

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ადვოკატირების კამპანია  
"აღმოსავლეთ პარტნიორობის" ქვეყნებში

მომზადებულია დემოკრატიული ცვლილებების საერთაშორისო  
ცენტრის მიერ

# სარჩვი

<b>1 თავი: ადვოკატირების ცნება</b>	<b>3</b>
<i>ადვოკატირება როგორც პროცესი, რომელიც პოლიტიკაზე ახდენს გავლენას</i>	3
<i>რამდენი სახის ადვოკატირება არსებობს და როგორია მათი ურთიერთმიმართება?</i>	4
<i>რა ტიპის ადვოკატირება არის განხილული ამ გზამკვლევაში?</i>	6
<i>რაში მდგომარეობს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების მნიშვნელობა?</i>	6
<b>თავი 2. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების კომპონენტები</b>	<b>7</b>
<i>კომპონენტი 1: ამოსავალი წერტილი</i>	7
<i>კომპონენტი 2: მტკიცებულებები</i>	7
<i>კომპონენტი 3: მიზნები და ამოცანები</i>	9
<i>კომპონენტი 4: ადვოკატი</i>	12
<i>კომპონენტი 5: გზავნილი</i>	15
<i>კომპონენტი 6: მიმღებები (ადრესატები)</i>	17
<i>კომპონენტი 7: მონიტორინგის პროცესი</i>	19
<i>კომპონენტი 8. შეფასება</i>	21
<b>თავი 3: მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ადვოკატირება და კარგი მმართველობა</b>	<b>22</b>
<i>შესავალი</i>	22
<i>რა ნიშნავს კარგი მმართველობა?</i>	24
<i>როგორ გამოვიყენოთ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირება კარგი მმართველობის ორგანიზებისთვის</i>	28
<i>მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ადვოკატირების გამოყენების სტრატეგიები</i>	29
<i>კარგი მმართველობის წარმატების ისტორია</i>	35
<i>რასობრივი ცრურწმენა და დისკრიმინაცია ბავშვების მეურვეობის სფეროში - დროა შეიცვალოს</i>	37
<i>მიგრანტების ინტეგრაცია ადგილობრივ დონეზე: ადგილობრივი მოთამაშეების შესაძლებლობების გაძლიერება</i>	38
<i>სიტუაცია</i>	41
<b>თავი 4: მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების წარმატების ისტორიები</b>	<b>45</b>
<i>ნაბიჯი 1: საწყისი მდგომარეობის შეფასება</i>	46
<i>პრობლემის დადგენა</i>	46
<i>საკითხის შერჩევა</i>	46
<i>ნაბიჯი 2: მონაცემთა შეგროვება</i>	48
<i>ნაბიჯი 3: მისიის, მიზნებისა და ამოცანების ფორმირება</i>	51
<i>ნაბიჯი 4: გზავნილის ადრესატის ცოდნა</i>	55
<i>რა არის დაინტერესებულ მონაწილეთა ანალიზი?</i>	55
<i>ვინ შეიძლება ჩაითვალოს დაინტერესებულ მონაწილეებად?</i>	56
<i>რა არის გასათვალისწინებელი გამოკვლევაში?</i>	57
<i>როდის ჩავატაროთ დაინტერესებული მონაწილეების ანალიზი?</i>	63
<i>როგორ ვმართოთ გზავნილები ისე, რომ დაინტერესებულმა მონაწილეებმა შეიცვალონ პოზიციები</i>	64
<i>ნაბიჯი 5: ადვოკატირების გზავნილის მომზადება</i>	65

რა მიდგომებს ვიყენებთ?	65
როგორი უნარ-ჩვევებია საჭირო?	68
როგორ გავაუმჯობესოთ უნარები?	69
ნაბიჯი 6: წარმატებული გზავნილის შეფასება	87

## ბიბლიოგრაფია

89

## 1 თავი: ადვოკატირების ცნება

ბევრ სიტუაციაში რომელშიც ყოველდღე ვხვდებით, ადამიანთა ჯგუფები და ცალკეული პიროვნებები ცდილობენ სხვებზე გავლენის მოხდენას და სიტუაციის დანახვას ისე, როგორც მათ ესმით. ადვოკატირება არ არის მხოლოდ შესაბამისი საადვოკატო კამპანიის წარმართვა, ის ასევე მნიშვნელოვანია ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში. მაგალითად, იურისტები ცდილობენ დაარწმუნონ მოსამართლეები ბრალდებულის უდანაშაულობაში ან დანაშაულის ჩადენაში. ჩვენს სამყაროში, რომელშიც რეკლამა ძალზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, მწარმოებლები ცდილობენ დაარწმუნონ მომხმარებლები რომ მათი სამომხმარებლო პროდუქციის შექმნა სასარგებლო და მომგებიანი იქნება. მივიღებთ რა მხედველობაში, რომ წინამდებარე გზამკვლევაში ადვოკატირება განხილულია, როგორც პროცესი პოლიტიკის სფეროში, უნდა გვესმოდეს აღნიშნული ტერმინის გამოყენება შესაბამის კონტექსტში.

### ადვოკატირება როგორც პროცესი, რომელიც პოლიტიკაზე ახდენს გავლენას

პოლიტიკური გეზის არჩევისას ადვოკატირების გამოყენება შესაძლებელია სხვადასხვაგვარად. მისი მთავარი მიზანია გავლენის მოხდენა გადაწყვეტილებების მიმღებებსა, ან საზოგადოებრივ აზრზე ისეთი ფორმით, რომ მათ მიიღონ თქვენს მიერ შეთავაზებული იდეა თუ როგორი უნდა იყოს „კარგი პოლიტიკის“ განხორციელება და სავარაუდოდ გადადგან ნაბიჯები თქვენი პოლიტიკის იმპლემენტაციისთვის. მნიშვნელობა არა აქვს, როგორი ტიპის ადვოკატირება არის გამოყენებული. აღნიშნული პროცესი ყოველთვის მოიცავს რამდენიმე ძირითად მახასიათებელს. ადვოკატირების კამპანია, რომელიც მხედველობაში არ მიიღებს შესაბამის თავისებურებებს, შესაძლოა ვერ

მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.

- ადვოკატირება ხანგრძლივი პროცესია;
- ადვოკატირება დამოკიდებულია კონტექსტზე;
- ადვოკატირება საჭიროებს გულდასმით დაგეგმილ სტრატეგიას;
- ადვოკატირება მოითხოვს ფორმირებას;
- ადვოკატირება მოითხოვს კომუნიკაციას.

### რამდენი სახის ადვოკატირება არსებობს და როგორია მათი ურთიერთმიმართება?

იმის გამო, რომ ტერმინი "ადვოკატირება" გამოიყენება სხვადასხვა კონტექსტში, არსებობს მისი არაერთი სახეობა, რომელთაც შესაძლოა ჰქონდეთ განსხვავებული სახელწოდება, თუმცა საბოლოოდ მათი მნიშვნელობა ერთნაირია, აქედან გამომდინარე, არ არსებობს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული აზრი, თუ რას წარმოადგენს სხვადასხვა სახის ადვოკატირება. თუმცა, გამონაკლის შემთხვევებში შესაძლებელია ადვოკატირების ფორმების მკაფიო გამიჯვნა.

პირველ რიგში აღსანიშნავია *პირდაპირსა და არაპირდაპირ* ადვოკატირებას შორის განსხვავება. პირდაპირი ადვოკატირების შემთხვევაში ფიზიკური პირების ან ორგანიზაციების მიზანია გადაწყვეტილების მიმღებებზე ზეგავლენის მოხდენა. არაპირდაპირი ადვოკატირების დროს, ფიზიკური პირები ან ორგანიზაციები მიზნად ისახავენ საზოგადოებრივ აზრზე გავლენის მოხდენას, რამაც ერთის მხრივ უნდა გააძლიეროს მათი პოზიცია და მეორეს მხრივ, უზიდავს გადაწყვეტილების მიმღებებს, რომ შეცვალონ არჩეული პოლიტიკა. წინამდებარე განსაზღვრების მიხედვით, აღნიშნული ორი ტიპის ადვოკატირება ერთმანეთისაგან განსხვავდება შერჩეული ობიექტით.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ ასევე *მოქალაქეთა ადვოკატირება* და *თვით-ადვოკატირება*. მოქალაქეთა ადვოკატირების შემთხვევაში, მიზეზი (მოტივაცია) წამოჭრილია ადამიანთა ჯგუფის მიერ. თვით ადვოკატირების შემთხვევაში წინა პლანზე ფიზიკური პირის ან ადამიანთა ჯგუფის საკუთარი მიზეზებია. ამ შემთხვევაში, ადვოკატირების კამპანიის აგენტი ცენტრალურ ფიგურად გვევლინება.

და ბოლოს, მესამე მნიშვნელოვანი განსხვავებაა უფლებებზე დაფუძნებულ ადვოკატირებასა და მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ ადვოკატირებას შორის. უფლებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების უმთავრესი მიზანია პოლიტიკოსებზე ზეგავლენის მოხდენა უნივერსალური უფლებების სფეროში. ადამიანის უფლებებს ხშირად იყენებენ საერთაშორისო და არასამთავრობო ორგანიზაციები პოლიტიკოსებზე გავლენის გაძლიერების მიზნით, რადგან მათი საქმიანობა გახდეს უფრო სრულყოფილი. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირება ეფუძნება იმ პრინციპს, რომ პოლიტიკის შეცვლა დადებით შედეგს გამოიღებს, რადგან მტკიცებულებები მიუთითებს იმ ფაქტს, რომ შეცვლილი პოლიტიკის გეზი უკეთესია, ვიდრე იმჟამინდელი პოლიტიკა. შესაბამისად, ამ ფორმის ადვოკატირება უნივერსალური ფასეულობის ნაცვლად, ეფუძნება კვლევის მონაცემებს.

*პირდაპირ მტკიცებულებებზე* დაფუძნებული ადვოკატირების მიზანი არის იმ პოლიტიკოსთა წრე, რომლებიც კონკრეტული მტკიცებულებების მონაცემების გამოყენებით უნდა დავარწმუნოთ ცვლილების აუცილებლობაში. ამ შემთხვევაში ადვოკატებს შეუძლიათ სხვა შემთხვევების მტკიცებულებებზე დაფუძნებული რჩევების შეთავაზება, რომელთა გამოყენებამ შესაძლოა უკეთესი პოლიტიკური რეზულტატი მოუტანონ.

მტკიცებულებებზე დაფუძნებული *არაპირდაპირი* ადვოკატირების მიზანი იცვლება საზოგადოებრივი აზრისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების პოზიციების გათვალისწინებით. მედია კამპანიების მეშვეობითა და საზოგადოებრივი ღონისძიებების ჩატარების გზით ადვოკატმა შეიძლება შესთავაზოს საზოგადოებას მტკიცებულება, თუ რატომ არის საჭირო პოლიტიკის შეცვლა. როდესაც დამცველები მოახერხებენ საზოგადოებრივი აზრის დარწმუნებას მათ მიერ ჩამოყალიბებული პოზიციის სისწორეში, შესაძლებელია პოლიტიკოსებმაც ისურვონ საკუთარი პოლიტიკის შეცვლა.

*უფლებებზე დაფუძნებული პირდაპირი* ადვოკატირების მიზნობრივ ჯგუფში კვლავ პოლიტიკოსები მოიაზრებიან. თუმცა, ამ შემთხვევაში მათი დარწმუნება უნდა მოხდეს უფლებების საფუძველზე. ეს ნიშნავს, რომ ადვოკატები გამოდიან უფრო ლობისტების ვიდრე მრჩეველთა როლში.

დაბოლოს, უფლებებზე დაფუძნებულ არაპირდაპირი ადვოკატირების მიზნობრივ ჯგუფში, ისევე საზოგადოებრივი აზრის მატარებლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები არიან, რომელთა აქტივობა განიხილება გარკვეული უფლებების კუთხით. ამ შემთხვევაში ადვოკატები ცდილობენ საზოგადოებრივი აზრის მიზანმიმართულ დაკვალიანებასა, ან დაჩქარებულ ჩამოყალიბებას აქტივისტების დახმარებით.

### რა ტიპის ადვოკატირება არის განხილული ამ გზამკვლევაში?

წინამდებარე გზამკვლევაში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია ადვოკატირებაზე, რომელიც დაფუძნებულია მტკიცებულებებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ადვოკატირება შეიძლება გახდეს ძალზე რთული პროცესი, მისი სხვა ფორმებიც გასათვალისწინებელია. ადვოკატირების სწორი ფორმის შერჩევა დამოკიდებულია სხვადასხვა შინაარსობრივი ხასიათის ელემენტზე, როგორცაა პოლიტიკა, რომლის შეცვლაც გვსურს; გასათვალისწინებელია პროცესში ჩართული სხვადასხვა მონაწილის დამოკიდებულება; გამოცდილება და პოტენციალი. შესაბამისად, საჭიროების შემთხვევაში, შეიძლება განვიხილოთ სხვა სახის ადვოკატირებაც.

### რაში მდგომარეობს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების მნიშვნელობა?

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირება შეიძლება იყოს პოლიტიკის დახვეწის მნიშვნელოვანი საშუალება. როდესაც სანდო მტკიცებულება წარმოდგენილია დამაჯერებელი არგუმენტის ფორმით, პოლიტიკის შეცვლის მოწოდების იგნორირება რთულდება. თუმცა, წარდგენილი მტკიცებულებების ხარისხი დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, როგორცაა: მტკიცებულებების შეგროვებისას გამოყენებული მონაცემების ხარისხი, ადვოკატის ინტერპრეტაციის ანალიტიკური უნარი და იდეის გადმოცემის შესაძლებლობები. აღნიშნული საკითხები განხილული იქნება მომდევნო ეტაპზე.

## თავი 2. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების კომპონენტები

### მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების მიმოხილვა

ჩვენ უკვე განვმარტეთ, რა არის მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირება და როგორ არის ის დაკავშირებული სხვა სახის ადვოკატირებასთან. დროა უფრო დეტალურად შევისწავლოთ მისი მახასიათებლები. აღნიშნულ თავში აღწერილია მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების უმთავრესი კომპონენტები, შესაბამისად, ეს ნაწილი თეორიულ ხასიათს ატარებს. მესამე თავი მოიცავს დეტალურ აღწერას, თუ როგორ უნდა დავიწყოთ წარმატებული კამპანია.

### კომპონენტი 1: ამოსავალი წერტილი

ნებისმიერი საადვოკატო საქმიანობა იწყება პრობლემის განსაზღვრითა და ძირითადი საკითხების გამოვლენით, რომელთაგან წინა პლანზე უნდა წამოიწიოს პრიორიტეტული ნაწილები. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირება გულისხმობს პრობლემის სხვადასხვა ასპექტის დეტალურ ცოდნას რათა კარგად გვესმოდეს საქმის არსი და მისი გადაჭრის გზები. ეს ნიშნავს, რომ საქმის კვლევის დაწყებამდე და პრობლემის შესაძლო გადაწყვეტის გზების ჩამოყალიბებამდე, აუცილებელია სიტუაციის საფუძვლიანი და ყოველმხრივი განხილვა.

### კომპონენტი 2: მტკიცებულებები

გასაკვირი არაა, რომ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების ძირითადი შემადგენელი ნაწილები მტკიცებულების ფორმებია. წარმოდგენილი მტკიცებულებების ძალა განსაზღვრავს ადვოკატირების გზავნილის ინტეგრირებულ ძალას. მტკიცებულება მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების სფეროში უკავშირდება როგორც ამოსავალ წერტილს (კომპონენტი 1) ასევე გზავნილს (კომპონენტი 4), ვინაიდან, კავშირშია როგორც პრობლემის არსის კვლევასთან, ასევე საბოლოო გადაწყვეტილებების შემუშავებასთანაც. გარდა ამისა, სამართლებრივი საქმისა და გადაწყვეტილებების კვლევა

ასევე მიანიშნებს, ვინ არის პასუხისმგებელი ცალკეულ ნაწილებზე და ვის აქვს შესაძლებლობა შეცვალოს არსებული მიდგომარეობა.

მტკიცებულებათა შეგროვების პირველი ეტაპია მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების განსაზღვრა, რომლებიც საქმესთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ცვლადებს აზუსტებენ. მაჩვენებლების განსაზღვრა, ასევე მოიცავს კონცეპტუალურ მიდგომას განზომილებადი მახასიათებლების მიმართ. ასეთი მიდგომა ძალზე მნიშვნელოვანია პოლიტიკის შემუშავების საქმეში სადაც ხშირად იყენებენ ბუნდოვან ტერმინოლოგიას.

მთელი რიგი საკითხებია გადასაჭრელი მონაცემთა შეგროვების ეტაპზე. პირველ რიგში, აზრთა სხვადასხვაობაა, მონაცემთა შეგროვების მეთოდებზე. მეთოდ ზოგიერთი მეცნიერი დარწმუნებულია, რომ მონაცემების შეგროვება უნდა მოხდეს თვისებრივი კვლევის მეთოდებზე დაყენებით და ეს არის ერთადერთი სწორი გზა ამ პრობლემის გადასაჭრელად. ნაწილი მეცნიერებისა, რაოდენობრივი მეთოდების მომხრეა. კიდევ ერთი ჯგუფი იკავებს პოზიციას, რომლის მიხედვით ორივე მეთოდი უნდა იყოს გამოყენებული, ვინაიდან მხოლოდ ასეთი მიდგომა აერთიანებს ორივე მეთოდის საუკეთესო ელემენტებს. მათთვის, ვინც დაინტერესებულია სოციალურ მეცნიერებათა დარგში კვლევის მეთოდოლოგიით, არსებობს უამრავი სახელმძღვანელო.

მეორე: წინამდებარე სახელმძღვანელოს ძირითად მიზანს არ წარმოადგენს მონაცემთა შეგროვების ფორმებზე მსჯელობა. უფრო მეტად მნიშვნელოვანია განხილულ იქნას რამდენიმე კრიტერიუმი, რათა ვიცოდეთ რომელი ითვლება ღირებულ და გამოსადეგ მონაცემებად. დასაბუთება და საიმედოობა არის ის ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი, რომელიც აუცილებელია მონაცემთა ხარისხის შეფასებისას<sup>1</sup>. მოპოვებული მონაცემები დასაბუთებულად შეიძლება ჩაითვალოს, თუ მათ მოსაპოვებლად გამოყენებულია ნამდვილად საიმედო მოპოვების ფორმები. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ნებისმიერი სხვა ცვლადების გამორიცხვა, რომლებმაც შეიძლება გარკვეული როლი ითამაშონ აღნიშნულ პროცესში, ან შესაძლებელია მათი

---

<sup>1</sup> ორიგინალურ ინგლისურ ტექსტში გამოყენებულია ტერმინი *validity*, რომელიც ითარგმნება როგორც „დასაბუთება“ ან როგორც „კანონიერება“. მიუხედავად იმისა რომ აზრობრივად ინგლისური ტექსტის ავტორი განიხილავს ამ ტერმინის პირველ ვარიანტს, ჩვენი აზრით „კანონიერება“ მონაცემების მოპოვებისა და ხარისხის შეფასებისას უნდა ასევე იყოს უმნიშვნელოვანეს კრიტერიუმებს შორის (მთარგმნელის შენიშვნა).



უგულებელყოფა. იმის გასაგებად, თუ რამდენად მართებულია თქვენს მიერ მოპოვებული მონაცემები, შეგიძლიათ საკუთარ თავს დაუსვათ შემდეგი კითხვები:

- რამდენად დამახასიათებელია ნიმუში მთელი მოსახლეობის გათვალისწინებით? სხვა სიტყვებით, შესაძლებელია თუ არა სტატისტიკური განზოგადება (გენერალიზაცია) მოწოდებული მონაცემების საფუძველზე?
- რამდენად სრულია მონაცემები თუ გამოტოვებულია მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები?
- რამდენად ობიექტურია მონაცემთა შეგროვებისა და ინტერპრეტაციის პროცესი, თუ მკვლევართა სუბიექტური გავლენის ქვეშაა მოქცეული?

მონაცემები სანდოა, როდესაც ერთნაირი გამოკვლევის ჩატარების შემდეგ ვიღებთ იდენტურ შედეგებს. მონაცემების სანდოობის დასადგენად შესაძლებელია რიგი გამოკვლევების ჩატარება:

- დავავალოთ სხვადასხვა დამკვირვებელს მონაცემების შეგროვება და ანალიზი და შევადაროთ მიღებული რეზულტატები.
- შესაძლებელია გამოკვლევა ორჯერ ან მეტჯერ ჩატარდეს რათა დავრწმუნდეთ რეზულტატების სტაბილურობაში.

### კომპონენტი 3: მიზნები და ამოცანები

როდესაც საკითხი უკვე საფუძვლიანად გაანალიზებულია, უნდა დადგინდეს ადვოკატირების მიზნები და ამოცანები. მიუხედავად იმისა, რომ მიზნებსა და ამოცანებს ხშირად ერთმანეთში ურევენ, მათ შორის არსებობს რამდენიმე მკაფიო განსხვავება. უმთავრესი განსხვავება ისაა, რომ მიზნები, როგორც წესი, განიხილება, როგორც გრძელვადიანი გეგმა, ხოლო ამოცანები, წარმოადგენს კონკრეტულ გზას, აქტივობებს, რომელთა მეშვეობითაც მიიღწევა მიზანი.

იმისათვის, რომ საადვოკატო გზავნილი წარმატებული იყოს, ამოცანები, რომლის

მეშვეობითაც მიზნები მიიღწევა უნდა იყოს გონივრული და მიღწევადი. SMART - კრიტერიუმის გამოყენება არის გონივრული გზა, იმის დასადგენად, თუ რამდენად წარმატებული იქნება შედეგი არჩეული ამოცანების განხორციელების შემდეგ. ქვემოთ ნაჩვენებია ამოცანების SMART-კრიტერიუმი (იხ. ნახ. 2.1):

რა არის გონივრული მიზნები?	
კონკრეტული	მიზანი უნდა იყოს კონკრეტული. მითითებული უნდა იყოს საჭირო ფინანსები და დასაბუთებული იყოს მისიგამოყენება
ზომიერი	მითითებული უნდა იყოს მიზნის მისაღწევად საჭირო დაგეგმილი ზუსტი რაოდენობრივი მაჩვენებლები
მიღწევადი	განსაზღვრული უნდა იყოს თუ როგორაა შესაძლებელი მიზნის მიღწევა და რეზულტატის აღქმა ფიზიკური პირის მიერ
მართებული	არის თუ არა მიზნები რეალისტური და რამდენად შეესაბამება ამოცანებს
დროული	დასახელებული უნდა იყოს ზუსტი დრო, თუ როდის მიიღწევა მიზანი

ნახ. 2.1: SMART-კრიტერიუმი

პირველ რიგში, იმისათვის რომ, მიზნები იყოს განსაზღვრული, დადგენილი უნდა იყოს კონკრეტული ამოცანები მათ მისაღწევად. ამისთვის საჭიროა ნათლად იყოს გარკვეული თუ რა არის მიზანი და ამოცანის შესრულების დაწყების წინ გამოირიცხოს ბუნდოვანი ან ორაზროვანი ტერმინები. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია კონკრეტული ქმედებების გამომხატველი ზმნების გამოყენება. ასეთი მიდგომა გამოირიცხავს ეჭვს, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ამოცანები. მეორე: ამოცანები უნდა იყოს ზომადი, რომ დროთა განმავლობაში შესაძლებელი იყოს ცვლილებების დაფიქსირება. მაჩვენებლები,

რომლებიც შემუშავდა მიზნის მიღწევის პირველ ეტაპზე, უნდა იყოს ხელსაყრელი დასახული ამოცანების განსახორციელებლად. ნებისმიერი ხარისხობრივი მონაცემის რაოდენობრივად წარმოდგენის შესაძლებლობა უზრუნველყოფს ამოცანების ზომადობის თვისების მინიჭებას.

მესამე: მიზნები უნდა იყოს მისაღწევი. მიუღწევადი მიზნის ჩამოყალიბება არის სარისკო წამოწყება. .

მიზნის მისაღწევად დასახული ამოცანების განხორციელებამდე, საჭიროა მთელი რიგი ფაქტორების გათვალისწინება: საკმარისი რესურსის ხელმისაწვდომობა ადვოკატისთვის; ორგანიზაციებში არსებული მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების საკმარისი მოცულობა და რაოდენობა ამოცანის დადგენილი მაშტაბის შესასრულებლად.

მეოთხე: ამოცანები უნდა იყოს რელევანტური. ამოცანა რომელიც ხელს არ უწყობს დასახული მიზნის მიღწევას არ ღირს განსახილველად. გარდა ამისა, რელევანტური ამოცანები, რაც უფრო გონივრულად გამოიყურება, მით მეტი მხარდამჭერის ყურადღებას იპყრობს.

დაბოლოს, მეხუთე კრიტერიუმის მიხედვით, მიზნები უნდა იყოს დროული. დადგენილი ვადები ეხმარება მოქმედების დროულად შესრულებას, რადგან მუშაკებმა იციან რა უნდა გააკეთონ და რა დროისთვის. თუმცა, ეს ვადები უნდა იყოს რეალისტური. ვადებმა, რომლებიც დროში არარეალურადაა გადანაწილებული შეიძლება მოახდინოს უარყოფითი გავლენა მთელ პროცესზე, ხოლო მეტისმეტად გაწეილიმა ვადებმა კი, შეიძლება გამოიწვიოს უმოქმედობა.

#### კომპონენტი 4: ადვოკატი

ადვოკატი არის ერთგვარი ინფორმატორი, რომელიც მიმღებებს აყენებს საქმის კურსში. შესაბამისად, ადვოკატი პროცესის ცენტრშია, რადგან დაწყებული პროცესის წაგება ან მოგება მის მოხერხებასა და უნარიანობაზე მიაწინებს.

როგორც ზემოთ ავლნიშნეთ, ადვოკატირება შეიძლება ჩატარდეს როგორც ფიზიკური პირის, ასევე ჯგუფების მიერ. ამ სახელმძღვანელოში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია ჯგუფებზე; თუმცა, ადამიანთა ინდივიდუალური უნარები ორგანიზაციის

ფარგლებში არ უნდა იყოს იგნორირებული. ჯგუფური ადვოკატირების უპირატესობა, ისაა, რომ მას შეუძლია დაძლიოს ინდივიდუალური წევრების სისუსტეები და დააკისროს მათ მკაფიო, კონკრეტული ამოცანები. აქედან გამომდინარე, სახელმძღვანელოს ეს ნაწილი ორად იქნება დაყოფილი; ერთში განხილული იქნება ინდივიდუალური უნარ-ჩვევები, ხოლო მეორეში გავარჩევთ უნარებს ორგანიზაციის გადმოსახედიდან. ქვემოთ მოტანილია მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების ჩამონათვალი (გაითვალისწინეთ, რომ სია სრულყოფილი არაა):

- ანალიტიკური აზროვნების უნარი;
- წერის უნარი;
- საჯარო გამოსვლის უნარი;
- არგუმენტაციის უნარი;
- კომუნიკაციის უნარი;
- ჯგუფში მუშაობის უნარი;
- მონიტორინგის უნარი;
- შეფასების უნარი.

როგორც ვხედავთ, ამ უნართა შორის უმრავლესობა უკავშირდება ადვოკატირების პროცესის ერთ ან მეტ კომპონენტს. მაგალითად, ანალიტიკურ უნარს უკავია მთავარი როლი მტკიცებულებების შეგროვების ეტაპზე. წერიტი და ზეპირი უნარი მნიშვნელოვანია მესიჯის გაგზავნის ეტაპზე. არგუმენტაციის უნარი აუცილებელია დამაჯერებელი გზავნილის შესაქმნელად. კომუნიკაციისა და ჯგუფური მუშაობის უნართან შეიძლება დადგინდეს რამდენად სურს მესიჯის მიმღებს თქვენთან თანამშრომლობა. და ბოლოს, მონიტორინგისა და შეფასების უნარი აუცილებელია, რომ თქვენი ადვოკატური საქმიანობა იყოს წარმატებული და თუ ეს ასე არ არის, მაშინ უნდა დადგინდეს რა უნდა შეიცვალოს, რომ გახდეს წარმატებული. ნაკლებად შესაძლებელია, ამ უნარების ერთად თავმოყრა. გარდა ამისა, წინამდებარე სახელმძღვანელოში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია ადვოკატირების პროცესის ორგანიზებაზე ორგანიზაციის მიერ. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ფუნქციების

გადანაწილება. ამის მეთოდოლოგია განხილულია მომდევნო თავში.

სასურველია, რომ საადვოკატო ორგანიზაციები ფლობდნენ გარკვეულ რესურსებს – ადამიანურს, კონტაქტებს, გამოცდილებას, მატერიალურ-ტექნიკურს, რათა წარმატებულად განახორციელონ ადვოკატირების პროცესი. რაც შეეხება ინდივიდუალურ დონეზე ადვოკატირებას, საკმარისი არაა კარგი გზავნილის ქონა. სასურველია, რომ ორგანიზაცია შეიცავდეს შემდეგ რესურსებს:

- გრძელვადიანი პროცესის ჩატარების შესაძლებლობა;
- კონტექსტუალური ადაპტაციის უნარი;
- დაინტერესებულ მონაწილეთა მიდგომისა და თანამშრომლობის შესაძლებლობა;
- აქტივობების ეფექტურად ორგანიზება;
- მიზნებისა და ამოცანების დადგენა და სწორი სტრატეგიის შემუშავება.

ისევე როგორც ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების შემთხვევაში, ეს ჩამონათვალი სრული არაა. თუმცა, მოიცავს წარმატებული საადვოკატო კამპანიის მრავალ მნიშვნელოვან ასპექტს. პირველ რიგში, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უნდა ესმოდეს, რომ ადვოკატირება არის გრძელვადიანი პროცესი, რაც იმას ნიშნავს, რომ დრო და რესურსები რაციონალურად და გონივრულად უნდა იყოს განაწილებული, იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს კამპანიის დაგეგმილი აქტივობები და შესაძლებელი იყოს ამ პროცესების ხელშეწყობა.

მეორე – ადვოკატირების პროცესი შინაარსობრივად ცვალებადია: სხვადასხვა გარე ფაქტორები როგორცაა, მაგალითად არჩევნები და სხვ. გავლენას ახდენენ პროცესის მსვლელობაზე. მესამე – მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ ვისზე მოახდენს გავლენას ადვოკატირების პროცესი, ამ პირების დაინტერესება და რამდენად შესაძლებელია მათი პროცესში ჩართვა. მეოთხე – ორგანიზაცია ეფექტიანად უნდა იმართებოდეს, და სიცხადის დეფიციტმა შესაძლოა სავალალო შედეგები გამოიღოს. და ბოლოს, ორგანიზაციებმა უნდა შეძლონ ნათლად ჩამოაყალიბონ საკუთარი მიზნები და ამოცანები და შეიმუშავონ წინსვლის სწორი სტრატეგია.

