

СТРАТЕГИРАНЕ В ПУБЛИЧНАТА СФЕРА

Тодор Танев

Защо спада качеството на стратегическите решения въпреки нарастването на стратегическите проекти в публичната сфера? Това изследване разкрива слабостите на традиционното интуитивно редуccionистко разбиране за стратегиране – то, което го свежда до дългосрочно планиране. Вместо него се разработва дедуктивно понятие, извлечено от философската аксиология. Така стратегията е висш смисъл в контекста на Кантовия категорически императив. В сравнение с тактиката и оперативното управление, стратегията се доказва като ценностно селектиран идеал за далечното бъдеще, чийто общ смисъл претърпява по-нататъшно социално конструиране на по-конкретни значения, които прерастват в крайни цели със стратегическо значение. Всичко това създава основа за положително отношение към несигурностите, използвани като възможности, а не избягвани като рискове. Вместо план стратегията изпъква като постоянна „каскада“ от осмисляне на 1) цялостното поведение на организациите и 2) процеса на оптимизиране в глобалната среда на определен исторически период на възела от регенериращи проблеми, типични за дадени сектори на обществения живот. На тази основа се определя характерът на стратегическите цели, начинът на тяхното формиране, процесът на стратегическото планиране и се извеждат 12 принципа на стратегическото управление, чието спазване гарантира неговата ефективност и ефикасност.

Ключови думи: стратегия, тактика, стратегиране, планиране, смисъл, осмисляне, категорически императив, стратегическа цел, целеполагане, стратегически принципи, несигурности, стратегическо планиране, редуccionизъм, дисконтиране, регенериращи проблеми, дефиниционна власт, „стратегията като практика“, инициатор и генератор

STRATEGIZING IN THE PUBLIC SPHERE

Todor Tanev

Why does the quality of strategic decisions drop despite the increase of strategic projects in the public sphere? This study reveals the weaknesses of the traditional intuitive reductionistic understanding of strategizing that reduces it to long-term planning. A deductive concept derived from philosophical axiology is developed instead. Thus, from one point of view strategy appears as a supreme sense in the context of Kants' categorical imperative. When compared to the tactical and operational management, strategy proves to be a value-selected ideal for the distant future the common sense of which is being further developed in socially constructed more specific meanings that finally reach the state of end goals of strategic importance. All this creates the basis for a positive attitude towards the uncertainties used as opportunities rather than risks that should be avoided. The strategy is not a preliminary plan as usually considered but rather a permanent “cascade“ of rationalization of 1) the overall behaviour of organizations and 2) the process of optimizing the knots of constant problems specific to certain sectors of social life within the global environment of a certain historical period. On this basis, strategic goals' nature is determined as well as the way they are formed, the process of strategic planning and 12 principles of strategic management, compliance with its performance and efficiency.

Keywords: strategy, tactics, strategizing, planning, sense, rationalization, categorical imperative, strategic objectives, goal setting, strategic principles, uncertainties, strategic planning, reductionism, discounting, regenerating problems, definitive power, strategy-as-practice, initiator and generator

В тази студия правя опит да развия по-нататък разбиране за стратегирането, появило се с т.нар. теория на „стратегията като практика“ (Strategy-As-Practice, SAP) в 90-те години

на 20 век. Характерно за съвременната парадигма е, че в рамките на управлението търси еманципирането на собствено стратегическото от познатото инструментално планиране и произтичащото от него управление по крайни цели.

По всичко личи, че новата парадигма почива върху хипотезата, че стратегията е постоянно движение и така има уникалното свойство да задминава всяка крайна цел, колкото и голяма и дистанцирана във времето да е тя.

Схващането, че стратегиите се формулират гъвкаво и постоянно, а не формират завършено и предварително изисква изграждането на сериозна теоретична база. Набиращата скорост съвременна концепция за стратегирането е алтернатива на традиционните схващания, почиващи върху интуитивните наблюдения и индуктивните обобщения на отделни случаи. Това обаче е подценяване на дълбоката същност на стратегиите. Каквото и да е приравняване на стратегическото управление към стандартното целеполагане и преследване на крайна цел не успява да изтъкне причините, поради които стратегирането е корона на управлението, източник на успеха и основа на развитието в публичната сфера.

Вярвам, че стратегическото управление се нуждае от подобно еманципиране от всички други форми на управление. Това предполага преимущественото дедуктивно развитие на сериозна интердисциплинна основа на стратегирането и дооформянето на парадигма за стратегирането, която да свърже теорията със случаите на добри стратегически практики. В противен случай с увеличаването на броя на „стратегии“ във всякакви области и на всякакви равнища, създавани от всякакви инстанции нараства стратегическия дефицит в управлението в съвременната публична сфера.

Това изследване надгражда съвременната концепция за стратегирането чрез 1) добавяне на дедуктивно извлечено понятие за стратегия от философската аксиология като най-дълбока нейна същност, 2) добавяне на свързаното с философското понятие сравнително разграничение на стратегирането от тактическото и оперативното управление, 3) разгръщане на тази основа на теория за спецификата на стратегическото целеполагане и 4) извеждане на водещи 12 принципа на стратегирането. По този начин стратегията изпъква като извор на общ смисъл на действията и връх на каскадата от все по-конкретно тяхно осмисляне, чрез което единствено става възможна адекватната реакция на предизвикателствата на т.нар. глобална ситуация на една организация или управлението на сегменти от обществения живот.

АКТУАЛНИЯТ ПРОБЛЕМ СЪС СТРАТЕГИРАНЕТО

През последните няколко десетилетия настъпи голяма промяна в областта на стратегическото управление в публичната сфера.

До първата половина на 20 век стратегическите проекти са се появявали спорадично и са се отнасяли предимно към макроравнището на общественно-политическото управление. По своята форма те са били преди всичко политически доктрини, конституционни проекти и дългосрочни планове на държавните ръководства.

Днес картината е съвсем различна. Стратегиите напоследък не се отнасят само до макрорамката на развитие на национално равнище. Стратегическият сегмент на управление обхваща по-ниските нива на публичната сфера. Разшири се и кръгът от автори на стратегии за публичната сфера. Тях ги създават далеч вече не само партии и държавни ръководства. Сред подобни исторически установени творци на стратегически документи днес се нареждат граждански сдружения и стопански субекти. В процеса на публичното управление на макро равнище участват социални партньори и неправителствени организации.

Стратегиите, създавани някога от единственото „висше“ равнище на държавно управление към днешна дата трябва да се съобразяват изначално не само със стратегии на по-ниските равнища на отделни ресурси и териториални единици, но и със стратегиите на наднационално ниво.

От друга страна стратегиите в публичната сфера се превърнаха в масов продукт. Те се превърнаха във въпрос на „добър тон“ при управлението на отделни сфери на дейности, на общини, училища, и пр. Създават ги най-различни хора и институции. В много случаи това са звената от класическата държавна бюрократична машина – министерства, агенции и пр., за които създаването на стратегически продукти е странична дейност. По тази причина в други случаи създаването на стратегии се „аутсорсва“ на наети експерти, частни институти и т.н. Така или иначе създадените документи оставят впечатлението, че авторите им тръгват с различни разбирания, знания, възможности и мотиви, но с пълното убеждение, че по интуиция и прочитането на инструкция за създаването на стратегия знаят как да напишат добра стратегия. Достатъчно е да се посети сайта на Министерския съвет strategy.bg, съдържащ текстове на десетки стратегии, за да се констатира разнوبоя в начина, по който се разбира що е то стратегия.

Безпрецедентен е ръстът на документи, които в една или друга степен имат стратегически характер. На този фон изглежда парадоксална честата констатация, че нараства стратегическият дефицит в управлението на публичната сфера както в национален, така и в европейски мащаб. Големият брой стратегии още не е гаранция, че е настъпила наситеност на управлението със стратегическо съдържание. Проблемът изглежда не е толкова в лошото изпълнение, а в онова, което го предхожда – грешките и непълнотите в разбирането за това какво е стратегия, високото самочувствие на повечето автори и ниската степен на отговорност.

Последното е особено важно. Става дума за морала да (не) създаваш истинска стратегия. В първия случай животът належащо изисква създаването на стратегия, но управляващите или не виждат нуждата, или фатално се бавят, или просто не пристъпват към създаването ѝ. Във втория случай животът налага създаването и следването на стратегия по някакъв въпрос, но създаденият за целта стратегически документ няма качества. И в двата случая пострадват надеждите за по-добър живот на хиляди. В стратегическата сфера обаче отговорността изглежда много по-малка, отколкото на по-ниските равнища на управление, за което ще стане дума по-нататък.

В съвременната епоха повече не съществува стратегически вакуум противно на миналото, когато е имало дълги периоди без да се създават стратегически продукти и управлението е оперирало пряко от тактическото равнище на планиране надолу. Съвременното публично управление, функциониращо при много по-усложнена среда е немислимо без пълноценното взаимодействие между стратегическото, тактическото и оперативното равнище. Класическата бюрократична машина днес не може да следва модела на съкратения управленски цикъл с липсващ „стратегически етаж“, който някога е имал предвид Анри Файол, който избягва стратегическото управление и направо започва от планирането. Когато в съвременния развит свят планирането не е предварително снабдено с ясни стратегически цели и приоритети от ръководството на съответната организация или публичен проект, вакуумът се запълва неволно или с чужди цели и приоритети, или управлението зацикля.

Оттук и най-общото правило, което мога да изведа: който субект или проект за развитие на социален сектор няма ясна стратегия днес е обречен да служи на чужда.

Лошите практики не могат да служат като извинение за стратегическо бездействие или нехайство. Работещата стратегия е винаги по-привлекателна с изобилието добри последици.

Можем да се убедим в това, само ако извикаме пред погледа си някои примери на добри стратегии, които са увековечили името си с това, че са подобрили живота на много хора, като са създали жизнеспособни стратегически проекти.

Стратегирането не е главно инструментална област като по-ниските равнища на управление. Общата насока на системните дейности в дълги периоди от време неминуемо има ценности за своя основа. Връзката между култура и стратегиране е пряка. Ако за оперативния ръководител има едно обективно най-добро състояние и е въпрос то да бъде идентифицирано, за стратегическия това не е така. Стратегическият лидер пребивава постоянно в ситуация на това, което нарекох множествен избор, в която има повече от едно най-добро състояние в зависимост от това кое представлява ценност и затова се налага избор, почиващ върху културни параметри. Нещо повече, стратегическият ръководител по необходимост работи с големи общности от хора, които трябва да убеди в избора, като го направи общ избор на множеството. Освен това лидерът от този вид разчита на това, че в дълъг период от време напред ще бъде правен същият ценностен избор, както в неговия мандат.

Културната основа на стратегиите ги прави не само устойчиви, но едновременно с това и уязвими. Конкурентите в сферата на обективните противоречия между интереси враждуват само докато съществува рационална основа за конфликт. Враговете на културна основа нямат подобно ограничение. Те остават неприятели завинаги. Ценностният избор на едни не е изборът на други. Много стратегически проекти са се проваляли и ще се провалят по тази причина, а не само поради грешки или обективни препятствия. Стратегиите много често са обект на саботиране от самия момент на тяхното формиране, което сякаш няма смисъл, погледнато отвън.

Без значение дали ще се случи като управленци да бъдем на позиция като изпълнители или автори, съветници или критици на даден стратегически проект, задълбоченото познание в тази област ще осигури висок мултипликационен ефект на нашата професионална дейност.

За целта трябва едно: да се откъснем като Одисей от инстинктите на всекидневното мислене, за да имаме шанса да мислим стратегически.

Стратегическото мислене е противоположност на всекидневния управленски разум. Това обстоятелство напомня разграничението между евклидовата геометрия с нейния фиксиран сбор на ъглите в триъгълника от 180° за разлика от не-евклидовата, където сборът на ъглите е всичко друго, освен 180° . Или пребивава в едната геометрия, или в другата и е абсолютна грешка, когато използваш логиката на едната по време на действията си в другата. По същия начин или създаваш стратегия, или план, било то тактически или оперативен. Стратегическият план не е разширен във времето и пространството обикновен план.

За да разберем различния свят на стратегическото управление трябва решително да се отблъснем от всекидневния смисъл на понятията, смисъла, похватите, навиците в управлението.

ТЕОРЕТИЧНИЯТ ДЕФИЦИТ

Заварените понятия за стратегиране се оказват ограничени и несъответстващи на новите политически, икономически и социални реалности. Ако си припомним обобщенията в най-пълното изследване на дългогодишното развитие на понятието за стратегия на Хенри Минцбърг (Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел 2000 [Mintzberg, Alstrend, Lampel 2000]), едни автори определят стратегията като план, други – като характерен поведенчески принцип,

(общ модел на цялостно поведение), трети – като авантажна позиция, четвърти – като обща перспектива пред стратегиращия субект, пети – като ловкост и умение. Необходимо е да се открие обобщаваща теория, която да построи мостовете между отделните понятия. Дали е така и доколко тези съвсем различни понятия могат да се слеят в по-обобщена и консенсусна дефиниция за стратегията е въпрос на критичен анализ на досегашното теоретично развитие.

Завареният дефицит на адекватно обяснение на същността на стратегиите се дължи преди всичко на отъждествяването им с планове за постигане на крайни състояния, а не като създаване на обща посока на развитие. Не само в теорията, но и в огромната част от практиката стратегиите се интерпретират като застинали планове независимо дали ги определят като „дългосрочни“, „конкурентни“, „генерални“ и пр.

Намирам, че причината е в редуccionизма, чрез който „(дългосрочен) план“ или „(крайна) позиция“ традиционно се отъждествява със стратегия. Тези понятия са не само различни категории в науката, но и различни явления в управленската практика. Произходът на отдавна самоналожил се редуccionизъм е по две линии.

Първата е самата управленска практика. В нея силно доминира ежедневното решаване на проблеми и на второ – планирането на целите в рамките на месец, година или най-много до края на управленския мандат. Гледището отвъд мандатите е откъслечиво и несистемно. Трудно могат да се определят достатъчно на брой и яснота крайни цели-състояния за периоди от 20, 30 или 50 години напред. Водени от рутината, по-висшите ешелони на публичното управление, а също и огромната част от изследователите погрешно екстраполират тактическите принципи в областта на стратегическото управление и го интерпретират като удължено и разширено тактическо управление. С други думи, ежедневното нестратегическо съзнание си задава въпроса „Какво е път без цел?“, но не забелязва обратния въпрос „Какво е цел без път?“, отговорът на който дава единствено стратегията.

Считам, че втората линия, по който редуccionизмът нахлува в теорията за стратегирането е известната в политологията „пазарна алегория“ – заимстване на готови понятия и идеи от стопанското управление. Такава е масовата тенденция вследствие на развитието на либералните обществени тенденции след Втората световна война. Проблемът е в това, дали стратегическото управление в частната и публичната сфера са наистина до такава степен сходни. Съмненията в това отношение са оправдани (например Marume, Jubenkanda, Namusi 2016). Най-общо пазарният свят е светът на рационалния избор, при който на отношенията между субектите може да се припише число (парите), докато публичната сфера се доминира от ценностния избор и отношенията между субектите затова е по-сложно.

Според мен науката за управлението до този момент е успяла да създаде твърде оскъдна база за формиране на стратегии, които да са адекватни спрямо спецификите на съвременната публична сфера. Този недъг се проявява още по-силно в съвременността, когато практиката има нужда от модерен теоретичен апарат, обясняващ проявите на стратегическото управление в пълния цикъл на управлението.

Заварените теории са се създавали изключително по индуктивен път чрез интуитивни наблюдения на различни практики и обобщаването им под формата на понятия. Малко са все още качествените търсения в обратната посока, която предполага създаването на пълноценна социално-научна (политологическа, социологическа, социално-психологическа и пр.) теоретична парадигма, от която по дедуктивен път да се извлекат правилата за стратегическо управление в публичната сфера.

УТВЪРДЕНИТЕ ВИЖДЕНИЯ ЗА СТРАТЕГИЯТА

Българският професор Цветан Семерджиев в книгата си „Стратегия“ предлага доста подробен набор от класически определения за стратегията (Семерджиев, 2007 [Semerdjiev, 2007]). Неговото подробно изследване разяснява четири въпроса: Как се управляват стратегически мрежови социални организации? Как се разработват, изравняват и интегрират техните стратегии? Как се измерват, оценяват и използват ресурсите им? Как се формира и поддържа конкурентно предимство?

Харвардският професор Майкъл Портър е считан за класически автор в областта на стратегиите. През 1996 г. в авторитетното издание “Харвард бизнес ревю” той прогласява идеята, че стратегията е преди всичко върховен акт на конкуренция. Разбрана като съревнование, стратегията е онова, което те прави различен и което по този начин ти осигурява успех сред конкурентите. Според него стратегия означава ти (организацията) преднамерено да избереш особен набор от дейности, за да постигнеш уникална, характерна само за теб констелация от възможности, които да осигурят по монополен начин успеха ти сред конкурентите. Следователно Портър приема, че стратегията се отнася до конкурентоспособното положение (позиция), до отличаването ти пред очите на клиента, до отстояването на ценности чрез цялата система от твои действия, различни от тези, използвани от конкурентите. Портър определя конкурентната стратегия като “комбинация от крайни цели-състояния, преследвани от фирмата, и средствата (политиките), чрез които тя възнамерява да ги достигне”.

Преди четвърт век друг изтъкнат изследовател на стратегиите, споменатият по-горе професор Хенри Минцбърг, прави най-голямото обобщение на утвърдили се виждания за съдържанието на понятието стратегия до онзи момент, което се използва и в момента. В книгата си от 1994 „Възходът и падението на стратегическото планиране” и по-късно (Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел 2000, 16–20 [Minceberg, Alystränd, Lämpel 2000, 16-20]) Минцбърг прави опит да преодолее хаоса от различни мнения и да ги подреди в следните категории, без да конкретизира доколко правилна или изчерпателна е съответната категория:

1. Стратегията е план. В това си определение тя е ръководство, ориентир и направление за развитие, път от настоящето към бъдещето. Смисълът на стратегията, видяна по този начин, е на стратегически план за предстоящо действие – сценарий на развитие на предстоящ процес, схема на свързване на отделни дейности в единна верига. Цял клон от теорията на стратегиите е посветена на това определение и съществува под формата на стратегическо планиране. Това определение на стратегията може да се изрази по друг начин като „възнамерявана стратегия” (предначертание, предварително планиране).

