

РЕВЕРСИВНОТО ПЛАНИРАНЕ КАТО ОСНОВА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ, ПОЛИТИКАТА И МЕЖДУНАРОДНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

(Към обща теория на рефлексивността в стратегическото управление)

Тодор Танев¹, Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

Студията въвежда научна дефиниция за стратегическото планиране, каквато липсва. Аргументира се становището, че уникалните черти стратегическото планиране в публичното управление произтичат от т.нар. реверсивно планиране, противоположно по логика и техника на традиционното право планиране от миналото към бъдещето. Смисълът на реверсивното планиране назад от изпълнения идеал в далечното бъдеще е формирането на крайни цели в обозримото бъдеще, каквито формира и правото планиране, само че това са цели, осъществяващи мисията на стратегиращия субект, а не задоволяващи неговите актуални потребности. Така представяната теория еманципира и изчиства стратегическото управление от грешката да се обърка с елементарното параметрично или с идеологическото мислене и действие в управлението.

Ключови думи: *стратегическо планиране, посока на времето, стратегически дефицит, таксономия на целите, рефлексивност в управлението*

¹ Тодор Танев е професор в Софийския университет „Св. Климент Охридски“, доктор на политическите науки. Преподавал е в много други университети. Автор е на 9 монографии и над 100 изследвания и статии. Съосновател и ръководител на катедрите по политически науки и публична администрация в Софийския университет. Бил е стипендиант на Фулбрайт и има 9 специализации в САЩ, както и в Холандия, Германия, Италия и Швеция. Интересите му са в областта на стратегическото управление в публичната сфера, политическата култура и държавността. Бил е министър на образованието и науката в периода 2014-2016.

REVERSE PLANNING AS THE BASIS OF STRATEGIC GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION, POLITICS AND INTERNATIONAL RELATIONS

(Toward a General Theory of Reflexivity in Strategic Management)

Todor Tanev², Sofia University “St. Kliment Ohridski”

Abstract

This study introduces a scientific definition of strategic planning, which is largely missing. It is argued that the unique features of strategic planning in public management derive from the so-called Reverse Planning from the distant future back to the foreseeable and thus manageable future, opposite in logic and technique to traditional straight planning from the past to the foreseeable future. The sense of backward Reverse Planning is the formation of end goals, analogous to the goals the right planning also forms, only that these are goals that fulfill the mission of the strategizing entity, and not satisfy its current needs. Thus, the presented theory emancipates and purifies strategic management from the mistake of confusing it with elementary parametric or ideological thinking and action in public management.

Key words: *strategic planning, direction of time, strategic deficit, taxonomy of goals, reflexivity in management*

*„Ако си чук, всичко изглежда като пирон“
Американски афоризъм³*

Стратегиите могат да се определят като основна ценност в управлението. От позициите на стратегията всички проблеми изглеждат – и не само изглеждат – решими. Стратегиите са единственият инструмент в ръцете на изгонения от рая човек, за да

² Todor Tanev, Dr. Sci., is a professor at Bulgaria’s national Sofia University “St. Kliment Ohridski”. He has taught at many other Universities in Bulgaria, EU and US. He is the author of 10 monographs and over 150 studies and articles. Co-founder and head of the departments of Political Science and Public Administration in Bulgaria. He has been a Fulbright Scholar and has conducted research in the US as well as in the Netherlands, Germany, Italy, Sweden, etc. His interests are in the field of Strategic Governance in the public sphere, Political Culture and Statehood. He served as Minister of Education and Science of Bulgaria (2014-2016).

³ Произлиза от идея на Ейбрахам Маслоу. Всъщност оригиналната фраза е „Ако единственият инструмент, който имате, е чук, вие сте склонни да гледате на всеки проблем като на пирон“ (“If the only tool you have is a hammer, you tend to see every problem as a nail.”), известна като „законът на инструмента“ или още „Чукът на Маслоу“. Отнася се до нещо различно - прекомерното разчитане на често използван инструмент.

създава необходимите чудеса, когато всичко наоколо едва свързва двата края или направо търпи крушение.

Постоянните дефицити и провали на стратегическото управление в държавната администрация, политиката и международните отношения у нас и в ЕС налагат дързостта да се зададе отново един традиционен управленски въпрос и да се потърси неговия отговор.

Ето и въпроса: *Каква е уникалната, специфична, самостоятелна основа на стратегическото планиране, която го отличава отчетливо от всяко друго равнище на управление и от която извира незаменната ползотворност на стратегиите, основата на чудесата, които те създават?*

Отговорът трябва да се намери независимо от яростното съпротивление, което такъв акт ще предизвика. Съпротивата иде оттам, че едва ли не всички мислят, че знаят поначало какво е стратегия и не желаят да бъдат поучавани на тази тема независимо от грешките, които допускат поради явно незнание.

Считам, че единствено чрез отговора на този въпрос може да се попълни липсата на здрава теоретична основа на стратегията в публичната сфера. В отговор на този въпрос аз твърдя, че стратегическото планиране е обърната, противоположна форма на известното стандартно планиране от настоящето към бъдещето при отчитане на тенденциите от миналото и бъдещите рискове, широко разпространено преди всичко на всекидневното тактическо равнище на управление.

Какво означава „обратно на стандартното планиране в управлението“? Според мен стратегическото планиране почива върху *реверсивно планиране*, т.е. планиране от далечното идеално бъдеще назад към обозримото и затова контролируемо бъдеще, изпълнено с конкретни, крайни цели.

Без крайни цели нищо не може да бъде постигнато на практика. Затова те са най-притегателната точка на всяко планиране. Но самите те, съвсем естествено, не възникват отсамосебе си. Всяко планиране, право или обратно, цели формулирането на тези цели, защото само те са дотолкова конкретни, че да водят до практически резултат. А какво е управлението и, съответно, планирането като негова функция без постигане на практически резултат.

Все пак, практическият резултат може да обслужва управляемия обект по много различни начини. Например с постигането на крайни цели аз съществувам всекидневно – храня се, почивам и т.н. С крайни цели обаче мога и да постигам моето развитие – да емигрирам, или да бъда писател и т.н. Докато в първия случай крайните цели са тактически, вторите са вече стратегически.

Стратегическото планиране е една от две съществуващи възможности в управлението за производство на споменатите крайни цели. По-точно, то е алтернативен, особен вид формиране на такива крайни цели, различаващ се от стандартния, добре известен и ежедневно практикуван метод за тяхното определяне. Стратегическото планиране в този смисъл не е познатото планиране, изразяващо се във фиксиране на проблеми, търсене на решението им, за което пък откриване на съществуващи тенденции, пресмятане на рискове и – ето – формулиране на крайни цели. Това не е

стратегическото управление. Скицираният стандартен метод за формулирането им не е стратегия. С други думи стратегическото планиране е противоположно на стандартното, „право“ планиране, следващо нормалния вектор на времето от миналото към бъдещето, използвано в тактическото управление, което тръгва от миналото, за да завърши отново в контролируемото обозримо бъдеще.

Важно е да се отбележи, че „командирането“ днес на архитекта на стратегията в далечното неограничено във времето бъдеще, за да крои на тази основа конкретни цели в обозримото бъдеще, не е в никакъв случай рисуване на блян или мечта за това далечно бъдеще. Бляновете и мечтите може да изглеждат красиво за политици и идеолози и да се поставят нарочно във витрината на идеализирано бъдеще. За да законспирират невъзможното им превръщане в реалност, манипулаторите ги назовават „визия“, с други думи резултат на визионерство. Даже представени като „визия“, те си остават блянове и мечти, защото не са по никой начин прагматични и съответно не водят до изпълними цели. Светът е пълен с примери на неосъществени мечти, несъобразени с изискванията на управленския процес. Политиците, идеолозите и техните сподвижници ги използват за пропаганда в партийни документи, с които се практикува демагогия.

Истинската стратегия е управленски, а не идеологически или политически артефакт. Съответно моделът на бъдещето, конструиран от стратега и наложен от него върху тези, за които се отнася – сътрудници, изпълнители и управлявани – като най-сполучлив измежду няколко възможни е съвсем прагматичен инструмент, с който той формулира конкретни цели за изпълнение. Тъкмо конкретните цели, производни от конструктивния модел на бъдещето⁴ са крачките към неговото осъществяване. А този модел е конструктивен и прагматичен, ако не се остави да е абстрактен, а „социализиран“, съобразен с другите. Това означава едно: ценностното самоопределение за далечния бъдещ момент да е съобразено с интересите на критична маса⁵ от други играчи, заинтересовани от реализацията на проекта, за да се намерят ресурси за него и да се осигури неговата „живост“ във времето. Нали стратегията е стратегия, когато съществува дълго време, във времето отвъд текущия политически или управленски мандат.

Това изисква големи ресурси, при това регулярно, а не еднократно. Обикновено стратегиращият субект почти задължително не разполага с такива количество ресурси, за да удовлетвори своята стратегическа амбиция (например следвоенна Германия да стане водеща в Европа и света за няколко десетилетия след краха, Южна Корея от слабо развита аграрна страна да достигне ранга на десета световна икономика за половин век – всеки път това се е осъществявало с трайната помощ на съюзници в стратегическа общност, изградена от амбициозния стратегиращ субект).

⁴ По-нататък този модел ще бъде дефиниран като стратегическа мисия

⁵ Критична маса от други заинтересовани играчи според мен е постигната, когато собствените ресурси на управляваната организация плюс предоставените му ресурси от другите заинтересовани играчи са достатъчни за постигане на стратегическата цел.

След казаното дотук следва да се заключи, че стратегическото и тактическото планиране не са еднопорядкови или подобни. Тъкмо напротив, те са антагонистични – както по своя смисъл, така и по своята технология. Стратегическото планиране не прилича на разточено във времето тактическо планиране, а негова противоположност. Единствената точка на съвпадение на двете са конкретните крайни цели, до които се достига в крайна сметка. Който твърди „стратегията е дългосрочен план“, като има предвид стандартен план, разточен във времето, е неправ.

Реверсивното планиране, което предлагам като теоретична, но и практическа основа на стратегическото управление в публичната сфера, предпазва и от допускането на още една различна грешка.

Напоследък се правят опити за нещо като планиране в обратна на течението на времето посока, но по неправилен и затова безполезен начин. Мечтата за бъдещето, назовавана в тези случаи „визия“ не е източник на прагматични цели, които да бъдат постигнати⁶. Не са прави и тези, които казват, че стратегията започва от визия.

Реверсивното планиране не произтича от мечти, а от специфичен конструкт – стратегическа мисия, която по строго определен начин води до селекцията на система от краен брой конкретни цели, които да бъдат изпълнявани в конкретен период от време, след което мисията селектира следващ набор от конкретни цели за следващ период от време и т.н.

Такова определение, което давам, е ориентирано очевидно към резултата, а не процеса. Както вече казах, аз разглеждам стратегията единствено като управленски инструмент за изковаване на крайни цели, които обаче произтичат от далечното бъдеще и постигат елементи от него. Според мен само такъв инструмент за създаване на конкретни цели се постига самоактуализацията на стратегиращия субект и „безкрайното и постоянно приближаване към себе си“.

Тъкмо такова разбиране за стратегията сериозно липсва на управленската теория и практика с всички отрицателни последици на това – слаби стратегически проекти, които остават незавършени. Сякаш до момента е нямало кой да чете малкото съвестни и мисловни автори⁷, чиито разработки за стратегиите са ги доближавали към тяхната същност на противоположност на класическото тактическо планиране. Да, тъкмо противоположност, колкото и объркващо да е виждането, че може да се планират конкретни действия в противоположна посока на течението на времето.

Студията е насочена към създаването най-после на *солидни теоретични основи на стратегическото управление в рамките на административната наука*. Тя се логически надгражда единствената досега по-ясно очертана теория в тази област, известна като “Strategy-as-Practice” (SAP)⁸ (стратегията като практика, поддържаща становището, че стратегията, за разлика от плана, не е нещо първоначално „написано“ и

⁶ Ще бъдат дадени примери и ще им бъде направено тълкувание.

⁷ Майкъл Портър, в случая <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

⁸ Паръдигма на административната наука, описана например в Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl and Eero Vaara. Introduction: what is strategy as practice? Published online by Cambridge University Press: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-handbook-of-strategy-as-practice/introduction-what-is-strategy-as-practice/81608CB91F778F74692E80260D980C82>

след това изпълнявано, а, обратно, обща идейна линия на управление, която постоянно се създава в процеса на нейното следване и обратно.

1. ДВАТА ТИПА ГРЕШКИ

Грешките от непознаване на реверсивната логика на планиране, простираща се извън стандартното планиране са две групи. Първата група – това е объркването на стратегията с дългосрочен план, започващ от анализа на актуалното състояние. Втората – объркването на стратегията със серия от крачки в посока към мечти, назовани визия, които не могат да бъдат постигнати изобщо, защото мечтите не могат да бъдат операционализирани под формата на управленски цели.

Нека първо разгледаме първия тип грешка.

Явно липсва необходимата степен на яснота за същността на стратегиите както за теорията, така и практиката на публичното управление независимо от писанията по въпроса⁹ и пристрастията към прости твърдения, придобили невероятна популярност. „Стратегиите (разбира се, в публичната сфера!) са дългосрочни (вкл. „и находчиви“) планове за постигане на много важна цел“, убедени са мнозина по традиция у нас. Наистина ли стратегирането почива върху познатото от ежедневието стандартно планиране, макар и разточено във времето „5 години напред“? Точно това е грешно.

Накратко, очевидността лъже, особено когато става дума за сложни и много сложни обекти. Ето, земята, оказва се, не е плоска, въпреки личните наблюдения. 99% от времето на управляващите е заето от класическия вид тактическо планиране в обозрим период напред – и отгук инстинктивната му *екстраполация* върху непознатата материя на стратегирането, с която се занимават малцина и то в 1% от своето време. Какво по-лесно от това, какво по-понятно, по-просто. Но простото си остава просто. Успокоението, че елементарното разточване на тактиката във времето, за да стане стратегия е правилно, идва от множество „авторитетни“ места – държавно утвърдени „методики за стратегическо планиране“¹⁰, повтарящи грешните предпоставки, примери на „европейски стратегии“, следващи този подход и пр. А и стратегирането в стопанската сфера, което по свои си причини е дългосрочно планиране, също дава кураж на мисълта, че стратегията е дългосрочен план с голяма крайна цел и в публичната сфера.

Неслучайно създателите на този стандарт започват документа си, озаглавен „Стратегия“ не с друго, а с най-подробно описание на миналото и настоящето на своята организация и проблемното ѝ състояние. Планът трябва да започва от подробно описание на съществуващите проблеми и тенденциите на тяхното развитие. Но по този начин те се оплитат в кълбото проблеми, преценяват само по интуитивен път кои евентуално са по-важни от други, но не могат да достигнат до система от краен брой ключови проблеми, на базата на които да определят крайни цели за решаване в

⁹ Особено наситено е интернет-пространството с определения в методологии, лекции и т.н. Все пак най-задълбочените систематизации на различни определения, следващи различни подходи прави известният теоретик на стратегирането в публичната сфера Джон Брайсън.

¹⁰ <https://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=90>

обозримо бъдеще. Най-лошите архитекти на стратегии обикновено са тесните специалисти в дадената област, затънали във всекидневието на решаване на проблем след проблем, дребен или сериозен, главно по реда на тяхната поява. Това не са действителни стратегии.

Сега нека погледнем в полето на втората грешка с разбирането за стратегиите.

