

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

EUGENE BARDACH
ERIC M. PATASHNIK

POLİTİKA ANALİZİ

ETKİLİ SORUN ÇÖZMENİN
SEKİZ AŞAMALI YOLU

Çeviri: Ertuğrul Nehri



EUGENE BARDACH

1973'ten beri California Üniversitesi Berkeley'e bağlı Goldman Kamu Politikası Okulunda lisansüstü seviyede seminer dersleri vermektedir ve beş yüz civarında projeye danışmanlık yapmıştır. Geniş kapsamlı öğretim ve araştırma ilgilerine sahip bir siyaset bilimcisidir. Politika uygulaması, kamu yönetimi, hizmet dağıtımında (insani hizmetler, çevresel yaptırımlar, yangın önleme, habitat koruma gibi) örgütler arası iş birliğini kolaylaştırmaya dair problemler temel ilgi alanlarını teşkil etmektedir. Özellikle sağlık, güvenlik, tüketicinin korunması ve fırsat eşitliği alanlarında mevzuat program tasarımına ve yürütülmesine, yurt müdafaası sorunlarına da ilgi duymaktadır. Bardach, Berkeley'de özgün öğretim yöntemleri ve içerikleri geliştirmiş, üst düzey kamu yöneticileri için ikamet merkezli eğitim programlarını yönetmiş, burada dersler vermiş, ABD İçişleri Bakanlığı'ndaki Politika Analizi Ofisi'nde çalışmıştır. Politika analizi metodolojisine sağladığı yaratıcı katkıdan ötürü 1998'de Politika Çalışmaları Derneği'nin Donald T. Campbell Ödülü'ne layık görülmüştür ve Amerika Bilim ve Sanat Akademisi üyesidir. Bu kitap, Bardach'ın öğrencilere politika analizi ilkelerini öğretme ve öğrencilerin proje çalışmalarını yürütmelerine yardımcı olma hususlarındaki tecrübelerine dayanmaktadır.

ERIC M. PATASHNIK

Julis-Rabinowitz Kamu Politikası Profesörü, siyaset bilimci ve Brown Üniversitesi Watson Uluslararası ve Halkla İlişkiler Enstitüsünde halkla ilişkiler yüksek lisans programının direktörüdür. Ayrıca Brookings Enstitüsü'nde misafir kıdemli araştırmacı ve Ulusal Kamu Yönetimi Akademisi (National Academy of Public Administration) üyesidir. Brown'a gelmeden önce Patashnik, Virginia Üniversitesi (UVA), UCLA ve Yale Üniversitesindeki çeşitli fakülte kadrolarında çalışmıştır. Virginia'da geçirdiği süre

boyunca, Frank Batten Liderlik ve Kamu Politikası Okulunda dekan yardımcısı ve dekan vekili olarak görev yapmıştır. Patashnik'in araştırmaları, sağlık politikası, refah devleti ve reform süreci olmak üzere Amerikan ulusal politika yapım süreçlerine özellikle odaklanmaktadır. Yazarlığını veya editörlüğünü yaptığı yedi kitap bulunmaktadır. İki kere Ulusal Kamu Yönetimi Akademisi Kitap Ödülü'ne layık görülmüş ve Amerika Siyaset Bilimi Derneği'nin Don K. Price Ödülü'nü kazanmıştır. Patashnik, Kamu Politikası alanındaki yüksek lisans ve doktora derecelerini California Üniversitesi Berkeley'den almıştır. Patashnik meslek hayatının erken dönemlerinde, ABD Temsilciler Meclisi Seçimler Alt Komitesi'nde yasama uzmanı olarak görev yapmıştır.

ERTUĞRUL NEHRİ

1994 doğumludur. Bilkent Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. Siyaset teorisi üzerine akademik çalışmalarını Orta Doğu Teknik Üniversitesinde (ODTÜ) sürdürmektedir.

POLİTİKA ANALİZİ

**ETKİLİ SORUN ÇÖZMENİN
SEKİZ AŞAMALI YOLU**

ALBARAKA YAYINLARI – 159

SİYASET DİZİSİ – 2

POLİTİKA ANALİZİ

Etkili Sorun Çözmenin Sekiz Aşamalı Yolu

ORJİNAL ADI A Practical Guide for Policy Analysis:
The Eightfold Path to More Effective Problem Solving

© 2020 by CQ Press, an imprint of SAGE.
CQ Press is a registered trademark of Congressional Quarterly Inc.

YAZAR Eugene Bardach
Eric M. Patashnik

GENEL YAYIN YÖNETMENİ Ahmet Faruk Çağlar

ÇEVİRİ Ertuğrul Nehri

SON OKUMA Dilek Kartal

KAPAK TASARIMI Tali Creative / Emir Tali

MİZANPAJ Tali Creative

TÜRKİYE YAYIN HAKLARI © 2022 Albaraka Kültür Sanat ve Yayıncılık
A.Ş.
Sertifika No: 41640

ALBARAKA YAYINLARI 1. Baskı, Kasım 2022

ISBN 978-605-4137-11-4

BASKI VE CİLT Vizyon Basımevi Kağıtçılık Matbaacılık San.
Tic. Ltd.Şti.
Adres: Beylikdüzü O.S.B. Mah. Orkide Cad.
No:1/Z Beylikdüzü – İSTANBUL
Matbaa Sertifika No: 52098
Telefon: +90 212 671 61 51
Faks : +90 212 671 61 52

Albaraka Yayınları, neşrini gerçekleştirdiği metinleri aslına sadık kalarak çevirir. Açıklamalı görüşlerini gerek gördüğünde önsöz ve dipnot aracılığıyla aktarır. Bu ve benzeri vasıtalarla görüş belirtilmeyen hususlara Albaraka Yayınları'nın katıldığı varsayılmaz.

ALBARAKA KÜLTÜR SANAT VE YAYINCILIK A.Ş.

Kuloğlu Mahallesi, Turnacı Başı Caddesi, No: 2/1A/1, 34433, Beyoğlu / İSTANBUL

www.albarakakultur.com

Bu kitabın tüm yayın hakları saklıdır. Tanıtım amacıyla, kaynak gösterilerek yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz, yayımlanamaz ve dağıtılamaz.

Ücretsiz PDF Kitap Arşivi: <https://rantev.org>

EUGENE BARDACH
ERIC M. PATASHNIK

POLİTİKA ANALİZİ

ETKİLİ SORUN ÇÖZMENİN
ŞEKİZ AŞAMALI YOLU

Çeviri: Ertuğrul Nehri

alBaraka
Yayınları

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	11
TEŞEKKÜR	15
GİRİŞ.....	17

BÖLÜM I

SEKİZ AŞAMALI YOL.....	27
BİRİNCİ ADIM: PROBLEMİ TANIMLAYIN	27
İKİNCİ ADIM: KANITLARI BİRLEŞTİRİN.....	47
ÜÇÜNCÜ ADIM: ALTERNATİFLER İNŞA EDİN	57
DÖRDÜNCÜ ADIM: KISTASLARI BELİRLEYİN.....	74
BEŞİNCİ ADIM: SONUÇLARI ÖNGÖRÜN.....	103
ALTINCI ADIM: DEĞİŞ TOKUŞLARLA YÜZLEŞİN	137
YEDİNCİ ADIM: DURUN, ODAKLANIN, DARALTIN, DERİNLEŞTİRİN, KARAR VERİN!.....	147
SEKİZİNCİ ADIM: HİKÂYENİZİ ANLATIN.....	157

BÖLÜM II

KANITLARI BİRLEŞTİRMEK	173
BAŞLARKEN.....	174
İLGİLİ KAYNAKLARI YERLEŞTİRME.....	177
ERİŞİM SAĞLAMAK VE DESTEKLERİ BAĞLAMAK	186
BİR POLİTİKA ARAŞTIRMASI MÜLAKATI YAPMAK.....	192
NİTELENDİRMEK VE DÜZELTMEK	192

İÇİN DİLİ KULLANMA	201
GÜVENİLİRLİĞİ MUHAFAZA ETME	203
POLİTİKA ARAŞTIRMASININ STRATEJİK İKİLEMLERİ	206

BÖLÜM III

BİR TASARIM PROBLEMİNİN ELE ALINMASI	209
BU BİR ÜRETİM SİSTEMİDİR.....	211
SEKİZ AŞAMALI YOL'DAN	
“EYLEM SİSTEMLERİ”NE GEÇİTLER.....	212
PROBLEMİ TANIMLAYIN → BİRİNCİL SONUCA ODAKLANIN.....	212
ALTERNATİFLERİ OLUŞTURUN → SİSTEMİN ORGANİZASYON YAPISINI VE ÇALIŞMA SÜREÇLERİNİ YAPILANDIRIN	214
KISTASLARI SEÇİN → ULAŞILACAK HEDEFLERİ TANIMLAYIN	221
SONUÇLARI ÖNGÖRÜN → ÇALIŞIP ÇALIŞMADIĞINI TEST EDİN	222
DEĞİŞ TOKUŞLARLA YÜZLEŞİN → SİSTEMİ FARKLI PERPEKTİFLERDEN İNCELEYİN	222
BİR GEÇİŞ STRATEJİSİ TASARLAYIN	223

BÖLÜM IV

“AKILLI (EN İYİ) UYGULAMALAR” ARAŞTIRMASI

BAŞKA BİR YERDEN İYİ GİBİ GÖRÜNEN FİKİRLERİ ANLAMAK VE KULLANMAK	225
GERÇEKÇİ BEKLENTİLER GELİŞTİRİN.....	226
AKILLI UYGULAMALARI ÇÖZÜMLEYİN.....	227
UYGULAMAYI GÖZLEMLEYİN	233
GENEL KIRILGANLIKLARI/SAVUNMASIZLIKLARI AÇIKLAYIN	238
PEKİ, BURADA ÇALIŞACAK MI?	239
SEKİZ AŞAMALI YOL'A DÖNÜŞ	242

EK A

DEVLETLERİN YAPTIĞI ŞEYLER.....	245
I. VERGİLER.....	245
II. MEVZUAT	246
III. TEŞVİKLER VE HİBELER.....	248
IV. HİZMET TANIMLAMASI.....	249
V. KURUM BÜTÇELERİ.....	250
VI. BİLGİ	251
VII. ÖZEL HAKLARIN YAPISI	251
VIII. EKONOMİK FAALİYET ÇERÇEVESİ.....	252
IX. EĞİTİM VE DANIŞMA	253
X. FİNANSMAN VE SÖZLEŞME	254
XI. BÜROKRATİK VE SİYASİ REFORMLAR	254

EK B

KAMU VE KAMU KURUMLARINI ANLAMAK	257
MİSYON.....	257
ÇEVRE	258
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	259
TEKNOLOJİ	260
ÜRETİM/TESLİMAT SÜREÇLERİ.....	261
ÖN SAFLARDAKİ İŞÇİLER VE ORTAK ÜRETİCİLER.....	262
ORTAKLAR VE DİĞER ÜÇÜNCÜ ŞAHISLAR	263
MERKEZİLEŞME / MERKEZSİZLEŞME.....	263
KÜLTÜR VE İLETİŞİM	263
SİYASET.....	264
LİDERLİK.....	264
DEĞİŞİM.....	265

EK C

SİYASİ DESTEK TOPLAMANIN DİNAMİĞİ	
ÜZERİNE STRATEJİK TAVSİYELER	267
SIRALAMA	270
ZAMANLAMA.....	271

EK D

MÜŞTERİLERLE ÇALIŞMAYA DAİR İPUÇLARI.....	277
---	-----

EK E

“BÜYÜK VERİ” VE GERÇEK BİLİMSEL DELİLLERİN POLİTİKA ANALİZİNE DÂHİL EDİLMESİ	
İÇİN ÖNERİLER.....	281
NEREDEN BAŞLAMALI.....	282
VERİLERİNİZİ BİLİN	282
SORUN TANIMI İÇİN İDARİ VERİLERİ VE DENEYLERİ KULLANIN.....	283
SEÇENEK SETİNİZİ GENİŞLETİN VE KISITLAMALARI ÖĞRENME FIRSATLARI OLARAK GÖRÜN	284
HİKÂYE ANLATMAK İÇİN VERİ GÖRSELLEŞTİRMEYİ KULLANIN	285

KAYNAKÇA	287
----------------	-----

DİZİN	293
-------------	-----

ÖNSÖZ

Bu el kitabı, politika analizinde uygulanan kavramlara ve yöntemlere dair bir kılavuz olma görevini üstleniyor. Eugene Bardach, California Üniversitesi Berkeley'deki, Richard ve Rhoda Goldman Kamu Politikası Okulu'nda birinci ve ikinci sınıf lisansüstü öğrencilerine otuz beş yıl boyunca verdiği politika analizi seminerlerinde genel yaklaşımı ve belirli önerilerin birçoğunu geliştirdi. Kitabın somutlaştığı ilk dönemlerde fikirler yavaşça şekillendi ve öğrencilere dersler üzerinden aktarıldı. Ancak Bardach ve fakültedeki meslektaşları öğrencilerine sistematik şekilde aşırı yük yükledikleri için, öğrenciler kimi zaman bir dersi atlıyor ve böylece Bardach'ın esas gördüğü fikirleri kaçırabiliyorlardı. Bardach, öğrenciler için basılı bir metin oluşturursa, en azından sorumluluğunu yerine getireceğine ve kaçırdıkları fikirleri telafi etmenin öğrencilere kalacağına kanaat getirdi. Yıllar içinde bu basılı metin giderek genişledi, diğer üniversitelerdeki akademisyenlere gayri resmî olarak dağıtıldı ve Washington Üniversitesi merkezli Electronic Hallway web sitesinde yayınlandı. Bu kitap da daha önce yapılan derlemelerden neşet etti ve uzun yıllara dayanan deneyimlerin bir PDF Kütüphane <https://pdfkit.org>

Eric M. Patashnik, ‘Sekiz Aşamalı Yol’ ile ilk kez bir öğrenci olarak 1988 baharında Goldman’da Politika Analizine Giriş dersini aldığı anda tanıştı. Bir profesör olarak ise Bardach’ın kitabının önceki baskılarını UCLA¹, Virginia Üniversitesi ve Brown Üniversitesi’nde kendisinden ders alan yüzlerce kamu politikası öğrencisine okuttu.

Bu kitabın muhataplarının, Berkeley veya Brown’daki yüksek lisans öğrencilerimiz gibi, politika analizi yapmaya hazırlanan, başlangıç seviyesindeki politika uygulayıcıları olduğu varsayılıyor. Ancak biz bu el kitabını lisans düzeyinde Kamu Politikasına Giriş ve yönetici eğitim grupları derslerinde olmak üzere yelpazenin iki ucunda da faydalı bulduk.

Kitapta, (piyasa aksaklığı dâhil) piyasa yetersizliği ile ilgili olanları da kapsayacak şekilde temel ekonomik kavramlara aşına olunduğu varsayılıyor. Bu sebeple, kitap, anlatılan hususları güçlendirmek için sıklıkla atıfta bulunulan politika analizi alanının en iyi ders kitaplarından bazıları da dâhil olmak üzere; Behn ve Vaupel (1982); Friedman (2002); MacRae ve Whittington (1997); Morgan ve Henrion (1990); Stokey ve Zeckhauser (1978); ve Weimer ve Vining (2011) gibi diğer kaynaklarla birlikte kullanılmalı, tek başına ele alınmamalıdır. Elinizdekiyle benzer mantıkta yazılan bir kitap da Scott ve Baehler’in Yeni Zelanda ile Avustralya’dan pek çok örnek içeren eseridir (2010).

Politika analizi kavramlarının güncel örneklerini içeren *Politika Analizi: Pratik Bir Rehber*’in bu yeni baskısı, Sekiz Aşamalı Yol’un her bir adımını açıklamak için gerçek raporlardan yapılan alıntılarını ön plana çıkarıyor. Ayrıca çalışmalarında “Büyük Veri”yi ve kesin bilimsel kanıtları kullanmak isteyen analistlere öneriler sunan yeni bir eki de ihtiva eden kitap, politika alternatiflerinin istenmeyen sonuçlarını öngörmek için tavsiyeler önerirken, politikanın kabul edilmesi ve uygulanması hakkında dinamik düşünmenin önemini de vurguluyor.

¹ University of California, Los Angeles. (c.n.)
Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

Son olarak, yeni içeriklerle de olsa -veya belki de özellikle bu içerikler sayesinde-, önceki baskıların özüyle bir süreklilik yakaladığımıza inanıyoruz. Bu öz, doğru yanıtları aramaya yönelmeden önce doğru soruları sormaya, aynı zamanda zorlayıcı entelektüel, siyasi ve mantıksal baskılar altındaki okuyucunun/kullanıcının, kafasındaki karmaşıklığı ve endişeyi gidermesine yardım etmeye dairdir. Dolayısıyla hayli dost canlısı bir kitap olarak düşünüldü.

TEŞEKKÜR

Bu kitabın geliştirilmesinde sağladıkları yararlı öneriler, gösterdikleri sabır, verdikleri faydalı yanıtlar için öğrencilerimize, arkadaşlarımıza, aile efradımıza, önceki baskılarda da desteklerini sürdürenler başta olmak üzere teşekkür etmek istiyoruz. Özellikle, Dan Acland, Nancy Bardach, Naomi Bardach, Rebecca Bardach, Mary Ann Bates, Robert Behn, Joy Bonaguro, Sandford Borins, Henry Brady, Jeanine Braithwaite, David Breneman, José Canela-Cacho, Eileen Chou, Ben Converse, Hank Dempsey, David Dery, John Ellwood, Lee Friedman, David Garcia-Junco Machado, Chloe Gibbs, Nina Goldman, Debbie Gordon, Justine Hastings, David Kirp, Jake Lavin, Leo Levenson, Martin A. Levin, Randall Lutter, Duncan MacRae, Christine Mahoney, Sarah Marxer, Carolyn Marzke, Jane Mauldon, Maria McKee, John Mendeloff, Michael O'Hare, Steven Page, Beryl Radin, Andres Roemer, Larry Rosenthal, Jesse Rothstein, Chris Ruhm, Mark Sabeen, Jim Savage, Ray Scheppach, Peter Schuck, Elsa Schultze, Jay Shimshack, Bill Shobe, Eugene Smolensky, Alicia Sutton, Patrice Sutton, Craig Volden, David Weimer, Evan White, Jim Wyckoff ve Marc Zegans'a teşekkür ediyoruz.

Bu baskıda sağladıkları yardımlar için eleştirmenlerimiz, Ohio Devlet Üniversitesi'nden Kimberly Raydloff, Dartmouth

College'den Ronald G. Shaiko ve Victoria Üniversitesi'nden Kimberly Speers'e teşekkürlerimizi iletiyoruz. Scott Greenan, Lauren Younker, Bennie Clark Allen, Sarah Duffy, Jennifer Jones ve Melinda Masson'a da bu yeni baskının yayımlanmasındaki yardımları için müteşekkirimiz.

Ancak Sasha Dobrovolsky diğer herkesten daha fazla minnettarlığımızı hak ediyor. Sasha, Bardach'ın 1991'deki Kamu Politikası 101 dersini alan lisans öğrencilerindendi. Olağanüstü yetenekli ve girişken bu genç adam bir gün hocasına yaklaşıp şöyle dedi: "Profesör Bardach, bize verdiğiniz bu basılı metinler muazzam. Bunları bir kitap olarak yayımlamalısınız. Mezun olduğumda kendi yayınevimi açacağım ve sizin kitabınız basacağım ilk kitap olacak." Bardach ise ona cevaben "Bu çılgınlık Sasha," dedi; "benim için sorun yok ama yaşayacağın mali kaybın sorumlusu ben olmam. Kendi başınasın." Sasha tam olarak söz verdiğini yaptı. Onun yayıncılık girişimi, Berkeley Academic Press, uzun ömürlü olmasa da farklı alanlarda büyük başarılar elde etti. Sasha'ya önceki baskıların önsözünde teşekkür etmeyi sorumsuzca ihmal ettik. Bu teşekkürle hatamızı yeterince tanzim etmeyi umuyoruz.

Son olarak ailelerimize, Nancy, Naomi, Rebecca ve Elizabeth Bardach ile Debbie Gordon, Michael Patashnik ve Josh Patashnik'e sevgileri ve destekleri için teşekkür ediyoruz.

SAGE ve yazarlar, aşağıdaki akademisyenlere beşinci baskının geliştirilmesinde verdikleri değerli geri bildirimler için teşekkürlerini iletir:

Jeanine Braithwaite, Virginia Üniversitesi
 Beth Greenberg, Pennsylvania Shippensburg Üniversitesi
 Mack Shelley, Iowa Devlet Üniversitesi
 Deborah Stine, Carnegie Mellon Üniversitesi
 Jessica Ulm, Indiana Üniversitesi Bloomington

GİRİŞ

Politika analizi toplumsal ve siyasi bir faaliyettir. Evet, analistler politika analizi çalışmalarının niteliğine dair ahlaki ve entelektüel sorumluluğu üstlenirler. Ancak politika analizi iki yönden şahsi karar verme süreçlerinin ötesine ulaşır. İlk olarak, politika analizinin ele aldığı meseleler çok sayıda vatandaşın yaşamını ve refahını ilgilendirir. İkinci olarak, süreçler ve sonuçlar çoğunlukla diğer mesleklerden uzmanları ve konuyla alakalı tarafları da kapsar: sıklıkla takımlar halinde ya da ofis düzeninde toplantılar üzerinden gerçekleştirilir; hazır tüketici bir tür “müşteri”, bir anlamda hiyerarşik üst demektir ve nihai hedef kitle, analistlerin çalışmalarını siyasi saiklerle destekleyen veya bunlara muhalefet eden-kişilerden oluşan çeşitli alt grupları da içerir. Tüm bu durumlar politika analizinin mahiyetini belirler ve “kaliteli iş” ifadesinden kastedilenin ne olduğuna etkiye bulunur.

Bir politika analisti çok sayıda pozisyonda çalışabilir. Eski- den politika analisti, yüksek devlet bürokrasisinde çalışan, bir planlama müsteşarının bir ya da birkaç politika alternatifine olası bir etki bırakması için aşırı teknik tahminler yapmayı üstlenen kişilere karşılık gelen bir terimdi. Artık öyle değil. Bugünün politika analistleri program değerlendirme, program tasarımı, program yönetimi, kamu politikası geliştirme, bütçeleme ve bütçeleştirme

gibi pek çok alanda yardım sağlıyorlar. Yalnız başlarına, takımlar halinde ve çeşitli kuruluşların ötesine geçen esnek bağlantılarla hem Amerika Birleşik Devletleri'nde hem de yurt dışında, kamu sektöründe, kâr amacı güden ve gütmeyen sektörlerde çalışmalarını yürütüyorlar. Her ne kadar çalışmaları yöntem ve yorum şeffaflığı açısından farklılaşsa da analistler, "tarafsız" kamu personellerinin teknik uzmanlığı ile çıkar gruplarının değer ve tutkularını işlerine dâhil edebilirler. Çalıştıkları profesyonel meslek ağları hukuktan, mühendislikten, muhasebeden ve benzer alanlardan gelen meslektaşları içerebilir -ki çoğu durumda da bilfiil içerir-, bu düzenlemelerde politika analisti diğer profesyonellerin görüşlerine karşı çıkma veya daha doğru şekilde bunları sentezleme hakkı için çabalamak zorundadır. Genelde politika analizi çalışmaları yazılı raporlardan oluşsa da brifingler, slayt sunumları, dergi makaleleri, televizyon röportajları ve sosyal medya kullanımı da bunlara dâhil olabilir. Bu çalışmaların muhatapları geniş ve dağınık kitlelerin yanı sıra, dar anlamıyla ödeme yapan müşteriler ve işverenler de olabilir.

Bu kitaptaki tavsiyeler, pratikte politika analistlerine, öğrencilere ve herhangi bir sebepten ötürü dünyaya bir politika uygulayıcısının gözünden bakmaya çalışan kişilere yöneliktir.

SEKİZ AŞAMALI YOL

Politika analizi bilimden ziyade bir sanattır. Yöntemden olduğu kadar sezgiden de faydalanır. Bununla beraber problem çözme sürecinde çok fazla temel dayatan tavsiyelerle bu temelleri oldukça az teklif eden tavsiyeler arasında seçim yapıldığında başlangıç seviyesindeki politika uygulayıcıları gayet makul bir şekilde çok fazla olanı tercih ederler. Dolayısıyla biz de **Sekiz Aşamalı Yol** olarak adlandırdığımız, aşağıda sunulan yaklaşımı geliştirdik:

- Problemi Tanımlayın

- Kanıtları Birleştirin
- Alternatifler İnşa Edin
- Kıstasları Belirleyin
- Sonuçları Öngörün
- Değiş Tokuşlarla Yüzleşin
- Durun, Odaklanın, Daraltın, Derinleşin, Karar Verin!
- Hikâyenizi Anlatın

Bu adımların yukarıdaki sırayla ele alınması şart değildir ve hepsi her sorun açısından önem arz etmez. Ancak problemi tanımlamaya çabalamak genellikle başlamak için doğru yerdir ve hikâyenin anlatılması da vazgeçilmez olarak nihai nokta demektir. Değerlendirmek amacıyla alternatifleri inşa edip kıstasları belirlemek mutlak surette sürecin başlangıcına denk gelmelidir. Kanıtları birleştirmek ise esasen bütün süreç boyunca tekrar eden bir adımdır ve problemi tanımlama ile ele alınan alternatiflerin sonuçlarını öngörme çabalarında özellikle uygulanır.

Bu yapısal yaklaşımın temel faydası, aklınızdan öbür türlü uçup gidebilecek önemli görev ve tercihleri size hatırlatmasıdır; ana eksikliği ise kendi içinde ele alındığında mekanik kalabilmesidir.

Problem Çözme Süreci

Bir deneme yanılma süreci olarak problem çözme, tekrarlayan bir nitelik taşır, dolayısıyla bu adımların her birini, kimi zaman birden daha fazla kez tekrar etmeniz gerekir.

Özellikle projenizin başlangıç aşamalarında bu adımları uygularken sahip olduğunuz hareket noktası son derece deneysel olmalıdır. Süreç ilerledikçe, probleme dair tanımınızı, alternatifler listenizi, değerlendirme kıstaslarınızı, problemle bağlantılı kanıtlarınızın ne olduğuna dair hislerinizi muhtemelen sürekli değiştireceksiniz. Peşi sıra gelen bu tekrarlarla, doğru yolda olduğunuzdan, doğru soruya odaklandığınızdan daha fazla emin ola-

caksınız. Bu moral bozucu bir süreç olabilir ancak araştırmanın, keşfetmenin ve yaratıcılığın zorluklarından keyif almayı öğrenirseniz faydalı da olabilir.

Temel ilkelerin bazıları pratik olsa da çoğu kavramsaldır. Kullanılan kavramlar ekseriyetle açık ve kesin görünür ancak istisnalar da mevcuttur. Öncelikle kimi zamanlarda teknik terimlerden istifade edilmiştir. Bazı gündelik terimler, onları kimi anlamlarından uzaklaştıran ve onlara yeni anlamlar yükleyen özel bir usulle kullanılmıştır. Esas itibarıyla bu kavramlar tecrübe ve pratik yoluyla anlaşılır hale gelecektir de denilebilir.

Kavramlar somut özellikler içinde yerleşik olarak gelir. Gerçek hayatta politika problemleri muğlak bir detaylar kargaşası olarak görünür: şahsiyetler, çıkar grupları, retorik talepler, bütçe rakamları, hukuk kuralları ve yorumları, bürokratik rutinler, vatandaş davranışları vesaire. Ancak bu kitapta tanımlanan kavramlar özet kısmında açıkça belirtilmiştir. Dolayısıyla gündelik hayatın somut tezahürlerinde analitik kavramları “görmeyi” öğrenmeniz gerekir.

Dikkat: bazı adımlar kimi zaman çoktan belirlenmiştir. Müşterinizin, “Bu programı yürütmek için önümüzdeki yılın bütçesinden ilave birkaç milyon dolara ihtiyacımız var, bu ilave rakamı bulun.” dediğini düşünün. Sekiz Aşamalı Yol bu “analize” uygulanır mı? Sınırlı bir ölçüde evet. Müşteri zaten problemi tanımlamış, ilgili kıstasları oldukça sıkı bir şekilde daraltmıştır. Bu adımlar uygulanacağı zaman size yaratıcı olmak için pek fazla alan kalmaz. Ancak diğer tüm adımlar yüksek ihtimalle konuyla ilişkili kalmaya devam eder.

“Bunu bulun” sorunu, daha karmaşık yapıdaki, “bunu tasarlayın” veya “bu metro sistemini terörist saldırılardan korumanın bir yolunu bulun (yani tasarlayın)” gibi zorlukların basitleştirilmiş halidir. Her ne kadar diğer adımlar yaratıcılığa daha fazla imkân tanıyabilse de, bunlarda da problemin tanımlanması müşteri tarafından ortaya konmuştur. Tasarım problemlerini ele almaya dair hususlar genel olarak kitabın, “Bir Tasarım Probleminin Üstesinden Gelmek” başlıklı üçüncü bölümünde anlatılacaktır.

Nihai Ürününüz

Peki nihai ürününüz neye benzeyecek? Klasik bir yazılı politika analizinin oldukça kaba bir taslağı şöyledir:

- Kolay anlaşılır bir anlatımla, etkisi hafifletilecek veya bütünüyle çözülecek problemi tanımlarsınız.
- Uygulanabilecek birkaç eylem planı alternatifi ortaya koyarsınız.
- Her bir eylem planı için müşterinizin veya hedef kitlenizin önemseyeceğini düşündüğünüz bir dizi öngörülen sonuç eklersiniz ve öngörüleriniz için inandırıcı temeller önerirsiniz.
- Eğer söz konusu değerlendirme kıstaslarına göre hiçbir alternatif diğerlerine baskın gelmiyorsa, farklı politika seçimlerinde saklı bulunan, değiştirilebilecek unsurların mahiyetini ve önemini belirtirsiniz.
- Müşterinizin beklentisine göre hangi alternatifin seçilmesi gerektiğine dair önerinizi dile getirebilirsiniz.

Geleneksel olarak kullanılan düz, sıkıcı raporları tamamlayan veya hatta onlara bir alternatif olan nihai ürününüz, politika özeti veya PowerPoint sunumu şeklini alabilir. Yoğun olan karar alıcılara açık, hap mesajlar vermenin kıymeti arttığı için bu tarz ürünler giderek daha da yaygınlaşıyor.

- Görsel açıdan ilgi çekici bir format kullanarak hedef kitlenin dikkatini analiz ettiğiniz ana probleme ve/veya temel önerilerinize odaklırsınız.
- Ana mesajınızı yansıtacak birkaç figür sunarsınız (Ek E'deki "Büyük Veri" ve görselleştirme araçları kısmına bakınız).
- Politika özetiniz veya PowerPoint sunumunuz yeterli olmalı ve yazılı raporunuzu tamamen okumamış biri için de anlam ifade etmelidir.

Sekiz Aşamalı Yol'un Özü

Umudumuz Sekiz Aşamalı Yol'un tasarruf sağlayan ve canlandırıcı bir öze sahip olmasıdır. Kamu politikası problemlerini analiz etmek karmaşık bir faaliyettir. Kaybolmak, fazlaca zaman kaybetmek, demoralize olmak oldukça kolaydır. Politika analizine dair diğer rehberler ve ders kitapları temelde analizi, bir şekilde, "doğru" anlamamanızı mesele eder. Bu kitap da o doğrultuda yardım sağlamalı ancak biz bu kitabın ilave olarak politika analizini makul bir verimlilikle, minimum kafa karışıklığıyla yapmanıza yardım etmesini umuyoruz.

Son olarak, politika analizi kaynağını siyasetten aldığı gibi aynı şekilde siyasette de sonuçlanır. Siyasal hayatın iki tarafı vardır: çatışmayı yönlendirme ve topluluk inşa etme. Politika analizi iki tarafa da hizmet eder. Kimi argümanların ve bunları savunanların diğerlerine bir şekilde üstün geldiğini ve kazanan taraf olmayı hak ettiğini göstererek çatışmayı yönlendirir. Ancak potansiyel ortak zeminlerin sınırlarını çizerek topluluk inşasına da yardım eder. Bu ortak zemin, karşıt tarafların uzlaşmazlıkları çözmek için analitik prosedürler kullanabildiği, tarafların görünüşte azaltılamayan değer çatışmalarının, P Problemi'nin etkilerini azaltmak için A Politikası'nın P Problemi'nden nasıl daha yüksek bir olasılığa sahip olduğuna dair aşırı sıkıcı teknik uzlaşmazlıklar olarak yeniden biçimlendirilebileceği rasyonel söylemin kuralları ve teamüllerine göre tanımlanır. Kısacası, kolektif kararların gerçek dünyadaki etkilerine dair tartışmaya odaklanarak kamu politikası, demokratik toplumda daha iyi bir yönetime katkıda bulunur.

KİTABA GENEL BİR BAKIŞ

Bu kitap birçok tamamlayıcı bölümün derlemesi olarak oluşmuştur. Ana bölüm, Sekiz Aşamalı Yol'u tanımlayan ve onunla müzakere etmenize yardımcı olacak buluşsal yöntemler öneren Bölüm I'dir.

Bölüm II, Sekiz Aşamalı Yol'daki özel adımlardan biri olan, kanıtları toplamaya odaklanıyor. Bu adım, ilk kez otuz beş yıl önce bir makale olarak ortaya çıktı ancak o zamandan beri üzerinde bazı değişiklikler yaptık ve hem biçim hem de içerik açısından kitabın geneliyle daha iyi bütünleşmesini sağlamaya çalıştık. Bu adımı kitaba dâhil ettik çünkü sosyal bilimlerde ve gazetecilikte çoğu yerleşik, kuralcı çalışma arasında veri toplama ve yorumlama açısından eşsiz bir hedefe dönük olduğunu düşünüyoruz. Hepsinden öte, kitap araştırmacının zamanını ve enerjisini verimli şekilde kullanmaya önem veriyor. Kitabın ilk birkaç baskısında, Bölüm I, politika seçimine ilişkin yalnızca alışlagelmiş (yapılacak analitik işin, aksi durumda da iyi işleyen bir sistemi geliştirecek bir müdahale oluşturmak olduğu) ayrık problemleri analiz etmeye yönelik önerileri değil, aynı zamanda daha iddialı (sistemin kendisinin bozuk veya eksik olduğu) “tasarım” problemlerini de içeriyordu. Bu iki tür kapsamlı problem tek bir bölümde ele alındığından, okuyucuların bunların aralarındaki ince ayrımları gözden kaçırmaları kolay görünüyordu. Dolayısıyla bu baskı tasarım odaklı düşünmeyle ilgili materyalleri ortaya koyan bir Bölüm III'ü içeriyor. Birçok unsur bağımsız olduğunda ve bu unsurların birlikte çalışmaları gerektiğinde, arzulanan sonuçların üreteceği “eylem sistemlerini” tasarlamak için Sekiz Aşamalı Yol adımlarının nasıl atılabileceğini gösteriyoruz.

Bölüm IV, başka alanlarda bulunacak fikirlerden ve “akıllı uygulamaların” örneklerinden istifade etmek gibi diğer çalışmalarda değinilmeyen özel bir politika analizi konusunu ele alıyor: Taklit etme ve uyarılama hayatın diğer alanlarında ilerlemenin (zaman zaman da olsa gerilemenin) standart yollarıdır, neden kamu politikasında da kullanılsınlar?

Bu kitabın önceki baskıları, okuyuculara gerçek bir politika analizi örneği sunmak için uyuşturucu satıcılarına verilecek en alt sınırdan cezaların görece değeri üzerine bir RAND Corporation çalışmasının bölümlerini içeriyordu (Caulkins vd., 1997). Bunun yerine bu baskıda düşünce kuruluşları, araştırma örgüt-

leri ve devlet kurumlarından gelen çeşitli raporlardan alıntılar (web bağlantılarıyla birlikte) sunmak suretiyle politika analizi kavramlarını açıklamaya karar verdik. Bu yeni yaklaşımı muhtelif nedenlerden ötürü seçtik. Bunlardan ilki, bir politika analizi raporunun herkese uyan tek bir modelinin olmamasıdır. Politika analizi raporları farklı biçimlerde şekillenir, analistler ise çalışmalarını ve çalışmalarının mesajını belirli bir probleme ve eldeki hedef kitlesine göre uygun hale getirmelidirler. İkincisi, politika analizinin uygulanabileceği bir dizi önemli konuyu göstermeye çalışıyoruz. Son olarak, politika analistlerinin problemleri tanımlamak, sonuçları öngörmek ve belirsizlikle başa çıkmak için günümüzde kullandığı modelleme araçlarının ve veri kaynaklarının çeşitliliğine okuyucuların dikkatini çekmeyi umuyoruz. Hemen yeri gelmişken şunu da eklemek istiyoruz ki, alıntıladığımız tüm çalışmaları profesyonel çalışma sonuçları olarak görsek de, belirli bir çalışmanın bir kısmını kitaba dâhil etmemiz, söz konusu çalışmanın metodolojisini, bulgularını veya önerilerini onayladığımız anlamına gelmiyor. Bu kitabı kullanan öğretim elemanları, öğrencilerinin tüm çalışmaları okumalarını ve bir ödev veya sınıf tartışması konusu olarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelerini sağlamayı düşünebilir.

“Devletlerin Yaptıkları” başlıklı Ek A, topluma müdahale ederken devletlerin kullandığı 11 enstrümanın sıkı bir araştırmasını içeriyor. Kitabın bu baskısında aynı zamanda “Kamu Kurumlarını ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşları Anlamak: Doğru Soruları Sormak” başlıklı Ek B, “Siyasi Destek Toplamanın Dinamikleri Üzerine Stratejik Öneriler” başlıklı genişletilmiş Ek C, “Müşterilerle Çalışmanın İpuçları” başlıklı Ek D ve yeni yazılmış olan “Politika Analizine, Kesin Bilimsel Kanıtları ve ‘Büyük Veri’yi Dâhil Etmek için Öneriler” başlıklı Ek E okuyuculara sunuluyor. Ek E, büyük idari veri setlerindeki artan kullanımı ile poli-

tika laboratuvarlarında¹ ve pek çok devlet kurumunda nedensel çıkarım için yapılan saha deneylerine ve diğer özel yöntemlere olan güveni tartışıyor. Bu ek, bu önemli gelişmenin hızına yetişmek isteyen politika analistlerine ipuçları sunuyor.

Üslubumuzu sade, metni kısa tutmaya çalıştık. Ancak işlenen konular sayıca fazla ve çetrefilli olduğundan kitap bazı açılardan fazla sıkışık halde. Öğrencilerimiz bize kitabın sadece hızlı ve keyifli bir okuma olarak değil, ki mutlaka öyle, tekrar tekrar lezzetli detayları tecrübe edilecek bir referans eseri olarak ele alınması gerektiğini söylüyorlar. Haklı olduklarında şüphe yok.

•
•••

¹ Politika laboratuvarları, son yıllarda özellikle Anglosakson ülkelerde kullanılan, politika yapım süreçlerinde niceliksel, deneysel ve sayısal yöntemlerden geniş biçimde yararlanıldığı, veri analizi ile çeşitli politikaların bulgulara göre değerlendirildiği, etkileşimli bir öğrenim ortamıdır. (ç.n.)

BÖLÜM I

SEKİZ AŞAMALI YOL

Problem çözümünde yapılan analitik iş genellikle, en başta problemi tanımlamaktan bir karar vermeye ve sonunda da onu açıklamaya kadar belirli bir doğrultuda ilerler. Ancak unutmayın ki bu, yeniden düşünmeye, gözden geçirmeye, fikrinizi değiştirmeye, bir başka deyişle, bir kez daha yola çıkmadan önce yoldaki adımlarınızın izini sürmeye oldukça elverişli bir süreçtir. Kimi hallerde de bir müşteri veya belki bir siyasi durum, analitik işi o kadar daraltır ve belirli bir çerçeveye odaklar ki, bazı adımları düşünmekle uğraşmanıza bile gerek kalmaz. Aşağıdaki anlatım özel bağlamlara uyarlanması gereken genel süreci ayrıntılı biçimde açıklıyor.

BİRİNCİ ADIM: PROBLEMİ TANIMLAYIN

Probleme dair ilk tanımınız çok önemli bir adımdır: hem projeyi tamamlamak için gerekli bütün çalışmaları yapmak adına size bir neden sağlar, hem de kanıt toplama faaliyetinizde size bir yön duygusu verir. Problem tanımınızın son aşamalarında ise nihai

problem tanımınız *hikâyenizi nasıl anlatacağınızı* planlarken size yardımcı olabilecektir.

Problem tanımlama adımıyla kolaylıkla yanlış yapılabilir. Analitik gevşeklik, bir karmaşa yaratarak içeri sızabilir. Örneğin, sosyal medya düzenlemesiyle ilgili bir kongre oturumunda, kongre üyeleri Facebook hakkında aşağıdaki endişeleri dile getirmişti:

- Facebook aşırı büyük ve bölünmesi gerekiyor.
- Facebook dış kuruluşlarla veri paylaşımı konusuna yeterli özeni göstermiyor.
- Facebook ilk etapta çok fazla veri topluyor.
- Facebook ideolojik kutuplaşmaya yol açıyor.
- Facebook siyasi istismar karşısında zayıf kalıyor ve nefret söylemini, yalan haberleri durdurmak için yeterince hareket etmiyor.
- Facebook çocuklarda bağımlılık yaratan ticari ürünleri öne çıkarıyor.¹

Burada dile getirilen endişeler elverişli bir problem tanımına temel teşkil edebilir mi? Edebilir, ancak her birine daha ciddi bir kesinlik kazandırmak gerekir. Zira yukarıda zikredilen endişelerin çoğu problemlerden ziyade politika seçeneklerini ilgilendirir. Diğerleri ise Facebook ya da sosyal trendler hakkındaki (kesin olabilen veya olamayan) iddialardan ibarettir. Aşağıdaki öneriler, problem tanımlarını geliştirmeye yardım edebilir.

Eksikliği ve Fazlalığı Düşünün

Semantik İpucu: Eksiklik ve fazlalık açısından düşünmeye her zaman olmasa da genellikle yardım eder.

- “Amerika’da çok fazla evsiz insan bulunuyor.”
- “Tarım için kullanılan suya talep, kabul edilebilir finansal ve çevresel maliyetle tedarik edebileceğimizin ötesinde bir hızla artıyor.”

¹ Bkz. Roose (2018).
Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

- “California’nın okul çağındaki çocuk nüfusu her yıl 140.000 artıyor ve bu çocukların eğitimlerinde kullanılacak fiziksel tesisleri geliştirme kabiliyetimiz pek o hızda artmıyor.”

“Çok büyük”, “çok küçük”, “çok yavaş artmak” veya “çok hızlı artmak” ifadelerinde olduğu gibi, “çok” sözcüğünü tanıma dâhil etmek çoğu kez faydalıdır. En son zikredilen (“artmakla” ilişkili) iki ifade dikkatimizi çeken problemlerin mutlak surette bugün var olmadığını ancak (en azından potansiyel olarak) yakın ya da uzak gelecekte beklenebileceğini hatırlatır.

Bununla birlikte, probleminiz hali hazırda iyi yapılandırılmış, örneğin, “Deniz dibi taramalarında çıkarılan materyali Körfez’e ya da Pasifik Okyanusu’nun dışında bir yere dökün.” gibi bir karar seçimi ise; bu durumda eksiklik ve aşırılık açısından düşünmenin bir faydası yoktur. Benzer şekilde meseleniz; örneğin “Gelirler ve harcamalar arasında beklenen açığı kapatmak için hibe fonları bulun” gibi, bir amacı başarıyla tamamlamak için *herhangi* bir yol bulmaksa da bu açılardan düşünerek bir fayda edinemezsiniz. Karar verme ve bir yol bulmayla ilgili bu zorluklar politika analistinin problemleri arasındadır ancak bu bölümde ele aldığımız türden esas problemler bunların arasında değildir.

Tanımlı Değerlendirici Bir Gözle Yapın

“Problem”, insanların dünyada bir şeylerin *yanlış* gittiğini düşündükleri anlamına karşılık gelir, ancak buradaki *yanlış* kelimesi tartışmalı bir terimdir. Herkes aynı gerçekleri kabul etse bile, sizin (veya başkalarının) problem olarak tanımladığınız şeylerin hakikaten bir problem teşkil ettiği konusunda herkes hemfikir olmaz, çünkü insanlar bu gerçeklere farklı bir değerlendirme penceresinden bakabilir. Örneğin, kimisi ABD nüfusunda artan yabancı uyruklu doğumlar gerçeğinin bir problem olduğuna inanırken kimisi buna inanmaz. Ne yazık ki buna benzer felsefi farklılıkları çözmek için kesin ya da kabul edilmiş yollar bulunmuyor.

Oldukça yaygın, felsefi olduğu kadar da pratik olan soru şudur: “Hangi özel sorunlar, kamusal problemler olarak tanımlanmayı gerektirir ve böylece meşru olarak kamu kaynakları tarafından iyileştirilme taleplerini gündeme getirebilir?” Meseleye “piyasa başarısızlığı” gözlüğünden bakmak genellikle kullanışlı bir seçenektir. (Friedman 2002; Weimer ve Vining 2011, bölüm 5)². En basit anlatımıyla, bir mal veya hizmetin teknik özellikleri aşağıdaki etkilerden birine sahip olduğunda piyasa başarısızlığı meydana gelir:

- Potansiyel yararlanıcı taraflardan, örneğin temel bilimlerdeki ilerlemelerden dolayı da olsa kazanç sağlayan çok sayıda insandan yatırım almanın zorlaşması
- Yararlanıcıların mal veya hizmetleri kullanımından doğan, örneğin araç sahiplerinin temiz havayı, saldıkları emisyon için yutak olarak kullanmaları gibi, gerçek ekonomik maliyetin masraflarının toplanmasının zorlaşması
- Tüketicilerin (ya da bazen tedarikçilerin) edindikleri mal veya hizmetin gerçek niteliğini bilmelerinin zorlaşması, örneğin doktorlar ve araba tamircilerinin icra ettiklerine benzer şekilde tamir etme türünden pek çok hizmette olduğu gibi
- Talep aralığında marjinal birimi üretme maliyetinin ortalama maliyetten daha düşük hale getirilmesi, örneğin internet üzerinden paylaşılan bir dergi makalesi gibi

Bu durumun öneminin abartılması, olduğundan fazla gösterilmesi pek mümkün değildir. Hepsinde olmasa da gerçek piyasa başarısızlığının tespit edilemediği çoğu durumda insanların özel sorunları genellikle en iyi niyetli devlet müdahalesiyle bile düzeltilemez. Bazı iyileştirmeler mümkün olsa da ekseriyetle olumsuz yan etkiler mevcuttur. Kimi durumlarda, ne olursa olsun bu yan etkilerin bedeli ödenebilir ancak hesaplama dikkatlice ve özenle yapılmalıdır.

² İşlem maliyeti açısından en geleneksel piyasa başarısızlıklarının bir analizi için bkz. Zerbe ve McCurdy (1999).
Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

Piyasa başarısızlıklarının ötesinde, özel sorunların kamusal problemler olarak tanımlanmayı hak ettiği esas durumlar aşağıdaki gibidir:

- Aile ilişkileri gibi, büyük oranda piyasa dışında cereyan eden sistemlerde bozulma
- Piyasanın iyi işlemesi ve piyasaya uygun yetenek ve vasıfları bulunmayan bireylerin pek cömertçe ödüllendirilmemelelerinden kaynaklanan düşük yaşam standartları
- Kadınlara yönelik, ırk kökenli ve diğer azınlıklara karşı uygulanan ayrımcılığın varlığı

Piyasa başarısızlığının varlığı, devlet müdahalesinin durumu iyileştireceğinin garantisini vermez. Devlet esasen vatandaşlarının çıkarı için hareket etmeye isteksiz ya da olanaksız olabilir. Karar alıcılar bilgi yahut kapasiteden yoksun, siyasetçiler ve memurlarsa kendi çıkarlar ve gündemleriyle meşgul olabilirler. Devletin siyasi ortamdan ötürü katlanmak durumunda kaldığı teşvikler onu verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve adil bir dağıtımı teşvik etmeye götürmeyebilir. Gerçek dünyadaki piyasalar nasıl rekabetçi ideali hayata geçirmekte başarısız olabilirse, devletler de toplumsal iyiyi geliştirmede başarısızlığa uğrayabilir. Her ne kadar “devlet başarısızlığı” teorisi (Weimer ve Vining 2011, bölüm 8) market başarısızlığı teorisi kadar iyi geliştirilmediyse de akademisyenler devlet başarısızlığının üç temel kaynağını tespit etmişlerdir:

- Doğrudan demokrasinin problemleri, örneğin çoğunluğun azınlık üstüne çok ağır maliyetler yüklemesi
- Temsili demokrasinin problemleri, örneğin mevcut seçim döngüsünde meydana gelen örgütlü grupların etkisi, dağıtık çıkarların (örneğin tüketicilerin) hafifsenmesi ve politika etkilerinin aşırı azaltılması (örneğin kamu emeklilerinin aylıklarının maliyeti)
- Devletin, örneğin kamu hizmeti ve satın alım kurallarındaki idari katılıklardan kaynaklanan üretim ve tedarik sorunları

Devlet ölçeği büyüdükçe politika analistinin önüne şöyle önemli bir görev çıkar: mevcut politika müdahaleleri, hedeflerini

kabul edilebilir bir maliyette gerçekleştirilmedi başarısız oluyorlar mı, başarısız oluyorlarsa da ne derecede oluyorlar, ya da yetersiz kalıyorlar mı, kalıyorlarsa ne ölçüde kalıyorlar, bunu tespit etmek. Dolayısıyla politika analistinin hem piyasa hem devlet başarısızlıklarını teşhis etme ve bunlara çare bulmada merkezî bir rolü vardır.

Sorun Retoriğini Kullanmak. Genellikle baştaki problem tanımınızın değerlendirici yönü için kullanacağınız ham madde müşterinizden gelir ve günlük tartışma dilinden, müşterinin siyasi çevresindeki tartışmalardan, bizim genel olarak “sorun retoriği” olarak adlandırdığımız dilden türer. Bu retorik, bir teknik problem olarak görünen şeyde güçlülükle sınırlandırılabilir ya da geniş toplumsal çıkara dair bir tartışmada konumlanabilir. Her iki durumda da analitik olarak idare edilebilir mahiyette olan, mevcut siyasi ve kurumsal araçlar göz önüne alındığında etkisinin azaltılmasının bir anlam ifade ettiği bir problemi tanımlamak için retorikğin ötesine geçmeniz gerekir.

Sorun retorikğinin ham maddesini özenli kullanın. Bu ham madde insanların kimi açılardan “kötü” olarak telakki ettiği ya da sevmediği, “çürüyen altyapı”, “(haksız) şirket refahı”³ veya “maaş durgunluğu” gibi bazı gerçek koşullara işaret eder. Bu değerlendirmelerin dış görünüşleriyle ele alınmaları şart değildir. Bazı durumlarda, sizin, müşterinizin ya da muhtemel hedef kitlenizin hangi sözüm ona kötü koşulu dikkate alması veya almaması gerektiğine dair felsefi ve deneysel temelleri keşfetmek isteyeceksiniz. Dahası, sorun retoriği, “doktor eksikliği”, “küreselleşme” veya “gelir eşitsizliği” gibi rahatsız edici durumların sözde ancak gerçek olması gerekmeyen bazı nedenlerine işaret edebilir.

Sorun retorikğinin genellikle partizan, ideolojik bir havası vardır. Her ne kadar sıradan Amerikalıların çoğu tutarlı bir ideolojiyi benimsemeseler de sorun retoriği, görüşleri bir istikamette tek tip ve aşırı olma eğiliminde olan daha tutkulu ve genellikle daha açık

³ “Corporate welfare”, devletlerin bazı şirkete vergi muafiyeti tanınması için kullanılan bir ifade. (c.n.)
Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

sözlü bireyler tarafından oluşturulur. Çoğu gelişmiş demokraside görülen büyük ideolojik bölünme, benliğe, akrabalığa ve komşulara güvenmeyle ilişkili problemlerin çözümünde devlet yardımının ve düzenlemelerinin rolüyle ilgilidir. Öz güven genellikle ideal olarak addedilir ancak bu çürütülebilir bir varsayımdır. “Liberal” sorun retorığı, “piyasaya” duyulan güvensizliğe dair birçok karşı argüman önerir, ancak bunların yalnızca bir kısmı, piyasaların nasıl çalışıp çalışmadığına dair gerçekçi bir anlayışa dayanır. “Muhafazakâr” sorun retorığı, kimi zaman “piyasa” için dikkatli savunmalar sunar, ancak aynı zamanda iltimas geçilen iş çevreleri korumacı bir mevzuat için çabaladığında da sessiz kalabilir. Bir kurum olarak devlet, hususi ve toplumsal problemleri çözmenin esas çaresi olduğundan hem liberaller hem de muhafazakârlar, onun ne kadar yetkin ve güvenilir olduğu sorusunu ideolojik olarak ele alırlar. Algıda seçicilik, özellikle günümüzün kutuplaşmış ortamında, bu argümanın her iki tarafında da bol miktarda bulunur.

Piyasa başarısızlıkları ve kusurlarına ilişkin ekonomik teoriler genellikle bize ne zaman piyasaya güvenmememiz gerektiğini, devlet başarısızlığına ilişkin kamu tercihi teorileri⁴ ise genellikle devlete ne zaman güvenmememiz gerektiğini söyleyebilse de sorun retorığından kaynaklanan genellemeler, politika seçimi ve politika tasarımına ilişkin somut problemleri çözmek için nadiren yeterli olur (Glazer ve Rothenberg 2001; Weimer ve Vining 2011). Politika analizi, genel anlamda, normatif mahiyetteki “refahı maksimize etme” standardına, sosyal bilim teorileştirmesine ve farklı amaçlarla hareket eden çeşitli kuruluşların karşılaştırmalı üstünlüklerine ilişkin kanıtlara dayanarak tüm siyasi ideolojiler arasında köprüler kurar. Bu nedenle, sorun retorığını problem tanımınızda basitçe tekrar etmemeli, analitik olarak faydalı ola-

⁴ “Public choice theory”, siyaset bilimindeki temel problemlere ekonomik açıdan, fayda maksimizasyonu, oyun teorisi, karar teorisi gibi pozitif analiz yöntemleri kullanılarak yaklaşıldığı kuramsal bir bakış. (c.n.)

cağını umduğunuz geçici bir problem tanımı için ham madde olarak kullanmalısınız.

Kimi sorun etiketlerinin birden fazla probleme işaret edebileceğini de unutmayın. Hedef kitleye bağlı olarak, örneğin, “genç hamilelik” aşağıdaki koşulların herhangi birini veya tümünü ifade edebilir: cinsel ahlaksızlık, gençlerin ve çocuklarının yaşam imkânlarında bozulma, vergi mükelleflerinin sömürülmesi ve toplumsal parçalanma. Analizin kontrolden çıkmamasını temin etmek üzere temel bir problem odağı belirlemelisiniz. Problemler fazla karmaşık değilse, birden fazla problem odağı tanımlayabilirsiniz.

Değerlendirme Süreçleriyle İrdelenen Problem “Belirsizlik”tir

Bir politikanın veya programın ne kadar iyi çalıştığını değerlendiriyorsanız, üzerinde çalıştığınız “problem” nedir? Değerlendirirkeniz, Sekiz Aşamalı Yol çerçevesine nasıl yerleştirilebilir?

Tüm politika analizleri gibi, burada yapacağınız çalışma da gelecekle ilgili sorulara bir yanıt veriyor. Evet geçmişe baktığınız doğrudur ancak amaç, vardığınız sonuçları gelecekteki eylemleri şekillendirmek için kullanmaktır. Geçmişteki performans değerlendirmenize bağlı olarak, geleceğe dönük eylem planınız, söz konusu programı genişletmek, kesmek, tamamen kapatmak, başka bir alanda başlatmak veya bir şekilde değiştirmek olabilir. Ancak geçmişteki performans tam olarak nedir, bu performans değerlendirme kıstaslarına göre nasıl ölçülür? Program tasarımı ve uygulamasının hangi yönleri bu sonucu üretmiş görünür? Değerlendirme çalışmanızın irdelediği şey bu belirsizliktir; bu nedenle esas problem “çok fazla belirsizlik” olmasıdır.

Mümkünse Niceliği Ölçün

Problem tanımınız mümkün olduğu kadar nicel bir özellik içermelidir. Eksiklik veya fazlalık iddiaları, bunların *büyüklikleri* ile

birlikte ifade edilmelidir. “Çok büyük”ten ne kadar büyük kastedilmektedir? “Çok küçük” ne kadar küçüktür? “Çok yavaş” veya “çok hızlı” nelere karşılık gelir? Evsizlik mevzu bahis olduğunda örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde kaç evsiz insan bulunur? Ya da tarım için kullanılan su söz konusu olduğunda, şu anda kaç metre küp su kullanılmaktadır ve bu miktar (su fiyatlandırmasıyla ilgili belirli varsayımlar göz önüne alındığında) gelecekte oluşacak taleple nasıl karşılaştırılır? “Su depolamak için fiziksel tesisler geliştirme yeteneğimiz” tam olarak nedir ve bunun zamanla büyümesini veya küçülmesini nasıl bekleriz?

Gerekirse, *büyüklik*leri ayarlamaya yardımcı olacak bilgileri toplayın (Bkz.“İkinci Adım: Kanıtları Birleştirin” başlığı altındaki tartışma). Karşılaşacağınız durumların ekseriyetinde, söz konusu *büyüklik*leri tahmin etmeniz veya daha büyük olasılıkla “sezgiyle, yaklaşık bir tahminde bulunmanız” gerekecektir. Bazen *büyüklik*lere dair *nokta* tahmininin yanı sıra bir *aralık* da sağlamalısınız; örneğin, “Evsiz insanların sayısı ile ilgili en iyi tahminimiz 250.000’dir, ancak gerçek rakam 100.000 ile 400.000 arasında olabilir.”

İşinize yarayacak sayılar bulamasanız bile, problemin niceliğini belirlemek için kullanılabilecek bir *ölçüyü* niteliksel olarak tanımlamak, problem tanımınızı daha davranışsal ve somut hale getirmenize yardımcı olur. “Yıllık geliri 60.000 doların üzerinde olan çok sayıda insan devlet destekli evlerde yaşıyor” demek, “çok sayıda görece varlıklı insan düşük kiralı toplu konutlardan yararlanıyor” demekten daha iyidir. 60.000 dolarlık değer, söz konusu analizde işe yarayacak eşik sayısı hakkında istenen özelliği ve bilgiyi sağlar.

Probleme Sebep Olan Koşulları Teşhis Edin

Bazı problemlili koşullar, vatandaşlar tarafından başlı başına sıkıntılı olarak deneyimlenmez, ancak onlar veya onlar adına çalışan analistler tarafından sıkıntının sebepleri olarak algılanır. Bu türden sözde problemlili bir durumu teşhis etmek ve bunu etkisi hafif-

letilecek veya tamamen ortadan kaldırılacak bir problem olarak tanımlamak kimi zaman yararlıdır, şu örnekte olduğu gibi: “Hava kirliliği alanındaki problemlerden biri, devletlerin sürücülerini motorlarını ayarlı ve egzoz sistemlerini uygun düzende tutmak için zorlamaya istekli olmamasıdır.”

Semantik İpucu: Bu tür bir problem tanımının yalnızca tanımlayıcı olmadığını, aynı zamanda tanısal olduğunu da göz önünde bulundurun. Bu problem tanımı, insanların kendi başlarına rahatsız edici bulabilecekleri veya bulamayabilecekleri bazı koşulların, gerçekten sorun yaratıcı olan başka bir durumun önemli bir nedeni olduğunu zımnen ileri sürer. Böyle bir teşhis gücüne sahipmiş gibi görünen problem tanımları faydalı da olabilir, tehlikeli de. Neticede bir sebep mahiyetindeki teşhisin hatalı veya yanıltıcı olduğunu varsayın, örneğin, devletlerin motor bakım rutinlerini uygulama konusundaki isteksizliğinin aslında hava kirliliğinin çok da önemli bir nedeni *olmadığını* farz edin. *Tanımlama* terimi bazı bağlamlarda yerinde bir keyfiliği çağrıştırdığı için (“Adalet’i şu anlama gelecek şekilde tanımlayacağım...”), teşhisle ilişkili problem tanımlarında örtük olarak bulunan nedensel iddialar, gerekli incelemeden kolaylıkla kaçabilir. (Daha fazla tartışma için bkz.: “Beşinci Adım: Sonuçları Projelendirin.”)

Riskli Koşullar: “İhtimaller”

“Bu nükleer reaktörün önümüzdeki yirmi beş yıl içinde aşırı radyasyon yayacak bir kaza geçirme olasılığı çok yüksektir” cümlesi bir probleme işaret eder ancak, “Bu mahallede çok fazla astım vakası bildiriliyor” gibi somut bir şeye karşılık gelmez. Riske atıfta bulunur ve “ihtimaller” olasılık dilinde ifade edilir.

Semantik İpucu: İhtimallere atıfta bulunmak, sonuçların olasılıklarının yaklaşık olarak tanımlanabileceği ya da en azından tartışılabilmesi analizinizde (sadece problem tanımında değil)

belirsiz olan herhangi bir şey hakkında konuşmanın faydalı bir yoludur. Ayrıca, bir alternatifin planlandığı gibi çalışmama riskine veya politika uygulamasını denetlemek için temel bir siyasi aktörün görevde kalma olasılığına da işaret edebilir. Kesin nicelleştirmeye özellikle dirençli olan risklerden bahsederken de oldukça yararlı bir ifade tarzıdır, örneğin, “Büyük ihtimalle, ABD nükleer modernizasyon programı diğer ülkelerin nükleer silah edinmeye daha olumlu bakmalarına neden oluyor” cümlesinde olduğu gibi.

İhtimallerin açıkça belirtilmesi, formülleştirilmesi, kıstasları belirlemek için de kullanılabilir. Örneğin, bir kıstasın “Özgürlük Grubu üyelerinin bir sonraki seçimi müteakip Usul ve Araçlar Komitesi’nde çoğunluğa sahip olma ihtimalini olabildiğince artırmak” veya “Sağlık Bakanlığı’nın sosyal yardıma uygunluğu doğrulamaya yönelik yeni bilgisayar sistemi kullanıma sunulduğunda sistemin çökme olasılığını en aza indirmek” olduğu söylenebilir.

Varsayımsal Problemler Üzerine Bir Noktaya Kadar Çalışın

Çoğunlukla “problem”, müşterinin (veya ilgili bazı grupların) yalnızca bazı alternatif uygulamalar (bir anlamda “çözümler”) mevcut olsaydı, dünyanın çok daha iyi durumda olacağına dair ifadelerinde örtük olarak bulunur. Analist, bu varsayımın esasını değerlendirmekten mesuldür. Örneğin, “Modern bir satın alma departmanımız olsaydı, bu fiyat artışını önceden tahmin eder, X’i stoklardık” gibi. Satın alma departmanı beklenen fiyat hareketleri açısından, iddia edildiği üzere gevşek hareket edince, kamu parası boşa gitmiş olur. Ancak burada gizlenmiş, olası bir kafa karışıklığı bulunur: Bu, yalnızca ortaya atılan iddia doğruysa yararlı bir problem tanımı olur. Doğru değilse, problem mevcut değildir. Analist, gerçekte var olmayan bir probleme çözüm aramaya çabalamalı mıdır?

Bunun basit çözümü, “problemi” gerçek olmaktan ziyade “varsayımsal” (veya “mümkün”) olarak tasavvur etmektir. Henüz gerçekliğe kavuşmamış bir düşünceye kendini bağlamadan, var-

sayımsal bir problemi incelemek gayet mantıklıdır. Gerçekliğe kavuşacağı düşüncesini benimsemeksizin varsayımsal bir sorunu incelemek de son derece makuldür. Söz konusu inceleme nihayete erene ya da yaklaşıp kadar benimseme ertelenmiş olur.

“Varsayımsal” problem fikri, zor bir soruya işaret eder: Dünyadaki milyarlarca “varsayımsal problem”den bunu nasıl tanır ve niteleriz? Öncelikle bu, farz edilen çözümün ifade edilişiyle gösterilir. “Modern bir satın alma departmanının olmaması”nın işaret ettiği varsayımsal problemler yığını o kadar da büyük değildir ve X için gerekenden daha yüksek bir fiyat ödemek zorunda olan müşterinin verdiği özel örnekte bile buna odaklanılmıştır. Gerçek hayatta, belirli politika alanlarının diğerlerine göre daha fazla varsayımsal problem yarattığı görülür. Bunların başlıcaları israf ve verimsizlikle alakalıdır: “Eğer işleri şöyle yaparsak, sonuçlar daha verimli olacak.” ya da “Şu anda uyguladığımız prosedürler, kontrol etmek ve tekrar tekrar denetlemek için çok fazla zaman harcıyor, oysa Y’yi yaparsak bunların hepsi en aza iner.” Bu nedenle, birisi bir şeyi yapmakta başarısız olmanın bir problem olduğunu iddia ederse, “probleme” “(muhtemelen) çok fazla israf” üzerinden yeniden bakıp bakamayacağınızı anlamaya çalışın. İsrafın yalnızca para olması gerekmediğini, çıkan ürünü uygun maliyetli bir şekilde geliştirmeye yarayan zaman veya fırsatların da israfa dâhil olabileceğini unutmayın.

Gizli Fırsatları Tespit Edin

Problemin özel bir türü de kaçırılmış fırsattır. Politika analizinin yalnızca sorunların iyileştirilmesine adandığını düşünmek biraz dar görüşlülük değil midir? Politika analizi, bıkırtıcı, umut vermeyen yamama ve onarma işinin ötesine geçemez mi? Harika demeyelim ama yaratıcı şeyler yapma fırsatlarını tespit edebileceğimiz bir dünyanın peşinde olamaz mıyız? “Bozuk değilse, dokunma” sınırlayıcı bir fikirdir ve politika analistleri, politika yapıcılar ve kamu yöneticileri, probleme odaklanmanın makul

fırsatlar arayışını kısıtlamasına kesinlikle izin vermemelidir. Ne yazık ki, çoğu politika uzmanının çalışma gündemi şikâyetler, tehditler, endişeler ve sıkıntılar tarafından belirlenir ve genellikle kimsenin gerekli görmediği iyileştirmeler hakkında düşünmek için çok az zaman veya enerji kalır. Yine de, eğer gizli fırsatlar gerçekten ortalıkta dolaşıyorsa, onları görmezden gelmek yazık olur.

Şikâyetler, tehditler vesaire üzerinden ilk bakışta tespit edilmeyen yaratıcı politika iyileştirmeleri için fırsatları nerede buluruz? Bu soruyu cevaplamak için akademik veya teknik teori nispeten az da olsa mevcuttur.⁵ Bu konuda fikir verici bir listeyi Kutu I-1’de bulabilirsiniz.

Problemi Tanımlamadaki Yaygın Tuzaklardan Kaçınım

Problemi tanımlama, etrafını en az üç tuzakın çevirdiği bir adımdır.

Semantik İpucu: Çözümü “*problem*” içinde tanımlamak. Problem tanımınız, semantik bir umursamazlıktan kaynaklanan, örtük bir çözümü içermemelidir. Öngörülen çözümler deneysel olarak değerlendirilmeli ve yalnızca tanım üzerinden meşrulaştırılmamalıdır. Bu nedenle, problem tanımını sade bir açıklamayla sınırlı tutun ve bu açıklamayı çözüm arayacağınız yerde ucu açık bırakın.

- “Evsiz aileler için çok az sayıda barınma imkânı bulunuyor” *demeyin*. Farkında olmadan “daha fazla barınma imkânı”nın en iyi çözüm olduğunu ima etmek, ilk etapta ailelerin evsiz kalmasını önlemenin diğer yollarını düşünmenizi engelleyebilir. *Bunun yerine şunu deneyin:* “Çok fazla aile evsiz durumda.”
- “Yeni okullar çok yavaş inşa ediliyor” *demeyin*. Çözümün “daha fazla okul” olduğunu varsaymak, sizi mevcut tesisleri daha verimli kullanmanın farklı yollarını düşünmekten ve hatta “uzaktan eğitim” biçimlerini denemekten alıkoyar.

⁵ Seçim mimarisi ve sosyal normlar hakkında, bkz. Goldstein, Martin ve Cialdini (2008) ve Thaler ve Sunstein (2008).

bilir. *Bunun yerine şunu deneyin:* “Mevcut sınıf kapasitesi-ne göre çok fazla okul çağında çocuk var.”

Örtük bir çözümü muhtemelen problem tanımına dâhil ettiğinize dair ipucunu, kendinizi “Hah, ama asıl problem bu değil; asıl sorun şu...” derken duyduğunuzda bulabilirsiniz. Bir problemi kavramsallaştırmanın, ya da çözmenin daha iyi ve daha kötü yolları olsa da, bir problemin diğerinden “daha fazla (veya daha az) hakiki” olabileceğini söylemek kelimenin sıradan kullanımını fazla esnekleştirir.

Kutu I-1

Sosyal Gelişim İçin Sıklıkla Fark Edilmeyen Bazı Genel Fırsatlar

Seçim yapısını tasarlamak. Seçimlerin insanlara sunulma şekillerini değiştirerek, zayıf karar vermeye yol açan bilişsel önyargıların üstesinden gelmek mümkün olabilir. Örneğin, önceden belirlenmiş, varsayılan (insanların aktif olarak bir tercih belirtmedikleri takdirde otomatik olarak aldıkları) seçeneği “devre dışı bırak”tan “etkinleştir”e çevirmek, organ bağışı programlarına ve işçi tasarruf planlarına katılım oranlarını artırabilir.

Sosyal normların pazarlanması. İnsanlar çoğu zaman sosyal normlara uymayı arzularlar ama bu normlardan bihaber iseler bunu yapamazlar. Örneğin, pek çok üniversite öğrencisi, ortalamanın altında alkol aldıklarına, akranlarına daha çok benzemek için tüketimi artırdıklarına inanır. Gerçek alkol tüketme oranı bilgisi öğrenildiğinde ise, içki âlemi yapmaya dönük akran baskısının büyük ölçüde azaldığı görülür.

Bireysel kararların toplumsal etkilerini içselleştirmek. Bireylerin kararlarının dışsal maliyetlerini görmezden gelmeleri için sağlanan teşvikleri ortadan kaldırarak sosyal refahı iyileştirmek pek çok fırsatla mümkün olur. Örneğin,

trafik yoğunluğu vergisinin getirilmesi, sürücülerini yoğun saatlerde yolları kullanmaktan caydırarak trafik sıkışıklığını azaltacaktır.

Yöneylem araştırması stratejileri. Sıralama, zamanlama, önceliklendirme, eşleştirme, kümeleme ve diğer benzer rasyonelleştirme düzenlemeleri aracılığıyla, aksi takdirde mümkün olandan daha yüksek üretkenlik elde etmek için sabit bir kaynak stoğundan yararlanılabilir. Örneğin, trafik akış koşullarının belirli parametreler dâhilinde, yüksek doluluğa sahip araçlar için ayrılan şeritler, yolun sabit bir bölümünde taşıt verimini en üst düzeye çıkarabilir.

Maliyet tabanlı fiyatlama. Fiyatlar ve gerçek maliyetler arasındaki farklılıklar, fiyatları gerçeği daha iyi yansıtmak şeklinde ayarlamak suretiyle sosyal refahı artırmak için bir fırsat sunar. Örneğin, kira kontrollerinin kaldırılması, kira fiyatlarını gerçek konut maliyetleriyle daha uyumlu hale getirecektir.

Şahsi arzuların tali sonuçları. Dolaylı olarak toplumsal faydayla sonuçlanabilecek kişisel avantaj veya memnuniyetler için yeni teşvikler yapılandırmak, yeni fırsatlar yaratmak mümkündür. Örneğin, kamu sektörü işverenleri, maliyet düşürücü yeniliklerin faydalarını, onları tasarlayan ve uygulayan çalışanlarla paylaşmayı teklif edebilir.

Tamamlayıcılık. İki veya daha fazla faaliyet potansiyel olarak birbirine bağlanabilir, bu yolla her biri diğerini daha üretken hale getirebilir. Örneğin bayındırlık işlerinin inşaatında görülen artış işsizlikle mücadele edebilir.

Girdi ikamesi. Mevcut üretim sürecinde kabaca eşdeğer sonuçlar elde edilirken girdileri daha az maliyetle ikame etme fırsatları bir hayli çoktur. Örneğin, belediyeler, oldukça masraf yaratan üniformalı memurları çalıştırmak yerine, polis bürolarındaki işleri yerine getirmek için daha düşük ücretli sivilleri istihdam edebilir.

Kalkınma. Kalkınma sürecinden istifade etmek için bir dizi faaliyet veya işlem düzenlenebilir. Örneğin, bir

sosyal yardım kuruluşu, müşterilerini istihdam edilebilirlik üzerinden ve iş aramaya göndermeden önce değil sonra mesleki ilgi açısından değerlendirebilir.

Değişim. Değişim için henüz gerçekleşmemiş olasılıklar toplumsal değeri artırabilir. Politika yapıcılar, tipik olarak, piyasavari düzenlemelerin benzerini yapmak üzere politikalar tasarlarlar, örneğin, kirletme izni ihaleleri yapmak veya bir acenteye başka bir kurumun müşterilerine veya müşterilerine sunduğu hizmetler için geri ödeme yapmak gibi.

Çoklu işlevler. Bir sistem, bir özelliğin iki veya daha fazla işlevi gerçekleştirme potansiyeline sahip olacak şekilde tasarlanabilir. Örneğin, bir vergi idarecisi, bir icra davasını hem potansiyel kural tanımazları caydırmak hem de kural tanıyanlara dürüstlüklerinden dolayı ahmak yerine konmadıkları konusunda güvence vermek için dramatize edebilir.

Geleneksel olmayan katılımcılar. Kamu kurumlarının en alt düzeydeki çalışanları, bu kurumların müşterileri veya çalışmalarını denetledikleri taraflar genellikle, kurumların politikalarına ve faaliyetlerine faydalı bir şekilde dâhil edilebilecek potansiyel program iyileştirmeleri hakkında bilgi sahibidir. Örneğin, ABD Gelir İdaresi (IRS⁶), federal vergi formlarının nasıl iyileştirilebileceği konusunda vergi memurlarından geri bildirim istemiştir.

Yetersiz kullanılmış kapasite. Devletler bazen ellerindeki kaynakları sistematik şekilde yetersizce kullanırlar. Çoğu toplumda, okul tesisleri günün ve yılın yalnızca bir bölümünde nispeten sınırlı amaçlar için kullanılır -her ne kadar okul yetkilileri bu kapasiteden okul işlevlerine zarar vermeden yararlanmanın her zaman kolay olmadığı konusunda hemen uyarıda bulunacak olsalar da.

⁶ Internal Revenue Service, (c.n.)
Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

Tanımsal Problem Tanımlarında İma Edilen Nedensel İddiaları Kolayca Kabul Etmek. Probleme neden olan koşulların da biza-tihi problem teşkil edebileceğini daha önce belirtmiştik. Bununla birlikte, nedenler yalnızca varsayımsal değil, gerçek olmalıdır. Durumun kendisinden, neden olduğu iddia edilen kötü etkilere kadar giden nedensellik zincirini değerlendirmeli ve nedensel ilişkinin gerçek olduğuna kendinizi inandırmalısınız. Örneğin, bazı insanlar için kokain kullanımı başlı başına bir sorun teşkil etmez, ancak suç, sağlığın kötüleşmesi yahut ailenin parçalanması gibi durumlara *yol açarsa* sorun haline gelebilir. Fakat bu sonuçlara yol açar mı ve ne dereceye kadar yol açar? Kulağa “çok fazla kokain kullanımı” gibi gelen bir problem tanımıyla çalışmanın uygun olduğuna karar vermeden önce bu soruya ilişkin kanıtlar çok dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. (Politika analizinde deneysel yöntemlerin kullanımına ilişkin Ek E’yi inceleyin.)

