

სამოქალაქო ინტერესების დაცვის პროგრამა

არასამთავრობო სექტორის ფინანსური
და ინსტიტუციონალური მდგრადობა

განვითარების პერსპექტივები



C I P D D

თბილისი

2004

სერიის რედაქტორი დავით ლოსაბერიძე

გამოცემა განხორციელდა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მხარდაჭერის შედეგად, საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა და ორგანიზაცია გადაჯარჩინოთ ბავშვები (Save the Children) შორის დადებული N 114-A-00-02-00140-00 თანამშრომლობის შეთანხმების ფარგლებში. აქ გამოთქმული მოსაზრებები ეკუთვნის ავტორებს და შეიძლება არ გამოხატავდეს USAID-ის ან Save the Children-ის შეხედულებებს.

Financial and Institutional Sustainability of the Non-Governmental Sector: Development Trends – David Losaberidze (ed.),
Caucasus Institute for Peace, Democracy and Development, 2004

This publication was made possible through support provided by the US Agency for International Development (USAID) under the terms of Cooperative Agreement No. 114-A-00-02-00140-00 between USAID and Save the Children. The opinions expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of USAID or Save the Children.

ISBN 99928-37-87-X

გამომცემელი – მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტი

თბილისი, მერაბ ალექსიძის 1, ტელ. 334081, ფაქსი 334163

შინაარსი

შესავალი	5
----------------	---

ძირითადი გამოშვებები:

დავით დარჩიაშვილი	7
თინა ხიდაშელი	12
პაატა გურგენიძე	18
რამაზ აფციაური	27

დისკუსია: ია თიკანაძე, საშა რუსეცკი, გია არეშიძე, ნინო

დურგლიშვილი, დათო დარჩიაშვილი, დავით ყიფიანი, ლელა

ხომერიკი, დავით ლოსაბერიძე

34

Summary	53
---------------	----

შესავალი

ეს ბროშურა მომზადდა საჯარო დისკუსიის საფუძველზე, რომელიც 2004 წლის 3 ივლისს ჩაატარა კავკასიურმა ინსტიტუტმა სამოქალაქო ინტერესების დაცვის პროგრამის ფარგლებში და რომელიც რიგით მეშვიდეა არასამთავრობო ორგანიზაციების წინაშე მდგარი პრობლემებისადმი მიძღვნილ დისკუსიათა ციკლიდან.

2002 წლის დეკემბრიდან 2004 წლის მარტამდე პერიოდში ჩატარებულ იქნა 6 შეხვედრა, რომელთა საფუძველზეც გამოიცა 6 ბროშურა:

1. საჭიროა თუ არა არასამთავრობო ორგანიზაციების ეთიკის კოდექსი და როგორი უნდა იყოს იგი
2. როგორია არასამთავრობო ორგანიზაციების საზოგადოებრივი იმიჯი
3. ინფორმაციული ველები და მესამე სექტორის საინფორმაციო სტრატეგია
4. მესამე სექტორი და პოლიტიკური პარტიები
5. სამოქალაქო საზოგადოება „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ: ახალი პერსპექტივები და გამოწვევები
6. ბაკურიანი 2004 – მესამე სექტორის განვითარების სტრატეგია ახალ გარემოში

მეშვიდე, უკანასკნელი, შეხვედრის თემად შეირჩა საკითხი – **არასამთავრობო სექტორის ფინანსური და ინსტიტუციონალური მდგრადობა. განვითარების პერსპექტივები.**

შეხვედრა გაიმართა სამოქალაქო ინტერესების დაცვის პროგრამის ეგიდით.

სამოქალაქო ინტერესების დაცვის პროგრამა დაფინანსებულია აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მიერ. მისი მიზანია ხელი შეუწყოს საქართველოში მესამე სექტორის შემდგომ განვითარებას, მისი საქმიანობის (მართვა, ფინანსები, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, სამოქალაქო ინტერესების დაცვა) ხარისხობრივ გაუმჯობესებას და მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელი პირობების ჩამოყალიბებას.

პროგრამას ახორციელებს კოალიცია, რომლის შემადგენლობაშიც შედის:

- ამერიკული ორგანიზაცია Save the Children – Georgia

ექვსი ქართული არასამთავრობო ორგანიზაცია:

- მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტი
- პარტნიორები-საქართველო

- სამოქალაქო განვითარების ცენტრი „ალტერნატივა“
- სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი
- საქართველოს გაერო-ს ასოციაცია
- საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი.

ამას გარდა, პროგრამა ითვალისწინებს არასამთავრობო ორგანიზაციათა ფართო სპექტრის ჩართვას იმპლემენტაციის პროცესში და მათ ტექნიკურ და ფინანსურ ხელშეწყობას.

დისკუსიაზე განხილულ იქნა მესამე სექტორის განვითარების პროცესში წარმოჩენილი ტენდენციები, კერძოდ, როგორი უნდა იყოს არასამთავრობო ურთიერთობა გარე სამყაროსთან (საზოგადოება, ხელისუფლება, დონორები) იმ დროისათვის, როცა უცხოელი დონორები დაიწყებენ საქართველოდან გასვლას.

აღნიშნული თემის არჩევა განაპირობა იმ გარემოებამ, რომ სამოქალაქო ინტერესების დაცვის პროგრამა მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს არასამთავრობო ორგანიზაციების მდგრადობის ზრდის საკითხს. პროგრამის ფარგლებში დაგეგმილია აქტივობათა რიგი, რომელიც მესამე სექტორის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობას ისახავს მიზნად.

იმედი გაეკეთა, დისკუსია ხელს შეუწყობს სამოქალაქო სექტორში აღნიშნული საკითხის გარშემო მსჯელობებს და მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს ამ სფეროში არსებული პრობლემების მოგვარების პროცესში.

ბროშურის მომზადების პროცესში ჩვენ არ შეგვიცვლია კამათის მონაწილეთა გამოვლენები, რათა შენარჩუნებულიყო ის განწყობა, რომელიც შეხვედრისას სუფევდა. კავკასიური ინსტიტუტის სახელით დიდ მადლობას ვუხდით როგორც ძირითად მომხსენებლებს, ისე დისკუსიის ყველა მონაწილეს.

ვიმედოვნებთ, ბროშურა დაინტერესებს მესამე სექტორის პრობლემებით დაინტერესებულ ორგანიზაციებს თუ კერძო პირებს.

დავით დარჩიაშვილი

ჩვენი შეხვედრის დასაწყისშივე გამოიკვეთა საკითხები, რის შესახებაც ვაპირებდი საუბარს.

რა არის არასამთავრობო ორგანიზაციების დამახასიათებელი ნიშნები? რა არის მესამე სექტორი? ესაა კითხვები, რომელზედაც პასუხი უცვლელი ვერ იქნება. ამასთან, წარმოვადგენ რა ფონდ ღია საზოგადოება – საქართველოს, მინდა აღვნიშნო, რომ სოროსის ფონდი, როგორც მას ჩვეულებრივ უწოდებენ, მხოლოდ სექტორის დონორი კი არაა, არამედ თავადაა არასამთავრობო, არაკომერციული ორგანიზაცია. ნათქვამი, თუნდაც ქართული კანონმდებლობიდან მომდინარეობს, რომელიც არასამთავრობო ორგანიზაციების ორ ფორმას ცნობს – ასოციაციას და ფონდს. თუ მთავარია ფონდის დამფუძნებლის ვინაობა და მოქალაქეობა, ან მისი მართვის სტრუქტურა, მაშინ შეიძლება კითხვების დასმა ფონდის ქართულ არასამთავრობო სექტორთან მიკუთვნების მიზანშეწონილების შესახებ. მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ ამოცანებს, რომლებიც ღია საზოგადოება – საქართველოს აქვს დასახული და მისი მუშაობის თუ გადაწყვეტილებათა მიღების წესს, იგი ქართული არასამთავრობო სექტორის ნაწილია.

მაგრამ დაუვებრუნდეთ ზოგად საკითხს. ეგებ ზოგიერთს ბანალურად მოეჩვენოს არასამთავრობო სექტორის ზოგად დანიშნულებაზე და რაობაზე საუბარი. მაგრამ არა მგონია, რომ ქართულ საზოგადოებას ამაზე ცალსახა და შეთანხმებული პასუხი ჰქონდეს. ამიტომ შეგახსენებთ, რომ ეს არის საზოგადოებრივად სასარგებლო ინიციატივებით დაკავებულ ადამიანთა ერთობა. ამ ერთობას მიაჩნია, რომ სახელმწიფო, პოლიტიკური ინსტიტუტები ვერ იქნება ყველაფერზე პასუხისმგებელი; ერთი რუსული გამოთქმის ქართული პერიფრაზირებით, ვინც იხრჩობა, იმის საქმეა, თავი გადაირჩინოს. მეტ-ნაკლებად თავისუფალ გარემოში ყოველთვის იქმნება ჯგუფები, რომლებიც მუშაობენ არა მხოლოდ ინდივიდუალური პრობლების, არამედ მთლიანად ჯგუფური, თუ ზოგადსაზოგადოებრივი პრობლემების გადაჭრაზე. ამასთან, არასამთავრობო ორგანიზაცია მიზნად არ ისახავს ხელისუფლებაში მოსვლას და ამ გზებით, იგი არაა პოლიტიკური. ეს არის სექტორი. მეორე საკითხია, შესაძლებელია თუ არა ნებისმიერი იდეოლოგიის, პრინციპის მატარებელი ორგანიზაციის მიჩნევა მესამე სექტორის ნაწილად? არის თუ არა მართლმადიდებელ მშობელთა ერთობა, ან ისეთი ორგანიზაცია, როგორიც „მხედრიონი“ იყო, ქართული არასამთავრობო სექტორის ნაწილი? ფორმალური მიდგომით, ეგებ ასეც იყოს, მაგრამ ფორმალური ლოგიკა ყოველთვის არაა სიმართლე. არასამთავრობო სექტორის ამოცანა, როგორც წესი (და საქარ-

თველოშიც ასეა) დემოკრატიის ხელშეწყობაა. სექტორი აერთიანებს ან უნდა აერთიანებდეს ისეთ ადამიანებს, ჯგუფებს, ორგანიზაციებს, რომელთა ძირითადი ღირებულებები, ორიენტირები ლიბერალური დემოკრატიის ჩარჩოებში ჯდება და ადამიანთა უფლებების და ძირეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხელშეწყობას ისახავს მიზნად. ამასთან, სექტორის მოქმედება კანონის უზენაესობის პრინციპს უნდა ექვემდებარებოდეს და თუ მოცემულ საზოგადოებაში დემოკრატიულ კანონთა ნაკლებობა არის ან იყო, სექტორის ქმედების ორიენტირი საერთაშორისო სამართლებრივი ნორმები ხდება. შედეგად, ორგანიზაცია, რომელიც იდეოლოგიური მოსაზრებით თავისუფალი აზრისა და არჩევის უფლების შეზღუდვას უწყობს ხელს, ან რომლისათვისაც ამოსავალი მიზანია და არა საშუალება, არ და ვერ იქნება აღქმული ქართული მესამე სექტორის განუყოფელ ნაწილად. სხვათა შორის, ყოველივე ნათქვამის ინსტიტუციონალიზაციას ნამდვილად შეუწყობდა ხელს არასამთავრობო ორგანიზაციების ეთიკის კოდექსის მიღება.

საქართველოში, ნებისთი თუ უნებლიედ, მესამე სექტორს ერთი ფუნქცია აქვს შეძენილი. საქართველო გარდამავალ მდგომარეობაში იმყოფება. არსებობს სიღარიბის პრობლემა, ისევე როგორც პოლიტიკური სისტემისაგან დამოუკიდებელი საარსებო წყაროების დეფიციტი. შედეგად, საშუალო კლასი, როგორც დემოკრატიული სტაბილურობის გარანტი, ჩანასახოვან მდგომარეობაში რჩება. ასეთ ვითარებაში უცხოელ დონორთა მიერ მხარდაჭერილი სამოქალაქო ინიციატივები, ობიექტურად, ხელისუფლებისაგან თუ დიდი ბიზნესისაგან ავტონომიური საშუალო კლასის წარმომადგენელთა ფორმირებასაც უწყობს ხელს. შეიძლება, ქვეყანაში არსებული სიღარიბის და უმუშევრობის ფონზე, არასამთავრობო ჯგუფების საქმიანობაში ზოგჯერ თვითმიზნურობაც დავინახოთ. მაგრამ ამ, არც თუ დადებით, ეფექტს გვერდს ბოლომდე ვერ ავუვლით, რადგან დღესდღეობით მესამე სექტორში მოღვაწეობა რჩება საშუალო კლასის ფორმირების, მინდოდა მეთქვა ალტერნატიული, მაგრამ ალბათ უფრო სწორი იქნება თუ ვიტყვი: უალტერნატივო წყარო.

დათო ლოსაბერიძემ აღნიშნა, რომ არასამთავრობო სექტორს აქვს თავისი პრობლემები, მაგრამ გარემოც შეიცვალა, სხვანაირია ახალი ხელისუფლების დისკურსი. მასთან ურთიერთობასაც ფორმების კორექტირება სჭირდება. იცვლება მთელი დანარჩენი საზოგადოებაც. არსებობს აზრი, რომ 2003 წლის ნოემბერში ათეულ ათასობით ადამიანმა აჩვენა სამოქალაქო აქტივობის ნიმუში, მაგრამ მთლიანობაში სამოქალაქო ღირებულებების მასობრივად გავრცელებაზე ლაპარაკი ნაადრევი მგონია. სამოქალაქო საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი ქმედებები საზოგადოებაში არც თუ ღრმად არის გავრცელებული და ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობის უმრავლესობა საკმაოდ არაინ-

ფორმირებული და გაუცხოებულიც არის იმ ღირებულებებისაგან, იმ პრინციპებისაგან, რასაც უშუალოდ არასამთავრობო ორგანიზაციების ერთობლიობა, მესამე სექტორი განასახიერებს და რისთვისაც ის მოღვაწეობს.

რაც შეეხება უცხოურ მონაწილეობას ჩვენი ქვეყნის ცხოვრებაში, აქაც არის ცვლილებები. ბოლო წლებისაგან განსხვავებით, საერთაშორისო აქტორები, სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები, საერთაშორისო დიპლომატიური, პოლიტიკური, ფინანსური თუ საზოგადოებრივი ორგანიზაციები მთლიანობაში განწყობილნი არიან, რომ მჭიდროდ ითანამშრომლონ ხელისუფლებასთან და სერიოზულად დაუჭირონ მას მხარი. ყოველივე ეს ცვლის გარემოს, რომელშიც არასამთავრობო სექტორი მოღვაწეობს, ცვლის ვითარებას. შედეგად ახალი ნაბიჯებია მოსაფიქრებელი და გადასადგმელი; ჩვენი შეხვედრები ალბათ ამიტომაც არის აქტუალური.

შეცვლილი ვითარება ახალ შესაძლებლობებს ქმნის, მაგრამ მოაქვს პრობლემებიც. ზემოთ ვახსენე სახელისუფლებო დისკურსი. ხელისუფლების ზედა ეშელონების სერიოზულ ნაწილს ენა, საუბრის მანერა, ღირებულებებიც სამოქალაქო სექტორის იდენტური აქვს. ამ ხელისუფლების საკმაო ნაწილი არასამთავრობო სექტორიდანაა გამოსული ან მასთან თანამშრომლობის გამოცდილება გააჩნია. მაგრამ სხვაგვარია ვითარება როგორც ხელისუფლების საშუალო და ისე ქვედა დონეზე. პოლიტიკური დღის წესრიგის შემქმნელი და განმახორციელებელი ჯგუფი ჩვენი სტრატეგიული მოკავშირეა, სახელისუფლებო პირამიდის დანარჩენ ფენებში კი ჰორიზონტალურადაც (ამ ბირთვის ირგვლივ არსებული ადამიანები) და ვერტიკალურადაც შესაძლოა ლატენტური წინააღმდეგობა არსებობდეს სამოქალაქო ღირებულებების მიმართ.

მიმაჩნია, რომ ჩვენთვის აქტუალურია ამ ვითარების გააზრება და განალიზება. უნდა ვაცნობიერებდეთ, თუ რა ტიპის, რა მსოფლმხედველობის, რა ინტერესების ადამიანებით არის დაკომპლექტებული მთლიანად სახელისუფლებო პირამიდა და რამდენად ემთხვევა ქვედა და შუა ფენების ხედვები შედარებით პატარა ბირთვის ხედვებს. ამდენად, ამ სახელისუფლებო დისკურსში, სახელისუფლებო ინტერესებში სიტუაცია ჯერაც ფლუიდურია, რაც არასამთავრობო სექტორს უქმნის პრობლემას: ვის რა ენაზე ელაპარაკოს, ვის როგორ ეურთიერთოს, სად ელოდოს მოკავშირეს და სად – კრიტიკის ობიექტს.

მაგრამ არც ხელისუფლების დემოკრატიულ ბირთვთან ურთიერთობაა ცალსახად უდრებლო. ხელისუფლების ბირთვი, რაც არ უნდა დემოკრატიული და სამოქალაქო გამოცდილების მატარებელი იყოს იგი, განსხვავდება მესამე სექტორისგან როგორც სისტემურად, ისე ფუნქციურად. პროფესიული ეთიკა, კორპორატიული ინტერესი საზოგადოებრივ-პოლიტიკური სისტემის ამ ორი ნაწილისა ერთნაირი ვერ ანუ კვდარ იქნება და, შესაბამის-

სად, გუშინდელი მეგობრებისა თუ თანამებრძოლების ურთიერთობა კერ დარჩება უცვლელი.

ასე მაგალითად, ხელისუფლების ბირთვს შეიძლება მიაჩნდეს, რომ ყველაფერი რაზეც არასამთავრობო სექტორი ქადაგებდა, თავდაც ესმის; რომ გამოცდილება, რაც არასამთავრობო სექტორს ჰქონდა, თვითონ აქვს და ყოველივე ეს სექტორის დამოუკიდებელ არსებობას აზრს უკარგავს. მავანი შეიძლება თვლიდეს, რომ ხელისუფლებას თავად გააჩნია სამოქალაქო იდეალების განხორციელების ნება და ბერკეტები და არასამთავრობო სექტორმა შეიძლება მხოლოდ დამხმარე, „შავი“ სამუშაო აკეთოს. რა თქმა უნდა, არასამთავრობო სექტორს სრულიად სხვანაირი შეხედულება ექნება ამაზე. არასამთავრობო სექტორი ისევ იტოვებს მონიტორინგის, კრიტიკის უფლებას, რადგან ყველაზე დემოკრატიულ ხელისუფლებასაც ახასიათებს მდგომარეობით ტკობის თვითმიზნური ტენდენცია. ეს გააჩენს, ზოგჯერ კი უკვე აჩენს პრობლემას. ანუ ჩვენი ფუნქცია, როლი, ადგილი არსებითად უცვლელია. ოღონდ, ამჯერად ამ ფუნქციისა და როლის შესრულება ხელისუფლებაში გადასული მეგობრების მიმართაც მოგვიწევს.

მეორე პრობლემა კადრების ნაკლებობას უკავშირდება. დათომ ილაპარაკა არასამთავრობო ორგანიზაციების მენეჯმენტის პრობლემაზე, რა თქმა უნდა ეს სერიოზულია, მაგრამ მაინც „კადრები წყვეტენ ყველაფერს“, როგორც ამბობდა ერთი ცნობილი პოლიტიკოსი და სახელმწიფო მოღვაწე. კადრების გადადინება ხელისუფლებაში ასუსტებს სექტორს. ამასთან, გასაკეთებელი საქმის მოცულობა სულაც არ კლებულობს. პოლიტიკურ წრეებში პლურალიზმის ველი ძალიან დავიწროვდა და არასამთავრობო სექტორს ამ მხრივაც მეტის გაკეთება შეიძლება მოუწიოს დღეს, ვიდრე უწევდა ორი წლის წინ.

როდესაც ვლაპარაკობთ აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოებთან საზოგადოებრივი ზედამხედველობის საბჭოების ფორმირების აქტუალობაზე, არაა ნათელი, თუ ვინ იქნება ამ საბჭოებში წარმოდგენილი. თუ, რასაც დათო ამბობს რეგიონალური კადრების მწყობრი ნაბიჯით ხელისუფლებაში გადასვლაზე, მართალია, მაშინ რეგიონებში კიდევ უფრო რთული ვითარება შექმნილა.

შეიძლება არასამთავრობო სექტორის დღევანდელ მდგომარეობაში სხვა პრობლემებიც გამოიყოს, მაგრამ ამ ორზე შევჩერდები. ესაა ხელისუფლებასთან ურთიერთობის პრობლემა და კადრების პრობლემა. ახლა კი ორიოდე სიტყვით იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს.

მესამე სექტორის შემდგომი განვითარება თვითმიზანია არაა. მისი არსებობა აუცილებელია, რათა ქვეყანა იყოს დემოკრატიული, ადამიანის უფლებები იყოს ქვაკუთხედი სოციალურ-პოლიტიკური პროცესების წარმართვისას და საქართველოში პრევალირებდეს ლიბერალურ-დემოკრატიული მსოფ-

ლმხედველობა. სხვაგვარად საქართველო ვერ შეძლებს ევროპასა თუ ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში ინტეგრაციას და, მაშასადამე, დამოუკიდებლობის, სუვერენიტეტის დაცვას. ამასთან, როგორც დამოუკიდებლობისათვის, ისე ლიბერალურ-დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემის მშენებლობისათვის არსებითია ეთნიკურ ნიადაგზე აღმოცენებული კონფლიქტების მოგვარება. მაგრამ იმისათვის, რათა ეს კონფლიქტები მშვიდობიანად მოგვარდეს, რათა ტერიტორიული მთლიანობა და კონფლიქტის მოგვარება იდენტური ცნებები იყოს, საჭიროა არასამთავრობო სექტორის მოქმედება დიპლომატიის ორგანიზაციების, ნდობის აღდგენის მიმართულებით.