2. Стратегията е характерен поведенчески принцип, модел. Тя се отнася до следването на определен модел на поведението. Ако става дума за международната политика, знаем какво означава английска дипломация, американска експанзия и т. н. – стратегически принципи, приети преди столетия и следвани почти неотклонно. Това определение разкрива стратегията по-скоро като осъществяване. Кое се осъществява обаче? Повърхностният отговор е: осъществява се предварителният стратегически план, т. е. определението на стратегията като принцип на поведението е следствие от определението ѝ като план. Но това не е така. Множество стратегии следват гъвкаво промените на обстоятелствата при развитието на дадени процеси и следователно изобщо не са само следване на фиксиран предварително сценарий на действията. Стопроцентовото следване на плана е твърде сложно и рисковано, изисква както абсолютно безупречно предвиждане, когато се формира плана (т. е. наличие на перфектна информация!), така и непроменящи се условия по време

на реализацията на плана, липса на необходимост от адаптация на планираното по причина на настъпили изменения. Животът рядко поднася подобни лабораторни условия. Следователно част от стратегиите, които се реализират, са добре премислени, други са неосъществени, трети – напълно нови, възникващи в хода на обмена на дейности между участниците в (политическа) ситуация. Добре обмислените стратегии са „крехко малцинство“. Рядко се среща и вида на напълно стихийно ad hoc възникващите стратегии. Никоя от тези крайности не е по-добра или по-лоша от другата. Добре обмислените не остават място за изучаване на промените, а тези ad hoc не създават възможност за някакъв контрол – при едните няма нужда от знание за промените, при вторите – от проверка дали се следва някакъв план. А огромното мнозинство стратегии, съществуващи ежедневно под слънцето, свързват планираното с промяната му и създават необходимост както от изучаване, така и от контрол. Казано с една фраза: стратегирането изисква както формулиране (“план”), така и формиране (“адаптация в името на запазването на “принципа” на поведение). Устойчивите стратегии добре съчетават тези две качества.

3. Стратегията е позиция, разположение спрямо други. Стратегията представлява създаване чрез различни действия на ценна, понякога уникална позиция за този, който е неин автор, но и за всички засегнати. В случая с политическите стратегии това най-често е особена властна позиция в системата от властни отношения в обществото, която осигурява максимизиране на система от изгоди – „искаме следващият ректор на университета да е от нашия факултет“. Стратегирането, видяно по този начин, обхваща идеята за такава позиция, нейната конструкция, оглеждането как изглежда моделът ѝ в съществуващата структура на отношения и т. н. В тази си форма стратегията е поглед надолу, върху конкретната позиция, и навън – как тази позиция е разположена спрямо структурата от външни за нея отношения.

4. Стратегията е генерална перспектива пред стратегиращия субект. В този смисъл стратегията е основният начин на действие на организацията, методът на нейното съществуване. Такова е едно от разпространените (организационни) определения за стратегия: тя е „плановите на върховното ръководство за достигане на дългосрочните резултати, съответстващи на целите и задачите на организацията“ (Wright, Pringle, Kroll 1992, 3). В тази си форма стратегията е поглед нагоре към далечното бъдеще на организацията и навътре – мисъл за нейната структура и устройство. Да се промени позицията в рамките на дадена перспектива е едно, при това достатъчно лесно, докато смяната на перспективата, даже при съхраняване на позицията – съвсем друго, достатъчно трудно.

5. Стратегията е ловкост и умение, игра. Тя е система от ходове, целящи да се осигури преднина пред съперника или противника – като се започне от действия за създаване на впечатление (за мощ, дееспособност, решителност и т. н.) и се стигне до поставянето на клопки и пречки пред конкурента, за да се откаже или за да не може да осъществи своите планове. Ловкостта в случая е насочена преди всичко към хоризонтите на конкурентното поведение, към относителното положение спрямо съперниците, а не толкова към хоризонтите на действителното самоосъществяване на собствения потенциал.

Какво са тези пет групи разбирания – различни алтернативни понятия на едно и също явление – стратегията? По какъв начин може да се определи кое от всичките покрива изцяло същността му, за да бъде възприето като основно? Всяко от тези понятия е било създадено въз основа на интуитивно наблюдение на управленската практика, следователно всяко от тях съответства в някаква степен на същността, защото е отражение на нейна проява. В такъв случай вместо да се възприемат като конкурентни алтернативни понятия е по-добре да бъдат разбрани като прояви на единна същност, който остава обаче скрита засега. Петте

„категории“ стратегии, синтезирани от Минцбърг са пет основни приложения на единната същност на стратегията, а не пет различни понятия.

Вероятно най-правилно е да се приеме, че стратегията е едновременно и план, и позиция, и перспектива, и модел. За съжаление всяко от вижданията е дотолкова ограничено и самодостатъчно, че трудно може да се сроди и взаимно допълни с всяко от останалите. Опитът да се обединят натрупаните до момента разбирания изисква нов подход. Той трябва да е алтернативен на всички досегашни понятия, създадени чрез авторски обобщения на наблюдаваната от тях практика. Алтернативата може да се появи, ако се тръгне не от практиката, а от теорията и чрез нея се открие по-дълбоката същност на стратегиите. Под „шапката“ на такова общо понятие е възможно да се съчетаят наследените частични разбирания.

Търсенето на общо понятие почива върху следното разбиране, което предлагам. Постоянният продукт на стратегирането е общият смисъл на веригите от последователни действия, представен под формата на система от приоритети пред тактическото и оперативното управление. Той е необходим както за оцеляването и развитието на организацията, така и за управлението на сектори на обществения живот в рамките на епохи. В първия случай, ако организацията не е определила ясно своя профил и обществена мисия, как ще успее да определи по най-ефективен и ефикасен начин конкурентното си поведение в своите планове, а ако плановите са непълноценни, как ще определи конкретните си задачи за решаване? Във втория случай, ако централният проблем в глобалната среда на даден исторически момент не е определен и съответно неговото значение не подпомага планирането на дейностите, как може да определи кои са целите, за да бъде подобро положение на управляваната общност от хора?

АЛТЕРНАТИВНИЯТ ПОДХОД

Теорията се оказва в дълг на практиката за преодоляване на хаоса и налучкването в нея. Назрял е моментът за изграждане на обща теория за стратегирането в публичната сфера, която да подпомогне ефикасността и ефективността на политическите и административните управленски дейности в новата епоха.

Досега създаването и провеждането на стратегии се е теоретизирало или по индуктивен път чрез типологизиране на практически случаи, или чрез интуитивни заемки от други научни области, преди всичко стопанското управление.

На този фон мисля, че се очертава дефицитът от дедуктивното развитие на собствено административнонаучно разбиране за стратегирането. В това отношение мога да определя два допълващи се дедуктивни подхода към създаването на теория за политическите стратегии на средно равнище. Според мен единият е философският, чрез който да се определи същността на политическите стратегии сама по себе си. Философията е онази най-обща научна област, която задава рамките за обяснение на обществените явления тъй както математиката задава рамките за обяснение на природните закони. Другият е сравнителният подход, като същността на стратегирането бъде обособено при сравнението му с останалите равнища на управление, каквито са тактическото и оперативното. Тези два подхода могат да се допълват взаимно. Сечението между философското и сравнителното разбиране за политическите стратегии е основа за изграждане на теория за стратегирането на всяко равнище на публичната администрация.

Хипотезата ми е, че търсенето на понятие за стратегиите по дедуктивен път чрез извеждането му от общите философски постановки и сравнението на функциите им с по-ниските равнища на управлението създава възможност за изчистването на редуccionизма

на индуктивния подход и интуицията. Така същността на стратегирането според мен изпъква като създаване и поддържане на генералната смислова рамка за всичко останало в управлението – планирането, организирането, ръководенето, координирането и контрола, за което ще стане дума по-долу. Общият стратегически смисъл на целия управленски цикъл отгоре до долу се проявява като система от стратегически цели и приоритети. Те от своя страна определят веригата от конкретни цели – последователни крайни състояния, които трябва да бъдат достигнати, за да се осъществява придвижването в стратегическата посока. С други думи стратегията дава ориентир кое движение е „напред“, за да го различи от отклоненията назад или встрани. Управленските дейности придобиват еднопосочност, координация и синергия, с което стават не само ефективни, но и ефикасни.

Трябва да правим разлика между ценностен и инструментален смисъл. Първият е въпрос на избор в многомерно пространство от възможности, при което обективно не съществува едно най-добро решение, а само най-добро от някаква гледна точка, изключваща останалите алтернативи. Гледната точка се определя от система от субективни ценности. Бъдещето за субекта ще протече съобразно интерпретацията на процесите от гледната точка на ценностната му система и наличието на подходящи условия. Без първоначална ценностна ориентация в многомерното пространство от възможности няма да е ясно условията в различните последователни ситуации, в които е намесен за каква свръхсрочна негова цел са подходящи. Този избор наричам множествен. Той не трябва да бъде бъркан с т.нар. многокритериален избор, който не е ценностен, а инструментално-рационален, налагащ се в по-сложни ситуации, за да се открие в тях скритото обективно най-добро решение. Вторият смисъл е въпрос на линеен избор (вж. например Korhonen, P., K. Silvennoinen, J. Wallenius, A. Öörni. 2012), при който обективно съществува най-добро решение, което се възприема като ефективно. Него наричам единичен избор.

Смисълът при управлението на цялостното поведение на даден социален субект или при управлението на сектори на обществения живот почива върху споделени ценностни предпочитания. Той е различен от инструменталния смисъл на тактическите и оперативните действия, съобразен до голяма степен с външните обстоятелства. Считам, че стратегическите цели са първи във веригата от „каскадно“ осмисляне на управленските дейности надолу към тактическото и оперативното равнище. Тяхното формулиране е относително независимо от влиянието на конкретните фактори, произтичащи от конкретно протичащите ситуации. Единствената възможност за производство на стратегически смисъл при тези обстоятелства е ценностният избор, а не инструменталната реакция на предизвикателствата на обективната среда, което е ареал на тактическото и оперативното управление.

Смятам, че така се очертават два относително различни вида конкретни крайни цели-състояния на тактическото равнище на управление. Първите са продиктувани „отгоре“ като конкретизация на стратегическите приоритети и служат за тяхното стриктно следване. Това са крайни тактически цели, но със стратегическо значение. Вторият вид крайни цели-състояния се формират като непосредствена реакция на текущите предизвикателства. Те са тактически цели без стратегическо значение, макар в някаква степен да са косвено зависими от следваната стратегическа посока на развитие.

Казано с други думи, как познаваме крайните си цели за обозрим период напред, ако нямаме други, по-обща цели, които очертават пътя ни за десетилетия напред? Отговорът на този въпрос дава тъкмо стратегията. Ежедневното съзнание припознава целите единствено като желани крайни състояния, които трябва да бъдат достигнати по най-ефективния начин в името на подобряване на актуалното положение. Стратегическото мислене обаче е различно. То дефинира друг вид цели – цели-смисъл, цели за следване на посока на развитие

на организацията или процеса на управление на сектор на обществения живот. Стратегиите съдействат за осигуряването както на ефективност, така и на ефикасност на действията. Едновременно с това те са инструмент за максимизиране на резултата от цялостното поведение.

ФИЛОСОФСКОТО РАЗБИРАНЕ

В контекста на системния подход управлението е целенасочено отношение между управляващ субект и управляван обект. От тази гледна точка философският подход очертава собствената същност на стратегирането като специфичен процес на създаване на общ смисъл на управлението на особено дълги вериги от последователни дейности от първостепенно значение както за субекта, така и за обекта на управление.

Големият норвежки политически философ Йон Елстър (Elster, 1979) извежда философски понятието за стратегия, обвързвайки го със смисъла на човешките действия. Животното („локално максимизиращата машина“) прави елементарен и затова предопределен „избор“, като винаги избира непосредствено актуалната изгода. То не е в състояние да изчаква с оглед осигуряването на по-голяма изгода от изгодата в момента. „Локално максимизиращата машина“ не е в състояние да отчете какво би се случило отвъд близкия хоризонт и затова не е в състояние да предприема стратегии. Такъв избор се нарича параметричен. Той е противоположен на човешкия тип избор на Одисей, който се привързва за мачтата, за да се откъсне от параметрите на непосредственото в името на успеха. Това е по-висш смисъл. Тъкмо той е стратегически по своя характер.

В много случаи въздържането от максимизация в актуалния момент води до многократно по-големи ползи по-късно. Това може да бъде видяно и избрано само от сложната човешка „машина“. Поведението на човека („глобално максимизираща машина“) се отличава чрез 1) способността му да се отнася едновременно както до непосредствено възможното, така и до бъдещето. Той е в състояние да избере глобално най-добрата алтернатива, защото е в състояние да изследва всички алтернативи, всички възможни бъдещи състояния; 2) способността му да избира между неактуализирани възможности и 3) способността му да е носител не само на собствени вярвания, желания и намерения, но вярвания, желания и намерения на други, замесени в ситуацията. По-точно, този тип избор може да се нарече стратегически. Социалният субект, който е по принцип глобално максимизиращ, е способен да схване стратегическата природа на средата.

С оглед хипотезата, че стратегиите придават пряко или косвено общия смисъл на действията на даден субект или решаването на централен проблем в развитието на даден сектор на обществения живот, преимуществено значение следва да имат философските теории, които обясняват процеса на осмисляне на поведението. Като особено плодотворни в това отношение са се очертали Кантовият категоричен и хипотетичен императив, рефлексите върху модерната рационалност (на поведението) на Франкфуртската школа, отделни идеи на Юрген Хабермас и др., критиките на идеята за прогресивно движение при осмислянето на човешкото поведение и философските теории на дейността на Георг Хенрик фон Райт (например Von Wright, 1972), включително философско-психотерапевтичният подход на психолога Виктор Франкл (Frankl, 2006) и т.н.

В „Критика на чистия разум“ Имануел Кант въвежда прочутия категорически императив (Стефанов, Личев, 1995 [Stefanov, Lichev, 1995]). Това е основополагаща философска категория, която най-вероятно има силно обяснително значение и спрямо философското понятие за стратегия. Категорическият императив функционира заедно с хипотетическия в единна логическа схема. По-точно, една част от постъпките на социалния

субект се ръководят и от категорическия, а друга – от хипотетическия императив. Двата случая се различават до такава степен, че всеки от тях може да се обясни като отрицание на другия. Може да се предположи, че докато категорическият императив се отнася до стратегическото равнище на цикъла на управление, хипотетическият императив обяснява по-ниските равнища на управление.

По-подробно, във философската концепция на Кант субектите извършват своите социални („морални“, т.е. съобразени с другите) постъпки на основата на определени принципи благодарение на „притежанието на воля“ (воля притежава само субект, т.е. тук става дума за субективната свобода да се правят избори). Въпросните принципи обаче са две различаващи се групи. Когато водещият принцип зависи от дадено лично конкретно желание на субекта в дадена ситуация, той няма характеристиката на „морален закон“ на поведението. Причината за това е, че при такива обстоятелства субектът не се води от своето самоопределение (същност, смисъл на съществуване, мисия) спрямо другите субекти и съответно не изявява себе си като част-носител на общия смисъл („общия закон“). Накратко, когато постигането на конкретните цели на даден субект зависи само от императива на емпиричните условия на външната среда, които имат случаен, а не устойчив характер, поведението му не е свързано с неговата дълбока същност, проявяваща се главно в отношенията му със себеподобните.

Моралната (социално, а не само индивидуално значимата) постъпка е резултат от вътрешен императив (самопреценката на поведението сред другите от гледна точка на собствената същност) и е в разрез с независимия от морала външен императив на окръжаващата действителност (преценка на инструменталното моментно поведение без оглед собствената същност като социално същество). Стратегията от тази гледна точка може да се определи преди всичко като инструмент за обосноваване на поведение на основата на морална самопреценка (преценка на собствената мисия в обществената среда).

Стратегическите цели са различни от инструменталните. Целите, определени от хипотетичния императив се отнасят до това как да се осъществи конкретно лично намерение. Затова тяхната универсална рационалност е свободна от специфично ценностно оценяване. При категорическия императив обаче субектът не се стреми да постигне конкретна цел, а нещо по-общо – самореализацията. Такива постъпки са необходими сами по себе си. Целите, които се преследват нямат инструментален, а общ характер и не могат да бъдат оценени като добри или лоши. Тяхното значение е изявата на субективната същност тогава, когато тя има морално значение. Затова например търсенето на рационален „смисъл на живота“ (рационален смисъл на съществуването) е само по себе си неправилно.

Близко по съдържание е виждането на други водещи философи, социални психолози и антрополози за „осмислянето“ на онова, което се върши. Георг фон Райт особено ясно разделя и противопоставя инструменталната и по-висшата социална рационалност на субективното поведение. Според него дейността не трябва да се обяснява единствено или преди всичко с това, доколко тя е рационална за субекта, а даже повече с обективния смисъл, с която рационалната за субекта дейност на свой ред е била осмислена. Фон Райт често се противопоставя на обикновената каузална интерпретация на осмислянето (Von Wright, 1971; Meggle, 2006).

Следователно мисля, че може да се говори за двустепенно осмисляне на поведението. Осмислянето на едно конкретно действие зависи първо от предпочитанията на субекта, които задават онзи смисъл, който е „претеглен“ спрямо обективните възможности за тяхното удовлетворяване във външната среда на действащия субект (актьор). Конкретните предпочитания, преценени спрямо възможностите за тяхното осъществяване обаче задават само непосредствения смисъл на поведението. Този непосредствен смисъл от своя страна

търпи въздействия не само от средата, но и от друг смисъл от по-висш порядък – трайни и дълбоки вярвания на субекта.

Всяка стратегия оперира в това, което наричам стратегическа среда. Това означава, че търпи както синхронни зависимости от други успоредно протичащи стратегии на други субекти, така и диахронни влияния на приключили стратегически проекти (path dependence). Освен това стратегическата среда обхваща паралелни стратегически проекти, разположени на различни равнища. Организационните стратегии например се влияят от стратегическите проекти на отделни звена на организацията, ако те притежават такива. Съответно оперативните стратегии за развитието на даден сектор или сегмент на обществения живот зависят в известна степен от организационните стратегии на включените в управлението им субекти. Естествено е да се предположи също така, че всяка организационна или оперативна стратегия се влияе даже от индивидуалните стратегии на определени ръководители. Така успехът на конкретен стратегически замисъл ще зависи от „векторния сбор“ на различните влияния върху него.

Въпреки всичко може да се очаква, че най-силно формиращо въздействие за субективната стратегия има все пак ценностното самоопределение на стратегиращия субект, изпълнението на неговата социална мисия такава, каквато е определена от него самия, образът, към който се стреми и с който иска да бъде не само разпознаван, но и който той иска да запази, развие и наложи в общественото пространство. В случаите, когато става дума за управление на цял сектор на обществения живот най-голямо значение за стратегията има формирането на разбиране за централния проблем и оценката на алтернативите за неговото разрешаване.