Nedensel isnatları yanlış yapmak, ardından da yetersiz kalan bir araştırma ve akıl yürütme yolu izlemek kolaydır. Örneğin, düşük aşılama oranlarını ele alalım: Ülkenin bazı bölgelerinde, ebeveynlerin önemli bir kısmı, aşının otizme neden olacağı korkusuyla çocuklarını aşılamayı geciktiriyor veya reddediyor. Bir bölgedeki aşılama oranları yüzde 90-95’in altına düştüğünde, topluluklar “sürü bağışıklığından” yoksun kalıyor ve bu durum çocukları kızamık gibi aşıyla önlenebilir hastalıklara yakalanma riskiyle karşı karşıya bırakıyor. Bu durum göz önüne alındığında, “çok sayıda ebeveyn aşıların otizme neden olduğuna inanıyor” gibi bir problem tanımıyla çalışmak ve insanları çocukların aşılama oranlarının gerçek yararları ve zararları hakkında eğitmek için halk sağlığı bilgilendirme kampanyaları yapmak gibi aşıya dair yanlış algılamaları azaltacak seçeneklere odaklanmak makul seçeneklerdir. Ancak ebeveyn inançlarından aşı oranlarına kadar uzanan, nedenselliğin varsayılan zinciri yanlış olabilir. Araştırmalar, aşılama öncesi iletişim kurmanın etkili olmayabileceğini ve hatta geri tepebileceğini göstermiştir.⁷ Ayrıca araştırmalar, (ebeveynlerin gerekli aşıları olmayan

⁷ Bkz. Nyan vd. (2014).

çocukları okula kaydettirmelerini zorlaştıran) katı okul açılama kurallarının aşı oranlarını önemli ölçüde artırdığını göstermiştir.⁸ Bir başka deyişle, insanların aşılara ilgili fikirlerini değiştirmek, davranışlarını değiştirmek için gerekli olmayabilir.

Problemin Bağlamını Görmezden Gelmek. Bağlam bir fark yaratır. Bir yerde işe yarayan olası çözümler başka bir yerde başarısız olabilir ve bunun tersi de geçerlidir. Bunun nedeni sadece kamu politikası problemlerinin çok zor ve çoğu zaman bunaltıcı olması değil, aynı zamanda bazı bağlamların belirli bir strateji için elverişliyken diğerleri için elverişli olmamasıdır. Bağlamın önemli olması muhtemel ise -ki her zaman olmasa da çoğunlukla durum böyledir- ve problem bağlamları farklılık gösteriyorsa, problem tanımı yapılırken, problemle karşılaşması muhtemel bağlamsal koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, kamu güveni ve polise duyulan güven, mahallelerdeki suç oranlarından önemli ölçüde etkileniyorsa, “polisten çok az memnuniyet duymak” problemi ulusal düzeyde değil yerel düzeyde tanımlanmalıdır.

Kutu I-2

Bir Politika Analizi Raporundan “Problemi Tanımlamak” Adımının Açıklayıcı Bir Örneği

Kaynak: Sheena McConnell, Irma Perez-Johnson ve Jillian Berk, “Providing Disadvantaged Workers with Skills to Succeed in the Labor Market”, *Policies to Address Poverty in America*, The Hamilton Project, Haziran 2014, s. 98 içinde.

http://www.hamiltonproject.org/assets/files/policy_address_poverty_in_america_full_book.pdf

Kalifiye işçi arzı onlara olan talebi tam olarak karşılamıyor (Goldin ve Katz 2012). İşverenler mesleğe özgü be-

⁸ Bkz. Oster (2018).
Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

cerilere sahip işçilerdeki eksiklikten şikâyet ediyor (Holzer vd. 2011). 2.000 ABD şirketinde yakın zamanda yapılan bir anket, söz konusu işverenlerin yüzde 30'unun altı aydan fazla bir süredir vasıflı iş pozisyonlarını dolduramadığını gösterdi (Manyika vd. 2012).

Pek çok düşük gelirli işçi, devlet programlarından yardım almadan mesleki eğitime erişemez. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki mesleki eğitimin büyük çoğunluğu işverenler tarafından sağlansa da (Mikelson ve Nightingale 2004), işverenlerin personel devir hızı yüksek olan, daha düşük vasıflı pozisyonlar için eğitim sağlama ihtimalleri daha azdır (Lane 2000). Varsayımsal olarak, işçiler kendi eğitimleri için ödeme yapabilirler, ancak birçok işsiz ve düşük vasıflı işçi, eğitim için ödeme yapabilecek finansal kaynaklara veya borç alma yeteneğine sahip değildir.

Amerika Birleşik Devletleri, şu anda diğer ülkelere kıyasla, mesleki eğitime büyük bir yatırım yapmıyor ve mesleki eğitim için ayrılan fon son on yılda azaldı. ABD, gayri safi yurtiçi hasılasının yüzde 0,05'inden daha azını mesleki eğitime harcarken, diğer sanayileşmiş ülkeler bu alana bunun on katına kadar yatırım yapıyor. 1985'ten bu yana, ABD Çalışma Bakanlığı'nın önemli eğitim programları için ayırdığı bütçe, reel olarak yaklaşık yüzde 20 azalmış durumda.

Mesleki eğitimin destekçileri arasında bile, programlara başlayan birçok kişinin devam etmediğine dair haklı bir endişe vardır. Bir bölge okuluna kaydolanların yarısından azı üç yıl içinde bir ön lisans derecesi ya da mesleki sertifika elde etmiş dört yıllık bir okula transfer olmuş veya eğitim merkezinde kalmıştır (Horn ve Weko 2009). İki yıllık okullara başlayanların sadece yüzde 55'i ya bir ön lisans derecesi ya da sertifika almıştır (Holzer ve Dunlap 2013).

WIA Yetişkin ve Yerinden Edilmiş İşçi programları tarafından sağlanan eğitim dokümanlarına ilişkin verilerin analizi, bölge okullarındaki eğitim programlarına kaydolan

işçilerin yalnızca yüzde 64'ünün bir programı üç yıl içinde tamamladığını göstermiştir (Perez-Johnson, Moore ve Santillano 2011). Özel eğitim sağlanan bir ortamda eğitime kaydolanların eğitimi tamamlama oranı daha yüksek olsa da kursiyerlerin yaklaşık yüzde 15'i hâlâ üç yıl içinde bir eğitim programını tamamlayamamıştır.

İkinci bir eridişe, eğitimi tamamlayan çok sayıda işçinin sonradan kazanılan becerileri kullanmak için bir iş bulamamasına ilişkindir. WIA Yetişkin ve Yerinden Edilmiş İşçi programları aracılığıyla sağlanan eğitim dokümanlarıyla ilgili bir araştırma, katılımcıların yalnızca yüzde 40'ının eğitim aldıkları meslekte iş bulduğunu bildiriyor. (Perez-Johnson, Moore ve Santillano 2011). Benzer şekilde, Ticari Uyum Yardımı programına ilişkin bir araştırma da bu programın finanse ettiği eğitimlere katılan kişilerin yalnızca yüzde 37'sinin, ilk işten çıkarılmalarından sonraki dördüncü yılda eğitim aldıkları mesleğe uygun bir işte çalıştıklarını ortaya koydu (Schochet ve diğerleri 2012). Bu istatistikler, işverenler ve eğitim programları arasında genellikle bir bağın eksik olduğunu göstermektedir.

[Dipnotlar ve şekillere verilen referanslar alıntıdan çıkarılmıştır.]

Tekrarlama

Problemin tanımlanması çok önemli bir adımdır. (Bir politika analizi raporundan problem tanımının açıklayıcı bir örneği için Kutu I-2'ye bakın.) Problem tanımını doğru yapmak zor olduğundan, aynı adımı tekrar tekrar atmanız mümkündür. Ancak, deneysel ve kavramsal anlayışınız, analitik çalışmanız doğrultusunda yavaş yavaş gelişecektir. Örneğin, “şehrimizde akıl hastaları için çok fazla rehabilitasyon merkezi olması”nın asıl problem olduğunu düşünerek işe başlayabilir, asıl problemin ise bu mer-

kezlerden bazılarının ne kadar kötü yönetildiğiyle alakalı olduğu sonucuna varabilirsiniz.⁹ Probleminizi çözmeye veya probleminizin etkilerini hafifletmeye yönelik alternatif yaklaşımları dışarıda bırakmaya başladığınızda, problem tanımını büyük olasılıkla şekillendirmelisiniz, böylece hem sizin hem siyasal sistemin problemi başarıyla hedef alma şansı ortaya çıkar. Son olarak, bir ofis veya kurum bağlamında çalışıyorsanız, analist meslektaşlarınız ve hiyerarşik üstleriniz ile karşılıklı olarak kabul edilebilir bir problem tanımı üzerinde müzakere ediyor olacaksınız.¹⁰

İKİNCİ ADIM: KANITLARI BİRLEŞTİRİN

Bir politika analizi yaparken tüm zamanınız iki temel faaliyete harcanır: düşünmek (bazen yüksek sesle, bazen de başkalarıyla) ve kanıta dönüştürülebilecek veriler için acele etmek. Bu iki faaliyet arasından düşünmek genellikle daha çok önem arz eder, ancak veriler için acele etmek çok daha fazla zaman alır: belgeleri okumak, kütüphanelerde araştırmalar yapmak, çalışmalarını ve istatistikleri incelemek, insanlarla röportaj yapmak, röportajlar için seyahatlere çıkmak, randevuları için beklemek vs. gerekir.

Politika analizinin yapıldığı gerçek dünya, dikkatli bir akademik araştırmacıyı memnun edecek seviyedeki araştırma emeğine nadiren zaman tanır. Aslında zaman baskısı, üst kalitede bir

⁹ Bu, müşterisi Oakland Polis Departmanı olan Goldman Okulu'ndaki bir lisansüstü öğrenci grubunun başına gelen bir olaydır. Grubun üyeleri, müşterilerinin ilk varsayımlarından kaçmak ve sonunda çalışmalarına yeniden odaklanmak için çok uğraştı.

¹⁰ Bazı analistler, iyileştirilemeyecek durumları “problemler” olarak tanımlamanın gereksiz olduğunu da iddia eder: “Problemlere, iyileştirme fırsatları olarak yaklaşmak daha iyidir; bunlar bir fırsatı gerçekleştirmek için alternatif araçlar arasında seçim problemleri olarak tanımlanan problemlerdir. O zaman problem tanımlama süreci, bir seçim problemine ulaşılan kadar çözüm için fikirlerin araştırılması, yaratılması ve başlangıç incelemesinden biri olacaktır. Bkz. Dery (1984, s. 27).

politika analizinin düşmanı olarak, siyasi sebepli önyargılar kadar, hatta belki bunlardan daha fazla tehlikelidir. Bu nedenle veri toplama faaliyetlerinizden tasarruf etmelisiniz. Tasarruf etmenin püf noktası şudur: Yalnızca “bilgi”ye, sonrasında da probleminizle ilgili “kanıtlara” dönüştürülebilecek verileri toplamaya çalışın.

Semantik İpucu: Mantıkla hareket edenler için bazı tanımlar şöyle sıralanabilir: *Veri*, dünyaya dair olgusal gerçekler veya başka bir deyişle, olgusal gerçeklerin temsilidir. Veriler her türlü istatistiği içerir, ancak istatistiklerin de ötesine geçer. Veriler, örneğin bir kurum yöneticisinin basınla yapıcı bir şekilde ilgilenme becerisi hakkındaki gerçekleri de içerir. *Bilgi*, dünyayı farklı mantıksal veya deneysel kategorilere ayırmanıza yardımcı olabilmelelerinden bakımından bir “anlama” sahip olan verilerden müteşekkildir. Beş farklı ülkede sigara içme yaygınlığı bir veriye karşılık gelirken, ülkeleri karşılaştırmalı olarak sıralamanın ilginç olduğuna karar verdiğinizde (örneğin, en düşük yaygınlıktan en yüksek yaygınlığa doğru) bu veriler artık bir bilgiye dönüşür. *Kanıt* ise üzerinde çalıştığınız problemin önemli özellikleri, nasıl çözülebileceği veya etkilerinin nasıl azaltılabileceği hakkında (kendiniz dâhil) önemli kişilerin mevcut düşüncelerini etkileyen bilgiler demektir. Örneğin, sigara içmenin türlü derecelerdeki yaygınlığı, ülkeler arasında kişisel sağlıkla ilgili farklı endişe düzeylerine ilişkin hipotezleri destekleyen kanıtlar haline gelebilir.

Tümü olası politika sonuçlarına ilişkin gerçekçi tahminler üretme hedefiyle ilgili olan üç temel amaç için kanıtı ihtiyacınız vardır: İlki, tanımlamaya çalıştığınız problem(ler)in mahiyetini ve kapsamını değerlendirmektir. İkincisi, üzerinde çalıştığınız somut politika durumunun belirli özelliklerini incelemektir. Örneğin, bir kurumun iş yükü, son bütçe rakamları, hizmet alanındaki demografik değişiklikler, en üst düzey yöneticisinin siyasi ideolojisi, orta düzey yöneticilerinin yetkinliği ve bir sorun üzerinde kurumla görünürde iş birliği yapan başka bir kurumun mevcut tutumları hakkında bilgi sahibi olmanız veya bunlara dair tahminde bulunmanız gerekebilir. Üçüncü amaç ise sizinkine benzer

durumlarda, başka görevler veya belki başka zamanlar söz konusu iken etkili bir şekilde çalıştığı en azından bazı insanlarca düşünülen politikaları ele almaktır. (Bazen bu durumlar istatistiksel olarak değerlendirilir, bazen de değerlendirilmez: bkz. Bölüm IV, “Akıllı (En İyi) Uygulamaların Araştırması: Başka Bir Yerden İyi Fikirler Gibi Görünen Şeyleri Anlamak ve Kullanmak.”)

Bu amaçların her biri, politika analizi sürecinin farklı aşamalarında belirgin hale geldiğinden, Sekiz Aşamalı Yol’un ikinci adımı olan “Kanıtları Birleştir”, birden fazla kez, ancak her seferinde farklı bir odakla işlenecektir.

Toplamadan Önce Düşünün

Düşünmek ve veri toplamak birbirini tamamlayan faaliyetlerdir: Ne yaptığınızı, neyi bilmeye ihtiyacınızın olmadığını (veya bilmeyi istemediğinizi) ve bunun nedenini düşünürseniz çok daha verimli bir veri toplayıcısı olabilirsiniz. Hem yeni başlayanlar hem de tecrübeliler tarafından yapılan temel ve son derece yaygın bir hata, gerçekten önemseydiğiniz herhangi bir şeyle ilgili kanıta dönüştürülme potansiyeli çok az olan veya hiç olmayan verileri toplamak için zaman harcamaktır. İnsanlar bunu genellikle, veri toplamanın verimli görüldüğü ve hissettirdiği, ekstra düşünmenin ise zor ve sinir bozucu olduğu durumlarda yaparlar. Ayrıca, meşguliyet içinde veri topladığınızı gördüklerinde, size ödeme yapan insanlar paralarının karşılığını bir şekilde aldıklarından emin olmaya meylederler.

Kanıtın Değeri. Çoğu kanıtın ortaya çıkarılması maliyetli olduğundan kanıtın olası maliyetini olası değerine karşı ölçüp tartmanız gerekir. Olası değer nasıl tahmin edilebilir? Bunun yanıtı, bir karar analizi çerçevesinde (karar şemaları üzerinden) verilebilir, ancak yine de bir karar verme sürecinin, faydalı bir problem tanımlama, daha iyi aday çözümler üretme ve yararlı bir model seçme gibi asıl seçim anından önceki aşamalardan birçok unsuru içerdığını unutmayın. Genel itibarıyla herhangi bir kanıtın değeri şu unsurlara bağlıdır:

- Kanıt olmadan vereceğiniz herhangi bir kararı (ki bu başlı başına “kabul edilebilir” bir karar olabilir) daha iyi bir kararlarla değiştirmenize neden olma olasılığını sağlaması
- Değiştirilen kararın, doğrudan veya dolaylı olarak, asıl kararın üreteceği sonuçtan daha iyi bir politika sonucu üretme olasılığı
- İyileştirilmesi muhtemel sonuç ile asıl sonuç arasındaki değer farkının büyüklüğü

Araştırmanın Faydası. Bir kanıtı ortaya çıkarmak maliyetli olsa da, bu yüksek bedelin karşılanmaya değer olduğu durumlar da vardır. Bir durumu anlamak için şart olan kanıt mevcut değil ancak toparlanabilir haldeyse, analistler nitel görüşmelerden, vaka çalışmalarına ve nicel modellemeye kadar değişebilen veri üretim çabalarına yatırım yapmayı seçebilirler. (Kutu I-3, küresel petrol-lerden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını tahmin etmek için tutarlı bir mühendislik yaklaşımı kullanan bir modelleme örneği sunuyor. Modelin ortaya çıkardığı kanıtların, hidrolik kırılma gibi teknolojiler yoluyla yayılan ve “geleneksel olmayan” enerji kaynakları için iklim değişikliği etkilerini azaltma stratejilerinin tasarımına girdi olarak hizmet etmesi amaçlanıyor.)

Kutu I-3

Bir Politika Analizi Raporundan “Kanıtları Birleştirmek” Adımının Açıklayıcı Bir Örneği

Kaynak: Deborah Gordon vd., **Know Your Oil: Create a Global Oil-Climate Index (Politika Özeti)**, Carnegie Endowment for International Peace, 2015, 3–4, https://carnegieendowment.org/files/know_your_oil.pdf

Petrolün niteliği değişiyor. Tüketiciler dönüşümün farkında olmayabilir, -benzin fiyatları oldukça dalgalı, ancak

pompa fiyatında çok az şey değişti. Bununla birlikte perde arkasında da petrolün tanımı önemli ölçüde değişiyor. Killi yapraktaşlarında sertçe sıkışmış halde ve okyanusların kilometrelerce altında birikmiş halde petrol mevcut. Kuzey ormanlarında, Arktik'teki donmuş topraklarda ve تنها jeolojik oluşumlarda da petrol bulunuyor. Bazı petrol ürünleri melas kadar kalın veya katran kadar yapışkanken, diğerleri ya katı ya da normalden çok daha fazla su veya gaz içeriyor.

Petrol kaynakları bir zamanlar oldukça homojen durumdaydı. Bu nedenle geleneksel araçlar kullanılarak üretiliyor ve nispeten basit yöntemlerle sınırlı sayıda nihai ürün olarak rafine ediliyorlardı. Bu durum artık geçerli değil. Teknolojideki ilerlemeler, eskiden erişilemeyen alanlarda daha geniş bir dizi hidrokarbon birikintisinin artık uygulanabilir, çıkarılabilir kaynaklar olduğunu gösterdi. Bu geleneksel olmayan yağları petrol ürünlerine dönüştürme teknikleri giderek daha karmaşık hale geliyor.

Petrol değiştikçe, küresel iklim de değişiyor. 1880'den bu yana dünyanın en sıcak yılı 2014 yılı oldu. Bunun en büyük suçluları fosil yakıtlar, kömür ve metan gazı ile birlikte petrol.

Daha önce kullanılmayan bu kaynakların iklim üzerindeki etkilerini belirlemenin ve birbirlerine karşı ne durumda olduklarını mukayese etmenin tek yolu, petrol tedarik zincirinin, arama, çıkarma, işleme, rafine etme, taşıma ve son kullanım olmak üzere her aşamasında ortaya çıkan sera gazı (GHG¹¹) emisyonlarını değerlendirmektir. Bu süreçleri gerçekleştirmek için ne kadar fazla enerji harcanırsa, iklim üzerinde o kadar büyük etki oluşur. Bazı aşırı nitelikteki petrol ürünlerini üretmek, rafine etmek ve taşımak için bunların tüketicilere sağladıkları kadar enerji gerekebilir.

¹¹ GHG: Greenhouse gas. (ç.n.)

Ayrıca, her petrol türevi yağ, farklı yanma özellikleri ve karbon ayak izine sahip değişik petrol ürünleri dizisi oluşturur.

Petrol-İklim Endeksi (OCI¹²), tek tek petrol ürünü yağların toplam GHG emisyonlarının, üretime dönük petrol çıkarma işleminden (yukarı akış), orta akış arıtmasına ve satışa dönük son kullanımına (aşağı akış) kadar ki yaşam döngüsünü hesaba katan bir ölçümdür. Yatırımcıların, politika yapımcıların, endüstrinin, kamunun ve diğer paydaşların ham petroleri karşılaştırmasına ve hem geliştirme kararları alınmadan önce hem de operasyonlar devam ederken iklim sonuçlarının değerlendirilmesine olanak tanıyan güçlü, hatta kullanıcı dostu bir araç sunar. Petrol-İklim Endeksi aynı zamanda petrol ve iklim politikası oluşturma konusunda da bilgi sağlar.

Endeks iki temel gerçeği öne çıkarır: ham petrolün iklime verdiği zararları azaltacak politikaları anlamak ve tasarlamak için petrol varilinin geleceği kritik öneme sahiptir. Petrolün iklim üzerindeki farklı etkileri halen tanımlanmış değil ve birbiriyle rekabet halindeki ham petrol türlerinin veya petrol ürünlerinin piyasa değerine göre fiyatlandırılmıyor. Bu nedenle, farklı petrol türevi yağlar kaynak sahipleri veya geliştiriciler için çok farklı karbon risklerine¹³ yol açabiliyor.

Endeksle modellenecek, test edilen ilk 30 petrol türevi yağın analizi, yağlar arasındaki emisyon farklılıklarının şu anda kabul edilenden çok daha büyük olduğunu ortaya koyuyor. Değerler ister ham petrol varil başına ister megajul¹⁴ ürün başına veya ürünlerin dolar değeri başına hesaplansın, geniş emisyon aralıkları mevcut ve yeni, geleneksel

¹² OCI: Oil-Climate Index. (ç.n.)

¹³ Şirketlerin karbon emisyonu, iklim değişikliği etkisi gibi konularda karşı karşıya bulundukları risklere karşılık gelen bir ifade. (ç.n.)

¹⁴ Bir milyon jule, ya da yaklaşık olarak 160 km/saat'le (100 mil) hareket eden bir tonluk bir aracın kinetik enerjisine eşit olan enerji birimi. (ç.n.)

olmayan yağlar tanımlandıkça bu emisyon aralıklarının artması bekleniyor.

Petrol türevi yağların iklim değişikliğine etkide bulunan emisyonlarının ömür sürelerindeki farklılıklara yol açan birkaç kritik değişken vardır. Bunlar arasında, petrolde tutulan gazın üreticiler tarafından nasıl işlendiği, petrol üretimi için önemli miktarda buharın gerekli olup olmadığı, petrol havzası tükenirken çok fazla su varsa, petrolün ne kadar ağır (akışkansız, yapış yapış) olduğu veya ne kadar derinde bulunduğu, ne tür rafinerinin kullanıldığı ve petrol koku¹⁵ (petrokok olarak da bilinir) gibi değersiz yan ürünlerin yakılıp yakılmadığı gibi unsurlar vardır. Bu unsurlar göz önüne alındığında, şu anda tespit edilen, iklim değişikliğini en yoğun şekilde etkileyebilecek petrol türevi yağlar olan gazlı yağlar, ağır yağlar, sulu ve tükenmiş yağlar ile koyu yağlar, yatırımcıların, operatörlerin ve politika yapıcılarının özel dikkatini gerektirir.

[Belirsizlikle başa çıkma konusunda Beşinci Adım'da bu rapordan alınmış başka bir alıntıya bakın.]

Kaynak: Deborah Gordon, Adam Brandt, Joule Bergerson ve Jonathan Koomey, *Know Your Oil: Create a Global Oil-Climate Index*, Policy Brief, Carnegie Endowment for International Peace, Washington, D.C., 2015, s. 3-4.

Bilgiye Dayanan Tahminin Faydası. Pek çok durumda, hiçbir kanıt toplamaksızın sadece oturup bir şeyler düşünerek ve ardından bazı ciddi bilgilere dayanan tahminlerde bulunarak ne kadar iyi iş yapabileceğinizi görmek şaşırtıcı olur. Bu tür tahminlere göre hareket etmenin böylece veri toplama zamanınızı ve enerjinizi, yanıtlamak için gerçekten iyi kanıtlara ihtiyaç duyulan

¹⁵ Ham petrolün rafinasyonu sırasında oluşan siyah renkli katı bir yan ürün. (ç.n.)

sorular için harcamanın utanılacak bir tarafı yoktur (bkz. Bölüm II, “Kanıtları Birleştirmek”).

Faydası olmayan verileri toplamaktan kaçınmak için veri toplama girişimlerine başlamadan önce düşüncelerinizi toparlamak amacıyla kendinize aşağıdaki soruları sormak faydalı olabilir:

- “Verilerin şu şekilde değil, bu şekilde görüldüğünü varsayalım. Bu problemin nasıl çözüleceğine dair anlayışım için bu durumdan ne çıkarılabilir?”
- “Verileri elde ettiğim anda onların nasıl görüneceklerine dair yaptığım en iyi tahminlerle kıyaslandığında, onları almak için gerçekten uğraşma zahmetine katlansam veriler ne kadar farklı görünebilirlerdi?”
- “Tahmin edebildiklerim ile dünya hakkında gerçekten veri elde ederek öğrenebileceklerim arasındaki mevcut farkı doğrulamak benim için ne kadar değerli?”

Masraflı veri toplamamanın değeri (özellikle geçici anketler ve “ihtiyaç tespitleri”!) hakkındaki bu tür eleştirel tutumlar, genellikle iyi ve deneyimli politika analistlerini üstünkörü tahminler yapmakla yetinmeye yönlendirir. Bununla birlikte, kendinizi yapacağınız yatırımın gerçekten işe yarayacağına ikna ettiğinizde, bu akıl yürütmelerin hiçbirisi iyi veriyi -ki bu bazen zaman ve para açısından büyük maliyetlerle edinilen çok sayıda veri demektir-, elde etme işinden kaçmak için bir bahane oluşturmaz. Doğrulanabilir ve doğrulanamaz sezgiye dayalı tahminler arasında bariz ve hassas bir fark bulunur.

Mevcut Literatürü Gözden Geçirin

Akademik disiplinlerin veya meslek birliklerinin nedenlerini ve çözümlerini araştırmadığı bir sorun yok denecek kadar azdır. Deneysel sonuçları, teorileri, vaka çalışmalarını vs. neşreden dergi ve profesyonel yayınları bulmak oldukça kolaydır. İnternet bu literatürün çoğunu bilgisayarınıza ulaştırır. Bu çalışmalar kaliteleri, titizlikle hazırlanmaları, içsel ve dışsal geçerlilikleri açısından

farklılık arz eder. Politika analistleri, söz konusu araştırmaları yalnızca sonuçlarına göre değil, araştırma tasarısının güçlü yönlerine, sınırlılıklarına ve özellikle kanıtlarının eldeki problemin çözülmesi hedefiyle ilişkisine de odaklanarak eleştirel bir gözle değerlendirmelidir.¹⁶

Hak savunma örgütleri sıklıkla çok sayıda ilginç çalışma yayınlar ve bulgularını internette yaymak için özel çaba sarf eder. Bununla birlikte, hak savunuculuğuna dayalı analizler ekseriyetle tarafsız çalışmalar kadar güvenilir olmadıkları için, kolaylıkla ulaşılabılır olmalarından ötürü bu tür kaynaklara itimat etmek risklidir.

“En İyi Uygulamalar”ı Araştırın

Çalıştığınız problemin benzersiz olmaması ve başka yetki alanlarındaki politika yapıcılarıyla kamu yöneticilerinin, sizin incelemekte olduğunuzdan çok da farklı olmayan bir problemi ele almış olması mümkündür. Bu durumda geçmiş çözümlerden bazılarını takip edip edemeyeceğinize bakın ve bunları incelemekte olduğunuz duruma uyarlayın. Ancak, tahmin sürecinin karmaşık olduğunu unutmayın (bkz. Bölüm IV, “Akıllı (En İyi) Uygulamalar” Araştırması”).

Mukayeseleri Kullanın

Bazen, görünüşte üzerinde çalıştığınız problemden oldukça farklı görünen, ancak daha derinlemesine bakıldığında öğretici benzerlikler gösteren şeyler hakkında veri toplamak işe yarar. Örneğin, kamu sektöründeki yöneticilere tazminat ödemek için yapacağı-

¹⁶ Günümüzde sosyal bilimciler, randomize kontrollü denemeler, farklılıklar arasındaki fark, araç değişkenler ve regresyon süreksizliği dâhil olmak üzere değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemek için giderek daha fazla titiz deneysel ve yarı deneysel yöntemler kullanıyorlar. Devletin, politika analizi ve değerlendirmesini canlandırmak için bu tür araştırmaları kullanması yönünde artan çağrılar da mevcut. Bkz. Haskins ve Margolis (2014).

nız bir başarı ödülü planının nasıl işe yarayabileceği konusundaki anlayışınız, özel sektördeki benzer uygulamaların nasıl çalıştığına dikkat etmeniz suretiyle geliştirilebilir. Ya da devletin, yetersiz seviyedeki avukatları nasıl eğitebileceğine veya bunları barodan nasıl uzaklaştırabileceğine dair bir problem üzerinde çalışıyorsanız, zamanınızın büyük bir kısmını yetersiz seviyedeki doktorlara ilişkin problemlerle tıp sektörünün nasıl başa çıktığını öğrenmek için harcayabilirsiniz. Çeşitli mahallelerin düşük gelirli için planlanan konut projelerine rıza gösterme direncinin nasıl kırılabileceği üzerinde çalışıyorsanız, katı atık yakma tesislerini kabul etmeye karşı toplum direncini konu edinen literatürdeki çalışmaları incelemek fayda sağlayacaktır.

Bu örneklerle ileri sürüldüğü üzere, bazı mukayeseleri algılamak ve anlamlandırmak diğerlerinden daha kolaydır. Öğretici bir mukayeseyi anlamak biraz hayal gücü gerektirir ve mukayesenin zaman zaman yararlı olduğunu, zaman zaman da kaçınılmaz şekilde kusurlarının bulunduğunu kabule başkalarını ikna etmeye çalışmak biraz cesaret demektir.

Erkenden Başlayın

Bilgi vermesini veya bir görüşme için zaman ayırmasını istediğiniz kişilerin çok yoğun programlarına genelde bağlı olursunuz. Veri toplamayı nihayete erdirmek istediğiniz zamandan çok önce bilgi taleplerini, özellikle de görüşme taleplerini iletmek çok önemlidir. (Literatür incelemelerinin, kütüphane araştırmalarının, telefon görüşmelerinin ve kişisel görüşmelerin nasıl yapılacağına ilişkin yararlı bir açıklama için bkz. Weimer ve Vining 2011, Bölüm 14; ayrıca bkz. Bölüm II, “Kanıtları Birleştirmek”)

Görüşün, Güvenilirlik Kazanın, Fikir Birliğine Aracılık Edin

Kanıt toplama sürecinin kaçınılmaz olarak politik olduğu kadar bütünüyle analitik bir amacı da vardır. Kimi zaman çalışmanızın potansiyel eleştirmenleriyle temas kurmanız gerekir, böylece

sonrasında bakış açılarını göz ardı etmeniz durumunda sizden şikâyet etmemelerini sağlayabilirsiniz. Hatta aksine, işinizin potansiyel destekçilerine kendinizi tanıtmak suretiyle, çekirdek bir koruyucu kadro bile oluşturabilirsiniz.

Daha karmaşık bir amaç, politika analizini, uygulanma aşamasındaki bir politika fikrini veya kararını iyileştirme süreciyle uygun olduğu hallerde harmanlamak olabilir. (Kullanışlı bir kıstas için aşağıdaki “geliştirilebilirlik” tartışmasına bakın.) Bu hedef, genellikle tekrar eden bir süreçte katılımcılardan geri bildirim almayı ve tepkilerinizin bir kısmını onlarla paylaşmayı gerektirir.

Tutsak Zihni Özgürleştirin

Verilere erişim imkânı ve hazır bir dünya görüşü karşılığında, araştırmacılar bazen (ücretli müşteriler veya işverenlere ek olarak) bilgi veren nazik kişilerden gelen problem tanımlarını ve öncelikli çözümleri eleştiri-şüzgecinden geçirmeden kabul ederler. Bu tür cazibeli durumlara karşı koymak için, bilgi sağlayan kişilerle olabilecek en keskin şekilde fikir ayrılığı içinde olabilecek bireyler veya gruplarla mutlaka temas halinde olun. Buna benzer, size zaman kazandıran ancak yalnızca kısmi bir alternatif olan öneri ise iyi niyetli bilgi kaynaklarınıza “Bu konudaki bakış açınıza kimler şiddetle itiraz edebilir ve bunu neden yapabilirler?” diye sormaktır.

ÜÇÜNCÜ ADIM: ALTERNATİFLER İNŞA EDİN

Burada *alternatifler* derken, “politika seçenekleri”, “alternatif eylem biçimleri” veya “problemi çözmek ya da problemin etkilerini azaltmak için alternatif müdahale stratejileri” gibi şeyleri kastediyoruz.

Örneğin, 2013 yılında Kongre Bütçe Ofisi (CBO¹⁷), ABD Ordusunun Bradley Piyade Savaş Aracının (IFV¹⁸) yerine yeni bir Kara Savaş Aracı (GCV¹⁹) geliştirme planı kapsamında dört ayrı alternatifi analiz etti: (1) İsrailli Namer zırhlı personel taşıyıcısının satın alınması, (2) Bradley IFV'nin geliştirilmesi, (3) Alman Puma IFV'nin satın alınması ve (4) mevcut Bradley IFV'nin korunması.²⁰ Açıklayıcı bir örnek için Kutu I-4'e bakın.

Lengüistik Tuzağın Farkında Olun

Semantik İpucu: Alternatiflerin ayrıntılarıyla belirtilmesi, politika seçeneklerinin mutlaka birbirini dışladığı anlamına gelmez. Politika analistleri, *alternatif* terimini belirsiz bir şekilde kullanırlar. Bu bazen bir diğerinden vazgeçmeyi ima eden bir seçim anlamına gelir, bazen de diğer alternatiflerle bağlantılı olarak, bir problemi çözmeye veya problemin etkilerini azaltmaya yardımcı olabilecek ilave bir politika eylemi demektir. İnsanların bu terimi belirsizce kullanmalarının farkında olun ve hikâyenizi anlatırken (bkz. Sekizinci Adım), kendi kullanımınıza böyle bir belirsizliğin dâhil olmadığından emin olun.

Okul günlerinin süresinin artırılması ve okul sonrası programların yeniden yapılandırılması gibi iki veya daha fazla seçeneği ayrı ayrı uygulamak mümkün gözüküyorsa, bunları tek bir politika seçeneğinde birleştirmek çoğu kez mantıklı bir iştir. Ancak kimi zaman, iki alternatifin birbirini dışlayıp dışlamadığından tam olarak emin olamazsınız. Örneğin, belediye başkanı ya çukurları onarmak ya da evsizlere barınak sağlamak için (her ikisi için birden değil) yeterli miktarda para harcanacağı sözünü vermiş olsa da öyle bir performans gösterirsiniz ki, belediye başkanı

¹⁷ Congressional Budget Office. (ç.n.)

¹⁸ Infantry Fighting Vehicle. (ç.n.)

¹⁹ Ground Combat Vehicle. (ç.n.)

²⁰ Congressional Budget Office, The Army's Ground Combat Vehicle and Alternatives (rapor), Nisan 2013.

her iki programa da bütçe tahsisinin artırılmasına karar verebilir. Karar vericinin artık son raddeye gelindiğine karar vermesi için öncelikli alternatifler listenizi hazırlamanızı tavsiye eden “Altıncı Adım: Değiş Tokuşlarla Yüzleşin” kısmındaki alt bölüme bakın.

Kapsayıcı Başlayın, Odaklanmış Olarak Bitirin

Analizinizin son aşamalarında, iki veya üçten fazla temel alternatifi değerlendirmek istemezsiniz, ancak başlangıçta, kapsayıcı olma taraftarısınız. Analiziniz sırasında göz önünde bulundurmak isteyebileceğiniz tüm alternatiflerin bir listesini yapın. Daha sonra, bu alternatifler arasından açıkça elenenleri atacak, kalanları birleştirecek ve diğerlerini de bir veya daha fazla ikincil “değişken” ile tek bir “temel” alternatifte yeniden düzenleyeceksiniz. Peki, ilk listenize fikir almak için nereye başvurmalsınız?

Başlangıç noktası, kilit bazı siyasi aktörlerin doğrudan önerdiği veya akıllarında bulundurduğu alternatifleri not etmek olabilir. Bunlar, önde gelen bazı kişilerin gözde fikirlerini, kurumların sadece bir fırsat imkânı bekleyen “hazır” teklif envanterlerini ve parti liderlerinin veya siyasi ideologların sürekli savundukları kullanıma hazır teklifleri içerebilir. Ardından, bu siyasi aktörler tarafından şu anda tartışılan alternatiflerden daha üstün olduğunu kanıtlayabileceğiniz alternatifler *tasarlamayı* deneyebilirsiniz.

Ezber Bozan Çözümler Üzerinde Etraflıca Düşünün. Beyin fırtınası yapmak, yaratıcı olmaya çalışmak her zaman iyidir. Başlangıçta diğer insanların zaten geliştirdiklerinden çok daha iyi fikirler üretemeyebilirsiniz. Ancak daha sonra, üretebilirsiniz de.

Yaratıcılığınızı canlandırmanın bir yolu, Ek A “Devletlerin Yaptığı Şeyler” bölümündeki yapılacaklar listesine başvurmaktır. Listedeki her madde için kendinize şunu sorun: “Bu problemin etkilerini hafifletmeye yardımcı olması için bu genel stratejinin bazı versiyonlarını denemek mantıklı olabilir mi?” Kapsamlı bir liste olduğu için, herhangi bir stratejiye ilişkin bulacağınız cevap

çoğu zaman “hayır” olacaktır. Bununla birlikte, listeyi sistematik olarak gözden geçirmek harcamanızın zamana değecektir. Liste çok uzun olmadığı için, orada zikredilen herhangi bir fikrin daha fazla dikkate değer olup olmadığına deneyimle karar vermek için sadece birkaç dakika harcamanız gerekir. (Ayrıca Weimer ve Vining 2011, Bölüm 10’da yapılan genel politika araçları hakkındaki değerli tartışmaya bakınız.)

Başka bir yaklaşım da zihninizi alışılmamış, kural dışı çözümleri düşünmek için serbest bırakmaktır. Elbette, bu fikirlerin çoğunun şu ya da bu nedenle uygulanabilir olmadıkları anlaşılacaktır; yine de bugün kullanılan pek çok iyi nitelikteki politika fikri (örneğin, emisyon ticaret programları²¹) ilk öne sürüldüklerinde tuhaf veya kullanışsız görülmüştü. Ayrıca, teknolojik atılımlar ve değişen sosyal normlar, uygulanabilir çözümler silsilesini sürekli olarak genişletir.

Tuzaklara kapılmamak için işe yarayacak bazı öneriler aşağıdadır:²²

- ***Bir problemi maliyet önemli olmasaydı nasıl çözeceğinizi sorun.*** Tabii ki, gerçek hayatta maliyet bir nesnedir. Ancak kimi zaman maliyetin bir nesne olmadığını hayal etmekle hayal gücünü özgürleştirmiş oluruz. Örneğin, maliyet mühim olmasaydı, postanede kuyrukta beklemenize asla gerek olmazdı, sizin yerinize paketlerinizi postalayan bir asistanınız olurdu. Peki, vatandaşların her postanede, hatta müşterilere hizmet veren her devlet kurumunda bek-

²¹ Firmaların faaliyetlerinden doğan sera gazı emisyonu için belirli sınırlamalar, üst limitler getirmek, emisyonu azaltan firmalara devlet teşviği sağlamak gibi yollar üzerinden iklim değişikliğiyle mücadele etmeyi amaçlayan bir tedbir. (ç.n.)

²² Sorunlara yaratıcı çözümler bulmaya yönelik bu ipuçları Nalebuff ve Ayres’ten (2003) alınmıştır. Ayrıca Thaler ve Sunstein’daki (2008) değerli “sürükleme” yaklaşımına bakınız.

leme sürelerini öğrenebilecekleri halka açık bir web sitesi neden olmasın?

- **Başka nerede işe yarayacağını sorun.** Bir çözüm, bir bağlamda işe yarıyorsa başka bir bağlamda da işe yarayabilir. Örneğin, tıp fakültesi öğrencilerini uzmanlık dönemlerinde birbirleriyle eşleştirirken “kötü” eşleşmelerin sıklığına en az indiren bir matematiksel algoritma kullanılır. Bir aile yanına yerleştirilmiş veya evlat edinilmiş çocukları, koruyucu aile veya evlat edinmiş ebeveynler olmak isteyen yetişkinlerle eşleştirmek için neden bir algoritma kullanılasın?
- **Neden olmasın diye sorun.** Birçok insan, otomobil sigortasının yüksek maliyetinden rahatsız olur. İnsanların şikâyet etmekte haklı olmasının bir nedeni, sigorta oranlarının kilometreye göre neredeyse hiç değişmemesidir. Sabit ücret politikası aynı zamanda daha az araba kullanma eğiliminde olan yoksullara karşı da ayrımcılığa neden olur. Sigorta ücretleri neden kilometre başına ücretlendirilmesin? Bu uygulama daha adil ve verimlidir. GPS cihazları kat edilen kilometre sayısını izleyebilir. Elbette, mahremiyet endişeleri ve üstesinden gelinmesi gereken başka engeller vardır ama “Neden olmasın?” diye sormak genellikle yaratıcı düşünceler getirir.

Semantik İpucu: Probleme ilk yaklaşımınıza her zaman “Mevcut trendlerin (veya ‘her zamanki şeylerin’) rahatça sürdürülmesine izin verin” alternatifini de dâhil edin. Bunu yapmanız gerekir çünkü dünya, doğal olarak meydana gelen, devam eden ve bazıları üzerinde çalıştığınız problemin etkilerini azaltabilecek veya daha da kötüleştirebilecek değişimlerle doludur. (Bu alternatifi “Hiçbir şey yapmayın” şeklinde nitelendirmediğimize dikkat edin. Hiçbir şey yapmamak veya “karar vermemek” mümkün değildir. Hareket halindeki trendlerin çoğu büyük olasılıkla devam edecek ve problemi daha iyi veya daha kötü yönde değiştirecektir.)

“Doğal” değişimin, problemin kapsamını etkileyip etkilemeyeceğini görmek için, problemin kamu politikası bağlamındaki en yaygın kaynaklarını inceleyin. Bunlar; (1) seçimleri takip eden siyasi değişimler ve bir seçime itiraz etme olasılığının neden olduğu değişimler; (2) iş döngüsüne eşlik eden işsizlik ve enflasyon oranlarındaki değişimler; (3) genel vergilendirme ve harcama politikalarının yanı sıra kendiliğinden gelişen yaşam maliyeti artışları gibi program özelliklerinden kaynaklanan, kurum bütçelerinin değişen “sıklığı” veya “gevşekliği”; (4) nüfus göçü örnekleri ve belirli yaş düzeylerinde hareket eden nüfus “fazlalıkları” gibi demografik değişiklikler ve (5) değişen teknolojilerdir. Bununla birlikte, çoğu durumda, bu “bırakalım trendler sürsün” seçeneği, analizinizin son safhasının dışında kalacaktır. Sonuç olarak, problem tanımlama çalışmanızı iyi yapmanız durumunda, amaca matuf eylemle bir dereceye kadar hafifletilebilecek bir diğer önemli problem karşınızda olacaktır.

Kutu I-4

Bir Politika Analizi Raporundan “Alternatifleri İnşa Etmek” Adımının Açıklayıcı Bir Örneği

Kaynak: Options to Manage FHA’s Exposure to Risk from Guaranteeing Single-Family Mortgages, Kongre Bütçe Ofisi, Eylül 2017, 1-2, <https://www.cbo.gov/publication/53084>

Özet

Federal Konut İdaresi (FHA²³), başka şartlarda kredi almakta zorluk çekebilecek, özellikle ilk kez ev sahibi olan veya mevcut ev borcunu ödemek için evi yeniden ipotēge soğan düşük gelirli borçluların ipoteklerini sigortalar. 2007-2009 resesyonu sırasında ve hemen sonrasında FHA tarafından

²³ Federal Housing Administration. (ç.n.)

sigortalanan ipoteklerin payı hızla artmıştır; çünkü özel borç verenler FHA'nın geri ödeme garantisi olmaksızın konut kredisi sağlamak konusunda giderek daha isteksiz hale gelmişti. FHA'nın ipotek sigortası piyasasındaki geniş rolü, borçluların krediye erişmeye devam etmelerini sağlamıştır. Bununla birlikte, ipotek sigortacılarının ekserisinde görüldüğü gibi, FHA da borçlularının temerrüde düşmelerinde ciddi bir artışa şahit olmuştur.

Son zamanlarda, kredi notu iyi, ön ödemeleri yüksek veya borç/gelir oranları düşük olan ipotek borçlularına özel piyasada daha fazla seçenek sunulmaya başlanmıştır. Kongre Bütçe Ofisi (CBO), özel piyasadaki kredi standartlarının gevşemesi sürdürüldükçe, buna benzer kredileri alanların başvurduğu FHA sigortalı ipoteklerin payının düşme eğiliminde olacağını tahmin ediyor. Bu değişim, FHA'yı daha riskli bir borçlu havuzuyla baş başa bırakmak suretiyle, kurumun resesyon sırasındaki yüksek seviyelerdeki sigorta tazminat taleplerinde ve zarar sigortalarında payı olanlara benzer risk yönetimi zorlukları yaratacaktır.

Bu rapor, özel alacaklılara daha büyük bir rol oluşturmak ve FHA sigortalarının kullanılabilirliğini kısıtlamak da dâhil, FHA'nın müstakil ev ipoteklerini sigortalama programından kaynaklanan risklere maruz kalmasını azaltmak adına politika seçeneklerini analiz ediyor. Söz konusu seçenekler, ilk kez ev alacakların ve düşük gelirli borçluların krediye erişim sağlamaları konusunda FHA'nın üstlendiği birincil görevi yerine getirmeye devam etmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır...

CBO Hangi Politika Seçeneklerini Analiz Etti?

FHA'nın müstakil evlere sağladığı ipotek garantilerinin federal hükümet için taşıdığı risk maliyetini azaltmak adına birçok değişiklik önerilmiştir. CBO, genellikle politika yapımcıların ve diğer ilgili kişilerin önerdikleri yaklaşımları

temsil eden, yedi politika seçeneğinin açıklayıcı örneklerini analiz etmiştir:

- Temerrüde düşmüş bir ipotekte borç verenin tüm kayıpları yerine, kayıplarının bir kısmını sigortalamak,
- Bazı borçluların riskliliğine göre ön ödemeleri uyarlamak üzere FHA'nın riske dayalı fiyatlandırma kullanımını artırmak,
- Borçluların krediyi geri ödeme imkânını daha iyi ölçmek için FHA sigortalı ipotek kullandırma şartlarına artık gelir testinin de eklenmesi (Savaş Gazileri İşleri Bakanlığı'nın ipotek garanti programında yaptığı gibi),
- FHA'nın garanti edebileceği ipotek boyutunun limitini azaltmak,
- FHA sigortalı ipoteklere uygun kişilerin yalnızca ilk kez ev sahibi olacaklar ile düşük ve orta gelirli borçlular şeklinde sınırlandırılması,
- Finansal yükümlülüklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için bazı borçlulardan ipotek danışmanlığı almalarını istemek,
- FHA'nın satıldıkları zaman evlerinin değerinde oluşan artışın bir kısmını alması karşılığında peşinatlarında yardımcı olmak için borçlulara hibe sağlanması.

Bu yaklaşımlardan bazıları kanun yapıcıların eyleme geçmesini gerektirse de seçeneklerin birçoğu mevzuat olmadan da FHA tarafından uygulanabilir. Ek olarak, FHA'nın riske maruz kalmasının mahiyetini veya sağladığı sigortaların yapısını değiştirmek için belirli seçenekler birleştirilebilir. CBO, seçenekleri birleştirmenin sonuçlarını incelemeyi bırakmıştır.

Sıklıkla yardımcı olan bir diğer alternatif ise “Daha fazla bilgi edinin”dir. Bu, pilot çalışmalar kullanılarak, başka yerlerde yapılan “akıllı uygulama” örneklerine bakılarak (bkz. Bölüm IV), geleceğin biraz daha belirginleşmesini bekleyerek veya beklenmeyen çeşitli durumlar altında ne yaptıklarını öğrenmek adına önemli aktörlerle daha fazla müzakere ederek yapılabilir. Unutmayın ki, daha fazla öğrenme olmadan “doğru sonucu” tahmin edebilecek olsaydınız da beklemenin bir maliyeti vardır. Diğer taraftan, daha fazla öğrenmeyle düzeltilebilecek önemli bir hata yapma olasılığınız mevcutsa, erkenden karar vermenin veya eyleme geçmenin de bir maliyeti vardır.

Problemin Bulunduğu Sistemi Modelleyin

Probleme alternatif olabilecek yaklaşımları, sıklıkla problemi olduğu yerde tutan veya sürdüren sistem üzerindeki olası *müdahaleler* olarak düşünürüz. Mantıksal olarak, probleme çare bulmak için problemin nedenlerini modellemek gerekmez; ilaç üreticileri, başarılı ürünlerinin birçoğunun, nedenleri hiç anlaşılmayan koşullar üzerinde, tamamen bilinmeyen birtakım nedensel yollarla çalıştığını ispat edebilirler. Ancak iyi bir nedensel model, olası “müdahale noktalarını” önermek için çoğu kez yarar sağlar. Özellikle problem, birbirini etkileyen güçlerden, teşviklerden ve kısıtlamalardan oluşan karmaşık bir sistem içine yerleştirildiğinde bu durum doğru olur, ki karşılaşılan durum da genellikle böyledir.

Örneğin, bazı dar noktalarında “çok fazla trafik sıkışıklığı” oluşan köprü veya tünel gibi bir sistem düşünün. Konuya ilişkin oluşturulacak nedensel modelin bir taslağı, ilgili rota boyunca seyahat talebini, mevcut alternatif seyahat yöntemlerini, karayolunun kapasitesini ve karayolunu kullananlara uygulanan fiyatı içerecektir. Etkili, basit, ancak çoğunlukla siyaseten pek popüler olmayan bir müdahale, her kullanıcının sıkışıklığa ve artan seyahat sürelerine ne derece katkıda bulunduğunu yansıtacak şekilde kullanıcılara fiyatı artışı yapmak olabilir.

Nedensel modeliniz ne kadar bilinçli, ayrıntılı ve titiz olmalı? Kendilerini politika analizine adanmış pek çok sosyal bilimci, “Ne kadar çok o kadar iyi” diyebilir. Biz ise “Evet öyle olmalı, ama...” diyoruz. Bireysel farkındalık son derece arzu edilen bir şeydir. Detaylılık da (veya kapsamlılık, ki bu durumda ikisi neredeyse eş anlamlıdır), önemli nedensel bağlantıları gözden kaçırma riskini azalttığı için arzu edilir, ancak müdahale stratejilerinin tasarlanmasında analitik odağı bulanıklaştırıp yaratıcılığı köreltebilir. Eğer açıkça belirtilmemiş ve yanlış olan varsayımlara güvenmenizi engelliyorsa, titizlik de arzu edilir; bunun dezavantajı ise, etkilerini tam olarak nasıl modelleyeceğinizi bilmemenizden veya gerçeklerle ilgili yalnızca önsezilere sahip olmanızdan ötürü sizi, örneğin belirli aktörlerin kişilikleri gibi önemli faktörleri dışlamaya ikna edebilmesidir.

Pek çok model, en iyi şekilde, temel bir metaforun ayrıntıları olarak düşünülür. Matematiksel olarak kesin, sözselsel ve karşılaştırmacı nitelikte olabilirler. Alternatiflerin tasarlanmasında belirli değeri haiz modellere temel teşkil eden ve yaygın olarak kullanılan bazı metaforlar aşağıdaki bölümlerde tartışılmaktadır:

Piyasa Modelleri. Farklı alanlara dağılmış tedarikçilerin mal veya hizmetlerini, yine farklı bölümlere ayrılmış müşterilerle değiştirildiği bir piyasa modeli, fiyatı belirlenmemiş mal ve hizmetlere uygulanabilir. Bu piyasa modelinin arkasındaki ana fikir, değiş tokuş yoluyla fiilen dengelemedir. Dolayısıyla, piyasa modeli, küçük aygıtlar veya elmalar gibi klasik şeylerin üretimi ve dağıtımını dışındaki birçok olguya uygulanabilir.

Örneğin, devlete ait bir akıl hastanesi sistemine hasta akışını arz ve talep açısından anlamaya çalışabilirsiniz: devlet hastanelerinde kısa vadeli sabit bir boş yatak “arzu” vardır ve yataklar için günlük bir ücret belirlenmiştir, diğer taraftan da polis teşkilatı, taşrada bulunan psikiyatri acil üniteleri, hâkimler, halk vs. tarafından bunların kullanımı için oluşturulan karmaşık “talep”ler mevcuttur.

Yapabileceğinin en iyisini yapmayan piyasaları düzeltmek için standart bir müdahale stratejisi, tedarikçilerin veya müşterilerin karşılaştığı fiyatları yükseltmenin veya düşürmenin yollarını bulmaktır.

Üretim Modelleri. Ne yazık ki, akademik literatürden çok az sayıda çalışma, “Devletlerin Yaptıkları” başlıklı Ek A’da kısaca açıklanan komuta - kontrol düzenlemesi, servis tanımlaması ve diğer unsurlar gibi kamu politikasında bulunan yaygın üretim sistemlerinin çalışma mantığını incelemiştir (Ancak, “kapsamlı politikalar” hakkında bkz. Weimer ve Vining 2011, bölüm 10; ayrıca bkz. Salamon 2002). Her halükârda, üretim sistemlerini anlamaya dair asıl mesele, üretim değerleri belirli bir aralığın dışına çıktığında, sistemleri bozulmaya, sahtekarlığa, kötüye kullanıma, gereksiz yük oluşturan durumlara ve kullanım amacının bozulmasına karşı en savunmasız hale getiren parametreleri belirlemek olmalıdır. Bir üretim sistemi ni sadece yeterli denebilecek seviyeden, “mükemmel” olarak düşünebileceğimiz üst seviyelere yükseltmeye çalıştığımızda önem arz eden parametreleri bilmek de yarar getirir (bkz. Bölüm IV, “Akıllı (En İyi) Uygulamalar” Araştırması”).

Üretim modellerine göz atmanın başka bir yolu da optimizasyon mercekleri de diyebileceğimiz en uygun hale getirmeye dönük bakıştır. Kuyruk yöntemi, envanter yönetimi ve Markov süreçleri gibi yöneylem araştırması modelleri burada önemlidir.²⁴

Benzerlik Modelleri. Benzerlik modelleri, bireylerin çevrelerindeki diğer insanların tutum ve eylemlerine uyum sağladıkları bir süreci tanımlar. Psikologlar üç benzerlik kaynağı tanımlamışlardır: (1) otomatik taklitçilik ve taklit etme (2) normatif etki (toplumsal kabulü artırmak için başkalarının yaptığıı yapmak) (3)

²⁴ İyi ve kısa bir tartışma için bkz. Stokey ve Zeckhauser (1978) ve Victorio (1995); ayrıca Rosenthal’daki (1982) modellere, özellikle vaka yönetimine bakınız.

bilgisel etki (çoğunluk genellikle neyin doğru veya uygun olduğu hususunda iyi bir bilgi kaynağıdır). Benzerlik modellerinin anlaşılması, birçok müdahalenin etkinliğini iyileştirebilir.

Örneğin, şehir merkezindeki bir okulun duvarlarına asılan, öğrencileri okulu bırakmanın tehlikeleri konusunda uyaran posterler gibi, daha sağlıklı veya sosyal açıdan daha uygun görülen davranışları teşvik etmeyi amaçlayan bilgilendirme politikaları, çoğu zaman davranışları değiştirmekte başarısız olur; çünkü bu politikalarla, “kötü” davranışın yaygın olduğu ve insanların referans gruplarına göre “normal” olan ne ise onu yapmaktan hoşlandıkları mesajı, istenmeden de olsa verilir. Daha etkili müdahaleler tasarlamının anahtar noktası, insanların etraflarındaki insanlar gibi düşünme ve hareket etme eğiliminden istifade etmektir. Örneğin oteller, odalarda havluları yeniden kullanmanın diğer otel misafirlerinin genel bir davranışı olduğu konusunda konuklarını bilgilendirerek banyo havlularını yeniden kullanan (ve böylece su ve enerji kullanımını azaltan) misafirlerinin yüzdesini önemli ölçüde artırmayı başarmıştır.

Evrimsel Modeller. Evrimsel model, zaman içinde cereyan eden yaygın bir değişim sürecini tanımlar. Üç önemli alt süreçten müteşekkildir: rakipler arasında farklılık, seçim ve elde tutma/muhafaza etme. Örneğin, iş yerinde sağlıkla ilgili standartları uygulayan bir kurumda, işçi sağlığı açısından daha az göze çarpan ve daha az rahatsız eden problemler kadar tehlike arz etmeyen diğer aşikâr ve rahatsızlık veren sorunlarla ilgili şikâyetlerin orantısız bir şekilde fazlaca alındığını varsayalım. Bu durumda, evrimsel model birkaç makul müdahale noktası tavsiye eder. Kurum, daha ciddi problemleri tespit etmek ve bunlarla ilgili şikâyet bildirmek için çalışanlarını eğitmeye çabalayabilir, böylelikle daha az ciddi problemleri ortadan kaldırarak “rakipler” havuzunu değiştirebilir. Şikâyetleri daha verimli hedeflerle ilişkilendirilmesi açısından eleme yapmaya başlar ve bu suretle “seçim mekanizmasını” değiştirebilir. Ya da kurumun hakkında daha az şikâyet duymak istediği konularda işçilerin ve hatta sendika temsilcilerinin şikâyet beyan

etme arzularını azaltmaya, böylece “elde tutma mekanizması”nı, yani işçilerin tutumlarını değiştirmeye ikna etmeye uğraşabilir.²⁵

Alternatifler Listesini Kavramsallaştırın ve Basitleştirin

Alternatiflerin, müşterinize ve diğer hedef kitlelere yapacağınız sunuma dâhil ettiğiniz son listesi neredeyse kesinlikle başladığınız listeden oldukça farklı görünecektir. Bu liste içinde sadece çok iyi görünmeyen bazılarını atmakla kalmayacak, aynı zamanda alternatifleri *kavramsallaştırmak* ve *basitleştirmek* için de bazı çalışmalar yapmış olacaksınız.

Kavramsallaştırmanın kilit noktası, bir alternatifin temel stratejik hamlesini basit ve tek bir cümle ile özetlemeye çalışmaktır. Bu zor ama genellikle çabaya değer bir iştir. Jargondan arındırılmış çok sade, kısa ifadeler kullanmayı sağlar. Çevre Koruma Ajansı (EPA²⁶) oluşturulduğunda, kurumun ilk yöneticisi şu şekilde tanımlanabilecek alternatiflerle (kısmi bir listeyle) karşılaşmıştı: “Bırakın işi eyaletler yapsın; federaller de onlara para versin”; “Kirliliği önleme araştırmalarında iş birliği yapan firmaların önündeki engelleri kaldırın”; ve “Alçakları dava edin” (yani, haklarında adli takibat başlatılması, yeni açılmış bu kuruma siyasi destek sağlamaya yardımcı olacak olan büyük, gözle görülür şekilde kirlilik üreten firmalar ve endüstriler).

Basitleştirmenin püf noktası ise, temel bir alternatif ile onun değişkenlerini birbirinden ayırmaktır. Birçok politika alternatifindeki temel unsur, kişilerin ya da kurumların tutumlarını bir şekilde değiştirmelerine neden olan düzenleyici yaptırım, sübvansiyon veya vergi teşviki gibi bir müdahale stratejisidir.²⁷ Ancak

²⁵ Diğer fikirler ve genel olarak modellerin kullanımına ilişkin mükemmel bir tartışma için, bkz. Lave ve March (1975).

²⁶ Environmental Protection Agency (ç.n.)

²⁷ Her zaman olmasa da çoğu zaman temel unsur zekice bir pratik gibi bir şeye karşılık gelir. Yani, nispeten düşük maliyet veya riskle değerli bir değişiklik yaratmak için bazı niteliksel fırsatlardan yararlanmaya çalışan bir müdahale stratejisidir. Bkz. Bölüm IV, “Akıllı (En İyi) Uygulamalar’ Araştırması.”

hiçbir müdahale stratejisi tek başına ayakta kalamaz; bu stratejiler kuruluşlarca veya kuruluş gruplarınca (kâr amacı gütmeyen kuruluşlar dâhil) uygulanmalı ve bir para kaynağına sahip olmalıdır. Temel stratejinin değişkenleri, çoğu zaman farklı uygulama ve finansman yöntemleri ile tanımlanır.

Temel strateji ile uygulama detaylarına dayalı değişkenler arasındaki fark, dikkate almanız gereken çok sayıda olası çözümünüz mevcut olduğunda ve bunları karşılaştırmaya dair karmaşıklık azaltmanız gerektiğinde özellikle işe yarar. Olası çözümlerinizi arasında ayırım yapmak, analizinizi ardışık adımlara bölmenize imkân verir. İlk adımda, değişkenler tarafından açıklanan ayrıntıları göz ardı ederek, mesela üç temel alternatifi kıyaslayabilirsiniz. Temel alternatiflerden birine karar verdikten sonra ise dikkatinizi değişkenleri kıyaslamaya verebilirsiniz.

Diyelim ki, önümüzdeki beş yıl içinde şehrinizdeki eroın kullanımının yaygınlığını yüzde 50 azaltmak istiyorsunuz.²⁸ Bu konuda önünüzdeki üç temel alternatifi değerlendiriyorsunuz: metadon desteği, hukuki yaptırım baskısı ve uyuşturucu madde eğitimi. Her bir alternatifin potansiyel değişkenleri finansman kaynaklarıyla alakalıdır ve söz konusu eyalette, federal yönetimde veya yerel idarede (her ne kadar bir alternatif için ayrılmış karma fonlar diğer iki alternatif için de mevcut olmasa da) para farklı derecelerde kullanılabilir. Bu programları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, yerel idare çalışanları veya eyalet çalışanları gibi kimin yönettiğine göre de farklılık söz konusu olabilir. Ya da ölçek ve kapsam değişkenlerini, örneğin metadon programınız için iki muhtemel boyut gibi düşünebilirsiniz.

²⁸ Sayısal bir hedef seçmek, enerjileri odaklamaya yardımcı olabilir ve sizi hangi etkilerin aramaya değmeyecek kadar küçük olduğunu düşünmeye zorlayabilir. Ancak tüm artışlar eşit değerde olduğunda, bir hedef seçmek keyfi ve kendi kendini engelleyen bir nitelikte olabilir.

“Alternatifler” Olarak Süreklilik Üzerine Düşünceler

Diyelim ki, şehrinizde bulunan toplu konutların kira oranlarında değişiklik önermeniz isteniyor. Teorik olarak, alınan kiradaki her bir kuruşluk değişiklik bir alternatifte karşılık gelebilir ancak bunun “alternatifleri” değerlendirmek için yanlış bir yol olduğu açıktır. Bunu iki aşamalı bir problem olarak ele almak daha iyi bir yaklaşım olur. Birinci adım, kabul edilebilir bir ihtimaller aralığının üst ve alt sınırlarını belirlemek, ikinci adım ise, bu aralık içinde bir nokta seçmektir. Bu sınırların her birini seçmek, ölçütler, öngörüler vesaireyle tamamlanan kendi içinde küçük birer politika problemi demektir. Örneğin, hakkaniyet, üst sınırın “çok yüksek” olmamasını, yani ayda 600 dolara yakın bir seviyede olmasını gerektirebilir ancak ödenebilirlik kıstasından ötürü buna nazaran daha düşük bir üst sınır sağlanabilir. Maliyetin karşılanması da gereksinimlerde ise aylık 450 dolar gibi daha düşük bir limit önerilebilir. Her halükârda, birinci adımın sonunda kabul edilebilir aralığın ayda 475 ila 575 dolar arasında sınırlandığını varsayalım. Bu iki sınırın orta noktası olan ayda 525 doları almanın ikinci adım göz önünde bulundurulduğunda mantıklı bir hareket olduğu söylenebilir. Ancak mevcut kira oranına göre “makul” bir artış aralığı bulmak gibi ilave menfaat kıstasları da olabilir. Mevcut ücret ayda 475 dolar ise, 50 dolarlık bir artış 525 dolara kadar makul görülebilir, 75 dolarlık bir artış da (özellikle kiralarda birkaç yıldır artış görülmediyse) olabilir, bu durum da konut idaresinin şehir sakinleri için gerekli bazı hizmetler önermesine imkân tanıyacaktır. Her halükârda, 450 dolar ile 575 dolar arasındaki 25 dolarlık artış dikkate alınması gereken seçenekler yelpazesi için ne çok büyük ne de çok küçük olduğu için psikolojik eşikte “doğru” alternatif olarak görünür. Böylelikle nihayetinde alternatiflerimizi binlercesinin içinden çıkarıp altı tanesiyle sınırlandırmış olduk.

Bu iki aşamalı prosedür, alternatif olarak neredeyse süreklilik arz eden değişkenler içeren, bütçe tahsisleri, bir hizmetin baş-

laması veya durdurulması için düşünölen ileri tarihler, bir proje veya program dâhilinde uyum sağlamaları temin edilecek insan sayısı, bazı atık sular için emisyon sınırları, ücret, ceza tarifeleri veya bir havzadan salınacak su miktarı gibi çeşitli problemler için faydalı olabilir.

Bir problemi iyileştirmek için neyin işe yarayabileceğine dair öne sürölen sosyal bilim hipotezlerinin büyük çoğunluğu, daha sonra politika analistleri tarafından politikayla uyumlu, aralıklı seçimlere dönöştürölmesi gereken aralıksız değışkenlerin ifade edilışinde beliriverir. Örneğın, araştırmalar bir paket sigaradaki fiyat esnekliğının -4 olduğunu gösteriyorsa, bu durum talep edilen toplam sigara ile sigara satışından tahsil edilen fiyat arasında (belirli bir aralık dâhilinde) sürekli bir ilişki bulunduğú hakkında size bilgi verir. Ancak bu bilgiyi, sigara vergilerini artırmak suretiyle insanları sigara kullanımından vazgeçirmek için kullanmak istiyorsanız, söz konusu bilgiyi “paket başına 0,25 dolar olan vergiyi 1,75 dolara yükseltin” gibi belirli sayılara dönöştürmeniz icap eder.

Alternatifler Detaylandırılmalıdır

Çalışmanın ilk aşamalarında “bir alternatif”i nitelendirilirken ne kadar ayrıntılı olunacağı sorusu sürekli tekrar eden bir sorudur.

Bu soruya verilecek genel cevap “daha ayrıntılı” olunması gerektiğidir, çünkü eninde sonunda fikrini değıştirmesi ihtimal dâhilindeyse kişi kendini ayrıntılara adama konusunda doğal bir isteksizliğe sahip olur. Ayrıntı, daha net düşünmeye ve başkalarıyla daha açık bir iletişim kurmaya destek olur. Esas çıkarlar ve gerçekçi eylemlerin kapsamı göz önüne alındığında, ne kadar fazla detay varsa, insanların ayrı telden çalmaları, bir konu üzerinde anlaşmaları (veya anlaşmamaları) o kadar az gerçekleşir, taraflar farklılıklarını basitçe birbirlerinden ve hatta kendilerinden dahi gizlerler.

Aslında bu durum alternatifleri nitelendirmede çok kıymetli olan bir ayrıntı türüne, “davranışsal” ayrıntıya karşılık gelir. İn-

sanların şu anda yapılmakta olandan farklı olarak ne yapmalarını beklediğinizi dile getirin. Mesela, “Tesis denetimlerini yılda bir defadan iki veya daha fazlasına yükseltin” ya da “Nakit vermek için aynı olarak sağlanan mevcut güvenlik ağı özelliklerinin yaklaşık yarısını iptal edin.” örneklerinde olduğu gibi.

Daha fazla detay -özellikle davranışsal detay- için, öne sürülen bu argümanlar, Birinci Adım: “Problemi Tanımlamak” adımına da uygulanabilir.

Çok Katmanlı Analiz

Bu kitabın büyük bölümü bir defaya mahsus olan, başlangıcı, ortası ve sonu bulunan karar süreçlerine odaklanıyor. Ancak çoğu politika seçimi bir sürecin parçasıdır ya da öyle olmalıdır. Bir seçim kati surette tek başına yapılmış nihai bir seçim değil, politika ortamı içinde ortaya çıkan çeşitli oluşumlarla iç içe geçmiş bir gelişim sıralamasının parçasıdır.

Bu ihtimal, kişinin alternatifleri inşa etme üzerine düşünmesi sürecinde görünür olmalıdır. Aşağıda yaygın olarak kullanılan bazı süreç temelli alternatifler sıralanmıştır.

Öncelikle meşhur “bekle ve gör” versiyonu vardır. Bu süreçteki ilk karar, mevcut trendlerin sürmesine izin vermek ve sonuç olarak neyin gerçekleştiğini izlemektir. İkinci karar ise bu ara sürede gerçekleşenin ne olduğu göz önünde bulundurularak, biraz vakit geçtikten sonra verilir.

Çok katmanlı analizin bir başka versiyonu olası durumlar planlamasıdır. “X ya da Y (muhtemelen) meydana gelecek. Kesin karar verilene kadar bekleyeceğiz. Eğer X olursa, A’yı seçmeliyiz, eğer Y olursa o zaman B’yi seçmek gerekir”. Örneğin, İçişleri Bakanlığı terörist bir saldırı tehdidi mevcutsa ve detaylı bir güvenlik değerlendirmesi, söz konusu tehdidin ciddi olduğunu saptarsa, milli limanları korumak için ciddi birtakım önlemler alabilir.

Üçüncü bir versiyon ise siyasi uygulanabilirlikle bağlantılıdır. Siyasi uygulanabilirlik yalnızca değerlendirilecek bir koşul

değil, politika hakkında bir grubun seçimlerini şekillendirmesine yardımcı olacak şekilde ele alınması gereken bir sınamadır. Bunun basit biçimi bir problem ya da hedef etrafında siyasi bir birleşim/koalisyon oluşturmaya başlamak ve hangi politika seçeneklerinin ortaya çıkan bu birleşimin lehinde olduğunu görmektir. Böyle bir sürece dair daha fazla detay için Ek C, “Siyasi Destek Toplamanın Dinamikleri Üzerine Stratejik Öneriler” kısmına bakınız.

Dördüncü versiyonda işe karşımıza yaparak öğrenmek çıkar. Mantıklı bir politika seçimi küçükten ve kolaydan başlamak, başarıların yanında bazı hatalar yapmak, hem hatalardan hem başarılarından bir şeyler öğrenmek ve yıllar içinde ölçeği büyütme. Politikanın gelişim sürecinin başlangıcında veya sonlarında sistematik değerlendirme için bazı düzenlemeler bile yapılabilir. Ne yazık ki, bu strateji pratikte olduğundan çok teoride daha iyidir; çünkü değişen siyasi ortamlar ve personel devir hızı toplumsal öğrenmeyi hem yapılması hem de kurumsallaşması zor hale getirir.

DÖRDÜNCÜ ADIM: KISTASLARI BELİRLEYİN

Herhangi bir politika hikâyesini (Sekizinci Adım’a bakınız) bir-biriyle bağlantılı ancak birbirinden ayrı, analitik ve değerlendirci iki ayrı olay örgüsü olarak düşünmek faydalı olur. İlki bütünüyle olgularla ve sonuçlara dair objektif öngörülerle ilgiliyken, ikincisi tamamen değer yargılarına ilişkindir. Analitik açıdan gelişmiş ve açık görüşlü herkes az ya da çok analitik olay örgüsündeki doğrular ve yanlışlar hakkında, bu örgünün belirsiz kalıntılarının mahiyeti üzerinde aynı fikirde olabilir. Ancak öznenin ve toplumsal dünya görüşlerinin daha geniş bir toleransla karşılandığı değerlendirici olay örgüsüne gelindiğinde bu durum geçerliliğini yitirir. Analitik olay örgüsü X’in, Y’nin ya da Z’nin gerçekleşme olasılığına dairken; değerlendirici olay örgüsünde X’in, Y’nin ya da Z’nin dünya için iyi mi yoksa kötü mü olduğuna dair düşüncelerimizi öğreniriz.

Sekiz Aşamalı Yol'daki dördüncü adım her ne kadar sadece bu örgüde olmasa da temelde değerlendirici olay örgüsündedir. Değerlerin ve felsefelerin politika analizine dâhil edilmesi için en önemi adım budur, çünkü burada kullanılan bazı olası “kıstaslar” her bir alternatifle bağlantılı olan, öngörülen politika sonuçlarının iyi olup olmadığını muhakeme etmek için değerlendirici standartlardır.

Tabii ki en mühim değerlendirme kıstası öngörülen politikanın sonuçlarının problemi kabul edilebilir bir derecede çözüp çözemeyeceğine ilişkindir. Ancak bu yalnızca başlangıçtır. Bunların ötesinde, herhangi bir hareket tarzı dünyayı, kimi arzulanan, kimi arzulananmayan şekillerde farklı açılardan etkileyebilir. Sekiz Aşamalı Yol'umuza uygulanacak etkilerin her biri, tarafınızdan bunun istenip istenmediği, istenmiyorsa neden istenmediği konusunda bir muhakemeye varılmasını gerektirir. Bizim kıstaslar dizimiz buna benzer muhakemeleri somutlaştırıyor. Önemli herhangi bir etki böylesi bir muhakemeye varılmasını gerektirdiği için bu etkilerin çeşitliliği ne kadar fazlaysa, bunlarla başa çıkmak için gereken değerlendirme kıstasları da o kadar zengin olacaktır.

Semantik İpucu: Değerlendirici kıstaslar *alternatiflere* dair hükümler vermek için, en azından doğrudan kullanılmaz. Bu kıstaslar öngörülen *sonuçlara* uygulanmak içindir. Bu noktada kafa karışıklığı içinde olmak ve sonuç olarak analizi karmaşık olarak telakki etmek mümkündür. Bu kafa karışıklığı sağduyulu bir konuşma tarzıyla teşvik edilir: “A alternatifi en iyisi gibi duruyor, öyleyse ondan devam edelim”. Ancak bu ifade etme biçimi çok önemli bir adımı göz ardı eder. Formülasyonun tam hali şudur: “A alternatifi, olabilecek sonuçlar içinde en iyisi olduğuna hükmettiğimiz SA sonucuna muhtemelen yol açacak, öyleyse, A alternatifinin en iyisi olduğuna karar veriyoruz”. Kıstasları, alternatiflerin değil de sonuçların değerlendirilmesine uygulamak şunu hatırlamayı mümkün kılar: A'nın esasen SA'ya yol açacağına dair yeterli güvene sahip olmamaktan ötürü Alternatif A'yı seçmeme-

ye karar versek bile SA'yı oldukça beğenebiliriz. Tartışmaya açık bu kararlar, SA'yı üretme olasılığı daha yüksek olan diğer alternatifleri aramak mümkün olacaktır.

Yaygın Olarak Kullanılan Değerlendirici Kıstaslar

Hedefi Vurun! Kimi zaman, “eyaletlerin su tüketim oranını önümüzdeki yılın ilk çeyreğinde yüzde beş düşürün” gibi, özel tarihlere atfedilmiş spesifik hedefleri başarmak isteriz ya da bunlara ihtiyaç duyarız. Mesela belirli semtlerde, bu yılın 31 Aralık tarihine kadar boyalı iç yüzeyleri kurşundan arındırmak hedefi gibi. Böylesi somut hedefler koymak çoğu kez kaynakları yönlendirme, dikkati odaklama gibi siyasi amaçlar için faydalıdır, aynı zamanda analitik bir gündemi çerçevelemek için de son derece yardımcı olur. Koyulan hedef siyasi bir talimattan kaynaklanabilir ya da basitçe icat edilmiş analitik bir kurgu olabilir. Eğer böylesi bir kurguya karşılık geliyorsa, analiz süresince hedefi revize etmek gerekli olabilir, çünkü ilk versiyonlar nihayetinde ya çok yüksek ya da çok düşük görünebilir.

Verimlilik. Genel anlamıyla verimlilik kıstası, maliyet etkinliği analizi ve kâr maliyet çalışmalarında en önemli değerlendirici etmendir. Verimliliği, ekonomidekiyle aşağı yukarı aynı anlamda, bireylerin toplam refahını maksimize etmek şeklinde kullanıyoruz ki bu refah bireylerin kendilerince, ekonomik jargonla, “bireysel faydaların toplamını maksimize etmek” veya “elde edilen net kârı maksimize etmek” şeklinde anlaşılabacaktır. Bir başka eşdeğer formül ise, “Kamu yararını en üst düzeye çıkarmak” olacaktır.