Разгледаният погрешен подход – стратегията да се свежда до по-дългосрочен стандартен тактически план – е най-често срещан у нас. Напоследък обаче под влияние на стремежа националните стратегически планове да се конструират като местни варианти на европейски стратегически документи се появи източник от Брюксел за нова погрешна и ограничена базова визия за смисъла на стратегическото планиране. При него стратегиите се интерпретират вече не като „дългосрочни планове с голяма крайна цел“, а като чисто ценностно-идеологически оправдано мечтано състояние в бъдещето, което трябва да бъде достигнато. Такива „стратегии“ от ново поколение започват не с анализ на състоянието на нещата, както започват стандартните планове и оттам – стария тип стратегии, а с „визия“, който е всъщност политическа повеля или, може би, споделена мечта, от която не следва нищо конкретно за управленците.

Но как така се знае визията за нещо, освен чрез идеология? Вместо управленски инструмент за създаване на специална селекция от цели, стратегиите се превръщат в нещо много подобно на политическите партийни документи от миналото. Нещо като: „Виждаме такова бъдеще в края на срока на действие на тази стратегия, при което тези и тези мечтани състояния ще са изпълнени“, заявяват творците на новите стратегии от европейски тип, „за което следва да се изпълнят следните няколко цели“. Да, да, но не! Защото нужната система от цели не следва от абстрактни мечти.

Подобна изява на „триумф на волята“ катастрофира, разбира се, всеки път. Един от многото типични примери е европейската младежка стратегия, клонинг на която се явява новата българска стратегия за младежта до 2030 г.¹¹ Друг даже по-ярък пример е Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030¹², в чието Приложение 1 „Визия, цели и приоритети...“ направо се започва с непостижима утопия, назована „Визия“: „През 2030 г. България е държава с висок жизнен стандарт и конкурентноспособна, нисковъглеродна икономика. Страната разработва и внедрява иновации във всеки сектор на икономиката, адаптирайки се към променящия се свят чрез своето високообразовано, креативно, солидарно и здраво общество...“ и т.н. За реализиране на тази „визия“ са определени три цели, които имат контекстуално, но не пряко отношение към мечтаното крайно състояние: „Ускорено икономическо развитие“, „Демографски подем“ и „Намаляване на неравенствата“ (!). Тези цели сами по себе си

¹¹ „Националната стратегия за младежта 2021-2030“ започва директно със следната желателна, но практически непригодна „Визия“, която трябва да се постигне за 9 години: „Нашата визия: Способни, ангажирани и овластени млади хора, готови да развиват своя пълен потенциал и съзнателно да допринасят за развитието на Република България в контекста на европейското семейство и глобалния свят.“ Как се операционализира в конкретни цели това желание, чиито отделни термини даже се нуждаят от сериозно пояснение?

¹² Предадена за създаване от Министерството на финансите с погрешната традиционна посткомунистическа увереност, че финансите са гръбнакът на общественото развитие, а не например целият Министерски съвет. Резултатът от такава изначална постановка е очевиден.

са достатъчно проблемни: те са записани очевидно без смислова връзка с политическата (не управленска) „визия“¹³. Явно визията се възприема като не повече от неоспорима абстрактна ценност, която служи единствено като насърчение на онова, което ще се прави, но само по себе си не може да бъде достигнато и от него не следва нищо прагматично за управленския процес.

И така, общата грешка да се създават „стратегии“ въз основа на повърхностни, интуитивни и погрешни основания персистира упорито вече десетилетия¹⁴ и то не само в България, но и в Европейското публично управление, та и отвъд¹⁵. Тази липса на точно и универсално прието определение води до некачествена продукция на стратегическото равнище на публичното управление с всички негативни последици от това. Наместо нормалното за управленския инженеринг единомислие е налице тъкмо обратното – много дълбок разнობой. Декларират се с необичайна твърдост най-различни дефиниции с най-разнообразно авторство. Един голям „проблем на проблема“ е, че декларациите не почиват върху каквато и да било научна основа. Друг съществен проблем е, че декларациите се превръщат в убеждение, а оттам – във вяра, а с вяра човек трудно се бори, въоръжен с оръжието на аргументите.

Изобщо представяната тук теория противопоставя стратегическото на, от една страна, параметричното мислене¹⁶, и от друга – на идеологическото мислене¹⁷. Накратко, тя представя стратегическото мислене и действие като „глобално“¹⁸ за разлика от „локалните“ параметрично или идеологическо, които също присъстват в публичното управление. Така тя изчиства стратегическото управление от подобни грешки и еманципира стратегическото управление.

2. ЛОШИТЕ ПРАКТИКИ

В практиката на публичната администрация у нас постоянно се създават „стратегии“ от практики с най-различна експертиза и равнище в управленската йерархия – директори на министерски дирекции, главни секретари и други видове ръководители. Алтернативна на споменатата практика е аутсорсването на създаването на стратегически проекти от страна на ръководства на държавната и местната власт на тайнствени частни агенции, за което обикновено се отпускат повече от значими суми,

¹³ <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1330>

¹⁴ Например негласно се приема, че „Методологията за стратегическо планиране в република България“ от 2010 отдавна е отживяла, ако въобще някога е вършила работа, но не се заменя с нова, по-подходяща по ред причини.

¹⁵ Например https://finance.ec.europa.eu/financial-crime/high-risk-third-countries-and-international-context-content-anti-money-laundering-and-countermeasures_en

¹⁶ https://stumblingandmumbling.typepad.com/stumbling_and_mumblings/2018/11/strategic-vs-parametric-thinking.html

¹⁷ Zmigrod, L. (2022). A psychology of ideology: Unpacking the psychological structure of ideological thinking. *Perspectives on Psychological Science*, 17(4), 1072–1092. <https://psycnet.apa.org/record/2022-81304-009>

¹⁸ По Йон Елстър в „Ulysses and the Sirens“: „Ние сме глобални максимизиращи машини. Локална максимизираща машина третира своята среда като параметрична“. Глобално действащият актьор е способен да се лишава от резултатите от актуално рационално мотивирано максимизиране, като изчаква по-добри обстоятелства за по-голям успех за разлика от прагматичния локално действащ, съобразяващ се само с актуалните параметри.

но резултатът не се очертава по-значим. Доколко всъщност са компетентни повечето от тези агенции, криещи се в анонимност, които се занимават с нещо, което считат за стратегическо планиране? Или може би по Андерсеновски, подобно на двамата тъкачи на невидим плат те произвеждат точно това вместо действителна стратегия, което непросветените поръчители биха приели като стратегия?!

В същото време все по-често се отчита нарастващ стратегически дефицит¹⁹ въпреки постоянното натрупване на множество текстове с претенцията да са стратегически планове. Честа практика е след приключване на действието на такива квази-стратегия и, съответно, отчета на печално ниско постижение на целите да се преминава безкритично към следващ етап на стратегическо планиране. Вместо поука и последваща радикална промяна на изходните постановки, стратегическите дилетанти пристъпват към създаване на поредната нова „стратегия“ в дадената област даже без очакване, че този път тя от само себе си ще проработи²⁰.

Важното за тях е да има текст, озаглавен „стратегия“, често като оправдание за получаване на поредни субсидии от вишестоящите инстанции. Имаш „стратегия“, независимо какво пише в документа и дали е изпълним плана – дават ти пари „отгоре“... защото имаш стратегия. По-точно, даващите парите изискват документа „стратегия“ като осигуровка, че „парите им“ няма да отидат напразно. Самите заявители на изискването подчинените им институции да разполагат със стратегии обаче нямат експертиза и затова – ясна представа какво по-точно искат. Съответно те не знаят как точно да го контролират. Нерядко в практиката се шири формализъм в това отношение – достатъчно е в документа на подчинената институция, задължена да има стратегия, да има някои елементи, разпознаваеми като „стратегически“ – примерно „има SWOT-анализ – добре, значи са написали стратегия“, „има визия, следователно е стратегия“ или „започнали са от анализ на състоянието – значи следва стратегия“.

Липсата на нормално стратегическо управление на върха причинява каскадно надолу отрицателен мултипликационен ефект. Евентуалното доброто мениджърско управление на лоши стратегии може само да влоши резултатите. Те не могат да се подобрят независимо от мерките, които понякога се вземат на тактическо и оперативно равнище – равнищата, неправилно обвинявани като причинители на общ застои и провал на стратегически намерения. Никой обаче не контролира работата на дилетантите-стратези и не се сеща за това, защото не знае какво да следи. Контролира се единствено изпълнението на квази-стратегии и се прави евентуално забележка на изпълнителите. Практиката не познава „наказан“ лъже-стратег в публичната сфера (в частната „наказанието“ идва под формата на сериозна загуба). Сътворените стратегически грешки обаче струват много скъпо на обществото. Обсъждането на стратегии на високо политическо равнище, примерно от комисии на Народното събрание, в никакъв случай не подобрява ситуацията, а напротив.

¹⁹ Например <https://news.bg/politics/evrodokladat-pokazval-nash-strategicheski-defitsit-obyasni-mestan.html>

²⁰ Например Национална стратегия за младежта 2010-2020, заменена с нова без практически да е изпълнена – вж. отчета в <https://dv.parliament.bg/DVWeb/showMaterialDV.jsp;jsessionid=42DEC9D8EE4CE8623F188E6D4773C7EC?idMat=185940>

Експертизата по въпроса за стратегическото планиране в Народното събрание не е задължително по-висока от експертизата в изпълнителната власт. Нещо повече, тъкмо в парламента всичко се заглушава от партизанска политическа мотивировка, което е редуцирано в изпълнителната власт.

Тези и други тревожни констатации за състоянието на стратегирането в публичната сфера поради незнание на същността на стратегиите се споделят, мисля, от мнозинството запознати.

Ако всичко дотук е вярно, то тогава става дума за много съществен проблем на управлението в публичната сфера.

Нека сравним и противопоставим три примера за стратегическо поведение, от които само последният е действително стратегическо поведение, а първите два – погрешни, съответно объркване на стратегия с план и объркване на стратегия с мечта.

(1) Дадена личност, за разлика от огромно мнозинство други, си построява „стратегия на живота“ още на младини. Представа си я като дългосрочен план, най-дългосрочен – траещ цял живот, и с много голяма цел „накрая“ – максималната позиция в професията. Така „стратегията на живота“ му се превръща отрано в сравнително подробен план на каква възраст съответно какво стъпало трябва да достигне, с какви средства и какви действия, за да бъде на зряла възраст „най-напред сред себеподобните“.

(Оставяме настрана щекотливия проблем, че плановете, даже добрите планове, се изкривяват достатъчно рано и колкото са по-дългосрочни, толкова по-малко вероятно е достигането до „голямата“ крайна цел, поставената твърде рано. И още нещо, характерно за стандартното дългосрочно планиране: когато най-после достигнеш след години до заветната цел, ако въпреки всичко си имал невероятния късмет това да се случи, се оказва, че тя се е обезценила по дългия път своята реализация. Хората твърде често не желаят вече тъй силно това, което са придобили в резултат на дълга борба. Желаното вече не е тъй ценно, както в началото, когато силно си го желал. Изглежда ефектът на дисконтирането, т.е. загубата на стойност с течение на годините, настъпва при всички ценности, не само парите. Но това според мен важи само за неистинските „стратегически“ цели, всъщност за тактическите цели, докато при действителните стратегически цели положението е точно обратно: с течение на времето те увеличават своята стойност все повече и повече.

Нека личността от първия пример да си е поставил за цел още в студентските си години да стане максимума, който е възможен в академичната кариера – не само професор, не даже само професор-ректор, но и академик на БАН. И нека си представим, че с нормална лекота е станал асистент, доктор, хабилитирал се е както мнозина други, знаел е как и с кого да строи дългосрочни връзки, за да бъде избран за декан, че нагоре на всичкото успява с подобни методи²¹ да стане и ректор... и т.н., накрая успява в своите планове, не е бил „изоставен от небето“ по дългия си път, той на-сетне става академик. И какво от това? Мнозинството не оценява тази придобивка, но всеки

²¹ Българският закон за висшето образование от повече от половин век определя изборът на ръководни органи във висшите училища да става по начин, аналогичен на избора на политически органи, а не според научни или други подходящи заслуги.

постоянно се сеща за множеството коцесии, които академикът е направил през живота си, за да постигне своята крайна цел – цел сама по себе си, но оспорима като стойност. Мисля, че всичко това е план, при това щастлив, но не и реална стратегия.

(2) Друга личност, пак от академичните среди, си поставя цел на живота, но не си я представя като подробен житейски план стъпка по стъпка от настоящето към бъдещето, като в първия пример, а различно, като обща „визия“ за себе си в бъдещето, откъсната и несъобразена с действителността мечта. В примера той си поставя задачата да стане скоро „най-добрият учен в своята област“ не само в страната, но и в международните научни среди, при това да задържи тази мечтана позиция до края на живота си (в отделни моменти може да му се появява и мисълта за Нобелова награда – защо не?!). Разбира се, за подобна „визия“, поставена в бъдещето, на която ѝ липсва какъвто и да било прагматизъм и която затова не допуска управленски технологии за реални успехи, той знае, че трябва да се поставят и изпълняват цели – не просто цели, а цели, които са съзвучни с мечтата. Ученият, преследващ визия-мечта започва интуитивно да търси такива цели и скоро се натъква на такива. Той започва да пише трудолюбиво научни статии в най-голямото количество, на което е способен, с надеждата да получава в ответ множество цитирания, за да придобие нарастващ импакт-фактор. Когато това не се сбъдва в мечтания размер, той, от една страна, се принуждава да се прикачи и обсеби идеите на свой учител и други колеги, а, от друга, започва да се уговаря със себеподобни от чужбина да се цитират взаимно в големи количества. Но тези стъпки не го приближават към осъществяване на „визията“. Идеологическото начало „велик учен“ се оказва че не е добро основание за звездна кариера. Защо тогава всички тези усилия?

(3) Алтернативно на първите двама, трета личност си поставя стратегическата цел ни повече, ни по-малко от това „да бъде себе си“, което включва „да бъде все-повече себе си“. За целта той „се командирова“ в далечното бъдеще, в което полага модел на своята мисия – т.е. идеал за себе си, който се отчита, одобрява и поддържа от други, защото имат интерес от това. Създал своята трайна мисия в живота, тази личност във всеки етап от живота създава нейни конкретни форми, най-ефективни за съответната епоха. Това означава да очертава визия как конкретно за дадената епоха най-добре да изпълнява своята мисия. Естествено, нивото на амбиция на такъв стратегически проект е много високо, толкова високо, че на практика той не разполага с достатъчно собствени ресурси – материални, човешки, времеви и пр. Но да не забравяме тези, които имат интерес от изпълнението на неговата мисия, т.е. от желанието му да бъде себе си.

Разглежданата личност може да основе школа и да пусне в нея свои сподвижници и последователи. Това е ако е учен. Или да речем, „да бъдеш себе си“ може да се превърне в мисията да съветваш народа си в качеството си на писател, дори ако работиш в университет. Писателят е себе си и е нужен на другите още докато е млад писател, а също и когато е зрял писател, и, разбира се, след като вече не е между живите (някой интересува ли се от мъртвото тяло на Вазов, или по-скоро на всеки 3 март повечето от нас си казват наум „... и днес йощ Балканът, щом буря зафаща, спомня

тоз ден бурен...“). В този последен, много различен случай, ценността на постижението не намалява с постигането му, а точно обратно – нараства все повече. Стратегията – правенето днес и утре на неща, свързани със социалния модел на далечното ти бъдеще – е при всеки случай обратното както на обръкването ѝ с план, макар и „дългосрочен“, така и на обръкването ѝ с мечта, самоназована с по-гръмкото „визия“.