От тази гледна точка твърдя, че няма правилна или грешна стратегия, защото субективното самоопределение почива върху твърде общи и преди всичко субективно значими ценностни модели, близки до Кантовия категорически императив или висшите неинструментални значения на фон Райт. Оценка на такива ценностни системи може да се прави единствено от позицията на други ценностни системи, т.е. от субективните интерпретации на други субекти, като липсва напълно развитата възможност да се оценят обективно от някаква „висша“ инстанция. Вместо правилна или грешна стратегия има добре развита или неразвита стратегия, правилна или грешна стратегическа визия за поведението в даден период и т.н.

Бих обобщил, че философското разбиране за стратегията я представя като началото на онова, което назовах „каскада“ от значения, осмислящи поведението, която започва от най-общите определящи ценностни предпочитания и преминава към по-конкретни трайни приоритети, които се прехвърлят надолу в цикъла на управлението под формата на рамка на следващото тактическо равнище. Следователно от философска гледна точка стратегията е семантика на управленското действие.

КЪМ СРАВНИТЕЛНОТО ПОНЯТИЕ

Освен по пряк философски път дедуктивното извеждане на понятие за стратегирането може да се осъществи чрез сравнение. Стратегията е част от пълния цикъл на управлението и там трябва да се търси нейната същност като противоположност на по-ниските равнища на цикъла на управление, с които обаче взаимодейства. Стратегическото равнище произвежда стратегии и следващите от тях стратегически проекти, пътни карти и пр., тактическото – целеви планове за действие и за разпределение на ресурси, оперативното – оперативни планове със задачи и команди.

Намирам, че известно развитие на понятието за стратегия чрез сравнението на високите и ниските етажи на управлението се забелязва през последните години с появата на т.нар. теория „стратегията като практика“ (Strategy-as-Practice). Тя се разработва от мрежа изследователи, сред които централно място заемат оксфордският професор Ричард Уитингтън (Whittington, 1996, 2001) и Паула Яржабковски от британската бизнес школа „Астън“ (Jarzabkowski, 2005).

Според мен тази теория представя стратегията по радикално нов начин. Тя приема стратегията като постоянен процес на генерално осмисляне на поведението на организацията във всеки момент от нейното съществуване с оглед единството и координацията на действията. По този начин концепцията за стратегията като практика набляга върху движението като изконна характеристика на стратегиите и скъсва всякакви теоретични окови в тази връзка. От една страна според авторите ѝ стратегията не е толкова начален план, колкото следването на обща философия на поведението, произтичаща от специфичните черти на организацията. От друга страна стратегията не застива в някакво желано крайно „най-добро“ състояние, отговарящо на въпроса „къде искаме да стигнем“, а продължава нататък, от едно желано състояние към следващо и т.н.

Тази теория е опит за изграждане на модел, който откроява детайлно инструментите, чрез които т.нар. „макро-организационни институционални практики“ оформят микро дейностите в организацията, както и обратно, инструментите, чрез които микро дейностите оформят макро процеса на „постоянно стратегиране“.

Основната положителна черта на модела е, че откриването на тези връзки обяснява същността на стратегията да внася смисъл и унисон между детайлите на организационното поведение. Влиянието на макро-организационните стратегически практики върху дейностите на микро-организационното равнище се заключава в разработени и спуснати отгоре модели на поведение въз основа на обобщена практика, т.е. рутина, стандартни типове проблеми, трайни разбирания, норми и вярвания. Обратното влияние на микро дейностите върху в процеса на стратегиране се осъществява чрез моделиране на основните практики в стратегическото управление (Valmra, Metsla, Rannus, Rillo, 2006).

Най-ценното в това ново развитие е, че, макар и бавно, се преодолява интуитивното мислене за стратегията и вместо това се търси нейната същност в обща обективна рамка. Разглежданият подход приема двуполусен модел на управлението, състоящ се от стратегия и не-стратегия. Привържениците му концентрират цялото си внимание върху взаимодействието между макро и микро равнището на функциониране на организациите, като макроравнището се приписва на стратегирането.

Проблемът, който този нов подход съдържа все пак е неговата непълнота. Микро и макро равнището на управление са двата полюса, между които лежи мезо-равнището. Последното не е някаква теоретична фикция. Средното равнище е реален елемент със сериозна опосредстваща функция между двата екстрема. Без средното звено макро и микро равнищата на управление не могат да взаимодействат. Ако макро равнището задава смисъл и посока на цялостното съществуване на организацията и управлението на даден обществен сектор, а микро равнището обхваща конкретните задачи, е невъзможно да се твърди, че общият смисъл може да се претвори в ежедневни задачи пряко, без междинна степен на конкретизация. Това означава понятието за стратегия да бъде извлечено от тризвенната структура на организационното управление, състояща се от стратегическо, тактическо и оперативно равнище. По-точно, онова, което се случва на стратегическото равнище може да бъде разбрано, като се съпостави с тактическите планове и оперативните задачи.

Масовото мнение е, че стратегията е предварително фиксирано намерение на субекта в стремежа му към подобряване на положението, в което се намира или поне преодоляване на сериозни предизвикателства, които му отправя неговата среда. Затова тя следва да бъде написан управленски документ, започващ с анализ на предизвикателствата на средата, следван от оценка на собствените възможности на субекта за справяне с положението, съобразяване с наличните ресурси и фиксираните на тази основа крайни цели-състояния. Липсва виждането за нуждата от постоянно цялостно осмисляне на действията.

Такова по-съвременно мнение застъпват много от възникващите напоследък школи. Първенство в това отношение има описаната по-горе теория „Стратегията като практика“ (SAP). За всички тях стратегията е в малка степен предварително фиксирано намерение дотолкова, доколкото произтича от трайни ценностни системи. Оттук нататък стратегическото управление трябва постоянно да решава въпроса с развиването на ценностната система, добавянето или отнемането на стратегически цели от първа величина, адаптиране на системата от стратегически цели и оттук постоянно обновяване на водещите приоритети, създаването и актуализирането на стратегически планове от стратегически по своя характер крайни цели-състояния и т.н. Подобно не-редукционистко виждане има своите трудно оспорими предимства. Стратегията е общо и относително най-трайно предварително намерение, което се допълва от постоянна навигация по време на стратегическото управление. Считаю, че модерното понятие за стратегиране почива тъкмо на такова виждане.

Управлението, ориентирано към постигане на крайна цел има сериозни ограничения. То е положително само в известни граници, отвъд които води до натрупването на сериозни дефицити в реалното постижение. Това се дължи на различни причини. От една страна предварително фиксираните крайни цели обричат постигнатият резултат да е твърде зависим от началното състояние. Дефиницията на такъв бъдещ резултат произтича от тясното познание на конкретни начални обстоятелства. Пропускат се множество съвсем немаловажни нови възможности, появяващи се по време на постигането на вече поставената крайна цел. Затова когато крайната цел бъде постигната, полученият резултат е изгубил част от своята очаквана стойност. Този ефект наричам дисконтиране на постижението в нестопанската сфера, за което ще стане дума малко по-нататък. Второ, предварителното планиране на достигането до крайната цел почива изключително върху началните фактори и в известна степен върху частичните предположения за различни въздействия, които ще настъпят във времето от началното планиране до крайното постижение. Такава основа на целенасочените действия е както ограничена, така и негъвкава. Трето, след постигането на целеното крайно състояние не следва нито продължение на действията, нито непосредственото поставяне на нова крайна цел. От така появяващите се периоди на бездействие, цикличност и прекъснатост пострадва развитието както на субекта, така и на пълноценното изпълнение на неговата мисия. Постигането на крайна цел се проявява като риск от тази гледна точка. Четвърто, докато постигнат цел след цел, субектите не търсят научаването на новото отвъд познатите хоризонти. Крайните цели са цели на непосредствената нужда. Те не са цели на развитието, а на реакцията на ситуативни предизвикателства. Зависимостта на действията от външни фактори доминира над зависимостта от самоопределението и далечния хоризонт на собствените предназначения за развитие. Така субектите с твърде целенасочено поведение не се развиват в степенята, в която биха могли, ако се водят по-често от процеса, промяната, логическата верига, не от крайните цели. Крайният резултат е изпълнената крайна цел, а не социалният, икономическият или гражданският ефект.

Тези обстоятелства не правят преследването на предварително фиксирани цели неправилно или маловажно. По-скоро те ограничават положителния ефект само до непосредствените хоризонти. Колкото по-близка е крайната цел, толкова по-малко са вредните натрупвания на процеса на постигането ѝ. Колкото е „по-голяма“ и „по-отдалечена“ фиксираната крайна цел, толкова повече дефицити натрупва тя. Така, че тъкмо „големите“ и „отдалечени“ във времето предварително фиксирани крайни цели са с най-ниска стратегическа стойност.

По съвсем друг начин стоят нещата при управлението, ориентирано към процеса. При него действията са подчинени на последователното, постоянното, постъпателно подобряване на състоянието и по този начин всъщност развитието на самия субект. Вярно е, че без цел няма процес. Има обаче крайни цели и цели-посока. Постоянното управление на процеса е управление на промяната и движението. То има редица предимства. Само едно от тях е постигането на предварително определени крайни цели, към което обаче се прибавят и други, възможности, което управлението, насочено към цели не успява да осигури в задоволителен мащаб. Първо, при ориентация на управлението към процеса в неговото последователно развитие се постигат по-краткосрочни и по-маломасщабни цели, отколкото при управлението с насока само към крайни цели. Причината е, че подобни крайни цели са „проходни“, следващи една след друга във верига, определена от разгръщащия се процес. Като по-компактни съответно те са затова с по-малко отрицателни натрупвания. От друга страна, като следващи една след друга крайните цели при управлението, насочено към процеса имат предимството да са смислово свързани помежду си, с което се ограничава и отрицателното влияние на прекъснатостта. Формулирането им не е така силно засегнато от разтворената ножица между начални условия при формирането и крайни условия при постигането. Ето защо такива цели са по-адекватни за постигането на значими резултати. Може да се добави още едно предимство на така формираните крайни цели като елементи на единен управляван процес. Те не произтичат толкова от непосредствената нужда в начален момент, а повече от динамично променящата се среда, от която се появяват *ad hoc*. При управлението на процес субектите научават повече за средата и го имат постоянно предвид, формулирайки целите и определяйки пътищата към тях. Така не само целите при насочено към процеса управление са по-адекватни, но и субектите достигат до по-висока степен на реализация на своята мисия. Веригата от последователни цели най-после е основата, върху която се следват собствено стратегическите цели, неограничени от време и пространство, подчинени на самоопределението на субектите, постигнато в относителна независимост от постоянното отвлечащо влияние на всекидневните условия на външната среда.

Тези субекти ще се учат от грешките си и ще работят не само за да се постигне целта, но за да си гарантират, че когато те се постигне крайната цел, те ще са по-развити, отколкото са били преди да започнат преследването на тази цел.

Ориентираните към процеса субекти постигнат целите си, защото въпросният процес ги води така или иначе в същата посока. Развитието им не е случайно, а закономерно, а постигането на целите е един желан продукт на процеса. Субектите, ориентирани към постигането на крайна цел не са непременно в състояние да забележат следващата крайна цел преди да достигнат предварително планираната.

Докато постига едни крайни цели процесно ориентираният субект вече мисли за следващите, тъй като всичко, което върши е насочено към процеса на собствено развитие. Целите просто уточняват поетия път, по който субектът се движи. За ориентирания към процеса субект целите не са крайни точки, а километрични знаци.

ОСНОВИ НА СРАВНИТЕЛНОТО ПОНЯТИЕ

Отличаването на стратегическото от тактическото и оперативното управление води до неговата еманципация от редуccionисткото му свеждане до увеличена версия на тактическото управление по нейните времеви, пространствени и смислови параметри.

Смята се, че субектът на решенията се намира в условията на неопределеност, когато е запознат с възможните ситуации, но не знае коя от тях ще се сбъдне, нито е достатъчно запознат с вероятностите за това. В статистическата теория на решенията са познати различни критерии за неопределеност – т.нар. песимистични или оптимистични критерии на Валд, Хурвиц, Лаплас, Савидж и др.

Бих казал, че управлението е основното средство на хората да се справят с несигурностите (uncertainties) на бъдещето (за несигурностите вж. преди всичко Knight, 1921, Lindley, 2006; Gilboa, 2009; Halpern, 2005). Материалът, от който е изградено бъдещето са несигурностите. Справянето с бъдещето е квинтесенция на управлението изобщо. Цялото управление е за бъдещето, било то непосредствено предстоящо или отдалечено във времето. По никой начин не може да се управлява миналото, а доколкото се управлява настоящето, това винаги е свързано повече или по-малко със стремежа да се постигне някакво бъдещо състояние.

Справянето с бъдещите несигурности твърде често почива върху познанието за миналото и настоящето. Уви, даже те са също изпълнени с несигурности от гносеологическа гледна точка за управляващите. Човек е несигурен в различна степен за всичко, което в бъдещето; голяма част от миналото също остава скрито; освен това има много от настоящето, за което липсва цялостна информация. Несигурността е навсякъде и няма начин да се избяга от нея (Lindley, 2006).

Несигурността е резултат от неопределеността. На всяко решение потенциално съответстват няколко възможни изхода в бъдеще. Понякога те могат да се предвидят и са известни, понякога не. Проблемът е в това, че даже когато изходите са известни, след като са повече от един за дадено решение никой от тях не може да бъде 100% сигурен, т.е. пълна сигурност винаги липсва. Така всяко за решение съществува винаги риск от нежелан изход, който е заплахата пред планираните действия.

Според мен обаче съществуват две различни ситуации на неопределеност, всяка от които създава различна форма на риск.

Първата рискова неопределеност произтича най-вече от средата, в която се действа. Пълното еднозначно съответствие между решение и изход (сигурност) е нарушено от противодействието на участниците във взаимодействията в дадена ситуация. Всеки от субектите в такова взаимодействие трябва да се съобразява с интересите (линията на поведение) на останалите участници, които конституират средата за неговите собствени действия. За да вземе решение той трябва да се отчете противоречивите интереси на заинтересуваните субекти, при това в тяхната динамика. Затова такова противоречие има много повече интересубективен и динамичен, отколкото чисто субективен и статичен характер, съответстващ единствено на желанията на субекта. По тази причина решенията, които са външно определени са много високо рискови, тъй като зависят от не толкова от едни-единствени, колкото от цяло множество намерения, които нагоре на всичкото се променят в хода на взаимодействието като резултат от измененията в предпочитанията на някои от участниците. Така породената сериозна степен на несигурност диктува вземането на решение, което носи най-голяма очаквана полза за субекта, а не изглеждащото най-малко неопределено. Така обаче несигурността се показва още повече. Оттук и силно отрицателното предразположение към рисковите ситуации от този вид. Тяхното

съществуване кара субектите да търсят начини за тяхното оковаване в рамки при планирането, които да са предварително известни и по този начин да се ограничат възможните щети, които могат да нанесат. Условието е предварително да се знае вероятността, с която планираната рамка за развитие на риска е точна.

Вторият тип рискова неопределеност е до голяма степен обърнат образ на първия. Отново на дадено решение не съответства един точно определен изход. Това поражда риск. Този път обаче причината не се крие в неопределеността на средата. Предварителното знание за вероятността на изходите никога не е абсолютно, но за разлика от първия тип неопределеност тук вероятностите на изходите са напълно неизвестни. Така става невъзможно поставянето на рисковете в някакви по-определени планови рамки, за да се притъпят последиците от развитието им в нежелана посока. Изходите от всяко решение при такива обстоятелства са случайност. Това състояние е резултат не от протичаща ситуация в ограничен период с конкретни участници, а от преследване на значими субективни цели в особено дълги периоди, в които се сменят различни ситуации. По тази причина вторият тип рисковата неопределеност има субективен, а не интересубективен характер, тъй като функцията на полезност е субективно определена и зависи преди всичко от ценностите на конкретния субект. Степента на риск е значително по-ниска. Тя зависи главно от един, а не множество субекти. Също така тя зависи от сравнително статичната му идея за отдалеченото във времето състояние, което търси да постигне за себе си, а не от динамиката на ситуационната интересубективност. Рискът се намалява от възможността на субекта да участва до някаква степен в избрани от него ситуации по пътя към постигане на желаното състояние. Той може да се намали и от възможностите за преформулиране на крайното желание през дългия период на неговото постигане така, че да е достатъчно адекватно спрямо степента на рискове, които носи със себе си.

Някои от несигурностите на бъдещето могат да се окажат заплахи, но други – възможности пред желаното развитие. Според мен погледнати от настоящето, несигурностите в цялото бъдеще са рискове, зависещи от обстоятелствата, като някои от тях могат да се окажат възможности, но други – заплахи. Погледнати от по-далечно бъдеще, несигурностите в по-обозримото бъдеще са рискове на управлението, като от една страна те са или използвани, или неизползвани възможности, а от друга – преодолені или непреодолені заплахи.

Според една обща теория несигурностите в бъдещето се проявяват по четири начина (вж. Courtney, Kirkland, Viguerie, 2000): 1) Те липсват напълно, когато съществува една-единствена възможност за по-нататъшното развитие, която е известна на управляващите. В такъв случай липсват рискове; 2) Несигурностите съществуват под формата на строго ограничен брой възможни бъдещи развития, които са познати на управляващите, едно от които непременно ще се случи, но предварително не е ясно кое точно. В такъв случай рисковете и възможностите са предвидими; 3) Несигурности съществуват, но предварително не е известен цялостният „списък“ от бъдещи развития, нито кое от тях ще се случи, но все пак управляващите познават поне областта, в която развитие ще последва. Рисковете са големи и не всички от тях са предвидими, но могат да се очаква, че някои условия в бъдеще ще се превърнат във възможности пред управлението; 4) Управляващите не познават предварително нито бъдещите развития, нито областта, от която някое от тях ще се появи. Рисковете в такъв случай силно преобладават над възможностите.

Считам, че първият случай е особен. За разлика от останалите три там всъщност несигурностите не се проявяват и управляващите са спокойни, защото са защитени от очакването на рискове. Такъв особен вариант навежда на мисълта, че е възможно търсенето на още една пета форма на проява на несигурностите на бъдещето извън споменатите по-

горе, която в известен смисъл е симетрична на първия тип. При първия случай управляващите нямат почва за активно отношение към бъдещето, тъй като то им поднася само възможност, макар и само една-единствена. При всяка от останалите три форми управляващите изчакват пасивно бъдещите развития.