Her ne kadar verimliliğin soğuk, teknokrat ve elitist bir tarafı bulunsa da burada söz konusu edilen “faydaların” vatandaşların kendi refahlarını inşa etmelerine göre değerlendirilmesi gerektiği konusundaki ısrar bütünüyle demokratiktir. Esasen, politika problemlerinin ve kararlarının ekserisinde verimliliğin tarafında olmak, daha insani politika sonuçları üretmenin bir yoludur. Bunun ne-

deni, verimliliğin kendi başına çok insani bir kavram olması değil, verimliliği dikkate almayan politika kararlarının çoğu zaman sıradan vatandaşın refahını hiç hesaba katmamasıdır. Sıradan vatandaş sıradan olabilir ancak uygun bir verimlilik analizinde en azından denkleme dâhil edilmiş gibi görünür. Verimlilik analizi, barajlara alan sağlamak için tüm nüfusu yeniden iskân etmeye istekli siyasi vizyonerlere ve nispeten az sayıda üreticinin gelirlerini korumak için korumacı önlemler üzerinden çok sayıda tüketiciye görünüşte küçük fiyat artışları dayatmaya istekli çıkar gruplarına (siyasetin gerçek dünyasında değeri ne olursa olsun) ahlaki bir kontrol uygular.

Bununla birlikte, sosyal adalet açısından verimlilik kıstasının bir şekilde sınırlı kalabileceğini de görmek gerekir. Öncelikle, analistler, insanların bir menfaate binaen harcama yapma (ya da bir mahrumiyetten uzak kalma) arzuları üzerinden çıkarım yaparak onların sahip oldukları “faydayı” tahmin ederler ve bu yüzden de daha az parası bulunan bireylerin, analitik manada daha fazla parası olanlar kadar etkisi bulunmaz. Ancak, analitik açıdan söz konusu olan bu anti-eşitlikçiliğin ne kadar büyük bir kısıtlama teşkil ettiği özel durumlara bağlı olacaktır. İkincisi, eğer söz konusu değerlerin çok az sayıda savunucusu varsa ya da hiç yoksa dolayısıyla harcama yapma istekliliğine dair yapılacak tahmini desteklemek üzere şahsi bir bütçeden de söz edilemiyorsa, verimlilik kıstasları, karşısında açıkça ağır basması gereken kimi adalet anlayışları olsa bile durumu eksik değerlendirebilir. Her ne kadar esasen bazı çevresel değerler, bunları korumaktan, uygun bir verimlilik analizinde izah edilecek olağanüstü faydalar edinen savunuculara sahip olsa da teoride çevresel değerler esas örneği teşkil eder.

Maliyet etkinliği analizi ve fayda maliyet analizi kavramları her ne kadar kulağa benzer gelse ve sık sık birlikte kullanılsalar da aynı şeyler değildir ve kullanımları oldukça farklıdır. Evet, her ikisi de politika problemlerini, kaynaklar ve hedef(ler) arasındaki üretim ilişkilerini kapsayacak şekilde yorumlar ve bu ilişkiler hakkında hesaplılık/tutumluluk perspektifinden bakarak düşünmeyi gerektirir. Ancak, maliyet etkinliği analizi, genellikle bir politi-

kanın istenen çıktıların mahiyetini ve miktarını ne kadar iyi elde ettiğini değerlendirmek üzere yapılırken,²⁹ fayda maliyet analizi bunun bir adım daha ilerisine gider ve para veya (nadiren de) esas fayda üzerinden bireylerin bu çıktılarına ne kadar değer verdiğini değerlendirmeye çalışır. Politika analizinde, daha az iddialı olduğu için maliyet etkinliği yaklaşımı fayda maliyet yaklaşımından daha yaygın kullanılır.³⁰ Her ne kadar görünüşte bu tür bir değerlendirme için uygun adaylar arasında görünmeseler de maliyet etkinliği problemleri şaşırtıcı derecede fazla sayıda politika meselesi şeklinde ele alınarak basitleştirilebilir ve bunlara bir biçim kazandırılabilir. Şu iki örnekte görüldüğü gibi:

- Mudville Belediye Başkanı, inşaat izinlerinin alınmasının “çok uzun sürdüğüne” dair ticari şikâyetlere yanıt vermek istiyor. 500 dolardan fazla harcama yapamayacağınız, şehir planlama ofisindeki iş akışını değiştirebileceğiniz, ancak personel görevlendirmelerine dokunamayacağınız göz önüne alındığında, maliyet etkinliği çerçevesi, tamamen prosedürel ve bürokratik kaynakların sebep olduğu (gün olarak ölçülen) gecikmeyi en aza indirmeyi önerebilir.
- Quake City, desteksiz tuğla duvarıyla inşa edilmiş binden fazla binanın sismik güvenliğini geliştirmek zorunda. Yirmi yıl vaktiniz var ve acil bir bütçe kısıtlamasıyla karşı karşıya değilsiniz, ancak bina yenileme süreci nedeniyle geçici

²⁹ Maliyet etkinliği analizi, genellikle politika alternatiflerinin faydalarının paraya çevrilmesinin zor olduğu durumlarda kullanılır. Örneğin, Resources for the Future/National Energy tarafından yapılan bir çalışmada, petrol bağımlılığını ve karbondioksit emisyonlarını azaltmanın faydaları üzerinden para kazanmanın zor olması nedeniyle bir karbon vergisi ve emisyon üst sınırı ve ticareti programlarını değerlendirmek için maliyet etkinliği analizi kullanılmıştır. Bkz. RFF/NEPİ (Krupnick vd. 2010).

³⁰ Bireysel tercihlerdense topluca belirlenmiş hedeflere odaklandığı için, maliyet etkinliği analizinin çoğu kamusal amaç için fayda-maliyet analizinden daha iyi bir teknik olduğuna dair kışkırtıcı bir argüman için Moore’a (1996, s. 35-36) bakınız.

olarak yerlerinden edilebilecek konut sakinlerinin ve küçük işletmelerin günlük hayatlarında (ve gelirlerinde) minimum kesinti yaparak işi başarmak istiyorsunuz. Bu tür aksaklıkları en aza indirmek için, maliyet etkinliği analizi, işin birden fazla değil de tek bir mevsimde yapılmasını, tüm bakkal dükkânlarının bir kerede kapatılmamasını veya kiracılar için karşılıklı yardım gruplarının oluşturulmasına yardımcı olunmasını önermenize rehberlik edebilir. Hedeflediğiniz bir son tarihin olması, bir bütçe kısıtlamanızın bulunması ve kısıtlama içerisindeyken hedefe ulaşmanın en uygun maliyetli yolunu bulmak istemeniz bunun bir başka türüne karşılık gelir.

Maliyet etkinliği çerçevesi, politika analizini başka işe yarar bir yolla, fayda maliyet yaklaşımıyla da bağlantılı olarak basitleştirir: ya kaynakları ya da çıktıları *sabit* olarak kabul eder ve yalnızca bu ikilinin diğer üyesini ilgilendiren seçeneklere odaklanır. Sabit kaynaklar genellikle parasal bir bütçeden, bir çalışma ekibinden veya bir dizi hastane yatağı gibi fiziksel varlıktan ya da bir insandan ibarettir. Sabit bir çıktı çoğu kez bir tür hedef demektir, örneğin bir kirliliğin azaltılması gereken minimum seviye veya bir başarı sınavında kabul edilebilir seviyedeki maksimum başarısız çocuk oranı gibi. Analiz, daha sonra, üretim etkinliğini artırmak için maliyet ve etkinlik ikilisinin diğer üyesini çalıştırmak adına en iyi araçları bulmayla devam eder. Amiyane tabirle, kaynaklar sabitse, “harcadığınız paranın hakkını en iyi şekilde alıyorsunuzdur” ya da eğer sabit bir hedefe sahipseniz, “elinizde daha azı varken daha kötüsünü yapmıyor” olabilirsiniz.

Elinizde daha azı bulunurken sonuçta daha kötüsünü çıkarmanıza neden olmayacak bir yaklaşım bulduğunuzu ve başlangıçta planladığınızdan biraz (hatta çok) daha fazlasını üretmek adına bu yeni ve daha iyi olan yaklaşımı kullanıp kullanamayacağınızı incelemek üzere araştırmanızı genişletmek istediğinizi varsayalım. Yani bu durumda, kaynakların veya çıktıların sabit

olduğunu varsaymak yerine, faaliyetin ölçeğinin artmasını kabul etmeye hazır olursunuz. Analitik işiniz şimdi çok daha zordur; çünkü bu noktada, öngörülen maliyet artışı göz önüne alındığında, miktarı çoğaltılmış çıktının “buna değip değmeyeceği” sorusundan kaçamazsınız. Hem maliyet artışının *hem de* miktarı çoğaltılmış çıktının faydaları karşılaştırılmadıkça bu soru cevaplanamaz olarak kalır. Dolayısıyla, maliyet etkinliği analizi artık fayda maliyet analizi düzeyine yükseltilmelidir.³¹

California’da herkese açık olan anaokullarına yatırım yapmanın sosyal getirisi ile ilgili 2005 yılında RAND Corporation tarafından yapılan fayda maliyeti analizinden bir bölüm aşağıda yer almaktadır. Çalışma şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Tercih ettiğimiz varsayımları kullanarak şu sonuca varabiliriz: bir yıllık, yüksek kaliteli, herkese açık bir California anaokulunda çocuk başına, net bugünkü değeriyle ve (kamu ya da özel sektör çalışanları için) yüzde 3 seviyesinde bir indirim oranı uygulanmasıyla California toplumuna yaklaşık 7.000 dolar sağlandığı tahmin edilmektedir. Bu, yatırım yapılan her bir doların 2.62 dolar olarak geri döndüğü ya da altmış yıllık bir periyotta yıl bazında yüzde onluk bir dönüş oranı sağladığı anlamına gelmektedir.
- Herkese açık anaokullarına yüzde yetmişlik bir katılım oranının olduğu varsayılırsa, bu okullara kaydedilen çocuklar (yüzde 3 indirim oranı uygulanarak) California toplumuna net değeriyle yıllık 2.7 milyar dolar sağlamış olurlar.
- Fayda maliyet modelimizden elde edilen bu tahminler, daha fazla ya da daha az dezavantajlı çocukların yüksek kaliteli bir okul öncesi programa katılmalarıyla oluşan faydaların dağıtımı hakkında yapılan varsayımlara göre değişebilir. Daha muhafazakârdan daha az muhafazakâr

³¹ Fayda-maliyet analizi üzerine mükemmel bir ders kitabı için bkz. Boardman vd. (2011).

olana kadar bir dizi (yukarıdaki vardığımız temel sonuçların da aralarında olduğu) varsayımı ele aldığımızda California'nın eğitime yatırım yapılan her bir dolar için en az iki veya muhtemelen dört dolardan fazla kazanacağını tahmin ediyoruz.³²

Eşitlik, Hakkaniyet, İnsaf, Adalet. Elbette, bu terimlerin ne anlama geldiği veya ne anlama gelmesi gerektiği konusunda pek çok farklı ve çoğu zaman birbiriyle çatışan fikirler mevcuttur. Bu fikirlere dair kendi başınıza derinlemesine düşünmenin yanı sıra, aşağıdaki örneklerde olduğu gibi, bazen hedef kitlenizi de bu düşüncelere yöneltmeniz gerekir:

- Mali sorumluluk sigortası olmayan sürücüler, trafik kazalarında yaraladıkları kişileri eksik tazminat alma riskiyle karşı karşıya bırakırlar. Sigortasız kişilerin çoğu göreceli olarak yoksuldur. Diğer pek çok sürücü (sigortasız sürücü sigortası kapsamındaki) risk karşısında kendi sigortalarını tastamam yaptırırlar. Yakıt pompası üzerinden ilave ücretler alınarak oluşturulan bir fondan, tüm sürücülerin sorumluluk sigortasını finanse etmeye yönelik bir politika önerisi, sigortasız kalan yoksullar açısından önerinin “adaletsiz” olduğu gerekçesiyle bazı gözlemciler tarafından kınanmıştır. Diğer gözlemciler ise sigortasız olanların, yoksul veya çok iyi durumda olmayan birçok kişi de dâhil olmak üzere, toplumun geri kalanına adaletsiz seviyelerde prim harcaması veya eksik tazminat riski bindirdiğini ileri sürmüştür. Buradan açıkça görülüyor ki, analist hakkaniyet fikrine ilişkin bir tartışmayı da konuya dâhil etmelidir.
- Üniversite kabullerinde Afrika kökenli Amerikalılar ve diğer bazı azınlıklar için pozitif ayrımcılık tercihlerinin sürdürülüp sürdürülmeyeceğine dair mevcut tartışmanın

³² Karoly ve Bigelow (2005, s. xiv).

bireylere ve sosyal gruplara karşı adaleti arasında bir çekişme yarattığı dile getirilmektedir. Kimi filozoflar ve hatta sıradan halkın çoğunluğu adil olduğu iddia edilen bir sistemin hakkaniyetsiz özellikleri içerebileceğini varsayar. Tekrar söylemek gerekir ki, analistin fikirleri ve kullanılan dili açıklığa kavuşturmak gibi bir işi de vardır.

Özgürlük, Topluluk ve Diğer Düşünceler. Düşünceyi kamçılarak adına, değerlendirici kıstaslarla ilintili olabilecek bir fikirler listesi şöyle sıralanabilir: serbest piyasalar, ekonomik özgürlük, kapitalizm, “devlet kontrolünden özgürlük”, kanun önünde eşitlik, fırsat eşitliği, sonuç eşitliği, ifade özgürlüğü, din özgürlüğü, mahremiyet, güvenlik (özellikle kimyasallardan, çeşitli çevresel tehlikelerden ve benzerlerinden), komşuluk, topluluk, aidiyet duygusu, düzen, güvenlik, korku yokluğu, geleneksel aile yapısı, eşitlikçi aile yapısı, işçiler, verimliliğe sahip kâr amacı gütmeyen sektörün korunması, gönüllülük ve başkalarına güven.

Süreç Değerleri. Amerikan demokrasisi, sürece, prosedüre, yani sizi etkileyen politika hususlarında söz sahibi olmanıza, rasyonaliteye, açıklığa, erişilebilirliğe, şeffaflığa, adalete ve keyfi olmamaya değer verir. Bu değerlendirmeler mevcut analitik çalışmanız için yapmakta olduğunuz tasarım veya karar süreci için geçerlidir. Bu nedenle, genişçe ve adilane bir şekilde istişareler yürütmeyi unutmayın. Böyle yaparak çalışmanıza bir meşruiyet zemini oluşturmanın yanı sıra, özellikle sosyal veya ideolojik olarak sizden çok farklı olan insanlardan ne kadar fazla şey öğrenebileceğinize şaşırabilirsiniz. Bu, elbette, tüm görüş veya arzulara eşit saygı göstermeniz yahut istişare sürecini sonsuza kadar açık tutmanız gerektiği anlamını taşımaz. Bazı görüşler diğerlerinden daha güvenilirdir ve bir noktadan sonra istişarenin yeri karar vermeye bırakılmalıdır.

“Daha fazla katılım” veya “sürece daha fazla erişim” ile “daha demokratik” veya “daha rasyonel”in birbirine eşit olduğu zannı-

na kapılmayın. Katılmak için daha fazla zamana sahip olanlar, korumak için özel çıkarları bulunanlar veya ideolojik bağnazlar daha yüksek katılım fırsatlarını yoğun şekilde istismar edebilirler. Sıradan insanlar ve bunların sıradan endişeleri görece kaybedenler/mağluplar olarak görünebilir.

Bazı Değerlendirici Kıstaslar Diğerlerinden Daha Fazla Önemi Hak Edin

Problemi tanımlama kısmında gördüğümüz gibi, kıstas seçiminde de değerler söz konusu olduğunda karşıt değerlere ne derece önem atfedeceğimizi hesaba katmalıyız. Bu probleme dair üç genel yaklaşım mevcuttur.

Siyasi Süreç Bunu Gözetir. Bu yaklaşım, basitçe, önemin belirlenmesini devlete ve siyasal birtakım süreçlere bırakmaktır. Çoğu kez, bu yaklaşım analistin işverenine veya müşterisine öncelik tanıyacak ve söz konusu alanda sırasıyla işveren veya müşteri açısından önemli haiz taraflarca türev etkisinin uygulanmasına izin verecektir.

Analist Bir Çözümü Dayatır. İkinci bir yaklaşım ise, analistin, kapsayıcı bir felsefi veya politik anlayışa atıfta bulunarak, işveren veya müşterinin atfettiği önem üzerinde -yerine yenisini koymadan- değişiklik yapmasıdır. Bu yaklaşım için genellikle sunulan gerekçe, devlette ya da siyasette kimi çıkarların ya da felsefelerin tipik şekilde “yetersiz temsil edilmeleri” ve diğer katılımcıların çoğundan bu yetersiz temsil edilme problemini görme, anlama ve takdir etme süreçlerinde analistin daha iyi bir konumda olması, analistin görevine bağlı kalması ve hakkaniyet ile demokrasi için dengede tutma hakkına en azından müsaade edilmesidir.

Örneğin kimi gözlemciler, politika analistleri olmasaydı, verimlilikle bağlantılı kıstasların nadiren dikkate alınacağını ve sonuç olarak da analistlerin daha iyi organize olmuş çıkar grupla-

rınca menfaatleri kısıtlanmış vergi mükellefleri adına konuşmaları gerekeceğini öne sürerler. Bununla ilişkili bir argüman da bazı hak mefhumlarının, özellikle de yararlanıcıların kamusal olarak sağlanan ürün ya da hizmetlerin karşılığında ödeme yapmalarıyla ilişkili olanların, politika analistleri haricinde yeterince temsil edilmediğine dairdir. (Bu hak mefhumları genelde servetin vatandaşlar arasında yeniden dağıtımını hedefleyen kamusal harcamaları dışarıda bırakır). İnsanların yeterince temsil edilmediğini ve gelecek nesil analistlerince daha fazla temsil edilmeleri gerektiğini iddia ettikleri diğer çıkarlar arasında çocuklar, karar merci olan yargı yetkisinin haricinde bulunan insanlar, etnik ve ırksal azınlıklar, kadınlar, yoksullar, tüketiciler, hayvanlar ve bitkiler (ekolojik varlıklar) bulunur.

Bu yaklaşımın farklı bir türü ise eğitsel süreç fikrini öne sürer. Koşullara bağlı olarak, analist, etkili siyasi aktörleri -ki bunların arasında belki de analistin patronu ya da baş müşterisi de bulunur-, dikkat çekeceği argümanların ya da gerçeklerin ışığında mevcut kıstaslarını yeniden düşünmeye teşvik edebilir. Bu durumda, bir diyaloga kapı aralamanın, hatta belki bu diyalogu akıl ve içgörü ile donatmaya çalışmanın ayrıca siyasi sürecin meseleyi üstlenmesine izin vermenin de sorumluluğunu üstlenir.

Analist, önem atfedilmesinin -değiş tokuşlarla yüzleşme bağlamında yapılacağından-, olabilecek en düzenli ve temiz şekilde çerçeveleneceğinden emin olarak diyalog sürecine yardım edebilir (bkz. "Altıncı Adım, Değiş Tokuşlarla Yüzleşin"). Örneğin, "Demir yolu için düşünülen A Rotası'nın seçilmesinin, B Rotası'nın seçilmesinden 20 milyon dolar daha fazla inşaat maliyeti oluşturacağını öngörüyoruz. A Rotası, B Rotası'ndan 8 kilometre daha uzun -ki bu da yaklaşık yüzde 2'ye denk geliyor-, ancak A Rotası, yarısının bölgede en az on yıldır yaşadığı, otuza yakın ailenin evlerini koruma imkânı sağlayacak. Eğer taşınmak zorunda kalırlarsa -ki otuz aileden yirmisinin bu yönde arzusu olduğu görülüyor-, aile başına 300.000 dolar tazminat öneriyoruz. Ancak bu durum yine de ortaya çözümden mutsuz olabilecek on

aile bırakıyor. Dolayısıyla burada kararınız büyük olasılıkla 20 milyon dolarlık inşaat maliyetinden tasarruf etmeye karşı bu on aileye yük olmaya ne kadar önem atfettiğinize bağlı olur.

“Hakların” Dağıtımını Bazı Çözümleri Dışlar ve Bazılarını İlerletir. Eğer X tanınmış bir mülkiyet “hakkına” sahipse, politika çözümünüz öyle uygun görüyor diye bu hakkı geçersiz kılamazsınız; eğer Y’nin bir gizlilik “hakkı” bulunuyorsa, önem atfetme kıstasını büyük oranda o tarafa doğru yönlendirme eğiliminde olursunuz. Genellikle, haklara dair iddialar “daha iyi” politikalar seçmek için makul bir kılavuz niteliğindedir ve hak temelli kıstaslara daha fazla önem atfetmedilmesi gerekir. Ancak, burada pek çok istisna mevcuttur; hakların nereden kaynaklandığı ve politika analizinin bunlardan daha verimli nasıl yararlanabileceği konularının tamamını kısaca incelemek faydalı olur. Bu tabii ki tartışmalı bir meseledir ve bu hususa dair düşüncelerimiz kesinlikle itiraza açıktır.

Genel olarak haklar bir bireyin ya da grubun, bir bütün olarak toplum da dâhil olmak üzere, “ötekiler” tarafından zorbalığa karşı özel olarak korunan iddialardır; ancak bazı durumlarda gruplara ya da bireylere karşı hak iddia eden toplumun kendisidir. Haklar bazen uzun süreli, iyi tesis edilmiş, karşılıklı anlaşmaya dayalı ve toplumsal bağlam içerisinde, “X, ekonomik koşulundan bağımsız olarak saygınlıkla muamele edilme hakkına sahiptir” örneğinde olduğu gibi sorgulanamazdır. Bu durumlarda, hak talepleri yapısının, her ne kadar engellenebilir ve kısıtlanabilir olsa da, karmaşık bir toplumdaki çeşitli ve farklılaşmış etkileşimleri organize etmek için iyi bir kendi kendine yardım imkânı olduğu görülür. Ancak haklar kimi zaman müesses olmaktan çok beklenmedik bir nitelik taşırlar ve hak talepleri oldukça tartışmalı ve çatışmacı bir çerçevede olabilir: “Cep telefonumu, özel ya da kamusal herhangi bir yerde kullanma hakkına sahibim” ile “Senin gürültülü ve çirkin cep telefonu konuşmanla rahatsız edilmeme hakkına sahibim, çok teşekkürler” arasındaki çatışma gibi.

Bütün hak taleplerinin, bize açıkça (şimdiye kadar tesis edilmiş) en iyi düzen şeklinde meşru görünene topluma (muhtemelen) en çok yarar sağlayan arasında cereyan eden toplumsal bir deneme yanılma ile çekişme sürecinden kaynaklandığını düşünmek en makul olanıdır. Özel hakların doğa ile, “ilahi irade” ile ya da akılla gerekçelendirdiğine dair iddialar basitçe birer retoriktir, çünkü bu tür gerekçelendirmelere her zaman bir başkası karşı çıkar. Bu tartışmaların sürdüğü yüzyıllar boyunca, kalıcı hiçbir çözüm ortaya çıkmamıştır. Bu çözümün asla ortaya çıkmayacağı kanısındayız, çünkü haklar, basitçe, sosyal örgütlenmenin uygun araçlarıdır ve hak temelli talepler de değişen ortamı müzakere etmenin, kimin çıkarlarının ne ölçüde ve hangi istisnalar dışında korunması gerektiğinin uzlaşmayla kabul edilmiş bir yoludur.

Toplumsal refahı geliştirmeye çalışan bir toplum mühendisinin gözünden bakınca, bazı haklar mutlak surette diğerlerine nazaran temel olarak telakki edilmelidir. Eğer ahlaki alan, hukuk alanı demek olursa, bu haklar anayasal görülür. Ancak, anayasa gibi, “gizlilik hakkı” ya da “kişinin kendi bedeni üzerindeki hakkı” gibi temel haklar bile toplumsal ve teknolojik koşullara ayak uyduracak şekilde yavaş yavaş gelişmelidir. Örneğin teknolojik değişim gizliliğe ve şeffaflığa (mahremiyet ve hakkaniyete) dair sorulara sebep olur ve hakların geçmişteki yapısı, bu yapının ortaya çıkan durum için nasıl yeniden tasarlanacağı konusunda iyi bir rehber değildir. Bu durum, hakların anlaşılmasından ziyade inşa edilmesini görmenin daha kolay olduğu, önemsiz meselelerde uygulanır. Başkalarını telefon konuşmanızı dinlemeye zorlamak, oluşturmak veya yüceltmek istediğimiz bir hak olabilir veya olmayabilir, ancak böylesi bir hak talebi kesinlikle tuhaftır ve katı pragmatik bir biçimde faydaların dengelenmesine referansla çözülmesi gerekir. Bu durumun aynısı, kimin ne tür, yüksek düzeyde korunan, değer verdiğimiz ve belirginleştirdiğimiz pozisyonlara sahip olması gerektiğine dair yakın zamanlarda yürütülen tartışmalara konu olan gelirler için ödenen tazminat, uygun

sağlık bakımı, mahremiyet, kürtaj ve bir dizi başka mesele için de geçerlidir.

Lütfen bunu, pek çok insan için farklı hak talepleri arasında bir seçim olmadığını, bir seçimin diğeri kadar iyi olduğunu söylemekle eş değer olan rölativizm lehinde bir argüman olarak yanlış anlamayın. Bu doğru değildir. İnsanların (bireysel özerklik gibi) belirli değerler için yüksek düzeyde koruma talep etmelerine (yani bu haklara sahip olma hakkına) izin verilmesi, modern bir demokratik toplumun işleyişi için kesinlikle faydalıdır. Ancak bazen bu hakkın kullanılmasıyla diğer insanlara dayatılacak aşırı durumlara uyum sağlamak adına bu hakkın da istisnaları bulunmalıdır. Buna benzer hakların yapısındaki ince doku her daim tartışmaya açıktır ve bu kararları vermeye temel teşkil eden şey retorikte ya da felsefi spekülasyonda değil, her biri, bunlara dâhil olması kaçınılmaz olan iç gerilimlerle bir bütün olarak ele alınan alternatif yapıların analizinde bulunur. Ahlaki alandaki, yani özel teamül ve dolayısıyla da kamuoyu oluşumu alanındaki hakların evrimi, hem yazılı hukuk hem de içtihat hukuku alanlarında gördüğümüz bir tür sürekli kafa yormayı ve ayarlamayı içerir.

Bu yüzden nihayetinde hangi hakların önceliği alması, hangilerinin almaması gerektiğine atıfta bulunarak kıstasların önemini belirlemeye dair öne sürülen savlar, eleştirel bir şekilde ele alınmayı hak eder.

Yaygın Olarak Kullanılan Pratik Kıstaslar

Bir analizde devreye giren tüm kıstaslar, değerlendirici olay örgüsünün bir parçası değildir. Bazıları tamamen pratiktir ve analitik olay örgüsünün bir parçasıdır. Bu kıstaslar, politikanın kabul edilmesi ve uygulanması süreçlerinde mesafe kat edilirken bir alternatife ne olduğuna ilişkindir.³³ Bunların başlıcaları arasında,

³³ Daha önce kıstasların sonuçlar için geçerli olduğunu, alternatifler için geçerli olmadığını söylemiştik. Bununla birlikte, bu ifadenin, sonuçlara değil, bir alternatifi politikaya benimseme ve uygulama süreçlerinden geçerken

yasallık, siyaseten kabul edilebilirlik, idari sağlamlık, geliştirilebilirlik ve politika sürdürülebilirliği vardır.

Yasallık. Uygulanabilir bir politika, anayasal, yasal veya genel hukuktan doğan hakları ihlal etmemelidir. Ancak, yasal hakların sürekli değiştiğini ve genellikle belirsiz olduğunu da her daim hatırlamanız gerekir. Mahkemede yargıya tabi tutulduğunda hakkında yasa dışılık hükmü verilebilecek ya da verilemeyecek bir politika üzerine etraflıca düşünmek kimi zaman zahmetine değerdir (Buna benzer durumlarda avukatın tavsiyesi politikayı, hayatta kalma şansını güçlendirecek şekilde ustalıklı biçimlendirmeyi hedefler).

Semantik İpucu: Yukarıda vurgulandığı üzere, semantik benzerliklerine rağmen, “doğal” ya da “insani” olarak iddia edilen haklar, kavramsal açıdan yasal haklardan oldukça farklıdır. Yaşama hakkı değerleri ve bir kadının kendi bedenini kontrol etme hakkı üzerine inşa edilmiş olan, kürtaja dair çatışan bakış açıları bunun örneklerindendir. Sözde doğal ya da insani haklar, kimi insanların bunları hukuki bir buyruk gibi telakki etmek istemelerinden, ötekilerinin de böylesi bir telakkiye karşı çıkmalarından ötürü tartışmalıdır.

Siyasi Kabul Edilebilirlik. Uygulanabilir bir politika siyaseten kabul edilebilir olmalı ya da en azından kabul edilemez görülmemelidir. Siyasi kabul edilemezlik iki koşulun birleşimine karşılık gelir: bir teklifin kanun olarak kabul edilmesini sağlamak için karşılaşılan (geniş, yoğun ya da her iki niteliği de taşıyan şekilde) çok fazla muhalefet ve/veya (yetersiz genişlikte, yetersiz yoğunlukta ya da her iki niteliği de taşıyan şekilde) çok az destek.

karşı karşıya kaldığı beklentilere uygulanan pratik kıstaslar söz konusu olduğunda küçük bir değişikliğe ihtiyacı vardır.

Bir paydaş analizi siyasi kabul edilebilirliği ölçmeye yardımcı olabilir. İlk olarak, internet aramalarını, röportajları, diğer araştırma metodlarını kullanarak, seçilmiş ve atanmış memurları, işletmeleri, meslek odalarını, meslek örgütlerini, çıkar gruplarını ve ideolojik örgütleri de içerecek şekilde, teklife dair (olumlu ya da olumsuz) makul bir duruş gösterebilecek ilgili aktörleri saptayın. Unutmayın ki aktörler eğer geçmişteki bir meseleye müdahil oldularsa, teklifin çıkarlarına ya da ideolojik hedeflerine bir etki bırakacağına inanıyorlarsa ve tekliften ötürü kayıp yaşayacaklarına dair bir algıya sahiplerse (insanlar kayıplara, eşit boyuttaki kazanımlardan daha güçlü tepki vermeye eğilimlidir) daha aktif hareket edebilirler.

İkincisi, her bir aktörün sahip olduğu, otorite, uzmanlık, finansal kaynaklar ve seferber olma ya da başkaları adına konuşma kabiliyeti gibi kaynakları listeleyin.

En sonunda ise kararların ele alındığı kurumsal yerleri (örneğin taraflara “hukuki bir pozisyon” edinmelerini, görevler ve haklar açısından önceliklerini ifade etmelerini şart koşan mahkemeler), böylesi yerlerde yürürlükte bulunan kuralları ve prosedürleri, bu yerlerde duyulmasına izin verilen iddia türlerini tespit edin.

Ancak siyasi kabul edilemezlik hakkında sabit bir görüşte olmayın. Daima kendinize “Eğer benim favori politika çözümüm mevcut koşullarda kabul edilebilir görünmezse, bu koşulları değiştirmek için ne gerekir?” sorusunu sorun.

Yaratıcı siyasi stratejiler oluşturmanın söz konusu paydaşlar serisini değiştirebileceğini, bu paydaşların şahsi önceliklerini veya kaynaklarını farklılaştırabileceğini ya da politikaların yapılacağı kurumsal bağlamı dönüştürebileceğini, böylece daha önce üzerinde ciddi şekilde düşünülmemiş seçeneklere kapı aralayabileceğini keşfedebilirsiniz. (Koalisyonlar inşa etme ve başarılı kampanyalar başlatma tekniklerine ilişkin tartışma bu kitabın kapsamı dışında kalıyor ancak “Siyasi Destek Toplamanın Dinamikleri Üzerine Stratejik Öneriler” başlıklı Ek C bazı temel bilgileri kabaca açıklıyor.)

Stratejik sınırlamaları ve imkânları değerlendirirken, siyasi sürecin çeşitli modellerinden yararlanmak yardımcı olacaktır. Daha önce de gözlemlediğimiz gibi, modeller metaforlara dayalıdır ve bu durumda muhtemelen en değerli olanlar şunlardır:

- (Hem bireylerin hem grupların dâhil olduğu) stratejik aktörlerin, hem oyunun kuralları hem de diğer oyuncuların stratejik davranışları dikkate alındığında getirilerini hile olmaksızın maksimize etmeye çabaladıkları bir oyun.³⁴
- Çeteci ya da ideolojik orduların siyasi düşmanlarını yenmeye ya da bunların cesaretini kırmaya, geçmişteki zaferlerini korumaya ve yeni politika alanları fethetmeye çalıştığı bir savaş.
- Oyuncuların, gerçeklikte bir temele sahip olsun ya da olmasın, kendilerine, birbirlerine, eleştirmenlere ve (nihayetinde en önemli şeyin, verdikleri onay olduğu) seyirciye iyi bir görünüm oluşturmaya çabalayan seçilmiş yetkililer olduğu bir tiyatro.
- Satıcılar olarak onurlu tüccarların ve işportacıların, alıcılar olarak da kültürlü çokbilmişlerin ve safdillerin bulunduğu, sloganlardan, sembollerden ve fikirlerden müteşekkil bir pazar yeri.
- Seçilmiş yetkililerin iyi politika tasarımı çalışmasının nasıl yapıldığını öğrendiği ve emeklerinin sonuçlarını ve yöntemlerini sınıf arkadaşlarıyla paylaştıkları bir okul.

Buna benzer modeller tam olarak nasıl kullanılır? Bunları kavramsal perspektiften düşünün. Her birinin karşılığında oluşan ilgili siyasi süreci gözlemleyin ve her birinin ortaya çıkardığı muhtemel tehlikeleri ve fırsatları belirleyin.³⁵

³⁴ Politika çalışmasına yönelik bu yaklaşıma uygun bir giriş için bkz. Shepsle ve Bonchek (2010).

³⁵ Benzer bir prosedür ilk olarak Graham Allison (1971) tarafından öne çıkarılmıştır.

Toplum için net faydalar sağlayacak politikaların kabulündeki yaygın bir engel, yapılacak değişikliklerin mevcut düzenden kârı bulunan çıkar gruplarına güçlü maliyetler yüklemesidir. Bu müşteriler kaçınılmaz olarak teklif aleyhine lobi faaliyetleri yürütürler ve değişiklikten kazancı olacak çoğu insandan daha iyi organize olabilirler. Ancak, maliyet ve kâr oranında değişiklikler yaparak, politika seçeneğinin kabul edilebilirliği, haksız şekilde etkinliğini köreltmeden artırılabilir. Örneğin önerilen politikayla zarara uğrayacaklara doğrudan ya da dolaylı geçiş yardımı sağlanabilir. “Önceden kazanılmış” haklar ve “aşamalı aşamalı yapılacak uygulamalar” politikanın kabul edilmesine ilişkin şartları geliştirebilir.

İdari Sağlamlık ve Geliştirilebilirlik. Teoride harika görünen politika fikirleri uygulama alanındaki koşullarda başarısızlığa uğrar. Uygulama süreci münhasır bazı özelliklere sahiptir, büyük ve sert idari sistemler üzerinden ifade edilir ve bürokratik çıkarlar tarafından da gerçek anlamından uzaklaştırılır. “Refah için çalışma³⁶” programına katılmak zorunda olan düşük gelirli anneler gibi program “hedeflerinin” teşvikleri, tercihleri ve kapasiteleri de uygulama sürecine aracılık eder.³⁷ Pratikte ortaya çıkan politikalar, tasarlanan ve kabul edilen politikalarından esasa ilişkin olarak bile farklılaşabilir. Bir politika alternatifi, dolayısıyla, uygulama süreci rahatça ilerlemese bile yeterince sağlam olmalıdır, böylece politika sonuçları makbul olduğunu ispat eder.

Endişe etmeye değer bazı olumsuz uygulama çıktıları arasında uzun gecikmeler, aşırı bütçesel ya da idari maliyetler, destek-

³⁶ Welfare-to-work. İngiltere’de devletin iş arayanlara, iş bulma süreçlerinde yardımcı olması için belirli bir kaynak ayırdığı sosyal yardım programına verilen isim. Benzer uygulama ABD’deki pek çok eyalette de bulunuyor. Metnin bundan sonraki bölümlerinde “iş bulma yardımı programı” olarak çevrilecek. (ç.n.)

³⁷ Program hedefleri arasında uyumu sağlama konusundaki uygulama zorluğu için bkz. Weaver (2010).

çileri hayal kırıklığına uğratan sahtekarlık, israf ve istismar skandalları, vatandaşları (ve program yöneticilerini) hangi faydaların erişilebilir olduğuna ve düzenlemelere nasıl uyulması gerektiğine dair kafa karışıklığına sürükleyen idari zorluklar bulunur.

En iyi politika planlamacıları bile tasarım aşamasında bütün detayları doğru olarak düzenleyemezler. Dolayısıyla politika uygulayıcılarının asıl tasarımı geliştirmelerine imkân tanımaları gerekir. Böylesi bir geliştirme için en yaygın araç, uzmanlıkları ya da görüşleri tasarım aşamasında yer almayan birey ya da grupların uygulama sürecine katılmalarıdır. Ancak, geliştirilebilirliği sağlayan açıklık aynı zamanda muhalif siyasi çıkarlara kapı aralamak suretiyle sağlamlığı azaltabilir. Bu yüzden, mevcut fiili duruma, kişiliklere, kurumsal talep ve teşviklere, siyasi kırılganlığa dair dikkatli bir değerlendirme çoğu zaman usule uygun olur.

Sağlamlığı ve geliştirilebilirliği tahmin ederken, bürokrasi modelleri, daha önce politika analizinin uygulanması hususunda önerildiği üzere, faydalı kavramsal perspektifler sağlayabilir. Bürokrasi için en faydalı metaforları aşağıda belirli bir düzene göre sıralanmamış listede görebiliriz:

- Önceden programlanmış rutinleri harekete geçiren bir otomasyon (“standart işletim prosedürleri” ya da “SOP’ler”).
- Hayatta kalmaya dair ihtiyaçların, kendini geliştirme çıkarlarının ve bazı koşullarda da kendini gerçekleştirme arzularının etkili olduğu ortamda bulunan bir kişi.
- Bireylerin ve grupların, kuruluşun misyonu üzerine etki sahibi olabilmeleri, karar mekanizmalarına ve önkoşullarına erişebilmeleri için gayret ettikleri bir siyasi arena.
- Kendine özgü ritüellere ve “yabancıların” dâhil olmasına karşı güvencesi olan bir grup.
- Az çok ortaklaşmış hedefler dizisi için iş birliği yapan bireylerden müteşekkil bir toplum.
- Rasyonel bir iş bölümü dâhilinde birbirini tamamlamayı hedefleyen bir roller ve karşılıklı ilişkiler yapısı.

- “Toplum” tarafından toplumun kendi hedefleri için kullanılan bir araç.

Politika Sürdürülebilirliği. Politikaların tipik olarak istenen etkileri bırakabilmeleri için belirli bir süre dayanabilmeleri gerekir. Ancak politikalar için oy kullanan seçilmiş yetkililer sonsuza kadar görevde kalmazlar ve bunların halefleri farklı gündemlere sahip olabilir. Dahası, bir politikanın kabulüne karşı çıkan gruplar bir başka gün savaşmak için geri dönmüş olabilirler. Politika yapımı, tekrar edilmeyen, tek seferlik bir şeyden ziyade, yeni bir politika etrafında insanların yoğunlaşmasının, bu politikanın ilk etapta kabul edilmesinden daha zor olduğu, dinamik bir süreçtir. Sürdürülebilirlik, bir politikanın onu kanunlaştıran siyasi birlikten daha uzun süre hayatta kalmaya, bütünlüğünü sürdürmeye ve değişiklikleri zayıflatmayı amaçlayan kanunsuz siyasi baskıları def etmek adına temel ilkeler uygulamaya dair kapasitesine karşılık gelir.

Politikalar sadece net toplumsal faydalar ürettikleri için değil temel seçim bölgelerinden zaman içinde “yeterli” destek sağladıkları için zamana “dayanırlar”. En uzun süreli politikalar cesaretlendirici vatandaşlardan, işlerden, gruplardan, yeni gerçekliğe ayak uydurmaları için “olumlu geri bildirimler” türetirler. Bu olduğunda, söz konusu aktörler politikalarının yürürlükten kaldırılmalarına veya temelden değiştirilmelerine karşı isteksiz olurlar çünkü işlerin yeni yürüme biçimlerine dair yaptıkları yatırımları korumayı arzularlar. Sosyal Sigortalar İdaresi’nin tarihi bu dinamikleri örneklendirir. İdare 1935’te kurulduğunda, yaşlılar politikadaki en az aktif grubu oluşturuyordu. İdare büyüdükçe, kıdemli vatandaşları arasında, “a) onlara para kaynaklarını ve boş zamanı vererek, b) refahlarını açıkça bir devlet programıyla bağlantılandırmak suretiyle siyasi ilgilerini ve etkinliklerini güçlendirerek, c) bu vatandaşları programa dâhil olmaya dayanan bir siyasi kimlik yaratmak üzerinden harekete geçirmek için çı-

kar gruplarına teşvikler oluşturarak” bir seçim çevresi inşa etti.³⁸ Dayanıklı politikalar, yalnızca destekleyici müşteriler oluşturup toplumsal kimlikler şekillendirmez; bunlar aynı zamanda politikanın yürürlükten kaldırılmasını daha zorlaştıracak usullerle muhalifleri böler.

Hakkında endişe edilecek sürdürülebilirlik riskleri arasında şunlar vardır: zayıf ya da geçici bir çoğunluğun başlangıç aşamasındaki geçişi, iktidar ve ana muhalefet partilerinin ortak desteğinden yoksunluk, destekçileri harekete geçirmek ve güçlendiren uyarlamaları teşvik etmek için çok küçük, gecikmiş, belirsiz, görünmez veya çok damgalayıcı fayda akışları, nispeten yetersiz hizmet veren veya amaçsız bir grup tarafından program faydalarının ele geçirilmesi ve devletin politikaya bağlı olduğuna dair güvenirliliğin yoksun bulunması.³⁹

Mantıksal Kurgular Olarak “Kıstaslar”

Etkinlik, hak, siyasi kabul edilebilirlik ve sağlamlık gibi kıstaslar çok önemlidir. Ancak kıstasları bütünüyle şekilsel olarak da düşünebiliriz. Örneğin, maksimize etmek istediğimiz, asgari derecede tatmin edilmesi gereken ve daha az önceliğe sahip olan ve “daha fazlanın daha iyi olduğu” kıstas değerleri arasında ayırabiliriz.

Başlangıçta temel bir kriter üzerine, maksimize (ya da minimize) edilecek esas bir hedefe odaklanmak faydalıdır. Tipik olarak, bu esas hedef problem tanımınızın bir diğer tarafına karşılık gelecektir. Örneğin, eğer probleminiz çok fazla ailenin evsiz kalması ise bu durumda esas hedefiniz muhtemelen evsiz ailelerin sayısını en aza indirmek olacaktır. Eğer probleminiz küresel sıcaklıkların çok hızlı şekilde yükselmesiye, “küresel sıcaklıkların artışını en aza indirin ya da tersine çevirin” esas hedefe dair iyi bir açıklama olur. Doğal olarak, sonuçları değerlendirmek için,

³⁸ Bkz. Campbell (2012, s. 336).

³⁹ Bkz. Patashnik (2008).

pahalılık, siyasi kabul edilebilirlik ve ekonomik adalet gibi başka kıstaslar da mevcuttur ve bunların hepsinin nihai değerlendirmeye dâhil edilmesi gerekir. Ancak, eğer tek bir esas kıstasa, en azından başlangıç aşamasında, odaklanmaz ve diğerlerini bunun etrafında sıralamazsanız, kendinizi ciddi bir kafa karışıklığı içinde bulabilirsiniz. Analizinizde derinlere indikçe ve önemli hedeflerin çeşitliliğinden ötürü daha rahat hissettikçe, vurgunuzu esas bir kıstasa odaklamayı isteyebilir ve matematiksel programlama dilinde daha karmaşık olan “amaç fonksiyonu”⁴⁰ üzerine çalışabilirsiniz. Kıstas seçimine dair gerçek bir rapordan bir örnek için Kutu I-5’e bakabilirsiniz.

Lineer Programlama. Esas bir hedefiniz ya da amaç fonksiyonunuz bulunduğunda ve hedefinizi maksimize etmek için sınırlı kaynak stoğunuz olduğunda seçimleri en uygun hale getirmek için kullanılan matematiksel (ve artık bilgisayarla da erişilebilir olan) teknik, “lineer programlara” olarak adlandırılır.⁴¹ Çoğunlukla, kuruluş bütçesi ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarca vaat edilen fiziksel tesisler gibi bazı kaynaklar kısıtlıdır. Problem, basit bir niceliksel değerlendirmeye bağlı olmasa bile, analistler işlerini kavramsallaştırmak için lineer programlamanın mantıksal yapısından yararlanmayı faydalı bulurlar. Geleneksel formülasyon şuna benzer: “Şu ya da bu kaynak kısıtlamalarına bağlı olarak hedefi (ya da amaç fonksiyonunu) maksimize et.”

⁴⁰ Objective function. En ideal sonuca ulaşmak için eldeki seçeneklerin maksimize ya da minimize edilmesi için kullanılan matematiksel araç. (ç.n.)

⁴¹ Bkz. Stokey ve Zeckhauser (1978, bölüm 11).

Kutu I-5

Bir Politika Analizi Raporundan “Kıstasları Seçmek” Adımının Açıklayıcı Bir Örneği

Kaynak: Alternative Approaches to Funding Highways, Congressional Budget Office, Mart 2011, vii, 9–10, <https://www.cbo.gov/sites/default/files/112th-congress-2011-2012/reports/03-23-highwayfunding.pdf>

Otoyolları finanse etmeye dair yaklaşımlar hakkaniyet ve ekonomik verimlilik açısından değerlendirilebilir. Hakkaniyet ya da adalet mefhumları öznel ve pek çok şekilde değerlendirilebilir. Otoyol finansmanı gözlemcileri adaleti, genel vergi mükelleflerinin oluşturduğu fonlardan ziyade otoyolu kullananlar tarafından ödenen vergilerden, çeşitli gelir kategorilerine giren hane halkından, kırsal ve kentsel hanelerdeki insanlardan elde edilen fon payını göz önünde bulundurarak ölçer.

Bir finansman yaklaşımının ekonomik verimliliği kısmen kullanıcıların seyahat davranışlarına olan etkisine, kısmen de uygulanmasının maliyetine bağlıdır. Seyahatlerinin topluma yüklediği maliyet için kullanıcılara ücret çıkarmak, maliyetlerin faydaları aştığı yolculuklarda insanların otoyol kullanımını sınırlandırmak için teşvikler yaratır, aşırı otoyol kullanımını azaltır ya da ortadan kaldırır, otoyol yatırımlarının ekonomik değerini saptamaya yardımcı olur. Ancak, kullanıcılara yansıtılan böylesi ücretlendirmeleri toplamanın ve uygulamanın maliyeti, verimlilik açısından sahip olduğu net etki değerlendirilirken de hesaba katılmalıdır.

Hakkaniyet

HTF⁴² [Karayolu Güven Fonu] gelirlerinin mevcut temel kaynağı olan yakıt vergilerinin hakkaniyetle irtibatlı so-

⁴² Highway Trust Fund. (ç.n.)

nuçları karmaşıktır: yakıt vergileri, kullanıcıların ödemeyi yaptığı kıstasları karşılar ancak gerileyen bir mahiyette olma eğilimindedir, yani yüksek gelirli hane halkından ziyade düşük gelirli hanelere göre daha yüksek yük bindirir. 2004 yılından verilere dayanan, bütün hane halkını gelir üzerinden beş eşit gruba bölen, fiili vergi oranları (gelire bölünerek ödenen vergiler) hakkındaki bir analiz, haneleri ikinci en düşük ve orta beşte birlik dilimde yer alan kişiler, en düşük beşte birlik dilimde veya en üst iki dilimde yer alan kişilere göre, yakıt vergilerine gelirlerinden daha yüksek paylar ödemişlerdir. Yakıt vergileri, en alt seviyede gelir sağlayan gruptaki hane halkı için doğrudan külfeti en az olan vergilerdir, çünkü bu hanelerin bazılarında yaşayan insanların arabaları yoktur. Ancak, dizel yakıt vergisi de kargoya sevk edilmiş ürünlerin fiyatlarından kaynaklanan etki üzerinden (tabloda yansıtılmayan) dolaylı bir yük yükler. Düşük gelirli aileler, gelirlerini aşan miktarlarda tüketim yaptıkları için bu dolaylı etki birlikte ele alınan yakıt vergilerinin gerileyen bir grafik izlemesine katkıda bulunacaktır.

Bazı gözlemciler yakıt vergilerinin kırsal alanlarda yaşayan insanları orantısız şekilde etkilediği gerçeğine dair bir başka hakkaniyet endişesi öne sürmüşlerdir. Ulaştırma Bakanlığı'nın Ulusal Hane Halkı Seyahat Anketi'nden elde edilen verilere göre, kırsal alanlardaki aileler, benzine ya da dizel yakıtı ortalama olarak daha fazla harcama yapıyorlar, çünkü kullandıkları (hafif kamyonlar ve eski arabalar da dâhil) araçlar, şehirdeki benzerlerine göre daha az yakıt verimliliğine sahip ve kırsal alanda yaşayan insanlar daha fazla araç kullanmaya eğiliminde. Anket verisi bütün gelir düzeylerindeki kırsal hane halkının, şehirde ya da şehir çevresinde yaşayanlara kıyasla benzin ve dizel yakıt için daha fazla harcadığını belirtiyor. Örneğin, 25.000 dolar altında gelire sahip kırsaldaki aileler, şehirdeki benzerlerine göre, yüzde

30 daha fazla harcıyorlar, çünkü yüzde 13 daha fazla kilometre yol yapıyorlar. Kırsalda ve şehirde yaşayan hane halkları arasında yakıt harcamalarına ilişkin bulunan bu göreceli farklılıklar diğer gelir grupları arasında daha da büyük.

Verimlilik

Yakıt vergilerinin iki türü, verimlilik açısından olumlu bir mahiyettedir: birincisi, yakıt vergilerinin toplanma ve uygulanma maliyetleri düşüktür çünkü bu vergiler doğrudan bireysel hizmet istasyonlarından veya yakıt kullanıcılarından değil, yakıt kullanıcılarından paranın toplandığı ve parayı hizmet istasyonlarından tahsil eden akaryakıt dağıtım-cılarından alınır (2008’de Amerika Birleşik Devletleri’nde 114.000 benzin istasyonu ve yaklaşık 8.000 distribütör bulunuyordu). İkincisi, eyalette, yerel idarelerde ve federal düzeyde toplanan vergiler, sürücüleri yakıt tüketimini azaltmaya teşvik eder, böylece bu tüketimle ilişkili dış maliyetlerle bir dereceye kadar kilometre ile ilgili maliyetler azalır.

Evsizlik probleminden bir örnek: “X Kuruluşu’na gecelik toplam bütçe maliyeti 50.000 doları geçmeyecek, siyasi nedenlerle A ve B mahallelerine barınma yerleri koymayacak, nerede barınma imkânı alacakları konusunda hak sahibi nüfusa “daha fazla” seçim vermeye çalışacak şekilde sınırlamalara tabi olarak eve yerleştirilen evsizlerin sayısını olabildiğince artırın/maksimize edin.”

Semantik İpucu: Eğer kıstaslarınızı maksimize edilecek veya minimize edilecek, kısıtlamalar şeklinde duran ya da “daha fazlası daha iyidir” veya “daha azı daha iyidir” niteliğine sahip değerlere göre sıralamanız mümkünse, kıstasların farklı durumlarını göz önünde bulundurun. Bunlar hakkında bilinçli olun. Bunu basit bir sözlü numarayla yapabilirsiniz: uygun olduğu haliyle, kıstaslarınızı “şu şu değerleri maksimize edin”, “şu şu değer kısıtlamala-

rını karşılayın” ya da “şu şu değerleri minimize edin” şeklinde tanımlayın. Örneğin, salınan karbondioksit (CO₂) ton miktarını minimize edin; harcanan dolar başına kurtarılan hayatları maksimize edin gibi. Eğer bir kıstas etiketi, “devlet yapısı” ya da “mal sahiplerinin üzerindeki etki” gibi daha iyi doğrultuda ilerleyen bir sinyal vermiyorsa, bu etiket neredeyse kesinkes yetersizdir.

Her halükârda, mümkün olduğu ölçüde, kıstaslar hem kavramsal hem de işlevsel (genellikle niceliksel) yönleriyle nitelendirilmelidir. Kavramsal olarak, örneğin, “kamuya ait binalardan sera gazı emisyonunun azaltılmasını olabilecek en üst seviyeye çıkarmak” hakkında konuşulabilirken, işlevsel olarak “kamuya ait binalardan aylık yapılan tonlarca sera gazı emisyonunu en aza indirmek” üzerine konuşulabilir. Bu durumda, işlevsel tanım, daha nitel olan kavramsal tanımı daha doğru temsil eder. Ancak sıklıkla, ölçülebilir olanın kavramsal nitelemeyi eksik şekilde yansıtmamasından ötürü bir tür boşluk oluşur. Örneğin, çöpünü geri dönüştüren vatandaş için “güçlük faktörü”nü minimize etmek kavramsal olarak anlamlıdır ancak niceliksel olarak ifade etmesi zordur. Bu durum gerçekten de gayret psikolojisiyle, hedefin arzulanabilirlik derecesiyle ve çöp toplanırken yaşanan hayal kırıklığı ölçüsüyle alakalıdır. Bu meyanda, muhtemelen işlevsel olarak başarabileceğiniz en iyi şey, vatandaşın söz konusu girişimle iş birliği yapmak için hafta başına harcadığı dakika sayısını tahmin etmek olur.

Kıstaslarınızı mümkün olduğu kadar, bütünüyle “olumlu” (faydaya ilişkin) kıstasların “olumsuz” (maliyete ilişkin) kıstaslardan ayrı toparlanacağı şeklinde gruplayın. Mantıksal açıdan, bunun nasıl yapıldığı pek de önem taşımaz. Ancak okumayı ve tartışmayı kolaylaştırır. Bu durum briçte elinizdeki kâğıtları ardışık dizmenize benzer.

Sert gerçekleri tanımlayan kelimeler yerine kullanılacak edebî cümleleri ya da kurnazlıkları kabul etmeyin. Bir öğrenci projesinin müşterisi, finansal olarak zor koşullarda para tasarrufu yapmak için hangi yetişkin okul programlarına yardımı kesmesi gerektiğine dair tavsiye istemişti. Öğrenciler için hemen başında

genel olarak yetişkin okul programlarını savunan, eğer programa yardım kesilecekse de hangi programların bu kesintiyi en çok hak ettiğine ilişkin çıkarımlar sunan kısa bir belge oluşturdular.

Ölçüleri Belirleyin

Ölçüleri belirlemek, kıstasların belirgin hale getirilmesine önemli derecede yardım eder. Tablo I-1 bu hususu örneklerle açıklamaktadır. Sol taraftaki sütunda kıstasların niteliksel çerçevesi oldukça açık biçimde belirtilmiştir. Ancak bu niteliksel çerçeveye ilave anlamlar katabilecek ölçütleri belirlemeyi hedeflemek meseleyi daha da berraklaştırır. Bazı durumlarda, bir ölçünün eklenmesi, gerçekten istenen şeye dair bir kavrayış da dâhil etmiş olur.

Tablo I-1

Ölçü Belirlemenin Bir Örneği

Niteliksel Tanım	Niteliksel Ölçülerle Açıklama
Aile planlamasına doğum sonrası erişilebilirliği en üst düzeye çıkarın	Doğumdan sonraki x ay içinde engellenmiş, istenmeyen ya da planlanmamış hamileliklerin sayısını maksimize edin.
Süt sığırlarına insancıl muameleyi en üst düzeye çıkarın	Doğum yaptıktan en az x ay sonra yavrusuna bakıp büyötmeye izin verilen ineklerin yüzdesini maksimize edin.
North Brookwood'daki suç oranını en aza indirin	North Brookwood'daki hırsızlık oranını gelecekteki 12 ay içinde %10 düşürün.
Otomobillerin muayene sonrası karbonmonoksit (CO) emisyonlarını en aza indirin	Muayeneden 12 ay sonra otomobillerden kaynaklanan ortalama ton CO emisyonunu en aza indirin
Siyasi uygulanabilirlik şartını karşılayın	Valinin bu kararnameyi imzalama olasılığını >%75 olarak tahmin edin
Daha az uygulama güçlüğü	Gönölsüz uygulayıcıları ikna etmek için daha az saat harcanmıştır

Unutmayın ki buradaki hedef miktar belirlemek değil meseleyi berraklaştırmaktır. Nicelleştirme mümkün olduğunda arzu edilir ve bir ölçüyü belirlemek nicelleştirmek için faydalı bir adımdır. Ancak buradaki gerçek hedef düşünme süreçlerinizde size yardımcı olmaktadır.

Bu aşamada amaç veri kaynaklarını analiz etmek ya da verinin nasıl toplandığını ve raporlandığını anlamak da değildir. Bu önemlidir ancak düşüncenizi geliştirmeye çalışmaktan ayrı bir şeydir. Aslında, bazı ölçüler için, veri toplamayı hiçbir şekilde hayal edemezsiniz. Tablo I-1’de her ne kadar hırsızlık oranlarına (satır 3) ilişkin nasıl veri toplayabileceğinizi hayal edebilseniz de annelik görevlerini yapan (satır 2) inekler hakkında veri toplamak biraz daha zor görünür. Engellenmiş doğumlar (satır 1) mantıken imkânsızdır, çünkü ihtiyaç duyulan karşı olgular burada mevcut değildir. Aslında bu durum bütün engelleme programları için geçerlidir; karşı olgular yaklaşık ölçümlere bakılarak ve iyi kurgulanmış kontrol gruplarıyla yapılan deneylerin sonuçları ile en iyi şekilde tahmin edilebilirler.

Kafa Karıştıracı Alternatiflerden ve Kıstaslardan Kaçının

Semantik İpucu: *Alternatifler* birer eylem biçimiyken, *kıstaslar* eylemin sonuçlarını değerlendirmek için zihinsel birtakım standartlar demektir. Bir kıstası bir alternatifle, ya da bir alternatifi bir kıstasla nasıl karıştırırsınız? Politika analizindeki pek çok kafa karışıklığı örneğinde olduğu gibi buna benzer bir yanılgının kaynağı muhtemelen semantik mahiyettedir. Örneğin, bir devlet düzenleme kuruluşunda çalışan, işçi güvenliğinden sorumlu üst düzey yöneticiyi ele alalım. Bu yönetici, eyaletteki çalışma alanlarında yapılan denetimleri için belirlenen kuruluş stratejilerine, işçilerin şikâyetlerini de dâhil etmek istiyor. Yöneticinin asistanı bunu yapmak için birkaç alternatif öneriyor, bunlardan biri “(en fazla 24 saat süren) acil yanıt hattı” olarak adlandırılıyor. Şaşırtıcı olmayan şekilde, buradaki çıktıları değerlendirmek için var olan

kıstaslardan biri “cevap verebilirlik”tir. Dolayısıyla alternatif burada kıstasa oldukça benzer. Ancak bu bir yanılgıdır. Alternatif (yani eylem biçimi) gerçekten bir acil yardım hattı demektir. Bu alternatifin bir kıstas gibi görünmesinin sebebi alternatif tanımının acil yanıt *amacına* gizlice dâhil olmasıdır.⁴³ Bu tehlikeli bir hatadır çünkü, alternatifin sözel olarak nitelendirilmesinde ifade edildiği üzere, amacın esasen tanım üzerinden gerçekleştirileceği varsayılmamalıdır.

Böylesi bir kafa karışıklığı büyük olasılıkla bir kuruluşun iç faaliyetleri söz konusu edildiğinde meydana çıkar; çünkü kuruluşla ilgili birimlerin yaratılması veya değiştirilmesine ilişkin öneriler amaçsallıkla doludur. Bir performans ölçüm ofisi, bir stratejik planlama ekibi ve bir müşteri hizmetleri departmanı oluşturma önerisini ele alalım. Performans ölçüm ofisinin kurulması, herhangi bir sebeple, güvenilir temsilcilerden toplanan anlamsız ölçülerin kullanılmasıyla sonuçlanabilir; deneyimli ya da deneyimsiz idareciler stratejik planlama ekibini bilerek görmezden gelebilirler; müşteri hizmetleri departmanı istemeyerek de olsa bir müşteri yabancılaşması aracına dönüşebilir. Zamanında bir öğrencimizin, bir kurumun çalışanlarına yönelik “uyuşturucu danışmanlığı hizmeti” oluşturma önerisini ele almıştık. Kurumun problemlerini azaltmak adına bu öneri bize fazlaca zayıf görünmüştü. Öğrenci bize “Hayır, bu problemle başa çıkabilecek, eski tarz, alelade bir danışma hizmetinden bahsetmiyorum, ‘etkili’ olan bir hizmetten bahsediyorum” diyerek karşı çıktı. Ancak hizmetin nasıl çalıştığına dair öğrencinin açıklamasında yer alan hiçbir şey, bu hizmetin gerçekten etkili olma şansını artırmadı. Öğrenci basitçe öyle varsaymayı istediği için önerinin etkili olduğu varsayıldı.

⁴³ Ayrıca, bu durumda yanıt (respons-) kelime kökü hem alternatif (alternative) hem de kıstas (criterion) kelimelerinde görünür.

BEŞİNCİ ADIM: SONUÇLARI ÖNGÖRÜN

Geçerli listenizde yer alan her bir alternatif için, sizin ya da diğer ilgili tarafların makul şekilde önemseyebileceği bütün sonuçları (ya da etkileri) öngörmeniz gerekir. Bu Sekiz Aşamalı Yol'daki en zor adımdır. Kıdemli politika analistleri bile bunu her zaman iyi yapamaz. Şaşırtıcı olmayan şekilde, analistler ihmallerini çeşitli bahanelere sığınarak gizlemek suretiyle bu adımı bütünüyle geçiştirirler. Dolayısıyla bu adımla ilgili verilecek en önemli tavsiye basittir: bunu yapın.

Burada yüzleşilmesi gereken en az üç büyük pratik ve psikolojik zorluk mevcuttur. İlki, “politika” geleceğe dairdir, geçmişe ya da şimdiki ana ilişkin değildir ancak en iyi niyetlerle ve en düşünceli politika tasarımlarıyla ona bağlansak bile geleceğin ne getireceğinden hiçbir şekilde emin olamayız.

İkincisi, “sonuçları öngörün”, “gerçekçi olun” demenin bir diğer türüdür. Ancak gerçekçilik, çoğunlukla rahatsız edicidir. Çoğu insan iyimserliği tercih eder. Politikalar insanların hayatlarını, talihlerini, şahsiyetlerini, daha iyiye ya da daha kötüye dönük etkileyebilir. Dolayısıyla politika yapmak çoğu insanın kabullenmeyi umduğundan daha ağır bir ahlaki yük dayatır. Anlaşılır bir biçimde, öncelik verdiğimiz ya da tavsiye ettiğimiz politika alternatifinin umduğumuz şeyi başaracağına inanırız ve bu, gerçekçi temellerle korktuğumuzdan daha az maliyet yaratacaktır.

Üçüncüsü, kimi zaman “51-49 ilkesi” olarak adlandırılan durumdur. Politika mücadelesinin en heyecanlı yerinde, öngörümüze olan yüzde 51 güvene, yüzde 100'ü hak ediyormuş gibi muamele ederek mutlak bir savunma haline sürükleniriz böylece sadece başkalarını değil kendimizi de kandırmış oluruz. Buradaki ilk zorluk, yani gelecek hakkında hiçbir zaman tam olarak ikna edici kanıtlara sahip olamamamız durumu, ikinci ve üçüncüyü birleştirir, çünkü hüsnükuruntularımız deneysel ispatlara ve kanıtlara referansla kolaylıkla kontrol altına alınamaz.

Buna rağmen bu psikolojik zorluklar, sonuçları öngörmek için sarf edilen sistematik çabalar olmazsa olmazdır. Modern bir demokrasideki politika yapıcılar için ne içgüdüleri takip etmek ne de fal okumak sorumlu bir alternatif olabilir.

Sağduyu Mantığını Genişletin

Bu bölümde, dikkate alınan çeşitli alternatifler için politika sonuçlarının kullanılabilir öngörülerini üretmek üzere modelleri ve kanıtları birleştirmenin mantığını çok genel bir şekilde tartışacağız. Buradaki mantık, büyük ölçüde, sosyal bilimler metodolojisiyle, bazı önemli eklemeler ve çıkarmalar kaydıyla desteklenen sağduyudur.

Birincisi, politika analizi sosyal bilimleri kullanabileceği ölçüde kullanır. Sosyal bilimlerin önemli bir bölümü “Dünyanın bu kısmına dair ortaya konan X Modeli gerçekçi midir?” sorusunu yanıtlamaya yönelmiştir. Bu türdeki sosyal bilimler çalışmaları problemlerin varlığını teşhis etmede, eğilimleri haritalamada, tekrarlanmaya değer görünüşte “akıllı” olan pratiklere (Bölüm 4’e bakınız) karar verilmesinde sıklıkla fayda getirir. Ancak oldukça muhafazakâr olduğundan, bir modelin gerçekçiliğine ilişkin varılan kanıların yeterliliğini ölçmek için sosyal bilimlerin standartlarını kullanmaktan kaçınmalısınız. Bir modele güvenmek, daha az disiplinli varsayımlara göre daha iyi sonuçlar doğurabilir, daha kötü sonuçları ise önleyebilir, bu da politika analizinde daha gevşek ama daha uygun olan standardı teşkil etmelidir.

İkincisi, politika analizi, yukarıda gördüğümüz üzere, pek çok modeli kullanır. Çoğu sosyal bilim, pozitif bilimleri taklit ederek, “en iyi” modeli (ya da bazı uygulayıcıların durumlarındaki gibi “doğru” modeli) arar. Ancak bütün modeller gerçeklikten soyutlandığı için, en iyi modeller dahi asla tamamlanmış değildir. Böylesi bir soyutlama, bilimin ilerlemesini geliştirse de, politika seçimlerinin gerçek sonuçlarının gerçek insanlarca deneyimlendiği politika dünyasında, bir problemin hiçbir yönü veya benimsenecek olası

alternatiflerin hiçbirini analizden hariç tutulamaz. Problemin ya da olası sonuçların önemli yönlerini açıklığa kavuşturmak için hangi modeller kullanılabilirse kullanılmalıdır, böyle yapılması alt analizlerin kaba ve plansız şekilde çoğalmasına sebep olsa bile.

Üçüncüsü, uygun sayıda ve çeşitlilikte, yeterli seviyede gerçekçi olan modelleri kabul etseniz bile, bu modellerin yine de “başlangıç koşulları” ile ilgili kanıtlarla ya da sahada mevcut bulunan gerçeklerle birlikte kullanılması gerekir. Örneğin, “Müdür Yardımcısı Smith inanılmaz beceriksiz birisidir. Onunla çalışma zarureti başarısızlık riskini en az yüzde 25 artıracaktır” ya da “Toplum uyuşturucu rezaleti konusunda çok öfkelenmiş görünüyor ve bölge sakinleri planlanan sıkı önlemler uygulanırken mutlaka polislere yardım edecek” ifadelerindeki gibi. Her ne kadar çoğu modelin öngörüsü başlangıç koşullarına karşı özellikle hassas değilse de bazıları bu niteliği taşır. Bunlar siyasi kabul edilebilirlik ve uygulama sürecinin baskılarına karşı mevcut bulunan bir alternatifi sağlamlığı ile ilgili modellerdir.

Son olarak, politika analizi, daha önce gördüğümüz gibi, modellerin ardında, “bürokrasi robotu”, “tiyatro olarak siyaset” ve “bir üretim sistemi olarak dünyanın şu kısmı” gibi metaforları, önemli nedensel ilişkiler hakkında niteliksel kavrayış sağlamak için kullanır. Burada özellikle önem arz eden ilişkiler ise, karmaşık sistemlerde faydalı müdahale noktalarına imkân sağlayanlar ile politika kabulünde ya da uygulama sürecinde potansiyel tehlikeleri ortaya koyanlardır.

Bir Baz Senaryo Seçin

Bir sonraki “Değiş Tokuşlarla Yüzleşin” adımı için, şu anda işlenen adımın sorumluluğundaki öngörülen sonuçları kıyas etmenizi tavsiye ediyoruz. Böylelikle, değiş tokuşların mevcut olduğu karşılaştırmaların birbirinden ne şekilde farklılaştığını açıkça görebilirsiniz. Bu adım, ayrıca, bir sonraki adım için gerekli ham maddeyi sağlar. (Sayfa 132’deki “Bir Sonraki Adım İçin Düzen Alma” tartışmasına bakın.)

Bunu yapmak için, tüm öngörülerinizin ortak bir referans olan baz senaryoya dayalı şekilde tanımlanmış olması gerekir. Eğer baz senaryo bugün var olan herhangi bir koşulsuz ve bu koşulun değişmesi beklenmiyorsa, o zaman her bir sonuç yarın (muhtemelen) neyin var olacağına ve neyin (tartışmalı şekilde) bugün var olduğuna dair farklılıklar açısından tanımlanmalıdır. Örneğin, eğer Rivertown'daki yoksulluk oranı yüzde 15 ise ve A Alternatifi'nin bunu yüzde 2'ye indirmesi bekleniyorsa, bu durumda öngörülen sonuç, yüzde iki ya da keşin rakamlarla, 1.000'den az yoksul insan demektir. B Alternatifi'nin kıyaslanabilir öngörüsü yüzde 3 ya da 1.500'den az yoksul insan ise, değiş tokuşlarla yüzleşmeye yaklaştığınızda B'nin A'dan 500 daha fazla kişiyi yoksulluktan kurtardığını görmek kolay olacaktır. (Ancak bu durum aynı zamanda daha fazla maliyetli ve daha az arzulan bir mahiyette olabilir ama bu değerlendirmeler biraz bekletilebilir.)

Eğer baz senaryo bugün mevcut olan herhangi bir koşulsuz ve bu koşulun değişmesi bekleniyorsa, bu durumda her bir alternatifin özel bir koşul altında kabul edilmesi şartı olmaksızın dünyanın nasıl döneceğine dair kapsamlı bir araştırma, potansiyel olarak yapılabilir. Örneğin, Başkan Obama'ya bağlı federal kuruluşlar, önerilen mevzuat değişikliklerinin etkisini değerlendirmek için şu temel koşulları araştırmak zorundaydılar: “ilgili piyasaların evrimi, nüfus ya da ekonomideki büyüme, halkın ilgili üyelerinin olası davranış değişiklikleri, öğrenmeleri, uyumları, teknolojik değişimler ve ilerlemeler, kuruluşların veya diğer devlet kurumlarının yayımladığı düzenlemelerdeki değişiklikler.”⁴⁴

İyi bir baz senaryo nedir? “Bugün hangi koşullar mevcut” ile “mevcut (çeşitli) trendler, söz konusu politika olmaksızın neler getirir” şeklindeki iki kutup arasında başka pek çok olasılık vardır. Bunların bazılarının, kısa bir yorumla birlikte listesi aşağıdaki gibidir:

⁴⁴ Bkz. s. 4, no. 7 https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/asset/OMB/circulars/a004/a-4_FAQ.pdf adresinde.

- *İşlerin her zamanki haliyle devam etmesi koşuluyla gelecekteki koşullar.* Sera gazı azaltımına ilişkin elde ettikleri sonuçlar Tablo I-2’de gösterilen analistler, bunu baz senaryoları olarak seçtiler. Demografik değişimler dışında fosil yakıt tüketiminde yeni düzenlemeler, yeni değişiklikler yapılmayacağını varsaydılar. Örneğin, olası teknolojik değişimleri hesaba katmadılar.
- *Bazı politikaların kabul edilmesi durumunda meydana gelecek olan değişiklikler.* Mesela, eyalet yönetiminin, büyük şehirleri birbirine bağlayan bir tren sistemini finanse edip inşa etmesinin muhtemel olduğunu ve bu sistemin otomobil kullanımını toplamda yüzde 5 civarında düşürmesinin beklendiğini varsayalım. Bu, belirli bir politikanın neden olduğu değişikliklere daha keskin biçimde odaklanması hariç tutulursa tıpkı “aynı tas aynı hamam” demek gibidir.
- *Özel bir politika seçeneğinin sonuçlarına dair öngörüler.* RAND Corporation, bir önceki çalışmasına atıfla, California’da yakın zamanda kabul edilen “üç vuruş”⁴⁵ zorunlu hapis politikasını ele alan baz senaryoya ilişkin suç azaltma stratejileri programlarının maliyet etkinliğini karşılaştıran bir çalışmayı 1996’da yayımladı. Dört programdan üçü daha uygun maliyetliydi, dördüncüsü de muhtemelen aynı niteliği taşıyordu. Amaç, yalnızca dar kapsamlı suç önleme gerekçelerini ve hümanist düşünceleri bir kenara bırakarak “üç vuruş” politikasının vergi mükelleflerinin parasını boşa harcadığını göstermekti, çünkü aynı hedefe ulaşmak için diğer seçenekler daha ucuzdu.

Eğer baz senaryoda (geleceği öngörmek ya da bugünü yanlış anlamaktan kaynaklanan) hatalar bulunuyorsa ve bu hatalar, eğer

⁴⁵ Three-strikes. Aynı suçtan üç kere ceza alan kişiye verilen müebbet hapis cezası. (ç.n.)

öngörülen sonuçların karşılaştırılmalarını farklı şekilde etkilemiyorsa önemli değildir. Eğer Rivertown'daki yoksulluk oranı yüzde 15 yerine gerçekten yüzde 16 ise, yukarıdaki örnekteki gibi, bu hata, yardım edilmesi öngörülen insanların asıl sayısı yine 1.000-1.500 arasında kalıyorsa bir fark oluşturmaz.

TABLO I-2

Karşılaştırmalı Analiz: Herhangi Bir Yer, ABD (2050 referans değeri: 5.5 milyon metrik ton karbondioksit emisyonu)

		2050 karbondioksit emisyonu referans değerinden % olarak düşüş	Azaltılan karbondioksit emisyonu ton miktarı başına maliyet	O (İşlevsel) E (Ekonomik) P (Siyasi)
	Politika senaryosu	Etkililik	Maliyet etkinliği	Uygulanabilirlik
Mevcut Binalar	Evler için verimlilik güçlendirmelerini zorunlu tutun	%6.9- %8.8 arası	-130 \$ ile 5 \$ arası	O: Yüksek E: Orta P: Yüksek
	Ticari binalar için verimlilik güçlendirmelerini zorunlu tutun	%7.9 - %10.5 arası	-132 \$ ile -30 \$ arası	O: Yüksek E: Orta P: Yüksek

Yeni Binalar	Sıfır enerjili evleri şart koşun	%4.1 - %5.6 arası	-132 \$ ile -25 \$ arası	O: Yüksek E: Yüksek P: Yüksek
	Sıfır enerjili ticari binaları şart koşun	%6.5 - %8.9 arası	-120 \$ ile -48 \$ arası	O: Yüksek E: Yüksek P: Yüksek
Şehir Planlaması	Yüksek yoğunluklu yerleşim gelişimi	%2.4	-1.333 \$ ile -702 \$ arası	O: Yüksek E: Yüksek P: Orta
Enerji Arzı	Güneş pili dağıtımı için teşvikler	%3.9	15 \$ ile 139 \$ arası	O: Yüksek E: Orta P: Yüksek
Finansal Mekanizmalar	20 \$ karbon vergisi	%11.3	20 \$	O: Yüksek E: Orta P: Düşük
	50 \$ karbon vergisi	%20.6	50 \$	O: Yüksek E: Orta P: Düşük

Büyüklüğe İlişkin Tahminler Yapmayı Göze Alın

Sonuçları öngörmek genellikle bir sonucun yalnızca genel gidişatı üzerinde değil onun büyüklüğü, ehemmiyeti üzerine de düşünmeyi gerektirir. “Bu programdan, istenmeyen genç kız hamileliklerinin düşmesi üzerinde olumlu bir etki bekliyoruz” demek yeterli olmaz. Onun yerine “Bu programın, önümüzdeki beş yıl boyunca söz konusu toplumda, istenmeyen genç kız hamileliklerinin sayısını üç yüzden yüze düşürmesini bekliyoruz” demek gerekir. Büyüklüğe ilişkin tahminler geliştirmek bir analizin yanlış yorumlanma ihtimalini düşürmeye yarar. (Eğer sayısal bir tahmin sağlanamazsa, politika yapımcılar hatalı bir şekilde öngörülen et-

kinin sıfır olduğunu zannedebilirler. Eğer öngörülen etki hakikaten sıfırsa bunu netleştirmek için de bir yol bulmanız gerekir.)

