ieņēmumus. No otras puses pastāv risks, ka samazinot nodokļus, uzņēmējdarbība tomēr neattīstīsies vajadzīgajā tempā un arī neienesīs prognozētos nodokļus.

Tālāk seko alternatīvu noteikšanas metožu rezumējums.

14.Tabula Alternatīvu noteikšanas metodes

Metode	Mērķis	Procedūra	Derīgums	Autori
Smadzeņu vētra	legūt jaunas idejas, mērķus, stratēģijas.	Jāievēro robeža starp ideju ģenerēšanas un novērtēšanas posmiem.	Balstās uz ideju saskaņošanu. Alternatīvu noteikšanas metode, ko var lietot nelielās grupās.	Osborn (1948).
Esošo alternatīvu izvērtēšana	Noteikt labāko risinājumu no esošajiem.	Lietot novērtēšanas kritērijus.	Esošo ekspertu un zināšanu izmantošana.	MacRae & Wilde (1979), Brightman (1980), Walker (1988).
Manipulācijas	legūt jaunas kombinācijas un alternatīvas.	Spēle ar problēmas mainīgajiem.	Situācijās, kur ir labvēlīgs klimats nelielām izmaiņām.	May (1981).
Esošo risinājumu modifikācijas	Izmantot esošo risinājumu potenciālu, bet mainīt parametrus.	Lietot Osborn (1963) ieteiktās stratēģijas un atslēgvārdus.	Ja maz laika un ir skaidras alternatīvas. Labs papildinājums smadzeņu vētrai.	Patton & Sawicki (1993), Osborn (1963).
Ātrā lēmumu analīze	Apzināt scenārijus un to papildīšanās varbūtības.	Loģika. Lēmumu pieņemšanas koks.	Investīciju un nodokļu politika.	Behn & Vaupel (1982)

Atsauces

Alexander, E. (1989) "Sensitivity Analysis in Complex Decision Models" *Journal of the American Planning Association* 55 (3).

Alexander, E. (1979) "The Design of Alternatives in Organizational Contexts: A Pilot Study" *Administrative Science Quarterly* 42(3).

Athley, Th. (1982) *Systematic Systems Approach* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 69-79.

Behn, R. & Vaupel, J. (1982) *Quick Analysis for Busy Decision Makers* New York: Basic Books.

Brightman, H. (1980) *Problem Solving: A Logical and Creative Approach* Atlanta: Georgia State University Business Press.

Hall, P. "Policy Paradigms, Experts, and the State: The Case of Macroeconomic Policy-Making in Britain" in *Social Scientists, Policy, and the State* eds. Stephen Brooks and Alain Gangon, New York: Praeger, p.73.

MacRae, D. & Wilde, J. (1979) *Policy Analysis for Public Decisions* North Scituate, MA: Duxbury Press, p. 97.

May, P. (1981) "Hints for Crafting Alternative Policies" in *Policy Analysis* 7(2).

Osborn, A. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* 3rd ed. New York: Scribner's.

Osborn, A. (1948) *Your Creative Power* New York: Charles Scribner.

Walker, W. (1988) "Generating and Screening Alternatives" in *Handbook of Systems Analysis: Craft Issues and Procedural Choices* ed. Hugh Miser and Edward Quade, Chinchester: Wiley, pp. 221-22.

Weimer, D. & Vining, A. (1989) *Policy Analysis: Concepts and Practice* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 200.

IZVĒLE STARP ALTERNATĪVĀM

Šajā politikas plānošanas posmā tiek izdarīta izvēle par labu kādai noteiktai alternatīvai. Izvēles kritēriji mēdz būt dažādi un mainīgi. Ja vienā gadījumā tiks izvēlēta ekonomiski pamatotākā alternatīva, citā par galveno kritēriju tiks atzīts vienkāršais ieviešanas process. Tehniski un ekonomiski pārākās alternatīvas ne vienmēr tiks izvēlētas dēļ tā brīža specifiskiem politiskiem apsvērumiem. Alternatīvas izvēli iespaido konflikti starp individuālo un kolektīvo racionalitāti dažādos valsts pārvaldes līmeņos un sabiedrībā. Tas kura alternatīva galu galā tiks izvēlēta bieži vien nav atkarīgs no viena kritērija, bet no vairākiem. Turklāt, sabiedrība un politiķi šiem kritērijiem piešķir dažādu nozīmi. Finansiālie apsvērumi ir pietiekami nozīmīgi, taču ja uz kārts likti jautājumi par dabas resursu saglabāšanu un tīru dzīves vidi, diez vai tie saglabās savu prioritāti.

Ir vairākas metodes, kas palīdz izdarīt izvēli starp alternatīvām relatīvi vienkāršos gadījumos. Šīs metodes balstās uz loģisku salīdzināšanas principu un kalpo kā iesākums plašajam ekonomisko un finansiālo analīzes instrumentu pielietojumam alternatīvu izvērtēšanā.

Pāru salīdzinājumi

Šajā gadījumā tiek salīdzinātas divas alternatīvas. Labākā no abām tiek salīdzināta ar trešo utt. Process turpinās līdz nonāk līdz vienīgajai "izdzīvojošajai alternatīvai."

Pārējās alternatīvas tiek atnestas. Metode ir derīga, ja starp alternatīvām ir skaidri iztekta hierarhija un pastāv vienprātība par izvērtēšanas kritērijiem, kas parasti gan gadās ļoti reti.

Apmierinošo gadījumu analīze (*satisficing*)

Šajā gadījumā tiek definēti apmierinošie kritēriji alternatīvai. Sekojoši, katra alternatīva tiek izvērtēta pēc šiem kritērijiem. Ja neviena no tām pilnībā neapmierina visus kritērijus, iespējams kritēriji ir jāpazemina un izvērtēšanas process jāatkārto.

Leksikogrāfiskā kārtošana

Leksikogrāfiskā kārtošana ir apmierinošo gadījumu analīzes paveids, tikai šajā gadījumā kritēriji tiek sarindoti pēc svarīguma. Sekojoši, katra alternatīva tiek izvērtēta pēc katra no kritērijiem. Ja divas vai vairākas alternatīvas atbilst svarīgākajam kritērijam, tad abas tiek izvērtētas pēc otra svarīgākā kritērija. "Izdzīvojusī alternatīva" tiek izvērtēta pēc trešā svarīgākā kritērija utt.

Nedominējošā alternatīvu metode

Visas alternatīvas tiek izvērtētas pēc katra kritērija. Tad visas tiek sarindotas pēc tā cik lielā mērā tās apmierina katru kritēriju. Viena alternatīva dominēs pār otru, ja tā būs pārāka vismaz vienā kritērijā. Gala rezultātā var palikt viena vai vairākas alternatīvas.

Apskatīsim piemēru par olimpiskā centra celtniecību. Olimpiskā centra būvju projektus tika nolemts izvērtēt pēc diviem kritērijiem: (a) cik lielā mērā būve atbildīs dažādu vieglatlētikas aktivitāšu rīkošanai, (b) cik daudz telpas būs atvēlēts skolēnu sporta nodarbībām un aktivitātēm. Tika izvērtēti pieci būvju projekti. Ar "1" atzīmēja vispiemērotāko risinājumu, ar "5" - visnepiemērotāko.

15.Tabula Nedominējošās alternatīvu metodes piemērs

Būves projekts	Rangs	
	Derīgs vieglatlētikai	Derīgs skolēnu nodarbībām
A	4	4
B	1	2
C	3	5
D	2	1
E	5	3

Piezīme: 1 – vispiemērotākais risinājums, 5 – visnepiemērotākais risinājums.

