

**საქართველოს პარლამენტის
ეროვნული ბიბლიოთეკა**

გიორგი კილაძე

ბიბლიოთეკარი ბიბლიოთეკარს

თბილისი

2017

UDC (უაკ)027.4(479.22)

კ-502

ათიოდე წლის წინ, დიდმა პოლიტიკოსმა, ჩემი გამოთვლით 30, საკუთარი ანგარიშით 40 წელი რომ მართა ქვეყანა, სავსებით სამართლიანად დაწერა: ადამიანმა ცხოვრებაში სამი რამ მაინც უნდა შეძლოს: დარგოს ხე, ააშენოს სახლი და დაწეროს წიგნი.

თქვენმა მონა მორჩილმა 50 წლის ასაკში ხეც დარგო, სახლიც ააშენა (ბინა შეიძინა) და წიგნიც დაწერა, რომელიც დიდი ალბათობით, შენც ნაიკითხე და რომელშიც ის ყურადღება ვერ დაგითმე, რომელსაც შენ, როგორც ბიბლიოთეკარი და ჩემი კოლეგა იმსახურებდი.

მეორე წიგნი, რომელიც სტრუქტურით კრებულია, პირადად შენ გეძღვნება. და თითოეული სიტყვა, თითოეული ფრაზა, აბზაცი, ქვეთავი, თავი შენდამი, ჩემო კოლეგავ, უსაზღვრო სიყვარულმა დააწერინა...

ავტორი

© საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა, 2017

ISBN 978-99-41-0-9834-5

საქართველოში ნაბეჭდი და ელექტრონული გამოცემების საარქივო ფონდის განყოფილების უფროსი

კოლეგის რეცენზია

საბიბლიოთეკო საქმის წინსვლისა და სრულყოფისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს თეორიული საკითხების დამუშავებას. ამ თვალსაზრისით საზოგადოებამ მიიღო გიორგი კილაძის მეტად საინტერესო წიგნი „ბიბლიოთეკარი ბიბლიოთეკარს“. კრებულში თავმოყრილია ავტორის მიერ დამუშავებული მასალები, რომელთა დიდი ნაწილი სხვადასხვა დროს და სხვადასხვა ფორმით გამოქვეყნდა სამეცნიერო და სამეცნიერო-პოპულარულ პერიოდულ გამოცემებში.

როგორც ცნობილია, ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების ტემპები აიძულებს წარმატებულ მომავალზე ორიენტირებულ საზოგადოებას ფეხი აუწყოს პროცესს, მაქსიმალურად გამოიყენოს სიახლეები კულტურულ, ეკონომიკურ თუ სხვა სფეროებში. საინფორმაციო ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის ხარისხსაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავდა და განსაზღვრავს მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების დონე. დღეს, 21-ე საუკუნეში საკმარისი აღარ არის, თუ რა რაოდენობით ვანვდით ინფორმაციას მომხმარებელს. საინფორმაციო მომსახურების გაზრდილი ხარისხი ახალ-ახალ მოთხოვნებს აყენებს, რომელთა რეალიზება თავის მხრივ მოითხოვს კრეატიულ მიდგომას საინფორმაციო რესურსის მიწოდების ფორმათა თვალსაზრისით.

ნიგნის ავტორი, გიორგი კილაძე, უშუალოდ არის ჩართული საბიბლიოთეკო ცხოვრებაში. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის მეცნიერების, კულტურისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილის სტატუსი, ერთი მხრივ, მას თეორიული შეხედულებების პრაქტიკაში რეალიზების საშუალებას აძლევს, მეორე მხრივ კი, პრაქტიკული საქმიანობა თვითონაც კარნახობს განვითარების გზებსა და ორიენტირებს.

ნიგნში წარმოდგენილი მასალა პირობითად შეიძლება გავყოთ რამდენიმე ნაწილად. დასაწყისში მოთავსებულ სტატიებში („სულ ცოტა რამ სისტემის შესახებ“, „სულ ცოტა რამ ორგანიზაციასა და მართვაზე“, „შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო ვარიანტი“, „სისტემის რეორგანიზაციის საკითხისთვის“, „თანამშრომელთა ატესტაციის საკითხისთვის“ და ა.შ.) ძირითადი აქცენტი გადატანილია საბიბლიოთეკო მენეჯმენტის საკითხებზე. გაანალიზებულია ბიბლიოთეკა, როგორც სისტემა, სისტემის მიზნები, ქვესისტემები და მათი ფუნქციონირების პირობები, ეროვნული ბიბლიოთეკის ქვესისტემების ურთიერთკავშირებისა და ურთიერთდამოკიდებულების პრობლემები. ავტორი ეხება არა მარტო ბიბლიოთეკის, როგორც მთლიანი სისტემის მართვის პრინციპებს, არამედ მსჯელობს განყოფილების, როგორც სისტემის შემადგენელი ერთეულის როლსა და ადგილზე ამ მთლიანობაში.

ცალკე თავი („სამოქალაქო განათლების განყოფილების ახალი გამოწვევები“) ეთმობა ეროვნული ბიბლიოთეკის სამოქალაქო განათლების განყოფილებას, მის პროფილს, განხორციელებულ პროექტებსა და პერსპექტივებს. გ. კილაძე, როგორც დეპარტამენ-

ტის დირექტორის მოადგილე, თვითონ კურირებს ამ მიმართულებას და თითოეული ნაბიჯი, გადადგმული თუ გადასადგამი, ზედმინევნით აქვს გადაზომილი.

რამდენიმენლიანმა ურთიერთობამ კოლეგასთან ერთი საინტერესო დაკვირვების საშუალება მომცა. გ. კილაძეს სამოქალაქო განათლების განყოფილების მუშაობის შედეგების მიმართ განსაკუთრებული ემოციური დამოკიდებულება აქვს. მისთვის არ არსებობს შესრულებული ან შეუსრულებელი სამუშაო. მისთვის შედეგს გამარჯვების ან დამარცხების ტოლფასი განცდები მოაქვს და ამ გადასახედიდან აფასებს განყოფილების მუშაობის პროცესსაც.

არანაკლებ ემოციური დამოკიდებულება აქვს გ. კილაძეს პროექტ „ებლიტფოსთან“, მით უმეტეს, რომ ეს პროექტი უკვე დახურულია, თუმცა ნოსტალგიური განცდები მის მიმართ დღემდე ინარჩუნებს ცხოველმყოფელობას. ავტორი მოგვითხრობს „ებლიტფოს“ ისტორიას და მისი მნიშვნელობის შეფასების დასტურად დამატებით გვთავაზობს ჟურნალისტ ნინო სადღობელაშვილის სტატიას „ებლიტფოს“ შესახებ, რომელიც გამოქვეყნდა გაზეთ „24 საათში“ (2009 წ.).

„ებლიტფოს“ დაარსებასა და წლების განმავლობაში ხელმძღვანელობას სჭირდებოდა ორგანიზატორული ნიჭი და გამოცდილება, რომელიც გ. კილაძეს, საბედნიეროდ, უხვად აღმოაჩნდა. ამავე დროს, როგორც შემოქმედ ადამიანს, ლიტერატორს და ლიტერატურის მოყვარულს, კარგად ჰქონდა გააზრებული ასეთი ფორუმის მნიშვნელობა. „ებლიტფო“ სთავაზობდა საშუალებას ყველას, განსაკუთრებით კი დამწყებ ლიტერატორებს, გამოეტანათ თავიანთი შემოქმედება თავისუფალ სივრცეში, მიეღოთ „ფორუმელთა“ შეფასებები და თვითონაც გაცნობოდნენ

სხვების ქმნილებებს, რომელთა შეფასებაც ასევე შეეძლოთ თვითონაც. ეს არ იყო საკონკურსო გარემო, რამაც იმთავითვე გამორიცხა დაძაბულობა. ასეთმა მიდგომამ გამოაჩინა ახალი სახელები, ახალი იდეები და მხატვრული ფორმები. თითქოს და, რა შუაშია ბიბლიოთეკა? მაგრამ, თუ გავითვალისწინებთ ბიბლიოთეკის როლსა და ადგილს ქვეყნის კულტურაში, „ებლიტფომ“ შეასრულა ბიბლიოთეკისთვის დაკისრებული ერთი-ერთი მთავარი ამოცანა – თავისებურად ხელი შეუწყო ლიტერატურის, ე. ი. კულტურის განვითარებას საქართველოში.

კრებულის ბოლო მონაკვეთებში საუბარია ბიბლიოთეკისა და სკოლის ურთიერთკავშირზე, ბიბლიოთეკის როლსა და ადგილზე ზოგადად განათლების სისტემაში. ცალკე გამოიყოფა მასალა გიორგი კილაძის ხელმძღვანელობით განხორციელებული ისეთი პროექტების შესახებ, როგორებიცაა – „ციფრული ლექსიკონები“ (მათ შორის, სასკოლო ლექსიკონებიც) და „სასკოლო ლიტერატურა“. ამ პროექტებმა მჭიდროდ დაუკავშირა ეროვნული ბიბლიოთეკა სკოლას, კიდევ უფრო გააახალგაზრდავა საბიბლიოთეკო რესურსების მომხმარებელთა ასაკი, გაზარდა ახალგაზრდების ინტერესი კულტურული მემკვიდრეობის მიმართ. ასეთი ტენდენცია დროში განვლილი შედეგით ფასდება, მაგრამ სასიკეთო სარგებელი უკვე დღესაც ნათელია.

დასასრულს, რამდენიმე სიტყვა მინდა ვთქვა კრებულის სტრუქტურაზე. სათაური „ბიბლიოთეკარი ბიბლიოთეკარს“ მიუთითებს ავტორის ჩანაფიქრზე, საკუთარი ნააზრევი და გამოცდილება გაუზიაროს კოლეგა-ბიბლიოთეკარებს. წიგნის ავტორისეული წინათქმაც ამ მოსაზრებით დაინერა.

ავტორმა სცადა უშუალობა შეეძინა წიგნის შინაარსისათვის და ამით უფრო მიმზიდველი, ასე ვთქვათ, „შინაურული“ განწყობა შეეტანა კითხვის პროცესში. უკეთ გაცნობის მიზნით წინათქმაში ჩართულია გ. კილაძის ინტერვიუს ვრცელი ფრაგმენტები, რომელიც დაიბეჭდა საინფორმაციო-ანალიტიკურ პორტალ „კვირაში“. ასეთივე მსუბუქი, კოლეგებისადმი მეგობრული მიმართვის ფორმა აქვს ავტორისეულ ბოლოთქმასაც, სადაც მოკლედ ჩამოთვლილია წიგნში განხილული საკითხები.

ჩემი აზრით, ავტორისეულ ჩანაფიქრს, რომელიც ძალიან საინტერესოა თავისთავად, ბოლომდე ვერ მიჰყვება კრებულში შესული მასალა. ამის მიზეზი, ვფიქრობ, სტატიათა უმრავლესობის მძიმე, აკადემიური სტილია, რომელიც თანხვედრაში არ მოდის ავტორისეულ შესავალთან (და ბოლოთქმასთანაც). კრებულის მთლიანობას არღვევს მასალების განსხვავებული წარდგინება. ჩემი აზრით, აკადემიური სტილით დაწერილ სამეცნიერო სტატიას არ უხდება შიგადაშიგ სხვადასხვა საკითხების ჩართვა დიალოგის ფორმით. და პირიქით, თუკი წიგნის დასაწყისი მკითხველებთან (კოლეგა-ბიბლიოთეკარებთან) უშუალობის განცდის, მეგობრული საუბრის გაბმის სურვილითაა ნაკარნახევი, ძირითადი სათქმელიც — შეხედულებები, დასკვნები, იდეები, – მსუბუქი სტილით უნდა თქმულიყო. ასეთი მიდგომა თავიდან აგვაცილებდა კითხვის დროს გაჩენილ დისკომფორტს.

მიუხედავად ჩემი მოკრძალებული შენიშვნებისა, რომლებსაც, სავარაუდოდ, ბევრი არ დაეთანხმება, მიმაჩნია, რომ მთლიანობაში გ. კილაძის ამ კრებულის გამოცემა დადებითი მოვლენაა საქართველოს საბიბლიოთეკო ცხოვრებაში.

სარჩევი

კოლეგის რეცენზია	3
ავტორისეული წინათქმა	11
სულ ცოტა სისტემის შესახებ	29
სულ ცოტა რამ ორგანიზაციასა და მართვაზე	37
შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო ვარიანტი	43
სისტემის რეორგანიზაციის საკითხისთვის	55
თანამშრომელთა ატესტაციის საკითხისათვის	72
გადანყვეტილების მიღების პროცესი ორგანიზაციაში	84
ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციაში	91
სამოქალაქო განათლების განყოფილების ახალი გამოწვევები	99

„ებლიტფო“ — საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურული ფორუმი	117
სისტემა „მომხმარებელი — ციფრული ლექსიკონები“ ეროვნულ ბიბლიოთეკაში.....	130
პროექტი: საჯარო ბიბლიოთეკა - სკოლას..	140
კიდევ ერთხელ „სასკოლო ლიტერატურის“ შესახებ	151
ბოლოთქმა	163

ავტორისეული წინათქმა

აღალად გეტყვი, შესავლის დაწერაზე ბევრი ვიფიქრე. კარგი შესავალი წიგნის წარმატების გარანტია და საფუძველი თუ არა, საქმის ნახევარი ხომ მაინცაა? ვერაფერი მოვიფიქრე ისეთი მეც რომ მომეწონებოდა და შენც, ძვირფასო კოლეგავ. კოლეგა ხარ, აბა ვინ ხარ? რა მნიშვნელობა აქვს საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მუშაობ თუ ვთქვათ, რომელიმე სოფლის ბიბლიოთეკაში. დარწმუნებული ვარ, მეც, შენც და კიდევ ბევრი ჩვენი კოლეგა კარგ საქმეს ვაკეთებთ. მომავალშიც გავაკეთებთ ერთმანეთის გვერდზე დგომითა და თანადგომით. კრებული, რომელიც ხელში გიჭირავს და წაკითხვას აპირებ შენთვის დავწერე. რამდენიმე წელი ვწერდი, ვიფიქრე დროა გამოვაქვეყნო-მეთქი და გავბედე. ჩავთვალე, ეროვნულ ბიბლიოთეკაში ათწლიანი მუშაობის გამოცდილება, ამის უფლებას მაძლევდა. თუ შევცდი მაპატიე, კრებული გვერდით გადადე და სხვა წიგნი წაკითხე, სხვათაშორის ბიბლიოთეკაში მოსვლამდე ვფიქრობდი, რა კარგია, როგორც იქნა წიგნების კითხვა სიამოვნება კი არა, მოვალეობა იქნება-მეთქი. გაგეცინა, ხომ? მართალი ხარ, რამდენადაც საკვირველი არ უნდა იყოს, ბიბ-

ლიოთეკარებს გაცილებით მეტი საქმე გვაქვს, ვიდრე მავანთ წარმოუდგენია.

მგონი უკეთ გაცნობის დრო მოვიდა. ვერ გეტყვი ბევრი მიცნობს, მაგრამ საზოგადოებას თავი განსაკუთრებით ერთი ინტერვიუს მეშვეობით, რომ გავაცანი უდავო ფაქტია. ამაში ჩვენი ყოფილი კოლეგა ირმა მირზაშვილი დამეხმარა. მადლობა ირმას და საინფორმაციო-ანალიტიკურ პორტალს „კვირას“. სწორედ იქ გამოქვეყნდა ის ინტერვიუ. მგონი არ მიწყენ, თუ იმ ინტერვიუს სულ ცოტათი რედაქტირებულს აქ „მოვაბრძანებ“.

* * *

„წერის გარეშე არ შეუძლია. წერს ყოველთვის და ყველგან, სადაც ეს შესაძლებელია. ამბობს, რომ დიდი გრაფომანია და დასძენს, რომ გრაფომანობა დაავადებად სულაც არ მიაჩნია და იქვე განმარტავს, რომ ეს ყველაფერი წერის სიყვარულია და მეტი არაფერი. პროფესიით ეკონომისტ-მათემატიკოსი წლების მანძილზე გამომცემლობას ხელმძღვანელობდა, დღეს კი ეროვნული ბიბლიოთეკის მეცნიერების, კულტურისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილედ მუშაობს.

მისი ყველაზე დიდი პროექტი, ლიტერატურული ფორუმი „ებლიტფო“, უკვე რვა წელია არსებობს,

აქ პატივს სცემენ განსხვავებულ შეხედულებებს და რაც მთავარია, უყვართ ლიტერატურა და ლიტერატურის მოყვარულები. მის საქმეებზე დაუსრულებლად საუბრობენ. იგი თანაავტორია კრებულისა „ფარნაოზ ჩიკვილაძე – ცხოვრება და სპორტული მიღწევები“. მეორე სამეცნიერო კრებული გახლავთ, „საზოგადოების, ბუნებისა და წარმოების სისტემური ურთიერთკავშირის ასპექტები და გარემო ბუნების დაცვაზე ორიენტირებული საბაზრო-ეკონომიკური ურთიერთობები“, რომელიც გიორგი წერეთელთან თანაავტორობით გამოიცა. 2016 წელს გამომცემლობა „მერიდიანმა“ გამოსცა გიოს „სხვის ნიგნებში მოგზაურის ფიქრები“, ამჟამად მეორე კრებულზე მუშაობს; რომანს „გულსაგლეჯიდან პირველწყარომდე“ ერქმევა და წელსვე იხილავს მკითხველი. უცხოელი მწერლების, როგორებიც არიან: კურტ ვონეგუტი, რეი ბრედბერი, სომერსეტ მოემი, ვირჯინია ვულფი, ქეთრინ მენსფილდი, ერნესტ ჰემინგუეი, ჰექტორ ჰიუ მონრო, სტივენ კინგი, სკოტ ფიჯერალდი თითო მოთხრობის თარგმნა, თარგმანები აღარ მოსწონს ავანტურულ პერიოდად თვლის და ამაზე არ საუბრობს.

გამონაკლისი ჰექტორ ჰიუ მონრო, იგივე საკი და მარკ ტვენია. როგორც თვითონ ამბობს, ყველაზე დიდი ჯაფა „გამპის“ თარგმანისას დაადგა და რომ არა ლიტერატურის მოყვარული და დიდი მცოდნე, მისი ფეისბუქელი მეგობარი ქალბატონი მარინა გიგოლაშვილი (რომელიც სამწუხაროდ ახლახანს გარდაიცვალა) მეოთხე თავზე მიატოვებდა. თვლის, რომ ყველაზე დიდი გამოწვევა ეროვნული ბიბლიოთეკის ინტერნეტ-ტელევიზია „GeoLibTV-ი“ და ჯერ უსახელო ინ-

ტერნეტ-რადიო. ამ თემაზე საუბარი უჭირს და თვლის, რომ, როცა დრო დადგება ისტორიასა და მომავალზე, მერე ისაუბრებს.

„მომენატრე“ – კრებული, სადაც 2007–2010 წლებში „ებლიტფოზე“ გამოქვეყნებული ლექსებიდან თავად აირჩია და თითო ლექსი შეიტანა, ერთ ეგზემპლარად და ციფრულად. ნელს „ერთი ლექსი „ებლიტფოს“ ამავე ფორმატებში სულ ახლახან გამოსცა. ყავს მეუღლე და სამი შვილი. არ სჯერა მათი, ვინც სამსახურს ოჯახზე წინ აყენებს. მიაჩნია, რომ იცხოვრა ისე, როგორც შეძლო.

– ბატონო გიო, რადგან ბევრი სხვა რესპოდენტივით საკუთარ მიღწევებზე ლაპარაკი არ გიყვართ, გადავწყვიტე თქვენი შემოქმედებითი გზა მკითხველამდე მოკლე ანოტაციის სახით მიმეტანა. რამე ხომ არ გამომრჩა ან შემეშალა?

– არა, ნამდვილად (იღიმება).

– და, მაინც, ვინ არის გიორგი კილაძე?

– დავიბადე 1966 წლის 22 ივნისს, ქალაქ ოზურგეთში. იმ დროს მახარაძე ერქვა. მშობლები მოსამსახურეები იყვნენ. მყავს ერთი და. ბავშვობა ზუსტად ისე გავატარე როგორც იმ დროს შეეფერებოდა. მშობლებმა ჯერ ბაღში მიმიყვანეს თუ შემყვანეს, მერე სკოლაში. ბაღის პერიოდი ნაკლებად მახსოვს. მახსოვს, საოცარი ქალბატონი – „ნადია გამგე“. მგონი ყველა ბავშვს უყვარდა. საოცარი სიტბო მახსოვს მისგან. სკოლაში ნამდვილი პროფესიონალები და სულით მასწავლებლები მასწავლიდნენ. ნორმალურად ვსწავლობდი. მოკლედ არც თუ ისე ცუდად. სკოლის დამთავრების შემდეგ

მუშაობა დავინყე. სიმართლე გითხრათ არ მეგონა, პირველივე წელს თუ ჩავაბარებდი. იმ დროს ასაკით, სიმალლითა და სიგამხდრით ერთი ცნობილი ფილმის გმირს ვგავდი. კი, ცხონებული რამაზ გიორგობიანი რომ ასრულებს. გამიმართლა და სკოლის დამთავრებისთანავე სტუდენტი გავხდი.

უნივერსიტეტშიც გამიმართლა. პროფესორ-მასწავლებლებიც კარგი მყავდა და თანაჯგუფელები. არა, კი არ გამრიცხეს ან კურსზე კი არ ჩავრჩი, საბჭოთა არმიაში გამინვიეს. მოვიხადე, აბა სხვა რა გზა იყო. უნივერსიტეტი 1990 წელს დავამთავრე. ნარმატებით – არა. მეოთხე კურსზე მუშაობა დავინყე. სწორედ იმ დროს მივხვდი რას ნიშნავს, როცა მუშაობის მიხედვით გიხდიან. გააკეთებ ბევრს, მიიღებ მეტს. არ მიყვარს „მოჭრილი ხელფასი“, მაგრამ ვეგუები. ხომ გახსოვთ, რასაც ვერ შეცვლი უნდა შეეგუო და რასაც ვერ ეგუები, იმაზე უნდა წერო. უნივერსიტეტის დასრულების შემდეგ თბილისის მენეჯერთა სკოლაში განვაგრძე სწავლა. იმ დროს ვისწავლე კვირის ფასი და იმ დროს ვისწავლე, რას ნიშნავს გუნდური მუშაობა. სადიპლომო ნაშრომიც რამდენიმე მსმენელს ერთად უნდა დაგვეწერა.

მერე ასპირანტურის წლები იყო; პარალელურად თბილისის მენეჯერთა სასწავლებელში „ბიზნესის საწყისებსა“ და „მარკეტინგის საფუძვლებს“ ვასწავლიდი. ვალიარებ: ჩემგან არც მასწავლებელი გამოვიდა და არც მეცნიერი. სტატიებს ახლაც ვაქვეყნებ. მიჩვევის ამბავია, ალბათ.

1994 წელს ჩემმა მეგობარმა კახა რუსიძემ, თანაჯგუფელ გიორგი გიგინეიშვილთან ერთად გამომცემლობა „მერიდიანი“ დაარსა. დირექტო-

რად მიმინვიეს და მაშინ მივხვდი, რას ნიშნავს მეგობრის მეგობარს საქმეში ენდო. გაგვიმართლა და „მერიდიანი“ დღეს ერთ-ერთი წარმატებული გამომცემლობაა.

10 წელი დიდი დროა ერთ ადგილზე სამუშაოდ. ჩავთვალე, წასვლის დრო იყო და წამოვედი. ეროვნულ ბიბლიოთეკაში უკვე 10 წელია ვმუშაობ. სხვა სამყაროა. სხვა დამოკიდებულებებია, მათ შორის კოლეგების მიმართ. იდეები უფრო ნელა რეალიზდება, ვიდრე კერძო ბიზნესში. ეგ არაფერი, მთავარია, წინ მივდივართ და ვვითარდებით.

მეუღლე და სამი ქალიშვილი მყავს. უფროსმა სიმალლითაც გამასწრო და განათლებითაც. შვილებთან, ისევე როგორც მეუღლესთან, ვმეგობრობ. არ მჯერა მათი, ვინც სამსახურს ოჯახზე წინ აყენებს.

– რა ასაკიდან წერთ?

– ზემოთ გითხარით და განვმეორდები: რაც თავი მახსოვს ვწერ. ადრე ინტერვიუში ვთქვი და ახლაც გავიმეორებ, ვწერდი იმიტომ, რომ კითხვა მესწავლა. ყველაზე ღირებული რაც დამინერია არის „ასოციაციურობანა ჩესლავ მილოშის თანხლებით ანუ თექვსმეტ გვერდში ჩატეული თექვსმეტი“ კიდევ ერთხელ დიდი მადლობა „ისას დაბლობის“ მთარგმნელს, ქალბატონ ნათელა გავაშელს და გაზეთ „გალაკტიონის“ რედაქტორს, ქალბატონ ლელა ოჩიაურს. „ასოციურობანა“ „გალაკტიონმა“ დაბეჭდა. ღმერთო ჩემო, რა რედაქცია იყო. არაჩვეულებრივი!

პროფესიით ეკონომისტ–მათემატიკოსი ხართ. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საინჟინრო-ეკონომიკური

ფაკულტეტი დაამთავრეთ. როდის მიხვდით ეკონომისტ – მათემატიკოსობა თქვენი მოწოდება რომ არ იყო? რა მოხდა მერე?

„ეკონომიკური კიბერნეტიკა“ დავამთავრე. ასე რომ სპეციალობიდან არც ისე შორს წავსულვარ. 28 წლიდან ვმართავ. ხან ცუდად, ხან კარგად. „მერიდიანის“ დირექტორობა ჩემი მმართველობითი საქმიანობის საუკეთესო წლები იყო. მგონი არც ახლა ვარ მთლად ურიგო მმართველი.

– რატომ ფსევდონიმი ემხვარ კახაძე? რომელიც როგორც წერთ „1993-ში დაიბადა და 2007-ში გარდაიცვალა. ბევრი წერა და თარგმნა“.

– ემხვარ კახაძე ორი მეგობრის სახელიდან ავიღე კახა უკვე ვახსენე, ემხვარი კიდევ ემზარ ჯგერენაია არის, ჩემი ახლანდელი უშუალო უფროსი, ნათლია და უფროსი მეგობარი. ეროვნული ბიბლიოთეკის გენერალური დირექტორის მოვალეობის შესრულების პერიოდში მთხოვა მასთან მემუშავა და სიმართლე გითხრათ, დიდი სიამოვნებით დავთანხმდი. არ მიყვარს ზედმეტი თავმდაბლობა და გეტყვით, არც მე მინანია, არც ემზარს და არა მგონია ეროვნულ ბიბლიოთეკის თანამშრომლებსა და მომხმარებლებს. 1993 წელს პირველი „მონოლოგი“ დავწერე. „რინაში“ მინდოდა დამეხეჭდა. იმ დროს მთავარი რედაქტორი ბატონი გივი ბერაია ბრძანდებოდა. ღმერთმა აცხონოს, მეგობრის მამა იყო. ჰოდა, გადავწყვიტე ფსევდონიმით შემერჩია. ხელნაწერი მარინა ტურავას გავატანე. „რინის“ მაშინდელ პასუხისმგებელ მდივანსა და ჩემი მომავალი ნიგნის რედაქტორს, პროფესორსა და ერთ-ერთ საინტერესო მკვლევარს. სხვათა შორის, ბოდიშის

მოხდაც მომინია მერე ბატონი გივისთვის. დავა-
ზუსტებ, ის „მონოლოგი“ უკვე დაბეჭდილი იყო.

მერე ლიტერატურული პორტალი „ლიტერა-
ტურა.ჯი“ აღმოვაჩინე. ემხვარ კახაძით დავრეგის-
ტრირდი და 2007 წლამდე ვაცოცხლე ბარემ ამასაც
გეტყვი. ორად-ორი ადამიანისთვის დავრჩი დღეს
ემხვარად, კახაძე დაიკარგა. ორივე კარგი მწერა-
ლია. წარმატებებს ვუსურვებ.

– ლიტერატურით, თარგმნით როდის დაინ-
ტერესდით?

– ლიტერატურით ბავშვობიდან დავინტერეს-
დი. „ეთერიანს“ რომ გვასწავლიდნენ, აი მაშინ.
მეოთხე ან მეხუთე კლასში ვიქნებოდი. ძალიან
იმოქმედა, არა იმდენად ეთერისა და აბესალო-
მის საფლავებზე ვარდის და მურმანის საფლავზე
ეკლის ამოსვლამ, არამედ აბესალომის დადებით
გმირად “მონათვლამ”. მაშინ ვერა, მაგრამ ახლა კი
ვფიქრობ რომ ყველა გმირი ადამიანია, დადებითი
თვისებებიც აქვს და უარყოფითიც. ხანდახან მარ-
თლა ძნელია დადებით გმირში უარყოფითი ეძებო
და პირიქით. მკითხველი ხომ იმისთვისაც არის,
რომ გმირი ძირისძირამდე ამოიცნოს?!

თარგმნის პერიოდზე „(არა) მთარგმნელის მო-
ნოლოგი“ დავწერე. მგონი ინტერნეტშიც დევს სა-
დღაც. მართლა ბევრი ვთარგმნე – ხან ცუდად, ხან
შედარებით კარგად, თარგმნის უჩვეულო სტილი გამ-
ომიმუშავდა. ქართველი იკურტ ვონეგუტი ძალიან
ჰგავდა ქართველ ქეთრინ მენსფილდს, მენსფილდი
სომერსეტ მოემს, მოემი, რეი ბრედბერსა და ჰექტორ
ჰიუ მონროს, ქართველი ჰემინგუეი კი მგონი სულ
მთლად მე ვიყავი. ჰო, ჩემი ენით საუბრობდა, თანაც

გურულად უქცევდა ხოლმე. კი, ასე იყო და და მაინც კურტ ვონეგუტის „ხანგრძლივი გასეირნება მარად-ისობისაკენ“ აუცილებლად უნდა მეთარგმნა და ზედ მინაწერიც გამეკეთებინა. ასეა, თავი მათარგმნინა ნაწარმოებმა და არ ვნანობ.

– რაღაც ასაკში ყველა ბავშვობას უბრუნდება, ნოსტალგიას განიცდის. თქვენ რომელი ასაკიდან მიუბრუნდით ბავშვობას?

– ბავშვობას დროდადრო სულ ვუბრუნდებოდი. ასე 27 წლის ასაკიდან. რატომ ოცდაშვიდიდან და არა ოცდაცხრიდან, არ ვიცი აი, საფუძვლიანად ჩესლავ მილოშის „ისას დაბლობის“ კითხვისას დავუბრუნდი. განსაკუთრებით მეორეჯერ წაკითხვისას. ძალიან კი გამიჭირდა დაწერა, მაგრამ მაინც დავწერე:

„გადავდივარ შემდეგ გვერდზე და ვისვენებ. ვისვენებ და თავში ერთი შეხედვით, უცნაური აზრი მეზადება, ბავშვი ბავშვია, გინდა მომავალი ნობელიანტი იყოს და გინდა ჩემსავით ნობელიანტი მწერლის წიგნის საშუალოსტატისტიკური ქართველი მკითხველი.“ ვერაა მთლად კარგი საქციელი ხომ?

– „შენც ლამაზად დაწერ“ – როგორ ფიქრობთ, დედამ იცოდა თავისი პატარა ბიჭის შესაძლებლობები, თუ ამ ფრაზით თქვენი მომავალი მწერლობა უნებლიედ იწინასწარმეტყველა, იქნებ სულაც შთაგონება იყო ეს დედისგან?

– დედა უკვე 80 წლის არის. დიდი ჯანითა და კიდევ უფრო დიდი იუმორით. ბევრი რამ მიწინასწარმეტყველა და აუხდა; იყოს „შენც ლამაზად დაწერ“

– ბოლო, ჯერ არახდენილი წინასწარმეტყველება. რა აზრი აქვს წინააღმდეგი ვიყო?! აი, შთაგონებაზე ახლა ვერაფერს გეტყვით, დედას უნდა ვკითხო.

– თქვენს რომელიმე შვილს თუ გამოჰყვა წერის ნიჭი?

– აი, ახლა მე უნდა ვინწინასწარმეტყველო. სამივენი თუ მოინდომებენ, დანერენ – უფროსი ირინე და შუათანა თამარი კარგი მთარგმნელებიც გახდებიან, ნიჭი აქვთ და როგორც ვატყობ, მონდომებაც. ისე, ვიცი ამ ინტერვიუს წაიკითხავენ და არ მინდა, ჩემი სულ ახლახან ნათქვამი მამის შთაგონებად მიიღონ.

– „საოცარი წლებია 13-16 არსად გიშვებს, არც არსად მიდის.. შენია და შენთან ერთად მოდის; ეგაა, არ ბერდება და არც ცვლილებას განიცდის“ 17 წლის სოფლელი ბიჭისთვის ძნელი იყო თუ არა ქალაქში თავის დამკვიდრება? იყო დიდი ქალაქის შიში?

– შიში, დიდი ქალაქი, იმდენად ვრცელი სასაუბრო თემაა. ზოგადად შიშზე კი უნდა გითხრათ რამდენიმე სიტყვა. „გეშინია“ და „თავს არიდებ“ სხვადასხვა რამ არის.“ გეშინია და უნდა დაძლიო“, ეგ კიდევ სხვა ამბავია. 10 წლამდე სასაფლაოზე ღამით კი არა, დღისით გავლის მეშინოდა. მახსოვს, დედამ თქვა მაიკო (ჩემი უფროსი და გახლავთ) ისეთი უშიშარია, სასაფლაოზე ღამითაც გაივლისო. გულში ჩამრჩა და გავიარე. არა, არა, სულ მთლად ასე არ იყო. ჯერ გავირბინე მერე მივხვდი, შიში მიმარბენინებდა. ნაბიჯი შევანელებე და ისე გავიარე დარჩენილი გზა. თითქოს არაფერი ვთქვი, არადა რამდენი ჩავატიე.

დიდი ქალაქის შიშზე აბა, რა გითხრათ, თბილისი ერთადერთი ქალაქი იყო, რომელიც მესიზმრა. ბავშვობაში რამდენჯერმე ვყოფილვარ. მომწონებია, ალბათ, შემყვარებია და მაინც სტუდენტის თვალით დანახული თბილისი მაინც სულ სხვა იყო; ამდენად არანაირი შიში, გაუცხოება და მისთანანი არ მქონია. რამდენიმე თვეში ქალაქის ყველა ქუჩა მოვიარე. ყველა პანთეონი და ეკლესია მოვინახულე. ბევრ სპექტაკლსა თუ კონცერტს დავესწარი.

– როგორ მოხვდით ბიბლიოთეკაში, რა გზა გაიარეთ, გაკეთებულის შესახებ ბევრი ითქვა, დაინერა კიდევ. მომავალში რას გვპირდებით, კიდევ რა სიახლეს გვთავაზობს გიორგი კილაძე?

– 2004-ში სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტის უფროსი ზურაბ ჭიაბერაშვილი სხვა სამსახურში გადავიდა, ეროვნულ ბიბლიოთეკაში ვაკანსია გაჩნდა. გენერალური დირექტორის მოვალეობას ემზარ ჯგერენაია ასრულებდა. მთხოვა და წამოვედი. სწორადაც მოვიქეცი. ბევრი შევძელით და გავაკეთეთ. ბევრი ჯერჯერობით ვერ შევძელით და კოლეგებთან ერთად ნაბიჯ-ნაბიჯ ვაკეთებთ. ახლა ორ მთავარ პროექტზე ვმუშაობ, „არასამთავრობო ორგანიზაციათა სავიზიტო გამოცემებსა“ და „ვკითხულობთ „ვეფხისტყაოსანს“.

– ეროვნული ბიბლიოთეკის მეცნიერების, კულტურისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე ბრძანდებით, როგორია ხელქვეითებთან ურთიერთობისას ბატონი გიო?!

– დავინყებ იმით, რომ ბატონობით არ მომმარ-

თავენ. მეორეც იმ მსაჯს ვგავარ, რომლის არსებობა მოედანზე შეუმჩნეველია, თუმცა, როგორც ამბობენ, „თამაშის სადავეებს ხელს არ უშვებს“ . თანამშრომლებს ხელქვეითებად არ განვიხილავ. ვთვლი, ნებისმიერი მათგანი თავისუფლად შემცვლიდა. საქმის კეთებისას პარტნიორები ვართ. საქმის შემდეგ მეგობრები. მე მჯერა მათი და მათ სჯერათ ჩემი. პატივს ვცემ თითოეულ მათგანს და იგივეს ვგრძნობ მათი მხრიდან. გამიმართლა. მე ვიმედოვნებ – მათაც.

– რა არის უნარი, თვისება, რასაც ყველაზე მეტად აფასებთ თანამშრომლებში?

– საქმის სიყვარულს, არ მიყვარს საქმე, როცა მხოლოდ მოვალეობაა. უნდა გიყვარდეს და გჯეროდეს რასაც აკეთებ. მიხარია, ასეთი თანამშრომლები რომ მყავს.

– რა უფრო ღირებულია და დასაფასებელი – პიროვნული თვისებები, თუ გამოცდილება და საქმის ცოდნა?

– იცით, ძნელია ერთმანეთს დააშოროთ, მაგრამ მაინც პიროვნული თვისებები, გამოცდილებას მუშაობისას შეიძენ, საქმეს დროთა განმავლობაში ისწავლით, მაგრამ პიროვნულ თვისებებს ვერაფერს მოუხერხებთ. და, თუ ვინმე ახერხებს, მინდა მივულოცო.

– მოქცევიხართ თუ არა ადამიანებს გულგრილად და გინანიათ თუ არა თქვენი საქციელი?

– შეგნებულად არ მოვქცევივარ. გულთან მიტანილი სხვისი ტკივილი ბევრჯერ ვერ გამიყუჩებია.