Предлагам да си представим още една пета ситуация, в която управляващите активно манипулират несигурностите и ги свеждат до възможности: При начално непознаване на областта на което и да е бъдещо развитие, а оттам и какво ще се случи, управляващите могат 1) да фиксират сами областта на развитие, каквато желаят, вместо да изчакват относително пасивно развитията, за да сведат рисковете до позната сфера и 2) да манипулират баланса между рискове и възможности в полза на възможностите, като разширят времеви хоризонт, за да са в състояние да увеличат броя на възможностите. Историята изобилства със случаи на такова активно отношение към несигурностите. То лежи в основата на стратегическото мислене и действие.

Намирам възможно и обяснително твърдението, че трите равнища на управление – стратегическо, тактическо и оперативно – отговарят на 3 различни начина на колективно справяне с бъдещето. Всеки от тези три етажа отговаря на един от трите начина на справяне с бъдещето. Трите равнища на управление са негови последователни фази, като всяка следваща приема продукта на по-високо разположеното равнище, конкретизира го и подава собствения си продукт на по-ниското. Както беше казано, стратегическото равнище има особеността да е първо в тази верига, като преди него няма друго равнище, което да подава продукт, който то да преработва. Затова то има определящо значение.

В тази връзка считам, че несигурностите могат да бъдат или игнорирани (все едно, че ги няма), или ограничавани (опит да бъдат контролирани), или използвани (приети такива, каквито са):

1. Игнорирането на несигурностите е често срещана практика. Изконна черта на човешкото поведение е да търси сигурностите, когато проектира начини да се справи с бъдещето. Вечен стремеж е несигурността да бъде сведена до нула и с това да се премахнат изненадите, породени от неконтролираната случайност. Управляващите търсят точни прогнози или направо нареждат последователности от „сигурни“ събития, подобни на разписанието на влаковете по гарите. Липсва скептицизъм, не се отчита възможна грешка, не се използват специфични управленски методи за съобразяването с нежеланите случайности, какъвто е примерно „адвокат на дявола“. Отчитането на грешка при такива обстоятелства е по принцип невъзможно, тъй като залагането върху сигурностите прикрива появата на каквато и да било несигурност. Управлението в подобен контекст е възможно на най-ниското оперативно равнище. Задачи могат да се раздават и изпълнението им може да се контролира след като са осигурени нужните материални, човешки, времеви и пр. ресурси, т.е. в атмосфера на голяма сигурност. Проблемите обаче могат да възникнат винаги, при това да се окажат „неоправдано“ големи спрямо размерите на предизвикалата ги причина. Всяка непредвидена случайност може да осуети оперативния план в неконтролируема степен – тя не е била предвидена и превантивни мерки срещу нея в повечето случаи не са (и най-често не могат да бъдат) взети. Отговорността на оперативния управляващ е голяма, пряка и изчислима. И все пак оперативното управление не би могло да се осъществи при други условия, освен чрез изграждането на неговите оперативни планове върху гарантирани до голяма степен параметри, т.е. върху сигурности и при игнориране на несигурностите на бъдещето.

2. Ограничаването на несигурностите до определени предвидими рамки е алтернативна практика. Квинтесенцията на тази практика е планирането. Планът стъпва върху сигурните параметри на движението към бъдещето, осланяйки се на тенденциите (трендовете) на

миналото развитие на организацията или процеса и на отчетените силни и слаби нейни страни в настоящата ситуация, както и очакваните с голяма степен на сигурност заплахи и предизвикателства в най-обозримото бъдеще. Плановете третираят несигурностите като донякъде контролируемо „зло“, поставяйки ги в клетки на „от-до“ (планира се даден параметър, който ще се движи в рамките на от-до на база миналите тенденции и въздействията настоящето и предположенията за непосредственото бъдеще). Несигурностите могат да се появят и извън предвидените параметри, макар и в ограничен размер. Това знае всеки плановик. Затова те се разглеждат негативно като потенциална опасност, следователно рискове. Срещу подобно развитие са измислени контрамерки от сферата на „управление на риска“, включително практиката плановете да бъдат регулярно адаптирани към променящите се условия. Пример в това отношение са бюджетите, които обикновено са едногодишни финансови планове. Предварително се залага коригирането на бюджета на определен етап от неговото изпълнение, за да се адаптира той към появилите се несигурности, особено тези, които не попадат в никакви предварително поставени рамки. Най-често това се прави, когато се достигне до полугодieto от неговото приложение, а счетоводителите, които работят пряко с парите оперират на още по-къси периоди, каквито са тримесечията. Очевидно плановете не могат да се справят с несигурностите за особено дълъг период и са в немалка степен „късогледни“. Те са построения на бъдещето 1) от позициите на миналото и настоящето, 2) от позициите на външните спрямо организацията въздействия на средата и 3) от позициите на негативно разглежданите несигурности като вероятни заплахи. Някои от несигурностите се оказват възможности на някакъв етап от изпълнение на плана, а не непременно заплахи. Част от такива възможности обаче се оказват по същия начин като заплахите или в плен на предварително поставените рамки, тъй като първоначално са били категоризирани общо като бъдещи несигурности, или са напълно неочаквани, ако произтичат от появили се непланирани несигурности. И в единия, и в другия случай това са ограничени възможности, чиято произход е външната среда. Ограничението на заплахите ограничава и възможностите. От казаното проличават неизбежните ограничения на планирането, а значи и на тактическото управление. Все пак възможностите за лавиране на тактическото планиране са много по-големи, отколкото при оперативното планиране. Това включва гъвкавостта на решенията – целите, разпределението на ресурсите и подредбата на дейностите в организацията, за която се планира. Съответно отговорността на тактическите ръководители е по-аморфна, непряка и по-трудно контролируема, отколкото при оперативните мениджъри. Възможността да се постави риска в относително ясни или поне търпящи корекция граници е съществена почва за всичко това. Мисията на тактическото равнище е да създава всички общи условия за функционирането на оперативното управление.

3. Позитивното приемане на несигурностите има обаче най-големи предимства. Такова отношение към несигурностите е възможно преди всичко от позициите на оформена идея за по-далечното бъдеще. Не рестриктивната външна среда определя развитието на едни несигурности в заплахи, а други – във възможности, а свободната идея за бъдещето. Тя е тази, която служи за разпознаване на появилите се възможности във всеки момент от движението по пътя към себе си колкото и дълъг да е този път, следователно и трудно прогнозируем. При тези обстоятелства е въпрос на добро управление заплахите да бъдат заобикаляни, а възможностите – използвани. Тук основна роля в първия случай играе ефектът на изчакаването, а във втория – първенството на реакцията. И в двата случая става дума за това, което наричам управление на времето. Освен управление на времето съществува още една форма на управление на риска от стратегическите позиции на бъдещето. Така или иначе се предполага едни от несигурностите да се превърнат в заплахи,

но други – във възможности. Въпросът тогава е да се управлява рискът така, че появата на възможности да преобладава над появата на заплахи. Балансът между рискове от заплахи и възможности за движение към идеята за благоприятно бъдещо състояние подлежи на манипулиране. Това става с увеличение на дела на възможностите. За целта трябва да се увеличи пространството, на което те се появяват, както и заедно с това на времеви период, в който могат да се очакват. Такъв е погледът върху несигурностите на стратегическите ръководители. За да увеличат пространството на несигурностите, с което се цели създаването на благоприятни условия за умножаване на тези от тях, които ще се превърнат във възможности, стратегите моделират не едно бъдеще, а няколко (futures, мн. ч.), създавайки няколко сценария (а не планове). Стратегическото планиране по тази причина е добре изразено от техниката на т.нар. сценарно планиране (scenario planning). От друга страна със същата цел те се стремят към обхващане на колкото може по-дълъг период от време напред – колкото е по-дълъг той, толкова повече са несигурностите, а оттук и възможностите като част от несигурностите.

Вярно е, че така може да се очаква да нараства и броят и на рисковете. Мисля обаче, че това не се случва в същия мащаб, както нарастването на възможностите. Причината е, че в сравнение с възможностите, рисковете са свързани много по-тясно с ограниченията на външната среда, докато възможностите от своя страна – с изявата на дългосрочните и недотам зависими от обстоятелствата намерения. Колкото е по-дълъг времеви период, толкова повече нараства вероятността да се дочака появата на нови и нови възможности за осъществяване на стратегическите цели чрез последователно поведение. Едновременно с това колкото е по-дълъг времеви хоризонт, толкова повече намалява относителният дял на несигурностите, които са рискове пред изпълнението на стратегическите цели, тъй като благодарение на параметричния си произход те са опасност предимно пред изпълнението на нестратегическите цели. Съвсем не е случайно твърдението „Възможностите се увеличават, когато се използват“, приписвано на самия Сун Дзъ.

Считам, че колективното справяне с бъдещето има още една характеристика, която добавя съдържание към понятието за стратегия. Тя се изразява в неизбежната тенденция към прогресивно намаляване на стойността на всяка планирана крайна цел. Заложеното като желан краен резултат днес ще е по-малко значимо след време, когато бъде постигнато. Обратно, предвидената цена за постигането му в момента ще се окаже по-висока накрая. Колкото по-отдалечен във времето е резултатът, толкова повече ще се усеща описаният ефект.

Ако стойността на един проект се изчислява днес в примерно 1 милион и изпълнението му трае 5 години, съвкупната крайна сума ще надхвърли днешните разчети с десетки хиляди. Парите днес не са парите след година. В икономиката това се нарича дисконтиране – необходимостта да се увеличават вноските в следващите години за дългогодишния проект с определен процент. Той съответства на скоростта на общо развитие и се компенсира от лихвата, определяна от централната банка.

Твърдя, че ефектът на дисконтиране се наблюдава не само за паричните стойности, но и за крайните стойности на всяка друга цел, материална или нематериална. Причината вероятно се крие в това, че с течение на времето неизбежно се натрупват нови и нови цели. По този начин първоначално преследваната постепенно „потъва“. Потъването се дължи не на нейната абсолютна, а на относителната ѝ стойност спрямо новопостъпващите цели.

На този фон според мен стратегията изпъква като онзи инструмент, който, подобно на лихвата (създавана чрез икономически, но и политически средства от централната банка) задържа стойността на целите с висока начална стойност за целия период на тяхното постигане. Намирам тази специфика на стратегията е изключително важна. Времевете

хоризонти при стратегическото управление са изключително дълги и ефектът на дисконтирането би се отразил особено негативно върху стремежа да се преследват цели, които системно се обезценяват, ако те не се поддържат постоянно на приоритетна позиция. Беше изтъкнато, че стратегията има общо с категорическия императив на Кант – стратегическите цели затова нямат конкретна стойност. Тяхното постоянно поддържане е въпрос на ценности, принципи и основни приоритети с жизненоважно значение. Дисконтирането важи в пълна степен за крайните цели. Обратно, приближаването към стратегическия идеал в далечно бъдеще го прави все по-ценен.

Затова стратегията следва да се определи като единствената неограничена територия на самоосъществяването на социалните субекти, на цялостното решаване на централните обществени проблеми и на постоянното поддържане на стойността на целите, свързани с тези две области.

За съжаление обаче стратегическите грешки са най-трудно разбираани, за тях винаги има спорове, измерването е невъзможно, защото обектите на измерване са в далечното бъдеще, а и в създаването и изпълнението на стратегии участват по различен начин множество фактори. Така че стратегическата отговорност е главно с исторически характер и потърсването ѝ обикновено идва късно.

СРАВНИТЕЛНОТО РАЗБИРАНЕ ЗА СТРАТЕГИИТЕ

Стратегическото управление има своя логика, която е не само отчетливо различна, но в много отношения противоположна на тактическото и оперативното управление.

Твърдението ми е, че оперативното управление строи и следва линеен модел на непосредственото бъдеще и е безчувствено към несигурностите. Тактическото управление тръгва от миналото, съобразява се с настоящето и гради прогнозен модел на обозримото бъдеще. Така то създава сравнително по-продължителен модел на обозримото, а не на съвсем непосредственото бъдеще. На този фон уникалното за стратегическото управление е, че тръгва от модела на далечното бъдеще назад към настоящето, за да изгради на тази основа модел на обозримото бъдеще, който да бъде осъществен като крачка обратно към далечния хоризонт.

	СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ	ТАКТИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ	ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ
СТАРТОВА ПОЗИЦИЯ	Далечното бъдеще	Миналото, настоящото	Настоящото
ВИД НА ПОЗИЦИЯТА	Идеал	Тенденция	Параметри
НАЧИН НА СЪЗДАВАНЕ НА ПОЗИЦИЯТА	Ценностно- рационален избор	Инструментално- рационален избор	Параметричен избор
ДВИЖЕНИЕ	Итерация: назад до настоящото, после напред до дестинацията	Постъпателна: напред до дестинацията	Скок: напред до дестинацията
ДЕСТИНАЦИЯ	Далечното бъдеще	Обозримото бъдеще	Непосредственото бъдеще

ПРОДУКТ	Сценарен модел на обозримото бъдеще	Прогнозен модел на обозримото бъдеще	Линеен модел на непосредственото бъдеще
ЗНАЧЕНИЕ	Придвижването към идеала	Ефективна реакция в ситуацията	Преходът от цели към действия
СМИСЪЛ	Самоопределението и определението на централния проблем	Разпределението на ресурси и дейности	Приложението на ресурсите чрез дейностите
ФОРМА	Обща рамка на действията чрез принципи, намерения и приоритети, операционализирани до крайни цели	Тактически план с крайни цели	Оперативен план с цели задачи

Оказва се, че както тактическото, така и стратегическото управление строят конкретни модели на обозримото бъдеще, определящи крайни цели. Тези два модела обаче се различават по причина, че произхождат от диаметрално противоположни източници. Стратегическото управление създава сценарен модел на обозримото бъдеще, докато тактическото – прогнозен модел. Различни са съответно крайните цели, които се формулират в двата случая. За последното ще стане дума по-късно.

Считам, че моделът на обозримото бъдеще, създаван от тактическото управление почива върху изминатия път (path dependence), т.е. произлиза от обективната действителност на случилото се. Моделът на обозримото бъдеще, създаван от стратегическото управление почива върху намеренията за далечното бъдеще, т.е. произлиза от субективното ценностно определение на онова, което трябва да се случва изобщо.

Двата модела не се изключват, а се допълват в управлението чрез цели. Тактическият модел е по-ограниченият от двата, тъй като не включва арсенала от най-дългосрочни цели. Той интерпретира само съществуващите тенденции. С други думи екстраполирането на миналите тенденции и рационалните прогнози за бъдещето не създават възможност за адекватното навлизане в по-далечното бъдеще и съобразяване с множество мотиви, които идват по тази линия. Стратегическият модел също има ограничения. В ареала на стратегическото управление не влизат целите, които се отнасят до ефективната реакция на всекидневие по повод действието на ситуационни фактори. Стратегът вижда възможности в протичащите днес процеси, невидими от позициите на тактика. От друга страна на стратега убягват някои условия в актуалния момент.

Според мен доброто управление (Good Governance) изисква съчетаването на крайните цели, произтичащи от всеки от двата модела на обозримото бъдеще.

В тази плоскост стратегическото управление има двойка роли.

От една страна то има уникалната задача да укрепва идентичността и ценностния интегритет на организацията (т.е. стратегиращия субект). Така стратегиите осмислят цялостното поведение за неопределен период, като създават и поддържат обща смислова рамка на последователните управленски цикли. Стратегиите правят поведението непротиворечиво и ефикасно, тъй като го подчиняват на общ смислов източник. В това отношение последователността и смисловата непрекъснатост на поведението е изключителна цел независимо от налагащите се „завои“. Следователно в никакъв случай тук не става дума за праволинейност на поведението, а за непрекъснатост.

От друга страна стратегическото управление осмисля пряко или косвено тактическите решения в рамките на конкретните управленски цикли. Това означава, че стратегическите цели претърпяват конкретизация на тактическото равнище, за да се доближат до своята реализация в крайна сметка чрез дейностите. Стратегическите цели се превръщат в крайни тактически цели, които са пряко свързани с управлението на процесите в даден сектор или сегмент на обществения живот в глобалната среда на дадени исторически условия. Секторът (като здравеопазване, образование, сигурност) засяга проблеми на цялото общество. Сегментът засяга проблеми на дадена публика. Тактиката също се ангажира с проблемите на обществени сектори и сегменти, но само в рамките на конкретни ситуации. Стратегическото управление се отличава значително в това отношение.

Твърдението ми е, че всеки сектор на обществения живот се характеризира с определена система от трайни проблеми тъй както всеки стратегиращ субект се отличава със система от трайни ценности. По същия начин, по който специфичните ценности на даден субект постоянно регенерират от една ситуация към следващата и това поддържа неговата идентичност, така и проблемите на секторите и сегментите на обществения живот остават приблизително едни и същи в различни исторически епохи. Например секторът „Образование“ е постоянно зает с проблеми, като качеството на висшето образование, отпадането на ученици от системата преди завършване на средно образование, функционалната неграмотност и т.н. Всеки отделен исторически период от своя страна се характеризира с особен централен възлов проблем, например раздържавяването в България през 1990-те години, последвано от хармонизирането с европейското законодателство, след това икономическата криза т.н. Всеки такъв централен проблем въздейства върху системата от характерни проблеми за отделния сектор или сегмент на обществения живот. Наличието на централен проблем в даден период свързва всички сектори на обществения живот. Стратегиите, които се отнасят до управлението на секторите или сегментите се насочват тъкмо към намирането на конкретни подобрения в рамките на разбирането за битието на възела проблеми в съответния исторически период, поставени в глобалната среда на други обществени проблеми. Такива стратегии имат трайност, която зависи от срока на разрешаване на централните обществени проблеми.

Определям като организационен вид стратегията, когато е насочена към укрепване на идентичността на даден субект в неговата глобална среда и съдейства за неговата самоактуализация чрез осъществяване на социалната му мисия. Когато стратегията е насочена към намиране на оптималния модус на системата от трайни проблеми за даден сектор или сегмент на обществения живот в глобалната среда на определен исторически период я определям като оперативен вид стратегия. В първия случай общата цел е запазването, а във втория – промяната. Съответно при организационните стратегии фокус са проблемите на субекта, а при оперативните – на обекта на стратегирането. Двата вида стратегии са двете страни на една и съща монета – създаването на обща смислова рамка на управленския цикъл.