Ek Beslenme Yardım Programına⁴⁶ (SNAP) katılıma dair bir yasa tasarısının (2013 tarihli Beslenme Reformu ve İş Fırsatı Yasası) büyüklüğüne ilişkin Kongre Bütçe Ofisi (CBO)'nce yapılmış bir tahmin örneği şöyledir:

- 109. madde öbür türlü çalışma gerekliliklerine veya zaman sınırlamalarına tabi tutulacak çocuksuz bazı yetişkinler için mevcut olan muafiyet sayısını azaltacaktır. CBO, bu kanuni hükümle, ortalamanın üstünde sosyal yardım alan yaklaşık 1 milyon insanın SNAP yardımlarına uygun olma kistasını kaybedeceğini tahmin etmektedir. Yardımı kaybeden insan sayısı 2014'te 1.7 milyona, 2023'te 0.5 milyona düşecektir.
- 105. madde, eyaletlerin düşük gelirli insanlar için diğer programlarda sağlanan faydaları temel alarak SNAP için uygunluğu belirlemesine izin veren mevcut bir politikayı, kategorik seçilme niteliğini sınırlamaktadır. CBO, bu kanun teklifinin yürürlüğe girmesi halinde, ortalamanın altında sosyal yardım alan 1.8 milyon kişinin program için uygun olma kistasını yitireceğini tahmin etmektedir. Yardım imkânını kaybeden insan sayısı 2014'te 2.1 milyondan 2023'te 1.5 milyona düşecektir.”⁴⁷

Bazen büyüklüğün derecesine dair en iyi varsayımınızın tek bir nokta üzerinden tahmin edilmesi yeterli olacaktır. Ancak çoğu durumda bir aralık belirtmeniz gerekir.

⁴⁶ Supplemental Nutrition Assistance Program. (ç.n.)

⁴⁷ Congressional Budget Office, Letter to the Honorable Frank D. Lucas, 16 Eylül 2013, <https://www.cbo.gov/sites/default/files/hr31020.pdf>.

Güncel Eğilimler Öngörülerin Temeli Olabilir

Sonuçları öngörmek gelecekle ilgili bir şeydir, ancak bu, güncel verilerden hiçbir şekilde faydalı bilgiler elde edilemeyeceği anlamına gelmez. Geçmiş trendler yalnızca öngörülerde bulunmak adına makul bir temel sağlar, ancak geçmiş sonuçları etkileyen faktörlerin benzer şekilde ilerideki sonuçları da etkilemeyi sürdüreceği dolaylı olarak varsayılır. Eğer analist, yerel devlet okullarının harcamalarında geçmişteki eğilimleri, önümüzdeki on yılda okul bölgesinin ne kadar harcayacağına dair bir öngörünün temeli olarak kullanmaya çalışıyorsa, diğer birçok faktörün yanı sıra öğrenci kayıtlarındaki değişikliklerin bölgedeki harcama seviyeleri üzerinde, daha önce olduğu gibi, gelecekte de yaklaşık olarak aynı etkiye sahip olup olmayacağını belirlemelidir. Ancak tüm güncel eğilimler durağan bir nitelik taşımaz. Öğrenci başına eğitim maliyetleri öğrenci demografisine, farklılaşan eyalet ve federal eğitim gerekliliklerine ve diğer nedenlere göre değişir, öyle ki öğrenci kayıtlarındaki yüzde X’lik bir artış, daha önce aynı seviyedeki kayıt artışıyla bağlantılı olan bölge harcamalarında olduğu gibi yüzde Y’lik bir artışla sonuçlanmayabilir. Veri dizileri, dönemsel (örneğin trafik sıkışıklığı düzeyleri) ya da döngüsel (örneğin iş çevreleriyle bağlantılı ekonomik dalgalanmalar, işsizlik trendleri gibi) trendlere bağlı olabilirler, ki bu durumun da hesaba katılması gerekir.

Başa Baş Tahminler Belirsizliği Azaltabilir

Analizinizi eleştirenler, “bunun işe yarayacağına dair kanıta sahip değilsiniz” diye söylenip dururlar. Siz, gayet haklı olarak, “sizin de bunun işe yaramayacağına dair kanıtınız yok” diye cevap verirsiniz. Her ikiniz de haklısınızdır, çünkü ‘henüz gerçekleşmemiş olaylar hakkındaki “kanıtlar” çelişkili bir ifadedir. Yine de eleştirmenleriniz, önerdiğiniz politika seçeneğinin işe yarayacağından ve *gereçekleştirme yükünün* (elbette, kelimenin tam anlamıyla bir “kanıt” yükü değildir) size düştüğünden muhtemelen çok emin

olamayacağınıza dair yerinde bir hususa değinirler.⁴⁸ Siz ise toplayabileceğiniz bütün stratejik gücü kullanarak bu yükü üstlenmek isteyeceksiniz.

Bu, gerekçelendirme çitasını olabilecek en makul seviyede düşük tutacağınız anlamına gelir. Yalnızca önerilen eylem tarzının, bilinen maliyetleri ve riskleri gerekçelendirmeye yetecek kadar iyi sonuçlar üretmesinin “yeterince muhtemel” olduğunu iddia etmek isteyeceksiniz. İşte bu yaklaşım, “başa baş” ya da “eşik” analizi olarak bilinir. Bu şaşılacak derecede güçlü ancak basit, sezgisel ve sağduyulu bir kavramsal perspektiftir. Bilinen veya makul olarak varsayılandan bir karar çerçevesi oluşturur ve kalan belirsizlikleri bu daha güvenli çerçevedeki öğelerle karşılaştırarak ele alır. Örneğin, gençlerin hapse düşmesini azaltmayı amaçlayan, gençlere yönelik rehberlik odaklı bir politikanın değerlendirildiğini ve bu politikanın 1 milyon dolarlık bir maliyetinin olduğunu bilindiğini, ancak etkililik düzeyinin spekülasyon olduğunu varsayalım. “Faydalar maliyetleri aşarsa, işi yapın” diyen bir karar kuralından (1) ve maliyetlerle ilgili bilinen bir gerçek olan 1 milyon dolardan (2) müteşekkil bir karar çerçevesi oluşturursunuz. Daha sonra aşağıdaki dört adımla, geriye kalan belirsizliği değerlendirirsiniz:

1-Maliyetleri göz önünde bulundurarak kabul edilebilir minimum etkililik noktasını bulun. Bunu yaparken şunu sorun: “1 milyon dolarlık harcamamızı gerekçelendirmek için bu politikanın elde etmesi gereken minimum etkinlik düzeyi nedir?” Cevabınız şöyle olmalı: “Hapse düşmekten kaçınmanın neye tekabül ettiği konusunda farklı gözlemciler farklı görüşlere sahiptir ancak bunu bir kenara bırakıp kendi değerlerime göre hareket edersem, 1 milyon dolarlık harcamayı dikkate alarak kabul edeceğim minimumun, yüzde 15’lik bir düşüş olduğunu söyledim.”⁴⁹

⁴⁸ Bu, bir öneride bulunduğunuzu varsayar. Ancak yalnızca seçenekleri ortaya koysanız ve bunlara öngörülen sonuçları ekleseniz bile, yine de öngörülerini haklı çıkarmaktan kaçamazsınız.

⁴⁹ Bazı insanlar “değişim noktası analizi”nden bahseder ve yüzde 15’e, karar vericinin söz konusu politikaya dair olumlu bir görüşten olumsuz bir

2-Problemi oluşturan ve olduğu gibi bırakan işlemlere ilişkin oluşturduğunuz modelinizle bağlantılı olarak şunu sorun: “Hangi yeni işlemler ya da eski işlemlerde yapılan değişiklikler, bu seviyede bir etkililiği ihtimal dâhilinde ortaya çıkarabilir?” Bu büyük oranda niteliksel bir analizdir. Yanıt ise şöyle olabilir: “Yönlendirme sürecinin nasıl işlediğine dair önceki belgelen-dirmelere dayanıp farklı çocuklarda farklı yollar üzerinden, yani her türlü çalıştığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Vakaların takriben yarısına daha yaratıcı, yapıcı hayat tercihleri sağlarken, yaklaşık çeyreğinde (gerçekçi) ceza algısını büyütme suretiyle işe yarar ve vakaların yine yaklaşık çeyreğinde ise bize kalan yalnızca şans dilemek olur.”

3-Bu şekilde tanımlanan geliştirme süreçlerinin gerçekten gerekli, yani başa baş, etkililik seviyesini üretmesinin ne kadar olası olduğunu (ya da olmadığını) değerlendirin. Benzer türdeki müdahalelerin benzer durumlardaki etkililiği üzerine bilinenler ya da varsayılanlar dikkate alındığında başa başlık seviyesinin (bu durumda yüzde 15 olan), makul bir sayı gibi durup durmadığını sormak özellikle faydalıdır. Eğer bu sayı inanılmaz seviyede yüksekse, bir tür özel koşulun bu hedefi başarmada işe yarayıp yaramayacağını sormayı sürdürebilirsiniz. Unutmayın ki bu ve bir önceki adımda, “teori” olarak düşünebileceğimiz şeye ya da nedensel süreçlerin çalışma şekline dair bilinçli ve kanıta dayalı akıl yürütmeye güvenmeniz gerekiyor. Bunlar genelde politika analizi akıl yürütmesi zincirindeki en zayıf bağlantılardır. Dolayısıyla bu adımda mümkün olduğunca düşünceli, özeleştirel ve sorumlu bir şekilde ilerlemek özellikle önemli ve zorlu bir iştir.

4-Başarısızlık olasılığını ve başarısızlığı kabul etmek zorunda kalmanın siyasi ve diğer maliyetlerini, kendinize bu maliyet-

görüğe geçilecek veya tam tersinin olacağı “değişim noktası” olarak atıfta bulunur. Diğerleri “eşik analizine” işaret eder ve yüzde 15 seviyesini, bu alternatifi seçmeyi haklı çıkarmak için varsaymamız gereken etkinlik eşik düzeyi olarak adlandırır.

lerin katlanılabilir nitelikte olup olmayacağını sormak suretiyle tahmin edin.

Federal hükümet başa baş analizi, önerilen düzenlemelerin faydalarını değerlendirmek üzere kullanır. Örneğin, federal hükümet, hapisane tacizlerini azaltmaya dönük bir düzenleme yapıp yapılmaması konusunu gündeme aldığı anda düzenlemenin uygulanmasının yıllık maliyeti 470 milyon dolar olarak tahmin edildi. Konuyla ilgili kurum, düzenlemenin önleyeceği hapisane tacizlerinin sayısını tahmin edemedi ve buna ek olarak bu tacizlerin hem mağdurlara hem de topluma olan maliyetini paraya çevirmede zorluklar yaşadı. Ancak başa baş analizle kurum düzenlemenin yapılması kararına vardı. Her yıl en az 160 bin hapisane tacizinin gerçekleştiğini tespit etti. Eğer tek bir taciz olayını önlemenin 500 bin dolara karşılık geldiği varsayılırsa, uygulanması planlanan hükmün yalnızca 1.600 tacizi, yani bütün vakaların sadece yüzde 1'ini önlemesi durumunda, düzenlemenin gerçekleştirileceği sonucuna vardı. Kurum, yeni hükmün en azından bu minimum etkinlik düzeyine ulaşacağından emindi.⁵⁰

Okuyucuları (elbette uygun olduğu takdirde) başa baş analizi kullanmaya teşvik etmenin yardımcı olabileceğini umarak, iki örnek daha sunuyoruz:

- Bir yaban hayatı sığınakları zinciri oluşturmaya yönelik düşünülen Politika X, finansmanının planlandığı gibi yapılması koşuluyla, daha geniş bir koruma gündemini uygulamak için mükemmel bir seçim gibi görünüyor. Ancak öyle görünmeme ihtimali de vardır; çünkü federal yardım kaynakları ulaştırılamayabilir, vali, tasarlanan politikaya şu an vaat ettiği kadar daha az öncelik verebilir veya belirlenen alanlardan ikisine göz diken bazı çıkar grupları bu poli-

⁵⁰ Buradaki örnek Sunstein'da (2014, s. 75) tartışılmıştır. Sunstein, başa baş analizinin kullanımlarına dair mükemmel bir inceleme sunar. Bu kitabın Ek D'si, federal hükümet tarafından yürütülen başa baş analizine ilişkin seçilmiş örneklerin bir listesini sunmaktadır.

tikayı engellemek için bir yol bulabilir. Devlete bağlı bir çevre dairesinin müdürü olan müşterinizle görüştüğünüzde kendisinin programı oldukça sevdiğini, en azından yüzde ellilik bir çalışma şansı varsa programın uygulanmasına istekli olduğunu görürsünüz. Her ne kadar daha iyiyi (ya da daha kötüyü) kesin olarak belirlemenin imkânsız olduğunu düşünseniz bile, bundan sonraki aşamada analiziniz, hatırı sayılır bir araştırmanın ardından neden programın yüzde elliden daha iyi (ya da daha kötü) bir şansa sahip olduğu sonucuna vardığınıza müşterinizin dikkatini odaklayabilir.

- Maliyetlerin ve getirilerin mahiyeti dikkate alınırsa ve ortalama seyirci sayısının on binden az olmadığı anlaşılırsa, Hometown Heroes için yeni bir stadyum inşa etmek iyi bir fikir olabilir. Bu, siz ve ilgili karar vericiler için başa baş katılım noktasıdır. İlk önce, bu başa baş noktasına ulaşılabileceğine ne kadar güvendiklerine ve ardından bu güven derecesinin olumlu bir karar yeterli olup olmadığına karar vermek onlara kalan bir şeydir. Böylelikle olgulara ve görüşlere dair sunumunuzu bu iki ana hususa odaklanarak düzenleyebilirsiniz.⁵¹

Semantik İpucu: Faydaların belirsiz, maliyetlerin belirli olduğu durumları varsayarken kendinize şu iki soruyu sorun: 1) “Bu alternatifin maliyetleri hakkında kesinkes bildiklerimi dikkate aldığımda, X koşulundan, faydaları yeterince dengelemeyi sağla-

⁵¹ Başa baş tahminindeki özel bir durum ise destekleyici tahmindir. Belirsiz durumdaki önemli parametrelere dair en kötü durum tahminlerini varsaydığınızda politika alternatifi hala karar kıstasınızı karşılıyorsa, yapılan daha dikkatli tahminler daha uygun olsa bile, alternatif destekleyici bir sebepten ötürü daha tatmin edici olacaktır. Bu durumda ise daha dikkatli tahminler gereksizdir. Destekleyici (a fortiori) analize (s. 218-219) ve daha genel olarak, sonuçların tahmin edilmesinde kesinliğe karşı yaklaşım (s. 209-224) hakkında MacRae ve Whittington (1997)’a bakınız.

masına yardım etmesi için minimum seviyede neyi almaya ihtiyacımız var?” 2) “X koşulunun bu minimum seviyeyi gerçekten sağlayacağına inanmak ne kadar makul?”

Belirsizliği konu edinen bir politika analizinden alınmış bir kısım için Kutu I-6’ya bakın.

Hassaslık Analizini Deneyin

Hangi belirsizlikler, inandığınız şeylerdeki nispeten küçük değişikliklerin, bir alternatifin ne kadar arzulanabileceğine ilişkin fikrinizde değişikliğe yol açacağı manada, en önemlileridir? Duyarlılık analizi olarak bilinen bir işlemle, en çok önem arz eden bu belirsizlikleri keşfedebilirsiniz. Prosedürleri biraz tekniktir ancak arkasındaki sezgi oldukça basittir. Sonuca giden yolda yaptığınız birkaç varsayımı düşünün ve her birinin bir şekilde yanlış olduğunu farz edin.

Kutu I-6

Bir Politika Analizi Raporundan Belirsizliklerle Yüzleşmeye Dair Açıklayıcı Bir Tartışma

Kaynak: Deborah Gordon vd., Know Your Oil: Create a Global Oil-Climate Index (Politika Özeti), Carnegie Endowment for International Peace, 2015, 19–20, https://carnegieendowment.org/files/know_your_oil.pdf

OPGEE’deki Zorluklar

OPGEE⁵² [Petrol Üretimi Sera Gazı Emisyonları Tahmin Aracı]’nin en büyük belirsizlik kaynağı, küresel petrol sahaları hakkındaki bilgi eksikliğidir. Birçok operatör için ve dünyanın pek çok bölgesinde çok az sayıda resmî nitelikli veri

⁵² Oil Production Greenhouse Gas Emissions Estimator. (ç.n.)

yayımlama şartı mevcuttur. Üretim öncesi emisyonların modellenmesinde veri kalitesi hâlâ devam eden bir sorundur...

OPGEE, bir petrol sahasının bulunduğu ülkenin adı gibi basit girdilerden, (birim basınç başına günlük üretim olarak ifade edilen) petrol sahasının verimlilik endeksi gibi elde edilmesi zor bilgilere kadar yaklaşık 50 veri girişi kullanır. Kurumlardan, raporlardan, bilimsel literatürden ve endüstri kaynaklarından elde edilebilecek OPGEE modelleme verilerinin toplanmasında önemli araştırmalar kullanılır.

OPGEE sınırlı verilerle çalışabilir. Model, eksik verileri doldurabilecek mahiyette kapsamlı ve akıllı varsayılanlar grubuna sahiptir. Belirli bir alan için ne kadar çok veri bulunursa, emisyon tahmini de o kadar özel ve daha az kapsamlı olur. Tüm veriler, zaman içinde daha akıllı varsayılan değerleri belirlemek için kullanılır.

Tüm yaşam döngüsü değerlendirme (LCA⁵³) modellerinde olduğu gibi, sınırlar analizin çevresinde çizilmelidir. Petrol tedarik zinciri boyunca, petrolün çıkarılmasından rafine edilmesine ve son kullanımına kadar uygun sınırları aşan yan ürünlerin işlenmesi, metodolojik zorluklar getirir.

Örneğin, etan gibi hafif sıvıların yoğunlaşmasından kaynaklanan, petrolün rafineriye taşınmasından önce ayrılabilen ve satılabilen GHG (sera gazı) emisyonları, OPGEE'ye özellikle dâhil edilmemiştir. Petrol aramayla ilgili emisyonlar, bir petrol sahası geliştirme projesinin başlangıcında ortaya çıkar ve sahanın ömrü boyunca yayılmaya devam eder. Düzenli olarak görülen ekstraksiyon emisyonları ise belirli bir zaman dilimi için tahmin edilir ve emisyonun petrol sahasının ömrü boyunca tekrar edeceği varsayılır. OPGEE, sıvı petrolü, üretim öncesi aşamaların ana ürünü olarak değerlendirir. Yerinde üretilen elektrikle ya da toplanan, satılan ve tutuşmayan üretilmiş doğal gazla ilgili emisyonlar,

⁵³ Life-cycle assessment. (ç.n.)

OPGEE hesaplamasında geri ödenecekler dâhil edilir veya toplam emisyonlardan düşülür.

Rafinerinin üretim öncesi ağır petrollerinin yükseltmesiyle ilişkili petrokok gibi yan ürünlerden kaynaklanan emisyonlar, Kanada bitümü ve Venezuela ağır petrollerinde olduğu gibi, üretim süreci doğrudan petrokok tüketmedikçe (ki bazı petrollü kum bazlı entegre madencilik ve iyileştirme operasyonlarında böyledir) OPGEE'ye dâhil edilmez. Net petrokok üretiminden kaynaklanan emisyonlar, OPEM⁵⁴ [Petrol Ürünleri Emisyon Modülü] sonraki yanma modülüne dâhil edilir.

Yakın zamanda yapılan bazı çalışmalar, bir petrol sahası hakkında üç ila dört önemli veri parçası öğrendikten sonra OPGEE'nin sonuçlarındaki belirsizliğin azaldığını ortaya koymuştur. Bir petrol sahası hakkında en önemli 10 bilgiyi öğrendikten sonra, kalan verileri öğrenmenin genellikle pek faydası olmaz. Özensiz veri raporlaması ilave belirsizlikler getirir. Modelin uygulanmasındaki hatalar daha fazla belirsizliğe yol açabilir.

[Dipnotlar, şekiller, şekillere yapılan atıflar ve ek bölümü alıntıdan çıkarılmıştır.]

Şimdi kendinize şunu sorun: “Bu analiz gerçekten büyük bir sorunla karşılaşmadan önce ne kadar büyüklükte bir hatayı bu varsayımda göze alabilirim?” Göze alınabilir hata ne kadar küçükse, belirli bir varsayıma yönelik analiziniz de o kadar hassas olur.

Bu varsayımları teker teker incelemek zor değildir. Ancak ya bunlar, iki, üç ya da dört varsayımda birden “bir miktar” yanılacağınız şekilde yığılırsa? Bu durum genellikle, her varsayımın kendi

⁵⁴ Oil Products Emissions Module. (ç.n.)

içinde olasılıksal bir mahiyet arz ettiğini kabul ederek işe başlayan ve daha sonra varsayımların kombinasyonunun nasıl döneceği üzerine yeni bir olasılık dizisi oluşturmak için, varsayımların arkasındaki olasılıkları birleştiren “Monte Carlo simülasyonu” adlı bir teknikle ele alınır. Sonrasında şöyle bir şey söylemeniz mümkün olabilir: “Oluşabilecek pek çok senaryo dikkate alındığında, gerçek senaryonun başa baş seviyesindeki zorunlu eşiği aşma olasılığı yüzde 82’dir.”⁵⁵

Ancak, iklim değişikliği veya askerî güçlerin ve teknolojilerin yirmi beş yıl sonraki küresel görünümü gibi olasılık dağılımlarının bilinmediği veya tartışmalı olduğu, pek çok belirsizliğin sarmaladığı bir gelecek hakkında tahminler yapılması gerektiğini varsayalım. Çoğu kez uzun vadeli politika analizi olarak bilinen, gelecek vaat eden bir yaklaşım, gelişmekte olan bir dizi bilgisayar destekli öngörü tekniği kullanır. Bu yaklaşım, alternatif gelecekler hakkındaki senaryolarla işe başlaması bakımından Monte Carlo simülasyonunu andırır ancak ondan farklı olarak, en iyi olmaları şart olmaşa da neredeyse bütünü memnun etmeleri anlamında “sağlam” olan minimum politika gereksinimlerini araştırır. Buradaki amaç, ilgili tarafların yaşayabileceği maksimum “pişmanlığı” en aza indirmektir.⁵⁶

İyimserlik Problemiyle Uğraşın

Büyük teşebbüsler iyimserlik gerektirir. Devletin küçük teşebbüsleri bile pek çok hayatı etkileyebileceği için, bu teşebbüsler kendi tarzlarıyla harikadırlar. Dolayısıyla bir miktar gerçekçi iyimserlik fayda getirir. Ancak *aşırı* iyimserliğe karşı kendinizi nasıl korursunuz?

⁵⁵ Daha fazla ayrıntı için bkz. Morgan ve Henrion (1990, bölüm 8). Monte Carlo simülasyonlarını çalıştırmak için piyasada bulunan (ve gayet kullanışlı olan) Crystal Ball programını kullanabilirsiniz.

⁵⁶ Bu tür simülasyon üzerindeki çalışmaların çoğu RAND Corporation’da yapılmıştır. Bkz. Lempert, Popper ve Bankes (2003).

Senaryo Yazımı. Hangi senaryolar, önerinin istenen, yani politika problemlerini çözme veya bunların etkilerini yeterince azaltma sonucunun başarısız olmasına sebep olabilir? Senaryoları bol keseden atan türde oluşturmayın, gerçekçi olun. Yine de en tehlikeli ihtimalleri düşünmek için iyi bir şansa sahip olmak adına hayal gücünüzü biraz çalıştırın. Özellikle, uygulama sürecindeki siyasi ve diğer türden tehlikeler üzerine düşünün. Senaryo yazımı, geleceği hedefleyen ama geriye dönük bir bakış açısıyla olası başarısızlıklar üzerine düşünmekten de istifade eder. Aşağıdaki senaryoları ele alalım:

- Bir sağlık veya güvenlik mevzuat programında, rasyonel ve yasal olarak savunulabilir standartlar üretmek için gereken bilimsel ve teknik bilginin eksik olduğu anlaşılabılır. Sonuç olarak, bundan beş yıl sonra, sembolik mahiyetteki siyaset, yolsuzluk, endüstrinin zapt edilmesi ya da aşırı mevzuat düzenlemesine dönük çabalar buradaki boşluğu dolduracaktır.
- Zaman ilerler ve bir zamanlar mevcut olan bütçe kaynakları ile siyasi destek, seçimdeki ve ekonomideki değişimlerin etkisi altında yavaş yavaş yitirilir. Merhametli liderlerin başlattığı ve başyazarların da alkışlarıyla eşlik ettiği ‘terörist teşhis programı’, başka bir programla güçlendirilecek, daha sonra farklı bir bürokratik birim tarafından devralınacak ve nihayetinde de ortadan kalkacaktır.
- Kırsaldaki oldukça yoksul ilçelere teknik yardım sağlamak için tasarlanmış başarılı bir devlet programı, durumu yerinde olan pek çok merkezî ilçeye yardım etme yetkisini de elinde bulunduracak, bunun sonucunda da programın sınırlı kaynakları boşa harcanacak ve çarçur edilecektir. (Bu senaryoya “yığılma” diyoruz, bkz. Bardach, 1977)
- Ucuz ve besleyici bir gıda katkısı olarak tasarlanan “balık proteini konsantresi”nin araştırma ve geliştirme aşamasını

mali olarak destekleyen program büyük bir coşkuyla başlatılır. Beş yıl sonra, ürünü mevzuat incelemesindeki mevcut standart çalışma prosedürleriyle bağdaştıramayan ABD Gıda ve İlaç Dairesi programı kalıcı olarak durduracaktır.

Semantik İpucu: Bu senaryoların gelecekte bitmiş zaman çekimiyle⁵⁷ yazıldığını unutmayın. Bu fiil çekiminin kullanılması somutluğu teşvik eder ve bu da hayal gücü için faydalı bir uyarıcıdır (Weick 1979, 195–200). Olumsuz uygulama sonuçlarına ilişkin bir listeyle senaryo yazımının başlamasına yardımcı olur ve her birinin nasıl meydana gelebileceğine dair bir veya birden fazla senaryo ortaya çıkarır. Biraz önce yukarıda tanımlanan senaryolar da somutlaşmış, bu tür olumsuz sonuçların listesini hatırlayalım: uzun gecikmeler, nispeten hak etmeyen ve kastı bulunmayan seçmenlerce programın veya politika faydalarının “ele geçirilmesi”, aşırı bütçesel ve idari maliyetler, sahtekarlık ve israftan kaynaklanan skandallar ile vatandaşları (ve program yöneticilerini) hangi faydaların mevcut olduğu veya hangi düzenlemelere uyulması gerektiği konusunda belirsiz bırakan idari karmaşıklıklar.

Semantik İpucu: *İstenmeyen yan etkiler.* Analistler “beklenmeyen sonuçlar” üzerine düşünmeleri için uyarılırlar. Ancak bu terim pek uygun değildir; çünkü çoğu kez istenmeyen ancak tamamen öngörülebilir olan yan etkilere atıfta bulunmak için kullanılır. Kamusal programlarda yaygın olarak görülen, bazı istenmeyen ancak öngörülebilir olan yan etkiler şöyle sıralanabilir:

- *Ahlaki tehlike artış gösterir.* Yani politikanız, insanları, eylemlerinin sonuçlarından izole etme etkisine sahiptir. Örneğin, işsizlik maaşının miktarını artırmak, yeni bir iş

⁵⁷ Yazarlar “will + have + v3” şeklindeki gelecekte bitmiş zaman (future perfect tense) kipinden bahsediyorlar ancak bu kipi Türkçede karşılığı yoktur. (ç.n.)

aramaya dönük teşviklerin tesirini azaltmak gibi bir yan etkiye sahiptir.

- Özellikle aşırı düzenlemenin maliyeti, bunları üstlenenlerce algılanmadığı takdirde, makul düzenlemeler zamanla *aşırı düzenlemelere* dönüşür. Sağlıkla ya da güvenlikle ilgili standartları “çok yüksek” tutmanın ve bunları “fazlaca tek-düze” olarak uygulamanın olası bir olumsuz sonucu, özel sektör maliyetlerini belirli bir optimal seviyenin üstüne yükseltmenizdir. Örneğin, araç başına yaklaşık 25 dolar maliyeti bulunan ancak çarpışma dayanıklılığını iyileştirmede yalnızca cüzi etkilere sahip olan otomatik tampon standartlarını zorunlu tutmak, geleneksel bir fayda-maliyet testini geçmeyecektir.

Aşırı düzenlemenin ikinci bir olumsuz sonucu ise farkında olmadan, hakkında düzenleme yapılmış faaliyetten, daha az güvenli, daha az sağlıklı ya da daha fazla zarar getiren bir başka faaliyete yönelmeniz olabilir. Örneğin kimi gözlemciler, nükleer enerji üretimine kullanıcı güvenliğini sağlamak amacıyla eklenen özellikleri aşırı düzenlemeye tabi tutmanın, nükleer enerjiden çok daha tehlikeli olduğunu savundukları kömüre yönelmeye yol açtığını savunmuşlardır.

- Tam rekabetten korunmuş kârlı pazar alanlarını arayan çıkar grupları, yani *rantçılar*, programı kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde saptırırlar. Devlet memurları da dâhil olmak üzere, devlete mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin “rantları” elde etmenin yollarını bulmaları mutlak bir şey olmasa da bu durum sıklıkla yaşanır (örneğin savunma alanındaki pek çok yüklenicide görüldüğü gibi). Rant peşinde koşma, belirli kurallara göre idare edilen firmaların rakiplerine kendilerinden çok daha yüksek uyum maliyetleri getiren düzenlemeler için başarılı lobi faaliyetleri yürütmeleri gibi, daha az belirgin şekillerde de ortaya çıkar.
- *Karışık bir politika tasarımının bir bölümünde ortaya çıkan sonuçlar, diğer bölümlerin de performansını kötü etkiler. Po-*

litikalar kimi zaman, harcama (ya da mevzuat) ve gelir üreten bileşenler gibi pek çok bölüm ihtiva eder. Tasarımın bir bölümü, diğer bölümlerin performansını etkisizleştirecek sonuçlar ürettiğinde istenmeyen sonuçlar oluşabilir. Örneğin, sigara vergisinden elde edilen gelirlerle finanse edilen bir eğitim programı, eğer söz konusu vergiler sigara içen pek çok kişinin sigarayı bırakmasına neden oluyorsa, okullara finansmanı açısından problem yaratabilir. Bir mevzuat müfettişliği, kuralları ihlal edenlere tahakkuk eden para cezalarıyla finanse ediliyorsa da aynı dinamik orada da ortaya çıkabilir. Düzenlemeler yürürlüğe girdikçe daha az ihlal meydana gelir ve denetimler için ödenen gelirler giderek azalır. Bu sorundan kaçınmak için analistler, bileşen parçaların karşılıklı olarak kuvvetlendirici sonuçlar üreteceği politikalar tasarlamaya yönelmelidir.

İyimserliğin etik maliyetleri. Başka türlü “iyi” olan politikaların olası olumsuz yan etkileri hakkında endişe duymanın taşıdığı önemi abartmak zordur, hatta amaçlanan esas faydaların bile birçok durumda gerçekleşmeme olasılığının bulunduğundan bahsetmeye bile gerek yoktur (Behn ve Vaupel 1982’deki “Cehaletinizi Değerlendirmek” bölümüne bakınız). Politikayı etik açıdan değerlendiren analist her zaman şu soruyu sorar: “Eğer insanlar gerçekten benim tavsiyeme uyarlarsa, yanlış yapmış olmamın bedeli ne olabilir ve bu yanılsa kim katlanmak zorunda olur?”. Hatalarının bedelini ödemek zorunda olan taraflardan birinin, analistin kendisi *olmadığını* unutmayın.

İstenmeyen yan etkilerin riskini en aza indirmek için davranış değişikliği “hedeflerine” dair teşvikler sunmayı göz önünde bulundurun. Problemleri bir duruma yönelik “çözümün” olumsuz sonuçlar doğurabilmesinin temel bir nedeni, davranışlarını bir politika müdahalesiyle değiştirmenin amaçlandığı aktörlere sunulacak teşvikler hakkında analistin yeterince düşünmemiş olmasıdır. Burada önemli olan, buna benzer aktörlerin hedeflerini görmezden

gelmek değildir, daha çok bu aktörlerin davranışlarını neyin gerçekten yönlendirdiğini anlamaktır ki böylece daha etkili, teşvikle uyumlu bir müdahale oluşturulabilir.

İşverenlerin ilk iş başvurusunda kişilerin sabıka kaydını sorgulamalarını önlemek için iyi niyetli bir politika olan “Kutucuğu Yasakla” kampanyasını ele alın. (İşverenlerin işe alım sürecinde sabıka kayıtları hakkında daha sonra soru sormalarına izin verilecektir.) Bu politikanın amacı, sabıka kaydı olan kişilere iş görüşmesi yapma, nihai işe alım kararları alınmadan evvel becerilerini ve niteliklerini gösterme şansını vermektir. Bu politikanın savunucuları “Kutucuğu Yasakla” kampanyasının eski suçlularda görülen düşük istihdam oranını yükselteceğini, istihdamdaki ırka dayalı eşitsizlikleri azaltacağını ve bu kişilerin tekrar suç işlemelelerini azaltacağını ummaktadır.

Ne yazık ki, yapılan titiz araştırmalar, “Kutucuğu Yasakla” kampanyasının, ceza *almamış* genç, vasıfsız siyahi erkeklerin istihdam fırsatlarını azaltmak gibi istenmeyen bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.⁵⁸ Bu sonucu ne açıklar? İşverenler güvenilir, üretken işçileri istihdam etmek isterler. Birçoğunun sabıka kaydı olan kişileri işe almama yönünde tercihi vardır, çünkü eski suçluların şiddet veya toplum hayatına aykırı diğer davranışlara dair bir geçmişe sahip olma olasılığı, suçlu olmayanlara göre daha fazladır. Hangi başvuranların sabıka kaydına sahip olduğunu bilmeleri engellenirse, işverenler, genç, vasıfsız, siyahi erkeklerle hiçbir şekilde iş görüşmesi yapmayarak bu duruma karşılık verebilirler, çünkü söz konusu grup onlara göre yakın zamanda bir mahkûmiyet alabilir.⁵⁹ Bir başka deyişle, işverenler, ekonomistlerin “istatistiksel ayrımcılık” dediği şeyi uygularlar, bir grup içindeki ortalamalara dayalı olarak bireyler hakkında genel varsayımlarda bulunurlar. Kuşkusuz, “Kutucuğu Yasakla” kampanyası, işe alım sürecinin sonraki aşamalarında işverenlerin sabıka kaydı olan başvuru sahiplerini reddetmesine bir engel oluşturamaz. Ancak

⁵⁸ Doleac ve Hansen (2016).

⁵⁹ a.g.e.

adayları taramak ve a mülakatlar yapmak oldukça zaman alır, bu nedenle programı yoğun işverenler bir demografik grubun tümünden kaçınabilir.

İşverenlerin bu uyarlamaya verdikleri makul bir cevap, istihdamda ırk ayrımcılığını yasaklayan medeni haklar yasalarına bel bağlamalarıdır. Ancak, özellikle inceleme sürecinin başlarında başvuran kişinin maruz kalacağı ayrımcılık hususunda bu tür yasaların uygulanması kolay değildir.

Eski hükümlüler arasında istihdamı artırma (ve işe almada ırksal ayrımları azaltma) hedeflerini teşvik etmeye dönük alternatif bir yaklaşım, başvuranların üretkenliği hakkında işverenlerin bilgi sahibi olma isteklerini dikkate alır. İşverenlerin bilgi edinme arzusu, sabıka kaydı olan bireylerin mahkemelerden “işe alınabilirlik belgeleri” almalarına izin verilerek karşılanabilir.⁶⁰ Bu tür belgeler (eski bir suçlunun bir eğitim programını tamamlamasının bir hâkim tarafından incelenmesine dayanabilir) işverenleri sabıka kaydı olan bir başvuru sahibinin rehabilite edildiğine ve “çalışmaya hazır” olduğuna ikna etmeye yardımcı olabilir.

“Kutucuğu Yasakla” örneği, politika analizi ve tasarımı için daha geniş birkaç ders öneriyor. Birincisi, adaptasyon genel bir olgudur, başarısızlığın ve geri tepmenin yaygın bir kaynağıdır. Buradaki esas zorluk, aktörlerin politika ortamındaki değişikliklere nasıl tepki vereceği hakkında düşünmektir. Politika hedeflerine dair teşviklere karşı olmaktan ziyade onlarla birlikte işe yarayan politika seçenekleri alternatiflerini düşünmek genelde iyi bir fikirdir.⁶¹ İkincisi, görünüşte (bir işverenin işe alım sürecinde bir iş adayının sabıka kaydını öğrenebileceği zamanlamayı değiştirmek gibi) küçük değişiklikler sistemdeki büyük hareketleri etkileyebilir. Son olarak, bilgi akışları ciddi bir önem taşır. Aktörlerin erişebileceği bilginin miktarı ve kalitesi, belirsizlik düzeyi-

⁶⁰ Doleac (2016).

⁶¹ Weaver (2009).

ni ve dolayısıyla aktörlerin politika önlemlerine ve politikaların gerçekleştirmeye çalıştığı hedeflere nasıl tepki verdiklerini etkiler.

Beliren Özellikler Problemi

Politika sıklıkla bazı karmaşık sistemlere müdahale eder. Müdahalelerinize şaşırtıcı şekillerde uyum sağlayan ve uyumları diğer aktörleri de daha fazla uyum sağlamaya yönlendiren aktörler bu sistemlerde yer alırlar. Bu tür dinamiklerden şaşırtıcı davranışlar ortaya çıkabilir. Öngörülerinizi yaparken buna benzer imkânları nasıl hesaba katabilirsiniz?

Çoğu durumda bunu yapmazsınız çünkü sistemler çok karmaşıktır ve oldukça az anlaşılırlar. Makroekonomi aşırı bir durumdur, üretici çıkarlarının “arz yanlı” vergi indirimlerine verdiği varsayımsal tepkiler, büyüyen bir ekonomide üretilen vergi kesintilerinin doğrudan etkilerini önemli ölçüde dengeleyeceğini düşünenler ile bu senaryoya derin şüpheyile bakanlar arasında önemli bir münakaşa kaynağıdır. Ancak bu kadar aşırı noktalarda pek az durum bulunur ve “bir başkasının yerinde olmak” şeklindeki buluşsal yöntem olarak adlandırılabilir bir şeyle biraz ilerleme kaydedebilirsiniz.

Kendinizi bir başkasının yerine koyun ve kendinize “X olsaydım, nasıl davranırdım” diye sorun. Sonra X’in zihninde ilerleyerek X’in neler yapabileceğini zihninizde canlandırın. Bunu önemli paydaşların ya da diğer etkilenen tarafların her biri için sistematik olarak tekrar edin. Bu alıştırmamanın değeri, yaratmış olabileceğiniz yeni politika durumuna, muhataplarınızın şaşırtıcı şekillerde uyum sağlayacaklarını keşfetmenizdir.

Örneğin, kimyasal meselelere ilişkin bilme hakkı kanunlarına göre, işçilere hangi kimyasal maddelere maruz kaldıkları söylenmelidir ve işçiler, işverenlerce tutulan sağlık kayıtlarını inceleyebilirler. Eğer bir işçi olsaydınız, bu yasayı nasıl kullanırdınız? Bilgileri hâlihazırdaki işinizden ayrılmak için kullanabilir miydiniz? Daha yüksek bir maaş ya da daha fazla korucuyu ekipman ta-

lep etmek için? İşvereninizi dava etmek veya sendika temsilcinize bu konuda baskı yapmak için?

Sendika temsilciniz böylesi bir baskıya nasıl tepki verirdi? Bu baskı, temsilcinin işini zorlaştırabilir miydi ya da bir şekilde kolaylaştırabilir miydi?

Şimdi de bir işveren olduğunuzu düşünelim. İşçilerinizin ne yapmasını beklediğinizi dikkate alarak, uyarlamalar veya karşı hamleler yapmak için güçlü nedenlerle karşılaşırsınız. Yasaların açıkça şart koşmadığı tüm sağlık kayıtlarını tutmayı bırakabilir misiniz? Ya da kayıt tutmaya devam edip doktorların sadece seçilmiş laboratuvar testlerini yapmasına mı izin verirsiniz? Bir işçi olsaydınız ve işvereninizin böyle şeyler yaptığını görseydiniz, hangi karşı hamlelere başvururdunuz?

Kendisini bir başkasının yerine koyan oyuncuların attığı tüm adımlar veya karşı hamleler, değerlendirdiğiniz politika alternatifi için mutlaka sorunlara yol açmaz. Buna benzer pek çok uyarlama, toplumun yeni politika tarafından harekete geçirilen değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmaları anlamında fayda sağlayabilir. 1970'lerin bazı dönemlerinde, Federal Ticaret Komisyonu (FTC), perakendecilerin kusurlu ürünler için verdiği zımni taahhütten kaçması problemini bir ticari senedin gerçek hamili olarak adlandırılan ilke uyarınca, ürünü onarmak ya da taksitli borcu tahsil etmekten kaçınmak gibi görevleri olmayan banka ve diğer tahsildarlara taksitli borçları satarak çözmeye çalıştı..

FTC'nin çözümü, esasında, bir ticari senedin gerçek hamili ilkesinin sağladığı korumaları ortadan kaldırmaktı. Bankalar, ekmek kızartma makinesi tamiri işine girmek istemediklerinden şikâyet ettiler, siz de kendinizi bir anda ekmek kızartma makinesi tamircisi olmaya zorlanan bir banka müdürünün yerine koyarsanız, onarım yükümlülüklerinizi onarım uzmanlarına ihale etmeyi veya verilen zımni garantileri yerine getirme konusunda güvenemeyeceğiniz perakendecilerden taksitli borç satın almamayı düşünmez miydiniz?

Bir Sonuç Matrisi Oluşturun

Sonuçları öngörme adımı sizi yoğun bir bilgi karmaşasına yönlendirir. Bu yol boyunca belirli noktalarda geri çekilip, iki ile beş temel alternatife ilişkin karışık ve belirsiz senaryoları, bunların esas değişkenleriyle birlikte değerlendirmeniz gerekecektir. Bütün bu bilgilere dair genel bir bakış edinmenizin makul bir yolu, bilgileri bir *sonuçlar matrisi* üzerinden göstermektir. Sonuçlar matrisi formatı, politika alternatiflerinizi satırlarda, değerlendirme kriterlerinizi ise sütunlarda sıralar. Her bir hücre, sütun kriterine referansla değerlendirilir, satır alternatifi de öngörülen sonucu içerir.

Tablo I-2, 2008 yılında dört Berkeley öğrencisi tarafından hazırlanan, uluslararası çevre grubu ICLEİSürdürülebilirlik için Yerel Yönetimler tarafından talep edilen bir raporda yer aldı.⁶² Öğrenciler beş kıstasta (üç kümede) sekiz alternatif (kullanımlarına göre “senaryo”) öngördüler.⁶³ O dönemde mevcut bulunan, birbiriyle çelişen nitelikteki çeşitli araştırma literatürünü sentezlemek için öğrenciler ellerinden gelenin en iyisini yaptılarsa da, tahminlerinin doğruluğu bizce tamamen teyit edilemez. İlgi çekici olan ise, hücreleri kanonik bir matris formunda doldurma girişimleridir. Alternatifler satırlarda, kıstaslar ise sütunlarda listelenir. “Uygulanabilirlik” başlığı altında üç kıstas bir araya toplanır, ancak yeterince alanın olması durumunda öğrenciler her biri için ayrı bir sütun ayırabilirdi. Analiz, Anytown adlı temsili bir ABD şehri için geçerli tutulmuştur. Matrisin, “karşılaştırmalı analiz” olarak nitelendirilmesine özellikle dikkat edin. Yapılan her bir öngörü, 2050 yılı için yapılan temel bir öngörüyle karşılaştırılır ve yalnızca belirtilen alternatif için temel öngörü ile tahmini öngörü arasındaki fark gösterilir. Pek çok hücre, nokta atışı bir tahminden ziyade, bir öngörü aralığı içerir. Altıncı adımda, Tablo I-2’ye geri döneceğiz ve bu karşılaştırmalı sistemin değiş tokuşlarla yüzleşmeyi nasıl kolaylaştırdığını tartışacağız.

⁶² Bkz. Cryan vd. (2008).

⁶³ Bununla birlikte öğrenciler analizi basitleştirmek için sekiz sayıdaki alternatiflerini beş alt gruba ayırdılar.

Çalışmanızın bu aşamasında kullanabileceğiniz bir sonuç matrisi, size ve ekip üyelerinize, hatta dışarıdan katılan bir iki dostla faydası olabilecek not defteri meselesidir. Bunun asıl işlevi, elinizde ne olduğunu ve hâlâ ne öğrenmeniz gerektiğini anlamana yardımcı olmaktır. İkincil bir işlevi ise değişik tokuşlarla yüzleşmeye hazırlanmaktır (Altıncı Adım). Matris size büyük ve karmaşık görünüyorsa, onu daraltmak isteyebilirsiniz: bazı alternatifleri aşağı yukarı aynı şeyin değişkenleri olarak kavramsallaştırıp, doğrudan elenen alternatifleri kenara bırakın ve alternatifler arasında (yani meseleyle bu kıstaslara nazaran daha iyi ya da daha kötü başa çıktığı görünen alternatifler) fark gözetmeyen kıstasları dâhil etmeyin. Tablo I-2'yi hazırlayan öğrenciler, başlangıçta düşündükleri üç alternatifi, emisyon üst sınırı ve ticaretini, enerji piyasalarında toplu satın alım gücünü artırmayı ve kentsel ormancılığı hariç tutmuşlardı.

Analiziniz zaman içinde yavaş yavaş gelişir, dolayısıyla bu alıştırmayı bir defadan fazla yapmayı faydalı görebilirsiniz. (Tablo I-2, öğrenci grubunun yaptığı matrislerin son halidir.)

Böyle bir matrisin daha sonra oluşmuş bir hali de hikâyenizi anlatırken faydalı olabilir (bkz. Sekizinci Adım). Ancak çok iyi tasarlanmaz ve açıklanmazsa, matris, hikâyenizin akışına yardımcı olmak yerine onu sekteye uğratabilir.

Semantik İpucu: İşte grafiklerle bağlantılı bir ipucu. Matriste daha önce (yani daha sola doğru) sıralanmanın genellikle daha büyük öneme işaret ettiği gerçeğinden istifade edin. Tüm noktalar arasındaki aralıkların eşit olduğunu varsaydığınızda, kimi sayısal ölçeklerde kıstasları nasıl öneme göre sıralayacağınızdan emin olabilirsiniz ancak yalnızca “daha fazla ve daha az” şeklinde hükümler gerektiren sıralamalı ölçekler işinizi daha çok kolaylaştırır. Daha sol tarafta bulunan sütunlara, daha önemli kıstaslar olması gerektiğini düşündüğünüz unsurları yerleştirin. Matriste ölçüt sütunlarının nitelendirilmesinde sık yapılan bir hata, hangi değer söz konusu olduğunu ve ölçümün hangi boyutlarda yapıldığını gösterememek-

tir. Örneğin, eğer bir kira destek programını değerlendiriyor ve “Ev sahibi/Kiracı İlişkileri” başlıklı bir sütuna artı işareti koyuyorsanız, okuyucu söz konusu ilişkilerin daha uyumlu, daha çatışmacı, ev sahiplerince ya da kiracılarca baskı altına alınmış veya başka bir niteliği haiz olup olmadığını düşündüğünüzü bilmeyebilir. Dolayısıyla metnin niyetinizi netleştirmesi tek başına yetmez, matris etiketinin de bilgilendirici olması gerekir. Çoğu durumda, kıstas etiketine *büyütmek* ya da *azaltmak* ifadelerinin eklenmesi fayda sağlar. Tablo I-2, sütun etiketlerinin buna benzer ifadeleri içermemesi dışında hemen her açıdan örnek teşkil eder. Tablodaki anlam bağlam üzerinden son derece açıktır ancak “analitik berraklık” adına bunları dâhil etmek yine de iyi olurdu.

Eğer hücreyi öngörülen sonucun niceliksel şekilde ifade edilmiş bir tanımıyla dolduramazsanız, “çok iyi” gibi sözlü veya “+” ya da “-” gibi sembolik bir tanımlayıcı ile idare etmek zorunda kalabilirsiniz. Buradaki etkili kelime, “yapamamak/olamamak”-tır. Niceleme, bir analizi yararlı hale getirmek için uzunca bir yol kat eder ve kabaca ancak yeterli bir niceleme, tahmin edebileceğinizden daha kolaydır. Ayrıca, “Birinci Adım: Problemi Tanımlamak” bölümünde bahsedilen “ihtimalleri” artırma veya azaltma buluşsal yöntemini de aklınızda tutun.

Kıstasları listelerken ya da belirtirken sorgulayıcı değil tanıtıcı konuşun. “Nihai bütçe sonucu adalete ne kadar uygun” ifadesi bir kıstas değil, bir sorudur. “Adalete uygunluğu maksimize etmek” ise bir kıstastır.

Ancak Politika Bağlamları Farklılık Gösterir

Söz konusu politikanın, bir eyalet ya da yerel yönetim şehrinde bulunan farklı bölge veya mahallelerde farklı politika bağlamları içinde uygulandığını varsayalım. Daha da ileri gidelim ve politika bağlamının önemli olmasını beklememiz gerektiğini düşünelim. Bu politika varlıklı, şehirleşmiş bir eyalete uygun olabilir ancak düşük varlıklı kırsal bir eyalete veya güçlü, popülist geleneğe sahip bir eyalete uygun düşmeyebilir. Her ne kadar yukarıda zik-

redilen sera gazı çalışmasının yazarları, baz senaryo olarak varsayımsal bir ortalama “Anytown” şehrini kullanmakta haklı olsalar da bu durum her zaman makul olmaz. Bağlamdaki demografik türdeki farklılıklardan ötürü, Anytown genel hâkim görüşü yeterince iyi temsil ederken çok farklı sonuçlar gösterebilecek “aykırı” vakaların olduğuna da işaret edebilir.

Bu durumun üstesinden gelmenin bir yolu, analizi ihtiyaç duyduğunuz kadar farklı parçaya çeşitli politika bağlamlarını ele almak amacıyla bölümlenmektir. Bu yöntem, temel bir politika stratejisinin, uygulanacağı farklı bağlamlara daha iyi uyum sağlamak için yapılacak “ufak düzeltmelere” ilişkin değişkenleri kavramsallaştırmanıza yardımcı olur. Örneğin, şehir çapında yeni ve yenilenmekte olan çatılarda yangına dayanıklı kaplama malzemelerinin kullanımını teşvik etmek için uygulanacak bir politika, yüksek riskli alanlarda inşaat yapmayı farklı şekilde amaçlayan bina sahiplerine ve/veya yüksek ve düşük gelirli mülk sahiplerine kredi yardımları sağlamayı da içerebilir.

Peki, yine de “politika bağlamı” ne demektir? “Bağlam” sabit, güzelce sınırlandırılmış bir anlama sahip değildir. “Üzerinde düşünülen alternatif” olmayan hemen her şey “bağlam” olarak nitelenebilir. Gelir, ırk, yerleşim yoğunluğu ve buna benzer diğer demografik özelliklerin genellikle politika bağlamında önemli olduğu kabul edilir. Ancak bu da her zaman doğru değildir. Bir toplumun yeni göçmenleri kabul etme veya merkezî hükümetin alışılmışın dışındaki girişimlerini uygulama konusunda sahip olduğu eski deneyimlerinin derecesi gibi, açık veya sağduyulu olmayan özellikler gerçekten önem taşır. Soyut olarak söylenirse, politikayla irtibatlı bağlam özellikleri, kontrol edemediğiniz ancak seçilen politikanın nihai değerinde muhtemelen bir fark yaratan özelliklere karşılık gelir.

Konuyla alakalı bağlamın özellikleri kimi zaman çok sayıda ve birbiriyle bağlantılı olur, öyle ki bunları inceleyen onları biçimlendirilmiş bir demet halinde ele almak ister. Örneğin, bir Amerikan eyaletine benzer, oldukça geniş kapsamlı bir otorite, sıklıkla eyalet çapında bir politikanın uygulandığı bir dizi daha

küçük ölçekli otoriteyi içerir. Yüzlerce, binlerce bölgenin her birinin bağlamını belirli bir eyalet üzerinden ayrı ayrı analiz etmek hantalca ve faydasızca bir iştir. Ancak politikanın uygulanacağı tüm alanı bunun gibi birkaç demete ayırabilirseniz, bunlardan üç ya da dördünün alt analizlerini yapabilir ve “temsili” olmasa da hakim eğilimi ve temel uç değerleri yakalayabilirsiniz.

Peki bunu, farklı büyüklüğe sahip pek çok şehri bulunan bir eyalette, eyalet çapında bir politika için yapılan analize nasıl sığdırabiliriz? Yapılacak ilk iş, bağlamların sayısını yönetilebilir bir rakama indirmektir. Üç bunun için ideal bir sayıdır. İkincisi, gerçek alanların yerine geçecek soyutlamalar, sosyal bilimler diliyle “ideal tipler” yaratmaktır. Kolay referans verilebilmesi için ideal tiplere isimler bile verilebilir, örneğin büyük şehirlere “Gotham”, orta büyüklükteki şehirlere “Middletown,” küçüklere ise “Fernville” denebilir. Bu ideal tiplerin her biri problem tanımıyla ilişkilendirilebilir. Bunu yapmak ise problemlerin sayısını birden üçe çıkarır. İdeal tipler nitelendirilmiş her bir bağlam için “ayrı bir problem” oluşturulur.

Bir Sonraki Adım İçin Düzen Alma

Sonuçları öngörme adımının iyi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair faydalı bir test, analistin (ya da herhangi birinin) değiş tokuşları kolayca ayarlayacağı bir şekilde tanımlaması gerektiğidir. (Ayarlama, haliyle, değiş tokuşlarla yüzleşme aşamasına dâhil olan tek süreç değildir, önümüzdeki bölümde tartışılacağı üzere, değerler de önem taşır.)

Bir belediye kütüphanesi sisteminin, şehirdeki daha yoksul ve okumaya daha az meyyal bölgelerine ulaşmasında karşılaşılan politika problemine dair hazırlanmış Tablo I-3 gibi bir tablo hazırlayarak işe başlayın. Bu tablo, pek tabii “Mevcut trendlerin sürmesine izin verin” de dâhil olmak üzere, göz önüne alınan her bir alternatifin sahip olduğu her bir önemli kıstas ile ilgili olarak bütün sonuçları yansıtır. Söz konusu seçimler için dünyada neyin tehlikede olduğuna dair büyük resmi sağlar.

TABLO I-3**Belediye Kütüphanesinden Yoksul Bölgelere Yardım**

Alternatifler/ Sonuçlar	Sosyal yardım sağlanan bölgelerde ödünç alınan kitap sayısı (yıllık)	Sosyal yardım sağlanan bölgelerde kitap ödünç alan kişi sayısı (yıllık)	Yıllık maliyet (yıl başına dolar)	Konsey üyesi Y'ye sağlanan net siyasi getiri*
Temel durum: mevcut trendleri sürdür	60.000	15.000	2.000.000	0
Her bölgeye haftada iki defa gezici kütüphane	80.000	20.000	2.500.000	200 ; 150
Yalnızca yoksul bölgelere haftada bir defa gezici kütüphane	75.000	18.000	2.350.000	100 ; 50
25 kamu okulunda yılda iki kere kitap fuarları	85.000	21.000	2.100.000	0 ; 0

* Gelecekteki iki seçimde alınan ilave oylarla kaybedilen oylar arasındaki fark.

Kutu I-7 bir politika analizi raporunun, sonuçları öngörmek kısmından alınmış bir örneği gösteriyor. Veri sınırlandırmalarının kabul edilmesi ve aile hekimlerinde beklenen artışlar şeklindeki baz senaryonun, alternatifler arasında öngörülen sonuçları karşılaştırmayı kolaylaştırması bakımından yüz bin kişi başına olacak şekilde miktar üzerinden tartışıldığını göz önünde bulundurun.

Kutu I-7

Bir Politika Analizi Raporundan “Sonuçları Projelendirmek” Adımının Açıklayıcı Bir Tartışması

Kaynak: Mark W. Friedberg vd., *Evaluation of Policy Options for Increasing the Availability of Primary Care Services in Rural Washington State*, RAND Corporation, 2016, xii–xiv, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1620.html.

Kırsal ve Kentsel Birinci Basamak İşgücü Baz Senaryosuna Dair Öngörüler

Tahmine dayalı modellerimiz, 2013’ten 2025’e kadar hem kırsal hem de kentsel bölgelerde 100.000 kişi başına düşen aile hekimi sayısında bir düşüş olacağını tahmin ediyor: 2021 yılına kadar kırsal ilçelerde 100.000 nüfus başına 3.66, kentsel ilçelerde 4.14, Seattle dışında 5.07, Seattle içinde 3.22 daha az sayıda aile hekimi olacağı tahmin ediliyor. Bu tahmini düşüşler, büyük oranda, çoğu 2025 yılına kadar emekli olması muhtemel 55 yaş ve üstündeki aile hekimi-nin yüzdesindeki mevcut artışlardan kaynaklanıyor. Buna karşılık, Washington eyaletinde 2013’ten 2025’e, 5.38 ile 7.79 hemşire ve 1.84 ile 3.08 asistan hekim artışı olacağını öngörüyoruz.

Washington Devlet Üniversitesi’ne bağlı Elson S. Floyd Tıp Fakültesi’ni Açın

2017 yılında 60 öğrenci ile başlayan ve 2022 yılında 320 öğrenci kaydına ulaşan yeni bir tıp fakültesinin açılmasının, 2025 yılında Washington kırsalında 100.000 kişi başına 0.39, Washington’un kentsel ilçelerinde 0.59, Seattle’da 0.76, Washington’da Seattle dışındaki bölgelerde ise 0.39 sayıda aile hekimi artışıyla bağlantılı olacağını tahmin ettik. Açılacak yeni tıp fakültesinin bu tahmini etkileri, 2025 yı-

lını kadar kırsalda bulunan kişi başına aile hekimi arzında öngörülen düşüşün yaklaşık yüzde 11'ini, kentsel ilçelerdeki yüzde 14'ünü, Seattle'dakinin %12'sini ve Seattle dışındakilerin ise %15'ini telafi etti.

Washington eyaletindeki temel bakım uzmanlık kadrosunun sayısını artırın

Yüzde 100'e varan bir genişlemeye kadar değişiklik gösteren uzmanlık politikası seçeneklerini (Seattle dışındaki temel bakım uzmanlık kadrolarının iki katına çıkarılması gibi) modelledik. Temel bakım uzmanlık kadrolarının yüzde 100 genişletilmesinin tahmini etkileri (36 temel bakım asistanı ilave edildiğinde) uzmanlık programı olmadan Washington Devlet Üniversitesi'nde yeni bir tıp fakültesi açmanın tahmini etkilerinden daha büyük çıktı. Ancak, modellenen uzmanlık senaryolarının hiçbirisi, 100 bin kişi başına kırsal aile hekimlerinin (veya Seattle dışındaki aile hekimlerinin) sayısında öngörülen düşüşü telafi etmeye yeten bir etkiye sahip değildi. Yüzde 100'lük uzmanlık kadrosu büyüklüğü artışlarına yönelik tahmini etkiler ise, 2025 yılına kadar kentsel ilçelerde 100 bin kişi başına 1.11 aile hekimi (tahmini düşüşün yüzde 27'si) ile kırsal ilçelerde 100 bin kişi başına 2.00 aile hekimi (öngörülen düşüşün yüzde 55'i) arasında değişiyordu.

Eğitim Kredilerinin Geri Ödenebilirliğine İlişkin Teşvikleri Artırın

Kırsal alanlarda devlet tarafından finanse edilen kredilerin geri ödeme teşviklerinin genişletilmesinin etkisini tahmin etmek için Ulusal Sağlık Hizmetleri Birimi (NHSC) temel sağlık hizmetleri pozisyonlarının sayısı ile kırsal ilçelerdeki temel sağlık hizmetleri arzı arasındaki ilişkileri analiz ettik. 100 bin kişi başına açılan her yeni temel NHSC pozisyonu için ortaya çıkan tahmini artışın, 100 bin kişi başına 0.24

aile hekimi olduğunu gördük. Dolayısıyla Washington eyaletinin kırsal bölümlerinde NHSC'deki aile hekimliği pozisyonlarını (yaklaşık nüfusu 700 bin olan kırsal ilçelere 30 ilave aile hekimliği kadrosu ekleyerek) iki kat artırmanın 100 bin kişi başına aile hekimlerinde 1.03 sayıda bir artış oluşturmağını tahmin ettik.

Washington Eyaletinin Kırsal Bölgelerinde Lise Eğitiminin Kalitesini Artırın

Liselerin (standartlaştırılmış matematik, okuma ve dil bilimleri testlerinde yeterlilik oranları ile ölçülen) kalitesine ilişkin boyuna verilerden yoksun olduğumuz için, Washington'un kırsal ilçelerindeki liseler arasında 0.2 standart sapma ile standart hale getirilmiş bu testler üzerinde artan yeterlilik oranlarının etkisini tahmin eden kesitsel modeller kullanıyoruz. Liselerin kalitesindeki bu iyileşmenin, Washington'un kırsal kesimlerinde 100 bin kişi başına 0.80 aile hekimi artışıyla veya 2025 yılına kadar kişi başına düşen aile hekimlerinde öngörülen düşüşün yaklaşık yüzde 22'si ile irtibatlı olacağını tahmin ettik. Ancak bu modeller kesitseldir ve okul performansını iyileştirmek için gereken süre de belirsizdir, dolayısıyla biz de bu tahmini etkiyi elde etmek için gereken yıl sayısını tahmin edemiyoruz.

[Rapor ayrıca Washington kırsallarındaki hastanelerin korunması ve aile hekimleri için Medicaid ödeme oranlarının artırılması dâhil olmak üzere diğer birçok alternatifin sonuçlarını da göstermektedir. Tablolara yapılan referanslar alıntıdan çıkarılmıştır.]

Kaynak: Mark W. Friedberg vd., Evaluation of Policy Options for Increasing the Availability of Primary Care Services in Rural Washington State, RAND Corporation, 2016, xii–xiv, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1620.html.

ALTINCI ADIM: DEĞİŞ TOKUŞLARLA YÜZLEŞİN

Kimi zaman, bütün değerlendirme kıstasları açısından incelenen politika alternatiflerinden birinin, diğer alternatiflerden herhangi birinden daha iyi bir sonuç üretmesi beklenir. “Baskınlık” olarak tanımlanan bu durumda, alternatifler arasında herhangi bir değiş tokuş ilişkisi bulunmaz.⁶⁴ Ancak çoğunlukla şansınız daha az yaver gider ve farklı politika seçenekleriyle bağlantılı sonuçlar arasında, hedef kitlenizin ya da müşterinizin iyiliğini gözeterek birtakım değiş tokuşları, bedelleri açığa çıkarmanız gerekir.⁶⁵

Sonuçlara Odaklanın

Değiş tokuşlarla yüzleşmeye dair yapılan yaygın bir hata, değiş tokuşların, öngörülen sonuçlardan ziyade alternatifler arasında olduğunu düşünmek ve bunlar üzerine konuşmaktır, “gece geç saatlerde görev yapan yirmi devriye polisini daha düşük maliyetli polis araçları filosuyla takaslamak” örneğinde olduğu gibi. Buna benzer değiş tokuşlar mevcut olsa bile, ikinci bir düşünüşte bununla hiçbir şey yapamayacağınızı görürsünüz. Her iki alternatif de gerçek değiş tokuşlarla karşılaşmadan önce sonuçlara dö-

⁶⁴ Bir politika alternatifi diğerleri üzerinde baskın gelse bile, fırsat maliyetlerinin bir şekilde ele alınması gerekir. Politikaların uygulanması, neredeyse her zaman, başka değerli şeyler üretmek için kullanılabilecek bazı kaynakların kullanılmasını gerektirir.

⁶⁵ Değiş tokuşlarla yüzleşmek, analistin bazı olumsuz sonuçların kabul edilebilir olduğunu ve bazı insanlar bundan mutsuz olsa bile fazla önemi hak etmediğini kabul etmesini gerektirebilir. Örneğin, Birinci Adım’da tartışılan aşı örneğinde, yetkililer aşının otizme neden olduğuna (yanlış bir biçimde) inanan aşı karşıtı ebeveynlerin tercihlerini gerçekten feda etmek zorunda kaldılar. Böylece analist, halkın aşı hakkındaki inançlarının yanlış yönlendirildiğine ve bilimsel uzmanların tavsiyelerinden çok daha az hesaba katılmaları gerektiğine karar verir. Benzer şekilde, politika analistleri, iklim değişikliğinin bir aldatmaca olduğuna inanan vatandaşların tercihlerini görmezden gelmek anlamına gelse bile, bilim temelinde iklim değişikliğini ciddi bir sorun olarak görmeye karar verebilirler.

nüştürülmelidir. Dolayısıyla, birbiriyle rekabet edecek sonuçlar şunlar olabilir: araç filosu bakımından edinilecek yıllık 300 bin dolarlık bir tasarruf ve devriye görevlileri tarafından önlenecek yıllık (artı ya da eksi) elli hırsızlık.

En yaygın değiş tokuş, vatandaşların bir kısmı tarafından alınan ürün ya da hizmetle para arasında gerçekleşir, örneğin kütüphanelerin kapanış saatlerinin, yıllık 200 bin dolarlık bir maliyet artışıyla akşam 8'den akşam 10'a uzatılması gibi. Bir diğer yaygın değiş tokuş, özellikle düzenleyici politikalarda, özel olarak karşılanan maliyetlerin (bir şirketin kirlilik azaltma ekipmanı kurması) sosyal faydalara (kirlilikten etkilenen nüfusun sağlığının iyileştirilmesi ve ormanların korunmasına) karşı daha önemli kılınmasını içerir. Eğer öngörülen sonuçlar parasallaştırılabilirse, yani dolar cinsinden açıklanabilirse, değiş tokuşları değerlendirmek kolay olur. Sadece faydalar maliyetten düşüldüğünde en büyük net değeri veren seçeneği seçin. Bu usul, bütçelerin ve dolayısıyla faaliyetin kapsamının sınırlanmadığı durumlara kolayca uygulanır ancak bütçeler veya diğer girdiler sınırlı kalıyorsa, faaliyet birimi başına maliyet etkinliği üzerinden yapılacak başka bir parasal değerlendirme ile ters düşebilir. Tablo I-2'de (sf. 108) olası yeni geliştirme kapsamının kısıtlı olması nedeniyle kapsamının da sınırlı olduğu yüksek yoğunluklu konut geliştirme seçeneğinin diğer faaliyetlerden daha uygun maliyetli ancak hepsinden daha az etkili olduğuna da dikkat edin.

Tablo I-2'de (sf. 108) öne çıkan baskın bir sonucun olmadığını görüyoruz. Gerçekten etkili seçenekler, mesela bir karbon vergisi, siyaseten uygulanabilir değildir. Mevcut binaları güçlendirmek, yeni binalardaki yeşil standartları karşılamaktan açıkça daha etkilidir ancak bu, öğrencilerce ikincisinden daha az uygulanabilir olduğu düşünülen bir stratejidir. Daha önce de söylediğimiz gibi, yeni gelişmeleri daha yoğun hale getirmek, uygun maliyetli olsalar dahi çok etkili değildir.

Öğrenciler bu alternatifler arasında seçim yapmayı değil mümkün olduğu kadar çoğunu uygulamayı önerdiler. Buradaki

dengeleme/değiş-tokuş analizi, karar vericilerin ve kamuoyunun, önceliklerin belirlenmesi gerektiği muhtemel durumda hangi alternatifleri vurgulayacaklarına öncelik vermelerine izin verir. Onlara göre, binalarda enerji verimliliğini sağlamak için standartlar belirlemek yapılacak ilk şeydir.

Ölçülebilirliği Tesis Edin

A1 alternatifinin C1 kıstasında güçlü, C2 kıstasında ortalama, C3 kıstasında ise yetersiz bir anlama sahip olduğunu farz edelim. Yine farz edelim ki A2 alternatifi tam tersi şekilde bir anlam ifade ediyor. Eğer kıstasların önemini belirleyebilirsek ve eğer kıstaslar boyunca ölçülebilir olan birimler üzerinden bunların göreceli önemlerini ifade edebilirsek iki alternatif arasında bir seçim yapabiliriz. Duymuş olabileceğiniz gibi, para ölçülebilir metrikler arasında herkesin favori adaydır. Ölçü olarak parayı kullanmak çok iyi bir fikirdir ve genellikle düşünebileceğinizden daha iyi sonuçlar sağlar. Örneğin, yaşamın “değeri” bile kimi zaman “ölüm riskini yılda yüzde Y azaltmak için X dolar ödemeye isteklilik” ölçüsünde oldukça iyi tanımlanabilir.

Hatta bazı zamanlarda, ortak bir ölçü olarak parayı kullanmak suretiyle, “daha iyi gizlilik koruması” veya “daha az gürültülü motorlu scooter” gibi nicelleştirilmesi zor sonuçlar için “ödemeye isteklilik” kullanılarak elmaları ve armutları karşılaştırmak bile mümkündür. Bu kâr-maliyet analizindeki standart yaklaşımdır. Bunun nasıl yapılacağı ise oldukça teknik bir meseledir ve bazen pek tartışmalı bir mahiyet arz eder.⁶⁶

Her halükârda, ödemeye istekli bir yaklaşım nihayetinde sınırlara ulaşır. Örneğin, daha fazla Afro-Amerikalı seçmenin gücü karşılığında seçim bölgelerini tekrar saptamaya dair bir davada, siyasi eşitlikten ne kadar vazgeçileceğine dair çok kısa bir yargıya varmak için, ortadaki değiş tokuştan anlamlı terimlerle ifade et-

⁶⁶ Adler ve Posner (2001)’de buna dair iyi tartışmalar bulunabilir.

mek bile imkânsız olur. Genel olarak, bu sorun “çok niteliklilik sorunu” olarak bilinir. Derin bir açıdan bakıldığında problemin mantıken çözülemez olduğu görülür, her ne kadar onu indirgenemez boyutuna indirmeye yardımcı olacak kimi buluşsal yöntemler mevcut olsa da.⁶⁷

Başa Baş Analizi Yeniden İnceleniyor. Başa baş analizinin hem kalan hangi belirsizlikleri tahmin etmeniz gerektiğine odaklanmanıza hem de bu tahminlerde gösterilmesi gereken terimleri ifade etmenize nasıl yardımcı olabileceğini gördük (örneğin, “A1 alternatifinin en az X üreteceğine inanmak zorundayız”). Şimdi başa baş analizinin aynı zamanda ölçülebilirlik problemlerinin çözümünde nasıl yardım sağlayabileceğine bakalım.

Hayattaki riskler karşısında, dolaylı şekilde dolar ile değiş tokuş ettiğimiz güvenlik düzenlemesi gibi politika alanlarını düşünelim. Bu önerileri değerlendirmek için, insan hayatının gerçekten ne kadar *değerli* olduğuna karar vermenizin gerektiği varsayılabilir ki bu, anlaşılabilir şekilde pek çoğumuzun yerine getirmek istemeyeceği bir görevdir. Bununla birlikte, niceliksel tahminler üzerinden çalışırsanız ve başa baş analizi uygularsanız, üzerinizdeki görev biraz daha sürdürülebilir bir hale dönüşür. Örneğin, otomobil endüstrisine güvenliği artıracak ve belirsiz bir gelecekte her yıl tahmini yirmi beş hayat kurtaracak yeni bir tasarım standardını mecbur kılıp kılmamayı düşündüğünüzü farz edelim. Standardı karşılamamanın yıllık süresiz maliyeti 50 milyon dolar olarak hesaplanıyor. Bu nedenle, “yaşam başına 2 milyon dolar” tam sınırdaki gerçekleşen bir değiş tokuş gibi görünüyor. En azından karardan

⁶⁷ Bkz. Stokey ve Zeckhauser (1978, s. 117–133) ve MacRae ve Whittington (1997, s. 201–203). Potansiyel olarak yanıltıcı bir buluşsal yöntem, analistin her bir kıstasa göre her alternatif için bir puan oluşturmalarını ve ardından puanları aritmetik olarak manipüle etmesini sağlar. Aritmetik doğruyu elde etmek kolaydır, ancak bir düzeyde keyfi olmayan (örneğin, keyfi olarak tanımlanmış bir mükemmellik düzeyine veya bunun tam tersine bağlı) puanlama prosedürleri bulmak genellikle zordur.

bir anlam çıkarmak için “insan hayatının gerçekten değeri nedir?” sorusunu yanıtlamak zorunda değilsiniz. Ancak, “istatistiksel yaşam, yani belirli bir kişinin yaşamından ziyade belirli bir nüfustan rastgele çekilen, bilinmeyen bir bireyin yaşamı, en az 2 milyon dolar değerinde midir?” sorusunu yanıtlamanız gerekir. Bu başa baş analizi türünden bir soruya karşılık gelir. En iyi bildiğiniz nedenlerden ötürü, istatistiksel bir yaşamın kesinlikle o kadar değerli olduğu ya da olmadığı, sizin için belirgin olabilir. İstatistiksel bir hayatın değerinin parasal sınırların bir tarafında mı yoksa diğer tarafında mı olduğuna karar vermek hayli zor olsa da bu, bir nokta değeri bulmaktan çok daha az zordur.

Bu tür bir değiş tokuş hesaplaması bile birçok insana rahatsız edici gelir ve kimileri bunu ahlaken iğrenç bulur. Ne yazık ki, itici olsun ya da olmasın, bu bir anlamda kaçınılmazdır. Tanımlanan oto güvenlik tasarım standardında hangi görüşü benimserseniz benimseyin, nihayetinde dolaylı da olsa dolar/hayat riski değiş tokuşunda bir konum almış olursunuz. Standardı destekliyorsanız, zımnen bu değiş tokuşun yeterliliğine, desteklemiyorsanız da yetersizliğine kani olursunuz. Birçok durumda, bazı karmaşık sistematik yöntemler yerine sezginize güvenmeyi gayet makul bir şekilde tercih edebilirsiniz. Ancak bu temel üzere bir sonuca vardığınızda, kendinize şunu sorarak sezginizi kontrol etmeniz gerekir: “Politika seçimimde saklı bulunan anlam, X’e en fazla şu veya en az şu değeri verdiğime ilişkindir ve ben buna gerçekten inanıyor muyum?”

Değiş Tokuşları Düzenli Şekilde İfade Edin. Bu, değiş tokuşlar hakkında düşünmek için semantik bir stratejidir. Kıstasların öneme göre sıralanmasını ele alırken 85. sayfada bir başkasıyla karşılaşmıştık. İki demiryolu güzergâhı arasında seçim yaparken, karar vericinin, daha uygun güzergâhın inşasında 20 milyon dolar tasarruf etmek yerine, evlerini terk etmek zorunda kalan on hanenin refahına ne kadar önem atfettiğini sorduk. Artık buna benzer uzun bölmeleri içeren değiş tokuşları net bir şekilde ifade

etmek için başka bir strateji önerebiliriz. Buradaki değiş tokuşu, toplam on haneden ziyade, “ortalama” tek bir aile açısından düşünmek yardımcı olabilir. Tek bir aileyi evinden uzaklaştırmamak 2 milyon dolar harcamaya değen bir şey midir?

Ancak büyüklükler de önem taşır. Sonuçları bir kez öngördükten sonra, onları değiş tokuşlar üzerinden düşünmek için daha iyi bir konumda olursunuz. Demiryolu güzergâhı örneğinde, uzun bölme ile değiş tokuşun zorluğunu ele almak mantıklı mıdır? On kişi yerine “ortalama” tek bir ev sahibini düşünmek ve bu aileye felaket yaşatmaktan kaçınmak için “ortalama” 2 milyon dolar harcamaya değip değmeyeceğini sormak faydalı olabilir. Bu arada şunu da belirtmek gerekir ki, bu bir açıdan karışık bir ahlaki sorun olsa da bazı sayıları masaya koymak son derece yararlı, hatta gereklidir. Yirmi, on ve iki milyon rakamlarını bilmek önemli olduğu gibi, ortalama bir ailenin problemlerinin en azından bir kısmını telafi etmek için teklif edilen tazminat miktarına karşılık gelen üç yüz bin rakamını da hatırlamak gerekir. Ayrıca ortalamalarla yalnızca analitik kolaylığın sağlanması için uğraştığımızı, ancak bazı ailelerin bu ortalamalardan çok daha fazla ve bazılarının da çok daha az sıkıntı yaşayacaklarını hatırladığımızı tutmamız gerekir.