Rezultātā tika izvēlēti būvju projekti – B un D, tāpēc, ka tie abi izrādījās derīgi gan vieglatlētikai gan skolēnu sporta nodarbībām. Tā kā šīs alternatīvas savā starpā nekonkurēja (neviens no tām nebija dominējošā) nolēma tās salīdzināt vēl pēc trešā kritērija – būves derīguma lielu koncertu rīkošanai.

Ekvivalento alternatīvu metode

Bieži vien dominējošā alternatīva tā arī netiek pieņemta, jo lēmumu pieņemēju vidū nav vienprātības par viena vai otra kritērija nozīmīgumu. Šajā gadījumā var palīdzēt *ekvivalento alternatīvu metode*.

Ekvivalento alternatīvu metodi un standarta alternatīvu metodi var lietot gadījumos kad ir iespējams sašaurināt alternatīvu izvēli līdz ierobežotam skaitam alternatīvu, kas savā starpā nekonkurē (alternatīvas nedominē viena pār otru). Pēc tam jāvienojas par vienu kritēriju, ko var izteikt skaitliski. Visbiežāk tas būs politikas finansu vai ekonomisku ieguvumus nākotnē. Tad atliek vaicāt - cik lielā mērā politiķi būtu gatavi atteikties no pārējiem kritērijiem par labu šim skaitliskajam kritērijam?

Apskatīsim vienkāršu piemēru par darba vietas izvēli. Kandidātam jāizdara izvēle starp 4 darba piedāvājumiem, balstoties uz šādiem kritērijiem: darba algu, klimatu (saulaino dienu skaits gadā), laiku kas jāpavada ceļā uz darbu un paša darba raksturu - vai tas ir interesants, un vai tas piedāvā tālākas karjeras iespējas.

16.Tabula Ekvivalento alternatīvu metodes piemērs

Kritēriji	Darba piedāvājumi			
	1	2	3	4
Alga	C	B	A	D
Klimats	D	A	B	C
Laiks ceļā	C	B	A	D
Darba raksturs	D	A	B	C

Piezīme: A – vislabākais rezultāts; D- vissliktākais rezultāts.
Pēc Stockey & Zeckhauser (1978:127).

Katrs darbs tika izvērtēts pēc minētajiem kritērijiem. Vislabāko kopējo novērtējuma ieguva darba piedāvājumi Nr. 2 un Nr. 3.

Tālāk abi labākie darba piedāvājumi tika salīdzināti savā starpā:

Kritēriji	Darba piedāvājumi	
	2	3
Alga	\$36,000	\$42,000
Klimats	240	200
Laiks ceļā	30	20
Darba raksturs	Ļoti interesants Labas karjeras iespējas	Interesants Nav karjeras iespēju

Abi piedāvājumi ir atšķirīgi. Taču tā vietā, lai apsvērtu to individuālos plusus un mīnus, svarīgāks alternatīvas izlemšanai šķiet tieši algas jautājums. Līdz ar to algas kritērijs tiks izvēlēts kā noteicošais alternatīvu izvērtēšanas procesā. Turpmākajā procesā abas alternatīvas tiks padarītas ekvivalentas pēc visiem kritērijiem, izņemot algu. Līdz ar to, pirmais jautājums būs - cik daudz naudas mēs esam gatavi ziedot no 42,000\$ darba, lai "iegūtu", 40 saulainu dienu? Pieņemsim, ka 3000\$. Rezultātā mēs iegūstam darba piedāvājumu 3a, kas pēc klimata būtu ekvivalents 36,000\$ darba piedāvājumam.

Kritēriji	Darba piedāvājumi	
	2	3a
Alga	\$36,000	\$39,000
Klimats	240	240
Laiks ceļā	30	20
Darba raksturs	Ļoti interesants Labas karjeras iespējas	Interesants Nav karjeras iespēju

Cik daudz algas mēs esam gatavi ziedot no 36,000\$ darba, lai vienādotu laiku ceļā līdz darbam? Pieņemsim, ka 700\$ (te, protams, ietilps arī benzīna izmaksas).

Kritēriji	Darba piedāvājumi	
	2a	3a
Alga	\$35,300	\$39,000
Klimats	240	240
Laiks ceļā	20	20
Darba raksturs	Ļoti interesants Labas karjeras iespējas	Interesants Nav karjeras iespēju

Visbeidzot, cik daudz algas mēs esam gatavi ziedot no darba 3a, lai darbs būtu interesants un ar karjeras iespējām? Pieņemsim, ka veselus \$4,500. Līdz ar to gala rezultāts izskatīsies šāds:

	Darba piedāvājumi	
	2a	3a
Kritēriji		
Alga	\$35,300	\$34,500
Klimats	240	240
Laiks ceļā	30	20
Darba raksturs	Ļoti interesants Labas karjeras iespējas	Ļoti interesants Labas karjeras iespējas

Abas alternatīvas ir padarītas ekvivalentas visos kritērijos, izņemot algu. Tā kā alga ir galvenais kritērijs, atliek izvēlēties alternatīvu 2a kā vispieņemamāko. Citiem vārdiem sakot, mēs izvēlējamies 2. darba piedāvājumu, jo labāks klimats, īsāks laiks ceļā uz darbu un pats darbs bija vērts vairāk nekā 3,700\$ naudas izteiksmē, ko mēs “saņemtu” 42,000\$ darbā.

Standarta alternatīvu metode

McKenna (1980) piedāvā līdzīgu alternatīvu kompensēšanas modeli. Tajā tiek veidota viena standarta alternatīva, kas atbilst visiem, izņemot vienu kritēriju. Tālāk, līdzīgi kā *ekvivalento alternatīvu metodē*, tiek vaicāts cik lielā mērā atšķirības starp alternatīvām var kompensēt. Standarta alternatīvu metodē atšķirībā no ekvivalento alternatīvu metodes alternatīvas netiek vis salīdzinātas savā starpā, bet gan visas pielīdzinātas standarta alternatīvai. Šī metode ir izdevīgāka, ja pastāv daudz alternatīvu.

Ekvivalento un standarta alternatīvu metodes var lietot tad, ja politiķi ir gatavi atteikties no saviem alternatīvu kritērijiem par labu citiem. Iespējams, ka tādā veidā politiķi var novirzīties no savas alternatīvas. Praksē tas notiek reti, tāpēc daudz piemērotākas alternatīvu izvērtēšanai ir t.s. *matriksu sistēmas*.

Matriksu sistēmas

Kā zināms, dažas alternatīvas atbilst izvirzītajiem kritērijiem labāk nekā citas. Līdz ar to, visparocīgākais veids būtu sarindot alternatīvas uz vienas ass un kritērijus uz otras. Tālāk katras alternatīvas atbilstība kritērijiem tiktu izskaitļota un ierakstīta grafikā. Problēmas rodas ja nav īsti skaidrs kādi būs kritēriji un kuri no tiem būs svarīgāki nekā citi. Otrkārt, ne visi piekrīt, ka kritērijus iespējams tirgot un kompensēt, kā tas notiek ekvivalento un standarta alternatīvu noteikšanas metodēs.

Goeller matriksa

Goeller (1977) matriksa ļauj lēmumu pieņēmējiem pašiem izvērtēt alternatīvu atbilstību kritērijiem. Šī matriksa apraksta katras alternatīvas prognozētās ietekmes fiskālos, laika, apjoma un citos iemēramos vai kvalitatīvos lielumos. Alternatīvu ietekmes prognozēšanai, matriksu der noslēgt ar Bardach (1985) ieteiktajiem novērtēšanas kritērijiem. Tie it kā summē konkrētās politikas apsvērumus un dara alternatīvu izvēlēšanās procesu daudz pārskatāmāku.