Когато става дума за генералното осмисляне на съществуването на субекта (при организационния вид стратегии) смятам, че нещата стоят по следния начин. Погледнат от вътрешната гледна точка на стратегиращия за себе си субект, стратегическият смисъл е утвърждаването на собствената му идентичност – нейното задължително оцеляване, по възможност развитие и евентуално експанзия. Погледнат отвън, стратегическият смисъл е изпълнението на неговата социална мисия. Укрепването на идентичността е въпрос на самоактуализация на субекта, а изпълнението на мисията – на неговото самоосъществяване. В прагматичен план организационната стратегия осигурява трайното конкурентно предимство (ТКП) на своя субект.

Когато става дума за генералното осмисляне на онова, което се върши за сектора или сегмента на обществения живот, т.е. за обекта на управление (при оперативния вид стратегии), нещата стоят по сходен начин. Погледнат от вътрешната гледна точка на управлявания обект, стратегическият смисъл е постигането на състояние, което определям като оптималния модус на възела от специфични проблеми в глобалната среда на историческия период. Погледнат отвън, от гледната точка на управляващия субект, той е преодоляване на влиянието на централния проблем в глобалната среда на историческия период. Постигането на оптимален модус е максимизиране на колективните ползи, а преодоляването на централния проблем – изпълнение на историческата мисия на управляващия субект. В прагматичен план оперативната стратегия осигурява постигането на възможно най-високото ниво на амбиция (НА) при подобряване на състоянието в сектори или сегменти на обществения живот.

Нивото на амбиция при стратегическото управление според мен представлява специална тема. Ако изобщо се говори за действителна амбиция, то тя е характерна преди всичко за стратегирането.

Организационната стратегия засяга кардиналния проблем за съществуването на стратегиращия субект. Ако това съществуване е гарантирано чрез следването ѝ, тогава стратегията се насочва към осигуряване на следващото, по-високо стъпало – развитието на субекта сам по себе си. Ако и това е постигнато в необходимата критична степен, стратегията преминава към още по-амбициозния въпрос за експанзията на субекта в неговата среда. Експанзията може да протича под различни форми – асимилиране на доскорошни конкуренти, заемане на водеща позиция сред съюзници или размножаване на собствения модел чрез създаване на нови организации по собствено подобие с цел укрепване на идентичността и умножаването на съпротивителните сили при защитата на собственото съществуване и развитие.

Оперативната стратегия по аналогичен начин засяга кардинални въпроси, но този път на съвместното съществуване. Стратегиите по принцип са извикани на живот от наличието на проблеми. Те не са необходими само в рая, където всичко е уредено. Стратегията тръгва от възли от проблеми, с което напомня на тактиката, която също тръгва от отчитане на състоянието на средата, но подобна аналогия свършва дотук. Тактиката иззира от параметрите на ситуацията, за да постигне в някакъв краен момент подобрене на положението. Стратегията в публичната сфера има предвид състоянието на проблемите, но не с цел подобряване на положението. Смисълът на стратегирането е да се осигурят вериги от последователни благоприятни ситуации и да се прекъснат възможностите за развитие на негативни ситуации. Едно е да се търси подобрене в рамките на даденостите, друго е да се манипулират те изначално така, че да не се появяват повече силно ограничаващи рамки за цялостното развитие на сектора или сегмента на обществения живот. Затова стратегиите се насочват към разрешаване на централния проблем в глобалната среда на даден исторически период. Подобряването на положението означава подчинение на ограниченията, идващи отвън и затова не намира никакво кардинално решение: човек с ниски доходи може да ги планира така, че да му остават стотинки за кафе няколко пъти на месец. Стратегическо решение обаче би било, ако „окачи на гвоздея“ цялото това съществуване и избере алтернативно. Новият модел също носи със себе си възли от проблеми, но подборът му следва да е направен така, че разрешаването на новите проблеми да е далеч по-лесно, както и устойчиво във времето.

Трябва обаче да се прави разлика между ниво на амбиция и радикализъм. Вярно е само това, че кризисните стратегии дават най-добър пример за амбиция, когато е застрашено или съществуването на стратегиращия субект, или развитието на цял сектор или сегмент на

обществения живот. Не трябва да се забравя, че следването на стратегическа линия е постоянен процес, който обхваща и всички по-благоприятни състояния. При тях целта е цялостното устойчиво развитие или решителната експанзия. Тези задачи не са добро пожелание, стига кризата да е отминала, а равностойни задължения на управляващите органи. Така например във втората половина на 20 век Германия, Япония, Корея и други страни са следвали кризисни стратегии, но днес същите продължават линиите си за настъпателно развитие, лишено от радикализъм, но не по-малко амбициозно от годините на криза.

Както организационните, така и оперативните стратегии придобиват конкретен вид в рамките на исторически периоди, формирани от съществуващия в тях централен обществен проблем. Централен (ключов) проблем е този, чието решаване (или ограничаване, трансформиране и пр.) води до положително преструктуриране на система от други проблеми („оптимален модус“), обикновено трайните регенериращи проблеми, характерни за даден сектор на обществения живот.

И организационните, и оперативните стратегии пулсират с ритъма на въпросните исторически цикли в глобален план. Те придобиват известна завършеност в отделните исторически социално-пространствени и времеви единици. Вярно е, че укрепването на субектната идентичност или балансирането на постоянните проблеми за отделните сектори или сегменти на обществения живот са постоянни процеси. Тъкмо като постоянни процеси обаче те се отличават с неизбежна цикличност.

Всеки такъв цикъл предизвиква концентриране на социална енергия, насочена към разрешаването на специфичната форма на проблеми пред идентичността на стратегиращите субекти или пред секторите и сегментите на обществения живот. Тези енергийни „кванти“ на постоянния процес на стратегическо управление заемат формата на относително завършени стратегически визии за историческия период в глобална среда, операционализирани до равнището на планове с конкретни цели.

По формата си това са отделните стратегически проекти. Такава е основата за определяне на срока на действие на конкретен стратегически проект, който произтича от трайността на централния проблем, визията за неговото решаване и планираните за целта действия и ресурси. Абсурдно е сроковете на една стратегия да се определят по друг начин, примерно на интуитивно посочени кръгли годишнини, каквито са десетилетията например („2020“), или според датировката на европейски или други наднационални стратегически проекти (приемане на външната логика на авторитет).

Следователно определям стратегията не само като семантика (каквато я представя философският подход към понятието), но и прагматика на управлението, каквато се разкрива нейната същност в сравнение с другите равнища на пълния цикъл на управлението. В прагматичен контекст стратегическият смисъл се отъждествява с ползата, която носи за управленския цикъл.

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ

На основа на казаното дотук мога да твърдя, че стратегическото, тактическото и оперативното равнище произвеждат три отчетливо различни типове цели. Трите типа цели залягат в основата на трите различни типа планиране – стратегическо, тактическо и оперативно.

За съжаление лексиката на българския език не разполага с отделни термини за съответните три различни типа цел. Съществува само една дума за цел, а това води до

масовото погрешно виждане, че няма разлика между трите типа цели. Английският език прави разлика между следните три групи термини:

- purpose, reason, intent, aim, direction, purport, point, designation, които термини обозначават цел-смисъл и затова се отнасят до стратегическото управление,
- goal, end, objective, target, които означават крайна цел-състояние и затова се отнасят до тактическото управление и
- task, effect, destination, които термини са най-близо до смисъла на целта да произвежда непосредствен ефект, т.е. цел-задача, поради което описват целеполагането на оперативното равнище.

Липсата на специални термини на български език обаче не е пречка да се формулират композитни термини. При тях допълнителната съставка, придружаваща основната съставка „цел“ конкретизира точната употреба на така получения съставен термин като цел съответно в стратегическото, тактическото или оперативното управление. По този начин бих могъл да формулирам следните композитни (съставни) термини за цел:

- цел-смисъл
- крайна цел
- цел-задача

Интересува ни най-вече спецификата на първата група цели-смисъл.

Те се формират в процеса на стратегическото управление и подлежат на по-нататъшна конкретизация. Считам, че тя настъпва след съобразяването им не само с условията в обозрим период от време, но и чрез съгласуването им с други стратегически цели. Така се стига до основния продукт на стратегическото управление: общите принципи, намерения и приоритети, насочващи всички основни действия и осигуряващи единството и непрекъснатостта на тяхната верига. Намеренията са производни на принципите на цялостното поведение, докато приоритетите са адаптация на намеренията спрямо промените, които неминуемо настъпват в дългите периоди, в които те са определящи цялостните действия. Приоритетите са вход (input) към стратегическото планиране.

Намирам, че така погледната стратегията е от една страна дългото връщане към себе си, а от друга – път към намиране на ново кардинално решение за справяне с възел от постоянно възникващи проблеми в даден сектор или сегмент на обществения живот. Тя не е план и като всеки план, защото не е подчинена на идеята за конкретно крайно състояние, което трябва да се достигне. Мисля, че на това най-високо равнище и в двата случая единствената завършена (в смисъл на единна и цялостна) инстанция е полюсът на идеала в бъдеще. Той обаче не може да е крайна инстанция. Парадоксално е, че бъдещето – неслучилото се, идеалът – играе роля по-скоро на начало, от което трябва да се тръгне, за да бъде някога достигнат. Но достигането при такива обстоятелства, мисля, може да е само асимптотично: колкото по-нататък вървиш, когато имаш стратегия, толкова повече осъществяваш идеала за себе си (организационна стратегия) или за решаване на типични проблеми (оперативна стратегия), който няма завършено състояние: сякаш „краят“ постоянно се отдалечава. Такъв тип цели наричам свръхсрочни, за да не бъдат обърквани с дългосрочните цели, които имат предстоящ и категоричен „край“, чрез което желано крайно състояние те са постигнати.

Твърдя следователно, че стратегията е логика на движението. Планираният като постоянно състояние „край“ се появява още в началото и никога не отминава, остава само придвижването в посока, постоянно задавана от него. Класическата алегория на управлението като кораб зарабатва и тук. Заповедта на капитана към кормчията „Насочи на север!“ е изпълнена още в първия момент, в който кораба легне на курс север и продължава да се изпълнява във всеки следващ момент, докато няма смяна на курса. Целта не е крайна

дестинация, т.е. желана позиция, постигната едва в последния момент, а посока на придвижване от самото начало, чието следване постепенно постига комплекс от различни ефекти в различни моменти. Стига да е последователно, и най-бавното движение (стратегия) достига и задминава достигането на най-голямата крайна цел (план).

Идеалът за себе си или за управлявания сектор или сегмент на действителността в рамките на генералната ситуация е постижим чрез ценностно определение (ценностен избор, ценностна интерпретация). Обратно, крайното желано състояние при класическото планиране е съобразено преди всичко с особеностите на средата, а след това с ценности, принципи и намерения. Стратегизацията се доверява на ценности, тактикът – на данните за добрите и лошите страни на ситуацията. Стратегът е много по-независим от актуалните обстоятелства и много по-зависим от собствените си определения, както и от успеха да внесе тези определения в обръщение сред критична маса сътрудници в организацията или управляваните социални общности. Трудно е да се определи като стратегия документ, който започва направо с анализ на обстановката и изгражда целите непосредствено на тази основа. Такъв документ е далеч повече план, а не стратегия.

Водещият стратегически идеал е толкова по-чист и ясен, колкото съдържанието му е по-малко примесено с елементи на актуални външни обстоятелства. Затова идеалът се формулира възможно по-далеч от настоящето. Колкото по-далеч в бъдещето е положен той, толкова по-стерилно е съдържанието му от външни примеси, които остават неизвестни. При такива далечни хоризонти няма предвиждания, още по-малко прогнози (предварително знание). Идеалът е коренно различен тип знание за бъдещето, почиващо върху ценности, воля и търпение. Това е още един повод да си припомним алегорията с Одисей като пример за стратегическо поведение.

Абстрактните цели-смисъл, достигнали състоянието на общи принципи, намерения и приоритети, подлежат на следващи степени на операционализация на тактическо и оперативно равнище. По този начин те достигат в крайна сметка до равнището на оперативни цели-задачи, с което приключва цикълът на целеполагане. В резултат на това стават възможни дейностите, които в обратен ред водят до осъществяването на стратегическите цели – субективната самоактуализация или подобрението в даден сегмент на живота.

Ако следваме линията на все по-голяма конкретизация на целите става ясно, че целите-смисъл на стратегическото равнище се декомпозират на тактическо равнище в крайни цели-състояния. Тук обаче става дума само за онези крайни цели-състояния, които имат стратегически характер, понеже са конкретизация на цели-смисъл.

Изключително важно е обаче да отбележа, че далеч не всички крайни цели-състояния на тактическото равнище имат произход от стратегическите цели-смисъл.

Не трябва да се изключва постоянната възможност множество крайни цели-състояния да се появяват направо на самото тактическо равнище. Те са резултат от нуждата да се реагира на протичащите конкретни ситуации, в които управляваният субект трябва да решава проблеми на своите актуални взаимодействия със средата.

Въпреки това мисля, че стратегическите цели задават посоката на цялостното поведение. Нормално е да се очаква, че макар и косвено, все пак те оказват въздействие върху такива традиционни тактически цели-състояния, произведени непосредствено при тактическото планиране на действията в отговор на предизвикателствата на средата.

Следователно мога да твърдя, че стратегическите цели-смисъл водят пряко до формирането на крайни цели-състояния със стратегически характер и въздействат върху останалите крайни тактически цели чрез поставянето им в предварителни рамки от приоритети.

Що се отнася до значението на крайните цели-състояния със стратегическо значение може да се твърди, че изпълнението им осигурява възможна добрата структурираност на субекта и съответно способността му да действа успешно (адекватно, ефективно и пр.) в собствената му среда.

Що се отнася до непрякото въздействие на стратегическите цели върху стандартните крайни цели-състояния, липсата на добре формирана система от водещи цялостното поведение стратегически цели-смисъл неминуемо ограничава производството на еднопосочни и взаимно непротиворечиви крайни цели-състояния на по-ниските равнища на управление.

Намирам, че между двете групи крайни цели-състояние в рамките на тактическото управление съществуват ред разлики.

Стратегията описва движението към идеал, а не краен статус и затова целите, които тя диктува носят в зародиш неограничен характер. Вместо крайно състояние, което трябва да бъде достигнато, стратегията задава посока, която е критерий за избора на по-конкретни стъпки, сами по себе си крайни състояния. Когато е част от общо движение обаче всяко от тези крайни състояния няма завършен смисъл сам по себе си. Те са вектори със собствена дължина, но едновременно с това напластяващи се части от придвижване в обща посока. Такива специфични крайни цели-състояния имат особеното свойство, че в момента, в който бъдат достигнати, техният резултат изгубва своето завършено значение. При достигане до желаното, но ограничено по смисъла си крайно състояние, се поражда смислов „вакуум“, тъй като не е постигнат идеала, към който води направената стъпка. Така на непосредствения хоризонт веднага се очертава следващата крайна цел-състояние, която отново е от стратегически тип, операционализация на същата констелация от стратегически цели-смисъл. (Писателят не спира да пише след като е привършил една своя творба. След поставянето на последната точка на един текст се появява нуждата от започването на следваща творба.) От позициите на стратегиращия субект сякаш една и съща крайна цел-състояние отскача напред във времето в момента, в който той достигне до нея.

Мога да определя като обща отличителна характеристика на целите със стратегически произход това, че са цели на движението. Водещо значение има направената крачка в зададената посока. Продуктът на стратегическото равнище на управление, подаван надолу към тактическото равнище, е общият смисъл на всичко, представен под формата на система от селектирани общи значения, принципи, намерения и приоритети.

СТРАТЕГИЧЕСКО ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ

Считам, че стратегическите цели-смисъл се формулират така, че да бъдат едновременно максимални и възможни.

В една и съща координатна система се пресичат две линии. Едната е на нарастващата желана крайна стойност на постижението, другата е на спадащата възможност за постигане на крайната стойност. Двете прави се пресичат само в една точка и това е оптимумът, който се търси когато се формулират стратегическите цели-смисъл. Ако желаната крайна стойност надхвърля възможното, тогава (не)възможността за постигането ѝ „дръпва надолу“ действителната крайна стойност. Обратно, с оглед по-голямата сигурност за постигане на крайна стойност, макар и не най-високата, не могат да се използват всички възможности. Тази дилема е описана от т.нар. Оптимум на Парето.

Принципите и технологията на стратегическото целеполагане както при организационните, така и оперативните стратегии бих очертал по следния начин:

Отличителните субектни ценности, формиращи ядрото на организационните стратегии подлежат на постоянно, макар и бавно актуализиране. Както е известно от теорията на политическата култура, не всички елементи на идентичността са постоянно и едновременно активирани. Те се активират под въздействие на централен проблем в глобалната среда на даден исторически период, в който организацията трябва да определи най-ефикасния и ефективен модус за своите действия. Така от гледна точка на стратегиращата организация всеки период от съществуването ѝ се характеризира с проблем в глобалната среда, който засяга определени сегменти от идентичността и предизвиква стратегическо действие. Историческите периоди също се характеризират с централен проблем. Той формира възела от характерни проблеми за дадена област на обществения живот. И в двата случая е налице онази същност, която мога да назова глобална ситуация, която поставя стратегическото действие на дневен ред.

Реакцията на стратегическото ръководство в такива моменти отчитам като извличане чрез ценностен избор на стратегически цели-смисъл от първи порядък, които да определят пътя за осъществяване на стратегическата мисия на субекта в глобалната среда на дадения исторически период. При оперативните стратегии процесът дотук е сходен. На стратегите се налага да постигнат и наложат в глобалната ситуация значение на централния проблем, което е възможно най-доброто за управляваната от тях сфера. В този случай основно значение имат ценностите, характеризиращи обекта на управление. В този начален етап целите-смисъл имат вид на водещи принципи, рамкиращи по-нататъшния процес на все по-конкретно целеполагане.

Съвместно хората решават не обективния проблем такъв какъвто би изглеждал от страни или от научна гледна точка, а онова негово значение, което наговорят помежду си. Затова едни и същи проблеми намират различни решения сред различни публики. Социално конструираните значения на системните проблеми са реалната основа на стратегическото управление. Инструменталната рационалност на тактическото и оперативното управление дефинира по-елементарни проблеми. Социалното им конструиране отстъпва на обективната им оценка в контекста на конкретни параметри. Подобна степен на обективност липсва когато става дума за ценностен избор на субективен идеал в далечното бъдеще.

Участниците в стратегическия проект, субекти и обекти, се нуждаят от общо споделено значение на централния проблем, който засяга всеки от тях. То определя техните стратегически дейности. Всички засегнати представляват пространството на проекта, а времето, нужно за решаване на проблема определя неговата трайност. Споделеното общо значение, за което стана дума мога да нарека съвместна смислова конституция на стратегическите взаимодействия.