Değiş Tokuşlar Artışlarla İlgilidir

Değiş tokuşlarla yüzleşmenin temel noktası artışları kıyaslamaktır. “Ekstra bir Y hizmeti birimi için fazladan X dolar harcarsak, fazladan bir Z birimi iyi sonuç alabiliriz” türünden bir analiz, karar vericiyi, “Toplum (ya da siz) Z değerine, X sonucundan daha mı fazla daha mı az değer veriyor?” sorusunu yanıtlayacak bir noktaya getirir ve “cevap evetse, başka bir Y biriminde karar kılın, cevap hayırsa hiçbir şey yapmayın” cevabının açık anlamını takip etmesini sağlar.

Hâlihazırda tamamladığınız sonuç öngörülerini, matrisinizdeki hücreler, sizi bu karşılaştırmaları yapmaya hazırlar. Tüm

sonuçlar, bazı baz senaryo sonuçlarına göre artışlar veya azalışlar şeklinde ifade edilir. Tablo I-2'den öğrendiğimiz haliyle, yüksek yoğunluklu konut geliştirme politikası yerine fotovoltaiik dağıtım (PV) için teşvikleri seçmekle, karbon emisyonlarında yaklaşık yüzde 1.5 daha fazla düşüş bekleyebiliriz ancak bu düşüşlerin ton başına maliyeti 841 dolardan 1.318 dolara yükselir. Yine aynı tablodan, mevcut üç “uygulanabilirlik” boyutu bakımından iki politika arasında herhangi bir değiş tokuş bulunmadığını çünkü bunların hepsinde aynı derecelendirildiğini öğreniyoruz.

Artışlar arasında yapılan karşılaştırmalar esasen çıkarma işlemiyle yapılır. Yüksek yoğunluklu konut geliştirme değerleri, PV teşviklerinden çıkarılır. Çıkarma işleminin ardından kalan, iki politikanın sonuçlarında farklılaşma yollarını gösterir. Biri bize daha fazla azaltma telkini verirken diğeri daha uygun maliyetli görünür. Bunlar elbette, diğeri Tablo I-2'de gösterilmeyen, dikkate alınmaya değer birçok değiş tokuştan sadece birkaçıdır. Örneğin, ortaya çıkan toplam maliyet muhtemelen ilgi çekici olur ancak bu bilgiyi almak için çerçevenin biraz dışına çıkmak gerekir. Bu iki politikanın benzer olduğu yolların, yani aynı hedeflere ulaşmanın tartışma boyunca dışarıda tutulduğunu göz önünde bulundurun. Muhtemeldir ki, her ikisi de önemli miktarda karbon emisyonunu düşürebilmektedir ancak bu gerçek Tablo I-2'de ve dolayısıyla bu bölümde, tabloya dair tartışmada ortadan kalkmıştır. Bunun nedeni Tablo I-2'de yalnızca, (öğrencilerce ana hat olarak adlandırılan) baz senaryo seçilirse ne olacağı düşünülen alternatiflerin nasıl geliştirileceği (ya da nasıl yetersiz kalacağı) hakkında bilgi girilmiş olmasıdır. Bu ortadan kayboluş faydalı mıdır, değil midir? Politika seçimindeki genel risklerin bize hatırlatılmasını istiyorsak bu pek faydalı olmaz. Ancak dağınıklık uzaklaştırmadan, çeşitli alternatiflerden öngörülen sonuçlar arasındaki artan farklara, yani seçimin sonuçlarına odaklanmak istiyorsak bu faydalıdır.

Belediye kütüphanesi örneğimize dönelim. Tablo I-3, ele alınan alternatifler için bu sistemde neyin tehlikede olduğunu or-

taya koyuyor. Ancak, tek başına, artan farklılıkları ve dolayısıyla çeşitli alternatiflerin sonuçları arasındaki değiş tokuşları gösteren küçük resimlere odaklanmamıza da yardımcı olmuyor.

Bunu sağlamak için ise Tablo I-3'ten Tablo I-4'ün oluşturulması gerekir. Bu, yalnızca zihinde veya daha güvenilir şekilde kalem kâğıtla veya bir elektronik tablo programında yapılabilir. Tablo I-4, alternatiflerin her biri ile baz senaryo arasındaki artan farklara, baz senaryonun ortaya çıkmasına izin vermek yerine belirli bir alternatifi seçersek dünyanın ne kadar farklı olacağına odaklanıyor. Esasen, Tablo I-4, öngörülen alternatiflerin her birinin sonuçlarından, baz senaryo sonuçlarının çıkarılmasıyla, Tablo I-3 üzerinden oluşturuluyor. Sonuç, baz senaryo üzerinden belirli bir alternatifi seçerek çeşitli kıstas boyutlarında ne kazandığınızı veya kaybettiğinizi söylüyor.

Ancak baz senaryo dışındaki bir alternatifi, diğerine tercih ederek neyi elde edeceğinizi söylemiyor. Söz konusu örnekte buna benzer üç karşılaştırma mümkündür. Örneğin, baz senaryo dışındaki, diyelim, beş alternatifle alakalı bir problemde, üç, dokuz olur. Bu tür kıyasların her biri için ayrı bir tablo yapılabilir. Ancak çoğu durumda bu savurganca bir iş olur. Bunun yerine, kişi en makul karşılaştırmayı seçebilir ve daha az iyi görünen alternatifi dışarıda bırakabilir, en iyinin hayatta kaldığından emin olana kadar bunu yapmayı sürdürebilir.

TABLO I-3

Her Bir Alternatif ve Temel Durum Arasındaki Artımlı Karşılaştırmalar

Alternatifler/ Sonuçlar	Sosyal yardım sağlanan bölgelerde ödünç alınan kitap sayısı (yıllık)	Sosyal yardım sağlanan bölgelerde kitap ödünç alan kişi sayısı (yıllık)	Yıllık maliyet (yıl başına dolar)	Konsey üyesi Y'ye sağlanan net siyasi getiri*
Temel durum: mevcut trendleri sürdür	-	-	-	0
Her bölgeye haftada iki defa gezici kütüphane	20.000	5.000	500.000	200 ; 150
Yalnızca yoksul bölgelere haftada bir defa gezici kütüphane	15.000	3.000	350.000	100 ; 50
25 kamu okulunda yılda iki kere kitap fuarları	25.000	6.000	100.000	0 ; 0

* Gelecekteki iki seçimde alınan ilave oylarla kaybedilen oylar arasındaki fark.

Bununla birlikte, analistin yol boyunca yapacağı seçimlerin müşterinin seçimleriyle aynı olacağına inansaydık, bu prosedür daha uygun olurdu. Ancak analist bunun doğru olduğuna emin olamaz. Müşteriye karşı görevi, artıları ve eksileri ile birlikte birkaç (üç veya dört?) alternatif sunmak ve müşterinin muhtemel ilgi alanına giren bazı önemli değiş tokuşları nerede araması gerektiğine dair önerilerde bulunmaktır.

Semantik İpucu: Sınır noktasına odaklanmanıza yardımcı olacak lengüistik bir araç, ‘ekstra/ilave’ kelimesinin sıklıkla kullanılmasıdır. Bu kelimenin, bu bölümün ilk paragrafındaki örnek analizde üç kez geçtiğine dikkat edin.

Y hizmetinin bazı birimleri yalnızca birden büyük “öbekler” halinde, hatta kimi zaman daha büyük hallerde satın alınabilir. Karayolları ve köprüler tarafından sağlanan ulaşım hizmetlerini düşünün. T, A’dan B’ye bir yolcu gezintisi olabilir; ancak çoğu ulaşım inşa projeleri (karayolu genişletmeleri, yeni köprü geçişleri gibi) yalnızca binlerce seyahate denk gelen minimum T miktarda olağanüstü para ile gerçekleştirilebilir. Ya da gece vardiyasında fazla mesai için yılda ödenecek 1 milyon dolar ile polis arabalarının daha hızlı değiştirilmesi için yılda ödenecek 250 bin dolar şeklindeki iki “öbekli” alternatiften birini bir polis şefinin seçmesi gerektiğini varsayalım.

Buradaki ilk alternatif öbeklidir; çünkü polis sendikası, vardiyadaki 150 memurun tamamı için fazla mesai ödenmesinde ısrar etmektedir. İkincisi de öbeklidir; çünkü otomobil tedarikçisi her bir araç için belirlenen bir eşik sayısından sonra araç başına daha az ücret almaktadır. Eğer, diyelim ki, fazla mesaiden kaynaklanan hırsızlıklarda öngörülen düşüş yılda 200 ise ve yeni araçlardan kaynaklanan düşüş de 50 ise, karar vericinin tam sınırda yüzleşmek durumunda kaldığı değiş tokuş, önlenen hırsızlık başına ilave 5 bin dolar olur. Bu durumda sınır, biçimsiz haliyle 150 hırsızlık ve 750 bin dolardır. (Hırsızlığı önleme ve maliyet etkinliği dışındaki kıstaslar elbette bu sorunla bağlantılı olacaktır.)

Daha İyi ve Daha Kötü

Sayılarla ifade edilen değiş tokuşlar, sayılarla ifade edilemeyen değiş tokuşlardan daha çok fayda getirir. Ancak sayıyla ifade etme sıklıkla mümkün olmaz. Örneğin, yerel bir topluluk vakfının yönetim kurulunun, sosyal hizmetlere ilişkin bir faaliyet için hibe başvurularını nasıl değerlendireceği konusunda tavsiye istediğini

ve cevaben şu alternatifleri düşündüğünüzü varsayalım: başvuran kuruluştaki insan kapasitelerini tanımak için daha fazla yatırım yapın, faaliyetin varsayılan sonuçlarına dair daha iyi veriler toplayın, söz konusu faaliyette uzman olan danışmanlardan tavsiye alın. Bu üç alternatif, güçlü ve zayıf yönlerine göre farklılıklara sahiptir. Bu nedenle de aralarında bir değiş tokuş ilişkisi oluşur. Bu değiş tokuşları ölçmek zor veya imkânsız olsa da bu üç alternatifi sıralamak hâlâ mümkündür. Değiş tokuşlar daha sonra açıktan ziyade örtük hale gelir ancak bu onlarla hiç yüzleşmemekten daha iyidir.

Sıralama, özellikle belirsiz bir “bütçe” kısıtlamasıyla karşılaştığınızda kullanışlı olur. Bu bütçe parada, personelin zamanında, beklenen yönetsel zorluklarda ya da çağrılması icap eden siyasi yardımda, yani pratikte yürütme için önemli olan ve sınırlı arzı bulunan herhangi bir şeyde bulunabilir. Belirsizlik, sınırların tam olarak ne olduğuna dairdir. Topluluk vakfı yönetim kurulu, hibe başvurularını değerlendirmek için daha fazla para mı, zaman mı yoksa her birinden daha da fazlasını mı tahsis etmek istiyor? Politika analisti bunu önceden bilemez ve muhtemelen yönetim kurulu da bundan bihaber durumdadır. Alternatiflerin sıralanması, karar vericilere gerçekte “En üsttekilerden başlayın ve söz konusu bütçeniz bitene kadar aşağı inmeyi sürdürün” diyecektir.

YEDİNCİ ADIM: DURUN, ODAKLANIN, DARALTIN, DERİNLEŞTİRİN, KARAR VERİN!

Bu noktaya kadar, Sekiz Aşamalı Yol’daki ilerleme, esas olarak problem unsurlarının, alternatiflerin ve kıstasların genişlemesini sağladı. Aynı zamanda istenmeyen bir biçimciliğe de neden olmuş olabilir, öyle ki bu unsurlara ilişkin listeler kendi başlarına ayrı bir varlık kazanmış olabilirler. İdeal olarak bir tür “etkileyici taslak” şeklinde hizmet edecek olan sonuç matrisi, projenin baş-

ladığı sorunun yerini almış olabilir. Ancak tüm analitik çabanızın amacı, yalnızca müşteriye iyi çalışılmış seçeneklerin bir listesini sunmak olmamalıdır. Amaç, bunlardan en az birinin ve mümkünse de birden fazlasının sorunu çözmeyi veya hafifletmeyi hedeflemek için mükemmel bir seçim olmasını sağlamak olmalıdır.

En azından, en umut verici alternatif(ler)e ilişkin analizinizi odaklama, daraltma ve derinleştirmeye olan ihtiyaç, 1) bu alternatifi meşrulaştırma ve benimseme politikası üzerine 2) uzun vadede politika veya programı uygulayacak güce ve kaynaklara sahip olacak süregelen kurumsal özelliklerin tasarımı üzerine çok ciddi düşünmeniz gerektiği anlamına gelir.⁶⁸

Sekiz Aşamalı Yol'un *tekrar eden* bir süreç olduğunu Yedinci Adım'da, kendinize hatırlatmanız faydalı olur. Analizinizi tamamlamadan önce, duraksayın, hesaplayın, büyük resme bakın, ne yaptığınızı gözden geçirin ve herhangi bir değişiklik yapın. Bir problemi çözmeye dair tuzaklar pek çoktur ve deneyimli politika analistleri bile bunu ters anlayabilir. Kutu I-8, Sekiz Aşamalı Yol'un her adımı için (semantik çarelerle birlikte) seçili bir tuzaklar listesi sunuyor. Bunlar, deneyimimizde mevcut en yaygın ve tehlikeli tuzaklardan bazılarıdır. Sizi bu listeye kendi listenizi dâhil etmeye davet ediyoruz, burada sunulanlardan daha iyi adaylarınız varsa bir sonraki baskı için bize bildirin.

Bu noktaya kadar işinizi iyi yapıp yapmadığınıza dair bir başka kontrol de, kişisel olarak karar verici olmasanız bile, şu an öyleymiş gibi davranmanız gerektiğidir. Sonrasında, kendi analizinize dayanarak ne yapacağınıza karar verirsiniz. Bu kararı zor veya zahmetli buluyorsanız, bunun nedeni, değiş tokuşları yeterince netleştirmemeniz, tasarının benimsenmesinin önündeki siyasi engellerin veya ciddi uygulama sorunlarının ortaya çıkması veya çıkmaması olasılığı üzerine yeterince düşünmemiş olmanız, önemli bir maliyet tahmininin hâlâ çok bulanık ve belirsiz olması

⁶⁸ Alan nedeniyle, bu konulardan ilkinin burada tartışmıyoruz, ancak kurumsal konuların çok kısa bir incelemesi için Ek B'ye bakın.

veya bazı mühim talep eğrilerinin esnekliğini yeterince dikkatli bir şekilde tahmin etmemiş olmanız olabilir.

Bunu şu şekilde düşünün: *kendinizi* bir hareket tarzının inandırıcılığına ikna edemezsiniz, muhtemelen müşterinizi de haklı olarak, ikna edemezsiniz.

Tabii ki, hikâyenizi müşterinize veya başka bir hedef kitleye anlatırken, kendi kararınıza atıfta bulunmayı uygun görmeyebilirsiniz. Bunun yerine, hikâyenizi ilgili değiş tokuşların açıklanmasıyla sınırlandırmayı ve kararı tamamen hedef kitleye bırakmayı seçebilirsiniz.

Kutu I-9, Dokuzuncu Adım'ın birçok temel unsurunu kapsayan, California'daki Yasama Analisti Ofisi'nde hazırlanmış bir raporun bir kısmını gösteriyor. Alıntılanan bölüm iyi ve kötü, seçeneklerin avantajlarını, dezavantajlarını düzenliyor ve netleştiriyor. Ayrıca, hangi alternatiflerin tavsiye edilmediğini de açıklıyor. Yedinci Adım'daki işi iyi yapmak son adım olan "Hikâyenizi Anlatmak" adımına analistin kolayca geçmesini sağlar.

Kutu I-8

Sekiz Aşamalı Yol: Tuzaklar ve Semantik Çareler

Problem Tanımlayın. Tuzak: farkında olmadan bir çözüm mü problem tanımına dâhil etmek. Bunun (semantik) çaresi: "Problemimiz çok az (ya da çok fazla) sayıda X olmasıdır." Ya da, "Problemimiz, X'in çok hızlı (ya da çok yavaş) büyümesidir."

Kanıtları Birleştirin. Tuzak: kıymeti kendinden menkul verilerin bilgiye ve bilginin kanıta dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine yeterince dikkat etmeden çok fazla veri toplamak için zaman harcamak. Sonuç olarak ortaya çıkan

tuzak: gerçekten istediğiniz kanıt olmadan sonuca varmak. Çare: “Bu, şu önemli fikrin kanıtıdır...”

Alternatifleri İnşa Edin. Tuzak: alternatifin gerçekte ne olduğuna dair çok belirsiz tanımlama yapmak. Davranışsal ya da yeterince somut olmayan tanımlamalar yapmak. Çaresi: “Eğer bunu yaparsak, önümüzdeki pazartesi sabahı Josephine ve Roger şunu yapmalı...”

Kıstasları Seçin. Tuzak: kıstaslar sonuçlar için geçerlidir, alternatifler için değil. Çaresi: “maksimize edin”, “minimize edin” ya da “şunu yeterince yapın” formüllerini kullanın.

Sonuçları Öngörün. Tuzak: belirsizliği görmezden gelmek. Çaresi: “Bunun olmasına dair olasılıklar şunlardır...” ya da “İşte, en olası ihtimaller aralığı, en muhtemel olanı ise ortada yer alıyor.” (Belirli bir sonucun olasılığı düşük olsa bile, sonuçları kapsayan tüm aralığın olasılığı çok yüksek olacağından, kendinizi düşük olasılıklar hakkında düşünmekten kurtarmak istiyorsanız ikinci sunulan çerçeve daha iyidir.)

Değiş Tokuşlarla Yüzleşin. Tuzak: sınıra odaklanmamak. Çaresi: “Fazladan X’in getireceği kazanç, fazladan Y’den vazgeçmeye değer.”

Karar Verin. Tuzak: belirsiz analizinizin yükünü müşteriye veya başka birine kaydırmak. Çözüm: “Bu kararı kendi başıma veriyor olsaydım, yapacağım şey tam olarak buydu.”

Hikâyenizi Anlatın. Tuzak: Edebî kelimeler ve dolambaçlı ifadeler kullanarak temkinli konuşmak. Çaresi: “Önümüzde böyle bir sorun var ve her ne kadar bu yolda pek çok zorluk olsa da işte bununla ilgili yapılması gerektiğini düşündüğüm şey...”

Kutu I-9

Bir Politika Analizi Raporundan “Durun, Odaklanın, Daraltın, Derinleştirin, Karar verin!” Adımının Açıklayıcı Bir Örneği

Kaynak: 2004–05 Bütçe Yasası Analizi, Yasama Analisti Ofisi, Şubat 2004, https://lao.ca.gov/analysis_2004/health_ss/hss_12_4280_anl04.htm#_Toc64277937

Sağlıklı Aileler Programı

Arka plan

Program Federal Eşleştirme Fonlarını Tüketiyor. 1997 tarihli Federal Dengeli Bütçe Yasası⁶⁹ (BBA), Eyalet Çocuk Sağlığı Sigortası Programı⁷⁰ (SCHIP) kapsamında yardım alan çocuklar için sağlık kapsamını genişletmek üzere eyaletlere on yıl boyunca yaklaşık 40 milyar dolarlık federal fon sağladı. BBA aynı zamanda eyaletlere, Medicaid programlarının önceki limitlerinin üstünde ve geliri olan ailelerdeki çocukları da kapsamak üzere finansal bir teşvik olarak geliştirilmiş federal eşleşme imkân da oluşturdu. SCHIP ile bir program tasarlama konusunda eyaletlere federal hükümetçe bir esneklik sağlandı.

1997 yılında California Eyaleti, eyaletin Sağlıklı Aileler Programı’nı uygulamak amacıyla yaklaşık 4.5 milyar dolarlık SCHIP eyalet fon payını kullanmaya karar verdi. Programın finansmanı genellikle 2’ye 1, federal/eyalet eşleştirme temelindedir. Aileler nispeten düşük miktarda aylık prim öderler ve çocukları için düzenli bakım programları arasından seçim yapabilirler. Bunun kapsamı, devlet çalışanlarına sunulana benzer şekilde diş, görme, temel akıl sağlığı yar-

⁶⁹ Balanced Budget Act. (ç.n)

⁷⁰ State Children’s Health Insurance Program. (ç.n.)

dımlarını içerir. Sağlıklı Aileler Programı ayrıca, ciddi duygusal rahatsızlıkları olan çocuklar için doğrudan ilçe akıl sağlığı merkezleri aracılığıyla sağlanan ve öncelikle ilçe ve federal fonlarıyla desteklenen daha yoğun ruh sağlığı hizmetlerini de kapsar.

Kayıt İçin Üst Limit Belirlenmesi Önerisi Politikaya Dair Endişeleri Yükseltiyor

Vali'nin Sağlıklı Aileler Programı'na kayıt yaptırılmasında bir üst sınır koyulmasına yönelik bütçe önerisi, devletin mali sorunlarının ele alınmasında uygulanabilir ve etkili olmakla birlikte, bir dizi sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşımı önermiyoruz, çünkü Sağlıklı Aileler Programı'nın maliyetini düşürmek için Yasama Meclisi'ne sunulabilecek başka alternatifler de mevcut.

Vali'nin Önerisi Bazı Avantajlara Sahip

Tasarruf Yapılacak. Sağlık ve sosyal hizmetler programıyla oluşacak iş yüklerini üst bir limite sınırlamaya dair genel yönetim önerisi, bu bölümün “Kesişen Hususlar” bölümünde ele alınıyor. Sağlıklı Aileler Programı için özel önem taşıyan politika konuları ise aşağıda tartışılıyor.

Vali'nin önerisine ilişkin analizimiz, bunun teknik olarak mümkün olduğunu ve muhtemelen idare tarafından tahmin edilen büyüklükte bir tasarrufu sağlayacağını gösteriyor. Üst limitin korunduğu varsayıldığında, kaydın dondurulmasından elde edilen tasarruf miktarı, zaman içinde önemli ölçüde artacak ve bu durum devletin gelirler ve harcamalar arasındaki yapısal dengesizliğini gidermeye katkı sağlayacaktır.

Yönetimin yaklaşımı, ayrıca, programın devam eden işleyişine, tasarruf sağlamaya yönelik diğer olası yaklaşımlardan

daha fazla zarar verecektir. Artık Sağlıklı Aileler Programı kapsamında sigortalı olan hiçbir çocuk, ona sağlanan yardımı yitirmeyecektir. Ayrıca, uzun bekleme listelerine dair olasılığın, Sağlıklı Aileler Programı'na kayıtlı çocukların ailelerinin, yıllık uygunluk belgelerini zamanında teslim etmeye daha gayret etmeleri ve çocukların programdan ayrılma oranlarındaki yüksekliğin azaltılması için ek teşvik sağlaması da mümkündür.

Birkaç Konu, Üzerinde Düşünülmeyi Gerektiriyor

Vali'nin Sağlıklı Aileler Programı'na kayıtlara ilişkin üst limit belirleme önerisi (diğer sağlık ve sosyal hizmet programlarındaki karşılaştırılabilir üst limitlerin yanı sıra), Yasama Meclisi'nin dikkate almak istemeyebileceği bir dizi önemli politika problemini gündeme getiriyor.

Bekleme Listeleri Eşitsizlikler Oluşturabilir. Yönetimin önerisi eşitliğe dair kimi ciddi sorunları gündeme getiriyor. İlki, 1 Ocak 2004'ten önce programa dâhil olan çocuklara, aynı uygunluk kıstaslarını karşılasalar bile, o tarihten sonra başvuran çocuklara farklı muamele gösterilecek. Ayrıca, yönetimin önerisi, çocukların kayıtlarının silinmesi ve program listelerindeki ilave çocuklar için "oda" oluşturulması nedeniyle, bekleme listesindeki ilk kişinin Sağlıklı Aileler Programı'nın iş yüküne ekleneceği, "ilk gelen hizmeti alır" yaklaşımına yönelik. Bu yaklaşım (bekleme listesindeki tüm çocuklara aynı şekilde davranılmasını temin ettiği için) eşitlikçi olmakla birlikte, aynı zamanda çocukların tıbbi ihtiyaçları veya gelir düzeyi ne olursa olsun ailenin gelecekte programa kaydedilmesi gibi başka eşitlik sorunlarını da gündeme getirir.

Bekleme Listesindeki Süre Hafife Alınabilir. Bir başka endişe de; başvuranın fiilen sağlık sigortası alması için bek-

leme süresinin, idare tarafından tahmin edilen maksimum altı aydan daha uzun olabileceğine ilişkindir. Bu tahmin, mevcut kayıt silme ve yeni kayıt yaptırma eğilimlerine dayanır. Yukarıda da tartışıldığı üzere, velilerin davranışları değiştiği ölçüde, programda mevcut okuldan ayrılma oranlarının azalması, kapsama için bekleme süresini öngörülen den daha da uzatabilir. Daha önce vurgulandığı gibi, kayıtlı kişiler için bekleme süresinin Haziran 2006'ya kadar bir yılı geçmesi muhtemeldir.

Eyalet İlave SCHIP Fonlarını Kaybedecek. Sağlıklı Aileler Programı'na kayıt yapılmasına bir üst sınır belirlenmesi teklifi, eyalet tasarruflarıyla sonuçlanacaktır ancak aynı zamanda sigortasızların sağlık sigortası için tüketilen federal SCHIP fonlarının miktarını da yaklaşık 55 milyon dolar azaltacaktır. Sağlıklı Aileler Programı'nın başlangıcından beri, California, SCHIP fonlarının federal bütçeden tahsisinden tam kapasite faydalanmak için uğraştı. Bugüne kadar eyaletlere ayrılan payı, belirtilen süre içinde harcayabilen diğer eyaletlere dağıtılan, federal hükümete ait harcanmamış fonlardaki 1.1 milyar doları iade etti. Mayıs 2003 itibarıyla, California'da kalan harcanmamış SCHIP fonlarında yaklaşık 1.9 milyar dolar bulunuyordu. Bununla birlikte, Sağlıklı Aileler kapsamı için eyaletlere çıkan maliyetlerin sınırlandırılmasına yönelik diğer stratejilerin de harcanmayacak SCHIP fonlarının miktarına katkıda bulunmasının doğrudanlığını kabul ediyoruz.

Bazı Çocuklar Sigorta Kapsamını Kaybediyor. Sağlıklı Aileler Programı, FPL'nin (federal yoksulluk düzeyi) yüzde 250'sine kadar kazanan ailelerde yaşayan, 0 - 19 yaş arası çocuklar için kesintisiz sağlık sigortası sağlamak için Medi-Cal ile birlikte çalışmak üzere kuruldu. Her iki program için de belirlenmiş gelir ve yaş uygunluğu yapısı nedeniyle,

kayıt için önerilen üst limit, Medi-Cal'e kayıtlı bazı çocukları sigorta kapsamını kaybetme riskiyle karşı karşıya bırakacaktır. Özellikle, birinci ve altıncı yaş günlerine ulaştıklarında, normalde Sağlıklı Aileler Programı'na geçiş yapacak olan çocuklar, ailelerinin gelirleri artık Medi-Cal'e hak kazandırmadığından, bunun yerine sigortanın kapsamasını temin etmek için bekleme listesine alınacak.

Analist'in Önerisi

Mevcut Başka Alternatifler... Yukarıda tartışılan konulara mukabil, Sağlıklı Aileler Programı'na kayıt için bir üst sınır koymanın avantajlarını tarttıktan sonra, Vali'nin önerisinin aleyhinde tavsiyede bulunuyoruz, çünkü bizim görüşümüze göre, Yasama Meclisi'nde Sağlıklı Aileler Programı'nın maliyetini düşürmek için başka alternatifler de mevcut. Bu analizde daha sonra tartışacağımız gibi, program harcamalarını azaltmak için kabul edilebilecek, yararlanıcılar için daha adil, sigortasızlara yardım etmeye yönelik diğer devlet çabalarıyla daha tutarlı olacak ve mevcut federal SCHIP fonlarının kullanımını daha etkili hale getirecek başka stratejiler olduğuna inanıyoruz.

Ama Teklif Kabul Edilirse... Vali'nin önerisini kabul etmeye karar verirse Yasama Meclisi'nin özetlediğimiz konuları ele almak için atabileceği birkaç adım vardır. Bu durumda, Yasama Meclisi'nin aşağıdaki eylemleri göz önünde bulundurmasını tavsiye ediyoruz:

- İlk gelen ilk alır yaklaşımını, Sağlıklı Aileler Programı'nın kapsamına uygun en yoksul çocukları ve/veya tıbbi ihtiyaçları en önemli olanları kapsayacak şekilde öncelik vererek değiştirin. Bu eylemler tasarrufları kısmen

azaltacak ancak devlet fonlarının en çok ihtiyacı olanlar için kullanılmasını sağlayacaktır.

- CHIM (İlçe Sağlık Girişimi Eşleştirme Fonu) programını, Sağlıklı Aileler için başka şekilde uygun olan ancak bekleme listesine bulunan bireylerin kapsanacağı şekilde değiştirin. Bu, daha yüksek gelirli ailelerdeki CHIM çocuklarının hızlı bir şekilde sigorta kapsamına alan ve daha düşük gelirli ailelerin çocuklarının ise bekleme listelerinde bırakan eşitsizliği ortadan kaldırabilir.

- MRMIB'yi (Gözetimli Risk Sağlık Sigortası Kurulu'nu) bekleme listelerine yerleştirilen çocukların sayısının, başvuru sahiplerinin sigorta kapsamı için beklemesi gereken sürenin ve bu bekleyişin program kayıt oranlarına etkisinin istatistiksel bir özetini sağlayan üç aylık bir raporu, Yasama Meclisi'nin hazırlamasına yönlendiren tamamlayıcı rapor dilini benimseyin. Bu bilgi, kayıt üst limitlerinin bu uygulamaların tatbik edilmesi üzerindeki etkisini Yasama Meclisi'nin değerlendirmesini sağlayacaktır.

- CHDP (Çocuk Sağlığı ve Engelliliği Önleme Programı) yöntemi, Sağlıklı Aileler Programı'nın aile genişlemesi ve SB 2 [Bölüm 673, 2003 Tüzükleri] ile olan çatışmaların nasıl ele alınması gerektiği konusunda bütçe oturumlarında rapor vermek üzere MRMIB'yi yönlendirin.

Kaynak: Yasama Analisti Ofisi, Governor's Health Family Reforms: An Assessment, 18 Şubat 2004.

Yirmi Dolarlık Banknot Testini Uygulayın

Kararınızı kesinleştirmeden önce, tercih ettiğiniz politika alternatifini *yirmi dolarlık banknot* testine tabi tutmalısınız; bu, fikrinizin gerçekten sağlam olup olmadığına dair iyi bir son kontrol sağlar. Bu testin adı, ekonomistlerle dalga geçen eski bir fıkraya

dayanıyor: Sokakta yürüyen iki arkadaş, yerde yirmi dolarlık bir banknot görünce duruyorlar. Biri, “Buna ne dersin, yirmi dolarlık bir banknot!” diyor. Bir ekonomist olan diğeri, “Olamaz,” diyor; “Öyle olsaydı, birileri onu çoktan almış olurdu.” Burada anlatılmak istenen şudur: *Sizin gözde politika alternatifiniz öyle öne sürdüğünüz gibi harika bir fikirse, nasıl oluyor da şimdiye kadar uygulanmamış oluyor?* Önerge neden yasalaşmıyor? Bu testte başarısızlığın en yaygın kaynakları şunlardır: çıkar gruplarının, mevcut düzendeki bürokratik ve diğer türden paydaşların direnişini göz önünde bulundurmaya ihmal etmesi, konuyla ilgili politika ortamında harika bir fikir gibi görünen şeyi seçmek, kabul edilebilir bir duruş kazanmak için siyasi güvenilirlik edinmek ve bunun üstesinden gelme teşvikine sahip bir girişimcinin eksikliği. Bu testte başarısızlık elbette ölümcül değildir. Dönüşecek olan temel fikrinizin bir başka türünü bulana kadar ayrıntılara dalmaya devam edebilirsiniz.

SEKİZİNCİ ADIM: HİKÂYENİZİ ANLATIN

Burada önerilen adımların bazılarını veya tümünü (temel olarak, sorununuzu yeniden tanımlama, alternatiflerinizi yeniden kavramsallaştırma, kıstaslarınızı yeniden gözden geçirme, öngörülerinizi yeniden değerlendirme ve değiş tokuşları yeniden ele alma) pek çok kez tekrar ettikten sonra, hikâyenizi hedef kitlenize anlatmaya hazır hale gelirsiniz. Hedef kitle, müşteriniz olabilir veya daha geniş bir paydaşlar ve ilgili taraflar topluluğunu içerebilir. Düşmanca da dostça da olabilir. Sunumunuz yalnızca tek seferlik düz bir anlatım olabilir. Yasama veya yürütme değişikliğine destek toplamak için planlanmış uzun vadeli bir kampanyada gösterilen ilk çaba da olabilir. (Böyle bir kampanyada yer alması muhtemel konulara ilişkin bir tartışma için, bkz. Ek C, “Siyasi Destek Toplama Dinamikleri Üzerine Stratejik Tavsiyeler”).

Büyükanne Bessie Testini Uygulayın

Daha fazla ilerlemeden önce, bir başka gerçeklik kontrolüne ihtiyacınız bulunuyor. Diyelim ki zeki ama siyaseten pek de bilgili olmayan Büyükanne Bessie size işinizle ilgili sorular soruyor. Ona ... için “çalışan bir politika analisti olduğunuzu” söylüyorsunuz. Büyükanne ise “O da ne?” diyor. “... problemi” üzerinde çalıştığınızı açıklıyorsunuz. “Peki, çözüm ne?” diyor. Gözleri parlamadan önce tutarlı, gerçekçi bir açıklama sunmak için bir dakikanız var. Lafı dolandırmaya başladığınızı hissediyorsanız, sonuçlarınızı başkalarına ve muhtemelen kendinize de anlam ifade etmeye yetecek kadar derin bir düzeyde gerçekten anlamamışsınızdır. Düzenli anlatılabilene kadar işin en başından başlayın.

Şimdi, birinin gerçek bir karar veya bir politika önerisini analizinize dayandırmak isteyebileceğine dair bir olasılık bulunduğunu düşünün. (Ki bunun olacağını kestirmek mümkündür.) Bir analist olarak, Büyükanne Bessie ve akrabası (tabii ki Büyükbaba Max dâhil) gibi zorlu bir hedef kitleyle doğrudan uğraşmak zorunda kalmasanız bile, bu işi birinin yapması muhtemelen gerekecektir. Bu nedenle, en azından, asıl hikâyenizi, birisinin kamusal, demokratik eğitim görevini yerine getirebileceği kadar basit ve gerçekçi terimlerle anlatabilmeniz gerekir.⁷¹

Kitle/lerinizi Ölçün

Büyükanne Bessie testini geçtiğinizi varsayarak, Büyükanne Bessie’den daha karmaşık muhtemel hedef kitleleri belirleyin ve değerlendirin.

⁷¹ Bazen buna “asansör konuşması” yapmanın zorluğu denir. Siz ve patronunuz ya da ilgili biri, sadece “Merhaba, nasılsınız?” ile yetinemeyecek kadar uzun bir süre asansörde kendinizi buluyorsunuz diyelim. Patron projenizin nasıl gittiğini soruyor. Neyin peşinde olduğunuzu ve neden ilgilenmesi ve belki de ikna edilmesi gerektiğini açıklamak için belki bir dakikanız var. Bu nedenle asansör konuşmanızı hafızanıza kazıyın ve her an kullanıma hazır hale getirin.

Bunların arasından önce onayına en çok ihtiyaç duyduğunuz kişi veya kişiler olan müşteriniz, hiyerarşik üstleriniz ya da çalışmanızı finanse edenler gelir. Müşterinizle aranızdaki ilişki nedir? Neyi, nasıl söyleyeceğiniz, büyük ölçüde ilişkinizin uzun süreli olup olmadığına ve yüz yüze devam edip etmediğine bağlı olmalıdır. Ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılımları düzeltmek sizin için ne kadar kolaydır?

Ardından, geniş siyasi ortamı düşünün. Sizce analizi kim, hangi amaç(lar) için “kullanacak”? Bir savunu bağlamında kullanmak için sonuçlarınızı kimse alacak mı? Sonuçlarınızın bu şekilde kullanılmasını arzu eder miydiniz? Veya bazı savunucuların çalışmanızı kullanması arzu edilirken, diğerlerinin bunu yapması, istenmeyen bir durum olur mu? Analizinizin öğelerini, ulaşmasını isteyebileceğiniz veya istemeyebileceğiniz hedef kitle türüne göre ayırmak için herhangi bir şey yapmak istiyor musunuz? Belki de istemeden, analizinize başka durumlarda açık olabilecek belirli hedef kitleleri yabancılaştıracak korkutucu kelimeler mi kullanıyorsunuz?

Hedeflerinizden biri sıradan bir hedef kitleyle irtibat kurmaksa, sıradan insanların istatistiklerden nadiren etkilendiğini unutmayın. Gerçekten de bir problemi ele almanın önemini göstermek için sayılara güvenmek, yanıt vermek için gereken psikolojik süreçleri zayıflatır; insanlar sadece istatistikleri kavramakta başarısız olmakla kalmaz, aynı zamanda eylemsizliğe de sürüklenebilirler.⁷² Veri ve istatistikler, analiz için açıkça vazgeçilmezdir, ancak hikâyenizi genel bir kitleye anlatmak söz konusu olduğunda, probleme insani bir yön dâhil ettiğinizden emin olun. Çözümünüzün insanlar için hayatı nasıl daha iyi hale getirebileceğini gösterin.

Açık bir tavsiyede bulunuyorsanız, çeşitli kitlelerden gelebilecek olası itirazları dile getirdiğinizden ve bunları çürüttüğünüzden emin olun. Ayrıca, önerinizin neden daha iyi olduğunu

⁷² Bkz. Slovic (2007).

göstermeye hazır olmak adına sizin veya başkalarının bir sonraki en iyi eylem planı olarak görebileceği önerilerle kendi önerinizi karşılaştırdığınızdan emin olun.

Hangi Aracı Kullanacağınızı Düşünün

Hikâyenizi yazılı veya sözlü olarak anlatabilirsiniz. Her iki durumda da basit ve net bir iletişim kurun. Yol gösterici esas ilke, diğer bütün şeyler eşitken, daha kısa olanın her zaman daha iyi olduğudur. Yazılı sunumlarda iyi alt başlıklarla grafikler, okumayı ve anlamayı kolaylaştırabilir.

Sözlü sunumlar pratik, öz disiplin ve bazı temel ilkeler hakkında biraz bilgi gerektirir. Temel ilkelerin en hayati olanları şunlardır: *oldukça yavaş ve net konuşun*; rahatsız edici gürültülerde dahi, odanın her tarafında duyulacak kadar yüksek sesle konuşun; algılanan güvenilirliği ve inanılabilirliği artırma eğiliminde olan daha düşük bir seviyede konuşun; fazla kıpırdamayın, ama sabit de durmayın, izleyicilerle fazlaca göz teması kurun ve bunu yaparken odanın bir tarafını diğerine tercih etmeyin. Yavaş ve belirgin bir şekilde konuşmak düşündüğünüzden muhtemelen daha zor ve önemlidir. PowerPoint sunumları gibi görsel araçlar, sözlü sunumlarda genellikle yardımcı olur.

Hikâyenizi anlatmak için giderek yaygınlaşan bir araç konu özetidir. En iyi konu özetleri kısa, net ve görsel olarak çekicidir. Konu özetleri bağımsız belgeler veya geleneksel yazılı veya sözlü sunumlara ek olabilir. Kutu I-10, Research Improving People's Lives'dan⁷³ (RIPL) bir konu özeti örneğini göstermektedir. Konu özetinin, politika etkisini ve etkililiğini ölçmek için titiz bir bilimsel yöntem olan randomize kontrollü araştırmanın uygulanmasını önerdiğini unutmayın (bkz. Ek E). Sorun özeti aynı

⁷³ İnsanların Hayatlarını İyileştiren Araştırmalar (RIPL). Devletlere veri analizi ve teknoloji kullanımı üzerinden insanların hayat şartlarını iyileştiren politikalar üretmelerine yardımcı olan, kâr amacı gütmeyen ABD merkezli bir kuruluş, bir politika üretim laboratuvarı (ç.n.)

zamanda Bölüm I’de daha önce tartışılan çok aşamalı analizin “yaparak öğrenme” türünün bir örneğidir.

Hikâyenize Mantıksal Bir Anlatı Akışı Verin

Hikâyenizin akışı okuyucunun (veya dinleyicinin) ihtiyaçları, ilgi alanları ve yetenekleri göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır. Hem yazılı hem de sözlü sunumlarda, tüm analizi neyin motive ettiği dinleyicilere açık olmalıdır; bu nedenle, analizinizin ele aldığı sorunun bir ifadesi ile başlamak en iyisidir.⁷⁴

Analizin akışındaki daha ayrıntılı adımları, yani bölümleri, paragrafları ve cümleleri harekete geçirmek de önemlidir. Okuyucuların ekserisi, herhangi bir ögenin motivasyonunu kendisinden hemen önce gelen şeyde arayacaktır, bu da uzun aralara girmekten kaçınmayı önemli hale getirir. Bu nedenle, “Arka Plan” olarak nitelendirebileceğiniz bölümlere karşı dikkatli olun. Benzer şekilde, “şuna dönmeden önce...” ve “öncelikle tarihini açıklamak/anlamak gerekir...” gibi ifadeler genellikle sindirilmemiş içeriğin belirtileridir. Pek çok okuyucu bu tehlike belirtilerine karşı tetikte olduğundan sizin de uyanık olmanız gerekir. Unutmayın ki, politika analizi, geleceğe dairdir. Şaşırtıcı bir şekilde tarihin geleceği nasıl etkileyeceği veya etkileyip etkilemediği pek açık değildir ancak bu etkinin tam olarak nasıl ortaya çıkacağını gösterme sorumluluğu yazar ya da konuşmacıda olmalıdır.

Yaygın olarak kullanılan bir düzenleme çerçevesi, iyi bir problem tanımla başlamak ve ardından düşündüğünüz her alternatifi ana bölüm olarak ele almaktır. Bu bölümlerin her birinde, alternatifin uygulanmasının olası sonuçlarını tasarlar ve bu tür sonuçların bazı nedensel modeller ve ilişkili kanıtlar ışığında ne kadar olası olduğunu değerlendirirsiniz. Bu tartışmaların ardından, alternatif sonuçları gözden geçirip özetler ve bunlarla söz konusu olan değiş tokuşları tartışırsınız. Bu çerçeve, özel bir kıs-

⁷⁴ RAND Corporation (1994) tarafından slayta dayalı sözlü brifinglerin nasıl verileceği konusunda alışılmadık derecede iyi bir kılavuz yayınlanmıştır.

tas tartışması içermeyiz; bununla birlikte, bazen kıstasların açık bir şekilde tartışılması da önem taşır. Eğer öyleyse, alternatiflerin ve bunlarla ilişkili sonuçların sunumundan hemen önce veya hemen sonra bu çerçeve görünüm kazanabilir.

Eğer öneride bulunmak niyetindeyseniz bir tavsiyeyle başlamakta korkmayın ve tavsiyenizi haklı çıkarmak için gerekli tüm adımları sunmaya niyetli olduğunuzu gösterin. Konunun basitleştirilmiş, biçimlendirilmiş bir açıklamasını yapıp ardından ek ayrıntılarla bunu karmaşıktırarak okuyucuya yardımcı olabilirsiniz. Kendinizi şöyle cümleler yazarken (veya söylerken) bulacaksınız: “Bir sübvansiyon stratejisi mükemmel çalışıyorsa böyle çalışır, ama şimdi en az iki uyuşmazlık kaynağı sunmamız gerekiyor. Bunlardan biri, hak talebinde bulunanların yüzde 5’i ile 10’unun muhtemelen uygunsuz olacağı ve bunların çoğunluğunun da hileli olabileceği ihtimaliyle ilgili. İkinci kaynak, sosyal yardım bileşenine yardımcı olmak için sivil toplum kuruluşu (STK) topluluğunda yetkin ve istekli ortaklar bulmayı içeriyor.” Bu cümleler, okuyucuyu, “mükemmel bir şekilde çalışmak” için kurulan senaryoya, dolandırıcılığın büyük bir sorun haline gelmesi durumunda oluşacak siyasi tepkilere ve STK’larla ortaklık kurmanın karmaşıklığına ilişkin uygun olmama problemlerine ilişkin tartışmalara hazırlayacaktır.

Kutu I-10

Bir Politika Analizi Raporundan “Hikâyenizi Anlatmak” Adımının Açıklayıcı Bir Örneği

Kaynak: Research Improving Peoples’s Lives, https://www.ripl.org/wp-content/uploads/2018/08/RIPL_I3_Reducing-Recidivism-by-Connecting-Releasees-with-Social-Services.pdf

Rhode Island mahkûmlarının yüzde otuzu bir yıl sonra cezaevine geri dönüyor. Ek Beslenme Yardım Programı

(SNAP⁷⁵) tekrar suç işlemeyi azaltmaya yardımcı olabilir mi?

Stratejik Hedef

Vali Gina Raimondo, 2020 yılına kadarki üç yıllık bir süre zarfında tekrar suç işleme oranını %52'den %44'e düşürmek istiyor. Bu hedefe ulaşmanın düşük maliyetli yolları nelerdir?

Değerlendirme

RIPL analizi, hapisten çıktıktan sonra SNAP'e kaydolan eski mahkûmların, ilk altı ay içinde yeniden suç işleme olasılığının SNAP'te bulunmayanlara göre yüzde 7,4 daha düşük olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte, neredeyse hepsi nitelikleri karşılıyor olmasına rağmen, bireylerin yalnızca %40'ı SNAP'e tahliye olduktan sonra kaydoluyor.

Şekil 1. Hapsedildikten sonraki üç ay içinde SNAP'e kaydolan bireylerin yüzdesi.

Siyahî, Hispanik, Diğer Irk, Beyaz

Şu anda mahkûmlar, hapsedildikleri sırada SNAP başvurusunu tamamlamak için yardım alabiliyorlar ancak serbest bırakıldıktan sonra kayıtlarını tamamlamak ve bir yardım kartı (EBT kartı) almak için Rhode Island İnsan Hizmetleri Departmanı (DHS) ofisini ziyaret etmek zorundalar. Bununla birlikte, bireylerin tahliye edildikten sonra karşılaştıkları sayısız zorluk, kolay ulaşım eksikliği ve bekleme süreleri, ya kaydı geciktirebiliyor veya gidişatı zorlaştırabiliyor.

RIPL, Rhode Island Düzeltme Departmanı (DOC) ve DHS ile iş birliği içinde, tüm mahkûmların tahliye sonrası SNAP yardım kartlarını etkinleştirmelerini sağlamak için Başarı için Bağlan'ı (Connect for Success) geliştirdi. Muh-

⁷⁵ Supplemental Nutrition Assistance Program. (ç.n.)

temel başarılı bir program tasarlamak için saha çalışması yaparak işe başladık:

- SNAP kaydını ve fayda dağıtımını taklit etmek üzere bir sahte pilot tasarladık.
- Serbest bırakılmadan hemen önce 100'den fazla mahkûmla anket yaptık ve ardından hediye kartlarını sahte EBT kartları olarak dağıtmanın yollarını test ettik.
- Anket sonuçlarımız, mahpusların yüzde 70'inin tahliye edildikten sonra SNAP'e kaydolmayı planladığını gösterdi ki bu, kaydolanların sayısının neredeyse iki katına karşılık geliyor.
- Bireylerin ayrılma konusunda endişeli olduklarını ve çıkış materyalleriyle birlikte dağıtılmazlarsa kartları gözden kaçırabileceklerini gördük.
- Serbest bırakıldıktan sonra yakındaki bir binadan 5 dolarlık hediye kartı alma fırsatı sunulduğunda, sadece %4'ü bunu yaptı.

Tasarım ve Test İyileştirmeleri

Saha çalışmamıza dayalı olarak Başarı için Bağlan programı, tahliye edilmiş bağlantılı kişilerin avantajlarını en üst düzeye çıkarmak için aşağıdaki süreci takip ediyor.

1. Haftanın tahliye edilenlerini tespit etme

a. RIPL, her hafta serbest bırakılacak mahkûmların yarısını Başarı için Bağlan programına rastgele seçecek.

2. DOC tabanlı kayıt uygulayıcısı

Kayıt teknolojisi, Başarı için Bağlan programındaki mahkûmlarla SNAP uygulamalarını tamamlayacak.

3. SNAP Kartı Dağıtıldı

Tahliye gününde, mahkûmlara aktif hale getirilmemiş bir SNAP kartı verilecek.

4. SNAP Kartı Etkinleştirildi

Bir mahkûmun serbest bırakılmasından 24 saat sonra Kayıt Teknolojisi, EBT kartındaki avantajları elektronik

olarak etkinleştirecek.

Şekil 2: Başarı için Bağlan Süreç Haritası

DOC, 2017 sonbaharında Başarı İçin Bağlan'ın RIPL tarafından tasarlanmış Randomize Kontrollü Denemesini (RCT) yürütecek. Neden RCT? İlk olarak, bir RCT, etkiyi kanıtlamamıza ve başarıyı ölçmemize imkân tanıyor. İkinci-si, bir programı tam ölçekli hale getirmeden önce herhangi bir olumsuz, istenmeyen sonucu dışlamamıza izin veriyor. Üçüncüsü, başkalarının bizim denememizden öğrenmelerine ve kanıtlanmış başarılı bir programı kendi durumlarında ölçeklendirmelerine olanak tanıyor.

Sonuç

Başarı için Bağlan programı aracılığıyla, mükerrer suç oranlarını neredeyse hiçbir ücret ödmeden yüzde üç veya Vali'nin hedefinin %30'u kadar düşürmeyi umuyoruz. Gerçeklere dayalı politika, yoksulluğu azaltmak ve politika etkinliğini verimli bir şekilde geliştirmek için güçlü bir araçtır.

Kaynak: Research Improving People's Lives, "Reducing Recidivism by Connecting Releases with Social Services," 2018. İzinsiz çoğaltılmıştır.

Bazı Yaygın Tuzaklar

Sekiz Aşamalı Yolu Çok Yakından Takip Etmek. Sekiz Aşamalı Yol, okuyucuyu adeta elinden tutarak rotasına yönlendiriyor-muşsunuz gibi anlatı akışınızı yapılandırmanıza yardımcı olur. Ancak bu yaklaşım gerçekten çok kötü bir fikirdir. Bu yaklaşım, okuyucunun dikkatini çekmekten ziyade dağıtan, kelimelerle dolu, mekanik bir sonuç getirir. Sekiz Aşamalı Yol'un amacı, hatırlayın, karmaşık bir problem üzerinde düşünmenize yardımcı olmaktır. Hikâyeyi anlatırken bu yöntemi kullanmak gerekmez.

Okuyucuya, alınmayan tüm alternatifleri ve alınmamalarının nedenlerini anlatmanıza gerek yoktur. Bu, okuyucunun bilmek istediğinden veya bilmesi gerekenden *çok daha fazlasıdır*. Okuyucu, en iyi alternatiflerden birinin veya ikisinin, tercih edilmemesinin en önemli nedenleriyle ilgilenmelidir -muhtemelen ilgilenecektir de, bundan daha fazlasıyla değil-.

Zorunlu Niteleme. Argümandaki belirli bir unsurla ilgili tüm nitelikleri ve belirsizlikleri göstermek için argümanın akışını kesmeyin. Bu tuzaktan kurtulmanın lengüistik bir yolu, genelliği belirtmek ve ardından bir sonraki bölümde istisnalara geri dönmek için *çoğunlukla, ortalama olarak ve sık sık* gibi sıfatları veya sıfat tamlamalarını kullanmaktır. (Ya da istisnalar ve nitelikler gerçekten bekleyemiyorsa, parantez içi bir cümle veya dipnot kullanabilirsiniz.)

Tüm Çalışmanızı Sergileme. Araştırmanız sırasında öğrendiğiniz her gerçeği meseleye dâhil etmeyin. İyi ve kapsamlı bir araştırma ve analiz yapmış olsanız bile, öğrendiklerinizin çoğu işiniz bittiğinde alakasız olacak. Yani, dikkatinizi neyin gerçekten önemli olduğuna odaklamayı ve başlangıçta önemli görünenleri önemsiz göstermeyi başarmış olacaksınız. Okuyucunuzu genellikle takip etmek zorunda olduğunuz aynı gezintiye çıkarmanız gerekmez.

Açıklama Yapmadan Listeleme. Raporda analiz etmeyi düşündüğünüz her alternatif politikayı listelemeli misiniz? Böyle bir liste, alternatiflerin sayısız olmadığı, sizin veya dinleyicileriniz tarafından ciddiye alındığı ve okuyucunun zihnini takip eden ayrıntılı değerlendirmeye hazırlayacağı zaman faydalıdır. Bununla birlikte, göz önünde bulundurmanız gereken birçok alternatif varsa, okuyucu listede ne olduğunu unutacaktır. Üstelik daha yakından incelendiğinde bazı alternatiflerin kolayca reddedilebilir nitelikte olduğu ortaya çıkarsa, listeler yerine birer bostan korkuluğu kurmuş ve okurun zihinsel enerjisini boşa harcamış olacaksınız.

Hesaba katılan alternatiflerin değerlendirilmesine gelmeden önce ilgilenilen her bir kıstası listelemek konusunda da dikkatli olun. Her zaman olmasa da genellikle değerlendirme bölümlerini yazarken daha iyi ifade edilemeyecek olan kıstaslar hakkında ayrı bir bölümde de pek bir şey söylenemez.

Gizemli Bir Hikâye Anlatmak. Sonuçla, asıl önemli olanla, kesinlikle değinmeye niyetlendiğiniz en ilginç noktayla başlayın. Ardından, ulaştığınız sonuçlara hedef kitlenizin de ulaşmasını sağlamak için gereken tüm gerekçeleri ve kanıtları sunun. Kısacası, bir romancının izleyeceği stratejinin tam tersi bir strateji izleyin.

Tarzı Coşturmak. Bürokratik ve akademik tarzların şatafatından ve dolambaçlı ifadelerinden kaçının. (Bu konuda yapılacak temel bir okuma için bkz. George Orwell, “Politika ve İngiliz Dili.”) Ayrıca, “Rakiplerimizin ne kadar aptal olduğunu hepimiz anlıyoruz, değil mi?” gibi, içeriden birinin konuşma tarzından da kaçının.

Analizin İkna Etmediğini Unutmak, ki Analistler de Bunu Yapar. Ne kadar yetkin olursa olsun analiziniz, ancak onu üreten ve ileten kişi veya kuruluş kadar ikna edici olacaktır. Sözlü sunumlar için topluluk önünde konuşmanın kalitesi önemlidir. Eğer topluluk önünde konuşma dersi almadıysanız, almayı düşünün. Televizyonda veya web yayınında yapılacak sunumlar için, kamera karşısında nasıl profesyonel görüneceğine dair yapılması ve yapılmaması gerekenler vardır; onları öğrenin.

Son olarak, bir analizin inandırıcılığının ve güvenilirliğinin, onu üreten analistlerin kişisel ve kurumsal itibarına küçümsenmeyecek ölçüde bağlı olduğunu unutmayın. Siz veya kuruluşunuz kalitesiz bir çalışma üretiyorsa veya sonuçlarını yaydığınızda profesyonellikten uzak görünüyorsanız, itibar maliyeti uzun süre sizinle olabilir. Bir analizi ilettiğinizde, çözümünüzü şu anda konuştuğunuz ya da yazdığınız hedef kitleyle sadece paylaşmadığı-

nızı; aynı zamanda kendinizi gelecekte belki daha önemli problemlere çözümler sunacak analizler iletecek konuma getirmek için kişisel, politik ve kurumsal sermaye de inşa ettiğinizi unutmayın. Sağlıklı Aileler Programı'na ilişkin Kutu I-9'da alıntılanan LAO raporu, önerdiği tavsiyenin erdemleri olduğunu kabul ederek güvenilirlik sağlar. Böyle bir inanılabilirlik, izleyicinin analistin tercih ettiği alternatifin neden üstün olduğuna dair hikâyesine daha açık olmasını sağlar.

Raporunuzu Şekillendirin

Rapor kısa değilse, bir yönetici özeti ile başlayın.

Örneğin on beş -yirmi sayfadan uzun raporlarda içindekiler tablosu yardımcı olabilir. Metinde veya eklerde çok sayıda tablo ve şekil varsa, bu öğelerin bir listesini hazırlamak da faydalı olabilir. Ayrıntılı teknik bilgi veya hesaplamalar metin yerine eklerde yer almalıdır. Bununla birlikte, hangi konudan bahsettiğinizi gerçekten bildiğinize ve argümanınızın en azından güvenilir olduğuna okuyucuyu ikna etmek için metnin kendisinde yeterli teknik bilgi ve yorum görülmelidir.

Okuyucuyu yönlendirmek ve büyük metin gövdelerini bölmek için başlıklar ve alt başlıklar kullanın; biçimlendirmenizin (büyük harfler, italik, kalın yazı, girinti) argümanınızın mantıksal hiyerarşisiyle uyumlu olduğundan ve bu hiyerarşiyi desteklediğinden emin olun.

Tablo Formatı. Mevcut profesyonel uygulama, tabloların biçimlendirilmesi açısından çok zayıftır. Bunu taklit etmeyin, geliştirmeye çalışın. Her tablonun (veya şeklin) bir numarası (örneğin Tablo 1 veya Şekil 3-A) ve bir başlığı olmalıdır. Başlık anlaşılır olmalıdır; Başlığın tablodan öğrenilecek olan esas meseleyi tanımlaması genellikle faydalı olur (örneğin, “İçki İçme ve Araç Kullanmanın Fiili Riskleri Alkollü İçki Sayısı ile Hızla Artıyor, Ancak Üniversite Öğrencileri Tarafından Büyük Ölçüde Kü-

çümseniyor”). Bir tablodaki her satır ve sütun etiketlenmeli ve etiket çok fazla zorlanmadan yorumlanabilir olmalıdır.

Normalde, bir tablo ya tamamen tanımlayıcıdır ya da bazı nedensel ilişkileri göstermek için tasarlanmıştır. İkincisinde, genellikle tek bir noktaya (veya en fazla iki) işaret eden ve çevresindeki metinden fazla açıklamaya ihtiyaç duymadan tek başına durabilen bir tablo oluşturulmak istenir. İki veya üç nokta oluşturmak için iki veya üç küçük tablo kullanmak, büyük bir tablo oluşturup içeriğini, çevreleyen metin aracılığıyla açıklamaya çalışmaktan daha iyidir.

Tablolar genellikle dipnot gerektirir ve alt kısımda daima bir kaynak notu olmalıdır. Tabloyu oluşturmak için kullanılan veri kaynaklarına atıfta bulunan bu notlar, mutlaka kısaltılmış olan satır veya sütun etiketlerinin anlamını netleştirmeye çalışır.

Lütfen, tabloları sayılarla doldurmak ya da anlaşılmasız sütun ve satır etiketleri girmek gibi akademik uygulamaları tekrarlamayın. Akademik uygulama, tüm verilerin “bilimsel olarak” ve esaslı bir önyargı olmaksızın toplandığını varsayar; bu nedenle sunum tarzı da bu gerçekleri aktarmayı amaçlar. Akademik tablolarda, okuyucuya tüm gerçeğin söylendiğini, yazarın verileri yalnızca ilginç olanı iletme için özenle seçmediğini, neyin istatistiksel olarak önemli, neyin önemsiz olduğuna dair tüm hikâyeyi aktardığını görmesine izin vermek için önemsiz verilerle önemli verilerle aynı yerde bulunur. Bu konular sizin ve okuyucularınız için önemliyse, elbette tüm hikâyeyi verin. Ama bunu eklerde yapın. Yine de ekseriyetle, tek bir tabloda aktarılan bilgileri en aza indirmeye çalışın.

İstatistik. Kitleniz muhtemelen istatistikleri sizin kadar iyi anlamaz, bu nedenle istatistiklerinizi az ve basit tutmalısınız. Yüzdelere iyidir, yüzdelerdeki farklılıklar ise daha iyidir. Örneğin, “Erkeklerle (kızlara) hizmet veren çocuk tesislerinin gıda bütçesi, kızlara (erkeklerle) hizmet veren tesislere göre kişi başına yüzde 10 daha yüksektir.” Regresyon katsayılarının kullanılması gereki-

yorsa, ham katsayıların, yalnızca araştırmacıların yararlı bulduğu indeks sayılarından ziyade daha anlaşılabilir gerçek dünya olgularına karşılık geldiğinden emin olun. Dahası, anlaşılabilirlik her zaman hedef kitleniz için anlamlı olan ölçütlerin kullanılması demektir; örneğin, “yüksek şekerli gıdalara uygulanan on sentlik bir vergi, muhtemelen kişi başına tüketimi haftada 6 ile 10 ons azaltacaktır”. Bu durumda, haftada ons, yıllık pound veya günlük onstan daha iyidir, çünkü yıllık tüketim çoğu insan için hiçbir şey ifade etmez ve çoğu insan muhtemelen günlük tüketiminin oldukça değişken olduğunu düşünürken haftalık alım günlük eşitsizliği düzeltir.⁷⁶

Referanslar ve Kaynaklar. Sunumun sonuna referansların ve kaynakların bir listesini ekleyin. Kitap ve makalelere akademik tarzda (yazarların alfabetik sırasına göre) atıf yapmak gerekir. Esas mesele, referansları bulmak isteyen meraklı ya da şüpheli okuyuculara bibliyografik yardım sağlamaktır. Kabul edilebilir birkaç biçim vardır, ancak oldukça basit ve anlaşılır olan *Journal of Policy Analysis and Management*’ın kitap inceleme bölümünde kullanılanı iyi bir modeldir.

Mevcut eğilim, metindeki dipnot referansları yerine “bilimsel alıntı” yönündedir. Yani metinde parantez içinde yazarın soyadını ve yayın yılını belirtin; okuyucu daha sonra tam alıntı için sonundaki referanslar bölümüne başvurur. Bu uygulamayı takip ederseniz, kaynakça bölümünde yazar(lar)ın başlığından önce ve yıl da dâhil olmak üzere diğer yayın detaylarından önce listelenmelidir. Bazen parantez içindeki alıntıya bir sayfa numarası da eklemek gerekebilir.

Yasal atıf tarzı ise oldukça farklıdır. Referansların çoğu yasal ise, tüm referansların sayfanın alt kısmındaki dipnotlarda belir-

⁷⁶ Bkz. Browner (2012). Bu, tıptaki akademik araştırmacılara yönelik olmasına rağmen, tavsiyelerin çoğu kolayca politika analizine aktarılabilir.

tilmesi tavsiye edilir. Ancak bilimsel atıf biçimi dipnotlarda da korunabilir.

Notlar, metinle aynı sayfada görünüyorsa -yani onları son notlar yerine dipnotlar olarak yerleştirirseniz- okunması daha kolay olur.

Kısa Not Formatının Kullanılması

Analizinizi kısa bir not olarak teslim edilecekse, bunu aşağıdaki gibi standart bir kısa not formatında sunmalısınız:

[Tarih]

Kime: [Alıcı ad(lar)ı, resmî pozisyon(lar)]

Kimden: [Adınız, pozisyonunuz. Adınızın yanında veya üzerinde bir imza veya baş harf.]

Konu: [Konunun kısa ve gramatik olarak doğru açıklaması]

[İlk veya ikinci cümle, alıcıya sizden bu konuyla ilgili bir not istediğini ve nedenini hatırlatmalıdır. Alternatif olarak, bu konuyla ilgili bu notu şu anda alıcıya neden gönderdiğinizi açıklayabilirsiniz:]”

[Not uzunsa, bir veya iki özet paragrafta konuyu açıp kapatabilirsiniz. Uzun bir özetle açarsanız, kapanış özeti kısa olabilir.]

[Not uzunsa, alt başlıklara ayırmayı düşünün.]

Bir Basın Bildirisi Hazırlayın

Politika analizlerinin ekserisi basın bültenlerinin, radyo veya televizyon yayınlarının konusu olmaz ancak bazıları olur. Analizler böylesi bir muameleye adaydır ve genişletilmiş biçimleriyle bile, temel mesajın nasıl yoğunlaştırılacağına ilişkin analistin düşüncesinden faydalanabilir. Bu nedenle, hazırlayacağınız bir basın bildirisi ya da birkaç kısa açıklama taslağı muhtemelen analitik bazen de politik bir amaca hizmet edebilir. Ayrıca, bir basın bildirisi veya kısa bir konuşmada rakibinizin işinizi nasıl niteleyebileceğini görmek için stratejik ve savunmacı bir tarzda düşünmek isteyebilirsiniz.

PowerPoint

PowerPoint slaytları sıklıkla sözlü sunumlarla birlikte kullanılır ve hatta kimi zaman sözlü olmayan iletişim araçları olarak yazılı raporların yerini alır. Aşağıda PowerPoint kullanımıyla ilgili bazı kısa yorumlar yer almaktadır; programa dair çok sayıda detaylı kılavuz mevcuttur.

- Basit tutun: her slaytın ayrı bir noktaya değinmesini sağlayın; cümleler değil, ifadeler ve sadece iki veya en fazla üç renk kullanın.
- Metnin okunaklı olması için metin rengini ve arka plan rengini uygun seçin.
- Şirin simgelerden ve “havalı” hareketli hayvanlardan kaçın.
- Harfleri ve sayıları makul bir mesafeden görmek, basitçe ekranda yazanları okuyan sunucu olarak sizden sıkılmamak gibi izleyici ihtiyaçlarını göz önünde bulundurun.
- Slaytı, izleyicinin içeriği okuyup özümseyebileceği kadar uzun süre görüntüleyin -bu özellikle tablolar ve grafikler için önemlidir-.
- Uygun aralıklarla şimdiye kadar söylenenleri özetleyen ve bir sonraki slaytlarda anlatılacaklara dair yol gösteren slaytlar ekleyin.
- Slaytların (her sayfada altı adet slayt olacak şekilde ayarlanan) basılı kopyalarını, dikkat dağıtıcı olduğu için sunum esnasında değil, sunumdan sonra dinleyicilere verin.

Fotoğraflar gibi görsel takviyeler, özenle seçilmiş ve gösterilmiş olmaları koşuluyla tüm kelimeleri güzel bir şekilde destekleyebilir.

BÖLÜM II

KANITLARI BİRLEŞTİRMEK

Blue Lake’teki su kirliliği kontrol programlarının analizini hazırlayan bir araştırmacı olarak karşılaştığınız sorunları bir düşünün. Kirliliği bir göl olduğunu biliyorsunuz; federal, eyalet ve yerel ölçekteki mevzuatın gölü temizleme (veya daha fazla kirlenmesini önleme) hedefine yönelik olduğunu ve bölgedeki eyalet çevre koruma dairesinin, ilgili kirlilik önleme politikalarının veya programlarının bir kısmını veya tamamını yönetmekle olduğunu da biliyorsunuz. Ama daha fazlasını bilmeniz gerekiyor. Mevcut politika ve programların, bunların siyasi ortamının, bürokrasinin bunları uygulamak için kullandığı işleyiş biçimlerinin, uzmanların ve profesyonel olmayanların bunları değerlendirirken kullandığı kıstasların haritasını çıkarmanız gerekir. Bunları *nasıl* değerlendireceğiniz konusunda da bazı kararlar almanız gerekir. Ardından, hangi verilerin bu kıstaslarla ilgili olduğunu öğrenmeniz ve bu verileri nasıl elde edeceğinizi bulmanız gerekir. Mevcut programlarda değişiklik önermeyi planlıyorsanız, olası sonuçlar hakkında makul tahminler yapmanıza izin verecek kanıtları da geliştirmelisiniz. Ek olarak, söz konusu aktörlerin ne tür deği-

şiklikler yapmaya hazır olabileceğini veya neler yapabileceklerini öğrenmelisiniz.

Bunlar büyük zorluklardır; ancak zaman, enerji, para ve potansiyel haber kaynaklarınızla görüşülen kişilerin iyi niyeti açısından kaynaklarınız muhtemelen pek büyük değildir. Ayrıca, diyelim ki çalışmayı altı aydan daha kısa bir sürede bitirmek istiyorsunuz ve ilk beş ayı sadece mahsullerinizi toplamakla harcamak istemiyorsunuz; nereden başlayacaksınız? Başladıktan sonra, nasıl verimli bir şekilde ilerleyeceksiniz?

BAŞLARKEN

İlk adım basittir: Bildiklerinizle başlayın. Bu ihtiyati tedbir bariz ya da önemsiz veya her ikisi gibi görünebilir. Aslında, insanların buna aykırı davranması sıklıkla rastlanan bir şeydir. İnsanlar yeni ve zorlu bir araştırma göreviyle karşı karşıya kaldıklarında, birkaç hafta veya ay boyunca endişeyle bocalamayı beklerler. Bunu yaparlar çünkü aptal hissetmek insanı bu noktaya sürükler. Bununla birlikte, nadiren bu derecede zaman ve enerji israfı gereklidir. Birkaç gerçek, hatta belirsiz hatıra ve bazı zekice akıl yürütmeler genellikle projeyi şaşırtıcı bir hızla sağlam temellere taşıyabilir. Örneğin, sizden galaktik spektroskopi gibi ilginizden veya önceki deneyiminizden çok uzak bir konu olan “Wichahissic bitümlü kömür endüstrisinin geleceği” hakkında bir politika analizi yapmanızın istendiğini varsayalım. Kendinize aşağıdaki gibi bir not yazarak durumu değerlendirebilirsiniz:

- Muhtemelen birileri Wichahissic bitümlü kömür endüstrisinin geleceğinin oldukça kasvetli olduğunu ya da iyiye gittiğini düşündüğü için bu çalışmayı yapmam istendi. Eğer olan ilki ise, sonuçlar muhtemelen bir tür devlet sübvansiyonunu haklı çıkarmak için kullanılacaktır; eğer

ikincisi ise, sonuçlar endüstrinin kendisi veya geçimleri endüstrinin sağlığına bağlı olan yerel tüccarlar tarafından tanıtım amacıyla kullanılacaktır.

- Herhangi bir endüstrinin geleceği kısmen pazar talebine bağlıdır. Kömür talebi, kısmen ikame yakıtların mevcudiyeti nedeniyle muhtemelen düşmektedir.
- Yüksek üretim maliyetleri sektörün sağlığını tehlikeye atabilir. Kömür madenciliği teknolojisi az gelişmiş olabilir mi? Eğer öyleyse bunun nedeni nedir? Belki de kömür yataklarının tükenmesi ve teknolojinin zengin tabakanın aksine yoksulları idare edecek şekilde geliştirilmemesi yüzündendir.
- Birkaç yıl önce çok sayıda madenci grevi oldu. Emek-yönetim ilişkileri şimdi daha mı iyi yoksa daha mı kötü? Ücret talepleri şirketleri batmaya mı zorluyor?
- Kömür taşımacılığı demiryollarına bağlı. Peki, demiryolları hastaysa, kömür de hasta olabilir mi?
- Kömür siyah ve ıslıdır, çok fazla duman çıkarır ve kötü bir karbon ayak izine sahiptir. Elbette bu ekolojik bir tehdittir. Varsa, kim bu soruna dikkat ediyor? Yoksa gerçekten bu bir sorun mu? Kömür madenciliği kırsalın güzelliğini ve muhtemelen ekolojisini yok ediyor. Bu gerçekten böyle mi? Sierra Club'ın bu sorular hakkında faydalı verileri olabilir mi?
- Belki de tüm kömürler hasta değildir, hasta olan sadece bitümlü kömürdür. Belki antrasit endüstrisi gelişiyor. Elbette burada verileri olan bir kömür madenciliği şirketleri ticaret birliği var. En yakındaki büyük kömür madenciliği şirketini ara ve halkla ilişkiler ofisinden adını ve adresini öğren.
- Belki kömür iyidir, ama Wichahissic problemlidir. Ama sonra yine, Wichahissic, kötü durumu “depresif bölge”nin numunesi gibi görünen Pokanoka kadar haberlerde yer almıyor gibi görünüyor. İşsizlik rakamları için Çalışma İstatistikleri Bürosu'na (BLS) bak.

Kendinize bu tür notlar yazmak, yalnızca projenin başlangıcında değil, paniğe veya kafa karışıklığına doğru sürüklenmeye başladığınızı hissettiğinizde de yararlıdır. Bu ilk envanter sayımının ardından, kendinizi bilgi edinme ve kullanma potansiyelinizdeki öngörülebilir değişikliklerden yararlanacak bir araştırma stratejisi tasarlayan, yürüten ve periyodik olarak yeniden ayarlayan kişi olarak düşünmelisiniz:

- *İlgili kaynakları bulmak.* Zamanla, neyin bilinmeye değer olduğu ve nasıl öğrenileceği konusundaki belirsizliğinizi azaltırsınız.
- *Kaynaklara erişim kazanmak ve sürdürmek.* (1) Zamanla, yoğun veya uzlaşılması imkânsız kişilerle görüşme ayarlama ve kamuya açık olmayan verileri elde etme yeteneğinizi artırırsınız; (2) zamanla, siz de belirli kaynaklara erişiminizi kaçınılmaz olarak tüketirsiniz; bu nedenle, bu tür tüketenebilir kaynakları yalnızca uygun zamanda kullanmak üzere saklamanız gerekir.
- *Nüfuz olarak arka plan bilgisi biriktirmek.* Zamanla, verileri yorumlama ve onları isteksiz kaynaklardan çıkarmaya zorlama kapasitenizi geliştirirsiniz, böylece arka plan bilginizi artırırsınız.
- *Siyasi güvenilirliği korumak.* Araştırma süreci, zamanla sizin veya müşterinizin nihai önerilerinin benimsenmesine ve uygulanmasına yardımcı olacak veya bunu engelleyecek bir ortam yaratır.

Bu sorunlardan herhangi birini yönetmek için en uygun strateji, diğerleriyle başa çıkmak için en uygun stratejilerle çelişebilir. Bu nedenle, her sorun aşağıdaki gibi ayrı bir bölümde tartışıldıktan sonra, bu bölümün son kısmı, tüm stratejik zorunlulukları aynı anda karşılamaya çalışmakla ilgili değiş tokuşların kısa bir değerlendirmesine ayrılmıştır. Okuyucunun sosyal bilim-

lerde akademik eğitim almış deneyimsiz bir politika araştırmacısı olduğunu varsayıyoruz. Bu sebeple, sosyal bilim araştırma metodolojisi ile politika araştırması yöntemleri arasındaki farklara değinmek için çeşitli noktalarda konuyu biraz uzunca ele alıyoruz. Daha deneyimli araştırmacının, sadece sezgisel olarak yapmayı öğrendiği şeyi daha net bir şekilde kavramsallaştırmak için, buradaki argümanlarda da bir miktar fayda bulacağına inanıyoruz.

Hedefkitle hakkında daha fazla açıklama yapılması gerekiyor. Görevinize, bazıları kendi deneyiminizden ve kişiliğinizden, bazıları ise kurumsal konumunuzdan kaynaklanan belirli kaynaklar ve kısıtlamalarla başlarsınız. Kurumsal konum, ideal bir araştırma stratejisi tasarlamada özellikle önemli olsa da bu mesele bu kitapta tartışılmamıştır. Bir yasama personeli yardımcısının kaynak ve kısıtlamalarının, bürokratik ortamdaki bir meslektaşından oldukça farklı olduğunu, kampüs tabanlı Kamu Çıkarı Araştırma Grubu (PIRG) ile çalışan bir öğrencininkinden ise daha da farklı olduğunu söylemek yeterlidir. Bununla birlikte, burada sunulan stratejik tavsiyenin, bu koşullardan herhangi birinde araştırmacıların ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar genel olması amaçlanmıştır.