Sekojošajā tabulā ieskicēts Goeller (1977) matricas formāts. Tumšāk iezīmētas tās alternatīvas, kas vairāk atbilstu novērtēšanas kritērijiem.

17.Tabula Goeller (1977) matricas struktūra

Izvēlētie kritēriji	Alternatīvas		
	1. alternatīva	2. alternatīva	3. alternatīva (utt.)
Fiskālā ietekme	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apjoms	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Īstenošanas laiks	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Citi iemērami lielumi, kas ir saistoši politikai...	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Novērtēšanas kritēriji			
Tehniskā iespējamība	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ekonomiskā un finanšu iespējamība	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Politiskā dzīvotspēja	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administratīvā darbotiespēja	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Piezīmes:



Vislabākais
iznākums



Vidēji labs
iznākums



Sliktākais
iznākums

Mērķu sasniegšanas matriksa

Mērķu sasniegšanas matriksa (*goal-achievement matrix – GAM*) paplašina iepriekšējo matricas variantu, jo katrs iznākums tiek novērtēts ne tikai kvalitatīvi, bet arī kvantitatīvi (Hill, 1968). Alternatīvu atbilstība kritērijiem tiek noteikta ar ciparu

indeksiem. Otrkārt, katrai alternatīvai vēl tiek noteikta varbūtība, ka tā varētu sasniegt politikas mērķus (McKenna, 1980:118-25).

Plānošanas bilances pārskats

Šī alternatīvu izvēles metode veidota uz izmaksu-labumu analīzes bāzes. To var izmantot gadījumos, kad valsts vai kāda institūcija spēlē pārdalītājas lomu (piemēram, nodokļu politika, pensijas, apdrošināšana utt.). Uz vienas ass tiek attēlotas grupas, kas maksā, uz otras - grupas, kas saņem. Matricā attēlots produktu un pakalpojumu apmaiņas process starp šīm divām grupām. Plānošanas bilances pārskatā nav nepieciešams iekļaut nedz kritērijus nedz mērķus. Apmaiņas procesi tiek aprakstīti ar matemātiskām metodēm (vairāk sk. Litchfield et. al., 1975).

18.Tabula Kopsavilkums par alternatīvu izvēles metodēm

Metode	Procedūra	Derīgums	Autori
Pāru salīdzinājumi	Salīdzina divas alternatīvas pēc principa "labākā uzvar."	Ja ir vienošanās par izvērtēšanas kritērijiem. Ja alternatīvas vienkāršas.	Patton & Sawicki (1993:341).
Apmierinošo gadījumu analīze	Alternatīvu izvērtēšana pēc vienota standarta un apmierinošā līmeņa.	Ja ir skaidrība kas ir "apmierinoši kritēriji" un "apmierinoši rezultāti."	Patton & Sawicki (1993:341).
Leksikogrāfiskā kārtošana	Alternatīvas vērtē pēc kritērijiem, kas ir sarindoti pēc svarīguma.	Ja ir izjūta un vienošanās par tiem kritērijiem kas ir svarīgi un kas nav.	Patton & Sawicki (1993:341).
Nedominējošā alternatīvu metode	Visas alternatīvas tiek izvērtētas pēc katra kritērija. Viena vai vairākas tiek atzītas par labākajām.	Vienkāršu problēmu risināšanā, konkursu piedāvājumu novērtēšanā.	Patton & Sawicki (1993:341-43). Stockey & Zeckhauser (1978:127).
Ekvivalento alternatīvu metode	Alternatīvas tiek vienādotas tirgojot skaitliskos kritērijus. Pēc tam alternatīvas tiek vēlreiz salīdzinātas savā starpā.	Vajadzīgas alternatīvas, kas izteikti nedominē viena pār otru. Galvenajam kritērijam jābūt izteiktam skaitliski. Politikājiem jābūt gataviem atteikties no dažiem kritērijiem.	Stockey & Zeckhauser (1978).
Standarta alternatīvu metode	Alternatīvas tiek vienādotas tirgojot skaitliskos kritērijus. Katra alternatīva tiek pielīdzināta standarta alternatīvai.	Vajadzīgas alternatīvas, kas izteikti nedominē viena pār otru. Galvenajam kritērijam jābūt izteiktam skaitliski. Politikājiem jābūt gataviem atteikties no dažiem	McKenna (1980)

		kritērijiem.	
Goeller matriksa	Alternatīvas tiek sarindotas pēc to prognozētās ietekmes.	Pārskatāma metode. Der gadījumos kad grūti vienoties par kritērijiem vai arī tie nav skaidri.	Goeller (1977)
Mērķu sasniegšanas matriksa	Alternatīvas tiek sarindotas pēc to prognozētās ietekmes un šī ietekme tiek skaitliski novērtēta.	Pārskatāma metode. Der gadījumos kad grūti vienoties par kritērijiem vai arī tie nav skaidri.	Hill (1968), McKenna (1980).
Plānošanas bilances pārskats	leguvēju un zaudētāju attiecību analīze noteiktās alternatīvu situācijās.	Sociālajās pārdales politikās kombinācijā ar matemātiskajām izmaksu-labumu analīzes metodēm.	Litchfield et. al. (1975).

Atsauces

Goeller, B. et. al. (1977) *Protecting a Estuary from Floods – A Policy Analysis of the Oosterschelde* Santa Monica: Rand.

Hill, M. (1968) “A Goals-Achievement Matrix for Evaluating Alternative Plans” *Journal of the American Institute of Planners* 34(1).

Litchfield, N. et. al. (1975) *Evaluation in the Planning Process* Oxford: Pergamont Press.

McKenna, C. (1980) *Quantitative Methods for Public Decision Making* New York: McGraw-Hill.

Stockey, E. & Zeckhauser, R. (1978) *A Primer for Policy Analysis* New York: Norton, p. 127.

POLITIKAS IEVIEŠANA

Līdz pat 1960–tajiem gadiem politikas ieviešana (*implementation*) analītiķu un politikas plānotāju aprindās netika uzskatīta par pietiekami svarīgu pētījumu tematu, jo dominēja uskats, ka politikas ieviešana kā administrācijas un birokrātijas specifiskais darba lauks, ir disciplināri atšķirīga no pārējā politikas procesa.

1970-jos gados izkristalizējās divi teorētiski virzieni, kas aplūkoja politikas ieviešanas procesu. Pirmais no tiem t.s. *top-down* (no augšas uz leju) virziens postulēja, ka veiksmīga politikas ieviešana notiek pateicoties skaidri definētām hierarhijām un struktūrām, kas paātrina politikas procesu. Otrā - *bottom-up* (no apakšas uz augšu)

virziena pārstāvji uzskatīja, ka nozīmīgākā loma jebkuras politikas ieviešanai ir zemākajam administratīvajam līmenim (policistiem, ārstiem, skolotājiem, sociālajiem darbiniekiem), jo tie nonāk tiešā saskarē ar klientiem un līdz ar to veido politiku kādu mēs to *jūtam* (“*politics as we feel it*”). Mūsdienās politikas ieviešana aizvien biežāk tiek uzlūkota kā problēmas formulēšanas un alternatīvu novērtēšanas sastāvdaļa (Brinkerhoff & Crosby, 2002).