შეიძლება რაღაც დავაკელი, შეიძლება არ მეტყინა და ვერ ვიგრძენი. მაგრამ, კიდევ ერთხელ გეტყვით, შეგნებულად გულგრილად არავის მოვქცევივარ. აი, ეს შემიძლია ასი პროცენტით განვაცხადო. საქციელი უამრავჯერ მინანია. ტირილითაც გამომიხატავს და ამის არც მაშინ და არც ახლა არ მრცხვენია.

– ძალიან საინტერესოდ წერთ მამაზე – „მამამ იცოდა კომუნისტები რას აშენებდნენ“, მამამ იცოდა, ვერ ააშენებდნენ“ – ხომ არ აქვს გიო კილაძეს მამისგან მემკვიდრეობით გადმოცემული კარგი ინტუიცია და თუ ეს ასეა, როგორ ფიქრობს – ჩვენ ვაშენებთ? თუ იცის „რა შენდება“ და რა შეიძლება ინინასწარმეტყველოს.

– კომუნიზმი, რომ არ აშენდებოდა და განვითარებულ სოციალიზმში ვერანაირად რომ ვერ ვიქნებოდით, ამას დიდი წინასწარმეტყველება სულაც არ სჭირდებოდა. ამის „არ აღიარებას“ მაგარი მსახიობური ნიჭი სჭირდებოდა და ვართ ქართველები ამ ნიჭის პატრონები. დარწმუნებული ვარ ყოველთვის ვაშენებდით. იმაშიც დარწმუნებული ვარ ზოგიერთი აშენებულის დანგრევას ვაგვიანებთ. რომელიმე მკითხველს აქცნობილი ხიდი თუ გაახსენდება, ჩათვალოს რომ შეცდა. დასანგრევი აზროვნებაში გვაქვს ბევრი და რაც უფრო ადრე მივხვდებით, უკეთესია. არასოდეს ვყოფილვართ ქართველები ყველაზე კარგები და ვერც ვერასოდეს გავხდებით ყველაზე ცუდები. შენებით რა შენდება? – ბევრი. მთავარია რაც შენდება მახინჯი იდეოლოგიის ადამიანები კი არა, თავისუფალი თაობა აშენებს. თაობა, რომელიც არასოდეს იტყვის, რომ ორი

სამშობლო აქვს. ჯერ საბჭოთა კავშირი და მერე საქართველო.

რაც შეეხება წინასწარმეტყველებას, აქ არაფერი გამომივა. ოცნება კი მაქვს, რა თქმა უნდა: თავისუფალ, ევროპული აზროვნების საქართველოში მინდა ვიცხოვრო. მინდა ვიცხოვრო სადაც ადამიანის არჩევანს, შენთვის რაც არ უნდა ძნელი მისაღები იყოს, პატივს სცემენ. სადაც აღარ იქნება მკვლევლობები და აღარ იქნებიან ადამიანები, ვინც მკვლევლობას გამართლებას მოუძებნის.

– მოგვიყევით ოჯახზე, როგორი მამა ხართ?

– როგორი მამა ვარ? ამ კითხვას ხშირად ვუსვამ საკუთარ თავს და სიმართლე გითხრათ, პასუხი არ მაქვს. მაგარი მამა მამაჩემი იყო, თუმცა რატომ იყო? 90 წლისაც მაგარი მამაა. ვერ ვჯობივარ მამაჩემს მამობაში. რაც შემეხება მე, ვცდილობ კარგი მამა ვიყო. შვილების მეგობარი. მინდა თავისუფლები გაიზარდონ. ისწავლონ ის, რაც მათ აინტერესებთ. არ მინდა რამე თავს მოვახვიო. არც პოზიტიური ზეწოლები მიყვარს და არც ნეგატიური. შვილები უნდა გენდობოდნენ. მგონი მენდობიან. უნდა გრძნობდენ, რომ ხვდები უკვე გაიზარდნენ. უნდა იცოდე რომ სხვა თაობა არის და შენ უნდა დაეწიო. შვილებს უნდა სჯეროდეთ, რომ შენი რჩევა ფასეულია და რჩევის მიცემა მდე ბევრჯერ გაქვს ნაფიქრი და რაც მთავარია, დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ არასოდეს მოატყუებ. ვახერხებ? ალბათ, ყოველთვის ვერა.

– პირველი, ასევე უკანასკნელი სიყვარული?!

- სიყვარული პირდაპირ გეტყვით, „მაინც სულ სხვაა სიყვარული უკანასკნელი“ რა მაგარი ნათქვამია, არა? პირველი სიყვარული მერვე კლასში მოვიდა. არა, მოსვლა არ იყო შევხედე და მივხვდი რომ რაღაც დიდი მოხდა, მოხდა გულშიც, სულშიც, ტვინშიც, მთელ სხეულში. ეს არ იყო უბრალოდ მონონება, ნდომა... ხომ გითხარით ყველაფერი ერთად იყო; პირველი სიყვარული სკოლის დამთავრებამდე გაფრინდა. მერე მოფრენა-გაფრენის დიდი პერიოდი იყო დაბოლოს 27 წლის ასაკში მოფრინდა და დარჩა, ამაზე ხომ უკვე ვთქვი და კიდევ რამდენია სალაპარაკო. სხვა დროს დავწერ. რაზე არ ვწერე და ბოლო სიყვარულამდე მაინც ვერ მივედი. კი დავწერ, აუცილებლად დავწერ... იმსახურებს და იმიტომ (იღიმება).

- როგორც თქვენ უნოდებთ - „ებლიტფო“ დიდი ისტორიისა და დიდი მომავლის დიდი ლიტერატურული ფორუმია, როდის დაიბადა „ებლიტფო“?

- ძალიან ძნელია „ებლიტფოზე“ მოკლედ საუბარი. „ებლიტფო“ ჩემი სიამაყეა. ყველა „ებლიტფოელი“ ყოფილი, ახლანდელი, მომავალი, ჩემი მეგობარია. ჩვენ ნაბიჯ-ნაბიჯ, ჩავარდნებით და ამოვარდნებით, ამოფრქვევებით, ერთად შევქმენით დიდი ლიტერატურული უკომფლიქტო სივრცე. განვახორციელეთ ბევრი ლიტერატურული, ზოგჯერ არალიტერატურული პროექტი. „ებლიტფო“ მართლაც რომ დიდი ისტორიისა და დიდი მომავლის დიდი ლიტერატურული ფორუმია; 2007 წელს შეიქმნა და დღესაც იქმნება რაც სრულყოფილი არ არის, შექმნის პროცესშია. სრუ-

ლყოფილებისა რა მოგახსენოთ. მთავარია სურვილი არის და სადაც სურვილია, იქ ადამიანები, როგორც წესი, ბევრს აღწევენ.

– ლიტერატურულ საიტებზე რა შეგიძლიათ გვითხრათ, როგორ ფიქრობთ, რა დადებითი და უარყოფითი თვისება აქვს ვირტუალურ ლიტერატურას?

– ლიტერატურულმა საიტებმა უდიდესი საქმე გააკეთეს. ბევრი ავტორი თუ მთარგმნელი დახვეწეს და მკითხველს გააცნეს. შედგა უპრეცედენტო თანამშრომლობა ავტორსა და მკითხველს შორის.

უარყოფითი? მჯერა წიგნს მართლაც აქვს სუნი და არის რალაც დიდი წიგნის გადაფურცვლაში. გულთან მიტანაში და ნაწერზე თითის გაყოლებაში. ეს ნახევრად ხუმრობით. სიმართლე კი, ასეთია: იკითხე სადაც გინდა, იკითხე რა ფორმატშიც გინდა, ოღონდ იკითხე და იკითხე ის, რაც მართლა წასაკითხია.

– ახალგაზრდა მკითხველებთან ჩატარებულ კონკურსებზე მინდა გკითხოთ, თქვენი აზრით, უფრო მეტად წიგნიერია თუ არა ახლანდელი ახალგაზრდა თაობა?

– დიახ. რამდენიმე კონკურსი ჩავატარე. მგონი, კარგი გამოვიდა. გამიხარდება ჩემი აზრი კონკურსანტების აზრს თუ ემთხვევა. ახალგაზრდა თაობა რა თქმა უნდა, წიგნიერია. ამაში დარწმუნებული ვარ. არ მინდა მათ ვგავდე, ვისაც მხოლოდ თავისი ახალგაზრდობის წლები და თაობა მოსწონთ. რა მოხდა, თუ მათი გემოვნება ხშირად ჩემსას არ ემთხვევა? – არაფერი. ამ თაობას ინფორმაცია აქვთ. ანალიზის მეტი უნარი გააჩნიათ. უფრო პრაგმატულებიც არიან

და ფასეულობებიც განსხვავებული აქვთ. ღმერთმა დაიფაროს ზოგიერთი ის წიგნი წაიკითხონ, მე რომ წავიკითხე. მხოლოდ ერთი რჩევა მექნება, ზოგიერთ წიგნს ახლოსაც არ გაეკარონ. თუ დამიჯერებენ ხო კარგი, თუ არადა, იმ ასაკში არ არიან „გაფუჭებული საქმის“ გამოსწორება რომ ვერ შეძლონ.

– შეცვლიდით რამეს?

– ბევრს. უფრო ადრე დავოჯახდებოდი. არ არის აუცილებელი 5 წელი მუდმივად გიყვარდეს და მერე გადანყვიტო. მეუღლე ზუსტად ისე მიყვარს, როგორც ვთქვათ, გაცნობიდან ერთი ან ორი თვის შემდეგ, გვქონდა პრობლემებიც და ვთვლი, რომ მისი დამსახურებაა, მარტივად არა, მაგრამ, რომ გადანყდა. ვისწავლიდი უცხო ენებს. წავიკითხავდი და არ წავიკითხავდი რამდენიმე წიგნს და ეს რამდენიმე სულაც არ არის ორი, სამი ან თუნდაც ასი. ახლა დავფიქრდი და უნდა ვაღიარო, არც თუ ისე ბევრი შესაცვლელი მქონია. მიმაჩნია, ვიცხოვრე ისე, როგორც შევძელი. შეცდომებით, არშეცდომებით, სწორი და რაც მთავარია, დროულად გადადგმული ნაბიჯებით.

– შემოქმედებითი ოცნება.

– მხოლოდ ერთს გეტყვით. არ ვიცი, რამდენად შემოქმედებითია, მაგრამ ძალიან მინდა, განვახორციელო. ხომ გახსოვთ, გალაკტიონის ლექსი „ი.ა“ – „ქუჩაში მტვერში, წაიქცა ბავშვი“. დიდებული ლექსია, ერთი სული მაქვს, ბოლომდე წაგიკითხოთ. ცუდი დეკლამატორი ვარ, ამიტომ, მხოლოდ დასასრულს წაგიკითხავთ „და გაისმოდა დების სიმღერა“. ჰოდა, მინდა მართლაც გაის-

მოდეს დების სიმღერა ეროვნული ბიბლიოთეკის საგამოფენო დარბაზში, მთლად უკეთესი, თუ გალაკტიონის მშობლიურ სოფელში ჰო, რა თქმა უნდა, 17 ნოემბერს. წელს ველარ მოესწრება იყოს გაისად, ან თუნდაც ოდესმე.

– საკუთარი თავისთვის ხშირად დასმული კითხვა.

– ამ ბოლო დროს, ერთი კითხვა „ამეკვიატა“. ხომ გითხარით, ეროვნულ ბიბლიოთეკაში უკვე ათი წელი ვმუშაობ. კითხვა კი ასე „ჟღერს“, მენდეთ, მართლა „ჟღერს“, „დრო ხომ არ არის წავიდე?“ პასუხიც მაქვს. ვერ წავალ. რაღაც-რაღაცები, თანაც ძალზე მნიშვნელოვანები უნდა დავასრულ-აღვადგინო. მისურვებთ წარმატებებს?(ილიმება).

– წარმატებებს გისურვებთ!

– გმადლობთ!

* * *

ახლა კი, მოდი, ერთმანეთს წარმატება ვუსურვოთ და სისტემის შესახებ ვისაუბროთ. მე და შენ უკვე სისტემა ვართ: განუყოფელი და ერთიანი.

სულ ცოტა სისტემის შესახებ

სამეცნიერო, სასწავლო ლიტერატურაში ამა თუ იმ სისტემაზე საუბარი იწყება ორ ურთიერთდაკავშირებულ კითხვაზე პასუხის გაცემით: როგორ განვასხვავოთ ერთმანეთისგან სისტემური ობიექტი არასისტემურისგან და როგორ გამოვყოთ სისტემა უფრო დიდი სისტემისგან.

სისტემური ობიექტის არასისტემურისგან გამოყოფის პროცესი არის სისტემის დესკრიპტული (აღწერითი) მიდგომა. სისტემა უფრო დიდი სისტემისგან გამოყოფის პროცესი – სისტემისადმი კონსტრუქციული მიდგომა. არც თუ იშვიათად ეს ორი მიდგომა ერთმანეთთან სრულთანხვედრაში იმყოფება. სისტემა არის ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტთა ერთობლიობა – სისტემის დესკრიპტული განმარტების მაგალითია, სისტემა არის ერთი ან რამდენიმე მიზნის მისაღწევად შექმნილი ურთიერთდამოკიდებულ ელემენტთა ერთობლიობა – სისტემის კონსტრუქციული განმარტების მაგალითი.

ამგვარად, სისტემის კონსტრუქციული განმარტებისას სისტემის მიზნის (მიზნების) არსებობას, სისტემაზე დაკვირვებას ან სისტემის გამოკვლევას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა.

თანამედროვე საზოგადოების წინაშე მიმდინარე პრობლემები, როგორც წესი, განიხილება გარკვეული მთლიანობის, სისტემის სახით და მხედველობაში მიიღება შემდეგი:

1. შექმნილია და ფუნქციონირებს განსაზღვრული მიზნით. სისტემის მიზნებზე საუბრისას აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ, რომ

ინფორმაციულ ხანაში („Information age“) მიმდინარე პროცესები მუდმივად იცვლებიან, რაც თავის მხრივ, განაპირობებს სისტემების, განსაკუთრებით რთული სისტემების, მიზნების პერიოდულ გადახედვას. ამასთან, „გადახედვის დროის“ საკითხი საკამათოა და მაინც, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, 5-7 წლის პერიოდს მოიცავს.

2. თანამედროვე სისტემათა უმრავლესობა მიეკუთვნება რთულ, დინამიკურ სისტემათა კლასს, რამდენადაც შედგება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთზემომქმედი ქვესისტემისაგან. ფუნქციონირების პროცესში წარმოიშობა განვითარების მრავალმხრივი შესაძლებლობა, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს საუკეთესო სტრუქტურის შერჩევის აუცილებლობას. ამასთან, შემადგენელი ქვესისტემების შესახებ მსჯელობა და დისკუსიები სამეცნიერო ლიტერატურაში ჯერ კიდევ გრძელდება, მიუხედავად იმისა, რომ ბიბლიოთეკა, როგორც სისტემა დაახლოებით 30 წლის წინ აღიარეს და ამ ხნის განმავლობაში არასოდეს არავის უარყვია ეს აზრი.

საბიბლიოთეკო სფეროში სისტემური მიდგომის ფუძემდებელმა პროფესორმა ი. სტოლიაროვმა სისტემა „ბიბლიოთეკაში“ 4 ძირითადი ელემენტი გამოყო: 1. საბიბლიოთეკო ფონდები (დღეს რესურსებად მოიხსენიება); 2. მომხმარებელთა კონტინგენტი (იმ დროისთვის მკითხველი გ.კ.); 3. ბიბლიოთეკის მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები და 4. მომსახურე პერსონალი.

ქვესისტემის (ქვესისტემები თვითონ აკმაყოფილებენ სისტემის ძირითად ნიშან-თვისებებს – წინააღმდეგ შემთხვევაში მხოლოდ ელემენტებად

შეიძლება იყვნენ მოაზრებულნი) ამ რაოდენობითა და შინაარსით გამოყოფამ მეცნიერთა შორის ცხარე დისკუსია გამოიწვია, თუმცა, რუსეთსა და პოსტსაბჭოთა სივრცის დიდ ნაწილში ის მაინც კლასიკურ მოდელად მიიჩნევა. სისტემის ამგვარი წარმოდგენის მოწინააღმდეგენი, სისტემას, რამდენიმე ქვესისტემას უმატებენ, მაგ., საცნობარო-საძიებო, ინფორმაციულს, აბონენტებით მომსახურების ქვესისტემებსა და ა.შ. და მაინც არსებობს მეცნიერთა ერთიანი აზრი იმის შესახებ, რომ „ბიბლიოთეკის“, როგორც სისტემის ქვესისტემებს შორის არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება და სწორედ ამგვარი კავშირები განსაზღვრავენ ბიბლიოთეკის როგორც რთული, დინამიკური სისტემის ფუნქციონირებას.

ჩემი აზრით, სისტემა „ბიბლიოთეკის“ ქვესისტემების „აღიარება“ შესაძლებელია როგორც ისტალიაროვის მოსაზრების, ასევე ბიბლიოთეკის არსებული სტრუქტურის (განსხვავებით რუსი მეცნიერის „ფუნქციური წარმოდგენით“) საფუძველზე. ამასთან, მიმაჩნია, რომ საბიბლიოთეკო სისტემის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე არსებული რეალიების გათვალისწინებით სისტემაში „ბიბლიოთეკა“ ქვესისტემებად განხილულ უნდა იყოს ბიბლიოთეკაში უკვე არსებული სტრუქტურები (ეროვნულ ბიბლიოთეკაში „დეპარტამენტები“).

3. შესწავლილია არასაკმარისად. სისტემის „არასაკმარისად შესწავლაში“ არ ვგულისხმობ დღეისთვის არსებული ან/და წარსული მდგომარეობის შესწავლას. აქ საუბარია გარემოს (ეკონომიკური, პოლიტიკური, საზოგადოების ან/და მასმედიის

ნიგნიერების, ან ზოგადად, ბიბლიოთეკებისადმი დამოკიდებულების) ცვლილების პირობებში სისტემა „ბიბლიოთეკის“ მოსალოდნელ ქცევაზე.

4. მიმდინარე და მოსალოდნელ ცვლილებებს აუცილებლად მოჰყვება გაუთვალისწინებელი შედეგები, რომელთა წინასწარი გათვალისწინება, თავის მხრივ, მოითხოვს დიდ ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს.

5. მიუხედავად იმისა, რომ სისტემის არსებულ საზღვრებში მიმდინარე და მოსალოდნელი პროცესები მიმართულნი არიან არსებული ფუნქციების შენარჩუნებისაკენ, მაინც იცვლება ფუნქციები, – ანუ სისტემა ასრულებს მისთვის არადადამახასიათებელ ფუნქციებს. „არადადამახასიათებელი ფუნქციების“ ზრდა, თავის მხრივ მოითხოვს სისტემის ფუნქციონირების არსებული საზღვრების გადახედვას.

6. გააჩნია საბაზისო მოთხოვნილებანი და საჭიროებანი; სწორედ მათი დაკმაყოფილება განაპირობებს სისტემის მდგრადობას, ხშირ შემთხვევაში გადარჩენასაც კი. მეოცე საუკუნის ოთხმოცდაათიანი წლებიდან ოცდამეერთე საუკუნის ათიან წლებამდე, ზოგადად, საბიბლიოთეკო სისტემის უმეტესი ნაწილის მდგომარეობა „გადარჩენის“ რეჟიმში იმყოფებოდა (არც იმის უარყოფა შეიძლება რომ არსებობდნენ გამონაკლისებიც. მათ შორის საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკაც).

7. გააჩნია ფუნქციონირების ნორმალური და პათოლოგიური (კრიტიკული) არე. ფუნქციონირების „ნორმალურ“ არეში იგულისხმება სისტემის ფუნქციონირების ის გარემო, რომელშიც

შეუფერხებლად მიმდინარეობს სისტემის საბაზისო მოთხოვნილებათა და საჭიროებათა დაკმაყოფილება და სისტემის გამოსასვლელზე უზრუნველყოფილია სასურველი შედეგების მიღება (სასურველი შედეგების რაოდენობრივი, თვისობრივი პარამეტრების განსაზღვრა, ცალკე აღებული პრობლემაა, არასწორად „დაგეგმილი შედეგები“ სისტემის ფუნქციონირებას არაეფექტურს ხდის). ბევრი ბიბლიოთეკარის შეფასებით რეგიონული, სოფლის სასკოლო ბიბლიოთეკები არა მხოლოდ ზემოთაღნიშნულ წლებში იმყოფებოდნენ ფუნქციონირების „პათოლოგიურ“ არეში. ამის ყველაზე მკაფიო გამოვლინება გაუქმებული, გაძარცვული ბიბლიოთეკები, უხელფასოდ დარჩენილი ბიბლიოთეკარები და დამწვარი და დანახშირებული წიგნები იყო; და მაინც, ჩვენეული შეფასებით, ბიბლიოთეკათა უმრავლესობა, ამ პერიოდში იმყოფებოდა ფუნქციონირების „კრიტიკულ არეში“, რაც ნიშნავს, რომ სისტემა ფუნქციონირებდა იმ გარემოში, რომელშიც მოცემული სისტემა, მართალია, ვერ ფუნქციონირებს ნორმალურად (ე. ი. შეუფერხებელია მისი საბაზისო მოთხოვნილებათა და საჭიროებათა დაკმაყოფილება და სისტემის გამოსასვლელზე მიიღება არასასურველი შედეგები), მაგრამ მიუხედავად ამისა, მაინც არ წყვეტს თავის არსებობას.

8. ორიენტირებულია ოპტიმალური ფუნქციონირების მიღწევაზე, თუმცა, რამდენადაც სამწუხარო არ უნდა იყოს, საქართველოს სახელმწიფოს განვითარების დღევანდელ ეტაპზე შესაძლებელია ბიბლიოთეკის, როგორც სისტემის, ოპტიმალურ ფუნქციონირებაზე მხოლოდ

თეორიული მსჯელობა. ზემოთქმულის გათვალისწინებით, სისტემის გამოკვლევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა სისტემის აღწერას ენიჭება.

სისტემის აღწერა მეტად რთული და შრომატევადი პროცესია, და გულისხმობს სისტემის, როგორც მთელის, ფუნქციონირების მიზნებისა და სტრუქტურის განსაზღვრას მოცემული რეალობისა და პერსპექტივის გათვალისწინებით. ასევე, უფრო ფართო სისტემაში მისი ადგილისა და მნიშვნელობის განსაზღვრას. ბიბლიოთეკის მიზნები (ძირითადი ამოცანა) მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის დებულებაში“ – „ეროვნული ბიბლიოთეკის ძირითადი ამოცანაა ქვეყანაში საბიბლიოთეკო პოლიტიკის განხორციელების, განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის განვითარების, ეროვნული მემკვიდრეობის დაცვისა და პოპულარიზაციის, სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების და დემოკრატიული სახელმწიფოს აღმშენებლობის პროცესების ხელშეწყობა“. აქვეა ჩამოყალიბებული ფუნქციები და სტრუქტურა.

სამეცნიერო, სასწავლო ლიტერატურაში ცნობილია, რომ ნებისმიერი უმარტივესი სისტემა ორი ძირითადი ნაწილისაგან შედგება: 1. სასარგებლო ქვესისტემა და 2. პოტენციალი. სასარგებლო ქვესისტემა უზრუნველყოფს მთელი სისტემის ფუნქციონირებასა და აღწარმოებას, პოტენციალი ქვესისტემაა, რომელიც „მუშაობს“ სასარგებლო ქვესისტემისათვის. რთულ სისტემებში, როგორც წესი, ორ პრობლემასთან გვაქვს საქმე:

1. სასარგებლო ქვესისტემა და პოტენციალი, უმრავლეს შემთხვევაში ერთზე მეტია და 2. ძნელად

გასარკვევია, მოცემულ ეტაპზე, რომელია სასარგებლო ქვესისტემები და რომელი პოტენციალი.

ამასთან, სასარგებლო ქვესისტემის, ისევე, როგორც პოტენციალის უსაზღვრო განვითარება არ წარმოადგენს აუცილებელ პირობას მთელი სისტემის განვითარებისათვის – მმართველობითი თვალსაზრისით, უმთავრეს მიზანს უნდა წარმოადგენდეს სასარგებლო ქვესისტემებსა და პოტენციალებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის დამყარება. ბიბლიოთეკაში, როგორც რთულ სისტემაში, სულ მცირე ორი სასარგებლო ქვესისტემა გამოიყოფა: 1. საბიბლიოთეკო მომსახურება. 2. საბიბლიოთეკო რესურსი. სისტემაში „საბიბლიოთეკო რესურსი – საბიბლიოთეკო მომსახურება“ საბიბლიოთეკო მომსახურება არის სასარგებლო ქვესისტემა, საბიბლიოთეკო რესურსი – პოტენციალი.

სისტემაში „ბიბლიოთეკა“ რამდენიმე პოტენციალის გამოყოფა შეიძლება: მაგ., „სამოქალაქო განყოფილების ციფრული კოლექცია“, „ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიანი ელექტრონული ბაზა“, „კულტურის პროგრამები და საზოგადოებასთან ურთიერთობა“ და სხვა.

როგორც ზემოთ ვთქვი, სისტემის „ბიბლიოთეკა“ ოპტიმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია სასარგებლო ქვესისტემებსა და პოტენციალებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის დამყარება, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს: 1. ქვესისტემებს შორის ოპტიმალური სტრუქტურის ჩამოყალიბებას და 2. შესაძლო საზღვრებში თითოეულის მაქსიმალურ განვითარებას.

მმართველობის თვალსაზრისით, სასარგე-

ბლო ქვესისტემებსა და პოტენციალებს შორის ოპტიმალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება შეზღუდული (ობიექტური, სუბიექტური) რესურსების არსებობის პირობებში რთული და შრომატევადი საქმეა. უპირველეს ყოვლისა, უნდა დაისვას კითხვა: „როგორი უნდა იყოს იდეალური სტრუქტურა?“. ვიდრე კითხვაზე პასუხის გაცემას შევეცდებოდეთ, აუცილებელია კიდევ ერთხელ აღინიშნოს: ეროვნული ბიბლიოთეკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე იდეალური სტრუქტურის შექმნის საფუძველთა-საფუძველს ეროვნული ბიბლიოთეკის არსებული სტრუქტურა უნდა წარმოადგენდეს.

ბიბლიოთეკის ქვესისტემებს შორის ურთიერთკავშირები და ურთიერთდამოკიდებულებები ძალზე რთულია და სპეციალურ კვლევას მოითხოვს. ერთი რამ კი უდაოა, თანამედროვე ეტაპზე ეროვნული ბიბლიოთეკის სტრუქტურაც და სტრუქტურათშორისი კავშირ-ურთიერთობები საფუძვლიან ცვლილებებს თუ არა, გადახედვას მაინც საჭიროებს.

სტრუქტურის ნებისმიერი არაევილოციური ცვლილება, ქვესისტემაში, განსაკუთრებით მომსახურე პერსონალში უარყოფით რეაქციებს იწვევს, რაც შესაძლებელია სავალალოდ აისახოს მთელი სისტემის ოპტიმალურ ფუნქციონირებაზე – განსაკუთრებული მნიშვნელობა ბიბლიოთეკის შიდა კომუნიკაციის გამართულ მუშაობას ენიჭება.

შიდა კომუნიკაციის საკითხს მოგვიანებით განვიხილავ. დროა ორგანიზაციასა და ორგანიზაციის მართვის შესახებ ვისაუბროთ.

სულ ცოტა რამ ორგანიზაციასა და მართვაზე

ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად არის კოორდინირებული საერთო მიზნის ან ურთიერთდაკავშირებული მიზნების მისაღწევად, თუმცა ადამიანთა ნებისმიერი ჯგუფი არ არის ორგანიზაცია.

ჯგუფი არის ორგანიზაცია თუ აკმაყოფილებს სამ პირობას:

1) არსებობს მინიმუმ ორი ადამიანი, რომლებიც თავს მოცემული ჯგუფის წევრებად თვლიან;

2) არსებობს უკიდურეს შემთხვევაში ერთი მიზანი მაინც, ე. ი. სასურველი საბოლოო შედეგი, რომელსაც მოცემული ჯგუფის ყველა წევრი გაითავისებს;

3) ჯგუფის წევრები უნდა მუშაობდნენ ერთად ყველასათვის მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად (*წყარო: მენეჯმენტის საფუძვლები : [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია მღებრიძეილი, ფიქრია ნონკოლაური. – თბილისი უნივერსალი, 2008. – 288 გვ.*)

ნებისმიერ ორგანიზაციაში გამოყოფენ რამდენიმე ელემენტს: ადამიანები, რომლებიც ამ ორგანიზაციაში მუშაობენ, ამოცანებს, რომელთა გადასაწყვეტად არის შექმნილი ეს ორგანიზაცია და მართვა, რომელიც აყალიბებს და ამოძრავებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს დასახული ამოცანების მისაღწევად.

თანამედროვე ორგანიზაციათა უმრავლესობას აქვს საკუთარი მისია. მისია არის ორგანიზაციის მიმართ საზოგადოების დაკვეთა, ანუ ყველაფერი ის რასაც ორგანიზაცია აკეთებს

მომხმარებლისათვის. ორგანიზაციის მისიაში, როგორც წესი, გაცხადებულია ორგანიზაციის სტატუსი, მუშაობის პრინციპები, ხელმძღვანელობის განზრახვები და ის მისწრაფებები, რომლებიც არ არიან დამოკიდებული ორგანიზაციის არსებულ მდგომარეობაზე (*იხ. დანვრილებით http://www.aup.ru/books/m98/2_1_3.htm*).

ორგანიზაციის მისია განისაზღვრება ხუთი ელემენტით:

1. ისტორია;
2. მფლობელთა და ხელმძღვანელთა პრო-ირიტეტები;
3. გარემო;
4. განსაზღვრული საქმიანი უნარ-ჩვევები და
5. შესაძლებლობები.

ნებისმიერ ორგანიზაციას აქვს ერთი ან რამდენიმე მიზანი; მათი მიღწევა მართვის საშუალებით ხორციელდება. მართვა დაგეგმვის, ორგანიზების, კორდინაციის, მოტივაციის, კონტროლის, კადრების შერჩევის ერთობლიობაა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბებისა და მიღწევისათვის.

ნებისმიერ საშუალო და დიდ ორგანიზაციაში შექმნილია რამდენიმე ქვესტრუქტურა (ქვედანაყოფი). ქვესტრუქტურებს დამოუკიდებელი მიზნები გააჩნიათ და იმართებიან ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად. მართვის მთელი პროცესი მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მიმდინარეობს. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტთა ერთობლიობაა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი სისტემის ფუნქციონირებასა და განვითარებას.

ნებისმიერ ორგანიზაციაზე გავლენას ახდენს შიდა და გარე პარამეტრები. შიდა პარამეტრებია: მიზნები, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგიები და პერსონალი. ჩამოთვლილი პარამეტრები უდიდეს გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე; რომელიმეს ცვლილება დანარჩენის ცვლილებას იწვევს.

თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობა გარე ფაქტორებზე სულ უფრო დამოკიდებული ხდება. მომხმარებლები, კონკურენტები, მომწოდებლები, პარტნიორები, სახელმწიფო სტრუქტურები, ეკონომიკა, პოლიტიკა, რელიგია, კულტურა ფაქტორები და კიდევ ბევრი სხვა გარე პარამეტრები განსაკუთრებულ ზემოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციის შიდა პარამეტრებზე. ნებისმიერ ორგანიზაციას საკუთარი სასიცოცხლო ციკლი გააჩნია. ნებისმიერი ორგანიზაცია, რაც არ უნდა ტრაგიკული იყოს, იბადება, ვითარდება, აღწევს განვითარების პიკს, სუსტდება და ბოლოს და ბოლოს წყვეტს ან სხვა ფორმით აგრძელებს არსებობას.

ორგანიზაციის ბედი, როგორც წესი, მმართველთა ხელშია. სწორედ მართველმა რგოლმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის ახალ რეალობასთან (ახალ რეალობებთან შეგუება, მასთან ადაპტირება ძლიერ ორგანიზაციებს შეუძლიათ!) მისადაგება.

ახალ რეალობასთან ორგანიზაციის მისადაგება სხვა ფაქტორებთან ერთად ინფორმაციის შეგროვებას, ანალიზსა და გადაცემას საჭიროებს. ინფორმაციის მთავარი მიმღები ორგანიზაციის ხელმძღვანელია. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ინფორმაციას იღებს ორი წყაროდან:

1) გარე და 2) შიდა.

ხელმძღვანელი, მართვის ცნობილი თეორეტიკოსის ჰენრი მინცბერგის გამნარტებით, ორგანიზაციის ნერვული ცენტრი – არა მხოლოდ იღებს ინფორმაციას, არამედ სათანადო დამუშავების შემდეგ ავრცელებს მას. გასავრცელებელი ინფორმაცია „საგარეო მოხმარებისათვისაც“ არის განკუთვნილი. ინფორმაციის მოპოვება-გადაცემა კარგად ჩანს ნახაზზე (ნახ. 1).

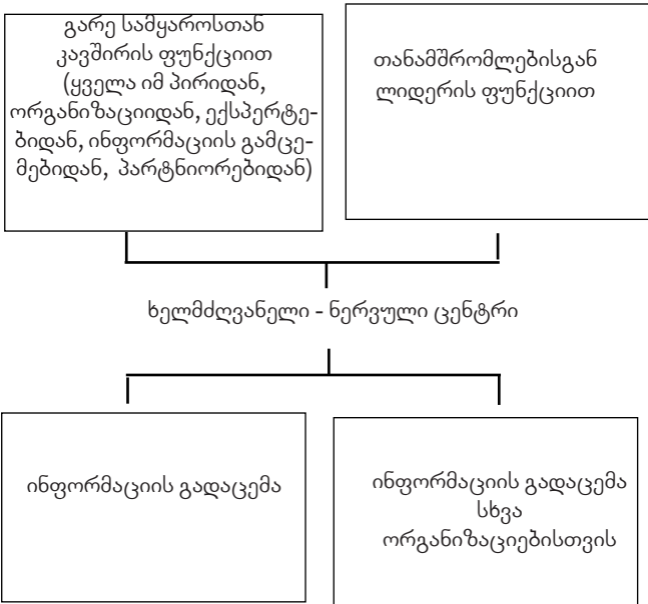
ხშირად, ახალი რეალობები ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას ითხოვს. ახალი სტრუქტურა კი პერსონალისგან მეტ ცოდნას, მეტ გამოცდილებას, მეტ პასუხისმგებლობას, მეტი კომუნიკაციის უნარს საჭიროებს; „სტრუქტურა ადამიანს უკეთესს ვერ გახდის, თუმცა არასწორ სტრუქტურას შეუძლია ყველაზე საუკეთესოც კი, ორგანიზაციის უუნარო, არქმედით ნევრად აქციოს, მისთვის დამახასიათებელი, იქამდე დაფარული, ცუდი თვისებები და ხასიათი ზედაპირზე ამოიტანოს და დაპირისპირებების, ქაოსის, ბოროტების მიზეზად აქციოს. ამ სტატიაში მოგიტხრობთ იმის შესახებ, თუ როგორ და რატომ ახერხებს არასწორი სტრუქტურა ადამიანებში გასაოცარი ცვლილებების მოხდენას“ (*წყარო: როგორ და რატომ აფუჭებს არასწორი სტრუქტურა ადამიანებს; პაპუნა ტოლიაშვილი http://strategy.ge/2014/04/28/personal-transformation/#more-5204m98/2_1_3.htm*).

ზოგადად, კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას, რომლის საფუძველზე მენეჯერები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს და დაყავთ ორგანიზაციის მუშაკებამდე. კომუნიკაცია პროცესია, და მოიცავს რამდენიმე ეტაპს (*წყარო:*

ხელმძღვანელი იღებს ინფორმაციას

გარე წყაროებიდან

შიდა წყაროებიდან



გარე სამყაროსთან კავშირის ფუნქციით (ყველა იმ პირიდან, ორგანიზაციიდან, ექსპერტებიდან, ინფორმაციის გამცემებიდან, პარტნიორებიდან)

თანამშრომლებისგან ლიდერის ფუნქციით

ხელმძღვანელი - ნერვული ცენტრი

ინფორმაციის გადაცემა

ინფორმაციის გადაცემა სხვა ორგანიზაციებისთვის

ხელმძღვანელი - ინფორმაციის გამავრცელებელი

ხელმძღვანელი - ინფორმაციის გამავრცელებელი გარე სამყაროსთვის

ნახ. 1. ხელმძღვანელი, როგორც ინფორმაციის დამუშავების სისტემა Henry წყარო. Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper & Row, 1973), p. 72. Copyright © 1973 and reprinted by permission of the publisher.

მენეჯმენტის საფუძვლები : [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია მღებრიშვილი, ფიქრია ნონკოლაური. – თბილისი : უნივერსალი, 2008. – 288 გვ.).

1) იდეის ჩასახვა;

2) იდეის კოდირება და გადასაცემი არხის შერჩევა;

3) ინფორმაციის გადაცემა;

4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება.

კომუნიკაციის პროცესში, როგორც უკვე აღვნიშნე, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის შედგენასა და რეალიზაციის საკითხებს.

მომდევნო თავში სწორედ ამ საკითხზე ვისაუბრებ.

შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო ვარიანტი

სტრუქტურის ნებისმიერი არაეკოლოგიური ცვლილება ქვესტრუქტურებში, განსაკუთრებით პერსონალში, უარყოფით რეაქციებს იწვევს, რაც შესაძლებელია სავალალოდ აისახოს მთელი სტრუქტურის ოპტიმალურ ფუნქციონირებაზე. ორგანიზაციაში მომსახურე პერსონალის უარყოფით რეაქციებს თავიდან აცილებას შიდა კომუნიკაციის გამართული მუშაობა განაპირობებს.