İLGİLİ KAYNAKLARI YERLEŞTİRME

Çoğu sosyal bilim araştırmasının aksine, politika araştırmalarının ekserisi orijinal olmaktan çok türevseldir. Yani, başkaları tarafından hâlihazırda geliştirilmiş olan fikir ve veriler üzerinden yaratıcı faaliyet yoluyla üretilirler. Politika araştırmacısı yalnızca ara sıra yeni veriler üretmeye başlar veya sıfırdan parlak bir politika fikri icat etme sorumluluğunu üstlenir. Bunun yerine, araştırmacının rolü, başkalarının zaten geliştirmiş olduğu fikirleri ve verileri keşfetmek, derlemek, yorumlamak, eleştirmek ve sentezlemektir. Kuşkusuz, sosyal bilim araştırması da genellikle bu şekilde çalışır, ancak aynı zamanda özgünlüğe çok daha fazla önem verir. Politika araştırmacısı, bir anlamda, politika alanında nispeten bilgili oldu-

ğu düşünölen bilim adamları ile deneyimli kişiler olan uzmanlar hakkında uzman olur. (Ayrıca bkz. Ek E, “Büyük Veriyi’ ve Kesin Bilimsel Kanıtları Politika Analizine Dâhil Etme Önerileri.”)

Hem Belgelere Hem de İnsanlara Danışma

Politika araştırmasında, neredeyse tüm olası bilgi, veri ve fikir kaynakları iki genel türe ayrılır: belgeler ve insanlar. *Belgeler* ile okunması gereken her şeyi kastediyoruz: web siteleri, dergi makaleleri, kitaplar, gazeteler ve dergiler, devlet raporları, istatistiksel arşivler, ofisler arası muhtıralar, hatırlatıcı notlar, bültenler vb. *Kişiler* derken de ister tek bir kişi ister bir grup olsun, şahsen danışılması gereken herkesi kastediyoruz. Herhangi bir politika problemi üzerine araştırma yapmak genellikle her iki tür kaynağın da taranmasını gerektirir.

Bu ikili arasından birini diğerinin zararına aşırı vurgulama tuzağından kaçının. Bazen alışkanlıktan dolayı bu tuzağa düşersiniz: Uzmanlarla, deneyimli yöneticilerle ve diğer bilgili kişilerle görüşmeye başlarsanız, “görüşmeler yapmayı” bütün işinizin ilgili olduğu esas şey olarak tanımlayana kadar bunu yapmaya devam edersiniz. Uzmanların uzmanlıklarının önemli bir kısmını genellikle belgeleri inceleyerek elde ettiklerini ve yöneticilerin sunduklarının çoğunun kurum raporlarında, yasama oturumlarında, yayınlanmış tüzük ve yönetmeliklerde vb. bulunabileceğini unutursunuz.

Bir ortama takılıp diğerini ihmal etmenin bir başka nedeni, daha az veya daha fazla bireysel etkileşim için yapılmış şahsi bir tercihtir; yani, araştırmanızı saha çalışmasına odaklanma yerine internette veya kütüphanelerde (veya kurumsal bir ortamda, evraklar içinde) yürütmeyi seçme tercihi. Ancak genellikle sadece her iki tür kaynağı (belgeler ve insanlar) danışmak değil, aynı zamanda onlara sırayla danışmak da arzu edilir: bir dizi görüşmenin ardından internete veya kütüphaneye geri çekilme, ardından başka bir görüşme turu vesaire... Başka bir neden olmasa bile,

büyük bir belge materyalinin toplanmasında ve araştırılmasında olduğu gibi, bir saha çalışması gündemini birleştirilmiş bir zaman diliminde düzenlemede ve yürütmede muhtemelen psişik bir ekonomiden bahsedilir.

Bununla birlikte, daha genel bir şekilde, elimizdeki bu kaynaklardan biri, diğerinin yerini belirlemek için kullanılmalıdır ve bu dallanıp budaklanma durumu, aynı türden bir kaynaktan kaynağa olabileceği gibi, bir ortamdan diğerine de kolayca yönlendirebilir. Daha açık bir ifadeyle, insanlar diğer insanlara olduğu kadar belgelere de yönlendirir ve belgeler de diğer belgelere olduğu kadar insanlara da yönlendirir. Bu nedenle, bilgi ağacında her birini sırayla tartışacağımız dört temel dal vardır.

İnsanlara Yönlendiren İnsanlar. Çoğu zaman, bir haber kaynağı, bir röportaj veya sohbet sırasında “X’i gördünüz mü? ... hakkında o çok bilgilidir.” Bu bilgi, “Başka kim, bu konu hakkında konuşmak için uygun biri olabilir?” gibi sorularla veya daha spesifik olan “Y Ajansı’nda görüşmek için uygun kim olabilir?” sorularıyla canlandırılabilir. Nezaketten, soruyu daha belirsiz bir çerçeveye oturtabilirsiniz: “X ile konuşmanın uygun olacağını mı yoksa uygun olmayacağını mı düşünüyorsunuz?” Bazen haber kaynağına, önerdiği kişiyle randevu almak için isminin kullanılıp kullanılmayacağını açıkça sormak iyi bir fikirdir. Adının kullanılmasını istemiyorsa ona kendini koruma ve çıkarlarına hizmet edeceğine inanıyorsa da ünlü kişileri tanıyormuş gibi yapmayı teşvik etme fırsatı verilmiş olur. (Yani A, B’nin A’nın kendisinden “bilgili bir kişi” olarak bahsettiğini veya bu yönde sözler söylediğini bilmesini isteyebilir.) Bilgi verenin, görmenizi önerdiği kişileri bulabilmeniz için yeterli iletişim bilgisi sağladığından emin olun.

Kimden uzak duracağını bilmek, genellikle bu tür araştırmaların önemli bir yan ürünüdür. Haber kaynağı size güveniyor ve yardımcı olmak istiyorsa, “X’i görmeye giderseniz, muhtemelen onu anlayışsız değilse de çekingen bulursunuz” gibi bir uyarıyı size fısıldayabilir. X, o andaki gidişatta çok önemli bir adım değil-

se, bu bilgi, böyle bir toplantı için daha iyi bir zemin hazırlanacağına kadar ona yaklaşmamak adına iyi bir ipucu olabilir. Bu tür araştırmaların bir diğer önemli yan ürünü, kimin kime karşı dost veya düşman olduğuna dair bir bilgi dosyası sağlamasıdır. Bu tür bilgiler, sonunda önerebileceğiniz herhangi bir yeni program için bir siyasi ve idari uygulanabilirlik haritasının oluşturulmasında faydalı olacaktır.

Belgelere Yönlendiren İnsanlar. Haber kaynaklarınıza başka kiminle görüşebileceğinizi veya konuşacağınızı sorabileceğiniz gibi, onlara başka nelerin okunacağını ve bunların nasıl elde edileceğini de sorabilirsiniz. Onları ofislerinde ziyaret ederken, bazen kitap raflarını, masa ve masalardaki not kâğıtlarını, kitap başlıkları, yazar veya kurum adlarını tarayarak faydalı ipuçları alabilirsiniz. Ayrıca, ne kadar alakalı olduklarından emin olmasanız bile, haber kaynağınızın size vermek istediği tüm belgeleri edinin. Sonunda geliştirdiğiniz koleksiyonda bazı ilginç, yeni materyaller bulma şansınız yüksektir ve hatta daha sonra bu belgelerden alıntı yapmak veya kesin bibliyografik bilgileri bildirmek isterseniz, kütüphaneye gitmenize gerek bile kalmayabilir. Son olarak, politika alanında faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından dağıtılan raporların, bültenlerin, haber postalarının, el ilanlarının vb. akışının alıcı tarafında olmak için kendinizi posta listelerine ekletin. Birçok kurum, bütçe ve diğer sayısal bilgileri elektronik tablo biçiminde tutar; bu dosyaların size gönderilip gönderilemeyeceğini sorun veya daha da iyisi, ofisten ayrılmadan önce dosyaları bir USB belleğine kopyalayın.

Belgelere Yönlendiren Belgeler. Tarihte veya sosyal bilimlerde önemli bir akademik araştırma makalesi yazmış olan herkes, muhtemelen web bağlantıları, dipnotlar ve bibliyografyalar aracılığıyla bir belgeyi başka bir belgeyi keşfetmek için kullanmayı öğrenmiştir. Aynı prosedürler politika araştırmasında da işe yarar. Buna ek olarak, bir araştırmacı, katı bir akademik bakış açısı

sından bakınca eksik gibi duran ancak yine de politika araştırması için faydalı olabilecek referansları sıklıkla ortaya çıkarır. Bunlar arasında, bazılarının paha biçilmez çalışmalara, raporlara, ya da hatırlatıcı notlara destek olması beklenebilecek kurum veya kuruluşlara ve hatta bireylere yapılan referanslar da olabilir.

Araştırma başladıktan sonra, belgeler nispeten basit bir şekilde ve fazla zorluk olmadan belgelere yönlendirir. Buradaki problem, araştırma çalışmaları henüz başladığında işe nereden başlamayı bilmektir. Başlamak için en kolay yer, çıkar gruplarının sorun ve olası çözümler hakkındaki görüşlerini ortaya koyan sitelerini Google veya başka bir arama motoru üzerinden bulmak için kullanılabilir internettir. Bu siteler yüksek ihtimalle oldukça değerli bilgiler içerir, yararlı bir fikir ve ipucu kaynağı sağlarlar. Fakat tek taraflı olmaları muhtemel olduğundan, karşıt görüşlere sahip çıkar gruplarının sitelerini de bulmaya çalışmalısınız.

Ancak çıkar grupları sadece bir başlangıçtır. Brookings Institution ve American Enterprise Institute (AEI) gibi politik düşünce kuruluşlarının web siteleri daha kullanışlıdır. Bunlar, neredeyse tüm politika alanlarında yıllık olarak çok sayıda makale üreten, nispeten ana akım kurumlardır. Bu makalelerin en iyileri, sosyal bilimlerde (genellikle tanınmış akademisyenlerce) ortaya konan kavramları uygulamalı problemlerle ilişkilendirir ve genellikle kimi politika alanlarına genel bir bakış sağlar. Brookings'ın "liberal", AEI'nin "muhafazakâr" bir düşünce kuruluşu olduğu söylenir. Bu nitelendirmelerde doğruluk payı bulunur ve ana akım sol ile ana akım sağ düşünce kuruluşları tarafından sunulan politika önerilerindeki farklılıklar, siyasi elitlerin kutuplaşmasına paralel olarak son yıllarda artmıştır. Ancak bu tür bir etiketleme bu kurumların sağlam analitik çalışmalar üretme konusundaki itibarlarını son derece önemsedikleri gerçeği kadar mühim değildir. "Önyargıları" yerine siyasi "yönelimleri" olduğunu söylemek daha doğru olabilir. Aynı şey genel olarak liberal Bütçe ve Politika Öncelikleri Merkezi, muhafazakâr Hoover Enstitüsü ve özgürlükçü Cato Enstitüsü için de geçerlidir. Çevre alanında, önde

gelen düşünce kuruluşu ise, çevre politikasında fayda-maliyet yaklaşımını destekleyen Resources for the Future kuruluşudur. RAND Corporation ve MDRC (Manpower Demonstration Research Corporation) da birçok probleme ilişkin oldukça kaliteli politika analizi raporu ve program değerlendirmesi üreten araştırma kuruluşlarıdır.

Aklınızda belirli bir yasal veya mevzuata dair konu olduğunda, devlet denetleme kurumlarının web siteleri size fazlaca yardımcı olabilir. Kongre Bütçe Ofisi (www.cbo.gov) her yıl yüzlerce çalışma yapar ve bunların ekserisini internette yayımlar. Devlet Hesap Verebilirlik Ofisi de (www.gao.gov) aynı uygulamayı yapar.

Yalnızca kamuya açık arama motoru aracılığıyla erişilebilen sitelerle yetinmeyin. Bir üniversite (veya devlet) kütüphanesinin çevrimiçi kaynaklarına erişiminiz varsa bunları kullanın. Üniversite veya devlet çapındaki kütüphaneler, tam metin gazete ve dergi makaleleriyle (LexisNexis) bilimsel dergilerdeki özet ve tam metin yayınlara (özellikle JSTOR) erişim sağlayabilen veri tabanlarına abone olurlar. CQ Press tarafından yayınlanan *CQ Researcher Online*, 1991 yılına kadar uzanan uzun metrajlı gazete makalelerine erişim sağlar. *National Journal* da *CQ Researcher* gibi işlev görür.

İnternet kaynakları fazlaca erişilebilir olduğu için kitapları unutmak kolaydır (tabii hepsi çevrimiçi olana kadar). Ne yazık ki, elektronik arama prosedürleri, iyi ve uygun kitapları bulmak konusunda makaleleri ve nispeten geçici materyalleri bulurken ki performansı göstermez. Kitap uzunluğundaki kaynakları bulmanın en iyi yolu, uzmanların ve konunun tarafında bulunan kişilerin ne önerdiğini bulmaktır. Dergi makalelerindeki bibliyografyaları kontrol edebilir veya “belgelere yönlendiren insanlar” stratejisini izleyerek onlara sorabilirsiniz.

İnsanlara Yönlendiren Belgeler. Belirli uzmanlar, akademisyenler veya başka kişiler tarafından yapılan çalışmaları okuduktan son-

ra, bu kişilere yüz yüze veya telefon üzerinden danışmak isteyebilirsiniz. Bununla birlikte, özellikle burada söz konusu olan yazar resmî olarak bir kişi veya grup ise, bir çalışmanın sözde yazarını gerçek olanla karıştırmamaya dikkat etmelisiniz. Aşırı bir örnek vermek gerekirse, Yüksek Mahkeme kararlarının sözde yazarları, yardımcı yargıçlardır, ancak gerçek yazarlar genellikle onların kâtipleridir; bunlar da muhtemelen argümanlarının çoğunu davayla ilgili avukatlar tarafından kayda geçirilen özetlerden alır. Benzer şekilde, bir raporun kapağında adı geçen kurum yetkilisinin arkasına bakarak işi yapan ve iç sayfalarda adı geçen veya ön-sözde atıfta bulunulan personeli/personelleri bulmanız gerekir.

İkinci El Bilgi Arama

Senatör A'nın ne yaptığını veya bir politika problemi hakkında ne düşündüğünü öğrenmek için bunu doğrudan senatörün kendisine sormanız gerekmez. Onlarca veya yüzlerce kişi cevabı veya en azından cevabın bir kısmını biliyor olabilir. Bu tür ikinci el bilgiler dikkatli kullanılmalı, yanlışlık veya hatalılık için sürekli kontrol edilmelidir. Ancak, bu bilgiler de önyargıları ve olgusal hataları olabilen, ilk elden elde edilen bilgilerden a priori anlamda aşağı değildir. Hukuki bir benzetme kullanacak olursak, kişi “gerçeği” sanıktan ziyade tanıklara dayandırır, sonuçta kolayca veya ihtiyatlı bir şekilde kişinin kendi aleyhine tanıklık etmesi istenemez. Bazen, diğerinin tamamlayıcısı olarak ilk elden bilgi elde etmek, özellikle de bunu yapmamanın nihai araştırma ürününün güvenilirliğini nihayetinde tehlikeye atabileceğini düşünmek için ortada bir neden varsa mantıklıdır.

İkinci el kaynakların kullanımı, özellikle siyasi uygulanabilirliğe dair verilerin aranmasında önemlidir. Örneğin, acil ambulans hizmetlerinin şehir polis departmanı altında merkezîleştirilmesini önermeyi planladığınızı ve itfaiye şefinin böyle bir tavsiyeye olası tepkisini tahmin etmek istediğinizi varsayalım. İtfaiye şefine kendiniz sorabilirsiniz, ancak şef, özellikle daha iyi

şartlar veya karşılıklı bir fayda karşılığında boyun eğmeyi sürdürcekse gerçeği söylemeye pek istekli olmayabilir. Yani, prensipte değişime katılmaya istekli hatta bu konuda hevesli bile olabilir, ama pazarlık amacıyla bunu söylemeye hazır olmayabilir. Öte yandan, buna gerçekten karşı olabilir, ancak insanlar ona engelleyici demesin diye bunu kabul etmeye istekli olmayabilir. Her iki durumda da itfaiye şefi bu bilgilerin güvenilir bir kaynağı değildir. Sonunda, ona doğrudan fikri sorulmak istenebilir, ancak bunun yerine belediyeden kıdemli bir haber kaynağı, normal itfaiyeciler, şehir yöneticisinin ofisinden ya da polis departmanından biri gibi çeşitli ikinci el kaynaklara sorarak muhtemelen daha fazlasını öğrenebilirsiniz.

İlk Elden Bilginin Birden Fazla Kaynağını Bulma

Polis ve itfaiye arasında geçmişteki ilişkiye dair bilgi edinmek istediğinizi varsayalım. Nispeten iş birliği içinde mi, düşmanca mı, yoksa kayıtsız mıydılar? Herhangi bir nedenle bunu itfaiye şefine sormak istemezseniz, o da bu ilişkilere ortak olduğu için polis şefine sormak her zaman mümkündür. Polis şefinin bu ilişkiye bakışı veya yorumu itfaiye şefininkinden farklı olabilir, ancak neticede o da bir katılımcıdır ve bilgisi de bir o kadar doğrudan niteliktedir.

Bu ilkenin çok sayıda uygulaması bulunur. Kabul edilmediğiniz (veya başka nedenlerle gidemediğiniz) bir toplantıda ne olduğunu bilmek istiyorsanız, bu konuda soru sorabileceğiniz pek çok katılımcı bulabilirsiniz. Bir katılımcının o toplantıda nasıl davrandığını bilmek istiyorsanız, bunu mutlaka o katılımcıya sormanız gerekmez. Diğer katılanlara sorabilirsiniz. Smith tarafından Jones'a gönderilen bir muhtırayı görmek isterseniz, hangisinin daha uygun olacağına inandığınıza bağlı olarak Smith'e veya Jones'a sorabilir veya üçüncü bir taraftan bir kopya edebilirsiniz.¹

¹ İkinci el kaynakları sistematik olarak kullanma fikri ve ilk elden bilgi için birden fazla kaynak bulma fikri, belirli bir kişinin mental durumları ve

Kaynak Arama ve Bilgi Arama

Bir politika araştırma projesinin başlangıcında, bilmeniz gerektiğini düşündüğünüz şey ve bunu öğrenmek için nereye başvurabileceğiniz konusunda ikili bir belirsizlikle karşı karşıya kalırsınız. Bunlar, bir tür belirsizliğin azaltılmasının diğer bir tür belirsizliğin azaltılması konusunun hem bir sonucu hem de bir koşulu olduğu anlamında birbirine bağlı sorulardır.

Bilmeniz gerektiğini düşündüğünüz şeylerle ilgili fikirlerinizi netleştirirken önce bu süreçte yaşandığını düşünün. Aynı zamanda, öbür türlü başvuracağınız belirli kaynakları bundan hariç tutabilir ve hedeflerinizin ne olduğunu daha iyi bildiğiniz için, daha alakalı kaynaklar için aramanızı yoğunlaştırabilirsiniz. Bu, amaçların araçları belirlediği, yani sürekli gelişen bir dizi bilgiye ulaşma hedefinin kaynak seçimi ve danışma stratejisine şekil verdiği klasik araştırma modelidir. Diğer herhangi bir sosyal soruşturma türüne olduğu kadar politika araştırmalarına da uygulanabilir.

Bunun tam tersi de geçerlidir. Yeterli kaynakları aramanın maliyeti zaman ve enerji açısından çok yüksek olduğundan, zengin bir kaynak bulduğunuzda onu yoğun bir şekilde kullanmak, bu karar asıl bilgi hedeflerinizi biraz değiştirse bile daha akıllıca olacaktır. Örneğin, cezai mükerrerlik oranlarının azaltılmasıyla ilgili olarak eyalet yasama organına tavsiyelerde bulunmak isterseniz, en alakalı veri kaynağı (o eyaletteki mükerrerlik), bu tür

davranışı bilinmek istendiğinde, en iyi kaynağın o birey olduğunu varsayan birçok sosyal bilim araştırmasının özüne ve uygulamasına yabancısıdır. Böyle bir araştırmacı birey hakkındaki bu gerçekleri en az çarpıtma ile kaydedeceği ölçüm araçlarını ve görüşmeleri nasıl tasarlayacağı konusunda daha sonra endişelenir. Amaç saf anlayış için saf veri elde etmek olduğunda, bu durum temel ve esas araştırma gerektiren sorular için oldukça uygundur. Ancak politika araştırmasında problem, alternatif eylem biçimleri hakkında tahminlerde bulunabilmek için dünyayı yeterince anlamaktır. Gelecek ilgili çok fazla belirsizlik olduğundan ve gelecekte eyleme geçecek çok sayıda kontrol edilemeyen değişken bulunduğundan, geçmiş ve şimdi hakkında çok fazla kesinlik araya girer.

verileri toplama konusunda özellikle iyi iş çıkaran bazı eyaletlerin suç istatistikleri bürolarından alınan veriler kadar zengin ve dolayısıyla yararlı olmayabilir.

Bu tür bir pragmatizmdeki tehlike, hemen köşede çok daha zengin kaynaklar olduğunu bilmeden, zamanınızın çoğunu zengin bir kaynak gibi görünen şeylere harcamanızdır. Bu nedenle, başlangıçta çeşitli olası kaynakları araştırmak ve hem politika alanını hem de bu konuda öğrenilecek araçlar hakkında geniş bir bakış geliştirmek için epeyce bir zaman harcamak akıllıca olacaktır. Bu başlangıç araştırmasını müteakip, alışılmadık derecede zengin görünen kaynaklara geri dönmek mümkündür. Bu prosedür, kaynakların size rehberlik etmesine izin vermenin ikinci ve daha önemli tehlikesine karşı da koruma sağlar: Daha arzu edilen ve uygulanabilir bilgi hedeflerini gözden kaçırabilirsiniz. Son tahlilde, amaçlar (bilgi) dikte eden araçlar (kaynaklar) klasik modeli ile eldeki araçlardan evrilen pragmatik amaçlar modeli arasında bir denge kurulmalıdır.

ERİŞİM SAĞLAMAK VE DESTEKLERİ BAĞLAMAK

Erişim sağlamak bir sorun olabilir. Meclis Üyesi Jones ile röportaj yapmak istiyorsanız, Jones'un sekreterini ciddi bir işiniz olduğuna ve her halükârda ertelenemeyeceğinize ikna etmelisiniz. Çok uzak olmayan bir tarih için randevu ayarlamalı ve Jones ilk randevuyu iptal edip onun yerine verilen yeni randevuya gelmese bile devam etmelisiniz. Jones'la ikinci kez röportaj yapmak isterseniz, bu olasılığı açık tutmak ve belki de ilk görüşme esnasındaki davranışlarınızla onu teşvik etmek için özen göstermelisiniz.

Özellikle bir kurumun performansını ve bütçe verilerini ilgilendiren bölümünde bulunanlar olmak üzere, bazı haber kaynaklarının aktif yardımına başvurmanız gerekebilir. Genellikle bu veriler ham halde yani dosyalardadır; harmanlanmaları ve tablo haline getirilmeleri gerekir. Bazen de yarı işlenmiş durum-

dadırlar; yani derlenmiş ve tablolaştırılmış ancak araştırmacının anlayabileceği bir formata çevrilmemişlerdir. (Hâlâ program yöneticilerinin anlayabileceği bir formattadırlar ancak bu format verilerin anlamını araştırmacıya tam olarak açıklamaz.) Böyle bir durumda, vakaların sınıflandırılmasında görünen tutarsızlıklar veya yöneticilerin karar vermeleri için geliştirdikleri belirli sınıf tanımlarının anlamı hakkında bilgi almak isteyebilirsiniz.

Son olarak, kamusal kullanım için hazırlanmış ancak amacınız için tam veya yeterli şekilde işlenmemiş veriler bulunur. Örneğin, bir ceza infaz kurumunun bina içindeki değerlendirme personelinin salıyermelere ve tekrar suç işleyen sabıkalılara ilişkin yıllık raporunu yayımladığını varsayalım. Söz konusu personelin, sözde ilk kez bir suçtan hüküm giyen suçluların önceki tutuklama ve mahkûmiyet kayıtlarını ne derece güvenilir bir şekilde tespit ettiğini bu rapordan anlayamazsınız. Denetimli serbestlik memuru raporlarına mı güvendiler? Hapishane kayıtlarına mı? Diğer eyaletlerden gelen kayıtlara mı? Bir kurumun verilerinin hata yapısı genellikle kurum tarafından bilinmez ve bu durumda kamuoyuna açıklanmayabilir. Böylesi bir halde, kurumdan biz-zat, ham ve yarı işlenmiş verilerde olduğu gibi, yorumlayıcı bir yardım almak gerekir. Kurumun vermeye istekli olduğu yardım, en azından kısmen, kurum ve personeli ile ne kadar iyi ilişki kurduğunuza bağlı olabilir.

Randevu Almak

Herhangi bir haber kaynağı, sadece bir politika araştırmacısı olan size neden röportaj versin? Amerikan görgü kuralları ve adetleri buradaki en ikna edici nedeni sağlar -nezaket, tanımımızın bir parçası niteliğindedir-. Biri sizinle sekreteriniz aracılığıyla konuşursa bile kaynağınıza geri dönmeniz gerekir. Elbette, aranan şahsiyet ne kadar güçlü, meşgul veya politik olarak savunmacı olursa, basit nezaketin gücü o kadar az olacaktır. Bu gibi durumlarda, bir asalet yükümlülüğü duygusuna ya da prestijli bir kurumsal

bağlantınız varsa, sınıfsal ayrıcalıklarınızı kullanma isteğine başvurmayı deneyebilirsiniz. Buna ilaveten, birçok insan, kendisini dinlemek isteyen bir yabancıнын, hatta bir politika araştırmacısının ilgisinden gururlanır.

Nezakete ya da gösterişe başvurmaktan daha güvenilir olanı, politik mahiyetteki kişisel çıkarlara başvurmaktır. Araştırmamızın sonucunun, görüşülen kişinin (veya kurumunun) siyasi kaderi ve hırsları üzerinde muhtemel bir etkisi olduğunu belirtmeye çalışın. Bu nedenle, yardımsever olması, kendisinin (veya kurumunun) bakış açısını dinlemenizi sağlaması ve gerçekten de çalışmanızın siyasi sonuçlarını değerlendirmek için görüşme ortamını kullanması akıllıca olacaktır. Randevu almak için aradığınızda onun bu yönde düşünmesini sağlamak için telefonda biraz hızlı konuşmanız gerekebilir. Muhtemelen verdiğiniz siyasi ipuçlarına karşı daha az duyarlı olan bir sekreter ile uğraşırken görüşlerinizi açıkça belirtmeniz gerekebilir. Bir telefon görüşmesine veya sekreterin kaprislerine güvenmek yerine, görüşme talep eden bir mektup yazmak ve ardından bir telefon görüşmesi yapmak faydalı olabilir.

Haber kaynaklarınız sık sık birbirlerini tanıyacaklar ve arasıra kendi aralarında sizin ve çalışmalarınız hakkında konuşacaklardır. Bu tür konuşmaların aleyhinize olması yerine çıkarlarınıza hizmet etmesini istediğiniz için, entelektüel veya politik öneme sahip bir şeyler ortaya koyması muhtemel, yetkin, bilgili ve enerjik bir araştırmacı olarak itibarınızı geliştirmeye çalışmalısınız. Böyle bir itibarı geliştirmenin en iyi yolu, aslında böyle bir insan olmaktır, ancak buna ek olarak, bazı taktikler de faydalı olabilir. Örneğin, potansiyel haber kaynaklarınızın katıldığı toplantı ve konferanslarda bulunarak, ofis kafeteryalarında veya mesai saatleri dışında sıkça gittikleri yerlerde dolaşarak tanıdık bir yüz olmaya çalışın. Doğası gereği yalnızca halka yarı açık olan toplantılara katılma yeteneğinizle ve halka açık yerlerde önemli kişilerle konuşarak insanları etkilemeye çalışın. Sinir bozucu veya beceriksiz görünürseniz tüm bu aşinalık geri tepecektir, bu

nedenle biraz sağduyulu olmanız gerekir. Ayrıca, bu ortamlarda pasif ve donuk bir şekilde gözlem yapmak yerine hızlı ve eleştirel bir şekilde öğreniyor gibi görünmelisiniz. Notları hızlı ve sert bir şekilde girdiğiniz bir dizüstü bilgisayar, kendi başına yararlı olduğu kadar iyi de bir sahne dekorudur. Benzer şekilde, tercihen kulak misafiri olmak yerine gözlemlediğiniz canlı konuşmalar bu ortamlardaki görünüşünüzü iyileştirebilir. Ancak, bir görüşmeciden diğerine bilgi taşıyarak boşboğaz da olmamalısınız.

Saha çalışması hızlı veya sorunsuz ilerlemez. Çoğunlukla diğer insanların programlarına tabisinizdir. Randevu talep ettiğiniz zaman ile randevu tarihi arasında birkaç günden birkaç haftaya kadar gecikmeler bekleyebilirsiniz. Bilgi kaynağınız randevuyu iptal eder ve birkaç hafta sonraya yeniden randevu verirse süreç daha da uzun vakitler alabilir. (Bazen araştırmamanın esas olarak boşta beklemekten ibaret olduğu sanılır!) Bu problem, özellikle bir haber kaynağını görmedeki gecikme diğerlerini görmede de bir tıkanma yaratırsa şiddetli hale gelir. Aylaklığı en aza indirmek için, aynı anda çalışan iki veya üç bağımsız görüşme akışına sahip olmak iyi bir fikirdir, böylece herhangi bir akıştaki bir tıkanma işinizi tamamen durduramaz.

Erişimi Beslemek, Geliştirmek

Bir kişi veya kuruma tekrar tekrar erişimin güvence altına alınması, yalnızca bir kerelik bir randevunun güvence altına alınmasından farklı problemlere sahiptir. Nezaket burada genellikle hiçbir işe yaramaz; siyasi saik ise tam tersine kritiktir. Çalışmanızın belirli kişi ve kuruluşlar üzerindeki siyasi etkisi neredeyse kesinlikle olumsuz olacağından, bazı kapılar size kaçınılmaz olarak kapana-caktır. Belirli bir noktanın ötesinde, alternatif giriş yolları aramak dışında onlar hakkında yapılacak hiçbir şey yoktur. Algılanan bir siyasi yakınlık yardımcı olur, ancak bu yardım çok da fazla değildir. Tekrar eden erişim daha çok bireysel ilişki kurmaya bağlıdır. Özellikle gerçekten hissettiğinizden daha samimi ve cana yakın görünmeye meyyal değilseniz bu durum zaman alır. Yakınlık ise,

en çok basit seviyede maruziyetin ardından gelir. Kendinizi, belirli kutsal ritüelleri gözlemlemesine izin verilmeden önce incelediği kabileden birkaç ay yaşamak zorunda kalan bir antropolog olarak düşünün.

Küstahça görünse de yine de burada, araştırmacının temel nezaket kurallarına uyması gerektiğini belirteceğiz. İş tam zamanında yapın, uygun şekilde giyinin, -bu genellikle görüşülen kişiyle aynı derecede veya biraz daha az formalite anlamına gelir-, aşırı senlibenli veya haddini bilmez davranmadan arkadaş canlısı olun. Röportajları kaydediyorsanız, ki bu bir kaydı korumak için her zaman iyi bir fikirdir, ekipmanınızı telaşsız biçimde kurun ve kasetlerin yalnızca kendi referansınız için olduğunu açıklayın. Haber kaynağınıza istediği zaman kaseti kapatacağınızı belirtin.²

Neredeyse değişmez bir kanun gibi, kurum verilerinin derlenmesinde ve yorumlanmasında size gerçekten yardımcı olan kişi, hizmetlerini size özgürce ve cömertçe sunma konusunda amirleri ne kadar ısrar etmiş olursa olsun, kendisini “size bir iyilik yapıyor” olarak görecektir. Böyle bir iyiliğin nezaket kurallarının bir parçası olarak, “zahmet etmesine” minnettarlık ifadeleriyle karşılık vermelisiniz. Daha da yardımsever bir haber kaynağı, ilginizi çekeceğini bilerek, yakın zamanda yaptığı bir konuşmanın bir kopyasını size postalayabilir. Ya da gayri resmî bir ortamda bir dizi potansiyel haber kaynağıyla tanışabileceğiniz bir yemeğin davetlileri listesine alınmanızı sağlayabilir. Bir dereceye kadar, bu tür bir yardım, sadece insanların memnuniyetle karşılanacağını bilmelerini sağlayarak teşvik edilebilir, ulaşılabilir veya mesaj bırakılabilecek telefon ve faks numaraları, e-posta ve posta adresleri sunulabilir. Hatta bu bilgilerin basıldığı kartvizitlere sahip olmak faydalı olabilir. Üstelik bu diğer araştırma harcamalarına kıyasla bu oldukça küçük bir harcamadır ancak size yüksek fayda sağlayabilir.

² Mülâkata hassas materyallere gelmeniz durumunda, görüşme yaptığınız kişiye kaydı kapatma teklifinizi daha önce hatırlatın.

Erişimin Tükenmesi

Erişim sadece geliştirilip inşa edilmekle kalmaz, aynı zamanda tüketilebilir de. Bazı durumlarda, kendinizi sürekli maruz bırakma, araştırmacının ilişki kurmasına yardımcı olurken; diğerlerinde böylesi bir maruz kalma, ilişki kurmayı basitçe yok eder. En uç örnekte, ilişkinin taşıyacağı tek, şey bir maruz kalmadır; bu genellikle haber kaynağı savunmacı veya düşmanca ya da aşırı meşgul olduğunda ve kolayca etkilenemediğinde ortaya çıkar. Diğer örnekler orta düzeydedir: Bilgi veren kişi, üç değil iki görüşme yapmaya isteklidir, ya da dört değil üç görüşme. Bir bilgi kaynağına erişimin nispeten hızlı bir şekilde tükenebileceğinden şüpheleniyorsanız, onunla görüşmeyi araştırma sürecinin daha sonlarına erteleyin, çünkü esas olarak birikmiş bilginiz daha verimli bir görüşmeyi destekleyecektir.

Genellikle, bu tür bilgi kaynaklarıyla yapılan görüşmeleri ertelemek araştırmacıya zorluk çıkarmaz, çünkü ilk aşamalarda alt düzey yetkililer ve idari asistanlar, halkla ilişkiler görevlileri ve benzeri pek çok kişiyle konuşarak araştırma yapılabilir. Potansiyel olarak yararlı bilgi kaynakları, emekli memurlar ve muhalif bir grubun parçası olan teşkilat görevlileri arasından bulunabilir.³ Bunlar her zaman zengin kaynaklardır ancak yaklaşımınızı siyasi düzende daha üst sıralarda yer alan figürlere bırakmanın avantajlı görüldüğü, araştırmanın başlangıç aşamalarında özellikle değerlidirler.

Araştırmacının itibarı da tükenmeye elverişlidir. Bütünüyle kaybolma tehlikesinden çok, bir yükümlülüğe dönüşmeye karşı savunmasız durumdadır. Açık fikirli, sağduyulu, zeki ve kendine hâkim biri olarak görülmek yerine, bir partizan, bir dedikoducu, bir sersem ya da aptal olarak telakki edilmeye başlayabilirsiniz. Böyle istenmeyen bir itibara sahip olmaktan kaçınmanın en iyi yolu, partizanlık ve düşüncesizlikten kaçınmak ve daha önce de belirttiğimiz gibi, gerçekten zeki ve kendine hâkim olmaktır.

³ Goldman School çalışanı William Niskanen, generalliğe terfiyi iki kez kaçıran albayların ABD Savunma Bakanlığı'ndaki kendisi gibi sivil politika analistleri için tercih edilen bir kaynak olduğunu gözlemledi.

BİR POLİTİKA ARAŞTIRMASI MÜLAKATI YAPMAK

Politika araştırması, tamamlanmış haliyle, politik bir kaynak haline gelir. Yararları veya sakıncaları ne olursa olsun, rasyonel bir analiz parçası olarak bundan daha fazlasıdır. Araştırma, kimi tarafların diğerlerine saldırması veya kendilerini olası saldırılara karşı savunması için bir gerekçe haline gelebilir ve dolayısıyla bir propaganda savaşında ikna silahı olabilir. Yayımlanan politika araştırmasının tonu ve formatı tipik olarak tarafsız ve alakasız olsa da herkes, araştırmanın ya yazar tarafından ya da başkaları tarafından siyasi amaçlar için kullanılabileceğini ve sıklıkla kullanıldığını kabul eder. Sonuç olarak, bilgi kaynakları size söylediklerinin siyasi etkilerine karşı oldukça hassastırlar. Bir bilgi kaynağının size nasıl davranacağı, büyük ölçüde, çalışmanızın onun kişisel veya politik çıkarlarına nasıl etki edeceğini düşündüğüne bağlıdır.

Ortaya çıkarabilecekleri olası siyasi sonuçlara karşı temkinli olan bilgi kaynakları, özgürce ve dürüstçe konuşmak konusunda isteksiz olabilirler. Ne dereceye kadar olduğunu bilmeseniz bile, tüm görüşmecilerin bu sorunla karşı karşıya olduğunu varsaymalısınız. Daha aşırı durumlarda, görüşülen kişiye karşı incelikli baskı türlerini kullanmak gerekebilir. Sorunun en şiddetli biçimlerine geçmeden önce, genel olarak politika araştırması mülakatları yapmaya dair temel bir strateji taslağı çizeceğiz.

Konuşmayı Güçlendirmek ve Yönlendirmek

Mülakat süreci, bilgi kaynağı ile sizin aranızda yürütülen bir etkileşimdir. Bu süreçte, temel enerji kaynağı bilgi veren kişi olmalıdır. Görevleriniz, ilk olarak, bilgi kaynağınızı konuşmaya, konuşmayı sürdürmeye teşvik etmek ve uygun bir ivme elde edildiğinde de mülakatı yönetmek, yönlendirmek, yavaşlatmak veya çapraz sorgulama yapmaktır.

Siyasi motivasyona ek olarak, bilgi kaynakları anlatacak bir hikâyeleri olduğu için konuşurlar. Pek çok politikacının, yöneticinin ve önemli düzeylerdeki çalışanın, perde arkasında yapılan

en iyi ve en değerli işlerinin çoğunun fark edilmediğini ve takdir edilmediğini (doğru olarak) hissettiğini söylemek mümkündür. Sizi dış dünyaya kanal olarak kullanmak için şaşırtıcı derecede istekli olurlar. Bazıları da “hikâyenin kendileriyle ilgili tarafının” düşündüklerinden daha iyi anlaşılmasını isterler. Bunları eğer başkalarından henüz duymadıysanız, ne kadar ilginç olduğuna şaşırabilirsiniz.

Mülâkatları içeren sosyal bilimsel çoğu araştırmada, görüş-mecinin, yanıtlayan tarafından sunulan verileri kaydetmek için mümkün olduğunca tarafsız bir araç olduğu varsayılır. Ancak, bu genellikle politika araştırması mülâkatları için uygun olmayan bir modeldir. Burada bilgi kaynağı, görüşmeci olarak sizin tarafsız bir araçtan başka bir şey olmadığını varsayar ve bu kadar uygun olmayan bir kılığa bürünmeye çalışmanız aptallık olur, çünkü araştırmanızın bütün amacı bazı politika önerilerine ulaşmaktır. Bu nedenle, bilgi kaynağınızı kışkırtıcı ve hatta tartışmacı sorular veya yorumlarla soruşturmadan, karşılığında da bu tür soruları yanıtlamaktan korkmanıza gerek yoktur. Bu tür değiş tokuşlar, bir bilgi kaynağının zekasını keskinleştirmesine ve hafızasını canlandırmasına neden olurken; ruhsal metabolizmasını, tüm mülakat sürecine enerji aşılamak için yeterince yükseltebilir. Bu uygun bir ustalıkla yapılırsa, bilgi veren kişi böylesi bir uyarımı takdir edecektir. Bir görüşmeci olarak buradaki hüneriniz, elbette, kapalı fikirli veya düşmanca görünmeden (ya da olmadan) tartışmacı olmaktan ibarettir. Bilgi kaynağının, istediği takdirde, üzerinde konuşulan konudan başka bir konuya zarifçe çekilebileceği tartışmalı yorumlarda bulunmak iyi bir fikirdir, böylece mahcup bir suskunluğa kapılmak yerine kaynağın enerji seviyesi yüksek tutulur.

Mülâkatların ekserisi, bilgi kaynağının iş yerinde yapılır. Ancak bazen restoran veya kafe gibi daha resmî olmayan bir kamusal ortam da seçilmelidir. Not alma yönteminiz böyle gayri resmî bir ortamla -örneğin böyle durumlar için cebinizde kolayca saklanan bir zarfın arkasına alınacak şekilde-, uyumlu olmalıdır.

Görüşme sürecindeki diğer temel göreviniz, bilgi kaynağını harekete geçirmenin yanı sıra onu ilginizi çeken konulara yönlendirmektir. Peki, bu nasıl yapılabilir?

Bazen sadece konuşma hakkınızı yeniden tesis etmek için bilgi kaynağının konuşma akışına müdahale etmeniz, bilgi kaynağını çok fazla ivme kaybetmeden geçici olarak yavaşlatmanız gerekir. Bu, tartışmakta olduğunuz konuyla ilgili kısa bir dizi kolay yanıtlanan olgusal soru ile araya girilerek yapılabilir. Bu soruların içeriği veya en azından silsile içinde sorduğunuz son soru, aklınızdaki bir sonraki konuya geçiş olarak çalışmaya uygun olmalıdır. Örneğin, ilçenizdeki entegre sosyal hizmetler koordinatörüyle görüştüğünüzü ve kendisinin size kurumun ilçe baş idari görevlisi (CAO⁴) ile olan ilişkilerini anlattığını varsayalım. Bu konuda yeterince dinledikten sonra, şimdi onu kendi kurumunun ABD Konut ve Kentsel Gelişim Departmanına (HUD) yaptığı mevcut bütçe talebine yönlendirmek istiyorsunuz. Konuşma şöyle ilerleyebilir:

Bilgi kaynağı: Görüyorsunuz, CAO ile başından beri büyük zorluklar yaşadık. Belki de Denetim Kurulu'nun bu kadar muhafazakâr olması ve CAO'nun atanması için desteğe ihtiyacı olması elbette onun hatası değil...

Araştırmacı: [Araya Giriyor] Evet, bu yıl yeniden atanacak, değil mi?

Bilgi kaynağı: Evet.

Araştırmacı: En azından bütçenizi kontrol etmiyor, değil mi?

Bilgi kaynağı: Evet doğru.

Araştırmacı: Ama HUD (Department of Housing and Urban Development) kontrol ediyor, onlarla ilişkiniz nasıl? Bütçe olarak, yani aşağı yukarı onlardan istediğinizi alabiliyor musunuz?

⁴ Chief administrative officer. (ç.n.)

Buradaki amaç, onu bir konudan başka bir konuya yönlendirmeye çalıştığınız gerçeğini bilgi kaynağınızdan gizlemek değildir; ancak bu, bazen de arzu edilen bir şeydir ve denenmelidir. Önemli olan, onun bir konudan diğerine, ivme kaybetmeden veya garip hissetmeden geçmesine gerçekten yardımcı olmaktır. Hakikaten de bazen kendisini konuşmayı bırakmak istediği bir konuda kapana kısılmış hisseder ve böyle anlarda sizin göreviniz onun konudan uzaklaşmasına yardımcı olmaktır. Onu bir sonraki adımda nereye götürmek istediğinizi düşünemiyorsanız, mantıksız olmayan ve duygusal ya da entelektüel olarak da çok zorlayıcı olmayan bir konu düşünün. Bu konu ağır çekimde ilerlerken hem siz hem de bilgi kaynağınız, bir sonraki ciddi meseleye geçmek için düşüncelerinizi ve duygularınızı toplama şansına sahip olursunuz.

Belirli kişilere ilişkin tartışmalara bilgi kaynağını dâhil etmek hassas bir konudur. Bilgi kaynağına, mülakatı bir dedikodu seansına dönüştürmediğiniz, onun bir dedikodu tedarikçisi olmadığı, sizin de bu dedikoduyu temin etmeye çalışan biri olmadığınız konusunda güvence verilmelidir. Bu, önce söz konusu kişinin adını tarafsız, genellikle olgusal bir bağlamda takdim ederek yapılabilir:

Araştırmacı: Birkaç dakika önce Southside Toplum Sağlığı Birliği'nden bahsettiniz. Dr. Green yaklaşık bir yıldır bu kurumun başında, yoksa iki yıl mı?

Bilgi kaynağı: Muhtemelen ikiye daha yakın.

Araştırmacı: Belki de daha kısa görünüyor, çünkü selefi Dr. Black'i çok daha canlı hatırlıyorum.

Bilgi kaynağı: Evet, Black orada oldukça liderdi.

Araştırmacı: Görünüşe göre insanlar Green'i daha çok eleştiriyor, gerçi bazı kaynaklardan oldukça övgü dolu şeyler de duydum.

Bilgi kaynağı: Evet, durum oldukça tartışmalı. O kesinlikle yetkin bir yönetici ve bize oldukça iyi davrandı, gerçi biz esas olarak yardımcısı Bay White ile görüşüyoruz.

Araştırmacı: Öyle mi, neden?

Böylece konuşma, her bir katılımcının diğerini cesaretlendirdiği ve her ikisinin de sonunda araya girme tehdidinde bulunabileceği her türlü dedikodunun sorumluluğunu üstlendiği bir dizi küçük adımla belirli kişilerden bahsetmeye dönüştürülür. Belirli kişiler üzerine konuşmak çok hassas bir konu olduğu için, bilgi kaynağınıza hakkında soru sormak istemeyeceğiniz kişilere dair dokundurmaları sohbetinize serpiştirmek bile iyi bir fikirdir. Belirli bir kişiyle ilgili bir tartışmayı sürdürmek istediğinizde, bu prosedür, tartışmayı konuların normal akışından daha az uzaklaşmış gibi gösterir.

Bilgi kaynağı, tartışılan şahıs hakkında hoş olmayan şeyler söylüyorsa, o kişiye dair kendi sosyal, kişisel ve politik mesafenizi oluşturmaya özen gösterebilirsiniz. Az önce verilen örnekte, örneğin, araştırmacı “Dr. Green’den ziyade Green” olarak tanımlamıştır ve Green’in kariyerinin belirli ayrıntılarına aşina olmadığını öne sürerek mesafesini belirtmiştir. Bilgi kaynağı söz konusu kişi hakkında pohpohlayıcı şeyler söylüyorsa, herhangi birine çok yakın görünmek, taraflılık şüphesi uyandırmamak için her zaman biraz riskli olsa da aksi bir yol izlemeyi seçebilirsiniz.

Korumacı Bilgi Kaynağından İstifade Etmek

Bazen, “yorum yok” ifadesinin birincil güvence olduğu ve uygun kaçışın geri çekilme pozisyonu olduğu, geri döndürülemez biçimde savunmacı tavırda olan bir bilgi kaynağıyla karşılaşabilirsiniz. Bu problemi mülâkatın çok erken bir döneminde teşhis etmeye çalışın ve ardından mülâkat için hedeflerinizi bu problem ışığında yeniden değerlendirin. Bu bilgi kaynağının cevaplayabileceği ancak muhtemelen başka bir kaynak tarafından cevaplanamaya-

cak olan belirli sorular hakkında bilgi edinmeye odaklanın. Enerjinizin çoğunu bilgi kaynağının savunmasını kırmaya harcamak zorunda kalacağınızdan, bazı çok özel hedeflere odaklanın ve onları hemen araştırmaya başlayın.

Bu ön değerlendirmeler ortadan kalktığında ve görüşme ayrıntılara döndüğünde, bilgi kaynağından istifade etme devreye girer. İlk olarak, bilgi kaynağının savunmacı tutumunun farkında olduğunuzu anlamasını sağlayın ve bundan vazgeçmek istemediğinizi belirtin. Savunmacılığının ona yardım etmeyeceğini, zaten kenara atılmayacak kadar çok şey bildiğinizi, size daha önce çok şey anlatmış olan kaynaklara ve hatta daha fazlasını anlatmaya istekli olacak başka kişilere de erişiminiz olduğunu iletmeye çalışabilirsiniz. Bu kaynaklardan gelen bilgilerin, onun çıkarlarına kendi açıklamalarından daha fazla zarar verebileceğini ve bu nedenle kaybedecek bir şeyi olmadığını, aksine belki de kazanacak şeyleri olduğunu dürüst cevaplar vererek belirtin. Bu taktik bariz riskler taşısa da, bazen belirli miktarda blöf yapmak gerekli olabilir. Blöf yapmaktansa, bildiğinizi iddia ettiğiniz kadar çok şey bilmek ve erişimimiz olduğunu iddia ettiğiniz kaynaklara erişmek her zaman daha iyidir.

İşte tanınmış bir yerel sigorta şirketinin başkanıyla yapılan, araştırmacının fazlaca baskı yaptığı bu tür bir röportajdan bir örnek:

Araştırmacı: Daha fazla bilgi almak istediğim bir konu da, sigorta şirketlerinin getto denilen bölgelerdeki tüccarlar için poliçe yazma sorunu.

Bilgi kaynağı: [Sessizlik. Duraksama.]

Araştırmacı: Demek istediğim, bu poliçeler riskli teklifler olduğu için birtakım problemler olabilir.

Bilgi kaynağı: [Sessizlik. Duraksama.]

Araştırmacı: İnsanlar zaten riskli olduklarını söylüyorlar. Bu alandaki sigortacılar bunları riskli buluyor mu?

Bilgi kaynağı: Gerçekten kesin bir şey söyleyemem.

Araştırmacı: Kara Tüccarlar Derneği'ndeki bazı kişiler, sigorta şirketlerinin kendileri için poliçe yazmayacağını, kendilerini “kabul edilemez riskler” olarak sınıflandırıldıklarını iddia ediyor.

Bilgi kaynağı: Gerçekten bilmiyorum, sigorta poliçesi imzalama işi risklerin bilimidir, öyle değil mi?

Araştırmacı: [Bilgi verenin genel olarak sigorta sektörü ilke veya uygulamaları, özel olarak da yerel sigortacılar hakkında bilgi vermeyeceğine karar vererek; kaynağın kendi şirketi tarafından uygulanan ilke veya kuralları tartışmak istemeyeceğini tahmin ederek ve bu nedenle sadece bilgi kaynağının şirketinin uygulamaları hakkında bilgi toplamaya odaklanmaya karar vererek] Belki daha somut olarak soruma açıklık getirebilirim. Bedrock Casualty şirketinizde, kabul edilemez riskler olduğu düşünüldüğü için başvurular hiç geri çevrildi mi?

Bilgi kaynağı: Kesin bir şey söyleyemem. Büyük şirketimizin faaliyet detaylarına o kadar hakim değilim.

Araştırmacı: Elbette. [Konuyu soğutmayacağının sinyalini vererek] Siz ya da belki sekreteriniz, benim o seviyedeki biriyle konuşmamı ayarlayabilirsiniz, değil mi? [Farklı bir istifade noktası arayışı.] Ama bana “kabul edilemez riskler” kategorisinden bahsedin lütfen. Bedrock Casualty, satış görevlilerine, sigortalının yeterince yüksek bir prim ödemesi koşuluyla, şirketin herhangi bir binayı sigortalayacağını söylüyor mu? [Bilgi kaynağını hazırlıksız yakalayacak sorunun terimlerini değiştirerek] Yoksa şirketin ne kadar yüksek bir prim belirleyeceği konusunda bir sınır var mı?

Bilgi kaynağı: Tabii ki fahiş primler talep etmeyi sevmiyoruz—

Araştırmacı: [Araya girerek] Yani mevcut prim limitleri dâhilinde, aslında sigortalanamayacak kadar riskli, dolayısıyla “kabul edilemez” işletmeler olabilir mi? [Atakta kalmayı sürdürerek] İptallere ne dersiniz? Bedrock, yakın zamanda herhangi bir talepte bulunmadıkları halde getto tüccarlarının poliçelerini iptal etti

mi veya yenilemeyi reddetti mi? Bu, Kara Tüccarlar Derneği'nin şikâyet ettiği başka bir şey.

Bilgi kaynağı: [Araştırmacının düşündüğünden daha fazlasını bildiğine ve Kara Tüccarlar Derneği'nin iddialarına karşı önleyici koruma istediğine karar vererek] Evet evet, isyanın daha fazla olduğu bölgelerde birkaçını iptal ettik ve o bölgedeki diğer poliçeleri yenilemeyi reddettik. Başka seçeneğimiz yoktu; herhangi bir sorun olması durumunda çok fazla para kaybetmek üzereydik.

Araştırmacı: [Nezaketle bu "itirafı" görmezden gelerek ve bilgi kaynağını hikâyenin kendi tarafını anlatması için ikna etmeye çalışarak] Elbette, bu oldukça anlaşılabilir. Sanırım çoğu insan bu sorunu biliyor. [Artık tek bir istatistiğe, "getto" mahallelerinde son iki yılda tüm Bedrock poliçelerinin nispeti iptal edilmesi veya yenilenmemesi istatistiğine odaklanarak] Geçmişte bu alanda çok poliçe yazdınız mı?

Bilgi kaynağı: Evet, zaten geçmişte epey bir şey yaptık.

Araştırmacı: Hâlâ orada bazı işleri sigortalıyorsunuz, değil mi?

Bilgi kaynağı: Evet, yapıyoruz, gerçi dediğim gibi, işletme detaylarına çok vakıf değilim—

Araştırmacı: [Araya girerek] Poliçe sahiplerinizin, diyelim ki, iki yıl öncesinden ne kadarına hâlâ sigorta hizmeti sunmaya devam ettiğinizi tahmin edebilir misiniz? Yüzde 80 mi, yüzde 20 mi? Bana kabaca bir fikir vermesi için soruyorum.

Bilgi kaynağı: Şey, kesinlikle 20'dense 80'e çok daha yakın olurdu ama gerçekten bilmiyorum.

Araştırmacı: [Bunun ilginç bir veri olacağına ve şiddetle takip etmeye değer olduğuna karar vererek] Bunu öğrenebilir miyiz?

Bilgi kaynağı: Pek kolay değil. Bu formattaki hiçbir dosyada yok ve bulmak çok zor olurdu.

Araştırmacı: [Çok zor olacağına inanmadan, gerekirse dosyaları araştırmak için kendi emeğini harcamaya karar vererek ve

bir blöfe başvurarak] İnsanlar, Bedrock'un "getto" tüccarları için polişe yazmaya bu alandaki diğer şirketlerden daha az eğilimli olduğu izlenimine sahip. Gerçeklerin nereden geldiğini bilmiyorum, ama Kara Tüccarlar Derneği ile bağlantılı bazı avukatların yasal hususları araştırdığını düşünüyorum.

Bilgi kaynağı: Ne? Şehirdeki herhangi bir şirketten daha kötü veya farklı olmadığımıza eminim! Bu sözde gerçekleri görmek istiyorum!

Araştırmacı: Bununla ilgili daha fazla açıklama edinirsem, size memnuniyetle bildiririm. Bu arada, şirketinizin bu alandaki siciliyle ilgili bu bilgileri bir araya getirme konusunda istediğiniz şekilde yardımcı olmaya istekli olacağım.

Bu sahneyi bir sonuca varmadan keselim, çünkü anlaşılan o ki, araştırmacı elinden gelenin en iyisini yapmış. Bedrock Casualty'nin başkanı aranan bilgiyi verebilir veya vermeyebilir. İyi mülâkat stratejisi ve taktikleri özellikle imkânlar işe başlaması için araştırmacıya pek şans tanımıyorsa başarıyı garanti etmez.⁵ Korumacı bir bilgi kaynağı tarafından kullanılan yaygın hile, safça veriye tapan bir araştırmacıyı kolayca alt edebilecek alakasız istatistikler ve gerçekler yığınına elden çıkarmaktır. Bir başka hile de, görüşme için belirlenen süre ne olursa olsun zamanı aşarken,

⁵ Bu sahnede araştırmacının blöf taktiği tartışmalıdır. Çoğu durumda etik olmayacağına inansak da haklı gösterilebileceği durumlar da vardır. Bu da onlardan biridir. Bu durumda, Bedrock başkanı özel bilgileri saklamaya çalışıyor. Bunu yapmaya hakkı var mıdır? Normalde, evet. Ancak bu hak, getto tüccarlarını, sigortayı elde etmek için makul fiyat koşullarını (belki de devlet veya hayırsever yardımı ile) karşılamaya tamamen istekli olduklarında, iş yapmak için neredeyse temel bir ön koşuldan yoksun bırakmanın adaletsizliğine karşı tartışılmalıdır. Buradaki araştırmacı, bu adaletsizlikle mücadele etmeye çalışmak için tartışılabilir bir hakka sahiptir. Bu hakkın verildiğini göz önünde bulundurduğumuzda, aldatma gibi bir aracı kullanma hakkı da vardır denebilir mi? Araştırmacının açıkça aldatmayı seçmesi, sigorta şirketi başkanı tarafından yapılan örtülü (gizli) aldatma ile dengelenir.

tali meseleler hakkında gevezelik etmektir. Bu kaçış taktiklerine karşı en iyi savunmanız, bunları oldukları gibi tanıyabilmektir.

Kendi istifade yeteneğiniz başarısız olursa ve anlaşılması zor bilgiler sizin için yeterince önemliyse başka birinin istifade gücünü kullanabilirsiniz. Örneğin, yüksek lisans öğrencisi bir araştırmacının kararlı bir şekilde korumacı olan bürokratlar üzerinde çok az etkisi olabilir ancak bir parlamenter veya onun özel kalemi bu bürokratlar üzerindeki etki bakımından kesinlikle daha fazlasına sahip olacaktır. Bu nedenle, son çare olarak, sempatik bir parlamenter yardım için ikna edebilirsiniz. Bazen bir gazete muhabiri veya saygı duyulan bir grup da yardımcı olabilir. Örneğin yerel tıp topluluğu, ilçe hastanesi yöneticisinden hastane politikaları hakkında hiçbir akademik araştırmacının ve hatta belki bir ilçe denetçisinin alamayacağı bilgileri alabilir.

İstifade yeteneğini kullanmaya dair önemli bir kısıtlama, baskı altında olan herhangi bir kurum veya kişiyle samimi ilişkiler sürdürmenin istenmesidir, çünkü taktiklerinizin nesnelerini yabancılaştırma riskiyle karşı karşıyasınızdır. Belirli bir çalışma ile ilgili olarak, bu problem, daha saldırgan taktikler, çalışmanın rahatsız olan tarafça baltalanmasına karşı bu tarafın daha az savunmasız olduğu nispeten geç bir tarihe ertelenerek hafifletilebilir. Bununla birlikte, inceleme altındaki kurum veya bireyle mevcut araştırma çabasının sonucunun çok ötesinde süren uzun vadeli bir ilişki tasavvur ettiğinizde problem daha da zorlaşır. Geleceğe dair bir nebze olsun iyi niyeti korumak adına bazı bilgilerin feda edilmesi gerekebilir.

NİTELENDİRMEK VE DÜZELTMEK İÇİN DİLİ KULLANMA

Mülâkatın temel aracı, sohbet bağlamına yerleştirilmiş konuşma dilidir. Böyle bir araç, temsili bir yöntem olarak kullanıldığında güvenilirlik ve geçerlilik sorunları (psikometrik terimlerle) ortaya koyar.

Semantik İpucu: Çözülmesi gerekmesi de görülmesi gereken en temel sorun, nitelendirme diline dairdir. Bir bilgi kaynağı, “Evet, bu sinir bozucu bir iş” derse, sinir bozucu kelimesinin hem mahiyetini hem de yoğunluğunu yorumlamalı ve bunu, sonucu daha büyük bir çerçeve veya kıyaslama ile düzeltmenize izin verecek şekilde yapmalısınız. Bu, düzeltmeyi yapmak için tasarlanmış bir dizi soru sorularak yapılabilir. Kestirme yollardan biri, kendi nitelendirmenizi sunarak söze başlamak ve bilgi kaynağının buna nasıl tepki verdiğini görmektir: “İşim bu olsaydı, bunu çok sinir bozucu bulurdum.” Bu, sizin ve bilgi kaynağının kullanması için hızlı bir şekilde bir tür “çok sinir bozucu” şeklinde bir kıstas oluşturur. Elbette, hayal kırıklığı eşikleriniz farklı olabileceğinden, sizin ve bilgi kaynağınızın bu ifadeyle aynı şeyi ifade edip etmediğini bilmeseniz de yine de iyi bir başlangıç yapmış olursunuz.

Önceki örneğe göre yapılacak bir iyileştirme, iki ucunda ayrı bağlantı noktaları ve sözlü bir orta nokta ile bütün bir sürekliliğin tanımlandığı iki kıyaslama ölçütü oluşturmak olacaktır. Örneğin, “X teklifine tepkinizin, daha önce söylediklerinizden çıkardığım gibi, son derece şüpheli olduğunu söyleyebilir misiniz, yoksa nispeten olumlu muydunuz, ya da duruşunuz ‘bekle-gör’ tarzında mıydı?” Bu yaklaşım, bilgi kaynağınızın sahip olduğu hemen hemen her pozisyona saygı duyma ve bilgi kaynağının geçmişine dayanan sabitleyici kelimeler bulma konusundaki istekliliğinizi iletme avantajına sahiptir. Ya da “diğer insanların” tahminen söylediklerine bir veya iki tarafı bağlayabilirsiniz.

Elbette, mevcut seçenekleri bu şekilde niteleyerek, kelimeleri diğer insanların zihinlerine ve bazen de dillerine yerleştirmiş olursunuz. Siz “X son derece şüpheliydi” önermesini dile getirmeden önce, bilgi haber kaynağınız teklifi asla bu şekilde düşünmemiş olabilir. Bu yüzden soruyu sorarak, böyle bir düşüncüyü yoktan var etme riskini almış olursunuz. Ancak bu risk, dili bir araç olarak kullanmaktan kaynaklanır; bundan kaçınılamaz. Anket araştırmacılarının ve bilgi kaynaklarının kullandığı görünüşte tarafsız ve klinik dili kullandığınızda bile, kelimeleri insanların

zihinlerine ve dillerine yerleştirirsiniz. Ölçüt olarak kullanıldığında daha kışkırtıcı nitelendirmeler, anket araçları ve profesyonel gazeteciler tarafından sunulan daha tarafsız alternatiflerle mantıklı bir şekilde eşittir.

GÜVENİLİRLİĞİ MUHAFAZA ETME

Sosyal bilim araştırmaları gibi, politika araştırması da nihayetinde entelektüel gerekçelerle eleştiriye tabidir. Ancak sosyal bilim araştırmalarından farklı olarak politika araştırması, politik gerekçelerle daha savunmasızdır ve aslında, çalışmanın öznelerinin saldırılarına karşı da zayıftır. Sosyal bilim araştırmalarında, denekler nadiren ürünün önemli eleştirmenleri haline gelir, ancak politika araştırmalarında eleştiriler kaçınılmazdır. Bu nedenle, araştırmacı, çalışmasının nihai siyasi güvenilirliğini, siyasi olduğu kadar katı bir şekilde entelektüel olan saldırılardan da korumak için adımlar atmalıdır.

Siyasi Temelli Eleştirilere Karşı Savunma Yapma

Sosyal bilim araştırmasının aksine, politika araştırmasının birincil amacı entelektüel aydınlanma değildir, -sizin veya profesyonel meslektaşlarınızın aydınlanması kaçınılmaz bir yan ürün olsa da-. Amaç, bir politika problemine ve bununla başa çıkmanın olası yollarına ilişkin anlayışınızı, sorumlu bir eylem tarzını savunmanın mümkün olduğu noktaya kadar geliştirmektir. Bu nedenle, politika araştırması geniş ve karmaşık fenomenleri hedefler, tipik olarak dar bir şekilde sınırlandırılmış problemlerin daha rafine yorumlarını arayan sosyal bilim araştırmalarının aksine, genellikle “hakikat”e dair çok kaba tahminlerle yetinir. Politika araştırmasının bu kaba ve yaklaşık karakteri, politik temelli eleştirilere açık bir davettir. Araştırmacı olarak kendinizi bu eleştirilerden nasıl koruyabilirsiniz?

Birincisi, daha sonra göz ardı edildiğini iddia ederek raporu baltalamaya çalışabilecek herhangi bir tarafla (veya herhangi bir kurumsal çıkarla) temas kurmaya çalışmalısınız. Gerçekten de söz konusu tarafın görüşlerinin dikkate alındığına dair bir tür kanıt olarak, raporda o taraftan alıntı yaparak bu tür iddiaları baştan önlemek iyi bir fikirdir. Örneğin, bir okul bölgesinde müfettişlerin seçilme usulünde değişiklikler önerecekseniz, yerel okul yöneticileri birliği ile Ulusal Eğitim Derneği ve Amerika Öğretmenler Federasyonu'nun yerel bölümlerinden temsilcilerle görüşmek en iyisi olacaktır. Bu grupların sözcülerinin araştırma projesine katkıda bulunmak için ilginç görüşleri olabilir, ancak böyle görüşleri olmasa bile, onlara danışarak, raporunuzdaki önerilere karşı çıkmaları halinde eleştirilerine karşı koruma sağlayabilirsiniz. Raporun bir ön kopyasını, incelemeleri için bu ilgi alanlarına sahip kişilere göndermek bile yararlı olabilir.

İkinci olarak, haklarında özellikle emin olmadığınız görüşler, fikirler, tahminler vb. atfedebileceğiniz “uzmanlar”, siyasi veya entelektüel otoriteye sahip kişiler aramalısınız. Yayımlanmış kaynaklardan alıntı yapmak bu tür atıflar yapmanın bir yoludur ve mülakatlardan alıntıları dâhil etmek ise bir başka yoldur. Buna ek olarak, çalışmanız halka açık hale geldiğinde destek için konuşmaya istekli olacak uzmanları sıraya koymalısınız. Zira raporda şu veya bu konuda görüş sahibi olduğu belirtilen her kaynak, araştırmacı gazeteciler veya siyasi karar alıcılar için doğal hedef haline gelir ve alıntılanan görüşleri sorgulandığında bunları savunmak üzere bir teşvike sahiptir.

Üçüncüsü, potansiyel muhaliflere özel dikkat göstermeli ve hangi önermelere saldırabileceklerini belirlemelisiniz. Bu hedef noktalar, uzman alıntılarıyla önceden desteklenmeli, çok fazla yer ya da önem vermeden karşı savların varlığına kibarca atıfta bulunulmalıdır. Daha sonra itiraz etmesi beklenebilecek muhalifler, -argümanlarının veya konumlarının göz ardı edildiğine dönük iddialarının çürütülmesi adına- alıntılanmalıdır. (Okuyucuya

yönelik kurnazca ve ikna edici bir propaganda biçimi olarak dengeli, iki taraflı bir sunumun ilave psikolojik avantajları olabilir.)

İstatistikler, güvenilirliği desteklemek için faydalı olabilir. Bu amaçla istihdam edilenler, bilgilendirici bir rolden çok belgelere dayalı bir rol üstlenirler. İstatistikler, siyasi muhaliflerin öbür türlü karşı çıkabileceği genellemelerin geçerliliğini belgeleyebilir, her ne kadar bu genellemelerin içerdiği hakikat daha hassas kaynaklar aracılığıyla fazlasıyla aşikâr olsa da.

Erkenden Maruz Kalmaya Hazırlık

Politikacılar ve politika araştırmacıları farklı zaman çizelgeleri üzerinde çalışırlar. İlki genellikle araştırma herhangi bir anlamda bitmeden çok önce “sonuçlar” ister. Bununla birlikte, kimse talep etmese bile, beklenmedik fırsatlar genellikle araştırma çalışmalarınız tamamlanmaya yeterince yaklaşımdan önce ortaya çıkar ve sonuçlarınızı sunmak için o uğurlu anı yakalayabilirsiniz.

Olası bir strateji, potansiyel siyasi taleplerin zaman çizelgesini (mümkün olduğunca) planlamak ve araştırma zaman çizelgenizi (en azından kısmi yazışmalarla) düzenlemektir. Başka bir strateji, size sorulabilecek en düz sorulara yanıt vererek kendinizi mümkün olan en kısa sürede hazırlamaktır. Bu yanıtlar, genellikle politikacıların ihtiyaç duyduğu ve zaten istediği türden olduğu için, bunları araştırmanızın başında formüle edebilirsiniz. Son olarak, destekleyici uzmanlarınızı önceden sıraya koymak ve potansiyel rakiplerle görüşmek önemlidir. Bir kez daha belirtmek gerek ki, eninde sonunda yapılması gerektiği için bu temasları bir an önce halletmek için iyi bir nedeniniz vardır.

POLİTİKA ARAŞTIRMASININ STRATEJİK İKİLEMLERİ

Özet ve sonuç olarak bir soru üzerinde duralım: Hangi bilgi kaynaklarına ne zaman yaklaşılmalıdır? Bu soruyu yanıtlamak, daha önce tartışılan konuların çoğunun yararlı bir şekilde gözden geçirilmesini zorunlu kılar.

Araştırma projesi sırasında sorunun “ne zaman” kısmını “nispeten erken” ve “nispeten geç” olarak ayırabiliriz.

Aşağıdaki haber kaynaklarına nispeten erken bir zamanda yaklaşın:

- Zengin bilgi kaynakları aramanızı kolaylaştırabilecek kişiler
- Doğrudan veya onlarla olan varsayılan bağlantınız aracılığıyla kaynaklara erişiminizi kolaylaştıracak güçlü kişiler
- Çalışmanızın vaktinden önce siyaseten açığa çıkmasına karşı korunmanız için ihtiyaç duyduğunuz bilgileri size sağlayacak ve bu bilgileri, savunma amaçlı görüşme yapılan kişilere karşı baskı uygulama kapasitenize katkıda bulunacak bilgili kişiler
- Erken siyasi maruziyet durumunda siyasi güvenilirliğinize katkıda bulunacak cana yakın uzmanlar
- Erken siyasi maruziyete karşı korunmak için temas kurduğunuz potansiyel muhalifler

Bu bilgi kaynaklarına ise nispeten geç yaklaşın:

- Taktiklerine karşı daha önce istifade etme imkânı oluşturması arzu edilen düşmanca veya korumacı bilgi kaynakları
- Bir kez gördüğünüzde, erişiminizi kalıcı olarak kaybedebileceğiniz veya hakkında erken görüşme yapmak için yeterince bilgi sahibi olmadığınız meşgul bilgi kaynakları

- Özellikle güçlülerse, başkalarına erişiminizi engellemeye çalışabilecek ve böylece araştırma çabalarınızı sekteye uğratabilecek potansiyel rakipler
- Sorun yaratan potansiyel noktalar hakkında bilgisi olan ama bu noktalara kendi çıkarlarına gibi görünene kadar değinmeye gönülsüz olan yöneticiler

Bu iki liste arasında, potansiyel muhaliflere erken ve geç yaklaşma şeklinde bariz çelişkiler vardır. Meşgul ve korumacı bilgi kaynakları da genellikle kaynak aramayı kolaylaştırmak, kapıları açmak ve faydalı bilgiler sağlamak için en iyi konumdadır. Örneğin, üst düzey kurum yöneticileri, incelenen politika problemiyle ilgili fazlaca deneyime sahip olabilir ve kaynaklara kolay erişim sağlayabilir, ancak aynı zamanda mevcut düzeni sürdürmek konusunda kazanılmış çıkarları da bulunabilir. Her halükârda, bu kişiler, faaliyetlerinin bir yabancı tarafından çok dikkatli bir şekilde incelenmesini hoş karşılamayabilirler. Benzer başka örnekler de kolaycalıkla gelebilir. Kime erken, kime geç yaklaşılabacağına dair bu uyumsuz reçeteleri uzlaştırmanın prensipte hiçbir yolu yoktur. Özel durumunuzun tüm ayrıntılarını göz önünde bulundurmanız ve ardından herhangi bir seçimin doğasında bulunan riskleri ve ödülleri dengelemeniz gerekecektir. Bu tür değiş tokuşlardan kaçınmanın bir yolu yoktur; onları yanlışlıkla değil, bilinçli olarak yapmalısınız.

BÖLÜM III

BİR TASARIM PROBLEMİNİN ELE ALINMASI

Bu el kitabı, baştan sona ayrı bir politika seçimi problemi üzerinde çalıştığınızı varsayıyor. Odak noktanız problemi anlamak ve olası çözümleri analiz etmektir. Çalıştığınız kavramsal alan nispeten kısıtlıdır, çünkü yaptığınız şey başka türlü de çalışabilir nitelikteki bir sisteme müdahale etmenin en iyi yolunu belirlemeye çalışmaktır. Bununla birlikte, sistemin kendisi yetersiz çalıştığında veya hiçbir sistem olmadığında, özel bir politika seçimi durumu ortaya çıkar. Artık sadece mevcut alternatif müdahaleleri analiz etme zorluğuyla değil, aynı zamanda seçeneklere yenilerini ekleme zorluğuyla da karşı karşıyasınızdır. Yani bir tasarımcı olmak üzeresinizdir.

Tasarım zorlukları her yerdedir. “Fırsatlardan faydalanmak”-taki pek çok zorluk, problem çözmenin aksine, nispeten yeni veya taze bir sistem tasarlamaya da dairdir. Örneğin, çalıştığınız kolej, öğrencileri eğitime ve araştırma üretme konusunda son derece saygın bir iş yapıyordur, ancak yerel topluluğun bölgesel çevreyi iyileştirmek için bir eylem planı geliştirmesine yardımcı

olmak için okul öğretmen kadrosunun uzmanlığını ve gönüllü imkânlarını kullanma fırsatını kaçırmıyor olabilir.

Belki de politika ortamındaki insanların zaten bahsettiği alternatiflerden memnun değilsinizdir. Ya da belki de yanlış hedeflere ulaşıldığını düşünüyorsunuzdur. Ceza adaleti sisteminin cezaya daha az odaklanması ve işin başında insanların suçlu olmasını önlemeye daha fazla odaklanması gerektiğini düşünebilirsiniz. Ya da belki analizin odak noktasının insanlar arasındaki mevcut etkileşimlerin sonuçlarının nasıl iyileştirileceği değil, bu etkileşimlerin mahiyetinin nasıl değiştirileceği üzerine olması gerektiğini düşünüyorsunuzdur. İşçi sendikaları ve yerel üretim fabrikaları arasındaki ilişki, bir işçinin işyerinde ciddi şekilde yaralanmasından sonra, karşılıklı güven inşa etmeyi, işyeri yaralanmalarının mevcut oranı hakkındaki gerçekleri toplamayı ve iş güvenliğini teşvik etmek üzere seçenekler geliştirmeyi imkânsız hale getirecek kadar resmî ve düşmanca olmuştur.

Politik uygulanabilirlik, uygulama sağlamlığı ve adapte edilebilirlik de dâhil olmak üzere tüm önemli kıstasları gerçekten karşılayacak bir alternatif bulmak imkânsız görüldüğünde, kendileri de artırma veya onarıma ihtiyaç duyabilecek diğer birçok girdinin veya işlemin desteği olmadan tasarım zorlukları ortaya çıkabilir. Dezavantajlı geçmişte sahip olan çocukların eğitim sonuçlarını iyileştirme problemi üzerinde çalışıyorsanız, burada başvurabileceğiniz seçeneklerden biri okulda yeterli ilerleme kaydedemeyen çocuklara fazladan ödev vermek olabilir. Ama bu yalnızca ek ödevler gerçekten her gece yapılırsa muhtemelen işe yarar ve bu, çoğu birden fazla işte çalışan, gerekli düzeyde izleme ve katılım sağlama yeteneği ya da zamanı olmayan öğrencilerin ebeveynlerinin aktif desteğini gerektirir. İkinci bir seçenek ise, düşük gelirli öğrencilerin öğrenme çıktıları temelinde öğretmenleri ödüllendirmek olacaktır. Ancak sosyal politikayı daha geniş bir şekilde değiştirmeden böyle bir politikayı benimsemek, öğretmenleri kontrolleri dışındaki sorunlar için cezalandırabilir ve potansiyel olarak en yetenekli öğretmenleri daha varlıklı öğren-

cilere hizmet veren okullara itebilir. Dezavantajlı çocuklar için öğrenme çıktılarında önemli ve kalıcı bir fark yaratacak basit bir müdahaleyi belirlemek imkânsız olabilir; sadece sınıfta olanlarda değil, aynı zamanda velilerin, sosyal hizmet kurumlarının ve okul sisteminin koordinasyonu ile karşılıklı beklentilerinde de değişikliklere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, politika tasarımcısı, kendi kısıtlamalarıyla neredeyse kesinkes karşılaşacak olan daha karmaşık bir müdahaleyi tasarlamak için imza atıyor olabilir.