Jones (1984: 164-185) piedāvā aplūkot politikas ieviešanas procesus trijos kontekstos.

19.Tabula Politikas ieviešanas konteksti

Konteksts	Jautājumi
Organizācija	Resursu piesaiste, administratīvās metodes, jaunas/vecas organizācijas.
Interpretācija	Organizācija likumos un noteikumos rakstīto attiecina uz reālām situācijām. Interpretācijas iespējas pastāv vienmēr. Jones (1984) izdala filoloģisko, vēsturisko, sistēmisko un teleoloģisko interpretāciju.
Pielietošana	Tiek veidotas darba rutīnas un standartoperāciju procedūtas uzdevumu veikšanai.

Pēc: Jones (1984 :164-185)

Top-down pieeja politikas ieviešanā

No augšas uz leju pieeja politikas ieviešanas process paredz, ka publiskā orgaizācijā lēmumu pieņemšanas un ieviešanas kompetences nedublējas. Lēmumus pieņem politiķi, kas pāredz “lielo bildi,” bet ierēdņi, kas ir kompetenti kādā noteiktās politikas (*policy*) jomās šos lēmumus pēc labākās sirdsapziņas izpilda.

Hogwood & Gunn (1984: 238-247) ir izstrādājuši desmit priekšnosacījumus, kuriem būtu jāpiepildās, lai politika tiktu perfekti ieviesta. Šie priekšnosacījumi var palīdzēt diagnosticēt kļūdas politikas ieviešanas procesā.

20.Tabula Priekšnosacījumi veiksmīgai politikas ieviešanai

1. Sociālie, ekonomiskie un politiskie apstākļi nedrīkst radīt ierobežojumus birokrātijas darbā. Tiem jābūt atbalstošiem un prognozējamiem.
2. Nodrošināts laiks un resursi.
3. Ir nepieciešamās resursu kombinācijas (Budžets, darba grupas, konsultanti).
4. Izstrādāta cēloņu un seku analīze un modelis.
5. Prognozētās cēloņu un seku attiecības izpildās arī dzīvē.

6. Minimāla ieviešanas institūciju savstarpējā atkarība.
7. Visu ieviešanas institūciju starpā pastāv sapratne un vienošanās attiecībā uz mērķiem.
8. Visi veicamie uzdevumi ir sarindoti pareizā secībā.
9. Darbojas nevainojama komunikācija un koordinācija.
10. Tie, kas ir pie varas, var sagaidīt pakļaušanos. Politiskais režīms ir leģitīms.

Avots: Hogwood & Gunn (1984)

Bottom-up pieeja politikas ieviešanā

Hogwood & Gunn (1984) izvirzītie kritēriji veiksmīgai politikas ieviešanai tiek kritizēti kā pārāk normatīvi. Daži pētnieku uzskata, ka svarīgāk ir panākt nevis *perfektu*, bet gan *efektīvu* politikas ieviešanu. Viņuprāt svarīgi ir izveidot struktūras, kas veicinātu birokrātu un politikas mērķa grupu tuvināšanos, piemēram, iepazīstinot publiku ar ierēdņu lietotajiem jēdzieniem konkrētas politikas kontekstā. Lipsky (1980) uzsver zemākā līmeņa ierēdniecības lomu sekmīgā politikas ieviešanā. Zemākā līmeņa ierēdniecības varas avoti ir:

- Relatīvā rīcības brīvība.
- Profesionālisms, kas bieži vien ir svarīgāks kritērijs nekā izglītība.
- Manipulācija ar resursiem situācijās, kur pieprasījums pārsniedz piedāvājumu.
- Zemākā līmeņa birokrāti darbojas ļoti sarežģītā un diamiskā vidē, tāpēc viņi paši izstrādā rutīnas un standartoperāciju procedūras, kas galu galā kļūst par politiku. Rutīnas izpaužas gan kā klientu prasību ierobežošana caur izskatāmo jautājumu novilcināšanu, informācijas neizpaušanu, noteiktu pakalpojumu sniegšanas procedūru iedibināšanu (izziņu sistēmu, darba laika noteikšanu utt.).

Ņemot vērā zemākā līmeņa ierēdniecības varas potenciālu, Elmor (1979) uzskata, ka politikas plānošana jāsāk nevis ar mērķa nospraušanu, bet gan ar iesaistīto aktieru uzvedības analīzi. Mīnuss šai t.s. *backward mapping* pieejai ir tas, ka tā uzsver ierēdņa spēju ietekmēt sākotnējo politiku, bet nevis to kā realizējamā politika var iespaidot ierēdņa uzvedību (Hudson, 1989).

Pēdējā laikā aizvien vairāk dominē uzskats politikas ieviešanas posms tiek skatīts kopainā ar alternatīvu novērtēšanas un noteikšanas posmiem. Younis & Davidson (1990) uzskata, ka politikas ieviešanas iespējas jānovērtē laikus organizējot pārrunas ar potenciālajām politikas ieviešanas organizācijām. Arī Steiss & Daneke (1980) piekrīt. Viņuprāt, pastāv grūti un viegli ieviešamās politikas:

21.Tabula Grūti un viegli ieviešamas politikas

	ieviešanā iesaistīto un politikas mērķa grupu vidū pastāv vienošanās	ieviešanā iesaistīto un politikas mērķa grupu vidū nav vienprātības
Liela mēroga izmaiņas	Nepieciešama ieviešanas iespējamības analīze.	Daudz ieviešanas grūtību.
Mazas izmaiņas	Maz ieviešanas grūtību.	Nepieciešama ieviešanas iespējamības analīze.

Pēc Steiss & Daneke (1980).

Politiskās iespējamības analīze

Ieviešanas process ir gūti prognozējams. Vēl jo vairāk, iesāktās politikas bieži vien mainās tieši šajā posmā. Edwards & Sharkansky (1978) min vairākus piemērus, kuros augsta rangu politiķu ieceres tiek pārveidotas līdz nepazīšanai vai vispār netiek ieviestas (sk. arī Majone, 1989). Lai novērstu šādu praksi, autori piedāvā veidot politikas, kurās būtu iekļauti t.s. *pašadministrēšanas un pašizpildīšanās mehānismi* (sk. arī Levin, 1981:65-67).

Par politiķu un ierēdņu attiecībām politikas ieviešanas procesā rakstījuši arī Nakamura & Smallwood (1980). Autori dala politikas procesu politikas veidošanas, ieviešanas un novērtēšanās vidēs, parādot, ka politiķu norādījumi ne vienmēr tiek nodoti no vienas vides otrā. Pressman & Wildavsky (1973) tāpat uzskata, ka politiķi patiesībā nespēj ņemt vērā visu ieviešanas procesā iesaistīto aktieru slēptos un atklātos ziņojumus. Tāpēc ieviešanas procesā novirze no ieceres rodas vienmēr.

Lai arī vairāki autori piedāvā savas “ideālās politikas ieviešanas” receptes, vienotu kopsaucēju ir grūti atrast. Praktiķi iesaka vadīties pēc Hogwood & Gunn izvirzītajiem priekšnosacījumiem veiksmīgas politikas ieviešanā. Papildus ieteicams aplūkot Brightman (1980) veikto analīzi, kurā viņš cenšas sistematizēt visas tās likstas, kas var atgadīties politikas ieviešanas procesā. Autors izdala aptuveni 100 dažādu iespējamo kļūmju un katrai no tām piešķir varbūtību. Ņemot vērā politikas ieviešanas kontekstu (vienošanās, izmaiņu mērogs), izgāšanās varbūtības tiek attiecīgi pieskaņotas. Summējot visas varbūtības, tiek iegūta kopējā varbūtība, ka politikas ieviešana varētu neizdoties. Vadoties no neveiksmīgas ieviešanas varbūtības ir iespējams labāk plānot pasākumus politikas ieviešanas procesā.