3. ПРИЧИНИТЕ

Има няколко причини за обръкването на същността и смисъла на стратегиите. Много от тези причини се застъпват. Мога да изброя някои от най-основните по мое мнение.

Една от тях, предполагам, е инерцията да се приемат в публичното управление наготово постановки за същността на стратегирането от по-рано и по-мощно развилата се област на стопанското управление. Това е изключително неправилно предвид радикалната разлика между двете сфери на управлението²², за която има много писано и доказано. Изобщо различията между стратегиите във военната, икономическата и публичната сфера са големи. За това ще стане дума по-долу. Публичните стратегии не са дългосрочен план за конкурентно позициониране с цел печалба. В публичната сфера се цели „Красива София“, щастливи деца, високо образование и пр., при които резултатите се измерват предимно със социално-политически, а не икономически средства.

Друга причина е това, която другаде съм назвал „редукционизъм“²³. Редукционизмът е определянето на стратегиите на базата на по-простото многократно по-често повтаряно тактическо планиране. Той е причинен от факта, че управленското ежедневие е изпълнено от постоянно класическото планиране, чиято същност по инстинкт се прехвърля като обяснение на стратегическото планиране. Сподвижниците на редукционизма твърдят, че стратегическото било също като стандартно планиране, макар и „дългосрочно“, „но каква е разликата“ (тук нещата приличат на настойчивото твърдение, че земята е плоска, тъй като такава е очевидността).

Трета много разпространена причина е фактът, че със стратегическо планиране убедено се заемат най-тесните експерти в дадената област. Но те (1) не могат да се откъснат от възела всевъзможни паралелни проблеми тъкмо поради оплитането си в комплексното ежедневие на своята област и (2) обикновено не са учили и практикували никога стратегическо планиране, но просто вярват, че разбират от това. От стратегическо планиране разбират тези, които са подготвени за това и те са в състояние да приложат

²² По-подробно в:

https://www.google.com/search?q=public+vs+business+administration&rlz=1C1CHBD_enBG754BG754&oq=public+vs+b&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgBEAAyGAgYBggAEEUYOTIHCAEQABiABDIICAIQABgWGB4yCAGDEAAyFhgeMggIBBAAGBYHjIICAUQABgWGB4yCAGGEAAyFhgeMggIBxAGBYHjIICAgQABgWGB4yCAGJEAAyFhge0gEKMTY4MDdqMGoxNagCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#vhid=DvUBZXZ11NqsPM&vssid=1&ip=1

²³ Редукционизмът (на латински: reductio) е или (а) подход за разбиране на природата на комплексни неща чрез редуцирането им на отношенията на техните части или на по-прости и по-фундаментални неща или (б) философската позиция, че комплексната система не е нищо повече от сума на общите си части и че описанието им може да се редуцира до описание на индивидуалните конституенти.

своята експертиза в различни сфери, без да са тесни специалисти в никоя от тях. Те знаят каква информация им е нужна, както и начините за придобиването ѝ.

Четвърта причина е ревностно бюрократичният подход, който масово се прилага към стратегирането от заклетите бюрократи, а не стратегии, обвързани с идеали за бъдещето. За тях всяка крачка извън инструменталната рационалност в управлението е неразбираема и опасна, затова са склонни да пренебрегват значението на мисията и произтичащата от нея визия при реверсивното планиране и да превръщат всичко в стандартни планове, в съдържанието на които включват не само несвойствени за стратегията тактически крайни цели, но даже и оперативни задачи. Естествено, всичко това е за сметка на липсата на съществени елементи на стратегията, преди всичко стратегическа мисия и действителни стратегически цели-посока на развитие. Накратко, те формулират тактически цели по стандартния за плановиците начин, които наричат „стратегически“. Таква чисто бюрократични планове, считани за „стратегически“, се правят с оглед стандартните тактически и оперативни отчети по области на страната и институции на държавната власт. „Че как стратегия без конкретни цели и отчет на тяхното изпълнение“, твърдят в такива случаи те. Обаче стратегическият контрол е твърде различен по своето естество. Няма оправдание на този бюрократичен каламбур, създаден евентуално от страх данеби държавната машина да не се отнесе с разбиране към висшите цели на стратегията. Водени от този страх те свеждат „стратегическия“ според тях план до „прави едно, прави – две“, като по този начин се губи тъкмо хоризонтът и предназначението на истинската стратегия. Житейската стратегия например на бъдещия емигрант „Да стана американец“ не може да се сведе до поредица подробности около придобиването на „Зелена карта“, купуването на еднопосочен самолетен билет или намирането на работа в „Макдоналдс“ в американски град. (Ако ще е така, по-добре да не ставам американец, няма да постигна нищо извънредно.) Истината за „ставам американец“ има далеч по-съществени ценностни и културни аспекти, които дават смисъл на цялото усилие.

Пета причина е сляпото и чинопочитателно следване на т.нар. „европейски“ стратегии и директиви. Оправданието, че нашеният „стратегически“ документ трябва да удовлетворява „европейските“ вкусове, за да се получи одобрение и оттам – финансиране от ЕС не са валидни аргументи за създаване на клонинги на евро-документи. Може пък да трябва европейските предложения да бъдат сериозно адаптирани към българската действителност, за да заработят ефективно! А и кой може да твърди, че всичко, което е създадено с одобрението на Брюксел е непременно отлично, а не произведение на тамошни бюрократи или по-лошо – идеолози, склонни да смесват желаното с възможното. Като че ли все по-често европейските стратегии придобиват идеологическа, а не управленска същност и заприличват на някогашните нашенски партийни предначертания за следващата петилетка²⁴. Нека се огледаме на юг, не само на север, и забележим как действат гърците в подобен случай. Те променят по

²⁴ Например EU Youth Strategy 2019-2027, https://youth.europa.eu/strategy_en

свой аршин европейски или американски далечни планове и по този начин им се „подчиняват“ – всъщност кой на кого?

Може да се изброят още причини.

През цялото време говоря за областта на публичното управление, а не бизнес администрацията или военното дело, където логиката и практиката на стратегирането са различни.

4. РАЗЛИКИТЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ МЕЖДУ ОТДЕЛНИТЕ ДОМЕЙНИ НА СТРАТЕГИРАНЕ

Едно от на-старите (1973 г.) *универсални* и компактни определения за стратегията независимо от конкретната област гласи, че тя е „общ план за постигане на една или повече дългосрочни или общи цели в условия на несигурност²⁵. То има претенция за съвършенство в своята спартанска чистота и съответно изчерпателност, лаконичност – почти системност. Не се отнася директно към публичната сфера, но става за изходна точка.

Определението за *бизнес стратегия* обаче е специфично и има своя собствена автентичност. То е затворено в стопанската орбита, която е колкото подходяща за икономическата сфера, толкова неподходяща за военната или публичната. Авторитетът на Харвардската бизнес школа заявява, че „бизнес стратегия са стратегическите инициативи, които една компания следва, за да създаде стойност за организацията и нейните заинтересовани страни и да спечели конкурентно предимство на пазара. Тази стратегия е от решаващо значение за успеха на компанията и е необходима, преди да бъдат произведени или доставени стоки или услуги.“²⁶ Речникът на НБУ декларира в същия дух, че „едно от най-точните определения е: „интегриран и координиран набор от ангажименти и действия, предназначени да спечелят и поддържат конкурентно предимство, което води до икономическа печалба“²⁷. Инвариантите в споменатите определения са очевидни и няма особена нужда от цитиране на много повече бизнес определения от многото, натрупани с годините, за да се изведат характерните елементи. Все става дума за класически план (подредба на действия и разпределение на ресурси за осъществяването им) с оглед (1) конкурентно предимство на стратегиращата фирма, целяща (2) максимална изгода (евентуално се подразбира, че това състояние следва да е продължително). По-встрани обаче е икономическото, не тясното стопанско разбиране за стратегиите в теорията на игрите. Стратегия там е рационално поведение, което е по-сложно от елементарното първосигнално максимизиращо параметрично поведение на „локалната максимизираща машина“²⁸ в смисъл, че стратегиращият субект е в състояние да се откаже от печалбата вследствие на такава логика и да изчака до появата на нови обстоятелства, при които ще е в състояние да придобие свръх-печалба. Обикновено (особено при Джон Наш) става дума за отказ от елементарно рационалното

²⁵ Wragg, David W. (1973). A Dictionary of Aviation (first ed.). Osprey. p. 251.

²⁶ <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy>

²⁷ <https://nbu-rechnik.nbu.bg/bg/obsht-spisyk-na-ponqtiq/strategiq>

²⁸ По израза на Йон Елстър

егоистично поведение (на което е способна „глобално мислещата машина“ на Елстър) и следване на кооперативното поведение, стига останалите участници също да следват този тип поведение²⁹. Може да се заключи, че тук бизнес стратегията е издигната вече в ранг на поведение отвъд елементарния разум на самотни индивид, т.е. „социализираното“³⁰ негово планиране на действията, обвързано с поведението на останалите участници в интеракциите, извличащо по-големия максимум изгода от кооперативна игра с тях, с което то става тъкмо свръх-разумно. Това е сериозна замяна на по-елементарния тип определения за стратегията, които почиват върху елементарната рационалност на добрата самотна позиция спрямо конкурентите. Вместо за удачно противоборство с конкурентите тук вече стратегическият интелект се изразява в създаване на кооперативна общност от сътрудници.

Особено фатална грешка се оказва объркването на значението на понятието „мисия“ в бизнес стратегията със значението му в публичната сфера. В стопанското управление „мисия“ е украса, хвалба, привлекателен образ на фирмата, което се прави за пред служителите и клиентите като гаранция, че тя ще постигне своята визия за бъдещето. Една мебелна фирма у нас например гордо декларира следната своя бизнес мисия: „Нашата мисия е: Любим търговец, любим партньор, любим работодател“. Такава мисия може да следва само след визия, а бизнес визията не е друго, освен „къде трябва да е фирмата след време“, как да се справя със своите конкуренти. Накратко, при такова стечение на обстоятелствата в бизнес сферата формулировката на визията предхожда формулировката на мисията, а самата визия е не повече от фирмено позициониране. Бизнес визията не се нуждае от предхождащо осмисляне, защото то е стандартно и универсално: печалба.

Определението на военната стратегия е различно. То също гравитира към собствената си уникална област на мислене и действие. Бащата на съвременните западни стратегически изследвания Карл фон Клаузевиц³¹ дефинира военната стратегия като „използване на битки за постигане на края на войната“, не просто план за осигуряване на крайната победа от отделна серия битки. По-късното определение на британския военен историк от 20 век Базил Хенри Лидел Харт разширява и задълбочава основата на Клаузевиц. Лидел Харт не поставя ударение върху битките изобщо и определя стратегията като „изкуството да се разпределят и прилагат военни средства за постигане на целите на политиката“³². Всъщност това, което той подсказва е, че стратегията не е план за спечелване на войната, а модел на мира след войната – това, което осигурява много по-голям смисъл на дадена война. Следователно и двамата най-известни теоретици на военната стратегия до този момент дават предимство на политическите цели пред военните, „осмислянето“ на действията, а не самите те.

²⁹ Виж селекцията от цитирани определения в <https://consulterce.com/business-strategy/>

³⁰ „социализирано“ е термин, който е мой и смисълът му се подразбира от контекста в това изречение.

³¹ (1780–1831); „За войната. Стратегия и тактика на военните действия“.

³² Liddell Hart, B. H. (1967) Strategy London:Faber, 1967 (2nd rev ed.) p. 321

Макар и различаващи се в недрата си, дефинициите на стратегията в отделните области имат поне една прилика: те допринасят за изграждането на приближение към същността на стратегическото планиране в публичната сфера.

Те не само разграничават стратегическия план от редуccionисткото му оприличаване на стандартен тактически план, а даже направо се противопоставят на такава мисъл и се обръщат срещу нея, за да изровят скритата действителна същност на стратегиите като нещо не само различно, но и обратно на тактическото планиране.

5. БЪДЕЩЕ И МИНАЛО В УПРАВЛЕНИЕТО

Цялото управление е за бъдещето. Миналото не се управлява. Не се управлява и настоящето, ако го приемем за точка между миналото и бъдещето³³ – винаги обектът на управление, т.е. желаното състояние, е поне миг напред във времето, т.е. бъдещето.

Друг въпрос е, че миналото присъства в сметките на определящите целите и пътищата към тяхното постигане³⁴. Миналото дава информация каквато са тенденциите на развитие, толкова важни за прогнозите при тактическото планиране. Миналото обаче дава нещо повече: то осигурява ценностна основа на решенията, мотиви на действия, уроци как да не се постъпва и т.н., и т.н. – неща, свързани със стратегическото планиране.

Бъдещето не е единна материя. То се състои от различни видове бъдеще. Заедно всички видове бъдеще образуват нещо, което може да се назове *тотално бъдеще*³⁵. Но не то е обект на отделните разновидности на управлението. Управлението се обръща към различните видове бъдеще по различен начин.

Погледнато напред във времето, след точката на настоящето следва непосредственото бъдеще, след него по-нататък – обозримото (и затова по-отдалечено) бъдеще, след което идва още по-обхватната бъдеща епоха, включваща в себе си отдалечени хоризонти на времето и накрая идва далечното бъдеще, което изглежда неограничено напред. Всяко от тези бъдещета налага различно третиране от страна на управлението.

Най-пряко това се вижда в напълно различните видове цели, които управлението поставя в зависимост от дистанцията във времето.

Далечното бъдеще е неопределено, то е без горна граница, граничи с безкрая. На него подхождат и се използват цели-посока, както ги бях дефинирал на друго място³⁶. Накратко, това не са крайни цели, а посоки на развитие. Например стратегическата дилема около Освобождението от османско владичество на българската е включвала алтернативите (1) българите да станат славянски придатък към сръбската държава, лоялна на руската империя; (2) българите да се освободят самостоятелно и да създават

³³ Известното схващане, залегнало в специалната и общата теория на относителността.

³⁴ Разбирането за време в психологията.

³⁵ Терминът е мой. Тук е неуместно отклоняване на вниманието, като се теоретизира отделно той. Този термин е разновидност на известното понятие „абсолютно бъдеще“ в специалната теория на относителността, но последното е много по-общо и не води до разделението на непосредствено, обозримо и далечно, което правя и което е основополагащо в този анализ.

³⁶ Танев, Т. [Tanev] (2021) Към ново разбиране за стратегиите. УИ „Св. Климент Охридски“. 2021. ISBN 9789540751078

собствена държава „Чиста и свята република“ с демократични параметри, независимо от огромната цена, която трябва да платят и да плащат тепърва за това предвид по-напредналите съседи и техните интереси; (3) българите да се освободят политически, като участват в създаването на двойна империя Турко-България по примера на Австро-Унгария, за да заплатят минимална цена и да получат максимални облаги (не обсъждам който и да е от тези варианти). Никой от тези варианти няма лимит отпред във времето, т.е. крайна точка, всеки е по-скоро посока на развитие.

Епохата е първата по-конкретна форма на първоначално общата и неограничена посока-вектор на развитие. Този път става дума за отсечка във времето с начало и край. Затова в епохата могат да се конкретизират вече конкретни цели, макар и много общи – това са цели-приоритети.