BU BİR ÜRETİM SİSTEMİDİR

Kendinizi, nihai kararlı durumunda, ihtiyaç sahibi ev sahiplerinin elindeki ısıtma yağı kuponlarını, büyüyen bir elektrikli otomobil filosuna veya makul bir şekilde suç yaşamından çevrilen ergenlere hizmet etmek için yeni konut elektrik prizleri gibi bir dizi istenen sonucu üretecek bir sistem tasarlarırken düşünün. Üretim süreci öğretmenler, çocuklar, elektrik akımı, kaldırım alanı, petrol tankları ve ulaşım araçları gibi teknik ve insani unsurları içerir. Ayrıca bütçeler, sosyal yardım programları, yönergeler, uygunluk kuralları, tarama kapasitesi, temyiz ve istisnalar için kurallar gibi idari ve siyasi unsurları da içerir. Bu unsurlar bir araya getirilmeli, bir işletim sistemine dönüştürülmeli, düzgün bir şekilde yönetilmeli, israf, dolandırıcılık, suistimal ve çeşitli siyasi tehditlere karşı yetkin bir şekilde savunulmalıdır: politika tasarımcısının epey bir işi vardır.

Aslında tasarımcının iki işi bulunur. Birincisi, çalışır durumda, sabit durumda üretmesi gereken şeyi üretecek bir sistem oluşturmak; ikincisi, bizi buradan oraya götürecek bir siyasi ve bürokratik değişim stratejisi planlamaktır. İlk iş ağırlıklı olarak tekniktir; ikincisi ise ağırlıklı olarak siyasi ve bürokratiktir. Bu bölümde, bu işlerden ilkinin uzun uzun, ikincisini ise kısaca ve sadece sonunda tartışacağız.

SEKİZ AŞAMALI YOL'DAN “EYLEM SİSTEMLERİ”NE GEÇİTLER

Tasarım çok sayıda deneme yanılma gerektirir. Bu önlenemez. Ancak deneme yanılmadan daha kötü şeyler de vardır; birincisi, “en iyi” başlangıç noktasını bulmaya çalışmak için saatlerce ve günlerce çarklarınızı döndürmektir. Ayrıca hata yapmak en azından size ders çıkaracak bir şeyler verir. Örneğin, çıkmaz sokakların nerede olduğuna dair haritanızı iyileştirebilirsiniz, böylece bir daha aşağı inmezsiniz.

Deneme ve yanılma, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki ana biçimde gelir. İkincisi, problem çözme işini sadece bireyler değil, gruplar yaptığında büyütülür. Sekiz Aşamalı Yol, geleneksel politika analizi sorunlarıyla uğraşırken daha az çaba sarf etmenize yardımcı olur ve tasarım sorunlarına da faydalı olabilir. “Geçitler” ve daha faydalı birkaç kaldırım taşı aramamız gerekiyor.

PROBLEMİ TANIMLAYIN → BİRİNCİL SONUCA ODAKLANIN

Karmaşıklık ana düşmanınızdır, bu yüzden işe basitleştirerek başlayın. Basitleştirmenin iki ana yolu, sonuçlar ve kısıtlamalar aracılığıyladır.

Tasarladığınız herhangi bir sistemin muhtemelen birkaç farklı sonuç üretmesi gerekecek olsa da bu sonuçlardan birini seçin, sonucu nicel terimlerle ifade edin, “birincil” olarak adlandırın ve ona odaklanarak başlayın. Bunu başarmanın en iyi yolunu bulun, ima ettiği sınırlamaları ve açacağı yolları not edin ve ardından sonuçların geri kalanına göre boşlukları doldurun. Bu başlangıç noktası daha sonra hiçbir yere varmazsa, omuzlarınızı silkin ve tekrar deneyin.

Basitleştirmenin diğer esas yolu, özellikle çok kötü görünen kısıtlamalarla işe başlamaktır. Örneğin, mevcut, önemli bir sözleşmeyi ihlal edemezsiniz ve bu, problem çözme yetenekleriniz

için talihli bir durum olabilir. Gerçek dünyada, bütçesel ya da politik kısıtlamalar can sıkıcıdır. Ancak, politika analizinin fikri dünyasında kısıtlamaların iyi bir yanı vardır; bunlar keşfetmeniz gereken seçenekleri küçültürler. Bazı zor kısıtlamalarla karşılaştığınızda ortaya çıkan rahatsızlıklar, aşırı karmaşık karar ve tasarım problemlerini basitleştirip yaratıcılık rezervlerinizi açmak için tam da ihtiyacınız olan şey olabilir; gereksinim, icat etmenin anahtarıdır. Kısıtlamalar aslında o kadar faydalıdır ki, daha sonra bu varsayımı gevşeteceğinizi ve daha gerçekçi olacağınızı bilerseniz bile, bazen bir analizin başlangıcında var olduklarını varsaymak arzu edilir. İşte bazı örnekler:

- “Vali, Problem X ile başa çıkmak için bir strateji bulmasını görev gücümüzden istedi. Peki, diyelim ki önümüzdeki üç yıl içinde Problem X için harcayacağımız 5 milyon dolarımız var. Neye harcayalım?”
- “Peki, diyelim ki bu rakam 5 milyon dolar değil, 15 milyon dolar. Diyelim ki ilk 5 milyon dolarla ilgili vardığımız sonuçlarla kalıyoruz. Elimizde kalan 10 milyon dolarla ne yapmalıyız?”
- “Mevcut paydaşlardan bazılarını çok kızdırmadan Y Problemi ile başa çıkmak imkânsız. Bir sonraki seçimde yüzde 50’den fazla desteğin muhalefete geçmesi olasılığını gösteren en fazla bin seçmenin yaptığı herhangi bir politika seçimine siyasi bir tolerans gösterdiğimizizi varsayalım.”
- “Ya da en fazla 100.000 dolarlık kampanya katkısını tehlikeye atabileceğimizi varsayalım.”

Sorunun tanımını nicelleştirmeye çalışmanız gerektiği gibi, birincil sonucun tanımını da nicelleştirmelisiniz. Nicelleştirme, zihne ve analitik hedeflere odaklanır. Örneğin, yeni bir elektrikli araç sübvansiyon programı için istenen ve nicel olarak belirlenmiş sonuç, beş ilçe bölgesinde yılda ortalama beş bin araç olabilir, bu rakam aşağı yukarı 100 değişebilir. Tasarımdaki ilk çabanız sa-

dece üç bin ile sonuçlanabilir. Bu sorun değildir. Çizim tahtasına geri dönün ve bunun nasıl artırılabilceğini görün. Üç bini nasıl alacağınızı zaten biliyorsunuz; bu yüzden şimdi yapmanız gereken tek şey, buna iki bin eklemenin bir yolunu bulmak. Bu, sosyal yardım faaliyetleri için coğrafi alanı genişletmeyi, sübvansiyonu artırmayı, uygunluk kurallarını gevşetmeyi veya bir şekilde anlaşmalı olarak bir kamyonet içinde seyahat etmede kullanılan filoları elektrikli hale getirmek için ilçe yönetimleriyle ortaklık yapmayı içerebilir.

ALTERNATİFLERİ OLUŞTURUN → SİSTEMİN ORGANİZASYON YAPISINI VE ÇALIŞMA SÜREÇLERİNİ YAPILANDIRIN

Tasarım süreci bir şekilde “patika bağımlı” olduğundan ilk adımınız önemlidir. İlk adımınız ikinci adım seçiminizi etkiler, ikinci adım üçüncü adımın başlangıcıdır ve bu böyle devam eder.

Önsezi ve deneyim, ilk adıma ilişkin seçimi yaparken, farkında olduğumuz herhangi bir katı mantıksal veya analitik rehberlikten muhtemelen daha önemlidir. Aşağıdaki olasılıkları göz önünde bulundurun:

- *Esnekliğe en az sahip tasarım ögesiyle başlayın.* Toplu taşımayı teşvik etmek istiyorsanız fakat yeni vagon satın almayı engelleyen sıkı bir bütçe kısıtlaması varsa, dikkatinizi insanlara ve davranışlara odaklamanız gerektiğini bilirsiniz.
- *En “güçlü” tasarım ögesiyle başlayın.* Güçlü ile, bir kez seçildiğinde ve olası değeri varsayıldığında, ögenin dikkate alınması gereken bir sonraki en önemli ögeyi şiddetle önermesini kastediyoruz. Bu iki unsur bir kez seçildiğinde, geri kalanı az çok “doğal olarak” yerine oturur. Bunu yapmak için, çeşitli unsurları bir dereceye kadar birbirine

bağlayan gerçekçi bir neden-sonuç teorisine ihtiyacınız vardır. Mükemmel bir teori muhtemelen eksik olsa da bazı kaba tahminler burada yeterli olabilir. Toplu taşımada, tek kişilik otomobil kullanımında gişeler veya trafik sıkışıklığı ücretleri şeklinde caydırıcı unsurların uygulanmasının, başlamak için muhtemelen en uygun aşama olacağını tahmin ediyoruz. Teori, toplu taşıma kullanımının özel otomobilleri nispeten daha az arzu edilen bir ulaşım şekli haline getirmeye bağlı olduğunu önerir. Bu teori, belki de ücretleri düşürerek toplu taşımayı daha çekici hale getirmeyi de önerebilir. Ancak önsezimiz bize toplu taşımayı çok az çekici hale getirmektense daha güçlü hale getirmesinden şüphelendiğimiz araba kullanımına dair caydırıcı önlemlerle başlamayı salık verir. Tabii ki, işin denetim kısmında, hedeflenen rotalarda araba kullanım maliyetlerini artırma fırsatları çok fark yaratamayacak kadar az olabilir.

- *En sağlam unsurla başlayın.* Politikalar, bütçeler değişken ve belirsiz olduğundan, eksiksiz ve ideal sistemin hiçbir zaman ortaya çıkmama olasılığı her zaman bulunduğundan, toplumsal olarak değerli olacak bir şeyi devreye sokmak iyi bir fikir olabilir. Bu, örneğin, büyük trafiği bulunan şirketlerin çalışanları için indirimli otobüs kartı sağlamayı içeren bir tür sınırlı öge grubu (bir alt sistem) olabilir.
- *En geçici ve en az maliyetli unsurla başlayın.* Burada, genellikle devletin daha yüksek düzeylerinden gelen, planlı veya kazara biçimde bir veya iki yıl içinde ortadan kalkabilecek beklenmedik devlet yardımlarını düşünüyoruz.

İlerlerken Varsayımlarınızı Kontrol Edin. Deneme-yanılma süreci, ilk olarak, yaratıcı hayal gücünü ve ikinci olarak da, yaratıcı hayal gücünün ortaya çıkardığı şeyin titiz bir değerlendirmesini gerektirir. En yaygın uygulanan değerlendirme prosedürü, mantık modelleri olarak bilinen şeyleri oluşturmaktır. Mantık modelleri, ortaya çıkan sistemin nasıl çalışması gerektiğini, ayrıştır-

ları ve genellikle grafik yardımıyla anlatmayı içerir. Şu anda, bunun nasıl yapılacağına dair önde gelen fikir kaynağı, *W. K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide* başlıklı eserdir (çevrimiçi olarak <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide> adresinde mevcuttur).

Kellogg Vakfı'nın yaklaşımı, planlanan programı veya bizim değişimimizle sistemi beş bölüme ayırmaktır: kaynaklar/girdiler, faaliyetler, çıktılar, sonuçlar ve etki. Modelleyicinin her kategorideki ayrıntıları doldurması ve varsayılan ilişkileri belirtmesi beklenir. Genel olarak bu yaklaşım, hizmetlerin bir devlet veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından alıcı nüfusa teslim edildiği bir üretim modelini varsayar. Model, üretim dışı, örneğin düzenleyici sistemlere de uygulanabilir. Ancak bu bir kişinin "faaliyetler" bölümünü doldurmakta yeterince yaratıcı olması koşuluyla olur ki bu, ilişkilerin karmaşıklığı için bir özet olarak, her zaman olmayan şekilde işe yaradığı varsayılan sistem elemanları arasındadır.

Hizmet sistemleri için özel olarak tasarlanmış çok benzer bir başka yaklaşım da *hizmet planıdır*. Modelleyiciden "sahne arkası" ve şirketin idare departmanlarının destek işlevleriyle ilgili varsayımları belirtmesini istemesi bakımından mantıksal modellerin biraz ötesine geçer.¹

Bir Vaka İşleme Sistemi Tasarlamak. Tasarım problemleri genellikle iki tiptir. Bunlardan ilki, bir tür "tedavi" gören bireyleri veya diğer kuruluşları (firmalar veya topluluklar veya daha düşük devlet seviyeleri gibi) kastettiğimiz "vakaların" yönetimini içerir. Tedavi, bir sübvansiyonun verilmesini, düzenleyici yükümlülükler getirilmesini veya kişiyi değiştiren bir tür rejimin uygulanmasını (çocukları eğitmek veya suçluların "doğru yola gitmesini" sağlamak gibi) içerebilir. İkinci temel tasarım problemi türü, örneğin

¹ Bu yaklaşımla ilgili iyi bir bilgi kaynağı Bitner, Ostrom ve Morgan'dır (2008).

trafik akışını iyileştirmek, polis teşkilatındaki yolsuzluğu ortadan kaldırmak, habitatı korumak veya bir topluluk temizleme kampanyası başlatmak gibi bireysel vakalardan ziyade bir tür kolektivitte üzerinde çalışmayı içerir.

İkinci tür burada tartışılmayacak kadar çeşitlidir, ancak birinci tür vakaları yöneten bir program kaba bir şablona uyar. Yani genel bir prosedür oluşturabilir ve sorulması gereken soruları sıralayabiliriz. Organize olmuş bir rutinler grubuna atıfta bulunmak için *program* terimini kasıtlı olarak kullanıyoruz. Örneğin, sübvansiyonları dağıtmak için kullanılacak bir program, uygunluğu belirlemek, ödenecek tutarı hesaplamak, dolandırıcılık ve kötüye kullanımı tespit etmek ve caydırmak için birtakım rutinlere sahiptir. Bir düzenleyici programın, teftiş prosedürleri ve yaptırım uygulama formülleri de dâhil olmak üzere, kendi kurallarına uyumu zorlamak için rutinleri vardır. Ayrıca, kuralları benimsemek, düzenlenmiş taraflara teknik yardım sağlamak ve iş birliği için daha fazla çaba karşılığında müsamaha sunmak için de rutinleri olabilir. Kişilerin değiştiği bir programda, rutinler muhatapları değişimin ödüllendirileceği, kolaylaştırılacağı, teşvik veya talep edileceği; profesyonellerin ise değişim sürecine bir dizi araç uyguladığı bir ortama götürür. Okul çocuklarını, sınıfları ve öğretmenleri veya hastaları, hastaneleri ve doktorları veya sosyal yardım alanları, eğitim programlarını, vaka çalışanlarını ve eğitmenleri bu çerçevede düşünün.

Mantık modeli ve hizmet planı yaklaşımları bu tür programlar için işe yarayabilir, ancak her yaklaşımın üç tasarım düzeyini dikkate alacak şekilde güçlendirilmesi gerekir: birey, nüfus ve yönetim sistemi. Tahminen, analiz bu üç seviyenin her biri için ayrı ayrı yapılmalıdır. Kısa versiyon; (1) tüm karmaşıklığı içinde, tasarımınızın tek bir temsili vakada nasıl ele alınacağını anlamak, (2) programın orta büyüklükte bir çeşitliliğe sahip popülasyonu nasıl idare edebileceğini anlamak adına ölçeği büyütme ve (3) ölçekli olduğunda, böyle bir programın nasıl yetkin bir şekilde yönetilebileceğini anlamak. Örneğin, yapıyı hava etkilerine karşı

dayanıklı hale getirmeye dair bir programda, bireysel vaka düzeyindeki tasarım konuları, uygunluğu, belirli bir konut tipinde ne tür hava koşullarına karşı koruma önlemlerinin kullanılacağını, kurumun müşteriden talep ettiği (varsa) katkı paylarını, müşteriye performansla ilgili ne tür (varsa) garantiler sağlanacağını kapsayan kuralları içerebilir. Popülasyon düzeyinde, hangi tür müşterilerin hedefleneceği, yapıyı hava etkilerine karşı dayanıklı hale getirme işi ve hedef gruplar arasında bu işe ilişkin danışmanlık hizmetine nasıl zaman ayrılacağı, danışmanların coğrafi bölgelere göre mi yoksa işlevsel uzmanlık türlerine göre mi yönetileceği, müşteri şikâyetleriyle nasıl başa çıkılacağı gibi başka bir dizi tasarım konusu da araya girer. Yönetim düzeyinde ise tasarımcı, diğerlerinin yanı sıra verimli bilgi akışlarının nasıl oluşturulacağı ve sürdürüleceği, danışmanların nasıl eğitileceği ve bütçe taleplerinin nasıl oluşturulup gerekçelendirileceği gibi konuları çözmelidir.

Etrafınıza bakın. İlk etapta tüm iyi tasarım fikirlerinizi nereden edinebilirsiniz? Sizden önce başkaları tarafından yapılan tasarım çabalarından istifade edin. Belki de uğraştığınız sorun o kadar yeni veya benzersiz ki, gerekli tasarım çalışmasını denetleyen ilk, hatta tek kişi siz olacaksınız. Yine de daha büyük olasılıkla, diğerleri en azından belirli boyutlarda benzer bir sorunla zaten uğraşmışlardır. Ne yaptıklarını görmek, başarı veya başarısızlık derecelerini değerlendirmek faydalıdır. Başarılı yaklaşımlar genellikle en yararlı olanlardır, ancak bazen bariz başarısızlıklardan da çok şey öğrenebilirsiniz.

Peki, nereye bakacaksınız? Bu konudaki benzer otoritelere veya kurumlara göz atmak yardımcı olabilir. Eyalet düzeyinde bir problemi düşünüyorsanız, diğer eyaletlere bakın; şehir düzeyinde ise, diğer şehirlere; topluluk vakfı düzeyinde ise, diğer topluluk vakıflarına bakın. Devlet görevlilerini (devlet okul müdürleri, bölge savcıları veya ilçe sosyal yardım müdürleri gibi) birbirine bağlayan profesyonel dernekler, genellikle bir veya daha fazla kendilerine üye kurumdan çıkan “en iyi uygulamaları” açıklayan

materyalleri yayımlar; bu olmasa bile derneğin yönetim birimleriyle yapılacak bir telefon görüşmesi faydalı ipuçları verebilir.

Ancak etrafa bakarken, “hedef” kaza² ile ve “kaynak” kazanın problemlerinin nitelik ve ölçek olarak benzer olup olmadığını düşünmeniz gerekebilir. Hizmet açısından oldukça zengin destekleyici konutlar ve dikkatli sosyal yardım sayesinde evsizlik sorununu neredeyse çözen bir şehir (örneğin, Philadelphia), problemi kişi başına dört veya beş kat daha büyük olan, çok ılıman ve bu nedenle evsizler için çekici bir fiziksel iklime sahip olan bir başka şehir için (örneğin, San Francisco) iyi bir fikir kaynağı olabilir veya olmayabilir. Kaynağın fikirleri gerçekten çok iyi olsa da bunların hedef kazanın özel bağlamına uyarlanması gerekeceğini keşfedebilirsiniz. (Bu “bilinene dayanan tahmin sorunu” ile nasıl başa çıkılacağı hakkında daha fazla bilgi için Bölüm IV, “Akıllı (En İyi) Uygulamalar Araştırması”na bakın.)

Dostlarınızdan Biraz Yardım Alın- hatta Düşmanlarınızdan da. Bazı durumlarda, politikâ analisti, kafa yoran bir usta mimar gibi, az ya da çok tek başına, tasarım sorunu üzerinde çalışır. Daha büyük olasılıkla, farklı uzmanlık türlerini (örneğin; hukuk, mühendislik, maliye) masaya yatıran, farklı bakış açıları ve öncelikler getiren diğer politika uzmanlarıyla gevşek veya sıkı bir iş birliği içinde çalışır. Her durumda, er ya da geç, tasarım çalışmaları çok daha geniş bir kamuoyuna duyurulur. İlgili paydaşlar ve belki de daha önce sahne arkasında devam eden tasarım çalışmalarından habersiz olan çeşitli kitleler, neler yaptığınızı görürler ve tepkilelerini iletirler.

Bu tür tepkileri iki amaç için kullanabilirsiniz: tasarımınızı, sizin, müşterinizin ve büyük olasılıkla izleyicilerinizin önemli olduğunu düşündüğünüz kıstaslarına göre (politik uygulanabilirlik kıstası da dâhil olmak üzere) geliştirmek ve önünüze gelebilecek

² Burada “kaza” ile, İngilizce’deki “jurisdiction” kelimesinin anlamlarından biri olan idari nüfuz bölgesi kastedilmektedir. (ç.n.)

siyasi desteği artıracak (ve muhalefeti azaltacak) şekilde, şimdi ya da daha sonra sadece süreç bazında yanıt vermek.

Burada, farklı hedef kitleleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmanın içerdiği stratejileri, taktikleri ya da bunun gerçekleştirileceği sırayı tartışmıyoruz. Tartışmayı, ilk önce nispeten kamusal inceleme ve yoruma tabi tutmanızın icap eden tasarımın ne kadar kaba veya parlak olması gerektiği ile bunu ne kadar geçici olarak ortaya koymak durumunda olduğunuz sorularıyla sınırlandırıyoruz.

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bir orta yol en iyisidir. Fazlaca düz ve herkesin kabul edeceği tarzda farazi bir tasarım, önemli noktaları, dışarıda kalan çıkar gruplarının kendi tercihlerine göre doldurmakta acele edecekleri bir tür boşluk oluşturmak suretiyle konuya dâhil etmeyebilir. Daha sonra, bu grupların ilk önerdikleri çözümün önüne geçmeye çalışırken savunmada kalmaya zorlanırsınız. Ayrıca, çok kaba bir tasarım, tasarım çalışmasının, herhangi bir paydaşın herhangi bir şekilde tepki vermesi için zahmete (veya erkenden başlayan kırılma riskine) değmeyecek kadar ön aşamada olduğunun sinyalini verebilir. Öte yandan, aşırı gösterişli ve görünüşte kesin bir tasarım da paydaşlara, onlara danışmakla ilgilenmediğinizi gösterebilir. Bu durumda, tasarımınıza, aksi takdirde yapabileceklerinden daha şiddetli bir şekilde karşı çıkmaktan başka seçeneklerinin olmadığını hissedebilirler. Tabii sizinle aynı fikirde olmak ve ellerindeki en iyi şartlar için müzakere etmekten başka seçeneklerinin olmadığı sonucuna varmazlarsa.

Daha analitik düzeyde, herhangi bir tasarımın hedefleri, tasarımın elindeki kaynaklar ve kısıtlamalar hakkında çalışan varsayımlara bağlı olması gerektiğinden, varsayımlarınızı “daha fazla tartışma için bir temel” olarak makul olup olmadıklarını göz önünde bulundurarak seçmelisiniz. Varsayımsal veya spekülasyonlu oldukları için ve eleştirmenler onlara “titizlikten yoksun” niteliklerinden ötürü karşı çıkabileceği için bu tür varsayımları öne sürmekten biraz rahatsızlık duyabilirsiniz. Bununla birlikte, politika analizi sadece doğruyu söyleme alıştırması değildir. Bu,

doğası gereği belirsiz olan bir politika geleceği hakkında makul bir söylemi kolaylaştırmak için pragmatik ve sorumlu bir çabadır.

Genel bir dizi tasarım sorunu, performansı artırmak için mevcut bir organizasyonda veya organizasyonlar arası ağda bazen büyük, bazen küçük ayarlamalar yapmak şeklindedir. Bu geniş konu dizisinin burada tartışılması için yeterli alan yoktur, ancak Ek B, “Kamu Kuruluşlarını ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşları Anlamak”, herhangi bir kurumsal performans analistinin çoğu durumda dikkate alması gereken bir soru listesi sağlar.

KISTASLARI SEÇİN → ULAŞILACAK HEDEFLERİ TANIMLAYIN

Daha önce belirli koşulları maksimize etmeyi, koşulları karşılamayı ve “daha fazla (veya daha az) daha iyi” olan koşulları içeren kıstasları ayırt etmiştik. Sonuçlar veya hedefler üç aynı kategoriye girer. Buna ek olarak, tasarım durumunda, birincil hedefiniz görevi gören her ne olursa olsun hedef seviyeyi karşılayan dördüncü bir kategori vardır, örneğin, önümüzdeki beş yıl boyunca, yılda beş bin yeni elektrikli aracı trafiğe çıkarmak.

Geleneksel politika analizinde, birincil değerlendirici odak, öngörülen bir sonucun politika problemini kabul edilebilir dereceye kadar çözüp çözemeyeceği üzerinedir. Ulaşılabilecek hedeflerin bilinçli bir açıklaması kıstaslar arasında görünebilir veya görünmeyebilir. Bununla birlikte, bir tasarım probleminde, eklemlenmiş hedefleri karşılamanın yollarını bulmak analizin bütün noktasıdır. Temel konulara geri dönmeye devam etmek, kendinize ve başkalarına programın ana hedefini tekrarlamak önemlidir. Hangi gizli fırsat ele geçirilmelidir? Veya hangi hedefi daha iyi gerçekleştirmek için mevcut program yeniden tasarlanacaktır? Bunu yapmak, genellikle ihmal edilen, ancak daha araçsal bir türde çok önemli bir tasarım konusu hakkında da düşünme fırsatı sunar: Normal program işlemleri sırasında program yöneticilerinin bun-

ların başarılı olup olmadığını bilmesini sağlayacak hangi kanıtları sistematik olarak toplayacaksınız? Yani, hangi izleme ve değerlendirme rutinleri tasarlanabilir ve uygulanabilir mahiyettedir?

SONUÇLARI ÖNGÖRÜN → ÇALIŞIP ÇALIŞMADIĞINI TEST EDİN

Sistem bir kez çalışır duruma geldiğinde, hedeflenen sonuçların kabul edilebilir bir maliyetle, makul bir sürede ve müsamaha gösterilebilir miktarda israf, yolsuzluk ve suistimalle gerçekten üretilip üretilmeyeceğini elbette tam olarak bilemezsiniz. Bunun için, sadece sizin tarafınızdan yapılmayan, zihinsel bir test gerekir. Arkadaşlarınızı ve müttefiklerinizi sürece dâhil edin.

Test, artık bankaçılık düzenlemeleri dünyasında aşına olunan “stres testi” gibi olmalıdır. Bir şeytanın avukatının, tasavvur edilen sistemi yenmenin veya kötüye kullanmanın yollarını düşünmeye çalışan, yani “kirli bir zihinle” düşünebilen bir tarafın katılmasını sağlayın.

DEĞİŞ TOKUŞLARLA YÜZLEŞİN → SİSTEMİ FARKLI PERPEKTİFLERDEN İNCELEYİN

Bir veya iki tasarım fikri geliştirdikten sonra, analitik sorumluluk bunları birbirleriyle ve varsa diğer taraflarca düşünülen farklı tasarım olanaklarıyla karşılaştırmaktır.

Tasarıma ilişkin kaçınılmaz mahiyetteki değiş tokuşlarla yüzleşirken, herhangi bir dizi usule birden fazla perspektiften bakmak yardımcı olur. Kendinizi her aktörün yerine koymaya çalışın ve sistemin onun bakış açısından ne kadar iyi işleyeceğini sorun. Örneğin, bir sosyal hizmet programı dağıtımının tasarımı vakasında hem kurumdaki vaka yöneticisinin hem de vakası “tedavi edilen” vatandaşın bakış açısını göz önünde bulundurun. Program personelinin hayatını kolaylaştırmak için tasarlanan

rutinlerin genellikle vatandaşlar için hayatı daha da zorlaştırdığı görülür. (“Üzgünüz, bu konuda tavsiye vermiyoruz; başvuruyu gönderin, biz yanıtlayalım...”). Bu örnekte şunu bilmek isteriz: Program personelinin tavsiye taleplerine yanıt vermek için haftada Y saat daha fazla harcamasına izin vermek için fazladan X dolar harcarsak, kurumla ilgili vatandaş memnuniyetinden Z birim daha mı az, daha mı fazla ediniz?

BİR GEÇİŞ STRATEJİSİ TASARLAYIN

Kâğıt üzerinde, zihninizde ve belki de tüm arkadaşlarınızın ve siyasi müttefiklerinizin zihninde nihai seviyede istikrarlı durumda çalışmak için makul bir şansa sahip olduğuna inanılan bir sistemi bir kez tasarladıktan sonra, artık geçiş sorunu hakkında düşünmenin zamanı gelmiştir. Buradan oraya nasıl gidilir? Bu, burada ayrıntılı olarak tartışılmayacak kadar geniş bir konudur. Size tek bir reçete bırakıyoruz: Önümüzdeki birkaç yıl boyunca bu tasarının savunucusu olarak hareket etmek için hem motivasyon hem de potansiyel etki açısından kimin en uygun olacağını belirleyin; daha sonra, bu kişinin işi alacağından ve bunu gerçekleştirecek kaynaklara sahip olduğundan veya olabileceğinden emin olmak için elinizden geleni yapın. Buradaki savunucu bir birey, siyasi bir koalisyon, bir kurum, seçilmiş bir yetkili veya profesyonel bir ağ olabilir. Ne yazık ki, sırf güzel bir politika sistemi tasarlamak için çok çalıştınız diye, sahneden ayrıldıktan sonra bu güzelliğin tek başına sistemi hayata geçireceğini ve sistemin iyi çalışmasını temin edeceğini varsayamazsınız.

BÖLÜM IV

“AKILLI (EN İYİ) UYGULAMALAR” ARAŞTIRMASI

BAŞKA BİR YERDEN İYİ GİBİ GÖRÜNEN FİKİRLERİ ANLAMAK VE KULLANMAK

Yalnızca diğer otoritelerde, kurumlarda veya yerel yönetimlerde ne tür çözümlerin denendiğini görmek mantıklıdır. Oldukça iyi çalışmış gibi görünenleri aramak, tam olarak nasıl ve neden işe yaramış olabileceklerini anlamaya çalışmak, kendi durumunuza uygulanabilirliğini değerlendirmek istersiniz.¹ Birçok çevrede bu süreç “en iyi uygulamalar” araştırması olarak bilinir. Bu süreç, kulağa ne kadar basit ve sağduyulu gelse de birçok metodolojik ve pratik tuzakları da beraberinde getirir. Bunlardan en önemlisi, fikirleriniz için anekdotlara ve çok sınırlı ampirik gözlemlere dayanmaktır. Bir dereceye kadar, bunlar, umut edilir ki, akıllı teo-rileştirme ile desteklenir. Bu yöntem hiçbir zaman tam anlamıyla tatmin edici değildir, ancak gerçek dünyada alternatif genellik-

¹ Bölüm IV’teki birçok noktanın daha sosyal bilimsel bir açıklamasıyla ilgilenen okuyucular Bardach’a (2004) başvurmalıdır.

le daha fazla deneycilik değil, daha ziyade hiç yapılmayan veya düşüncesizce yapılan teorileştirmedir. IV. Bölüm, tuzaklardan kaçınmanıza yardımcı olur ve en iyi uygulamaları aramaktan en fazla getiriye nasıl alacağınıza dair ipuçları sunar.

GERÇEKÇİ BEKLENTİLER GELİŞTİRİN

Semantik İpucu: İlk olarak, sözde en iyi uygulamalar araştırmasında geçen *en iyi* ifadesi sizi yanıltmasın. Aynı soruna veya fırsata hitap eden tüm uygulamalar arasında yararlı görünen bazı uygulamaların aslında en iyisi olduğuna dair nadiren bir güveniniz olur. En iyi iddiasını belgelemek için gereken kapsamlı ve dikkatli araştırma neredeyse hiç yapılmamış olacaktır. Genellikle, daha alçak gönüllü bir şekilde “iyi uygulamalar” olarak adlandırılabilirler şeyleri arıyor olursunuz.

Ancak bu iddia bile çok büyük olabilir. Çoğu zaman, iyi bir uygulama gibi görünen şeyin, ele aldığı sorunu sözde çözdüğünden veya iyileştirdiğinden bile emin olamazsınız. Daha yakından incelendiğinde, sözde iyi bir uygulama, ortadaki sorunu hiç çözmeyebilir. Yetersiz ölçüm ve birinin tozpembe gözlükleri, basitçe problem azaltma yanılsaması yaratıyor olabilir. Ayrıca, iyi etkiler gerçekten meydana gelmiş olsa bile, sözde iyi uygulamanın onları üretmekle çok az ilgisinin olduğu veya hiç ilgisinin olmadığı ortaya çıkabilir. Bütün bunlar teknik olarak *işsel geçerlilik problemleri* olarak bilinir. Aşağıdaki tartışma, bu tür sorunların, mükemmel olmasa da tatmin edici bir şekilde çözüldüğünü varsayar ve yalnızca iyi bir uygulamanın gerçekten iyi çalıştığı bir ortamdan, zayıf, bozuk veya başka türlü zarar verici sonuçlara yol açabilecek, çok az anlaşılan, ancak önemli şekillerde farklılık gösteren ortamlara çıkarsama yapmanın *dış geçerlilik sorununa* odaklanır.

AKILLI UYGULAMALARI ÇÖZÜMLEYİN

Uygulama, somut ve görünür bir davranıştır. Bir program yöneticisine bir problem çözme konusundaki pratiğinin ne olduğunu sorduğunuzda, size ne yaptığının bir açıklamasıyla yanıt verebilir. Bununla birlikte, tipik olarak, bir uygulama aynı zamanda uygulamanın gerektirdiği eylemlerin bir problemi çözmek veya bir hedefe ulaşmak için nasıl çalıştığı hakkında altta yatan bir fikrin de ifadesidir. Bu tür fikirlerden bazıları özellikle akıllıcadır ve bununla ne demek istediğimizi daha fazla açıklayacağız. Bunları somutlaştıran uygulamalara “akıllı uygulamalar” diyoruz.

Ücretsiz Bir Şeyler Bulmak

Zeki olmanın bir yolu, bir şeyi karşılıksız almaktır. Bedava diye bir şey olmadığı görüşünün aksine, yaratıcı politika yapımcılar ve politika uygulayıcıları sadece bu tür şeyleri aramak için oldukça fazla enerji harcarlar. Çoğu zaman da başarılı olurlar. Bunun nasıl olabileceğini anlamak için, doğa bilimleri ve mühendislik tarafından üretilen bedava bolluğunu düşünün. Bir bardak benzindeki kimyasal bağlarda depolanan enerji, eğer bu enerjiye nasıl erişeceğinizi ve onu nasıl yönlendireceğinizi biliyorsanız, bir arabayı birkaç mil çalıştırabilir. Kasnaklar ve kollar mekanik avantaj sağlar. Bakteriler mutlu bir şekilde bir şehrin atık suyundaki organik pisliği neredeyse bedavaya yer ve yok eder. Tüm bu materyaller, cihazlar ve koşullar, hiçbir şey için veya nispeten çok az şey için “bir şey” elde etmek anlamına gelir. Tüm bu nimetlerin kaynağı basitçe Tabiat Ana’dır.

Sosyal dünyada, bir hiç için harcanan kaynaklar genellikle daha az elle tutulur ve Tabiat Ana’nın daha dolaylı armağanlarıdır, ancak bunlar hiçbir şekilde daha az gerçek değildirler. Piyasanın “görünmez eli”, bir zamanlar yalnızca kişisel çıkar peşinde koşmanın olduğu yerde sosyal değer yaratır ve en azından mecazi olarak ücretsiz iş yapar. Alfabetik sıralama, insanların böyle bir sıralama olmasaydı harcayacağı zamandan çok daha kısa bir sü-

rede bilgi bulmasına izin verir. Otobüs duraklarında sıraya girmek kolay anlaşılır ve genellikle adildir; hayatı herkes için daha iyi hale getirir.

Politika ve yönetim dünyasında, pazarda, bir bilgi depolama tesisinde veya bir otobüs durağında olandan daha çekici nitelikte ücretsiz şeylerin olduğuna şüphe yoktur. Ama onlar oradadır.

Kutu I-1’de açıklanan tüm “fırsatlar” (bkz. Bölüm I, Birinci Adım, s. 40), bu gizli potansiyele nispeten ucuza kamu değeri olan bir şey üretmek adına sahiptir. (“Kamusal değerin” doğası hakkında bkz. Moore 1996.) Yaratılan (yüksek) değer ile (düşük) maliyet ve onu üretmenin riski arasındaki farkın ücretsiz şeyi temsil ettiğini söyleyebilirsiniz.²

Bununla birlikte, fırsatlar, bazı ek işler olmadan gizli değerlerini teslim etmez. Burada kastedilen işler, onların potansiyellerinden istifade eden uygulamalar tarafından yapılır. Bu uygulamalar genellikle bir maliyet üretir ve çeşitli güvenlik açıklarına tabidir. Ancak, uygulamalar ne kadar akıllıysa, o kadar düşük maliyet ve riskle değer çıkarmayı başarabilirler.

Aşağıdaki liste, akıllı uygulama statüsü için bazı aday örnekleri sunmaktadır. Bunlara adaylar diyoruz çünkü, bildiğimiz kadarıyla böyle bir durumu doğrulamak için gereken kapsamlı deneysel testlere tabi tutulmamışlardır:

- “Yüksek beklentiler” içeren iş bulma yardım programı. 1990’ların başında uygulanan, iki yazardan birinin California’nın Riverside idari bölgesinde okuduğu Bağımsızlık için Daha Geniş Yollar (GAIN³) programı, 1996 federal yardım reformu yasasının ilk örneği idi. Diğer iş bulma yardım programlarının çoğundan farklı olarak, Riverside programı GAIN katılımcıları için iki anlamda iş hakkın-

² Riskler birkaç çeşittir; bkz. Bölüm IV, sayfa 238, “Genel Kırılgenlikleri/ Savunmasızlıkları Tanımlayın” başlıklı bölüm.

³ Greater Avenues for Independence. (ç.n.)

da yüksek beklentiler belirlendi. Birçok farklı türlerde, iş bulma ve sosyal yardımdan kurtulma programı yürüten personelin nihai başarılarına (yüksek beklentilerine) katılımcıların güvendiklerinin sinyali verildi. Bu güven, birçok katılımcının düşük olan özsaygısına ve sonuç olarak kendilerini işgücüne yeniden bağlamak için sahip oldukları düşük çabaya karşı bir panzehir olarak düşünüldü. Personel ayrıca, çeşitli resmî ve gayri resmî baskıların yanı sıra, erken ve özenli iş arama programlarına ilişkin kurallarda, “toplumun beklentisinin” program katılımcılarının kendi mali refahları için toparlamalarını ve sorumluluk almalarını olduğunu işaret ve ifade etti. Riverside GAIN programı, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve diğer idari sistemlerini bu yüksek beklenti felsefesini desteklemek için tasarladı (Bardach 1997). Aslında, yüksek beklenti modeli, program yöneticilerinin katılımcılarda gizli olduğunu varsaydığı problemleri çözmek için doğal bir enerjiden yararlandı.

- *Bire Bir Okuma*. İngilizce okumayı öğrenmede çok geri kalmış 1-3. sınıflardaki çocuklara yönelik bu özel ders programı, o zamanlar Arlington’daki Texas Üniversitesi’nin sosyal bilimler fakültesinden George Farkas tarafından oluşturuldu. İlk önce Dallas’ta denendi, ardından Houston’a ve bir dizi başka şehre yayıldı. Program, fonemik farkındalıkta sistematik eğitim, iyi yetişmiş bir öğretmen tarafından bire bir ders verme, yüksek düzeyde yapılandırılmış geri bildirim ve denetim-gözetimi içerir. Tüm fonemik tabanlı programlar gibi, bu program da İngilizce yazımın, sesleri sistematik veya mantıklı bir şekilde eşlemediğini ve bir noktada öğrencilerin fiilen kullanımda olan kod çözme ve kodlama kurallarında ustalaşmasının gerekli olduğunu kabul eder. Çocukların fonemik farkındalığın ihmal edilmesinden kaynaklanan erken okuma başarısızlıklarının düzenli ders verme ile tersine çevrilebileceği

gerçeğinden yararlanır. Aynı zamanda, bire bir ders verme ilişkisinden kaynaklanan duygusal bağdan ve öğrenci bazı başarılar elde ettikten sonra artan motivasyondan yararlanır. Öğretim materyallerinin, öğretim yöntemlerinin ve idari gözetim sisteminin basitliği ve sistematikliği, programı kolayca tekrarlanabilir kılmakta ve maliyetleri nispeten düşük tutmaktadır (Farkas 1998).

- *Bir mahalle parkının bakım sorumluluklarını paylaşmak.* Park ve Bahçeler Dairesi ile mahalle sakinleri bu sorumlulukları paylaşır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar genellikle kamu kurumu tarafından sağlanmayan ve standart olmayan türden hizmetler sunmak için ortaya çıkar (örneğin, eşcinsel okulları, kürtaj klinikleri). Bu temel fikrin bir uzantısı, kamu sektörünün yalnızca ilave edici mahiyette değil, aynı zamanda tamamlayıcı mahiyette olan belirli kaynakları sağladığı bir ortaklıktır. Çoğu durumda, şehir yönetimi park alanını sağlarken komşular da araziye daha kullanışlı hale getirmek için emeğin bir kısmını veya tamamını sağlarlar. Bu uygulama iki ilginç potansiyelden yararlanır: işlemi nakit olarak düzenlemenin önünde idari ve siyasi engellerin bulunduğu bir durumda iki taraf arasındaki ticaretten kazanç edinme potansiyeli ve gerçekte takas edilen şeyin kullanımı.
- *“Harcama kontrolü” bütçesi.* İlk olarak California, Fairfield şehrinde benimsenen bu uygulama, David Osborne ve Ted Gaebler (1992) tarafından yazılmış *Reinventing Government* kitabında duyuruldu. Başlangıçta tasarlandığı ve uygulandığı gibi, bu bütçeleme stratejisi her departmana bir önceki yıldakiyle aynı temel misyonu ve (enflasyon ayarlamasıyla) aynı bütçeyi verdi; ancak harcamaların kalem bazında belirtilmesini kaldırarak, departmanın herhangi bir tasarrufu elinde tutmasına ve bunların görevle ilgili diğer faaliyetlerde yeniden yatırım olarak kullanılmasına müsaade edildi. Bu yaklaşım, mali kontrol kurumlarındaki seçil-

miş görevlilerle bürokratlara kıyasla program uygulayıcılarının üstün teknik ve operasyonel bilgisinden istifade etti.

- *Kâr amacı gütmeyen hizmet yüklenicilerine hakediş ödemeleri.* 1992’de Oklahoma Rehabilitasyon Hizmetleri Departmanı, performans terimleriyle tanımlanan ve ruh sağlığı hastalarının daha yüksek istihdam edilebilirlik seviyelerine ulaşırken elde edebilecekleri rehabilitasyon aşamalarını karşılamaları için kâr amacı gütmeyen yüklenicilere ödeme yapmaya başladı.⁴ Müşteriler, istenen mesafeye ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesine dâhil olurken; yükleniciler, genel aşamaların ve programın diğer yönlerinin tanımlanmasına yardımcı oldu. Aşama sistemi aynı zamanda müteahhitlerin devletten daha önce yapabildiklerinden daha hızlı bir şekilde geri ödeme talep etmelerine ve böylece kâr amacı gütmeyen kuruluşların daha iyi olan performansını motive etmek için kişisel çıkarın gücünden yararlanmalarına izin verdi. Ayrıca, finansman kuruluşunun sağlanan hizmetin kalitesi hakkında fazla bir şey bilmediği, daha geleneksel hizmet başına ücret düzenlemelerinden daha fazla şeffaflık sağladı.
- *Rehabilitasyon ve geri dönüşüm programları arasında ortak bir proje.* Minnesota, Hennepin ilçesi, zihinsel engelli ilçe mesleki rehabilitasyon programı müşterilerinin, ilçenin çevre yönetim kurumunu ilgilendiren bir konu olan atık otomobil pillerini ayırması ve geri dönüştürmesi için düzenleme yaptı.⁵ Böylece iki program, görevlendirebileceği insanlar ve kullanabileceği fiziksel “varlıklar” arasındaki üretim tamamlayıcılıklarından yararlandı.

⁴ Bu program, Ford Foundation/Kennedy School of Government (KSG) Amerikan Hükümeti İnovasyonları yarışmasında 1997 finalisti oldu. Bununla ilgili bilgi kaynağı, Innovations program dosyalarıydı.

⁵ Bu proje bir Ford/KSG yarı finalistiydi. Bkz. Borins (1998, s. 200). Ayrıca kişisel iletişime de dikkat edin (E. Bardach, Hennepin County program yöneticileriyle kişisel iletişim).

Semantik İpucu: Sözde akıllı uygulamaları tanımlarken, her uygulamanın bir şeyden “faydalandığını” söyleyerek bir noktaya değindik. Bu, pratiğin nasıl çalıştığını analiz ederken, pratiğin ucuz değer yaratmak için bazı gizli fırsatlardan nasıl yararlandığına veya bundan nasıl yararlanmayı amaçladığına odaklanmamızı sağlayan lengüistik bir araçtır.

Geleneklerden ve Varsayımlardan Kurtulmak

Akıllıca iş yapmanın başka bir yolu da teknik olmaktan, yani o ücretsiz şeyi bulmaktan çok ideolojik ve psikolojiktir. Geleneksel sınırlara saygısızlık etmeyi içerir. Kamu politikası ve yönetimi dünyasında, bu uygulama bazen değer taahhütlerine bağlı olan zorlu varsayımları ihtiva eder. Örneğin, 1980’lerin sonlarından bu yana, politika yapımcılar, bazı mal veya hizmetlerin “toplum için iyi” olduğu ve vergilendirme yoluyla finanse edilmesi gerektiği için, devlet çalışanları tarafından üretilmesi veya sunulması gerektiği varsayımını terk etmeye başladılar. Bunun yerine şimdi ilköğretim, ıslahevi inşası ve yönetimi, iş bulma yardımı programları gibi geleneksel olarak “devlet işleri” olarak görülen şeyleri kâr amacı gütmeyen hatta kâr amaçlı sektörlerle ihale etmeyi düşünüyoruz.⁶ Bu durumda, devlet hükmünün zorunlu olarak topluluk değerinin sosyal bir ifadesini içerdiği varsayımına meydan okuyoruz. Vergi mükellefinin sağladığı finansman bunu yapabilir, ancak devlet hükümleri bunu yapmaz.

Başka bir değer odaklı akıllı uygulama, bir programın altında yatan değerleri basitçe ifade etmek ve onu etkili kılmak olabilir. Örneğin Riverside’ın yüksek beklentili iş bulma yardımı modeli, 1990’ların ortalarından önce vaka yönetimi yaklaşımının altında yatan değer öncüllerini ifade etmenin uygun olduğuna karar veren nispeten az sayıdaki programdan biriydi.

⁶ Sözleşme yapmanın akıllıca bir uygulama olup olmadığı son derece tartışmalıdır, diye ekleyebiliriz.

UYGULAMAYI GÖZLEMLEYİN

Ücretsiz şeyler edinmedeki gibi durumlarda, akıllıca olan uygulamanın “ucuzdan değer yaratmak için gizli olan fırsattan yararlanan veya bunu kullanan herhangi bir şey” olduğunu söyleyebiliriz.⁷ Ama bu “herhangi bir şey”i nasıl niteleyeceğimiz hakkında daha fazla bir şeyler söylemeye çalışalım.

Akıllı Bir Uygulamanın Özelliklerinin Tanımlanması

Akıllı bir uygulamanın temel mekanizması, yararlı işleri maliyet açısından etkin bir şekilde doğrudan gerçekleştirme kolaylığıdır. Akıllı bir uygulama; (1) değer yaratmaya dair gizli bir potansiyelden (örneğin Kutu I-1, s. 40’ta bahsedilen meseleden) ve (2) bu potansiyeli ortaya çıkarıp ona odaklanma mekanizmasından oluşur. Daha önce açıklanan altı örnekte, uygulamaların her birinin “faydalandığını” söyleyerek temel mekanizmaları gösterdik. Örneğin, parklar için ortak bakım, ticaretten elde edilen potansiyel kazançlardan % nakit ödeme yerine takas kullanma fırsatından yararlanır.

Ancak akıllı bir uygulamada bu temel mekanizmadan daha fazlası vardır (Bardach 2004). Akıllı bir uygulamanın bazı karakteristik ikincil özellikleri şunlardır:

- *Temel mekanizmayı doğrudan somutlaştıran uygulama özellikleri.* Oklahoma dönüm noktası örneğinde bunlar, ödeme planı, ödeme tutarları ve ödeme koşullarıdır. Hennepin ilçesindeki geri dönüşüm-rehabilitasyon programında, geri dönüştürülebilir malzeme stoğu, zihinsel engelli müşteri havuzu ve bunları birbirine bağlayan kurumlar arası anlayışlardır.

⁷ Küçük düzeltmelerle aynı analiz, “akıllılıkları” gelenekten ayrılmalarından kaynaklanan uygulamalara da uygulanabilir.

- *Destekleyici özellikler*, ki bunlar öncelikli olarak uygulama özelliklerini hayata geçirmek için kullanılan, bütçe ve kurumsal yapı gibi kaynaklardır. Daha az doğrudan araçsal bir role sahip olan ancak yine de önemli olabilecek diğer destekleyici özellikler, kurumun kültürünü veya daha geniş bir siyasi ortamı içerebilir.
- Uygulamanın gözlemlendiği alandaki aktörlerin ilgisini çeken ancak başka bir yerde mutlaka değerlendirilmesi gerekmeyen, *isteğe bağlı özellikler*. Örneğin, Oklahoma aşama örneğinde, satıcıların programın tasarımına katılmasına izin veren özellik, ne kadar güzel olsa da isteğe bağlı görünür!

Ayırt Edici İşlevler ve Özellikler

Semantik İpucu: Görünüşte akıllı bir uygulamayı bir “kaynak siteden” alıp bir “hedef sitede” uygulamak için uyarlarken, temel mekanizmanın mantığını, *nasıl* yapıldığını tekrarlarlarken titiz olmak ve bunu gerçekleştirmek için belirli araçlara maksimum esneklik bırakmak gerekir. Bunun için, mekanizmanın çalışmasını sağlayan *işlevler* ile bu işlevleri somutlaştıran belirli *özellikler* arasında ayırım yapın. Örneğin, aşamalar programında, işlevler aşamaları belirlemeyi ve başarı iddialarını doğrulamayı içerir. Bu eylemler, uygulamanın tanımlayıcı mantığının bir parçasıdır, programın özü değiştirilmeden ihmal edilemezler. Ancak, bu işlevleri uygulamak veya uygulama stratejisini desteklemek için tam olarak hangi özelliklerin seçildiği başka bir konudur. Yüksek beklentili iş bulma yardımı programına ilişkin olarak, iki temel işlev ahlaki bir çerçeve oluşturur: sorumluluğu desteklemek ve bu sorumluluğun karşılanabileceğine dair özgüven aşılama. Bu işlevleri uygulamak ve desteklemek için tam olarak hangi tasarım özelliklerinin seçilmesi gerektiği daha açık uçlu bir sorudur.

Semantik İpucu: İşte özellikleri ve işlevleri ayırmanıza yardımcı olacak lengüistik bir ipucu: İşlevler, daha önce belirleme, doğrulama, oluşturma ve işleme olarak tanımlanan eylemlerde olduğu gibi, “-me, -ma” ile biten fiil benzeri adlar olan ulaçlar olarak formüle edilmelidir. Bu işlevleri yerine getiren özellikler ise sadece isimlerle gösterilebilir.

İşlevsel dili formüle etmenin bu ilkesinin istisnası, bir işlevi gerçekleştirmek için belirli bir yöntemle gerçekten ihtiyacınız olduğunda veya belirtmek istediğinizde ortaya çıkar. Örneğin, aşamalar durumunda, taraflar arasındaki beklentileri tanımlamanın belirli bir yolu olarak bir sözleşmeye, aşamaların karşılandığını doğrulamanın bir yolu olarak da belgelere kasıtlı olarak başvurulabilirsiniz.

Değişime ve Karmaşıklığa İzin Vermek

Akıllı uygulamalar içsel biçimde karmaşık, bağlama duyarlı ve farklı taraflarca farklı hedeflere ulaşmak için kullanılabilir olduğundan, onlardan bahsediş biçimimiz bu nitelikleri yansıtmalıdır.

Nitelendirme Genel ve Esnek Olmalı, Kuralcı Değil, Fazlaca Kesin Olmalı. Daha önce açıklanan harcama kontrol bütçesini düşünün. Oradaki uygulama, *tüm* tasarrufların departmana geri verilmesini gerektiriyor mu, yoksa diyelim, yüzde 50’si yeterli mi? Temel fikir, akılcıca harcamak için teşvik sağlamaksa, yüzde 50’yi geri vermek yeterli olabilir. Bu nedenle, muhtemelen en iyi tanımlama, “ilk etapta tasarrufları oluşturma konusunda personelin motive hissetmesine yetecek kadar birikimi departmanın elinde tutmasına izin vermek” olacaktır.⁸ Bu durumda, yerel bağlamda *yeterlinin* ne anlama geldiğini belirlemek, harcama kontrol bütçesini uygulayan kişiye bağlı olacaktır.

⁸ Bu yorum, araştırmacı-gözlemci tarafından ileri sürülmektedir; mutlaka pratikte yapılmış veya herhangi bir uygulayıcı tarafından onaylanmış bir şey değildir.

Kendi bağlamlarında anlamlı olan genel uygulamanın ayrıntılarını bulmak yerel uygulayıcılara *birakılmalıdır*. Temel olmayan özelliklerin yerel olarak uyarlanmasına izin vermek yalnızca sağduyuya hizmet etmekle kalmaz, aynı zamanda başka yerlerden ithal edilen veya daha da kötüsü dışarıdan dayatılan bir uygulamaya yerel halkın daha fazla sahip çıkmasını teşvik eder.

Akıllı Bir Uygulamanın Temel Mekanizmasının Nitelendirilmesi Mutlaka Basit Bir İş Değildir; Karmaşık Olabilir. Aday akıllı uygulama örnekleri listemiz, kafa karışıklığına neden olmamak için yalnızca nispeten basit uygulamaları içeriyordu. Bununla birlikte, bazı akıllı uygulamalar çok yönlüdür ve bu nedenle bunları birkaç cümle hatta paragrafla özetlemek kolay değildir. Michael Barzelay, Minnesota eyalet hükümetinde eyalet çapında genel gider ve kontrol işlevlerini yönetmek için “postbürokratik paradigma” dediği şeyi analiz etti. Bu, çok büyük olsa da akıllı bir uygulama diyeceğimiz postbürokratik paradigmanın birçok yönünü, hizmet, müşteri odaklılık, kalite, teşvikler, değer yaratma, yetkilendirme gibi birkaç “temel fikre” indirmeyi düşündü. Ancak, şu sonuca vardı: “Ana kavramlar... üstte tek bir ana fikir olacak şekilde hiyerarşik olarak organize edilmezler”, bunun yerine “geniş bir fikir dizisi” olarak düzenlenirler (Barzelay 1992, s. 115–117).

Pek çok kişi tarafından “yeni kamu yönetimi” (NPM⁹) olarak adlandırılan konuyla ilgili bir yönetim reformu paradigması, 1980’lerin ortalarında Yeni Zelanda’da bu türden geniş bir fikir ve uygulama dizisi olarak ortaya çıktı. Bir gözlemci (Borins 1998, s. 9) “bırak bir sloganı, birkaç cümleye bile indirgenemez” diyerek temel fikirlerini şöyle ifade ediyor:

- Devlet, vatandaşların değer verdiği yüksek kaliteli hizmetler sağlamalıdır.
- Kamu yöneticilerinin, özellikle merkezî kurumların kontrollerinden özerk oluşları güçlendirilmelidir.

⁹ New Public Management. (ç.n.)

- Kuruluşlar ve bireyler, zorlu performans hedeflerini ne kadar iyi karşıladıkları temelinde değerlendirilip ödüllendirilmelidir.
- Yöneticiler, iyi performans göstermeleri için ihtiyaç duydukları insani ve teknolojik kaynakların kendilerine sağlanacağından emin olmalıdır.
- Kamu sektörü yöneticileri, rekabetin değerini takdir etmeli ve hangi hizmetlerin kamu sektörü yerine özel sektöre ait olduğu konusunda açık fikirli bir tutum sergilemelidir.

Gerçek Dünyada Akıllı Bir Uygulamanın Örnekleri Birbirinden Oldukça Farklı Görünür ve Bu Örneklerin Dikkatli Yorumlanması Gerekir. 1) farklı destekleyici (veya muhalif) koşullar altında uygulandığında, 2) farklı isteğe bağlı özellikler eklendiğinde ve 3) gerekli işlevleri yerine getirmek için sözde eşdeğer ancak yine de biraz farklılık arz eden araçlar kullandığında, akıllı bir uygulamanın sağlamlığı ve etkinliği hakkında bir fikir edinmek için birden çok örneğini veya numunesini bulmaya çalışmalısınız. İdeal olarak, bu tür konularda hem veri hem de teorik yorum sağlayan uygulamaların sosyal bilimsel değerlendirmesine dair çalışmaları bulabilirsiniz.

Ancak çoğu durumda, bu tür değerlendirmeler mevcut olmaz. Normalde, ya da belki de en iyi ihtimalle, sadece yapılanlara ya da uygulamanın zorluklarına ilişkin kabataslak açıklamaların eşlik ettiği, başarıları birkaç yerde anlatan uygulayıcıların yazılarını ya da konuşmalarını bulacaksınız. Söz konusu akıllı uygulamayı nasıl kavramsallaştırmak (yani tanımlamak) ve en önemli olduğunu düşündüğünüz destek ihtiyaçlarını nasıl değerlendirmek istediğiniz konusunda çok iyi düşünmeniz ve çok dikkatli bir şekilde akıl yürütmeniz gerekecektir. Bunu, uygulamanın aklınızdaki belirli bağlam(lar)da nasıl çalışabileceğini bile düşünmeye başlamadan önce yapmanız gerekir (“Peki Burada İşe Yarayacak mı?” başlığı altındaki tartışmaya bakın).

GENEL KIRILGANLIKLARI/SAVUNMASIZLIKLARI AÇIKLAYIN

Sadece nasıl ve neden çalıştıklarını değil, aynı zamanda nasıl ve neden başarısız olduklarını, çöktüklerini, geri teptiklerini ve genel olarak insanları denediklerine pişman ettiklerini açıklamak, akıllı uygulamaları tanımlarken standart profesyonel uygulamanın bir parçası olmalıdır. Yani, bize onların *genel kırılganlıklarının* mahiyeti anlatılmalıdır. Genel bir kırılganlık, uygulamanın temel nedensel yapısıyla bir şekilde bağlantılı olan potansiyel zayıflıktır. Yürütme sırasındaki küçük hatalara karşı yüksek hassasiyetle veya uygulamanın tatbik edildiği (örneğin, katlanılmaz stresler dayatan) ortamla ilgili olabilir.

Elbette, tüm siyasi ortamlar ve uygulama ortamları belirli bir dereceye kadar streslidir ve bir akıllı uygulamanın tanımına, onu daha öngörülebilir ve potansiyel olarak zarar verecek streslere karşı korumak için gerekli olan özellikleri makul bir şekilde dâhil edebiliriz. Bu tür güvenlik önlemleri olmadan, normalde akıllı olacak bir uygulama çok aptalca bir uygulama haline gelebilir. Örneğin, belediye hizmet yükümlülüklerinin özelleştirilmesi, sözüm ona özel tedarikçiler rekabetçi bir piyasada faaliyet gösterdiğinde akıllıca bir uygulama olsa da, şu koşullar altında çok aptalca bir uygulama haline gelebilir: (1) tek bir tedarikçi tarafından tekelleştirilen bir ortamda gerçekleştirildiyse, (2) ihalelere fesat karıştırılabiliyorsa ve yozlaşmış menfaat grupları bu durumu fark edecek olurlarsa, (3) sözleşmede uygun olmayan performans önlemleri şart koşulmuşsa veya (4) belediyenin sözleşme yönetim prosedürleri aşırı katı veya aşırı gevşekse. Başka bir örnek vermek gerekirse, yüksek beklentili bir sosyal yardım programı yerel iş gücü piyasasının koşullarına karşı kırılğan ve savunmasızdır: Eğer işsizlik yüksekse ve işler kıtsa, yüksek beklentiler katılımcılarda kendileri hakkında daha fazla yenilgiyi kabul etme hissiyatı ve toplumun onlara dayattığı “sorumluluk” hakkında daha fazla kinizm yaratabilir. Park bakımı için bir devlet-mahalle ortaklığı, genel anlamda,

diğer şeylerin yanı sıra, politika yapıcılarının, bütçe fonlarını diğer departmanlara yeniden tahsis ederken, yükü yavaş yavaş komşulara kaydırma yönündeki ayartılarına karşı savunmasızdır.

Genel kırılğanlıklar, savunmasızlıklar problem için yalnızca bir potansiyeldir, bu unutulmamalıdır. Sorunların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, akıllı uygulamanın tatbik edildiği yerel ortamın mahiyetine ve kırılğanlıkların farkında olan çeşitli tarafların başarılı karşı önlemleri tasarlama ve uygulamadaki becerisine bağlıdır. Örneğin, sözleşme süreçleri, bir miktar maliyetle de olsa yolsuzluğu en aza indirecek şekilde tasarlanabilir. Şehirle parkların bakımı konusunda ortaklığa giren komşular, ortaklık şartlarını yazılı hale getirmekte ve bunları duyurmak için bir basın toplantısı düzenlemekte ısrar edebilirler. Böyle bir belgenin yasal bir dayanağı olmasa bile, sonraki yıllarda mahalle temsilcilerine bazı yararlı siyasi istifade imkânı sağlayabilir.

İki özel zayıflık türü özellikle dikkat edilmeye değerdir. Bunlardan biri, düşük liderlik-yeteneği düzeyi veya “iyi yönetim” anlayışının eksikliği gibi genel yönetim kapasitesinin bu veya başka herhangi bir uygulamanın başarılı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştıracak olası başarısızlıklarıyla ilgilidir. Diğer, bir uygulamanın kendisine özgü zayıflıklarıyla ilgilidir; örneğin, bir hizmet sunum programının şu veya bu toplama alanına veya ihtiyacı bulunan alt popülasyona öncelik verip vermeme konusundaki çelişkiye yatkınlığı veya güvenlik odaklı bir düzenleyici programın incinmeye toleranslılık ya da maliyetli sıkışıklık arasından hangisini olduğundan daha üstün göstereceğini belirleyememesi gibi.

PEKİ, BURADA ÇALIŞACAK MI?

Genel kırılğanlıklar da dâhil olmak üzere, akıllı uygulamanın özünü yeterince anladığınızı ve başarı şansınızı artırabilecek çeşitli destekleyici özelliklerin haritasını çıkardığınızı varsayarsak, sonunda yine de şu soruyu sormanız gerekir: “Bu uygulamanın

bazı bağlamlarda gerçekten akıllı olduğunu varsayarsak, bizimki, denemeyi garanti edecek kadar iyi çalışabileceği bir bağlam mı?” Bu soruyu akıllıca yanıtlamak, hem uygulamanın iyi çalıştığı görünen kaynak bağlamlara hem de benimsenmesinin düşünüldüğü kendi hedef bağlamınıza bakmayı gerektirir.

Hedef Bağlamın Değerlendirilmesi

Hedef bağlamınız içinde, mevcut durumun dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi elbette yerindedir, ancak bu değerlendirmeye dayalı durağan bir cevap yeterli olmaz. Akıllı uygulamanın, uygulanacak olsaydı hedef bağlamdaki beklentilerini iyileştirmek için makul bir maliyet veya riskle neler yapılabileceğini de düşünmeniz gerekir. Bu eylemler aşağıdaki iki kategoriye ayrılır:

- *Koruyucu stratejiler.* Akıllı uygulamanın genel kırılganlıklarını göz önünde bulundurun: En tehlikelileri sizin bağlamınızda kabul edilemez sorunlara neden olabilir mi? Örneğin, sözleşme yönetimi sürecinde aşırı katı olmak, kâr amacı gütmeyen bir kuruluşla ortak olmaya dair genel bir kırılganlık, sözleşme yönetim kurumlarınızın alışılmadık derecede katı olduğu biliniyor mu? Eğer öyleyse, bu sorunu gidermek için yapabileceğiniz bir şey var mı? Örneğin, sözleşme yönetim bürosunda özel bir koruyucu ve hızlandırıcı olarak hizmet edebilecek birini bulabilir misiniz? Veya bunu yapamıyorsanız, sözleşme şartlarını, yüklenicinin belirli prosedürleri izlemekten ziyade genel sonuçlara ulaşmaktan sorumlu tutulacağı şekilde yapılandırmanın bir yolunu bulabilir misiniz?
- *Geliştirme stratejileri.* Bir uygulamanın daha iyi çalışmasına yardımcı olabilecek “destekleyici özellikler” olarak adlandırdığımız şeyi düşünün: Hangi destekleyici özellikler devreye girecek? Ne kadar iyi performans göstermeleri muhtemel? Onları geliştirmek için bir şey yapabilir misiniz?

niz? Örneğin, bu programı yönetmek veya bu projeyi üstlenmek için birinci sınıf personeli çekebilir misiniz? Yıllık ödeneklerden daha istikrarlı fonlar elde edebilir misiniz? Yaptığınız şeye olumlu bir şekilde dikkat çekmek için basını harekete geçirebilir misiniz? Kilit paydaşların ve ilgili siyasi seçmenlerin desteğine veya en azından rakiplerin zayıf eylemlerine güvenebilir misiniz?

Kaynak Bağlımların Değerlendirilmesi

Kendi durumunuzda kullanılabilecek akıllı uygulamaları çok araştırmanız gerekiyorsa, bu tür uygulamaların yaygın olmama ihtimali vardır. Bu, bulduğunuz örneklerin, politika yapıcılarının ve yöneticilerin genellikle yeniliğe daha olumlu bakma eğiliminde olduğu yasal yetkilerden, kurumlardan veya yerel bölgelerden geleceği anlamına gelir. Bu nedenle, genel yönetim kapasiteleri ortalamadan daha üst seviyelerde ve belki de kendi bölgenizdenkinden daha iyi olabilir.

Kaynak bağlamlar büyük ölçüde pilot veya tanıtım programlarıysa özellikle dikkatli olmanız gerekir; çünkü (1) pilot program uygulayıcıları, çalışmalarına ortalama program uygulayıcılarından daha fazla heves ve yetenek getirirler, nitekim heves ve yeteneğin önemi vardır; (2) deneme sahalarındaki siyasi ve mali koşullar muhtemelen ortalama sahadakilerden daha elverişlidir (veya daha az aleyhtedir) ve (3) bir deneme programına karşı bürokratik direnç, tipik olarak, mevcut değerleri, durumu, iş güvenliğini veya çalışma rutinlerini tehdit eden kalıcı bir değişime kıyasla daha az yoğundur.

Pilot veya tanıtım bağlamlarında gözlemlenen başarılarından çıkarımlarda bulunurken ne kadar dikkatli olmalısınız? Bu soruyu cevaplayacak sistematik bir araştırma yoktur. Bununla birlikte, çocuk suç önleme programlarına ilişkin bir RAND Corporation analizi, programları geniş bir ölçekte uygularken faydalanılacak bir “ölçeklendirme cezası”nı tahmin etmek için, deneme bağlam-

larında ulaşılan etkililik düzeylerini yüzde 15-40 oranında azaltmıştır (Greenwood vd. 1995). Yaptıkları ceza faktörlerini seçmek için açık bir gerekçe sunmasalar da RAND analistlerinin seçimleri makul görünmektedir.

Akıllı bir uygulamayı yalnızca bilinen bazı yerel bağlamlarda değil, geniş bir ölçekte uygulama olasılığını analiz ediyorsanız, pilot program sonuçlarının ortalamadan çok daha iyi olabileceği gerçeğinden daha fazla endişe duymalısınız. Akıllı uygulamanın uygulanacağı ortalamanın altında, hatta bazıları belki de ortalamanın biraz altında birçok alanın varlığından da endişe duymalısınız. Program ve politika sorumluluklarının eyalet hükümetlerine devredilmesi hakkında düşünmenin bugün olduğundan çok daha az yaygın olduğu bir dönemde, federal politika yapıcılar, özellikle liberaller, “Mississippi sorunu” hakkında endişe duyuyorlardır. Mississippi, uygulama sorumluluğu kendisine verilen herhangi bir akıllı uygulamayı neredeyse kesinlikle mahvedecek veya saptıracak olan zavallı, geri ve muhtemelen ırkçı yargının retorik sembolüydü.

SEKİZ AŞAMALI YOLA DÖNÜŞ

Akıllı bir uygulamanın değerlendirilmesi söz konusu olduğunda, teori ve spekülasyonla ilgili sağlam kanıtların eksikliği göz önüne alındığında, yersiz bir iyimserlik tehlikesi söz konusudur. Gerçekten de en iyi uygulama araştırma geleneğine yönelik yaygın bir eleştiri, bu geleneğin değerleri yeterince test edilmeden önce iyi gibi görünen fikirler hakkında aşırı derecede hevesli olmasına yöneliktir.¹⁰

Ama yine de ne kadar test “yeterli”dir? Bu soruya verilecek cevap, kısmen, aslında daha iyi olabilecek, belki de hâlihazırda

¹⁰ Ne yazık ki, sonunda başarısız olan deneyler için aşırı heves duymak, “deney için uygun bir heves duymak” ifadesinin bile kötü bir isim yapmasına neden olur.

kullanımda olan uygulamaların (bu durum daha önce “mevcut eğilimlerin devam etmesine izin vermek” olarak tanımlanmıştı) yerini değiştirmenin maliyetleri açısından ifade edilmelidir. Bununla birlikte, mevcut uygulamaların etkisiz veya zararlı olduğundan makul ölçüde eminseniz, yeni ve denenmemiş olanlar lehine yanlış bir şekilde onları terk etmenin maliyeti o kadar yüksek olmayabilir. Bu nedenle, yeni ve denenmemiş olan, bir miktar ispat yükü taşımasına rağmen, aşırıya kaçmamalıdır. Doğru yaklaşım, bazı görünüşte akıllı uygulamaların benimsenmesiyle ilgili riskleri ve belirsizlikleri, göz önünde bulundurulan diğer tüm alternatiflerle ilişkili belirsizliklerle karşılaştırılabilir olarak ele almaktır.

Tabii ki, değişimin maliyetleri (müzakere, güvensizlik, katı duygular vb.) yeni ve görünüşte akıllı bir uygulama getirmenin yanında hesaba katılmalıdır. Ancak bu tür maliyetler, yalnızca akıllı uygulamaya uyum sağlamak için değil, herhangi bir değişikliğe karşı da göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca, kurumlar ve insanlar kendi yollarında çok sıkışıp kalmışlarsa, bu şekilde değişimin sadece maliyeti değil faydaları da olabilir.¹¹

¹¹ Alternatif olarak, eğer kurumlar ve insanlar, birçok devlet okulu sisteminde olduğu gibi sonsuza kadar reforme ediliyor, yeniden keşfediliyor ve yeniden şekillendiriliyorsa, istikrar, tutarlılık ve odaklanmanın yararları olabilir.

EK A

DEVLETLERİN YAPTIĞI ŞEYLER

Devletlerin yaptığı, aşağıda sıralanan şeyler, yaratıcılığı teşvik etmek ve size fikir vermek içindir. Bunu kullanmanın yolu, politika probleminizi düşünmek ve ardından listede aşağılara inerek kendinize “Bu yaklaşımı bu problem üzerinde kullanmanın herhangi bir yolu olabilir mi?” diye sormaktır.

Her “Yapabilecekleriniz” listesine eşlik eden “Bunu Neden Yapabilirsiniz” tartışması ister istemez özet halindedir. Bunun da esas olarak fikir vermesi amaçlanmıştır.

I. VERGİLER

A. Yapabilecekleriniz

1. Yeni bir vergi ekleyin
2. Eski bir vergiyi kaldırın
3. Vergi oranını değiştirin
4. Vergi matrahını değiştirin
5. Tahsilat mekanizmalarını iyileştirin
6. Dışsal ekonomiyi vergilendirin

B. Neden Yapabilirsiniz?

Vergilerin bir çözüm olduğu en yaygın koşullar, devlet gelirinin yetersiz olduğu ve muhtemelen daha da önemlisi piyasa fiyatlarının yapısının gerçek ekonomik fırsat maliyetlerini yakalayamadığı durumlardır. Piyasa fiyatları yanlışsa, genellikle oligopolistik¹ güç veya bazı girdilerin başka yollarla düzeltilmesini gerektirebilecek aşırı devlet düzenlemesi gibi daha derin yapısal nedenler vardır.

Doğal olarak, yararlı ekonomik veya sosyal faaliyetleri engelliyorlarsa, çok fazla vergi de sorun olabilir.

II. MEVZUAT

A. Yapabilecekleriniz

1. Yeni bir düzenleyici rejim ekleyin veya eskisini kaldırın
2. Yeni standartlar yazın veya eskileri kaldırın
3. Mevcut standartları sıkın veya gevşetin
4. Bir şeyi tamamen yasaklayın veya önleyin
5. Standartlar yazmak için bilimsel ve teknik temeli iyileştirin
6. Mevzuattaki boşlukları kapatın veya açın
7. Uygulama personelini ekleyin, eğitin veya daha iyi denetleyin
8. Çürük elmaları yakalamak, caydırıcılığı artırmak veya kaynak verimliliğini artırmak için uygulama hedefini iyileştirin
9. Yaptırımların etkililik düzeyini yükseltin veya düşürün
10. İtiraz prosedürlerini sıkılaştırın veya gevşetin
11. Raporlama ve denetim prosedürlerini değiştirin
12. İşçiler veya halk için şikâyet mekanizmalarını ekleyin, çıkarın veya iyileştirin

¹ Birkaç üreticinin söz sahibi olduğu ancak piyasayı devletin mevcudiyetinden ötürü bütünüyle kontrol edemediği piyasa haline verilen ad. Yunanca 'az sayıda' anlamına gelen ὀλίγος (oligos) ve 'satmak' anlamındaki πωλεῖν (polein) kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir. (ç.n.)

B. Neden Yapabilirsiniz?

Oldukça farklı üç düzenleme türünü ayırt edin. Bunlardan biri, doğal tekellerdeki fiyatları ve çıktıları hedefler; örneğin, yerel telefon hizmetinin bir kamu hizmetleri komisyonu tarafından tarihsel olarak düzenlenmesi. Bu örneğin gösterdiği gibi, teknolojik değişim (örneğin, cep telefonları, geniş bant) doğal tekellerin üretimini baltalayabilir ve bu tür bir gözetimi geçersiz kılabilir.

Tüketicilere veya işçilere çeşitli zararları önlemeyi amaçladığı için bazen “sosyal düzenleme” veya “koruyucu düzenleme” olarak adlandırılan ikinci tür, sağlık ve güvenlik konularında yaygındır. Zayıf piyasa bilgisinden veya medeni hukuk (genellikle haksız fiil veya sözleşme) çözümlerinin kullanılmasından kaynaklanan aşırı sürüşmelerin yol açtığı kusurları düzeltmeyi amaçlar. Gıda ve İlaç Dairesi (FDA) tarafından hazırlanan ilaç güvenliği yönetmeliği buna bir örnektir. Banka ödeme gücü yönetmeliği de bu kategoriye uyar. Bu tür düzenlemede iki tür sorun yaygındır: çok az düzenleme ve çok fazla düzenleme. Bilimsel belirsizlikler, ölçümün teknik zorlukları ve politik baskılar, tipik olarak, değişen koşullar altında bu sorunların her ikisine de yol açar.

Üçüncü bir düzenleme türü, sözde oligopolistik endüstrilerdeki (örneğin ulaşım) giriş, çıkış, çıktı, fiyat ve hizmet seviyeleri ile ilgilidir. Bu tür bir düzenlemeyi yönetmek, birçok firmanın çıktılarını koordine etme ve bilgi toplama konusunda büyük sorunlar ortaya çıkarır. Politik olarak, genellikle rekabete aykırı “ele geçirme” sorunları da mevcuttur. 1978’den bu yana siyasi ivme kazanan deregülasyon hareketi, devlet basitçe serbest bırakırsa bu endüstrilerde ne kadar faydalı rekabet olabileceğinin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır.

Çoğu hava ve su kirliliği düzenlemesi sosyal düzenleme olarak düşünülür. Bununla birlikte, idari ve bazen politik olarak daha çok üçüncü tip düzenlemeye benzer, çünkü şu anda kitaplardaki başlıca yasalar çeşitli firmaların çıktılarını koordine etmede devlet kurumlarını öne çıkarır.