Politikas ieviešana pārejas sabiedrībās

Grindle & Thomas (1980:121-150) pievēršas reformu ieviešanai pārejas sabiedrībās. Reformas pārejas sabiedrībās, viņuprāt, izpaužas kā *politiķu steidzināts vienvirziena process* ar mērķi panākt pēc iespējas mazāku opozīciju politikas ieviešanā. Opozīcija veidojas ne tikai politikas mērķa grupā, bet arī katrā lēmumu pieņemšanas posmā, tāpēc reformas iznākums bieži vien nav prognozējams.

Atsauces

Brightman, H. (1980) *Problem Solving: A Logical and Creative Approach* Atlanta: Georgia State University Business Press.

Brinkerhoff, D. and Crosby, B (2002) *Managing Policy Reform. Concepts and Tools for Decision-Makers in Developing and Transitioning Countries* Kumarian Press.

Svaigs skatījums uz politikas ieviešanas uzlabošanu pārejas sabiedrībās. Grāmata ir daļa no USAID projekta ar pastiprinātu uzsvāru uz nevalstisko organizāciju un privātā sektora piesaistīšanu politikas ieviešanas procesā.

Edwards, G. & Sharkansky, I. (1978) *The Policy Predicament: Making and Implementing Public Policy* San Francisco: W.H. Freeman.

Grindle, M. and Thomas, J. (1980) *Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries* London: John Hopkins University Press pp. 121-150

Hogwood, B & Gunn, L (1984) *Policy Analysis for the Real World* New York.

Hudson, B. (1989) "Michael Lipsky and street level bureaucracy: a neglected perspective" in L. Barton ed. *Disability and Dependency* London: Falmer Press.

Jones, C. (1984) *An Introduction to The Study of Public Policy* 3rd ed New York: Harcourt Brace College pp. 164-185

Levin, M. (1981) "Conditions Contributing to Effective Implementation and Their Limits" in *Research in Public Policy Analysis and Management: Basic Theory, Methods and Perspectives* vol. 1. ed. John Pl. Crecine Greenwich, CT: JAI Press.

Lipsky, M. (1980) *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* New York: Sage.

Majone, G. (1989) *Evidence, Argument, and Persuasion in the Policy Process* New Haven: Yale University Press.

Nakamura, R. & Smallwood, F. (1980) *The Politics of Policy Implementation* New York: St Martin's Press.

Steiss, A. & Daneke, G. (1980) *Performance Administration* Lexington, MA: Heath.

Younis, T. & Davidson, I. (1990) "The Study of Implementation" I *Implementation in Public Policy* ed. Talib Younis Aldershot: Dartmouth.

PLĀNOŠANA UN VADĪBAS METODES

Mērķi, prioritātes

Bieži vien iedziļinoties problēmu risinājumos organizācijas aizmirst par to patiesajiem mērķiem. Dažkārt mērķi netiek izvirzīti. Izplūduši un aizmirsti mērķi, savukārt rada disorientāciju un vēlmi atrunāties. Precīzi mērķi disciplinē, taču ne vienmēr pieļauj elastību. Par mērķiem ir grūti vienoties. Organizācija var izvirzīt savu mērķi, taču katram tās darbiniekam arī mēdz būt savs mērķis. Kā panākt to, lai mērķi būtu saskaņoti un to sasniegšana mazāk problemātiska? Hogwood & Gunn (1984:150-170) piedāvā *rekomendējošu pieeju* mērķu sasniegšanai.

22.Tabula Rekomendējošā pieeja mērķu sasniegšanai

1. Situācijas konstatācija

Kur mēs esam tagad un kur mēs vēlamies nokļūt. Ja atšķirības nav tik būtiskas, tad labāk palikt tur, kur esam.

2. Atšķirību analīze

Kas ir apstākļi, kas mūs norobežo no vīzijas? Kādi šķēršļi būtu jāpārvar?

- a) *ārējie* – valdības politika, citas organizācijas. Vai tas, ko mēs esam izvēlējušies par savu mērķi veido kopsakarību ar visu ministriju mērķiem?
- b) *iekšējie* – organizācijas iekšējie procesi. Cik pieņemami organizācijas mērķi ir organizācijas dalībniekiem, vai mērķi ir savietojami ar organizācijas rīcībā esošajiem resursiem ?

3. Citi mērķi un alternatīvas

Organizācijai ir jānedefinē viens mērķis, bet nesavietojamie mērķi jāizslēdz. Savietojamos un pakārtotos mērķus var sarindot pēc prioritātēm, novērtējot savu reālo potenciālu un mērķa sasniegšanas iespējamību.

4. Ieguvumu aplēses

Jānoskaidro kas tiks uzskatīts par panākumiem mērķi sasniegdot. Kā sasniegumi tiks mērīti? Vai organizācijai, ieinteresētajām pusēm un plašākai publikai būs vienoti priekšlati par sasniegumiem? Vai novērtēšana būs stingra vai abstrakta?

Stratēģiskā plānošana

Līdz ar 80-tajiem Lielbritānijas un ASV valsts pārvaldē popularitāti sāka gūt privātā sektora vadības metodes. Tā sauktā “Jaunās publiskās pārvaldes” koncepcija paredzēja valsts pārvaldes aparāta pārorientāciju uz klienta apkalpošanas iestādes modeli, kā arī dažādu inovāciju instrumentu ieviešanu publiskās administrācijas darbā. Viens no šādiem instrumentiem bija arī stratēģiskā plānošana.

Stratēģiskais plāns palīdz organizācijai un tās līderiem pieņemt lēmumus par resursu sadali un tādu produktu vai pakalpojumu sniegšanu, kas atbilst organizācijas misijai (King & Cleland, 1978). Stratēģiskais plāns ir gan kā karte, gan kā organizācijas pašnovērtējuma līdzeklis. Stratēģiskā plānošana ļauj organizācijai domāt.

23.Tabula Stratēģiskās plānošanas soļi

I Problēmas un iespēju analīze

A. Misijas formulējums

1. Kādas programmas un pakalpojumus mēs nodrošinām ?
2. Kāpēc mēs pastāvam?
3. Kā mēs esam īpaši?
4. Kas ir mūsu klienti?
5. Kādas ir mūsu trīs līdz piecas svarīgākās programmas, ko mēs nodrošinām tagad un ko mēs nodrošināsim nākotnē?
6. Ko mēs vislabāk veicam šobrīd un ko mēs vislabāk veiksime nākotnē?
7. Kā mēs esam atšķirīgi no tā kādi mēs bijām pirms trijiem līdz pieciem gadiem?
8. Kā mēs būsim atšķirīgi trīs līdz piecus gadus tālā nākotnē?
9. Kādi ir mūsu darbības galvenie devumi (outputs) un rezultāti (outcomes)? Kā mēs tos varam izmērīt?

B. Apkārtējās vides skenēšana: nākotnes izaicinājumu un iespēju noteikšana

1. No kurienes nāk izaicinājumi / draudi mūsu organizācijai?
2. Kāpēc šie izaicinājumi un draudi pastāv?

II Dalībnieku noteikšana

A. Kurš rada problēmas, izaicinājumus un iespējas mūsu organizācijai?

1. Kādas puses / grupas organizācijas iekšienē ir iesaistītas?
2. Kāds ir šo pušu / grupu skatījums?
3. Kā šīs grupas ietekmēs mūsu misiju?
4. Kādas ārējās grupas ir iesaistītas?
5. Kāds ir šo grupu skatījums?
6. Kā šīs grupas ietekmēs mūsu misiju?