უნდა გვახსოვდეს, რომ არ არსებობს პიროვნება ან ორგანიზაცია რომლებიც ფლობენ სრულყოფილ ცოდნასა და შესაძლებლობების სრულ სპექტრს. საბედნიეროდ, შესაძლებელია ორივე ასპექტის გაუმჯობესება. შემდეგ თავში ჩვენ განვიხილავთ ამის ტექნოლოგიას.

### კომპონენტი 5: გზავნილი

რა არის გზავნილი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი? გზავნილი არის პირდაპირი განცხადება, რომელიც მოიცავს ჩვენი ადვოკატირების მიზნებსა და ამოცანებს. იგი მოიცავს ინფორმაციას რა, როგორ და რატომ გვჭირდება ჩვენს კამპანიაში. ჩვენი გზავნილის ფორმულირება შრომატევადი და ხანგრძლივი პროცესია. გადმოცემის სტილი უნდა იყოს მარტივი, რაც იმას ნიშნავს, რომ შინაარსი, მთავარი აზრი უნდა იყოს სავსებით ნათელი, თუ გვინდა რომ ყველასათვის ადვილად გასაგები იყოს ჩვენი მიდგომა. სასურველია, ადვოკატირების გზავნილი წინასწარ იყოს დაგეგმილი, რომ სამიზნე აუდიტორიამ ადვილად გაიგოს არსი და დარწმუნდეს თქვენი იდეების სისწორესა და სამართლიანობაში.

იდეების საჯარო გავრცელება ძალზე მნიშვნელოვანი პროცესია, რომელიც მიმართულია საზოგადოებრივი აზრის შეცვლისკენ. რადგან ჩვენ გვსურს მიზნობრივი აუდიტორიის პროცესში ჩართვა, ჩვენ გვჭირდება ამომწურავი ინფორმაცია აუდიტორიის შესახებ, რათა მას მივუსადაგოდ ჩვენი მესიჯი. ამის შემდეგ ჩვენ შევარჩევთ საადვოკატო აქტივობებსა და ურთიერთობის საშუალებებს.

ყველა კამპანიას აქვს თავისი რისკები, მაგრამ რისკების სტრატეგიულ ელემენტებს სჭირდება ანალიზი და შესაძლო პასუხების და რეაგირების შემუშავება.

თუ ჩვენ განვიხილავთ ადვოკატირებას, როგორც ინსტრუმენტს, რომელიც გვეხმარება ჩვენი იდეების მიღებაში გარკვეული ადამიანების ჯგუფის მიერ, „ამოსავალ წერტილად“ უნდა მივიჩნიოთ ამ ჯგუფის მრავალმხრივი შესწავლის აუცილებლობა. სამიზნე ჯგუფის პროფილი იქნება გზამკვლევი ჩვენი გზავნილის გასაჯაროების მთელი პროცესის წარმართვის დროს. „Fenton Communication (2009)“-ის თანახმად, ასეთი

მიდგომა საშუალებას მოგვცემს შევექმნათ გზავნილები, რომლებიც ეთანხმება მათ ხედვას და შესაძლოა, გამოიწვიოს გარკვეული ემოციური თვალთახედვა, როგორცაა – იმედი ან შიში, რომლებიც კონკრეტულ საკითხებთანაა დაკავშირებული.<sup>1</sup>

საჯარო პოლიტიკის საკითხებით დაინტერესებული მიზნობრივი ჯგუფები განსხვავებული განათლებისა და მსოფლმხედველობის მატარებლები არიან და არ არიან დაინტერესებული სიღრმისეული კვლევების მეცნიერული ასპექტებით, მაგრამ შედეგების პრაქტიკული გამოყენების შესაძლებლობები, როგორც წესი მათ ყურადღების ცენტრშია მოქცეული. ასე რომ, ჩვენს მიერ ჩამოყალიბებული არგუმენტები უნდა ითვალისწინებდეს მათ თვალთახედვასა და მათთვის სასურველი შედეგების მიღებას, თუმცა მეორეს მხრივ, გათვალისწინებული უნდა იყოს "ნეგატიური" შედეგები, შეთავაზებული წინადადების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში. „Young and Quinn (2012)“-ის მიხედვით, გზავნილის ფორმულირებისას, სასურველია რომ, არსებული პოლიტიკა იყოს დროული, ხელმისაწვდომი, ადვილად დასამახსოვრებელი, პორტატული და პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებზე ორიენტირებული.

როდესაც ჩამოვყალიბებთ გზავნილს, ჩვენ შეგვიძლია დავიწყოთ ფიქრი იმაზე, თუ როგორ დავარწმუნოთ სამიზნე აუდიტორია აღიქვან შემოთავაზებული იდეები როგორც საკუთარი. ჩვენი საქმიანობის პირველ ეტაპზე შემდეგ საკითხებზე უნდა ჩამოვყალიბდეთ: რისი მიღწევა გვსურს, რა სახის დაბრკოლებებს შეიძლება შევხვდეთ, რამდენად საჭიროა აუდიტორიის საქმიანობაში ჩართვა, რა ტიპის ქმედებებია საჭირო, შეესაბამება თუ არა სავარაუდო აქტივობები ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს და ზოგად პრინციპებს, რამდენ ხანს გაგრძელდება კამპანია.

იმისათვის რომ, ჩვენმა გზავნილმა სამიზნე აუდიტორიამდე მიაღწიოს, შესარჩევია სამიზნე ჯგუფის შესაფერისი კომუნიკაციის საშუალებები. ისინი უნდა იყოს ცნობადი, გამოყენებადი, უზრუნველყოს ინფორმაციის მიწოდება სამიზნე აუდიტორიისთვის მისაღებ ფორმაში, და იყოს ადვილად ხელმისაწვდომი. არსებობს სამი ძირითადი სახის სამიზნე ჯგუფი: ექსპერტები, ინფორმირებული არასამთავრობო ექსპერტები და სამოქალაქო საზოგადოება. პირველი ორი კატეგორია დაინტერესებულია დეტალური შეტყობინებებით, როგორცაა ანგარიშები პოლიტიკის დარგში და საკონფერენციო



პრეზენტაციები. ხოლო ფართო საზოგადოებისათვის ძირითადი ინფორმაცია ვრცელდება მედიის, სოციალური ქსელების საშუალებით და საჯარო მოსმენებში მონაწილეობის გზით<sup>2</sup>.

ამის შემდეგ ჩვენ უნდა შევავსოთ ჩვენი კამპანიის რისკები და მივაქციოთ განსაკუთრებული ყურადღება ოპონენტების გარდაუვალ უარყოფით რეაქციას. ყოველთვის უნდა განვიხილოთ ჩვენი ქმედებების შესაძლებელი რისკები. მესიჯის ფორმულირებისას, მნიშვნელოვანია თავიდან ავიცილოთ მიდგომები, რომლებიც ჩვენთვის არ არის სასურველი. ეს არის კამპანიის დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი, ვინაიდან ამ ეტაპზე ჯერ კიდევ გვაქვს შესაძლებლობა, რომ ხელახლა განვიხილოთ ჩვენი მიზნები, გადახალისება, გზავნილი და ა.შ.

გარდა რისკებისა უნდა გავითვალისწინოთ მომხრეებისა და მოწინააღმდეგეების სავარაუდო საპასუხო აქტივობა – ქმედებები და გამოსვლები. სასურველია, რომ წინასწარ ვიყოთ მზად ჩვენი თვალსაზრისების დასაცავად, შემუშავებული გვქონდეს პროგნოზირებადი პასუხები, იმ შემთხვევაშიც თუ ზოგიერთი საკითხი გამაღიზიანებელი შეიძლება იყოს. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ადვოკატირება წარმოადგენს არა გარკვეული დასკვნების წარდგენას, არამედ ორმხრივ პროცესს, რომლის ფარგლებში ჩვენ ვამზადებთ გზავნილს საზოგადოებასთან დიალოგის გზით.

## კომპონენტი 6: მიმღებები (ადრესატები)

როგორც წესი, ადვოკატირების კამპანია მიზნად ისახავს საკანონმდებლო სისტემაში ცვლილებების შეტანას, საზოგადოებრივი აზრის შეცვლას, ან სოციალური გარემოს გარკვეულ განახლებას. ჩვენი კამპანიის წარმატებულობისთვის, უნდა გამოვავლინოთ ჩვენი საკვანძო მოთამაშეები. ამ პროცესს ეწოდება „დაინტერესებულ მხარეთა“ ანალიზი<sup>3</sup>, - მისი დეტალური განმარტება ქვემოთ იქნება მოცემული.

---

<sup>2</sup> განვითარებულ ქვეყნებში საჯარო მოსმენა – ოფიციალური შეხვედრა, სადაც საზოგადოების წევრები იღებენ ინფორმაციას დაგეგმილი საგზაო, სამშენებლო და სხვ. მუნიციპალური და სხვ. პროექტების შესახებ და გამოთქვას თავიანთ მოსაზრებას (მთარგმნელის შენიშვნა).

<sup>3</sup> Stakeholder analysis (Eng). წარმოვიდგინოთ 2 კომპანია, სადაც ჰყავთ თავთავისი Stakeholder-ები. ერთმანეთის მიმართ ისინი არიან "დაინტერესებული მხარეები". მაგრამ ერთი კომპანიის ფარგლებში Stakeholder არის "დაინტერესებული მონაწილე". დაინტერესებული მონაწილის აზრები და სავარაუდო მოქმედება სხვების მიმართ აქტიური კამპანიის ფარგლებში ამ ბროშურის ერთერთი თემაა (მთარგმნელის შენიშვნა).

ასე რომ, ჩვენ უნდა დავიწყოთ კამპანიაში მონაწილე ხუთი ძირითადი ტიპის წევრების გამოვლენის პროცედურა. ესენი არიან: ჩვენი მოკავშირეები (ადამიანები, რომლებიც რაიმე მიზეზის გამო ჩვენი საქმის მხარდამჭერები უკვე არიან - ამიტომ, მათზე დამატებითი დადებითი ზეგავლენის განხორციელება არაა საჭირო); ბენეფიციარები (ისინი ვინც წარმატებული კამპანიის შედეგად მომხდარი ცვლილებებით ისარგებლებენ. ისინი შეიძლება მოკავშირეებად ჩავთვალოთ თუმცა, უფრო პასიური კატეგორიის); ოპონენტები (ადამიანები, რომლებიც აქტიურად უპირისპირდებიან ჩვენ საქმეს. „The PHR Toolkit (2010)“ აცხადებს, რომ ოპოზიციის ნეიტრალურ ჩარჩოებში მოქცევის მცდელობა და ამგვარი სიტუაციის შენარჩუნება ძალზე მნიშვნელოვანია); გადაწყვეტილების მიმღებები და მთავარი სამიზნე ჯგუფის მონაწილეები (ისინი, ვინც უფლებამოსილები არიან მიიღონ ჩვენთვის სასურველი გადაწყვეტილებები); გავლენიანი პირები და დამხმარე სამიზნე ჯგუფის წევრები (ისინი, ვისაც საზოგადოებრივი მდგომარეობის, ცოდნის, კავშირების და ა.შ. გამო გავლენა აქვთ გადაწყვეტილების მიმღებებზე).

კამპანიის მონაწილეების იდენტიფიცირების შემდეგ, უნდა გამოვავლინოთ მიზნობრივი ჯგუფები; პირველ რიგში, ძირითადი ჯგუფები. გარდა ამისა, თუ ჩვენ აგრეთვე ვგეგმავთ საკანონმდებლო ცვლილებებს, მიზნად უნდა დავისახოთ ინსტიტუტები, საჯარო დაწესებულებები, ორგანიზაციები, რომლებიც ინსტიტუციონალიზებული ძალის წარმომადგენლები არიან. სამიზნე ვერ იქნება დაწესებულება, რომელზეც გავლენას ვერ ახდენს საზოგადოებრივი ორგანიზაცია.

ჩვენი ობიექტი ყოველთვის არის ფიზიკური პირი ან ადამიანთა ჯგუფი, რომელთაც აქვთ შესაძლებლობა, რომ პასუხი გასცენ ან იმოქმედონ ჩვენი მოთხოვნების მიხედვით. მიუხედავად ამისა, საკანონმდებლო ცვლილება შესაძლოა არ იყოს საკმარისი, ცვლილებების პრაქტიკაში განხორციელებისთვის. როდესაც ჩვენ გვსურს მივაღწიოთ საზოგადოებაში ძირეულ ცვლილებებს, შესაძლოა დაგვჭირდეს ნაკლებად ოფიციალურ პირებთან დაკავშირება, თუმცა ისეთებთან, რომლებსაც გავლენა აქვთ საზოგადოების ფართო ნაწილზე, როგორებიც არიან რელიგიური ლიდერები, საზოგადო მოღვაწეები, ცნობილი ადამიანები, მედია და ა.შ.

მეორე რიგის სამიზნე ჯგუფები ასევე არსებითად მნიშვნელოვანია, რამდენადაც,

ისინი გავლენას ახდენენ პირველადი მნიშვნელობის ჯგუფებზე. მათ შორის არიან ნათესავები, ბიზნეს პარტნიორები, პერსონალი, ფორმალური ან არაფორმალური მრჩეველები. შესაძლებელია ამ ჯგუფში აგრეთვე შედიოდნენ ადამიანები ან ჯგუფები, რომლებიც უპირისპირდებიან ჩვენს მიზნებს.

სამიზნე ჯგუფის იდენტიფიცირებისას, არასამთავრობო ორგანიზაცია „გადავარჩინოთ ბავშვები“ (Save The Children (2007) გვიჩვენებს, რომ დავუსვათ ჩვენს თავს შემდეგი ძირითადი კითხვა: ვის აქვს ჩვენთვის სასურველი ცვლილების გატანის საკმარისი გავლენა? ამ კითხვას რომ ვუპასუხოთ, უნდა გვქონდეს შემდეგ ხუთ კონკრეტულ კითხვაზე პასუხი. ეს კითხვებია: ვინ არიან პირველადი სამიზნე ჯგუფის წევრები, ვისზეც გვსურს გავლენა მოვახდინოთ? რომელ ინსტიტუციონალურ დონეზე ხდება კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღება? როგორია გადაწყვეტილების მიღების პროცესუალური დეტალები? ვინ არიან პირველადი და მეორადი სამიზნე ჯგუფები კონკრეტულ შემთხვევაში? ვინ უჭერს მხარს, ვინ ეწინააღმდეგება, ვინ არ არის ჩამოყალიბებული ჩვენს საქმეზე პირველადსა და მეორად სამიზნეებს შორის?

ჩვენი სამიზნე ჯგუფების იდენტიფიცირებისას, ასევე მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეუძლებელია გავლენიანი ძალის ყოველთვის ღიად გამოყენება. ასევე არსებობს ფარული, კულუარული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროცესზე. და კიდევ უხილავი ფაქტორები: ნორმები და რწმენა, ტრადიციები და ცრურწმენა პოლიტიკისა და პრაქტიკის მიღმა. თუ ჩვენ მხოლოდ აშკარა ფაქტორებზე გავამახვილებთ ყურადღებას და გამოვრიცხავთ სხვა დანარჩენს, ამით შევამცირებთ ჩვენი კამპანიის სასურველი მიზნის მიღწევის შანსებს.

### კომპონენტი7: მონიტორინგის პროცესი

მონიტორინგისა (monitoring) და შეფასების (evaluation) პროცედურები უნდა დავგეგმოთ ჩვენი კამპანიის დაწყებისთანავე, მაგრამ სტრატეგია შეიძლება მოგვიანებით შევარჩიოთ. „UNICEF (2010)“-ის თანახმად, ადვოკატირების კამპანია ხშირად დიდხანს გრძელდება, ხოლო მონიტორინგისა და შეფასების მონაცემები შეიძლება უფრო მალე დაგვჭირდეს. კამპანიის მსვლელობისას ჩვენი სტრატეგია შეიძლება შეიცვალოს და ამ

შემთხვევაში მონიტორინგისა და შეფასების ინსტრუმენტები გამოგვადგება, რომ წარმატებულად მოვახდინოთ კორექტირება. ადვოკატირების კამპანიის მონიტორინგი და შეფასება წესით აქცენტს არ აკეთებს საბოლოო შედეგებზე - განიხილება მიზნების შუალედური ეტაპებიც და კამპანია მთლიანობაში არ განიხილება როგორც წარუმატებელი. მონიტორინგი არის "გარკვეული დროის განმავლობაში ჩატარებული სამუშაოს პროგრესის სისტემატური და უწყვეტი შეფასება, რომელიც ამოწმებს რომ სამუშაო მიმდინარეობს გეგმის შესაბამისად და შესაძლებელია თანმიმდევრული კორექტივების შეტანა" (Water Aid 2007).

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი კამპანიის მონიტორინგი შეიძლება რთული საქმე იყოს, მაინც არ უნდა ავიცილოთ თავიდან. მისი დახმარებით, ჩვენ მივხვდებით, რამდენად რეალურია, ჩვენს მიერ დასახული გეგმები, თუ უნდა შევცვალოთ სტრატეგია ახალი ინფორმაციის მიღების ან მოულოდნელი ფაქტორების გათვალისწინებით. თუ სერიოზულად მივუდგებით მონიტორინგის პროცედურებს, ჩვენ შევძლებთ დროულად ვუპასუხოთ გამოწვევების პირველივე გამაფრთხილებელ ნიშნებს.

ახლა ვისაუბროთ მონიტორინგის შესახებ. მაჩვენებლები პროცესის არსებითი ელემენტებია. მაჩვენებელი არის "რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი ფაქტორი ან ცვლადი, რომელიც უზრუნველყოფს განვსაზღვროთ წარმატების კოეფიციენტი, გამოვხატოთ ინტერვენციასთან დაკავშირებული ცვლილებები ან შევაფასოთ მონაწილის განვითარება" (TASCO 2011). მაჩვენებელმა რომ შეასრულოს თავისი დანიშნულება, ჩვენ უნდა განვსაზღვროთ, თუ რა მიგვაჩნია მიღწევად. მაჩვენებლის შემოღების ეტაპზე, უნდა გვესმოდეს თუ რისი განსაზღვრა გვსურს, რა ცვლილებების ინიცირებას ვაპირებთ, ვინ უნდა მოახდინოს ცვლილებები, რა დროის პერიოდსა და ადგილმდებარეობაზეა საუბარი. ერთი სიტყვით, თუ მაჩვენებლები კარგადაა ფორმულირებული, ისინი იმოქმედებენ ჩვენს საქმიანობაზე, მის შედეგებსა და ხარისხზე. აგრეთვე სამიზნე ჯგუფებში მიმდინარე პროცესებზე, ბენეფიციარებზე და შესაბამისად ჩვენ გვეცოდინება თუ როგორ ხდება ეს ცვლილებები.

ეფექტიანი მონიტორინგის მისაღწევად, ჩვენ უნდა შევექმნათ სისტემა შემდეგ კითხვებზე დაყრდნობით: ვის სჭირდება ინფორმაცია, რისი ცოდნა სურთ მათ და როგორ

მივაწოდოთ საჭირო ინფორმაცია მათ, ვისაც ეს სჭირდება. „TASCO (2011)“-ის აზრით, ჩვენ პირველ რიგში უნდა ჩამოვაყალიბოთ ამოცანები და გვქონდეს წვდომა მიმდინარე პროცესებზე, შემდეგ უნდა განვსაზღვროთ, თუ რისი მონიტორინგი გვსურს, შევარჩიოთ მაჩვენებლები და საბოლოოდ ავაგოთ ინფორმაციული ნაკადის დიაგრამა.

### კომპონენტი 8. შეფასება

შეფასება (ევალუირება) არის "მთელი სამუშაოს ნაწილის რელევანტურობის (შესაბამისობის), განხორციელებასა და შრომის ინტენსიურობის, ეფექტიანობისა და გავლენის პერიოდული შეფასება გაცხადებული ამოცანების მიმართებაში. შეფასება, როგორც წესი, ხორციელდება პროექტის განვითარების რამდენიმე მნიშვნელოვან ეტაპზე, მაგ. დაგეგმვის პერიოდის ბოლოს, პროექტის ახალ ფაზაში გადასვლისას, ან კონკრეტული კრიტიკული სიტუაციის საპასუხოდ" (Water Aid, 2007).

შეფასების საშუალებით იზომება თუ რამდენად წარმატებული იყო ჩვენი ადვოკატირების კამპანია, და რა ვისწავლეთ ამ პროცესიდან. „TASCO (2011)“-ის აზრით შეფასების კამპანია ეყრდნობა ხუთ კრიტერიუმს: შესაბამისობა (საკითხის აქტუალურობა დღემდე), ეფექტიანობა (რესურსების გონივრულად გამოყენება), ეფექტურობა (დაგეგმილი ცვლილებების განხორციელების რეალიზაცია), გავლენა (ამ ცვლილებებმა სამიზნე ჯგუფში თუ შეცვალა რამე სასიკეთოდ), მდგრადობა (ცვლილებების გაგრძელების საკითხი). ჩვენი შეფასება სასარგებლოა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სამიზნე ჯგუფის წევრებმა აქტიურად მიიღეს მონაწილეობა შეფასების კითხვარების შევსებაში; იმ შემთხვევაში, თუ ინიცირებული ცვლილება და შემუშავებული სტრატეგიები წინასწარ იყო შეთანხმებული ამ პროცესში ჩართულ პირებთან; და თუ კამპანიის სხვადასხვა ასპექტის დასაფინანსებლად სათანადო ბიუჯეტი იყო გამოყოფილი.

მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეულ ასპექტებში მონიტორინგი და შეფასება შეიძლება იყოს მსგავსი, ისინი მაინც განსხვავებული ტერმინებია. მონიტორინგი არის მართვის სისტემის ნაწილი. თუმცა, ეფექტიანი მონიტორინგის ორგანიზებისთვის სამიზნე ჯგუფის წევრები უნდა ჩაერთონ ამ პროცესში.

მეორეს მხრივ, შეფასება განიხილავს და შეისწავლის გეგმას, როგორც,

დასრულებული ქმედებების ერთობლიობას, დასახული მიზნების მიღწევას, დაგეგმილ და მოულოდნელ ცვლილებებს, რომლებიც ჩნდება პროექტის შესრულების პროცესში. ეფექტიანი და სასარგებლო შეფასება უფრო მეტად ეფუძნება მონიტორინგის მონაცემებს, რადგან რთულია პროგრესის შეფასება თუ პროექტის ოპერაციებთან დაკავშირებით ინფორმაცია არ გაგვაჩნია. მონიტორინგი უნდა განხორციელდეს მთელი პროექტის განმავლობაში ყოველდღიური საქმიანობის, მიღწეული პროგრესის და ცვლილებების დაფიქსირებით.

პროექტის თანამშრომლებმა და სამიზნე ჯგუფის წევრებმა აქტიურად უნდა მიიღონ მონაწილეობა შეხვედრებსა და გასაუბრებებში. ამის შედეგად მომზადებული ანგარიში გადაეცემა პროექტის ხელმძღვანელებს, სამიზნე ჯგუფის წევრებს და დონორებს. მეორეს მხრივ, შეფასება წარმოადგენს პერიოდულ პროცესს, რომელიც სწავლობს საერთო მიღწევებსა და პროგრესს დასმული ამოცანების გათვალისწინებით. სამიზნე ჯგუფის წევრების, პროექტის პერსონალისა და დონორების გარდა შეფასების პროცესში უნდა ჩაერთონ გარე შემფასებლები. „Water Aid (2007)“-ის თანახმად, შეფასების შედეგად უნდა გამოიცეს ანგარიში, რომელიც მოიცავს ჩასატარებელი ცვლილებების რეკომენდაციებს. მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშებში უნდა ოყოს მოყვანილი მტკიცებულებები დაგეგმილი ცვლილებების მიღწევის შესახებ. თუმცა, მონიტორინგისა და შეფასების ჩატარება მნიშვნელოვანია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მონაცემები არის დამაჯერებელი და დასაბუთებული.

### თავი 3: მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ადვოკატირება და კარგი მმართველობა

#### შესავალი

გამოცემის წინა ნაწილში ავტორებმა ყურადღება გაამახვილეს ადვოკატირების პოლიტიკის განმარტებზე - თუ როგორ გავლენას იგი ახდენს პროცესებზე. წარმოდგენილი იყო კომპონენტები და მტკიცებულების პრინციპის საუკეთესო ისტორიები. ამ ნაწილში

ჩვენ გვინდა გავერკვიოთ, თუ როგორ გამოვიყენოთ მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ადვოკატირება სამოქალაქო საზოგადოების შესაძლებლობების გაძლიერებისთვის რათა მან შეძლოს "კარგი მმართველობის" და "კანონის უზენაესობის" პრინციპების ხელშეწყობა. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ ვთავაზობთ პრაქტიკულ ხედვას, თუ როგორ მოვახდინოთ პრაქტიკული ორგანიზება, და საამისოთ მოვიყვანოთ კონკრეტულ მაგალითებს (მოკლე აღწერას და ქეისებს), ჩვენ ასევე გვინდა ჩამოვყალიბოთ და ავხსნათ თეორიული ასპექტები, რომლებიც უკავშირდება ძირითად ტერმინებს: "კარგი მმართველობა" და "კანონის უზენაესობა" და ჩვენ მათ განვიხილავთ მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ ადვოკატირების ჭრილში.

ზოგადად რომ ვთქვათ, ადვოკატირება წარმოადგენს პოლიტიკოსებზე გავლენის მოხდის სტრატეგიას (მაგ. ადამიანებზე, რომლებიც ფლობენ ფორმალურ პოლიტიკურ ძალას), რათა შევაცვლევიოთ საჯარო პოლიტიკა. პოლიტიკის ადვოკატირების საერთაშორისო ცენტრი ჩართულია საადვოკატო საქმიანობის აღმშენებლობაში და თვალყურს ადევნებს პოლიტიკის შემუშავების პროცესს და მასში ჩართულ მონაწილეებს და აღიქვამს ადვოკატირებას, ძირითადად, როგორც "ორგანიზაციებსა და კოალიციების მიერ აღიარებულ მიდგომებს... რომლებიც საჯარო პოლიტიკის გადაწყვეტილებებზე გავლენის მოხდაზე ორიენტირებულია".

მხოლოდ ერთი, ძალზე კონკრეტული განმარტების ნაცვლად უფრო მნიშვნელოვანია აღწეროთ სხვადასხვა განმარტებების საერთო, ძირითადი იდეები<sup>4</sup>, რომლებიც დაგვეხმარება ადვოკატირების მნიშვნელოვან ელემენტებზე კონცენტრირება. ამ თვალსაზრისით და ICPA-ს (International Centre for Policy Advocacy) შესაბამისად, ადვოკატობა:

- პოლიტიკის შეცვლასკენ მიმართული სტრატეგია ან ქმედებაა,
- პირველად თემატურ ჯგუფში შემავალ გადაწყვეტილების მიმღებ წევრებზე პირდაპირი ან არაპირდაპირი გავლენაა,
- წამქეზებელი კომუნიკაციის (ან მედიის ჩართვით) პროცესის შემცველი აქტივობაა,

---

<sup>4</sup> <http://advocacyguide.icpolicyadvocacy.org/21-defining-policy-advocacy>

• მოქალაქეების ორგანიზებული ჯგუფების მიერ ჩატარებული აქტივობაა.

ტერმინი "საჯარო პოლიტიკა" წინა განმარტებაში მოიხსენება როგორც ძირითადი ელემენტი, რომელიც შეიძლება აღქმულ იქნეს, როგორც ნებისმიერი ხელისუფლების მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი ჩარევა. კონკრეტულ სფეროში მომზადებული და განხორციელებული საზოგადოებაზე განხორციელებული ზემოქმედება ხორციელდება ორგანიზაციული და სოციალური გეგმების შესრულების მიზნით. "საჯარო პოლიტიკა" შეიძლება შეიცავდეს სტრატეგიებს, გეგმებს, პროგრამებს, კანონებს, მარეგულირებელ ღონისძიებებს, სასამართლო გადაწყვეტილებებს, საბიუჯეტო და დაფინანსების პრიორიტეტებსა და განხორციელების პროცესებს.

### რა ნიშნავს კარგი მმართველობა?

არსებობს საჯარო პოლიტიკის განხორციელების სხვადასხვა გზები, რომლებიც ვლინდება საზოგადოებების მართვის პრინციპებში. წინამდებარე პუბლიკაციაში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ „კარგი მმართველობის“ ფაქტორზე, რადგან მიგვაჩნია, რომ ეს ის სფეროა, სადაც ადვოკატირება შესაძლოა სასარგებლო იყოს. ადვოკატირება სთავაზობს ერთერთ მიდგომას, თუ როგორ მივალწიოთ მდგომარეობას, როცა საჯარო პოლიტიკა მოქალაქეთა საჭიროებებს პატივს სცემს და მთავრობის მიერ განხორციელებული მართვა ეფუძნება „კარგი მართვის“ პრინციპებს.

რას გულისხმობს "მმართველობა" და "კარგი მმართველობა"? ტერმინი "კარგი მმართველობა" იმ ფაქტორებთან დაკავშირებულია, თუ როგორ ხორციელდება ძალაუფლება, როგორ იმართება საზოგადოება და როგორ ახორციელებს საჯარო ადმინისტრაცია დასმულ მიზნებს. ეს არის საკმაოდ ახალი ტერმინი და კარგი იქნება მოვიყვანოთ ისტორიული ფაქტები, რომლებიც წინ უძღოდა ამ ტერმინის ხმარებაში შომოღებას (Klimovsky 2010).

**ტრადიციული საჯარო ადმინისტრირება** (საუბარია მე-20 საუკუნის მე -2 ნახევარზე) ეფუძნებოდა რაციონალური ბიუროკრატის პრინციპებს, რომლებსაც



ახასიათებდა მკაცრი წესები და იერარქიული მიდგომა. ეს პრინციპები საჯარო ადმინისტრირების გასაუმჯობესებლად ახალი გზების ძიების პროცესთან წინააღმდეგობაში მოვიდნენ. **საჯარო მართვა** როგორც მიდგომა, რომელიც ჩამოყალიბდა 1980 წლებში, მმართველობისა და საჯარო პოლიტიკის მომზადებაში შემოიტანა ეკონომიკური ასპექტები. მოხდა იერარქიული მართვის მოდელიდან შედეგებზე ორიენტირებულ, წარმატებულობისა და ხარისხის მენეჯმენტზე დაფუძნებულ მართვის მოდელზე გადასვლა.