Обозримото бъдеще от своя страна е онова, до което достига нашето знание в значим обем чрез прогнози, бъдеще, в което поставяме съвсем конкретни цели – крайни цели. Това бъдеще е в обсега ни на действие, управляващите могат да го манипулират, следователно върху него се простира определен контрол върху действията. Затова обозримото бъдеще (примерно година напред) е най-важно за практиката на управлението. В него се концентрира цялото управленско усилие за постигане на реални резултати, било то от стратегическа или тактическа гледна точка. Обозримото бъдеще с неговите ясно дефинирани крайни цели, за постигането на които може да се построят ефикасни вериги от действия, които освен това да се контролират, е гръбнакът на управлението, в който се съсредоточава както стратегията (тя достига до определяне на такива крайни цели) и тактиката (тя също определя множество крайни цели, но още по-важното, което стратегията не може – създава алгоритъма на тяхното постигане). Обозримото бъдеще съдържа несигурности и затова рискове, а рисковете трябва да се преценяват.

Най-после непосредственото бъдеще (утре, до няколко дена, след седмица) е царството на сигурностите. Аз може и да не знам колко ще струва българският лев чак след година, но съм сигурен, че ще е пренебрежимо различен утре или след седмица, следователно със сигурност „същият“. Тук управленците – основно оперативните работници, поставят цели-задачи.

В този ред на мисли за теорията на управлението е важно значението, което различните видове бъдеще имат.

Далечното бъдеще има очевидно *саморефлексивно* значение. По-конкретно това означава как управляваният определя себе си, какъв смисъл на съществуването си поставя така, че да може да се самоосъществява³⁷. Управляваният обект никога повече надолу в цикъла на управлението няма да има тази свобода и обхватност на желанията си. Само в далечното бъдеще той може да пренебрегва влиянията на средата. Само в далечното бъдеще може да каже в пълен обем какво иска от „живота“, т.е. какво цели за съществуването си, ако става дума само за собствените му виждания. Всяко по-конкретно равнище на управление в по-близките фази на бъдещето не дават тази

³⁷ Според сполучливия термин на Маслоу – „самоактуализира“.

свобода и съответно тази възможност за осмисляне на всичко, което управляваният обект прави и ще прави.

Епохата в бъдещето има друго значение. То е *контекстуално* в смисъл, че епохата очертава най-общите, но все пак донякъде и конкретни условия, при които може да се реализира целта-посока, дефинирана от стратегите.

Обозримото бъдеще пък притежава много висока конкретика, с което е особено ценно за цялостния цикъл на управлението. С конкретността, която носи то добавя положителен ефект и за така необходимите качества ефективност и ефикасност на управление. Да не забравяме обаче, че обозримото бъдеще, за което има немалко информация и което може да бъде манипулирано по един или друг начин има още поне две положителни качества. Тези въпросни качества се надграждат над конкретиката и засилват още повече общата стойност на обозримото бъдеще за управленския цикъл. В тази връзка, първо, обозримото бъдеще не е само достатъчно конкретно, но и в известна степен визионерско, не е напълно стеснено във възможностите, които предоставя каквото се случва с непосредственото бъдеще. В този смисъл обозримото бъдеще съдържа хоризонт за преценки на различни перспективи и подбор на по-обещаващите. Второ, обозримото бъдеще поднася на управляващите и немалка степен на гъвкавост. То не е тъй строго параметрично като непосредственото бъдеще, където флукуации в решенията и по-съществени перспективи са невъзможни. Естествено, затова тъкмо обозримото бъдеще измежду всички останали видове бъдеще е фокусът на цялото управление – то е посоката, към която се стремят както стратегическото целеполагане от една страна, така и тактическото от друга. Затова единствено обозримото бъдеще в сравнение с всички други видове бъдещета притежава пряко *реализиращо* значение. Изпълнявайки реализиращата си мисия конкретните крайни цели подпомагат по най-пряк начин постигането на всичко, към което управляваният субект се стреми.

Миналото по аналогичен начин се разделя на отделни видове, които управлението неизбежно отразява и съответно използва според тяхното значение.

Непосредственото минало със своята голяма степен на конкретност и яснота за управляващите има *пояснително* значение при дооформянето на целите-задачи, а донякъде и по-съществените крайни цели в обозримото бъдеще.

Съответно обозримото минало има *насочващо* значение спрямо управленския цикъл. То се изразява най-вече в това, че обозримото минало е перфектна база за формулиране на съществуващите тенденции, които са материал за създаване на прогнози при целеполагането в обозримото бъдеще.

Миналата епоха, лесно да се предположи, има сериозно *мотивиращо* въздействие върху общите решения на управлението за близкото или далечното бъдеще. Добър пример в това отношение е западногерманското ръководство след краха на Втората световна война, когато се обръща тъкмо към епохата на нацизма, за да формулира Задача № 1: денацификацията преди всичко друго, връщане към ценностното предопределение на Германия в европейски и световен контекст, нещо, което е условието на условията за определянето на адекватна стратегическа мисия, далновидна визия и ефективни конкретни цели в новата обстановка.

И, накрая, далечното минало може да има преди всичко цялостно *формиращо* значение. Когато става дума за отделен човек и смисъла на неговия живот, ние обръщаме внимание на „първите седем години“.

След този преглед на различните видове бъдеще и минало и различните значения, които те имат за управленския цикъл, е добре да се спомене методологическата позиция на управляващите, когато чертаят съответно цели-посока (общ смисъл), цели-приоритети, конкретни крайни цели и цели-задачи. Съответно методът на управляващите при формиране на целите-посока е *самоопределението*; при определянето на целите-приоритети – *сценариите*³⁸; при определянето на крайните цели – *прогнозите*, а при дефинирането на задачите – това са *параметрите* на протичащата в момента ситуация.

Време	Видове	Значение	Тип цел	Метод
БЪДЕЩЕ ↓ ≡ ↑	Далечно бъдеще	саморефлексивно	Цел-посока	Самоопределение
	Епоха в бъдещето	контекстуално	Цели-приоритети	Сценарии
	Обозримо бъдеще	реализиращо	Крайни цели	Прогнози
	Непосредствено бъдеще	конкретизиращо	Цели-задачи	Параметри
НАСТОЯЩЕ				
МИНАЛО ↑ ↑ ↕ ↕	Непосредствено минало	пояснително		
	Обозримо минало	насочващо		
	Епоха в миналото	мотивиращо		
	Далечно минало	формиращо		

Важно е да се добави, че далечното бъдеще и далечното минало изглежда имат много сериозна степен на обвързаност. Възможно е да се твърди, че далечното минало всъщност има пряк стратегически характер, защото е с формиращ ефект. Много често елементи от формиращото далечно минало се използват от страна на стратегите като материал при формулиране на идеала в далечното бъдеще, като остава той да бъде съобразен и с интересите на критична маса от други субекти така, че в крайна сметка да

³⁸ Виж сценарно планиране за разлика от класическото планиране, основано върху трендове от миналото, отчитане на настоящите въздействия и бъдещите рискове при разпределение на актуални ресурси и действия. Сценариите нямат тази перфектна параметрична основа.

бъде изкована т.нар. стратегическа мисия – според мен това е системата от (1) самоопределения идеал и (2) неговото „социализиране“ в смисъл – съобразяване със средата, в която той най-добре може да бъде реализиран.

6. ПРАВО И ОБРАТНО (РЕВЕРСИВНО) ПЛАНИРАНЕ

И така, *правото планиране* (по посока течението на времето минало → бъдеще) е онова стандартно, масово, всекидневно, затова и дълбоко познато на всеки управляващ планиране. В стандартния план се поставят конкретни крайни цели, а след това и съвсем конкретни цели-задачи за постигане на първите. След това в плана се описва разпределението на ресурсите, както и разпределението на дейностите. Такова планиране се прилага в тактиката.

Реверсивното планиране, което е обратно на течението на времето, стартира от далечното бъдеще, минава през по-конкретните очаквани параметри на бъдещата епоха, за да приключи в образи на желаното в обозримо бъдеще, т.е. в конкретни крайни цели.

Получава се така, че и стандартното тактическо планиране, и обратното реверсивно, тръгващо от далечното бъдеще назад, произвеждат все конкретни крайни цели. Те са крайният продукт, но не непременно крайната инстанция (last resort) на двете планирания. Важното е какъв е произходът на едната и на другата група крайни цели в общата „кошница от конкретни цели“, които управляващите предстои да реализират.

Естествено тези, които са крайни цели, произтичащи от далечните цели-посока на развитие, са в тяхна конкретизация и по тази причина служат за постигане тъкмо на тези далечни цели. Следователно макар споменатите конкретни цели от стратегическо естество да са краен продукт на реверсивното планиране, всъщност те, обслужвайки началните далечни цели, ги превръщат в крайна инстанция (last resort) на стратегическото планиране.

Обратно, останалите конкретни цели в „кошницата“, които по всички стандарти на тактическото планиране произтичат от трендовете на миналото при отчитане на прогнозите за рисковете в обозримо бъдеще, постигат единствено запазване (което не е никак малка задача) или евентуално подобрене на настоящето. Конкретните цели при тактическото планиране са и крайна инстанция (last resort).

Стратегическото планиране почива върху реверсивната логика отпред-назад във времето, а тактическото – на нормалната („физическата“) логика отзад-напред във времето. Казано по-общо, разликата в произхода на двата вида конкретни цели в „кошницата“ определя разликата в тяхното предназначение.

Нека разгледаме конкретните цели, произведени чрез реверсивно планиране. Веднага личи, че те са смислово много по-свързани една с друга в сравнение с крайните тактически цели. Затова може да се каже, че те образуват по-скоро системна материя. Причината за всичко това е, че са обединени от общ смисъл: векторите на всяка от тях са еднопосочни с вектора на общата цел-посока. Така всички те сочат само в една посока и се превръщат в система за реализирането на предначертаната от стратега

посока на развитие на управляваната организация. Те се отнасят до един основен стремеж – самоактуализацията на управлявания обект. Стратегическото управление не се занимава с голямото множество проблеми в други области на съществуването на обекта, заключаващи се в неговия баланс със средата и продължение на съществуването. С това е ангажирано тактичeskото равнище. Точно обратно на това, при планирането, тръгващо от далечния идеал назад се достига до конкретни цели, селектирани от очертаня единен източник и подчинени само на него. Този източник на смисъл на съществуването и по тази причина на самоактуализация е достатъчно важен, за да заслужи подобно „внимание“.

Предполага се, че в „кошницата конкретни цели“ за изпълнение, които се подава на мениджърите, тези цели, които произтичат от стандартното право тактичeskо планиране са многократно по-многобройни и се отнасят до различни проблемни области от съществуването на управлявания субект. За разлика от тях конкретните цели от стратегически характер са малобройни, селектирани, сведени до най-важните в конкретния период, свързани със самоактуализацията. В стратегията няма логиката „много неща са важни“ – има само „в настоящия момент е важно единствено това и това“.

Даден управляван обект – примерно държава, организация, отделна личност – може да съществува и без втората, стратегическата група крайни цели, да няма отчитане на далечното бъдеще, да няма стратегически план. Да, може – при това удивително често. Но в такъв случай страда самоактуализацията на такъв управлявана организация, а с това ще се „обезсмисля“ и неговото съществуване. Както се казва, човекът, организацията или държавата, които нямат стратегия и затова – конкретни цели, с които да постигат своите стратегически замисли – изпълняват „типов проект“ – „роди се, жива и умря“³⁹. „Който няма стратегия е роб на чужда“³⁹.

Крайно необходимо е да се уточни как изглежда образът на далечното бъдеще, за който стана дума толкова пъти. Това не е някаква обща (разбира се, красива!) картина, идеал или друго подобно. Ако беше скица на идеал, това нямаше да може да послужи за управленски цели, защото трудно може да достигне до строго подбрани крайни цели. Стратегическият образ на далечното бъдеще е един: това е *мисията*, която постоянно ще изпълнява управлявания обект. Крайните цели, чийто произход е предначертаното от стратега далечно бъдеще, осъществяват стратегическа мисия.

Мисията не е идеал, а реалистично самоопределение, базирано на ценностна система, забелязано от другите играчи в пространството на управляваната организация и одобрявано, насърчавано и поддържано активно от критична маса от някои от тях по причина, че това е в техен интерес. Разбира се, съществуват и други играчи в обкръжението на управлявания обект, които виждат в такова самоопределение източник на трайно негативно отношение към себе си, към реализацията на своите интереси и най-вече към самореализацията си.

Казано най-кратко, стратегическата мисия е самостоятелно определеният идеал,

³⁹ Авторски израз, тълкуван по-подробно на друго място.

но прагматизиран, тъй като е поставен в реално пространство, в което протича и ще протича самоактуализацията. Никой не може да твърди, че напълно самостоятелно е определил своята „мисия“ – мисията е винаги отношение между самоопределението и отношението на другите към него. Мисията е изпълнение на роля сред други. Майка Тереза например има мисия.

По-подробно, стратегическата мисия тръгва от социално селектирана и одобрена в значима степен в рамките на управляваната общност нейна ценностна система, която характеризира по-нататък действията ѝ и смисъла на нейното съществуване. Селекцията означава, че са отхвърлени други ценностни алтернативи и че възприетата се поддържа най-напред поне в рамките на управлявания обект. Тази ценностна система е единственото, което съществува преди стратегическата мисия. Но мисията е прагматизирано, а не абстрактно самоопределение. То трябва да послужи на управлението, а това изисква съобразяване с конкретна рамка. Макар и на най-високото абстрактно равнище, на което мисията съществува, вече съществува възможност за такова съобразяване с реалността. То е не друго, а съобразяване с трайното отношение на другите играчи към собственото самоопределение. Едни ще са в подкрепа, други – в конкуренция с него.

Затова твърдя, че ценностното самоопределение се „социализира“, т.е. дефиницията му се преценява спрямо генералната среда на съществуването на управлявания обект, състояща се от заинтересовани „играчи“ (stakeholders). Така че в крайна сметка пълното съдържание на мисията е система. Освен дефиницията за собствения смисъл на съществуване в името на защитата на някакви цели (идеал) на управлявания обект сам по себе си системната мисия обхваща и дефинициите на други субекти от обкръжението на управлявания обект, които имат заинтересовано поведение, следващо от неговото самоопределение: (1) одобрението и затова подкрепата за самоопределението на управлявания обект от страна на някои играчи от неговото обкръжение, открили в подкрепата своя траен интерес и (2) обратно, отрицателното отношение на други играчи от обкръжението, открили в самоопределението на управлявания обект заплаха и затова хранещи трайна враждебност.

Следователно, накратко, стратегическата мисия е система с три дяла:

- Отношението към себе си (*саморефлексия*): базата за самоактуализацията на управлявания обект въз основа на реализация на собственото му самоопределение свързано със селектирана и възприета в неговите рамки ценностна система (за сметка на възможни други ценностни системи)
- Положителното отношение към самоопределението (*положителна рефлексия*): социалната база за трайно подкрепящо сътрудничество с критична маса стратегически съюзници на основата на споделена ценностна основа
- Отрицателното отношение към самоопределението (*негативна рефлексия*): социалната база за трайна конкуренция с идейни противници или поне играчи, с които управляваният обект няма споделена ценностна основа.