სახელმწიფო ბიუროკრატიის, პოლიტიკური პარტიების, მედიის შემდგომი პროფესიონალიზაციის, ისევე როგორც სტაბილური პოლიტიკური პლურალიზმის მიღწევის შემდგომ არასამთავრობო სექტორის როლი შეიცვლება. აღარ იქნება პრიორიტეტი მისი ერთიანობა, სამოქალაქო საზოგადოების ფორმირებაში მის გადამწყვეტ როლზე საუბარი. იარსებებს, ერთი მხრივ, ანალიტიკური ცენტრები, მეორე მხრივ – ცალკეული სოციალური ჯგუფების ინტერესთა დაცვაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები. ცალკე აღმოჩნდება ადამიანის უფლებათა დამცავი ორგანიზაციების ჯგუფი და ყოველივე ამის კოორდინაციის, კონსოლიდაციის საკითხი აქტუალურობას დაკარგავს. მაგრამ დღეს არც ერთ აქ მყოფს არ ჰგონია, რომ ეს ეტაპი დადგა, რომ დამთავრდა სექტორის ერთიანობის მცდელობათა ისტორია. დღეს ისევ დგას დღის წესრიგში არც თუ პროფესიონალური ბიუროკრატიის თუ სამართალდამცავი სექტორის კონტროლი, ისევ აქტუალურია რელიგიური და ეთნიკური ქსენოფობიის პრობლემა. ადამიანის უფლებათა დარღვევები თუ კორუფცია ჯერაც მასიურ ხასიათს ატარებს და არ დამდგარა დრო, რომ სექტორი დანაწევრდეს ცალკე აკადემიურ, ცალკე პროფესიულ-სამოხალისეო უჯრედებად. ამიტომ ჩვენ უნდა ვიფიქროთ ურთიერთთანამშრომლობაზეც, არასამთავრობო სექტორის ეთიკის კოდექსზეც და, რაც მთავარია, ახალი კადრების, ახალი ორგანიზაციების გაჩენის გზებზეც. ჩვენ ერთგვარად, უნდა გავისწავლოთ 90-იანი წლების შუახანების პოლიტიკა, როდესაც სექტორის ჩასახვა-განვითარება ხდებოდა. ამასთან, უცხოური დაფინანსება, დონორების პოლიტიკა უცვლელი არ იქნება. მგონია, რომ გვაქვს სულ რამდენიმე წელი, რომ არსებულმა არასამთავრობო ორგანიზაციებმა (და ამ შემთხვევაში, მე ფონდ ღია საზოგადოება – საქართველოსაც ვგულისხმობ) მდგრადობაზე, შიდა, ეროვნული რესურსების გენერირებაზე ვიფიქროთ. საბოლოო ჯამში, სამოქალაქო საზოგადოება ვერ აშენდება მხოლოდ უცხოელ დონორთა მხარდაჭერის მოიმედებით.

თინა ხიდაშელი

მე სულ რამდენიმე მომენტზე შევაჩერებ ყურადღებას. პირველ რიგში, უცხოელებთან დაკავშირებით ვეთანხმები დათო დარჩიაშვილს: პრაქტიკულ რელსებზე უნდა გადავიყვანოთ ჩვენი დისკუსია. რა შეიძლება გავაკეთოთ? ერთია ფაქტების კონსტატაცია მოვახდინოთ, რომ ეს ესეა, და მეორე: ეს რომ ესეა, მერე რა? უნდა შევეგუოთ?

თანამედროვე საქართველოს ყველაზე ცნობილი გამოთქმა გახდა ფრაზა: პოლიტიკური გადაწყვეტილება მიღებულია. ამას ყველაფერზე გეუბნებიან. რას ნიშნავს ეს: რადგან პოლიტიკური გადაწყვეტილება მიღებულია, უნდა შინ წახვიდე და აღარაფერი გააკეთო?

მე ვფიქრობ, რომ ეს შეხვედრები, არ ვიცი, ამ ფორმატის თუ სხვა ფორმატის, უფრო მეტი ან უფრო ნაკლები ხალხის მონაწილეობით, ძალიან მნიშვნელოვანია. ახლა დაახლოებით ისეთივე მუშაობა უნდა დავიწყოთ უცხოელებთან, როგორც 1995-1996 წლებში იყო. კარგად მახსოვს 1996 წელს პირველად სტრასბურგში რომ ჩავედით, როგორც გიჟებს, პირდაპირი გაგებით, ისე გვიყურებდნენ, რაკი შევარდნაძეზე ცუდ რაღაცეებს ვამბობდით. აბა, როგორ შეიძლებოდა შევარდნაძეზე ისე გელაპარაკა.

ახლაც დაახლოებით ამ ტიპის საქმე გვაქვს გასაყეთებელი. ამ ბოლო ექვსი თვის განმავლობაში ძალიან არაკეთილგანწყობილი დამოკიდებულება იგრძნობოდა. როცა აკრიტიკებ ხელისუფლებას, ბევრი, განსაკუთრებით სახელმწიფოთშორისი ორგანიზაციებიდან განწყობა ასეთია: ცოტა ხანი მოიცადე. ადრე სხვა იყო, როგორ შეიძლება ეს კაცი (შევარდნაძე) ცუდი იყოსო. ახლა ასეთი დამოკიდებულება მე არ მიგვრძენია, მაგრამ იმის განწყობა კი არსებობს, აი, ცოტა ხანი მოიცადეთ და დრო გავა და ყველაფერი თავისთავად დალაგდება...

ამიტომ მე ვფიქრობ, რომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და პირველი რიგის ამოცანა ჩვენთვის უნდა იყოს, როგორც ხელისუფლებასთან მუშაობა, ისე ყველა უცხოურ ორგანიზაციასთან – საელჩოებთან, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან – ძალიან აქტიური კონტაქტი. ისეთი კი არაა, ისინი რომ დაგვირეკავენ და შეხვედრას გვთხოვენ იმაზე, რაც მათ აინტერესებთ, არამედ პირიქით, ჩვენგან ინიცირებული და მაქსიმალურად რაღაც კონკრეტულ წუხილებზე, ფაქტებზე, პრობლემებზე დამყარებული და არა ზოგადი ვიშვიში იმაზე, რომ ცუდად არის ქვეყანაში საქმე.

მეორე, რაც მინდოდა მეთქვა, ისაა, რაზეც დათომ ილაპარაკა – კონტექსტში კონკრეტული მომენტის შემოტანა. გუშინ ვუყურე სააკაშვილის ინტერვიუს ინგა გრიგოლიასთან. მე ვაპირებ ახლა „იმედში“ მისვლას, რათა

კასეტა გამოვართვა და გავშიფრო. იმიტომ რომ ყველაფრის მიუხედავად, რაც აქამდე ითქვა და გაკეთდა, მე ყველაზე მეტად გუშინ შემეშინდა. ის, რასაც ახლა დათო ამბობდა, რომ ზედა ეშელონებში ესმით და ჩვენები არიან... არ ვიცი, ზედა ეშელონებში პრეზიდენტი თუ არ იგულისხმება, კი ბატონო, სიამოვნებით დავთანხმდები. მაგრამ ალბათ იგულისხმება. პრეზიდენტი კი გუშინ ლაპარაკობდა: აი, იქ ვილაცეები რაღაცეებს რომ წერენ და გაზეთებში იბეჭდება, საერთოდ, არ მაინტერესებს ვინ რას წერს, ვინ რას ლაპარაკობსო; ვისაც რა უნდა ის წეროს, ჩემთვის არავისი აზრი არ არის მნიშვნელოვანიო, მე ხუთი წელი მანდატი მაქვს და ეს ხუთი წელი, ვისაც რა უნდა, ის გააკეთოს, აი, 2009 წელს შევხვდებით და მერე ვილაპარაკოთო. მერე კონფლიქტებთან დაკავშირებით თქვა, რომ ჩვენ გვაქვს საკმარისი არსენალი. ძალიან ბევრჯერ გაიმეორა, ბევრს უნდაო, რომ მე თოფით შევიდეთ აფხაზეთში და აქ ქვეყნის მშენებლობის პროცესში არაფერი არ შეიცვალოსო, მაგრამ ახლა ამას არ ვიზამო, იმიტომ, რომ ჯერ აქ რაღაცეები მისახედი მაქვსო დანარჩენ საქართველოში, მერეო პრობლემა არ იქნებაო.

ის ლაპარაკობდა იმაზე, რომ ყველა, ვინც კი ოპოზიციური აზრის მატარებელია პოლიტიკაში (ამ ნაწილში ჩვენ არ შეგვხვო), ეს არიან ძველ დროში ჩარჩენილი პოლიტიკოსები, რომლებიც, დიდი ხანია, უკვე უნდა წასულიყვნენ პოლიტიკური არენიდან, რაღა დროს ეგენიაო. ხუთი წუთის განმავლობაში სიამოვნებით და აღფრთოვანებით საუბრობდა პარლამენტში მონოლითურ უმრავლესობაზე და იმაზე, რომ აჭარის კანონი, რომელიც ჩვენ მივიღეთ, არის ისტორიული მნიშვნელობის. ამასაც ბევრჯერ გაუსვა ხაზი და მერე თქვა, რომ ყველამ, ვინც ხმა არ მისცა ამას, სამშობლოს წინააღმდეგ წავიდაო. ეს საკმაოდ გრძელი ინტერვიუ იყო, თითქმის ყველაფერს შეეხო, თუკი რამე თემა არსებობს. არც ერთ თემაზე, არც ერთ კითხვაზე ლიბერალურ-დემოკრატიული მიდგომა არ გამოუმჟღავნებია. ეს იყო ძალიან ნიშანდობლივი ინტერვიუ და ამიტომ მე პირადად ძალიან შემფრთხილებული ვარ. სამწუხაროდ, ცოტა დრო ყველას გვჭირდება, მათ შორის მეც, იმისათვის, რომ გავერკვიოთ კონკრეტული ქმედებების თვალსაზრისით. ახლა ვინმემ რომ მკითხოს, ნამდვილად არ ვიცი, რა არის ის, რისი გაკეთებაც შეიძლება და რა უფრო ეფექტური იქნება.

დამოკიდებულება ხელისუფლებაში ასეთია, რომ ახლა ასეა საჭირო. ბევრი ჩემი მეგობარი, რომელიც ხელისუფლებაშია, მეუბნება, რომ ყველაფერში მართალი ხარ, აბსოლუტურად ყველაფერში, მაგრამ კამათის ბოლოს ამბობენ, მოიცადე, ხუთი წლის მერე ვილაპარაკოთო.

ძალიან ნიშანდობლივი იყო ყველაფერი, რაც პრეზიდენტმა თქვა გუშინ. თავისთავად შემზარავია ის ფრაზეოლოგია, რომელიც გამოიყენა მან იმ 16 დეპუტატის წინაარმდეგ, ვინც ხმა არ მისცა აჭარის სტატუსს: მან პირდა-

პირ თქვა, რომ ეს იყო ქართული სახელმწიფოს წინააღმდეგ წასვლა და სამშობლოს ღალატის ტოლფასი ქმედება. მე შეიძლება ამნეზია დამემართა, მაგრამ შევარდნაძესაც არ ულაპარაკია ასეთი ტერმინოლოგიითა და ფრაზებით. შევარდნაძეს არასოდეს უთქვამს, რომ ხუთი წლის განმავლობაში რაც გინდათ დაწერეთ და რაც გინდა აჩვენეთ, მე არ მაინტერესებსო. თუმცა, რა თქმა უნდა, ის ასე ცხოვრობდა, ამასე ორი აზრი არ არსებობს. პრინციპში მისასაღებელიც არის გულწრფელობა პრეზიდენტის მხრიდან: არ გვატყუებს კაცი, პირდაპირ გვეუბნება იმას, რასაც ფიქრობს და ეს კარგია. მაგრამ არა მგონია, რომ ეს შეიძლება იყოს ამოსავალი იმ აზრისა, რომ რახან გულწრფელია, ამიტომ ყველაფერი კარგად არის.

კიდევ ერთი რამ, რაც გამომჩნა და რაც ამ შეკრებაზე შეიძლება ითქვას: აი, მოლაშვილი რომ დაიჭირესო და ერთი ამბავიაო ატეხილი, მთელმა ქვეყანამ, მთელმა საქართველომ იცის, რომ როდესაც კონტროლის პალატა შემოწმებებს ატარებდა, იქიდან სამი პროცენტი მათი წილი იყო. ამ დროს დაავიწყდა ეთქვა, რომ ამას დატკიცება სჭირდება და სავარაუდოდ პროკურატურა დღეს ამას ვერ ამტკიცებს. თუმცა, გადაწყვეტილად ითქვა, რომ მოლაშვილი იმდენ ხანს იჯდება ციხეში, სანამ ბოლო თეთრამდე არ მოიტანს იმ ფულს, რაც მოსატანიაო.

შემდეგ პრეზიდენტმა თქვა ძალიან საინტერესო რამ: ახლა სტატიები იწერება გაზეთებში მოლაშვილის მხარდასაჭერად; ვიღაცა მწერლები, მხატვრები ხელს აწერენ და ამაში სულ ფულია გადახდილიო. ეგ ის მწერლები და მხატვრები არიან, ვისაც იმ პროცენტებს უნაწილებდა და ფულს უხდიდა თავის დროზეო. მერე თქვა, რომ ომბუდსმენის აპარატში რაღაც პრესკონფერენცია ჩაუტარებიათ და მე ზუსტად ვიცი, რამდენი გადაუხადესო.

თქვენი არ ვიცი, მაგრამ მე ძალიან ცუდად მენიშნა ეს ინტერვიუ.

ამასთან, ძალიან მნიშვნელოვანია საზოგადოების განწყობა. ხშირად გაიგონებთ დღეს ასეთ ფრაზას *ამ დაწესებულებაში სააკაშვილს პატივს არ სცემენო*.

მოკლედ ვიტყვი მთავარ სათქმელს და საკეთებელს. ჩემი აზრით, დროის ამ კონკრეტულ მომენტში ჩვენ უნდა შევძლოთ საზოგადოების დემითოლოგიზაცია; ეს არის ჩემთვის პირველი რიგის ამოცანა და ის მითები, რაც თავის დროზე გამსახურდიანზე, შემდეგ შევარდნაძეზე არსებობდა – ეს კი არის კარგი კაცი, მაგრამ იქ ვიღაცა ცუდები არიან, რომლებიც ცუდ რაღაცეებს აკეთებენ – უნდა გაქრეს.

ამის საუკეთესო მაგალითი იყო ხმაური, რომელიც ბატონ ზურაბ ჟვანიას უკავშირდება. იმისდა მიუხედავად, პირადად ჩემთვის, თინიკო ხიდაშელისთვის, ჟვანია მისაღებია თუ არა, ჩემთვის მნიშვნელოვანია ის, რომ ჟვანია თავისთავად არ არსებობს, ის ამ პრეზიდენტის მიერ დანიშნული პრემი-

ერ-მინისტრია. ყველაფერზე პასუხისმგებელი კი არის პრეზიდენტი და არა ჟეანია, ნოლაიდელი და ვილაცა სხვა, რომლებსაც თავისთავად აქვთ თავისი წილი პასუხისმგებლობები, თუმცა, არა იმ დონის, რომ ვიძახოთ იმათ და-ლუპეს ქვეყანაო. ყოველ შემთხვევაში, ჩვენ ძალიან კარგად ვიცით, რომ ისეთი პრეზიდენტი გვყავს, რომელსაც ეგვიპტელი ფარაონების ტოლი უფლებამოსილებები და კიდევ უფრო დიდი ამბიციები აქვს საიმისოდ, რომ ვილაცას დაალუპინოს ქვეყანა, თუ თვითონ სხვანაირად ფიქრობს.

ხანდახან მაქვს ისეთი გრძნობა, რომ არასამთავრობო სექტორშიც პოლიტიკოსების მსგავსად რეიტინგის ფაქტორი დომინირებს. თუკი ოცდაათ-ჯერ გამოვედი და ერთი და იგივე ვთქვი და მაინც არავინ არ მომისმინა, ჩემს რეიტინგს რაღაცა დაემართება. ეს ძალიან სასიფათოა, რადგან ჩვენი მთელი ხიბლი იმაში მდგომარეობს, რომ ეგეთი რაღაცეები არ უნდა გვაწუხებდეს. მიუხედავად იმისა, რომ ნოემბერში ათიათასობით ადამიანი გამოვიდა და სამოქალაქო აქტივობა გამოაჩინა, ეს ბევრს არაფერს არ ნიშნავს. ამას რამდენი ადამიანი იტყვის ეთერში, თუნდაც ჩვენგან? რამდენი ადამიანი იტყვის: ხალხო, თქვენ გამოსვლით ნოემბერში იმიტომ, რომ იქ ერთი, ორი, ხუთი მიზეზი არსებობდა, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენში სამოქალაქო საზოგადოება შედგა.

ძალიან ხშირად გვეუბნებიან ხოლმე: როგორ? ახლა საქართველოს მოსახლეობაში ხომ ასეთი სამოქალაქო შეგნებაა და შენ გინდა თქვა, რომ ისეთი შეგნება არა აქვს ამომრჩეველს, რომ ერთ უბანზე რომ მივა, მერე მეორე უბანზე არ მივიდეს? (ამას აჭარაში არჩევნების დროს გვეუბნებოდნენ ჩვენი ყოფილი მეგობრები). მერე რა, რომ პირადობის მოწმობაში არ უწერია, სად ცხოვრობს? არა მგონია, ნამდვილად არა მგონია, რომ აღარ მივა მეორე უბანზე. ქობულეთის და ხულოს არჩევნების ამბავი არ გახსოვთ? მე ვფიქრობ დემითოლოგიზაცია ყველაფერი იმის, რითიც ახლა ხელისუფლება სპეკულირებს (პლუს იმ პიროვნებების, რომლებიც მითების ნაწილი გახდა ჩვენს საზოგადოებაში), არის ჩვენი მთავარი ფუნქცია და ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანა, რაც შეგვიძლია რომ შევასრულოთ, მიუხედავად იმისა, რამდენად პოპულარული იქნება და რამდენად მოეწონება ეს ვიდაცეებს.

და ბოლოს, მე მაქვს იმის განცდა, რომ ჩვენ, არასამთავრობო სექტორი, შევარდნაძის ეპოქაში დავრჩით. ჩვენ მიჩვეულები ვიყავით იმას, რომ ის კაცი გადაწყვეტილებებს არ იღებდა. დრო ყოველთვის ბევრი გვქონდა. ჯერ კომისიას შექმნიდა, რომელიც წელიწადში ერთხელ შეიკრიბებოდა და ა.შ. სანამ გადაწყვეტილება იქნებოდა მიღებული, იყო ძალიან დიდი დრო. ამიტომ ჩვენ შეგვეძლო კვლევები ჩაგვეტარებინა, დისკუსიები მოგვეწყო. რელიგიის კანონი ხომ გახსოვთ? იმდენი ხანი ილაპარაკეს, რომ ჩვენ ყველა-

ფერი გავაკეთეთ, რაც კი ბუნებაში ადამიანს შეეძლო მოეფიქრებინა: წიგნი დაიწერა, კვლევა გაკეთდა, მთელ მსოფლიოში როგორ არის ეს რელიგიის თავისუფლება, ერთი ოცი მრგვალი მაგიდა ჩატარდა, მთელი მსოფლიო ჩამოვიყვანეთ. მოკლედ, მაშინ ძალიან ბევრი დრო გვქონდა.

ახლა დრო არა გვაქვს. ეს ხელისუფლება, კარგია თუ ცუდია, სხვა საკითხია (მე ვფიქრობ, რომ ნშირად ძალიან კარგია), სწრაფად იღებს გადაწყვეტილებას. შინაარსით გადაწყვეტილებები შეიძლება ყოველთვის კარგი არ არის, მაგრამ მათი ნება გამოვლენილია და სწრაფად ვლინდება. ჩვენ კი იქ დავრჩით, შევარდნაძის ეპოქაში. ამ კონკრეტულ დისკუსიაზე არ ვსაუბრობ იმიტომ, რომ ეს სულ სხვა ფორმატშია, მაგრამ სამი, ოთხი, ხუთი შეხვედრა ჩატარდა უკვე არასამთავრობო ორგანიზაციების ახალ როლზე და ვერაფრამდე ვერ მივდივართ და ვერც მივალთ ვერასოდეს. ასეთი დისკუსიები არაფრის მომტანი არ არის ამ ფორმატში. შეიძლება ძალიან დიდი ფორუმი გაკეთდეს ერთი და იქ ყველაფერი ეს ითქვას. მაქსიმალური ეფექტი, რაც ამ დისკუსიებმა შეიძლება მოიტანოს, არის სწორედ ფორუმის მომზადება, სადაც მთელი საქართველო იტყვის, რომ ჩვენ გვინდა ლიბერალურ-დემოკრატიული სახელმწიფო; „ათი ნაბიჯი“ რომ იყო, ასეთ ტიპის დოკუმენტს შევქმნით, ყველანი ხელს მოვაწერთ და ვიტყვით, რომ, აი, ეს არის ის, რასაც ჩვენ ვეძებთ ლიბერალურ-დემოკრატიულ სახელმწიფოს. ადრე ეს ყველაფერი გაცილებით უფრო ეფექტური იყო ხოლმე. შეიძლება მეც შევარდნაძის ეპოქაში ვარ დარჩენილი, მაგრამ ყოველ შემთხვევაში, როდესაც კონკრეტული ქმედებები ხდებოდა, მაშინ ჩვენ პოსტფაქტუმ ვრეაგირებდით, მაგრამ ეს იყო არა გადაწყვეტილების, არამედ საკითხის დასმის პოსტფაქტუმ. ახლა ჩვენ ვრეაგირებთ უკვე მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, რასაც აზრი არა აქვს. მერე ჩვენ შეგვიძლია ათი წელი ვილაპარაკოთ, რაც თავისთავად კარგია იმისათვის, რომ დისკურსი იყოს, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღებაზე ეს გავლენას უკვე ვეღარ მოახდენს.