1990-იანი წლების ბოლოს ტერმინი „კარგი მმართველობა“ სალაპარაკო ენაში და სხვადასხვა განვითარებადი ქვეყნებისთვის დახმარების პროგრამების ოფიციალურ დოკუმენტაციაში (მსოფლიო ბანკი, OECD, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და ა.შ.) შემოვიდა საზოგადოებრივი ფინანსების ეფექტიანი გამოყენების წინაპირობის ასპექტში. ეს ტერმინი ძალზე სწრაფად გადაინაცვლა მსოფლიოს განვითარების სააგენტოების დაკუმენტებიდან, უფრო ფართო კონტექსტში, რომელიც ისახავს არა მხოლოდ სტრუქტურებს ან დაწესებულებებს, არამედ რაღაცის კეთების გზებს, ურთიერთობების ჩამოყალიბების პროცესს.

კარგი მმართველობის ნაირსახეობას წარმოადგენს მის უმთავრეს პრინციპზე - **მონაწილეობაზე** ორიენტირებული, „თანამონაწილეობრივი მმართველობა“. დემოკრატიულ ქვეყნებში დღესდღეობით ეს არის წამყვანი მიდგომა და ამ თვალსაზრისით მთავრობა აღიქმება როგორც სხვადასხვა მოთამაშეების თანაარსებობის გარანტი და საჯარო პოლიტიკის პროცესების ხელშემწყობი. მონაწილეობის მიზნებს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აქტიური როლის შესასრულებლად მოქალაქეებსა და ორგანიზაციების ფართო წრის ჩართვის აუცილებლობა, რაც განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ ისინი, როგორც დაინტერესებული მონაწილეები, ამ გადაწყვეტილებების გავლენის ქვეშ არიან.

მსოფლიო ბანკმა შეიმუშავა ძირითადი პრინციპები, რომლებიც გამოყენებული უნდა იქნეს საზოგადოებაში **კარგი მმართველობის** არსებობის შეფასებისას. იგივე პრინციპების მატარებელ ინდიკატორებს იყენებენ სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც ძირითადად იკვლევენ:

- ვინ არის ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ვინ არის პოპულარული და ვის აქვს გავლენა;
- როგორ და რატომ არიან მიღებული კონკრეტული გადაწყვეტილებები;
- ვინ არის ანგარიშვალდებული გადაწყვეტილებების მიღებაზე;
- როგორ ხორციელდება და კონტროლდება გადაწყვეტილებები.

ამ გამოცემაში ყურადღება კარგი მმართველობის ექვს ძირითად მახასიათებელზეა გამახვილებული. ისინი მსოფლიო მართვის მაჩვენებლების (Worldwide Governance Indicators, WGI) პროექტში ნახსენებია: აქტიური პოზიცია და ანგარიშვალდებულება, პოლიტიკური სტაბილურობა და ძალადობის არარსებობა, მთავრობის ეფექტიანობა და მარეგულირებელი ფუნქციის შესრულების ხარისხი, კანონის უზენაესობა და კორუფციის კონტროლი.

თუმცა, საკითხის უკეთ გაგებისთვის, ასევე მოვიხსენიოთ კარგი მმართველობის სხვადასხვა პერიოდის გამოცემებში წარმოდგენილი სხვა მაჩვენებლები და პრინციპები. სხვადასხვა ინსტიტუტების მიერ ჩამოყალიბებული კარგი მმართველობის პრინციპები საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან განმარტებისა და მოვლენების მოცვის თვალსაზრისით. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციამ შემოიღო კარგი მმართველობის 8 ელემენტი - კანონის უზენაესობა, გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება, ორიენტაცია კონსენსუსის მიღწევაზე, სამართლიანობა და დისკრიმინაციის არარსებობა, ეფექტურობა - სასურველი შედეგის მიღწევის უნარი (effectiveness) და ეფექტიანობა (სასურველი შედეგის მიღწევის ოპტიმალური გზა - efficiency), ანგარიშვალდებულება და ჩართულობა (participation, UN, 1998)<sup>5</sup>.

ევროკომისიამ წარმოადგინა ევროპული მართვის 5 პრინციპი: გახსნილობა, მონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება, სასურველი შედეგის მიღწევის უნარი (აფექტურობა) და თანხვედრა (CEC, 2000). ევროპის საბჭომ შეიმუშავა ადგილობრივ დონეზე კარგი მმართველობის 12 პრინციპები, მათ განსახორციელებლად საჭირო

<sup>5</sup> <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

ინსტრუმენტების ჩათვლით<sup>6</sup>:

1. სამართლიანი არჩევნები და მოქალაქეთა მონაწილეობა;
2. მოქალაქეთა მოლოდინების გამართლება;
3. სასურველი შედეგის მიღწევის უნარი - ეფექტურობა (effectiveness) და ეფექტიანობა (სასურველი შედეგის მიღების ოპტიმალური გზა),
4. გამჭვირვალობა
5. კანონის უზენაესობა და სასამართლო გადაწყვეტილებების პატივისცემა;
6. ეთიკური ქცევა;
7. უნარებისა და პროფესიული დონის მუდმივად ამაღლება;
8. ცვლილებებისა და ინოვაციების მისაღებად მზადყოფნა;
9. მდგრადი განვითარება;
10. საფუძვლიანი ფინანსური მართვა;
11. ადამიანის უფლებათა პატივისცემა და კულტურული მრავალფეროვნება;
12. ანგარიშვალდებულება.

ასევე უნდა გვახსოვდეს, რომ სხვადასხვა კარგი მმართველობის პრინციპების განმარტებას უკავშირდება განვითარებას სხვადასხვა მიდგომა. პირველი მიდგომა (მმართველობითი) განვითარების ეფექტიანობას (სასურველი შედეგის მიღწევის უნარი) უკავშირდება, მეორე (სოციალური) მიდგომა კარგ მმართველობას აღიქვამს, როგორც სოციალური განვითარების მნიშვნელოვან ფაქტორს (რაც განვითარების მიზანს წარმოადგენს). პოლიტიკური მიდგომა განიხილავს კარგ მმართველობას ადამიანის უფლებების დაცვის უზრუნველყოფის პირობით, რომელიც გულისხმობს საზოგადოების პოლიტიკის შემუშავების პროცესში (ინდივიდუუმს მონაწილეობის მიღების უფლება აქვს) მონაწილეობის მიღებას. ღრმა ინფორმირებულობა, თუ რა არის ამ პრინციპების მიღმა დაგვეხმარება ადვოკატირების სტრატეგიების მომზადებაში ისე, რომ ამავდროულად გვექონდეს მხედველობაში თუ რა სახის მტკიცებულება უნდა განვიხილოთ და მივიღოთ.

---

<sup>6</sup> [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy\\_Innovation/12principles\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/12principles_en.asp)

## როგორ გამოვიყენოთ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირება კარგი მმართველობის ორგანიზებისთვის

კარგი მმართველობის ხედვა გვადლევს დასაბუთების საფუძველს, საშუალებას გვადლევს არსებული რეალიები შევადაროთ მისაღწევ ამოცანებს. მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული ნომენკლატურის პრინციპები ძალზე მრავალფეროვანია, ჩვენ შეგვიძლია ისინი განვიხილოთ როგორც საჭირო ინსტრუმენტების ერთობლიობა. კამპანიის მომზადების დროს კარგი იქნება გავარკვიოთ საჯარო პოლიტიკის თუ როგორ ცვლილებას ხელს შევუწყობთ და რომელ კონკრეტულ პრინციპს იგი უკავშირდება. შესაძლებელია შემდეგი კითხვების დასმა:

- კარგი მმართველობის რა პრინციპების ჩვენ ვაძლევთ უპირატესობას?
- დამკვიდრებულია თუ არა ისინი ჩვენს საზოგადოებაში, ქალაქში / საზოგადოების კონკრეტულ ჯგუფში ან მთავრობის საქმიანობაში (ნებისმიერ დონეზე)?
- თუ ზოგიერთი მათგანი არ არსებობს, როგორ გავლენას ახდეს ეს ფაქტი?
- როგორ უარყოფით გავლენას ახდენს მტკიცებულების ჩვენება, როცა ხორციელდება სპეციფიური საჯარო პოლიტიკა, რომელიც არ ითვლისწინებს ზოგიერთ ამ პრინციპს? როგორ გავლენას ახდენს ამ პრინციპებზე დაფუძნებული პოლიტიკის გატარება? ასეთ სიტუაციაში ჩვენ რა დასკვნებს გამოვიტანთ?
- როგორაა შესაძლებელი ასეთი მტკიცებულების ინტერპრეტაცია და წარმოდგენა? როგორ უნდა გამოვიყენოთ იგი ჩვენი ქეისის მხარდასაჭერად?

ცვლილების განხორციელებისთვის სხვადასხვა მიზეზი არსებობს:

- დამტკიცებოს პროცესი არ არის გამჭვირვალე,
- მიწისქვეშა ავტოსადგომის აშენება პარკს გაანადგურებს და, შესაბამისად, არ შედის საზოგადოების ინტერესებში,
- ხანდაზმული ადამიანების და განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირთათვის სოციალური მომსახურების ნაკლებობა ზღუდავს მათ საზოგადოებრივ აქტივობას და

გაუარესებს მათი ცხოვრების ხარისხს,

- საინვესტიციო პროექტებზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ იყო საჯარო და დაირღვა მონაწილეობის პრინციპი ...

## მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ადვოკატირების გამოყენების სტრატეგიები

კარგი მმართველობის გაუმჯობესებისა და გაძლიერებისთვის შესაძლებელია რამდენიმე მიდგომის გამოყენება, რომლებიც უკავშირდება ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების სტრატეგიების.

- საჯარო სექტორის თვითრეგულირება (ეფუძნება შიდა ძალებსა და რესურსებს);
- სამოქალაქო სექტორის ზეწოლა (მოქალაქეები, ინიციატივები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, სამეცნიერო და საგანმანათლებლო წრეები, ექსპერტები);
- საერთაშორისო ზეწოლა (ეფუძნება საერთაშორისო ვალდებულებებს).

სლოვაკეთში არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი, ადვოკატირების საკითხებზე, კვლევით და მაკონტროლებელ საქმიანობაზე (watchdog) ორიენტირებული არასამთავრობო ორგანიზაცია. გარდა საერთაშორისო ქსელში გაერთიანებული არასამთავრობო ორგანიზაციებისა, რომლებათვის მტკიცებულების გამოყენება ადვოკატირებისთვის არის ჩვეულებრივი პრაქტიკა, (Greenpeace Slovakia, Transparency International) ბევრი მათგანი იყენებენ მტკიცებულებას საზოგადოებაში ცვლილებების გასატარებლად. აქედან აშკარაა, რომ ტრადიციული მიდგომების გარდა, მოხდა ახალი მიდგომების ფორმირება, რომლებიც იყენებენ:

- ახალ ტექნოლოგიებსა და მეთოდებს;
- სხვადასხვა მონაცემებთან, მათ შორის დიდი მოცულობის მონაცემებთან მუშაობა;
- ახალი მასმედია და სოციალური ქსელები;
- მონაცემების ვიზუალიზაცია, ინფოგრაფიკა და ვიზუალური კამპანიები;

• ადამიანების დიდ ჯგუფებთან მუშაობის ახალი მიდგომები - crowdsourcing<sup>7</sup>, crowdfunding<sup>8</sup> ან ელექტრონული ჩართულობა.

სოციალური მედიისა და ახალი საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გავრცელებასთან ერთად აქტივიზმის (activism<sup>9</sup>) და ადვოკატირების ქმედების აღქმა მუდმივად იცვლება. აქტიურობა, რომელიც რეალურ სამყაროში უკავშირდება გავლენიან პოლიტგენერატორებს (დემონსტრაციები, მიტინგები, ქუჩის საპროტესტო აქციები) ხშირად გადაინაცვლებს ვირტუალურ სამყაროში და აქტივიზმი გარდაიქმნება ონლაინ პეტიციად, სადაც რეალური ჩართულობა ჩანაცვლებულია მაუსის დაწკაპუნებით.

გავრცელდა ახალი ტერმინები - "სლაქტივიზმი" (slacktivism) ან "კლიკტივიზმი" (clicktivism), რომლებიც გამოხატავენ სიტუაციას, როდესაც ადამიანები თავიანთ მხარდაჭერას გამოხატავენ რეალურ ცხოვრებაში მოქმედებით კი არა, არამედ ცდილობენ გავლენის მოხდა Facebook-ის გვერდებზე პოსტების გავრცელებით, კონტენტის გაზიარებით, პეტიციების ხელმოწერით, საჯარო ფორუმებზე მსჯელობის გავრცელების გზით, საპროტესტო აქციების ორგანიზებით სოციალური ქსელების მეშვეობით ნაცვლად ტრადიციული ინსტრუმენტების (პირისპირ კომუნიკაცია, აგიტაცია, სატელეფონო კავშირი, ბუკლეტები) გამოყენებისა. ასეთი მიდგომების კრიტიკის მიუხედავად („კლიკტივიზმი“ შეიძლება განვმარტოთ, როგორც ონლაინ პეტიციების შეკვეცილი აქტივობა), ასეთი ტიპის ინტერვენციებს ასევე შეუძლია გამოიწვიოს მედიის ინტერესი, აამაღლოს საზოგადოების ცნობიერების დონე, უზიძგოს ინდივიდუალები და ადამიანების ჯგუფები მეტი ჩართულობისკენ და ხელი შეუწყობს ცვლილებების განხორციელებას.

პუბლიკაციის შემდეგ ნაწილში მოტანილია იმ წარმატებული ადვოკატირების რამდენიმე მაგალითი, რომელიც ეფუძნება მტკიცებულებებს. წინა თავებში ჩვენ ვისაუბრეთ თუ როგორ მოვიპოვოთ მონაცემები. ეხლა განვიხილოთ, თუ როგორ უნდა ვიმუშაოთ მონაცემებთან, რათა გავხადოთ ისინი უფრო გასაგები.

<sup>7</sup> Crowdsourcing - process of obtaining needed services, ideas, or content by soliciting contributions from a large group of people, especially an online community (მთარგმნელის შენიშვნა).

<sup>8</sup> Crowdfunding is the practice of funding a project or venture by raising monetary contributions from a large number of people, today often performed via internet-mediated registries (მთარგმნელის შენიშვნა).

<sup>9</sup> Activism consists of efforts to promote, impede, or direct social, political, economic, or environmental change, or stasis with the desire to make improvements in society and to correct social injustice (მთარგმნელის შენიშვნა).

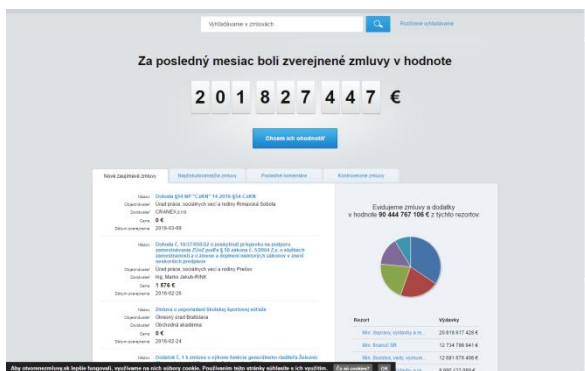
კარგი ადვოკატორების განხორციელება თითქმის შეუძლებელია მტკიცებულების გარეშე. ჩვენს ირგვლივ არსებობს უზარმაზარი რაოდენობით მონაცემები და თქვენ უნდა გარდაქმნათ ისინი სასარგებლო და ჭეშმარიტი ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც ასევე გამოაშკარავებს მონაცემებს შორის არსებულ კავშირებს. მტკიცებულება არა მხოლოდ ტექსტი, ციფრები, სტატისტიკა ან გამოსახულებებია. როცა ინფორმაციის კლასტერები ვიზუალურად სტრუქტურირებულია და დამუშავებულია, შესაძლებელია მნიშვნელოვანი ურთიერთობების აღმოჩენა. თუ ჩვენ ვერ ვპოულობთ ამ კავშირებსა და ძლიერ არგუმენტებს, ვერ ვხედავთ მიზეზიბრიობას, და, შესაბამისად, ვარ ვაყენებთ საზოგადოებას საქმის კურსში, მტკიცებულება კარგავს თავის ღირებულებას. მომდევნო გვერდებზე ჩვენ ვისაუბრებთ კარგი მმართველობის 3 პრინციპზე: თუ როგორ გამოვიყენოთ ადვოკატორების ყველაზე დიდი აქტივი - მონაცემები.

### **გამჭირვალობის პრინციპი**

მაგალითი იმისა, თუ როგორ უნდა გამოვიყენოთ გამჭვირვალობის პრინციპზე დაფუძნებული, საჯარო სახსრების გამოყენებასთან დაკავშირებული მტკიცებულება - ვებ-საიტები, რომლებიც საჯარო ფინანსების ვიზუალურად წარდგენას სთავაზობენ. ბიუჯეტის და ფინანსური ნაკადების ინფოგრაფიკის ფორმით პრეზენტაციის წარდგენა ბევრად უფრო ნათელია ვიდრე გრაფიკებისა და ცხრილების ფორმით წარდგენა. უფასო ინსტრუმენტების მაგალითები იხილეთ აქ: [www.fiscaltransparency.net](http://www.fiscaltransparency.net), [www.openspending.org](http://www.openspending.org) მაგრამ შედეგის მისაღწევად ეს მიდგომები არ წარმოადგენს ერთადერთ გზას.

სლოვაკური არასამთავრობო ორგანიზაცია Fair-Play Alliance (FPA) ცნობილია კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში „crowdsourcing“ (იხ. გვ. 29) ტექნოლოგიის გამოიყენებით, რათა გაზარდოს საჯარო ფინანსების მართვაზე კონტროლის შესაძლებლობები. საინტერესო კამპანიაში ჩართულია 110 მოხალისე, რომელთა საქმიანობა ორიენტირებულია სახელმწიფო კონტრაქტების ინტერნეტში წარმოჩენაზე. ღია

მთავრობის პოლიტიკის შესაბამისად, სლოვაკეთის მთავრობა სამთავრობო კონტრაქტებს ინტერნეტში აქვეყნებს, მაგრამ ისეთ ფორმატში, რომელიც არ იძლევა ძიების ჩატარების საშუალებას. FPA-მ განახორციელა ამ მონაცემების კონვერტაცია და მოხალისეების დახმარებით შეძლო 20.000 კონტრაქტის გამოქვეყნება "ღია კონტრაქტების" "Open Contracts"<sup>10</sup> ვებსაიტზე, რამაც საჯარო ფინანსებზე უკეთესი კონტროლი უზრუნველყო და გამოაშკარავა ფინანსების არასწორად გამოყენების კონკრეტული ფაქტები. FPA-ს ადვოკატირება ორიენტირებულია გამჭვირვალობის პრინციპის გამოყენებაზე.



ევრანის გამოსახულებაზე (Screenshot) ნაჩვენებია კონტრაქტები და მათთან დაკავშირებული თანხები. გასაჯაროებული კონტრაქტები წარმოდგენილია ტექსტური ფორმატში, რაც უზრუნველყოფს ძიების საშუალებას. ასე რომ, ყველას შეუძლია მისი გამოყენება და სახელმწიფო სახსრების არასწორი გამოყენების ფაქტების აღმოჩენა.

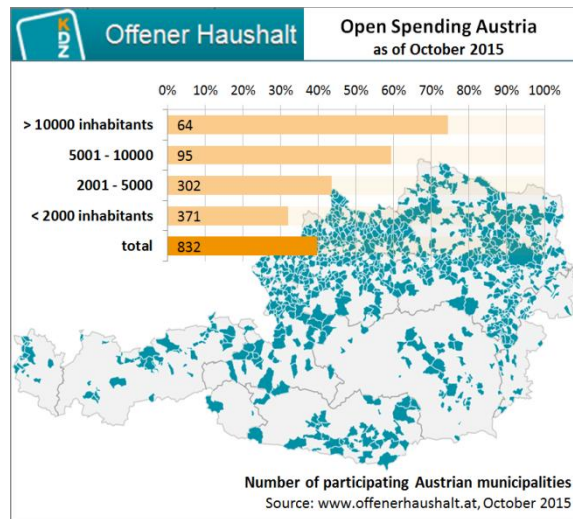
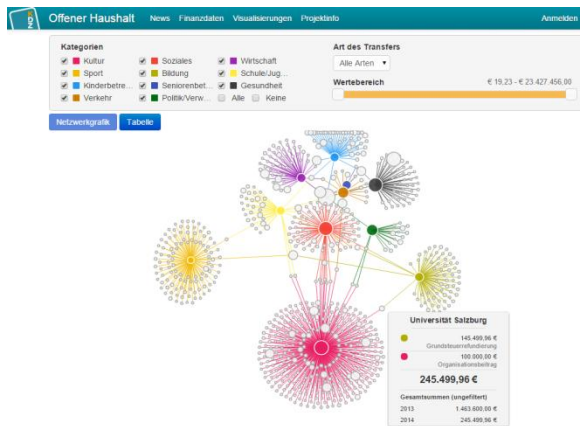
[www.otvorenezmluvy.sk](http://www.otvorenezmluvy.sk)

2013 წელს საჯარო ადმინისტრაციის კვლევის ცენტრმა (Centre for Public Administration Research, KDZ) ავსტრიაში შექმნა „ღია ხარჯვის“ ვებ-პორტალი [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) რომელიც მოიცავს ყველა 2,100 მუნიციპალიტეტის ხარჯების მონაცემებს. ორი წლის შემდეგ მუნიციპალიტეტების 40% -ზე მეტმა გამოაქვეყნა საკუთარი მონაცემები.

[www.offenerhaushalt.at/gemeinde/salzburg/finanzdaten/subventionen](http://www.offenerhaushalt.at/gemeinde/salzburg/finanzdaten/subventionen)

<sup>10</sup><http://otvorenezmluvy.sk/>



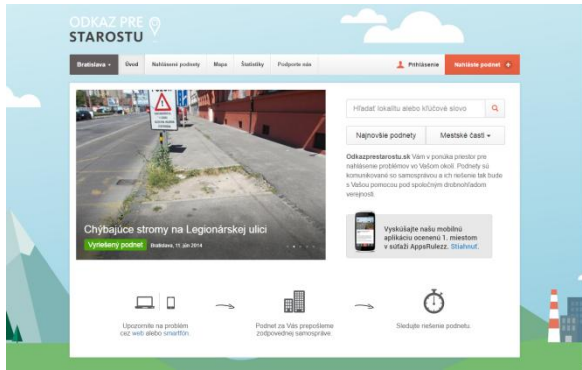


[www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at)

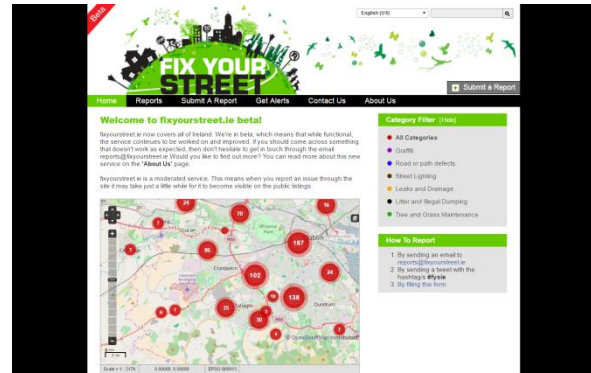
სასურველი შედეგის მიღწევის უნარის (effectiveness) და ეფექტიანობა - სასურველი შედეგის მიღების ოპტიმალური გზა (efficiency)

ბრატისლავაში დაფუძნებული, სლოვაკეთის The Slovak Governance Institute<sup>11</sup> (SGI) კვლევისა და პოლიტიკის არაკომერციული ორგანიზაციაა. SGI სლოვაკეთის ერთ-ერთი წამყვანი ანალიტიკური ცენტრია (**think-tank**) კარგი მმართველობისა და საჯარო პოლიტიკის სფეროში. SGI ასევე ახორციელებს მონიტორინგს და უზრუნველყოფს ანტიკორუფციული პოლიტიკის აღსრულებას და კანონმდებლობის საკითხების შეფასებას პოლონეთში, ჩეხეთსა და სლოვაკეთში. SGI-ს აქვს ფართო საერთაშორისო გამოცდილება პროექტების მომზადებისა და განხორციელების ისეთ დარგებში, რომლებიც მიზნად ისახავენ საჯარო პოლიტიკისა და საჯარო ადმინისტრაციის საქმიანობის გაუმჯობესებას. გარდა საჯარო პოლიტიკისა, SGI ცდილობს გავლენა მოახდინოს სლოვაკეთის მუნიციპალიტეტების საქმიანობაზე მონიტორინგის ორგანიზებითა და მოქალაქეებთან ხელსაყრელი, ყოველდღიური უკუკავშირის უზრუნველყოფის მეშვეობით. "შეტყობინება მერისთვის" ვებ-საიტი ინსპირირებული იყო "შენი ქუჩა შეაკეთე" ("**Fix your street**") დიდი ბრიტანეთის ვებ-საიტით და თანამშრომლობს "ფეხით მოსიარულეთა" ("**For pedestrians**") ვებ-გვერდთან, რომელიც დარეგისტრირდა პრაღაში, ჩეხეთის რესპუბლიკა. საიტი არა მხოლოდ აწვდის ინფორმაციას საჯარო ფართების არამიზნობრივი გამოყენების შესახებ, არამედ ადარებს კონკრეტული მუნიციპალიტეტების საქმიანობას.

<sup>11</sup> [www.governance.sk](http://www.governance.sk)



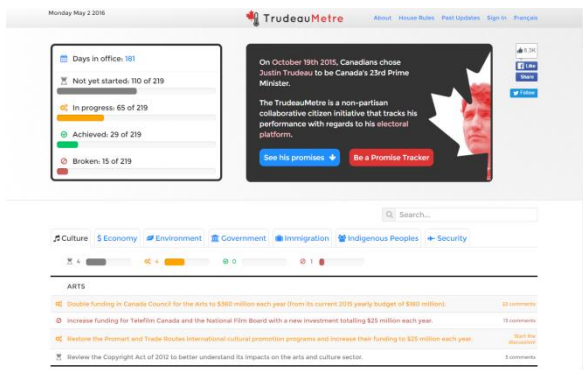
[www.odkazprestarostu.sk](http://www.odkazprestarostu.sk)



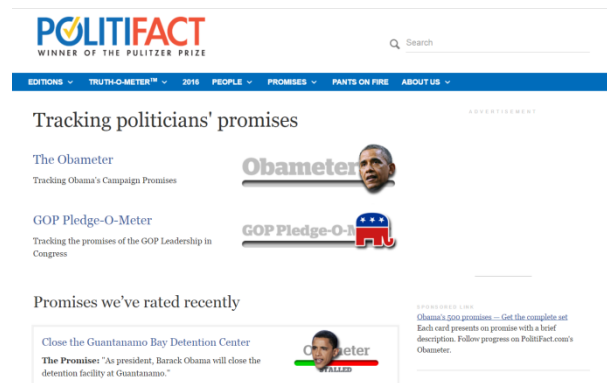
[www.fixyourstreet.ie](http://www.fixyourstreet.ie)

## ეთიკური ქცევის პრინციპი

პოლიტიკოსების და საჯარო მოხელეთა საქმიანობაზე კონტროლის განხორციელების მიზნით მტკიცებულების გამოიყენება შესაძლებელია რამდენიმე გზით. "საჯარო დაპირების" ჩაწერა და დაპირებების შესრულების გადამოწმება წარმოადგენს საინტერესო მიდგომას. Obameter - ერთ-ერთი ცნობილი ვებ-საიტია და შედარებით უფრო ახალი ვერსია Trudeau metre, აწარმოებს კანადის პრემიერ-მინისტრის დაპირებების მონიტორინგს.



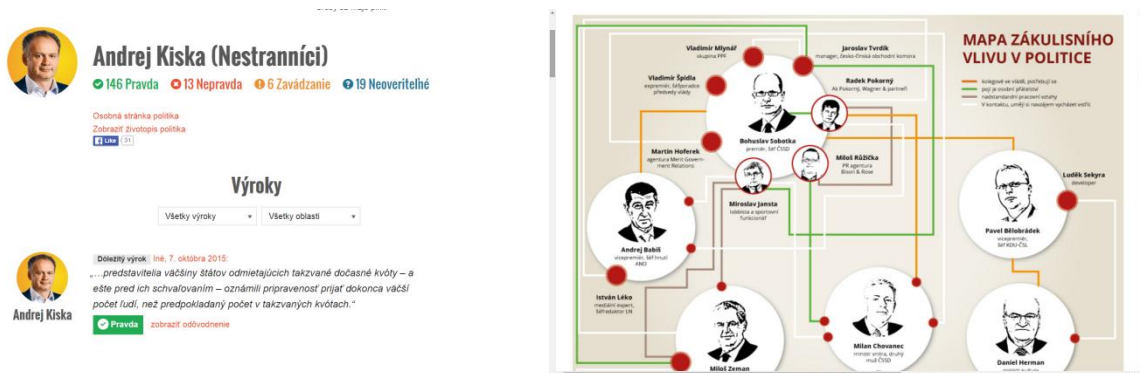
[www.trudeaumetre.ca](http://www.trudeaumetre.ca)



[www.politifact.com](http://www.politifact.com)

სლოვაკური პროექტი "დემაგოგია" "Demagogue"<sup>12</sup> არის საინტერესო პროექტი, რომლის ფარგლებში მოწმდება არა დაპირებები და მათი შესრულება, არამედ მასმედიაში გამართული პოლიტიკური დისკურსები. შემდგომში მოწმდება პოლიტიკოსთა განცხადებების სიზუსტე: რაოდენობერივი ანალიზის შემდეგ ახორციელებენ თვისობრივ შეფასებას, რომელიც გვიჩვენებს ჭეშმარიტი და ცრუ განცხადებებს თანაფარდობას და ამის გათვალისწინებით ითვლიან პოლიტიკოსების რეიტინგს. ვებ-საიტი ასახავს სლოვაკეთის რესპუბლიკის პრეზიდენტის და პრემიერ-მინისტრის განცხადებებს.

კიდევ ერთი საინტერესო მეთოდს წარმოადგენს პოლიტიკოსებს შორის არსებული ეკონომიკური ურთიერთობების ვიზუალიზაცია.