Съществува баланс между тези рефлексии; стратегическата мисия цели

позитивен баланс. На този етап ръководството на управлявания обект има три основни задачи: да дефинира, селектира и наложи смислообразуващ идеал на управлявания обект, да определи пространството от актуални и потенциални стратегически партньори, заинтересовани от поддръжката на идеала чрез създаване на специфична стратегическа общност заедно с тях (например ранните години на ЕС), както и определяне на общността от негативно настроени играчи, спрямо които да очертае жалоните на трайно конкурентно предимство (ТКП).

Вижда се, че стратегическата мисия е първа поред в управленския цикъл, пред нея няма вече нищо, освен ценности. Заела тази специална изходна позиция (позиция на първа инстанция, *first resort*), стратегията далеч не само осмисля „каскадно надолу“ съществуването, но същевременно (и много важно!) задава началото на алгоритъм за материализирането на този смисъл в поредицата реални ситуации.

Но на този етап тя е все още много обща, за да бъде претворена *пряко* в крайни цели. Затова процесът на реверсивното планиране има специална задача по-нататък, след формулирането или актуализирането на стратегическата мисия, да я конкретизира поетапно. Първата крачка в тази посока е поставянето на мисията в контекста на реален, макар и най-общ хронотоп⁴⁰ – *epochata* от съществуването на управляваната организация, през която той ще премине.

Това вече е стъпка, с която започва „материализацията“ на първоначално абстрактната мисия. Чрез поставянето на мисията в рамките на историческа епоха с централен многогодишен проблем се очертава стратегическа *визия*. Това може да е единствено *визия* за най-ефективно и ефикасно осъществяване на *мисията*. Тук е моментът да наблегна, че по силата на тази логика мисията винаги *предшества* *визията*⁴¹ и че е невъзможно да има управленска *визия* без предварително да е изяснена по-общата мисия на управляваната организация, тъй както мисията е невъзможна преди да бъдат селектирани и подредени ценностите на управляваната организация в системата.

Следва да се добави, че и двете форми на планиране, права и обратна, са тясно обвързани, което е близо до ума. Стратегията, ако и доколкото управляваният обект има такава, не може без тактиката. Преценката на бъдещето непременно е свързана и обвързана с тълкуването на миналото. Затова ако се планира стратегически, то непременно това става във връзка с приносите, които управленската интерпретация на миналото носи със себе си.

Следователно стратегическото планиране, макар и основно да е реверсивно, все пак включва и елементи на правото планиране на тази основа. Затова в пълната си форма

⁴⁰ от гр. *chronos* - време и *topos* - място) е термин, въведен от М.М. Бахтин, претворен в социалните науки да описва единството на време и пространство, т.е. социален квант, елементарна форма на социум. Добре разработен в теорията на относителността от учителя на Айнщайн, Херман Минковски.

⁴¹ В стопанското управление се приема обратния ред, *визия*→*мисия*, но там това, както беше описано, това е логично, тъй като мисията е сведена до едно – до печалба, поради което еднообразната цикличност на функциониране на фирмите изисква не повече от известна ориентация какво ще се прави няколко цикъла напред.

стратегическото планиране може да се определи като *възвратно-постъпателно* (reciprocating). Според мен двата му ценностни компонента – далечното саморефлексивно бъдеще и далечното формативно минало – всъщност се срещат във формулировката на стратегическата мисия (strategic mission statement). Само така се формира в пълен обем онзи смисъл на съществуване на управляваната организация, който като последица от стъпките на планиране придобива най-сетне своята крайна форма в обозримото бъдеще като крайни цели, целите, които са „сърцето“ на мениджмънта.

Всичко това вероятно се отнася до стратегиите във всяка от изброените по-преди три различни домейна на стратегическото управление – стопанското управление, военната област и публичното управление. Казаното дотук обаче има претенцията да се отнася главно до последния домейн – публичната администрация, политиката и международните отношения. Въпрос на допълнителен анализ е как дефинираната в тази статия област на „реверсивното планиране“ се отнася до не-публичните сфери.

Смятам за извънредно важно обстоятелството, че основните стратегически цели-посока са *неограничени* напред във времето за разлика от останалите видове цели. Те приличат на зададена посока от капитана на кораб – „Карай на север!“ Последното не е *крайна* цел. „Карай на север!“ е друг вид цел – това е само посока, а не Северния полюс или Полярната звезда. Интересно е, че за разлика от крайните цели, целите-посока се изпълняват от самото начало: щом корабът „легне“ на северна посока той вече изпълнява заповедта (постига целта) и продължава да я изпълнява (да постига целта) докато не бъде променена.

Разликата между цели-посока и крайни цели в това отношение е съществена. Целите-посока, които са основните стратегически цели, създават по такъв начин „тяга“, на която се подчинява постоянно движение. За разлика от стратегическите цели, тактическите приключват; стратегическите „приключват“ също, доколкото става дума за последната им трансформация – крайни цели, макар и насочени към движението в дадена стратегическа посока на развитие, но всъщност „отскачат“ напред под нова форма и се оказват не-крайни. Писателят не слага истинска точка накрая на разказа; в този момент, а не в секундата преди това, той усеща неудовлетвореност, желание за нова творба. Стандартният „типов“ човек няма тези проблеми.

7. „ПОРОЧНИ“ (WICKED) ПРОБЛЕМИ И ПОРОЧНИ ЦЕЛИ

При реверсивното планиране висшите цели-посока създават конкретни цели година по година.

Примерно стратегията на следвоенна Германия, която се стреми страната да възстанови своето водещо място в Европа и отвъд и така да преодолее своя крах, води най-напред до конкретната цел „масова денацификация“ за края на 1940-те години, следвана от друга конкретна цел – включване на страната в атлантическите военни структури като важен техен елемент в началото на 1950-те години, която пък цел е следвана от повеждане на процеса на обединение на западноевропейските страни и т.н.

Съвсем явна е смисловата близост на поредицата от конкретни цели, които произтичат от все една и съща обща за тях цел-посока. Тази близост, както беше казано, създава условия за системност и единодействие между различните конкретни цели, подведомствени на обща цел-посока. Единодействието покачва тяхната ефективност. Следователно уникалната степен на непроменливост на целите-посока води не до хаотичен набор от конкретни цели, а до нещо повече – целева система, съдържаща положителен мултипликационен ефект. Това въздействие е неизбежно. В горния пример очевидно става дума за система от цели, които са насочени не към самостоятелно развитие и експанзия на Германия, а до по-голям ефект за страната чрез създаване чрез всяко действие на демократична общност от стратегически съюзници, в центъра на която тази конкретна държава да застане, общност, която да я признае и подаде ръка по всякакъв възможен начин.

Стратегията в публичната сфера далеч не е за конкурентно предимство само; тя е повече за стратегическо партньорство.

Близостта на конкретните крайни цели от стратегически произход обаче води и до друг ефект – всъщност те някак си се повтарят във времето, „отскачат“ напред в нова форма, но със сродно съдържание. Една конкретна крайна цел, произхождаща в крайна сметка от дадена трайна цел-посока (естествено, че е трайна, след като самоопределението в стратегическата мисия не може да се мени често), макар да достига до своята реализация вследствие на умело управление, всъщност не приключва съществуването си с това.

Стратегическата по своя произход конкретна крайна цел всъщност „отскача“ напред под нова форма, но със старото съдържание. Пред писателя, тъкмо завършил дадено произведение и с това осъществил своя крайна цел, но цел от стратегически характер, защото се отнася до писателството му, незабавно застава „нова“ крайна цел, заблуждаващо нова – да напише отново нещо, с което осъществява своето постоянно развитие тъкмо като писател. Усети ли управляващият, че дадена осъществена крайна цел всъщност се възражда, отскача напред и се превръща в следваща крайна цел, но подобна на предходната, трябва да си даде сметка, че вероятно става дума за стратегическа верига цели, следващи заедно нещо по-важно от тях самите – посока, посока на развитие.

Очертаният ефект според мен навежда на мисълта за съществуване на т.нар. *Wicked problems* („порочни“ проблеми) в стратегическото управление. По-точно, повтарящите се еднообразни по смисъл и различни по форма крайни цели от стратегическо естество се превръщат в порочен проблем „wicked problem“. Следователно конкретните крайни цели със стратегически произход според мен могат да се представят като „порочни“. Понякога това води до позитивен резултат, в други случаи обаче е предусловие за зацикляне.

Всъщност крайните цели от стратегически характер са „порочни“ – например приобщаването на ромите е постоянен процес, който няма да свърши, подобряването на образованието по същия начин е безкраен процес, макар и накъсан на отделни крайни стъпки, националната сигурност е не по-малко „порочен проблем“ от гледна точка на

невъзможността да се реализира някога напълно и т.н. Стратегическите проблеми явно се родят с този ефект.

Устойчивостта на стратегическата мисия, която е *conditio sine qua non*, е вероятният източник на проблема с повторението на стратегическия смисъл на крайните цели, а оттам и тяхното превръщане в *wicked problem*. Все пак позитивният ефект е многократно по-силен, отколкото неизбежното зацикляне. Аргументът ми в подкрепа на това твърдение е следният. Стратегическото планиране цели създаването и поддържането на движение в управлението, следването на единна посока, осмислянето на последователните дейности. Стратегията не е първоначален план, който сетне се изпълнява⁴², а постоянен процес. В този смисъл особено признание може да се отдаде единствено на придобилата известност теория на „Стратегията-като-практика“ (постоянно движение чрез формиране по време на осъществяването, а не еднократен акт на формулиране в началото на отделен управленски цикъл с начало и край).

Явлението „порочни проблеми“, както е известно, е находка от 1973 г. на изследователите от университета Бъркли Rittel and Webber, докато анализират трудностите в планирането⁴³. Към анализа на откритието се присъединяват със своите открития и други учени като Chan и Xiang⁴⁴.

Теорията за *wicked problems* очевидно резонира със стратегическото планиране (особено в публичната сфера) и пасва на неговото разбиране в значителна степен⁴⁵. Изследователите до момента разкриват сложността и предизвикателствата на справянето със социалната политика в плановия процес. В сравнение с „опитомени“ или прости проблеми, при които решенията са очевидни и постижими, макар и понякога даже предизвикателни, „порочните проблеми“ са лишени от яснота както в техните цели, така и в решенията.

В резултат на развитието на специфичната теория на порочните проблеми в течение на половин век имаме пълно право да разделяме *простите затруднения* (*puzzles*) пред управляващите, които всъщност са преодолими и рано или късно намират решение, от обикновените *прости или сложни проблеми* (*problems*), които все още могат да намерят решение или поне да бъдат заобиколени, и „*порочните*“ *проблеми* (*wicked problems*), които нито могат да бъдат решени, нито заобиколени. Последните виреят в стратегическото планиране, макар там, естествено, да се решават и по-обикновени и затова решими проблеми. До момента са разработени идеи за ефективното им

⁴² Изключително добре теоретизирано в парадигмата Strategy-as-Practice (SAP).

⁴³ Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber. Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1973), pp. 155-169
file:///C:/Users/todor.tanev/Documents/S%20T%20R%20A%20T%20E%20G%20Y%20%20%20BOOK/WICKED/buchanan_wicked_problems.pdf

⁴⁴ Jeffrey Kok Hui Chan & Wei-Ning Xiang. Fifty years after the wicked-problems conception: its practical and theoretical impacts on planning and design. Socio-Ecological Practice Research volume 4, pages1–6 (2022)

⁴⁵ John C. Camillus, Strategy as a Wicked Problem. Harvard business review. <https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem>

третиране от страна на управляващите⁴⁶. Стратегиите „решават“ wicked problems – ясно е, че няма друга област в управленския цикъл, която да има такава мисия и адекватен инструментариум.

Струва ми се, че управляващите на оперативното равнище се срещат главно с обикновени затруднения. Тактиците, които планират обикновено за година напред, са принудени затова да вземат предвид много повече параметри и условия преодоляват прости или сложни проблеми. За разлика от тях стратегите най-често имат пред себе си протяжната верига от повтарящи се и затова порочни проблеми без еднократен, решителен изход.

Нека припомним, че още първите изследователи на порочните проблеми Rittel и Webber откриват десет техни характеристики, към които нищо не е добавено до ден-днешен. Цитирам този известен списък от характеристики на порочните проблеми, тъй като има пряка връзка с целия анализ дотук:

1. Порочните проблеми нямат окончателна формулировка.
2. При тях липсва „правило за спиране“. С други думи, тези проблеми нямат присъща логика, която да сигнализира кога са решени и действията съответно да се спрат.
3. Техните решения не са верни или неверни, а само добри или лоши.
4. Няма начин да се тества решението на даден порочен проблем.
5. Те не могат да бъдат изследвани чрез проба и грешка. Техните решения са необратими, така че, както се изразяват Рител и Уебър, „всяко изпитание има значение“.
6. Няма край на броя на решенията или подходите към зъл проблем.
7. Всички зли проблеми по същество са уникални.
8. Порочните проблеми винаги могат да бъдат описани като симптом на други проблеми.
9. Начинът, по който е описан зъл проблем, определя възможните му решения.
10. Проектантите, тоест тези, които представят решения на тези проблеми, нямат право да грешат. За разлика от математиците, „проектантите са отговорни за последствията от решенията, които генерират; ефектите могат да имат голямо значение за хората, които са докоснати от тези действия“.

Като се има предвид съвкупността от тези 10 характеристики, множество стратегически предизвикателства като бедността, включеност в образователната система, интеграцията на ромите в обществото и пр. са всъщност „порочни“ проблеми⁴⁷.

8. ИСТОРИЧЕСКИ ПРИМЕРИ ЗА РЕВЕРСИВНО ПЛАНИРАНЕ

Примерите за обратно планиране като адекватна основа на стратегическото планиране са голямо множество. Това са все примери от съдбата на нации, организации, личности или сектори на живота, при които се наблюдава преодоляване

⁴⁶ Sylvia Grewatsch, Steve Kennedy, Pratima (Tima) Bansal. Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. First Published August 21, 2021 Research Article. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14761270211038635>

⁴⁷ Brian W. Head. Wicked Problems in Public Policy Understanding and Responding to Complex Challenges

на остри кризи и/или ускорено развитие в течение на особено дълги периоди от време – задачи, които очевидно не могат да бъдат решени по друг начин.

Само за 20 век може да се говори за българското чудо от Стамболов насетне до Първата световна война, германското следвоенно чудо с водещи фигури като Конрад Аденауер и златната поредица канцлери след него, японското чудо с начало управлението на Хаято Икеда, южнокорейското чудо от Пак Чон Хи насетне, създаването на модерна турска държава от Мустафа Кемал Ататюрк и неговите сподвижници, скокът нагоре на съвременна Ирландия като се започне от политиката на Гарет Фицджералд, създаването и скокът нагоре на Държавата Израел под стратегическото ръководство на Давид Бен Гурион или Голда Меир, Великобритания при Тачър, Сингапур при Лий и пр.

Даже в България след две национални катастрофи в периода 1920-23 г. срещаме „чудеса“, например в образователната система вследствие на стратегическите програми на тогавашния образователен министър Стоян Омарчевски. То не е единствено през този век. Град София през епохата на инж. Иван Иванов (1934-44) е също добър пример. Стратегически „чудеса“ в публичната сфера се случват всеки път без изключение с „командиране“ на мисълта на стратега в далечното бъдеще, откриването там на идеал, изграждането на подкрепяща го общност от съюзници и сетне конкретизиране на така образуваната мисия на управляваната организация под формата на крайни цели в последователни годишни планове. Но това е стратегическо лидерство, което никога не тръгва от абстрактни блянове и мечти, идеологии или продукти на волята. То винаги се състои в изграждането на конструктивен модел, който може да се доведе изцяло до конкретни цели за изпълнение.