Постигането ѝ протича във верига от последователни фази. На основата на българските изследвания на структурата на човешките дейности и свързаната с тях феноменологична теория на интерсубективността моето предположение е, че първоначално субектите идентифицират появилия се общ системен проблем като техен субективен и му дават своята субективна дефиниция. Тя е негова интерпретация чрез филтъра на субективната ценностна система. След това субектите, отчели съществуването на системен проблем откриват социалното му пространство, като откриват за кои други субекти системният проблем също представлява обект за разрешаване. Това те правят поради необходимостта да потърсят собствено решение в социално пространство. За целта на този етап всеки от субектите отчита вероятните дефиниции на централния проблем от страна на другите засегнати от. На тази основа след това всички участници изработват съвместната смислова конституция на централния проблем. Параметрите на взаимодействията, които следват се определят от 1) субективните ценностни интерпретации на идентифицирания по различни линии системен

проблем, 2) социално конструираните му значения, 3) значенията, които следват от появите на сходен проблем в миналото и 4) значенията, наложени чрез употребата на това, което наричам дефиниционна власт да въздействат върху съвместната смислова конституция на проблема от страна на един или повече участници, за което ще стане дума малко по-долу.

Принципите, които се следват при съвместното проблемно осмисляне на цялостните действия определям така :

Първа стъпка: СУБЕКТИВНА ДЕФИНИЦИЯ НА ПРОБЛЕМА

1. Тя не отчита проблема като „житейски“ (онтологичен), а като управленски, т.е. проблем на избор на алтернатива (гносеологичен). По този начин първоначалната субективна дефиниция на появилия се системен проблем придобива форма на субективна управленска дилема. На този първоначален етап системният проблем играе ролята единствено на проблем-инициатор . Примерно взето, формата на дилема, за която става дума не е „българската територия не е обединена в историческите си граници“, а „кое – война или мир е решението; ако война – заедно с кого и против кого, ако мир – продължение с тези или онези средства“. Такава форма се нарича стратегически проблем.

2. Тя стига не до желаната, а максимално възможната алтернатива. Това става чрез отчитане на т.нар. очаквана стойност на всяка алтернатива.

3. Тя търси не решение на проблема сам по себе си, а решение, което гарантира осъществяване на приоритетите от мисията след конкретното му решаване (не войната, а мира след нея).

Втора стъпка: СЪОБРАЗЯВАНЕ С ДЕФИНИЦИИТЕ НА ДРУГИТЕ УЧАСТНИЦИ

1. Проблемът не е само на субекта, той е проблем и за други субекти. Очевидно всички те предстои да се срещнат на полето на решаването на въпросния централен проблем. Всеки субект има своя гледна точка за проблема, различна от интерпретацията на друг потенциален участник. С оглед конструирането на своето предстоящо социално действие всеки участник прави опит на този втори етап да предвиди и вземе под внимание мнението за проблема на другите.

2. Централният проблем е проблем на всички, не само за един. И другите участници знаят, че не са сами. Те ще се заемат с дефиниране на проблема не само от гледна точка на своята субективна дефиниция, но вече и с оглед на предположенията си за дефинициите на другите. Всяка субективна дефиниция се съобразява с предполагаемите субективни дефиниции на останалите участници. Някои от субектите използват момента и още на този ранен етап упражняват известна дефиниционна власт, като манипулират информационния процес между участниците. По този начин става възможно някои субективни значения да бъдат вписани в дефинициите на другите. В тази фаза централният проблем вече придобива същност на проблем-генератор, конструиран от голям брой субективни значения.

3. Светът около всеки субект се разделя на две части според предположенията от него субективни стратегии на останалите: едни се очаква да бъдат конкуренти, други – да попаднат в групата на партньорите. При разделянето на участниците на противостоящи си групи отново има потенциал за използване на дефиниционна власт от някои участници.

Трета стъпка: СЪВМЕСТНА СМИСЛОВА ДЕФИНИЦИЯ

1. Никой субект не започва действие на базата на предположения, всеки търси окончателния взаимно уговорен смисъл. Огромната сложност на системния проблем, достигната на втория етап чрез превръщането му в набор от акумулирани множество

значения ограничава битието му на проблем-генератор като пряка основа на последващите взаимодействия за съвместното му разрешаване. Идва ред да бъде уговорена по-опростена форма на централния проблем, основана върху повтарящите се или най-приоритетни негови значения. В този процес силните са тези, които имат дефиниционна власт да наложат в най-голяма степен съвместна пътна карта за решаване на централния проблем. Между участниците протича символно взаимодействие за формирането на съвместна смислова конституция за решаването на проблема.

2. Постигнатата чрез символно взаимодействие съвместна смислова конституция не покрива само предстоящото дейностно взаимодействие за решаването на проблема, а и за периода след решаването му. С други думи тя формулира не само ролята при решаването на проблема, но и ролята след решаването на проблема.

3. Веднъж постигната, смисловата конституция проявява консерватизъм. По-точно възприелите я участници и особено участниците, успели да наложат свои значения в нея не допускат изменения нито в конструкцията от значения, нито в предписаното ролево поведение. Трайно оцетени са тези участници, които не са упражнили сполучливо дефиниционна власт.

Считам, че от този момент нататък стратегирането протича по една и съща технология и за организационните, и за оперативните стратегии.

Описаният по-горе тристепенен процес на социално конструиране на значенията е немислим без намесата в него на стратегическото лидерство от самото начало. Въпросът с инициативата при стратегирането е ключов. Решителността и инициативността се предпоставят една с друга. Инициативата е въпрос на прочутата изпреварваща първа крачка. Без нея не може да се осигури преимуществено положение пред конкурентите, следователно отпада и всяко стратегическо намерение. В този смисъл не може да се избегне философията на Сун Дзъ, изразена в такива негови мисли, като „Победителите първо печелят, а след това отиват на война; победените първо отиват на война, а след това търсят начин да я спечелят“ или „Ще победи онзи, който се е подготвил и иска да хване врага си неподготвен“. Ако инициативността е началната скорост, то решителността е волята да се следва поетия път с енергия, захранваща всяка следваща инициатива. Затова инициативата е „перпетуум мобиле“ на стратегирането.

Следващият етап е формирането на намеренията от втори порядък. Това става, като ръководният център операционализира всяка от целите-смисъл. За целта професионален орган създава набор от алтернативни хипотетични решения как да се постигне съответната цел-смисъл. Всяко от решенията е стратегическо намерение. Някои намерения са възможни, други – недотам и затова трябва да се избере онова, което най-пълно съответства на стратегическата цел от първи порядък. Така процесът на стратегическото управление преминава от първоначалното си ценностно-рационално състояние към същинско управленско състояние, тъй като вече става дума за избор на алтернативи, т.е. за вземане на решение коя е най-ефективната и ефикасна версия на първоначалната ценностно обоснована цел. Намеренията оформят втория по-конкретен вид на целите-смисъл.

След сравнението и избора на най-добрата стратегическа алтернатива става възможно определянето на стратегически приоритет – стратегическа цел-смисъл от трети порядък. Приоритетите са стратегически цели, които са съобразени с рамките на глобалната среда в историческия период. Тяхната съвкупност формира стратегическата визия. Приоритетите във визията са операционализират така, че да се претворят в крайни цели от стратегически тип, каквито се залагат накрая в стратегическите планове.

На основата на описаното дотук мога да определя три водещи принципа при стратегическото целеполагане:

1. Идеализъм: Поради пределно високото равнище, което заемат в публичното управление, стратегиите произтичат от ценностно формулирани идентичности и дефиниции на проблемите. Ценностната определеност при тях има приоритет над ситуационната, тъй като управляват дълготрайни процеси и трайни обекти. Основният въпрос на една стратегия е „Какъв субект искам да бъда?“ или „Какъв искам да бъде управлявания от мен обект?“, а не въпросът на тактиката „Какво мога да постигна при дадените обстоятелства?“.

2. Бъдещност: Стратегията е адаптивна концепция за прогреса на организацията или съответните публики в рамките на сменящи се мандати или следващите поколения, а не за преразпределение на благата днес. Стратегирането е итерация – път от далечното бъдеще назад към настоящето и обратно напред към изграждане на общ модел на поведението в обозримото бъдеще. Нейните цели нямат самостоятелно значение, а последователен смисъл.

3. Съгласие: Стратегирането не е налагане чрез власт на определени идеи за развитие, а процес на постигане на общо мислене и действие. Властта е тук и сега, стратегията е оттук до далечното бъдеще и се нуждае от легитимност. За да не стане жертва на променящите се обстоятелства може да разчита единствено на съгласието – както синхронно, така и диахронно.

ДЕФИНИЦИОННАТА ВЛАСТ

Съгласието е основна предпоставка на стратегирането. Съгласието (consent) се различава значително от консенсуса (consensus). Консенсусът предполага предварително зададено единомислие по един или само няколко свързани въпроса на иначе напълно автономни субекти („договор“ по Хегел). Така консенсусът е буквално единомислие.

Обратно, съгласието започва обикновено от състояние на предварително несъгласие между участниците по множество свързани въпроси. Първоначалното явно несъгласие (или просто пасивна липса на съгласие) претърпява метаморфоза у всеки участник в рамките на информационно взаимодействие помежду им във връзка с общ проблем. Елементи на формирация се в този процес общ интерес постепенно се интернализират в субективните дефиниции на протичащата ситуация и намират място в тях („политика“ според Хегел). Съгласието е информирано, наговорено единомислие. Поради приетите интернализирани значения на общ смисъл на взаимодействията съгласието се проявява като трайни убеждения на отделните участници, а с това и основа за продължително, постоянно регенериращо единоедействие.

Следователно съгласието има явен процесуален и социален характер. Неговото постигане протича в среда от неравностойни участници. Някои от тях имат възможност да упражнят това, което наричам дефиниционна власт при формирането на общите значения, които ръководят по-нататъшните взаимодействия. Решаващото им въздействие върху съвместната смислова конституция на стратегията ги отличава като стратегически лидери.

Дефиниционната власт на стратегическите лидери може най-общо да се определи като основен инструмент за постигане на съответствие между индивидуалните и колективните транзитивности при подредба на приоритетите. „Парадоксът на Кондорсе“ или „Теоремата на (не)възможността“ на Ероу показват не толкова, че съвпадението между индивидуалните и колективните подредби на предпочитания са по условие невъзможни, колкото това, че съчетанието между двете равнища е изпълнимо, ако почива единствено върху решенията на индивидуалните участници, приети за равноправни помежду си. Парадоксът е всъщност в това, че индивидите не могат да открият общовалидна за всички си транзитивна подредба на предпочитанията, която да удовлетворява всеки един от тях поради това, че е постигнато

съвпадение между общата подредба и всяка от частните. Очевидно индивидуалните подредби се възприемат от този класически теоретичен продукт на икономическата наука като предварително дадени.

Какво би се получило обаче в ситуацията, когато индивидуалните и колективните подредби биват формирани успоредно, при наличието въздействащото влияние върху формиращите се значения на проблемите от страна на един или повече от участниците, прилагащ по този начин особена дефиниционна власт за изграждане на крайно съгласие за смисъла на предстоящите взаимодействия и ако търсената формула на съвпадение между индивидуалните и колективните подредби на предпочитанията се отнася не само до актуалния момент, но и устойчива във времето? Това означава, че чрез дефиниционна власт може да се постигне такова състояние, което надраства равновесието на Неш, тъй като включва колективните значения в процеса на постигане на равновесното състояние, т.е. съгласието. Общото съгласие не присъства в концепцията на Джон Неш.

Известно е, че самото равновесие на Неш описва взаимодействие между двама или повече играчи, при което всеки от играчите знае равновесните стратегии на другите играчи и никой от играчите не може да спечели повече, ако промени едностранно само собствената си стратегия. Очевидно е, че тази теория не съдържа под каквато и да било форма нито времеви, нито властовия компонент. Макар и алтернативна на класическите постановки на икономическата наука от времената на Адам Смит, концепцията на Неш не може радикално да се изолира от т.нар. „индивидуалистична грешка“ (individualistic fallacy) на икономическия анализ, тъй като приема за действащи лица единствено затворените в себе си индивидуални участници в колективната игра, решаващи всеки сам за себе си евентуално на основата на предположенията или наблюденията на поведението на останалите играчи.

Играчите влизат в играта с индивидуалистични подредби на предпочитанията си. Да не забравяме, че рядко някой от тях има напълно изградено разбиране за ситуацията в този ранен момент. Играчите осъзнават, че ще постигнат това, което се е появило първоначално в техните съзнания в колективна среда, т.е. чрез взаимодействия. Те влизат в тези взаимодействия разполагайки единствено с първоначална формулировка на своите предпочитания, основана върху миналия опит и собствените ценностни нагласи. Социалният характер на предстоящото взаимодействие кара всеки участник да има готовност да дооформи своите предпочитания в зависимост от поведението на останалите участници, за да осигури адекватност на своите действия. Но не само това. Формиращата се общност от актьори има своя субектност и в това си качество – подредба на предпочитанията. Следователно в процеса на формиране на индивидуалните предпочитания отделните участници вземат предвид и очертаващата се колективна подредба.

Нека добавим нещо към това. Първо, не може да се отрече съществуването на момент на неравновесие между участниците преди равновесието да се е постигнато. Това е моментът, в който някои от участниците могат да упражнят определено влияние върху ориентациите на останалите. Второ, веднъж създадена, общата подредба на предпочитанията придобива самостоятелно битие, достатъчно авторитетно, за да послужи за ориентир на участниците. Мнозина от тях действително биха желали да постигнат в края на краищата собствена подредба на предпочитанията, конформна с колективната подредба – едно, защото са открили, че между собствените им начални предпочитания и оформящите се общи няма сериозна разлика, а така също и че конформното поведение ги прави участници в равновесна игра, която обещава ефективност. Така образуването на предпочитания не е еднократен акт, а процес, при това продължителен, тъй като желаното от повечето участници равновесие е обект на постоянни предизвикателства с течение на

времето. Дефиниционната власт е инструментът, чрез който се синхронизират индивидуалните и колективните равнища на предпочитанията, тъй като прилаганият я участник е заинтересован от въпросния синхрон с оглед постигане на трайно равновесно състояние, от което той максимизира повече, отколкото би успял с некооперативна игра.

По определение значенията в политиката и социалното управление са социално конструирани. Дефиниционната власт е част от информационното взаимодействие при тяхното формиране. Равновесните индивидуални стратегии не са резултат единствено на рационални, но и на социални мотиви. Освен това те не са немислими без императивно съобразяване с колективна организационна стратегия, към която са отворени през цялото време с оглед адекватното поведение. Така полученият равновесен резултат не е еднократен, а повтарящ се във времето.

Така ако към равновесието на Неш прибавим властовите и времевите параметри при синхронизиране на индивидуалните и колективните транзитивни подредби на предпочитанията, ще се получи следната формулировка за стратегическо равновесие: Стратегирането почива върху съгласие, което е резултат от специфично равновесие между индивидуалните предпочитания и между тях и колективните, постигнато чрез насочващото посредничество на носител на дефиниционна власт, при което всеки от участници е постигнал такова разбиране за общата игра, което го мотивира да запази поведението си, тъй като както той, така и никой от играчите не може да спечели преднина в който и да е момент в бъдещето дори при сериозна промяна на условията, ако промени едностранно само собствената си стратегия в който и да е предварителен момент.

Считам, че стратегическата дефиниционна власт е методът за постигане на съгласие чрез инструментална справедливост на решенията. От практическа, не философско-аксиологическа гледна точка бих определил справедливостта в управлението като особена форма на неравно третиране на неравните. Стратегическото ръководство предлага на евентуално оцетените от даден проект в даден момент повече, отколкото те самите могат да си осигурят чрез некооперативно поведение. Това става, като им очертава най-добрия за тях възможен хоризонт за осъществяване на техните интереси в обозримо бъдеще чрез предложения проект при наличните условия и го противопоставя на друг хипотетичен хоризонт, при който ако не приемат оцетяването в обявените рамки сега, ще бъдат многократно по-оцетени в бъдеще. По този начин се оказва рационално потенциално оцетените да се съгласят с неблагоприятното си положение в предлаганите рамки и да проявят кооперативно поведение при изпълнение на проекта, тъй като няма по-добър от него. Управляващият субект не само не пречупва ничия воля, но и не се прикрива зад обективните условия. Обратно, в субективен план той е субект на добро управление, като предлага най-доброто решение. Затова мога да твърдя, че така използваната дефиниционна власт води до равновесие, следователно и до осигуряване на необходимата дълготрайност на стратегическия проект. Никой от участниците няма изгода да промени своето поведение, ако никой друг не го промени по причина, че също и другият няма изгода.

Намирам за важно, че при упражняването на дефиниционна власт стратегическото ръководство определя ситуацията като управленски проблем, т.е. като нужда от избор между алтернативи. Иначе всякакви екзистенциални обобщения за проблема биха били не повече от обикновени оплаквания. В случая е важно, че стратегическото ръководство изгражда въпросните алтернативи. Дефиниционната власт не е абсолютна. Тя не налага без избор една-единствена предрешена програма за безусловно изпълнение. Въпрос на правилен избор от потенциалните потърпевшите е да изберат алтернативата, която нанася по-малко щети и създава повече възможности. В допълнение ръководството би могло

отговорно да обещае и още нещо – бонус за оцелелите при първа възможност. Най-важното обаче е осигуряването на устойчиво развитие на стратегическия проект.

Мисля, че е очевидно, че дефиниционната власт е онова, което легитимира стратегическото целеполагане. В това отношение тя влиза в сложни отношения с политическата власт. От една страна те преливат една в друга доколкото създаването, комуникирането и следването на стратегически проект е осъществяване на особен интерес като всеобщ. От друга страна тъкмо мандатността и представителността са най-сериозните ограничения пред стратегирането. Стратегиите трябва да издържат през няколко мандата и да са относително независими от носителите им. Също така в сравнение със стратегията политическата представителност очертава много по-тясна подкрепа и много по-широк спектър от сектори и сегменти на обществения живот. Обратно, стратегията увеличава огромна подкрепа от субекти с различни политически ориентации, но само при управлението на съответния сектор или сегмент. Може да се добави, че партийните централи разполагат със значително по-малък капацитет и търпят ограниченията на политически интереси при създаването на стратегически проекти.