ამიტომ რაც შეიძლება ბევრი საკითხი, რაც ჩვენ გვაწუხებს და მიგვაჩნია, რომ მნიშვნელოვანია, ჩვენგან უნდა იყოს ინიცირებული. ხელისუფლება უნდა ჩავაყენოთ ისეთ სიტუაციაში, რომ მას მოუწოს პასუხის გაცემა შეკითხვებზე და არა ჩვენ. შეიძლება ხელისუფლებამ იგნორირება გააკეთოს. კი, ბატონო, ეგეც პოზიციაა, მაგრამ ეგეც უკვე მნიშვნელოვანია. მაგალითისათვის, აფხაზეთთან დაკავშირებულ კონცეფციაზე გავისხენებ, ჩვენ რომ გამოვაქვეყნეთ. მე მგონია, რომ საქართველოში ამ თემაზე ასეთი ფუნდამენტური ხედვა არ მომზადებულა. ეს არ ნიშნავს, რომ ის ძალიან კარგია, მაგრამ მისი ხიბლი იმაშია, რომ იქ ბევრი რამეა სადისკუსიო და სადებატო. სწორედ ამიტომ დაიწერა იგი ამ ფორმით და ამიტომ გამოქვეყნდა გაზეთში და არა ბროშურად ვიწრო წრისათვის. ახლა ჩვენ უნდა ავიღოთ

ინიციატივა საზოგადოების მოსამზდებლად, რათა ის ამ პროცესის მონაწილე გახდეს. სხვათაშორის, სააკაშვილის გამოსვლაში, მიჭირს ვთქვა, რომ პირდაპირ ამას გულისხმობდა, მაგრამ მე მაინც მომეჩვენა, რომ ამასაც გულისხმობდა, როცა ამბობდა, ამ ხალხს საქმე არა აქვსო და რაღაც დიდ დოკუმენტებს წერენო, ახლა მაგის დრო არ არისო და ჩვენ უცებ მივიღებთ გადაწყვეტილებებსო. ამის მერე გადავიდა არსენალის თემაზე და ამიტომ გავავლე ჩემთვის პარალელი აფხაზეთის საკითხთან. პრეზიდენტის სიტყვებით მინდა ვთქვა, რომ ჩვენ გვაქვს არსენალი, ოღონდ ადამიანური არსენალი, თუ კი მას სწორედ გამოვიყენებთ. არა მარტო ჩვენს სექტორში, არამედ იმ ადამიანების სახითაც, ვინც იქ არიან, ხელისუფლებაში, რომლებზეც მე პირადად ჯერ ხელი არ ჩამიქნევია და მგონია, რომ მათგან ჯერ კიდევ ბევრი რაღაცის მიღება შეიძლება.

პაატა გურგენიძე

მოცემული სტატია ეძღვნება სამოქალაქო ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობის საკითხს. არაეფექტური თანამშრომლობის ზოგადი მიზეზების ილუსტრირება მე ვცადე ე.წ. „დონორების მხრიდან მართული ქსელუბის“ ანალიზის მაგალითზე.

მდგრადი თანამშრომლობის სიძნელების ეს მოდელი არის შედეგი მოქმედ პირთა მოტივაციის ნაკლებობისა, რომლებიც თავს არიდებენ ღია კონფრონტაციას საერთო ინტერესებზე დაფუძნებული რეალისტური მიზნების დასახვის გზაზე, აქცევენ რა ამგვარ მიზანს ფარულ მოტივად.

ეს ფარული მოტივი წარმართავს თამაშს სახელად „არაეფექტური თანამშრომლობა“. ამ თამაშიდან გამოსვლის მიზნით დონორს შეუძლია ქსელის მშენებლობა მიანდოს ნეიტრალურ ფასილიტატორს.

ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრმა (CTC) 2001 წლის 10 დეკემბერს მოაწყო კონფერენცია თემაზე „არასამთავრობო სექტორის ეფექტურობა – რეალობა თუ ილუზორული იმედები?“ დონისძიების მსვლელობისას გამოიკვეთა აზრი, რომ არასამთავრობო სექტორის რეალურად უმნიშვნელო გავლენა საზოგადოებაზე, სხვა მიზეზებთან ერთად, გამოწვეულია არასამთავრობო ორგანიზაციათა თანამშრომლობის დაბალი ხარისხით.

კონფერენციის მონაწილეებმა გაიზიარეს აზრი, რომლის თანახმად „ერთიანი სამოქალაქო ძალის ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც მიიღწევა არასამთავრობო ორგანიზაციათა შორის მჭიდრო თანამშრომლობის შედეგად, არ გაცილებია საწყის ფაზას. ძირითად შემაფერებელ ფაქტორებად, ამ მხრივ, გვევლინება ერთმანეთისადმი უნდობლობა, კონკურენცია ფონდების მოძიებისას, ასევე საკუთარი ორგანიზაციის ფუნქციებისა და როლის მკაფიოდ გააზრებული სურათის წარმოჩენის სურვილის არქონა. ამდენად, შანსი იმისა, რომ დანაწევრებული მესამე სექტორის ფონზე მოქმედი ცალკეული არასამთავრობო ორგანიზაცია შექმნის ძლიერ და მდგრად სამოქალაქო ძალას, ძალზე მცირეა.“

სიტუაციის გასაუმჯობესებლად საქართველოში მოქმედი დონორი ორგანიზაციები მიმართავენ სიმპტომურ თერაპიას და გასცემდნენ გრანტებს არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის მათი თანამშრომლობის გაძლიერების მიზნით. ეს მიდგომა, მართალია, თავიდანვე ზედმეტად გამარტივებული ჩანდა, მაგრამ არ არსებობდა უკეთესი ალტერნატივა.

ჩემი აზრით, ძირითადი მიზეზი, რომელმაც განაპირობა სამოქალაქო სექტორში სუსტად განვითარებული თანამშრომლობა და მთლიანად განვითარების სფეროში საქმიანობის სუსტი გავლენა, მდგომარეობდა ქვეყნის განვი-

თარების საერთო კონტექსტის არასწორ შეფასებაში წამყვანი დონორი ქვეყნების მიერ. მარტივად რომ ვთქვათ, დემოკრატიის არარსებობა იყო ძირითადი ხელისშემშლელი მიზეზი.

ამ პერიოდში პოპულარობას იხვეჭს *Journal of Democracy*-ის მიერ გამოქვეყნებული თომას კაროთერსის¹ სტატია „გარდამავლობის პარადიგმის ცვლილება“, რომელშიც ავტორმა ხაზი გაუსვა საქართველოში პოლიტიკური სისტემის არადემოკრატიულობის ფაქტის აღიარების საჭიროებას. და ეს მაშინ, როდესაც განვითარებაზე მიმართული დონორული პოლიტიკა ეფუძნებოდა დიამეტრალურად განსხვავებულ დაშვებას.

„ვარდების რევოლუციამ“, ვიმედოვნებ, შეცვალა ქვეყნის პოლიტიკური კონტექსტი, რომელიც ახლა უკვე ხელს შეუწყობს განვითარებაზე მიმართული საქმიანობის მიზნებს. მიუხედავად ამისა, ძირითადი დაინტერესებული პირების განვითარებაზე ორიენტირებული ჩარევა მაინც არასწორად ხორციელდება. ამ არასწორ მიდგომათაგან ერთ-ერთს წარმოადგენს ე.წ. დონორების მხრიდან მართული ქსელები. საბედნიეროდ, ეს სენი, პოლიტიკურ სისტემის ავტორიტარულობისაგან განსხვავებით, გაკურნებადია.

ერთი შეხედვით, დონორებს შეუძლიათ ეფექტური თანამშრომლობის ხელშეწყობა თანამშრომლობისათვის გაცემული გრანტების მიზნების დახვეწის გზით. რამდენადაც უფრო კონკრეტული, მოკლევადიანი და მიღწევადია მიზანი, მით უფრო თვალსაჩინოა შედეგი. აქედან გამომდინარე, მიზანშეწონილი იქნებოდა ტენდერის გამოცხადება გრანტებზე, ვთქვათ, სამოქალაქო ინტერესთა დამცელ არასამთავრობო კოალიციათა შესაქმნელად. აღნიშნულის პრეცედენტები უკვე არსებობს, მაგრამ როგორც ევალუაციისას ვლინდება, შედეგი მინიმალურია და, როგორც წესი, თანამშრომლობა წყდება დონორული დაფინანსების დასრულებასთან ერთად. აღნიშნულის მიზეზები შემდეგია: პარტნიორ არასამთავრობო ორგანიზაციებს არ ჰქონდათ თანამშრომლობის გამოცდილება, არ მიმდინარეობდა გუნდური მუშაობა, ლიდერი არასამთავრობო ორგანიზაცია არ იყო მიმართული პარტნიორ ორგანიზაციათა სრულფასოვან ჩართვაზე და მისი მუშაობის პრინციპი არ სცილდება „დაგეგმილ საქმიანობათა განხორციელების“ ჩარჩოებს.

მაგალითითად, სამოქალაქო ინტერესების დაცვის პროგრამის ფარგლებში, რომელიც ქართულ არასამთავრობო ორგანიზაციათა კოალიციას წარმოადგენს და იმართება საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციის Save the Children-ის მიერ (სათავო ოფისით აშშ-ში) დაფინანსდა რამდენიმე არასამთავრობო კოალიცია, რომელთა მიზანია მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფთა ინტერესების დაცვა. აღნიშნულ კოალიციათა მუშაობის ეფექტურობაზე

¹ Thomas Carothers, The End of the Transition Paradigm, *Journal of Democracy* 13.1 (2002) 5-21

მსჯელობა ჯერ ნაადრევია, მაგრამ რამდენიმე მათგანთან გასაუბრების შედეგად გამოვლინდა მდგრადობისა და ლიდერობის პრობლემები. ეს უკანასკნელი, როგორც წესი, არაეფექტური გუნდური მუშაობის შედეგია.

რა დასკვნები შეიძლება გაკეთდეს? შესაძლოა ამ არასამთავრობო ორგანიზაციებმა უკეთ უნდა გაიცნონ ერთმანეთი, დაეყრდნონ პარტნიორის ინციატივას საკუთარი შესაძლებლობების არარელევანტურობის შემთხვევაში და გამოიყენონ ერთმანეთის რესურსები გუნდის მდგრადობის მისაღწევად.

ამგვარი მსჯელობისას შეიძლება ბუნებრივად დაიბადოს *ქსელური მუშაობის იდეა*. მაგრამ ქსელები, როგორც ასეთი, მომართულია წევრებს შორის ურთიერთობის პროცესების გაუმჯობესებაზე და არა გარემოში ჩარევის მიზნებზე. ქსელი, როგორც ერთობლივი სტრუქტურა, გულისხმობს გაზიარებულ რესურსებს, როგორიცაა ინფორმაცია, ადამიანური პოტენციალი, ინტელექტუალური რესურსები, მეთოდოლოგია, მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობა და სხვა. მაშინ გამოდის, რომ თანამშრომლობის მიზანი, რომელსაც ელის დონორი, წინააღმდეგობაშია თანამშრომლობის მოცემულ ფორმასთან. ჩვეულებრივ ხომ, მოკლევადიან მიზნებზე ორიენტირებულ ჩარევას მეტი შედეგი მოაქვს, როცა ქსელის განვითარება „უშედეგო“ დროის ხარჯვას ჰგავს. დონორები, ჩვეულებრივ, ვერ ელოდებიან იმ დროს, როდესაც ქსელი თავისი მუშაობის შედეგად ბუნებრივად შობს გავლენიან კოალიციებს.

ყოველივე ამის შედეგად ჩნდება ქსელის წევრების მიერ კოალიციათა შექმნის დაფინანსების იდეა – თუ ქსელის წევრები შეიმუშავენ კოალიციურ წინადადებას გარემოში ერთობლივი ჩარევის შესახებ, ვთქვათ, მედია კამპანიის ჩატარების თაობაზე, ისინი მიიღებენ გრანტს.

მაგალითად, დანიის ლტოლვილთა საბჭომ 2000 წლის ზაფხულში შეიმუშავა პროგრამა *კავკასიის არასამთავრობო ორგანიზაციათა ქსელის ინციატივა*. პროგრამის მიზანია ლტოლვილთა საჭიროებებზე ორიენტირებული ქსელის წევრი არასამთავრობო ორგანიზაციების შესაძლებლობათა განვითარება. იგი შედგება სამი ძირითადი კომპონენტისაგან, რომლებიც შემუშავდა პროგრამის პირველ ფაზაში:

1. ინფორმაციის გაცვლა და ცნობიერების ამაღლება (მრავალფუნქციური ინფო-ტერმინალი)
2. მცირე ბიუჯეტიანი პროექტების ფონდი
3. დევნილთა და ლტოლვილთა პრობლემებზე მომუშავე კავკასიის არასამთავრობო ორგანიზაციათა ქსელის შექმნა (CRINGO).

ქსელის წევრები დაესწრნენ CTC-ის ტრენინგს ეფექტური თანამშრომლობის შესახებ, სადაც განხილულ იქნა აღნიშნული კავკასიური ქსელის პრობ-

ლემები. ჩემთვის გამოიკვეთა ორი პრობლემა: პირველი – სხვაობა დონორულ მოლოდინსა და ქსელის წევრების რეალურ საჭიროებებს შორის². მეორე – რეალური მოტივაციის ნაკლებობა. ტრენინგის მონაწილეებმა თვალსაჩინო მხატვრული შედარებები მოიყვანეს აღნიშნული მიზეზების გამოსახატავად:

- „თვითმფრინავი საწვავის გარეშე“ – გამოხატავს ფორმალურად მკაფიოდ განსაზღვრულ ამოცანებს და ნათლად სტრუქტურირებულ ქსელს და სუსტ მოტივაციას აღნიშნულის განსახორციელებლად.
- „წვიმის ქვეშ მდგარი ხე მზარდი ფესვებით“ – იგულისხმება ადგილობრივ კონტექსტში გადგმული ღრმა ფესვების არსებობის საჭიროება და გრანტების წვიმისებური, მოულოდნელი და არასაკმარისი ხასიათი.

რა დასკვნები შეიძლება გაკეთდეს? კოალიციური გრანტების მოპოვების შესაძლებლობით მოხიბლულებს, ქსელის წევრებს თავად ქსელური მუშაობა და ქსელური მიზნები განზე რჩებათ. ამდენად, აღნიშნული კოალიციური პროექტები ხორციელდება, მაგრამ მიღწეული შედეგი არამდგრადია როგორც „კოალიციების“, ასევე თავად ქსელის თვალსაზრისით.

„ქსელური მუშაობა“ უნდა ვარაუდობდეს გაზიარებულ რესურსებზე დამყარებულ თანამშრომლობას. რესურსების ქვეშ იგულისხმება საინფორმაციო წყაროები და ინფრასტრუქტურა. ამგვარი საქმიანობები პირდაპირ არ აისახება ქსელის წევრების კლიენტებზე, მაგრამ აადვილებს ქსელის წევრების მუშაობას. ჯანსაღი და ეფექტური მუშაობის პირობებში კი ქსელის წევრები, ადრე თუ გვიან, მაინც მიაღწევენ კლიენტზე ორიენტირებული ჩარევის მიზნებს.

თავის მხრივ, ქსელურმა მუშაობამ უნდა გაზარდოს მისი წევრების რესურსები. ამგვარად გაზრდილ რესურსებს ორგანიზაცია უნდა მიმართავდეს მიზნობრივი ჯგუფის მომსახურების ეფექტურობის ზრდაზე. თუ ასე ხდება, მაშასადამე ქსელი კარგად მუშაობს. თუ დონორი უშუალოდ აწვდის ქსელის წევრების ამგვარ „რესურსებს“, მაშინ საქმე გვაქვს სრულიად სხვაგვარ სიტუაციასთან.

ამგვარ ქსელებს მე ვუწოდებ „დონორულ ქსელებს“ ან დონორთა კერძო ქსელებს. ისინი მაგონებს მეცნიერ-მკვლევართა კერძო კავშირების ქსელებს: მკვლევარის სიყვდილთან ერთად ქსელიც კვდება. ეს ხდება არა იმიტომ, რომ ამ მკვლევართან ნაცნობები არ იცნობენ ერთმანეთს, არამედ იმიტომ, რომ ქსელი მხოლოდ მკვლევარის ინტერესს ემსახურება. მარტივად

² ქსელის ქართველი წევრების უმრავლესობის აზრით, დონორები ფოკუსირებულნი არიან კავკასიის სხვადასხვა რეგიონში არსებულ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთობლივ საქმიანობებზე მაშინ, როდესაც რეგიონალური თანამშრომლობის შესაძლებლობები ქსელის საშუალებით არ არის ნათლად განსაზღვრული.

რომ ვთქვათ, „დონორული ქსელები“ ემსახურება დონორის ინტერესს: იცოდეს, თუ ვისზე გასცეს გრანტები..

ქსელებს უნდა გააჩნდეთ შესაბამისი, ქსელურ მუშაობაზე ორიენტირებული ამოცანები. ანუ, ქსელი შესაძლოა იქცეს მჭიდრო კოალიციების შექმნის წინაპირობად, თუმცა, თავისთავად, ქსელური მუშაობა გულისმობს რესურსების გაზიარების პროცესს. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ არავითარი კოალიცია არ დაიბადება ქსელის მუშაობის შედეგად, ეს არ ნიშნავს, რომ ქსელი არაეფექტურად მუშაობს. თავისთავად ღირებულია ის, რომ ქსელის თითოეული წევრი ზრდის საკუთარი მუშაობის ეფექტურობას ქსელის წევრობის შედეგად.

მაგალითად, კავკასიის ჟურნალისტთა ქსელის წევრ ჟურნალისტებს აქვთ საერთო ინფრასტრუქტურა (ვებგვერდი), რომლის მეშვეობითაც ისინი უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციის პროფესიულ წყაროებს. მაგალითად, ერთ-ერთი წევრი მოიწვევს პოლიტიკოსს „ინტერნეტულ ეთერში“ და შესაძლებელს ხდის მისგან ინტერვიუს აღებას მჭობელ ქვეყნებში არსებული ქსელის წევრებისთვის. რესურსების გაზიარების მომდევნო მაგალითია უშტატო/თავისუფალი ჟურნალისტები – ადამიანური რესურსები, რომელთა დაქირავებას ქსელის წევრი მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ვებგვერდის საშუალებით ახდენენ.

ქსელის განვითარება მოითხოვს თანამშრომლობას. თავდაპირველად ყველა პოტენციურ თანამშრომელს განსხვავებული მოსაზრება აქვს რესურსების გაზიარების თაობაზე. თუ ადგილი აქვს კონსტრუქციულ დისკუსიას, იბადება ახალი იდეები, რომლებიც შესაძლოა გახდეს კონსენსუსის საგანი.

ამკარაა ასევე, რომ ჯანსაღი უნდა იყოს არა მარტო არასამთავრობო ორგანიზაციათა ქსელური მუშაობა, არამედ **არასამთავრობო ორგანიზაცია დონორის თანამშრომლობა.** აქ ერთი რამ არის საგულისხმო: ჯანსაღი თანამშრომლობა მიმდინარეობს მაშინ, როდესაც საწინააღმდეგო მოსაზრებების ღია კონფრონტაციის შედეგად ვიღებთ კონსტრუქციულ შედეგს. ნიშნავს თუ არა ეს, რომ საწინააღმდეგო პოზიციათა არარსებობის შემთხვევაში ვერ იარსებებს ურთიერთმისაღები მიზნები? არა, ეს ასე არ არის.

ჩვეულებრივ, ჩვენს სამოქალაქო საზოგადოებაში ერთნი ადგენენ მიზნებს, მეორენი კი მათ იღებენ. თქვენ არ უნდა გაგვიჩრდეთ იმის განსაზღვრა, თუ ვინ არის აქ დონორი. ამ შემთხვევაში მე არ ვსაუბრობ ქსელებზე, მხედველობაში მაქვს ზოგადად მიღებული პრაქტიკა. დონორები სავსეა საბოლოო მიზნებს, არასამთავრობო ორგანიზაციები კი, საბოლოო მიზნიდან გამომდინარე, ადგენენ კონკრეტულ ამოცანებს. ამდენად, კონფრონტაცია არც არის მოსალოდნელი; მაგრამ, აღნიშნული პროცესის შედეგად, „ურთიერთშეთანხმებული ამოცანების“ მისაღწევად აუცილებელი მოტივაცია

სუსტდება ორივე მხრიდან. „საერთო ინტერესიდან გამომდინარე და შეთანხმებული მიზნები“ ფორმალური ხდება. ხაზს ვუსვამ: ახრთა კონფორტაციის არარსებობის შემთხვევაში ვერ გაირკვევა საერთო ინტერესი. თუ, მიუხედავად ამისა, საერთო ინტერესი მაინც არსებობს, შესაძლოა, იგი განუცხადებელი დარჩეს. მაგრამ ასეთი „განუცხადებელი ინტერესი“ (ფარული მოტივი) ღია თანამშრომლობის ნაცვლად წარმართავს ფარულ თამაშს.

მაშ, როგორ უნდა მოექცნენ დონორები? არ უნდა განსაზღვრონ გრანტის მიზნები? პასუხი შემდეგია: რასაკვირველია, მათ უნდა გააჩნდეთ საკუთარი შეხედულებები, მაგრამ ეს უნდა იყოს მხოლოდ და მხოლოდ საკუთარი საწყისი პოზიცია, რომელიც განხილულ უნდა იქნას პარტნიორებთან – არასამთავრობო ორგანიზაციებთან – დიალოგში. თუ ამგვარი დისკუსიის შედეგად მიიღწევა კონსენსუსი, სწორედ ეს იქნება თანამშრომლობის ეფექტურობის წინაპირობა.

ამის სანაცვლოდ რეალობაში მიმდინარე პოზიციათა კონფლიქტს თამაშის სახე აქვს, რომლის სახელია: „ჩვენ გავაკეთეთ ყველაფერი, რაც თქვენ გსურდათ“. რა არის ის ნიშანი, რაც განასხვავებს თამაშს ახრთა ღია დაპირისპირებისაგან? ეს, ერეკ ბერნის თეორიის მიხედვით, არის ფარული მოტივი, ანუ ის, რაც ჩვენ მოვიხსენიეთ, როგორც გაუცხადებელი საერთო ინტერესი.

ამ თამაშში დონორი ამბობს: „მე ვაფინანსებ უკეთეს პროექტებს“, არასამთავრობო ორგანიზაცია კი პასუხობს: „ჩემი პროექტი უკეთესია“. თამაშის პირველ ნახევარს, ჩვეულებრივ, იგებს დონორი. იგი აღწევს იმას, რომ მისი პოზიცია (საბოლოო მიზნები და განვითარების მიმართულებები) მიღებულია. მეორე რაუნდს იგებენ არასამთავრობო ორგანიზაციები: ისინი ხარჯვენ ფულს არაეფექტურად და დონორები უკმაყოფილონი არიან შედეგით. აქ გასაკვირი არაფერია; ვერც ერთი გეგმა ვერ განხორციელდება ეფექტურად მის განმანორციელებელთა მხრიდან შესაფერისი ინტერესის არარსებობისას.