III Vēsturiskā analīze.

- A. Kas līdz šim ir radījis problēmas un iespējas mūsu organizācijai?
- B. Kā dažādi organizāciju līmeņi un dalībnieki ir atbildējuši uz izaicinājumiem un iespējām pagātnē?
- C. Cik ilgi jau šie izaicinājumi un iespējas pastāv?
- D. Kādi mēģinājumi ir bijuši, lai novērstu problēmas un izmantotu iespējas?
- E. Cik veiksmīgi vai neveiksmīgi beigušies šie mēģinājumi?
- F. Kā iesaistītās puses ir reaģējušas uz šīm vaicībām vai neveiksmībām?

IV Organizācijas un situācijas analīze.

- A. Organizācijas SVID – stipro, vājo pušu, iespēju un draudu analīze.
 1. Kādas ir organizācijas stiprās un vājās puses?
 2. Ar kādām iespējām un draudiem organizācija saduras šobrīd?
 3. Kādi ir organizācijas mērķi?

V Stratēģijas formulēšana.

- A. Veiksmes definēšana un sasniegšana: īstermiņa mērķi un uzdevumi.
- B. Veiksmes definēšana un sasniegšana: ilgtermiņa mērķi un uzdevumi.

VI Pirmsieviešanas aplēses.

A. Novērtēt iederību un iespējamību.

VII Novērtēšana un korekciju izdarīšana.

- A. Programmu un politiku pakāpeniska (inkrementāla) koriģēšana.
- B. Datu ievākšana par rutīnas procedūrām.
- C. Veikt periodisku formālu novērtēšanu un korekciju.

Pēc Cohen and Kamieniecki (1991).

Stratēģiskās plānošanas mīnusi:

- Vadības laika un analītisko resursu noslogotība.
- Augsti mērķi ne vienmēr ir savietojami ar organizācijas iespējām.
- Var rasties zināmas politiskas grūtības attaisnot sevi citu organizāciju acīs.

Bez stratēģiskās plānošanas pēdējā laikā popularitāti publiskajā sektorā ieguvušas arī tādas vadības metodes kā pārkārtošana (*reengineering*), vispārējā kvalitātes vadība (*total quality management*).

Pārkārtošana (*reengineering*)

Pārkārtošana ir uz inovācijām orientēta radikāla organizācijas struktūras procesu pārveidošana, lai šī organizācija varētu būtiski uzlabot savu darbību un realizēt savus mērķus (Hammer & Champy, 1994; Hammer & Stanton, 1995). Pārkārtošana var līdzēt, ja organizācijas procesi “nevelk līdzī” stratēģiskajam plānam. Pārkārtošanas atslēgvārdi ir:

- *Fundamentālitate* – fokuss uz mērķi nevis esošo situāciju.
- *Radikālisms* – reformas tiek veiktas ignorējot eksistējošās struktūras un procesus. Pārkārtošana pilnīgi atbilst racionālajam lēmumu pieņemšanas veidam. Tas nav inkrementāls process.
- *Dramatisms* – pārkārtošana ir dažiem šokējoša, bieži vien arī neētiska.
- *Procesi* – esošie procesi tiek “aizmirsti” un tiek radīti jauni.

Pārkārtošanas vadības metodes autors Hammer & Stanton (1995) uzskata, ka pārkārtošana ir pielietojama arī publiskajās organizācijās. Schuckel (1996) apraksta kā pārkārtošanas vadības metodes izpaudās labklājības departamenta pakalpojumu daļēja privatizācijā Indianapolisā ASV.

Pārkārtošanas metodes riski:

- Parasti lielas ārējo konsultantu pieaicināšanas izmaksas.
- Izgāšanās gadījumā tiek riskēts ar sīkiem uzlabojumiem organizācijas darbā un augošu darbinieku cinismu.
- Esošo procesu un procedūru izjaukšana
- Vidējā vadības līmeņa štatu samazināšana
- Iespējama vērienīga opozīcija pārkārtošanas procesam.

Vispārējā kvalitātes vadība (VKV)

Vispārējā kvalitātes vadība (*total quality management – TQM*) atšķirībā no pārkārtošanas ir pakāpeniska organizācijas struktūras un procesu pārveide organizācijas kvalitātes palielināšanai. VKV mērķis ir uzlabot organizāciju sniegumu, ieviešot kvalitātes novērtēšanas principus ne tikai gala iznākumos, bet arī katrā organizācijas procesā. Būtiskākie VKV metodes elementi ir šādi:

- *Koncentrēšanās uz tiem organizācijas procesiem, kas ietekmē gala iznākumu*– Problēmas rodas nevis darbinieku kļūdu dēļ, bet gan tāpēc, ka viņi ne vienmēr izprot organizācijas procesu kopsakarības. Kopsakarību pārzināšana motivē domāt par rezultātu.
- *Darbinieku līdzdarbošanās* – lai rosinātu darbinieku interesi un uzmanību, jānodrošina pilnīga informācija par to kā darbi patiesībā ir paveikti.
- *Komunikācija ar klientiem un partneriem*, lai noskaidrotu viņu vēlmes un idejas, kas palīdzētu uzlabot organizācijas sniegtos pakalpojumus.
- *Ātras izmaiņas standarta operāciju procedūrās* sk. Mani (1995).
- *Maza apjoma projekti*, kas ļauj darbiniekiem iesaistīties un darboties komandās.
- *Nemanāmība*. VKV mērķis ir kļūt par pašsaprotamu veidu kā organizācija strādā.
- *Par pamatu lietot jau esošās organizācijas struktūras un procedūras*. Tāpat, nav nepieciešams veidot arī atsevišķu struktūrvienību kvalitātes vadībai.

Vairāk par VKV metodi publiskajās organizācijās sk. Cohen & Brand (1993). VKV riski:

- Kvalitātes uzlabošana tiem organizācijas darbības virzieniem, kas neatbilst stratēģijai.
- Bieži vien privātajā sektorā lietotās VKV metodes tiek nepastarpināti piemērotas publiskām organizācijām. Pastāv risks, ka izmaiņu ieviešana organizācijā notiek pārāk ātrā tempā.
- Orientācija uz klientu var izrādīties pretrunā ar publiskajā sektorā valdošajiem principiem.

Atsauces

Bryson, J..M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, S. & Brand, R. (1993) *Total Quality Management in Government* San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, S. & Eimecke, W. (1998) *Tools for Innovators: Creative Strategies for Managing Public Sector Organizations* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lakonisks materiāls par inovatīvu metožu pielietošanu publiskajā sektorā un integrēšanu organizācijas ikdienas darbā. Grāmatā aprakstīti konkrēti instrumenti, kā piemēram stratēģiskās plānošana, pilnīgas kvalitātes vadības metode un komandu darbs. Autori apkopojuši populārākās inovāciju metodes privātajā sektorā centušies tās adaptēt publisko organizāciju gadījumā. (213 lpp.)

Cohen, S. & Kamieniecki, S. (1991) *Environmental Regulation Through Strategic Planning* Boulder, Colo: Westview Press.

Golden, O. (1990) "Innovation in Public Sector Human Service Programs: The Implications of Innovation by Groping Along" in *Journal of Policy Analysis and Management* No 9, 219-248.