III. TEŞVİKLER VE HİBELER

A. Yapabilecekleriniz

1. Yeni bir tane ekleyin
2. Eskisini iptal edin
3. Seviyeyi değiştirin
4. Marjinal oranı değiştirin
5. Sübvansiyonların tahsis edildiği bir formülü getirin, yürürlükten kaldırın veya değiştirin
6. Alım veya uygunluk koşullarını değiştirin
7. Uygulamaları gevşetin
8. Uygulamaları sıkılaştırın

B. Neden Yapabilirsiniz?

Teşvik Etkileri. Sübvansiyonlar ve hibeler genellikle ne piyasaların ne de kâr amacı gütmeyen veya gönüllü girişimlerin yeterli miktarda veya kalitede üretmiyor görüldüğü faaliyetleri teşvik etmek için kullanılır. Ayrıca devletlerarası ilişkiler sisteminde, bir devlet seviyesi başka bir devlet seviyesini belirli şeyleri yapmaya teşvik etmek istediğinde, devletler ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasındaki ilişkiler sisteminde önemli roller oynarlar.

Zenginlik Etkileri. Hibeler ve sübvansiyonlar, alıcıları daha zengin hale getirmek için kaynakları kişilere, kuruluşlara veya devlet seviyelerine aktarır.

Bazı Tasarım Problemleri. Sıklıkla, teşvik edici etkiler yaratmak isterken zenginlik etkileri yaratmak ya da tam tersine sebep olmak istemezsiniz. Örneğin, yoksul insanları hibeler ve sübvansiyonlar yoluyla ancak çalışma teşviklerini azaltmadan daha zengin hale getirmek isteyebilirsiniz. Yahut işletmeleri veya üniversiteleri, onları gereksiz yere zenginleştirmeden veya sübvansiyonları verimsiz bir şekilde kullanmalarına izin verme-

den belirli bir türde daha fazla araştırma ve geliştirme yapmaya teşvik etmek isteyebilirsiniz.

Sübvansiyonların ve hibelerin tipik olarak çeşitli yönergeler veya koşullar ekli olarak verildiğini unutmayın. Yönergelerin veya koşulların ihlali nedeniyle uzun süreli bir hibe veya sübvansiyonu kaldırma tehdidi, bir tür düzenleyici yaptırım işlevi görebilir ve böylece belirli hibe ve sübvansiyonları özel bir düzenleyici karışımı haline getirebilir.

IV. HİZMET TANIMLAMASI

A. Yapabilecekleriniz

1. Yeni bir hizmet ekleyin
2. Mevcut bir hizmeti genişletin
3. Şu anda hizmeti kullanmayan potansiyel yararlanıcılara erişim sağlayın
4. Mevcut bir hizmeti belirli bir alt popülasyona göre daha iyi özelleştirin
5. İnsanların bir dizi rekabetçi hizmet sağlayıcı arasından seçim yapabilmesi için belirli bir hizmet için doküman sağlayın
6. Potansiyel birlikteliklerden yararlanmak veya hizmet alıcılara hayatı kolaylaştırmak için iki veya daha fazla mevcut hizmet dağıtım sistemini birbirine bağlayın
7. Hizmet kullanıcılarının hizmete erişimdeki zorluklarını azaltmak için,
 - a. çevrimiçi olun
 - b. alım ve uygunluk süreçlerini bilgisayar ortamına taşıyın
 - c. formları basitleştirin
 - d. hizmetleri yan yana yerleştirin
 - e. telefonla randevu alınmasını sağlayın
 - f. kişisel soru ve şikâyetleri kolaylaştırın
 - g. ödeme seçeneklerini iyileştirin

B. Neden Yapabilirsiniz?

Hizmetler iki temel türdedir. Arzu edilen hizmetler, parklar ve iyi okullar gibi insanların istediği hizmetlerdir. Paternalist hizmetlerse, insanların isteyebileceği veya istemeyebileceği, ancak dışarıdakilere bir miktar potansiyel getirisi olduğu için dışarıdan sahip olunmasını istediği hizmetlerdir (örneğin, akıl hastaları için rehabilitasyon hizmetleri, evsizler için organize barınaklar, sosyal yardım alan bireyler için iş arama hizmetleri). Arzu edilen hizmetler için bir hizmet tanımlama sistemi tasarlamak, paternalist hizmetler için tasarlamaktan çok daha kolaydır.

V. KURUM BÜTÇELERİ

A. Yapabilecekleriniz

1. Bütçeye fazlaca ilave yapın
2. Bütçeye biraz ilave yapın
3. Bütçeyi geçen yılın seviyesinde tutun
4. Bütçeyi biraz azaltın
5. Bütçeyi, kurumun feshi başlayana kadar çok kısın
6. Tahsisleri bir bütçe kaleminden diğerine kaydırın

B. Neden Yapabilirsiniz?

Yaptığı işi beğenip beğenmemenize göre bir kurumun bütçesini ayarlamak isteyebilirsiniz. Ek olarak, kurum bütçesini nasıl idare ettiğiniz, kurumun performansından memnuniyet veya memnuniyetsizlik derecesi hakkında siyasi sinyaller gönderir ve dolaşısıyla bunun zenginlik etkilerinin yanı sıra teşvik edici etkileri olduğu da düşünülebilir. Ancak bütçeyi teşvik edici etkiler yaratmanın bir aracı olarak kullanmak kolay değildir.

VI. BİLGİ

A. Yapabilecekleriniz

1. Açıklığı zorunlu kılın
2. Devlet derecelendirme veya sertifikalandırma sistemini yönlendirin
3. Görünümü veya formatı standartlaştırın
4. Bilgileri basitleştirin
5. Bilgi üretimini sübvansse edin
6. Bilginin yayılmasını sübvansse edin

B. Neden Yapabilirsiniz?

Faaliyetin düşüş halindeki ortalama (ve sınırdaki) maliyet yapısı nedeniyle bilgi üretimi, yayılımı ve doğrulaması yetersiz kalabilir. Tüketicimin (okuma, duyma veya yorumlama, eleme veya doğrulama için harcanan zaman gibi) gizli maliyetleri nedeniyle bilgi tüketimi de standardın altında olabilir.

VII. ÖZEL HAKLARIN YAPISI

A. Değiştirebilecekleriniz veya Oluşturabilecekleriniz

1. Sözleşme hakları ve görevleri
2. Mülkiyet hakları
3. Sorumluluk görevleri
4. Aile hukuku
5. Anayasal haklar
6. İş hukuku
7. Şirketler hukuku
8. Ceza hukuku
9. Dava ve mahkemeler dışındaki uyuşmazlık çözüm kurum-
ları

B. Neden Yapabilirsiniz?

Son yıllarda, yasal kurumlarla ilgilenen politika analistlerinin ve ekonomistlerin dikkatini çeken en büyük sorunlardan ikisi, ekonomik açıdan verimli risk olayı ile -ki bu risk onu en düşük sosyal maliyetle yönetebilecek tarafa düşmelidir-, herhangi bir yargı sisteminin yönetilmesiyle ilgili maliyetlerdir. Özel hukuka giren görev ve haklar, riski dağıtmak için çok şey yaptığından (örneğin, ürününüz kullanıcıyı riske ve sonuçta yaralanmaya maruz bırakırsa, kullanıcı ürünü kötü veya yanlış biçimde kullanmamış veya riskleri üstlenmeyi kabul etmemişse, zararlardan siz sorumlu olabilirsiniz) yasalara uymak bazen güçlü bir politika müdahale mekanizması olur. Ayrıca, idari ve yargısal maliyetleri azaltmanın yollarını bulmak için birçok yaratıcı düşünce kullanılmıştır.

Bu ekonomik konulara ek olarak, zararın tazmini konusunda da endişeler söz konusudur. Yasalar, servetin, bazı prospektif, aktüeryal veya gerçek anlamlarda, farklı çıkarlar veya insan sınıfları arasında değiştirilecek şekilde dönüşüme uğratılabilir.

Yasal değişikliklerin servet değiştirici ve risk değiştirici etkileri hem istenen yönde hem de birbiriyle zıtlık oluşturan amaçlarla çalışabilir. Ek olarak, her ikisi de idari ve yargısal maliyetleri azaltma arzusuyla birlikte veya farklı amaçlarla çalışabilir.

VIII. EKONOMİK FAALİYET ÇERÇEVESİ

A. Yapabilecekleriniz

1. Rekabeti teşvik edin
2. Zenginleşmeyi teşvik edin
3. Fiyatları ve ücretleri (ve kârları) kontrol edin
4. Fiyatların ve ücretlerin (ve kârların) kontrolünü kaldırın
5. Çıkış seviyelerini kontrol edin
6. Çıkış seviyelerinin kontrolünü kaldırın
7. Vergi teşviklerini yukarı veya aşağı yönlü değiştirin
8. Kamu işleri temin edin
9. Kamu işlerini ortadan kaldırın

B. Neden Yapabilirsiniz?

Daha Fazla Devlet Müdahalesini Desteklemek. Arz tarafında tekel veya oligopol sorunları olabilir. Talep tarafında, tüketiciler nispeten hareketli olmayabilir veya sömürüye karşı savunmasız olabilir ve aynısı işçiler için de geçerli olabilir.

Daha Az Devlet Müdahalesini Desteklemek. Siyasi güçlerin devletin idari aygıtını ele geçirdiğine, niyeti saptırdığına veya işi iyi yapmak için devlete gereken bilgi maliyetlerinin çok yüksek olduğuna, teknolojinin değiştiğine ve daha eski bir devlet müdahalesi biçimini daha az etkili ya da verimli hale getirdiğine karar verebilirsiniz.

IX. EĞİTİM VE DANIŞMA

A. Yapabilecekleriniz

1. Risklere veya tehlikelere karşı uyarın
2. Teşvik veya ilham yoluyla bilinci yükseltin
3. Teknik yardım sağlayın
4. Becerileri ve yetkinlikleri yükseltin
5. Değerleri değiştirin
6. Eğitim, sertifika veya lisanslama yoluyla hizmet sağlayıcılarını profesyonelleştirin

B. Neden Yapabilirsiniz?

İnsanlar bir problemin veya bir fırsatın farkında olmayabilirler. Dikkatsiz veya duyusuz olabilirler. Çok fazla sorumluluk gerektiren işlerde çok fazla eğitimsiz veya vasıfsız insan bulunabilir.

X. FİNANSMAN VE SÖZLEŞME

A. Yapabilecekleriniz

1. (Devletle bağlantılı) yeni bir Pazar yaratın
2. (Devletle bağlantılı) yeni piyasayı ortadan kaldırın
3. Geri ödeme oranlarını değiştirin
4. Geri ödeme esasını değiştirin (örneğin, maliyet artı, birim başına fiyat, miktara bağlı değişen ölçek, performans ikramiyeleri veya cezalar)
5. Devlet tarafından tutulan kaynakları kiralayın
6. Kullanıcı ücreti yapısını değiştirin
7. Teklif verme sistemlerini yeniden tasarlayın
8. Sözleşme uygulama yöntemlerini değiştirin
9. Teminat kredileri
10. Garanti kredileri
11. Sübvansiyon kredileri
12. Bir kamu işletmesi kurun
13. Bir kamu işletmesini dağıtın
14. Şimdiye kadar kamu kuruluşu olan bir işletmeyi “özel-
leştirin”
15. Sigorta düzenlemelerini değiştirin
16. Tedarik uygulamalarını değiştirin

B. Neden Yapabilirsiniz?

Sermaye ve/veya sigorta piyasaları verimsiz çalışıyor olabilir. Devlet ihale ve satın alma mekanizmaları iyi çalışmıyor olabilir, çok katı, çok yozlaşmış, çok pahalı ya da çok yavaş olabilir.

XI. BÜROKRATİK VE SİYASİ REFORMLAR

A. Yapabilecekleriniz

Bu konudaki olasılıkların sayısı listelenemeyecek kadar fazladır. Reformlar, yeniden yapılanma, üst düzey denetim personelinin

değiştirilmesi, bilgi sistemlerinin iyileştirilmesi ve ücretlerin ve maaşların artırılması gibi faaliyetler şeklinde çeşitlilik gösterir.

B. Neden Yapabilirsiniz?

Reforma ilişkin maddi nedenler listelenemeyecek kadar çoktur. Bununla birlikte, politika bağlamında, bürokratik ve siyasi reformları üstlenmek için önemli siyasi ve sembolik mülahazalar olduğunu belirtmeliyiz. Siyasi mülahazalar genellikle bir sosyal çıkar veya bakış açısının gücünü bir başkası pahasına artırmayı içerir. Sembolik mülahazalar, genellikle, devletin üzerinde kontrol sahibi olduğu görünen bir alanda (yani, kendi operasyonlarında) kolayca görülen bir şeyi yapmak adına, sosyal düzeyde gerçekten zor veya imkânsız sorunlardan kaçınmayı ihtiva eder.

EK B

KAMU VE KAMU KURUMLARINI ANLAMAK

Doğru Soruları Sormak

Düzgün bir şekilde yapıldığında politika analizi, yalnızca devlet faaliyetinin teknik yönleri hakkında değil, aynı zamanda kurumsal yönleri hakkında da, yani politikayı uygulayan kurumlar hakkında da düşünmenizi gerektirir. Uygulamanın iyi mi yoksa kötü mü gittiği kısmen ilgili kurumların mevcut politikayı kolaylaştırmak mı yoksa engellemek mi istediklerine bağlıdır. Ancak motivasyon hikâyesinin tamamı değildir; kapasitesi de en az onun kadar önemlidir. Burada öncelikle kapasiteye dayanan örgütsel yapı ve süreç yönlerine dikkat çekmek istiyoruz ve bunu ayrıntılı bir açıklama sunarak değil, analistin sorması gereken bazı (kırk bir adet) soruları sorarak yapıyoruz.

MİSYON

1: Kurumun misyonu nedir?

- Yetkili kaynaklarda belirtildiği gibi mi?
- Kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından anlaşıldığı ve temsil edildiği şekilde mi?

ÇEVRE

2: Kurumun misyonu ve kendisi için “yetkilendirme ortamında”, yani yasal ve yasal olmayan tutumları ve eylemleri yönetim biçiminde kurumun meşruiyetini belirleyen aktörlerin bütününde, ne desteği/muhalefeti bulunuyor?

- Bütçe tahsislerinden elde edilen kanıtlar?
- Diğer kanıtlar?

3: Görev ortamı nispeten sakin mi, tahmin edilebilir bir şekilde mi yoksa tahmin edilemez bir şekilde mi değişiyor? Bu terimlerin ne anlama geldiğine ilişkin örnekler aşağıdadır:

- *Placid*: 1975’ten bir telefon şirketi
- *Öngörülebilir şekilde değişim*: Değişen teknolojilerin tanıtıldığı ve kapasite fazlasının baş gösterdiği çağda, 1970’lerde yönlendirilmiş sağlık hizmetlerinden önce hastaneler
- *Öngörülemeyen şekilde değişim*: günümüzdeki telekomünikasyon şirketleri; günümüzdeki hastaneler, sigorta pazarında, teknolojiye ve devlet politikalarında değişikliklerle karşı karşıya kalmak

Daha az öngörülebilirlik bulunur ve değişimin hızı ne kadar yüksek olursa, organizasyonun saha çalışanlarından hızla bilgi alma, en azından bazı kararları kendi başlarına almalarına izin verme ve merkezden büyük stratejik değişiklikler yapma ihtiyacının o kadar büyük olduğunu unutmayın.

4: Kurumun kaynaklar ve/veya meşru eylem alanı için esas rakipleri kimlerdir?

5: Kurumun rekabeti karşılamada karşılaştırmalı bir avantajı veya dezavantajı var mıdır?

6: Kurum, yalnızca rekabet etmeyen, aynı zamanda kurumun misyon veya felsefesinin bazı yönlerine düpedüz düşman olan rakiplerle karşı karşıya mıdır?

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

7: Kurumun ne kadar etkili ve verimli bir şekilde performans gösterdiğini bize söylemek için hangi ölçütler mevcuttur?

- Çıktılar ve sonuçlar üretmek?

Çıktılar, kurumun verimli çalışmasının bir sonucu olarak operasyonel sayabileceğiniz şeylerdir, örneğin mezun olan öğrenci sayısı, ormanlık arazilerin sayısı veya günde taşınan yolcu sayısı gibi. *Sonuçlar*, bu öğrencilerin daha fazla istihdam edilebilirliği, bu ormanların yangına karşı daha dayanıklı olması, ulaşım şüresi veya kirlilik seviyelerinde azalma veya ulaşım memnuniyetinin artması gibi, başlı başına değer verdiğimiz çıktıların sonuçlarıdır.

Sonuçları ölçmek genellikle çıktılardan (çok) daha zordur. Sonuçlar, kurumun çıktılarında daha fazlasının ürünüdür. Bu nedenle, sonuçların kalitesi için kuruma saygınlık atfetmek veya kurumu suçlamak kolay değildir.

8: Kurum kalitesi hangi kıstaslar veya standartlarla karşılaştırılıyor?

- Diğer benzer kuruluşlarla mı?
- Aynı kurumun geçmiş yıllardaki haliyle mi?
- Mutlak bir standartla mı?

9: İdeal olarak hangi ek ölçütleri görmek istersiniz?

10: Varsa kurumun “müşterileri” kimlerdir? Onlara iyi hizmet ediliyor mu? Onların görüşü nedir?

- Bir park kullanıcısını park departmanının müşteri olarak görmek kolaydır.
- Ancak bir vergi mükellefi, İç Gelir Servisi’nin (IRS) müşterisi midir?
- Öğrenci okulun müşterisi midir? Yoksa ailesi mi okulun müşterisidir?

TEKNOLOJİ

Teknoloji biraz bulanık bir kelimedir ve soyutlamalardan ziyade örneklerle daha kolay tanımlanır.

11: Kurum ne ölçüde hizmet sunma teknolojisini kullanıyor? Düzenleyici bir teknoloji mi? İnsanları değiştiren bir teknoloji mi? Bir proje teknolojisi mi?

- *Hizmet sağlama teknolojisi:* bir ulaşım acentesinin, müşterilerin kullanması için araçları ve diğer kolaylıkları sağlaması, Sosyal Güvenlik kontrollerini yazıp postalaması ve yıllık otomobil kayıt plakalarının veya çıkartmalarının çıkarılması
- *Düzenleyici teknoloji:* çevre denetimi ve yaptırımı gibi komuta ve kontrol faaliyetleri; Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi (OSHA) düzenlemeleri ve restoran temizlik denetimleri
- *İnsanları değiştiren teknoloji:* eğitim, denetimli serbestlik ve çocuk koruma hizmetleri
- *Proje teknolojisi:* arazi kullanım planının çıkarılması, bir kongre merkezinin inşası ve tüm gençlerin bu yılki grip türüne karşı aşılması

12: Güçlü mü yoksa zayıf bir teknoloji mi?

- Sosyal Güvenlik makbuzu yazmak gibi *güçlü bir teknoloji*, tekrarlanabilir niteliktedir ve tüm bağlamlarda çalışır.
- *Zayıf bir teknoloji*, örneğin denetimli serbestlikle tahliye edilmiş kişiler gibi, kolayca tekrar edilemez ve sosyal bağlama ve bireysel düzeydeki yeterliliğe duyarlıdır.

Bir kurumu yönetmek için kullandığınız yapı ve süreç, kısmen teknik kısmen de siyasi nedenlerle, bir dereceye kadar uyguladığınız teknolojinin türüne bağlı olacaktır: bir müşteriye hizmet vermeniz gerektiğinde düzenleyici bir tutum benimserseniz başınız derde girer, bunun tam tersi de geçerlidir.

13: Kurumun yetki yapısı kurumun misyonuna, teknolojisine ve insan kaynaklarına uygun mu?

14: Kurumun dâhili iş bölümü kurumun misyonuna, teknolojisine ve insan kaynaklarına uygun mu?

15: Kurumun, birim sınırları arasında iş ilişkileri yaratmak için resmî ve/veya gayri resmî etkili araçları var mı?

ÜRETİM/TESLİMAT SÜREÇLERİ

16: Kurumun üretim teknolojisini/teknolojilerini uygulamak, yani çıktıları üretmek için kullandığı temel süreç(ler) nedir?

Bu soru karmaşıktır, çünkü organizasyonun faaliyetlerini, üzerinde çalıştığı insani ve fiziksel materyalleri ve materyalleri dönüştürme şeklini birbirine bağlayan süreçlere odaklanır.

- Çevresel ve diğer tür komuta-kontrol düzenlemelerinde, standart belirleme, standartlara uygunluk denetimleri ve

karmaşık bir caydırıcılık biçimi olan uyumsuzluk için ceza tehdidi ve ceza gerçekliği süreçlerimiz vardır.

- Bir sosyal yardım programında süreç, uygunluk ve miktarın belirlenmesini içerir.

ÖN SAFLARDAKİ İŞÇİLER VE ORTAK ÜRETİCİLER

17: En önde çalışanlar işçiler iyi bir iş çıkarıyor mu? Yetkinler mi? Motiveler mi? Kurum tarafından yeterince destekleniyorlar mı?

18: Onları motive etmek, onlara yardım etmek ve onları sorumlu tutmak için hangi teşvik, denetim ve destek sistemleri mevcut? Onları işe alma yöntemleri, doğru niteliklere sahip bireyleri almaya uygun mu?

19: Kurum, ön saflarda yer alan yetenek ve bilgilerden tam olarak yararlanıyor mu?

20: Kurum aynı zamanda kurum tarafından istihdam edilmeden üretim sürecini paylaşan kişi ve kuruluşlara, “ortak yapımcılara” ne ölçüde güveniyor?

- Yardım alanlar, iş bulma çabalarında yardım ettikleri ve yardım aldıkları ölçüde sosyal yardım kurumu ile birlikte ortak sürdürürler.
- Ebeveynler, çocuklarının eğitimi, çocukların öğretmenleri ile birlikte sürdürürler.
- Çevre düzenleme kurumu ile birlikte, uyumlu firmalar çevresel iyileştirmeyi birlikte sürdürür.

21: Kurum birlikte iş sürdürdüğü ortakları iyi yönetiyor mu? Onlara uygun araçları sağlıyor mu? Bilgi sahibi mi? Motivasyonu var mı?

ORTAKLAR VE DİĞER ÜÇÜNCÜ ŞAHISLAR

22: Kurum, misyonunu gerçekleştirmek için kamu ortaklarına ve kâr amacı gütmeyen ortaklara ne ölçüde güveniyor? Bu ilişkileri etkili bir şekilde yönetiyor mu?¹

23: Kurum, büyük ölçüde kâr amaçlı faaliyet yürüten satıcılara güveniyor mu? Bu ilişkileri etkili bir şekilde yönetiyor mu?

24: Kurum, Maliye veya Bütçe Departmanları, Personel, Tedarik, Denetim vb. gibi “genel” (veya “kontrol” veya “personel”) devlet kurumlarıyla ilişkilerini etkin bir şekilde yönetiyor mu?

MERKEZİLEŞME / MERKEZSİZLEŞME

25: Kuruluş birden fazla yerde hizmet veriyorsa (bir okul bölgesinde olduğu gibi), etkin bir merkezîleşme ve merkezsizleşme dengesine sahip mi?

26: Performans iyileştirmeleri ve maliyet düşüşleri için teşvikleri yapılandırmak üzere dâhili bütçe yapma prosedürlerini kullanıyor mu?

KÜLTÜR VE İLETİŞİM

27: Kurumun nispeten “güçlü” veya “zayıf” bir kültürü var mı?

¹ Kapsamlı bir tartışma için bkz. Bardach (1998).

- Güçlü kültür: ABD Donanması, yerel itfaiye, ABD Orman Servisi, California Yasama Analisti Ofisi
- Zayıf kültür: birçok çağdaş halk sağlığı departmanı, birçok şehir içi devlet okulu

28: Kültür nispeten hiyerarşik mi yoksa eşitlikçi mi? Kural odaklı mı performans odaklı mı yoksa her ikisi mi? Verimlilik ve maliyet minimizasyonu nereye oturuyor?

29: Kurum içindeki iletişim hiyerarşi ve/veya alt birim sınırları tarafından nispeten kısıtlanmamış mı? İnsanlar düşüncelerini söylemekten nispeten korkmuyorlar mı yoksa ihtiyatlı ve temkinli mi? Girişimcilik teşvik ediliyor mu yoksa cesaret kırılıyor mu?

30: Üst düzey yöneticiler “kültür aracılığıyla liderlik etmeye” çalışıyor mu? Nasıl?

31: Kurum içinde yaratıcılığa ve yeniliğe değer veriliyor mu? Kurum, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için sistematik çabalar gösteriyor mu?

SİYASET

32: Organizasyon içinde hizipler var mı? Eğer öyleyse, bunlar profesyonel, ideolojik veya bürokratik bölünmelere mi dayanıyor? Ya da başka faktörlere mi?

33: Hizip rekabeti veya çatışması kurumsal performansı düşürüyor mü yoksa çabayı ve sağlıklı rekabeti teşvik ederek performansı güçlendiriyor mu?

34: Üst düzey yöneticiler hiziplerin varlığıyla nasıl başa çıkıyor?

LİDERLİK

35: Bu organizasyonda lider varsa kimdir?

36: Böyle bir kişi meşruiyeti nasıl kazanır ve korur?

37: Lider(ler) ne kadar etkilidir?

38: Organizasyonda hangi işlevleri yerine getiriyorlar?

39: Liderlik işlevlerini yerine getirmek için hangi stratejileri kullanıyorlar?

DEĞİŞİM

40: Başlangıçta Toplam Kalite Yönetimi (TQM) hareketiyle ilişkilendirilen bir terim olan sürekli iyileştirme ve hatalardan ders alma kültürü var mı?

41: Kurumun fırsatlar veya tehlikeler için çevreyi tarama kapasitesi ve motivasyonu var mı? Bu tür şeyler varsa, kurum etkin bir şekilde bunlara uyum sağlayabiliyor mu?

EK C

SİYASİ DESTEK TOPLAMANIN DİNAMİĞİ ÜZERİNE STRATEJİK TAVSİYELER

Bu *Pratik Kılavuz*, büyük ölçüde kamu yararına yapılan politika analizinin entelektüel yönleriyle ilgilidir. Esas odak noktası, politika kabulünün düşünsellikte lekelenmemiş bir süreç üzerinden gerçekleştiği, çoğu, “kamu çıkarını” teşvik etmekten çok, gücü elinde tutmak, seçimleri kazanmak ve “ taraflarına” yardım etmekle ilgilenen çeşitli paydaşların zorlanmalarına ve davranışlarını değiştirmelerine bağlı olduğu gerçeğini gizlememelidir.

Politika ister arka odada isterse bir yasama meclisinde, bir organizasyonda veya bir toplulukta gerçekleşsin, politiktir. Destek oluşturmaları ve rakipleri etkisiz hale getirmelisiniz. Bunu yapmak için, kişilerarası düzeyde tartışmalar yapmalı, “gerçekleri” ifade etmeli ve bunları farklı şekillerde tekrar söylemelisiniz; iyilikler aramalı ve tehditler ima etmelisiniz. Örgütsel ve kurumsal seviyelerde müttefikleri harekete geçirmeli; arenaları, takvimleri ve prosedür kurallarını kullanmalı, tavizler teklif etmeli (ve çıkarmalı); ve taraf ödemelerini müzakere etmelisiniz.

Tüm bu tutum ve etki konuları, çok sayıda hesaplama ve tahmin gerektirir: Hangi kurumun bütçesi büyüyecek veya küçülecek; kimin alanı genişletilecek veya küçültülecek? Bu destekleyici

ve karşıt çıkarlar, kilit karar vericiler üzerinde ne kadar ağırlık veya etki taşıyor? Burada bu tür soruları görmezden geliyoruz, ancak işinizde hem onlara sormanız hem de cevaplamak için bilgileri geliştirmeniz gerekiyor. Bununla birlikte, temel cevaplar oldukça açıktır ve karmaşık cevaplar çok fazla yer tutar. (Örnek soru: Kurumlar bütçelerini ve yetkilerini genişleten politikaları destekleyecekler mi? Temel cevap: Evet. İçerikli cevap: Genellikle evet, ancak bu tür bir genişleme kurum içi güç ilişkilerini büyük ölçüde değiştirme veya kurumu olası başarısızlık ve eleştiriye maruz bırakma riski taşıyorsa, muhtemelen hayır. Daha da içerikli cevap: . . [Bunu sizin hayal gücünüze ve deneyiminize bırakıyoruz.])

Bu tutum ve etki meselelerinin statik analiz örnekleri olduğu söylenebilir. Yani oyuncuların kaynaklarının sabit olduğunu ve bir teklif üzerindeki çatışmanın sonucunun her iki tarafın ne zaman (veya hangi sırayla) hareket ettiğine bağlı olmadığını varsayan bir analiz. Gazetecilerin ve siyaset bilimcilerin politika sürecine ilişkin açıklamaları bu tür örnekler açısından zengindir. Statik analiz, ele alınan alternatiflerin politik uygulanabilirliğini değerlendirmeniz için makul bir başlangıç noktasıdır. Ama orada durmamalısınız. Ayrıca, “başarı olasılığınızı artırmak için başka bir şey yapmadan önce veya sonra ne yapmalısınız” türünden sıralamaya ve “yeterli destek oluşturmak için aylarca veya muhtemelen yıllarca sürececek bir kampanyanın öngörülen seyrinde “geç” veya “erken” ne yapmalısınız” türünden zamanlamaya dair soruları içeren dinamik bir analizi de hesap etmelisiniz.¹

Buradaki varsayım, politika önerileri adına bu tür çabaların nasıl sonuç verdiğine dair genel bilgilere dayanarak, genel “yapılması gerekenler” listesinin yapılabileceğidir. Daha sonra, böyle bir kampanya boyunca genel bir tehditler ve fırsatlar akışını varsayın ve son olarak, yüksek bir kazanma ihtimalini gerçekleştirmek

¹ Genel olarak dinamik analizin daha ayrıntılı bir tartışması için bkz. Bardach (2006); ve ayrıca çok erken dönemde ortaya konmuş bir çaba için bakınız, Bardach (1972). Kurumlar arası bir iş birliği kurmanın dinamiklerini tanımlama çabası için bkz. Bardach (2008).

amacıyla yapılacaklar listesini bu akışla eşleştirin. Daha doğrusu, haritalamayı yalnızca kazanmayı düşünerek değil, aynı zamanda siyasi ve diğer nitelikteki kaynakları farklı kampanyalar için kullanılabilir olacak şekilde koruma fikriyle yapmanız gerekir.

Temel bir örnek olarak, bir siyasi girişimcinin, yalnızca mevcut tercihlere yanıt vermekle kalmayıp yeni bir politika önerisini paydaşlara “satmaya” çalışan, yasama organından bir yasa tasarısını geçirmeye çalışan bir aktörün durumunu ele alalım. Sürecin ve girişimcilik stratejisinin genel taslağı, bazı örgütsel yenilikleri denemek için üst yönetimden onay almaya çalışmak gibi kabaca benzer durumlara da uygulanmalıdır.

Bir *Teklifin* kabul edilmesi şeklindeki yasama zaferinde sonucu belirlemek için *Yeterli Desteğe*² sahip olduğunuz noktaya kadar çeşitli (bireyler, gruplar veya kuruluşlar dâhil çok geniş bir şekilde yorumlanan) *Çıkar Gruplarından Destek* toplamanız gerektiği fikriyle başlayın. Somut olmak adına, uyuşturucu kullanıcıları ve alt düzey satıcılar için zorunlu asgari cezalar gerektiren mevcut bir yasayı kaldırmak ve bu insanları üst düzey satıcılardan korumak için bir yasa tasarısı geçirmeyi düşünün. (Bu fikre dair mükemmel bir politika analizi için, www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR827.html adresinde bulunan “Zorunlu Nitelikteki Minimum Uyuşturucu Cezaları: Ömür Boyu Hapis ya da Vergi Mükelleflerinin Parası?” başlıklı RAND raporuna bakın.)

Davanın kaybedildiği ve diğer uyuşturucu politikası meselelerinin artık dikkatlerini ve diğer *Kaynakları* hak ettiği sonucuna varmadan önce, belirsiz bir şekilde algılanan ve biraz hareketli bir

² Buradan itibaren, resmî bir modele entegre edilebilecek ve bu bağlamda kesin tanımı hak edecek terimleri büyük harfle yazıyoruz ve ilk geçtiği yerde italik hale getiriyoruz. Nispeten az sayıda bu tür terim vardır ve bunlar ekonomiktir, ancak güçlü bir model olduğuna inanıyoruz. Ancak buradaki amaçlarımız için, terimlerin bağlamı ve günlük anlamları, kavramları yeterince açık kılmaktadır.

Bitiş Tarihinin, aylar veya yıllar sonra *Müttefiklerin*³ anlaşmaya varma istekliliğiyle bağlantılı olduğunu varsayalım. Temel kural şudur: Teklifiniz Bitiş Tarihi anında Yeterli Destek biriktirirse kazanırsınız; yoksa kaybedersiniz. Hangi sıralama ve zamanlama stratejilerini ve taktiklerini kullanmalısınız?

SIRALAMA

İlk olarak, özellikle bazı *Çıkar Gruplarını* ilk önce dâhil etmenin daha sonra diğerlerine yaklaşmayı politik olarak kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı özelinde sıralama sorununu düşünün. Bu birincil Çıkar Grupları kimler olabilir?

- Zorunlu minimum cezaların yalnızca üst düzey satıcılar, sağlamlık, muhakeme ve ideolojik uyumluluk konusunda itibarı olan kişi veya gruplar için uygun olduğu sonucunuza paylaşılan uyuşturucu politikası uzmanlığına sahip kişiler, teklifinizin uygulanabilirliği ve etkinliği ile ilgili Çıkar Gruplarının önünü açabilir.
- Devlete ait bir madde bağımlılığı kurumu veya bir siyasi parti kuruluşu gibi bir iç hiyerarşiye sahip Çıkar Grupları için, aşağıda yer alan uzmanlardan veya nüfuzlu kişilerden Destek almak, hiyerarşide daha üstteki kişilerden izin almayı gerektirebilir.
- Ceza Adaleti Meclis Komitesi Başkanı gibi özellikle *Ağır* kişilere erişim, bir tanıtım ve bağlantı zinciri aracılığıyla çalışmayı gerektirebilir. “Ağırlığın” yalnızca aktörlerin resmî otoriteye erişimleri tarafından değil, aynı zamanda siyasi itibarları ve konumları tarafından da belirlendiğini unutmayın. Örneğin geçmiş veya bu örnekte katı uyuştur-

³ Müttefikler, aynı zamanda potansiyel yeni Destekçileri kazanmaya ve mevcut ya da potansiyel Rakipleri Tarafsızlaştırmaya çalışmakta da aktif olan Destekçilerdir.

rucu karşıtı yasaları desteklediği bilinen bir kuruluşa veya partiye ait olanlar, özellikle “ağır” olabilir ve fikrinizin uygulanabilirliğine ilişkin algıları değiştirebilir.

ZAMANLAMA

Zamanlamanın bir yönü, sürü psikolojisini tahrik etmeye çalışmaktır: Başarının kaçınılmaz olduğu izlenimini yaratmak için erkenden bazı Önemli Çıkar Grupları edinin; bu, (1) öncelikle kazanan tarafta olmakla ilgili Çıkar Gruplarını çekecek ve (2) en azından şimdilik, aksi halde aktif muhalefete geçecek Çıkar Gruplarını *Nötrleştiricektir*.

Zamanlamanın diğer yönleri daha inceliklidir. Bir kampanya sırasında nispeten erken veya nispeten geç ortaya çıkma eğiliminde olan *Fırsatların* ve tehditlerin kaba ancak genel olarak güvenilir bir zaman profiline (veya haritasına) sahip olduğunuzu varsayalım. Böylece, Fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri etkisiz hale getirmek için eylemlerinizi zamanlayabilirsiniz. Ayrıca (kabaca) belirli Kaynakları erkenden gelen ve sonra sonsuza dek kaybolan Fırsatlardan yararlanmak, ortaya ve sona doğru tahmin edebileceğiniz tehditler için belirli (*Tükenebilir*) Kaynakları korumak için erken harcamayı planlayabilirsiniz.⁴ Eğer şanslıysanız, bu Kaynakları hiçbir zaman harcamanız gerekmeyebilir.

Örneğin, kampanyanın başlarında, hevesli Destekleyiciler ve aktif işe alımcılar olacak olan Çıkar Gruplarını, yani gerçek Müttefikleri kazanmak istersiniz. Para toplamanıza ve ofis alanı, yetenekli personel, stratejik danışmanlar ve iletişim uzmanları gibi diğer somut Kaynaklara erişim kazanmanıza yardımcı olacaklardır.

⁴ Mantıksal bir mesele olarak, erken ortaya çıkan tehditleri etkisiz hale getirmeyi ve geç ortaya çıkan Fırsatları yakalamayı da planlayabileceksiniz. Ancak ampirik bir mesele olarak, bu olasılıkları burada tartışacak kadar önemli bulmuyoruz.

Ne yazık ki sizin için, zorunlu minimum cezaları kaldırmak, Kaynak açısından zengin potansiyel Müttefiklerin doğal seçimini ilgilendiren bir politika Önerisi değildir. Birkaç ilaç politikası ve ceza adaleti politikası uzmanı, (etnik ortaklarının mevcut yasalara göre orantısız bir şekilde hapiste tutulduğunu gözlemleyen) bazı temel etnik hak savunuculuğu grubu, (kıt bütçenin yüksek öğrenimden yönlendirilerek sürekli artan mahkum nüfusu için daha fazla hapishane inşasına aktarıldığını gören) muhtemel eyalet üniversite sistemi ve belki de daha genel olarak bütçe ve vergi yükü ile ilgilenen tek vergi mükellefi grubuyla karşılaşabilirsiniz. Ancak, donanımlarının sınırlamaları ne olursa olsun, bunlar işe başlamak için ihtiyaç duyacağınız *Pazarlama Kaynaklarına* sahip Müttefiklerdir. Aslında, kampanyanın ilk günlerinde onlara o kadar çok ihtiyacınız olur, öyle ki nakit harcamanız, siyasi *Borçları* aramanız ve siyasi *İltimas* istemeniz (yani, kendiniz Borçlanmanız) gerekir.

Bu ilk günler, hayati bir nedenden ötürü kıt Kaynaklarınızı kullanmak adına önemli bir Fırsatı temsil eder: *Muhalefet* henüz harekete geçmemiştir. (Muhalefet, diğerlerinin yanı sıra, “hukuk ve düzen” desteğini yararlı bir seçim aracı bulan politikacıları, hapishane inşa etmedeki patlamadan kazanç sağlayan müteahhitleri ve taşeronları, hapishanelerin değerli bir istihdam kaynağı olduğu kırsal toplulukları ve gardiyanlar sendikasını içeriyor.) Siz ve Müttefikleriniz sahneyi kendiniz yönetebilecek, adınızı atabilecek, yani “Hikâyenizi Anlatabilecek” ve koalisyonunuzun ilerlemesinin ana hatlarını canlandırabileceksiniz.

Muhalefet neden sessiz kalır? Muhalefet üyelerinin kendilerini organize etmeleri zaman alır ve bazıları zaten geçici olarak daha acil konularla meşgul olabilirler. En önemlisi, önemli politika değişikliğine yönelik bu tür girişimlerin çoğunun kendiliğinden sona erdiğini bilirler ve bu nedenle bunu sona erdirmek için kendi yollarından çıkmaları gerekemeyebilir. Kayıtsızlık, şüphelik, bilinenin rahatlığı ve siyasi kurumlarımızın (örneğin, kontroller ve dengeler) veto hakkı veren karakteri, değişimin önünde büyük bir engel teşkil eder. Bu muhalefet şüpheli haklı olma-

larına rağmen, size yine de belirli riskler alma anlamına gelse bile kısa bir altın çağ anı yaşatırlar.

Bununla birlikte, Teklifinize Destek gözle görülür şekilde yükselirken, Muhalefet bir karşı seferberlik düzenlemeyi başarır. (Tüm teklifler, hatta sosyal açıdan faydalı fikirler dahi, bir değiş tokuş gerektirir ve rakiplerin etrafında toplanacak bir endişe bulması genellikle çok zor değildir.) Bu karşı seferberliğin, hâlâ taahhütte bulunmayan Çıkar Gruplarını ikna etme çabalarınızı durdurmada başarılı olduğunu, davanız için kazandığınızı düşündüğünüz Çıkar Gruplarından birkaçını etkisiz hale getirmeyi bile başardığını varsayalım.

Şimdi koruduğunuz Tükenebilir Kaynakların⁵ bir kısmını harcamanın ve belki de geleceğe dönük olarak bunlardan biraz ödünç almanın zamanı geldi. Peki bu Kaynaklar nelerdir?

- İlk olarak, borçlu taraflara geçmişte yaptığınız iyilikler karşılığında size (ve koalisyon Müttefiklerinize) borçlu olan ve şimdi arayabileceğiniz Borçlular.
- İkincisi, verebileceğiniz politika *Tavizleri*, yani, Teklifinizde yapılacak değişiklikler. Bu durumda, “üst düzey satıcı” tanımını başlangıçta önerdiğinizin ötesinde genişletmeyi teklif edebilirsiniz.
- Üçüncüsü, Müttefiklerin katkılarıyla örtük olarak uygulayabileceğiniz ilgili normatif beklentiler; örneğin, “Hepimiz bu işte birlikte olduğumuz için, çalışanlarınızdan birinin Temsilci X’i araması faydalı olacaktır.”
- Son olarak, İyilik isteyerek oluşturabileceğiniz Borçlar (tabii ki bir limite kadar, bu yüzden bu Tükenebilir Bir Kaynaktır).

⁵ Tükenebilir Kaynak, kullanıldığında tükenen kaynaktır. Tedavülde kalan para ve Borçlar bunun örneğidir. İyilik Talepleri gelecekteki borçları belirler ve onları onurlandırma kapasitesi bir anlamda Tükenebilir, istisnai durum, genel kapasitenin artırılacağı şekilde İyiliklere yeniden yatırım yapmaktır, tıpkı ticari kredilerin daha büyük kârlara ve hatta daha başarılı girişimlere yol açabilmesi gibi.

Ancak şunu iyi not edin: Bu tür Kaynakların tamamını harcamak maliyetli olsa da Tavizler iki kat maliyet getirebilir, çünkü politika konusunda verilecek bir taviz genellikle ya bir hedefi ya da önceden belirlenmiş bir hedefi ve Teklifin sizin vazgeçtiğiniz unsurunu geçirme umuduyla hâlihazırda imzalamış olan Müttefikler ile görünen bir sadakat ihlalini temsil eder. (Belki de erken imzalanan etnik savunuculuk çıkar grupları, “üst düzey bayiler” havuzunu genişletmeniz nedeniyle ciddi şekilde yabancılaşacaktır.) Bu nedenle, bu iyileşme aşamasında, tüm Müttefikleriniz arasında en güçlü arzularının da tehlikede olduğuna dair bir korku uyandırmak için çok iyi bir şansınız vardır.

Koalisyonu parçalayan bu gelişmeleri önceden tahmin edebileceğinize göre, bir veya daha fazla önleyici tedbir alabilirsiniz: rekabetin başlarında siz ve Müttefikleriniz için nispeten düşük değerli, üst düzey satıcıların son derece kısıtlı bir tanımıyla başlamak gibi potansiyel İmtiyazlar (pazarlık fişleri) oluşturun ki iyileşme aşamasında devredilebilmeleri mümkün olsun, toparlanma aşamasında öfkeli ve hayal kırıklığına uğramış kişiler tarafından yapılan ayrılmalara karşı bir tampon olarak Müttefikler ve Destekçilerin fazlalığını biriktirin ve dikkatsizlik ve sadakatsizlik şüphelerine dayanabilecek olan dürüstlük mefhumu için bir itibar geliştirin.

Bir noktada, Öneri bir yasa tasarısında somutlaştırılır ve yasa tasarısı üzerindeki çekişme, yasama organının prosedürlerine göre (komiteleri, kuralları ve takvimleri) yapılandırılır. *Kamu İlgisi* de meseleye dâhil olur. Daha önce, bu ilgi çoğunlukla uyuşturucu ve ceza adaletiyle ilgili politikalarına ve Kaynaklarla ilgili Çıkar Gruplarına dönüktü. Şimdi, Teklifin partizan, kurumsal ve kişiler arası rekabetteki olası kullanımlarından endişe duyan yasa koyucuları (ve çalışanları) da kamusal ilginin bir parçasıdır. Pazarlama Kaynaklarının alaka düzeyi, yasal prosedürlerin manipüle edilmesine ve *Yan Ödemelerin* kullanılmasıyla Desteğin artırılmasına veya Muhalefetin Nötralize Edilmesine katlanabilecek daha politik Kaynaklara göre azalır. Nötralizasyon, örneğin, bir

sonraki ücret artışı teklifinde gardiyanlar sendikasını destekleme sözü vermek gibi, özellikle yararlıdır,

Ayrıca, yarışma giderek daha az belirsiz olan Bitiş Tarihine yaklaştıkça ve olası zafer veya yenilgi marjı daha ince ve daha net hale geldikçe (yakın olması gereken yarışmalarda), hem Müttefikler hem de Rakipler, giderek daha heterojen ve değişken bir Kamu İlgisi ile biraz öngörülemeyen etkilerle daha riskli manevralar yaparlar. Yüksek risk ve belirsizlik içeren bu *Oyun Sonu* aşamasında, vadeden önce ödenebilen borçlar ve firma değeri gibi yüksek oranda tazmini mümkün Kaynaklardan oluşan iyi bir depoya sahip olmak istersiniz. Dolayısıyla bu daha politik ve tazmini mümkün kaynakları daha önceki aşamalarda da bir miktar işe yaramış olsalar bile, bu zamana kadar korumak ihtiyatlıdır. Nükteli biçimde ifade etmek gerekirse meclisin konuşmacısı size bir İyilik borçluysa, bu, kozların asıdır ve kesinlikle ihtiyacınız olana kadar oynamayın.

Siyasi destek toplama süreci, rekabet devam ederken ortaya çıkan tehdit ve fırsatlara karşı hassastır. Bu “ortaya çıkma” her ne kadar belirli şeylere istinaden öyle olmasa da genel anlamda öngörülebilir.

Bu durum sürprizlerle doludur. Bu tür sürprizleri önceden tahmin etmenize ve sonra bunlara uyum sağlamanıza yardımcı olmak amacıyla, ortaya çıkma sürecinin mahiyetini kelimelerle aktarmaya çalıştık. Ancak ortaya çıkma sürecine daha sistematik ve nicel bir yaklaşımın daha da yardımcı olması muhtemeldir. Hesaplamalı modelleme böyle bir yaklaşım sağlar. Norveç, Bergen Üniversitesi’nden bir meslektaşımız olan Profesör David Wheat ile birlikte, 1960’ların başında Jay Forrester tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nde geliştirilen Sistem Dinamiği araçlarını bir platform olarak kullanarak bu tür modelleri geliştirmeye çalışıyoruz. Bu çabalarla ilgilenen okuyucular, konuyla ilgili bir web sitesinde bunlar hakkında bilgi edinebilir:

www.wheatresources.com/models/Policy_Dynamics.zip

EK D

MÜŞTERİLERLE ÇALIŞMAYA DAİR İPUÇLARI

İdeal müşteri;

- Size iyi tanımlanmış bir problem verir
- Olası çözümler hakkında açık fikirli olur
- Problemin büyüklüğünü ve gelecekteki muhtemel gidişatını anlamak için çân atar
- Problemin neden var olduğuna dair kafa yorar
- Problemle başa çıkmanın çeşitli olası alternatiflerinin olası etkinliğine ilişkin kanıtları memnuniyetle karşılar
- Olası alternatifler arasında seçim yaparken ödün verme zorunluluğuyla cesurca yüzleşir
- İstatistiksel bilgiler, arşiv materyalleri ve kişisel görüşmeler dâhil olmak üzere ihtiyacınız olan her türlü veri kaynağına zamanında erişmenize yardımcı olur
- Aralarda sunduğunuz ürünler hakkında zamanında geri bildirimde bulunur ve sonraki verimli hamleler hakkında tavsiyeler verir
- Hem profesyonel hem de kişisel olarak zamanınız üzerindeki kısıtlamalara saygı gösterir
- Her ikinizin de arzu ettiğiniz ürüne katkısı olmayacağını düşündüğünüz bilgi veya mini analizler için kötü düşünül-müş taleplerde bulunmaktan kaçınır

- Yaptığınız iyi iş için meslektaşlarınız ve diğer izleyiciler arasında size uygun bir itibar kazandırır (ve bunu oldukça özenerek yapar!)
- Çalışmanız siyasi nedenlerle haksız yere eleştirildiğinde dört dörtlük biçimde yanınızda durur

İdeal müşteri vardır -ama muhtemelen onun için çalışmıyorsunuz-. Böyle olduğunu varsayarsak, ilişkide ortaya çıkabilecek sorunlarla nasıl başa çıkabilirsiniz?

Cevapların çoğu bizi insan ilişkilerinin ve profesyonel ilişkilerin daha genel alanına götürecektir ancak bunlar hakkında tavsiyede bulunmaya kalkmayacağız. Yalnızca analist-müşteri ilişkisine özgü sorunlara odaklanacağız. Daha yaygın olanlardan sadece beşine değiniyoruz ve yalnızca fikir veren ve her durumda durumun ayrıntılarına göre uyarlanması gereken ipuçları veriyoruz.

Ama şu kısma özellikle dikkat etmeniz gerekir: yumuşak bir şekilde adım atın. Gayet yanıltmış olabilirsiniz. Büyük olasılıkla müşteri sizin anlamadığınız birçok şeyi anlıyor olabilir. Müşteriye saygı da alçak gönüllülük de esastır.

1. *Problem*: Müşterinin kurumu, çözümün bir parçası olmaktan çok sorunun bir parçası gibi görünüyor.

- a. *İpucu*: Kabul edilebilir bir ikinci en iyi alternatif lehine buna dikkat çeken birinci en iyi alternatifi terk etmeniz gerekebilir. Bu mümkün değilse veya istenmiyorsa, kendinizi müşteri kurumun üst düzey yetkilisi rolünde hayal edin ve (1) en iyi ilk alternatifi herkese açık bir şekilde benimseyerek oluşabilecek zararı azaltmanın yollarını ile (2) kurumun güvenilir imajını oluşturan politik ve halkla ilişkiler stratejilerini düşünün. Ayrıca, kurumdaki diğer insanlara kötü haberlerin taşıyıcısı olarak, acil müşterinizin hayatta kalmasının yollarını düşünün.

2. *Problem:* Müşteri kurumunun ve/veya irtibat kişinin, politika probleminize, kötü bir fikir olduğuna giderek daha fazla ikna olduğunuz bir “evcil hayvan çözümü” var.

a. *İpucu:* Kötü haberin taşıyıcısı olmaktan kendi başınıza kurtulabilecek misiniz bir bakın. Belki başka biri yapacak? Değilse, müşteri kurumunun, evcil hayvan çözümünün kötü bir fikir olduğunu kendi başına görebileceği bir süreç geliştirip geliştiremeyeceğinize bakın.

3. *Problem:* Müşteri kurum tarafından size sunulan esas “problemin” tanımının yanıltıcı olduğunu ve sizin için çok daha anlamlı olanla değiştirilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz.

a. *İpucu:* İşinizin çoğunu ikame sorun tanımınızı kullanarak yapın, ancak müşteriyle konuşurken bu tanıma ikame olarak değil, projenize ek olarak kabul edin. Esas problem tanımına göre müşterinin ihtiyaçlarını veya arzularını karşılamak için makul bir şekilde elinizden geleni yapın. Zamanla, müşteri kurumunun, yeni çerçevenizdeki çalışmanızın eski çerçeveye bağlı kalmaktan daha önemli olduğunu kendi başına görmeye başladığı bir süreç geliştirin.

4. *Problem:* Müşteri kurum içindeki asıl ve devam eden irtibatınız olan kişi kuruluştan ayrılır ve yerine işinize aşina olmayan veya işinizle fazla ilgilenmeyen biri gelir.

a. *İpucu:* İrtibat görevlisiyle oturun ve ondan size tavsiye de bulunmasını isteyin. İrtibat kişisi şimdiye kadar geçiş sorunu hakkında fazla düşünmediyse veya sorunu çözmenize yardımcı olmaya pek ilgi göstermediyse, bir dakikanızı önceden öngördüğünüz ana zorlukların altını çizerek geçirin. İrtibat kişinin duruma kendiniz de dâhil olmak üzere herkesten daha iyi bir kavrayışa potansiyel olarak sahip olduğunu belirtin.

b. *İpucu:* Kurumdaki diğer kişilerle iyi ilişkiler geliştirin, böylece bağlantınız kaybolursa tamamen mahsur kalmaz-

sınız. İyi bir önlem stratejisi olmanın yanı sıra, bu, işinizi pazarlama zamanı geldiğinde de size yardımcı olacaktır.

5. *Problem*: Analitik projeniz, daha önemli, daha acil konularla meşgul olan irtibat görevlisinin zihninde düşük önceliğe sahip.

a. *İpucu*: Şunu düşünün: Geniş bir bakış açısına sahipseniz, belki de müşteriniz doğru önceliklere sahiptir ve ihtiyaçlarınız konusunda fazla ben-merkezci davranıyorsunuzdur. Ancak, uygun öncelikler konusundaki görüşünüzün müşterinizinkinden daha doğru olduğu sonucuna varırsanız, müşterinizin önceliklerinin gerçekte ne olduğunu daha iyi anlamaya çalışın ve mümkün olduğu ölçüde, onlara daha iyi uyduğunuzun görülebilmesi için çalışmanızı işinize yarayacak şekilde değiştirin.

EK E

“BÜYÜK VERİ” VE GERÇEK BİLİMSEL DELİLLERİN POLİTİKA ANALİZİNE DÂHİL EDİLMESİ İÇİN ÖNERİLER

Politika analizi alanındaki en önemli eğilimlerden ikisi şunlardır: 1) politika müdahalelerinin nedensel etkileri hakkında kesin bilimsel kanıtlar üretmek için araçsal değişken (IV), regresyon süreksizliği (RD) ve farklılıklar arasındaki fark (DD) teknikleri gibi randomize kontrollü çalışmaların (RCT’ler) ve “yarı deneysel yöntemlerin” artan kullanımı ve (2) büyük, sayısallaştırılmış idari veri setlerinin artan kullanımı (bir tür “Büyük Veri”). Bu eğilimler, The Lab @ DC, Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) ve eyaletlerle birlikte kamu programlarını değerlendirmek ve gelecekteki kararlara dair bilgilendirmek için yakın çalışan California Policy Lab gibi “politika laboratuvarlarının” oluşturulmasıyla teşvik edilmiştir.

“Büyük Veri” ve deneylerin tam olarak anlaşılması, “makine öğrenimi”, nedensel tanımlama mantığı ve gizlilik koruması alanına girer. Bu konular bu kitabın kapsamı dışındadır.

Burada, bilgisayar bilimcisi veya doktora düzeyinde veri araştırmacısı olmayan ancak çalışmalarına “kanıta dayalı politika”yı dâhil etmeye çalışan analistlere birkaç ipucu vermek istiyoruz.

NEREDEN BAŞLAMALI

1. Bir sorun üzerinde çalışmak için en az sekiz haftanız ve test etmek için makul bir politika çözümünüz varsa, bir politika laboratuvarının pilot müdahaleyi tasarlayıp tasarlamayacağını, değerlendirip değerlendirmeyeceğini araştırabilirsiniz. RCT’ler her zaman uygulanabilir olmasa da bir politika laboratuvarının hızlı döngü deneyi gerçekleştirmesinin ne kadar kolay olduğuna şaşırabilirsiniz.

2. Zamanınız kısıtlıysa, teklifinize benzer bir politikanın geçmişte değerlendirilip değerlendirilmediğini görmek için “Kanıtları Birleştirmek” adının bir parçası olarak RCT kayıtlarına ve diğer titiz çalışmalara başvurabilirsiniz. J-PAL’in veri tabanına www.povertyactionlab.org/evaluations adresinden bakın.

3. Diğer programların etki değerlendirmelerinin yapıldığı bağlamları mutlaka öğrenin. Bu bağlamların, teklifinizin uygulanacağı bağlamdan farklı olup olmadığını ve nasıl farklılık gösterdiğini araştırın.

4. Titiz bir etki çalışmasıyla istenen sonuçları elde ettiği gösterilen başka bir program, sizinkinden farklı bir bağlamda yürütülmüş olsa bile, programın onu kendi bağlamınızda test etmek için yeterli vaadi taşıdığına karar verebilirsiniz. Bölüm IV’te “Peki Burada Çalışacak mı?” tartışmasına bakın.

5. Kesin kanıt elde etmenin fırsat maliyetini unutmayın. İlave kanıtın değeri, daha iyi kanıtlara sahip bir karardan elde edeceğiniz sonucun değeri ile onsuz bir karardan elde edeceğiniz sonucun değerine eşittir.

VERİLERİNİZİ BİLİN

1. Politika analistlerinin birlikte çalıştıkları verileri anlamaları her zaman önemlidir, ancak bu özellikle yüz binlerce hatta milyonlarca gözlem içeren bir idari veri seti ile çalışırken geçerlidir. Veri kalitesi için veri miktarını karıştırmak kolaydır.

2. Veri temizliği, idari veri setlerinin kullanımında önemli bir görevdir ve (temizliği kendiniz yapmasanız bile) eksik, bozuk veya hatalı kayıtların nasıl tespit edilip düzeltilmesini bilmelisiniz.

3. “İyi” idari veri setlerinin özellikleri, ilgili nüfuslara göre kapsamlı olan ve genellikle hassas ve elde edilmesi zor olan resmî kayıt verilerini ihtiva eder. “Kötü” idari verilerin özellikleri, seçicilik (payda verilerinin eksikliği), demografi hakkında çok az bilgi ile bağlantı ve gizlilik sorunlarının aşırı karmaşıklığıdır.¹

4. Eski veri kümelerini sorgulamak giderek daha kolaylaşmıştır. Geçmişte toplanan idari verilerin (örneğin, uzun zaman önce, şu anda düşündüğünüze benzer bir iyileştirici eğitim programından alınan öğrenci sonuçları) sorularınıza ışık tutup tutamayacağını düşünün.

5. Tanımlayıcı verilerin değerini karalamayın; istatistiksel olarak büyük bir nüfusu ele almak birçok politika analizi görevi için yardımcı olabilir. Örneğin, bir sosyal programa kayıtlı kişilerin demografik profili veya emlak vergisi borcu olan ev sahiplerinin gelirleri hakkındaki tahminleriniz, hedefin çok dışında olabilir.

6. İdari verilerin kullanılması nitel analizin yerini tutmaz. Gerçekten de, önde gelen veriye dayalı politika araştırmacıları, en fazla içgörüyü, idari verileri kurumlar ve programlar hakkında ayrıntılı bilgilerle eşleştirdiklerinde elde ettiklerini bildirmektedir.²

SORUN TANIMI İÇİN İDARİ VERİLERİ VE DENEYLERİ KULLANIN

1. Büyük idari veri kümeleri, kanıt toplamak için açıkça yararlı bir kaynak olsa da, Sekiz Aşamalı Yol’un diğer adımlarında da işinize yardımcı olabilirler.

¹ Henry E. Brady’nin “The Challenge of Big Data and Data Science” başlıklı dersine bakın, www.youtube.com/watch?v=OMrrj6IkTeA.

² Bkz. Bates ve Glennerster (2017).

2. “Büyük Veri”, analistin sahada neler olup bittiğine dair hızlı bir fikir edinmesine izin vererek problem tanımı konusunda bilgi verebilir. Eyaletteki hangi liseler son on yılda okulu bırakma oranlarında en büyük artışı gösterdi? Şu anda eyaletin Medicaid programına kayıtlı olan kaç çocuğun ebeveyni işsiz veya geçen yıl işsiz kaldı? Bu çocuklardan kaç aynı zamanda ücretsiz bir öğle yemeği programına kayıtlıdır? Geçen yıl eyalet hastanelerinin her bir acil servisinde kaç kişiye hizmet verildi ve yüksek düzeyde acil servis kullanımı ile hangi demografik, sağlık, sigorta durumu veya diğer faktörler arasında ilişki var? Büyük veri kümeleri aracılığıyla oluşturulan basit çapraz tablolar bile bazen içgörü sağlayabilir.

3. Deneyler, durumlardan kötü etkilere giden nedensel zinciri değerlendirmenize yardımcı olabilir. Düşük gelirin sağlığı düşürüp düşürmediğini, kötü sağlığın daha düşük gelire yol açıp açmadığını veya belirli bir popülasyonda gelir ve sağlık arasındaki nedensel okun her iki yönde olup olmadığını bir deney yoluyla öğrenebilirsiniz.

SEÇENEK SETİNİZİ GENİŞLETİN VE KISITLAMALARI ÖĞRENME FIRSATLARI OLARAK GÖRÜN

1. Makine öğrenimi ve diğer yöntemler, ilgilenilen politika sonuçlarıyla ilişkili faktörleri belirleyebilir. Bu potansiyel olarak kolay erişilebilir hedefleri, (daha titiz çalışmalarla doğrulanması gerekmesine rağmen) düşük maliyetli ancak büyük değişikliklere yol açabilecek değişimleri belirleyerek politika alternatiflerinizi genişletmenize yardımcı olabilir.

2. Programa dair kısıtlamaları öğrenme fırsatları olarak görmeyi öğrenin. Örneğin, bütçe limitleri nedeniyle tüm uygun kişiler bir programa kaydedilemiyorsa, etkisinin titiz bir şekilde değerlendirilmesine izin vermek için programa erişimi rastgeleleştirmeyi düşünün. (Bir bekleme listesinden erişimin rastgele

düzenlenmesi, “ilk gelen ilk hizmet alır”dan daha adil bir paylaş-tırma mekanizması olma avantajına da sahip olabilir.)

HİKÂYE ANLATMAK İÇİN VERİ GÖRSELLEŞTİRMEYİ KULLANIN

1. “Büyük Veri”yi ve deneyleri yalnızca analiz ve değerlen-dirme araçları olarak düşünmeyin. “Hikâyenizi anlatmak” için de çok yardımcı olabilirler.

2. Veri görselleştirme, anlatmak istediğiniz temel hususları müşterinize veya hedef kitlenize sindirilebilir parçalar halinde sunmanıza olanak tanır.

3. Büyük veri kümelerinden mümkün olduğunca fazla bilgi sunmaya çalışmak yerine, temel ilişkileri ve dinamikleri göster-mek ve anlatımınızı canlandırmak için görselleştirmeyi kullanın.

KAYNAKÇA

- Adler, Matthew ve Eric Posner, ed. *Cost-Benefit Analysis: Legal, Philosophical, and Economic Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press, 2001.
- Allison, Graham. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown, 1971.
- Bardach, Eugene. "Developmental Processes: A Conceptual Exploration." *Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication*, ed. Sanford Borins içinde, s. 113–137. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2008.
- Bardach, Eugene. "The Extrapolation Problem: How Can We Learn from the Experience of Others?" *Journal of Policy Analysis and Management* 23 (Bahar 2004): s. 205–220.
- Bardach, Eugene. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington, DC: Brookings Institution, 1998.
- Bardach, Eugene. *The Implementation Game: What Happens after a Bill Becomes a Law*. Cambridge, MA: MIT Press, 1977.
- Bardach, Eugene. "Implementing a Paternalist Welfare-to-Work Program." *The New Paternalism: Supervisory Approaches to Poverty* içinde, ed. Lawrence Mead, 248–278. Washington, DC: Brookings Institution, 1997.
- Bardach, Eugene. "Policy Dynamics." *The Oxford Handbook of Public Policy* içinde, ed. Michael Moran, Martin Rein, and Robert E. Goodin, s. 336–366. Oxford, Birleşik Krallık: Oxford University Press, 2006.

- Bardach, Eugene. *The Skill Factor in Politics: Repealing the Mental Commitment Laws in California*. Berkeley: University of California Press, 1972.
- Barzelay, Michael. *Breaking through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press, 1992.
- Bates, Mary Ann ve Rachel Glennerster. "The Generalizability Puzzle." *Stanford Social Innovation Review* 15, no. 3 (2017). https://ssir.org/articles/entry/the_generalizability_puzzle
- Behn, Robert D., ve James W. Vaupel. *Quick Analysis for Busy Decision-Makers*. New York: Basic Books, 1982.
- Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, ve Felicia N. Morgan. "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation." *California Management Review* 50, no. 3 (2008): 66.
- Boardman, Anthony E., David H. Greenberg, Aidan R. Vining, ve David L. Weimer. *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011.
- Borins, Sanford. *Innovating with Integrity: How Local Heroes Are Transforming American Government*. Washington, DC: Georgetown University Press, 1998.
- Browner, Warren S. *Publishing and Presenting Clinical Research*. 3. basım. Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins, 2012.
- Campbell, Andrea Louise. *How Policies Make Citizens: Senior Political Activism and the American Welfare State*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- Campbell, Andrea Louise. "Policy Makes Mass Politics." *Annual Review of Political Science* 15 (Haziran 2012): s. 333–351.
- Caulkins, Jonathan Paul, C. Peter Rydell, William L. Schwabe, ve James Chiesa. *Mandatory Minimum Drug Sentences: Throwing away the Key or the Taxpayers' Money?* Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1997.
- Congressional Budget Office. *Alternative Approaches to Funding Highways*. Washington, DC: Government Printing Office, 2011.
- Congressional Budget Office. *The Army's Ground Combat Vehicle and Alternatives* (rapor). Washington, DC: Government Printing Office, 2013.
- Congressional Budget Office. *Options to Manage FHA's Exposure to Risk from Guaranteeing Single-Family Mortgages*. Washington, DC: Government Printing Office, 2017.

- Cryan, Phillip, Nina Horne, Jessica Shipley, ve Benjamin Thornley. *Building a Path to a Greener Future: City Climate Change Policies for 2050*. Berkeley: Goldman School of Public Policy, University of California, 2008.
- Dery, David. *Problem Definition in Policy Analysis*. Lawrence: University Press of Kansas, 1984.
- Doleac, Jennifer L. *Increasing Employment for Individuals with Criminal Records* (Politika Notu 2016-02). Washington, DC: *The Hamilton Project*, 2016. http://www.hamiltonproject.org/papers/increasing_employment_for_individuals_with_criminal_records.
- Doleac, Jennifer L., ve Benjamin Hansen. "Does 'Ban the Box' Help or Hurt Low-Skilled Workers? Statistical Discrimination and Employment Outcomes When Criminal Histories Are Hidden." *Research Briefs in Economic Policy* 62 (Ekim 26, 2016).
- Farkas, George. "Reading One-to-One: An Intensive Program Serving a Great Many Students While Still Achieving Large Effects." *In Social Programs That Work*, ed. Jonathan Crane, s. 75–109. New York: Russell Sage Foundation, 1998.
- Friedberg, Mark W., vd. *Evaluation of Policy Options for Increasing the Availability of Primary Care Services in Rural Washington State*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016.
- Friedman, Lee S. *Microeconomic Policy Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.
- Glazer, Amihai, ve Lawrence S. Rothenberg. *Why Government Succeeds and Why It Fails*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.
- Goldstein, Noah J., Steve J. Martin ve Robert B. Cialdini. *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*. New York: Simon and Schuster, 2008.
- Gordon, Deborah, Adam Brandt, Joule Bergerson, ve Jonathan Koomey. *Know Your Oil: Creating a Global Oil-Climate Index*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2015.
- Greenwood, Peter H., Karyn E. Model, C. Peter Rydell, ve James Chiesa. *Diverting Children from a Life of Crime: Measuring Costs and Benefits*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1995.
- Haskins, Ron ve Greg Margolis. *Show Me the Evidence: Obama's Fight for Rigor and Results in Social Policy*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2014.
- Karoly, Lynn A., ve James H. Bigelow. *The Economics of Investing in Universal Preschool Education in California*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG349.pdf

- Krupnick, Alan J., Ian W. H. Parry, Margaret Walls, Tony Knowles, ve Kristin Hayes. *Toward a New National Energy Policy: Assessing the Options*. Washington, DC: Resources for the Future, November 2010. http://www.rff.org/Documents/RFF-Rpt-NEPI%20Tech%20Manual_Final.pdf.
- Lave, Charles A., ve James G. March. *An Introduction to Models in the Social Sciences*. New York: Harper and Row, 1975.
- Legislative Analyst's Office. Analysis of the 2004–05 Budget Bill, February 2004. https://lao.ca.gov/analysis_2004/health_ss/hss_12_4280_anl04.htm#_Toc64277937.
- Lempert, Robert J., Steven W. Popper, ve Steven C. Bankes. *Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative, Long-Term Policy Analysis*. Santa Monica, CA: RAND Pardee Center, 2003.
- MacRae, Duncan, Jr., ve Dale Whittington. *Expert Advice for Policy Choice: Analysis and Discourse*. Washington, DC: Georgetown University Press, 1997.
- McConnell, Sheena, Irma Perez-Johnson ve Jillian Berk, J. "Proposal 9: Providing Disadvantaged Workers with Skills to Succeed in the Labor Market." *Policies to Address Poverty in America* içinde, ed. Melissa S. Kearney ve Benjamin H. Harris, 97–109. Washington, DC: The Hamilton Project, 2014.
- Moore, Mark H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- Morgan, M. Granger ve Max Henrion. *Uncertainty: A Guide to Dealing with Uncertainty in Quantitative Risk and Policy Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Nalebuff, Barry ve Ian Ayres. *Why Not? How to Use Ordinary Ingenuity to Solve Problems Big and Small*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- Nyhan, Brendan, Jason Reifler, Sean Richey ve Gary L. Freed. "Effective Messages in Vaccine Promotion: A Randomized Trial." *Pediatrics* 133, no. 4 (Nisan 2014): e835–e842.
- Osborne, David ve Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- Oster, Emily. "It Couldn't Change Minds, So It Changed the Law." *The New York Times*, January 17, 2018, A8.

- Patashnik, Eric M. *Reforms at Risk: What Happens after Major Policy Changes Are Enacted*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008.
- RAND Corporation. *Guidelines for Preparing RAND Briefings*. RAND yayın numarası CP(I)-269. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1994.
- Roose, Kevin. "Tugging on the Reins of Facebook's Power." *The New York Times*, 12 Nisan 2018, B1.
- Rosenthal, Stephen R. *Managing Government Operations*. Boston: Little, Brown, 1982.
- Salamon, Lester, ed. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press, 2002.
- Scott, Claudia ve Karen Baehler. *Adding Value to Policy Analysis and Advice*. Sydney, Australia: University of New South Wales Press, 2010.
- Shepsle, Kenneth A. ve M. S. Bonchek. *Analyzing Politics: Rationality, Behavior and Institutions*. New York: Norton, 2010.
- Slovic, Paul. "If I Look at the Mass I Will Never Act': Psychic Numbing and Genocide." *Judgment and Decision Making* 2, no. 2 (2007): s. 79-95.
- Stokey, Edith ve Richard Zeckhauser. *A Primer for Policy Analysis*. New York: Norton, 1978.
- Sunstein, Cass R. *Valuing Life: Humanizing the Regulatory State*. Chicago: University of Chicago Press, 2014.
- Thaler, Richard H. ve Cass R. Sunstein. *Nudge*. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.
- Victorio, Andres G. *Applied Models in Public Policy*. Manila, Philippines: Ateneo de Manila University, 1995.
- Weaver, R. Kent. "But Will It Work? Implementation Analysis to Improve Government Performance." *Issues in Governance Studies* 32 (Şubat 2010).
- Weaver, R. Kent. "Target Compliance: The Final Frontier of Policy Implementation." *Issues in Governance Studies* 27 (Eylül 2009).
- Weick, Karl E. *The Social Psychology of Organizing*. 2. basım. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- Weimer, David L. ve Aidan R. Vining. *Policy Analysis: Concepts and Practice*. 5. basım. Boston: Longman, 2011.
- Zerbe, Richard O., Jr. ve Howard E. McCurdy. "The Failure of Market Failure." *Journal of Policy Analysis and Management* 18, no. 4 (1999): s. 558-578.

DİZİN

A

akıllı uygulamalar 227, 235, 236
American Enterprise 181

B

basın bildirisi 171
belgeler 125, 160, 178, 179, 181
bire bir okuma 229
Brookings Institution 181, 287, 289
Bütçe ve Politika Öncelikleri Merkezi 181

C

Cato Enstitüsü 181
CQ Researcher Online 182
çıkar grupları 20, 114, 122, 181, 274

D

değerlendirici kıstaslar 75
değiş tokuş 66, 137, 138, 140, 141, 143, 146, 147, 273
değiş tokuşlar 137, 141, 142, 146, 193

dipnot referansları 170

duyarlılık analizi 116

düzenleme 101, 114, 122, 161, 231, 247, 262

E

en iyi uygulamalar 225, 226
erişim 57, 63, 82, 176, 182, 189, 207, 249, 270, 271
evrimsel model 68

F

Facebook 28, 291

G

Gaebler 230, 290
görüşmeler 178, 277
Greater Avenues for Independence 228

H

hakkaniyet 71, 81, 83, 96, 97

hibeler 248

hizmet planı 217

İ

internet kaynakları 182

istenmeyen sonuçlar 123

J

JSTOR 182

K

kavramsallaştırma 157

kaynak 4, 41, 52, 91, 95, 162, 169,
177, 184, 185, 186, 191, 192, 196,
204, 207, 219, 234, 240, 246, 283

kısıtlama 77, 79, 201

Kongre Bütçe Ofisi 58, 62, 63, 110, 182

konu özeti 160

L

LexisNexis 182

liderlik 239, 264

M

mantık modelleri 215

MDRC 182

merkezileşme 263

mesleki rehabilitasyon programı 231

misyon 259

mülakatlar 125

N

nedensel modeller 161

O-Ö

Osborne 230, 290

ölçülebilirlik 140

özgürlük 82

P

piyasa modeli 66

politika bağlamı 131

postbürokratik paradigma 236

PowerPoint sunumu 21

pratik kıstaslar 88

problemli koşullar 35

problem tanımı 34, 36, 37, 44, 47, 284

problem tanımı için 34

psikolojik zorluklar 104

R

RAND Corporation 23, 80, 107,
119, 134, 136, 161, 182, 241, 288,
289, 291

rantçılar 122

referans 25, 68, 106, 108, 132

Resources for the Future 78, 182, 290

S

Sekiz Aşamalı Yol 11, 12, 18, 20, 22,
23, 27, 34, 49, 75, 103, 147, 148,
149, 165, 212, 283

senaryo yazımı 120

siyasi destek 275

siyasi güvenilirlik 157

siyasi uygulanabilirlik 73, 100

sonuç matrisi 129, 147
 sorun retoriği 32, 33
 sosyal yardım programı 238
 statik analiz 268
 strateji 44, 70, 74, 142, 167, 176,
 192, 205, 213
 stratejiler 70, 89, 155, 240
 stres testi 222
 sunum tarzı 169
 sürdürülebilirlik 94

T

teknoloji kullanımı 160

Ü

üretim 31, 41, 50, 67, 77, 79, 105,
 117, 118, 160, 175, 210, 216, 231,
 261, 262

V

varsayımsal problemler 38
 vergilendirme 62, 232
 verimlilik 76, 77, 96, 98, 108, 117

W

W. K. Kellogg Foundation 216

Y

yasallık 88

Z

zorluklar 29, 92, 104, 114, 117, 194

POLİTİKA ANALİZİ

ETKİLİ SORUN ÇÖZMENİN
SEKİZ AŞAMALI YOLU

Eugene Bardach
Eric M. Patashnik

Çeviri: Ertuğrul Nehri

Politika analizi bilimden ziyade bir sanattır. Yöntemden olduğu kadar sezgiden de faydalanır. Bu nedenle doğru cevapları aramaya yönelmeden önce doğru soruları sormalısınız.

Temelleri Eugene Bardach'ın California Üniversitesi Berkeley'de otuz beş yıl boyunca verdiği politika analizi seminerlerinde atılan bu kitap; zorlayıcı entelektüel, siyasi ve mantıksal baskılar altındaki okuyucunun kafasındaki karmaşıklık ve endişeyi gidermesine yardım etmeyi amaçlıyor.

Sekiz Aşamalı Yol'un adımlarını açıklarken gerçek raporlardan yapılan alıntılarla, bir yandan politika alternatiflerinin istenmeyen sonuçlarını öngörmek için tavsiyelerde bulunuyor, diğer yandan da bir politikanın kabul edilmesi ve uygulanması noktasında dinamik düşünmenin önemine dikkat çekiyor.

Aklınızdan öbür türlü uçup gidebilecek önemli görev ve tercihleri size hatırlatmak üzere oluşturulan Sekiz Aşamalı Yol yaklaşımı, sadece politika analistleri ve öğrenciler için değil, herhangi bir sebepten ötürü dünyaya bir politika uygulayıcısının gözünden bakmaya çalışan herkes için pratik bir rehber niteliğindedir.

ISBN 978-605-4137-11-4



9

786054

137114



alBaraka
Yayınları
albarakakultur.com