### კარგი მმართველობის წარმატების ისტორია

სლოვაკეთის მესამე სექტორი ფარავს იმ ამოცანების უმრავლესობას, რომლებიც სახელმწიფოს საქმიანობის სფეროში არ არიან მოქცეული, რაც იწვევს არასამთავრობო სექტორში ინტელექტუალური, ტექნიკური ან სამეცნიერო გამოცდილების კონცენტრაციას. ამის მაგალითია დამოუკიდებელი არასამთავრობო კვლევითი ორგანიზაცია CVEK (Centre for ethnicity research), რომლის საქმიანობა მოქცეულია კლასიკურ არასამთავრობო და აკადემიური ტიპის ორგანიზაციებს შორის. ცენტრი დაარსდა 2005 წელს და მას არ სურს იმოქმედოს მხოლოდ კვლევების სფეროში, და ასევე, ცდილობს გაამახვილოს ყურადღება საზოგადოებაში მოსახდელ ცვლილებებზე -

<sup>12</sup><http://www.demagog.sk/>

მიისწრაფვის შეუწყოს ხელი უფრო სამართლიანი და მდგრადი საზოგადოების აშენებას კვლევის, ანალიტიკური და საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელების გზით.

ადამიანის ფუნდამენტური უფლებების პრინციპები, როგორცაა ყოველი ადამიანის პატივისა და ღირსების ხელშეუვალობა და საზოგადოების მრავალფეროვნების ხელშეწყობა – ამ არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობის უმთავრესი მიმართულებაა. განსაკუთრებულ ყურადღებას CVEK უთმობს ეთნიკურ, ენობრივ და რელიგიურ უმცირესობებს. მარგინალური მოსახლეობა, ბოშები თუ მიგრანტები და სხვა უმცირესობები – CVEK-ის სპეციალიზაციაა. თემატურად ისინი ფარავენ განათლების, განთავსების, დასაქმების, კულტურის, ეროვნებათაშორისი ურთიერთობების და სხვადასხვა დონეზე ინტეგრაციის საკითხებს.

სლოვაკეთი ძალზე ეთნოცენტრისტული მოსახლეობის მქონე ქვეყანაა. 2011 წლის კვლევის თანახმად, მოსახლეობის სამი მეოთხედი სლოვაკეთს განიხილავს, როგორც ქვეყანას სლოვაკებისთვის და სურთ ამ სიტუაციის შენარჩუნება, რაც იმას ნიშნავს, რომ უმრავლესობამ უნდა გადაწყვიტოს ვინ იქნება უმცირესობის რიგებში და რა უფლებები მათ უნდა ჰქონდეთ მინიჭებული. ქვეყანაში არსებული სიტუაციის შეცვლა და სხვადასხვა ჯგუფების თანაცხოვრების პრინციპის მხარდაჭერა – ორგანიზაციის საქმიანობის მიზანია.

როდესაც ნორვეგიაში, 2011 წელს ბრეივიკმა (Breivik) ახალგაზრდებზე თავდასხმა განახორციელა, სლოვაკეთში მოითხოვეს კონტროლის გამკაცრება, ან, შესაძლოა, გარკვეული ჯგუფების უფლებების შეზღუდვა. ნორვეგიაში რეაქცია განსხვავებული იყო: მთავარი გზავნილი იყო: "ჩვენ თავისუფალი ქვეყანა ვართ, ჩვენ ღია ვართ ყველასთვის და ჩვენ არ უნდა დავუშვათ ბრეივიკმა წაგვართვას ჩვენი თავისუფლება." ასეთი მიდგომის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია, ვასწავლოთ ხალხს კონფლიქტზე განსხვავებულად რეაგირება და სლოვაკეთი გავხადოთ ღია ქვეყანა, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ თანაცხოვრება.

წარსულში, ორგანიზაციას უფრო მაკონტროლებელი (watchdog) ფუნქცია ჰქონდა. თავდაპირველად მათ კვლევის საფუძველზე მასმედიაში და საზოგადოებრივ ღონისძიებებზე გააკრიტიკეს სახელმწიფო უწყებები: რა არასწორად იყო გაკეთებული ან

რა მათ ვერ გააკეთეს. ორგანიზაციას ჰყავს, მაგალითად, ადამიანის უფლებათა დაცვის ადვოკატი, რომელმაც გამოაქვეყნა მთავრობის წინააღმდეგ მიმართული კრიტიკული სტატიები და ამით კონსტრუქციული დიალოგისთვის „კარი დახურა“. თანდათანობით, თუმცა, აღმოჩნდა, რომ ეს არ არის კონსტრუქციული გზა, რადგან, როდესაც სახელმწიფო ინსტიტუციებს არასამთავრობო ორგანიზაციები თავს ესხმიან, მათ უწევთ საკუთარი თავის დაცვა. შემდეგ ქეისში ჩვენ გავარჩევთ, თუ როგორ არასამთავრობო ორგანიზაციამ შეძლო საჯარო პოლიტიკის კონკრეტულ სფეროებში გავლენის მოხდა.

### რასობრივი ცრურწმენა და დისკრიმინაცია ბავშვების მეურვეობის სფეროში - დროა შეიცვალოს

პროექტი უკავშირდება ბოშათა ბავშვების მეურვეობის პრობლემას და წინა პლანზე აყენებს ეთნიკური, დისკრიმინაციის და ძალადობის, ბავშვთა უფლებების სფეროში სიტუაციის ანალიზის ჩატარებას. პროექტი ორიენტირებულია ბოშათა ბავშვების სპეციფიური ჯგუფის მინდობით აღზრდის საკითხებზე, ასეთი ბავშვების ოჯახებიდან მოცილების პროცესებზე და მათი სხვადასხვა ტიპის ინსტიტუციური მოვლის სისტემებში რეგისტრაციაზე და მკურნალობის ორგანიზებაზე.

პროექტის ანალიტიკური საქმიანობა უკავშირდება მინდობით აღზრდის დე-ინსტიტუციონალიზაციის საკითხებს და არსებული ალტერნატიული და ბავშვების უფლებების დაცვის სერვისების მხარდაჭერას. პროექტი ითვალისწინებდა საადვოკატო მომსახურებას და პროფესიონალებისთვის სემინარების ორგანიზებას, რომლებიც მიზნად ისახავენ სტრატეგიების, კონკრეტული ზომების და საკომუნიკაციო საშუალებების შემუშავებას საჯარო პოლიტიკაზე გავლენის მოხდის მიზნით და ბოშათა ბავშვების მინდობით აღზრდის საკითხების განხილვას, რასობრივი ცრურწმენისა და პოტენციური დისკრიმინაციის აღმოფხვრას.

პროექტის შესრულების დასაწყისში CVEK-მა ჩაატარა კვლევა, რომელიც ორიენტირებული იყო ბოშათა ბავშვების მინდობით აღზრდის საკითხის შესწავლაზე. გამოითქვა ჰიპოთეზა, რომ შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს დისკრიმინაციას, მაგრამ კვლევის

რეზულტატებმა მისი არსებობა არ დაადასტურეს. აღმოჩნდა, რომ ამ დაწესებულებების თანამშრომლები არ მუშაობდნენ კულტურული მრავალფეროვნების იდეის დამკვიდრებისთვის და ასიმილაციის მომხრეები არიან ("ჩვენ ვიცით, რა არის კარგი ბავშვებისთვის, სახელმწიფო უკეთესად იზრუნებს მათზე, ვიდრე ალტერნატიული ან ბიოლოგიური ოჯახი").

ბავშვთა უფლებების დარღვევის შესახებ სტატიების მომზადება და გამოაქვეყნება - ერთ-ერთი სტრატეგიაა. CVEK-მა მეტი გააკეთა - მათ დაიწყეს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან და პოლიტიკოსებთან შეხვედრები (სამთავრობო უწყებებში, სამინისტროებისა და პარლამენტის კომიტეტებში) და მათ კვლევის შედეგები წარუდგინეს. ამ სფეროს გაუმჯობესების მიზნით, მათ ასევე შესთავაზეს დახმარება პროფილურ დაწესებულებებში დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებით. სახელმწიფო დაწესებულებმა მიიღეს კვლევის შედეგები, რაც გამორიცხა CVEK-სა და სახელმწიფო დაწესებულებებს შორის დაპირისპირება, და მათ დაიწყეს თანამშრომლობა. შრომის სამინისტრომ CVEK-ს სთხოვა 60 მინდობით აღზრდის სახლის 300 მუშაკისთვის ტრენინგის მომზადება. ტრენინგის წარმატებით ჩატარების გამო, სამინისტრომ CVEK-ს შესთავაზა ბავშვებისთვის მრავალფეროვნების პრინციპზე ორიენტირებული თანამშრომლობის გაგრძელება.

ბავშვთა მინდობით აღზრდის დაწესებულებების მუშაობა იყო წარმატებული, დაპირისპირების გარეშე მტკიცებულებების გამოყენების წყალობით და თანამშრომლობისა და მხარდაჭერის შეთავაზებით და ამან გამოიწვია ბომა ბავშვების მიმართ დამოკიდებულების შეცვლა.

მიგრანტების ინტეგრაცია ადგილობრივ დონეზე: ადგილობრივი მოთამაშეების შესაძლებლობების გაძლიერება

CVEK განხორციელებული პროექტის მსგავსად, სხვა პროექტში, რომელიც დაკავშირებულია მიგრანტების ადგილობრივ დონეზე ინტეგრაციასთან, CVEK-ის ექსპერტებმა დახმარება ხუთ შერჩეულ მუნიციპალიტეტს გაუწია. ადგილობრივი მოთამაშეების ცოდნისა და ადგილობრივ დონეზე ინტეგრაციის პოლიტიკისადმი



დამოკიდებულების დახვეწა პროექტის უმთავრესი ამოცანა იყო. გარდა ამისა, პროექტის ხელშეწყობით ხუთ შერჩეულ მუნიციპალიტეტში შემუშავდა და განხორციელდა ადგილობრივი ინტეგრაციის სტრატეგიები.

ძირითადი საქმიანობა მოიცავდა ინფორმაციული დღეების, საჯარო დისკუსიების, კონფერენციების ორგანიზების, მოკლემეტრაჟიანი ფილმების ჩვენებას. განათლების დარგში: მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლებისთვის ტრენინგები, ინტეგრაციის ადგილობრივი სტრატეგიის შემუშავებისთვის გზამკვლევის გამოქვეყნება; ხუთ შერჩეულ მუნიციპალიტეტში ინტეგრაციის ადგილობრივი პოლიტიკის პილოტორი განხორციელება და მუნიციპალიტეტებში მიგრანტების ინტეგრაციის მხარდასაჭერი ღონისძიებებისა და აქტივობების კოორდინაცია.

კვლევა დაიწყო სლოვაკეთის ქალაქებში მცხოვრებ უცხოელთა საქმიანობისა და ქალაქებში ინტეგრაციის გზაზე დაბრკოლებებისა და სხვა სირთულეების შესახებ დაგროვილი გამოცდილების შესწავლით. შემდეგ, კვლევის საფუძველზე, ადგილობრივ ხელისუფლებას მათ შესთავაზეს მომსახურება - საჯარო პოლიტიკის დარგში ადგილობრივი ინტეგრაციის სტრატეგიის შექმნა.

დასაწყისში მათ 28 მუნიციპალიტეტს შესთავაზეს საჯარო პოლიტიკის შემუშავებისა და დამოკიდებულების ცვლილების მეთოდის ტრენინგის ჩატარება. ადგილობრივ მთავრობებს გადასცეს კვლევის შედეგები და სტატისტიკა: ქალაქებში მცხოვრები უცხოელების რაოდენობს, მათი ვინაობის და პრობლემების შესახებ. 28 მუნიციპალიტეტიდან CVEK-მა შეარჩია შვიდი საპილოტე ქალაქი.

კვლევა არა მხოლოდ კრიტიკული იყო, არამედ შესაძლო პოზოტიურ შედეგებსა და გამოწვევებზე, რომლებსაც შესაძლოა წააწყდებოდა მთავრობა თუ არ შეცვლიდა დამოკიდებულებას, მიუთითებდა. ადგილობრივმა გუნდებმა დაიწყეს რეგულარული შეხვედრები, რათა იმ ქალაქების იდენტიფიცირება მოეხდინათ, სადაც ისინი ხედავდნენ გაუმჯობესების ნიშნებს. ერთი წლის განმავლობაში ქალაქებში შეწყდა ტერმინის "უცხოელები" გამოყენება და დაიწყო "ქალაქის მაცხოვრებლები" ტერმინის გამოყენება. საბოლოოდ CVEK-მა შეიმუშავა მარტივი, მაგრამ დიდი სიმბოლური მნიშვნელობის მქონე პოლიტიკა: უცხოელები აღქმული უნდა იქნას, როგორც ქალაქების მკვიდრები.

სტრატეგიები ითვალისწინებდნენ იაფი და ადვილად განხორციელებადი ღონისძიებების დარენგვას: მაგ. ადგილობრივ მედიაში სტატიების გამოქვეყნება, შეხვედრები სკოლებში და კულტურული ღონისძიებები, სლოგაკური ენის უფასო კურსები, სადაც ხანდაზმული მასწავლებლები ასწავლიდნენ მოზარდებსა და ბავშვებს. ეს იყო ძალიან მცირე ნაბიჯები, რომლებიც არ მოითხოვდნენ დიდი ფულის ჩადებას, მაგრამ გარკვეული პოტენციალის მატარებელი სხვა საქმიანობის დასაწყებად.

### **რატომ ეს ქეისი არის მნიშვნელოვანი?**

CVEK-მა შეძლო ორგანიზაციის აშენება, რომელიც კონსტრუქციული მიდგომის გადმოსახედიდან პატივისცემას იმსახურებს. მედიაში ატეხილი კრიტიკის წყალობით ისინი ნელ-ნელა გახდნენ დარგის ექსპერტები და კოლაბორატორები. CVEK-ი გახდა ადგილობრივი ხელისუფლების, საზოგადოების ინსტიტუტების და სამინისტროების რელევანტური პარტნიორი.

ორგანიზაცია ინარჩუნებს მაღალ რეიტინგს და აგრძელებს საჯარო პოლიტიკის შეცვლის ადვოკატირებას, თუმცა, კვლევის საქმიანობით მოპოვებული არგუმენტებისა და მტკიცებულებების წყალობით და თანამშრომლობის სტრატეგიის გამოყენების წყალობით ორგანიზაციამ შეძლო კონკრეტული საჯარო პოლიტიკის შეცვლა.

### **რა ნიშნავს კანონის უზენაესობა?**

"კანონის უზენაესობის" აღქმა შესაძლებელია სხვადასხვა პერსპექტივიდან - იმ განმარტების გარდა, რომელიც ხაზს უსვამს ყველა ფიზიკური და იურიდიული პირის ფორმალური სამართლის წინაშე თანასწორობას, მნიშვნელოვანია, რომ ცვხოვრობდეთ იქ, სადაც კანონები მოქმედებენ და სადაც მართლმსაჯულება ადამიანებისთვის ხელმისაწვდომია. სლოგაკეთში ამ სფეროში მოქმედებენ სხვადასხვა ორგანიზაციები - ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ადვოკატების ორგანიზაცია, რომელიც კარგადაა ცნობილი ყველა დონეზე მოგებული სასამართლო დავებით. მისი სახელი ასევე უკავშირდება საქმეების



შემდგომში შესწავლას.

## კანონის უზენაესობის წარმატების ისტორია: ნაგავსაყრელები არ ეკუთვნის ქალაქს

„Pezinok<sup>13</sup> ნაგავსაყრელი“ წარმოადგენს პატარა ქალაქის და მისი მოქალაქეების ამბავს. მოსახლეობამ გადაწყვიტა ქალაქის სიახლოვეს მყოფი სახიფათო ნარჩენების ნაგავსაყრელის წინაარმდეგ ბრძოლა. მომხიბლავი ისტორია სთავაზობს პირველ მაგალითს, როცა მოქალაქეები ქალაქის ადმინისტრაციასთან ერთად იბრძოდნენ და ევროკავშირის იუსტიციის სასამართლოში (Court of Justice of the European Union) შეიტანეს სარჩელი. 2013 წლის მაისში სლოვაკეთის უზენაესმა სასამართლომ მიიღო გადაწყვეტილება, რომელმაც გააუქმა ნაგავსაყრელის მშენებლობის ნებართვა. მათი საქმე საზოგადოებრივი ინტერესების კანონიერი გზით დაცვის მნიშვნელოვანი მაგალითია.

## სიტუაცია

Pezinok არის 20,000 მოსახლეობის მქონე, პატარა ქალაქი, სლოვაკეთის დედაქალაქის - ბრატისლავას მახლობლად მდებარეობს. ქალაქი ცნობილია ღვინის წარმოებით, მშვიდი და სასიამოვნო საზოგადოებრივი ცხოვრებით. ლამაზი ისტორიული ცენტრი იზიდავს ტურისტებს. 1960 წელს, ქალაქის ცენტრისგან რამდენიმე ასეული მეტრის დაშორებით აშენდა ნარჩენების ნაგავსაყრელი. ამ ძველ ნაგავსაყრელში ამჟამად დაცულია მილიონობით ტონა მუნიციპალური, ასევე სახიფათო ნარჩენები. ნაგავსაყრელი მუშაობს ათწლეულების განმავლობაში ყოველგვარი შეზღუდვების გარეშე. მას არ გააჩნია სადრენაჟო სისტემა, რომელიც აფერხებს შხამქიმიკატების შეღწევას მიწაში. მოსახლეობაში იმატა კიბოს, რესპირატორული, ალერგიული დაავადებები, რეპროდუქციული დარღვევები.

---

<sup>13</sup> ქალაქის დასახელება სლოვაკეთში (მთარგმნელის შენიშვნა).

ძველი ნაგავსაყრელის შესაძლებლობების ამოწურვისთანავე, დეველოპერმა შემოთავაზა სანაგვის გაფართოება და ნარჩენების გადაყრის გაგრძელება მომდევნო 20 წლის განმავლობაში. ტექნიკური წინადადების მიხედვით შემოთავაზებული ნაგავსაყრელის ნარჩენების სიღრმე ოთხსართულიანი საცხოვრებელი კორპუსის და ფართი - თითქმის 12 საფეხბურთო მოედნის ტოლი უნდა ყოფილიყო. როდესაც მოსახლეობამ შეიტყო, რომ არსებობს ძველის მახლობლათ ახალი ნაგავსაყრელის აშენების გეგმა, გადაწყვიტეს მოქმედება.



ნარჩენების ნაგავსაყრელი: 12 საფეხბურთო მოედანი / 4 სართულიანი შენობა / 1200 ადამიანი ჩართული<sup>14</sup>

### რაშია პრობლემა?

მიუხედავად იმისა, რომ Pezinok-ის საკადსტრო გეგმა კრძალავს ნაგავსაყრელის შემდგომი მშენებლობა და, მიუხედავად მუნიციპალიტეტის (ადგილობრივი ხელისუფლება) წინააღმდეგობის, ბრატისლავის რეგიონული ხელისუფლებამ დართო ნება ნაგავსაყრელის აშენებაზე. მიზეზი ძალზე მარტივია: კომპეტენტური ორგანოს ხელმძღვანელი უძლიერესი მმართველი პარტიის პოლიტიკური მხარდაჭერით სარგებლობდა. გარდა ამისი იგი ნაგავსაყრელისთვის გამოყოფილი ნაკვეთის ერთ-ერთი თანამფლობელი იყო. უფრო მეტიც, მისი მამა ფლობდა კომპანიას, რომელიც ნაგავსაყრელის აშენებას აპირებდა. ნაგავსაყრელი თანდათანობით შენდებოდა ქალაქისა და მოქალაქეები წინააღმდეგობის მიუხედავად და მშენებლობის შეჩერების რამდენიმე

<sup>14</sup> Infographics and photography: <http://www.viaiuris.sk/aktivity/kauzy/priklady-kauz/pezinska-skladka.html>

სასამართლო გადაწყვეტილებისა.

### **რა უნდა მოემქმედებინა Pezinok–ის მოქალაქეებს?**

მოქალაქეები, მეწარმეები, მუნიციპალიტეტი, ღვინის მწარმოებლები, სტუდენტები, ეკლესიის ლიდერები და საზოგადოების სხვა წევრებმა ჩამოაყალიბეს ინიციატივა "ნაგავსაყრელები არ ეკუთვნის ქალაქს" ("Dumps don't belong in town"), და წამოიწიეს ტიპური კამპანია, რათა დახურონ ნაგავსაყრელი. ადვოკატების რამდენიმე არასამთავრობო ორგანიზაციამ ინიციატივას მხარი დაუჭირა. ყველაზე მნიშვნელოვანი დახმარება ინიციატივას აღმოუჩინეს საჯარო სასამართლის იურიდიული პირები (სსიპ) Via Iuris, რომელიც ცნობილია სამართლებრივი ექსპერტიზისა და უზენაეს სასამართლოში წარმატებული პროცესების და საკონსტიტუციო სასამართლოში მოქალაქეთა უფლებების დაცვის წყალობით.

საჭირო იყო მოსახლეობის საქმის კურსში ჩაყენება მიმდინარე პროცესების შესახებ, სამოქალაქო საზოგადოების მობილიზება და პოლიტიკური, ადმინისტრაციული და ეკონომიკური სტრუქტურების ზეწოლის წინააღმდეგ წინააღმდეგობის გაწევის უნარის გაძლიერება. კარგი კომუნიკაციის და თანამშრომლობის წყალობით ქალაქის მოსახლეობის დიდმა ნაწილმა არ დაეთანხმა ახალი ნაგავსაყრელის მშენებლობის იდეას და ბევრი მათგანი განაგრძო რამდენიმე წლიანი საჯარო საპროტესტო აქციები - საჯარო შეხვედრები, საპროტესტო აქციები, დემონსტრაციები, კონცერტები ან ფოტოგამოფენები და სხვ. პირველმა დემონსტრაციამ შეკრიბა 6000 ადგილობრივი მოსახლე და მათი მუნიციპალური ლიდერები.

Pezinok–თვის ეს იყო ყველაზე ხალხმრავალი აქცია 1989 წლის რევოლუციის შემდეგ. მაგრამ, ბრძოლაში მონაწილეობას არა მხოლოდ მოქალაქეები იღებდნენ, არამედ 150 ცნობილმა საზოგადო მოღვაწემ და სლოვაკეთის მრავალმა არასამთავრობო ორგანიზაციამ მიიღეს მონაწილეობა საპროტესტო აქციებში. ასევე ინტენსიური იყო აქციის მედიის მიერ გაშუქება - ყველ თვე 100-ზე მეტი ინფორმაციული მასალა იბეჭდებოდა ეროვნული მედიის გამოცემებში.



Pezinok–ის მოქალაქეები აქტიურად იბრძოდნენ მშენებლობის წინააღმდეგ და საამისოთ იყენებდნენ კანონმდებლობით ყველა დაშვებულ მექანიზმს. საპროტესტო აქციები ტარდებოდა Pezinok–ში და ბრატისლავაში მთავრობის ადგილსამყოფელის წინ, ქუჩის აქცია ველოსიპედებზე Pezinok–დან საკონსტიტუციო სასამართლომდე კომიცეში (Košice), რომელიც მდებარეობს ქვეყნის სხვა მხარეს. მათ გარემოს დაცვის მინისტრთან მოლაპარაკება გამართეს, მიმართეს გარემოს საკითხებში საპარლამენტო კომიტეტს და პრემიერ-მინისტრს, მათ გააგზავნეს პეტიცია 8000 ხელმოწერით ევროპარლამენტის მოქალაქის უფლებების დარღვევის წინააღმდეგ ორჰუსის კონვენციის (European Parliament against the violation of citizen rights under the Aarhus Convention) ადმინისტრაციაში. 1200-მა ადამიანმა მიიღო მონაწილეობა განხილვაში და ასობით იყო სასამართლო პროცესების მონაწილე, როდესაც Via Iuris-მა შეიტანა სარჩელი სლოვაკეთის და ევროკავშირის იურიდიულ ორგანოებში.

Via Iuris მოქალაქეებს ეხმარებოდა გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებულ ყველა სასამართლო პროცესის მსვლელობისას. ორგანიზაციამ შეასრულა წარმომანგელობითი ფუნქცია რამდენიმე ასეული მოქალაქისთვის ნაგავსაყრელის ტერიტორიის უფლებამოსილების სასამართლოს სხდომების დროს, ნებართვათა და პროცედურების კანონიერების გადამოწმების მოთხოვნით. Via Iuris ასევე მუნიციპალიტეტის და მოქალაქეების წარმოდგენლი იყო სასამართლო პროცესებში, რომლებიც გაიმართა სლოვაკეთის რესპუბლიკის რეგიონული და უზენაეს სასამართლოში (Regional and Supreme Court of Slovak Republic), ევროპულ სასამართლოში (European Court of Justice).

შვიდწლიანი განხილვის შემდეგ, უზენაესმა სასამართლომ გადაწყვიტა (ევროპული

სასამართლოს რეკომენდაციების საფუძველზე), რომ ნაგავსაყრელის მშენებლობის ნებართვა უკანონოდ იყო გაცემული და 2013 წლის მაისში გააუქმა ნებართვა. ამჟამად, ნაგავსაყრელი არ ფუნქციონირებს.

### რატომ ეს ქეისი არის მნიშვნელოვანი?

საქმის შესწავლა მნიშვნელოვანია, რადგან აჩვენა, რომ შესაძლებელი იყო საჯარო ხელისუფლების შეჩერება, რომელიც მიზანმიმართულად და არაერთხელ არღვევდა სამართლებრივ დებულებებს და კონსტიტუციას ნაგავსაყრელის ნებართვის გაფორმების პროცედურების ჩატარების დროს. ქალაქ Pezinok და მისმა მოქალაქეებმა შეძლეს სასამართლო პროცესის მოგება, კანონის უზენაესობის პრინციპის და სლოვაკეთის დემოკრატიული პოლიტიკური კულტურის დაცვა. Pezinok-ის მოქალაქეებს გადაეცათ 2008 წლის თეთრი ყვავის პრემია (White Crow Award 2008) მათი საქმიანობის მაღლიერების ნიშნად და 2016 წლის აპრილში ქ-ს სუზანა ჩაპუტოვას (Zuzana Čaputová), Via Iuris-ის ადვოკატს მიენიჭა გოლდმანის პრემის (Goldman Prize), რომელიც გარემოს დაცვის საქმეში ნობელის პრემიის ტოლფასია.

## თავი 4: მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების წარმატების ისტორიები

ამ თავში განხილული იქნება, თუ როგორ უნდა შევქმნათ ადვოკატირების წარმატებული კამპანია. ზემოთ განხილული მაგალითების, განმარტებებისა და ანალიტიკური მასალების საფუძველზე ჩვენ შეგვიძლია დაგვემვის მკაფიო სტრუქტურის შექმნა. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების მთავარი კომპონენტები დალაგებული უნდა იყოს პროცესის შესაბამისად, მარგებელი საშუალებებისა და გარკვეული მეთოდების გათვალისწინებით, რომლებიც განკუთვნილია პრაქტიკაზე დაფუძნებული გზამკვლევის შესაქმნელად.

## ნაბიჯი 1: საწყისი მდგომარეობის შეფასება

### პრობლემის დადგენა

პირველი ნაბიჯია პრობლემისა და პოლიტიკური საკითხების გაანალიზება. იმისათვის რომ უკეთ გავერკვეთ აღნიშნულ საკითხში, სასურველია რამდენიმე კითხვას გავცეთ პასუხი.

- რა არის ადვოკატირების ძირითადი საკითხი?
- რატომ და ვისთვის არის ის მნიშვნელოვანი?
- როგორაა წინამდებარე საკითხი წამოყენებული? (მაგ .უკვე იყო გამოკვლეული, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციის, თუ შედარებით ეფექტური პრაქტიკული საქმიანობის საფუძველზე?)
- აქვს თუ არა პრობლემას პოლიტიკური სარჩული?
- როგორ უჭერს მიმდინარე პოლიტიკა აღნიშნულ პრობლემას მხარს?
- რა ცვლილებები შეიძლება გამოიწვიოს პოლიტიკის გაუმჯობესებამ?
- ვინ არის პასუხისმგებელიაღნიშნულ პოლიტიკაზე?

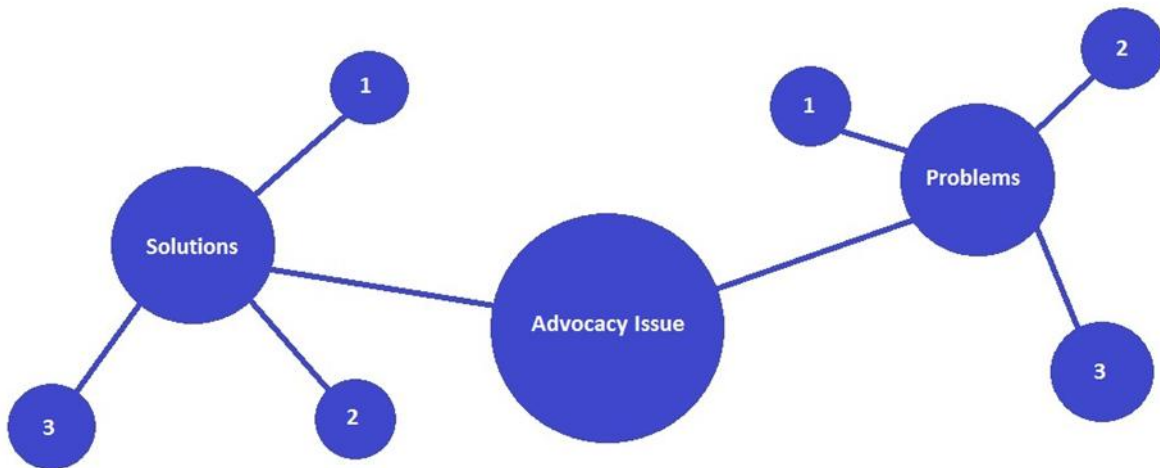
(Buckley, 2014)

### საკითხის შერჩევა

როდესაც პრობლემა და მისი შედეგები, იდენტიფიცირებულია მისი კავშირების შესაბამის პოლიტიკასთან, მნიშვნელოვანია უკვე შეგროვილი ინფორმაციის ჩამოყალიბება. შესაძლოა ჩვენ დაგვჭირდეს გადასაწყვეტი პრობლემის მიზეზებისა და შედეგების ვიზუალურად დალაგებული სქემა, რომ უფრო ნათელი გავხადოთ მთლიანი საკითხის ლოგიკური სტრუქტურა.

ნებისმიერი საადვოკატო პროცესი, რომელიც ეფუძნება უფლებებსა თუ მტკიცებულებებს, იწყება სადავო საკითხის შერჩევით, რომლის ადვოკატირება სურს ერთ ერთ მხარეს. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ წინასწარ ცნობილია რა არის არასწორი, რა იწვევს მას და როგორ გვინდა გადავწყვიტოთ პრობლემა. მას შემდეგ, რაც ზემოთ ჩამოთვლილი

კითხვების დახმარებით პრობლემა განისაზღვრება, ეს ინფორმაცია ხელთ უნდა გვექონდეს. ამის შემდეგ, სასურველია გამოვიყენოთ სქემატური მიდგომა. არსებობს სქემატური მიდგომის რამდენიმე მეთოდი. პირველ რიგში გონებრივი იერიში (ბრეინსტორმინგი), რამაც შესაძლებელია ხელი შეუწყოს მენტალური რუკის მომზადებას. მენტალური რუკა საადვოკატო საქმის სხვადასხვა ასპექტს შორის არსებული განსხვავებების მოძებნაში დაგვეხმარება და გვიჩვენებს მათ შორის არსებულ კავშირებს.