Grindle, M. and Thomas, J. (1980) *Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries* London: John Hopkins University Press pp. 95-120

Hammer, M. & Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* New York: HarperCollins.

Hammer, M. & Stanton, S. *The Reengineering Revolution: A Handbook* New York: HarperCollins.

Hogwood, B & Gunn, L (1984) *Policy Analysis for the Real World* New York: Oxford University Press pp 150-170.

Jones, C. (1984) *An Introduction to The Study of Public Policy* 3rd ed New York: Harcourt Brace College pp.77-95

King, W. & Cleland, D. (1978) *Strategic Planning and Policy* New York: Van Nostrand Reinhold.

Mani, B. (1995) "Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS" *Public Administration Review* 55(2).

Schuckel, K. (1996) "Poll Respondents Want Welfare Funds Used Wisely" *Indianapolis Star* Apr 21.

Pielikums

POLITIKAS PROBLĒMDOKUMENTA PLĀNS

Politikas problēmdokuments (*issue paper*) analizē problēmu tā, lai lasītājs iegūtu skaidru priekšstatu par politikas problēmu un par tās iespējamajiem risinājumu variantiem. Politikas problēmdokuments nedod konkrētus risinājumus, bet liek skaidri noprast vai politiķiem būtu vērts rīkoties vai arī nē (Quade, 1975:69).

Saturs	Politikas posmi	Plānošanas posms
Pavadošā vēstule		
Rezumējums		
I Problēmas apraksts	Politikas iznākumi (<i>Policy outcomes</i>)	Monitorings
A. Problēmas situācijas apraksts		
B. Iepriekšējie mēģinājumi problēmu atrisināt		
II Problēmas smagums un apjoms	Politikas sniegums (<i>Performance</i>)	Novērtēšana
A. Iepriekšējās politikas sniegumu novērtējums		
B. Problēmsituācijas aktualitāte		
C. Analīzes nepieciešamība		
III Problēmas pasniegšana	Politikas problēmas	Problēmu formulēšana
A. Problēmas definīcija		
B. Galvenās ieinteresētās puses		
C. Mērķi un uzdevumi		
D. Efektivitātes mērīšana		
E. Potenciālie risinājumi		
IV Politikas alternatīvas	Politikas nākotnes	Prognozēšana
A. Alternatīvu apraksts		
B. Alternatīvu salīdzinājums pēc to sekām		
C. Ārējie faktori		
D. Ierobežojumi un politiskā iespējamība		
V Rekomendācijas	Politikas darbības (<i>Policy actions</i>)	Rekomendācija
A. Novērtēšanas kritēriju noteikšana		
B. Vēlamās alternatīvas apraksts		
C. Ieviešanas stratēģijas apraksts		

- D. Monitoringa un novērtēšanas mehānismi
- E. Ierobežojumi un negaidītas sekas

Atsauces

Pielikumi

Avots: Dunn (1993:426).

Atsauces

Murphy, J. (1980) *Getting The Facts: A Fieldwork Guide for Evaluators and Policy Analysts* Glenview: Scott, Foresman and Company.

Quade, E. (1975) *Analysis for Public Decisions* New York: American Elsevier Publishing, p. 69.

Literatūras saraksts

- Alexander, E. (1979) "The Design of Alternatives in Organizational Contexts: A Pilot Study" *Administrative Science Quarterly* 42(3).
- Alexander, E. (1989) "Sensitivity Analysis in Complex Decision Models" *Journal of the American Planning Association* 55 (3).
- Alterman, R. & MacRae, D. (1983) "Planning and Policy Analysis: Converging or Diverging Trends?" in *Journal of the American Planning Association* 49 Spring, 200-215.
- Athley, Th. (1982) *Systematic Systems Approach* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 69-79.
- Bardach, E. (1985) *The Skill Factor in Politics: Repealing the Mental Commitment Laws in California* Berkeley: University of California Press.
- Behn, R. & Vaupel, J. (1982) *Quick Analysis for Busy Decision Makers* New York: Basic Books.
- Boyle, L. (1980) "Ministers and the administrative process" in *Public Administration* 8(1)
- Braybrooke, D. and Lindblom, C. (1959) *Strategy of Decision* New York: The Free Press.
- Brightman, H. (1980) *Problem Solving: A Logical and Creative Approach* Atlanta: Georgia State University Business Press.
- Brinkerhoff, D. and Crosby, B (2002) *Managing Policy Reform. Concepts and Tools for Decision-Makers in Developing and Transitioning Countries* Kumarian Press.
- Bryson, J..M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* San Francisco: Jossey-Bass.
- Cobb, R. & Elder, C. (1983) *Participation in American Politics: the dynamics of agenda-building* Baltimore: John Hopkins University Press.
- Cohen, M., March, J. and Olsen, J. (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice" in *Administrative Science Quarterly* (17) March.
- Cohen, S. & Brand, R. (1993) *Total Quality Management in Government* San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S. & Eimecke, W. (1998) *Tools for Innovators: Creative Strategies for Managing Public Sector Organizations* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Cohen, S. & Kamieniecki, S. (1991) *Environmental Regulation Through Strategic Planning* Boulder, Colo: Westview Press.
- Coplin, W. & O'Leary (1972) *Everyman's Prince: A Guide to Understanding Your Political Problems* North Scituate, MA: Duxbury Press.
- Dery, D. (1984) *Problem Definition in Policy Analysis* Lawrence: University Press of Kansas.
- Dunn, W. *Public Policy Analysis: An Introduction* 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Easton, D. (1965) *A Framework for Political Analysis* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Edwards, G. & Sharkansky, I. (1978) *The Policy Predicament: Making and Implementing Public Policy* San Francisco: W.H. Freeman.
- Etzioni, A. (1967) "Mixed-scanning: a "third" approach to decision-making" in *Public Administration Review* 27.
- Formaini, R. (1990) *The Myth of Scientific Public Policy* New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Forrester, T., McNown, R. & Singell, L. (1984) "A Cost-Benefit Analysis of the 55mph Speed Limit" *Southern Economic Journal* 50.
- Goeller, B. et. al. (1977) *Protecting a Estuary from Floods – A Policy Analysis of the Oosterschelde* Santa Monica: Rand.
- Golden, O. (1990) "Innovation in Public Sector Human Service Programs: The Implications of Innovation by Groping Along" in *Journal of Policy Analysis and Management* No 9, 219-248.
- Gordon, W. (1961) *Syntetics* New York: Harper and Row.
- Gregory, R. (1989) "Political rationality or "incrementalism" ? Charles E. Lindblom's enduring contribution to public policy making theory" *Policy and Politics* 17.
- Grindle, M. and Thomas, J. (1980) *Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries* London: John Hopkins University Press pp. 121-150
- Hall, P. "Policy Paradigms, Experts, and the State: The Case of Macroeconomic Policy-Making in Britain" in *Social Scientists, Policy, and the State* eds. Stephen Brooks and Alain Gangon, New York: Prager, p.73.
- Ham, C. and Hill, M. (1993) *The Policy Process in the Modern Capitalist State* Hertfordshire, Harvester Wheasheaf Press.

Hammer, M. & Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* New York: HarperCollins.

Hammer, M. & Stanton, S. *The Reengineering Revolution: A Handbook* New York: HarperCollins.

Hatry, H. et. al. (1977) *How Effective Are Your Community Services: Procedures for Monitoring the Effectiveness of Municipal Services* Washington, DC: Urban Institute and Intl. City Management Association.