ზოგადად „მუშაობა“ არსებული სიტუაციის ანალიზით უნდა დაიწყოს. ამ მიმართულებით ეროვნულმა ბიბლიოთეკამ დაიწყო მუშაობა ჯერ კიდევ 2009 წლის სექტემბერში, როცა საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და კულტურის პროგრამების განყოფილების უფროსმა გიორგი საბანაძემ დირექტორთა საბჭოს წინაშე წარმოადგინა მოხსენება „შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო ვარიანტი“.

მოხსენებაში ჩემი ახალგაზრდა კოლეგა სამართლიანად აღნიშნავდა: „რაც უფრო მეტი არის საკომუნიკაციო პრობლემა ორგანიზაციის შიგნით, მით მეტია საკომუნიკაციო პრობლემა მის გარეთ. შესაბამისად, ორგანიზაციის შიგნით პრობლემების შემცირება იწვევს პრობლემების შემცირებას გარეთ“. მე ჩემი მხრიდან დავამატებდი: სისტემის გარეთ წარმოქმნილი პრობლემები ასახვას აუცილებლად ჰპოვებს ორგანიზაციის შიგნით.

წარმოდგენილი შიდა კომუნიკაციის გეგმა შედგებოდა ხუთი ნაწილისგან: პირველ ნაწილში

მოცემულია სიტუაციის ანალიზი; მეორე ნაწილში დასახულია ამჟამინდელი პრობლემების მოგვარებისთვის მისაღწევი მიზნები და ამოცანები; დოკუმენტის მესამე ნაწილი აღწერს იმ ქმედებებს, რომლებიც საჭიროა ამ მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. დართული ჰქონდა ორი გრაფიკი – ქმედებების განაწილება დროში და ბიუჯეტი.

შევეცდები პრობლემის გიორგისეული ხედვა მოკლედ წარმოვადგინო. მანამდე სასიამოვნო მოვალეობად მიმაჩნია აღვნიშნო: გეგმაში წარმოდგენილ ყველა ჰიპოთეზას ვეთანხმებოდი და მხარს ვუჭერდი.

მაშ ასე, გვაქვს ორი ტიპის პრობლემა:

1. პრობლემები ორგანიზაციის შიგნით.
2. პრობლემები ორგანიზაციის გარეთ.

პრობლემების თავიდან ასაცილებლად განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს საკომუნიკაციო პოლიტიკის დაგეგმვასა და განხორციელებას.

თავის მხრივ, საკომუნიკაციო პოლიტიკის დაგეგმვისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს პერსონალის დემოგრაფიულ, ფსიქოლოგიურ მონაცემებსა (სქესი, ასაკი, ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა და ა. შ.) და ე. წ. საკომუნიკაციო აუდიტის შედეგებს.

ჩემს მიზანს არ წარმოადგენს ზემოთ აღნიშნული მონაცემებისა და შედეგის ანალიზი. 2009 წლის სექტემბრის მდგომარეობა ასახულია გიორგი საბანაძის მოხსენებაში და დაინტერესებულ მკითხველს მისი მოპოვება და გაცნობა არ გაუჭირდება. აღვნიშნავ მხოლოდ ერთს: საკომუნიკაციო აუდიტი ჩატარდა მხოლოდ ორ საკომუნიკაციო არხზე: 1. ტელეფონისა და 2. ელექტრონული საფოსტო ყუთის

გამოყენებაზე, რამდენადაც კომუნიკაციის სხვა საშუალებებს (მაგ., სოციალური ქსელები) ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლები არ იცნობდნენ.

საგულისხმოა გიორგი საბანაძის დასკვნა, რომელსაც ასევე სრულად ვიზიარებ და მხარს ვუჭერ. „ამჟამად (2009 წლის სექტემბრის მდგომარეობით – გ. კ.) ეროვნული ბიბლიოთეკის შიდა PR-ის მთავარი პრობლემაა დალაგებული საკომუნიკაციო არხების არარსებობა. ამ შემთხვევაში ყველაზე სახიფათო ისაა, რომ ინფორმაცია კი არ წყვეტს მოძრაობას, არამედ მაინც ვრცელდება, ოღონდ დამახინჯებით, ორგანიზაციის მმართველობის კონტროლის გარეშე. როგორც ამბობენ, წმინდა ადგილი არასდროს არის ცარიელი, არ არის ცარიელი სამიზნე ჯგუფების გონებაში ის ადგილი, სადაც უნდა იყოს ჩვენ მიერ გადაცემული ინფორმაცია. ჩვენს შემთხვევაში ეს ინფორმაცია არის დამახინჯებული, ხშირად სიმართლისგან ძალიან განსხვავებული. ცუდია, როცა თანამშრომელი თავისი ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციას იღებს ჭორების ფორმით, კიდევ უფრო უარესია ის, რომ ეს ჭორები თითქმის ყოველთვის გადის ორგანიზაციის გარეთ. თბილისის მასშტაბების ქალაქში თუნდაც რამდენიმე არასწორად ინფორმირებული თანამშრომლისგან ჭორი მყისიერად ვრცელდება. მას მალევე იტაცებენ ჟურნალისტები, რომელთათვის, როგორც პრაქტიკამ გვიჩვენა, ინფორმაციის გადამონმება ყოველთვის არ არის ჟურნალისტიკის მთავარი პრინციპი. შედეგად ზარალდება ბიბლიოთეკა და მისი მენეჯმენტის რეპუტაცია“.

გიორგი საბანაძის მიერ წარმოდგენილი შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო

ვარიანტი ასევე ითვალისწინებდა PR-ის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრას.

მიზნები: სტაბილური და მოქნილი საკომუნიკაციო არხების ჩამოყალიბება;

ორგანიზაციისადმი თანამშრომელთა ლოიალობის (სიტყვა „ლოიალობა“ წარმოშობილია ინგლისური სიტყვიდან „loyal“ რაც ნიშნავს „ერთგულს“. ადამიანი-მომხმარებლის ლოიალობა განიმარტება როგორც რომელიმე ბრენდისადმი ან ორგანიზაციისადმი მისი ერთგული დამოკიდებულება, იგი პიროვნებისეული მდგომარეობაა და განწყობის ერთ-ერთ სახეობას წარმოადგენს) გაზრდა (*წყარო: <http://psychologica.wordpress.com/2008/01/21/hello-world/>*“).

ამოცანები: ინფორმაციის ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად მოძრაობის ხელშეწყობა; თანამშრომლების განწყობების მუდმივი შესწავლა; თანამშრომლების განწყობების ცვლილებებზე მყისიერი რეაგირება; თანამშრომელს უნდა გაუჩნდეს განცდა, რომ ბიბლიოთეკა ზრუნავს მის პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებაზე; თანამშრომელს უნდა გაუჩნდეს განცდა, რომ ბიბლიოთეკა ზრუნავს მასზე და მის ოჯახზე; თანამშრომელთათვის კულტურული ღონისძიებების მოწყობა.

შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო ვარიანტში ასევე შემოთავაზებული იყო ზემოთაღნიშნული მიზნებისა და ამოცანების გადანყვეტის გზები და ძირითადი მიმართულებები.

სამწუხაროდ, გიორგის წინადადებებს ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მხარდაჭერა არ მოჰყოლია. ჩაითვალა, რომ აღნიშნული გეგმის განხორციელება მხოლოდ რამდენიმე წლის შემდეგ იყო შესაძლებელი.

მიმაჩნდა და ახლაც იმავე აზრზე ვრჩები: რამდენიმე უმნიშვნელო შენიშვნის გათვალისწინებით „შიდა კომუნიკაციების ინტეგრირებული გეგმის სამუშაო ვარიანტი“ წარმატებით „იმუშავებდა“ და შემდეგ განვითარებულ ბევრ პრობლემას საფუძველშივე აგვაცილებდა.

გავითვალისწინე რა საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში შექმნილი ახალი რეალიები, 2011 წლის ოქტომბერში, საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო საბჭოს წინაშე გამოვედი მოხსენებით. მოხსენებაში პირველად განვიხილე ეროვნული ბიბლიოთეკა, როგორც სისტემა და ხაზგასმით აღვნიშნე: თანამედროვე საზოგადოება და, ბუნებრივია, ქართული საზოგადოება ინფორმაციულ ხანაში ცხოვრობს და დღეს, როგორც არასდროს, მისი ფუნქციონირება დამოკიდებულია ინფორმაციის სწრაფ მიღებაზე, გადამუშავებასა და გაცემაზე. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა არა მხოლოდ ბეჭდური წიგნების, ბროშურების და ა.შ. საცავია, არამედ ციფრული რესურსების ერთ-ერთი უმსხვილესი მფლობელი. ამასთან, რესურსების ფლობა, სწრაფი და ხარისხიანი „მიწოდება“, არ წარმოადგენს ეროვნული ბიბლიოთეკის ფუნქციონირების ერთადერთ დანიშნულებას. თანამედროვე ბიბლიოთეკების ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია ბიბლიოთეკაში მიმდინარე პროცესების საზოგადოებისათვის დროული მიწოდებაც არის. ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მიმდინარე მოვლენების, განხორციელებული პროექტების, ჩატარებული ღონისძიებების მიმართ საზოგადოების ინტერესი მზარდია, ამის თქმის საფუძველს გვაძლევს ის, რომ თითქმის ყველა ღონისძიება (ჩასა-

ტარებელი, ჩატარებული) თუ განხორციელებული პროექტი საქართველოს უმთავრესი მედია საშუალებების, ასევე რეგიონალური ბეჭდური მედიისა და ტელეკომპანიების ყურადღების ცენტრშია და მაინც, „გაშუქების ხარისხი“ და პერიოდულობა არასაკმარისია ბიბლიოთეკის საქმიანობით დაინტერესებული საზოგადოების სრულყოფილი ინფორმირებისთვის. საზოგადოების ინფორმაციის „სიუჟეტებითა“ და „ნიუსებით“ , თუნდაც ყოველდღიური მიწოდება, შეიძლება ითქვას, „მიწოდების“ მხოლოდ პირველი საფეხურია.

თანამედროვე გაგებით „საზოგადოება“ აღარაა ამა თუ იმ ორგანიზაციის საქმიანობის მხოლოდ პასიური დამკვირვებელი და შემფასებელი.; იგი ბეჭდური მედიის, ტელემედიის, სოციალური ქსელების (facebook, twitter), ბლოგებისა და საიტების (მათ შორის, პირადი) მეშვეობით აშკარად „ერევა“ ორგანიზაციის საქმიანობაში. სწორედ საზოგადოებაა თანამედროვე ორგანიზაციათა ძირითადი აქტორი. სწორედ საზოგადოების მოთხოვნები განსაზღვრავენ ორგანიზაციაში მოქმედი ყველა სუბიექტისა და ობიექტის მუშაობას. საზოგადოებრივი დაკვეთის სრულად გათვალისწინებით დგება ორგანიზაციების უახლოესი, ხშირ შემთხვევაში – პერსპექტიული გეგმებიც. ნებისმიერი არასწორად გაგებული, დამუშავებული, მით უმეტეს, გადაცემული ინფორმაცია, როგორც ზემოთ ვთქვით ინვესს ერთი მხრივ, გარე პრობლემებს, მეორე მხრივ – შიდა პრობლემებს ანუ ადგილი აქვს სასურველ და არსებულ მდგომარეობებს შორის დისბალანსს. ცალკე საკითხია ინფორმაციის მიწოდება ორგანიზაციებში, რომლებშიც მრავალრიცხოვანი ადამიანური რესურსია თავ-

მოყრილი. როგორც წესი, ასეთ ორგანიზაციებში თანამშრომელთა შორის გაძნელებულია სწრაფი კომუნიკაცია, ხშირად ადგილი აქვს ინფორმაციის დაგვიანებასა და დამახინჯებულ მიწოდებას. აქედან გამომდინარე, ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მიმდინარე და უახლოეს მომავალში მოსალოდნელ ღონისძიებათა სწრაფი, ზუსტი და ეფექტიანი მიწოდებისათვის აუცილებლად მიგვაჩნია საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის დამოუკიდებელი საინფორმაციო სისტემების, განსაკუთრებით ინტერნეტტელევიზიის შექმნა, და საზოგადოების, მათ შორის, თანამშრომლების ინფორმირება, რაც გულისხმობს საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მცირე სტუდიის შექმნას. სტუდიაში გადაღებული ვიდეოები გავრცელდება სოციალური ქსელების მეშვეობით და განთავსდება ეროვნული ბიბლიოთეკის ვებგვერდზე. ამ ეტაპზე მიზანშეწონილად გვესახება შემდეგი ტიპის ვიდეოდოკუმენტების შექმნა:

1. საჯარო ლექციები ეროვნულ ბიბლიოთეკაში;
 2. პოეზიის საღამოები ეროვნულ ბიბლიოთეკაში;
 3. ცნობილი ადამიანების საჯარო გამოსვლები (აქ იგულისხმება ცნობილი ადამიანების სიტყვები კონკრეტულ თემებზე, ამ ეტაპზე, ვფიქრობთ, ამ საჯარო გამოსვლების მიზანი უნდა იყოს წიგნიერების ამაღლება. მაგალითად, ვაჩვენოთ წიგნი, როგორც საშუალება წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე);
 4. ეროვნული ბიბლიოთეკის სიახლეებისა და მომსახურებების პრომოვიდეოები;
 5. ახალი წიგნების მიმოხილვა.
- სიამოვნებით მინდა აღვნიშნო, მომავალი

ინტერნეტ-ტელევიზიის მიზნები და პროგრამების ჩამონათვალი დაწერილია გ. საბანაძესთან ერთად.

რა თქმა უნდა, პროექტის მიმდინარეობისას მაყურებელთა ინტერესების გათვალისწინებით ვიდეოების შინაარსი ზოგ შემთხვევაში შეიცვლება და დაიხვეწება (ბუნებრივია, ინტერნეტ-ტელევიზიის „ეთერში გასვლის“ შემდეგ ზემოთ აღნიშნულ პროგრამაში ბევრი რამ შეიცვალა). პროგრამის ცვლილებებს შეეხო ჟურნალისტი ნინა ბურჯანაძე სტატიაში „გაიგეთ, რა ხდება ეროვნულ ბიბლიოთეკაში!“ (გაზეთი „ნავიგატორი“. 26 ივნისი, 2012 წ.).

ნინოს კიდევ ერთხელ გადავუხდი მადლობას და სტატიას უცვლელად შემოგთავაზებ.

„ღონისძიებამ, პრეზენტაციამ, გამოფენამ წარმატებით ჩაიარა, სიუჟეტს უყურეთ, მაგრამ რაღაც უკმარისობის შეგრძნება გაქვთ, თითქოს და საკმარისი ინფორმაცია ვერ მიიღეთ, დაგაკლდათ ღონისძიების ორგანიზატორის ხედვა და ემოცია. უკმარისობის შეგრძნება არც თავად ორგანიზატორს თუ თავად შემოქმედს ასვენებს – რაღაც სათქმელი დარჩა.

დღესდღეობით საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა ალბათ ყველაზე ცნობილი ორგანიზაციაა, რომლის ჩატარებულ ღონისძიებას ყველა მედია საშუალება აშუქებს. თუმცა ეროვნულმა ბიბლიოთეკამ გადანყვიტა თვითგამოხატვის საუკეთესო საშუალება გამოეყენებინა და მკითხველისა და მაყურებლისთვის თავისი საკუთარი ტელევიზიით მისსავე ორგანიზებულ ღონისძიებებზე საკუთარი ხედვა შეეთავაზებინა. მკითხველისა და მაყურებლების სასიხარულოდ <http://www.nplg.gov.ge>-ზე უკვე ხელმისაწვდომია ყველა იმ დეტალის

ნახვა ეროვნული ბიბლიოთეკის შესახებ, რაც, შესაძლებელია, ტელევიზიას არ დააინტერესოს, ან ვერ გააშუქოს – „მაგალითად, ჩემი კოლეგის ხედვა თავის სამსახურზე, წაკითხული წიგნის შინაარსი, მის მიერ დანერგილი ლექსი.

ეს ტელევიზია, თავიდან ჩაფიქრებული იყო როგორც შიდა PR-ის შემადგენელი ნაწილი, რომ 500-ზე მეტ ადამიანს ცოდნოდა, რა ხდება ბიბლიოთეკაში. გვინდოდა წარმოგვეჩინა თითოეული ბიბლიოთეკარის პიროვნება არა როგორც ბიბლიოთეკის თანამშრომელი, არამედ როგორც შემოქმედი,“ – ამბობს საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის მეცნიერების, კულტურისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე და იდეის ავტორი, გიორგი კილაძე.

ტელევიზია 12 აპრილს დაფუძნდა და დღეს უკვე 29 სიუჟეტი დევს. თითო სიუჟეტი ნუთნახევრიდან 15 წუთამდე გრძელდება. არის რამდენიმე რუბრიკა: „ლიტერატურული ფორუმ „ებლიტფოს“ ტელევერსია“ და „იფიქრე ხმამაღლა“ – სადაც ნებისმიერ მსურველს შეუძლია ისაუბროს წიგნზე, ლიტერატურაზე, ბიბლიოთეკაზე და ა. შ. ანუ ეს რუბრიკა მთლიანად დაეთმობა მხოლოდ და მხოლოდ მკითხველებს.

შემდეგი რუბრიკა იქნება „ხუმრობს ბიბლიოთეკარი“, სადაც ბიბლიოთეკარები თავიანთი და მკითხველის მხიარულ ისტორიებსა და ურთიერთობაზე მოგვითხრობენ. გარდა ამისა, ყოველი დღის 1 საათზე დაიდება სახალისო სიუჟეტები და რუბრიკას ერქმევა „შეისვენე“. სხვადასხვა ღონისძიებებსა და პრეზენტაციებზე გაკეთებული სიუჟეტების გარდა, გადაცემაში „საკუთარ წიგნ-

ზე“ თავად წიგნის ავტორები მოგვითხრობენ წიგნის შექმნის ისტორიაზე, არსზე და ა.შ.

ყველა ადამიანს, ვინც შემოქმედებით პროცესშია ჩართული, ექნება საშუალება ეროვნული ბიბლიოთეკის ეთერში მოხვდეს, თუმცა, რა თქმა უნდა, დროთა განმავლობაში აუცილებელი გახდება საუკეთესო მასალის შერჩევა, რასაც ბიბლიოთეკის მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები უზრუნველყოფენ.

„მაინც, ეს ტელევიზია გაკეთდა იმისთვის, რათა წარმოვაჩინოთ თანამედროვე ბიბლიოთეკის არსი. რომ ეს არ არის მხოლოდ წიგნსაცავი. გარდა ამისა, დიდ კომპანიებში აუცილებელია თავად თანამშრომლებმა იცოდნენ, რა ხდება ისეთ დიდ ორგანიზაციაში, როგორც საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკაა.

ესეც არ იყოს, მეტ-ნაკლებად სერიოზული და დიდი კომპანია დღეს საკუთარი ტელევიზიის გარეშე არ უნდა არსებობდეს. საკმაოდ იზრდება ინტერნეტ მომხმარებლების რაოდენობაც. ჩვენ გვინდა ყველასთვის საინტერესო და ხელმისაწვდომი ვიყოთ“, აღნიშნა კილაძემ.

ბუნებრივია, ტელევიზიის გაკეთება საკმაოდ დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა, კერძოდ კი მეცნიერების, კულტურისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე 2 წლის განმავლობაში გეგმავდა და ცდილობდა ასეთი საინტერესო იდეისთვის ხორცი შეესხა. ფაქტია, რომ ამდენი ხნის შრომას და ჯაფას უქმად არ ჩაუვლია. ახლად დაარსებულ ტელევიზიას, მხოლოდ ორი თვის განმავლობაში უკვე 6 000-ზე მეტი ვიზ-

იტორი ჰყავს, ყოველგვარი PR-ის და რეკლამის გარეშე. თუმცა როგორც ბიბლიოთეკაში აღნიშნავენ, ვიზიტორების რაოდენობაზე საკმაოდ დიდი გავლენა Facebook-ის გვერდმა – GeolibTV-მ – იქონია.

ტელევიზიის დაარსებისას გადანყვეტილი იყო მხოლოდ ორი რუბრიკის (საუბრები ლიტერატურასა და ბიბლიოთეკაზე) გაკეთება, თუმცა როგორც იტყვიან, „მადა ჭამაში მოდისო“, მკითხველმა და მაყურებელმა უფრო მეტი, სხვა მოითხოვა: „სხვა რამ შემოგვთავაზა, მათ უფრო შიდა პროცესები აინტერესებთ: რა მოხდა, რა ხდება და რა მოხდება ბიბლიოთეკაში,“ – ამბობს კილაძე.

საქმე და წარმატებისკენ სვლა უკვე დაწყებულია. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის მიზანია, საბოლოო ჯამში, რაც შეიძლება დახვეწილი და ძალიან კარგი ტელევიზია ჩამოაყალიბონ, სადაც ნებისმიერი მაყურებელი თუ მკითხველი მისი გემოვნებისთვის შესაფერის სიუჟეტს იხილავს.

„აუცილებლად იქნება პირდაპირი ჩართვები. ეს არც ხვალინდელი, მაგრამ არც შორეული პერსპექტივაა. ჩვენ გვინდა და აუცილებლად მივალწევთ იმას, რომ ჩვენს მიერ გაკეთებულ სიუჟეტებს, ჩვენივე ემბლემით დღესდღეობით საქართველოში არსებული წამყვანი ტელეკომპანიები წაიღებენ.“ – იმედოვნებს გიორგი კილაძე.

ჩუმად და წყნარად საქმის კეთება ეროვნული ბიბლიოთეკისთვის იმდენად ჩვეულია, რომ გაზეთი „ნავიგატორი“ პირველი და ამ ეტაპისთვის ერთადერთი აღმოჩნდა, ვინც ტელევიზიის ბედით დაინტერესდა და ექსკლუზიური ინტერვიუც მოიპოვა. მადლობის ნიშნად ეროვნული ბიბლიოთეკისგან საჩუქრად ერთი სიუჟეტი გვერგო. მიხარია, რომ

მალე საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ტელევიზიის გადაცემებს შორის ჩვენს მიერ მომზადებული სიუჟეტიც დაიდება“.

ინტერნეტ-ტელევიზიის შექმნა და მისი ფუნქციონირება არ არის დაკავშირებული დიდ ხარჯებთან, მოსალოდნელი შედეგი კი შესაძლოა ბევრად აღემატებოდეს განუელ დანახარჯებს. ვითვალისწინებთ იმასაც, რომ დღეისათვის ეროვნული ბიბლიოთეკის ადამიანური რესურსი და „სტუდიის“ მოსაწყობად საჭირო ავეჯი და სათანადო სივრცე იძლევა ინტერნეტ-ტელევიზიის ნორმალური ფუნქციონირების საშუალებას. დღეს ეროვნულ ბიბლიოთეკას უკვე აქვს ინტერნეტ-ტელევიზია და ინტერნეტ-რადიო თავისი პროგრამებითა და გადაცემებით. დაინტერესებულ მაყურებელსა თუ მსმენელს მათი ნახვა ეროვნული ბიბლიოთეკის ინტერნეტ-ტელევიზია GeolibTV-ის იუთუბისა და სოციალურ ქსელ „ფეისბუქის“ გვერდებზე შეუძლია. ეს უკვე სულ სხვა მოხსენების თემაა და ამაზე მომავალ კონფერენციებზე ვისაუბრებთ. ერთს კი აუცილებლად აღვნიშნავ, GeolibTV ინგლისური დასახელების Georgia Library Television-ის (საქართველოს საბიბლიოთეკო ტელევიზია) აბრივიატურაა, რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი არა მხოლოდ საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის საკუთრებაა. მე, ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომელს ეროვნული ბიბლიოთეკა საქართველოს საბიბლიოთეკო სივრცის განუყოფელ ნაწილად წარმომიდგენია და ვთვლი, შიდა საკომუნიკაციო არხის ერთ-ერთი მძლავრი საშუალება დიდ დახმარებას გაუწევს ჩემს კოლეგებს, მიუხედავად იმისა, ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მუშაობენ თუ მის გარეთ.

სისტემის რეორგანიზაციის საკითხისთვის

უდავო ფაქტია, ორგანიზაციის მთავარი პრიორიტეტების ცვლილებები ორგანიზაციაში სტრუქტურულ ცვლილებას ითხოვს. სამეცნიერო ლიტერატურაში ორგანიზაციული ცვლილებების ორ ტიპს განიხილავენ „რევოლუციურს“ და „ევოლუციურს“ (იხ. *პაპუნა ტოლიაშვილი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს, <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-structure/>*).

რევოლუციური ცვლილებების შედეგად „ყველაფერი (მოქმედების წესები და ნორმები, არსებული კავშირები და ა.შ. სწრაფად და კარდინალურად იცვლება“. ევოლუციური ცვლილების შედეგად „ბევრი რამ თანმიმდევრულად და შედარებით ხანგრძლივ დროში მიმდინარეობს“. ორგანიზაციული ცვლილებები ძირითადად სტრუქტურულ ცვლილებას გულისხმობს.

ნებისმიერი ორგანიზაცია, თავის ბუნებით,

რალა თქმა უნდა სტრუქტურულადაც, სისტემას წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე რეორგანიზაციის დაწყებისას, პროცესის მიმდინარეობისას თუ დასრულებისას, როგორც სისტემას, ისე უნდა „მოვეპყროთ“ (იხ. *პაპუნა ტოლიაშვილი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს*, <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-structur/>).

ნებისმიერი სისტემის, განსაკუთრებით რთული, დინამიკური (სწორედ ასეთ სისტემებს წარმოადგენენ საჯარო, სამეცნიერო და, რა თქმა უნდა, საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა) შესწავლისთვის აუცილებელი არის ცალკეული შემადგენელი ნაწილებისა (ქვესისტემების) და მათ შორის არსებული და შესაძლო ურთიერთდამოკიდებულების გამოვლენა.

აქედან გამომდინარე, მოცემული სისტემის (ვთქვათ, სისტემა „ბიბლიოთეკა“) დასახასიათებლად, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა შემადგენელი ქვესისტემების (რომლებიც თვითონ აკმაყოფილებენ სისტემის ძირითად ნიშან-თვისებებს – წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი მხოლოდ ელემენტებად შეიძლება იყვნენ მოაზრებულნი) შესწავლა, რის საფუძველზეც შესაძლებელი გახდება მთლიანად სისტემის შესწავლა და მასში მიმდინარე რთული და დინამიკური პროცესების გამოკვლევა.

სამეცნიერო, სასწავლო ლიტერატურაში სამართლიანად არის აღნიშნული, რომ „თანამედროვე ორგანიზაციები არსებითად განსხვავდებიან მისი წინამორბედებისაგან. კერძოდ, მომუშავეებს აქვთ ხარისხობრივად სხვა, განსხვავებული ხასიათი (უფრო მაღალი პირადული

შესაძლებლობები, პერსპექტივის ხედვის უნარი, ცოდნის მაღალი დონე)“ იხ. მაგ., ფარესაშვილი, ნინო. ორგანიზაციული ქცევა : [დამხმ. სახელმძღვ.] / ნინო ფარესაშვილი, გიული ქეშელაშვილი; [მთ. რედ. დავით ნარმანია]. – თბ. : უნივერსალი, 2010. – 20სმ. „ხარისხობრივად სხვა, განსხვავებული ხასიათის“ თანამშრომლის „ხედვის არეალი“ არა მხოლოდ საკუთარი სამუშაო ადგილით, თუნდაც განყოფილებით, დეპარტამენტით, ამოიწურება, მისთვის მეტ-ნაკლებად ღირებული შედეგი არა მხოლოდ ფაქტია, არამედ პერსპექტივაც. კარიერული წინსვლა, უფრო მაღალი ანაზღაურების მიღების სურვილი და შესაძლებლობა ასეთი თანამშრომლების ლეგიტიმურ მოთხოვნას წარმოადგენს. ამგვარი ლეგიტიმური მოთხოვნების დაკმაყოფილება ხშირად თანამშრომელთა განყოფილებებიდან განყოფილებებში, განყოფილებებიდან დეპარტამენტებში, დეპარტამენტიდან დეპარტამენტში, ზოგადად ქვესისტემებში „მიგრაციის“ აუცილებლობას საჭიროებს. სხვა საკითხია, თუ რამდენად არის მზად სისტემა ამგვარი „მიგრაციისთვის“. ბუნებრივია, ასეთი „მიგრაცია“ ვერ გახდება საფუძველი სისტემის სტრუქტურული რეორგანიზაციისა, თუმცა, პერსონალის „ხედვის არეალის“ ზრდა, სისტემასთან დაკავშირებული ახალი იდეები, რომლებიც ვეღარ „ეტევა“ არსებულ სისტემაში, როგორც წესი, რეორგანიზაციის საფუძველი ხდება.

ქვესისტემებს შორის მრავალმხრივი ურთიერთკავშირი არსებობს და ეს ურთიერთკავშირები დროთა განმავლობაში წარმოშობს ქვესისტემების

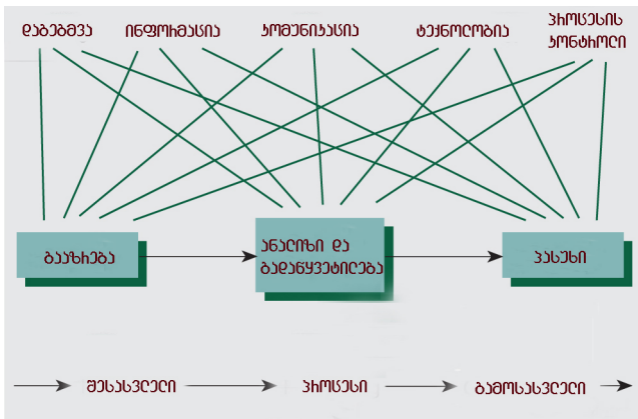
ოპტიმალური ფუნქციონირების აუცილებლობას (რეალურად რეორგანიზაცია ამ მიზნით უნდა ხორციელდებოდეს).

სისტემის ორგანიზაციული გაუმჯობესება გულისხმობს ხარისხზე ორიენტირებულ რეორგანიზაციას, რაც „ორგანიზაციული გაუმჯობესების მართვის სისტემის“ მეშვეობით მიიღწევა და არა, რაოდენობრივი მაჩვენებლების ზრდაზე ორიენტირებულ რეორგანიზაციას, რადგან ხარისხზე ორიენტირებული რეორგანიზაცია აუცილებლად მოიტანს რაოდენობრივი მაჩვენებლების ზრდას.

ორგანიზაციაში მოსალოდნელი სტრუქტურული რეორგანიზაცია, არც თუ იშვიათად, თანამშრომელთა შორის გაურკვევლობასა და უკმაყოფილებას იწვევს. თანამშრომლებმა ნაკლებად იციან რეორგანიზაციის დასაწყისში, პროცესსა თუ დასრულების შემდეგ რა ტიპის გადაწყვეტილებები შეუძლიათ მიიღონ დამოუკიდებლად, ნაკლებად ერკვევიან მენეჯერების მიერ უფლებამოსილების დელეგირების საკითხებში (იხ. *ფარესაშვილი, ნინო. ორგანიზაციული ქცევა : [დამხმ. სახელმძღვ.] / ნინო ფარესაშვილი, გიული ქეშელაშვილი; [მთ. რედ. დავით ნარმანია]. – თბ. : უნივერსალი, 2010. – 20სმ.*)

ორგანიზაციული გაუმჯობესების მართვის სისტემის შესახებ საუბრამდე სისტემის მარტივი სამფუნქციური მოდელი განვიხილოთ. (იხ. ნახ. 1)

სამფუნქციურ სისტემაში შესვლა გარემოს გააზრებით იწყება; დამუშავების პროცესზე მუშაობენ ადამიანები, რომლებიც ანალიზისა და გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით სხვადასხვა ტექნოლოგიასა და მეთოდებს იყენებენ. მიღებული შედეგი წარმოადგენს სისტემის პასუხს შენატანზე/



ნახ. 1. სისტემის მარტივი სამფუნქციური მოდელი.

წყარო: <http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf>

რესურსზე. ამასთან, სისტემის მუშაობას უზრუნველყოფს ისეთი ქვესისტემები, როგორებიცაა: „დაგეგმვა“, „ინფორმაცია“, „კომუნიკაცია“, „ტექნოლოგიები“ და „პროცესებზე კონტროლი“.

პირველ სქემაზე წარმოდგენილი პირველი ელემენტი – გააზრება, უუპირველეს ყოვლისა ეხება რესურსს, რომელზეც რეაგირებას ახდენს სისტემა. ჩვეულებრივ ეს რესურსი სისტემის გარედან მომდინარეობს და მჭიდროდ უკავშირდება საკუთარი მომხმარებლის/სპონსორის კმაყოფილების დონეს, ან სხვა ორგანიზაციის საუკეთესო მახასიათებლების (მათ შორის მართველობითი) განსაზღვრას.

მეორე ელემენტი – ანალიზი და გადაწყვეტილება ითვალისწინებს სისტემის გარედან მიღებული ინფორმაციის სისტემაში დამუშავებას, ანალიზისა და გადაწყვეტილების პროცესი ეხება

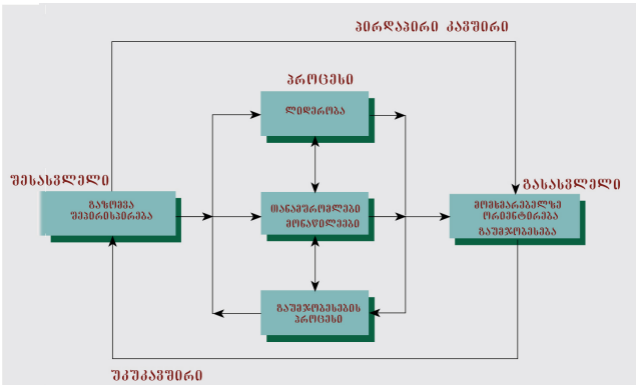
ხელმძღვანელობას, დასაქმებულთა ჩართულობას, სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებას.

მესამე ელემენტი – პასუხი, არის სისტემის შედეგი. ორგანიზაციული გაუმჯობესების კონტექსტში მიღებული შედეგი უნდა ემსახუროდეს მომხმარებელზე ორიენტირებული პროდუქციის წარმოებასა და მომსახურების გაუმჯობესების მიზნებს (*უფრო დანვრილებით იხ. <http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf>*).

ახლა კი, დროა, დავუბრუნდეთ ორგანიზაციული გაუმჯობესების მართვის სისტემას, რომელსაც აქვს 5 უერთიერთდაკავშირებული კომპონენტი (იხ. ნახ. 2).

მიმაჩნია, სწორედ ამ ხუთი კომპონენტის გათვალისწინება უნდა დაედოს საფუძვლად ნებისმიერი სისტემის რეორგანიზაციასა თუ სტრუქტურულ ცვლილებას.

პირველი კომპონენტი გაზომვადი/დარგო-



ნახ. 2. ორგანიზაციული გაუმჯობესების მართვის სისტემა

წყარო: <http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf>

ბრივი მახასიათებლები, ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს ობიექტურად შეაფასოს, თუ რამდენად არის აუცილებელი ცვლილებების განხორციელება ან მივალწვეთ თუ არა არსებული აქტივობებით სასურველ შედეგს.

უკუკავშირის შეფასებისას განზომვადი/დარგობრივი მახასიათებლები ფაქტობრივად ავლენენ სისტემაში არსებულ „ჩავარდნებს“; ხელს უწყობენ ამჟამად არსებულის „რა არის“ და სასურველი მომავლის „რა უნდა იყოს“ დადგენას. „სასურველ მომავალზე“ საუბრისას, გასათვალისწინებელია ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული, არაოფიციალური „რეორგანიზაციები“ პიროვნულ ან განყოფილების დონეზე.

ამასთან, განზომვადი/დარგობრივი მახასიათებლები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას, როგორც წინასწარ განსაზღვრული პირდაპირი კავშირის მექანიზმი.

პირდაპირი კავშირის მექანიზმი ხელს უწყობს ორგანიზაციის მომავლის განჭვრეტას, მომავალი გარემოებების პროგნოზირებასა და საჭირო გაუმჯობესებების განსაზღვრას. პირდაპირი კავშირის მექანიზმი ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, შეცვალოს არსებული რეალობა, გაითვალისწინოს მომხმარებელთა მოთხოვნები და საჭიროებები ახალ პროდუქციასთან და/ან ახალ მომსახურებასთან დაკავშირებით.

მეორე კომპონენტი არის ლიდერობა. ბუნებრივია, აქ საუბარია ლიდერ-მენეჯერებზე. სამწუხაროდ, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ორგანიზაციებში ცოტა არიან ისეთი ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ ერთდროულად ლიდერიც

იყვნენ და მენეჯერიც. „ლიდერობა“, პრაქტიკულად მენეჯმენტია, რომელსაც ლიდერ-მენეჯერი ახორციელებს. ლიდერ-მენეჯერს აქვს ხედვა და უჩვენებს ამ ხედვისკენ მიმავალ გზას, მიმართულებას, აძლევს გუნდს მოტივაციას და ქმნის შესაფერის გარემოს; მენეჯერი კი ანაწილებს რესურსებს, იმისათვის რომ გუნდმა ლიდერის ხედვას მიაღწიოს, თანაც სწრაფად და ნაკლები დანახარჯებით.

მეორე კომპონენტი მუშაობს პრინციპით: „სისტემა უნდა იმართოს“. ლიდერი პასუხს აგებს თანამშრომელთა მუშაობის მოტივაციასა და აქტივაციაზე; საკადრო უზრუნველყოფასა და პერსონალის სწავლებაზე. სწორედ ლიდერმა უნდა სწორედ ლიდერმა უნდა დასახოს სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმა, დაიყვანოს მიღებული გადაწყვეტილებები „ზედა რგოლიდან ქვედა რგოლებამდე“ და უზრუნველყოს სტრუქტურული რეორგანიზაცია მშვიდ და მოტივირებულ გარემოში. სწორედ, ბევრ სხვა ფაქტორთან ერთად, მშვიდი და მოტივირებული გარემო განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებებს განვითარების მთელ ეტაპზე (იხ. მაგ., ფარესაშვილი, ნინო. ორგანიზაციული ქცევა : [დამხმ. სახელმძღვ.] / ნინო ფარესაშვილი, გიული ქეშელაშვილი; *[მთ. რედ. დავით ნარმანია]*. – თბ. : უნივერსალი, 2010. – 20სმ.).