ფარულ მოტივს ამ თამაშში ფონდების განკარგვა ანუ ფულის ხარჯვა წარმოადგენს. და ეს მოტივი ორივე აქტორისათვის არსებობის გამართლების ერთ-ერთი გზაა. სავარაუდოდ, დონორებიც, ისევე როგორც არასამთავრობო ორგანიზაციები, დაინტერესებულნი არიან ფულის დახარჯვაში.

საწინააღმდეგო შემთხვევაში, ან დაფინანსება შეწყდებოდა, ან განმანორციელებლები შეეწინააღმდეგებოდნენ დონორულ სტრატეგიებს. უმრავლეს შემთხვევაში, გამარჯვებულები, ისევე როგორც დამარცხებულები აღიქვამენ პროცესს, როგორ თამაშს და ხელახლა ერთვებიან მასში.

არსებობს ამ თამაშიდან გამოსვლის ცალკეული მცდელობები.

ამ თამაშის ჩამშლელი ღონისძიება დონორის მხრიდან შეიძლება იყოს შემდეგი ორი:

- წარმატებული ქსელების დაჯილდოება მათი სუბსიდირების ნაცვლად. ამ შემთხვევაში არასამთავრობო ორგანიზაციები განაცხადებენ: „ჩემი პროექტი უკეთესია“ და არა „ჩემი პროექტი უკეთესია“.

დაჯილდოება არ არის გავრცელებული პრაქტიკა განვითარებაზე ორიენტირებული საქმიანობის სფეროში. მისი ეფექტი ვერ გაიზომება ზუსტად. იგი ვერ უზრუნველყოფს განვითარებაზე ორიენტირებულ ფართომასშტაბიან ჩარევას, ასეთი ღონისძიებისას იგულისხმება, რომ არსებობს სხვა, ღონისძიებებიდან დამოუკიდებელი და განვითარებაზე ორიენტირებული რესურსები. მიუხედავად ამისა, არსებობს ამგვარი მიდგომის მაგალითები სამოქალაქო საზოგადოებაში მიღწევების წასახალისებლად.

მაგალითად, მაკედონიის საერთაშორისო თანამშრომლობის ცენტრმა დააწესა და გასცა ჯილდო სამოქალაქო საზოგადოებისა და დემოკრატიის მშენებლობის საქმეში 2000 წელს. ჯილდოს გაცემის საფუძველია იმ მოქალაქეთა და ორგანიზაციათა მხარდაჭერა, რომლებიც თანამშრომლობენ ადგილობრივ და საერთაშორისო ინიციატივებთან მაკედონიაში სამოქალაქო საზოგადოებისა და დემოკრატიის განვითარების მიზნით. ჯილდო შეიძლება გაიცეს ხანგრძლივი მუშაობის შემდეგ, წინა წელს მიღწეული წარმატებისთვის, გამჭვირვალობისა და ინფორმაციის უზრუნველყოფისთვის ან წარმატებული თანამშრომლობისთვის.

გაერო-ს სურსათისა და სოფლის მეურნეობის ორგანიზაცია (FAO) გაცემს ეღუარდ საოუმას ჯილდოს ცენტრალური და რეგიონალური ორგანიზაციებისთვის, რომლებმაც განსაკუთრებული ეფექტიანობით განახორციელეს ტექნიკური თანამშრომლობის პროგრამის (TCP) ფარგლებში დაფინანსებული პროექტი.

- ქსელის განვითარების დაკვეთა ნეიტრალური, პროფესიული, მომსახურების მიწოდებაზე მომუშავე არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის (კონსულტანტებისთვის) ქსელის წევრებისთვის გრანტების გაცემის სანაცვლოდ. ამ შემთხვევაში ღონისძიებები იტყვიან – „მე მხარს ვუჭერ უკეთეს შედეგს“ და არა „მე ვაფინანსებ უკეთეს პროექტებს“.

ეს მიდგომა საშუალებას იძლევა მოხდეს ძალისხმევის კონცენტრაცია წმინდა ქსელური მუშაობით მიღწეულ შედეგზე, რომელიც ამავე დროს, გაზომვადია. პასუხისმგებლობები ნათელია. თუმცა, რთულია მოსალოდნელი შედეგის ზუსტი გაზომვა ქსელის წევრთა სამიზნე ჯგუფებზე (კლიენტებზე) ზემოქმედების თვალსაზრისით.

მაგალითად, „უენევის ინიციატივა ფსიქიატრიაში“ აყალიბებს ფსიქიკური ჯანმრთელობის დარგში მომუშავე ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციათა ქსელს. ეს სწორედ, ჩემი მიერ ზემოთ მოყვანილი ნეიტრალური

კონსულტაციის მაგალითია. აღნიშნული ინიციატივა არ იზიდავს არასამთავრობო ორგანიზაციებს ქსელში გასაწევრიანებლად გრანტების გაცემის წინადადებით. იგი ხელს უწყობს ინტელექტუალური რესურსების გაზიარებას ქსელის წევრთა შორის, რომლებმაც თავად გამოთქვეს ერთობლივი ინტერესი ფსიქიკური ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის რეფორმირების კონკრეტული ამოცანების მიმართ.

კავკასიის ჟურნალისტთა ქსელი წარმოადგენს პროფესიული მომსახურების მიმწოდებელ ამიერკავკასიურ არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რომლებიც ქმნიან ქსელს რეგიონში მოქმედი ჟურნალისტებისა და საინფორმაციო საშუალებებისთვის რეგიონში დამოუკიდებელი მედიის განვითარების მიზნით.

ამ თამაშის ჩამშლელი ღონისძიება შეიძლება არსებობდეს არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდანაც:

- **არასამთავრობო ორგანიზაციები აყალიბებენ „კერძო ქსელებს“.** იმის მაგივრად, რომ თქვას – „მე მაქვს უკეთესი პროექტი ქსელის განვითარებისთვის“ – არასამთავრობო ორგანიზაცია ქმნის ექსპერტებისა და/ან ორგანიზაციების საკუთარ ქსელს. ამას წარუდგენს ღონისძიება, რომელიც ამბობს: „მე ვაფინანსებ სუკეთესო პროექტებს, მაგრამ არ ვუშვებ სუბკონტრაქტორებს“. სინამდვილეში, „კერძო ქსელი“ ემსახურება კოალიციების ოპერატულ მშენებლობას „ქსელის მეპატრონის“ ინტერესების შესაბამისად.
- **არასამთავრობო ორგანიზაცია თანამშრომლობს რამდენიმე ღონორთან.** როცა პროექტი დაფინანსებულია რამდენიმე ღონორის მიერ და არავინ თამაშობს ერთპიროვნული მესაკუთრის როლს, შესაძლებელი ხდება კონსტრუქციული დისკუსია და კონსენსუსი, როგორც ამის შედეგი.

შეიძლება სტატიის წაკითხვის შემდეგ მკითხველს ბუნებრივად გაუჩნდეს ზემოთმოყვანილ „თამაშის ჩამშლელ ღონისძიებათა“ გამოყენების საწინააღმდეგოდ რაიმე მოსაზრებები. მაგრამ მინდა აღვნიშნო, რომ წინამდებარე სტატიის მიზანი არ არის საბოლოო ჭეშმარიტების დადგენა. იგი წარმოადგენს ავტორის ძირითად მიგნებებს, რომლებიც საჭიროებს მომდენო შემოწმებას და დახვეწას. მიუხედავად ამისა, მინდა შემოგთავაზოთ რამდენიმე პრაქტიკული რეკომენდაცია:

1. თუ არ არის აზრთა ღია კონფრონტაცია, ვერ მოინახება რეალური საერთო ინტერესი; ამის გარეშე თანამშრომლობა კი არაეფექტურია.
2. თუ თქვენ მზად ხართ ღია კონფრონტაციისა და რეალური განვითარებისთვის, ერთმანეთში ნუ აურევთ ქსელისა და კოალიციის მიზნებს. თანამშრომლობის ორივე ფორმას გააჩნია დამახასიათებელი სტრუქტურა და მიზნები.

3. თუ თქვენ დონორი ხართ, არ შეიტყუოთ არასამთავრობო ორგანიზაცია ქსელში გრანტების გაცემის პირობით. სჯობს, დაიქირავოთ ნეიტრალური პროფესიონალი ფასილიტატორი, რომელიც არსებული კერძო რესურსების საფუძველზე განავითარებს რესურსების საერთო მოხმარების სისტემას. თუ ეს მიდგომა არ იმუშავებს, ეს ნიშნავს, რომ მცდარია არასამთავრობო ორგანიზაციის და არა მეთოდის არჩევანი.

P. S.

ამ სტატიის დაწერის შემდეგ მთხოვეს გამეკეთებინა რამდენიმე რეკომენდაცია იმ დაშვებიდან გამომდინარე, რომ საერთაშორისო დონორები შესაძლოა, რაღაც ეტაპზე „წავიდნენ“ და ადგილობრივ სამოქალაქო ორგანიზაციებს სჭირდებოდათ სტრატეგია ასეთი რეალობისათვის.

საერთაშორისო დონორების წასვლა ნიშნავს დონორული ტვირთის მნიშვნელოვან გადანაწილებას სახელმწიფოსა და ადგილობრივ ბიზნეს სექტორს შორის.

თუ ამ ფონზე ვილაპარაკებთ სამოქალაქო ორგანიზაციების თანამშრომლობის სტრატეგიებზე, აქ მართლაც შეიძლება რამდენიმე რეკომენდაციის ჩამოყალიბება.

1. სამოქალაქო ორგანიზაციები უნდა გაერთიანდნენ, რათა მოახდინონ შესაფერისი კანონმდებლობისა და სახელმწიფო პოლიტიკის ლობირება. ასეთმა პოლიტიკამ, ერთი მხრივ, უნდა უზრუნველყოს სახელმწიფოსა და ადგილობრივი ბიზნეს სექტორის ინიციატივა მესამე სექტორის დასაფინანსებლად და, მეორე მხრივ, უზრუნველყოს რეზულტატის დაფინანსება (ორიენტაცია სოციალურ გავლენაზე) და არა პროექტის დაფინანსება (ორიენტაციას პროცესზე).
2. არასამთავრობო ორგანიზაციების ქცევა უნდა შეიცვალოს უფრო მეტად გამოსატული სამეწარმეო მიდგომების სასარგებლოდ, რათა მათ შეძლონ საკრედიტო ორგანიზაციებთან ურთიერთობა.
3. ძალზე მნიშვნელოვანი გახდება სამოქალაქო ორგანიზაციების ეფექტური ქსელების მშენებლობა, რომლებიც შეძლებენ არასამთავრობოების ხარჯ-ეფექტურობის ზრდის უზრუნველყოფას საერთო რესურსებზე ხელმისაწვდომობის გზით. ამისათვის რეკომენდირებულია, კვლავ და კვლავ, ქსელის ფასილიტატორის სერვისის გამოყენებაზე ორიენტაცია.

უნდა ითქვას, რომ ეს რეკომენდაციები ეყრდნობა ქვეყნის დემოკრატიული გზით განვითარების დაშვებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბიზნეს სექტორიც და სახელმწიფოც შეეცდება მესამე სექტორის გამოყენებას კორუფციული მიზნებისათვის და ლაპარაკი თანამშრომლობასა და ხარჯეფექტურობაზე დაკარგავს რეალურ მნიშვნელობას.

რამაზ აფციაური

საკმაოდ რთულია არასამთავრობო ორგანიზაციების მდგრადობაზე საუბარი. ძნელია ილაპარაკო იმაზე, რაც არ არსებობს და დღეისათვის არ შეგვიძლია მისი რაიმე კუთხით უზრუნველყოფა.

არასამთავრობო ორგანიზაციების მდგრადობაში იგულისხმება ინსტიტუციონალური და ფინანსური მდგრადობა. შევეცდები გამოვყო გარკვეული პუნქტები და, სხვათაშორის, ეს არ არის ძალიან განსხვავებული იმისაგან, საიდანაც დაიწყო საუბარი დათომ და თინამ: ახალი რეალობის აღწერით, რომელშიც ვიმყოფებით ჩვენ და იმით, თუ როგორ შეიძლება მისი დაძლევა, რამდენად აქვს არასამთავრობო ორგანიზაციებს რესურსი და შესაძლებლობა, რომ ამ პრობლემებს გაუმკლავდეს.

არასამთავრობო ორგანიზაციების ძალიან ბევრი შეხვედრა ჩატარდა. ესაუბრობდით ძალიან ბევრ საკითხზე. ძალიან რთულია წინ წასვლა, იმიტომ რომ არა გვაქვს გაანალიზებული, რა რესურსის მფლობელია დღესდღეისობით არარასამთავრობო ორგანიზაცია. ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ძალიან შეიცვალა სიტუაცია 2003 წლის შემდეგ და ეს არა მარტო ხელისუფლების ცვლილებას უკავშირდება. წამოიჭრა ისეთი პრობლემები, რომელიც უკავშირდება საკადრო რესურსების გადანაწილებას. ამაზე უკვე იყო საუბარი და დეტალებზე არ მინდა შეჩერდე, მაგრამ მაინც მინდა გავამახვილო ყურადღება იმაზე, რომ ძალიან დიდი რესურსი წავიდა არასამთავრობო ორგანიზაციიდან, რაც თავისთავად მდგრადობას ურტყამს.

ყურადღება ყოველთვის არის ხოლმე გამახვილებული იმაზე, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციების ლიდერები გადაბარგდნენ ხელისუფლებაში. ცოტა უფრო პრაგმატულად რომ მივუდგეთ ამ საკითხს, მგონია, რომ ეს კარგი, დადებითი მოვლენაა. არა მარტო იქიდან გამომდინარე, რომ გამოცდილი, ჩამოყალიბებული ადამიანები იწყებენ დღეს ხელისუფლებისათვის მუშაობას, არამედ გარკვეულად დაირღვა ის ჯადოსნური წრე, რომელიც იყო არასამთავრობო ორგანიზაციებში, ანუ ჩაკეტილი წრე, როდესაც შიგნით ხდებოდა ბრუნვა და გარკვეულად კადრსაც მოტივაცია შეექმნა საკუთარი თავის ზრდისათვის. აქედან გამომდინარე, თვითონ არასამთავრობოთა განვითარების კუთხით თვით ეს ტენდენცია საკმაოდ კარგია, თუმცა უფრო პრობლემატურია მეორე საკითხი – არა ლიდერების, არამედ იმ სამუშაო ძალის გადაბარგება არასამთავრობოდან სამთავრობო სექტორში, რომელზეც დამოკიდებული იყო არასამთავრობო ორგანიზაციების ფუნქციონირება. ამაზე ნაკლებად ესაუბრობთ იმიტომ, რომ უფრო თვალში საცემია ლიდერების წასვლა ორგანიზაციებიდან. ჩემი აზრით, ეს მეორე პრობლემა ბევრად

უფრო ურტყამს სექტორის განვითარებას და მდგრადობას, ვიდრე პირველი. იმიტომ რომ, პირველი ფაქტიურად სამოქალაქო პოლიტიკაში გადაბარებას ნიშნავს, ხოლო მეორე მომენტი სერიოზულად აფერხებს სამუშაოს შესრულებას და ხარისხს. უმთავრესი პრობლემა ხდება, თუ როგორ უნდა მოხდეს კადრების ჩანაცვლება და შევსება.

თინამ თქვა კიდევ, რომ ჩვენ საკმაოდ ბევრი დრო გვქონდა წარსულში იმისათვის რომ ამ პრობლემებთან დაკავშირებით გვემუშავა ხანგრძლივად, დღეს ამისი საშუალება და შესაძლებლობა აღარ არის. ამიტომ ესეც თავისთავად გარკვეულ მნიშვნელოვან პრობლემას ქმნის.

მე შევეცადე რაღაცნაირად გაემანალჩებინა, როგორ შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ზოგადი თეორიები მდგრადობასთან დაკავშირებით, ანუ რას წარმოადგენს მდგრადობა, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, ეს ორგანიზაციულ განვითარებას და ორგანიზაციულ მდგრადობას უკავშირდება. ფაქტორები, რომლებიც ამჟამად გავლენას ახდენს ალბათ ორგანია: პირველ რიგში, შიდა ფაქტორები და შემდეგ – თავისთავად გარე ფაქტორები. ჩვენ ძალიან ბევრს ვსაუბრობთ ხოლმე გარე ფაქტორებთან დაკავშირებით და გვავიწყდება, რომ შიდა ფაქტორებს ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი და განმსაზღვრელი როლი და ფუნქცია აკისრია არასამთავრობო ორგანიზაციების მდგრადობაში

დავიწყებდი პირველი პუნქტით, პირველი მნიშვნელოვანი საკითხით, როგორცაა მექანიზმების დახვეწის აუცილებლობა არასამთავრობო ორგანიზაციებში. როგორც იცით, ჩვენ სამოქალაქო ინტერსების დაცვის პირობების ფარგლებში 2003 წელს ჩავატარეთ კვლევა არასამთავრობო ორგანიზაციებში, რომელშიც 200 ორგანიზაცია მონაწილეობდა. ძირითადი ორიენტირი იყო მაღალგანვითარებული ორგანიზაციები, ანუ ორგანიზაციები, რომელსაც აქვს გარკვეული მდგრადობის მახასიათებლები, აქვს ასე თუ ისე გრძელვადიანი დაფინანსება. აღმოჩნდა, რომ გამოვითხული 200 ორგანიზაციიდან მხოლოდ 27 შეიძლება გარკვეულწილად აკმაყოფილებდეს იმ სტანდარტებს, რომელიც პასუხობს მდგრადობის მოთხოვნებს (გამართული შიდა პროცედურები, გრძელვადიანი დაფინანსება, ჩამოყალიბებული საკადრო პოლიტიკა და ასე შემდეგ). თუ ავიღებთ პროცენტული მაჩვენებლებით იმ საერთო ორგანიზაციების რიცხვს, რაც საქართველოში არსებობს და ან არის დარეგისტრირებული, ეს საკმაოდ დაბალი პროცენტული მაჩვენებელია და სწორედ აქ ისმება ხოლმე კითხვა, რამდენად აქვს რესურსი ამ პატარა პროცენტს არასამთავრობო ორგანიზაციებისა, უპასუხოს იმ გამოწვევებს, რომელიც მოდის ხელისუფლებიდან თუ საზოგადოებიდან.

მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი, რომელიც ძალიან ხშირ შემთხვევაში აფერხებს არასამთავრობო სექტორის განვითარებას და მის მდგრადობას, არის სტრატეგიული ხედვის ნაკლებობა. ძალიან რთულია იყო ორგანიზა-

ცია, რომელსაც ჩამოყალიბებული აქვს სტრატეგიული ხედვა: რა უნდა გააკეთოს, საითგენ უნდა წავიდეს, რა საქმიანობას უნდა ეწეოდეს. აქედან გამომდინარე, უნდა გაირკვეს, რა რესურსების, რა ძალის მატარებელია ესა თუ ის ორგანიზაცია, რა არის მისი სუსტი მხარეები და როგორ შეიძლება ამის გამოსწორება. ძალიან ხშირად სტრატეგიული განვითარების გეგმის არქონის შემთხვევაში თავს იმართლებენ იმით, რომ ვცხოვრობთ ძალიან ცვალებად გარემოში, რომ ძალიან რთულია იწინასწარმეტყველო რაღაც, გათვალაო რაღაც. სინამდვილეში, გვავიწყდება, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია უნდა იყოს ორგანიზაცია, რომელსაც ადვილად შეუძლია ადაპტირება გარემოსთან და საქმიანობის სტილის გარკვეული შეცვლა, გაუმჯობესება, ან საერთოდ ორიენტირების შეცვლა. მოქნილობა ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტია არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის, რასაც ძალიან ხშირად ორგანიზაციები ყურადღებას არ აქცევენ ხოლმე.

მდგრადობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი კომპონენტია ადამიანური რესურსები. დღესდღეობით, ჩვენი დისკუსიებიდან გამომდინარე, ყველასთვის დგება ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა: როგორ მოვიზიდოთ ახალი ადამიანები, რა დრო შეიძლება იყოს დახარჯული მათზე იმისათვის, რომ ისინი ჩამოყალიბდნენ არასამთავრობო ორგანიზაციაში კლასიკურ მუშაებად, შეიძინონ ის უნარ-ჩვევები, რომელიც აუცილებელია მესამე სექტორში სამუშაოდ. ეს მართლა ძალიან დიდ პრობლემას წარმოადგენს, რადგან დრო ფაქტიურად არ არის, მოთხოვნილება ჩვენივე კი ძალიან გაიზარდა. რაც არ უნდა კრიტიკულად ვისაუბროთ განწყობაზე ხელისუფლებასთან მიმართებაში, რაც არ უნდა კრიტიკულად ვისაუბროთ გარემოსთან დაკავშირებით, ფაქტია, რომ სამუშაოს მოცულობა ძალიან გაიზარდა. ეს თავისთავად მიუთითებს იმაზე, რომ აუცილებელია გაიზარდოს კადრის რაოდენობა. ეს მიგვითითებს იმაზე, რომ უნდა ვიზრუნოთ ორგანიზაციებში ახალი ადამიანური რესურსების მოზიდვაზე.