„Чия“ е дефиниционната власт? Дали конкретният стратегически лидер е неин субект, или носител? Класическото виждане за властта като „асиметрично отношение“ (Иванов, 1994 [Ivanov, 1995]). Носител означава нещо различно от субект в собствения смисъл на понятието. Носителят на власт, разбира се, е субект, който заема определена позиция в асиметричното отношение. Водеща роля обаче има позицията – не толкова като място в йерархията, а във втория смисъл на понятието позиция – позицията като водещи ценности, идеи и принципи. Носителят на дефиниционна власт създава, налага, съхранява и изразява тези ценности, идеи и принципи. Субектът на мандатна власт е по определение лично заинтересован от това доколко колективният резултат удовлетворява неговите интереси и доколко това е постижимо. Водещата роля на личния интерес предопределя конформно поведение спрямо колективните алтернативи. Инициативният субект на дефиниционна власт в рамките на утвърждаване на дългосрочна стратегията в публичната сфера се определя като колективно заинтересован лидер на платформа в обществен интерес, което силно ограничава конформното поведение. Затова се казва, че „Инициативата винаги принадлежи на този, който е готов да умре в боя“. Разбира се, не става дума точно за смърт, а за това, че носителът на идеята се бори за ней неограничено, тъй като не може да прагматизира действията си под формата на изчислим собствен интерес.

Поради дългосрочния характер на стратегиите те надживяват своя носител и той бива заменен със следващ. При прехода от едно политическо ръководство към следващо се сменя властния субект, а с него обикновено и политическата платформа. При стратегирането последователните ръководни субекти следва да имат поведението на носители на дефиниционна власт, което означава да я предават щифетно, за да съхранят водещата позиция на стратегическите принципи. По тази причина задължение на стратегическите лидери е да „отгледат“ своето наследство на ръководната позиция или най-малкото да създадат гаранции, че при промяна на политическата власт няма да пострада следваната стратегическа линия. Докато субектът на политическа власт е овластен чрез механизма на отчуждената мандатна власт, носителът на дефиниционна власт при стратегирането е овластен от съгласието относно водещи принципи, веднъж създадено и след това постоянно поддържано в различните последователни ситуации.

КАСКАДАТА ОТ ОСМИСЛЯНЕ

Разбирането за стратегическото управление дотук почива върху презумпцията за строго разделение между стратегическо и нестратегическо съдържание на публичното управление. Това се правеше с цел да се достигне до ясно и непротиворечиво разбиране за стратегията по дедуктивен път.

На дневен ред излиза следващият въпрос: Възможно ли е прякото стратегическо смислообразуване на по-ниските равнища на управление? Какво представлява то?

Съвременната практика изисква отговор на този въпрос. Причината за това е, че в нея се разширява територията за политическото стратегиране. За безпрецедентната ситуация, която налага за пръв път да се стратегира и на по-ниските равнища на управление вече стана дума в самото начало.

В никакъв случай обаче не става дума за практиките на вмешателство на политическата власт в публичната администрация, а за използване на появилите се възможности за по-обхватно, пряко интензивно стратегическо осмисляне на управленските дейности на тактическо и оперативно равнище, за което новата епоха създава условия.

Изложените по-горе концепции за стратегическото отношение към несигурностите на бъдещето и „каскадният“ процес на пряко и косвено въздействие на стратегическите приоритети върху формирането на конкретни цели могат да се приемат като теоретичен фундамент в това отношение. Съвременната теория на управлението отбелязва известно раздвижване в същата посока, ако се съди по появилите се изследвания върху темата за стратегирането в условия на несигурност. Не трябва обаче да се изпада в крайности, като се стига до заключението, че стратегическото управление се проявява при всички типове справяне с несигурностите, включително при тяхното игнориране (вж. Courtney, Kirkland, Viguerie, 2000). По този начин едно обещаващо начало се изгубва в дебрите на интуитивното редукционистко понятие за стратегиране, което не прави разлика между стратегия и план, стратегическо и тактическо равнище на управление.

Остарялото традиционно разбиране за стратегирането почива върху предпоставката, че стратегиите са екстраполации на достатъчно точни предвиждания за бъдещето, постигнати чрез стандартни аналитични инструменти. Колко напред може да се предвижда достатъчно точно и как с екстраполации на тенденциите от миналото и данните от настоящето може да се гради модел за далечното бъдеще, за да се начертае ясна стратегическа посока, осмисляща днешните решения? Като контрапоза беше очертан обратният подход на приближаване към днешния момент и непосредственото бъдеще от позициите на възможни сценарии за далечното бъдеще, а не прогнози като основа на стратегирането. Традиционният подход е насочен към подценяване на несигурностите. Изясняването на същността на стратегирането в условия на несигурност изискват подход, който избягва подобно неплодоносно гледище.

Предизвикателствата на съвременната епоха пред стратегирането изискват то да навлезе в доскоро нехарактерните за него орбити на управление, в които по определение несигурностите се игнорират или ограничават, но без при това да губи своята същност да търси и предоставя възможности, извлечени тъкмо от несигурностите.

Мисля, че много фактори, които към момента са невидими за тактическото и оперативното управление в публичната сфера са в действителност познаваеми от стратегически позиции:

В оперативната сфера на управление, за която е характерно игнорирането на несигурностите, има определени възможности за навлизане на стратегически решения. Изтъкнато беше, че трябва да се прави разлика между пряката намеса на политически

стратегии в работата на оперативните мениджъри от местното самоуправление или органите на държавната власт. Оперативните мениджъри разчитат по определение на стерилна среда от гледна точка на несигурностите и следват една-единствена достатъчно прецизна прогноза. При съвременните условия обаче е възможно следването на стратегически цели в рамките на даже толкова силно ограничение. В изложеното по-горе беше направено разграничението между два типа крайни цели – тактически и стратегически. Оперативните мениджъри разполагат с едни и същи инструменти за постигането и на двата типа. Стратегическата намеса в тяхната работа се заключава в разясняването на историческото значение на някои конкретни ситуации, поясняването на най-важните приоритети, приобщаването на мениджърите като съавтори при формирането на стратегии и партньори при тяхното следване чрез подбор на най-добри практики, отличаване на индивидуални постижения от стратегически характер на това ниско равнище и т.н.

В тактическата сфера на управление, където несигурностите се поставят в ограничителни рамки, е редно да се изграждат два алтернативни модели на бъдещето (план „А“ и план „Б“). Не е напълно известно обаче кой от двата плана ще се реализира, защото несигурностите в тях са с вероятностен характер. Стойностите им зависят от много фактори от средата. Прогнозирането е трудно и непълно, а остатъчните несигурности при следването на който и да е план изискват предвиждане и на факторите, които могат да доведат до отказ от предпочитания в началото план и преминаване към по-малко предпочитания. При тази обстановка намесата на стратегическото равнище може да се окаже решаваща със снабдяването на тактическото равнище с алтернативни фючърси под формата на дискретни сценарии, основани на ценностното претегляне на ключовите несигурности. Гамата от потенциални фючърси все пак трябва да е достатъчно ограничена от една страна, а от друга – отделните сценарии да не преливат един в друг като варианти на един и същ.

ОРГАНИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИРАНЕТО

Общоприето е, че стратегиите се създават като предварителен план и че техен автор трябва да бъдат най-добрите специалисти в конкретната област, за която се отнасят. След приключването на работата по „писането на стратегия“ свършва и собствено стратегическата част на управлението и започва тактическата и оперативната работа по изпълнението на „стратегическия план“.

Така излиза, че примерно училищните „стратегии“ са документи, сътворени от директори и учители с голям педагогически опит и професионализъм, регионалните стратегии са също документи, които следва да бъдат създадени от местни ръководители на отдели, стратегиите за сигурност или безопасност непременно трябва да бъдат дело на експерти по сигурността и офицери и т.н. Тесните специалисти в конкретната област на обществения живот или в ръководството на организацията обаче най-често не са никакви специалисти по стратегическо управление.

Въпреки това не само тяхно, но и масово разпространено е мнението, че непознаването на технологията на стратегирането не е чак такава пречка, каквато би било непознаването на тясната област, за която стратегията се отнася. Отново в ход е интуицията: цел на стратегията интуитивно е подобряване на положението, а ръководителите знаят конкретните проблеми, поради което единственото, което остава да направят, когато пишат „стратегия“ е да фиксират цели, чието постигане ще подобри завареното състояние. Ако им е нужна изобщо някаква консултация, това може да бъде по-лесно постигнато чрез наръчници по стратегическо планиране или „аутсорсинг“ на някои детайли по писането на стратегия, отколкото обратното, ако трябва да се наемат универсални специалисти по

стратегическо планиране и управление, на които да се подават експертни мнения и данни за проблемите в конкретната област.

Твърдя, че добрите практики в стратегическото управление подкрепят по-скоро противното становище, за съжаление рядко споделяно. Устойчивите във времето и ефикасни стратегии се създават като проекти, направлявани и контролирани след това от професионалисти в областта на стратегическото управление, а не в конкретната проблемна област. Стратегическото управление е не по-малко високо експертна дейност, която изисква специални знания, талант и опит. Добрите специалисти в тази сфера знаят отлично как да набавят нужната им информация от експертите в управляваната сфера, без обаче да са склонни да задълбават в проблемите като тях, да вземат някоя страна, да страдат от зацикляне на решенията си и т.н.

Разрешавам си да дам пример по аналогия с превода от чужд език – той е по-сполучлив, когато се извършва от отлично познаващия езика, на който се превежда, а не езика, от който се превежда. Следователно даже когато имат стратегическа визия и известен талант в тази специфична дейност, най-добре е висшите ръководители да осигурят постоянната екипна работа на експерти по стратегическо управление в специално създадени организационни форми, като Стратегически центрове към своите организации, за които ще стане дума по-късно.

Общо погледнато, остарялото редуccionистко и модерното теоретично разбиране за стратегическото управление си противостоят и по въпроса за това кой и как създава стратегиите.

Тези, които приравняват стратегията към увеличен по обхват, важност и време предварително създаден план логично търсят авторство на конкретен „стратег“ или група стратегии, тъй както се прави в планирането. Приема се, че създаването на стратегия е еднократен акт, който предхожда изпълнението ѝ. Традиционното мислене определя процеса като акт на писане на документ от експертна група, чийто първоначален текст бива формално обсъден и приет, с което получава легалност. За целта експертната група е получила указанията на висшия ешелон на организационното управление. Ролята на всички останали равнища е на изпълнители на спуснатия им готов стратегически план. На стотици места в традиционната литература се посочва, че стратегиите се създават предварително, при това тъкмо по начина, по който се създават плановете. Редуccionисткият теоретичен подход често отъждествява стратегическото управление със стратегическото планиране. В него няма място идеята, че стратегирането е постоянен процес, който трайно въвлича действията не само на всички равнища на управление, но и участието на обекта на въздействие.

Добрите практики в стратегическото управление, довели до значителни успехи говорят в полза на противоположното становище. Според него стратегирането предполага участието не само на висшите ешелони на управление и не само на управляващите организации, но и на съдействието на управляваните публики. При това участието на всички тези инстанции не се концентрира единствено в някакъв начален момент на формиране на стратегия, която след това да се изпълнява като план. Формиращото участие на всички продължава през цялото време на изпълнение на първоначалния проект.

Доколкото този общ процес е структуриран, той има ядро. То обаче се заема не точно от „стратег“ (или група „стратегии“) в смисъл на висш ешелон, а от стратегически лидери, което е до голяма степен различно. Само в такъв смисъл може да се говори за „стратегии“, които са основен двигател на цялостния процес на стратегиране. Това определение е по-пълно, отколкото елементарното функционалното им назоваване като „стратегисти“ (strategizers), тъй като съдържа поясняващия управленска функция на лидерството. Може

да се каже, че стратегическите лидери, наричани накратко „стратежи“, а не висшите управляващи, са ядрото на цялостната стратегическа мрежа, която извършва стратегирането. Това виждане е свързано със съвременната теория на лидерството като процес, в който централно значение има отношението лидер-последователи в конкретна среда (вж. Танева, 2005 [Taneva, 2005]).

Аргументите в подкрепа на подобно виждане са множество. Каскадното осмисляне на цялостните действия засяга постоянно всички управленски равнища по причина, че се преследва единството и непрекъснатостта в последователност от различни ситуации. Водещият ценностен избор е траен и обхваща управляващи и управлявани. Еднократното предварително планиране би се компрометирало като подход към дългосрочни процеси. Широкият обхват на въздействие на стратегиите налага осигуряването на трайна легитимност, невъзможна без съучастие на управляващи и управлявани – не е стратегия планът до края на даден политически мандат, тъй като със смяната на ръководния ешелон ще се наруши непрекъснатостта на преследваните дългосрочни стратегически цели. Висшият ешелон има функциите единствено да инициира (на входа) или контролира изпълнението (на изхода) на стратегически проекти. Основната му роля е да направлява и координира цялата организация по отношение на формирането, операционализирането и постигането на стратегическите цели. Налагането с власт на стратегически проект го обрича на ниска степен на легитимност и кратка продължителност до такава степен, че да не успее да се развие като същинска стратегия. Или стратегията на цялото става лична стратегия на всеки, или проектът ѝ ще е неизпълним.

Например дали следвоенната стратегия на Германия е въпрос на централизиран план, евентуално създаден еднократно и предварително от кабинета на първия след Хитлер канцлер Конрад Аденауер, или обратно, въпрос на дългосрочно възвръщане към общогермански ценности чрез денацификацията на всяко равнище – нещо, което в действителност се е случило, макар и под ръководството на Аденауер?

Стратегирането следователно има сложен, съставен субект. От една страна висшето ръководство така или иначе е натоварено с отговорността да има далечна визия за развитие на организацията и изпълнение на нейната визия. Оттук и дефиниционната власт на някои представители предимно на висшия ръководен състав с определени стратегически лидерски качества, за което ще стане дума, да подема стратегически инициативи, да се създават стратегически идеи и проекти, да се инициират, насочват и контролират процесите по доизграждането на стратегически концепции и документи, да се създават адекватни стратегически планове и да се следи отговорно тяхното изпълнение. От друга страна поради самата специфика на стратегиите в процеса на стратегиране е замесена цялата организация, включително критична маса от общностите, чийто живот се направлява от организацията и нейната стратегия.

Така или иначе всяка от тези страни – висшите ръководители, останалите равнища на ръководство, самата организация като цяло и публиката – е заета през цялото време със своите рутинни задачи. Рутинните задачи са обем, който запълва всекидневието и дренира огромна част от усилията на всички. Ако трябва да се потърсят резерви от материални и финансови ресурси, време, хора и пр., обикновено те се вземат от заделените за стратегическа дейност. Причината е ясна – отговорността при нея изглежда по-малка, контролът логически е по-аморфен, а дългите времеви хоризонти сякаш оправдават виждането, че стратегиите могат да почакаят за разлика от непосредствената нужда от справяне с актуални предизвикателства.

Затова твърдя, че е желателно формирането на допълнителен специализиран орган, условно назован Стратегически център, който да координира голяма част от дейностите по

стратегизирането. Практиката налага потребността от ясен организационен инструмент на стратегическото управление от фазата на обсъждане на стратегическия проект нататък. Нищо няма да се получи, ако стратегията остане само документ и се очаква организацията, примерно дадено ресорно министерство с неговата бюрокрация, да създава стратегически проекти и да ги провежда в практиката. Първо, не само едно министерство е единствено отговорно за който и да е стратегически проект на държавно равнище. Даже в частния случай, когато проектът е изцяло в собствения му сектор на обществения живот, той трябва да се съгласува с всички други министерства. Сред тях Министерството на финансите и Министерството на правосъдието са водещи – всеки проект струва пари и е въпрос на синхронизиране със законодателството. Второ, капацитетът на тясно профилираното министерство от една страна е недостатъчен, а от друга нисък, защото чиновниците са заети с ежедневни задачи и спорадичното им допълнително натоварване с дейности по стратегиране представляват извънредна задача особено на фона на множеството проекти, ръководени от министерството, в чието изпълнение те са привлечени в извънработно време. Трето, незначителна част от управляващите са професионално подготвени по стратегическо управление, нито някой ги инструктира за това в министерството, в което работят. Безброй са примерите за това как когато липсва специален стратегически управленски център, който да координира и организира действията по формиране и провеждане на стратегии, всяко друго усилие по ефективното и ефикасно стратегиране остава непълноценно.

Очевидно стратегическият център не съвпада с висшето ръководство на организацията или част от него, наречена „стратези“. Доколкото става дума за неговото ядро, генериращо основния смисъл при стратегирането, то се заема от стратегическите лидери.

ЛЕГИТИМНОСТ И МОРАЛ В СТРАТЕГИРАНЕТО

Твърдя, че всеки стратегически проект се предхожда, съпровожда и завършва с действия, които от една страна правят стратегирането възможно, а от друга – легитимно. Последното е особено важно. Легитимността е единствената гаранция за поддържане на така важното съгласие в продължение на дългия период на осъществяване на една стратегия, в който участват вериги от ръководни екипи с последователни мандати, които управляват съдбата на няколко поколения.

Може ли действителен стратегически проект да бъде наложен с власт? Може ли тези, за които той се формира да не участват, даже да не знаят за него? Ако при създаването и осъществяването на план е нормално те да са поставени в позицията на пасивни изпълнители, възможно ли е това да се повтаря и в стратегирането? Доколко отношенията на команда и подчинение са в състояние да осигурят трайност на даден проект, който е обявен за стратегически?

Кой има моралната власт да налага задължителен обществен проект, макар и маскиран под формата на всеполезна стратегия върху останалите? Диктатори като Сталин и Хитлер са задължавали чрез страх и пропаганда всички да следват стратегическите им проекти, но така и не са успели. На този фон макар и косвено съобразените с обществено легитимните ценности и намерения проекти на Пак Чон Хи (Южна Корея), Ли Куан Ю (Сингапур) и Дън Сяопин (Китай) се оказват със забележителна стратегическа стойност. Би ли успяла демократизацията и свързаното с нея икономическо чудо на Германия по време на стратегическото управление на канцлера Конрад Аденауер, ако денацификацията като връщане към германската национална ценностна система беше проведена отвън, а не от самото германско общество?

Споменах на не едно място, че стратегията се отнася до най-важното за една организация или за дългосрочното развитие на даден обществен сектор. Подобен макромащаб е несъвместим с налагането на нечия воля. Вместо чрез власт стратегията изисква управление чрез съгласие. Даже елементарната логика на това, че стратегическите проекти надхвърлят времетраенето на всеки управленски мандат, е достатъчна да покаже, че единствено с власт (пряко асиметрично отношение между субекти) не може да се управлява стратегически. Управляващите и управляваните в бъдещ мандат не биха могли да търпят властово въздействие с днешна дата.