პრაქტიკოს-მენეჯერების პროფესიულმა ორგანიზაციამ – მენეჯმენტის ამერიკულმა ასოციაციამ (merican Management Association-) განსაზღვრა მენეჯერებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევათა საკუთარი ნაკრები. ნაკრები მოიცავს ოთხ ასპექტს: 1) კონცეპტუალურ ჩვევებს, 2) კომუნიკაციის ჩვევებს, 3) ეფექტიანობის ჩვევებსა და

4) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევებს. შეიძლება ითქვას, ლიდერის პოზიცია ეს არის რეაქცია მომხმარებლის ქცევაზე და ეს არის ფუნქციათა დელეგირება თანამშრომლებზე, ბიზნესპორტფელის შექმნასა და ფუნქციური სტრატეგიების კოორდინირებაზე.

მესამე კომპონენტი – არის თანამშრომლები. ორგანიზაციის წარმატებები ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შემოქმედებითად უდგება სისტემის განვითარების საქმეს თითოეული თანამშრომელი. სისტემის განვითარების პროცესში სწორედ თანამშრომლების ჩვევები და მოტივები განსაზღვრავენ სტრუქტურული რეორგანიზაციის საბოლოო შედეგებს.

მეოთხე კომპონენტი, პროცესთა სრულყოფა, გულისხმობს ყველა იმ ბარიერის, ჩავარდნის აღმოფხვრას, რომელიც ხელს უშლის სრულყოფილ მუშაობას. ეს კომპონენტი პირდაპირ უკავშირდება ტექნიკურ, ადმინისტრაციულ, ორგანიზაციულ ეფექტიანობას.

მეხუთე კომპონენტი არის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესება მომხმარებლის ცვალებად მოთხოვნათა შესაბამისად.

ორგანიზაციაში სიახლეების დანერგვა, როგორც წესი, წინააღმდეგობის გადალახვის ფონზე მიმდინარეობს. ახალი ყოველთვის ეჯახება ძველს და უკვე არაეფექტურს, არადა სიახლეებისადმი მოთხოვნა იგრძნობა ორგანიზაციის ყველა ქვესტრუქტურასა და პროდუქციის/მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე. ამასთან, ორგანიზაციაში სიახლეთა დანერგვის პროცესი რამდენიმე პრობლემას წარმოშობს.

პრობლემები თანდათანობით იჩენენ თავს, და ჯგუფებად ერთიანდებიან.

პირველი ჯგუფის პრობლემები დაკავშირებულია ორგანიზაციაში შექმნილი პრობლემებისადმი ახალ და ტრადიციულ შეხედულებათა შეჯახებასთან. რეალურად საქმე მიდის ორგანიზაციაში არსებული პრობლემებისა (იდეთა ბრძოლა, ადრე ეფექტური, მაგრამ განვითარების ამ ეტაპზე უკვე ყავლგასული მუშაობის ფორმები, კავშირები) და მათი გადაჭრის გზების აღიარებასთან; აქვე შევნიშნავთ, რომ ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებს დასაქმებულთა უმრავლესობა ამჩნევს და ხედავს; ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არც თანამშრომლებს შორის აზრთა ურთიერთგაზიარების პრობლემა დგას, თუმცა პრობლემების გასაჯაროებისგან უმრავლესობა თავს იკავებს.

მეორე ჯგუფის პრობლემები იდეების რეალიზაციასთან (ურთიერთგამომრიცხავი შენიშვნები და წინადადებები, ბიუროკრატია და სისტემის ჩარჩოები, დოკუმენტები და ა.შ.) დაკავშირებულ პრობლემებს აერთიანებს. თუმცა, ხშირად იდეა საბოლოო რეალიზაციამდე ისეთ დიდ და რთულ გზას გადის, რომ სხვა იდეით ჩანაცვლებას მოითხოვს. თუმცა მხოლოდ დგება და ახალ პრობლემას – უმოტივაციობას წარმოშობს.

მესამე ჯგუფის პრობლემები სიახლის გარემოსთან და გარემოს სიახლესთან ადაპტირებას უკავშირდება. სიახლე-არემოსთან დაკავშირებული პრობლემები არა მხოლოდ ექსპერიმენტს, არამედ სიახლის სრული დანერგვის პროცესსაც უკავშირდება.

მეოთხე ჯგუფი სიახლის გავრცელებასა და

სრულად დანერგვასთან დაკავშირებულ პრობლემებს აერთიანებს. მეცნიერები პრობლემათა ამ ჯგუფს ყველაზე კრიტიკულად აღიარებენ. აქ განსაკუთრებით იგრძნობა პროფესიონალთა გუნდის, მოტივირებულ ადამიანთა, ახალი პროფესიების ათვისების საჭიროება.

ორგანიზაციაში სიახლეთა დანერგვის პროცესთან დაკავშირებულ პრობლემებს ობიექტური საფუძველი გააჩნიათ და მაინც, პასუხისმგებლობის დიდი წილი უნდა იტვირთოს მმართველმა რგოლმა, რამდენადაც არაინფორმირებულობა, გაურკვევლობა, არაკომპეტენტურობა, კადრების მოუმზადებლობა სუბიექტურ ფაქტორებს განეკუთვნებიან.

ადამიანებთან დაკავშირებულ ყველა ზემოთჩამოთვლილ ფაქტორს პერსონალის (არც თუ იშვიათად, მმართველის/მმართველების) მიერ არასწორად აღქმული მიზნები და ამ მიზნების მიღწევაში კონკრეტული ადამიანის, ადამიანთა ფორმალური ჯგუფების უმოტივაციოება განსაზღვრავს.

იმისათვის, რომ პერსონალი თავად იყოს მოტივირებული სტრუქტურული რეორგანიზაციის ჩატარებისთვის, მმართველმა რგოლმა ზუსტად უნდა იცოდეს თუ რა ფაქტორებს ანიჭებენ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ადამიანები ორგანიზაციაში მუშაობისას. რუსი მეცნიერი ი. ვ. შჩერბატიხი ხუთ ფაქტორზე ამახვილებს ყურადღებას:

- დახარჯული ძალისხმევის შესაბამისი მაღალი შრომის ანაზღაურება;
- კარიერული ზრდის პერსპექტივა;
- ჯანსაღი ურთიერთობები ხელმძღვანელობასთან და კოლეგებთან;
- შრომის კომფორტული პირობები;

– სამუშაოსთან დაკავშირებული დადებითი ემოციები (თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა, პროფესიონალიზმის აღიარება, სამუშაოთი გატაცება, გადანყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა, შემოქმედებითი თავისუფლება და ა.შ.).

ი. ვ. შჩერბატისის აზრით, ორგანიზაციაში რეორგანიზაციის დაწყებამდე, პერსონალის, საშუალო და დაბალი რგოლების მენეჯერების მოტივების რიგითობის დადგენა ზედა რგოლის მმართველთა უპირველეს ამოცანად უნდა იქცეს. ამ ამოცანის გადაჭრის პირველი ნაბიჯი კი სათანადო კვლევა უნდა გახდეს.

ამ ტიპის კვლევის ჩატარება მომავლის საქმეა, თუმცა ჩვენს მიერ ჩატარებული წინასწარი კვლევის შედეგები რამდენიმე დასკვნის გამოტანის საშუალებას აშკარად იძლევა.

წინასწარი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა მოტივაციის 5 ფაქტორისადმი საზოგადოების დამოკიდებულების გარკვევა.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად საჭირო იყო შესაბამისი კვლევის მეთოდოლოგიის შერჩევა. კვლევისათვის გამოვიყენეთ გამოკითხვის მეთოდი.

სრულყოფილი გამოკითხვა, ბუნებრივია, მასობრივ გამოკითხვას გულისხმობს, „მასობრივი გამოკითხვა რაოდენობრივი კვლევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. ფართო გაგებით, ის მოიცავს ნებისმიერ პროცედურას, რომელიც რესპონდენტებისთვის შეკითხვების დასმას გულისხმობს.“ (ნულაძე, ლია. 2008. რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი).

გენერალური ერთობლიობა – კვლევის გენერალურ ერთობლიობას წარმოადგენდა ჩემი ფეის-ბუქელი მეგობრები, რომელთა რაოდენობა კვლევის ჩატარების დღისთვის შეადგენდა 3575-ს.

შერჩევის მეთოდი – რესპოდენტები შეირჩა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით, ფეის-ბუქ-მეგობრებს კითხვარი ე.წ. „მესინჯერით“ მიენოდათ.

კითხვარი და შეკითხვების ტიპი – გამოკითხვისთვის შემუშავდა კითხვარი, რომელიც მოიცავდა სხვადასხვა ტიპის კითხვებს: ატრიბუტების შესაგროვებლად (სქესი, ასაკი, განათლება, თანამდებობრივი სტატუსი) და შესაფასებელი შეკითხვები.

კვლევის შეზღუდვები – დროის და ადამიანური რესურსის შეზღუდულობის გამო გამოკითხვის მეთოდის საშუალებით ვერ მოხდა ფეის-ბუქ-მეგობართა დიდი რაოდენობის გამოკითხვა. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 79 მეგობარმა.

აღნიშნული გარემოება, ბუნებრივია, დასაშვებს ხდის რეპრეზენტატიულობისას გარკვეულ ცდომილებას. თუმცა იქიდან გამომდინარე, რომ გამოკითხვაში მონაწილეობდა სხვადასხვა ასაკის, პროფესიის (ძირითადად, უმაღლესი განათლების) რესპონდენტი, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კვლევის შედეგები მეტ-ნაკლებად მაინც ასახავს რეალურ სურათს და, როგორც ზემოთ აღვნიშნე, გარკვეული დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა.

რესპონდენტთა უმრავლესობა თვლის, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი მეტ-ნაკლებ გავლენას ახდენს პერსონალის მოტივაციაზე. რესპონდენტები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ორ ფაქტორს:

1) დახარჯული ძალისხმევის შესაბამისი მაღალი შრომის ანაზღაურებას (38%);

2) კარიერული ზრდის პერსპექტივებს (35%).

განსხვავებულ სურათს ვხედავთ ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლებს შორის. ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ორ ფაქტორს:

1) ჯანსაღ ურთიერთობებს ხელმძღვანელობასთან და კოლეგებთან (37%);

2) სამუშაოსთან დაკავშირებულ დადებით ემოციებს (34%).

აღნიშნულ ფაქტორთა ამგვარი წილობრივი განაწილება ვფიქრობ, მეტად დამაფიქრებელი საკითხია და შემდგომ ანალიზს საჭიროებს.

სტრუქტურული ორგანიზაციის ჩატარების პროცესში ასევე აუცილებელია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა. მმართველებიც (განსაკუთრებით საშუალო, დაბალი დონის) ადამიანები არიან და მათი მოტივები დიდად არ განსხვავდებიან თანამშრომელთა მოტივებისაგან. შეიძლება თამამად ითქვას, მმართველებისა და პერსონალის ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულება მსგავსია; მმართველებსა და პერსონალს შორის განსხვავება მიზნის/მიზნების მისაღწევად გაზრდილ ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობაში უნდა ვეძებოთ, რამდენადაც, როგორც წესი, ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის/მიზნების შესაბამისია; ცვალებადი ორგანიზაციის მიზნები კი თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად ყალიბდება.

ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბების შემდეგ, უნდა შეიქმნას სტრატეგიული კონცეფცია ანუ თეორიულ დონეზე მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს

ის, რასაც კომპანია მომავალში გააკეთებს (სასურველია განისაზღვროს ის, რასაც კომპანია არ გააკეთებს) ჩამოყალიბებული მიზნების მისაღწევად (*იხ. პაპუნა ტოლიაშვილი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს, <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-structur>*).

სტრატეგია სამ ურთიერთდაკავშირებულ კითხვაზე პასუხის გაცემას გულისხმობს. „ვის?“, „რა?“ და „როგორ?“ (პრაქტიკაში არსებობს სტრატეგიასთან დაკავშირებული კიდევ ორი კითხვა: ვინ? და როდის? თუმცა პირველი სამი კითხვა მაინც უმთავრესია) ვის უნდა მიყიდოთ თქვენი პროდუქცია? ბიბლიოთეკის შემთხვევაში მიყიდვა მომსახურეობად ტრანსფორმირდება. ვის უნდა მოვემსახუროთ? მოსწავლეებს? სტუდენტებს? პროფესორ-მასწავლებლებს? აბიტურენტებს, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს, პენსიონერებს და ა.შ. რა უნდა მიყიდოთ/ მივანოდოთ? წიგნები, ჟურნალები, აუდიო, ვიდეო მასალები, ელექტრონული პროდუქცია და სხვ.

„როგორ აპირებთ პროდუქტის გაყიდვას?“ – ბიბლიოთეკაში, მათ შორის ინტრანეტით, ინტერნეტით, ადგილზე მიტანით, სპეციალიზებულ დარბაზებში და ა.შ.

ორგანიზაციაში სტრუქტურულ რეორგანიზაციამდე სასურველია ატესტაციის ჩატარება. ატესტაციას, როგორც წესი, საჯარო მოხელის სამსახურებრივი საქმიანობის, პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პირადული თვისებების შესაბამისობის შეფასების ინსტრუმენტად განიხილავენ. ვფიქრობ, ატესტაცია

ასევე აუცილებელია ბიზნეს და არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობაში. ატესტაციის ჩატარების წესს საჯარო სამსახურში შესაბამისი კანონი განსაზღვრავს.

ატესტაციის შედეგებზე პასუხისმგებლობას, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, თანაბრად უნდა ინანილებდეს დამსაქმებელი თუ დასაქმებული. უმრავლეს შემთხვევაში, სწორედ ატესტაციის შედეგებით უნდა ხდებოდეს თანამშრომელთა ნახალისება თუ კარიერული ზრდა. სხვა შემთხვევაში ნებისმიერი ატესტაციის პროცესი თუ შედეგი უსარგებლო იქნება.

ატესტაციის შედეგები ორგანიზაციისთვის საკუთარი სახის დანახვისათვის სარკედ უნდა იქცეს. სწორედ ატესტაციის შედეგებზე დაყრდნობით უნდა განსაზღვროს მმართველმა გუნდმა მართვის ეფექტურობა საატესტაციო პერიოდში. პასუხი გასცეს ორგანიზაციისთვის ისეთ მნიშვნელოვან კითხვებს, როგორიცაა: რამდენად სწორად ჩატარდა კონკურსი ორგანიზაციაში, რამდენად ეფექტურად განხორციელდა შიდა მიგრაცია ორგანიზაციაში, რამდენად ადეკვატური იყო წინა ატესტაციის შედეგები, რამდენად სწორად შეაფასა ამა თუ იმ მმართველმა ცალკეული მუშაკი, რამდენად სწორად აფასებდა საკუთარ შესაძლებლობებს, უნარებსა და პროფესიონალიზმს თავად და ესა თუ ის მუშაკი და ა.შ.

ასევე აუცილებლად მიმაჩნია იმის აღნიშვნა, რომ ატესტაციის პროცესში, ერთი მხრივ, უნდა შეფასდეს საატესტაციო პერიოდში მუშაკის, უშუალო ხელმძღვანელის მუშაობა და, მეორე მხრივ, გამოვლინდეს ორგანიზაციის ახალი გამოწვევები-

სადმი მათი დამოკიდებულება (ანუ პასუხი გაეცეს კითხვას, თუ რამდენად არის მზად ორგანიზაცია ახალი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად). ჩემს ამ მოსაზრებას იზიარებს ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომელთა უმრავლესობა. ჩვენს მიერ ეროვნულ ბიბლიოთეკაში ჩატარებული წინასწარი კვლევის მიხედვით, გამოკითხულ თანამშრომელთა 74% მიიჩნევს, რომ ატესტაცია წინ უნდა უსწრებდეს სტრუქტურულ რეორგანიზაციას; ამასთან, გამოკითხულ თანამშრომელთა 70% დადებითადაა განწყობილი ატესტაციის პროცესის მიმართ და თვლის, რომ ატესტაციის პროცესი არა მხოლოდ პერსონალის ან მენეჯერების პროფესიულ ჩვევებს, კვალიფიკაციის დონეს, პიროვნულ თვისებებს, ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებას უნდა ავლენდეს. თანამშრომელთა აზრით, ატესტაცია არის ორივე რგოლის შეფასება და შედეგებზე თანაბარ პასუხისმგებლობას ასევე, ორივე მხარე უნდა იღებდეს (გამოკითხულთა 80%).

და ბოლოს, დასაწყისში განხილული ორი ტიპიდან, ბუნებრივია, უპირატესობას ორგანიზაციული ცვლილების ევოლუციურ ტიპს ვანიჭებთ; მიმაჩნია, რომ ეს არჩევანი საკამათოც კი არ შეიძლება იყოს. კამათისა თუ მსჯელობის საგანი ორგანიზაციებში, ჩვენს შემთხვევაში, საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში, სტრუქტურული ორგანიზაციის ჩატარების ვადებია. ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლები სტრუქტურული რეორგანიზაციის ჩატარების ვადას ხუთ წელიწადში ერთხელ „განსაზღვრავენ“.

თანამშრომელთა ატესტაციის საკითხისათვის

კოლეგავ წინასწარ მინდა დამეთანხმო – ატესტაცია ორგანიზაციის, კერძო იქნება ის თუ საჯარო, მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი საუკეთესო ინსტრუმენტია, თუმცა, ამ საუკეთესო ინსტრუმენტის პრაქტიკაში გამოყენება ორგანიზაციის თანამშრომელთა შორის ბევრ გაურკვეველობას, ხშირ შემთხვევაში, შეშფოთებას იწვევს. თანამშრომელთა დიდი უმრავლესობა ატესტაციას განიხილავს არა როგორც კარიერული ზრდის პერსპექტივას, არამედ შემცირებისა და ხელმძღვანელობის მხრიდან დასჯის მექანიზმს. არადა, ატესტაცია არ არის დასჯის ინსტრუმენტი, არ ავლენს ორგანიზაციაში ჩამორჩენილსა და შეუთავსებელ თანამშრომლებს. ატესტაცია არ არის კრიტიკა, ის თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების ინსტრუმენტია. ატესტაციის შედეგად მიღებული შედეგები პირდაპირ კავშირში ვერ იქნება თანამშრომელთათვის ისეთ მტკივნეულ საკითხთან, როგორც არის ხელფასი ან პრემია.

ატესტაცია გაცილებით მეტია, ვიდრე საატესტაციო პერიოდში ერთი თანამშრომლის ან განყოფილების მუშაობის პროცესის შეფასება;

ატესტაციის შედეგები ორგანიზაციისთვის საკუთარი სახის დანახვისათვის სარკედ უნდა იქცეს. სწორედ ატესტაციის შედეგებზე დაყრდნობით უნდა განსაზღვროს მმართველმა გუნდმა მართვის ეფექტურობა საატესტაციო პერიოდში. პასუხი გასცეს ორგანიზაციისთვის ისეთ მნიშვნელოვან კითხვებს, როგორიცაა: რამდენად სწორად ჩატარდა კონკურსი ორგანიზაციაში, რამდენად ეფექტურად განხორციელდა შიდა მიგრაცია ორგანიზაციაში, რამდენად ადეკვატური იყო წინა ატესტაციის შედეგები, რამდენად სწორად შეაფასა ამა თუ იმ მმართველმა ცალკეული მუშაკი, რამდენად სწორად აფასებდა საკუთარ შესაძლებლობებს, უნარებსა და პროფესიონალიზმს თავად ესა თუ ის მუშაკი და ა.შ.

ატესტაციის პროცესის წარმატებით ჩატარების საფუძველი არის ატესტაციის მიზნების სწორად განსაზღვრა. ზოგადად, პერსონალის ატესტაციას გააჩნია 4 ძირითადი მიზანი:

1. ძირითადი;
2. დამატებითი;
3. საერთო;
4. სპეციფიკური.

ძირითად მიზნებზე საუბრისას, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს თანამშრომლის შრომის შედეგების შეფასებას, თანამდებობასთან შესაბამისობის დადგენას, თანამშრომლის თეორიულ და პრაქტიკულ მომზადებაში ხარვეზების გამოვლენასა და მისი პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენას.

პერსონალის ატესტაციას რამდენიმე მიზანი გააჩნია. იხ ცხრ.1

ცხრ 1. პერსონალის ატესტაციის მიზანი

<p>ძირითადი</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. თანამშრომლის შრომის შედეგების შეფასება; 2. თანამდებობასთან შესაბამისობის დადგენა; 3. თანამშრომლის თეორიულ და პრაქტიკულ მომზადებაში ხარვეზების გამოვლენა; 4. პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა.
<p>დამატებითი</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ორგანიზაციაში მუშაობის უნარ-ჩვევების შეფასება (რამდენად შეუძლია ამა თუ იმ თანამშრომელს გუნდში მუშაობა. ორგანიზაციისადმი დამსაქმებლისადმი და ხელმძღვანელობისადმი ლოიალურობა); 2. საქმიანობისადმი, საქმისადმი, თანამდებობისადმი დამოკიდებულების შემოწმება; 3. კარიერული განვითარების პერსპექტივის განსაზღვრა.
<p>საერთო</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. პერსონალის მართვის ხარისხის გაუმჯობესება და საკადრო მუშაობის ეფექტურობის ამაღლება; 2. პასუხისმგებლობისა და შესრულების დისციპლინის ამაღლება.

სპეციფიკური	<p>1. მუშაკთა და თანამდებობათა იმ წრის განსაზღვრა, რომელიც უნდა გათავისუფლდნენ ან შემცირდნენ;</p> <p>2. ორგანიზაციაში მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება.</p>
-------------	---

ატესტაციის მიზნების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელი ხდება შეფასების ტიპის განსაზღვრა. პრაქტიკაში ატესტაციის სამი ტიპი გამოიყენება:

- 1) ობიექტურ კრიტერიუმებით (საბოლოო შედეგების შეფასებით);
- 2) უშუალო უფროსის სუბიექტური შეფასებით;
- 3) „360 გრადუსით“ – პერსონალის წრიული შეფასება – თანამშრომლის საქმიანობას ერთდროულად აფასებს ხელმძღვანელობა, კოლეგები და მომხმარებლები.

ლიტერატურაში პერსონალის ატესტაციის მიზნების სხვა წარმოდგენაც არსებობს.

- აქვე ჩამოვთვლი:
1. მმართველობითი გადანყვეტილებებისთვის ინფორმაციის მიღება;
 2. პერსონალთან მიმდინარე სამუშაოებისთვის ინფორმაციის მიღება;
 3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის ჩამოყალიბება ან გაუმჯობესება.

ატესტაციის მიზნების რომელ „ჩამონათვალსაც“ არ უნდა დავუჭიროთ მხარი, ფაქტია, ერთი მხრივ, საქმე გვაქვს ატესტაციის მიზნებთან, მეორე მხრივ – პრაქტიკაში გამოყენებულ ატესტაციის სამ

ტიპთან. მათი ურთიერთმიმართების საკითხი განსხვავებულია საჯარო სამსახურში, კერძო ბიზნესსა თუ არასამთავრობო ორგანიზაციებში. „ტიპის“ არჩევა კონკრეტული ორგანიზაციის პრეროგატივაა, – მთავარია ორგანიზაციამ შექმნას ერთიანი დაგეგმვისა და კონტროლის ეფექტური სისტემა და განახორციელოს მართვა მიზნების საშუალებით.

მართვა მიზნების საშუალებით გულისხმობს, რომ მოსალოდნელი შედეგი მიიღწევა ოთხი ურთიერთდაკავშირებული აქტივობის საფუძველზე:

1. მიზნების დასახვით;
2. მოქმედების გეგმის შემუშავებით;
3. პერიოდული შემოწმებით;
4. ყოველწლიური შეფასებით.

პერიოდული შემოწმებები და ყოველწლიური შეფასებები ატესტაციის საფუძველთა საფუძველი უნდა გახდეს, და მაინც, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს თანამშრომელთა შემოწმება-შეფასების პროცესი უმრავლეს შემთხვევაში, მხოლოდ ატესტაციის პროცესში ხორციელდება. ატესტაციისთვის აუცილებელი საინფორმაციო ბაზა მხოლოდ და მხოლოდ მინიმალური აუცილებელი ინფორმაციით (ბიოგრაფიული მონაცემები, უშუალო ხელმძღვანელის დახასიათება) ამოიწურება. არადა, სწორედ, ატესტაციის აუცილებელი საინფორმაციო ბაზის სისრულე, რამდენიმე სხვა კომპონენტთან ერთად (მაგ., ატესტაციის ჩატარების ტექნოლოგიური პროცედურების ხარისხი, რამდენად კარგად იციან ტექნოლოგიური პროცესები საატესტაციო კომისიის წევრებმა, ხელმძღვანელობის წინასწარი განწყობა თანამშრომელთა საქმიანობის მიმართ, ორგანიზაციაში არსებუ-

ლი საკადრო პოლიტიკა და სხვ.) განაპირობებს ატესტაციის ჩატარების ეფექტიანობა.

ატესტაციის ჩატარების ეფექტიანობა, ასევე მიჭიდროდ არის დაკავშირებული ატესტაციის ჩატარების პროცედურასთან. ლიტერატურაში რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს გამოყოფენ:

1. წინასწარი;
2. მეთოდიკის, სტანდარტების, წესების ჩამოყალიბების;
3. საცდელი ატესტაციის;
4. მოსამზადებელი;
5. ჩატარების;
6. შედეგების შეფასების.

წინასწარი ეტაპზე განიხილება ყველა ის წინადადება, რომელთა საფუძველზე უნდა ჩამოყალიბდეს ატესტაციის ჩატარების მეთოდიკა, სტანდარტები და წესები. რეალურად ამ ეტაპზე იქმნება საატესტაციო, საპრეტენზიო კომისია, ტექნიკური ჯგუფი და კომისიის, ასევე ტექნიკური ჯგუფის წევრთა მოსაზრებები ჯერდება ერთმანეთთან.

მეორე ეტაპზე იქმნება ყველა ის დოკუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ატესტაციის ჩატარების ეფექტიანობას.

მესამე ეტაპი გულისხმობს საცდელი ე. წ. საპილოტე ატესტაციის ჩატარებას. ვლინდება ყველა ის ხარვეზი და ნაკლოვანება, რომელიც შესაძლებელია განპირობებული იყოს შემუშავებული მეთოდიკის, სტანდარტების, წესების არასრულყოფილებით.

მოსამზადებელ ეტაპზე საორგანიზაციო ჯგუფი ატესტაციას დაქვემდებარებულ პერსონალს აცნობს ატესტაციის ჩატარების მეთოდიკას, სტანდარტებსა

და წესებს, ატარებს კონსულტაციებს, საუბრებს, აქვეყნებს სავარაუდო კითხვებსა და ასაჯაროებს საკითხთა იმ წრეს, რომელიც პირდაპირ ან ირიბად თან ახლავს ატესტაციის პროცესს. ფაქტობრივად, ატარებს ყველა იმ მოსამზადებელ სამუშაოს, რომელიც უზრუნველყოფს ატესტაციის პროცესის გამჭვირვალობას ტექნიკური მხარის ჩათვლით.

ატესტაციის ჩატარება – ეს არის პროცესი, რომელიც ტარდება წინასწარ შექმნილი და აპრობირებული მეთოდიკის, სტანდარტებისა და წესების დაცვით.

ატესტაციის შედეგების შეფასების ეტაპი გულისხმობს:

1. მმართველობითი გადანყვეტილების მიღებას;
2. ატესტაციის შედეგების განხილვას;
3. მომავალი ატესტაციის ჩატარების პერიოდის დაგეგმვასა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.

სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს შორის განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს პერსონალის ატესტაციის შედეგებისადმი დამოკიდებულების პრობლემას. კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, მმართველ გუნდს კარგად უნდა ესმოდეს რა დიდი მნიშვნელობა აქვს თითოეული თანამშრომლის დამოკიდებულებას არა იმდენად ატესტაციის მთელი პროცესისადმი, არამედ მიღებული შედეგებისადმი. ჩვენს მიერ წინასწარ ჩატარებული გამოკვლევის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ: ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომელთა, ასევე

ჩემი „ფეისბუქელი მეგობრების აბსოლიტური უმრავლესობა (92%) მიიჩნევს, რომ ატესტაციის შედეგები ვერანაირ გავლენას ვერ მოახდენს ვერც მის კარიერულ ზრდაზე და ვერც მატერიალურად გააუმჯობესებს მის მდგომარეობას და ერთი ჩემი კოლეგის სიტყვებით, რომ ვთქვა „ატესტაციას მხოლოდ და მხოლოდ ნეგატიურ კონტექსტში მოიაზრებს“. ბუნებრივია ატესტაციისადმი ამგვარი დამოკიდებულება, ვერანაირ კრიტიკას ვერ უძლებს, თუმცა ბუნებრივია, ატესტაციას ნეგატიური მხარეებიც გააჩნია. ნეგატიური მხარეები განსაკუთრებით ყოველწლიურ ან „გახშირებულ ატესტაციებში“ ვლინდება. ატესტაცია არც თუ იშვიათად პერსონალის უმოტივაციობას იწვევს. „კარგად შეფასებისთვის“ ბევრი თანამშრომელი გაცილებით მეტ დროს კარგავს „მომზადებაში“, ვიდრე „მისგან ითხოვენ“. თანამშრომლის „ნორმატივების შესრულებისკენ“ სწრაფვა არც თუ სასიკეთოდ აისახება ორგანიზაციის შემდგომ საქმიანობაზე. ორგანიზაციაში ადგილი აქვს არაჯანსაღი კონკურენციის გამოვლინებებსა და კონფლიქტურ სიტუაციებს.

არაჯანსაღი კონკურენციის გამოვლინებებსა და კონფლიქტურ სიტუაციების თემა ბევრ ორგანიზაციაში დახურულ თემათა რიცხვს მიეკუთვნება, ამასთან, არაჯანსაღი კონკურენცია ორგანიზაციის შიგნით, კიდევ უფრო დახურულ თემად მიმაჩნია, მას არანაირი კავშირი არ აქვს შეჯიბრებითობის პრინციპთან და კონკურენციის პროცესში ჩართული მხარეებისაგან არა მხოლოდ საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას ეფუძვნება. ჯანსაღი შიდა კონკურენციისაგან განსხ-

ვაგებით, რომელსაც შეუძლია „ხელი შეუწყოს ინოვაციას, კომპანიის შედეგიანობისა და თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდას“, არაჯანსაღმა შიდა კონკურენციამ შეიძლება „ადამიანებისგან ისეთი შედეგების მიღწევა მოითხოვოს, რაც მათ შესაძლებლობებს აღემატება“. ამასთან, „იმისათვის, რომ აჯობონ თავიანთ მონინააღმდეგეს ადამიანებმა შესაძლოა მიმართონ არაეთიკურ და უღირს მეთოდებს კონკურენტებთან ბრძოლაში. არაჯანსაღი კონკურენცია სამუშაო გარემოს აზიანებს და საბოლოო ჯამში დამანგრეველად მოქმედებს, როგორც კომპანიის შედეგებზე ისე ადამიანებს შორის ურთიერთობებზე“.

სტატიაში „როდესაც თანამშრომლებს შორის არაჯანსაღ კონკურენციას ვაწყდებით“ აკაკი ქორიძე სამართლიანად მიუთითებს არაჯანსაღი კონკურენციის იმ შედეგებზე, რომლებიც უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის პერსონალზე და აქედან გამომდინარე, მთელ ორგანიზაციაზე.

სტრესი. არაჯანსაღი კონკურენცია იწვევს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის დაძაბვას, რაც ამძიმებს სამუშაო გარემოს.

თანამშრომელთა დენადობის ზრდა. თანამშრომლები, რომლებიც ვერ უძლებენ ჩამოყალიბებულ მძიმე ატმოსფეროს, მოსალოდნელია, რომ დატოვონ კომპანია, ახალი თანამშრომლების აყვანა დამატებითი დროითი რესურსების ხარჯვასთან არის დაკავშირებული. თუ თანამშრომელს სპეციალური მომზადება ესაჭიროება ეს ფინანსურ დანახარჯებსაც წარმოქმნის.

გუნდური სული კვდება. როდესაც კონკურენცია მკაცრდება, ადამიანები ინდივიდუალურ მიზნებს უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ ვიდრე კომპანიის საერთო მიზანს. მათ ავიწყდებათ, რომ კონკურენტი კოლეგებთან კომპანიის საერთო მიზნები აკავშირებთ და სინამდვილეში ერთ მხარეს იბრძვიან. იკარგება გუნდურობის შეგრძობა და თანამშრომლებს კოლეგების წარუმატებლობები ახარებთ.

კონფლიქტების წარმოშობის საშიშროება. კონკურენციამ შეიძლება გამოამზეუროს ადამიანთა უარყოფითი თვისებები. ერთმანეთისადმი დაკარგული პატივისცემიდან გამომდინარე შესაძლოა თანამშრომლები ერთმანეთის წინააღმდეგ უღირსად მოიქცნენ.

კომპანიის უარყოფითი იმიჯი საზოგადოებაში. აღსანიშნავია, რომ კომპანიის შედეგების გარდა, ამგვარი უარყოფითი მოვლენები აკნინებს კომპანიის იმიჯს. საზოგადოებაში მას უყალიბდება ერთმანეთის მიმართ მტრული და გაუტანელი გუნდის სახელი, რაც არანაკლებ აზიანებს კომპანიას.

ბუნებრივია, ჩამოთვლილი უარყოფითი შედეგების პერსპექტივაში გავლენა, პერსონალსა და მთლიანად ორგანიზაციაზე სხვადასხვა მასშტაბით მოქმედებს. მათი შეფასებაც სპეციალურ კვლევას მოითხოვს. პრობლემის „ვერ დანახვა“ ან „არ დანახვა“ საქმეს კიდევ უფრო ართულებს. ამასთან, მათი აღმოფხვრა გაცილებით მეტ ფუ-

ლად, შრომით დანახარჯებს მოითხოვს, ვიდრე დღეს შეიძლებოდა გაგველო.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ატესტაცია ხშირად კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზი ხდება. ზოგადად, კონფლიქტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც შეხედულებათა დაპირისპირება ან უთანხმოება ორ ან მეტ მხარეს შორის ამა თუ იმ საკითხზე.

ზოგადად კონფლიქტი ორგანიზაციაში უარყოფით მოვლენად ითვლება, თუმცა არსებობს რადიკალურად განსხვავებული მოსაზრებაც, კერძოდ, „თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადანყვეტილების მისაღებად. კონფლიქტი განაპირობებს, აგრეთვე, პატივისცემის და ძალაუფლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას“. მიუხედავად ამისა, ატესტაციის ჩატარების პროცესში, შეიძლება ადგილი ჰქონდეს კონფლიქტის ოთხივე ტიპს (პიროვნებათშორისი, პიროვნების შინაგანი, პიროვნებასა და ჯგუფს, ჯგუფთაშორის). „მენეჯმენტის საფუძვლების“ ავტორები მიიჩნევენ, რომ „ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათშორისი კონფლიქტის შემთხვევები, რაც ძირითადად ვლინდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებისათვის მენეჯერთა ბრძოლაში“.

დაახლოებით მსგავსი მოსაზრება აქვს ამ სტატიის ავტორს. ოცნლიანი მართველობითი გამოცდილება, საშუალებას მაძლევს აღვნიშნო: დიდი ალბათობით, ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათშორისი და

პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი. პიროვნებას არ მოსწონს არა მხოლოდ სხვა პიროვნებები, არა მხოლოდ ჯგუფები, არამედ მისთვის მიუღებელია სტრუქტურა, რომელიც არ აღიარებს მის პიროვნულ თვისებებსა და კვალიფიკაციას, მის დამსახურებას ქვესტრუქტურისა და მთლიანად სტრუქტურის წინაშე. უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს ატესტაციის მოსალოდნელ შედეგებზე და მთლიანად ატესტაციის პროცესის მიმართ. და მაინც, ჩამოთვლილი ნეგატიური მხარეების მიუხედავად, განვმეორდები და აღვნიშნავ, ატესტაცია დღესდღეობით რჩება პერსონალის შეფასების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან და ეფექტურ საშუალებად, ავლენს რა საატესტაციო პერიოდში მუშაკის, უშუალო ხელმძღვანელის მუშაობას, ასევე – ორგანიზაციის ახალი გამოწვევებისადმი მათ დამოკიდებულებას (პასუხს სცემს კითხვას: რამდენად არის მზად ორგანიზაცია ახალი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად?). ჩემს ამ მოსაზრებას იზიარებს ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომელთა უმრავლესობა. ჩვენს მიერ ეროვნულ ბიბლიოთეკაში ჩატარებული წინასწარი კვლევის მიხედვით, გამოკითხულ თანამშრომელთა 70% დადებითად არის განწყობილი ატესტაციის პროცესის მიმართ და თვლის, რომ ატესტაციის პროცესი არა მხოლოდ პერსონალის ან მენეჯერების პროფესიულ ჩვევებს, კვალიფიკაციის დონეს, პიროვნულ თვისებებსა და ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებას ავლენს, არამედ ატესტაცია არის ორივე რგოლის შეფასება და შედეგებზე თანაბარ პასუხისმგებლობას ორივე მხარე უნდა იღებდეს (გამოკითხულთა 80%).