სიტუაციას ართულებს კიდევ ერთი მომენტი. ძალზედ მნიშვნელოვანია აბსოლუტურად ფინანსური, ანუ ტექნიკური რესურსი. არ არსებობს ბაზა, რომელიც გამოზრდიდა კარგად მომზადებულ, კვალიფიციურ კადრს. ერთადერთი შესაძლებლობა ისევ ორგანიზაციების შიგნითაა, თუმცა, თუ გავიხსენებთ არასამთავრობო ორგანიზაციების ისტორიას და ეტაპებს, ვნახავთ რომ 1993-1995 წლებში არსებობდა ძალიან ბევრი შესაძლებლობა იმისათვის, რომ ადამიანს ახალი ცოდნა მიეღო და ამ უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი დაბრუნებულიყო თავის ორგანიზაციაში. ასეთი შესაძლებლობები თითქმის არ არსებობს. უფრო სწორედ, ის მინიმალურია და ნაკლებად აკმაყოფილებს ზოგადად სექტორის მოთხოვნილებას. ყოველთვის ჩნდება ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაცია: ასეთი ტიპის ორგანიზაციები, რომლებიც ემსახუ-

რებოდნენ კადრის მომზადებას, ორგანიზაციების დატრენინგებას, დღეს სულ უფრო და უფრო დაბალ დონეზე დადიან. ბიზნესთან ურთიერთობაზე, თავისი სერვისის გაყიდვაზე და შეთავაზებაზე როცაა საუბარი, ყოველთვის იკვეთება, რომ არ არსებობს დაკვეთა, მოთხოვნილება არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან. ისიც უნდა ითქვას, რომ ამას ნაკლები ყურადღება ექცევა. ამას ნაკლები ყურადღება ექცევა დონორების მხრიდანაც, რომლებმაც ჩათვალეს, რომ საქართველოში პრინციპში ყველაფერი კარგად არ არის სამთავრობო ორგანიზაციის განვითარების კუთხით, მოხდა უზარმაზარი ცვლილება 2003 წელს და ყურადღების დათმობა არასამთავრობო მიმართულებაზე ნაკლებად არის საჭირო. ძალიან საინტერესო დამოკიდებულება იყო რევოლუციის შემდეგ თვითონ სექტორთან დაკავშირებით, როდესაც წამოვიდა პირველი საუბრები, სექტორის ფუნქცია აღარ უნდა იყოს მონიტორინგის შესრულება, იმიტომ რომ ამის საჭიროება აღარ არის. პირველი ეიფორიის შემდეგ, (სხვათაშორის, ეს ხედვა მოდიოდა არა მარტო ხელისუფლებისაგან, არამედ ძალიან მსხვილი და დიდი არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან, რომლებიც ზოგადად ხელს უწყობდნენ საქართველოში დემოკრატიული პროცესების განვითარებას), ხედვა გარკვეულწილად შეიცვალა და დღეს უკვე წამოვიდა ახალი საუბარი იმაზე, რომ ჩვენ იმედი გვაქვს, რომ არასამთავრობო სექტორი, არასამთავრობო ორგანიზაციები, სამოქალაქო საზოგადოება მოახდენს მონიტორინგს, თუნდაც იმ თანხებისას, რომელიც საქართველომ მიიღო, ანდაც დემოკრატიული პროცესებისას და ასე შემდეგ. მრჩება შთაბეჭდილება, რომ ეს რაღაც უფრო ვალის მოხდის მიზნით არის ნათქვამი. როდესაც ვიწყებთ საუბარს რესურსებზე, გვაქვს კი ამის რესურსები? გვაქვს კი ამის შესაძლებლობა, რომ ეს ყველაფერი გავაკეთოთ? აქვე მთავრდება ხოლმე დისკუსია. სინამდვილეში, სექტორში დღეს ნაკლებად არის იმის რესურსი, რომ თუნდაც იმ ხარისხით, როგორც ეს ხდებოდა 2002-2003 წლებში, განხორციელდეს ხელისუფლების ან საზოგადოებრივი პროცესების მონიტორინგი, გამოითქვას ამასთან დაკავშირებით ზარი. მთავარია, წამოვიდა ახალი მოთხოვნილება: კრიტიკის გარდა, გაჩნდა მოთხოვნილება იმისა, რომ შესთავაზო კიდეც სიახლე. სხვა საკითხია მიიღებენ მას თუ არა. მაგრამ სექტორს უნდა ჰქონდეს იმისი საშუალება, რომ შესთავაზოს კიდეც. ჩვენ მიჩვეული ვიყავით იმას, რომ ჯერ კომისია შეიქმნებოდა, მერე ეს დაიწერებოდა, გრძელდებოდა საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში და სექტორს საკმაოდ დიდი დრო ჰქონდა მოსამზადებლად. დღეს ნამდვილად ამის დრო არ არის და ხშირ შემთხვევაში ჩვენ გვიწევს რეაგირება ფაქტებზე ან უკვე მომხდარ მოვლენებზე ან მათ ინტერპრეტაციაზე ზრუნვა. ალბათ ეს უახლოეს პერიოდში უნდა შეიცვალოს, მაგრამ ცხადია, რომ რეალურად ამის რესურსი და ამის შესაძლებლობა დღესდღეობით არასამთავრობო სექ-

ტორს არა აქვს. მისი შესაძლებლობა საკმაოდ დასუსტებულია, ეს არა მარტო კადრიდან გამომდინარეობს, არამედ იქიდანაც, რომ სექტორი იწყებს თავისი ფუნქციების ხელახლა გააზრებას. ხშირად ვიჭერ ხოლმე ჩემს თავს იმაში, რომ იმავე მეთოდებით ვრეაგირებთ ფაქტებზე, როგორც ხდებოდა ადრე. სამწუხაროდ, მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან ბევრი ასეთი შეხვედრა შედგა სექტორში, ვერ მოხერხდა საერთო ხედვის ჩამოყალიბება, გეგმის შედგენა, რომელიც დაგვეხმარებოდა იმაში, რომ შიდა პრობლემები რაციონალურად ყოფილიყო გადალახული. ალბათ ეს რაღაც გარკვეულწილად კოალიციების თემასაც შეეხება, მითუმეტეს, თუ გავიხსენებთ 2003 წელს და წინა წლებს. ქსელური, კოალიციური მუშაობა ერთ-ერთი პირველი პრიორიტეტად წამოვიდა მაშინ, დღეს ამის საჭიროება ალბათ უფრო მეტია. იმისათვის რომ სწრაფი რეაგირება ხდებოდეს გარკვეულ საკითხებზე, კოალიცია არა მარტო რაღაცის განმხორციელებელი, არამედ ქმედითი უნდა იყოს. ანუ მის მიერ განხორციელებული რაღაც მოქმედება გარკვეული ეფექტის მომხდენი უნდა იყოს და ეს ისევ უკავშირდება იმას, თუ რამდენად გვაქვს ცოდნა იმისა, თუ როგორ ვიმუშავებთ კოალიციაში, თუ როგორ ვიმუშავებთ, ვთქვათ, ასეთ ქსელში და რამდენად სწორად არის გათვლილი ქსელის შედგენის პრინციპები: ემსახურებიან თუ არა ქსელის წევრები ერთ გარკვეულ მიზანს, რომლისკენაც თვით ეს ქსელი მიდის.

დათო დარჩიაშვილი საუბრობდა იმაზე, თუ რა იქნება მაშინ, როდესაც დონორები გავლენ საქართველოდან. არა მგონია, ეს მოხდეს ძალიან მალე, ეს შეიძლება მოხდეს ძალიან გვიან. უბრალოდ, ფაქტია, ჩნდება ძალიან მნიშვნელოვანი მოთხოვნილება, რომ თანხების მოძიება დაიწყოს ადგილზეც, ანუ სექტორზე პასუხისმგებლობა იკისროს ბიზნეს სექტორმა, საზოგადოებამ, რაც ჩემი აზრით, ისევ თვითონ სექტორზე და მის მიერ გაკეთებულ შეთავაზებებზე არის დამოკიდებული. გულწრფელად რომ ვთქვათ, საზოგადოება ნაკლებად იცნობს სექტორს, ანუ იმ რეალურ ფუნქციას, რომელსაც შეიძლება ატარებდეს სექტორი. ხშირ შემთხვევაში, სექტორი უფრო გაიგივებულია მის ყველაზე უფრო ხილულ ნაწილთან (აქციები, კრიტიკა). საზოგადოება ნაკლებად იცნობს იმ საფუძველს, რომელზეც მუშაობს არასამთავრობო სექტორი. გარკვეულწილად, ის პროდუქცია, რომელსაც აწარმოებს სექტორი, ძალიან მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს როგორც ხელისუფლებისთვის, ისე საზოგადოებისთვის. ეს პროცესები დამოკიდებული უნდა იყოს ეგრეთ წოდებულ შეკვეთაზე: რას მოითხოვს ჩვენგან საზოგადოება. საზოგადოებაში ამ შემთხვევაში ვგულისხმობ ხელისუფლებას, ბიზნეს სექტორს. იმისათვის, რომ ეს შეკვეთა გაცემული იყოს, საზოგადოებამ უნდა იცოდეს, რა შესაძლებლობები გაქვს შენ. ალბათ ეს ეტაპი ძალიან მნიშვნელოვანი არის და წინამსწრები ეტაპი უნდა იყოს იმისათვის, გადავალთ

თუ არა ჩვენ ადგილობრივ დაფინანსებაზე, გვექნება თუ არა საშუალება, რომ თანხები უკვე შიშის გარეშე მივიღოთ ხელისუფლებისგან (უახლოეს მომავალს არ ვგულისხმობ), ასევე ყოველგვარი საფრთხის გარეშე ვიმუშაოთ ბიზნესთან, ვთქვათ, დაფინანსების კუთხით და, რაც მთავარია, არასამთავრობო სექტორს გაუჩნდეს შესაძლებლობა განახორციელოს ბიზნეს ინიციატივა, რომელიც გარკვეული შემოსავლის მომტანი იქნება. აი, ამ მიმართულების გარეშე ნამდვილად შეუძლებელი არის ფინანსურ განვითარებაზე საუბარი. პრობლემაა საგრანტო მიმართულებები და დონორების პოლიტიკის ცვლილება არასამთავრობო ორგანიზაციებთან დაკავშირებით. საჭიროა საუბარი იმაზე, რომ ძალიან ცოტა ხანში შეიძლება ძალიან გვიან იყოს. ბუმი, რომელიც საქართველოში რევოლუციამ გამოიწვია, მე მგონი, არაადეკვატურად იქნა ყველა სექტორში გადათარგმნილი, მათ შორის დონორთა საზოგადოებაში. ხდება ერთი მიმართულებიდან მეორეზე გადართვა, რაც ჭრის იმ უკვე არსებულ მიმართულებას, რომელმაც რაღაც საწყის ეტაპს, სიცოცხლის უნარიანობას ან მდგრადობას მიაღწია და სჭირდება კიდევ ბიძგი, იმისათვის რომ განვითარდეს.

ორიენტირის გადართვა ხდება თავიდან ბოლომდე იმ მიმართულებაზე, რომელსაც ახორციელებს საქართველოს ხელისუფლება და ყველას ავიწყდება ერთი რამ, რომ გარდა მონიტორინგისა, რასაც დღესდღეობით არასამთავრობო ორგანიზაციებს სთხოვენ დონორთა საზოგადოება და საერთაშორისო საზოგადოება, არის კიდევ ბევრი რამ, რისი გაკეთებაც თვითონ მესამე სექტორს შეუძლია. სახელმწიფო სტრუქტურასთან იყო შეხვედრა, ძალიან ბევრ სამინისტროსთან იყო შეხვედრა, იმ სამინისტროებთან, რომელშიც ძალიან ბევრი ჩვენი კოლეგა მუშაობს. მოთხოვნა უზარმაზარია ჩვენი სერვისების მიწოდებაზე, ანუ საუბარია, ის გამოცდილება, რომელიც სექტორის შიგნით იყო დაგროვილი, თუნდაც, მენეჯმენტის კუთხით, რაღაცნაირად გაზიარებული და გადატანილი იყოს სახელმწიფო სექტორში, მაგრამ ეს წახალისებული მიმართულებაცაა, თუმცა, დონორთა საზოგადოებას ავიწყდება, რომ ამ სერვისის მისაწოდებლად, პირველ რიგში, სერვის მიმწოდებელი უნდა იყოს ცოცხალი. ალბათ დიდი ნაწილი სექტორისა ძალიან მალე აღარ იარსებებს. ვგულისხმობ იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც ახლა ჩამოყალიბდნენ და რომლებსაც აქვთ განვითარების პერსპექტივა. ცნობილია ასეთი სტატისტიკა: 10 ორგანიზაციიდან ერთი ორგანიზაცია ახერხებს თავისი შესაძლებლობები განავითაროს გარკვეული წლების განმავლობაში და განვითარების გარკვეულ ეტაპს მიაღწიოს, მაგრამ იმ ერთ ორგანიზაციას სერიოზული დახმარება და ხელშეწყობა სჭირდება. იყო ადრე ასეთი პრაქტიკა, როდესაც სექტორი ყალიბდებოდა საქართველოში, რომ ათივეზე მიდიოდა სერიოზული დახმარება იმისათვის, რომ შემდეგ, ვინც გადარჩებოდა, მას

გაეგრძელებინა ბუნებრივი გადარჩევის კანონები. დღეს ნაკლებად ხდება ორიენტირის გამახვილება იმ ორგანიზაციებზე, რომლებიც ჩამოყალიბდა სულ ახლო წარსულში, რაც ძალიან მნიშვნელოვანი მომენტი, რადგან ეს არის ორგანიზაციები, რომლებიც უფრო ქვედა დონეებს ავსებენ. ძალიან ნაკლებად ხდება ყურადღების განვითარება სათემო ორგანიზაციებზე, მათი გამოყენება ხდება ყოველმხრივ, ყველა პროექტში, მაგრამ ნაკლებად ზრუნავენ თვითონ სათემო ორგანიზაციების, ან კულტურის გაძლიერებაზე და უფრო გამყარებაზე. სათემო ორგანიზაციები უფრო ცალკე ჩამოყალიბდნენ, არასამთავრობოებისაგან განყენებულად და მთელი იმ პროცესებში გავლის საშუალება არ ჰქონდათ, თუნდაც ელემენტარული კუთხით, რომელიც ჩვენ გავიარეთ. ალბათ ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება უნდა იყოს, რაც თავისთავად ხელს შეუწყობს სექტორის, როგორც ასეთის, მდგრადობას და არა ინდივიდუალურ მდგრადობას ორგანიზაციებისას, რომელზეც წინა ნაწილში ვსაუბრობდით.

დისკუსია

ია თიკანაძე – ახლა მოვდივარ დონორთა შეკრებიდან და მინდა გითხრათ, რომ ინფორმაცია დონორების გარდაცვალების შესახებ ცოტა ნაადრევია. საკმაოდ აქტიურად მიდის მსჯელობა, რა მიმართულებით უნდა წავიდეს განვითარების პროცესი. სხვათაშორის, საკმაოდ საინტერესო იდეებია. ლაპარაკი იყო დადებით და უარყოფით სცენარებზე, რომელთა მიხედვითაც შეიძლება მოხდეს საქართველოს განვითარება. სწორედ უარყოფითის დროს წამოვედი აქეთგან, ამიტომ ძალიან მაინტერესებს, რა გადაწყვეტეს.

გაჩნდა კითხვა: ეს არის ხელი-სუფულების ცვლილება, თუ ეს არის სისტემური ცვლილება? ჯერ კიდევ ერთმნიშვნელოვნად არ არის სურათი გამოკვთილი. ასე რომ, ძალიან ბევრი სამუშაოა, მე ახლა მომზადებული არ ვიყავი, უბრალოდ, საუბარი იყო დონორებზე და თავისთავად დონორების ძირითადი მიმართულებები და საქმიანობა ეყრდნობა იმ რესურსებს, რომელიც არსებობს საქართველოში, რომელიც არსებობს ნებისმიერ ქვეყანაში. თუ მოთხოვნაზე, წარდგენილ იქნას რამე კონცეფცია, არანაირი პასუხი არ არის, მხოლოდ მაშინ სთავაზობენ ხოლმე ისინი თავის ხედვას. როდესაც დონორების სტრატეგიებზე და არასამთავრობოებზე ვსაუბრობთ, ჩემთვის ორი რამ არის მნიშვნელოვანი: ხარისხი და რა-

ოდენობა. რაღაც კასკადია ახლა დაჩქარებული ტემპით მიღებული გადაწყვეტილებების. ჩემი აზრით, მნიშვნელოვანი იქნებოდა ალბათ მუშაობა უფრო სისტემური გაგვეხადა. უნდა განისაზღვროს სფეროები, უფრო ხარისხობრივი უნდა იყოს არასამთავრობო ორგანიზაციების მუშაობა: ეს იქნება ეკონომიკის რეფორმირების დარგში, სოციალურ პოლიტიკაში, აგრარულ პოლიტიკაში. ეს ასე არ არის დღემდე, აქ უნდა მოვიხილოთ აგრეთვე სხვა კადრებიც. ამაზე წინა შეხვედრებზეც გვქონდა საუბარი. მე მგონი, არ შეიძლება ერთი ხელის მოსმით მოვიშოროთ უფროსი თაობა. ნუ იქნებიან ისინი მთლად ჩართული. არ არის აუცილებელი, რომ ისინი შტატებში იყვნენ შეყვანილი. ჩაბმა შეიძლება ამ ხალხის, გამოყენება შეიძლება ამ ხალხის და, რაც შეეხება რაოდენობას, მე ახლა ვვულისხმობ უფრო მასობრიობას; ამაზე არაერთხელ გვისაუბრია. საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ტიპი უნდა გაფართოვდეს. დეფიციტია, თუნდაც სათემო, თუნდაც რაღაც სოციალური პრობლემების (თუნდაც, პროფესიული კავშირები ავიღოთ) თვალსაზრისით. უნდა შეიქმნას საერთო ინტერესებით დაკავშირებულ ადამიანთა გაერთიანებები, კავშირები, რომლებიც ძირითადად უნდა წარმოადგენდნენ საზოგადოებრივ მოძრაობას. არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც

უფრო ელიტარულ დარგს მიეკუთვნება, ნაკლებად არის ნებისმიერ ქვეყანაში მასობრივი მოძრაობა. ამ მიმართულებით არის რაღაც წანამძღვრები, რაღაც ნიშნები იმისა, რომ დაინტერესება არსებობს. აქა-იქ შეიქმნა საინტერესო ორგანიზაციები, საკმაოდ მიზანდასახულები არიან, მოტივირებულიები და ამის ხელშეწყობაა ძალიან საჭირო.

რაც შეეხება დემითოლოგიზაციის საკითხს, მე მგონი, ეს თავისთავად ისედაც მიმდინარეობს, საზოგადოებრივი აზრი ბუნებრივადაც თვითგორექციას მოახდენს. ძალიან დიდი მუშაობა გველის იმ მიმართულებით, თუ როგორ შეიძლება მოვახდინოთ ჩვენი პროლეტციის, ასე ვთქვათ, ლობირება, შეთავაზება, განხორციელება სახელმწიფო სტრუქტურებში. არც ერთ ქვეყანაში ამას თავისი ნებით არც ერთი სახელმწიფო სტრუქტურა არ ახორციელებს. ეს არის გარკვეული სამუშაოც და გარკვეული ზეწოლის შედეგიც. საჭიროა გააზრებული, ინდივიდუალური მუშაობა ინდივიდუალურ პირებთან, ინდივიდუალურ პოლიტიკოსებთან. ჩვენ საკმაოდ საინტერესო გამოცდილება გაგვაჩნია; როგორც კი ვიწყებთ პროექტს, დაწყების და მოსამზადებელ ეტაპზევე ვრთავთ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებს ასეთ სამუშაოში, ანუ თავიდანვე ისინი არიან პროექტში მოწვეული და იმისდა მიხედვით, როგორ ვითარდება ეს პროექტი, წარმოიშობა იმის წინაპირობა, რომ სამომავლოდ ამის გამოყენებაც

მოხდება. ხშირად გვექონია კარგი შედეგი. წინა შეხვედრაზე იყო საუბარი, თუ რა სტრუქტურა არსებობს დღეისათვის, კერძოდ, სამეთვალყურეო ჯგუფების შექმნაზე. არ ვიცი, რამდენად განვითარდა ეს იდეა. ვისურვებდი, რომ ამ მიმართულებით უფრო აქტიურად გვემუშავა.

საშა რუსეცკი – მე სამი კუთხით შევხები პრობლემატიკას. პირველი ეს არის მესამე სექტორი და პოლიტიკური იდეოლოგიური საკითხები, მეორე – მესამე სექტორი და ეკონომიკური პრობლემატიკა, როგორც უშუალოდ ეკონომიკური პრობლემები მესამე სექტორში, ისე მესამე სექტორის როლი ეკონომიკის განვითარებაში ზოგადად და მესამე ნაწილი შეეხება უშუალოდ, კონკრეტულად რისი გაკეთება შეგვიძლია ჩვენ. რაც შეეხება პოლიტიკურ ორიენტაციებს, არავისთვის არ არის დასაძალი, რომ ჩვენს საზოგადოებაში ხდება საკმაოდ სწრაფი ტრანსფორმაცია. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კონფლიქტი, რომელიც არსებობს საზოგადოებაში, არის ფასეულობათა კონფლიქტი. ამიტომ შესაბამისად შევაფასოთ ის სოციალური ინსტიტუტები, რომლებიც იქმნება. მესამე სექტორი აქაც არ არის განსხვავებული, ამ კონფლიქტურ ველში იმყოფება და მე არ ვთვლი საჭიროდ, რომ ჩვენ ამით ვინმე შევზღუდოთ: თუ ადამიანების ჯგუფი არის იმ იდეოლოგიის ან იმ ფასეულობათა სისტემის, იმათ არა აქვთ უფლება

მესამე სექტორში არსებობისა. ჩვენ არ შეგვიძლია ასევე შევზღუდოთ ამა თუ იმ არასამთავრობო ორგანიზაციის სიმპათია სხვადასხვა პოლიტიკური ორგანიზაციის მიმართ. თუ გახსოვთ არასამთავრობო ორგანიზაციებს ჰქონდათ საშუალება პოლიტიკურ არჩევნებში მონაწილეობისა. *ეროვნული თანხმობის ასოციაცია* იყო საზოგადოებრივ-პოლიტიკური გაერთიანება და ღებულობდა პირველ არჩევნებში მონაწილეობას. ეს პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რადგან ეს ფაქტობრივად არსებობდა. ეს იყო 1989-91 წლებში. მერე მოხდა ტრანსფორმაცია. ჩვენ ვცდილობდით ცალკე აგვეშენებინა პოლიტიკური ორგანიზაციების სპექტრი, რაც არ მოხერხდა ამ თხუთმეტი წლის განმავლობაში. ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა. მეორე, ეს არის სამთავრობო ორგანიზაციების და პოლიტიკური ორგანიზაციების თანამშრომლობის საკითხი. როგორი უნდა იყოს ეს თანამშრომლობა? არასამთავრობო ორგანიზაციების და სახელმწიფო სტრუქტურების ურთიერთობა? მიმაჩნია, რომ აქ არ უნდა იყოს ტოტალიტარული განწყობები. თუ მე რაღაც აზრი მაქვს, ჩემი აზრი უნდა დომინირებდეს ყველაზე, ჯორჯ სოროსის ძირითადი არგუმენტი ჯორჯ ბუშის წინააღმდეგ არის ის, რომ ტოტალიტარიზმი არ არის კარგი. მე ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემად მივიჩნევ, რომ შეერთებული შტატების ძირითადი საგარეო დოქტრინა, რომელიც ორი-

ენტრიებული იყო ადამიანის უფლებების დაცვაზე და დემოკრატიული ინსტიტუტების განვითარებაზე, შეიცვალა ანტიტერორისტული დოქტრინით. სერიოზული ფსიქოლოგიური პრობლემები შეიქმნა პოსტსაბჭოურ სივრცეში ამ საკითხებთან დაკავშირებით, სადაც რაღაც ტრანსფორმაცია ხდება და სადაც ელემენტარულად იბადება დემოკრატიული საზოგადოების კულტურა. აქედან გამომდინარე, კანონმდებლობა და სტრატეგიის განსაზღვრა ერთობლივი ძალებით მოგვიწევს, როგორი უნდა იყოს მომავალში კანონი, როგორი რეგულირება უნდა მოხდეს უშუალოდ ამ ურთიერთობებისა, ეს საკითხი ჩემთვის ღიადაა დარჩენილი.