С други думи, основата на „чудесата“ по света не е небесна, а земна, човешка и се основава на реверсивно планиране, без което биха били напълно невъзможни.

Ще си разреши само 3 примера за същото:

(1) *Следвоенна Германия*. Преживелият войната германец през първите години след катастрофата не разполага с такова нещо като пари (Райхсмарката е в процес на ликвидация). Той не участва в някакъв политически живот, тъй като практически няма партии и няма парламент. Държавни органи също липсват. Икономиката не съществува. (Всичко се ръководи от окупационните власти.) Положението е такова, че германците са обречени години подред на биологическо просъществуване, защото повече от това е невъзможно. Който и опитен управляващ да би седнал в канцлерския стол през 1949 г. нямаше да има полезни ходове. Но в Германия се появява стратег – Конрад Аденауер. Вместо стандартното планиране (вземане на заеми, разпределяне на дейности и т.н.) той „се командирова“ в далечното бъдеще и конструира първо бъдещата мисия за Германия – нова Германия, стожер на западните ценности и демокрация, опора за другите демокрации в нужда, като Германия стане фокус в съюз на демократични държави, какъвто още не съществува – бъдещият ЕС. Оттам назад във времето той фиксира конкретни цели за изпълнение през 1950, 1951, 1953 и т.н. години. Ето такива конкретни цели, които произтичат от голямата цел в бъдещето. Аденауер институционализира първо денацификацията като основа на стратегическия план. Мисията на Германия преминава през нейната ценностна реформа по начин, по който

тя да стане отново част от демократичния западен свят. Ако тя е част от този свят, то тъкмо държавите в него ще трябва да подадат ръка и да не оставят Германия да изчезне. Разбира се, ще има и трайни конкуренти, каквито са били в историята и ще останат англосаксонските страни. Затова Аденауер отива и говори с френския ръководител Дьо Гол да започнат строителството на Европейската общност. Разговаря с американците да преценят дали не е изгодно за целия Запад отново да има немска войска като сериозна сила – но не възстановяване на Вермахта, а идеологически нова войска – Бундесвера. Отива на разговори със стратега на Израел – Бен Гурион и двамата бързо и лесно се разбират: мисията на Германия като виновник за Холокоста е ясна, това е мисия пред целия свят на покаяние и заплащане на контрибуции. С икономическия си министър Лудвиг Ерхарт започват изграждането на „социалното пазарно стопанство“, без което нямаше да се изгради тази икономика, която Германия придобива още в началото. Могат да се изброят още конкретни цели, които са били от стратегически произход, които са изпълнени последователно през предните 4-5 десетилетия. Резултатът е ясен: Германия – четвърта икономика в света, икономика номер 1 в Европа, страж на демокрацията в световен план.

(2) *Южна Корея*. След жестокото японско владичество в първата половина на 20 век Корея е разделена през 1954 г. по 38-мия паралел на две от двете свръхсили в Студената война – СССР и Китай от една страна, които претендират за целия полуостров но са спрени на въпросния паралел, и САЩ от друга, които също решават да спрат на този паралел. Битката на свръхсили за хегемония над дадена нация е пагубна за нея, камо ли когато тя е достигнала до въоръжен сблъсък на територията, която дадената нация обитава. Северната част на Корея по онова време е по-развитата (останали са няколко доменни пещи от японско време). В южната част има няколко консервни фабрики, а населението си разрешава да консумира ориз като лукс по време на сватби, иначе във всекидневието има просо на трапезата. Вследствие на преврат в новосформираната държава Южна Корея властта взема генерал Пак Чон Хи и няколкото негови приближени технократи, завършили с отличие американски университети. Целта им е държавно строителство на просперираща Южна Корея. Пак Чон Хи „се командирова“ (както всеки друг стратег) в далечното бъдеще, за да начертае план стъпка по стъпка за реализирането на своята амбиция. Помощ от световни организации не получава. Той предприема конкретни стъпки година след година. Първата от тях, разбира се, е изграждане на общност от държави, заинтересовани от корейския възход, каквато до момента не съществува, в която страната да заеме специфичното си място. Враговете са известни – Северна Корея, Китай, СССР. Генералът отива в Япония и обяснява на тамошния стопански ръководител Хаято Икеда своята идея Япония да се съгласи да стане член на бъдеща общност с Корея и да заплати създаването на основите на корейската икономика – нещо, което е в интерес на самата Япония предвид непрестанно усложняващата се конкуренция със САЩ. Всичко това започва през 1960 година. Само след две десетилетия резултатът е налице. Днес Корея е в челната десетка на световните икономики и е една от най-демократичните страни в света, опазвана по тази причина от глобалната общност.

(3) *Българската образователна система след две национални катастрофи (министър Омарчевски)*. През 1921 г. след Ньойския договор България е разорена, започва изплащането на жестоки репарации на победителите, армията до голяма степен е разформирана. Публичните проекти са спрени. В този момент министър Стоян Омарчевски се проявява не като ръководител, а като стратегически лидер на образователната сфера. Той „се командирова“ в бъдещето. Според него България в момента и близкото десетилетие може и да страда във всяка област, но никой не трябва да спира развитието на образованието, защото ще дойде време, когато тъкмо човешкият капитал ще е онзи, който ще спаси страната – капиталът, развитието на който компенсира деградацията в другите му области. Омарчевски „се командирова“ в бъдещето, в което той вече не е министър и вижда там една България, която вече притежава най-голямото богатство, ресурс за възкръсването си – масово образование хора и база за развитие на науката, тъй важно за 20 век. Първата конкретна стъпка е прокарването на закон, с който основното образование става задължително (с това България ще се нареди на четвърта по образованост на населението в просветена Европа!). Но за тази цел трябва много повече училища: по време на управлението си министър Омарчевски организира построяването на нечувания брой 1115 училища. Но те трябва да се напълнят с учители: програмите за тяхното обучение се съставят рекордно бързо и тези училища заработват без много шум и публични дебати. Понататък, министърът решава, че за развитието на випускниците на тези училища трябва да се развие мрежа от висши училища. До момента има само един университет. По негово време се основава Свободният университет (сега УНСС) – 1921 г., Стопанското училище във Варна (ВИНС, или сега Варненският икономически университет) – 1921 г., Консерваторията – 1921 г. и пр. Тези институции ще са важни и за развитието на науката в следващите векове. Но това не е всичко. Материалното развитие на системата трябва да бъде съпроводено от духовно. Омарчевски въвежда 1 ноември като Ден на будителите и прокарва решението да се издигат бюстове на тези духовни водачи на българския народ в публичните пространства (първият е на Иван Вазов в Борисовата градина, 1921 г.). Провежда се правописна реформа, за да бъде правописът по-достъпен (реформата на Омарчевски е основа на сегашния правопис на българския език).

9. ТАКСОНОМИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ

Обобщението на всичко дотук да реверсивното планиране може да се изрази сбито в следния табличен вид:

Мисия	Визия
<p><i>Тръгва от ценностна система:</i> ценностното самоопределение на управляваната организация в неопределеното на-далечно бъдеще, обхващащо (1) идентичността, (2) най-общата посока на развитие и (3) параметрите на интегритета на управляваната организация и (4) фиксиране на трайните параметри на стратегически напредък.</p>	<p><i>Тръгва от фундаментален проблем:</i> дефиниране на рамката на ефективно поведение на управляваната организация в цялостната епоха от неговото съществуване въз основа на централния проблем в нея, което обхваща (1) дефиниция на централния проблем, съответно неговото социално пространство кого и как засяга) и неговото времетраене (неговото разрешаване или трансформиране); общите рамкови условия на епохата от гледна точка на реализацията на стратегическата мисия по най-ефективен начин.</p>
<p><i>Обхваща „социализиране“:</i> адаптиране на ценностното самоопределение към интересите на участниците в общността от потенциални и/или актуални стратегически съюзници.</p>	<p><i>Обхваща „приоритизиране“:</i> (1) операционализиране на централния проблем на епохата, (2) определяне на параметрите на ефективното поведение с оглед целите-посока и фиксиране на водещите приоритети на действия са управляваната организация.</p>
<p><i>Цели каскадно осмисляне</i> към по-конкретните равнища на управление.</p>	<p><i>Цели каскадно конкретизиране</i> при целеполагането към по-ниските равнища на управление.</p>
<p><i>Предназначение:</i> ориентира, насочва и вдъхновява.</p>	<p><i>Предназначение:</i> създава пътна карта на действията за значим период от време, като определя какво най-общо ще се прави.</p>
<p><i>Цели създаване на прагматична идентичност, смисъл на всички действия и посока на развитие</i> с оглед нейното постоянно реализиране.</p>	<p><i>Цели определянето на конкретни приоритети</i> в реално най-широки времеви рамки.</p>

Тези фундаментални положения определят характеристиките на отделните типове стратегически цели:

1. *Кардиналните цели-посока*, залегнали в Декларацията на стратегическата мисия (Mission Statement), дават общия смисъл на социално съществуване на организацията. Общият смисъл на съществуването на управляваната организация е изразен чрез трайно възприетият от кохортите ръководства и служители на организацията идеал на организацията „за себе си“, който, както беше надълго изяснено, е (1) основан върху

система от ценности, а тези ценности анулират значимостта на други алтернативни идеални образи на организацията „за себе си“, (2) това е идеал, признат от други организации в обкръжението като действителен и реалистичен, а тяхното количество е значимо (критична маса), когато действията им в подкрепа най-малкото уравновесяват вредните влияния на конкурентите, (3) това е идеал, разглеждан от съществена маса от тях като основно качество на въпросната организация, което е полезно от гледна точка на техните основни интереси до степен да служи като база за взаимноизгодно коопериране и (4) това е идеал, разглеждан от други организации от обкръжението на въпросната организация, признаващи действителността и реалистичността на идеала ѝ, като основно качество, което влиза в разрез с техните основни интереси до степен да служи като база за последователно конкурентно отношение. Специфично за кардиналните цели-посока е това, че реверсивното планиране тръгва от тях, следователно те се явяват начална точка, т.е. първа инстанция (first resort), но след целия цикъл на конкретизиране до крайни цели те се превръщат в крайна инстанция (last resort), тъй като крайните цели са предназначени за постигането тъкмо на кардиналните цели-посока. Следователно тези кардинални цели-посока в стратегическото реверсивно планиране са и начална, и крайна точка, значи налице е цикличност, каквато при стандартното тактическо планиране не съществува.

2. *Основните цели-приоритети*, формулирани в Декларацията на стратегическата визия, са конкретизация на общия смисъл на социално съществуване на организацията за дадена епоха от съществуването на организацията в зависимост от централния проблем в тази епоха.

3. *Конкретните крайни цели*, формулирани в тактическите планове за функционирането на организацията в краткосрочна и средносрочна перспектива са такива, че (1) се нареждат в една и съща „кошница“ от крайни цели наред с тактическите крайни цели, породени по класическата линия при съставянето на планове въз основа на прогнози и оценки на рисковете, (2) така те са типични крайни цели, но със стратегическо значение, чиято единствена особеност е, че произтичат не от план, а от операционализирането на стратегическите приоритети, формулирани от визията, т.е. докато тактическите крайни цели произтичат от експонираните напред във времето тенденции от миналото до крайната точка на обозримото бъдеще, където винаги се поставят конкретните цели, вторите произлизат от модела на далечното бъдеще, реверсиран назад във времето пак до обозримото бъдеще, приведен по този начин във вид на конкретни цели, приложими за конкретната ситуация.

4. *Оперативните цели-задачи* са прагматични инструментални цели, оправдани от нуждата за постигане на крайните цели и в този смисъл те са крачки към тези крайни цели. Те се формулират преди всичко от оперативните ръководства, но в този процес участват често и ръководители от по-високи равнища на организационната йерархия, особено в критични или поне проблемни ситуации.

Декларацията за *мисията* е кратко описание на това защо съществува една управлявана организация. В компактен обем от символи тя изяснява смисъла на съществуване на тази организация – така, както е самоопределен, както е приет от подобните

организации и както им служи в специфична общност, изградена с тях. Декларираната мисия ясно отличава управляваната организация от всички – не само, но преди всичко от конкурентите. Тя осигурява обща рамка на смисъл на действията на служителите в организацията, включително вдъхновение. Същевременно тази смислова рамка и източник на вдъхновение са насочени и към стратегическите съюзници – тези, в чийто интерес е интегритета и осъществяването на кардиналните цели-посока на управляваната организация.

За разлика от стопанското управление, стратегическата визия отчетливо *следва* стратегическата мисия, тъй като *произхожда* от нея. Декларацията на стратегическата визия отчита приоритетите, които трябва да се следват, за да бъде осъществявано движението на управляваната организация по вектора на нейните кардинални цели-посока, изявени от мисията. Декларацията на стратегическа визия очертава нейните дългосрочни цели-приоритети в границите на срока на съществуване на епохата от съществуването на управляваната организация. (Епохата от съществуването на даден университет може да бъде периодът на трансформацията му към изпълнение на Болонската стратегия например.) Срокът, в който „трае“ такава епоха е няколко години и тъкмо той се записва в заглавието на стратегията като документ „от-до“. Истинската декларация на визията е амбициозна и непременно „вдъхновява“ служителите включително стратегическите партньори и даже ръководствата на организациите от по-висок ранг, които определят поведението на управляваната организация (примерно министерства). „Вдъхновяващата декларация на визия превръща служителите в инвестиция в пътуването на организацията към постигане на желаните от стратегическото ръководство планове“. Така че декларацията на стратегическа визия предоставя достатъчно сбито описание на дългосрочните цели-приоритети, конкретизиращи кардиналните цели-посока от мисията съобразно някакъв централен проблем на дадена епоха от съществуването на организацията. С други думи тя е максимално възможния (оптималния) „списък“ цели-приоритети, който разкрива как организацията планира да промени своя свят. Следователно добрата стратегическа визия от някаква гледна точка може да се мисли като пътна карта за вземане на поредица от конкретни решения, които всъщност са в съответствие с философията и целите на стратегиращата организация.

Може би най-компактната формулировка в едно-единствено изречение едновременно на стратегическа мисия (в първата част на изречението) и визията (втората заключителна част) е на Tesla: „Да създадем най-завладяващата автомобилна компания на 21-ви век, като стимулираме прехода на света към електрически превозни средства“. От казаното дотук могат да се изведат основните аргументи в представената тук теория за стратегическото планиране. Те могат да се сведат поне до следното:

- Реверсивното планиране е в основата на стратегиите. Стратегиите не са прави по посоката на времето дългосрочни стандартни планове.
- Чрез реверсивно планиране се допълва стандартното право планиране и се преодоляват недъзите на управлението в публичната сфера, изградено единствено върху стандартно право планиране.

- Стратегията е за движението, а даже и най-бавното, но постоянно движение неизбежно успява да надмине и най-„голямата“ крайна цел. Стратегията стига по-далеч от най-големия план, а и продължава все нататък без край.
- Стратегията е управленски инструмент за особен вид създаване на специфична система от ограничен брой крайни цели, изпълними в обозримото бъдеще. Чрез тях единствено може да се постигне „самоактуализация“ на управляваната организация, т.е. да се утвърждава смисъла на неговото съществуване и да се реализира публичната му мисия.