გადანყვეტილების მიღების პროცესი ორგანიზაციაში

მმართველთა უმრავლესობა სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს გადანყვეტილების მიღებაში ხარჯავს. მართველისთვის გადანყვეტილების მიღება თვითმიზანს არ წარმოადგენს. ნებისმიერი მენეჯერისთვის მთავარია განსაზღვრული მმართველობითი პრობლემა გადანყვიტოს. სწორედ მართველის, მმართველთა ჯგუფის გადანყვეტილებაზე არის დამოკიდებული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობები. მმართველის მუშაობის შეფასება, ძირითადად დამოკიდებულია მიღებული გადანყვეტილების რაოდენობასა და ამ გადანყვეტილებების მნიშვნელობაზე.

ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემა, როგორც წესი, კოლექტიურ გადანყვეტილებას მოითხოვს. გადანყვეტილება ერთჯერადი აქტი როდია, ის დროში განელილი, განსაზღვრული სტრუქტურის მქონე პროცესის შედეგია. ამასთან, გადანყვეტილების მიღება გულისხმობს პრობლემის ან შესაძლებლობის იდენტიფიცირებისა და სამოქმედო კურსის ალტერნატივებიდან საუკეთესოს ამორჩევის პროცესს (წყარო: <http://www.academia.edu/3808934/sakurso-naSromi>).

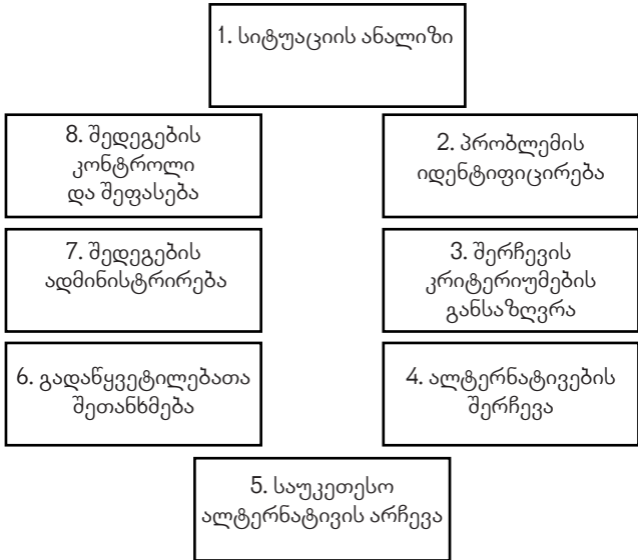
გადანყვეტილების მიღების პროცესი თავის თავში მოიცავს ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციის ანალიზს, გადანყვეტის გზების (ალტერნატივების) გენერირებას, გადანყვეტილების მიღებასა და მათი აღსრულების ორგანიზაციას.

გადანყვეტილების მიღების იდეალური პროცესი უფრო სრულად წარმოდგენილია სქემაზე (სქემა 1).

მოკლედ დავახასიათოთ გადანყვეტილების მიღების თითოეული პროცედურა.

1. სიტუაციის ანალიზი. სიტუაციის ანალიზი უპირველეს ყოვლისა ინფორმაციის შეგროვებასა და დამუშავებას გულისხმობს. ინფორმაცია მოიპოვება ორი წყაროდან: ორგანიზაციის გარეთ და ორგანიზაციის შიგნით და გადაეცემა მენეჯერებსა და სპეციალისტებს.

მენეჯერები და სპეციალისტები მიღებულ ინფორმაციას ახარისხებენ და კლასიფიცირდება. სათანადო ანალიზის შემდეგ ადარებენ რეალურად არსებულ ან საპროგნოზო მაჩვენებლებს.



სქემა 1. გადანყვეტილების მიღების პროცესი

წყარო: http://studme.org/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogo_resheniya_ego_struktura

სწორედ შედარებისას ვლინდება ის პრობლემები, რომლებიც უნდა გადაწყდეს.

2. პრობლემის იდენტიფიკაცია. პრობლემის ანუ სასურველ და არსებულ მდგომარეობას შორის სხვაობის აღმოფხვრა პრობლემის სრული და ზუსტი განსაზღვრით ან დიაგნოზის დასმით იწყება.

3. შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა. პრობლემის გადაწყვეტამდე, მმართველმა ზუსტად უნდა შეარჩიოს ის მაჩვენებლები, რომლებსაც უნდა შეადაროს ალტერნატივები და იქიდან აირჩიოს საუკეთესო. მაგ; ახალი მოწყობილობის შესყიდვისას მენეჯერმა კრიტერიუმად შეიძლება გამოიყენოს ფასი, წარმადობა, საექსპლუატაციო ხარჯები, ექსპლოატაციის ვადა და ა.შ.

4. ალტერნატივების შერჩევა. ალტერნატივის შერჩევა მენეჯერისთვის ძალზე რთული და შრომატევადი პროცესია. იდეალურია, როცა მენეჯერს შესაძლებლობა აქვს პრობლემის გადაწყვეტის ყველა შესაძლო ვარიანტის გაცნობისა, თუმცა პრაქტიკაში ამგვარი რამ იშვიათად ხდება. მიზეზი შეიძლება იყოს სუბიექტური ან ობიექტური (განსაკუთრებით დროის სიმცირე, ამ დროს მენეჯერი მხოლოდ რამდენიმე ალტერნატივის გაცნობას ახერხებს). როგორც წესი, პრობლემის არადროული გადაწყვეტა ახალ, კიდევ უფრო რთულად გადასაწყვეტ პრობლემას წარმოშობს. მაგ; ახალი მოწყობილობის შესყიდვისას მენეჯერმა კრიტერიუმად შეიძლება გამოიყენოს ფასი, წარმადობა, საექსპლოატაციო ხარჯები, ექსპლოატაციის ვადა და ა. შ.

5. საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ამ ეტაპზე ერთმანეთს ედრება წინასწარ შერჩეული ალტერ-

ნატივები, ვლინდება ალტერნატივათა დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ობიექტური ანალიზის საფუძველზე დგინდება სავარაუდო შედეგები და განისაზღვრება ამ შედეგების რეალიზებით მიღებული სარგებელი; ხდება შერჩეული ალტერნატივებიდან საუკეთესოს არჩევა.

6. გადანყვეტილებათა შეთანხმება. შრომის დანაწილების პირობებში მართვის თანამედროვე სისტემებში გადანყვეტილების მომზადებას, მიღებას, შესრულებას სხვადასხვა პირები ახორციელებენ. ორგანიზაციაში წარმოქმნილი პრობლემა მთელი ორგანიზაციის და არა ცალკეული პირის ან პირების „საკუთრება“ ხდება. აქედან გამომდინარე, ყველა გადანყვეტილება გადანყვეტილების მომზადებელ, მიმღებ, შემსრულებელ პირებთან უნდა შეთანხმდეს.

გადანყვეტილების ჯგუფურად მიღება, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს იმას, რომ მასში მონაწილეობას ღებულობენ ის პირები, ვისაც მომავალში ამ გადანყვეტილებათა შედეგები შეეხება, განსაკუთრებით, ისინი, ვინც აცნობიერებენ ამ განყვეტილებების შედეგებს და მზად არიან შედეგთა დადგომამდე მონაწილეობა მიიღონ გადანყვეტილების მომზადებასა და შემდგომ რეალიზაციაში. საქმისადმი ამგვარი მიდგომა, აადვილებს პიროვნებათშორის კორდინაციას, აუმჯობესებს კომუნიკაციას, ზრდის ალტერნატივების რაოდენობას და ა.შ.

ერთპიროვნული გადანყვეტილების მიღებისაგან განსხვავებით, ჯგუფური მიღების პროცესი შეიძლება დროში გაინელოს, გაუარესდეს ნევრებს შორის კომუნიკაცია, ადგილი ჰქონდეს „კომპრო-

მისს – კომპრომისისათვის“, მკვეთრად დაეცეს ჯგუფის წევრების გადაწყვეტილების მიღების უნარი, „მოექცნენ სხვის გავლენის ქვეშ“ და რაც მთავარია, ჯგუფში წარმოქმნილი კონფლიქტის, შეუთანხმებლობის გამო გადაწყვეტილება შეიძლება საერთოდ ვერ იქნას მიღებული ან მიღებული გადაწყვეტილების აღსრულებამ კონფლიქტი კიდევ უფრო გააღრმავოს (იხ მაგ., http://studme.org/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogo_resheniya_ego_struktura).

გადაწყვეტილების მიღებისას ჯგუფის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, მაშინ როცა შედეგი ზუსტი უნდა იყოს. ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ხშირ შემთხვევაში უფრო ზუსტია, ვიდრე ინდივიდუალური და მაინც, ჯგუფში მიღებული გადაწყვეტილების სიზუსტე ინდივიდის, კერძოდ, ხელმძღვანელის გამოცდილებაზე, მართვის უნარ-ჩვევებსა და კიდევ ბევრ თვისებაზეა დამოკიდებული. სწორედ ხელმძღვანელია პასუხისმგებელი ჯგუფის ფორმირებასა და მის მუშაობაზე, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა ყველა დაინტერესებული და კომპეტენტური პირის ერთ ჯგუფში ვერ ხერხდება. სიზუსტე და ოპერატიულობა, როგორც წესი, მედლის ორი მხარეა. ზოგიერთი პრობლემის გადაწყვეტა სიზუსტეს მოითხოვს, ზოგიერთი – ოპერატიულობას და მაინც, ორგანიზაციებში ხშირად იქმნება პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტა ერთი ადამიანის შესაძლებლობებს ძალზე აღემატება – არსებობს სიტუაციები, რომელთა გამკლავება ერთი ინდივიდის ძალებს მკვეთრად აღემატება, უდავო ფაქტია, ის რაც „კარგად გამოსდის“ ერთ ადამიანს, მეორესთვის – „წარმოუდგენელია“.

სამეცნიერო ლიტერატურაში გადანყვეტილების ჯგუფური მიღების რამდენიმე კარგად აპრობირებული მეთოდი არსებობს: „ტვინების იერიში“, ნომინალური ჯგუფის მეთოდი, დელფის მეთოდი და ა. შ. (იხ. მაგ., <http://www.medgeo.net/2009/05/28/determination/>).

7. შედეგების ადმინისტრირება. გადანყვეტილების წარმატებით აღსრულებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა შესასრულებელ სამუშაოთა რესურსებით უზრუნველყოფა და მათი დროულად გადანაწილება.

სამუშაოს მასშტაბებიდან გამომდინარე, გადანყვეტილების მიღების ამ ეტაპზე, ხშირად საჭირო ხდება სპეციალური პროექტის შედგენა. პროექტების ადმინისტრირების საკითხებზე ჩვენ მომავალში ვისაუბრებთ.

8. შედეგების კონტროლი და შეფასება. მიღებული გადანყვეტილების დანერგვა ჯერ კიდევ არ ნიშნავს გადანყვეტილების მიღების პროცესის დასრულებას. მმართველი, მმართველთა ჯგუფი უნდა დარწმუნდეს მოცემული მატერიალური, ტექნიკური, შრომითი რესურსებით რამდენად არის შესაძლებელი ამ გადანყვეტილების აღსრულება. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება კონტროლისა და შეფასების ეტაპი. საქმე გვაქვს უკუკავშირის მექანიზმის „ამუშავებასთან“. ერთმანეთს ედრება მიღებული და წინასწარ დაგეგმილი შედეგები.

ზოგადად, გადანყვეტილება შეიძლება შეფასდეს როგორც „კარგი“ ან „ცუდი“. გადანყვეტილება არის „კარგი“ თუ 1) მიღებულია დროულად და შეესაბამება ობიექტურ მოთხოვნებს და 2) გადანყვეტილების მართებულობა თავს იჩენს მოგვიანებით. წინააღ-

მდეგ შემთხვევაში გადაწყვეტილება არის „ცუდი“. მასთან, „კარგსა“ და „ცუდს“ შორის „რალაც საშუალო“, უბრალოდ, არ არსებობს.

აქვე, შეუძლებელია არ დაეთანხმო მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციაში „იშვიათად მიიღება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთაც არ შეიძლება მოჰყვეს უარყოფითი შედეგი რომელიმე ქვედანაყოფისათვის. ამასთან, მენეჯერს უნდა ესმოდეს, რომ მის მიერ არჩეულ ალტერნატივას შეიძლება ჰქონდეს ნაკლოვანებები, თანაც მნიშვნელოვანი, მაგრამ მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ შემთხვევაში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია ორგანიზაციისათვის საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით. მაშასადამე, გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს მენეჯერის მხრიდან კომპრომისზე წასვლასაც. ეს აუცილებელია, ვინაიდან გადაწყვეტილების მიუღებლობა ისევე ცუდია ორგანიზაციისთვის, ან შეიძლება უარესიც კი, როგორც ნაკლებად დასაბუთებული გადაწყვეტილება“ (წყარო: მენეჯმენტის საფუძვლები: [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია მღებრიშვილი, ფიქრია ნონკოლაური. – თბილისი უნივერსალი, 2008. – 288 გვ.).

კერძო ბიზნესსა და სახელმწიფო სამსახურში მართველობითი საქმიანობის ოცი წლის მანძილზე ამგვარი გადაწყვეტილებების მიღება რამდენჯერმე მოუწია კრებულის ავტორს.

ვსარგებლობ შემთხვევით და კიდევ ერთხელ გიბოდიშებ კოლეგავ, თუ ოდესმე ჩემი ამგვარი გადაწყვეტილება უარყოფითად შეგეხო.

ვიმედოვნებ, ჩემ გულწრფელობაში ეჭვი არ გეპარება.

ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციაში

თანამედროვე ორგანიზაციაში გამოყოფენ ორ ძირითად ჯგუფს: *ფორმალურს* და *არაფორმალურს*. ფორმალურ ჯგუფებს ორგანიზაციის მენეჯმენტი ქმნის. მენეჯმენტის ძირითადი მიზანი არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, რომელიც, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში მუდმივი სამუშაოს არსებობას და, მეორე მხრივ, არსებული შეზღუდული რესურსების ეფექტურ გამოყენებას. მოკლედ, ორგანიზაციის მენეჯმენტი წინასწარგანზრახულად ქმნის ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ამგვარ სტრუქტურაში სრულად არის განერილი ყველა ის შესასრულებელი სამუშაო და ყველა ის უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობა რაც პერსონალს ორგანიზაციის მიმართ გააჩნია და რომლებსაც ისინი ორგანიზაციაში უნდა ასრულებდნენ.

ზოგადად, ფორმალურ სტრუქტურას რამდენიმე თავისებურება ახასიათებს:

1. ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ნებაყოფლობით აყალიბებს ორგანიზების პროცესი.

2. ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანი ორგანიზაციული ამოცანის განხორციელებაა.

3. ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ყოველი ინდივიდისთვის კონკრეტული სამუშაო არის განკუთვნილი.

4. ფორმალურ ორგანიზაციაში ყოველი ინდივიდი თანამდებობის პირია ან გადაწყვეტილების მიმღები.

5. ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ხელმძღვანელი-დაქვემდებარებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებით სრულდება.

6. ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ქმნის კომუნიკაციის სკალარულ ჯაჭვს (*სკალარული ჯაჭვი* – ეს არის პიროვნებათა რიგი დაწყებული უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელით და ყველაზე დაბალი რანგის ხელმძღვანელით დამთავრებული). რადგან ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე მასში უნდა არსებობდეს შესაბამისი იერარქიული სისტემა (*იხ. <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/formal-and-informal-organization-features-advantages-and-disadvantages/8654/>*).

სამეცნიერო, სასწავლო ლიტერატურაში, ორგანიზაციაში პერსონალის პროფესიული ცოდნის ამაღლება, პერსონალის მოტივირება, მენეჯმენტის ერთ-ერთ ძირითად საქმიანობად განიხილება. ამასთან, ორგანიზაციის წარმატება, როგორც წესი, განპირობებულია არა იმდენად მატერიალურ-ტექნიკური, ან თუნდა სარესურსო ბაზით, არამედ პერსონალის პროფესიონალიზმითა და საქმისადმი დამოკიდებულებით. ამიტომაც მენეჯმენტი დაინტერესებულია, რომ ორგანიზაციის

თითოეული თანამშრომელი სრულყოფილად ასრულებდეს შესაბამის სამუშაოს, მთელ ძალასა და ენერგიას „დებდეს“ დასახული მიზნების მისაღწევად. ამასთან, ორგანიზაცია ვითარდებოდეს, როგორც ერთიანი, მონოლითური სისტემა. თანამედროვე ორგანიზაციებში, როგორც წესი, მმართველობითი რგოლის ამგვარი სურვილი, სურვილადვე რჩება, ორგანიზაციის პერსონალის ქცევისა და ურთიერთობების სტერეოტიპები ძალზე შორს დგას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის გეგმებიდან. ორგანიზაციაში ყალიბდება ფორმალურისგან მკვეთრად განსხვავებული ჯგუფები. სამეცნიერო და სპეციალურ ლიტერატურაში ასეთ ჯგუფებს არაფორმალურ ჯგუფებს უწოდებენ. არც თუ იშვიათად, შესაბამის პირობებში, ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული არაფორმალური ჯგუფები, დომინანტურ ჯგუფებად იქცევიან ხოლმე (იხ. <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/formalnye-i-neformalnye.html#a1>).

არაფორმალურ ჯგუფებს, რომლებიც არიან სპონტანურად შექმნილი ადამიანების გაერთიანებები და განსაზღვრული მიზნების განხორციელებისათვის იქმნებიან, არც თუ იშვიათად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელიც ქმნის. ამგვარად შექმნილ არაფორმალურ ჯგუფებს, როგორც წესი, პერსონალის მხრიდან არაერთგვაროვანი შეფასება მოსდევს.

არაფორმალურ ჯგუფებს ფორმალურ ჯგუფებთან შედარებით რამდენიმე უპირატესობა გააჩნია:

1. სწრაფი კომუნიკაცია, რამდენადაც არაფორმალური სტრუქტურა არ მისდევს სკალარულ

ჯაჭვს ანუ არ არსებობს პიროვნებათა რიგი, რომლებიც ხელმძღვანელ თანამდებობებზე იმყოფებიან, დანყებული უმაღლესიდან დამთავრებული ყველაზე დაბალი რანგის ხელმძღვანელით. არ არსებობს იერარქიული სისტემა. ეს კი ბუნებრივია უფრო სწრაფი კომუნიკაციის საშუალებას იძლევა. კომუნიკაციის სისწრაფე არის ფორმალური ორგანიზაციის ერთ-ერთი მტკივნეული თემა.

2. სოციალური საჭიროებების დაკმაყოფილება, რამდენადაც, არაფორმალური კომუნიკაცია სათანადო მნიშვნელობას ანიჭებს დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და სოციალურ საჭიროებებს, უზრუნველყოფს დასაქმებულთა მაღალ მოტივაციას.

3. სწორი უკუკავშირი, რამდენადაც არაფორმალური სტრუქტურის გზით უმაღლესი დონის მმართველები შესაძლოა ფლობდნენ ინფორმაციას დასაქმებულთა რეალური უკუკავშირების შესახებ, სხვადასხვა მიმართულებებსა და გეგმებთან დაკავშირებით.

არაფორმალურ ჯგუფებს ფორმალური ორგანიზაციები სტრატეგიული ინტერესების შესაბამისად იყენებენ:

1. არაფორმალური ჯგუფის ცოდნა და გამოცდილება შესაძლოა დასაქმებულთა მხარდაჭერის გასაძლიერებლად და მათი მუშაობის გასაუმჯობესებლად იქნას გამოყენებული.

2. ჭორების ფარული გავრცელებით შესაძლებელი ხდება ინფორმაციის უფრო სწრაფი გადაცემა (ჭორების გავრცელება კიდევ ერთი მტკივნეული საკითხია თანამედროვე ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით დიდ ორგანიზაციებში. „ჭორების საკითხის“ განხილვისას განსაკუთრებული ყურ-

ადლება უნდა მიექცეს იმ ფაქტს, რომ უკანასკნელ წლებში კიდევ უფრო გაძლიერდა „ჭორების გავრცელების“ საშუალებები. მათ შორის სოციალური ქსელები). ჭორების გავრცელება, არასისტემატურ მუშაობასთან ერთად, არაფორმალურ ჯგუფთა ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ნაკლია. არაფორმალურ ორგანიზაციაში გავრცელებული ინფორმაციის 70% შეადგენს ჭორებს, რამაც შესაძლოა დასაქმებულები შეცდომაში შეიყვანონ.

ზემოაღნიშნული ნაკლის გარდა, არაფორმალურ ჯგუფებს გააჩნიათ კიდევ ორი ნაკლი: პირველი, ნეგატიური შედეგების გამოწვევა (რამდენადაც თუ არაფორმალური ორგანიზაცია ეწინააღმდეგება მენეჯმენტის კურსსა და ცვლილებებს, ორგანიზაციაში ცვლილებების დაწერგვა რთულდება. არაფორმალური ჯგუფების ლიდერების „განეიტრალება“ – სამსახურიდან „გაშვება, თუნდაც დანინაურება/დაქვეითება გამოსავალი არ არის, არაფორმალური ჯგუფები ხომ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებზე შექმნილი ნარმონაქმნები არიან;

და მეორე, ინდივიდუალურ ინტერესზე გაზრდილი აქცენტი, რამდენადაც არაფორმალური სტრუქტურა ორგანიზაციულ ინტერესებთან შედარებით, მეტ მნიშვნელობას ინდივიდუალური ინტერესების დაკმაყოფილებას ანიჭებს.

3. არაფორმალურ ჯგუფებთან თანამშრომლობით მმართველებს შეუძლიათ ყველა ის უპირატესობა, რომელიც გააჩნიათ როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ ორგანიზაციებს.

ორგანიზაციაში არაფორმალური ჯგუფები ფორმალურ ჯგუფებთან მჭიდრო კავშირში იმყ-

ოფებიან, რამდენადაც არაფორმალურ ჯგუფებში გაერთიანებული ადამიანები სხვადასხვა, მაგრამ ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებულ ფორმალურ სტრუქტურებში მუშაობენ. ფორმალურ ჯგუფებში ზუსტად განსაზღვრული უფლება-მოვალეობების შესრულება პერსონალისაგან დიდ დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს, და მაინც, პერსონალი პოულობს „თავისუფალ დროს“ და ერთმანეთთან არაფორმალურად ურთიერთობენ.

როგორ „მუშაობს“ არაფორმალური ჯგუფები? ამ კითხვას პასუხი ჯ. ხომანსმა მარტივი მოდელის აგებით უპასუხა. მოდელი შედგება სამი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტისაგან: 1. ამოცანები, ურთიერთდა-მოკიდებულება და საქმიანობის სახეები (installations). ხელმძღვანელობისგან პერსონალი მუდმივად იღებს და ასრულებს დავალებებს. დავალებათა შესრულების პროცესში ურთიერთზემოქმედებენ, რის შედეგადაც „იზადება“ განსაზღვრული გრძნობა, ყალიბდება ჩვევა, იქმნება მოლოდინი, სიმპათია ან ანტიპათია. ამასთან, რაც უფრო ინტენსიურია ადამიანთა ურთიერთობები, მით უფრო ძლიერია ერთმანეთის მიმართ გრძნობები, მოლოდინები და ა. შ. ყალიბდება „სპირალური პროცესი“ და თუ ეს პროცესი დროთა განმავლობაში ბუნებრივად/ხელოვნურად არ შეწყდა, მივიღებთ „ერთმანეთის მსგავს ადამიანთა ჯგუფს“, რომლის წევრებს ჩამოყალიბებული აქვთ „ერთობლივი ქცევის კოდექსი“ („ქცევის კოდექსში“ შეიძლება ამოიკითხოთ: „თუ გსურს არ დაკარგო ჯგუფში ავტორიტეტი, კეთილი ინებე და არ დაიჭირო ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან საქმე იმაზე ხშირად, ვიდრე ამას სხვები

აკეთებენ“), რომელსაც, როგორც წესი, განუხრელად იცავენ ასე რომ, საქმე გვაქვს დაუნერვლ კანონებთან, რომლებიც, როგორც წესი, უფრო სრულდება, ვიდრე ფორმალურად ჩამოყალიბებული კანონები, ბრძანებები, ინსტრუქციები და ა. შ. (იხ. <http://bibliotekar.ru/menedzhment-2/205.htm>).

ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებზე საუბრისას, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს საკითხს ჯგუფების ეფექტურად მუშაობის შესახებ. ითვლება რომ, ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების ეფექტურ მუშაობას განსაზღვრავს რამდენიმე ფაქტორი:

1. ჯგუფის სიდიდე – ჯგუფში ადამიანების რაოდენობის ზრდა წევრებს შორის ურთიერთობათა გართულებას იწვევს. ჯგუფს, მიუხედავად იმისა ფორმალურია ის თუ არაფორმალური შეიძლება წარმოიშვას ახალი არაფორმალური ჯგუფი, რომლის მიზანი, როგორც წესი არ ემთხვევა „დედა“ ჯგუფის მიზნებს.

2. შემადგენლობა/პიროვნული შეთავსებულობა, ხედვებისა და მიდგომების თანხვედრა – ითვლება, რომ ჯგუფში ოპტიმალური გადანყვეტილებები მიიღება იმ შემთხვევაში, როცა ჯგუფში სხვადასხვა შეხედულების ადამიანები არიან გაერთიანებულები.

3. ნორმები ჯგუფში – პიროვნება, რომელიც ამა თუ იმ ჯგუფის წევრი ხდება ვალდებულია დაიცვას ჯგუფში არსებული ნორმები.

4. კონსოლიდირებულობა – ჯგუფში კონსოლიდურობის მაღალი დონე მთელი ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობის კატალიზატორი შეიძლება გახდეს.

5. ჯგუფური ერთიანი აზროვნება – ერთი ადამიანის განსხვავებული აზრი არ არღვევს ჯგუფის ჰარმონიულობას.

6. კონფლიქტურობა – აზრთა სხვადასხვაობა კონფლიქტის წარმოშობის ინსპირატორი შეიძლება გახდეს.

7. ჯგუფის წევრის სტატუსი – განისაზღვრება ჯგუფის წევრთა თანამდებობრივი იერარქიით, თანამდებობით, განათლებით, ინფორმაციულობით, და სხვ.

თანამედროვე ორგანიზაციებში ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობა სპეციალურ კვლევას მოითხოვს. კვლევამ, სულ მცირე, რამდენიმე კითხვას უნდა გასცეს პასუხი. მათ შორის განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ორგანიზაციაში არსებულ არაფორმალურ ჯგუფებთან პერსონალის დამოკიდებულების საკითხს.

სამოქალაქო განათლების განყოფილების ახალი გამოწვევები

კოლეგავ, წინასწარ გეტყვი, სამოქალაქო განათლების განყოფილების მხოლოდ იმ ახალ გამოწვევებზე ვისაუბრებ, რომლებთანაც პირდაპირი ან ირიბი შეხება მაქვს ან/და არც თუ შორეულ წარსულში მქონდა.

1994 წელს გამოქვეყნებულ IFLA/UNESCO საჯარო ბიბლიოთეკის მანიფესტში, საჯარო ბიბლიოთეკა განისაზღვრება, როგორც „ინფორმაციის ადგილობრივი ცენტრი, რომელიც ხელმისაწვდომს ხდის მკითხველისათვის ყველა სახის ინფორმაციასა და ცოდნას“ *(იხ. საჯარო ბიბლიოთეკის მანიფესტი: მომზადებულია საბიბლ. ასოციაციების და ინ-ტების საერთაშ. ფედერაციასთან (IFLA) თანამშრომლობით/იუნესკო. – თბ., 1995.)*

მკითხველისათვის ყველა სახის ინფორმაციისა და ცოდნის გადაცემის აუცილებლობაზე მიუთითებს საჯარო ბიბლიოთეკებისთვის IFLA/UNESCO-ს სახელმძღვანელო-მითითებებში განსაზღვრული ძირითადი მიზნები: „საჯარო ბიბლიოთეკის მთავარი მიზნებია ცალკეული მოქალაქეებისა და ჯგუფებისათვის განათლების, ინფორმაციისა და პიროვნების განვითარების სფეროებში სხვადასხვა საშუალებების, მასალებისა და რესურსების შეთავაზება. საჯარო ბიბლიოთეკები თითოეული ადამიანისათვის ცოდნის, იდეებისა და მრავალფეროვანი შეხედულებების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფით მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ დემოკრატიული

საზოგადოების შენარჩუნებასა და განვითარებაში“
(იხ. საჯარო ბიბლიოთეკის მანიფესტი : მომზადებულია საბიბლ. ასოციაციების და ინ-ტების საერთაშ. ფედერაციასთან (IFLA) თანამშრომლობით / იუნესკო. – თბ., 1995.).

„ყველა სახის ინფორმაციისა და ცოდნის“ ხელმისაწვდომობა გულისხმობს სამოქალაქო განათლების სფეროში დაგროვილი ცოდნის შესაძლებლობის ფარგლებში დაგროვებასა და დამუშავებას, და რაც მთვარია გადაცემას მომხმარებელთა ამა თუ იმ კატეგორიისთვის ხელმისაწვდომ ფორმატში, რამდენადაც IFLA/UNESCO-ს სახელმძღვანელო მითითებებში განსაზღვრულ ძირითად მიზნებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ცალკეული მოქალაქეებისა და ჯგუფებისათვის განათლების სფეროში სხვადასხვა რესურსების შეთავაზების პრობლემებსა და დემოკრატიული საზოგადოების განვითარების პროცესში საჯარო ბიბლიოთეკების ჩართულობის გაღრმავებას.

„სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების და დემოკრატიული სახელმწიფოს აღმშენებლობის პროცესების ხელშეწყობა“ *(იხ. საჯარო ბიბლიოთეკის მანიფესტი : მომზადებულია საბიბლ. ასოციაციების და ინ-ტების საერთაშ. ფედერაციასთან (IFLA) თანამშრომლობით / იუნესკო. – თბ., 1995.).* წარმოადგენს საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას და ამ ამოცანის უპირველესი შემსრულებელი ეროვნულ ბიბლიოთეკაში სამოქალაქო განათლების განყოფილება არის.

აქვე უნდა გავიხსენოთ ბიბლიოთეკის ძირითადი მისია, „მუდმივი განათლების ან მთელი სიცოცხ-

ლის მანძილზე სწავლისთვის პირობების უზრუნველყოფა“ (რობერტსონი, დებორა ა. კულტურის პროგრამები ბიბლიოთეკებისათვის : ბიბლიოთეკების, საზოგადოებისა და კულტურის დაკავშირება / დებორა ა. რობერტსონი, სიუზან ბრანდეჰოფის, მერი დევის ფურნიეს და ლაურა ჰაიესის დახმარებით ; [ინგლ. თარგმნა მაია სიმონიშვილმა ; რედ.: ლეილა ზამბახიძე, ლაშა გველესიანი, ლილი საყვარელიძე]. – [თბ. : საქ. საბიბლიოთეკო ასოციაცია, 2010].). ამასთან „მუდმივი განათლების ან მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლისთვის პირობების უზრუნველყოფა არ არის მხოლოდ საჯარო ან მსგავსი ტიპის ბიბლიოთეკების ძირითადი მისია. სპეციალურ ლიტერატურაში სამართლიანად არის აღნიშნული: ყველა ტიპის ბიბლიოთეკის მთავარი ამოცანა არის, დაეხმაროს მომხმარებელს განათლების მიღებაში“. ბუნებრივია, ზოგადი განათლება თავის თავში სამოქალაქო განათლებასაც მოიაზრებს.

სამოქალაქო განათლების განყოფილების (სისტემის) შესახებ საუბრისას მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ სულ მცირე ორი გარემოება. 1) მართვის ობიექტად უმრავლეს შემთხვევაში მოიაზრება თავად განყოფილება. ანუ სისტემაზე ხორციელდება მართვის თითქმის ყველა ფუნქცია (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კორდინაცია, კონტროლი, მოტივაცია, კადრებთან მუშაობა). ერთადერთი ფუნქცია რაც, ბუნებრივია, მსგავს სისტემებში ვერ განხორციელდება (საშუალო დონის მენეჯერთა დონეზე) არის კადრების შერჩევა „ბიბლიოთეკის“ ან სხვა „უფრო გარე“ სისტემიდან და 2. მართვის ობიექტი არის პროექტი ანუ ეს არის სამუშაო, რომელიც ქმნის რალაც ახალს, ორიგინალურს, აქვს დასაწყისი და დასასრული.

მნიშვნელოვანია, მმართველი ჯგუფის მიერ, ორგანიზაციის ეფექტურობის ოპტიმიზაციის მიზნით ხარისხის საყოველთაო მართვის, როგორც ინტეგრირებული მიდგომის გამოყენება. რაც გულისხმობს ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციის ფარგლებში სისტემათა მართვას; ხედვების, მისიის და წამყვანი პრინციპების, მიზნებად, სტრატეგიებად, გაუმჯობესებისკენ მიმართულ აქტივობებად გარდასახვა.

ვიდრე სამოქალაქო განათლების განყოფილების შესრულებულ/მიმდინარე/ პროექტების შესახებ ვისაუბრებდეთ, აუცილებლად მიმაჩნია, განვიხილო საკითხი იმის შესახებ თუ რამდენად ვარ უფლებამოსილი ვისაუბრო თავად ამ პროექტებზე და რა როლს ვასრულებდი ამ პროექტების განხორციელების პროცესში.

მენეჯმენტის გამოჩენილი მკვლევრის ჰენრი მინცბერგის აზრით, არსებობს მმართველი პერსონალის 10 სხვადასხვა, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული როლი და ერთიანდება სამ ძირითად ტიპად:

- 1) პიროვნებათაშორისი,
- 2) საინფორმაციო და
- 3) გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები.

პირდაპირ გეტყვი, სამოქალაქო განათლების განყოფილების ერთ-ერთი მმართველის პოზიციაზე, განყოფილების უფროსთან თეა კენჭოშვილთან ერთად, ლიდერის პოზიციაზე ვიმყოფებოდი ანუ ვასრულებდი პრაქტიკულად ყველა სახის საქმიანობას ზედმეტად აქტიურ თანამშრომლებთან ერთად, თუმცა ასევე ვახორციელებ-

დი სხვა სახის საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის გარე კონტაქტებთან და ინფორმაციის გადაცემასთან.

და მაინც, სამოქალაქო განათლების განყოფილებასთან ერთად ათწლიანი მუშაობისას განსაკუთრებულ ყურადღებას პროექტების მართვას ვუთმობდი. სწორედ 2006 წლიდან განხორციელდა განყოფილების საპროექტო ფორმატით მუშაობაზე გადასვლა და შესაბამისად საკუთარი საქმიანობის, თუმცა გაუცხადებელი რეორგანიზაცია. აქვე დავსძენ, მიმაჩნია, რომ თითოეული პროექტის რეალიზაციამ მიგვიყვანა უნიკალური პროდუქტისა თუ მომსახურების შექმნამდე; ამასთან, განხორციელებული პროექტებით მიღებული პროდუქტები თუ მომსახურებები ორგანულად ჩაენერა განყოფილების საქმიანობის ძირითადი მიზნების კონტექსტში.

სამოქალაქო განათლების განყოფილება 1999 წლის 20 მაისს, საქართველოს პარლამენტის ილია ჭავჭავაძის სახელობის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში იმჟამინდელი გენერალური დირექტორის ბატონ ლევან ბერძენიშვილის ინიციატივით დაარსდა და ეს იყო ეროვნულ ბიბლიოთეკაში „ახალი ერის“ დასაწყისი.

იმავე, 1999 წელს, ბიბლიოთეკაში განხორციელებული სტრუქტურული ცვლილებების შედეგად შეიქმნა სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტი. რომელშიც სამოქალაქო განათლების განყოფილებასთან ერთად გაერთიანდა სამოქალაქო განათლების დარბაზი.

განყოფილების შექმნისთანავე გამოიკვეთა საქმიანობის ძირითადი მიზნები, რომლებიც საქართველოში სამოქალაქო განათლების დონის ამაღ-

ლებას, სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებას, სამოქალაქო უფლებების დაცვის საქმის ხელშეწყობას, სამოქალაქო განათლების სფეროში არსებული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასა და გამჭვირვალების უზრუნველყოფას ითვალისწინებს.

დაარსებიდან 2006 წლამდე განყოფილებამ იმუშავა სამოქალაქო განათლების სფეროში მუდმივად განახლებადი საინფორმაციო მონაცემთა ბაზების შექმნაზე. ბაზები აერთიანებს ქართული პერიოდ-გამოცემებიდან მოპოვებული მასალების თემატურად რანჟირებულ გაციფრებულ მასალებს. ელექტრონულ ბანკში გაერთიანდა ისეთი თემები, როგორცაა საქართველოს პარლამენტის, პრეზიდენტისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნები, აფხაზეთის კონფლიქტი, რელიგია, საქართველოს პოლიტიკური პარტიების ისტორია, საქართველოს პრეზიდენტის განცხადებები, ინტერვიუები, გამოსვლები და სხვ. დაინტერესებული მომხმარებლისათვის საჭირო ინფორმაციის იოლი ხელმისაწვდომობის გასამარტივებლად, შემუშავდა რუბრიკატორები, რომელთა მიხედვითაც მოხდა ჩამოთვლილი მიმართულებების თემატური დაყოფა.

რესურსების შექმნა ერთია და გამოყენება მეორე. განყოფილების მიერ შექმნილ ინფორმაციულ მონაცემთა ბაზებს ჰყავს სხვადასხვა ინტერესებისა და პროფესიის მომხმარებელი: არასამთავრობო/სამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები, სტუდენტები, მეცნიერები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, უცხოელები.

სამოქალაქო განათლებასთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე გაზრდილი მოთხოვნის გათვალ-

ისწინებით, აგრეთვე სამოქალაქო სფეროს პოპულარიზაციის მიზნით განყოფილებამ დაიწყო მუშაობა ახალ მასშტაბურ პროექტზე, რომელიც უკვე ნებისმიერი ინტერნეტ მომხმარებლისათვის გახდა ხელმისაწვდომი.