ახლა, რაც შეეხება ეკონომიკურ ასპექტებს. ეკონომიკურ ასპექტებში ჩვენ არა გვაქვს ბოლომდე გაცნობიერებული, თუ რაოდენ დიდი როლი აქვს არასამთავრობო ორგანიზაციებს ეკონომიკის განვითარებაში. რაღაცნაირად ჩვენს მეტალობაში ჩამოყალიბდა, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია ეს არის, უბრალოდ, საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, როგორც რაღაც დანამატი, და უნდა წყვეტდეს იმ პრობლემებს, რასაც ვერ წყვეტს მთავრობა. მაშინ როდესაც არსებობს ძალიან მნიშვნელოვანი ძალიან საინტერესო ტერმინი, ეს არის *სამსექტორიანი ეკონომიკის თეორია*. შეერთებულ შტატებში არასამთავრობო ორგანიზაციებს აქვთ ძალიან დიდი მნიშვნელობა, მაგალითად, დასაქმების სფეროში. შეერთებულ შტატ-

ტეში 1993 წლის მონაცემებით არასამთავრობო სექტორში დასაქმებული იყო მოსახლეობის 17%, ხოლო სახელმწიფო სექტორში – 9%. არასამთავრობო ორგანიზაციების განსაკუთრებული როლი ეკონომიკის განვითარებაში ჩვენში არ არის გაცნობიერებული. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა, რომელიც ამას უშლის ხელს, ისაა, რომ ჩვენთან განვითარების პარადიგმა თავიდანვე იყო იდეოლოგიზირებული. თვითონ ტერმინი არასამთავრობო ორგანიზაცია განსაზღვრავს გარკვეულ პოლიტიკურ პოზიციას, რომ მე არა ვარ მთავრობა. ჩვენ გვქონდა პროექტი შეტანილი ტასის-ში; არ იყო საშუალება, რომ იმათ მოეცათ მანქანა, იყო თანხები ბენზინისთვის ორი წლის განმავლობაში და მძღოლისთვის. ჩვენ ვუთხარით არ გვინდა მძღოლი, ჩვენ თვითონ ვატარებთ მანქანს, ოთხი თვე ვაწარმოებდით მოლაპარაკებას, მაინც მივაღწიეთ იმას, რომ შეცვალებს გადაწყვეტილება და მოგვცეს მიწროვებულს, რომელიც ხუთი წელი გვემსახურება და არის ჩვენი ორგანიზაციული რესურსი. ფონდებსაც უნდა შევაცვლევიოთ პოზიცია და ეს პროექტები უნდა გახდეს ისეთი, რომ სარესურსო ბაზა ჩვენი ორგანიზაციების, არასამთავრობო ორგანიზაციების გახდეს უფრო მყარი. ეს ხელს შეუწყობს ჩვენი ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების მდგრადობას.

მესამე სექტორის ორგანიზაციების დაფინანსების ოთხი ძირითადი მიმართულება არსებობს:

1. **გრანტები, რომელიც განვითარებულია და დომინირებულია საქართველოში;** იგივე სიტუაციაა ჰერბაიჯანში და სომხეთში. ჩვენ სამი წლის წინათ ჩავატარეთ გამოკვლევა.
2. **სახელმწიფო დაფინანსება,** რომელიც თითქმის წულის ტოლია იმავე რუსეთთან შედარებით. ერთ მომენტში, თუ გახსოვთ სამი, თუ ოთხი წლის წინ თბილისის მერიაში დაიწყო ასეთი მოძრაობები, რომ თბილისის მუნიციპალიტეტი გასცემდა რაღაც თანხებს არასამთავრობო ორგანიზაციებზე, მაგრამ ეს ერთი წლის განმავლობაში იყო მხოლოდ. კარგია-ცუდია, ყველაფერს აქვს თავისი პლუსი, თავისი მინუსი, მაგრამ ეს ერთ-ერთი ის მიმართულებაა, რომელიც საქართველოში არ არის განვითარებული და, შესაბამისად, საკანონმდებლო რეგულირებას არ ექვემდებარება ამ ეტაპზე.
3. **ქველმოქმედება.** ბუნებრივია, თუ არ განვითარდა მეორე სექტორი, ანუ წარმოება და ასე შემდეგ, ქველმოქმედებისაგან არ უნდა ველოდეთ დიდ დახმარებას. და ამავე დროს ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ეს პრობლემა ჩვენთვის არის, როგორც ურთიერთობის პლატფორმა მეორე სექტორთან. იმიტომ რომ ის, რაც აწყობს მეორე სექტორს, ბევრი რამით უნდა აწყობდეს მესამე სექტორსაც. ჩვენ

შეგვიძლია გავერთიანდეთ, რათა გადავწყვიტოთ რაღაც ერთი პრობლემა, სოციალური მნიშვნელობის ამოცანა.

4. **ნონპროფიტის (მოგებაზე არაორიენტირებული) ორგანიზაციების განვითარება.** ნონ-პროფიტი და ენჯიო არის აბსოლუტურად სხვადასხვა. ჩვენ თუ შევძლებთ უახლოეს მომავალში ნონპროფიტის კულტურა განვავითაროთ საქართველოში, ამერიკის გამოცდილება გავიზიაროთ, ველოსიპედის გამოგონება არ არის საჭირო, ელემენტარული საკანონმდებლო ცვლილებები უნდა მივიღოთ. ჩვენ თვითონ უნდა შევცვალოთ ჩვენი განწყობები, მე დარწმუნებული ვარ, რაც ბატონმა პაატამ ბრძანა, არის ორგანიზაციები, რომლებსაც თავისი სარესურსო ბაზა გააჩნიათ, შეუძლიათ აწარმოონ სერვისი. ეს იქნება იურიდიული კონსულტაციებიდან დაწყებული, დამთავრებული სხვა ტიპის ნებისმიერი ფართე სპექტრით.

რაც შეეხება დღევანდელ არსებულ კანონმდებლობას, ჩვენ გვაქვს ორი ტიპის სახეობის ორგანიზაცია: ფონდი და ასოციაცია. ეს არის ძალიან შეზღუდული საშუალებები იმისთვის, რომ მესამე სექტორში განვითარდეს სხვა ტიპის ორგანიზაციები, მაგალითად, ინსტიტუტები და ცენტრები. ბუნებრივია, ინსტიტუტიც, ცენტრიც შეიძლება რეგისტ-

რაციაში გაატარო, როგორც ფონდი, როგორც ასოციაცია, გააკეთო ეს არჩევანი და შექმნა ეს სტრუქტურა, მაგრამ ორგანიზაციული თვალსაზრისით ის სულ სხვადასხვა ორგანიზებულია. ამ სხვადასხვა ორგანიზაციული ტიპის კანონმდებლობაში არსებობა მოგვცემს საშუალებას, რომ მომავალში მოხდეს დივერსიფიკაცია მესამე სექტორის ორგანიზაციების და უფრო სწორი განაწილება.

ავიღოთ განათლების სფერო. ჯერ სახელმწიფო სექტორი არსებობდა განათლების სისტემაში, მერე შემოდის კომერციული სექტორი, არასამთავრობო, მესამე სექტორიც არის შესული (ცალკეული პროგრამები, სემინარები, ტრენინგები). ესეც რესურსია. მაგრამ ეს არ არის აღრიცხული რესურსი და სახელმწიფო პოლიტიკის რანგში არ არის განსაზღვრული სტრატეგია, რომელიც აუცილებელია, რათა სისტემამ იარსებოს. ჰარვარდის და სტენფორდის უნივერსიტეტები ნონპროფიტის ტიპის ორგანიზაციებია.

ყველაფერი შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ ინიციატივა, ტრადიცია შეხვედრების და ურთიერთთანამშრომლობის განვითარდება. მე ბატონ დათოს ვერ დავეთანხმები, რომ არასამთავრობო სექტორში არ შექმნილა რაღაც კონცეფციები და მზად არა ვართ. ჩვენ სხვა პრობლემები გვაქვს, არ ვიცით ბევრი რამ ერთმანეთის შესახებ, ვის რა აქვს გაკეთებული, ვის როგორ აქვს გაკეთებული, იმდენად ვართ ჩართული ყო-

ველდლიურ საქმიანობაში, რომ თანამშრომლობისთვის ვერ ვიცლით. არის, რა თქმა უნდა, ისეთი ორგანიზაციები, ვისაც რაღაც მეგობრული კლუბები, 10-15 ორგანიზაციის ან მეტის უფრო მაღალი ინტენსივობის თანამშრომლობა აქვს. საზოგადოების განვითარების პროცესში ჯერ პატარ-პატარა ორგანიზაციები იქმნება, მერე კოალიციები, მერე დგება საკითხი კოალიციებს შორის ურთიერთობის და ასე შემდეგ.

დღეს არსებობს რაღაცა პრობლემატიკა, დღეს არსებობს რაღაცა კავშირები, ეს ყველაფერი ჩვენ უნდა განვიხილოთ ერთ ჭრილში. გარდა ამისა, შეუძლებელი და აუცილებელიც იქნება, რომ მივცეთ ამ განხილვას არა მხოლოდ ლოკალური, ეროვნული ხასიათი, არამედ რეგიონალურ დონეზეც, სამხრეთ კავკასიის დონეზეც განვიხილოთ ეს პრობლემები. რატომ მხოლოდ სამხრეთ კავკასიის, კავკასიის დონეზეც. ჩრდილოეთ კავკასიაში დაიკარგა ორგანიზაციები, ძალიან რთული პრობლემები აქვთ, დიდი პრესის ქვეშ იმყოფებიან, მაგრამ მაინც არსებობენ, და მათთან თანამშრომლობა ერთ-ერთი პრიორიტეტი უნდა იყოს. რაც შეეხება კონცეფციას, თინა, მე თქვენ გეთანხმებით, ის არის ფუნდამენტალური ნაშრომი და იმ ადამიანებს, ვინც ეს გააკეთეს, მაღლობა უნდა ვუთხრათ. მაგრამ არსებობს კიდევ სხვა ხედვები. რაღაცაში შეიძლება ეს ხედვები უპირისპირდებოდეს ერთმანეთს, რაღაცაში შეიძლება აესებ-

დეს ერთმანეთს, მაგრამ ინტეგრირება და ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბება აუცილებელია ისევ და ისევ თანამშრომლობის ხარჯზე.

აუცილებელია ამ კოალიციების და ქსელების განვითარების კულტურა და ნამდვილად ვეთანხმები ბატონ რამაშს, რომ განსხვავებას ბევრი ვერ გრძნობს, რა არის კოალიცია და რა არის ქსელი. გარდა ამისა, მისასაღმებელია, როდესაც ორგანიზაციები არ აპირებენ სტრატეგიულად გრძელვადიან თანამშრომლობას წლების განმავლობაში და რაღაც კონკრეტული ამოცანის გარშემო ერთიანდებიან, წყვეტენ ამოცანას და მერე იშლებიან. სხვადასხვა ფორმა არსებობს და ამ ფორმების შესახებაც უნდა ვიმსჯელოთ. მე ვფიქრობ, რომ ეს იდეა სემინარების ციკლისა უნდა გაგრძელდეს, მაგრამ ცოტა სხვა სახე რომ მიიღოს, კარგი იქნება. სხვა ორგანიზაციის პოტენციალის გამოყენებით, ჩვენ შეგვიძლია, უბრალოდ, დაგსახოთ ასეთი მიზანი, რა არის მესამე სექტორის სტრატეგია და ტაქტიკა. ჩვენ ვაკრიტიკებთ ერთმანეთს, ვაკრიტიკებთ სხვადასხვა ორგანიზაციას, რომ მათ არ გააჩნიათ სტრატეგიული გეგმა, სტრატეგიული ხედვა, რომ რაღაც პრინციპების გარშემო უნდა გავერთიანდეთ, და რაღაცა უნდა იყოს პრიორიტეტული და გამაერთიანებელი. სტრატეგიული გეგმა უნდა არსებობდეს და ამისთვის არის პროფესიული ტიპის სამუშაო სემინარები, რათა ჩვენ მივიღოთ სერიოზული დოკუმენტი და შესაბამისად მოხდეს

ცვლილებები უშუალოდ ჩვენს ორგანიზაციებში. ჩვენც უნდა შევიცვალოთ. ტრანსფორმირება უნდა მოხდეს ჩვენი განწყობების, დამოკიდებულებების, ერთმანეთის მიმართაც, სახელმწიფოს მიმართაც და აუცილებელია, რომ შესაბამისი საკანონმდებლო რეგულირებაც მოხდეს. რაც შეეხება თანხებს და ხელისუფლებას, ჩემი პატარა შიში მინდა გაგიზიაროთ. დიდი ინვესტიციები მოდის. შესაძლოა, რომ სახელმწიფო სტრუქტურებიდან იმართოს გარკვეული პროცესები და დაფინანსებები მოხდეს, ასე ვთქვათ, სახელმწიფოს გავლით. მე არ ვიცი, ამაში რა არის პოზიტიური, რა არის კარგი, მაგრამ საზოგადოება, მესამე სექტორი ამას უნდა დახვდეს მომზადებული. პირველ რიგში, მონიტორინგის სახით უნდა არსებობდეს გარკვეული სისტემა, რომ ეს პროცესი იყოს მაქსიმალურად ეფექტური, იმიტომ რომ შემდეგში ანალოგიური პროცესი, მე მგონი, მართლა აღარ იქნება.

გია არეშიძე – პრობლემა მართლაც იმაშია, რომ არ არის ეკონომიური საფუძველი. მე ფრაზოლოგიას არ ვიზიარებ, მაგრამ აზრი პრინციპულად გასაზიარებელია: მესამე სექტორი ხდება საქართველოში საშუალო კლასის ფორმირების წყარო. ეს სწორედ საკითხის თავდაყირა დაყენებაა, ეს ქმნის ხელოვნურობიდან გამომდინარე იმ საშინელ პრობლემებს, რომელშიც ეს სექტორი სულ იმყოფება გაჩენის დღიდან.

ანუ ის ჯგუფები, რომლებიც ამ სახელით არის ცნობილი, ერთმანეთს ვერ ვაწვდით ინფორმაციას. რა პრობლემა იქმნება სექტორში, ვერ მიდის მკითხველამდე. დიდი მადლობა მინდა მოგახსენოთ, რომ ასეთ შეხვედრებს ატარებთ. მე მგონი, ეს მნიშვნელოვანია.

უნდა არსებობდეს რამდენიმე პირობა იმისთვის, რომ ჯანსაღი სექტორი არსებობდეს. პირველი ესაა თავისუფლება ასოციაციების და გაერთიანების შექმნისა, ხოლო მთავრობას გააზრებული უნდა ჰქონდეს ამ თავისუფლების მნიშვნელობა. ეს პირობა არ სრულდებოდა ჩვენი დამოუკიდებელი ქვეყნის გაჩენის მომენტში და, მგონი, არც დღეს სრულდება. პირიქით.

მეორე აუცილებელი პირობა უნდა იყოს ეკონომიკური აქტივობა ქვეყანაში, ჯანსაღი ეკონომიკური ცხოვრება. ადამიანებს საერთო ინტერესები უჩნდებათ და ამ ინტერესების დაცვისთვის ირამბებიან და ერთიანდებიან. და სწორედ ეს გაერთიანებებია, რომლებსაც შინაგანი წყარო, რა თქმა უნდა, არასაკმარისი, მაგრამ აუცილებელი შინაგანი წყარო თავისი დაფინანსების, ამ ინტერესების დაცვის გარშემო გაერთიანებული ხალხის საწევროებიდან ან სხვა შენატანებიდან გააჩნია. მე რე ჩნდება უკვე დამატებითი წყაროები, როცა ეკონომიკური აქტივობაა, როდესაც გარკვეული რაოდენობა ფულისა რაღაც კრიტიკულ ზღვარს გადასცდება და უკვე აღარ არის პოლიტიზირებული და მიბმუ-

ლი პატრონზე. ჩვენს ქვეყანაში, სამ-
წუხაროდ, ყველა ფული პოლიტიზი-
რებულია.

დასავლეთის ქვეყნებში, რომლებ-
საც ჩვენ ცივილიზებულებს ვემხნით,
სექტორის ფორმირება ხდებოდა
ზუსტად ასე. როგორც ცნობილია,
ლიბერალური დემოკრატია ეფუძნე-
ბა ლიბერალიზმის ფილოსოფიას. ეს
არის მსოფლმხედველობა, რომ ადა-
მიანი არის ეგოისტი. ხოდა, ამ თე-
ორიების მიხედვით რატომ არის ეს
ასოციაციები აუცილებელი? იმიტომ,
რომ სწორედ ამ ასოციაციებში, გა-
ივლის იმ სკოლას, რომ თავისი ეგო-
ისტური ინტერესების დაცვა სხვისი
ინტერესების დაცვის საშუალებით შე-
იძლება უფრო უკეთ, ვიდრე დამოუ-
კიდებლად. თავისთავად ასეთი ასო-
ციაციები, ანუ ჩვენი მესამე სექტო-
რი, მერე ხდება წყარო იმისა, რა-
საც ჩვენ ხელოვნურად დღეს ვაკვირ-
დებით – გადაღინებას პოლიტიკაში.

როდესაც პოლიტიკურ პარტია-
ში გადადის ის ადამიანი, რომელიც
აღარ არის ეგოისტი და სხვისი ინ-
ტერესების დაცვის აუცილებლობა
გააზრებული აქვს, ის, მართლაც, სა-
ზოგადოებრივი ინტერესების დაცვა-
ზე ზრუნავს. ვინაიდან ჩვენთან ეს
ყველაფერი ამოყირავებულია, არც
ასეთი თავისუფლების სურვილი არ-
სებობდა მთავრობის მხრიდან. მაშინ
რატომ არსებობს ეს სექტორი? ეს
სექტორი არსებობს მხოლოდ იმი-
ტომ, რომ დასავლეთის ქვეყნის მთავ-
რობებს, ჩვენი დამოუკიდებლობის
გარანტებს და მეგობრებს, აქვთ ეს

გააზრებული და ამიტომაც დონორე-
ბი მოგვივლინეს.

მაგრამ დონორებიდან ყველაზე
უფრო მსხვილები თანამშრომლობენ
მთავრობასთან. მთავრობამ ეს პრო-
ცესი არ დატოვა კონტროლის გარე-
შე, ბუნებრივია, ვინაიდან თავისუფ-
ლების სურვილი არ ჰქონდა, დაუყე-
ნა კონტროლიორი, ამ კონტროლი-
ორმა მშვენიერად გამოიყენა საშუა-
ლება. სხვათაშორის, აქ დონორებიც
დამნაშავენი არიან იმ თვალსაზრი-
სით, რომ მათაც არ ჰქონდათ სურ-
ვილი. მათ სურდათ კომფორტულად
ემუშავათ. აქ ბიუროკრატიულმა მო-
მენტმა ითამაშა დიდი როლი. და ამ
ორმა მომენტმა: 1) კონტროლმა სა-
ქართველოს მთავრობის მხრიდან და
სურვილმა, რომ შეზღუდული იყოს
თავისუფლება და 2) დონორების
კომფორტმა: მათ თანამშრომლებად
აიყვანეს ისინი, ვინც იცოდა უცხო
ენები, უცხო ენები კი იცოდა უცხო
ენების ინსტიტუტდამთავრებულებმა,
მათი ინტელექტუალური დონე ცნო-
ბილია; წარმოიდგინეთ რომ კავკასი-
ური ინსტიტუტის დონის ორგანიზა-
ცია წერს პროექტს და ეს პროექტი
უნდა განიხილოს უცხო ენათა ინს-
ტიტუტის კურსდამთავრებულმა და
შეაფასოს პირველ ეტაპზე. არაფერს
ვამბობ იმ უცხოელი თანამშრომლე-
ბის ხარისხზე, რომლებიც ამ დო-
ნორ ორგანიზაციებში არიან. ამან
დაღი დაამჩნია ამ სექტორს.

თუ თვალს გადავაგვლებთ ისტო-
რიას, თუნდაც კავკასიური ინსტიტუ-
ტის ეგიდით გამართული დისკუსიე-

ბის ინტელექტუალური დონე, ჩემი შეფასებით არის ძალიან დაბალი. ამ მძიმე ვითარებაში აღმოვჩნდი გუშინ და დღეს იგივე ვითარება გრძელდება. თინაც მართალს ბრძანებდა, რომ თუ რამე შეიცვალა ძირეულად, შეიცვალა ერთი რამ: ეს ხელისუფლება გადაწყვეტილებას ღებულობს სწრაფად. ტემპი ნამდვილად შეიცვალა. ეს მოითხოვს ჩვენგანაც ტემპის შეცვლას, მაგრამ ასეთი ხარისხის სექტორისგან ამის მოთხოვნა?... გარკვეულ ელიტასაც ამ სექტორისა, და უფრო აქტიურ ნაწილსაც, შეუძლია ტემპი ააჩქაროს, ალბათ ეს მესიჯი ამ ნაწილისთვის სწორი იქნება, მაგრამ მთლიანად სექტორს გაუჭირდება აპყვეს ამ ტემპს. არადა, თინას აბსოლუტურად ვეთანხმები და უფრო გაგამაგრებდი იმ აზრს, რომ დღეს შექმნილია უცხოეთში ვითარება, რომ ეს რეკოლუცია ვარდების არცთუ მთლად ვარდებისაა და ბევრად ეკლიანია, ვიდრე თავიდან გვეგონაო, მაგრამ, სუ, ახლა ნუ ვიტყვი. ცხადია, რომ ეს დიდი ხანი ვერ დაიმალება. სოროსი მშვენივრად მიხვდა ამას, რაც გამოიხატა იმაში, რომ მთავრობას აღარ აფინანსებს. მაგრამ სოროსი ამერიკაში თუ მეტ რამეს მიხვდება, რომ ავტორიტარიზმი მართო სხვისი კი არ არის დასაძრახი, არამედ საკუთარიც, ეგეც ძალიან კარგი ნაბიჯი იქნება.