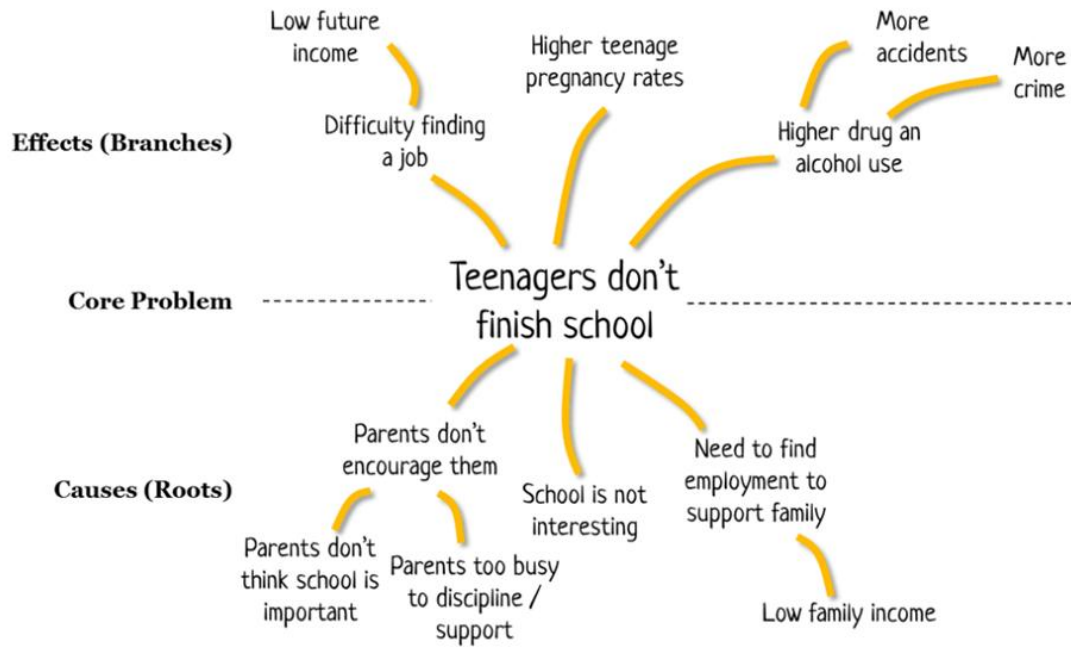


ნახ. 3.1: მენტალური რუკის მაგალითი

- გადაწყვეტილებები
- საადვოკატო საქმე
- პრობლემები

პრობლემებისა და გადაწყვეტილებების ორგანიზებისა და კატეგორიზაციის მეორე გზა ქმნის პრობლემათა ხეს. მენტალური რუკისგან განსხვავებით, პრობლემათა ხე მიზეზობრივ ეფექტთა ჯაჭვს აჩვენებს სწორხაზოვან სტილში.





ნახ. 3.2: პრობლემის „ხის“ მაგალითი

ეფექტები (შტოები) - მომავალი დაბალი შემოსავალი - სამსახურის შოვნის სირთულე - თინეიჯერების ორსულობის მაღალი ალბათობა - მეტი უბედური შემთხვევა - მეტი დანაშაული - ალკოჰოლისა და ნარკოტიკების უფრო მაღალი მოხმარება

ძირითადი პრობლემა - თინეიჯერები არ ამთავრებენ სკოლას

მიზეზები (ფესვები) - მშობლები არ ახალისებენ მათ - მშობლები არ ფიქრობენ, რომ სკოლა მნიშვნელოვანია - მშობლები არ სთხოვენ მათ დისციპლინის დაცვას - სკოლა არ არის საინტერესო - ოჯახის დახმარებისთვის დასაქმების აუცილებლობა - ოჯახის დაბალი შემოსავალი.

## ნაბიჯი 2: მონაცემთა შეგროვება

ადვოკატების პროცესში მეორე ნაბიჯი ეხება მონაცემების შეგროვებას. როგორც ზემოთ განვიხილეთ, საჭირო მონაცემების მოსაპოვებლად ჩვენ გვჭირდება მაჩვენებლები, რომლებიც კონცეფციებს გამოსახავენ ზომად სიდიდეებში. პირველი ნაბიჯის



განმავლობაში, ჩვენთვის აშკარაა, თუ რომელი კონცეფციები ითამაშებენ ადვოკატების კამპანიაში მნიშვნელოვან როლს. აღნიშნული კონცეფციები უნდა გარდავექმნათ მაჩვენებლებად, რომ გამოვიყენოთ მონაცემთა შეგროვების ეტაპზე. ზოგიერთ ლიტერატურულ წყაროებში არის მაგალითები იმისა, თუ როგორ ხდებიან სხვების მიერ ჩამოყალიბებული კონცეფციები ზომადი. ამიტომ, ხშირად არცაა საჭირო მაჩვენებლების თავიდან შედგენა. თუმცა, თქვენ უნდა იცოდეთ, როგორაა მაჩვენებლები შედგენილი, რა გავზომოთ მათი საშუალებით, და, არ უგულებელვყოთ ისინი, რაც არ იზომება.

საზოგადოებრივ აზრზე ეფექტური გავლენის მოსახდენად ან პროცესში ჩართული მოთამაშეების დასარწმუნებლად, ინფორმაცია უნდა ეფუძნებოდეს კვლევას. შესაძლებელია ჩვენთვის უკვე ცხადი იყოს ადვოკატების მიზანი და თუ რატომაა ის აუცილებელი, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ეს სხვებისთვისაც ცხადია. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ კვლევაში მონაწილე მოთხოვნებისა და არგუმენტების მტკიცებულებები გასაგებად იყოს წარმოდგენილი. ეს პროცესი შეიძლება შეიცავდეს ცალკეულ აქტივობებსა და მიდგომებს: მონაცემებისა და სტატისტიკის ბიბლიოთეკის დოკუმენტებში ძებნას, სურათების გადაღებას, თუ მოწმეებთან საუბარს.

არსებობს რამდენიმე მიზეზი, რომ გვახსოვდეს, თუ რატომაა აუცილებელი კვლევის ჩატარება. „Community Tool Box (2015)“-ის თანახმად, იმისათვის რომ კვლევა წარმატებით ჩავატაროთ, უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი მომენტები:

- დამატებითი ფაქტებისა და სტატისტიკის მოშველიებით ჩვენ ვადგენთ მყარ მტკიცებულებებს, ხალხისთვის, რომლებიც მხოლოდ იდეებსა და ვარაუდებს არ ეყრდნობიან.
- საქმის არსის სიღრმისეული შესწავლით, შესაძლოა დამატებითი ინფორმაცია მოვიპოვოთ, რომელიც ხელს შეუწყობს ჩვენ საქმეს.
- ჩვენი კამპანიის სავარაუდო შედეგების შეფასება შესაძლებელია ანალოგიური ღონისძიებებისა და გარემოებების შედარების გზით. აღნიშნული მიდგომა წარმატებითაა აპრობირებული, რაც დაგვეხმარება ჩვენთვის მისაღები სტრატეგიის შედარებით მარტივად შემუშავებაში.
- მხოლოდ ერთი მართებული მაგალითის პოვნით, ჩვენი მდგომარეობა შეიძლება

გახდეს ნებადართული. მიუხედავად იმისა, რომ სტატისტიკა და ფაქტები ძალზე სასარგებლოა პრეტენზიების განსამტკიცებლად, რეალური ცხოვრებიდან აღებულმა პრაქტიკულმა მაგალითმა შესაძლოა უფრო გააუმჯობესოს ჩვენიკამპანიის ეფექტიანება.

- ექსპერტთა მოსაზრებები შეიძლება გამოვიყენოთ დამატებით მტკიცებულებად ჩვენს მიერ დასმული საკითხისათვის, რაც ჩვენ მართებულად მიგვაჩნია, თუმცა შესაძლებელია სხვებს განსხვავებული აზრი ჰქონდეთ.
- ეკონომიკურად დასაბუთებული არგუმენტების მოყვანით ჩვენ უფრო იოლად შევძლებთ ჩვენი სამიზნე აუდიტორიის დარწმუნებას. ვუჩვენებთ საწყის სიტუაციას და მას შევადარებთ ალტერნატიულ სიტუაციებს, ფაქტობრივი ხარჯების გაანგარიშებითა და უპირატესობების ჩვენებით, განსხვავება გახდება ნათელი.
- თუ საზოგადოებას შევთავაზებთ საიმედოდ ჩატარებულ კვლევას, ჩვენ მოვიპოვებთ მათ ნდობას და ისინი მომავალში გაიზიარებენ ჩვენს შეხედულებას.
- კონტრ-არგუმენტების შესწავლით ჩვენ მოვემზადებით მოწინააღმდეგე მხარესთან კამათისთვის. ჩვენთვის უფრო იოლი იქნება ვუპასუხოთ მათ შეკითხვებს და შევასუსტოთ მათი პოზიცია.
- კვლევის კარგად ჩატარებისას ჩვენ შეიძლება გავხდეთ გარკვეული საკითხის ექსპერტი. საზოგადოების წევრები და ხელისუფლების წარმომადგენლებმა შესაძლოა მოგვმართონ კონსულტაციისთვის, რჩევისთვის ან კონკრეტულ კითხვაზე პასუხის მისაღებად. ასეთი სიტუაცია უდავოდ გააძლიერებს ჩვენს პოზიციას და გაზრდის პროფესიულ პოტენციალს.

გამომიების სწორი გზის იდენტიფიცირებისთვის, ჩვენ უნდა შევხედოთ კითხვებს, რომლებიც ითხოვენ პასუხებს. პასუხის გაცემისთვის შესაძლო მიდგომები ქვემოთაა ჩამოთვლილი.

- თუ კითხვის პასუხი ცნობილი ფაქტია, შესაძლებელია მოიძებნოს წიგნში ან სტატიაში ან

ექსპერტთან კონსულტაციის შემდეგ.

- თუ მტკიცებულების საპოვნელად საჭიროა ჩარევა, მისი მიღება შეიძლება კვლევის ჩატარებით, ან უკვე არსებული ჩანაწერების შესწავლით.
- შესაძლებელია მუნიციპალური არქივების მონაცემების გამოყენება, მონაწილეების გარკვეული მიმართულებით დასაკვალიანებლად.
- თუ ვინმეს სურს ინდივიდის გამოაშკარავება საზიანო ქმედებაში, ნებადართულია სამძებრო სამუშაოების ჩატარება, რაც შეიძლება შეიცავდეს სურათებისა და ჩანაწერების წარმოებას დაკვირვების დროს, შეგროვებული ფაქტების ანალიზს ან მოწმებთან საუბარს.

### ნაბიჯი 3: მისიის, მიზნებისა და ამოცანების ფორმირება

ამოცანების დადგენამდე ჩვენ უნდა ჩამოვყალიბოთ მისია. ეს დაგვეხმარება, რომ უკეთ გავიგოთ, თუ რას გვსურს მივაღწიოთ საბოლოოდ. ამიტომ, პირველ რიგში, უნდა განვსაზღვროთ მიღწევები, რომლებიც მოიაზრება პროექტის შესრულების დროს, შემდეგ კი ჩამოვყალიბოთ ამოცანები, რომელთა შესრულება უზრუნველყოფს მიღწევების განხორციელებას. იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ რამდენად სწორად განვსაზღვრეთ მისია, სასურველია ვუპასუხოთ რამდენიმე კითხვას.

რომელი გრძელვადიანი პროცესების ხილვას ვისურვებდით?

ვინ და როგორ დაზარალდება ამ ცვლილებების შედეგად?

რა მოკლევადიან შედეგებსა, თუ გადაწყვეტილებებს გვსურს, რომ მივაღწიოთ?

ვისზე მოახდენს გავლენას ჩვენი გეგმა?

(Flowers and Goyal, 2003)

წინა თავში ჩვენ დიდი ყურადღება დავუთმეთ მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვას. ჩვენ დავადგინეთ, რომ მიზნები, როგორც წესი, გრძელვადიანი ჩანაფიქრებია, რომლებიც ნაკლებად დეტალურია, ვიდრე ამოცანები, და რომ ამოცანები მიზნების მიღწევის სტრატეგიაა. ჩვენ გაგაცანით SMART-კრიტერიუმი რომლის საშუალებით შესაძლებელია

ამოცანების მიღწევადობის შეფასება.

„Uhr (n.d.)” –ის თანახმად SMART მიზნებია: კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მართებული და დროული. ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ, თუ როგორ შეიძლება შესრულდეს SMART-კრიტერიუმები. ჩვენ მოვიყვანთ სხვა საადვოკატო კამპანიების მაგალითებს და ჩამოვთვლით გარკვეულ შტრიხებს, რომლებიც უნდა გვახსოვდეს ამოცანების დასმის დროს.

### **კონკრეტული**

კონკრეტულობა გულისხმობს ამოცანის აღწერის იმგვარად შედგენას, რომ შეუძლებელი იყოს ეჭვის შეტანა იმაში თუ რას წარმოადგენს ამოცანა და როგორ უნდა იყოს შესრულებული. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ამოცანის სემანტიკური ჩამოყალიბება. სამი სახის კითხვას უნდა გაეცეს პასუხი დანიშნულების ფორმულირებისთვის. ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს: რა, როგორ და რატომ.

#### **მაგალითი:**

2009 წლის 1 აგვისტოსთვის დაინერგოს საქმიანობის ეფექტურად მართვის ახალი სისტემა შერჩეული თანამშრომლების, A & P ფაკულტეტისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის. სისტემის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნეს მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები და ნორმატივები, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალება მიეცეს უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საქმიანობის ეფექტურობა და გააუმჯობესონ იგი.

#### **მაგალითის ახსნა-განმარტება:**

"დაინერგოს საქმიანობის ეფექტიანი მართვის ახალი სისტემა შერჩეული თანამშრომლების, A & P ფაკულტეტისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის" = **რა**

"სისტემის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნეს მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები და ნორმატივები" = **როგორ**

"რომ თანამშრომლებმა და მენეჯერებმა უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საკუთარი საქმიანობა და მართონ პროფესიული კარიერა" = **რატომ**

□ **გაზომვადი**

მიზნები და ამოცანები უნდა იყოს გაზომვადი, ისე, რომ შესაძლებელი იყოს რეალური მტკიცებულების წარდგენით მათი რეალისტურობის დამტკიცება. მიზნების შინაარსი უნდა გამოხატავდეს პროექტის ამბიციებს და მნიშვნელობას. თუმცა, როგორც წესი, ძირითადი მიზნის ფარგლებში ჩვეულებრივ არსებობს რამდენიმე შემადგენელი, შუალედური მიზანი.

***მაგალითი:***

2009 წლის 1 აგვისტოსთვის დაინერგოს საქმიანობის ეფექტური მართვის ახალი სისტემა შერჩეული თანამშრომლების, A & P ფაკულტეტისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის. სისტემის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნეს მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები და ნორმატივები, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალება მიეცეს უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საქმიანობის ეფექტურობა და გაუმჯობესონ იგი.

***მაგალითის ახსნა-განმარტება:***

არსებითი მეტრიკა: ამოქმედდება თუ არა სისტემა 1 აგვისტოს.

□ **მიღწევადი**

ამოცანა მიღწევადია, თუ იგი შეესაბამება ადვოკატის შესაძლებლობებსა და მის ხელთ არსებულ რესურსებს. კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ: რეალისტური მიდგომა ამ პროცესის ძირითადი ფაქტორია. ამბიციური, მაგრამ მიუღწევადი ამოცანების შემუშავებას აზრი არ აქვს. ამის გათვალისწინებით, აქცენტი უნდა იყოს გაკეთებული რეალისტური ვადების შერჩევაზე. გარდა ამისა, ამოცანები ემსახურება გრძელვადიანი მიზნების მიღწევას. ხშირ შემთხვევაში, რეალისტური ამოცანები სჯობია ამბიციურ ამოცანებს, რადგან ისინი ხელს უწყობს მიზნის მიღწევას გრძელვადიან პერსპექტივაში. დაბოლოს, ამოცანის მიღწევამ შესაძლოა გაუხსნას გზა და პერსპექტივა მომდევნო ამოცანას, რითაც შექმნის უწყვეტ პროცესს, რომლის ბოლოს გრძელვადიანი მიზანი მიიღწევა.

***მაგალითი:***

2009 წლის 1 აგვისტოსთვის დაინერგოს საქმიანობის ეფექტური მართვის ახალი სისტემა შერჩეული თანამშრომლების, A & P ფაკულტეტისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის. სისტემის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნეს მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები და ნორმატივები, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალება მიეცეთ უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საქმიანობის ეფექტურობა და გააუმჯობესონ იგი.

***მაგალითის ახსნა-განმარტება:***

ამ მიზნის მისაღწევად ჩვენ უნდა გვქონდეს ეფექტური მართვის უნარ-ჩვევები, რაც საშუალებას მოგვცემს უკეთ გავიგოთ მიზნის არსი. მიზანი უნდა წარმოვაჩინოთ რაც შეიძლება ეფექტურად და საინტერესოდ, რომ წარმატებით მივაღწიოთ მას.

□ **რელევანტური**

რელევანტური ამოცანები ხელს უწყობენ გრძელვადიანი მიზნის მიღწევას. ამოცანები, რომლებიც არ შეესაბამება მიზანს, უნდა უგულებელვყოთ, რომ თავიდან ავიცილოთ დროისა და რესურსების ფუჭი ხარჯვა. ფუჭი ხარჯვა . რელევანტური ამოცანები იმსახურებენ სხვების მხარდაჭერას. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, დავსახოთ ამოცანები რომლებიც შეესაბამება შედეგებს და არა მიმდინარე აქტივობებს.

***მაგალითი:***

2009 წლის 1 აგვისტოსთვის დაინერგოს საქმიანობის ეფექტურად მართვის ახალი სისტემა შერჩეული თანამშრომლების, A & P ფაკულტეტისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის. სისტემის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნეს მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები და ნორმატივები, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალება მიეცეთ უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საქმიანობის ეფექტურობა და გააუმჯობესონ იგი.

***მაგალითის ახსნა-განმარტება:***

ამ მიზნის შედეგი არის პროცესი, რომელიც თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალებას აძლევს უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საქმიანობის ეფექტიანობა და გააუმჯობესონ იგი, მაგრამ არა ინდივიდუალური აქტივობებიდან და ქმედებიდან

გამომდინარე .

## □ დროის მართვა

დროის მართვის პრინციპი გულისხმობს, დროის ეფექტურად გადანაწილებას და თითოეული აქტივობის შესრულების ვადების დაფიქსირებას. როგორც ავლნიშნეთ, საბოლოო ვადების დაწესება აწესრიგებს სამუშაო დისციპლინას, რადგან ყველამ იცის როდის რა უნდა გააკეთოს და რა ვადებში. დროის ფაქტორი უნდა იყოს არსებითად რეალისტურად შერჩეული, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მომსახურე პერსონალი შეიზღუდება, რამაც შესაძლოა ადვოკატირების კამპანიის ეფექტურ საქმიანობასა და წარმატებულ კარიერას საფრთხე შეუქმნას. ამიტომ სწორად უნდა განვსაზღვროთ საბოლოო ვადა.

### *მაგალითი:*

2009 წლის 1 აგვისტოსთვის დაინერგოს საქმიანობის ეფექტურად მართვის ახალი სისტემა შერჩეული თანამშრომლების, A & P ფაკულტეტისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის. სისტემის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნეს მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები და ნორმატივები, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალება მიეცეთ უფრო კომპეტენტურად შეაფასონ საქმიანობის ეფექტიანობა და გააუმჯობესონ იგი.

### *მაგალითის ახსნა-განმარტება:*

2009 წლის 1 აგვისტო არის საბოლოო ვადა.

## ნაბიჯი 4: გზავნილის ადრესატის ცოდნა

რა არის დაინტერესებულ მონაწილეთა ანალიზი?

დაინტერესებულ მონაწილეთა ანალიზი არის პროცესი რომელიც მიზნად ისახავს კონკრეტული თემით დაინტერესებული მონაწილეების გამოვლენას, რომლებსაც აქვთ კონკრეტული შეხედულებები. მათი შეხედულებები და გარემო სადაც ისინი საქმიანობენ უნდა იყოს კარგი სტრატეგიის დაგეგმვის ამოსავალი წერტილი. ამის გათვალისწინებით,

ექსპერტი ყურადღებას გამამხვილებს სამართლიან მიზნებზე და დროსა და რესურსებს გამოიყენებს გაცილებით ნაყოფიერად.

უფრო მეტიც, De Toma (2012) ამბობს, რომ როგორც კი გამოვლინდებიან ის ფიზიკური პირები, საჯარო ან არასამთავრობო ორგანიზაციები და დაწესებულებები, რომლებსაც ჩვენს ინტერესთაფეროში მნიშვნელოვანი გავლენის პოტენციალი აქვთ, დაინტერესებულ მონაწილეთა დაწვრილებითი ანალიზი საშუალებას მოგვცემს დავადგინოთ მათი შეხედულებები გარკვეული საკითხების ირგვლივ, და შევაფასოთ მათი ზემოქმედების მოხდენის საფეხური და მნიშვნელობა.

აღნიშნული მონაცემების შეგროვება შეგვიძლია გამოვიყენოთ, რომ დავადგინოთ მოსალოდნელი შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების მაჩვენებელი, რომ მომავალში გავაუმჯობესოთ წარმატების ალბათობა და შევამციროთ მოსალოდნელი რისკები.

დაინტერესებულ მონაწილეთა ხედვის ყოველმხრივი ცოდნა საშუალებას მოგვცემს დავგეგმოთ სად, როდის და როგორ შევიმუშავოთ და განვაფასოთ ჩვენი სტრატეგია. „Ruairi Brugha” და „Zsuzsa Rakovszky” (2000)-ის თანახმად, დაინტერესებულ მონაწილეთა ანალიზი შესაძლოა სასარგებლო იყოს ჩვენი ცოდნის გასაუმჯობესებლად, რომ გამოვიყენოთ მათი "მახასიათებლები, განზრახვები, ურთიერთობები, გეგმები, ინტერესები და რესურსები, რასაც ისინი ფლობენ გადაწყვეტილების მიღების დროს"<sup>18</sup>.

### ვინ შეიძლება ჩაითვალოს დაინტერესებულ მონაწილედ?

ადვოკატები არ არიან ადვოკატების კამპანიის ერთადერთი მონაწილენი. ისინი სხვა მონაწილეთან ერთად პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ჩართულნი არიან საქმის წარმოებაში. შესაბამისი მხარეები, კერძოდ, ფიზიკური პირები, ჯგუფები ან ნებისმიერი ტიპის, ზომის და შესაძლებლობების ორგანიზაციები, რომლებსაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ, განეკუთვნებიან დაინტერესებულ მონაწილეთა კატეგორიას.

აღნიშნული მოთამაშეების დაინტერესება ადვოკატების საკითხებისადმი შესაძლებელია იყოს მეტ-ნაკლებად ნათელი ან დაფარული. „Schmeer (1999)”-მა დაინტერესებული მონაწილეები შემდეგ კატეგორიებად დაყო: ეროვნული და



საერთაშორისო მოთამაშეები და დაწესებულებები, ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობა და მათი თანამდებობის პირები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ასოციაციები, ინტერესთა ჯგუფები, კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციები, მკვლევარები და მეცნიერები, მედია და ა.შ.

ამ მოთამაშეების ამოსაცნობად საკუთარ თავს უნდა ვკითხოთ:

- ვის აქვს სერიოზული ინტერესი მიმდინარე პოლიტიკური მოვლენების?
- ვინ შეიძლება მოექცეს ცვლილებების გავლენის ქვეშ? (დადებითი თუ უარყოფითი თვალსაზრისით)
- ვის შეუძლია ზეგავლენის მოხდენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე?
- ვისზე შეიძლება გავლენის მოხდენა, რომ ჩვენი საადვოკატო კამპანია წარმატებული იყოს?

რა არის გასათვალისწინებელი გამოკვლევაში?

„Brugha” და „Varvasovszky (2000)”-ის აზრით, გამოკვლევის ჩატარების დაწყებამდე, ჩვენ პირველ რიგში უნდა დავინტერესდეთ ძირეული საკითხებით: ერთმანეთისგან უნდა განვასხვავოთ პოლიტიკური, ადმინისტრაციული და საქმის ვითარების პირველადი სტადიები.

### პოლიტიკის არსი

„Smith (1993)” ხაზგასმით ამბობს, რომ კავშირები და კომუნიკაციები აყალიბებენ ხალხის ინტერესთა სფეროს პოლიტიკის შემუშავების პროცესში. ფორმალური და არაფორმალური კონტაქტები და ურთიერთობები აყალიბებენ პოლიტიკურ გარემოსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს. უფრო მეტიც, „Benson (1975, 1982)” წერს, რომ პოლიტიკის სფეროში ინტერესთა სქემა უნდა იყოს გააზრებული, რომ გავაკეთოთ ანალიზი. გააზრების პროცესი შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად ნაწილად. პირველ რიგში განსახილველია ადმინისტრაციული კავშირები რესურსებზე დამოკიდებულების თვალსაზრისით. მეორე, ინტერესთა ჯგუფის კავშირები, რომლებიც ასახავენ პოლიტიკის სფეროში არსებულ საერთო ინტერესებს. და მესამე წესები, რომლებიც ადმინისტრაციულ და ინტერესთა ქსელის დონეზე ადგენენ აქტივობების განხორციელების საზღვრებს.

გარდა ამისა, „LINDBLOM (1959)”-მა შექმნა მოდელი, რომელიც ახასიათებს

მოლაპარაკების, შეთანხმებისა და დარეგულირების პროცესს განსხვავებულ ინტერესთა ჯგუფებში. ზოგადად, პოლიტიკოსებმა უნდა მიიღონ მონაწილეობა როგორც პოლიტიკის ფორმულირებასა და განხორციელებაში, ასევე მხარდაჭერისა და რესურსების მობილიზების პროცესებში.

### მართვის არსი

მეორე, როგორც „Preston (1990)” ამბობს, შეხვედრის საჭიროებებსა და მომხმარებლების მოლოდინებს, თანამშრომლებსა და ზოგადად საზოგადოებას, დაინტერესებულ მონაწილეთა ჯგუფებს შეუძლიათ სარგებლობის მოტანა. ამ მიზნის მისაღწევად, ინტერესი და გავლენა გადამწყვეტ როლს თამაშობს, თუ მათ წარმატებულად იყენებენ, ასევე საფრთხეების და ცვლილებების შესაძლებლობების შეფასების ჩატარებისას. "ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ჩასატარებლად აუცილებელია რელევანტური მოთამაშეების ქცევის, განზრახვების, ურთიერთობების, კონკრეტული სიტუაციის, ინტერესებისა და გავლენის გაგება" (Blair and Whitehead 1988, Fottler et al. 1989, Blair et al. 1990).

### განვითარების არსი

მესამე, განვითარების არსის მიმართებაში „Lindenberg (1981)” ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ სისტემატური პოლიტიკური ანალიზის შექმნისთვის, განვითარებულ მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ სხვადასხვა მოთამაშეების პოზიცია და მათი მნიშვნელობა. მისი თქმით, არსებობს რამდენიმე ნაბიჯი, რომ მივყვეთ პოლიტიკური ანალიზის პროცესს. ესენია: გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულ პირთა სიის შედგენა, მათი მნიშვნელობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, იმ პირთა გამოყოფა ვინც საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს; ამ მოთამაშეების რაოდენობრივი ანალიზის მიხედვით დგინდება მათი გავლენის დონისა და ინტერესების კოეფიციენტები; რესურსების მობილიზების უნარი, და ინფორმაციული რუკების შექმნა (mapping<sup>15</sup>). მოთამაშეების ინფორმაციული რუკების შექმნის პროცესში გასათვალისწინებელია მათ შორის არსებული

---

<sup>15</sup> ინფორმაციულ რუკაზე მოცემული კომპლექტის (დომენის) თითოეული ელემენტი ასოცირდება (ლოგიკურად უკავშირდება) მეორე კომპლექტის ერთ ან მეტ ელემენტთან.

ურთიერთობები, კავშირების განვითარების შესაძლებლობა და მათი დაკავშირება სასურველ შედეგებთან. (Lindenberg, 1981).

მას შემდეგ რაც ძირითადი მონაცემები დადგენილია და შესაძლებელ დაინტერესებულ მონაწილეთა სია გამზადებულია, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ დაინტერესებულ მონაწილეთა მახასიათებლებზე: მათ პოზიციებზე რეფორმის ჩატარების გარშემო, ინტერესებზე, პოლიტიკურ მრწამსზე, გარემოცვაზე, პოლიტიკურ ძალებსა და გავლენაზე.

- **დაინტერესებულ მონაწილეთა პოზიცია რეფორმის შესახებ (თავდაპირველი პოზიცია)**

პირველ რიგში განსახილველია დაინტერესებული მონაწილეების თავდაპირველი პოზიცია რეფორმის შესახებ. ეს პოზიცია იყოფა ორ ძირითად კატეგორიად: მხარდაჭერა ან წინააღმდეგობა. იმისათვის, რომ უფრო ცხადი იყოს ერთ–ერთ კატეგორიაში მოხვედრის მართებულობის დონე შესაძლებელია ასეთი ტესტის ჩატარება. წარმოვიდგინოთ, რომ დაინტერესებული მონაწილე აქტივობის მიმართ იჩენს სავარაუდო ინტერესს, რომლის შეფასებას 5-ბალიანი სკალით ვაწარმოებთ: 1 ქულა - ძლიერი წინააღმდეგობა, 3 ქულა - ნეიტრალური, 5 ქულა - ძლიერი მხარდაჭერა. აქედან გამომდინარე, დაინტერესებულ მონაწილეს ეყოლება ხუთი სავარაუდო კატეგორიის ადამიანი: ოპონენტები, პასიური ოპონენტები, ნეიტრალური, მოკავშირეები, ძლიერი მოკავშირეები. ამ მოსაზრების საფუძველზე გაეროს ბავშვთა ფონდი „UNICEF (2010)“ გამოთქვავს მოსაზრებას, რომ შესაძლებელია დაინტერესებული მონაწილისთვის შესაძლო მხარდაჭერის ან წინააღმდეგობის დონის შეფასება.