10. ОБЕЗЦЕНАВАНЕ НА ЦЕЛИТЕ В ТАКТИКАТА И НАРАСТВАНЕ НА СТОЙНОСТТА ИМ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

Всички изказани тези дотук почиват върху предпоставката, че времето влияе на управлението.

На друго място⁴⁸, а и по-преди тук беше засегнат следния важен въпрос: времето е фактор за промяна на *стойността на целите*. Целите имат стойност. Целите представляват желано състояние в бъдещето, което от една страна коства разходи за постигането му, което ще рече, че имат стойност. От друга страна самите желани състояния представляват ценност за целеполагачия, достатъчно точно определена в момента на определяне на целта. Аз искам да купя кола, тя струва пари и отделно от това представлява ценност за мен сама за себе си, когато я притежавам.

Проблем обаче възниква с тези две стойности – цената на постигане на целта и собствената ѝ ценност: те се променят с времето. Колкото по-продължителен е времевият период, толкова по-голямо е това въздействие, т.е. променят се първоначалните параметри.

Може в начален период t даден обект да представлява 100% ценност за мен. С течение на времето обаче неминуемо в моя кръгзор навлизат и други обекти, всеки със своята ценност. Естествено, моят кръгзор не може да надхвърли 360°, в този смисъл има ограничение на обхвата му. Първоначалният обект на моята оценка запазва своята ценност, но в *абсолютна* стойност. Поради навлизането на други ценни обекти стечение на времето в моя периметър на внимание в по-късен момент намалява неговата *относителна* стойност. Този ефект според мен е основата на известния принцип на *дисконтиране*.

В стопанското управление твърдо се приема, че цената на постигане на целта нараства с времето за нейното постигане. Що се отнася до влиянието на времето във втория смисъл, стопанското управление приема, че дадена стойност е толкова по-желана, колкото по-близо се намира във времето и обратно. Накратко, „защо ми е нещо, което днес желая толкова силно, ако го придобия след по-дълго от предвиденото време – то ще струва повече от предвиденото днес и вече няма да ми е толкова ценно, колкото е сегашната ми преценка за него“.

⁴⁸ Todor Tanev. Depreciation Of Goals In Public Governance (A Scholarly Invention). In: ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ.bg, Vol 11, No 1 (2020)

Например в публичните проекти има разлика дали един и същ мост е построен за 5 или 10 години. Ако е за 5 години, това ще са 5 порции пари от цялостния бюджет, изчислен по днешни цени, като за всяка следваща ще трябва да наддавам все повече, защото „парите поскъпват“. Вторият, построен за 10 години, ще излезе по тази логика още по-скъп, следователно желанието сега за постигането му по този по-дълъг път е по-малко. Колкото е по-дълъг е времеви период, толкова повече се обезценяват определените днес цели. Поне така е в стопанското управление: 100 лева днес ще бъдат еквивалент на повече от 100 след година и още повече след две. От друга страна много вероятно да има готовност да се плати даже по-висока от предвидената днес стойност за този мост, ако ще бъде построен за 1 година вместо за 5⁴⁹.

Съответната икономическа теория нарича този ефект *дисконтиране*. Във финансите сконтирането е механизъм, при който длъжникът получава правото да забави плащания към кредитор за определен период от време в замяна на такса. Сконтото, т.е. отстъпката, е разликата между първоначалната дължима сума в момента и по-високата сума, която трябва да бъде платена в бъдеще за уреждане на дълга⁵⁰.

Обезценяването (в буквалния смисъл на думата) на целите, еквивалентно на покачване на цената на реализираната им форма във времето е постоянен и равномерен процес. Той се компенсира от лихвата според стопанската теория. Днешните суми, дадени за втората, третата, четвъртата, петата година за строителството на моста в банката би трябвало да се компенсират до известна степен от лихвата, която се дава от банката за депозирането им.

Факторът време изглежда „обезценява“ стандартните крайни цели. Но тук следват два въпроса:

- Ефектът на дисконтиране единствено за парични стойности ли се отнася, както е записано в единствената теория, която се занимава с този ефект – икономикса, или може да се приеме, че по аналогичен начин обяснява обезценяване на всякакви непарични стойности – даже нематериални?
- Ефектът на намаляване на стойността на целите абсолютен ли е, или в определен случай е възможно обратното – покачване на стойността във времето?

Хипотезата тук е, че уловеният от икономикса ефект на намаляване на стойността на целите може би се отнася само до стандартното право планиране, което е аналогично в стопанската и тактическата сфера на публичното управление. Предполагам обаче, че при реверсивното планиране в стратегическата сфера, обратно, стойността на целите се увеличава с удължаване на времеви период тъкмо по силата на това, че между двата вида планиране логиката е противоположна.

⁴⁹ Ежедневният език формулира този ефект в израза „Яж, пий и се весели, защото утре може да умреш“.

⁵⁰ Дисконтирането във финансите е метод за анализ при оценяване на вземане на финансов актив вземете предвид фактора време, като използвате концепцията за стойността на парите. Настоящата стойност (PV) е настояща стойност на бъдещ паричен поток, дисконтирана с определен лихвен процент. Бъдеща стойност (FV) е стойност, която парите ще имат в определен момент в бъдещето при даден лихвен процент. Двете стойности не съвпадат поради ефекта на фактора време.

Сконтрирането може да се възприеме като икономическа алегория, когато се пренесе и в социалната сфера. Хипотезата води до идеята, че ефектът на времето в стратегическото управление в публичната сфера води до ефект, обратен на дисконтирането. В някакви граници става дума за парадокс – правото планиране причинява намаляване на стойността на целите при по-голям период от време, докато реверсивното планиране води до увеличаване на стойността на целите при увеличаване на периода от време за тяхното постигане.

И в двата случая става дума за стойността най-високия тип цели от крайна инстанция (last resort) за съответния тип планиране. При правото планиране това са крайните цели в обозримото бъдеще, до които този тип планиране достига. При реверсивното планиране обаче това не са крайните цели, нито по-високо разположените цели-приоритети от епохата, а кардиналните цели-посока, от които това планиране тръгва. Те са целите от крайна инстанция (last resort).

Изглежда, че в тактическото управление целите се амортизират с напредване във времето, докато при стратегическо управление е обратното - те увеличават стойността си като следствие от техните отдалеченост в бъдеще.

Логиката на тези твърдения е следната:

Физическото време⁵¹ е еднопосочно. Събитията от миналото са необратими. Не можем да променим миналото, но не можем да предвидим и бъдещето в детайли. Има ясна асиметрия между минало и бъдеще – миналото е ясно и сигурно, а бъдещето се характеризира със значителна несигурност. Ако в космоса можем да се движим във всяка посока, то във физическото време се движим само в една посока – от миналото към бъдещето. Това е аксиоматична ситуация във физическия свят, описана в т. нар. „Стрела на времето”, концепция на британския физик Артър Едингтън.

Много философи извличат единствената посока на времето от причинността. Когато кажем „причината поражда следствие”, се подразбира, че следствието се появява *след* причината – „след-ствие“. Но големият въпрос е, че самото определение на причинно-следствения ред вече предполага съществуването на времеви ред, т.е. съществуването на „преди“ и „след“, еднопосочност.

Защо непременно приемаме, че времето се движи само в една посока? Проблемът е в приемането на единична посока като единственото качество на биома минало-бъдеще. Но защо от миналото към бъдещето, а не обратното? Може да е парадоксално, но няма причина за такава *вяра* в законите на физиката, когато говорим за човешката сфера, водена от мисълта. Във всички физични закони, открити досега, не е открита разлика между минало и настояще. Ние обаче не се интересуваме от физиката и физическото време, а от социалното време⁵².

⁵¹ По-подробно например в Милков, Л., [Mlikov, L.] Феноменът „време“ и неговите измерения (Опит за психологически анализ) В: Научни трудове на УНСС, 2011, с. 205-242.

⁵² Gurvitch, G., *The Spectrum of Social Time*, Dordrecht, 1964.; Mead, G., *The Philosophy of the Present*, Ed. by A. Murphy, Chicago, 1980;

Разбира се, има разлика между физическото и социалното време⁵³. Ние се интересуваме от последното, защото управлението е социален феномен. За разлика от физическото време (било то циклично, аксиално, линейно, нелинейно, разклонено и т.н.), социалното време е антропоцентрично. В този смисъл то е творение на социални субекти. По-точно фактите в него са мисловни и само по този начин – въпрос на конкретна реалност. Създаденото от човека време⁵⁴ започва да проявява свойства, различни от свойствата на физическото време. В този смисъл може да се определи, че, по отношение на *миналото*, социалното време е *митологично*. Във връзка с *настоящото*, това е *екзистенциално* време. Що се отнася до *бъдещето*, това е *доктринално* време.

Казаното, мисля, дава известно основание да се мисли за двупосочност на социалното време. Първата посока е традиционната: от миналото през настоящето към бъдещето. Втората алтернативна посока е движението от някакво селектирано и затова идеално далечно бъдеще „назад“ към предвидимото (управляемото) бъдеще, за което стана дума. В оперативнo-тактическото управление целите (като образи на желаното бъдеще) са конструирани на базата на минали тенденции, които се екстраполират към бъдещето (прогнозиране). Това следва традиционното прогресивно движение от миналото и настоящето към обзримото бъдеще (това е крайната прагматична цел, която трябва да се постигне).

Обратно, при стратегическото управление има отклонение от неопределено далечното идеално бъдеще „назад“ в обзримото бъдеще, за което са поставени крайни цели и планирано (т.е. това е времевият сегмент, който действително се управлява). (Не е ли това близо до тезата на Стивън Хокинг за съществуването на две измерения на времето – реално и въображаемо⁵⁵. „Реалното“ време, според него, се движи от миналото към бъдещето, докато във „въображаемото“ *няма последователност* – то се намира в плана на събитията, които се появяват заедно между двата полюса миг-вечност и наподобява вътрешното психологическо време на човека.)

За да се определи посоката е важно *откъде се тръгва*, от коя точка се тръгва – миналото или далечното бъдеще. Дестинацията е винаги една и съща: това са конкретните крайни цели за обзримо бъдеще.

В първия случай отправна точка е обективното минало и движението е през настоящето, достигайки до предвидимото управляемо бъдеще под формата на крайни цели. Последните всъщност са екстраполация на миналото. Това е много по-честият случай, въпрос на тривиална рутина в управлението.

Вторият случай започва от най-далечната и грандиозна субективна цел: тя е отдалечена във времето толкова, че няма горна граница; тя е и абстрактна дотолкова, доколкото

Adam, B., Social versus natural time, a traditional distinction reexamined, In: Young, and Schuller, London, 1988.

⁵³ Стефанов, А., [Stefanov, A.] Философия на времето, Парадигма, С., 2004.; Попов, З., Ц. Бояджиев [Попов, З., Boyadjiev, C.] (съставители), Идеята за времето. Антология. Наука и изкуство, С., 1985.

⁵⁴ Фол, А., Човекът във видовете време. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“. София, 1998.

⁵⁵ Хокинг, С. [Hoking, S.] Кратка история на времето, Наука и изкуство, С., 1988.

почива едва ли не изцяло върху предварителен ценностен подбор. Ходът към осъществяване е конкретизация, постепенно все по-сериозно съобразяване с реалните условия. Дестинацията крайна цел в обозримо бъдеще (цел за незабавно постигане) явно не идва веднага, тя е плод на активно движение от по-далечното към обозримо бъдеще. Във втория случай става въпрос за система от два взаимосвързани модела на бъдещето, единият много отдалечен с главно субективно ценностно съдържание, а втория много по-близък и с конкретно, съобразено с обективни параметри съдържание. Постигането на целите във времето влияе върху размера на крайните стойности. При правото движение от миналото към (обозримото) бъдеще колкото по-дълго се върви, толкова постижението е било очаквано и съответно толкова повече то се обезценява. Или, с други думи, крайната стойност намалява в сравнение с първоначалния ѝ размер. (Добре известно е, че хората често не оценяват толкова постиженията си достатъчно, когато най-накрая достигнат до тях след дълго чакане.)

От друга страна, в обратна посока, когато началото е далечният идеал, се случва така, че колкото повече субектът се приближава до своя траен „върховен“ житейска цел, толкова повече нараства нейната стойност за него. С други думи, стойността в такъв случай се увеличава (възрастните хора често са по-„принципни“ от по-младите).

Изводът от всичко това е, че целите в оперативното и тактическо управление губят относителната си стойност с течение на времето поради ефекта на дисконтиране в публичната сфера, докато стратегическите цели, водещи до самоактуализация на субекта, повишават своята стойност с увеличаване на времеви интервал от близкото до далечното бъдеще. Или, с по-прости думи, оперативното-тактическото нетърпение „Искам всичко сега, а не по-късно, дори и да е по-малко“ като философия, която се противопоставя на стратегическа способност за изчакване „Нека го взема по-късно, за да получа повече.“ Неслучайно тъкмо завързаният за мачтата Одисей, изчакващ по-добри условия, е считан за алегория на стратегическото поведение. А колкото по-динамична е социалната среда, толкова по-силен би бил този ефект.

Големият въпрос е кое прави възможно съвместното съществуване на тези две противоположности.

11. КЪМ ОБЩА ТЕОРИЯ НА РЕФЛЕКСИВНОСТТА В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

Философската същност на всичко казано за реверсивното планиране може да се определи, според мен, като *обща теория на рефлексивността в стратегическото управление*.

Погледът напред в бъдещето при стандартното право планиране в тактическото управление почива върху *прогноза*. Терминът „прогноза“ (от гръцки, pro-gnosis – pro=предварително, gnoso=познавам), преведен на български всъщност означава „предвиждане“. Не повече от *пред-виждане*, виждане на онова, което се вижда. Прогнозата при стандартното планиране е инструмент за проектиране на конкретна крайна цел. Прогнозата произтича от тенденциите от миналото, като ги актуализира чрез отчитане на въздействия върху тях в настоящето и рисковете в бъдеще. Такова обективно

прогнозиране следва чисто инструментална задача в планирането. Стремезът е прогнозата да е колкото може по-стриктна, за да очертае ясна картина в обозримото бъдеще. Колкото и да се разкроява картината на прогнозирането, то си остава затворено в очертаните тесни рамки. Ето какво е написано от идеологическа гледна точка за прогнозирането във водещите европейски документи: „Прогнозирането е процес на проучване, предвиждане и оформяне на облика на бъдещето, за да се допринесе за изграждането и използването на колективна интелигентност по структуриран и системен начин с цел предвиждане на промените“⁵⁶.

Казаното се отнася до стандартното, сиреч тактическото правопосочно планиране. Но има ли стратегическо прогнозиране? Европейските документи например казват, че „Стратегическото прогнозиране, от своя страна, има за цел включване на прогнозирането в процеса на определяне на политиките на Европейския съюз. То се основава на колективна интелигентност по структуриран и систематичен начин с цел по-добро разработване на възможни пътища за преход, подготовка на ЕС да устоява на сътресения и оформяне на бъдещето, което искаме“⁵⁷.

Погледът напред в бъдещето при реверсивното планиране в стратегическото управление не може да почива върху прогноза (пред-виждане). Предвиждането може да се използва тук или там за второстепенни задачи в процеса на стратегическо планиране, но не и да служи за основа на създаване на образа на далечното неограничено бъдеще, в което се съдържа ценностно самоопределение.