Считам, че преди всичко ценностното селектиране на целите е онова, което не търпи първенството на властната намеса от страна на стратегическите ръководители. Манипулирането на обществено приетите ценностни системи с налагането отгоре на нови ценностни модели е исторически неефикасно. Подобни опити завършват винаги катастрофално. Достатъчно е да си припомним подмяната на германските национални ценности с „арийски“ до Втората световна война, последвано от систематичните опити за изграждане на „социалистическата личност“ в ГДР. На такива примери се противопоставят други, като връщането на немската нация към себе си по времето на Аденауер и след това, лидерството на Мустафа Кемал Ататюрк, който запазва турските национална ценностна система, но същевременно я реформира дотолкова, доколкото тя се е налагало да се съхрани при съвършено нови исторически условия. По подобен начин управлението на Пак Чон Хи заляга върху корейските ценности, но модернизира сектори от ценностната система, за да укрепи националната идентичност в епоха на необратимо разцепление на нацията. Диктатура в този контекст винаги би била пагубна.

Ненамесата на стратегическите лидери във формирането на стратегическите проекти е дотолкова, доколкото се отнася до базовите ценностни критерии и нуждата от въвличане на всички равнища на управление и управляваните публики в производството на стратегическите цели. От друга страна стратегическите лидери извършват реформи в името на запазването на субективната идентичност или промяната на условията на живот на значими социални групи. Всяка промяна предизвиква сериозно съпротивление, особено ако има стратегически мащаби. Освен това мобилизирането на огромни ресурси за осъществяването на който и да е стратегически план изисква достатъчно „твърда ръка“, т.е. прилагането на власт. Слабата власт е толкова противоположна, колкото и прекомерната, а последното означава монополизъм. Балансът между двете крайности е различен в по-малко демократичните и в по-демократичните общества.

Бих казал, че историческите примери налагат заключението, че фигурата на действителния стратег в недемократичните общества е мекият диктатор. В тези общества няма разделение между институционална и частна роля, т.е. няма основа за добро управление, включително развити институции на гражданското общество. Такива ръководители са стратегически лидери доколкото са т.нар. „диктатори на развитието“ (developmental dictatorship), каквито се определят авторите на някогашната Турска република или съвременен Китай, Сингапур или Южна Корея. Никой от тях не налага стратегически проект, като пречупва волята на значими публики. Вместо това те предлагат версия на далечното бъдеще, която е в синхрон с трайните масови ценностни нагласи, събуждат вниманието на критична маса последователи и непрестанно убеждават в правотата на стратегическата концепция. В това се състои тяхното стратегическо ръководство (governance). Диктаторите на развитието насочват, а не налагат и проектите им се отнасят до времето след техните мандати. Меките диктатури се отчитат като проекти за модернизация, съгласувани с трайните нагласи и затова не само с интересите на големи обществени групи, но и с обективните потребности на бъдещи поколения. Споделянето е

онова, което смекчава диктатурата и допринася за нейния действителен стратегически характер, осигурявайки критична доза съгласие. В много случаи те са склонни да получават критика и задължително се съобразяват с нея, което пълните диктатори не понасят.

Дотук ставаше дума за стандартната необходимост от прилагането на балансирана политическа и административна власт за управлението на стратегическите процеси и блокирането на тенденциите към ентропия, неизбежни при проява на властови дефицит. Твърдя обаче, че стратегическите ръководители са длъжни да употребяват още един специфичен вид власт – това, което наричам дефиниционна власт. Тя съпътства не само меката диктатура на развитието, но и „недиктаторството“ при стратегическото управление в развитите демокрации.

Стратегията не е императив, каквато е заповедта на оперативния мениджър. Освен от дефиниционна власт стратегията се нуждае и от авторитет. Липсата му нанася допълнителни щети на съгласието. Твърдя, че без авторитет не може да се стратегира – ако основните принципни постановки на една стратегия не се разбират еднозначно и непротиворечиво тя ще се загуби съпричастността с нейната кауза и сътрудничеството в огромното стратегическо начинание. Морална власт на стратега изисква от него да е морално добронамерен, и способен да устои до край на моралната си позиция. С оглед ефективното стратегическо управление ръководителят трябва да е не само с добър морален публичен имидж, но също и да притежава убедителни гаранции, че ще продължи да не се опетнява занапред в морално отношение.

Въпреки, че отговорността на стратегическите ръководители изглежда пропорционално по-ниска от отговорността, носени от ръководителите от другите равнища на управление, като абсолютна стойност тя е несравнимо по-голяма. Контролът и съответно санкциите спрямо оперативните мениджъри са особено силни. Отговорността на мениджърите е пряка, постиженията – видни и измерими. Контролът и санкциите спрямо управляващите на средния ешелон са по-слаби. Отговорността е недотам пряка, постиженията са по-трудно измерими и обикновено идват след време. За грешките и пропуските се съди в немалка степен опосредствано от непълноценността на постиженията на по-ниското оперативно равнище, зад които по-висшето тактическо управление често прикрива непълноценността на своите планове.

Контролът и санкциите спрямо стратегическите ръководители са най-размити. Същевременно обаче последиците от непълноценностите на това равнище са най-мощни. Макар и след време санкциите са неизбежни и настъпват след сериозно акумулиране на отрицателна енергия в организацията и/или нейната среда и/или общностите, които са потърпевши от непълноценното стратегическо ръководство.

Създаването на стратегически проекти, тяхното адаптиране и реализиране са процеси, които водят до особено дълбоки и обхватни реформи с неизбежни широки последици. Не само грешките, но даже правилните действия на стратегическото равнище на управление водят до натрупване на отрицателно отношение поради консерватизма и страха от реформи, преобладаващи пред желанието за трансформации.

Мисля, че историята доказва, че немалко отговорни стратегически ръководители нямат щастливата съдба да бъдат напълно или навреме оценени. Често те могат да бъдат типизирани като интровертни, самотни и аскетични. Призванието им ги отделя от зависимостта от преки лични или партийни интереси при упражняването на дефиниционна власт. Вместо да са подчинени изцяло на мисленето в рамките на конкретен мандат те се насочват към времето и социалното пространство отвъд техните мандати. За разликата между партийните политики и стратезите важи в пълна сила известното определение на

Джеймс Фриймън Кларк: „Разликата между политици и държавници е тази, че докато политиките мислят за следващите избори държавниците мислят за следващите поколения“.

И все пак стратегическите лидери не са абстрактни творци на бъдеще, а негови реални строители във всеки момент. Развитието на стратегията като конкретен стратегически проект изисква от стратегическите лидери да бъдат във всеки момент и политици, използващи политическа власт. За успешния стратегически лидер важи определението: „Велик – да, светец – не!“

СЪЗДАВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ

Стратегиите проекти се представят под формата на стратегически документи. Считам, че последователността на частите на такива документи трябва да следва последователността на самия стратегически цикъл. Затова документите обхващат следната последователност: 1) формулиране на стратегическата мисия, 2) формулиране на стратегическата визия, 3) стратегическо планиране и 4) стратегическо управление. Към последното се включва стратегическият контрол.

Не е трудно да се открие обаче, че в много стратегически документи редът на стратегическата мисия и визия е обърнат. Вместо с формулиране на мисията те започват с изложение на визията. Намирам това за правомерно в стопанското управление, тъй като при него цикълът тръгва направо от формулировката на стратегическа визия за позициониране на фирмата спрямо нейните конкуренти след оценка на ситуацията. Мисията в такива случаи или се пренебрегва напълно, или се включва само инструментално в документа, без да се поставя като основополагащо начало. В качеството си на инструмент на бизнес стратегиите мисията обслужва конкурентното позициониране, като описва желания краен статус, който фирмата трябва да заеме. Стратегическите цели в стопанското управление не идват по линия на мисията. Те са операционализация на заложената визия – мотивираната идея какво да се прави най-общо при дадени обстоятелства. Следователно при такава подредба на стратегическите действия, които започват с изложение на визията, условията на средата, а не ценностният избор имат водеща роля. Затова по необходимост бизнес стратегиите тръгват от описание на завареното състояние, което трябва да бъде подобро. Извън стопанското управление обаче подобреното на положението не е същинската задача, както беше изтъкнато по-преди.

Независимо дали стара дума за стратегия в областта на стопанското или публичното управление документът, за който става дума е описание на стратегически проект. Той е израз на онова, което по-горе назовах „квант“ на постоянния процес на стратегиране – социално-енергийна цялост, определена от времето и пространството на действие на т.нар. централен проблем.

Текстът на стратегическия проект започва с предварителен текст с особено важно значение. Преди същинските дялове на изложението трябва да бъдат извършени всички предварителни действия по легитимирането на стратегическия проект, осигуряването на критична маса от обществено доверие, широкото информирание за намеренията и привличането по този начин на максимална подкрепа. Цел на тези предварителни усилия е да се създаде основа за съгласието при формиране на мисията, визията и плана. Ето защо е намирам за нормално същинските части на документа да се предхождат от Преамбюл.

Преамбюлът на стратегическия документ има цел да информира всички участници и обществеността за стратегическия проект и да постигне доверие още на този етап. Преамбюлът разкрива всички извършени до момента действия, които легитимират проекта. В него се посочват и пътищата, по които различни управленски равнища и обществени

групи са взели и могат да вземат участие занапред при неговото осъществяване, както и да упражняват контрол.

ДВАНАДЕСЕТТЕ ПРИНЦИПА НА СТРАТЕГИРАНЕТО

Стратегически проект не се създава, ако не са изпълнени няколко предварителни условия за успеха му. Ако не са взети всички мерки в тази посока проектът неминуемо ще се компрометира. По този начин трайно се отлага неговото въвеждане в управленската практика, а с това се нарушава следването на стратегическата линия на развитие.

Който предлага стратегия за развитието на организация или обществен сектор трябва да убеди критична маса от ръководители на различни равнища, организационния състав или съответните публики, че 1) предлаганият проект е неизбежен и актуален към датата, 2) неговата генерална посока трябва да е тази, която се предлага и 3) няма да бъде налаган от предлагания го, а, напротив, създаването му е съвместно дело.

Мисля, че предлаганият стратегически проект е длъжен да осигури жизнеността на субекта и обекта на стратегиране. Без „воля за живот“ на организацията и на групите, върху които ще се въздейства стратегията е излишна. Упадъкът на морала, който трябва да бъде преодолян, се изразява в отчаянието от общите действия, неверието в кооперативността и обръщането към индивидуално преследване на интереси на фона на чисто формално изпълнение на организационни или общностни задължения.

Авторите на стратегически проекти трябва да намерят начините как потенциалните участници да бъдат убедени в необходимостта от общи стратегически дейности и привлечени към формирането и преследването на стратегически цели. Известно е, че даже в много трудни исторически моменти идеализмът на стратегирането не само си заслужава, но и е единственият път навън от упадъка.

Както беше казано, последователните дялове на стратегическия процес са изработване на стратегическа мисия, последвано от създаване на стратегическа визия, след което идва редът на стратегическото планиране и накрая завършва с управлението на изпълнението на стратегията и стратегическия контрол. Такива са и последователните фази на стратегията като документ.

Намирам, че всеки от тези дялове има три ръководни принципа, които задължително трябва да бъдат следвани, така че общото им число е 12. Определям по следния начин въпросните дванадесет принципа на стратегическото управление в публичната сфера:

Първа група: АДЕКВАТНА СТРАТЕГИЧЕСКА МИСИЯ

1. МИСИОНЕРСТВО: водещи са ценностите, а не параметрите на ситуацията.

Когато се създава стратегически проект се започва от мисията, не от визията, за да се фиксира общия смисъл на целия проект. Постигането на смисъла на това равнище е следствие от ценностен избор.

2. УНИКАЛНОСТ: неподражаемите способности, а не което могат и други. Мисията се гради върху неподражаемите отличителни способности на организацията, а не върху онова, което могат и други.

3. РЕАЛИЗЪМ: собственото предопределение, а не привнесен идеал. Мисията описва обществено споделяната същност на организацията и централния проблем, а не субективни предначертания.

Втора група: ДАЛНОВИДНА СТРАТЕГИЧЕСКА ВИЗИЯ

4. ВИЗИОНЕРСТВО: Трайно монополно позициониране, а не реакция на ситуации. Визията формулира максималния допустим успех в рамките на глобалната среда на историческия период с нейния водещ централен проблем, а не рамките на ежедневно поведение.

5. ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ: управление на времето, а не на момента. Стратегическото управление е систематично управление на процес на приближаване към отдалечен идеал.

6. КООПЕРАТИВНОСТ: съюзяване вместо противоборството. Изпълнението на стратегическия проект е немислимо без поставянето на сътрудничеството на предна позиция заради огромните ресурси от всякакъв вид, които са необходими за успеха му.

Трета група: ЕФИКАСНО СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

7. ДИНАМИЧНОСТ: твърди приоритети, подвижни цели. Трябва да се отчита разликата между крайни (планови) цели и подвижни (стратегически) цели. Стратегическият план се състои от подобни „подвижни“ цели за всяка ситуация, подчинени на общо движение в стратегическа посока.

8. АВАНТАЖ: конкурентно предимство през цялото време, а не благополучие някой ден. Движението е самата логика на стратегирането, следователно успехът се изразява чрез динамичната категория на предимство, а не статичната на постигнато крайно състояние. Придвижването чрез осигуряване на трайно конкурентно предимство задминава всяка крайна цел, колкото и „голяма“ да е тя.

9. ГЪВКАВОСТ: верижно, а не блоково планиране. По своя характер стратегическото планиране не цели монолитен план на бъдещето въобще, както обикновено се мисли, а предполага верига от обвързани последователни краткосрочни планове с подвижни междинни цели.

Четвърта група: ЕФИКАСНО СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

10. СИСТЕМНОСТ: едновременно прилагане на всички стратегически принципи, не само на избрани. Стратегията предполага пълно единство, концентрация и завършеност на начинанието вместо разпиляване на успеха.

11. РЕЗУЛТАТНОСТ: ефект, а не икономия. Стратегията е постоянно постигане, а не модел на отделно постижение. Постигането на ефект е нейната действителност, а не постигането на ефективност. Характерен за стратегическите ръководители е изразът „Искам на всяка цена“.

12. РЕШИТЕЛНОСТ: премислена дързост вместо логична пресметливост. Стратегическото управление предполага повече синтетичен отколкото аналитичен подход.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Иванов, Д. Властта. 1994. София, УИ „Св. Климент Охридски“. [Ivanov, D. Vlastta. 1994. SofiJa, UI „Sv. Kliment Ohridski“.]
- Методология за стратегическо планиране в Република България, 2010, [www: strategy.bg](http://www.strategy.bg) [MetodologiJa za strategichesko planirane v Republika BalgariJa, 2010, [www: strategy.bg](http://www.strategy.bg)]
- Минцберг Г., Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. 2000. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Санкт-Петербург. [Mincberg G., B. Alystränd, D. Lämpel. 2000. Shkol strategij. Strategicheskoe safari: ekskursiJa po deprJam strategij menedzhmenta. Sankt-Peterburg.]
- Стефанов, И., А. Личев. 1995. Кратък речник на философите. София, ЛИК. [Stefanov, I., A. Lichev. 1995. Krat"k rechnik na filosofite. SofiJa, LIK.]
- Танева, А. 2005. Лидерството: управление извън господството. София, УИ „Св. Климент Охридски“. [Taneva, A. 2005. Liderstvoto: upravlenie izvan gospodstvoto. SofiJa, UI „Sv. Kliment Ohridski“.]
- Фукуяма, Ф. 2016. Политически ред и политически упадък: от индустриалната революция до глобализацията на демокрацията. Изток-Запад. [FukuJama, F. 2016. Politicheski red i politicheski upad"k: ot industrialnata revoljuciJa do globalizaciJata na demokraciJata. Iztok-Zapad.]
- Arrow, K. 1959. Functions of a Theory of Behavior under Uncertainty. In: *Metroeconomica*. Wiley. Vol. 11, February.
- Arrow, K. 1963. *Social Choice and Individual Values* (II edition). New York, John Wiley & Sons.
- Cambridge Online Dictionary. Strategizing. Retrieved February 2017 at <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategize>
- Courtney, H., J. Kirkland, S. Viguerie. 2000. "Strategy under Uncertainty." In: *McKinsley Quarterly*.
- Covington, C., J. Lindsay, E. Smith, P. Squire. 2008. *Dynamics of Democracy*. In: *Alternative Edition*, Thomson Custom Solutions
- Elster, J. 1979. *Ulysses and the Sirens*, Cambridge
- Frankl, V. 2006. *Man's Search for Meaning*, Beacon Press. Boston
- Gilboa, I. 2009. *Theory of Decision under Uncertainty*. Cambridge University Press.
- Halpern, J. 2005. *Reasoning about Uncertainty*. MIT Press.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, Sage.
- Knight, F. 1921. *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, Hart, Schaffner & Marx.
- Korhonen, P., K. Silvennoinen, J. Wallenius, A. Öörni. 2012. Can a Linear Value Function Explain Choices? An Experimental Study. In: *European Journal of Operational Research*, Vol. 219, Issue 2, pp. 360-367.
- Lindley, D. 2006. *Understanding Uncertainty*. Willey.

- Marume, S., R. Jubenkanda, C. Namusi 2016. "Similarities and Differences between Public Administration and Business Administration." In: International Journal of Scientific Engineering and Research, Volume 4, Issue 1, Online: www.ijser.in ISSN
- Meggle, G. 2006. "G. H. von Wright's Understanding of Action." (Lecture), Turku.
- Pyong-chon, Yi. 2006. Developmental Dictatorship and the Park Chung-hee Era: The Shaping of Modernity in the Republic of Korea. Homa & Sekey Books.
- Valmra, E., E. Metsla, R. Rannus, M. Rillo. "Towards a Practical Model of Strategy-as-Practice." In: TUTWPE No. 138.
- Von Wright, G. 1971. Explanation and Understanding. Cornell University Press, Ithaca.
- Von Wright, G. 1972. "The logic of preference reconsidered." In: Theory and Decision, V. 3, Issue 2, p. 140–169
- Whittington, R. 1996. "Strategy as Practice. Long Range Planning." In: Long Range Planning, 29(5), p.731-735
- Whittington, R. 2001. What is Strategy - and does it matter? (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Wildavsky, A. 1987. "Choosing Preferences by Constructing Institutions: A Cultural Theory of Preference Formation." In: American Political Science Review, V. 81(1), pp. 3–22.
- Wright, P., C. Pringle, M. Kroll. 1992. Strategic Management: Text and Cases. Allyn and Bacon.