საჯარო, კერძო თუ კონფიდენციალური ინფორმაციის შეგროვების გზით და ურთიერთ კავშირებისა და თემატური პარტნიორების საზოგადოებაში დაკავებული პოზიციების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია დაინტერესებული მონაწილეების უკეთესი ანალიზი კატეგორიის მინიჭების თვალსაზრისით. დაინტერესებულ მონაწილეთა მხარდაჭერის სავარაუდო დონის გასარკვევად დასადგენია სამომავლო სტრატეგია, რომელიც მოიცავს პოტენციურად ნეიტრალური მოთამაშეების დარწმუნებას, რომ გახდნენ ისინი მოკავშირეები ხოლო მოწინააღმდეგეები იყვნენ რაც შესაძლებელია

პასიურები.

- **ინტერესები**

დაინტერესებულ მონაწილეთა ანალიზი არის პროცესი, რომელსაც სჭირდება დრო და, სავარაუდოდ, ყურადღების ცენტრში მოექცევა რამდენიმე მოთამაშე რომლებსაც საკუთარი ინტერესები და პრიორიტეტები აქვთ. ყურადღებით მიდგომა მათი ინტერესების მიმართ არის წინაპირობა იმისა, რომ დავადგინოთ საფუძველი ჩვენს საჭიროებებსა და მათ პრიორიტეტებს შორის. ჩვენ უნდა ჩავწვდეთ მიესადაგება თუ არა მათი ინტერესები იმ საკითხს, რომლის ადვოკატირებას ჩვენ ვაპირებთ. მას შემდეგ, რაც ეს საკითხი გაირკვევა, ჩვენ სავარაუდო ალბათობა გვექნება წინააღმდეგობის ან მხარდაჭერის. „Snyder (1997)“ ამტკიცებს, იმისათვის, რომ ვინმემ მხარი დაუჭიროს მესამე მხარეს, როგორც წესი, აუცილებელია, რომ საერთო სასარგებლო შედეგი აჭარბებდეს შესაძლო დანაკარგებს. მათი ინტერესების ანალიზის ჩასატარებლად, ჩვენ უნდა გვესმოდეს კონკრეტულად, თუ რას ნიშნავს „სასარგებლო შედეგი“ და „დანაკარგები“ თითოეული დაინტერესებული მონაწილისთვის. ეს მოითხოვს უნარს შევხედოთ სიტუაციას დაინტერესებული მონაწილის თვალთ, რათა შევიტყოთ და გავიაზროთ მათი პრიორიტეტები.

- **სასარგებლო შედეგები**

„Sabatier“ და „Jenkins-Smith“ (1999)-ის მიერ შექმნილი კოალიცია ადვოკატურების ქსელი „The Advocacy Coalition Framework (ACF)“, ცდილობს აღწეროს მოთამაშეების კოალიციებს შორის კონკურენცია, როგორც მთელი პოლიტიკური პროცესი. მოთამაშეები კი ცდილობენ პოლიტიკური პრობლემებისადმი შეხედულებების და მათთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების ადვოკატირებას. არსებული სიტუაცია ჩვენ შეიძლება განვმარტოთ, როგორც მოთამაშეების სიმრავლე, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულნი პოლიტიკის კონკრეტულ საკითხებში და რეგულარულად ეძებენ ზეგავლენის მექანიზმებს ამ პროცესებზე.

ამ თეორიული მოდელის განხილვისას სტრუქტურაში ჩართული მოთამაშეების რაოდენობა შესაძლოა იყოს საკმაოდ დიდი და შეიცავდეს: "ადგილობრივი

მმართველობისა და ცენტრალური ხელისუფლების წარმომადგენლებს, ადვოკატების ჯგუფებს, არასამთავრობო ორგანიზაციებს, საზოგადოებრივ ჯგუფებს, მკვლევარებსა და მეცნიერებს, მედიის წარმომადგენლებს და ა.შ." დაინტერესებული მონაწილეების მოტივაცია, სურვილები, მისწრაფებები და მიზნები შეიძლება რადიკალურად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან, რაც შეიძლება გახდეს რთული კავშირების ჩამოყალიბების მიზეზი და გამოიწვიოს სწრაფად დაშლის შესაძლებლობა.

შესაძლებელი კოალიციის შემადგენლობაში შემავალი პარტნიორების მისწრაფებების, იდეებისა და მათი პოლიტიკის მამოძრავებელი ძალების უკეთ იდენტიფიცირებისთვის, „ACF” გვთავაზობს სამ ძირითად კომპონენტს, რომლებიც ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ:

- სიღრმისეული შეხედულებები წარმოადგენენ აზრებისა და მიდგომების ფუნდამენტურ ერთობლიობას, რომლებიც გავლენას ახდენენ პოლიტიკის საფუძვლებზე და ინდივიდუალური განათლების გზით და გამოცდილების საფუძველზე შემუშავებულ მეორად ასპექტებზე. ეს იდეები გამოხატავენ ადამიანების ხედვას, პოლიტიკას და საზოგადოებას.

- პოლიტიკის შეხედულებები წარმოადგენენ სიღრმისეული აზრების შეგუებას პოლიტიკური ვითარების, სტრატეგიისა და აღქმის ფორმით, რომლებსაც იყენებენ სიღრმისეული შეხედულებების რეალობაში განხორციელებისთვის.

- მეორადი საკითხები არიან უბრალოდ ინსტრუმენტები, რომელთა მეშვეობით გადმოცემულია პოლიტიკის შეხედულებებზე დაფუძნებული და ღრმა შეხედულებების გავლენის ქვეშ მყოფი პოლიტიკა.

„ACF” გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ კოალიციების უმრავლესობა ჩამოყალიბდა პოლიტიკის შეხედულებების ირგვლივ ვინაიდან ეს კომპონენტი ყველაზე საიმედოა წინა სამ კომპონენტს შორის. „ACF” ასევე ამტკიცებს, რომ ფიზიკური პირები მსოფლიოს განიხილავენ სხვადასხვა შემეცნებითი კუთხით რომელსაც თან ახლავს დებულებები, რომელთა შესრულებას ისინი არ ეთანხმებიან, მაგრამ რომლებიც მათ ეხმარებიან რთულ სიტუაციებში. ეს ფილტრები შედგება ადრეული შეხედულებებისგან, რომლებიც, როგორც წესი, სიღრმისეული და ურყევა. ხალხმა უნდა გარდაქმნან შეხედულებები დეტალური,

ობიექტური პოლიტიკის ფორმაში, მაგრამ იმ დებულებების გამო, რომელთა შესრულებას ისინი არ ეთანხმებიან, ისინი ხშირად თავს იკავებენ. ბუნებრივია, ერთი მხრივ ისინი, როგორც წესი, ცდილობენ გაფილტრონ ან უგულებელჰყონ ფაქტები, რომლებიც შესაძლოა არ ეთანხმებიან მათ შეხედულებებს. მეორე მხრივ, ისინი ადვილად თანხვდებიან ინფორმაციას, რომლებიც ადასტურებს მათ წინა შეხედულებებს.

პოლიტიკის შეხედულებების სფეროში უნგრეთის სოციალისტური პარტიის „MSZP“-ის მიერ შექმნილი კოალიცია “Unity” უნგრეთის პარლამენტში უდიდეს ოპოზიციურ პარტიას წარმოადგენს. „MSZP” არის მემარცხენე-ცენტრისტული სოციალურ-დემოკრატიული პარტია, რომელშიც გაწევრიანებულია უამრავი ადამიანი, როგორც მემარცხენეები, ასევე ყოფილი კომუნისტური პარტიის წევრები. ეს არის მაგალითი იმისა, რომ მიუხედავად კოალიციის წევრების განსხვავებული პოლიტიკური შეხედულებებისა, შეუძლიათ აწარმოონ წარმატებული პოლიტიკური საქმიანობა.

- **გარემო**

იმისათვის რომ, წინასწარ ვიცოდეთ შეძლებს თუ არა დაინტერესებული მონაწილე ჩვენი მიზნების განხორციელებაში ხელშეწყობას, „Young and Quinn (2012)” გვიჩვენებს, რომ გავითვალისწინოთ ადვოკატირების კამპანიის საქმიანობის გარემო, სოციალურ-პოლიტიკური ლანდშაფტი, გადაწყვეტილების ოფიციალურ და არაოფიციალურ დონეზე მიღების შედეგების გათვალისწინებით. ძალზე მნიშვნელოვანია იმის გაგება, რომ საქმის ვითარება არ წარმოადგენს მხოლოდ ერთი მხარის მისწრაფებებს, ის არის სხვადასხვა შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების მიმდევრობა, რომლებიც ბუნებრივად არსებობს ნებისმიერ სიტუაციაში (Cesa (2014)).

"როდესაც ვინმე მსჯელობს იმის შესახებ, რომ ვიღაცას რაღაცის გაკეთება უნდა, პირველ რიგში, უნდა დავფიქროდეთ მას თუ სურს ამის გაკეთება, შემდეგ რა დახმარება შეიძლება, რომ მას გაუწიონ, და რა უშლის ხელს" (მაკიაველი, 1506).

გარემოებების სიღრმისეული გაგება, ასევე პროცესის დეტალური შესწავლა და დინამიკა უდევს დაინტერესებული მხარეების ქმედებებს საფუძვლად. პოლიტიკური ორიენტაციის საფუძვლიანი გააზრება, განსჯის ერთ-ერთი ძირითადი ასპექტია, „Brugha და Varvasovszky (2000)”-ს თქმით, როდესაც დაინტერესებული პირი იწყებს კვლევას, იგი

პირველ რიგში ითვალისწინებს პოლიტიკის არსს. „Benson (1975, 1982)”, აცხადებს, რომ ინტერესთა ჯაჭვი პოლიტიკის სექტორში, ანალიზის საშუალებას უნდა იძლეოდეს, აღნიშნული პროცესი შესაძლებელია სამ ძირითად ნაწილად გაიყოს. პირველ რიგში, ადმინისტრაციული ქსელები, როგორც რესურსები. მეორე, ინტერესთა ჯგუფის ქსელები, რომელშიც გაერთიანებულია საერთო ინტერესების პოლიტიკური სექტორები და მესამე, რომელიც აერთიანებს წინამდებარე ორი ქსელისგან განსხვავებულ ქმედებებს.

გარდა ამისა, „LINDBLOM (1959)“-მ შექმნა მოდელი, რომელსაც ახასიათებს სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფებებს შორის არსებული მოლაპარაკების, შეთანხმების და დაზუსტების პროცესები. საზოგადოდ, პოლიტიკოსებმა მონაწილეობა უნდა მიიღონ პოლიტიკის ფორმულირებასა და განხორციელებაში, ისევე როგორც მხარდაჭერისა და რესურსების მობილიზებაში.

- **პოლიტიკური ძალა და გავლენა**

დაინტერესებულ მონაწილეებს შორის რესურსების სტრატეგიული გადანაწილება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გასათვალისწინებელი ფაქტორია. ამავდროულად საყურადღებოა დაინტერესებული მხარის გავლენა პროცესზე, რადგან იგი შეიძლება ჩაითვალოს მის არაპირდაპირ პოლიტიკური ძალის გამოვლენად, მაგალითად, რეპუტაცია და ნდობა.

დაინტერესებული მონაწილის პოლიტიკური ძალა დამოკიდებულია გადამწყვეტი რესურსების მიმართულების მინიჭებასა და მართვის უნარზე; თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ დაინტერესებული მონაწილეების პოლიტიკური ძალა დამოკიდებულია არა მხოლოდ იმ სტრატეგიული რესურსების რაოდენობაზე, რომლებიც მათ შეუძლიათ გამოიყონ ამოცანის გადასაჭრელად, არამედ მათ შესაძლებელ გავლენის დონესა და სანდოობის რესურსზე განსახილველ სფეროში. პოლიტიკური ძალისა და გადამწყვეტი რესურსების სწორი კონტროლით, ჩვენ თავიდან ავიცილებთ გაუთვალისწინებელ შემთხვევებს განსახილველი ადვოკატირების საქმეში.

### როდის ჩავატაროთ დაინტერესებული მონაწილეების ანალიზი?

მრავალი ავტორის მტკიცებით დრო არის ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი

სათანადო დაინტერესებული მონაწილეების ანალიზის ჩატარებისას. როგორც ზემოთ აღნიშნა, ანალიზის ჩატარების მიზანი გახლავთ მონაცემებისა და ინფორმაციის მოგროვების გზით სტრატეგიის შემუშავება. უფრო მეტიც, ამ სახის ინფორმაციის ქონა, საჭიროების შემთხვევაში სტრატეგიის გააუმჯობესების ან შეცვლის შესაძლებლობას გვაძლევს. თუ საქმე გვაქვს საკუთარი პრიორიტეტების მქონე რამდენიმე პოლიტიკურ მოთამაშესთან, ჩვენ უნდა ჩავატაროთ მოქნილი ანალიზი და სამოქმედო გეგმა მოვარგოთ დაინტერესებული მონაწილეების თვისებებს.

ამ მიზეზით, დაინტერესებული მონაწილეების ანალიზი უნდა უძღოდეს იმ რეფორმის შემოთავაზებას, რომელიც ნებისმიერი ადვოკატირების სტრატეგიის მთავარ არსს წარმოადგენს. რაც უფრო ადრე გაკეთდება ანალიზი, მით უფრო კარგი სტრატეგიის შექმნის შესაძლებლობა გვექნება. პროცესის დასაწყისში ანალიზის ჩატარება საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ რამდენად მდგრადია გეგმა, რის შედეგადაც შევიტყობთ რესურსებისა და ძალისხმევის მიმართვის ყველაზე ხელსაყრელ გზას. გარდა ამისა, როდესაც მდგომარეობა არ არის საკმარისად ნათელი, დამატებითი მონაცემებისა და სიღრმისეული ინფორმაციის მოპოვებით, გვეძლევა შანსი, რომ გავაუმჯობესოთ კვლევის შედეგები.

### როგორ ვმართოთ გზავნილები ისე, რომ დაინტერესებულმა მონაწილეებმა შეიცვალონ პოზიციები

ჩვენი ადვოკატირების ამოცანების შესრულების შესაძლებლობა შეთანხმების ან საქმის ირგვლივ კონფლიქტის დონის გავლენის ქვეშ იმყოფება, რაც თავისთავად წარმოადგენს მაჩვენებელს, თუ რამდენად ადვილად წარიმართება პროცესი. აღნიშნული ფაქტი უფრო მეტად ვლინდება მაშინ, როდესაც დანერგილია ახალი ტექნოლოგიები ან ახალი მიდგომები და პოლიტიკოსები უფრო ფრთხილები არიან ცვლილებებისადმი.

როდესაც მოთამაშეებს შორის არსებობს კონფლიქტი, თქვენ უნდა იცოდეთ მათი პოლიტიკური შეხედულებები და ხვდებოდეთ, რატომ არიან ამ პოზიციაზე. მოთამაშეების გადაწყვეტილებების მოტივაციის გაგების მცდელობა მოგვცემს გააზრების საშუალებას თუ რამდენად მტკიცედ ინარჩუნებენ ისინი ამ პოზიციებს და, ასევე, თუ არსებობს შანსი შევაცვლევინოთ საკუთარი პოლიტიკური პოზიციები.

მოსალოდნელი დებატების წინ თუ წინასწარ შეიმუშავებთ არგუმენტებს,



შესაძლებელია იხილოთ, თუ ვინ შეძლებს მათ წარმატებულად გამოყენებას.

## ნაბიჯი 5: ადვოკატირების გზავნილის მომზადება

როდესაც მისია, მიზნები და ამოცანები დადგენილია და მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მონაწილეები გარკვეულია, შემდეგი ნაბიჯი გზავნილის მომზადებაა. გზავნილი უნდა იყოს აგებული ისე, რომ ნათელი იყოს თუ რა უნდა შეიცვალოს, რატომ უნდა შეიცვალოს და როგორ უნდა შეიცვალოს. ვინაიდან მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ადვოკატირების არგუმენტირება ეფუძნება შეგროვებულ მონაცემებს.

### რა მიდგომებს ვიყენებთ?

მონაცემების შეგროვების წესი მონაცემთა ხასიათზეა დამოკიდებული და, როგორც აღვნიშნეთ, მონაცემები შეიძლება იყოს რაოდენობრივი ან თვისობრივი ხასიათის.

### მტკიცებულებათა შეგროვების რაოდენობრივი მეთოდები

ერთის მხრივ, ჩვენ გვაქვს რაოდენობრივი მონაცემები, რომლებიც ძირითადად დაკავშირებულია სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებასთან. მიღებული შედეგები მარტივად ექვემდებარება დაჯამებას, შედარებას და განზოგადებას. კვლევის რეზულტატის მაღალი საიმედოობის გამო, როგორც წესი, შესაძლებელია მათი განმეორებით გამოყენება. რეზულტატი ციფრული ფორმით და სტატისტიკური მონაცემებით არის ნაჩვენები და ხშირად გამოსახულია ცხრილების, სქემებისა და დიაგრამების სახით (USC Libraries, 2016).

არსებობს ციფრული მონაცემების შეგროვების რამდენიმე გზა, როგორცაა ექსპერიმენტი, ან კარგად ცნობილი ლონისძიებების დაკვირვებისა და ჩანაწერების განხორციელება. გარდა ამისა, მართვის საინფორმაციო სისტემების ან დახურული კითხვების <sup>16</sup>სისტემაზე დაფუძნებულმა ანალიტიკურმა მიმოხილვებმა, შესაძლოა ხელი

---

<sup>16</sup>დახურული კითხვები – კითხვარი რომლის პასუხები მხოლოდ „დიახ“ ან „არა“ ფორმით ივსება (მთარგმნელის შენიშვნა).

შეუწყონ მონაცემების შეგროვების პროცესს (University Wisconsin Eau Claire, n.d.).

მიუხედავად ამისა, როდესაც ჩვენ ვიყენებთ რაოდენობრივი ინფორმაციის შეგროვების მეთოდებს, ჩვენ უნდა ვიყოთ დარწმუნებულნი, რომ მიღებული შედეგები ადვილად აღქმადია და გამოსახება გაზომვადი ციფრული მონაცემებით, ან გრაფიკებით. მოსალოდნელი კვლევის მეთოდების უკეთ გასაცნობად, გავარჩიოთ მეცნიერ-პროფესორების მიერ (Researchprofessionals (n.d.)) წარმოდგენილი მაგალითები.

როდესაც ინტერვიუს ჩატარებისთვის გადაწყვეტილება მიღებულია, ჩვენ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ინტერვიუს უნდა ჰქონდეს სტანდარტული კითხვებისგან შედგენილი სტრუქტურა. სტრუქტურა ეფუძნება დახურული კითხვების სისტემას ან ქალაქის ფურცელზე განლაგებული გრაფიკული ობიექტების მონიშვნას (checklist).

მონაცემების შეკრების დაკვირვების მეთოდის არჩევით ჩვენ კიდევ ერთხელ, უნდა დავრწმუნდეთ რომ მივყვებით ზუსტად დადგენილ სტრუქტურას, რომელიც მკაფიოდ ასახავს კვლევის ჩატარების მიზნებს. კატეგორიების სისტემის შემუშავებამ ან მონიშვნის ტექნოლოგიის გამოყენებამ შეიძლება გაზარდოს ეფექტიანობა

კითხვარები შეიძლება ჩაითვალოს ერთ-ერთ ვარიანტად, მაგრამ მათი მომზადება რთული და ხანგრძლივი პროცესია. თუმცა, რაოდენობრივი მეთოდების თვალსაზრისით ისინი მხოლოდ დახურულ შეკითხვებს მოიცავს. გამოყენებამდე მათ რამდენიმე მეთოდით ტესტირება უნდა გაიარონ შეკითხვების კანონიერებისა და საიმედოობის თვალსაზრისით.

კიდევ ერთი დამხმარე საშუალებაა მონაცემების სკალებით წარმოდგენა (scale<sup>17</sup>). სარეიტინგო სკალები საშუალებას გვაძლევს დავადგინოთ მკვლევრის მაჩვენებელი, ან შევქმნათ გრაფიკები რიცხვითი ღირებულებების მიხედვით.

მაგალითად, თუ ადვოკატების კამპანია უკავშირდება ან ეფუძნება ჯანმრთელობის საკითხს, შეიძლება გამოვიყენოთ ფიზიოლოგიური საზომი. თვით-ანგარიშის, პირდაპირი საზომი სისტემის, ლაბორატორიული გამოკვლევების ან ელექტრონული მონიტორინგის მეშვეობით შეგვიძლია შევაგროვოთ სასარგებლო

---

<sup>17</sup>Scale - [https://en.wikipedia.org/wiki/Scale\\_\(social\\_sciences\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scale_(social_sciences))

მონაცემები.

### მტკიცებულებების შეგროვების თვისობრივი მეთოდები

მეორეს მხრივ, შესაძლებელია მონაცემების შეგროვების რამდენიმე თვისობრივი მეთოდის განხილვა. ეს მიდგომები ჩვეულებრივ ეფუძნება პირდაპირი ურთიერთობის ერთმნიშვნელობის პრინციპს, ან ჯგუფში გაერთიანებულ ფიზიკურ პირებთან პირდაპირ ურთიერთობას. აღსანიშნავია, რომ ეს მეთოდები ძირითადად შრომატევადი და მაღალი ღირებულების მქონე. მიუხედავად ამისა, ხარისხობრივი მეთოდით შეგროვებული ინფორმაცია მდიდარია და იძლევა მოვლენათა შესწავლის და კვლევის ჩატარების ფართო საშუალებას. უფრო დეტალურად ჩვენ განვიხილავთ მეთოდების შემდეგ ძირითად ტიპებს: ინდივიდუალური ინტერვიუები, თემატურ ჯგუფებს, დაკვირვების და მოქმედების კვლევას (University of Surrey, n.d.).

„Thomas”, „Nelson” and „Silverman” (2015) -ის, თანახმად ინტერვიუება ხარისხობრივი მონაცემების შეგროვების ყველაზე პოპულარული მეთოდია, რომელიც ეყრდნობა ღია კითხვების (open-ended questions) მეთოდს<sup>18</sup> და და ნაკლებად სტრუქტურირებულია, როგორც არაოფიციალური მოლაპარაკება. რესპოდენტი უნდა საუბრობდეს გახსნილად და თავისუფლად, უნდა შეიქმნას კომფორტული გარემო, ინტერვიუს ჩატარება მოითხოვს ინტერვიუერის მხრიდან სპეციფიურ ცოდნას, უნარ-ჩვევებსა და თვითშეფასების გრძნობას. სასურველია თუ გამოყენებული იქნება ცხადი, კონკრეტული ტერმინები. ინტერვიუები შეიძლება ჩაიწეროს აუდიო და ვიდეო ჩანაწერის ფორმით, რომ შენარჩუნდეს ინფორმაცია, რაც ხელს შეუწყობს მის შემდგომ ანალიზს.

ინტერვიუს ჩაწერის მეორე მეთოდია - ინტერვიუები ადამიანთა მცირერიცხოვან ჯგუფებთან, რომლებსაც ფოკუს ჯგუფები ეწოდება. ამ დროს კორესპონდენტები, როგორც წესი ინტერვიუს იღებენ ადამიანთა ერთგვაროვანი ჯგუფებისაგან, როგორცაა სტუდენტთა, ან მასწავლებელთა ჯგუფი. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს დაძაბულობის განმუხტვას და რესპონდენტები გაცილებით თავისუფლად საუბრობენ. მიუხედავად ამისა, ერთი ადამიანის მოსაზრება შეიძლება გადაედოს ჯგუფის სხვა წევრებს.

---

<sup>18</sup> ღია კითხვები – კითხვები, რომლებსაც პასუხობენ თავისუფალი ტექსტის ფორმით (მთარგმნელის შენიშვნა).

გარდა ამისა, ავტორები ამტკიცებენ, რომ შესაძლებელია დაკვირვების განხორციელება. ზოგიერთ შემთხვევაში ვიზუალური შთაბეჭდილებები უნდა ჩაინიშნოს. აღსანიშნავია, რომ მონაწილეები ეჩვევიან მკვლევარს, რომელიც ატარებს გამოკითხვას. ანუ მათი ქცევები შეიძლება განსხვავდებოდეს ინტერვიუს დაწყების საწყისი მდგომარეობისგან.

### როგორი უნარ-ჩვევებია საჭირო?

მხოლოდ ზემოაღწერილმა რაოდენობრივმა და ხარისხობრივი მტკიცებულებების შეკრების მეთოდების გამოყენებამ შესაძლოა ვერ უზრუნველყოს მონაცემების ეფექტური შეგროვება. არასწორი შედეგებისა და მონაცემების შეგროვების თავიდან აცილების მიზნით მკვლევარს უნდა გააჩნდეს რამდენიმე განსაკუთრებული უნარი. მათგან ზოგიერთი შესაძლოა უკვე გაქვთ, მაგრამ სხვა უნარების განვითარება და გაუმჯობესება შესაძლოა თქვენი პროფესიული წინსვლისთვის იყოს აუცილებელი. ქვემოთ მოყვანილი ნუსხა ასახავს თქვენი საადვოკატო საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების რამდენიმე მარტივ რჩევას.

კითხვების სწორი ფორმულირება ძალიან რთულია და ხშირად სათანადოდ არ არის შეფასებული. პირველ რიგში, უნდა მოვერიდოთ წამყვანი კითხვების გამოყენებას. მაგალითად, მონაწილეს არ უნდა ვკითხოთ: „ცივი ამინდი“ ხომ არ არის მიზეზი, რომ არ იღებთ მონაწილეობას, უმჯობესია ასე დავსვათ კითხვა: "რატომ არ იღებთ მონაწილეობას?" ღია კითხვების გამოყენებით, საშუალება გექნებათ მიიღოთ კონკრეტული პასუხები.

გარდა ამისა, ინტერვიუს ჩაწერის დროს დარწმუნებული იყავით, რომ წინასწარ შედგენილი პასუხების გარდა, რესპოდენტს ყოველთვის შეიძლება ჰქონდეს პასუხის "სხვა" ვარიანტი, რომელიც საკუთარი აზრის გამოხატვის საშუალებას აძლევს.

როდესაც ვესაუბრებით რესპოდენტს ინტერვიუს თემატიკის ირგვლივ, მხდველობაში უნდა ვიქონიოთ, რომ მხოლოდ სიტყვებით ან წერილობით ყველაფრის გამოხატვა შეუძლებელია და ამას აუცილებლად სჭირდება მხატვრული ქმედებები.

ყურადღებით შეისწავლეთ ინტერვიუს ძირითადი აზრის გადმოცემის საკითხი და სტრუქტურა. უფრო მეტიც, ადამიანი, როგორც წესი, უფრო ღიად და თავისუფლად საუბრობს, თუ თქვენ კომენტარს აკეთებთ და მუდმივად ყურადღებას აქცევთ მის ნათქვამს. მნიშვნელოვანია რესპონდენტის აზრის აღიარება, მაღლიერების გრძნობის გამოხატვა და მიღებული პასუხების გამოყენების შესაძლო ვარიანტების ახსნა-განმარტება. ინტერვიუსთვის გამოიყენეთ ციფრული – ონლაინ ტექნოლოგიები. ვებ-კამერები, ონლაინ კონფერენციები და ტელეფონები გაგიმარტივებენ ინტერვიუს აღების პროცესს.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით ჩვენ შეგვიძლია შევაგროვოთ რიცხვობრივი მონაცემები. ხალხისთვის რიცხვებითა და მაჩვენებლებით გამდიდრებული ინფორმაცია უფრო მეტად სანდოა. ამიტომ რამდენადაც შესაძლებელია, თვისობრივი ინფორმაცია უნდა გადავიყვანოთ რიცხვობრივ ფორმატში. მაგალითად, კითხვების კონკრეტული პასუხები, გაგვიადვილებს განსაზღვრულ თემაზე ხალხის აზრის პროცენტულობის დადგენას.

ეს დამოკიდებულია, იმაზე თუ რა დეტალებია საჭირო. ელექტრონული გამოკვლევის მოდელი კარგი საშუალებაა თქვენი მიზნობრივი ჯგუფისათვის. ((The Aspen Institute, 2011).

### როგორ გავაუმჯობესოთ უნარები?

ადვოკატების კამპანიის განხორციელება აუცილებლად მოითხოვს ბევრ ძალისხმევასა და უზარმაზარ ხარჯებს. ამ სირთულეების დასაძლევად და გონივრულად მუშაობისათვის, საჭიროა ჩვენი უნარების გაუმჯობესება. ეფექტური კამპანიის და მიზნების მიღწევის ალბათობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ჩვეულებრივ ადვოკატირებაზე, არამედ სხვა ორგანიზაციებთან ალიანსებსა და კოალიციების შექმნაზე. მეტიც, ეროვნული ან ტრანსნაციონალური ადვოკატირების ქსელი შესაძლოა ჩაბმული იყოს საერთო საქმის გამარჯვებისთვის ბრძოლაში. დადებით რეზულტატებსა და ხარჯებს, ალიანსების სტრუქტურას, მათი ფორმირების და ქსელების შექმნის საკითხებს ქვემოთ განვიხილავთ.

## დადებითი შედეგები და დანახარჯები

კავშირების დამყარების და სხვა მოთამაშეების ჩაბმის უნარი უნდა ჩაითვალოს ჩვენი ადვოკატირების კამპანიის წარმატებული საქმიანობისა და გავლენიანობის ერთ-ერთ ძირითად ელემენტად.

კავშირების შექნა ან მათთან გაწვევრიანება აუდიტორიის გაზრდისა და მხარდაჭერის მოპოვების მნიშვნელოვანი საშუალებაა. უფრო მეტიც, ამით იზრდება ჩვენი საქმის მხარდამჭერთა ფართო მასა და ძირითადი მოთამაშეების ნდობის ფაქტორი. გარდა ამისა, გაუმჯობესდება ჩვენი პოლიტიკური მნიშვნელობა და მოლაპარაკებების ძალა. ამის გათვალისწინებით, ჩვენს ადვოკატირების კამპანიას ექნება ძლიერი საფუძველი. სხვა მოთამაშეებთან კავშირების შექმნით, ან უბრალოდ მათთან კარგი ურთიერთობების დამყარებით შესაძლებელი გახდება რესურსების, უნარების, ცოდნის, კონტაქტებისა და გამოცდილების გაცვლა. და პირიქით, გაერთიანებებში გაწვევრიანებაზე უარის თქმა აუცილებლად ნეგატიურად აისახება მისი წევრების საქმიანობის მასშტაბზე.<sup>28</sup>

ერთსულოვნებისა და სამართლიანობის გათვალისწინებით, შესაძლებელია განვასხვავოთ კონტაქტების ქსელები, კავშირები და კოალიციები<sup>29</sup>. თუმცა, ამ ტერმინების ზოგადი ფუნქციები შეიძლება ჩაითვალოს მსგავსად და ამ ნაშრომში ჩვენ მათ არ განვანსხვავებთ. კავშირების წარმოშობა და მათი სტრუქტურირება დაკავშირებულია გარკვეულ დინამიკასთან, რომელსაც ქვემოთ წარმოგიდგენთ.