2006 წელს, სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტმა ფონდ „ღია საზოგადოება საქართველოში“ წარადგინა განაცხადი და მოიპოვა გრანტი პროექტზე „საქართველოს სამოქალაქო საზოგადოების ციფრული ბიბლიოთეკა“.

ციფრული ბიბლიოთეკის ვირტუალურ თაროებზე განთავსდა ყველა ის ლიტერატურა, რომელიც ეხება სამოქალაქო განათლების სფეროს, არასამთავრობო ორგანიზაციების აქტივობასა და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ მიღებულ კონვენციებსა თუ დეკლარაციებს. აღნიშნულ სფეროსთან დაკავშირებით გამოცემულ შემეცნებითი სახის ლიტერატურას, ცნობილი საზოგადო მოღვაწეების ნაშრომებს დემოკრატიის, ადამიანის უფლებების, ქვეყნის სახელმწიფო მონყობის, ეკონომიკის, სიტყვისა და რელიგიის თავისუფლების თაობაზე და სხვ.

ტექსტურ ფორმატთან ერთად საიტზე განთავსდა ვირტუალური გამოფენაც, რაც საშუალებას აძლევდა მომხმარებელს გასცნობოდა წიგნის ვიზუალურ მხარეს, ინფორმაციას ავტორის შესახებ და მოკლე ანოტაციას.

წიგნების, ჟურნალების, გაცვიფრებისას განსაკუთრებით დიდი ყურადღება მიექცა „გაცვიფრებაზე საავტორო უფლების“ დაცვას. „საავტორო უფლების მისაღებად განყოფილება თანამშრომლობს სხვადასხვა გამომცემლობებთან, არასამ-

თავრობო ორგანიზაციებთან და მუდმივად ავსებს ბაზას ახალი ლიტერატურით.

განყოფილებაში არსებულ მუდმივად განახლებად ბაზასთან ერთად, საიტზე განთავსდა ყველა ის მასალა, რომელიც გამოცემულია ქართულ ენაზე და ეხება სამოქალაქო განათლების სფეროს.

2008 წლიდან საქართველოს სამოქალაქო საზოგადოების ციფრულ ბიბლიოთეკას გამოეყო „ქართული პერიოდ-გამოცემების ციფრული კოლექცია“. კოლექციაში განთავსდა საქართველოში მოქმედი სხვადასხვა არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციების, ინსტიტუტებისა და ფონდების მიერ გამოცემული ჟურნალები, სერიული გამოცემები, სტატიები, ანგარიშები, ბიულეტენები, ტრენინგის მასალათა კრებულები, მიმოხილვები, ანალიზი.

მიმდინარე პროექტმა სპეციალიზირებული ლექსიკონების ციფრული ბაზის შექმნას მისცა ბიძგი. ბაზაში განთავსდა ადამიანის უფლებათა დაცვის, სოციოლოგიის, პოლიტოლოგიის, ეკონომიკის, დიპლომატიის, იურისპრუდენციის, სახელმწიფო მართვისა და სხვა თემებთან დაკავშირებული განმარტებითი ლექსიკონები და გზამკვლევები. 2007 წლიდან ლექსიკონების ბაზას დაემატა „სამოქალაქო განათლების ენციკლოპედიური ლექსიკონი“, რომელიც გულისხმობს სამოქალაქო განათლების სფეროში ქართულენოვან და თარგმნილ ლიტერატურაში არსებული სპეციფიკური სამოქალაქო ტერმინოლოგიის დახმარებით „ენციკლოპედიური ლექსიკონის შექმნას“. ლექსიკონების ბაზა ხელს უწყობს სამოქალაქო ცოდ-

ნის გაღრმავებასა და სამოქალაქო განათლების პროფილთან დაკავშირებით დამატებითი ინფორმაციის მოპოვებას.

2009 წელს, სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტმა ფონდ „ღია საზოგადოება საქართველოში“ კიდევ ერთი განაცხადი წარადგინა და მოიპოვა გრანტი პროექტზე „საქართველოს სამოქალაქო საზოგადოების ინტრანეტული (შიდა) ბიბლიოთეკა“. შიდა ციფრული ბიბლიოთეკა გულისხმობს საქართველოში სამოქალაქო განათლების სფეროში მომუშავე იმ ორგანიზაციების მიერ გამოქვეყნებული ლიტერატურის განთავსებას ციფრულ კოლექციაში, რომელზეც ვერ მოხერხდა საავტორო უფლების მოპოვება.

2012 წელს სამოქალაქო განათლების განყოფილებამ გახსნა გვერდი სოციალურ ქსელ ფეისბუქში. სადაც მოკლე იფორმაციების სახით ყოველდღიურად თავსდება სამოქალაქო განათლების სფეროსთან დაკავშირებული თემები, ცნობილი პიროვნებების ბიოგრაფიები, ისტორიული მოვლენების აღწერა, მნიშვნელოვანი თარიღები და დეფინიციები. აქვე თავსდება ეროვნული ბიბლიოთეკის ინტერნეტ-ტელევიზია GeoLibTV-ის სამოქალაქო განათლების სფეროში განყოფილების მომზადებული სხვადასხვა შემეცნებითი ვიდეო-აუდიო მასალები.

2013 წელს შეიქმნა სამოქალაქო განათლების ბლოგი. სადაც სამოქალაქო განათლების სფეროსთან დაკავშირებულ სტატიებთან ერთად თავსდება სასკოლო ლექსიკონი.

მომზადდა საგრანტო პროექტი სამოქალაქო განვითარების ინსტიტუტთან ერთად – ჟურნალისტები სამოქალაქო განათლებისათვის.

დღეისათვის, საზოგადოებაში სამოქალაქო სფეროს მიმართ გაზრდილმა ინტერესმა, ამ სფეროში სამოქალაქო და სახელისუფლებო სექტორის აქტივობების ზრდამ, გვიკარნახა საქართველოში მოქმედი არასამთავრობო და საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების ერთიანი მუდმივად განახლებადი ელექტრონული ბაზის შექმნა. ბაზა დაეხმარება დაინტერესებულ პირებს მათთვის საინტერესო და საჭირო დონორი ორგანიზაციის მოძიებასა და სასურველი პროექტის განხორციელებაში. ამასთან, განყოფილება კონსულტაციას გაუწევს მოქალაქეებს არასამთავრობო ორგანიზაციის შექმნასთან, მის იურიდიულად დარეგისტრირებასა და პროექტის დაწერასთან დაკავშირებით.

განყოფილების შემდგომი სამომავლო აქტივობა უკავშირდება საქართველოში მოქმედი არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციების ერთიანი ბაზის შექმნას. აღნიშნულ ბაზაში დაინტერესებული პირები შეძლებენ მათთვის საინტერესო, კონკრეტულ საკითხებზე ორიენტირებული ორგანიზაციების მოძიებას და ამ ორგანიზაციებთან დაკავშირებას, მათ წინაშე მდგარი პრობლემების (მომხმარებელი შესაძლოა იყოს ძალადობის მსხვერპლი, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირი, ტრეფიკინგის მსხვერპლი, უმცირესობების წარმომადგენელი, მიუსაფარი და ა. შ. ბაზა მიმართულებას მისცემს მომხმარებელს იმასთან დაკავშირებით, თუ კონკრეტულად რომელი ორგანიზაცია მუშაობს მისთვის საჭირო საკითხებთან დაკავშირებით) გადაჭრის მიზნით.

სამოქალაქო განათლების განყოფილების შეს-

რულებული სამუშაოებისთვის ერთი თვალის გადავლებითაც კი ადვილად დავრწმუნდებით, რომ სამოქალაქო განათლების განყოფილება ორ ძირითად ფუნქციას ასრულებს: 1) ქმნის რესურსს (ელექტრონულს) და 2) ემსახურება მომხმარებელს (მკითხველს, ელექტრონული რესურსების მომხმარებელს).

უკანასკნელ წლებში სამოქალაქო განათლების განყოფილების თანამშრომელთა ინიციატივითა და დირექციის სრული მხარდაჭერით განყოფილებამ ტრადიციული რესურსების შექმნისა (წიგნების, ჟურნალების, ლექსიკონების გაციფრება) და მომხმარებელთა მომსახურების (გაციფრებული მასალის ინტერნეტ სივრცეში განთავსება, ადგილზე მოსული მომხმარებლის საკონსულტაციო, საცნობარო-ბიბლიოგრაფიული მომსახურება) გარდა, ახალი რესურსები და მომსახურება შესთავაზა ეროვნული ბიბლიოთეკის მომხმარებლებსა და არა მხოლოდ მათ.

სამოქალაქო განათლების განყოფილების თანამშრომლები არა მხოლოდ ქმნიან ახალ რესურსებს, არამედ, შესაძლებლობის ფარგლებში, თავად უზრუნველყოფენ ამ რესურსთა გამოყენების სწავლებასა და გავრცელებას. ამის ნათელი დადასტურებები არის ქალაქ თბილისის 92-ე სკოლასა და „სკოლა ლოგოსში“ ჩატარებული ღონისძიებები.

კოლეგავ, ვიდრე ჩემი აზრით, კიდევ ერთ საინტერესო რესურსს გავიხსენებდე, ჟურნალისტის, ეროვნული ბიბლიოთეკისა და ჩემი მეგობრის, ბელა ჩეკურიშვილის სტატიას გაგაცნობ.

„სამოქალაქო განათლება სოციალურ ქსელში.

სოციალური ქსელების საგანმანათლებლო მიზნით გამოყენების საკითხი ისევე აქტუალური ხდება, როგორც მათი მეშვეობით ნებისმიერი ინფორმაციის გავრცელებისა. თუ იმასაც გავითვალისწინებთ, რომ ამგვარ ქსელებში ყველაზე აქტიურად 14-15-დან 30 წლამდე ასაკის ადამიანები არიან ჩაბმულნი, საგანმანათლებლო საქმიანობისთვის ამ მედიის გამოყენება კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას შეიძენს.

სოციალურ მედიას სხვა ელექტრონულ რესურსებთან შედარებით რამდენიმე უპირატესობა აქვს: ინფორმაცია არა მხოლოდ პირდაპირი, არამედ ირიბი ხაზებითაც ვრცელდება: საჭირო არ არის ამა თუ იმ ვებგვერდის გამონერა ან სპეციალურად მოძიება – ინფორმაცია გადაეცემა მეგობრებს და მეგობართა მეგობრებს და, რაც მთავარია, იგი უშუალო კონტაქტის საშუალებას იძლევა მოწონება-არმოწონების გამოხატვით, ცოცხალ დისკუსიაში ჩაბმით, საკუთარი მოსაზრებების სხვებისთვის გაზიარებით, ამა თუ იმ თემის წამოწევიტ და ა.შ.

სამოქალაქო განათლება ყველაზე აქტიურად სწორედ ელექტრონული მედიასაშუალებების დახმარებით შეიძლება გავრცელდეს, რადგან ეს ცოდნა თავისთავად განსჯას და ანალიზს ემყარება და მის შესამეცნებლად საჭიროა ამა თუ იმ ფაქტისა თუ მოვლენის საკუთარ მენტალურ პრიზმაში გატარება. სამოქალაქო განათლება საზოგადოებაში იმ ზოგადსაკაცობრიო, ჰუმანისტური ფასეულობების შეტანას გულისხმობს, რაზეც ადამიან-

ებს სხვადასხვა დროს და სხვადასხვა გარემოში უფიქრიათ, რომელთა დასამკვიდრებლად უბრძოლიათ, რათა ურთიერთობები – უფრო სამართლიანი, ცხოვრება კი უფრო საინტერესო გაეხადათ. 21-ე საუკუნეში, როცა ქვეყნებს, ხალხებსა და საზოგადოების ცალკეულ წევრებს შორის კომუნიკაცია შეუდარებლად გაიოლდა, ადამიანები ერთმანეთს საკუთარ მოსაზრებებსა და გამოცდილებებს პირადად უზიარებენ და პრობლემების დანახვაც უფრო მობილურად ხდება.

სწორედ ამიტომ გადაწყვიტა საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის სამოქალაქო განათლების განყოფილებამ, სოციალურ ქსელ „ფეისბუქზე“ ცალკე გვერდი გაეხსნა. ეროვნული ბიბლიოთეკის სამოქალაქო განათლების განყოფილება რამდენიმე კოლექციას მოიცავს. ერთია ელექტრონული ნიგნები, რომლებსაც გამოსცემენ ქართულ ენაზე საქართველოში მოქმედი არასამთავრობო ორგანიზაციები, ხოლო მეორე – civil-ენციკლოპედიური ლექსიკონი, რომელიც ბიბლიოთეკის თანამშრომლებმა შექმნეს და სხვადასხვა ლიტერატურიდან ამოკრეფილ ტერმინებსა და ცნებებს განმარტავს. სამოქალაქო სექტორი ყველაზე სწრაფად რეაგირებს სიახლეებზე და, შესაბამისად, ტერმინებსაც თავად ამკვიდრებს. ეს ელექტრონული რესურსი, რომელიც განთავსებულია ეროვნული ბიბლიოთეკის ოფიციალურ ვებგვერდზე, ყველასათვის ღიაა. რაც შეეხება „ფეისბუქზე“ სამოქალაქო განათლების გვერდის შექმნას, ამით განყოფილებას დამატებითი საშუალება ეძლევა, ქართულ საზოგადოებასთან უშუალო კონტაქტი დაამყაროს, დისკუსია აწარმოოს და, რაც მთავარია, კიდევ უფრო ეფექ-

ტურად მიაწოდოს ინფორმაცია – ტექსტობრივი მასალა ფოტო და ვიდეობმულებით გაამდიდროს.

ეროვნული ბიბლიოთეკის სამოქალაქო განათლების განყოფილების ხელმძღვანელი თეა კენჭოშვილი გვიხსნის, რომ იმის გამოსაკვეთად, რაკუთხით წარმართონ მომავალში მუშაობა, დროდადრო გამოკითხვებს აქვეყნებენ. მაგალითად: რას ნიშნავს „ზებრისებური სია“? რა არის სამოქალაქო საზოგადოება? რას წარმოადგენს ადამიანის უფლებები – ზნეობრივი ნორმებია, რომლებიც პიროვნებათა შორის ურთიერთობას ეხება ან სახელმწიფოს მიერაა კანონით მინიჭებული თუ უფლებები, რომელთაც ინდივიდი დაბადებისთანავე იძენს?

თეა კენჭოშვილი: „სტატიები, რომლებსაც ამ გვერდზე ვათავსებთ, ზედმინევნით დაწურულია და მხოლოდ ძირეულ ინფორმაციას შეიცავს, რადგან ვრცელი ტექსტების წაკითხვა მოქალაქეთა დიდ ნაწილს უჭირს. თუმცა იქვე მივუთითებთ იმ ბმულებსაც, სადაც უფრო ვრცლად არის შესაძლებელი ამ მასალების გაცნობა. ინფორმაციის განთავსებით ვეხმაურებით საერთაშორისო დღეებს და ამით ვამახვილებთ საზოგადოების ყურადღებას ამა თუ იმ მოვლენაზე. მაგალითად, უნარშეზღუდულთა მსოფლიო დღეს შევეცადეთ, ფილმიც მოგვეძიებინა, ფემინიზმთან დაკავშირებით სიმონ დე ბოვუარის შესახებ მივანოდეთ ინფორმაცია, ძალადობასთან დაკავშირებით კონფორმისტი ქალების ამბავს მოვუყევით, შევახსენეთ, რომ აბრაამ ლინკოლნიც ოჯახური ძალადობის მსხვერპლი იყო. სხვადასხვა მასალის დახმარებით ვცდილობთ განვმარტოთ გენოციდის

ცნება და ის ტრაგედია, რაც ებრაელებთან ერთად სხვა ერებმაც გადაიტანეს. მაგალითად, მივანოდეთ ინფორმაცია ბოშების, ინგუში და სომეხი ხალხის გენოციდის შესახებ. ამავე გვერდზე იდება მრავალმხრივი მასალები სტერეოტიპების, ბავშვთა უფლებებისა თუ ტოლერანტობის საკითხებზე. სოლიდარობასთან დაკავშირებით გადავწყვიტეთ, ალერგიით დაავადებულ ბავშვებზე მიგვეწოდებინა ინფორმაცია და ამით გვესწავლებინა, რომ „უმცირესობა“ მხოლოდ ეროვნებას არ გულისხმობს... ამავე დროს, ვცდილობთ, ეს ყველაფერი ისე მივანოდოთ საზოგადოებას, რომ არ გავალიზიანოთ, რადგან სამოქალაქო განათლების ცნებაც კი ზოგჯერ არასწორად აღიქმება. ქართულ საზოგადოებაში შეიქმნა არასწორი სტერეოტიპი – თითქოს სამოქალაქო განათლებით ვინმე ტრადიციების წინააღმდეგ იბრძვის“.

რას ნიშნავს მაფია? რა არის ფეისიზმი? რას გულისხმობს საინტოლოგია? ვინ იყვნენ სკოპცეზი? მალაკნები? დუხოზორები? რას გულისხმობს პორაომოს (ორაჯმოს)? ლინჩის სამართალი? რა იცით ფეხშიშველა ადვოკატებზე? ვინ იყო ემეტ ტილი? რას წარმოადგენდა კომსტოკის კანონი და მის მიერ აკრძალული წიგნების სია? – ეს ის ინფორმაციაა, რომლის გაცნობაც “ფეისბუქის” მომხმარებლებს სამოქალაქო განათლების გვერდზე შეუძლიათ. ტრადიციებს კი არა განათლება, არამედ სწორედ გაუნათლებლობა არღვევს იმით, რომ გაუაზრებელი ქმედება ფასეულობებს თანდათან ამახინჯებს. განსაკუთრებით საჭიროა ამის ახსნა მოსწავლე-ახალგაზრდობისთვის, მათთვის, ვინც 21-ე საუკუნის საქართველო უნდა ააშენოს.

ქართულ ინტერნეტსივრცეში სამოქალაქო განათლების შესახებ მასალა ძალიან ცოტაა. პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის სამოქალაქო განათლების განყოფილებას განზრახული აქვს, ამისთვის ინტერნეტტელევიზია „ჯეოლიბტივის“ რესურსი გამოიყენოს და საგანმანათლებლო ქართულენოვანი კლიპების შექმნა დაიწყოს, რაც მოსწავლეებს უფრო მეტად გაუადვილებს ინფორმაციის აღქმას“ (<http://mastsavlebeli.ge/index1.php?action=news&npid=804>. 30 იანვარი, 2013)“.

შენი ნებართვით, კიდევ ერთხელ გადავუხდი მადლობას ბელას და გაგაცნობ დაპირებულ პროექტს – „არასამთავრობო ორგანიზაციათა სავიზიტო გამოცემები“ – მიზნებით დავინწყებ.

პროექტს გააჩნია სულ მცირე 5 ურთიერთდაკავშირებული მიზანი:

- 1) სამოქალაქო განათლების მხარდაჭერა;
- 2) სამოქალაქო განათლების სექტორის საქმიანობის მხარდაჭერა;
- 3) არასამთავრობო ორგანიზაციებთან უფრო მჭიდრო კონტაქტის დამყარება;
- 4) ეროვნული ბიბლიოთეკის წიგნადი, მათ შორის ელექტრონული წიგნადი ფონდის შექმნა;
- 5) მომხმარებლისთვის ახალი ე. წ. რიდერის გაცნობა.

მიზნების განსახორციელებლად შეიქმნა სპეციალური საიტი.

საიტის მთავარი გვერდი რამდენიმე ნაწილისგან შედგება. მთავარი გვერდის ზედა მარცხენა კუთხეში ეროვნული ბიბლიოთეკის ლოგოზე „თავის“ დანკაპუნებით ეროვნული ბიბლიოთე-

კის ოფიციალურ გვერდზე გადავალთ. მომავალში ბუნებრივია ჩვენ ოფიციალურ ვებგვერდზე გაჩნდება პროექტის ბანერი. მინდა აქვე აღვნიშნო, რომ პროექტი ეროვნული ბიბლიოთეკის ინტრანეტ-ქსელისთვის არის განკუთვნილი და მისი დათვალიერება მხოლოდ ბიბლიოთეკის კომპიუტერულ ქსელში ჩართული კომპიუტერების გამოყენებით შეგეძლება.

მთავარი გვერდის მარცხენა მხარეს პროექტის მხარდამჭერი ორგანიზაციების ლოგოებს ნახავ. მათზე დანკაპუნებით, გადავალთ ამ ორგანიზაციათა ოფიციალურ ვებ-გვერდებზე (ზოგიეთი არასამთავრობო ორგანიზაცია ამჟამად არ ფუნქციონირებს, ამდენად მათი ოფიციალური საიტები გაუქმებულია.), სადაც საშუალება გვაქვს გავეცნოთ მათ საქმიანობას, გამოცემულ წიგნებს და ა.შ.

„არასამთავრობო ორგანიზაციათა გამოცემები“ საიტის ცენტრალურ ნაწილში არის თავმოყრილი; გამოცემის გარეკანზე „თაგვის“ დაჭერით შესაბამისი გამოცემის წაკითხვას შეძლებ. მე და ჩემი კოლეგა, პროექტის მთავარი მამოძრავებელი ძალა, სამოქალაქო განათლების განყოფილების წამყვანი სპეციალისტი ნათია შენგელაია, ელექტრონული წიგნების მომავალს სწორედ მსგავს პროგრამებში ვხედავთ. ამის რამდენიმე მიზეზი არსებობს: კომფორტულია მოხმარებისთვის, პროგრამაში გაციფრებული წიგნების წაკითხვა „აიფონშიც“ იქნება შესაძლებელი და სხვა თანამედროვე მონოპოლიტობებში.

არ დამავინყდეს, გითხრა, მე და ნათია, დარწმუნებული ვართ მოვახერხებთ და პროგრამას ქართულ რეალობას მოვარგებთ.

იმის გამო, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან ისეთი აქტიურობა არ იყო, როგორსაც ველოდით, გადავწყვიტეთ კოლექცია სამოქალაქო განყოფილების არჩეული ელექტრონული წიგნებით შეგვევსო. იმედი გვაქვს ჩვენი არჩევანი შესაბამისი არასამთავრობო ორგანიზაციის არჩევანს დაემთხვევა. არც იმაში ვხედავთ პრობლემას თუ სხვადასხვა გემოვნების აღმოჩენებით. ორგანიზაციას ნებისმიერ დროს შეეძლება გამოგვიგზავნოს საკუთარი რჩეულის pdf ფაილი და ჩვენ მას შესაბამის ადგილზე განვათავსებთ.

პირველი ორგანიზაცია, რომელიც ჩვენს პროექტს გამოეხმაურა არის სამოქალაქო განვითარების ინსტიტუტი, მადლობა ინსტიტუტს და ქალბატონ ია ანთაძეს. ასევე დიდი მადლობა პროექტში ყველა მხარდამჭერს.

საიტს ელექტრონული გამოცემის pdf ფაილის ჩამოსატვირთად სპეციალური ლილაკი გააჩნია. ლილაკი ჯერჯერობით უმოქმედოა. არასამთავრობო ორგანიზაციებთან შეთანხმებით ჩამოტვირთვა შესაძლებელი იქნება ან შესაბამისი ორგანიზაციის ვებ-გვერდიდან ან ეროვნული ბიბლიოთეკის კოლექცია „ივერიელიდან“. არ გამოვრიცხავთ, რომ ორგანიზაციამ, მიზეზთა გამო უარი თქვას ამ შესაძლებლობაზე. მათი ნებაა.

ახლა კი დროა, მე და შენ, უფრო „პოეტურ გამოწვევაზე“, „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურულ ფორუმ“ ებლიტფოზე“ ვისაუბროთ.

„ეპლიტფო“ – საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურული ფორუმი

პირდაპირ გეტყვი, კოლეგავ, „ეპლიტფო“ ჩემი სიამაყეა. რომ იცოდე რამდენი რამის მოყოლა შემიძლია ამ მართლაც და მშვენიერ ფორუმზე. ვერ ვახერხებ. მიზეზთა გამო დღეს ისტორიის კუთვნილებაა და მეჩვენება ნაცრის გამოქექვა, ფიჩხის დამატება და ცეცხლად აბრდღვიალების დრო ჯერ კიდევ არ არის. ჰოდა, გადავწყვიტე „ეპლიტფოს“ ისტორია უკარგესი პოეტის, პროზაიკოსის, ჟურნალისტისა და რაც მთავარია საოცრად კარგი ადამიანის, ჩემი მეგობრის ნინო სადღობელაშვილის სტატიით გაგახსენო. მენდე. ნინოს საფერი სტატიაა. . სტატიის საგაზეთო ვარიანტი გამოქვეყნდა (გაზეთ «24 საათში». შაბათი. 31 იანვარი, 2009 წელი. №20 (2058) Weekend №3 (99) 31 იანვარი 1 თებერვალი, 2009 გვ. 12).

აქვე გეტყვი, „ეპლიტფოს“ ისტორიაზე ერთ სქელტანიან წიგნსაც დაწერდა კაცი... სხვა დროისთვის გადავდოთ...

„ებლიტფო“ ლათინური ენასავითაა, მკვდარია, მაგრამ ბევრ ენაზე ცოცხალი...

ქართული ლიტერატურული საიტების, ელექტრონული ბიბლიოთეკების და ზოგადად, ლიტერატურული ცხოვრების შესახებ საუბარი არ იქნება სრულყოფილი, თუ არ ვახსენებთ ერთი მშვენიერი საიტი – ლიტერატურული ფორუმი, რომელმაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრა მიმდინარე ლიტერატურული პროცესები.

„ებლიტფო“ – საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურული ფორუმი. ის სამი წლის წინ გაჩნდა ვირტუალურ სივრცეში და თანაბრად მიიქცია ავტორთა და მკითხველთა ყურადღებაც.

„ებლიტფომ“ შექმნა ბიოგრაფია – საკუთარიც და ლიტერატურულიც. ეს კი ნიშნავს, რომ თანამედროვე ქართულ მწერლობაში ბევრი კარგი პროექტის და იდეის ავტორიც, მხარდამჭერიც და განმახორციელებელიც თავად იყო; მან დაახლოვა ერთმანეთთან.

მწერლების „ძველი“ და „ახალი“ თაობები (ამ პირობითობას ინტერნეტ-სივრცეშიც ვერ ასცდები); მკითხველებს სრულიად უცნობი ნიჭიერი ავტორები წარუდგინა; ყველას მისცა საშუალება, რაც შეიძლება ბევრი და რაც შეიძლება ვრცლად ესაუბრა მის უდიდებულესობა – ლიტერატურაზე... ის ხომ ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურული ფორუმი გახლდათ, და რა არის იმაზე უფრო ბუნებრივი გარემო ლიტერატურაზე სასაუბროდ, ვიდრე ბიბლიოთეკა - რეალურიც და ვირტუალურიც.

„ებლიტფოს“ აკრიტიკებდნენ იმის გამოც,

რომ ეს ვირტუალური გარემო მეტად დამტკბარ-
დაშაქრული იყო, ადამიანებს ერთმანეთი ძალიან
თუ არა, ცოტათი მაინც უყვარდათ აქ და, ეს სი-
ყვარული კი ბუნებრივად აღუწევდა კრიტიკუ-
ლად (ე. ი. რეალისტურად) აზროვნების უნარს...
ცხადია, როცა თავს კარგად, მყუდროდ და ისე
გრძნობ, როგორც თევზი წყალში, კრიტიკული აზ-
რების არც გამოთქმის და არც მოსმენის სურვილი
არ გეზადება. სწორედ ამიტომ, ჩვენ, ქართველებს,
დღემდე არ გვაქვს საფუძვლიანი კრიტიკული
სკოლა და, ეს შობს უამრავ პრობლემას და ა.შ.
და ა.შ... „ებლიტფო“ მაინც რჩებოდა ადგილად
ამ უზარმაზარ ინტერნეტ თუ რეალურ სამყარო-
ში, სადაც ქართველ ავტორებს, მკითხველებს,
უბრალოდ ლიტერატურის მოყვარულებს, მიუხ-
აროდათ და სადაც «ცივისსახლიანი» კრიტიკული
პათოსის გარეშეც ბევრი კარგი ლიტერატურული
საქმე გაკეთდა.

„ებლიტფოზე“ წარსულ დროში ვსაუბრობთ,
რადგან ის დღესდღეობით აღარ არსებობს. უფრო
სწორად, ტრანსფორმაციის პროცესშია.

საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბ-
ლიოთეკის ლიტერატურული ფორუმის ბიოგრაფიას
მისივე უცვლელი ადმინისტრატორი, მეცნიერების,
კულტურისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტა-
მენტის დირექტორის მოადგილე – გიორგი კილაძე
მოგიტხრობთ.

„პროლოგი“

2006 წლის მაისში შეიქმნა საქართველოს პარ-
ლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის კულტურუ-

ლი პროგრამების განყოფილება. მან სამი მიმართულებით დაიწყო მუშაობა:

ეს იყო ლიტერატურული სალამოები, გამოფენები და საჯარო ლექციები. ლიტერატურულ სალამოებს ოთხშაბათი დღე მივუძღვენით. საჯარო ლექციებს კი – პარასკევი (აქედან დაიბადა მაშინდელ პროცესებში მონაწილეთათვის კარგად ნაცნობი სიტყვებიც, მაგ. „ოთხშაბათობები“). ლიტერატურული სალამოები დავიწყეთ პოეზიით. სხვადასხვა თაობის 50-ზე მეტმა პოეტმა გვიმასპინძლა. „ოთხშაბათობები“ ცნობილ ქართველ პოეტთან იზა ორჯონიკიძესთან შეხვედრით დავიწყეთ და ასევე ცნობილ პოეტთან გივი ალხაზიშვილთან შეხვედრით გავაგრძელეთ. თუმცა ლიტერატურული სალამოების ძირითადი, უმთავრესი მიზანი სხვადასხვა თაობის მწერლების მკითხველებთან შეხვედრა იყო და მომავალში ასე გაგრძელდება. შეხვედრებზე პოეტები არა მხოლოდ კითხულობდნენ თავიანთ ნაწარმოებებს, არამედ პასუხობდნენ დამსწრეთა კითხვებს. დიალოგის ფორმატმა აუდიტორიასა და ავტორს შორის ურთიერთობა უფრო გააცოცხლა. ბუნებრივია, განყოფილების თანამშრომლები ამ საუბრებს იწერდნენ და მალევე მივხვდი, რომ ძალიან საინტერესო აუდიო-მასალა დაგვიგროვდა. ეს მასალა თავის მხრივ კიდევ რაღაც ტრანსფორმაციას საჭიროებდა. ასე დაიბადა ლიტერატურული ფორუმის იდეა.

„ებლიტფო“ – ლიტერატურული საუბრები

სამი წელი თითქოს არაფერია, თუმცა ყოველწამიერად მზარდი ტექნიკური პროცესების ფონზე ალბათ ადვილად დასაჯერებელია ვთქვა, რომ მა-

შინ ლიტერატურული ფორუმის ფორმატის შოვნა ასე ადვილი არ იყო. თვეები დამჭირდა ტექნიკური პრობლემების მოსაწესრიგებლად. თუმცა, ყველაფერი მოგვარდა და, 2006 წლის 18 ოქტომბერს გაიხსნა „«ებლიტფო“ – ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურული ფორუმი.

თავისთავად გარემომ, ანუ ბიბლიოთეკის სივრცემ, მისმა პირველსაწყისობამ განაპირობა ფორუმის აკადემიური ხასიათიც. გვექონდა წესდებაც, რომელიც ძალიან ცოტა სიტყვას, მაგრამ ერთ მთავარ აზრს შეიცავდა – „ებლიტფო“ არის ფორუმი ყველასათვის, ვისაც ლიტერატურა უყვარს.

ნებისმიერი თემის გახსნა ადმინისტრაციასთან შეთანხმებით ხდებოდა. ჩვენ ყველა იდეას ვუჭერდით მხარს, თუკი ის ლიტერატურულ სტანდარტებს აკმაყოფილებდა.

პირველი ექსპერტიზა ფორუმს იანვარში ჩავუტარეთ და, პირდაპირ გეტყვით – ეს იყო კატასტროფა. მიუხედავად კარგი ატმოსფეროსი, რაც ავტორებს და მკითხველებს, ზოგადად, ე.წ. მომხმარებლებს შორის სუფევდა და „ებლიტფო“ ლაჟვარდისფერ გვერდებზე პოეტების მიერ პოეზიის სალამოებზე წაკითხული ლექსები მეორე დღესვე ქვეყნდებოდა... ეს ფორუმი ლიტერატურას არ შეესაბამებოდა. ამიტომ, ერთ დღესაც ყველა მასალა, ამ დროის მანძილზე ფორუმზე თავმოყრილი, ერთიანად წავშალეთ (ძალიან ბევრი ავტორი გავანაწყენეთ მაშინ ამით და ახლა კიდევ ერთხელ ვუხდით მათ ბოდიშს), და ათვლა თავიდან დავიწყეთ.

ჩვენი ახალი „წელთაღრიცხვა“ დაემთხვა ერთ კარგ ფაქტს – ფორუმზე დარეგისტრირდა პოეტი გივი ალხაზიშვილი. მისი საიტზე მოსვლიდან

ერთი კვირის შემდეგ „ებლიტფო“ გახდა ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ლიტერატურული ფორუმი ქართულ ვირტუალურ სივრცეში. ბატონმა გვიმ განსაზღვრა ფორუმის პოლიტიკა. „ებლიტფო“ ნამდვილ ფორუმად ჩამოყალიბდა. ეს პროცესები, და საერთოდ, ფორუმის მთელი გზა, დღიდან დაარსებისა, აისახა ჩვენს კრებულებში, რომლებსაც ამ პროცესების კვალდაკვალ პერიოდულად გამოვცემდით.

კრებულები

თავიდანვე გვექონდა ჩანაფიქრი, რომ ყველა თემა, რომელიც გაიხსნებოდა ფორუმზე, მიიღებდა ლიტერატურული პროექტის სახეს და ყველა მათგანის შესახებ გაკეთდებოდა სტატია. ჩვენ დაარსების დღიდანვე ვთანამშრომლობდით გაზეთ „ახალ 7 დღესთან“, ჟურნალებთან „ჩვენი მწერლობა“ და „ლ'ილ“. ბეჭდვურ მედიასთან ჩვენი პარტნიორობის ამსახველ მასალების გამოფენას აუცილებლად მოვანწყობთ ეროვნული ბიბლიოთეკის მესამე კორპუსის ახლადგარემონტებულ კორპუსში. დამერწმუნეთ გამოფენა მეტად საინტერესო იქნება. გამოფენაზე „საპატიო ადგილს“ დაიკავებს ლიტერატურული პროექტების ბეჭდვური ვერსიები (კრებულები). ამჟამად 4 კრებული გვაქვს და მეხუთე უკვე მზადაა დასაბეჭდად.

ვფიქრობ, საინტერესო უნდა იყოს კრებულების შექმნის ისტორიაც: ყველაფერი ერთი ლიტერატურული საღამოთი დაიწყო, სადაც პოეტმა დავით ჩიხლაძემ ახლა უკვე ყველასთვის კარგად ნაცნობი ფრაზა თქვა: პოეზია მოკვდა. მას ბევრი გამოეხმაურა.

პირველი იყო გივი ალხაზიშვილი. მოგვიანებით,

მარსიანი, რომელმაც ხელნაწერების სახით გად-
მომცა თავისი მოსაზრებები ამ საკითხზე. პოეზიის
რაობის თემა ფორუმზე ვნებათაღელვით აგორდა.
პირველ კრებულს ასეც ჰქვია „ლიტერატურული
საუბრები“, რომელშიც მრავალი ავტორის შეხედ-
ულება და მოსაზრებაა თავმოყრილი.

ერთ-ერთი პროექტი იყო „რამდენიმე კითხვა“.
თავდაპირველად, ამელის (ნინო თარხნიშვილს)
ვთხოვეთ გაეკეთებინა ინტერვიუ რამდენიმე ავ-
ტორთან. ამელიმ 9 ინტერვიუ გააკეთა. მერე ეს
საქმე გაგრძელდა და შედეგად მივიღეთ კრებული,
ჩვენს კრებულებში დღეს ყველაზე პოპულარუ-
ლია – „რამდენიმე კითხვა“, სადაც 26 ავტორთან
ინტერვიუა შესული. ეს ავტორები დღეს ძალიან
ცნობილი ან ნაკლებად ცნობილი ქართველი მწერ-
ლები და პოეტები არიან.

„ებლიტფოს“ არქივი ორმოცამდე ინტერვიუსა
და „რამდენიმე კითხვას“ აერთიანებს.

კითხვების ავტორები ძირითადად, ფორუ-
მელები არიან, ისინი კითხვებს „ებლიტფოს“ სახ-
ელით სვამდნენ და დღეს საკმაოდ ძნელია მათი
„იდენტიფიცირება“.

იზა ორჯონიკიძე, თეონა დოლენჯაშვილი, ეკა
ღალანიძე, ნინო ჩხიკვიშვილი, ბელა ჩეკურიშვი-
ლი, მარიამ ნიკლაური, ვასილ გულეური, დარე-
ჯან სუმბაძე, ნინო სადღობელაშვილი, თამარ
ბოლქვაძე, მიხო მოსულიშვილი, დიანა ანფიმი-
აძი, თეა თოფურია, მარიანა ნანობაშვილი, დავით
ქართველიშვილი, ზურაბ რთველიაშვილი, ლელა
კოდალაშვილი, დავით ტაკიძე-შემოქმედელი, და-
ვით ჩიხლაძე, დავით-დეფი გოგიბედაშვილი, ბესო
ხვედელიძე, რეზო გეთიაშვილი, ლელა სამნიაშვილი,

ნიკა ჯორჯანელი, შოთა იათაშვილი, თამრი ფხაკაძე, ნატო ინგოროყვა, გიგა ნასარიძე, ირმა ტაველიძე, გიორგი კეკელიძე, გიორგი საჯაია, მაკა ლდოკონენი, შალვა ბაკურაძე, ლუბა ელიაშვილი, ირმა მალაციძე, ჰექსე, ნინო დარბაისელი, ირაკლი ლომოური, არნოლდ გეგეჭკორი, ზაზა შათირიშვილი, ქეთი თუთბერიძე, მედეა იმერლიშვილი, გურამ მეგრელიშვილი – ეს ის მწერლები არიან, რომელთა ნაწარმოებებს, მათ მიერ გამოთქმულ აზრებს მკითხველი ყოველთვის დიდი სიამოვნებით ეცნობოდა.