ესაა გამოწვევა, რომელიც ჩვენი ქვეყნის წინაშე დგას. თუ ჩვენ მართლაც ვართ პატრიოტები და გვინდა, ჩვენი ქვეყანა განვითარდეს, რა

თქმა უნდა, ამ გამოწვევებს უნდა ვუპასუხოთ; მაგრამ ეს გამოწვევები გაღრმავდა; დიდი ჭკუა არ უნდა იმას, რომ მართლა მძიმე ვითარება შეიქმნება. ყოველთვის უნდა გავიცნობიეროთ, რომ ყოველთვის გადის ზღვარი, სადაც ხელისუფლების კრიტიკა (სამწუხაროდ, მართლაც არსებობს ეს ზღვარი, ობიექტური და რეალური) უკვე ქვეყნის ზიანსაც იწვევს. ძალიან შეიზღუდა ჩვენი უფლებები; პოლიტიკური პლურალიზმი შეიზღუდა, შეიზღუდა ჩვენი საშუალებები; მედია დაიწესა თვით-ცენზურა. ამასაც ბევრი მიზეზები აქვს, რატომ მოხდა ეს და ამაზეც საუბარი შეიძლება ცალკე თემა იყოს. ის საშუალებები, რომელიც ჩვენ გვქონდა შევარდნადის ხელისუფლების დროს, დღეს სექტორს აღარ გააჩნია.

რაც შეეხება უშუალოდ მდგრადობას, ფინანსურს და სხვანაირ მდგრადობებს. ვინაიდან ხელოვნური წარმონაქმნად მიმაჩნია ჩვენი სექტორი, ვფიქრობ, რომ ის მუდამ კრიზისში იმყოფებოდა, ხელოვნურად არსებობდა. რა ფინანსურ მდგრადობაზე შეიძლება აქ ლაპარაკი. მე არ ვუარყოფ მენეჯმენტის აუცილებლობას, ადგილობრივი სახსრების მოძიების მცდელობის საჭიროებას და აუცილებლობასაც, მაგრამ კარგად უნდა გვესმოდეს, რომ ეს ყველაფერი უმაღლეს დონეზეც რომ განხორციელდეს, ჩვენი სექტორის მდგრადობის საკითხს ძირეულად ვერ გადაწყვეტს. საქართველოში ამისი ფული

არ არის, სანამ ეკონომიკა არ ამუშავდება, სანამ ის, რასაც დღევანდელი მთავრობა აცხადებს, არ განხორციელდება. მაგრამ, მგონი, ეს ვერასოდეს განხორციელდება ეკონომიკურ ნაწილში; არ შეიძლება ეკონომიკური ლიბერალიზაცია მოვახდინოთ, თუ პოლიტიკური ლიბერალიზაცია არა გაქვს. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ვითარების დროებითი გაუმჯობესება, მაგრამ საშუალოვადიან ან გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს არაფრის მომტანია. მდგრადობის თვალსაზრისით პრობლემა, როგორ მოვზიდოთ კადრები, სწორედ ამ ხელოვნურობის მანიშნებელია. კადრების მოძიება უნდა ხდებოდეს თავისთავად. სწორედ იმიტომ, რომ ინტერესების დაცვის სურვილი უნდა არსებობდეს და ეს ინტერესები არ არსებობს. ძალიან მძიმე ვითარებაში ვართ, როდესაც არ არის ეკონომიკური აქტივობა. მოსახლეობის ძალიან დიდი ნაწილი, რომელიც ამ აქტივობაში არ არის ჩაბმული, ან ინერტული, ინფანტილურია (რაც არაერთგზის იქნა ამ ათი წლის განმავლობაში აღწერილი, სხვათაშორის, ჩვენი სექტორის წარმომადგენლების მიერ და ძალიან კარგადაც), ბავშვია, სინამდვილეში, იმიტომ, რომ არ უხდება გადაწყვეტილებების მიღება და მისტიკაში იოლად იძირება და ვინც მოვა და ეტყვის, ბარაბას გზით წავიდეთ თუ უფლის გზით წავიდეთ, გაჰყვება, რა თქმა უნდა, უფლის გზას. აბა, ვინ გაჰყვება მეორე გზას? მაგრამ მე რეალისტად ვარ, რომ მეფე

შეშველია. მაგრამ ამ საერთო აჟიოტაჟში, რომ მეფე შეშველია, კაი ხანი ვერ გამოჩნდება, მითუმეტეს, თუ მედიამაც არ იზრუნა. ძალიან დიდი გამოწვევების წინაშე ვდგავართ, მაგრამ ერთი რამის თქმა მინდა, გარეთაც ბევრი რამე შეიცვლება. სიმართლეს ერთი გადასარევი და ჭეშმარიტი თვისება აქვს, რომ არ იმალება. ადრე თუ მალე ის გამოდის და თვალსაჩინო ხდება ყველასთვის. მართლა ეს არის ჩვენი გამოწვევა, რომ ეს როგორმე დავაჩქაროთ.

მე არ ვიზიარებ იმ აზრს, რომ დონორთა დახმარება მხოლოდ რამდენიმე წელი გაგრძელდება და მე რე ჩვენ, თუ აუცილებლად არ იქნა ადგილობრივი რესურსი, დავიღუპებით. ეს მხოლოდ მაშინ მოხდება, ძალიან პესიმისტური სცენარით თუ განვითარდა პოლიტიკა ჩვენს ქვეყანაში. ამ პოლიტიკამ, რასაც დღეს ვაწარმოებთ, თუ იგი არ შეიცვალა, ტანკების გრუხუნით დამთავრდება. თუ მართლაც ეს საშინელი სცენარი არ მოხდა, რა თქმა უნდა, დონორები ჩვენ არ მოგვეშვებიან. რა მოხდება დასავლეთში, მაგალითად, რა მოხდება ნოემბერში ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ეს პრეზიდენტი დარჩება, თუ ახალი პრეზიდენტი მოვა? რა მნიშვნელობა ექნება საქართველოსთვის ახალი პრეზიდენტის გამარჯვება? ან არსებული პრეზიდენტის დარჩენა რას შეცვლის? ასეა თუ ისე, თუ დარჩა ძველი პრეზიდენტი, გაძლევთ გარანტიას, რომ ნოემბერშივე საქართველოსთვის მოიცლიან. დღეს

არაფრისთვის არ სცალიათ. თუ ახალი პრეზიდენტი მოვიდა, გაზაფხულამდე ჩვენთვის ვერაფერი მოიცლის. დონორების განწყობა ჩვენი ქვეყნისადმი ყველა შემთხვევაში შეიცვლება. მეტი დახმარება ხელისუფლებას და ნაკლები სახსრები სექტორს, ესეც მოსალოდნელია. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება საუბარი იმაზე, თუ რა პერსპექტივებია და რა შეიძლება გავაკეთოთ. მდგრადობის თვალსაზრისით, ჩვენი ვითარება, მე მგონი, ძალიან მძიმეა, ნებისმიერი ასპექტის მდგრადობას ვგულისხმობ.

ნინო ღურგლიშვილი – ნებისმიერი სოციალური ორგანიზაციის (მათ შორის, არასამთავრობოს) მდგრადობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის ერთ-ერთი არსებითია ის, თუ რამდენად შეესაბამება მისი მიზნები და ამოცანები სოციალურ შეკვეთს. ეს შესაბამისობა კი ყოველთვის კონკრეტულ კონტექსტში მოიაზრება. შევარდნაძის გადადგომასა და რადიკალურ სოციალურ-პოლიტიკურ ცვლილებებს, ბუნებრივია, ღირებულებათა რადიკალური გადაფასება მოჰყვა. ეს არასამთავრობო სექტორსაც შეეხო.

სხვადასხვა სოციოლოგიური გამოკვლევის შედეგების მიხედვით, არასამთავრობო სექტორის ცნობადობა, საქართველოში, საშუალოზე მნიშვნელოვნად დაბალია. საზოგადოება, ძირითადად, იმ არასამთავრობო ორგანიზაციებს იცნობს, რომლებიც ამჟამად გადამდგარი მთავრობის აქტიურ კრიტიკას აწარმოებდა. მთავ-

რობის გადადგომისა და ყოფილი ოპოზიციის ხელისუფლებაში მოსვლის შემდეგ, ეს ორგანიზაციები სრულიად გარკვეულ პოლიტიკურ ძალებთან ასოცირდა. ამას მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი იმ გარემოება, რომ მათი ზოგიერთი წარმომადგენელი ახალი ხელისუფლების მაღალჩინოსანი გახდა ან ახალ ხელისუფლებას უპირობო ნდობა გამოუცხადა, განსაკუთრებით, ხელისუფლებაში მოსვლის პირველ დღეებში.

რადგან, როგორც აღვნიშნეთ, საზოგადოებისათვის სწორედ ეს ორგანიზაციებია უფრო ცნობილი, ამიტომ მათ მიმართ საზოგადოების დამოკიდებულება ხშირ შემთხვევაში მთელ არასამთავრობო სექტორზე ვრცელდება.

ყოველივე ამან არასამთავრობო სექტორის, როგორც ხელისუფლების მაკონტროლებლისა და კრიტიკოსის, ღირებულების დევალაცია გამოიწვია. ფაქტი, რომ დღეს კრიტიკით გამოდის არასამთავრობო სექტორის ის წარმომადგენელი, რომელიც აქტიურად უჭერდა მხარს ოპოზიციურ პოლიტიკურ ძალებს, ხშირად ფასდება, როგორც ამ პოლიტიკური ძალების მხრიდან პირადი იმედგაცრუების შედეგი („მთავრობისგან ვერ მიიღეს დანაპირები, ან ის, რასაც ელოდნენ“).

ცხადია, საზოგადოებრივი აზრი არ არის ჭეშმარიტება: უმრავლესობაც შეიძლება ცდებოდეს და რიც შემთხვევაში არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელთა მოტივაცია

სულ სხვაგვარი შეიძლება ყოფილიყო, მაგრამ ამ აზრს ანგარიში უნდა გაეწიოს. ამიტომ, თუ მდგრადობაზეა საუბარი, პირველ რიგში, ჩემი რეკომენდაცია ის იქნება, რომ არასამთავრობო სექტორი ახალი ადამიანური რესურსებით შეივსოს, რომელთა მიმართაც ზემოთმოხსენიებული არგუმენტაცია საზოგადოების თვალში საფუძველსმოკლებული იქნება.

აქვე მინდა დავამატო, რომ სავსებით ვეთანხმები გიას, რომელმაც არასამთავრობო სექტორის პოტენციურ ეკონომიკურ როლზე ილაპარაკა. რეგიონებში მწკავედ დგას ინფრასტრუქტურებისა და ბუნებრივი რესურსების მოვლა-ათვისების საკითხი, რაშიც სამოქალაქო ინიციატივამ ერთ-ერთი განმსაზღვრელი როლი შეიძლება შეასრულოს. საკითხის სიმწკავე და ის ფაქტი, რომ დღეისათვის ასეთი არასამთავრობო ორგანიზაციები თითქმის არ არსებობს, ან ვერ ასრულებს თავის ფუნქციებს, ნორმალური მუშაობის შემთხვევაში, თავისთავად იძლევა შესაბამისი ორგანიზაციების მდგრადობის მნიშვნელოვან გარანტიას.

დათო დარჩიაშვილი – ხაზი უნდა გადავუსვათ ძველ ადამიანებს?

ნინო ღურგლიშვილი – არა, არ ვგულისხმობ, რომ ხაზი უნდა გადავუსვათ, მათი უმრავლესობა ჩემი უშუალო მეგობარია და მე მათ კეთილსინდისიერებაში ეჭვი არ მეპარება. უბრალოდ, მათ გვერდით

(და არა მათ ადგილას) უნდა მოვიდნენ ახალი ადამიანები, რომლებიც არ არიან დაკავშირებული აღნიშნულ პროცესებთან და რომელთა მიმართ აღარ გამოითქმება იგივე არგუმენტები.

დათო დარჩიაშვილი – საზოგადოებაში არის ორი ღირებულება: ადგილი არ გააფუჭო და ინტრიგანია ადამიანი, რომელიც კამათობს. ამ ღირებულებით ცხოვრობს ეს საზოგადოება. კარგი წიგნია ჰამფილდის – „მორალური ბაზისი ჩამორჩენილი საზოგადოებისა“, სადაც სამხრეთ იტალიელებს ამორალურს კი არა, არამედ მორალის არმქონე საზოგადოებას უწოდებს. უფრო ღრმად არის პრობლემა.

ნინო ღურგლიშვილი – მაგამი გეთანხმები, დათო, რომ პრობლემა უფრო ღრმაა.

თინა ხიდაშელი – ერთი მომენტია ვინ? ამ კვლევებიდან შეიძლება ისეთი დასკვნა გამოვიტანოთ, რომ ისეთი მომზადებულია ჩვენი საზოგადოება, რომ იმდენად თანმიმდევრულია და იმდენად ხვდება ყველაფერს, პოლიტიკური მეხსიერება ისეთი ძლიერი აქვს, რომ 15 დეკემბრიდან თუ დაიწყე კრიტიკა და არა 23 ნოემბრიდან, სხვანაირად შეხედავს. მე არა მგონია, რომ ეს ასე იყოს.

ნინო ღურგლიშვილი – ჩემი მხრიდან ემოციური მიმართება ნაკ-

ლებია. მე, უბრალოდ, ფაქტობრივი ვითარება აღვწერე. რამდენად თანმიმდევრულია ჩვენი საზოგადოება და დროის რა ინტერვალებით განისაზღვრება მისი „პოლიტიკური მექსიერება“, დამოუკიდებელი კვლევის საგანია. დათო, შენ ხარ აბსოლუტურად მართალი, თუ საკითხს მასშტაბურად განვიხილავთ, საზოგადოებრივი ცნობიერება ნამდვილად არის ჩვენი რეალური პრობლემა. მაგრამ ფაქტია, რომ საზოგადოებრივი აზრი არასამთავრობო სექტორის მიმართ შეცვლილია, და გავიმეორებ, რომ იმის მიუხედავად, თუ რა ხანგრძლივობის პოლიტიკური მექსიერება აქვს ჩვენს საზოგადოებას და სამართლიანია თუ არა მისი დამოკიდებულება, ამ აზრს ანგარიში უნდა გაეწიოს. თუმცა, ჩემივე რეკომენდაციის შესრულების შემთხვევაში, შედეგების მასშტაბებზე პასუხისმგებლობას ვერ ავიღებდი. უბრალოდ, ვთვლი, რომ უნდა გაკეთდეს ყველაფერი, რაც შესაძლებელია, რათა საზოგადოებრივი აზრი არასამთავრობო სექტორის მიმართ უფრო დადებითი გახდეს. ჩემი საუბრის დროს, მე ხაზი გავუსვი, რომ ცნობადობის ხარისხი არის დაბალი და ამ დაბალი ცნობადობის ფარგლებში ვსაუბრობ.

გია არეშიძე – სიტყვაზე, რომელიმე ამერიკული, მაგალითად, 21-ე საუკუნის „ინტერფრაისი“ რომ დავასახელო, ამერიკული მოსახლეობის რამდენი პროცენტი იცნობს დღეისათვის? ამნაირი კვლევა არ წამი-

კითხავს, მე ხომ მითუმეტეს არ ჩამიტარებია, გარანტიას გაძლევთ 0,001%.

ნინო ღურგლიშვილი – გასაგებია და ასეც უნდა იყოს, არ უნდა იცნობდეს არც ერთ საზოგადოებრივ ორგანიზაციას ის, ვისაც ამ ორგანიზაციის საქმიანობა არ ეხება. ასეთი კვლევები მიზნობრივ ჯგუფებში ტარდება, ანუ იმ ადამიანებს შორის, ვინც გარკვეული ნიშნის მიხედვით შეიძლება ან უნდა იცოდეს კონკრეტული პროფილის არასამთავრობო ორგანიზაციის არსებობა.

თინა ხიდაშელი – გამიკვირდა. რეკოლუციამდე რომ ჩატარდა კვლევა, იმის შედეგებიც გამიკვირდა; იქ აღმოჩნდა, რომ სექტორს გამოვითხულების 60%-ზე მეტი იცნობდა. ანუ, შეიძლება მოქალაქემ ზუსტად არ იცის ეს ენჯიო რა არის, კონკრეტულად რომ ჩამოგეყალიბოს, მაგრამ ზუსტ იდენტიფიცირებებს აკეთებდა. იქ იყო რამდენიმე ხაზი ცარიელი, სადაც უნდა ჩამოეწერა დაახლოებით, და ზუსტად იდენტიფიცირებებს აკეთებდა. შეიძლება ვერ ლაპარაკობდა დალაგებულად, მაგრამ იცის. იცის, რომ ეს ხელი-სუფლება არ არის, იცის, რომ ეს ბანკი არ არის, იცის, რომ ეს საავადმყოფო არ არის.

გია არეშიძე – მე დარწმუნებული ვარ, რომ სპეციალური გამოკვლევა რომ ჩატარდეს არასამთავრო-

ბოთა ცნობადობის დასადგენად, ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის, თავისუფლების ინსტიტუტის ცნობადობა იქნება ძალიან მაღალი. განუზომლად მაღალი.

ნინო ღურგლიშვილი – ორიოდ სიტყვით, კიდევ დავაკონკრეტებ. რა თქმა უნდა, ცნობადობის ხარისხი ბევრად გაიზარდა, თუ ჩვენ ამაში ვიგულისხმებთ, რომ რესპონდენტმა, დაახლოებით, რაღაც საიდანაც იცის. მე ვსაუბრობ აქტიურ ცნობადობაზე, იცის თუ არა ორგანიზაციის სახელი, აქვს თუ არა წარმოდგენა მის ამოცანებზე. მეტ-ნაკლებად ცნობილია, მაგალითად, მანანა ღურგუმელიძის არასამთავრობო ორგანიზაცია. თვითონ ქუთაისში მისი ცნობადობის ხარისხის გაცილებით უფრო მაღალია, ვიდრე სხვა რეგიონებში. აქ აქტიურ ცნობადობაზეა საუბარი, თორემ მე სოციოლოგი ვარ და ნებისმიერი სოციალური ორგანიზაციის ცნობადობის ხარისხი ცნების ოპერაციონალიზაციით მანიპულირების შემთხვევაში შეიძლება საკმაოდ დიდი ინტერვალებით ვარირებდეს.

თინა ხიდაშელი – ცნობადობის თვალსაზრისით, მინიმუმ, თუ მან იცის, რომ ეს არ არის სახელმწიფო დაწესებულება, ეგ ზუსტად იცის. ზუსტად იცის, რომ ეს არ არის პოლიტიკური პარტია და ზუსტად იცის, რომ ეს არ არის კომერციული ორგანიზაცია. ეს უკვე პლუსია,

იმასთან შედარებით, რაც გვქონდა ხუთი წლის წინ.

ნინო ღურგლიშვილი – ჩვენმა კამათმა მეთოდოლოგიური ხასიათი მიიღო და უსასრულოდ შეიძლება გაგრძელდეს. ლაპარაკია მასშტაბებზე. მთავარი ისაა, რომ რა მასშტაბებთანაც არ უნდა გვქონდეს საქმე, საქართველოში რეფერენტული ჯგუფების გავლენა საკმაოდ მაღალია, იმიტომ რომ ჯერ-ჯერობით ქართული საზოგადოება კვლავ დახურული ტიპისაა, განსაკუთრებით – რეგიონებში. დავანებოთ თავი, რამდენი პროცენტი იცნობს. მაგრამ ესენი არიან უფრო განვითარებული, უფრო მეთხველი, სოციალურად და პოლიტიკურად უფრო აქტიური ადამიანები, რომელთა გავლენის ქვეშ არის სხვა ბევრი ადამიანი, ამიტომ ძალიან ფრთხილად უნდა მივუდგეთ ამ ჯგუფს, რამდენ პროცენტიანიც არ უნდა იყოს იგი ამჟამად, რადგან მათ შეიძლება გაიყოლონ საზოგადოების გაცილებით მეტი პროცენტი; ეს სხვა საკითხია.

თინა ხიდაშელი – როდესაც შემდეგ კითხვებზე გადადიოდა, თუ საიდან იცოდა ესა თუ ის ორგანიზაცია, პასუხობდნენ, რომ რელიგიური საკითხებთან დაკავშირებით იცნობდნენ (რელიგიური უმცირესობების დაცვის გამო). შეფასება იყო უარყოფითი, მაგრამ ცნობადობა მაღალი. მაგალითად, მათ იცოდნენ, რომ თავისუფლების ინსტიტუტი არის ორ-

განმაცია, რომელიც იცავს რელიგიურ უმცირესობებს.

ნინო დურგლიშვილი – გასაგებია, ეს უკვე ამ ორგანიზაციების დახსიათებაა და სხვა ამოცანაა. მე არ მქონდა მხედველობაში, რომ ცნობადობა, ეს არის აუცილებლად პოზიტიური ცნობადობა, უბრალოდ, მე იმის დამტკიცება მინდა, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციების აქტუალობის საკითხი არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი. არასამთავრობო ორგანიზაციების ცნობადობის ხარისხისაგან დამოუკიდებლად და ზუსტად ანალოგიური სიმწვავით დგას დონორებთან ამ ორგანიზაციების აქტუალობის ჩვენება; ჩვენ როგორც საზოგადოებას, ისე დონორებს უნდა დაუშვამტკიცოთ, რომ ამ ორგანიზაციებმა თავიანთი მიზნები და ამოცანები ჯერ არ ამოწურეს, მათ კიდევ აქვთ პოტენციალი მუშაობის და ამ მხრივ მუშაობა არის საჭირო. ეს მართლ ჩვენი საზოგადოების წინაშე არ დგას. როგორც წესი, სხვადასხვა დონეზე ერთი და იგივე პრობლემები ჩნდება და ეს პრობლემები ორივე დონეზე უნდა გავითვალისწინოთ.