## გაერთიანებების საგარეო და შიდა ფაქტორები

პირველ რიგში უნდა განვასხვავოთ ორი ძირითადი ეტაპი: გაერთიანებების ფორმირებისა და საქმიანობის ეტაპები<sup>31</sup>. როდესაც ვქმნით ან ვუერთდებით გაერთიანებას, როგორც წესი, ჩვენ გვაქვს ზემოთ ნახსენები დადებითი შედეგის მიღების მაღალი ალბათობა. მაგრამ ჩვენ ასევე უნდა ვიცოდეთ რომ გაერთიანების მართვა და სხვა მოთამაშეებთან ურთიერთობების დალაგება, შესაძლოა ხარჯებთან და რისკებთან იყოს

დაკავშირებული. მანამ დავიწყებდეთ სხვებთან დაახლოებას, ჩვენ უნდა მოვიპოვოთ დამატებითი, ე.წ. კავშირების შიდა განზომილებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია.

ალიანსში გაერთიანებული მოთამაშეები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან არა მხოლოდ პოლიტიკური გავლენით, არამედ შესაძლო კონფლიქტებში მონაწილეობით, განსხვავებული ინტერესთა სფეროთ, ან სხვა მიზეზებით. შესაძლებელია მოკავშირეებს შორის შეთანხმების მიღწევა ზემოთ აღწერილი ელემენტებზე დაყრდნობით და ალიანსის შექმნის იდეის ირგვლივ, აგრეთვე ამ საქმის კარგი მენეჯმენტით და ამომწურავი ინფორმაციის ფლობით. გაერთიანებები რთული ფენომენალური შემთხვევაა, რომელთა განვითარების დინამიკა მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებასა და გაგებას. მიუხედავად გავრცელებული აზრისა, რომ კოალიციის წევრები გულდასმით თანამშრომლობენ, რომ მიაღწიონ საერთო მიზანს, ალიანსების შემთხვევაში განვითარების პროცესი ხშირად გაცილებით უფრო რთული და სიღრმისეულია.

საგარეო ფაქტორებისა და მიზნების გარდა რომელთაც მოკავშირეები იზიარებენ, ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, რომ ალიანსის ყოველწევრს აქვს საკუთარი ინტერესები და პრიორიტეტები, ასევე სხვა წევრებზე სხვადასხვა გავლენის კონკრეტული დონე. აღწერილი სიტუაცია წარმოადგენს ალიანსის შიდა ურთიერთობებს და განსაზღვრავს ალიანსის შიდაზომებს, რომლებიც თანაბრად (მეტით თუ არა) მნიშვნელოვანია განხილვისთვის, ვიდრე გარე განზომილებები.<sup>33</sup>

როგორც წესი, მოკავშირეები ინდივიდუალურად არ მოქმედებენ და მათითანამშრომლობა უნდა განვიხილოთ მხოლოდ როგორც მათი საერთო მომენტალური მიზნებისკენ სწრაფვის შედეგი. ფაქტობრივად, ალიანსის წევრებს შორის ურთიერთობები სცილდება მათი ერთობლივი მიზნების მიღწევისაკენ სწრაფვას. უსაფუძვლო მოლოდინის უკეთ გასაგებად ალიანსმა შეიძლება შეარჩიოს მისაღები პარტნიორი(ები) და ჩვენ უნდა შეგვეძლოს ამოვიცნოთ და გავაანალიზოთ ალიანსისთვის დამახასიათებელი რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. უნდა გავითვალისწინოთ თითოეული წევრის შესაძლებლობები და შესაძლო გავლენა, რომელიც წარმოადგენს თითოეული წევრის სტრატეგიულ ძალას, რომელიც სხვების მიმართებაში სიმეტრიული და ასიმეტრიული ალიანსების განსხვავების საშუალებას მოგვცემს. გარდა ამისა, ჩვენ უნდა განვასხვავოთ

კოალიციის ინტერესები მისი წევრების ინდივიდუალური ინტერესებისაგან. შედეგად, ჩვენ შევძლებთ მოკავშირეების ინტერესთა მრავალფეროვნების უკეთ აღქმას. „შიდა სამზარეულოს“ უკეთ გაგება ძალზე მნიშვნელოვანია, ვივარაუდოთ და თავიდან ავიცილოთ მოკავშირეებს შორის სავარაუდო პრობლემები.

### **სიმეტრიული და ასიმეტრიული ალიანსები**

სიმეტრიული და ასიმეტრიული ალიანსებს შორის განსხვავება შესაძლოა სასარგებლო იყოს, რომ თეორიული წარმოდგენა ალიანსის განვითარების დინამიკაზე, რომელიც, სავარაუდოდ, გავლენას იქონიებს მოკავშირეებს შორის ურთიერთობებსა და შეთანხმებებზე. როგორც ზემოთ განვიხილეთ, მეტად სავარაუდოა რომ მოთამაშებმა შექმნან ან გაწევრიანდნენ ალიანსებში მაშინ, როცა სავარაუდო დადებითი შედეგი გადააჭარბებს ამ ნაბიჯის შედეგად გამოწვეულ სავარაუდო დანაკარგებს. „Snyder (1997)” ამბობს, რომ დანაკარგები ძირითადად უკავშირდება შესაძლო ქმედებების თავისუფლების დაკარგვას. მართლაც, საკუთარი პოლიტიკის გასატარებლად მოკავშირეები შეიძლება აღმოჩნდნენ მათი მოქმედებების თავისუფლების ზოგადი შეზღუდვების წინაშე. აქედან გამომდინარე, ყოველი კარგი ალიანსის საფუძვლად შეიძლება ჩაითვალოს პარტნიორებთან მოლაპარაკებისა და შუამდგომლობის აუცილებლობა.

მოკავშირეების დამაკავშირებელი ბმულების არსის კარგ დონეზე ცოდნამ შესაძლოა გამოაშკარავოს თითოეულ პარტნიორს შორის არსებულ შეთანხმებების ერთობლიობა. აქედან გამომდინარე, სიმეტრიული და ასიმეტრიული ალიანსების გამიჯვნისთვის თითოეული მოთამაშის "სტრატეგიული ძალა" უნდა ვიცოდეთ. ეს ტერმინი შეიძლება განვმარტოთ როგორც "გარკვეულ რესურსებზე კონტროლის დონის და სხვა მოთამაშეების მიერ ამ რესურსებს მინიჭებული მნიშვნელობის კომბინაცია". (Cesa, 2001).

### **სიმეტრიული ალიანსი**

შეიძლება ვიფიქროთ რომ ალიანსი, რომლის წევრები დაახლოებით ერთი და იგივე შესაძლებლობებისა და გავლენის არიან, ჩაითვალოს სიმეტრიულ ალიანსად. ასეთ



ვითარებაში, მოკავშირეების ურთიერთობები მიმართულია საერთო დადებითი შედეგის მიღწევაზე. მოულოდნელი უთანხმოების შემთხვევაში, მოკავშირეებს შორის კომპრომისი ადვილი მისაღწევია. მოკავშირეებს შორის შეთანხმების ფარგლები სავარაუდოდ მრავალფეროვანია და „(Cesa 2010)“-ის აზრით წარმოადგენს "იმ სივრცეს, სადაც ორივე მხარეს შესაძლო შეთანხმების მიღწევის შანსი მეტია, ვიდრე შეთანხმების პროცესის ჩავარდნა". სავარაუდოდ, მოლაპარაკებების პროცესის განვითარება პოზიტიური მიმართულებით უფრო მოსალოდნელია იმ ფაქტის გამო, რომ თითოეული მონაწილე დაეუფლება იმ მნიშვნელოვან რესურსებს, რომელთა მოპოვებაც სასურველია სხვა მოკავშირე და მსგავსი სტრატეგიული პოლიტიკური ძალის მიერ. უფრო მეტიც, მათ დაეკისრებათ ორმხრივი პასუხისმგებლობა და ერთიანი გზით განვითარების აუცილებლობა.

### **ასიმეტრიული ალიანსი**

თუ წევრთა შესაძლებლობები აბსოლუტურად განსხვავებულია და მათ შორის შეუსაბამობა აშკარაა, ჩვენ საქმე გვაქვს ასიმეტრიულ ალიანსთან. ამ შემთხვევაში, თანაფარდობა დარღვეულია და ურთიერთობები შეიძლება დაეფუძნოს არასტაბილურ პრინციპებს. ამ შემთხვევაში ალიანსში გამოიკვეთება ყველაზე ძლიერი მოთამაშე და სხვები მას დაემორჩილებიან. ალიანსების სტრატეგია და გადაწყვეტილებები ასახავენ მოთამაშეებს შორის არსებულ ძალთა თანაფარდობას. აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია იყოს დამაბულობა წევრებს შორის.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, წევრთა სასურველი პოლიტიკის მოდიფიცირების შესაძლებლობა, რომ ის მოერგოს კოალიციის პრიორიტეტებს შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებული ალიანსის მახასიათებლად. თუმცა, ასიმეტრიული ალიანსის შემთხვევაში, განვითარების ეს ტენდენცია როგორც წესი, ადვილს უთმობს ურთიერთობებს, რომლის ფარგლებში კოალიციის წევრებს ნაკლები მხარდაჭერა აქვთ. მიუხედავად იმისა, ასეთი სიტუაცია არ უნდა განვიხილოთ როგორც აუცილებელი წესი. „UNICEF (2010)“-ის მტკიცებით, სუსტი მოთამაშეები ფრთხილობენ ძლიერ მოთამაშეებთან და ეშინიათ გავლენის ქვეშ მოქცევის. შესაბამისად, ამ მიზეზით შესაძლებელია მათ უარი თქვან

ძლიერი მოთამაშეების ალიანსებში გაწევრიანებაზე.

## ერთგვაროვანი და არაერთგვაროვანი ალიანსები

ლოგიკურია ვივარაუდოთ რომ, მოკავშირეები, როგორც წესი, არ იზიარებენ ერთობლივ პრინციპებს, ხედვას და პრიორიტეტებს. აქედან გამომდინარე ალიანსის ფორმირებისთვის სრულებით არაა აუცილებელი პრიორიტეტების გაზიარება. თუმცა, მოკავშირეებს შორის კონკრეტული ინტერესებისა და საქმისადმი დამოკიდებულების შესაბამისობის დონე და კონკრეტული მიზნისკენ სწრაფვა, შეიძლება იყოს სასარგებლო კოალიციაში არსებული სოლიდარობის დონეზე დასკვნის გასაკეთებლად. „Duroselle (1962)“-ის თანახმად, თუ მხედველობაში მივიღებთ ქვეყნებს შორის ურთიერთობების ტენდენციებს, ჩვენ უნდა განვასხვავოთ ალიანსთა ინტერესები, მისი ცალკეული წევრების ინტერესებისგან.

იგივე მიდგომები შეიძლება მართებულად ჩავთვალოთ მრავალი სხვა დონის ანალიზის მიმართ, მაგალითად ორგანიზაციებთან დაკავშირებით. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ურთიერთობები მოკავშირეებს შორის სცილდება ერთობლივი მიზნების მიღწევის სწრაფვას და თითოეული წევრი კონკრეტული ინტერესების მხედველობაში მიღებით ააშკარავებს ერთ მნიშვნელოვან შიდა ურთიერთობებთან დაკავშირებულ ელემენტს: ალიანსში არსებულ ერთგვაროვნების (ჰომოგენური ) და არაერთგვაროვნების (ჰეტეროგენული) დონეს. ამ შემთხვევაში, ნაცვლად ყოველი მოკავშირის "სტრატეგიული ძალისა", ჩვენ შეიძლება მათი ყურადღება გადავიტანოთ მათ კონკრეტულ ინტერესებზე, ანუ საერთო საქმეში ჩაბმულ სხვა წევრებთან მიმართებაში.

თუ საერთო მიზეზი იმდენად ძლიერია, რომ ახდენს მოკავშირეების პრიორიტეტებისა და ქმედებების მონოპოლიზაციას, შესაძლებელია ერთგვაროვანი ალიანსის შემადგენლობაში ჩართვა. ამ შემთხვევაში ჩვეულებრივი მიზეზების მიღწევები "არ იქნება მოქცეული იმ მოთხოვნების გავლენის ქვეშ რომლებიც გამომდინარეობს კონკრეტული მიზეზებიდან და თავის მხრივ, არ განახორციელებს ასეთი კონკრეტული მიზეზების საკუთარი მიზნებისთვის შერჩევას" (Cesa 2010). ასეთ პირობებში წევრები

სავარაუდოდ მოახერხებენ საკუთარი ქმედებების კოორდინირებას და შეიმუშავებენ სტრატეგიებს, რომ და საერთო მიზნებისკენ გზა უფრო ადვილი იყოს, ან, ყოველ შემთხვევაში, ნაკლებად პრობლემატური მეორე მხრივ, თუ მოკავშირეების ინტერესები არ არიან საკმარისად მსგავსი, ისევე როგორც ჩვეულებრივი მიზეზის შემთხვევაში, ჩვენ სავარაუდოდ არაერთგვაროვან ალიანსთან გვაქვს საქმე. ინდივიდუალურმა მიზეზმა შესაძლოა დაჩრდილოს ჩვეულებრივი მიზეზი და მოკავშირეებს შორის თანხმობის მიღწევა გაართულოს. კოალიციის სასარგებლო შედეგზე აქცენტების ნაცვლად, მოკავშირეებმა შეიძლება მიმართონ უფრო რადიკალურ მიდგომას და საფრთხის ქვეშ დააყენონ როგორც კამპანიის შედეგი ასევე ალიანსის არსებობაც კი.

ალიანსის არაერთგვაროვნების შიდა დონის საქმეში ჩახედულობა შეიძლება სასარგებლო იყოს, რომ შევაფასოთ რომელი სახის სავარაუდო შეთანხმება გაიმართება მოკავშირეებს შორის უთანხმოების შემთხვევაში. სამი სახის შეთანხმებაა შესაძლებელია მოკავშირეებს შორის:

### **მოქნილი შეთანხმება**

ერთგვაროვან კოალიციებში განვითარების დინამიური პროცესი უწყვეტი უნდა იყოს. მოკავშირეების აზრით, მათი საერთო ინტერესები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე კონფლიქტის სფეროში არსებული ინტერესები. ამასთან დაკავშირებით, საერთო დადებითი შედეგის მისაღწევად ისინი ერთობლივი ურთიერთდამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მომხრენი არიან, თუნდაც ამისთვის გარკვეულ დათმობებზე წასვლა იყოს საჭირო.

### **იძულებითი შეთანხმება**

არაერთგვაროვანი ალიანსები ხშირად ზარალდებიან ამ სახის მოლაპარაკებების წარმოების გამო; მით უმეტეს, თუ ალიანსის არაერთგვაროვნების გარდა, ასიმეტრიულია და პოლიტიკური ძალა საგრძნობლად ცალ მხარესაა გადახრილი. "კონფლიქტის

მდგომარეობაში მყოფი ინტერესები ითვლება ერთნაირად მნიშვნელოვნად, ან უფრო მნიშვნელოვნად, ვიდრე ერთობლივი ინტერესები" (Cesa 2010). ამ შემთხვევაში, ძირითადი საშიშროება ერთ-ერთი წევრის მხარდაჭერის დაკარგვაა, უარეს შემთხვევაში - ალიანსის დაშლა.

### **დამაჯერებელი შეთანხმების წარმოება**

ამ სახის მოლაპარაკება შეიძლება განვიხილოთ როგორც კომპრომისი, რომლის ფარგლებშიც ერთ-ერთი წევრი ცდილობს დაარწმუნოს პარტნიორი მისი პოზიციის ეფექტურობაში. თუმცა, იძულებითი მოლაპარაკებისაგან განსხვავებით, შეთანხმება არსებულ პირობებში ნაკლებად მოსალოდნელია და ერთ-ერთი მოკავშირის მხარდაჭერის დაკარგვის საფრთხეც ნაკლებია. კონფლიქტის არსებობის დროს საერთო მიზეზი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სხვა დეტალები.

თითოეულ ზემოთ აღწერილ შემთხვევაში, დიპლომატია უნდა ჩაითვალოს პრიორიტეტულ მიდგომად და იმისათვის, რომ იგი გავხადოთ მაქსიმალურად ეფექტური, ჩვენ უნდა შევხედოთ შიდა მოკავშირის პრობლემას სხვა წევრების გადმოსახედიდან. „Morgenthau (1948)“-მ აღნიშნა რომ, დიპლომატიის არსენალში არის სამი ძირითადი ინსტრუმენტი: დარწმუნება, კომპრომისი და მუქარა. დარწმუნების და კარგი კომპრომისის მოძიების უნარი მნიშვნელოვანი და გასათვალისწინებელი დეტალებია.

### **დასკვნა**

- ჩვენს მოკავშირეებთან უნდა გავარკვიოთ ადვოკატორების საქმესთან დაკავშირებული ყველა საკითხი, მათ შორის ალიანსთან მიმართებაში გავრცელებული მიზეზი)
- ფორმირების ეტაპზე მოსალოდნელი სასარგებლო შედეგი წარმოადგენს ალიანსში გაწევრიანების ძლიერ სტიმულს. მიუხედავად ამისა, ალიანსის შიდა ურთიერთობები და მისი ხელმძღვანელები, თანაბრად (მეტი თუ არა) გასათვალისწინებელია.

- უნდა ვიცოდეთ იმ მოთამაშეებს შორის არსებული განსხვავება, რომლებიც უერთდებიან ალიანსს. ასევე ინფორმაცია უნდა გვქონდეს შესაძლო კონფლიქტებისა და კონკრეტული ინტერესების დაახლოების ფაქტორების არსებობის შესახებ. ასეთი მიდგომა კიდევ უფრო გააძლიერებს ჩვენი კამპანიის ეფექტურობას. უფრო მეტიც, ამ ინფორმაციის საშუალებით, ჩვენ შეგვიძლია ვივარაუდოთ, თუ რა ტიპის შეთანხმებები მოახდენენ გავლენას მოკავშირეთა ალიანსის შიდა-ურთიერთობებზე.
- ალიანსების განსხვავებული და სასარგებლო შედეგების მომრავლებასთან დაკავშირებით ჩვენ შეგვიძლია პრაქტიკაში გამოვიყენოთ პრინციპი - "რაც მეტი, მით უკეთესი". ამავე დროს, ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, რომ წევრების გადაჭარბებით შეფასებამ შეიძლება გამოიწვიოს ჩიხში შესვლა და ალიანსის საქმიანობის პარალიზება. „W Rikers“-ის კოალიციის თეორიაში (1962) ნათქვამია, რომ გამარჯვების მოსაპოვებლად მოთამაშეებს ურჩევნიათ მინიმალური მოცულობის კოალიციების შექმნა. მისი "მოცულობის პრინციპი" გამარჯვებული კოალიციის გამარჯვების მინიმალური მოცულობისკენ სწრაფვის ტენდენციაზე მიუთითებს. ავტორი მეტად კლასიკური "აკუმულაციის" თეორიის ნაცვლად საუბრობს, უბრალო საკმარისობის ფაქტორზე. ერთ-ერთი მიდგომის რადიკალური მხარდაჭერა არ იქნება გონივრულად გადადგმული ნაბიჯი. მიღებული გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს ჩვენს წინაშე მდგომ კონკრეტულ სიტუაციასა და იმ საქმეს, რომლის ადვოკატირებასაც ვაპირებთ.

### პრაქტიკული რჩევა

- თუ წევრთა რაოდენობა მაღალია, ჩვენ უნდა დავაფუძნოთ "აღმასრულებელი ორგანო", რომლის ფუნქციებში შევა გადაწყვეტილებებისა და პარტნიორების მიმართებაში სტრატეგიის დაგეგმვა, ალიანსის მიზნების, მოქმედების სფეროს და პრიორიტეტების ჩამოყალიბება.
- მზად უნდა ვიყოთ პარტნიორებთან კომპრომისზე წასვლაზე, რადგან საერთო მიზნები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე კონკრეტული ინტერესები.

- უნდა უზრუნველვყოთ ალიანსის წევრებს შორის კავშირი და კონსულტაციების ჩატარების პრაქტიკა.
- უნდა გამოწმობთ სიტუაცია რეგულარულად, მიღწეული წარმატებებისა და გართულებების გათვალისწინებით.

### ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელი

მე-20 საუკუნის ბოლოს გააქტიურდნენ სახელმწიფო და არასახელმწიფო მოთამაშეები, როგორცაა საერთაშორისო ორგანიზაციები. ბოლო პერიოდში შეიქმნა ქსელები, რომლებიც შედგება სხვადასხვა სფეროს მკვლევარების, ექსპერტებისა და აქტივისტებისგან. ამ ქსელებს ეწოდება ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელები. ისინი აქტიურობენ საერთაშორისო, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე და სოციალური, კულტურული ნორმების ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ.

ქსელების გაფართოების გამო საერთაშორისო რესურსები ადვილად ხელმისაწვდომია და გამოიყენება სხვადასხვა სიტუაციაში, როგორცაა გარემოს დაცვა, ადამიანის უფლებები, გამჭვირვალობა და სხვა. „Keck and Sikkink (1999)“-ის თანახმად, "ტრანსნაციონალური ადვოკატირების ქსელი" მოიცავს საერთო ფასეულობებით, მჭიდრო პირადი კავშირებით, ინფორმაციის გაცვლის ეფექტური გზებითა და ერთმანეთთან დაკავშირებული კარგად ორგანიზებული საკითხებით უზრუნველყოფილ საერთაშორისო მოთამაშეებს. მათი მთავარი მიზანია ინფორმაციების გაცვლა-მოხილვა და ამის დახმარებით, ძლიერ ორგანიზაციებსა და მთავრობებზე გავლენის მოხდენა.

რეგიონალურ და საერთაშორისო დონეზე დაახლოებისა და შეთანხმების ნორმების გაუმჯობესების მიუხედავად, ისინი ზეწოლას ახდენენ სამიზნე მოთამაშეებზე, რომ მათ გაატარონ ახალი პოლიტიკა. აქედან გამომდინარე, ტრანსნაციონალური ადვოკატირების ქსელი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პოლიტიკური პლატფორმა, რომლის ბაზაზე იმართება ფორმალური და არაფორმალური მოლაპარაკებები. მიუხედავად იმისა, რომ ტრანსნაციონალური ქსელები სხვადასხვანაირად ფუნქციონირებენ, შესაძლებელია გამოვყოთ ზოგიერთი დამახასიათებელი მსგავსება, ტაქტიკა და სტრატეგია რომლებსაც

ისინი გავლენის მოსაპოვებლად იყენებენ.

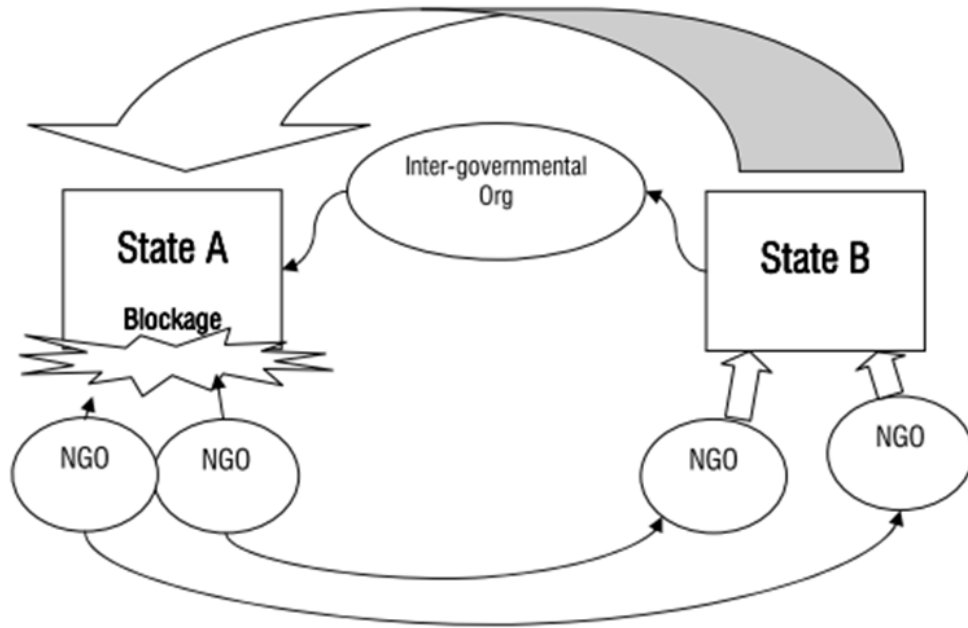
### ***რა არის ტრანსნაციონალური ადვოკატირების ქსელი?***

საზოგადოდ, ქსელები ხელს უწყობენ ღია ურთიერთობებს ინფორმირებულ მოთამაშეებს შორის, რომლებიც მუშაობენ კონკრეტულ პრობლემაზე. ისინი მიმართავენ საადვოკატო ქსელებს, რადგან ადვოკატები სხვების საქმეებს იცავენ. ჩვენ ვხედავთ, რომ ადვოკატირების ქსელი იქმნება იმისათვის, რომ გაუმჯობესდეს გარკვეული იდეები, პრინციპები და ნორმები. საერთაშორისო და ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები, ადგილობრივი სოციალური მოძრაობები, ფონდები, მედია, ეკლესია, პროფკავშირები, მომხმარებელთა ორგანიზაციები, ინტელექტუალური ხასიათის ორგანიზაციები, საერთაშორისო და სამთავრობათაშორისო ორგანიზაციები აღმასრულებელი და საპარლამენტო ფილიალები დიდ როლს თამაშობენ აღნიშნულ ქსელებში. მათში შემავალი ჯგუფები იზიარებენ მთავარ ღირებულებებსა და იდეებს და სჯერათ, რომ ცალკეულმა ინდივიდებმა შეიძლება შეცვალონ სამყარო. ისინი ერთმანეთში ხშირად ცვლიან ინფორმაციებსა და სერვისებს, ძალისხმევას არ იშურებენ მათ ეფექტურად წარმართვაში.

### ***რატომ და როგორ გაჩნდა ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელი?***

მეცხრამეტე საუკუნიდან მოყოლებული გარკვეულ ჯგუფებში ვლინდება ადვოკატირების ქსელური ნიშნები, მაგრამ მხოლოდ უკანასკნელი სამი ათეული წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა მათი რიცხვი, მასშტაბი, პროფესიონალიზმი და კავშირები ქსელებში მონაწილეობის თვალსაზრისით. ცოტა ხანია, რაც ისინი ჩამოყალიბდნენ, როგორც ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელები. ზოგადად, სამი აუცილებელი ნიშნისა და პირობის დასახელებით, ჩვენ შეგვიძლია გავიგოთ, რომელი ტრანსნაციონალური ადვოკატირების ქსელი არის უფრო მეტად პოპულარული

პირველ რიგში, თუ არხების არასაკმარისი რაოდენობაა, ან შეთანხმება არ არის ეფექტური პრობლემის გადასაჭრელად, საქმე გვაქვს ბუმერანგის პრინციპთან.



ნახ. 3.3: ბუმერანგის პრინციპი

როდესაც ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელი აკავშირებს განვითარებულ და ნაკლებად განვითარებული ქვეყნის აქტივისტებს იგი მიზნად ისახავს განვითარებად ქვეყნებში გავლენის გაძლიერებას. საერთაშორისო გაერთიანებების ამგვარი კავშირები შესაძლოა ჩამოყალიბდეს ქვეყნების გარედან ზეწოლის განხორციელების მიზნით. ამ სტრატეგიას „ბუმერანგის პრინციპი“ ეწოდება და მისი მიზანია, სახელმწიფოებში სიტუაციის გაუმჯობესება.

მეორე, ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელი აქტიურია, როდესაც აქტივისტები და პოლიტიკურ მოღვაწეები, ქსელებს იყენებენ როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებას და ამით ხელს უწყობენ კამპანიის ეფექტურობის გაზრდას.

მესამე, საერთაშორისო კონფერენციებმა და სხვა სახის საერთაშორისო დიალოგმა შესაძლოა ახალი ქსელების შექმნას და უკვე არსებულის გაძლიერების პროცესს შეუწყოს ხელი.

**როგორ მუშაობენ ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელები?**

„Sikkink” და „Keck (1998)”-ის თანახმად, ტრანსნაციონალური ქსელები ცდილობენ



გავლენის მოპოვებას იმავე გზით, როგორც სხვა პოლიტიკურ ან სოციალურ ჯგუფებს სჩვევიათ, მაგრამ ტრადიციული გაგებით, ეს არ არის ძლიერმოქმედი ხერხი. აქედან გამომდინარე, ხელთ არსებული ინფორმაციის გამოყენებით, სტრატეგიისა და იდეების გამოყენებით მათ უნდათ პოლიტიკური ძალის მოპოვება. ამ ქსელების მიერ გამოყენებული მეთოდის უკეთ გასაგებად „Keck” და „Sikkink (1999)”-მა შექმნა ტიპოლოგია.

პოლიტიკური ინფორმაციის გამოყენებით, აღნიშნული ინფორმაცია უნდა იყოს პოლიტიკურად გამოსადეგი და მიმართული იქ, სადაც მას აქვს ყველაზე დიდი გავლენა. ამ შემთხვევაში ინფორმაციის გადაცემა ხშირად ხდება არაფორმალური გზით: ტელეფონით, ელ-ფოსტით, ფაქსით, საინფორმაციო ბიულეტენებითა და ბროშურებით. აღნიშნული ხერხების საშუალებით ინფორმაცია არის უფრო ზუსტი და აქტივისტებისთვის ხელმისაწვდომი გეოგრაფიული დამორებისა და სოციალური სიტუაციის მიუხედავად. ასეთი ტექნოლოგიების გამოყენებით არასახელმწიფო მოთამაშეებს გავლენის გაძლიერების, ადამიანთა დარწმუნებისა და გავლენის მოპოვების კარგი შესაძლებლობა აქვთ.