Hecl, H. (1976) "Policy Dynamics" in *The Dynamics of Public Policy* ed. Richard Rose Beverly Hills, CA: Sage.

Heineman, Robert et al. (1990) *The World of the Policy Analyst: Rationality, Values, and Politics* Chatham: Chatham House

Hill, M. (1968) "A Goals-Achievement Matrix for Evaluating Alternative Plans" *Journal of the American Institute of Planners* 34(1).

Hill, M. (1993) *The Policy Process: A Reader* Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf Press.

Hogwood, B & Gunn, L (1984) *Policy Analysis for the Real World* New York: Oxford University Press pp 150-170.

Hudson, B. (1989) "Michael Lipsky and street level bureaucracy: a neglected perspective" in L. Barton ed. *Disability and Dependency* London: Falmer Press.

Jones, C. (1984) *An Introduction to The Study of Public Policy* 3rd ed New York: Harcourt Brace College pp. 77-95.

King, W. & Cleland, D. (1978) *Strategic Planning and Policy* New York: Van Nostrand Reinhold.

Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives, and Public Policies* New York: Little Brown.

Leung, H. (1985) *Towards a Subjective Approach to Policy Planning & Evaluation: Common-Sense Structured* Winnipeg, Canada: Ronald P.Frye.

Leung, H. (1985) *Towards a Subjective Approach to Policy Planning & Evaluation: Common-Sense Structured* Winnipeg, Canada: Ronald P.Frye.

Levin, M. (1981) "Conditions Contributing to Effective Implementation and Their Limits" in *Research in Public Policy Analysis and Management: Basic Theory, Methods and Perspectives* vol. 1. ed. John Pl. Crecine Greenwich, CT: JAI Press.

Lindblom, C. (1959) "The Science of "muddling through"" in *Public Administration Review* (19).

- Linestone, H. (1984) *Multiple Perspectives for Decision Making: Bridging the Gap between Analysis and Action* New York: North-Holland Publishing.
- Linestone, H. et al. (1981) "The Multiple Perspective Concept: With Application to Technology Assessment and Other Decision Areas" *Technology Forecasting and Social Change* 20, pp. 275-325.
- Lipsky, M. (1980) *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* New York: Sage.
- Litchfield, N. et. al. (1975) *Evaluation in the Planning Process* Oxford: Pergamont Press.
- Lowi, T. (1964) "American business, public policy, case studies, and political theory" in *World Politics* 16(4).
- MacRae, D. & Wilde, J. (1979) *Policy Analysis for Public Decisions* North Scituate, MA: Duxbury Press.
- Majone, G. (1989) *Evidence, Argument, and Persuasion in the Policy Process* New Haven: Yale University Press.
- Mani, B. (1995) "Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS" *Public Administration Review* 55(2).
- May, P. (1981) "Hints for Crafting Alternative Policies" in *Policy Analysis* 7(2).
- McKenna, C. (1980) *Quantitative Methods for Public Decision Making* New York: McGraw-Hill.
- Melstner, A. (1972) "Political Feasibility and Policy Analysis" *Public Administration Review* 32(6), p. 863.
- Melstner, A. (1990) *Rules for Rulers: The Politics of Advice* Philadelphia: Temple University Press.
- Mitroff, I. & Emshoff, J. (1979) "On Strategic Assumption-Making" *Academy of Management Review* 4(1), pp. 1-12.
- Mitroff, I. & Sagasti, F. (1973) "Epistemology as General Systems Theory: An Approach to the Design of Complex Decision-Making Experiments" *Philosophy of the Social Sciences* 3.
- Moore, M. "Anatomy of the Heroin Problem: An Exercise in Problem Definition" *Policy Analysis* 2(4) pp. 639-62
- Mosteller, F. (1977) "Assessing Unknown Numbers: Order of Magnitude Estimation" in *Statistics and Public Policy* ed. William Fairley and Frederick Mosteller Reading,

MA: Addison-Wesley, pp. 163-64.

Murphy, J. (1980) *Getting The Facts: A Fieldwork Guide for Evaluators and Policy Analysts* Glenview: Scott, Foresman and Company.

Nagel, S. ed (2002) *Handbook of Public Policy Evaluation* London: Sage.

Nakamura, R. & Smallwood, F. (1980) *The Politics of Policy Implementation* New York: St Martin's Press.

Osborn, A. (1948) *Your Creative Power* New York: Charles Scribner.

Osborn, A. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* 3rd ed. New York: Scribner's.

O'Shaughnessy, J. (1973) *Inquiry ad Decision* New York: Harper & Row pp. 69-80.

Patton, Carl and Sawicki, David. (1993) *Basic Methods of Policy Analysis and Planning* 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 4-6.

Pflaum, A. & Delmont, T. (1988) "External Scanning – A Tool for Planners" in John Bryson and Robert Einsweiler eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners* Chicago: Planners Press, pp. 145-59.

Quade, E. (1975) *Analysis for Public Decisions* New York: American Elsevier Publishing, p. 69.

Raiffa, H. (1968) *Decision Analysis* Reading: Addison-Wesley.

Rhodes, R. & Marsh, D. eds. (1992) *Policy Networks in British Government* Oxford: Clarendon Press.

Richardson, J., Gustafsson, G. and Jordan, G. (1982) "The Concept of Policy Style" in J. Richardson ed. *Policy Styles in Western Europe*

Ringland, G. (2002) *Scenarios in Public Policy* New York: John Wiley & Sons.

Ringland, G. (2002) *Scenarios in Public Policy* New York: John Wiley & Sons.

Ritchie, P & Lowry, P. (1974) *Social Problems: A Critical Analysis of Theories and Public Policy* Lexington, MA: Heath and Company.

Russel, A. (1974) *Redisigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems* New York: Wiley.

Sawicki, D. (1982) "Teaching Policy Analysis in a Graduate Planning Program" *Journal of Planning Education and Research* 1(2) Winter, 78-85.

Schuckel, K. (1996) "Poll Respondents Want Welfare Funds Used Wisely"

Indianapolis Star Apr 21.

Simon, H. (1972) "The Sizes of Things" in *Statistics: A Guide to the Unknown* ed. Judith M. Tanur et al. San Francisco: Holden-Day.

Simon, H. (1976) *Administrative Behaviour: A Study of Decision making processes in Administrative Organisations* 3rd ed. New York: Free Press.

Smith, G. and May, D. (1980) "The artificial debate between rationalist and incrementalist models of decision making" in *Policy and Politics* 8.

Smith, M. (1990) "Pluralism, Reformed Pluralism and Neopluralism: the Role of Pressure Groups in Policy Making" *Political Studies* 38.

Steiss, A. & Daneke, G. (1980) *Performance Administration* Lexington, MA: D.C.Heath.

Stockey, E. & Zeckhauser, R. (1978) *A Primer for Policy Analysis* New York: Norton, p. 127.

Sudman, S. (1976) *Applied Sampling* New York: Academic Press.

Walker, W. (1988) "Generating and Screening Alternatives" in *Handbook of Systems Analysis: Craft Issues and Procedural Choices* ed. Hugh Miser and Edward Quade, Chichester: Wiley, pp. 221-22.

Weimer, D. & Vining, A. (1989) *Policy Analysis: Concepts and Practice* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 311-15.

Whitley, P. (1986) *Political Control of the Macro-economy* London: Sage.

Younis, T. & Davidson, I. (1990) "The Study of Implementation" I *Implementation in Public Policy* ed. Talib Younis Aldershot: Dartmouth.