ანა შუბითიძე – პირველ რიგში ვის სჭირდება არასამთავრობო სექტორი და რადგან არსებობს ეს არასამთავრობო სექტორი, მართლაც მნიშვნელოვანია მისი არსებობა, სჭირდება ეს მთავრობას, სჭირდება ეს საზოგადოებას თუ არასამთავრო-

ბო სექტორი არის თავისთვის. ბოლო 15 წლის გამოცდილებამ აჩვენა, რომ მათი როლი, იმიჯი, თუ რაც გინდა დაგარქვით, არც თუ ისე მაღალია და მათი ქმედებები არც თუ ისე მნიშვნელოვანი ყოფილა. ბაზარზე ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაცია არსებობს, მაგრამ მათგან შეიძლება ერთი ან ორი იყოს აქტიური. პრობლემები არსებობს თვითონ ენჯიოებში. ენჯიოს ზოგიერთი ლიდერი გადადის ხელისუფლებაში. რატომ? მათ ამოწურეს თავიანთი შესაძლებლობები არასამთავრობო სექტორში მუშაობის დროს, თუ ისინი ხედავენ, რომ მეტი შესაძლებლობები აქვთ განახორციელონ თავიანთი იდეები პოლიტიკის სამუშაოებით. ეს მიგვითითებს იმაზე, რომ არ არის დახვეწილი ურთიერთობები არასამთავრობო სექტორსა და მთავრობას შორის. არასამთავრობო სექტორმა უნდა შეძლოს გადაწყვეტილებების მიღება და თავისი ქმედების წინა პლანზე წამოწევა. თუ ვერ გადაწვეტს საკითხს, მთავრობის ყურადღება მაინც გაამახვილოს. სამწუხაროდ, ეს ასე არ ხდება. ფინანსური პრობლემები, რა თქმა უნდა, დონორთან ურთიერთობაში საკმაოდ მნიშვნელოვანია. მე როგორც ვაკვირდები, ქართული არასამთავრობო ორგანიზაციები ასრულებენ სხვის დაკვეთას, ეს სხვები გვთავაზობენ გარკვეულ პრიორიტეტებს და ჩვენ უნდა ჩავეტოთ მათი მოთხოვნების ფარგლებში; ამიტომ ჩვენთვის მნიშვნელოვანია ქართული ანუ ადგილობრივი

ფინანსური წყაროების მოძიება. პოლიტიკური პარტიები ძირითადად აქტიურდებიან არჩევნების დროს და აფინანსებენ საქველმოქმედო აქციებს, რათა მათი რეიტინგი აიწიოს. ვისაც აქვს ფინანსური შესაძლებლობები, მას შეუძლიათ არარასამთავრობო სექტორის დაფინანსება, ხელშეწყობა. ეს შეიძლება იმითაც გამოიხატოს, რომ მოხდეს მათი გადასახადების შემცირება, თუ დააფინანსებენ გარკვეულ პროექტებს.

დავით ყიფიანი – არსებობს კანონპროექტი და თუ მას მიაბამ ახალ საგადასახადო კანონს, რომელიც ჯერ არ ვიცით, რა არის, მაგრამ დამიჯერეთ, რომ ეგ არის სახელმწიფოს მიერ არარასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის კონტროლის მცდელობა. საგადასახადო კოდექსით არასამთავრობო ორგანიზაციები არ არიან დღგ-ისაგან განთავისუფლებული, განთავისუფლებულია მხოლოდ საქველმოქმედო ორგანიზაციები.

ლელა ზომერეკი – ჩვენ ახლა ინსტიტუციონალურ მდგრადობაზე რომ ვლაპარაკობთ, უფრო მეტად ვიწყებთ ლაპარაკს იმაზე, რამდენად ახერხებს არასამთავრობო სექტორი ახალ მთავრობაზე გავლენას. სულ ეუბრუნდებით ტემპის საკითხს, რომ მთავრობა ძალიან მაღალი ტემპით მოქმედებს და სწრაფად იღებს გადაწყვეტილებას და ჩვენ რამდენად ეფექტურად ვახერხებთ ზემოქმედებას ამ გადაწყვეტილებებზე. კერანაირ გავლენას ვეღარ

ვახერხებთ. ეს იწვევს ფრუსტრირებას და ამიტომაც ჩვენი შეხვედრები ცუდ ნოტზე მთავრდება ხოლმე. მეორე მხრივ, მაინც კარგია, რომ ვიყრიბებით, მაინც ამაზე ვლაპარაკობთ და რაღაცა რეფლექსია ხდება, მაგრამ ძალიან ხშირად გვრჩება ცალკე, ძალიან დიდი მოცულობა იმ სამუშაოს, რასაც ვაკეთებთ.

თუ ჩვენ ვლაპარაკობთ ინსტიტუციონალურ მდგრადობაზე, ამას რა სჭირდება, რომ უფრო მდგრადი გახდეს? ეს ძალიან არის გადაბმული ფინანსურ მდგრადობასთან, იმიტომ რომ აღმოსავლეთ ევროპაში მდგრადობის საფუძველი ეს გახდა. ძალიან ბევრი ორგანიზაციისათვის სწორედ ასეთი საგანმანათლებლო საქმიანობა გახდა ფინანსური მდგრადობის საფუძველი. ფინანსური მდგრადობის საფუძველი ისევ ის უნდა იყოს, რასაც ვაკეთებთ. იქნებ ასეთი შეხვედრა მივუძღვნათ სწორედ ხარისხის და ამ ტიპის მდგრადობაზე ლაპარაკს.

ერთი მხრივ, ვამბობთ, რომ დონორების დაფინანსება შემცირდა, მაგრამ, მეორე მხრივ, მე თუ მკითხავთ, შესაძლებლობები ძალიან მნიშვნელოვნად გაიზარდა. მიუხედავად იმისა, რომ მთავრობაზე ძალიან დიდი თანხა მოდის, არის ძალიან დიდი შესაძლებლობა, თუ განვითარებული ორგანიზაციები აქტიურად და ჭკვიანად მოვიქცევით, მივიღოთ ისეთი დაფინანსება, რომელიც აქამდე არ გვქონია. თუ ჩვენ ეს მოვლენები აბსოლუტურად გვერღებ ჩაგ-

ვივლის და არარნაირ მონაწილეობას არ მივიღებთ იმაში, ეს რესურსი ამ ქვეყანას რანაირად მოხმარდება? აუცილებელია დაგეგმვის ეტაპზევე შევეყთ თავი. ჩვენ ხომ გვაქვს ამის პრეტენზია? თუ მართლა რაღაცის თავი გვაქვს, ჩვენი პრეტენზიები უფრო ფართედ დავაყენოთ და შევეცადოთ, რომ არა მარტო შემსრულებლები ვიყოთ რაღაც პატარა-პატარა კომპონენტების, არამედ შიგნით როგორ დაიგეგმება ფინანსები და რას და როგორ მოხმარდება, იმაზე უფრო ვიყოთ ორიენტირებული.

ადგილობრივ თვითმმართველობასთან დაკავშირებულ საქმეებში, იცით, რომ მრავალმილიონიანი პროექტები, რომელიც ამერიკული ორგანიზაციების მიერ ხორციელდებოდა, ცალკე ბრუნავდა, მთავრობა რაღაცას ცალკე აკეთებდა, საკრებულო-ასოციაციების მსგავსი ორგანიზაციები ცალკე იყვნენ, ანუ შეჭიდულობა არ იყო. არ ჩამოყალიბდა ერთიანი რგოლი. უნდა შევეცადოთ, რომ შეჭიდულობა გაიზარდოს. ეს რესურსები საწყალ საქართველოში ისედაც მცირეა, ყველანაირი, ადამიანური თუ სხვა. სამთავრობო სექტორშიც არის პროფესიონალიზმის ნაკლებობა, ჩვენც ვაკრიტიკებთ საკუთარ თავს, რომ რაღაცეები გვაკლია, იქნებ მობილიზებაზე ვიზრუნოთ.

თუ გვინდა ცნობადობაზე ვიზრუნოთ, მოდით ავირჩიოთ ძალიან აქტუალური თემა, რომელსაც წყალი არ გაუვა, რომელზედაც მთავრობა

ჯერ არ ფიქრობს და ვეცადოთ, პირიქით, მთავრობა დაგვეწიოს.

დავით ლოსაბერიძე – ჩვენ შევხვით ორგანიზაციულ განვითარებასა და მდგრადობას. ბუნებრივია, როდესაც ვიწყებთ ორგანიზაციულ მდგრადობაზე საუბარს, იმ წუთში გადავდივართ გარემოს ანალიზზე, რადგან გარემო პირობების გათვალისწინების გარეშე წარმოუდგენელია მდგრადობის მიღწევა. მაგრამ ქათმისა და კვერცხის ამბავი გამოდის: გარემოზე ვერ ზემოქმედებ, ვინაიდან სუსტი ხარ და სუსტი ხარ იმიტომ, რომ გარემო არის შესაცვლელი.

დონორებთან ურთიერთობაზე იყო საუბარი, შიდა რესურსების მოზიდვაზე, სხვა სექტორებში გადასვლაზე, ახალი კადრების მოზიდვაზე, სახელმწიფოსთან ურთიერთობაზე.

სახელმწიფოსთან ურთიერთობისას შეიძლება გვაქვს ზემოქმედების ბერკეტები. დამეთანხმეთ, მიუხედავად იმისა, რომ ამაზე ვფიქრობთ, ეს განწყობა ჩვენშიც კი სუბბურულია. ერთი მხრივ, არის უზარმაზარი დახმარება, უზარმაზარი პოტენციალი, რომელიც შეიძლება ბრწყინვალედ იქნას გამოყენებული, მეორე მხრივ, სწორედ ამ პოტენციალის ნაკლებობაა. გაორება თვითონ ჩვენს თავშიც ხდება, იმიტომ რომ პრობლემა უფრო მკვეთრად არა გვაქვს გამოხატული. როცა საუბარი მიდის იმაზე, შიდა სტრუქტურებზე ვიმუშავოთ თუ გარე სტრუქტურებზე, ცოტა ცინი-

კური ვხდები, რადგან ორივეზე მართლა სამუშაოა.

ფაქტია, რომ ჩვენ ვასრულებთ კრიტიკოსის როლს, როცა პოლიტიკური პარტიები არ არის, ვასრულებთ გარკვეულად გაქჟანგვის როლსაც, როცა სახელმწიფო სტრუქტურები არ მუშაობენ, ანუ ჩვენ ვიღებთ ისეთ ფუნქციებს, რომელიც მართლა ძნელი განსასორცელებელია. მართლა, საფიქრალია, რესურსები გვეყოფა თუ არა. აქვე ერთი და იმავე პიროვნებებისაგან მესმოდა ორნაირი შეფასება. მეც ასე ვარ, დამერწმუნეთ: თან ვამბობთ, როგორ არ შეგვიძლია, ჩავვრთოთ საქმეშიო და თან ვამბობთ, რომ ეს არ შეგვიძლია. მიუხედავად ამისა, ვიმუშავოთ სახელმწიფო სტრუქტურებზე, ვიმუშავოთ კანონშემოქმედებით პროცესებზე. მიუხედავად ამისა, ერთ-ერთი მთავარი, რაც უნდა გაკეთდეს, არის ის, რომ ჩვენ თვითონ უნდა განვსაზღვროთ პრიორიტეტები და პოზიცია ჩვენთვის. კი არის საუბარი, რომ მაგის დრო აღარ არის, პოლიტიკური გადაწყვეტილება უკვე მიღებულია, მაგრამ მერე რა? დრო არასოდეს არ არის საკმარისი. კონკრეტულად დაგეგმვის პერიოდი არ ყოფილა. იყო, რაღაც განცხადება და მერე რეაქცია, ახლა უკვე ჩქარდება ეს პროცესი, მაგრამ ხედვების და გადახარშვა/გაზრების მომენტები არ ყოფილა. თუ ამ მიზნით წავალთ და ვიფიქრებთ, რომ, მოდი, სასწრაფოდ რეაგირება მოვახდინოთ, ჩვენ იმ თამაშის წესს მივიღებთ, რომელიც თავს არის მოხვეულის ხელისუფლების მიერ და დარწ-

მუნებული ბრძანდებოდათ ვერც რესურსებით, ვერც ადამიანური, ვერც ფინანსური და ვერც სამხედრო არსენალებით (რამაც ხელისუფლების მხრიდან უკვე არაერთხელ გაიფლერა) ოპონენტებს ვერ ვაჯობებთ.

ახლა რაც შეეხება აქ გამოთქმულ მოსაზრებას დისკუსიებთან დაკავშირებით. გეთანხმებით, რომ ეს ფორმატი შესაძლოა უკვე მოძველდა და ამოწურა თავისი თავი, მაგრამ ჰარის ჩამოყალიბება, თუნდაც დისკუსია, აუცილებელია გაგრძელდეს. გაგრძელდეს უფრო კონკრეტულ, შედარებით უფრო მაღალ დონეზე. არც იმას არ ვიტყვი, რომ ძალზე ცუდად არის საქმე, იმიტომ, რომ მართლა მუშაობენ კოალიციები. ლელამ ახსენა აქ, თვითმართველობაზე და სხვა თემებზე. არსებობს მოთხოვნები, არსებობს კანონშემოქმედებითობის გამოცდილება. არსებობს ჯგუფები, რომლებიც დონორებს აღარ სთხოვენ გრანტს სხვადასხვა პროექტზე. ახლა უკვე იწყება არა რეალური მოთხოვნები, არამედ რეალური ქმედებები, როდესაც საკუთარი პოზიცია დგინდება და შემდეგ ისინი (დონორები, სახელმწიფო) მოდიან შენთან. ზოგჯერ უკვე ისეთ დონეს მივადწიეთ, რომ ზოგიერთებს, ვისთან ურთიერთობაზეც გუშინ ვოცნებობდით, თანამშრომლობაზე უარს ვეუბნებით, რადგან მათი გეგმები ჩვენს პრინციპებთან არ მოდის თანხვედრაში. მიუხედავად იმისა, რომ დაფინანსება და გრანტების მოძიება ყველას გვინდა, რადგან

ჯერჯერობით ეს ერთადერთი საარსებო წყაროა არასამთავრობოებისათვის, ასეთი მომენტები, წარმატებული მომენტები არსებობს.

ყოველივე ამის სტრუქტურირებაა საჭირო. მასხოვს, როცა თავიდან საუბარი დაიწყო ეთიკის კოდექსზე, პირველი დისკუსია, რომელიც ამ ფორმატში და ამ დარბაზში გაიმართა, ეთიკის კოდექსის საჭიროებას მიეძღვნა. მასხოვს, ვკამათობდით, რად გვინდა ეს, არასამთავრობოები ხომ სხვადასხვანაირები არიანო. მართლაც, ჩვენ ყველას ერთი აზრი არ შეიძლება გვქონდეს, მაგრამ მიდგომა, ხედვა, ლიბერალური ღირებულება მაინც უნდა გვქონდეს და პარტნიორის თუ სხვისი მოტყუება რომ არ შეიძლება, ამასეც ხომ უნდა ვიყოთ შეთანხმებული?

შემდეგ, ქსელურ მუშაობაზე მიდის სერიოზული საუბარი. არსებობს ჯგუფები, რომლებიც ამასე მუშაობენ. თვითონ ჩვენი ორგანიზაციებიც ბევრ რაღაცაში ვმონაწილეობთ მეტნაკლები ხარისხით. არსებობს სხვა ჯგუფებიც, რომლებიც ასევე მუშაობენ. ასე რომ რაღაც-რაღაცეები თვითონ სექტორის შიგნიდან მოდის და ამ ტენდენციას გაძლიერება სჭირდება და კარგად გააზრება, რათა არ შეგვექმნას სიტუაცია, როდესაც ჩავარდნას დავაბრალებთ პროგრამების გაუმართაობას და ვიტყვი, რომ დონორთა მიერ მართული პოლიტიკა კრახით დამთავრდა. შინაგანი მზაობიდან თუ წამოვიდა ეს ყველაფერი, შეიძლება შედეგი გამოიღოს.

ბევრი მაგალითის მოყვანა შეიძლება ამასთან დაკავშირებით. არა მარტო არასამთავრობოების და არა მარტო ჩვენს სფეროში. ერთ მაგალითს მოგახსენებთ; თქვენ თუ წარმოგიდგენიათ ქალაქის საკრებულო, პატარა ქალაქის, რომელიც ასოციაციას შექმნიდა ... გრანტის გარეშე. დღეს ასეთ კავშირში საქართველოს 42 ქალაქია გაწევრიანებული იმ დონეზე, რომ თავისი ისედაც მჭირი ბიუჯეტიდან ბიუჯეტის 1%-ს დებს ასოციაციის საჭიროებაზე. რატომ? თავისი ჯანსაღი ინტერესებიდან გამომდინარე! ისინი ლობიერებენ კანონებს, არასამთავრობოებსაც იმედის თვალთ უყურებენ, იქნებ თქვენ დაგვეხმაროთო, უყურებენ, იქნებ მიშა სააკაშვილმა მაინც გვიშველოს, ეს კანონი მოგვცეს და ა.შ. ეს საქმიანობა მართლაც ჯანსაღი ეგოიზმის პრინციპზეა დაფუძნებული, მათ თავისი ეკონომიკური და პოლიტიკური ინტერესები აქვთ, რაც ძალზე მისასალმებელია. ანალოგიური პრაქტიკები ჩვენში უკვე არსებობს და თუ ამის გააზრება მოხდება, მე არ ვამბობ მაინცადამაინც ამ ფორმატში, თუ გნებავთ სხვა ფორმატში, ისე არაფერი გამოვა. თუმცა, თუ ისე ვთქვით, რომ, მოდი, შევიკრიბოთ, და, უბრალოდ, რამე განვაცხადოთ, ეს შედეგს ვერ გამოიღებს. ეს უნდა იყოს მიზანმიმართული ქმედება და ეს ქმედებებიც უნდა უზრუნველყოს არასამთავრობოთა ქსელმა. მე მგონი, ამის დრო უკვე მოვიდა.

Summary

On 3 July 2004, the Caucasus Institute for Peace, Democracy and Development (CIPDD) hosted a debate on issues related to the financial and institutional sustainability of NGOs in Georgia. Representatives of leading NGOs took part in the discussion which was the seventh event in a series of discussions within the framework of the Citizens' Advocate! Program.

The participants assessed the new trends that are underway in the NGO sector, in particular, the relationship of the sector with other segments of civil society, the government and donor organizations.

The participants identified the problems hampering further development of the NGO sector and emphasized the need for working out new strategies for the sector.

Having identified the need for NGOs to play more active role in the public life, the participants made following recommendations in order to improve the NGO performance:

- Develop further the NGO networking;
- Intensify the dialogue with the donor community;
- Enhance the NGO capacity through attracting new professionals;
- Launch new initiatives;
- Step up cooperation with the government

The participants stressed the need to analyze and publicize success stories related to a number of NGOs and agreed that it was urgent to start planning for the activities aimed at the development of a new NGO strategy.

CIPDD-ის ბიბლიოთეკა

1. შარლ ლუი მონტესკიე. *კანონთა გონი*, 1994, 864 გვ.
2. *რუსი ფილოსოფოსები დემოკრატიაზე და რევოლუციაზე* (ს. ფრანკი, ნ. ბერდიაევი, ს. ბულგაკოვი), 1994, 240 გვ.
3. *დემოკრატის კლასიკური დოკუმენტები*, 1994, 48 გვ.
4. Мераб Мамардашвили. *Классический и неклассический идеалы рациональности*, 1994, 96 გვ.
5. *ჭკუა ვაიხვან*, 1995, 160 გვ.
(სოციალური და პოლიტიკური კვლევების ალმანახი)
6. ვია ნოდია. *საით?* (პოლიტიკური პუბლიცისტიკა), 1995, 208 გვ.
7. *Грузия. Данные о вооруженных силах* (материалы русской разведки 1921 г.), 1995, 48 გვ.
8. ვაცლავ ჰაველი. *ძალა უძალოთა*, 1995, 96 გვ.
9. *საზოგადოება და პოლიტიკა I*, 1996, 272 გვ.
(სოციალური და პოლიტიკური კვლევების ალმანახი)
10. მოშე დაიანი. *ცხოვრება ბიბლიით*, 1996, 136 გვ.
11. ჟან ჟაკ რუსო. *საზოგადოებრივი ხელშეკრულება*, 1997, 152 გვ.
12. იოჰან ჰაინინგა. *Homo Ludens*, 1997, 260 გვ.
(ნაშრომი კულტუროლოგიაში)
13. მერაბ მაძარდაშვილი. *ლექციები ფსიქოანალიზის შესახებ*, 1998, 64 გვ.
14. *საქართველოს პოლიტიკური სისტემა* (ცნობარი), 1998, 280 გვ.
15. დავით ლოსაბერიძე. *თვითმმართველობა საქართველოში*, 1998, 131 გვ.
16. ფრენსის ფუკუიამა. *ისტორიის დასასრული და უკანასკნელი ადამიანი*, 1999, 400 გვ.

17. გია ნოდია. *კონფლიქტი აფხაზეთში – მიზეზები და გააზრება*, 1999, 74 გვ.
18. *საზოგადოება და პოლიტიკა II*, 1999, 236 გვ.
(სოციალური და პოლიტიკური კვლევების აღმანახი)
19. *საზოგადოება და პოლიტიკა III*, 2000, 232 გვ.
(სოციალური და პოლიტიკური კვლევების აღმანახი)
20. *სამხედრო-სამოქალაქო ურთიერთობები საქართველოს მაგალითზე*, 2000, 290 გვ.
21. ედვარდ ჰელეტ კარი. *რა არის ისტორია?*, 2001, 144 გვ.
22. *საზოგადოება და პოლიტიკა IV*, 2002, 288 გვ.
23. ქ. ს. ლუისი. *უბრალოდ ქრისტიანობა*, 2002, 200 გვ.
24. *მუშაობა კონფლიქტზე: უნარ-ჩვევები და სტრატეგიები* (სახელმძღვანელო), 2002, 224 გვ.
25. Ф. Куне. *НАТО и Южный Кавказ*, 2003, 116 გვ.