Първо, т.нар. дългосрочно планиране *никак не е дългосрочно*, ако вземем предвид времевите хоризонти на стратегиите в публичната сфера. Пет години са план, но не и стратегия. Затова пък в бизнеса определението за дългосрочното прогнозиране го представя като „метод за прогнозиране на бъдещи събития, тенденции или условия за период от шест месеца до пет години. Това включва анализиране на исторически данни, пазарни тенденции и други фактори за вземане на информирани решения относно инвестиции, планове за разширяване и разпределение на ресурси“⁵⁸.

Второ, *прогнозите са толкова по-неточни*, за колкото по-отдалечен период от време напред се отнасят. Няколко десетилетия напред, което е срок, нормален за една стратегия в публичното управление, политиката и международните отношения, не могат да бъдат „пред-видени“ толкова точно, че да се формира картина с нужната степен на точност, каквато е необходима на стратегическото целеполагане. Върху каква прогноза изобщо стъпва стратегията на Теодор Херцел за създаването на Държавата Израел, на Ататюрк за модерна Турция, на Дън Сяопин за Китай, на Левски и Стамболов за България, даже на Омарчевски за бъдещето на българското образование

⁵⁶ „Стратегическо прогнозиране“, Официален уебсайт на Европейския съюз, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_bg.

⁵⁷ *ibidem*

⁵⁸ https://www.google.com/search?q=long+term+forecasting&rlz=1C1CHBD_enBG754BG754&oq=long+term+forecasting&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyCwgAEEUYExg5GIAEMgkIARAAGBMYgAQyCQgCEAAyExiABDIJCAMQABgTGIAEMgkIBBAAGBMYgAQyCQgFEAAyExiABDIJCAYQABgTGIAEMgkIBxAAGBMYgAQyCggIEAAyExgWGB4yCggJEAAYExgWGB7SAQkzODQwajBqMTWoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

и пр.? Предвидили са какво ще стане половин или един век напред и са градили идеите си върху това? А може би не става дума за прогноза, а предписание!

Ето защо се правят опити за откриване на някакъв специфичен, по-гъвкав тип „стратегическа прогноза“, по-пригоден за стратегиите в публичната сфера: „При стратегическото прогнозиране не става въпрос за предсказване на бъдещето, а за разглеждане на различни варианти за бъдещето заедно с възможностите и предизвикателствата, които те могат да породят“⁵⁹. Създателите на това определение имат право, като разграничават ясно типа предвиждане в тактиката, описан по-горе, от онзи различен тип, който следва да обслужва стратегията. За целта създателите на понятието за стратегическа прогноза допускат на първо място по-меката форма на вземане на решение, а именно „разглеждане“, а не основаване на плановете върху нещо точно. Още повече, те допускат да се разглеждат „различни варианти за бъдещето“, а не един, следващ ясно от трендовете на миналото. Всъщност тук в огромна степен се обърква „стратегическо прогнозиране“ с принципа на отдавна известното *сценарно планиране*⁶⁰. Съвсем логично те не виждат възможност за акуратно планиране, ако то стъпва върху различни варианти. Такова многовариантно планиране служи единствено за придобиване на малко повече информация за „възможностите и предизвикателствата“, която да се използва при т.нар. от тях „стратегическо планиране“, или може би да се използва в бъдеще, „когато му дойде времето“. Но не и за създаване на истинска стратегия.

Всъщност схващането им е, че стратегическото планиране и прогнозиране е не повече от „процес на гледане в бъдещето“, подпомогнат от „идентифициране на тенденции и проблеми, спрямо които да се съгласуват организационните приоритети“. Но това не е най-далечното бъдеще и не става дума за цели-посока, осмислящи цялостното съществуване. Прогнозата неизменно зависи от *конкретни обстоятелства*, а точно такива липсват в най-далечното бъдеще. Там липсва конкретика. Затова прогнозата е сляпа за далечното бъдеще.

Затова считам, че обхватът на онова, което наричат „стратегическо прогнозиране“ не е далечното бъдеще, а само бъдещата *epocha*. Тя, за разлика от далечното бъдеще, притежава известна конкретика. Тя е тази, която има продължителност от няколко години или десетилетие, не повече. Тя е тази, за която стратегическите ръководители

⁵⁹ Ibidem, „Стратегическо прогнозиране“, Официален уебсайт на Европейския съюз, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_bg.

⁶⁰ Например Preparing for the future: The power of scenario planning. https://www.jedox.com/en/resources/ebook-power-of-scenario-planning/?utm_term=scenario%20planning&utm_campaign=EAST+EUROPE+-+Scenario+Planning&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_grp=147873399103&hsa_cam=20153703544&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-100145409&hsa_net=adwords&hsa_ad=660057683915&hsa_kw=scenario%20planning&hsa_ver=3&hsa_mt=e&hsa_acc=7410060024&gad=1&gclid=CjwKCAjwseSoBhBXEiwA9iZtxmFmBS_OUOnwGPkiWVqxNJyCuR9IEbFg0zVnwrpQB-Jzr3v7AOryRoC4VoQAvD_BwE

What is Scenario Planning and How to Use It. <https://www.smeststrategy.net/blog/what-is-scenario-planning-and-how-to-use-it>

трябва по необходимост да придобият известна ориентация, за да са в състояние да очертаят що-годе точни приоритети.

Теоретичната рамка на стратегическото планиране, която представям тук, насочва към следното:

„Кконкистата⁶¹“ на стратегите в бъдещето достига най-далечното бъдеще. При това то е неограничено, пред него има само ценности, затова му липсва конкретика. Затова стратегите въобще не се обръщат към инструменти, които отчитат параметри. Вместо това те се занимават с културно отсяване на ценности и волево предначертаване на желан модел на това бъдеще.

Ето защо твърдя, че стратегическият образ на бъдещето представлява *субективен* ценностен модел. Той е много различен от бъдещето при тактиката. В тактичeskото планиране образът на бъдещето е резултат на отчитането на *обективни* параметри (като трендовете от миналото или въздействията на настоящето например). Плановикът е от самото начало и по определение вързан за конкретиката, а не собствената си воля, почиваща на ценностни пристрастия.

Следователно единствено при стратегията ръководителите са истински *свободни*, когато кроят образа на бъдещето. Те са длъжни да се съобразяват с реалностите само дотолкова, доколкото желаят техните ценностни конструкции да са прагматични, най-вече значими по принцип за други играчи, за да ги принудят да оказват подкрепа на тези конструкции в процеса на тяхното осъществяване в реалността.

Обратно, при тактиката ръководителите тръгват от рамката на обективните обстоятелства, от клетката на даденостите и са в пълно подчинение на външния свят. За тях началото на всяко планиращо действие е завареното състояние на нещата в момента. Степента на свобода при тактичeskото планиране е сведена до минимум. Волята на ръководителите е ограничена дотолкова, доколкото да мечтаят за подобрене утре на съществуващите днес условия. Пред тях обаче не се изправя картината отвъд подобрието на съществуващите условия, която е картина на радикалната подмяна на ограниченията и избора на друг път на развитие, скъсал с ограниченията, наложени от поредица лоши обстоятелства.

Никакво прогнозиране не е в състояние да роди желан „образ за себе си“ в далечното неограничено бъдеще от такъв ранг. Никакво прогнозиране, естествено, не осигурява максимална степен на свобода на вземащия съдбоносно решение. Никакво прогнозиране, независимо дали е наречено „стратегическо“, даже и да е многовариантно, не може да извая „образ на себе си“ – образ, който да служи за ориентир през цялото съществуване, т.е. ориентир за самореализация. С други думи образът на далечното бъдеще като крайна инстанция (*last resort*) при реверсивното стратегическо планиране е дело не на обективно прогнозиране, а на *субективно предписание*, или *пророчество*, ако щете.

Предписаният образ-цел, образ-себе си, или още образ-път на развитие, образ-смисъл на съществуването е въпрос на субективен избор, а не на подчинение на обективни

⁶¹ Поход с победа, носеща завоевание от съществена полза – бел. авт.

условия. Изборът е съзнателен, направен между различни възможни коренно различни алтернативни смисли, а не рационален, направен между различни варианти на поведение при зададени условия с оглед намиране на най-ефективното.

Самоизпълняващото се пророчество е предсказание, което се сбъдва поне отчасти в резултат на вярата или очакването на субекта, че това предсказание ще се сбъдне. Самоизпълняващите се пророчества са пример за по-общия феномен на т.нар. положителни обратни връзки⁶².

Социологията в крайна сметка е родина на политическите и управленските теории. Няма чудно, че теоретичната платформа на казаното е заложена от големия американски социолог Уилям Айзък Томас още през 1923 година. *Кръговратът при стратегическото целепологане* от начална към крайна и обратно – към начална инстанция (the first resort→last resort→first resort roundabout), която дефинирах по-горе, е загатнат лаконично от У. Томас така: „Ако хората определят ситуацията като реални, те са реални в своите последици“⁶³.

Това е основата на т.нар. Теорема на Томас, макар и не теорема в математическия смисъл на термина. Изразена по-пространно, скицираната теорема гласи, че една ситуация може да бъде дефинирана субективно и нейната интерпретация, която не е обективна, да предизвиква действието по нейното реализиране. Така че дори да съществува тълкуване на ситуацията, което е обективно, такова обективно тълкуване се оказва, че не е важно за определяне на целите и насочването чрез тях на поведението на индивидите. С други думи У. Томас заявява изрично, че всяка субективна дефиниция на ситуацията непременно повлиява настоящето. Според него „поредицата от такива дефиниции, в които е включен същият индивид ... постепенно влияе върху цялостната житейска политика и личността на самия индивид“.

Дефиницията на ситуацията е свързана с идеята за „рамкиране“ на ситуация. Добре известно е, че хората изграждат поредица от умствени „филтри“ чрез ценностните си избори и културните влияния. Ървинг Гофман подчертава ролята на културния контекст като оформител на рамки, когато постулира, че значението на рамката има имплицитни културни корени⁶⁴. Едва с поставянето на рамка хората използват създадените от нея филтри, за да осмислят себе си в света наоколо. Така че избора, който правят впоследствие се влияе от създаването на рамка.

Основавайки се на принципа на У. Томас, друг голям социолог, Робърт Мъртън, достига до идеята за „самоизпълняващо се пророчество“: след като бъде направено субективно „предсказание“ или „пророчество“, актьорите приспособяват към него своето поведение и действия. Т.нар. пророчество има конститутивно въздействие върху изхода или резултата, променяйки резултата от това, което иначе би се случило.

В крайна сметка описаният по-горе механизъм е основа на технологията, с която се произвежда чувството на егото за самоидентичност. Оттук нататък следва единствено

⁶² Keesing, R.M. (1981). *Cultural anthropology: A contemporary perspective* (2nd ed.)

⁶³ W.I. Thomas and D.S. Thomas. *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf, 1928: 571–572

⁶⁴ Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.)

борба за утвърждаването на тази самоидентичност, която след Маслоу е прието да се нарича „самоактуализация“.

Нека повторя собственото си твърдение, изказано по-преди: всеки социален субект спокойно може да съществува, следвайки обективно наложените цели за справяне с житейски проблеми посредством класическото правопосочно планиране. Но крайният резултат от гледна точка на смисъла на неговото съществуване би бил „типов проект“, който не може да се надскочи по този начин. Добавянето обаче на ограничен брой системно обвързани крайни цели, предназначени да осъществят генералните цели-посока, избрани свободно чрез образа на далечното бъдеще, следователно изработени, за да постигнат самоактуализацията на субекта, които също попадат в „кошницата“ от конкретни цели – това води до нещо много повече отвъд „типовия проект“.

Дали последното е ценно или не – въпросът е културен. Така или иначе, става дума за стратегическият избор да бъдеш себе си (да бъдеш себе си ти – човекът, ти – градът, ти – училището или университетът, ти – държавата, важното е да се *ти*). Това се постига чрез реверсивно планиране, различно и обратно на логиката на (1) стандартното правопосочно тактическо планиране или (2) идеологическото предпоставяне на неизпълними блянове.

Стратегирането е интелигентен, макиавелиански занаят, който плановете не познават.

БИБЛИОГРАФИЯ

Adam, B. (1988) Social versus natural time, a traditional distinction reexamined, Young, and Schuller, London.

Camillus, J., Strategy as a Wicked Problem. Harvard business review. <https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem>

Goffman, E. (1974) Frame analysis: An essay on the organization of experience. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. (2015) Introduction: what is strategy as practice? Published online by Cambridge University Press: 05 October 2015. <https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-handbook-of-strategy-as-practice/introduction-what-is-strategy-as-practice/81608CB91F778F74692E80260D980C82>

Grewatsch, S., Kennedy, S., Bansal, P. (2021) Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. First Published August 21, 2021 Research Article. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14761270211038635>

Gurvitch, G. (1964) The Spectrum of Social Time, Dordrecht.

Hart, L. B. H. (1967) Strategy London:Faber, 1967 (2nd rev ed.) p. 321

Head, B. (2022) Wicked Problems in Public Policy Understanding and Responding to Complex Challenges.

Keesing, R.M. (1981) Cultural anthropology: A contemporary perspective (2nd ed.) Holt, Rinehart, Winston.

Kok, J., Hui Chan, Wei-Ning Xiang (2022) Fifty years after the wicked-problems conception: its practical and theoretical impacts on planning and design. *Socio-Ecological Practice Research* volume 4, pages1–6 (2022)

Mead, G. (1980) *The Philosophy of the Present*, Ed. by A. Murphy, Chicago, 1980;

Rittel, H., Webber, M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1973), pp. 155-169

Tanev, T. (2020) Depreciation Of Goals In Public Governance (A Scholarly Invention). In: ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ.bg, Vol 11, No 1 (2020)“.

Thomas, W., Thomas, D. (1928) *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf, 1928: 571–572.

Wragg, D. W. (1973) *A Dictionary of Aviation* (first ed.). Osprey. p. 251.

Zmigrod, L. (2022) A psychology of ideology: Unpacking the psychological structure of ideological thinking. *Perspectives on Psychological Science*, 17(4), 1072–1092. <https://psycnet.apa.org/record/2022-81304-009>

Милков, Л. (2011) Феноменът „време“ и неговите измерения (Опит за психологически анализ) В: Научни трудове на УНСС, с. 205-242 [Milkov, L. (2011) Fenomenat „vreme“ i negovite izmerenia (Opit za psihologicheski analiz) V: Nauchni trudove na UNSS, s. 205-242]

Попов, З., Ц. Бояджиев (1985) (съставители), Идеята за времето. Антология. Наука и изкуство, София, 1985 [Popov, Z., Ts. Boyadzhiev (1985) (sastaviteli), Ideyata za vremeto. Antologia. Nauka i izkustvo, Sofia, 1985].

Стефанов, А. (2004) *Философия на времето, Парадигма*, С., 2004. [Stefanov, A. (2004) *Filosofia na vremeto, Paradigma*, S., 2004.]

Танев, Т. (2021) Към ново разбиране за стратегиите. УИ „Св. Климент Охридски“. 2021. ISBN 9789540751078 [Tanev, T. (2021) Kam novo razbirane za strategiiite. UI „Sv. Kliment Ohridski“. 2021. ISBN 9789540751078]

Фол, А. (1998) *Човекът във видовете време*. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“. София [Fol, A. (1998) *Chovekat vav vidovete vreme*. Universitetsko izdatelstvo „Sv. Kliment Ohridski“. Sofia].

Хокинг, С. (1988) *Кратка история на времето*, Наука и изкуство, София [Hoking, S. (1988) *Kratka istoria na vremeto*, Nauka i izkustvo, Sofia].