ეფექტურად დარწმუნების მეთოდის გამოსაყენებლად გასათვალისწინებელია რამდენიმე ფაქტორი. უნდა გავრცელდეს მკაფიო და მძლავრი გზავნილები გასაზიარებელი პრინციპების შესახებ. გარდა ამისა, საჭიროა არასამთავრობო ორგანიზაციების დახმარება იმ ხალხის მოძიებაში ვინც გავვიზიარებს საკუთარ გამოცდილებას კონკრეტულ საქმესთან დაკავშირებით, და შემდგომ გაავრცელებს ამ ინფორმაციას, რაც წაადგება საერთო საქმეს. გასათვალისწინებელია, რომ ტექნიკურ და სტატისტიკურ ინფორმაციას აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა ადამიანებზე, როდესაც მას ახლავს ინდივიდუალური შემთხვევები და წარმატების ისტორიები. გარდა ამისა, მედიამ ან კონკრეტულმა ჟურნალისტმა შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი ითამაშონ ინფორმაციის ეფექტურად გავრცელებაში. სიმბოლური პოლიტიკა - მეორე ტაქტიკაა რომელსაც ადვოკატების ტრანსნაციონალურ ქსელში შემავალი სუბიექტები იყენებენ. ამ ტაქტიკის მიმდევრები სასურველი მიზნების მხარდასაჭერად სიმბოლური ღონისძიებების ორგანიზებას ცდილობენ. ამ ტექნოლოგიის გამოყენებით იზრდება საქმის ვითარების

ცოდნა და დარწმუნების პროცესი უფრო ეფექტური ხდება. მაგალითად, 1988 წლის ჰაერის მაღალი ტემპერატურით გამოწვეულმა ტყის ძლიერმა ხანძრებმა უამრავი ადამიანი დაარწმუნეს იმაში, რომ გლობალური დათბობა და ტყეების გაჩეხვა მჭიდროდაა დაკავშირებული ამ ბუნებრივ კატასტროფასთან.

გარდა ამისა, აქტივისტები შესაძლოა იყვნენ პოლიტიკით მანიპულირების კონცეფციის მიმდევრები. ზოგადად, მათ ყოველთვის აინტერესებთ პოლიტიკური ეფექტურობა, რომლის მიღწევას ისინი ყოველთვის ცდილობენ მთავრობებზე თუ საერთაშორისო ინსტიტუტებზე ზეგავლენის მოპოვების გზით. მეტი წარმატებულობის მოსაპოვებლად ისინი ეძებენ ძლიერი მოთამაშეებით მანიპულირების ბერკეტებს. ეფექტური ქსელური კამპანიის ჩასატარებლად ჩვენ უნდა განვასხვავოთ ორი სახის მანიპულირება: მატერიალური და მორალური.

მატერიალური მანიპულირება, როგორც წესი, ხორციელდება სიმბოლური და საინფორმაციო პოლიტიკის გამოყენების შემდეგ. ეს, როგორც წესი, ფულთან, ნივთებსა და ქონებასთან, კომერციულ საქმიანობასთან და გავლენასთანაა დაკავშირებული.

მორალური მანიპულირება არის მეორე საშუალება . ის დაკავშირებულია სხვადასხვა ტიპის პოტენციურ ზნეობრივი ხასიათის უსიამოვნებებთან, რომლებიც საერთაშორისო მოთამაშეებს შეიძლება შეემთხვეს. თუ საერთაშორისო მოთამაშეები აფასებენ საერთაშორისო გავლენას, აქტივისტების მიერ ამ მიმართულებით გამოყენებული მეთოდი შეიძლება ეფექტური იყოს.

ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელის ბოლო მეთოდი რომელსაც განვიხილავთ გახლავთ ანგარიშვალდებულების პოლიტიკა. მთავრობებზე გავლენის მოსაპოვებლად ქსელები და მათი აქტივისტები სამთავრობო მოთამაშეებს ვალდებულებების აღებისკენ და კონკრეტულ საქმეში მხარდასაჭერი მხარეების შერჩევისკენ უბიძგებენ. როგორც კი ისინი საჯაროდ გამოაცხადებენ თავის პოზიციას, მაგალითად ადამიანის უფლებების ან გარემოს დაცვის სფეროში, ისინი ცდილობენ მთავრობის დაპირებებსა და რეალურ ქმედებებს შორის შეუსაბამობების გამოვლინებას. აქტივისტებისთვის ეს ხელსაყრელი საშუალებაა, რადგან ასეთი სიტუაცია

მთავრობისთვის სარისკოა.

### *რა პირობებშია საადვოკატო ქსელები ეფექტური?*

საადვოკატო ქსელების გავლენის ეფექტიანობის დასადგენად ჩვენ უნდა შევხედოთ ქსელების სხვადასხვა ტიპებსა და განვითარების ეტაპებს. საადვოკატო ქსელები დროდადრო ვითარდებიან სანამ განვითარების გარკვეულ საფეხურს მიაღწევენ. პირველ ეტაპზე ჩვენ ვხედავთ საკითხის დასმის პროცესს და ყურადღების მიპყრობის ან დღის წესრიგში კონკრეტული გარემოების ჩართვას. ჩვეულებრივ, ეს ხორციელდება მედიის ყურადღების პროვოცირებით, დებატების, მოსმენების და შეხვედრების ორგანიზებით იმ თემატურ არეში, რომელიც მანამდე საჯაროდ არ განიხილებოდა. მეორე მხრივ, მათ შეუძლიათ გავლენის მოპოვება სახელმწიფოებისა და ორგანიზაციების პოზიციების მხარდაჭერით.

სახელმწიფოებსა და საერთაშორისო ორგანიზაციებში მიდგომებისა და რეალური პოლიტიკის შეცვლის დაწყება არის გადამწყვეტი პროცესი. მეტიც, ადვოკატირების ტრანსნაციონალურ ქსელებს შეუძლია არა მხოლოდ ორგანიზაციების და მოთამაშეების პოლიტიკურ პოზიციებზე, არამედ ინსტიტუციურ პროცედურებზე გავლენის მოპოვება. უფრო მაღალ დონეზე, მათ შეუძლიათ მონაწილეობის მიღება ქმედებებში, რომლებსაც სამიზნე მოთამაშეები ახორციელებენ იმ სახელმწიფოების მიმართ, რომლებიც არ იყვნენ პირდაპირი მანიპულირების ობიექტები ქსელის და მისი აქტივისტების მიერ.

მეორე ეტაპზე ჩვენ შეგვიძლია სახელმწიფოების, საერთაშორისო და რეგიონული ორგანიზაციების ან კერძო სტრუქტურების (როგორცაა კომპანიები) მიერ პოლიტიკის შეცვლის პროცესზე გავლენის იდენტიფიცირება. და ბოლოს, არსებობს ქსელის გავლენის დონე, რომელიც განსაზღვრავს სახელმწიფოებში მიმდინარე ცვლილებებს. არსებობს მიზნები, რომლებიც ითვალისწინებენ არა სახელმწიფოების ქცევის შეცვლას, არამედ სახელმწიფოსგან ითხოვენ დაპირებების შესრულებას.

წარმატებული ცვლილებები ქვეყნების ან ორგანიზაციების ქმედებებში უფრო ეფექტურია მას შემდეგ, რაც ზემოთ ჩამოთვლილი სამი ეტაპი შესრულდება. გარდა ამისა,

მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენის მიუხედავად, ქსელები მაინც დამოკიდებული არიან მათ პოლიტიკურ ძალაზე, საქმეზე კონცენტრირებისა და დარწმუნების უნარზე.

გარდა ამისა, ავტორებმა გამოყვეს ორი მთავარი საერთაშორისო დონის მიმართულება სადაც ასეთი ქსელები აქტიურობენ უფრო ინტენსიურად. პირველ შემთხვევაში სადაც ფიზიკური ზიანია ჩართული, პასუხს აგებს ნორმატიული ლოგიკის წინაშე, ხოლო მეორე ტიპი, სადაც ჩართულია სამართლებრივი თანასწორობა, უკავშირდება სასამართლო და ინსტიტუციურ განხილვას. პირველ შემთხვევაში უფრო ხშირია საერთაშორისო დაინტერესების მოპოვება, როდესაც ფიზიკურ ზიანს აყენებენ დაუცველ ან უდანაშაულო პირს. იმის გათვალისწინებით, რომ აღნიშნული თემა ყოველთვის ყურადღების ცენტრშია, შესაძლებელია ტრანსნაციონალურ კამპანიის ეფექტურობისა და ქსელების ცნობადობის გაზრდა.

აქედან გამომდინარე, ჩვენ ვხედავთ, რომ გარემოს დაცვის კამპანიები წარსულში გაცილებით უფრო ქმედითუნარიანები იყვნენ, როდესაც გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ და ფიზიკურ ზიანს შორის კავშირი აშკარა იყო. წარმატებული კამპანიის ჩასატარებლად საქმეს უნდა მიეცეს „მიზეზობრივი კავშირი“ Arneson (2002). საქმის ვითარებაში, საკითხი უნდა იყოს მოკლე და გასაგები, შემუშავდეს ფაქტებზე დაყრდნობილი მტკიცებულებები და დამნაშავეებმა პასუხი უნდა აგონ საკუთარ ჩადენილ დანაშაულზე.

მეორე საკითხის ანალიზისას, ჩვენ ვხედავთ, რომ ტრანსნაციონალური კამპანია, უფრო ხშირად ეფექტურია, როდესაც საქმე ეხება თანასწორი შესაძლებლობის სამართლებრივ ასპექტებს. ამ შემთხვევაში „შესაძლებლობა“ ნიშნავს იმას, რომ ყველა პიროვნებას ერთნაირი უფლებები და საკუთარი თავის გამოვლენის ერთნაირი საშუალებები უნდა ჰქონდეთ. ამ განმარტებიდან გამომდინარე, პრივილეგირებული საზოგადოება და იერარქიული წყობილება ვერ უზრუნველყოფს ინდივიდის პირად ცხოვრებასა და განვითარებას. სავარაუდოდ, ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მეთოდი ამის განსახორციელებლად არის ის, რომ იურიდიულად გაუქმდეს თანასწორობის სფეროში ყველანაირი შეზღუდვა-დისკრიმინაციის შემთხვევები.

## **ტრანსნაციონალური ქსელები და რეგიონალური ინტეგრაცია**

„Sikkink and Keck (1998)“-ის აზრით, საერთაშორისო დონეზე გავრცელდა მიდგომა რომლის მიხედვით, სახელმწიფოს აღარ აქვს ექსკლუზიური კონტროლის უფლება საზოგადოებრივ ურთიერთობებზე და ისინი აღარ არიან ერთი ქოლგის ქვეშ. გაჩნდა ხშირად გამოსაყენებელი ტერმინები: საერთაშორისო ურთიერთქმედები, ასევე ცნობილი, როგორც ეროვნებათშორისი ურთიერთობები, საერთაშორისო სამოქალაქო საზოგადოება ან გლობალური სამოქალაქო საზოგადოება. ეს იმის მანიშნებელია, რომ ფიზიკურ პირებს, ჯგუფებსა და სახელმწიფოების მოთამაშეებს, ასევე რეგიონულ და საერთაშორისო ინსტიტუტებს შორის ურთიერთქმედება, როგორც ჩანს, ინტენსიური გახდა. მათ ინტერესებს მსოფლიოს მასშტაბით აერთიანებენ სხვადასხვა პარტიები.

ჩვენ ვხედავთ, რომ სოციოლოგების ემპირიული მუშაობის უახლესი შედეგების საფუძველზე ექსპერტები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ შეგვიძლია ვისაუბროთ მსოფლიო კულტურის გავრცელებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ დასავლური მხარის ადამიანის უფლებათა ნორმებმა, რა თქმა უნდა გავლენა მოახდინეს მრავალი ქსელის ფორმირებაზე, მათი უმრავლესობა ჩამოყალიბდა კულტურული და პოლიტიკური მოლაპარაკებების შედეგად. საერთაშორისო ურთიერთობების გამოცდილების გათვალისწინებითა და ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელების აქტივობების ზრდის შედეგად, კულტურული განსხვავებები, მაგალითად ადამიანის უფლებების სფეროში, მინიმუმამდე იქნა დაყვანილი.

ქსელის თეორიის თანახმად, თანამედროვე ქსელები ურთიერთობებისა და პოლიტიკური გამოცდილების გაცვლის ხელშემწყობი პირები არიან, მონაწილეებზე და მათ სამიზნე ჯგუფებზე ზეგავლენისა და ქმედებების ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობით.

### **Concord და Trialog**

ამ მონაკვეთში მოყვანილია ადვოკატირების ტრანსნაციონალური ქსელის მაგალითი „Concord (2016)“-ის ძალისხმევით. ევროპული კონფედერაციის დახმარებითა

და არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარებით, მიღწეულია უდიდესი წარმატება თანამშრომლობისა და ქსელური აქტივობების წარმართვით „Trialog” პროექტის ფარგლებში.

„Concord”, არის ევროპის მრავალ დაწესებულებათა ქსელი, რომელიც კარგადაა ცნობილი ევროკავშირის დაწესებულებებში. იგი მონაწილეობს პოლიტიკის განვითარების, სამყაროს განთავისუფლების სიღარიბისა და უთანასწორობისგან იდუბის მხარდასაჭერ აქტივობებში. „Concord (2016)” შედგება 28 ეროვნული ასოციაციის, 20 საერთაშორისო ქსელისა და 3 ასოცირებული წევრისგან, რომლებიც წარმოადგენენ 2,600-ზე მეტი არასამთავრობო ორგანიზაციას. „Concord”-ის წევრთა თანამშრომლობამ უზრუნველყო „Trialog”-ის მოწინავე პროექტების წარმატებით შესრულება. დამატებითი ინფორმაცია განთავსებულია მათ ვებსაიტზე: [www.concordeurope.org/](http://www.concordeurope.org/)

პროექტი „Trialog (2015)” იყო ინტენსიური თხუთმეტწლიანი პროექტი, რომელიც 2000 წელს დაიწყო, და მიზნად ისახავდა ევროკავშირში გაწევრიანების კანდიდატ-ქვეყნების ან ახლად გაწევრიანებული (NMS) ქვეყნების არასამთავრობო ორგანიზაციების მხარდაჭერას. ასევე, არასამთავრობო ორგანიზაციების მომზადებას, რომ ეროვნული განვითარების პლატფორმების შექმნით მათ შესაძლებლობა ჰქონოდათ აქტიური მონაწილეობა მიეღოთ საკუთარი მთავრობების პოლიტიკური ცვლილებების პროცესში. აღსანიშნავია რომ, პროექტი დაიწყო 2000 წელს, 13-დან 10 ახალი წევრის მიღებამდე 4 წლით ადრე. NMS ქვეყნების ასიმილაციის პროცესის დასაწყისი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ეტაპი იყო „Trialog” პროექტისთვის სამომავლო გეგმების შესრულების თვალსაზრისით.

ამ პროცესის მხარდასაჭერად, „TRIALOG” აქტიურად იყო ჩართული სხვადასხვა წამყვან საქმიანობაში. მათ შორის აღსანიშნავია - შესაძლებლობების განვითარება, ინფორმაციის გავრცელება, პოლიტიკური მხარდაჭერა, ქსელური და საადვოკატო აქტივობები ევროპულ დონეზე. ამ გეგმებს შორის იყო არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ადვოკატირების კამპანიების საქმიანობის ხელშეწყობა და „Concord”-ს მხარდაჭერა. არასამთავრობო ორგანიზაციების დახმარებით საადვოკატო საკითხებზე დიალოგი

ევროკავშირის დონეზე და მათი მომზადება, რომ წარმატებით გამოვიდნენ საერთაშორისო განვითარების ასპარეზზე.

მიუხედავად იმისა, რომ „Dialog” პროექტი 2015 წლის სექტემბერში დასრულდა, იგი იმდენად წარმატებული იყო NMS ქვეყნებში, რომ იგეგმება „Dialog”-ის პროექტის მოდელი ხელახლა გამოიყენონ, თუ დასავლეთ ბალკანეთის ქვეყნები გახდებიან ევროკავშირის კანდიდატ-ქვეყნები. ამ ვიდეოზე ასახულია „Concord”-ის ხედვა Dialog-ის პროექტისა და მისი წარმატებების შესახებ.

[www.youtube.com/watch?V=VZwGV0\\_R6\\_Aconcord](http://www.youtube.com/watch?V=VZwGV0_R6_Aconcord)

გასული 15 წლის განმავლობაში „Dialog” პროექტის შემაჯამებელი შედეგები ნაჩვენებია აქ:

[http://www.dialog.or.at/images/doku/dialog\\_15\\_years\\_supporting\\_cso\\_to\\_engage\\_in\\_development.pdf](http://www.dialog.or.at/images/doku/dialog_15_years_supporting_cso_to_engage_in_development.pdf)

Naturally „Concord” „Dialog”-ის გარდა სხვა პროექტებსაც ახორციელებს. შემდეგ დოკუმენტში ნაჩვენებია „Concord”-ის ერთ-ერთი ბოლოდროინდელი ნამუშევრები, განვითარების მიზნები და ხარჯები. . <http://www.concordeurope.org/campaigns/aidwatch>

## ნაბიჯი 6: წარმატებული გზავნილის შეფასება

გზავნილის შედგენამდე, უნდა გავითვალისწინოთ სამიზნე აუდიტორია. თუ გზავნილი, ქმნის ემოციურ კავშირს სამიზნე აუდიტორიაში, ან იზიარებს მათ შეხედულებებს, ეს ფაქტორები ჩვენ მეტწილად დაგვეხმარება მიზნების განხორციელებაში. ამიტომ გზავნილის სწორად შედგენა და შემდეგ მისი სათანადო მეთოდით გაგზავნა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ადვოკატირების სფეროში კამპანიის ეფექტიანება შეიძლება ორი საფეხურით შეფასდეს: ჩამოყალიბების და შემაჯამებელი. შემაჯამებელი შეფასება, როგორც „Lewis (2008)” ამბობს, აფასებს სამიზნე აუდიტორიის ქცევის ცვლილებებს, ხოლო ჩამოყალიბების შეფასება აფასებს სამიზნე აუდიტორიის მოქმედებას.

ჩამოყალიბების შეფასებას ორი მიდგომა აქვს: ერთი, რომელიც წინ უსწრებს

გზავნილის ფორმირებას. „Coffman (2002)”-ის თქმით, ამ ფაზაზე ჩვენ ვაფასებთ აუდიტორიას: როგორ ფიქრობს განსახილველ საკითხზე, რა ტიპის გზავნილი მოახდენს მასზე გავლენას და რა ტიპის გაგზავნის მეთოდი უნდა ავარჩიოთ, რომ მივალწიოთ წარმატებულ კამპანიას. მეორე მიდგომის მიხედვით, ჩვენ ვქმნით გასაგზავნი გზავნილის მონახაზს და ვსწავლობთ აუდიტორიის რეაქციას.

დღესდღეობით, კამპანიის მიზნები და გზავნილები ყალიბდება აუდიტორიის საფუძვლიანი შესწავლის შემდეგ. ეფექტური კამპანია, როგორც წესი, სამიზნედ ირჩევს საზოგადოების არა ფართო სეგმენტს, არამედ რამდენიმე მცირე აუდიტორიას. „Rice” and „Atkins (2013)” ამტკიცებენ, რომ ჩამოყალიბების შეფასების საშუალებით შესაძლებელია, ეხმარება მაღალი პრიორიტეტების ქვეჯგუფების გამოაშკარავება. შედარებით ერთგვარი სამიზნე ჯგუფების მოძიება მნიშვნელოვანია ჩვენი მესიჯის ფორმულირებაში. იგი ასევე გვეხმარება ჩვენი კამპანიისთვის სასარგებლო ქმედებების შერჩევაში. ასევე იმ პრობლემებისგან თავის არიდებაში, რაც აუდიტორიის წინააღმდეგობას გამოიწვევს. თუმცა, ზოგჯერ ჩვენი მიზანი სწორედ ამ წინააღმდეგობის გამოწვევაა. ეს, როგორც წესი იწვევს გაუგებრობასა და ქცევის კომპლექსს.

ჩვენ უნდა ვიცოდეთ აუდიტორიის ინფორმირების დონე კამპანიის თემის შესახებ, რადგან, ეს გვეხმარება იმ საკითხების გამოაშკარავებაში, რომელზეც გასამახვილებელია ყურადღება. რესპოდენტების მიერ გზავნილის საკონტროლო ბარათის (checklist) შევსება კარგი მეთოდია გზავნილის შეფასებისათვის. რადგან, გვეხმარება გზავნილის ეფექტური და სუსტი მხარეების გამოვლენაში. კვლევის ჩატარება აყალიბებს გზავნილის ძირითად მიმართულებებს და გვიცავს სუსტი მიდგომებისგან. კვლევის შედეგად შესაძლოა გამოიკვეთოს სრულიად ახალი მიდგომა.

ახლა ჩვენ უკვე შეგვიძლია შევადგინოთ გზავნილის პირველი ვარიანტი და შევამოწმოთ რამდენად ეფექტურია ის. თუმცა მანამდე „Rice and Atkins (2013)”-ის აზრით, უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი ხუთი ფაქტორი: გზავნილის მიმზიდველობის ძალა, შინაარსის ამომწურავობა, სამიზნე აუდიტორიის რელევანტურობა, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, და ზოგიერთი და საკამათო ელემენტები. საადვოკატო გზავნილის მომზადების სხვადასხვა მიდგომა არსებობს: სამიზნე ჯგუფის ინტერვიუ,



ინდივიდუალური, სიღრმისეული (in-depth) ინტერვიუ, შემთხვევით რესპონდენტებთან ინტერვიუ (central-location intercept interviews), თვითმმართვედი კითხვარები (self-administered questionnaires), თეატრალური ტესტირება და სხვა მეთოდები, გარკვეულობა, გამოყენებადობა, და კარისკაცის მიმოხილვა (gatekeeper review). აღწერილი მეთოდები დაგვეხმარება ჩვენი მიზნობრივი აუდიტორიისთვის ყველაზე ეფექტიანი გზავნილის მომზადებაში.

აღნიშნული მეთოდები დაგვეხმარება შერჩეული აუდიტორიისათვის წარმატებული გზავნილის შედგენაში, ასევე ეფექტიანი გეგმებისა და მიზნების მომზადებაში, სტრატეგიების დახვეწაში, რისკების თავიდან აცილებასა და საბოლოო გზავნილების ხარისხის გაუმჯობესებაში.

## ბიბლიოგრაფია

Arneson, R. (2002) *Equality of Opportunity*. [Online] Available from: <http://plato.stanford.edu/entries/equal-opportunity/#LegEnfEquOpp/> (Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

Brugha, R., Varvasovszky, Z. (2000) *Health Policy and Planning; Stakeholder analysis: A Review*. Oxford: Oxford University Press

Buckley, S. (2014) *Advocacy Strategies and Approaches: Overview Paper*. Association for Progressive Communications. [Online] Available from: <https://www.apc.org/en/node/9456/> (Accessed: 22th February 2016)

Business Innovation factory. (2014) *Decide on a Problem*. [Online] Available from: <http://td4ed.businessinnovationfactory.com/curriculum/define/decide-problem/> (Accessed: 22th February 2016)

Carboni, N. (2009) *Advocacy Groups in the Multilevel System of the European Union: a Case Study in Health Policy-Making*. Bruxelles: Observatoire Social Européen. [Online] Available from: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf> (Accessed: 22th February 2016)

Cesa, M. (2010) *Allies yet Rivals: International Politics in 18<sup>th</sup> Century Europe*. Stanford University Press. p.1-3.

Cesa, M. (2010) *Allies yet Rivals: International Politics in 18<sup>th</sup> Century Europe*. Stanford University Press. p. 56.

Cesa, M. (2010) *Allies yet Rivals: International Politics in 18<sup>th</sup> Century Europe*. Stanford University Press. p. 61.

Cesa, M. (2010) *Allies yet Rivals: International Politics in 18<sup>th</sup> Century Europe*. Stanford University Press pp. 63-67.

Cesa, M. (2014) *Machiavelli on International Relations*. Oxford: Oxford University Press, p.127

Coffman, J. (2002) *Public Communication Campaign Evaluation*. Harvard Family Research Project, p. 13

Community Tool Box. (2015) *Section 1. How to conduct Research: An Overview*. [Online] Available from: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/advocacy/advocacy-research/overview/main/> (Accessed: 22th February 2016)

Concord. (2016) *About us. Concord: The european NGO confideration for relief and development*. [Online] Available from: <http://www.concordeurope.org/about-us> (Accessed: 22th February 2016)

De Toma, C. (2012) *Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context*. pp. 39-42. [Online] (Available at: <http://www.cso-effectiveness.org/-global-report,052-.html>) (Accessed: 22th February 2016)

Duroselle, J. (1962) *Paix et guerre entre les nations, La theorie des relations internationales selon Raymond Aron*. Revue francaise de science politique, vol. 12, pp.963-979

Fenton communications. (2009) *Now hear this. The 9 Laws of Successful Advocacy Communications*. Fenton communications. p.7

Flowers, N., Goyal, R. (2003) *Developing effective advocacy campaigns*. [Online] Available from: [https://atmire.com/dspace-labs3/bitstream/handle/123456789/11875/Guide\\_DevelopingEffectiveAdvocacyCampaigns.pdf?sequence=1/](https://atmire.com/dspace-labs3/bitstream/handle/123456789/11875/Guide_DevelopingEffectiveAdvocacyCampaigns.pdf?sequence=1/) (Accessed: 22th February 2016)

Lewis, J. (2008) *Advocacy for Gifted Children and Gifted Programs*. Texas: Prufrock Press Inc., pp. 24-25.

Machiavelli, N. (1506) *Letter to Giovanni Ridolfi*.

Morgenthau, M. (1948) *Politics among Nations: the struggle for power and peace*. New York: Political Science Quaterly.

PHR Toolkits. (2010) *Advocacy: Demanding Change*. [Online] Available from: <http://phrtoolkits.org/toolkits/student-chapter-toolkit/advocacy-and-education/advocacy/> (Accessed:

22th February 2016)

Researchproposalsforhealthprofessionals. (n.d.) *Data Collection (Quantitative Research)*. [Online] Available from:

[http://www.researchproposalsforhealthprofessionals.com/data\\_collection%20quantitative.htm](http://www.researchproposalsforhealthprofessionals.com/data_collection%20quantitative.htm)

(Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

Rice, R., Atkin, C. (2013) *Public Communication Campaigns*. Los Angeles: SAGE Publications Inc., p. 57-58

Rice, R., Atkin, C. (2013) *Public Communication Campaigns*. Los Angeles: SAGE Publications Inc., p. 62-63

Riker, W. (1962) *The Theory of Political Coalitions*. New Haven and London: Yale University Press. pp. 300

Save the Children. (2007) *Advocacy and Campaigning. Identifying and influencing advocacy targets*. p. 5

Save the Children. (2007) *Advocacy and Campaigning. Identifying and influencing advocacy targets*. p. 9

Schmeer, K. (1999) *Guidelines for conducting a stakeholder analysis*. Bethesda, MD: Partnerships for Health reform, Abt Associates Inc.

Sikkink, K., Keck, M. (1998) *Transnational advocacy networks in international and regional politics*. Ithaca: Cornell University Press. [Online] Available from:

[http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic446176.files/Week\\_7/Keck\\_and\\_Sikkink\\_Transnational\\_Advocacy.pdf](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic446176.files/Week_7/Keck_and_Sikkink_Transnational_Advocacy.pdf)

(Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

Snyder, G. (1997) *Alliance Politics*. Ithaca: Cornell University Press

TACSO. (2011). *Advocacy and Policy Influencing for Social Change*. Sarajevo: TACSO. pp.162-164

The Aspen Institute. (2011) *Skill Building 101: Basic qualitative and Quantitative Skills for Advocacy Evaluation*. [Online] Available from: <http://fp.continuousprogress.org/node/93>

(Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

Thomas, J., Nelson, J., Silverman, S. (2015) *Research Methods in Physical Activity*. 7<sup>th</sup> Ed. [Online] Available from: <http://www.humankinetics.com/excerpts/excerpts/explore-four-methods-for-collecting-qualitative-research/>

(Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

Trialog. (n.d.) *After Trialog*. [Online] Available from:

<http://www.trialog.or.at/news-list>

(Accessed: 22th February 2016)

UHR. (n.d.) *Writing S.M.A.R.T Goals*. [Online] Available from:  
[http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/media/Writing\\_SMART\\_Goals.pdf](http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/media/Writing_SMART_Goals.pdf)  
(Accessed: 22th February 2016)

UNICEF. (2010) *Advocacy Toolkit*. New York: UNICEF. pp. 15-51. [Online] Available from:  
[http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy\\_Toolkit.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf)  
(Accessed: 22th of February 2016)

UNICEF. (2010) *Advocacy Toolkit*. New York: UNICEF. p. 71 [Online] Available from:  
[http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy\\_Toolkit.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf)  
(Accessed: 22th February 2016)

UNICEF. (2010) *Advocacy Toolkit*. New York: UNICEF. pp.100-102. [Online] Available from:  
[http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy\\_Toolkit.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf)  
(Accessed: 22th of February 2016)

University of Surrey. (n.d.) *Module 9: Introduction to Research*. [Online] Available from:  
[http://libweb.surrey.ac.uk/library/skills/Introduction%20to%20Research%20and%20Managing%20Information%20Leicester/page\\_60.htm](http://libweb.surrey.ac.uk/library/skills/Introduction%20to%20Research%20and%20Managing%20Information%20Leicester/page_60.htm)  
(Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

University Wisconsin Eau Claire. (n.d.) *Data Collection Methods*. [Online] Available from:  
<https://people.uwec.edu/pierceh/ResearchMethods/Data%20collection%20methods/DATA%20COLLECTION%20METHODS.htm>  
(Accessed: 22th February 2016)

USC Libraries. (2016) *Organizing your social Sciences Research Paper: Quantitative Methods*. [Online] Available from: <http://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative>  
(Accessed: 22th February 2016)

Walt, S. (1990) *The origin of alliance*. Ithaca: Cornell University Press

Water Aid. (2007) *The Advocacy Sourcebook*. London: Water Aid. pp. 79-80

Word Press. (n.d.) Transnational Advocacy Networks. [Online] Available from:  
<https://bluean9el.wordpress.com/2011/11/22/transnational-advocacy-networks-tan/>  
(Accessed: 24<sup>th</sup> February 2016)

Young, E., Quinn, L. (2012) *Making Research Evidence Matter, A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. Budapest: Open Society Foundations. pp. 69-95.

Young, E., Quinn, L. (2012) *Making Research Evidence Matter. A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. Budapest: Open Society Foundations. p. 119

Young, E., Quinn, L. (2012) *Making Research Evidence Matter. A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. Budapest: Open Society Foundations. p. 133

Young, E., Quinn, L. (2012) *Making Research Evidence Matter. A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. Budapest: Open Society Foundations. p. 137

This guidebook was written by Balazs Czottner, Sophie Dieber, Rutger Nijhof, Marco Scardovi and Drake William Wiza,