ვიმედოვნებთ, რომ მათთან ინტერვიუებს მომავალშიც არ მოაკლდება მკითხველის ინტერესი.

ვფიქრობ, ძალზე საინტერესო გამოდგა ინტერვიუ (ვ) ანუცასთან, ფორუმელთან, რომელთანაც ინტერვიუ ჯერ მხოლოდ გემოვნებიანი მკითხველის რანგში შედგა და იმედს ვიტოვებ, მასთან როგორც მწერალთან ინტერვიუს არც თუ ისე შორეულ მომავალში, აუცილებლად გავაკეთებ. დარწმუნებული ვარ იგი უფრო ადრე დაიწყებს წერას ვიდრე ფორუმელებს დაგვპირდა!!!

მინდა გავიხსენო ინტერვიუ მთარგმნელ ნინო სილაგაძესთან: იმედი მაქვს ქალბატონი ნინო უახლოეს მომავალში ოცნებას აისრულებს და გიუნტერ გრასის „კირჩხიბის სვლას“ აუცილებლად თარგმნის.

კრებულებში კიდევ ორი ლიტერატურული პროექტი აისახა: „პირისპირ“ (სათაურიდანაც ცხადია – ერთმანეთს ესაუბრებიან მწერლები. საერთოდაც, ინტერვიუს ამ ფორმამ – როცა ლიტერატურაზე (და არა მხოლოდ) ორი შემოქმედი საუბრობს, ძალიან დამაინტერესა. სხვა არის ჟურნალისტიკის მიერ გაკეთებული ინტერვიუ და სულ სხვა არის ეს მეორე, როცა ორი მწერალი საუბრობს.

„ებლიტფო“ არ არის მხოლოდ „თბილისის ფორუმი“ (ნახეთ არის ვთქვი და არა – იყო!) ჩვენ გვინდოდა რომ მთელი საქართველო ჩართულიყო ფორუმში, ამ სურვილის განხორციელებაა ისიც, რომ პროექტში „პირისპირ“ ერთ-ერთ ეპიზოდში ერთმანეთს ესაუბრებიან ვასილ გულეური და ვანო ჩხიკვაძე. ისინი გორში ცხოვრობენ.

არის პროექტები – „მონოლოგი“, „ჩემი ყველაზე საყვარელი ლექსი“ (რომელმაც აზრთა ყველაზე დიდი სხვადასხვაობა გამოიწვია და ეს ბუნებრივიცაა, რადგან თავისთავად ფაქტი – „ყველაზე“ უკვე საკამათოა); პირადად მე ძალიან მიყვარს ერთი პროექტი, რომელსაც ჩვენი ფორუმის წარმატებადაც მივიჩნევ – „ჩემი ხუთეული“.

კრებული უკვე მომზადებულია და მკითხველებს შესაძლებლობა აქვთ მისი ელექტრონული ვერსია ეროვნული ბიბლიოთეკის ვებ გვერდზე იხილოს. რაც შეეხება პროექტის ბეჭდურ ვერსიას, გეტყვით, კრებული ერთადერთი ეგზემპლარად დაიბეჭდა და მისი ნახვა მკითხველებს საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და კულტურის პროგრამების განყოფილებაში შეუძლიათ. კრებულში თავმოყრილია ქართველი პოეტების ხუთ-ხუთი ლექსი, რომლებიც ავტორებმა თავად აარჩიეს. როცა ფორუმში მთელი საქართველოს მონაწილეობაზე ვსაუბრობდი, იმასაც გავიხსენებ, რომ პროექტი „ჩემი ხუთეულიც“ თბილისიდან კი არა, ბათუმიდან დაიწყო – პირველად პოეტ ნატო ინგოროყვას ვთხოვეთ, გამოეგზავნა თავისი ხუთი ლექსი. ნატო კი ბათუმში ცხოვრობს.

გაისად კრებული „ჩემი მოთხრობაც“ იხილავს მზის სინათლეს... დღეისთვის, სპეციალურ „დირექტორიაში“ სხვადასხვა თაობის თითქმის 50-ზე მეტი

პროზაიკოსის მოთხრობა (პიესაც) არის განთავსებული. თუმცა, აღნიშნულ პროექტზე დაწვრილებით დასრულების შემდეგ მირჩევნია ვისაუბრო.

„მეორე სუნთქვა“ – ნინო დარბაისელი

ერთი წლის წინ ფორუმი „გატეხეს“. კრიზისული პერიოდიდან „ებლიტფოს“ გამოსვლა დიდად უკავშირდება ფორუმზე პოეტ ნინო დარბაისელის გამოჩენას. ეს იყო მართლაც მეორე სუნთქვით განახლება. ქალბატონი ნინოს ურთიერთობა ჩვენს ფორუმთან მასტერ-კლასების ტოლფასია. ამ კრებულებში მისი რამდენიმე სტატიაა.

როგორც უკვე გითხარით, ამ დროის მანძილზე ბევრ საკითხზე ვისაუბრეთ. ორი წელი ძალიან ცოტაა იმისთვის, რომ ჩვენს მიერ ჩამოთვლილი ყველა პროექტი სრულყოფილად, ძალიან მაღალ დონეზე განახორციელო. მაგრამ, რაც შევძელით, ეს უპირველესად ჩვენი ავტორების, მეგობრების თანამშრომლობის და კეთილგანწყობის შედეგია. ხანდახან ვხუმრობ ხოლმე, რომ ებლიტფო ლათინურ ენას გავს, მკვდარია, მაგრამ ბევრ ენაზე ცოცხალი. და მჯერა, რომ ამ „ენით“ კიდევ ბევრი კარგი საქმის გაკეთება შეიძლება.

არალიტერატურული საუბრები

მიუხედავად იმისა, რომ „ებლიტფო“ ლიტერატურული ფორუმი იყო, მის სივრცეში არც თუ იშვიათად არალიტერატურული საუბრებიც იმართებოდა.

ორ თემას გავიხსენებ: „გამარჯობა აფხაზეთო, შენი“ და „მოზარდთა ძალადობის წინააღმდეგ“,

მათ საფუძველზე ორი სტატია მომზადდა. პირველი სტატია აფხაზეთის მწერალთა კავშირის ყოველთვიურ ჟურნალ „რინაში“ დაიბეჭდა. სტატია „ებლიტფოს“ მასალების საფუძველზე დასაბეჭდად სალომე აჩბამ მოამზადა.

მეორე სტატია გაზეთ „ახალ 7 დღეში“ დაიბეჭდა. სტატია ახალგაზრდა პოეტ-მასწავლებელთა მიერ ჩატარებულ აქციას – „მოზარდთა ძალადობის წინააღმდეგ“ ეხმაურება. სტატია საკმაოდ ვრცელია (გაზეთის ორ ნომერში დაიბეჭდა) და ისევე, როგორც „გამარჯობა აფხაზეთო, შენი“, მთლიანად ფორუმელთა „გზავნილების“ საფუძველზეა მომზადებული.

ლიტერატურული ისტორიები ზეპირად

„ებლიტფოზე“ საუბარი არასრული იქნება, თუ არ გავიხსენებთ პროექტს „ლიტერატურული ისტორიები ზეპირად მოთხრობილი ლევან ბერძენიშვილის მიერ“.

ბატონ ლევანთან გამართული 5 საათიანი ინტერვიუს „შედეგი“ 53 გვერდიანი კრებულია, რომელიც ჯერჯერობით მხოლოდ კომპიუტერული ამონაბეჭდის სახით არსებობს.

... განუხორციელებელი პროექტი

გადაუჭარბებლად შეიძლება ითქვას, „ებლიტფოზე“ ბევრი საინტერესო პროექტი განხორციელდა. თუმცა იყო პროექტი, რომელიც სამნუხაროდ, ვერ განვახორციელეთ.

პროექტს „ერთი კითხვა ინტერნეტ მეგობარს“

ერქვა. ლიტერატურულ „კითხვა-ესტაფეტა“ მინდოდა გამეკეთებინა. ერთი მწერალი ნაცნობ თუ უცნობ მწერალს ერთ კითხვას უსვამს. პასუხსაც იღებს, მეორე – მესამეს და ა.შ. არავითარი კითხვის დაბრუნება და ე. წ. ჩაძიებები...

ვფიქრობ ოდესმე ამ პროექტსაც განვახორციელებთ... თუმცა, შორეულ მომავალში, სხვა დროსა და სხვა ვითარებაში...

„ეპილოგი“

როცა ვფიქრობ იმაზე, თუ რა როლი ითამაშა თანამედროვე ქართულ ლიტერატურულ პროცესებში ებლიტფომ, პასუხი მაქვს, როგორც ჩვეულებრივ მკითხველს – თუნდაც ის, რომ ქართული კონვენციური (რიტმიანი) ლექსი კვლავ სიცოცხლეს, ძალას, ჟღერადობას იბრუნებს, ეს „ებლიტფოს“ დიდი დამსახურებაცაა;

უპირველესად გივი ალხაზიშვილს, რეზო გეთიაშვილს და გიო საჯაიას ვგულისხმობ.

ამ კარგი პოეტების პოეზიაზე მსჯელობებმა, საუბრებმა, ლიტერატურულმა ურთიერთობებმა საიტზე, მოამზადეს ნიადაგი იმისთვის რომ განახლებულიყო კონვენციური ლექსი. რადგან, მე მახსოვს, როცა პირველად მოვედი ლიტერატურულ სივრცეში, მსგავსიც არაფერი დამხვედრია, თითქოს სხვა ქვეყანაში, სხვა მენტალურ თუ სააზროვნო-პოეტურ სამყაროში აღმოვჩნდი. ეს არც ისე კარგი იყო...

სწორედ ამიტომ, მადლობას ვუხდით ყველა „ებლიტფოელს“, მათ ვინც შექმნეს ეს ფორუმი, და მინდა მოვუბოდიშო ყველას, ვისაც ამ დროის მანძილზე ვაწყენინე როგორც „ადმინმა“.

P. S. ადმინისტრატორ (ადმინ) გიორგი კილაძეს „ებლიტფოს“ არსებობის მანძილზე ავტორებიც და მკითხველებიც იცნობდნენ ლიტერატურული მეტსახელით „ემხვარი“.

„ებლიტფოსთან“ ურთიერთობის ყველა ეპიზოდი თითოეულ მათგანს ყოველთვის გაახსენებს ამ სახელსაც, რომლის მიღმა ამ სამი წლის მანძილზე იდგა ახალგაზრდა, საშინლად შრომისმოყვარე და დაუზარელი კაცი, სწორედ ისეთი, როგორსაც გულისხმობდა ალბათ გურამ დოჩანაშვილი, როდესაც ლიტერატურის ძლიერ მოყვარულებზე წერდა“.

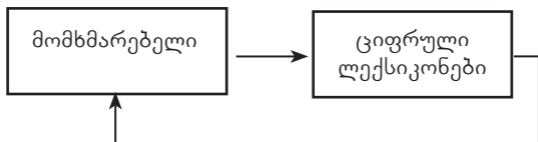
კოლეგავ, შენი ნებართვით, ნინოს კიდევ ერთხელ გადავუხდი მადლობას და „ებლიტფოს“ ძალზე საინტერესო ისტორიას გავიხსენებ. მცირე პერიოდში ეროვნული ბიბლიოთეკის ლიტერატურულ ფორუმს ჩვენი კოლეგა ქეთი გზირიშვილი მართავდა. კიდევ ერთხელ უნდა მენდო. საოცარი „ადმინია“ ქეთი.

ახლა დროა, ჩემ კიდევ ერთ დიდ სიამაყეზე „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიან ბაზაზე“ გესაუბრო. შეგახსენებ, რომ ბოლო რამდენიმე წელია მოთხოვნა სხვადასხვა ტიპის ლექსიკონზე (განსაკუთრებით, ელექტრონულებზე) კიდევ უფრო გაიზარდა. ელექტრონულ ლექსიკონებზე გაზრდილმა მოთხოვნამ, ბუნებრივია, სათანადო ასახვა ჰპოვა საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის საქმიანობაში. ერთ დროს ბიბლიოთეკარების დიდი ნაწილის მიერ „არასაბიბლიოთეკო საქმედ“ მიჩნეული ლექსიკონების შექმნა-გაციფრება დღეს ეროვნული ბიბლიოთეკის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა.

სისტემა „მომხმარებელი-ციფრული ლექსიკონები“ ეროვნულ ბიბლიოთეკაში

ეროვნული ბიბლიოთეკის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე განთავსებულმა ლექსიკონებმა უკვე რამდენიმე წელია შექმნეს სისტემა – „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიანი ბაზა“, რომელიც, თავის მხრივ, უფრო რთული სისტემის – „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა“ – შემადგენელი ნაწილია.

სისტემაში – „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიანი ბაზა“ გამოიყოფა სულ მცირე ორი ურთიერთდაკავშირებული ქვესისტემა: 1. „მომხმარებელი“, 2. „ელექტრონული ლექსიკონები“; ქვესისტემები – „მომხმარებელი“, „ციფრული ლექსიკონები“ თავის მხრივ ქმნიან სისტემას – „მომხმარებელი – ციფრული ლექსიკონები“ (იხ.სქემა. 1).



*სქემა 1. სისტემა – „მომხმარებელი-ციფრული ლექსიკონები“
ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიანი ბაზის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე.*

ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მომხმარებლისა და ციფრული ლექსიკონების ურთიერთმიმართება სამ ეტაპად განხორციელდა.

პირველი ეტაპი — ელექტრონულ ლექსიკონებზე მოთხოვნის შექმნა – ვაციფრებდით ყველაფერს, რისი ვაციფრების საშუალებაც გვქონდა, ფაქტობრივად ვქმნიდით მოთხოვნას ციფრულ ლექსიკონებზე.

მეორე ეტაპი – მოთხოვნის დაკმაყოფილება – უპირველეს ყოვლისა ციფრდებოდა ის ლექსიკონები, რომელთა ელექტრონული ვერსიები ბიბლიოთეკის სხვადასხვა ციფრულ ფორმატში არსებობდა და მათ განთავსებას ლექსიკონთა ერთიან ბაზაში ითხოვდა მომხმარებელი.

მესამე ეტაპი – ინტერაქცია – არის მოთხოვნა? უნდა დაკმაყოფილდეს!

სისტემაში „მომხმარებელი – ციფრული ლექსიკონები“, ქვესისტემა მომხმარებელი არის დომინანტური ქვესისტემა, სწორედ „მომხმარებელი“ განსაზღვრავს, თუ როგორი უნდა იყოს:

- 1) ქვესისტემა „ციფრული ლექსიკონები“ და
- 2) მომავალში როგორ იფუნქციონირებს სისტემა „მომხმარებელი – ციფრული ლექსიკონები“.

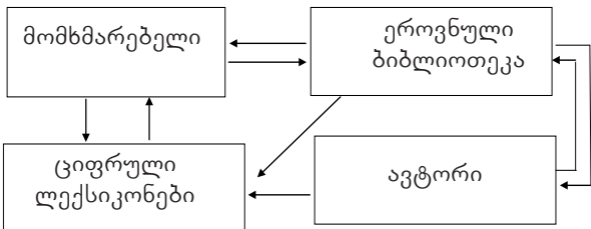
„მომხმარებელი“, რომელიც „ციფრულ ლექსიკონებს“ იყენებს ერთმანეთისაგან განსხვავდება ასაკით, განათლებით, პროფესიით და, შესაბამისად, „ციფრული ლექსიკონისადმი“ წაყენებული მოთხოვნებით. სწორედ, ასეთი „არაერთგვაროვანი მომხმარებელი“ აყალიბებს ქვესისტემას – „ელექტრონული ლექსიკონები“, განისაზღვრება ლექსიკონების რაოდენობა, მრავალფეროვნება და, ხშირ შემთხვევაში, სტრუქტურაც კი.

ზემოთქმული არ ეხება მხოლოდ „ციფრულ ლექსიკონებს“, მსგავსი ვითარებაა „მომხმარებელი“ „ქალაქის ლექსიკონების“ ურთიერთობის შემთხვევაში. „ქალაქისა“ და „ციფრულ ლექსიკონებს“ შორის პრიორიტეტის მინიჭება, ცხადია მომხმარებლის პრეროგატივაა, უდაო ფაქტია, ორივე ტიპის ლექსიკონს არსებობის თანაბარი უფლება აქვთ, და მაინც გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ცალკეულ სიტყვებს, განმარტებებს, ტრადიციულ ლექსიკონებს აქვთ ე. წ. „სასიცოცხლო ციკლი“. სიტყვები, განმარტებები, ლექსიკონები ვითარდებიან, ბერდებიან, კვდებიან და მაინც, ვიდრე ყველა ამ ეტაპს გაივლიან შეძლებისდაგვარად ოპტიმალურად უნდა იფუნქციონირონ.

სისტემა – „მომხმარებელი-ციფრული ლექსიკონები“ ოპტიმალურად ვერ იფუნქციონირებს ლექსიკონების ავტორების (საავტორო უფლების მქონე პირების) გარეშე. სწორედ მათთან „წარმატებულ“ ურთიერთობაზეა დამოკიდებული მომხმარებლისგან მოთხოვნილი ლექსიკონების გაციფრება. შეიძლება ითქვას, ამ სისტემის ყველაზე გავლენიანი აქტორი არის ავტორი, ფაქტობრივად მასთან მოლაპარაკებისა და ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე უნდა შეიქმნას სისტემის საბოლოო სტრუქტურა.

მომხმარებლის, ავტორის, ეროვნული ბიბლიოთეკისა და ციფრული ლექსიკონების ურთიერთდამოკიდებულება მოცემულია სქემაზე (იხ. სქემა 2)

წარმოდგენილ სქემაზე კარგად ჩანს თუ რა დამოკიდებულება ჩამოყალიბდა ბიბლიოთეკის მომხმარებელს, ეროვნულ ბიბლიოთეკას, ლექსიკონის ავტორებსა (ავტორთა ჯგუფი, შემდ-



სქემა 2. სისტემა – „მომხმარებელი– ავტორი – ეროვნული ბიბლიოთეკა - ციფრული ლექსიკონები“ ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიანი ბაზის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე.

გენლები) და ციფრულ ლექსიკონებს შორის. ამჟამად შექმნილი ურთიერთობის პირველ ეტაპზე ეროვნული ბიბლიოთეკის შესაბამისი განყოფილება სწავლობს მომხმარებლის ლექსიკონებთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს (მკითხველთა მოთხოვნა ყოველთვის არ ეხება ახალგამოცემულ ლექსიკონებს, მაგ.; ბოტანიკური ლექსიკონი : მცენარეთა სახელწოდებანი. – თბ.: საბჭოთა საქართველო, 1961 (საქმთავარპოლიგრაფგამომც. მე-2 სტ). – 260გვ. ; 27სმ.. – ტექსტი პარალ. ქართ., რუს. და ლათ. ენ.. – ბიბლიოგრ: გვ. 8. – 82კ., 10000ც. [: 75483]). მოთხოვნის შესწავლის შემდეგ უკავშირდება ავტორს, გამოცემაზე პასუხისმგებელ პირს, ორგანიზაციას და იღებს მათგან ამა თუ იმ ლექსიკონის გაციფრების უფლებას. ლექსიკონის გაციფრების შემდეგ გაციფრებულ ლექსიკონს წარუდგენს ავტორს და მისი თანხმობის შემდეგ აწვდის მომხმარებელს. ბუნებრივია, მომხმარებელთან, ავტორთან ურთიერთობის ეტაპი ლექსიკონის გაციფრებითა და ეროვნული ბიბლიოთეკის ოფიციალურ საიტზე განთავსებით

არ ამოიწურება. მომხმარებლებთან, ავტორებთან ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლობა ლექსიკონის სრულყოფის პროცესშიც გრძელდება.

უკანასკნელ წლებში ბიბლიოთეკის მომხმარებელს, ეროვნულ ბიბლიოთეკას, ლექსიკონის ავტორებსა (ავტორთა ჯგუფი, შემდგენლები) და ციფრულ ლექსიკონებს შორის ახალი ურთიერთობა ყალიბდება, უკვე არსებობს პრეცედენტი, როდესაც ავტორი ეროვნულ ბიბლიოთეკას თავად სთავაზობს ლექსიკონის გაციფრებას (იხ. მაგ.; უნივერსალური ენციკლოპედიური ლექსიკონი : [3 ტომად] / შეადგინა ალექსანდრე ელერდაშვილმა. – 1-ლი გამოც. – [თბ.] : ფანტაზია, 2006. – 28 სმ. [: 136149] ლექსიკონი უკვე ბიბლიოგრაფიული იშვიათობაა და მასში დაახლოებით ასი ათასი სიტყვაა.

ასეთი შემოთავაზებები აშკარად მიუთითებს იმაზე რომ ეს ბიბლიოთეკა-მომხმარებელის ურთიერთობა ხდება სულ უფრო პოპულარული, რაც თავის მხრივ, არც თუ შორეულ მომავალში ლექსიკონთა ერთიანი ბაზის როგორც რაოდენობრივ ისე თემატურ (შინაარსობრივ) გამდიდრებას გამოიწვევს. ამასთან, რაც უფრო სრულყოფილია ციფრულ ფორმატში მონოდებული ლექსიკონები მით უფრო სწრაფად ხდება მისი განთავსება „ეროვნული ბიბლიოთეკის ციფრულ ლექსიკონთა ერთიან ბაზაში“.

* * *

ლექსიკონი პროდუქტია და ისევე, როგორც ბაზარზე მიწოდებულ ნებისმიერ პროდუქტს, გააჩნია სასიცოცხლო ციკლი. სწორედ სასიცოცხლო ციკლის (ლსც) განმავლობაში პოულობს ლექსიკონი მომხმარებელს და რამდენადაც სამ-

წახარო არ უნდა იყოს ავტორისთვის, ავტორთა ჯგუფისთვის, შემდგენლებისთვის დროთა განმავლობაში კარგავს აქტუალობას და საბოლოოდ მცირე გამონაკლისის გარდა „კვდება“ კიდევ.

ლექსიკონი, როგორც ბეჭდური ისე ციფრული პროდუქტი თავის განვითარებაში გადის ოთხ თანმიმდევრულ სტადიას (იხ. „ტურიზმის მარკეტინგი“. სოფიკო თევდორაძე [თბ.] : მერიდიანი, 2014.). ვიდრე ამ სტადიებს ჩამოვთვლიდე, აუცილებლად მიმაჩნია შევნიშნო შემდეგი. ყველა ლექსიკონი არ ვითარდება ერთი და იგივე სასიცოცხლო ციკლით. ზოგიერთი ლექსიკონი მომხმარებელთა შორის პოპულარობას უფრო სწრაფად იმკვიდრებს, ვიდრე სხვები; ზოგიერთი ლექსიკონის პოპულარობა უფრო სწრაფად ეცემა ვიდრე სხვების; ზოგიერთი ლექსიკონი მომხმარებელთა მხოლოდ მცირე ჯგუფში აღწევს პოპულარობას, ზოგიერთი ე. წ. „საერთო მოხმარებისთვის“ არის განკუთვნილი, ამიტომ „დაკარგული მიმზიდველობისთვის“ რეამინაციისათვის აუცილებელია ლექსიკონთა მუდმივი სრულყოფა და სასიცოცხლო ციკლის განახლება. ამასთან კატეგორიულად მიუღებლად მიმაჩნია, ლექსიკონებში ტერმინების სრულად ამოღება – „ამოსაღებად განწირულ“ სიტყვას აუცილებლად უნდა მიეთითოს ის დრო, პერიოდი, გამოყენების სივრცე როდესაც ლექსიკური ერთეული ფუძნდებოდა ან მიღებული იყო სამეცნიერო თუ პრაქტიკულ ბრუნვაში.

ღსც პირველი სტადია – დანერგვის სტადია, არ გულისხმობს, რომ ლექსიკონი უკვე სრულად არის გაციფრებული და სრულად მზად არის მოხმარებისათვის. სწორედ ეს ფაქტი და არა მხოლოდ ეს ფაქტი

განასხვავებს ბეჭდვურ და ციფრულ ლექსიკონებს ერთმანეთისაგან. ამასთან, ეროვნულ ბიბლიოთეკაში გაციფრებული ლექსიკონების დანერგვის პრაქტიკას თვალს თუ გადავაკლებთ, შევნიშნავთ, რომ გაციფრებულ ლექსიკონთა აბსოლუტური უმრავლესობა „ბაზარზე გამოჩენისთანავე“ მეტ-ნაკლებად პოპულარული ხდებოდა (თუ პოპულარობას „ნახვების რაოდენობით“ გავზომავთ). მომხმარებელთა მიდგომა ასე შეიძლება დავახასიათო; „ეროვნულმა ბიბლიოთეკამ ახალი ლექსიკონი გააციფრა?

— მოდი, ვნახოთ“.

ზრდის სტადიაზე პირველი მომხმარებლები აგრძელებენ ლექსიკონის გამოყენებას, მათ ემატებათ მომხმარებელთა სულ უფრო ახალ-ახალი ჯგუფები. თავის მხრივ ლექსიკონის „გამციფრებლები“ ლექსიკონებს უმატებენ ახალ მახასიათებლებს, მაგალითად, „ინგლისურ-ქართულ სასაუბროს“ ინგლისურ, ქართულ ან ორივე ენის ტრანსკრიფციას, ახმოვანებენ მას, პოულობენ ახალ მიზნობრივ სეგმენტს. ვთქვათ – „მოსწავლეები“, „სტუდენტები“.

სიმწიფის სტადია, როგორც სამართლიანად მიუთითებს ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი სოფიკო თევდორაძე, ჩვეულებრივად უფრო ხანგრძლივია, ვიდრე წინა ორი – დანერგვისა და ზრდის სტადია.

სიმწიფის სტადია ხასიათდება მოხმარების შემცირებით ან სტაბილიზაციით, რაც აიხსნება შემდეგი ფაქტორებით: 1) მომხმარებელთა მოთხოვნილებების შეცვლა; 2) ბაზარზე ახალი, უფრო სრულყოფილი ლექსიკონის გამოსვლით. აღსანიშნავია ისიც, რომ სიმწიფის სტადიაზე „მომხმარებელთა წრე“ პრაქტიკულად არ ფარ-

თოვდება. ამ სტადიაზე მკვეთრად ვლინდება ე. წ. „ერთგულების ფენომენი“, რომელიც ხშირ შემთხვევებში აღძრავს ინტერესს ერთხელ კიდევ ისარგებლოს შეთავაზებული პროდუქტით“ (მაგ: გამომცემლობებისადმი, ავტორ-შემდგენლებისადმი, თავად ლექსიკონებისადმი, ეროვნული ბიბლიოთეკისადმი და ა.შ.). „გამციფრებელთა“ ძირითადი ძალისხმევა მიმართულია თავისი „საბაზრო წილის“ შესანარჩუნებლად, ლექსიკონის სრულყოფისა და მარკეტინგის კომპლექსის მოდიფიკაციისაკენ.

დაცემის სტადია. ბაზრის გაჯერების გამო ლექსიკონთა უმრავლესობის მოხმარება მცირდება. „დაცემა შეიძლება იყოს ნელი ან სწრაფი“, ამასთან, მოხმარება „შეიძლება დაეცეს ნულამდე, ან განსაზღვრულ დონემდე და რამდენიმე ნელიც გაჩერდეს“.

დამეთანხმე კოლეგავ, არც თუ სახარბიელო პროგნოზია, თუმცა ვერაფერს გავანწყობთ. ერთადერთი რაც შეგვიძლია კონკრეტული ლექსიკონის *განსაზღვრულ დონემდე „მიყვანა“*. ჯერჯერობით ამას ვახერხებთ.

ახლა კი ვიდრე პროექტზე „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლას“ ვისაუბრებთ დასკვნის სახით ვთქვათ:

1. ინფორმაციულ ხანაში („Information Age“) ელექტრონული ლექსიკონებისადმი მომხმარებლის მოთხოვნა გაცილებით მეტია, ვიდრე „ქალაქის ლექსიკონების“ მიმართ;

2. ციფრული ლექსიკონების მომხმარებელი ვერ ეგუება სიტყვათა რაოდენობის შეზღუდვას ლექსიკონში;

3. მომხმარებელი მუდმივად ითხოვს: ლექსიკონის განახლებას;

4. მომხმარებელს მუდმივად აქვს: შემჩნეული შეცდომების მყისიერად გასწორების მოლოდინი;

5. მომხმარებელს ინტერაქტიური კავშირის საშუალებით მუდმივად აქვს: საკუთარი მოთხოვნებისა და შენიშვნების გაზიარების შესაძლებლობა;

6. თანამედროვე მომხმარებლის გაზრდილი, შეუზღუდავი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად საჭიროა, მას ამა თუ იმ სიტყვის განმარტება მიენოდოს სწრაფად და კომფორტულად;

7. მომხმარებელს აღარ აკმაყოფილებს ამა თუ იმ სიტყვის მხოლოდ ერთი, „მონო“ განმარტება, იგი ლექსიკონის შემქმნელთაგან „პოლიგანმარტებას“ მოითხოვს;

8. ციფრული ლექსიკონების შექმნა, თუნდაც მისი მხოლოდ გაციფრება (ელექტრონული ასლების მომზადება) სულ მცირე ოთხ პრობლემასთანაა დაკავშირებული:

1) შესაბამისი პროგრამა;

2) არასათანადო ტექნიკური ბაზა;

3) შეზღუდული რესურსები;

4) ლექსიკონების სისრულე;

9. მიგვაჩნია პირველი სამი პრობლემა საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში მეტ-ნაკლებად გადაჭრილია;

10. ლექსიკონების „სისრულეზე“ საუბრისას მხედველობაში გვაქვს ორი ტიპის „სისრულე“;

11. რაოდენობრივი (რამდენი ლექსიკონი გვაქვს განთავსებული ბაზაში ან/და სიტყვათა რაოდენობა თითოეულ მათგანში) და თვისობრივი/

შინაარსობრივი (რა ტიპის, თემატიკის ლექსიკონი გვაქვს);

12. ელექტრონული ლექსიკონის სისრულის სამი გზა არსებობს:

- 1) ადამიანური რესურსის გაზრდა,
- 2) მონაცემთა იმპორტი,
- 3) მომხმარებლისთვის ლექსიკონთა „შევსების“ უფლების მინიჭება.

13. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ლექსიკონთა ერთიანი ბაზის სრულყოფისთვის აუცილებელია:

- 1) არსებული ლექსიკონების განახლება;
- 2) არსებული ლექსიკონების სრულყოფა;
- 3) ახალი ლექსიკონებით შევსება მომხმარებლის მოთხოვნის გათვალისწინებით;
- 4) მოთხოვნილი ტერმინის მიწოდების „დროს“ მინიმუმამდე დაყვანა;

5) ურთიერთთანამშრომლობის გაღრმავება ლექსიკოგრაფებთან და დარგის ექსპერტებთან.

ახლა კი, დროა, დაპირებულ, ჩემს ბოლო აქტივობას „მივხედო“. პროექტი „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლას“ ჯერ კიდევ ჩემი პირდაპირი ადმინისტრირებით მიმდინარეობს და როგორც ვატყობ, კიდევ დიდხანს, სწორედ ასე გაგრძელდება.

* * *

ვისარგებლებ შემთხვევით და უღრმეს მადლობას გადავუხდდი ჩემს არაჩვეულებრივ კოლეგებს: ნათია შენგელაიას, თეა შუბითიძეს, ლილი საყვარელიძეს, ნელი ნადირაძესა და ნელი კაციტაძეს განსაკუთრებული თანამშრომლობისა და ჩემი ბევრი „ახირების“ გაძღვებისათვის.

პროექტი: საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლას

ბიბლიოთეკებისა და სკოლების ურთიერთმიმართების კვლევას ამერიკის შეერთებულ შტატებში საფუძველი ჯერ კიდევ მეცხრამეტე საუკუნის სამოცდაათიანი წლების მეორე ნახევარში ჩაეყარა. 1976 წელს უილიამ ფლეტჩერმა გამოაქვეყნა ანგარიში სახელწოდებით „საჯარო ბიბლიოთეკები ამერიკის შეერთებულ შტატებში“. ანგარიშში ცალკე თავი დაეთმო საჯარო ბიბლიოთეკებისა და მოზარდების ურთიერთმიმართების საკითხს. უ. ფლეტჩერის აზრით საჯარო ბიბლიოთეკები განათლებაში *დამხმარე ზმნების* ფუნქციებს ასრულებენ (*იხ. http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org.aasl/files/content/aaslpubsandjournals/slr/vol13/SLMR_SchoolPublicLibRelationships_V3.pdf*).

1897 წელს ეროვნულ სასწავლო ასოციაციისა და ამერიკის ბიბლიოთეკების ასოციაციის მიერ ერთობლივად შექმნილმა სპეციალურმა კომიტეტმა შეისწავლა საჯარო ბიბლიოთეკებსა და სკოლებს შორის არსებული ურთიერთკავშირი და შეიმუშავა სამეცნიერო და პრაქტიკული რეკომენდაციები (*იხ. http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org.aasl/files/content/aaslpubsandjournals/slr/vol13/SLMR_SchoolPublicLibRelationships_V3.pdf*).

საჯარო ბიბლიოთეკებისა და სკოლების ურთიერთმიმართების საკითხის შესწავლა არც მეოცე

საუკუნეში შეწყვეტილა, 1941 წელს ამავე ორგანიზაციების ერთობლივი კომისიის სააგენტოს ანგარიშში მკაფიოდ გაცხადდა სკოლის სასწავლო გეგმების სრულყოფილად რეალიზებაში საჯარო ბიბლიოთეკების ჩართვის აუცილებლობა და მაინც საჯარო ბიბლიოთეკებისა და სკოლების ურთიერთმიმართების საკითხებს განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა ბუშისა და კლინტონის პრეზიდენტობის პერიოდში.

საჯარო ბიბლიოთეკებისა და სკოლების ურთიერთმიმართების საკითხის ასევე განსაკუთრებული ყურადღება ექცეოდა იაპონიაში, კანადაში, დასავლეთ ევროპის, დსთ-ის ქვეყნებსა და სხვა მეტ-ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში (იხ. http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org/aasl/files/content/aaslpubsandjournals/slr/vol3/SLMR_SchoolPublicLibRelationships_V3.pdf).

საჯარო ბიბლიოთეკებისა და სკოლების ურთიერთმიმართების საკითხის ზერელე გაცნობაც კი აუცილებელს ხდის ორი დამოუკიდებელი სისტემა „ბიბლიოთეკა“, „სკოლა“ წარმოვადგინოთ ერთ მთლიან, განუყოფელ სისტემად „ბიბლიოთეკა – სკოლა“ (ვუნოდოთ სპებს სისტემა).

სამეცნიერო, სასწავლო ლიტერატურაში ცნობილია, რომ ნებისმიერი სისტემა ორიენტირებულია ოპტიმალური ფუნქციონირების მიღწევაზე, თუმცა გარკვეული სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზების გამო თანამედროვე სისტემები შორს დგანან ოპტიმალური ფუნქციონირებისაგან, რომლის მისაღწევად უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია სისტემის ქვესისტემების აღწერა (იხ. *დანვრილებით. გიორგი ნერეთელი, გიორგი კილაძე, საზოგადოე-*

ბის, ბუნებისა და წარმოების სისტემური ურთიერთ-კავშირის ასპექტები და გარემო ბუნების დაცვაზე ორიენტირებული საბაზრო-ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., მერიდიანი, 1995.).

სისტემის აღწერა. მეტად რთული და შრომატევადი პროცესია, აქედან გამომდინარე, სტატიაში ყურადღებას მივაქცევთ მხოლოდ იმ საკითხებს, რომლებიც აუცილებელია კვლევის ძირითადი მიზნის მისაღწევად. აქვე შევნიშნავთ, ხშირად, სისტემათა აღწერა, ერთ ძირითად მიზნამდე დაიყვანება, კერძოდ: სისტემის თანამედროვე მდგომარეობის შესწავლა და პერსპექტივების გამოვლენა.

სტატიაში „უფრო ფართო სისტემის“ ქვეშ მოვიაზრებთ სისტემას „ეროვნული ბიბლიოთეკა – საქართველოს განათლების სამინისტრო“ (ვუნოდოთ C სუპერ სისტემა). დარწმუნებული ვარ საჯარო ბიბლიოთეკასა და საქართველოს განათლების სამინისტროს თანმხვედრი მიზნები ამ ორი საჯარო სივრცის სისტემურად წარმოდგენის აუცილებლობას განაპირობებს.

განუზომლად დიდია სპეხის მნიშვნელობა C სუპერ სისტემაში, რამდენადაც სწორედ პირველის განვითარება წარმოადგენს მეორის განვითარების ბაზისს, განსაზღვრავს მომავალი თაობის განათლების მაღალ ხარისხსა და მის ინფორმაციულობას.

სისტემის ქვესისტემათა აღწერა – ქვესისტემების „საჯარო ბიბლიოთეკა“, „სკოლა“ ურთიერთ-კავშირი არ შეესაბამება საზოგადოების თანამედროვე მოთხოვნებს. აუცილებლად მიგვაჩნია გატარდეს სკოლებისა და საჯარო ბიბლიოთეკების განვითარებისათვის და მხარდაჭერისათვის საგანმანათლებლო რეფორმა. ვფიქრობ, საქართველოში

ჩასატარებელი საგანმანათლებლო რეფორმა უნდა დაეფუძნოს 1998–2000 წლებში აშშ განათლების დეპარტამენტის მიერ ანალოგიური რეფორმების შედეგად მიღებულ დოკუმენტებს.

დოკუმენტებიდან ნათლად ჩანს, რომ აღნიშნულმა რეფორმამ უზრუნველყო საბიბლიოთეკო მომსახურების დონის ამაღლება, მოსწავლეების საბიბლიოთეკო რესურსებზე უკეთესი წვდომა და ერთობლივი ღონისძიებების დაგეგმვა. დოკუმენტის ავტორები თვლიან, რომ სკოლისა და საჯარო ბიბლიოთეკის ურთიერთანამშრომლობა შეიძლება იყოს ერთადერთი გამოსავალი რომელიც უზრუნველყოფს მოზარდების საჭიროებების განხორციელებას, მათი უკეთესი მომსახურების გაუმჯობესებას, განათლების, დასვენების, პირადი ინტერესებისა და კარიერული ზრდის საკითხებს. რეფორმების საფუძველზე ჩამოყალიბებული რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრინციპიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემდეგი:

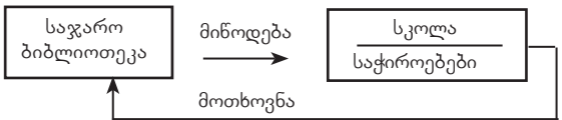
1. პარტნიორული ურთიერთობების გაუმჯობესება;
2. ისტორიული პერსპექტივები;
3. როლები და მიზნები თითოეული ბიბლიოთეკისათვის;
4. ერთობლივი ძალისხმევა და ურთიერთობები;
5. საჯარო სკოლის ბიბლიოთეკების შესაძლებლობანი;
6. საბიბლიოთეკო მომსახურების მაღალი დონე;
7. ინფორმაციის უკეთესი ხელმისაწვდომობა;
8. საგანმანათლებლო რეფორმის მომავალი გაუმჯობესებისათვის სიღრმისეული გამოკვლევა

წარსულის სიღრმისეული გამოკვლევა და მომავლის რეკომენდაციები.

სისტემის ფუნქციონირების პირობები – ქვესისტემების ფუნქციონირება მიმდინარეობს არასაკმარისად, თუმცა მზარდი სარესურსო უზრუნველყოფის პირობებში.

სისტემის ფუნქციონირების სქემატური აღწერა: უპირველეს ყოვლისა შევნიშნოთ, რომ სისტემის ფუნქციონირების აქ წარმოდგენილი სქემა აღწერს მხოლოდ იმ პროცესებს, რომელთა შესახებ გვექნება სტატიაში საუბარი.

სქემის აღწერა.(*სქემა 1*) . ქვესისტემას „საჯარო ბიბლიოთეკას“ აქვს სამი სახის რესურსი: ბე-



სქემა 1. სისტემა – „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა განვითარების თანამედროვე ეტაპზე“.

ჭდვური, ელექტრონული, ადამიანური, რომელთა დიდი ნაწილი შესაძლებელია მიეწოდოს ქვესისტემა „სკოლას“. ქვესისტემაში „სკოლა“ წარმოიშობა ახალი საჭიროებები, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდებიან ქვესისტემა „სკოლის“ მიზნებსა და ამოცანებს.

სისტემის ამგვარი სქემატური წარმოდგენა „აღიარებს“, რომ სისტემაში „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“ ქვესისტემა „სკოლა“ არის დომინანტური ქვესისტემა, სწორედ „სკოლა“ განსაზღვრავს თუ როგორი უნდა იყოს:

- 1) ქვესისტემა „საჯარო ბიბლიოთეკა“ და 2)

როგორ უნდა იფუნქციონიროს სისტემამ – „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“.

იბადება კითხვა, რა რესურსს ფლობს და რა საშუალებებით შეუძლია ამ რესურსის მიწოდება საჯარო ბიბლიოთეკებს სკოლებისათვის.

დავინყოთ რესურსებით.

საჯარო ბიბლიოთეკები, ძირითადად, ფლობენ სამი სახის რესურსს:

- 1) ბეჭდურს,
- 2) ელექტრონულს,
- 3) ადამიანურს და მონოდების ორ საშუალებას:

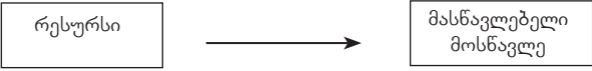
პირდაპირი და შუამავლით (ეროვნულ ბიბლიოთეკაში ბიბლიოთეკათმორისი აბონემენტი, ბშა).

რესურსები – მიწოდების პირდაპირი კავშირი სქემატურად წარმოდგენილია სქემა 2.

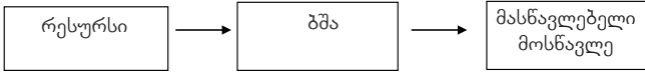
რესურსები – მიწოდების შუამავლით კავშირი სქემატურად წარმოდგენილია სქემა 3.

კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, (სქემა 1) ეხება, მხოლოდ და მხოლოდ ბეჭდურ რესურსს.

სხვა ვითარება გვაქვს ელ. რესურსების მიწოდებისას. ელ. რესურსი – მასწავლებელი, მოსწავლე კავშირი ხორციელდება სკოლაში ინტერნეტის



სქემა 2. რესურსები – მიწოდების პირდაპირი კავშირი.



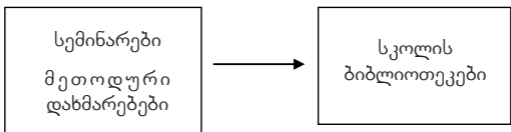
სქემა 3. რესურსები – მიწოდების შუამავლით კავშირი.

არსებობისას. აქვე შევნიშნოთ, სკოლა ამ შემთხვევაში საგანმანათლებლო ინსტიტუციის სინონიმია და არა შენობა-ნაგებობის.

რესურსების მიწოდებაზე საუბრისას გვერდს ვერ ავუვლით საჯარო ბიბლიოთეკის ელექტრონული რესურსების გაკვეთილზე გამოყენების შესაძლებლობებს. ბუნებრივია, კლასებში ამ ტიპის რესურსების გამოყენებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ინტერნეტის არსებობას ენიჭება, თუმცა ასევე შესაძლებელი ინტრანეტული ქსელის აწყობა, რაც უზრუნველყოფს საბიბლიოთეკო ელ. რესურსების პირდაპირ მიწოდებას.

ზემოლნიშნული სამი რესურსიდან ქვესისტემა „სკოლა“, ქვესისტემა „საჯარო ბიბლიოთეკის“ რესურსებიდან მეტ-ნაკლებად სრულად მხოლოდ ადამიანურ (ინტელექტუალურ) რესურსს იყენებს. ადამიანური რესურსის „მიწოდება“ სქემატურად ასე გამოისახება (სქემა 4).

სამწუხაროდ, უკანასკნელ წლებს თუ არ ჩავთვლით, პირველ ორ რესურსს „სკოლა“, ფაქტობრივად არ იყენებდა. სემინარების ჩატარებისა და მეთოდური დახმარების მთელი სიმძიმე, კი ფაქტობრივად ჩემი კოლეგის გურამ თაყნიაშვილის ენთუზიაზმსა (თავს ვხრი სემინარებში მონაწილე ყველა ჩემი კოლეგის

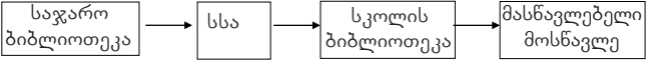


სქემა 4. „საჯარო ბიბლიოთეკის“ ადამიანური რესურსის „მიწოდება“ – „სკოლას“.

წინაშე, მათი პროფესიონალიზმისა და დაუზარელი შრომის გამო) და სკოლის ბიბლიოთეკართა მხრებზე გადადიოდა. გამოკითხვის შედეგებმა ცხადყო მოსწავლეები ფაქტობრივად არ იცნობდნენ ზემოხსენებულ კოლექციებსა და „საქართველოს პარლამენტის ლექსიკონთა ერთიან ბაზას“ „გადაუჭარბებლად შეიძლება ითქვას, რამდენიმე სკოლისა (თბილისის 183-ე საჯარო სკოლა, თბილისის 92-ე საჯარო სკოლა, ქალაქ რუსთავის მე-6 საჯარო სკოლა, ქალაქ რუსთავის მე-12 საჯარო სკოლა, სკოლა „ლოგოსი“) და „სამოქალაქო განათლების პროგრამის „მომავლის თაობა“, თბილისის პარტნიორ ორგანიზაცია „ფონდი თბილისის მოზარდთა სახლთან“ აქტიურმა თანამშრომლობამ აღნიშნულ რესურსებს, ფაქტობრივად, სკოლისკენ გზა გაუხსნა.

შუამავალით მიწოდებაზე საუბრისას აუცილებელია კიდევ ერთი სქემის (სქემა 5) განხილვა. საქმე ეხება საჯარო ბიბლიოთეკის, საქართველოს საბიბლიოთეკო ასოციაციის, სკოლის ბიბლიოთეკისა და მასწავლებლისა და მოსწავლის კავშირს. ვფიქრობ, ამ სქემამ უახლოეს მომავალში მნიშვნელოვანი გავლენა უნდა მოახდინოს სისტემის „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“ ოპტიმალური ფუნქციონირებისათვის.

„საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლის“ ოპტიმალური ფუნქციონირებისათვის, ვფიქრობ, კიდევ



სქემა 5. საჯარო ბიბლიოთეკის, საქართველოს საბიბლიოთეკო ასოციაცია (სსა) სკოლის ბიბლიოთეკისა და მასწავლებელი, მოსწავლის კავშირი.

უფრო მნიშვნელოვანი გახდება საჯარო ბიბლიოთეკისა და სოციალურ ქსელებში მოქმედი საბიბლიოთეკო, საგანმანათლებლო ფორუმებთან ურთიერთობები. სასიამოვნოა ამ მიმართულებით „საქართველოს მასწავლებლები“, „მასწავლებელი“, „პედაგოგთა კლუბი“, „ფრიად კრეატიული პედაგოგები“, „სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმი“, „მშობელთა კლუბი“ და კიდევ რამდენიმე მსგავს ფორუმთან თანამშრომლობა. ქ. რუსთავის მე-12 სკოლაში ჩატარებული ღონისძიება სწორედ „პედაგოგთა კლუბისა“ და მისი ადმინისტრატორის ქალბატონ ფიქრია სიდამონიძის აქტიურობით განხორციელდა.

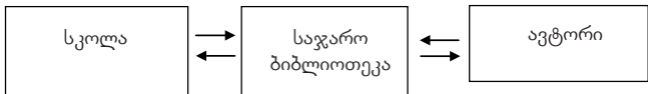
სისტემის – „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“ ოპტიმიზაციისთვის ასევე აუცილებელია იმ საჭიროებებთან გამოკვლევა, რომელიც, ამჟამად „სკოლისთვის“ პრიორიტეტულია. ამ მიზნით ჩატარებულმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ დღეს მოსწავლე-მასწავლებლებს შორის განსაკუთრებულად საინტერესოა „სასკოლო ლექსიკონთა ერთიანი ბაზა“. მის „შევსებაზე“ მოთხოვნა გაცილებით დიდია, ვიდრე კოლექცია „მამარდაშვილის“ გაფართოებისა, ამასთან მოსწავლეებისთვის განსაკუთრებულად „მიმზიდველია“ იმ სასკოლო ლექსიკონის მიწოდება, რომელიც კონკრეტულ დროში, ამა თუ იმ ნაწარმოების შესწავლისას წაადგებათ. შეიძლება ითქვას, კონკრეტული სასკოლო ლექსიკონის სასიცოცხლო ციკლი ზუსტად ემთხვევა სკოლაში შესწავლილი ნაწარმოების „სასიცოცხლო ციკლს“ (სავარაუდოდ, ასეთივე ვითარებას ექნება ადგილი სასკოლო/სააბიტურიენტო გამოცდების მომზადებისას). „ეჰ, ახლა სულხ-

ან-საბას გავდივართ და თქვენ რუსთაველიც არ დაგისრულებიათ, იქნებ ჯერ „სიბრძნე-სიცრუისა“ გააციფროთ“, მსგავსი სინანულით ნათქვამი წინადადებები ხშირად გვესმოდა მეც და ჩემს კოლეგებს გამოკითხვის ჩატარებისას .

ქვესისტემა „საჯარო ბიბლიოთეკას“ გააჩნია კიდევ ერთი ელ. რესურსი. ვფიქრობთ, „სასკოლო ორენოვანი სასაუბროების“ ელექტრონული ბაზა, ასევე, შეუწყობს ხელს სისტემა „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“ ფუნქციონირების ოპტიმიზაციას. სასკოლო ლექსიკონებში ამ ტიპის მხოლოდ ერთი სასაუბროა; მისი გამოყენების მოლოდინი შემქმნელებს გაცილებით მეტი გვექონდა, ვიდრე ამჟამინდელი რეალობაა. ზოგიერთი ჩემი კოლეგის, მეგობრის, აზრით ამის მიზეზი „სასაუბროში“ ტრანსკლიპციის არარსებობაა. ვფიქრობ, დაინტერესების შემთხვევაში ამ პრობლემის გადაწყვეტა არ იქნება ძნელი, თუმცა, არსებული შეზღუდული ადამიანური რესურსების პირობებში „ორენოვან სასაუბროთა“ ერთიანი ბაზის შექმნა მომავლის ამოცანად გვესახება.

სისტემის – „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“ ოპტიმალური ფუნქციონირება ასევე შეუძლებელია საქართველოს კანონის „საავტორო და მომიჯნავე უფლებების შესახებ“ მოთხოვნათა გაუთვალისწინებლობით. დარწმუნებული ვარ არც თუ შორეულ მომავალში სისტემას „საჯარო ბიბლიოთეკა – სკოლა“, კიდევ ერთი ქვესისტემა „ავტორი“ დაემატება. სავარაუდოდ, უახლოეს მომავალში, სწორედ „სკოლა“ განსაზღვრავს ლიტერატურის ჩამონათვალს, რომელსაც „საჯარო ბიბლიოთეკა“ „ავტორისგან“ შესაბამისი უფლების მოპოვების შემდეგ გააციფრებს.

„მომავალი სისტემა“ სქემატურად წარმოდგენილია ნახაზზე (სქემა 6)



სქემა 6. ქვესისტემების: „საჯარო ბიბლიოთეკის“, „ავტორისა“ და „სკოლის“ მოსალოდნელი ურთიერთმიმართება.

დარწმუნებული ვარ, ქვესისტემა „ავტორი/გამოცემის უფლების მქონე პირი/ორგანიზაცია“ კიდევ უფრო მეტად დაინტერესდება, როგორც ქვესისტემა „სკოლის“ სრულყოფასა და განვითარებაზე, ასევე მთელი სისტემის ოპტიმიზაციაზე. არ გამოვრიცხავ, რამდენიმე ავტორის შემხვედრ ნაბიჯებს ახალი სასკოლო ელ. რესურსების შექმნასა და მიწოდებისათვის.

„სასკოლო ლიტერატურაზე“ საუბარს „ასე მარტივად“ ვერ დავასრულებ. ჩვენი კრებულის კიდევ რამდენიმე გვერდს ამ არაჩვეულებრივ პროექტს დავუთმობ.

კიდევ ერთხელ „სასკოლო ლიტერატურის“ შესახებ

ნელინად-ნახევარია ეროვნული ბიბლიოთეკის პროექტი „სასკოლო ლიტერატურა“ ინტერნეტსივრცის კუთვნილებაა. შეიძლება თამამად ითქვას, პროექტის დიდი ნაწილი უკვე რეალიზებულია და პროექტით გათვალისწინებულ სპეციალიზებულ საიტ „სასკოლო ლიტერატურას“ წარმატებით იყენებს მომხმარებელი.

ახალი ციფრული რესურსის შექმნის იდეამ დადებითი მოლოდინი გააჩინა ჩემ კოლეგებს შორის. კოლეგების ამგვარი მოლოდინი ერთგვარ სტიმულად იქცა ჩემთვის და ეროვნული ბიბლიოთეკის სამოქალაქო განათლების წამყვან სპეციალისტ ნათია შენგელაიასთვის. სწორედ ქალბატონი ნათია ახორციელებს პროექტის უშუალო ადმინისტრირებას. მისი უდიდესი დამსახურებაა იდეის წარმატებული რეალიზაცია, თუმცა, ამგვარი წარმატება ერთბაშად არ მოსულა. პროექტი იხვეწებოდა თანდათან; იხვეწებოდა მომხმარებლების სურვილების, წინადადებების, შენიშვნების, კრიტიკის შექმნის-

სდაგვარად გათვალისწინებით. იდეის გაჟღერების დღიდან იყო კითხვები, რომლებსაც ყოველთვის სიამოვნებით ვპასუხობდით. კითხვების დიდი ნაწილი ეხებოდა პროექტით გათვალისწინებული დამოუკიდებელი საიტის დიზაინს, საძიებო სისტემას, ნაწარმოებთა შერჩევას, შერჩეულ ნაწარმოების საიტზე განთავსების დროს, რაოდენობასა და პერიოდულობას. დასმული კითხვების რაოდენობამ განსაკუთრებით მოიმატა საიტის ინტერნეტში განთავსების დღიდან. წინადადებები, მოსაზრებები, შეკითხვები და რაც ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია, შენიშვნები, გამოთქმულია კოლეგების, განათლების სფეროს ცნობილი ექსპერტების, ასევე უშუალო მომხმარებლების – მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მიერ. გამოთქმულ შენიშვნათა და დასმულ შეკითხვათა რაოდენობა, მომხმარებელთა გამოვლენილი შეცდომები, კითხვების სიმრავლე პირდაპირპროპორციულია საიტზე ახალგანთავსებულ ნაწარმოებთა რაოდენობისა და უკუპროპორციულია საიტის აუდიტზე დახარჯულ დროსთან.

* * *

სტატიაში შევეცდები მოკლედ ვუპასუხოთ დღემდე დასმულ რამდენიმე შეკითხვას (სტატიაში დასმული კითხვები არ გარედაქტირებულა, დაცულია რიგითობა).

შეკითხვა 1.

აპირებთ თუ არა დიზაინის შეცვლას?

პასუხი: დიზაინის შეცვლა ამ ეტაპზე არ განიხილება. ჩვენი კოლეგა გიორგი საბანაძე მუშაობს

პროექტზე, რომლის განხორციელება უზრუნველყოფს არა მხოლოდ საიტის დიზაინის შეცვლას, არამედ გააუმჯობესებს საიტის მოხმარებას და შესძენს მას დამატებით ფუნქციებს.

შეკითხვა 2.

როგორ და რა სიხშირით ხდება მასალების განთავსება საიტზე?

პასუხი:

სამუშაო დღეებში საიტზე განთავსდება ერთი მწერლის მაქსიმუმ სამი ლექსი ან ერთი მოთხრობა შესაბამისი დამატებითი მასალით (სტატია, ვიდეო, აუდიო მასალები).

შეკითხვა 3.

ხომ არ დააკონკრეტებთ საიტის მიზნებსა და ამოცანებს, განხორციელების გზებსა და საშუალებებს?

პასუხი:

მიზანი: საქართველოში ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის დონის ამაღლების საქმეში ეროვნული ბიბლიოთეკის ჩართულობის გაძლიერება.

ამოცანა I. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკისა და ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებთან (მოსწავლეები, მასწავლებლები, პედაგოგები) და საგანმანათლებლო რესურსცენტრებთან ურთიერთობის გაძლიერება;

ამოცანა II. საქართველოს საგანმანათლებლო სისტემის, განსაკუთრებით რეგიონებში მეტი ხელმისაწვდომობა ეროვნული ბიბლიოთეკის ცი-

ფრულ რესურსზე, რომელიც უნიკალურ მასალას მოიცავს ზოგადი განათლების კუთხით.

ამოცანა III. სკოლებისათვის სტიმულის შექმნა ეროვნული ბიბლიოთეკის ციფრულ რესურსებზე მოთხოვნის გასაძლიერებლად.

ამოცანა IV. სკოლებისათვის საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის არსებული და პოტენციური რესურსების ბაზაზე საქართველოს სკოლების მოსწავლეებისთვის დამხმარე საინფორმაციო პორტალის შექმნა.

განხორციელების გზები: პროექტით გათვალისწინებული მიზნის მისაღწევად და პროექტის ამოცანების შესასრულებლად საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა ითანამშრომლებს მასწავლებლებთან, მოსწავლეებთან, რესურსცენტრებთან, განათლებისა და მეცნიერების ასევე დიასპორის საკითხებში საქართველოს სახელმწიფო აპარატთან, საქართველოს სასჯელაღსრულების, პრობაციისა და იურიდიული დახმარების საკითხთა სამინისტროებთან.

საქართველოს რამდენიმე ქალაქში ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლები (შეირჩევიან სპეციალურად) ჩაატარებენ შეხვედრებს მასწავლებლებთან, უფროსკლასელებთან, საგანმანათლებლო რესურს ცენტრების თანამშრომლებთან, განათლებისა და მეცნიერების, დიასპორის საკითხებში საქართველოს სახელმწიფო აპარატის, საქართველოს სასჯელაღსრულების, პრობაციისა და იურიდიული დახმარების საკითხთა

სამინისტროების შესაბამისი დეპარტამენტების, სამმართველოების თანამშრომლებთან;

– შეხვედრების მომზადებაში ჩართული იქნება პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის განყოფილებები. ამ განყოფილებების თანამშრომლები მოამზადებენ მოხსენებებს ეროვნულ ბიბლიოთეკაში უკვე არსებული ციფრული რესურსების შექმნის, გამოყენების, შესაძლებლობების, პრობლემებისა და პერსპექტივების შესახებ (ციფრული ბიბლიოთეკა, ლექსიკონები).

– მოხსენების შემდეგ საქართველოს ეროვნული ბიბლიოთეკის სპეციალურად შერჩეული თანამშრომლები შეხვედრის მონაწილეებს გააცნობენ ეროვნული ბიბლიოთეკის ციფრულ რესურსებსა და მათი ეფექტიანად გამოყენების გზებს.

– შეხვედრების შესახებ ინფორმაცია გავრცელდება ადგილობრივი მედიის მეშვეობით;

– გამოვლენილი საჭიროებები „მოერგება“ (იგულისხმება, დიზაინი და სხვა ტექნიკური დეტალები მოსწავლეებისთვის მიმზიდველობა) ეროვნულ ბიბლიოთეკაში არსებულ და პოტენციურ რესურსებს;

– შეხვედრებზე გამოვლენილი სკოლების საჭიროებების (მასწავლებლებისთვის და მოსწავლეებისთვის) საფუძველზე შეიქმნება საქართველოს სკოლების მოსწავლეებისთვის დამხმარე საინფორმაციო პორტალის მაკეტი;

შეკითხვა 4.

რატომ არის განთავსებული ნაწარმოებების გვერდები სხვადასხვა დიზაინით?

პასუხი: გვერდების დიზაინი მუდმივად იხვეწება. არსებული ადამიანური რესურსი არ იძლევა საშუალებას ერთდროულად შეცვალოს ყველა გვერდის დიზაინი. გპირდები, შესაძლებლობისთანავე ყველა გვერდის დიზაინი ერთნაირი გახდება. ამასთან შევნიშნავთ, განსხვავებული დიზაინი, ფაქტობრივად, ხელს არ უშლის საძიებო სისტემის მუშაობას და არ აფერხებს გვერდის და მთლიანად საიტის ნავიგაციას.

შეკითხვა 5.

აპირებთ თუ არა საიტის ვიდეოგზამკვლევის განთავსებას ინტერნეტ-სივრცეში და კონკრეტულად სად? რამდენადაც ვიცოცხლოვნი ეროვნულ ბიბლიოთეკას ასეთი პრაქტიკა გააჩნია.

პასუხი: ვიდეოგზამკვლევის შექმნაზე მუშაობა უკვე მიმდინარეობს. დასრულების შემდეგის განთავსდება ფეისბუქის გვერდზე „სასკოლო ლიტერატურა“, ასევე იუთუბსა და სხვა ხელმისაწვდომ ინტერნეტრესურსებზე.

შეკითხვა 6.

როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენი რესურსის მეშვეობით გაკვეთილის ჩატარება?

პასუხი: წინასწარ შევნიშნავთ, საიტის არც ერთი ადმინისტრატორი განათლებით ფილოლოგი და პროფესიით მასწავლებელი არ არის. თუმცა, კითხვის პასუხად გთავაზობთ კონკრეტული გაკვეთილის სქემას, რომელიც ჩემს ფეისბუქის გვერდზე გამოვაქვეყნე (ტექსტი უცვლელადაა მოტანილი). ასევე გთავაზობთ რამდენიმე გამომხატვას.

გაკვეთილის თემა: აკაკი წერეთელი „განთიადი“.

გაკვეთილის ახსნას, აკაკი წერეთლის მოკლე ბიოგრაფიით დავინყებდი: <http://www.nplg.gov.ge/bios/ka/800/>

ბიოგრაფიას მოვრჩებოდი თუ არა, მოსწავლეებს შევახსენებდი, რომ აკაკი წერეთელმა საუცხოო ავტობიოგრაფიული ნაწარმოებიც დანერგა.

http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/Cemi_Tavgadasavali.htm

შემდეგ უშუალოდ ნაწარმოებზე გადავიდოდი: <http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/gan-Tiadi.htm>

ლექსის ჩემეული ნაკითხვის შემდეგ, მოსწავლეებს აკაკი წერეთლის მიერ ნაკითხულ „განთიადს“ მოვასმენინებდი, იქვე განუმარტავდი, რომ ლექსი „განთიადი“ აკაკი წერეთელმა მიუძღვნა, დიდ ქართველს, ქართული ეკლესიის მიერ წმინდანად შერაცხულ დიმიტრი ყიფიანს.

<http://www.nplg.gov.ge/bios/ka/00000869/>

ლექსი, პოეტმა დიმიტრი ყიფიანის მთაწმინდის პანთეონში დაკრძალვისას ნაიკითხა და ამის შესახებ ქართული ეკლესიის მიერ, ასევე, წმინდანად შერაცხული ექვთიმე თაყაიშვილი მოგვითხრობს:

http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/dim-tri_yifianis_dakrZalva.htm

მოსწავლეებს ასევე გავახსენებდი, რომ დიმიტრი ყიფიანის ხსოვნას ლექსი მიუძღვნა დუტუ მეგრელმა (ავტორმა ცნობილი ლექსისა „მე პატარა ქართველი ვარ“. <http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/pataraqarTveli.htm>).

<http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/dimiyifians.htm>

დრო თუ დამრჩებოდა მოსწავლეებს მთანმინდაზე დაწერილ ორ უმშვენიერეს ლექსს გავახსენებდი... ქრონოლოგიის დაცვით:

ნიკოლოზ ბარათაშვილის „შემოღამება მთანმინდაზე“:

<http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/SemoRameba.htm>

გალაკტიონ ტაბიძის „მთანმინდის მთვარე“:

<http://www.nplg.gov.ge/civil/statiebi/saskolo/mtawmindismTvare.htm>

ახლა ამგვარი სქემით „ჩატარებული გაკვეთილის“ რამდენიმე შთაბეჭდილება მინდა გაგაცნოთ. შთაბეჭდილებები ჩემ ფეისბუქგვერდზეა გამოქვეყნებული <https://www.facebook.com/emxvarkakhadze>.

ბუნებრივია, ყველა ის მაღლობა თუ ქება, რომელსაც ქვემოთ წაიკითხავთ თანაბრად ინანილებს ქალბატონი ნათია და პროექტის ყველა მხარდამჭერი.

თაკო თაკო: გაიხარე: გიო..!!!! მართლაც დიდებულია თქვენეული ხედვა..!!!!

მარეხი მემანიშვილი: ჰა, გაკვეთილის ახსნის მშვენიერი ვერსია.

sali Mekinulovi: მაგარი ხარ, გიორგი!

Eliso Kapanadze: ძალიან კარგია, ძალიან! დიდი და კარგი შრომაა!

Elza Azmaipharashvili: უნივერსიტეტის სტუდენტებიც სიამოვნებით მოისმენდნენ თქვენს ლექციას!

Zaira Gogava: ძალიან მომეწონა გაკვეთილის გეგმა, მაგრამ 1 საგაკვეთილო საათში ვერ ჩაეტევივით! მიმაქვს!

Zaira Gogava: ცნობილ მეთოდს გამოვიყენებ: დავალებას მივცემ მოსწავლეებს.

Na Talia: ნეტა თავის დროზე თქვენ ყოფილიყავით ჩემი მასწავლებელი.

ხატია შველიძე: აფსუს! ახსნილი მაქვს უკვე, მთელი ამ შემადგენლობით ოღონდ კვირა მოვუნდი!

Anna Kirvalidze: შენ გაკვეთილს ახლაც სიამოვნებით დავესწრებოდი, გაიხარეთ.

გიო კილაძე: ასეთ გაკვეთილს აუცილებლად ჩავატარებთ... მთავარია სკოლამ მოგვიწვიოს. ბუნებრივია, ჩვენ არ შევეცდებით ვასწავლოთ პროგრამული მასალა მოსწავლეებს. ჩვენი მიზანია ვაჩვენოთ კიდევ უფრო სად შეიძლება გაიდრმავეონ ცოდნა.

Neli Ramishvili: გიო, თქვენისთანები ბევრი რომ იყოს, რაღა უჭირდა ჩემს საქართველოს.

Vardo Vekua: რა შეედრება იმის განცდას, როცა უყურებ, როგორ შემოგცქერიან გადიდებული თვალებით სულგანაბული ბავშვები!

ინგა კალანდარიშვილი: იმრავლოს გიო
თქვენისთანა ქართველებმა !!! ამინ!

Zeinab Bajelidze: ძალიან საინტერესო და სასია-
მოვნო მოსასმენი იქნებოდა თქვენი გაკვეთილი...

სოფია მშვილდაძე: თქვენი ნიჭიერება, კო-
მუნიკაცია და კრეატიულობა მეტად მოხიბლავს
ბავშვებს. გგულშემატკივრობთ, ბატონო გიორგი.

Tina Comaia: თითქმის ასეთი თანმიმდევრობით
ავხსენი ეს გაკვეთილი. ძალიან ემოციური და საინ-
ტერესოა. მადლობა, ბატონო გიორგი.

შრომის ბიბლიოთეკა: ძალიან ნიჭიერი ადამი-
ანი ბრძანდებით... გაიხარეთ.

მანანა ბრაჭული: გმადლობ, წლების წინ ჩატ-
არებული ჩემი გაკვეთილი გამახსენდა.

ნინო მიქიაშვილი: მშვენიერია, ვიდეოგაკვეთ-
ილების პრაქტიკაზეც იფიქრე. ჰქონდეს ბავშვებს
იმის შესაძლებლობა სხვადასხვა მასწავლებლის
აღქმული ნაწარმოებები ერთმანეთს შეადარონ.

Liliana Goeli: ამით თქვენ ისიამოვნებდით...
...ამ დროს რას აკეთებს ბავშვი? ალბათ, მხოლოდ
გისმენს...

Rusudan Shamel-Zek: ძალიან კარგია.

Merabi Sadgobelashvili: 1000+++!!!...!!!ნ

Ketevan Berishvili: შობას გილოცავთ... შეგენიოთ უფალი ამ შესაშურ და საჭირო საქმეში რასაც აკეთებთ.....შესანიშნავია...

Mzia Sefiashvili: გაიხარეთ, ძალიან კარგია! შობას გილოცავთ, ბატონო გიო! მრავალს დაგასწროთ უფალმა.

Ekaterine Tsulukidze: ძალიან საინტერესოა, უკვე გამზადებული გაკვეთილის სცენარი. დიდი მადლობა ასეთი არაჩვეულებრივი რესურსებისათვის, რომელსაც თქვენ საიტზე ვეცნობი.

Marina Turava: რა მასწავლებელი დაუკარგავს ქართულ სკოლას?! კიდევ რა დაფარული ნიჭი გაქვს.

– კარგი გაკვეთილია. მაგრამ მე ისე მიყვარს დიმიტრი ყიფიანი, მისგან დავინყებდიიიიი...

Rusudan Shamel-Zek: ბატონო გიორგი, ძალიან კარგია! დიდ საქმეს აკეთებთ!

ბუნებრივია, ამგვარმა გამომავლებებმა პროექტის ავტორსა და რეალიზატორებს არა მხოლოდ სიამოვნება მოგვანიჭა, არამედ კიდევ უფრო მეტი პასუხისმგებლობა დაგვაკისრეს. უღრმესი მადლობა ყველას ვინც უკვე გამოგვეხმარა: მასწავლებლებს, მოსწავლეებს, ექსპერტებსა და კოლეგებს. განსაკუთრებული მადლობა ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლებს – ბატონ გურამ თაყნიაშვილს, ქალბატონებს თეა შუბითიძესა და ირინკა ალიაშვილს. მათი და კიდევ ბევრი ადამიანის თანადგომა საიტს

მომავალშიც წაადგება. გულწრფელად ვამბობთ: ყველა თქვენი შენიშვნა, წინადადება, იდეა შეძლები-სდაგვარად გათვალისწინებული იქნება ჩვენს შემდგომ მუშაობაში. პასუხი გაეცემა ყველა იმ კითხვას, რომელსაც ზეპირად თუ წერილობით გამოგვიგზავნით. გვსურს პროექტი „სასკოლო ლიტერატურა“ ერთიანი საბიბლიოთეკო სისტემის განუყოფელი ნაწილი გახდეს. ბუნებრივია თქვენი მხარდაჭერითა და დახმარებით.

* * *

ვფიქრობ, დროა საუბარი დავასრულოთ. დროებით რა თქმა უნდა, სასაუბროს მეტი რა გვაქვს. ბიბლიოთეკარები ხომ მუდმივად უნდა ვიცავდეთ და ვამდიდრებდეთ საბიბლიოთეკო საქმის თეორიასა და პრაქტიკის ფორმებსა და საშუალებებს; მიზანმიმართულად ვანახლებდეთ მათ თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით.

ღმერთმა ხელი მოგვიმართოს, მეც და შენც.

* * *

ბოლოთქმის ჯერი დადგა. რამდენიმე დღეს დავისვენებ და დავწერ. იმედს ვიტოვებ, არც დიდი იქნება და არც მოსაწყენი.

ბოლოთქმა

დავასრულე შენთან საუბარი. ხანგრძლივი, მაგრამ ვიმედოვნებ არადაძლიედი საუბარი გამოგვივიდა. შევეცადე ღობე-ყორეს არ მოვდებოდი და მხოლოდ კონკრეტულ საკითხებზე გამომეთქვა საკუთარი აზრები. აქა-იქ მეგობარი ჟურნალისტების სხვადასხვა დროს დანერილი სტატიებიც მოვიხმე. წერა მათ იციან თუ იციან. ბიბლიოთეკაც უყვართ, წიგნებიც და მკითხველებიც...

მოდი, ბოლოთქმაში დასასრულისკენ წავალ და კიდევ ერთხელ შეგახსენებ რაზე გავამახვილე ყურადღება უკვე დასახურად გამზადებულ კრებულში.

საუბარი სისტემის ცნების განხილვით დავიწყე, სისტემის თვისებებსაც შევეხე, გითხარი: კარგა ხანია არავინ ეჭვობს, ბიბლიოთეკა სისტემა რომ არის. გინდა ფუნქციურად შეხედე და გინდა სტრუქტურულად.

ყველა სისტემას (ორგანიზაციას) დროდადრო რეორგანიზაცია ესაჭიროება. რეორგანიზაციიდან რეორგანიზაციამდე პერიოდი, მეცნიერებს თუ დავუჯერებთ 5-7 წელია. გაგახსენე: სისტემის წარმატებას ძირითადად, არა მანქანა-დანადგარები და მსგავსი რამე-რუმები განაპირობებენ,

არამედ ადამიანები. ადრე კადრები იყვნენ, ახლა პერსონალს ვუნოდებთ. პერსონალს დროდადრო ატესტაცია ესაჭიროება და ვისაც ეს არ სჯერა მაგრად ცდება.

აღარ განვმეორდები და აღარ გეტყვი ატესტაცია დასჯის ინსტრუმენტი რომ არ არის. რაც არის უკვე წაიკითხე და კიდევ ერთხელ დიდი მადლობა ამისთვის. პერსონალის ატესტაცია და ორგანიზაციის რეორგანიზაცია მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. მე თუ მკითხავ ჯერ რეორგანიზაციის მონახაზი უნდა არსებობდეს... მერე ატესტაცია უნდა ჩატარდეს და მხოლოდ მას შემდეგ უნდა დაინყოს სისტემის სტრუქტურული რეორგანიზაცია.

არავითარი რევოლუციური გზა!

ატესტაციის ერთ-ერთი მიზანი პერსონალის შიდა მიგრაციაც უნდა იყოს! არაფერს ვამბობ დანაწარმების, ხელფასის მომატების შანსზე.

დიდ საქმეებს მოტივირებული თანამშრომლები აკეთებენ. ჰო, გამართული მენეჯმენტიც და მენეჯერებით.

საუბრებში რამდენიმე პროექტსაც შევეხე. ჩემთვის, შენთვის და დარწმუნებული ვარ ბიბლიოთეკებისთვის მნიშვნელოვან პროექტებს. ამ პროექტებს ჩემს კოლეგებთან ერთად ვახორციელებდი და ნება მომეცი კოლეგებს მადლობა კიდევ ერთხელ გადავუხადო ამისთვის. გპირდები: შიდა კომუნიკაციის არხებსაც დროულად გამოვიყენებ.

* * *

კი მიჭირს, მაგრამ უნდა დავასრულო.

ალაღად გეუბნები – კარგი იყო შენთან, ჩემო მეგობარო და კოლეგავ!