

ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ.bg

(ISSN 1314-2313)

Journal of Public Policy and Good Governance

Volume 14/ Number 4/ December 2023



Content

INTRODUCTORY ARTICLE

ТРИЪГЪЛНИКЪТ ЛОГИКА, СТРАТЕГИЯ И КЪСМЕТ В УПРАВЛЕНИЕТО / THE TRIANGLE OF LOGIC, STRATEGY AND LUCK IN MANAGEMENT

Тодор Танев / Todor Tanev

FROM LOCALISM TO DETERIORIALIZATION

ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯТА: ИМА ЛИ ПОЧВА ТЯ У НАС? / DETERRITORIALIZATION: DOES IT HAVE A PLACE IN OUR COUNTRY?

Татяна Томова / Tatyana Tomova

ЕВРОЗОНАТА – СТРАТЕГИЯ ЗА ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ И РЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ / THE EUROZONE – STRATEGY FOR DETERRITORIALIZATION AND RETERRITORIALIZATION

Мария Коцева-Тикова / Maria Kotseva-Tikova

УНИВЕРСИТЕТИТЕ В ХХІ ВЕК: ИЗГРАЖДАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ОБЩНОСТИ / UNIVERSITIES IN THE 21ST CENTURY: BUILDING AND MAINTAINING COMMUNITIES

Деница Горчилова, Виолета Тончева-Златкова / Denitsa Gorchilova, Violeta Toncheva-Zlatkova

POLITICS AND POLICY

НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ТРУДОВА РЕАЛИЗАЦИЯ ЧРЕЗ ДУАЛНО ОБУЧЕНИЕ ЗА ВЪЗРАСТНИ / NEW OPPORTUNITIES FOR EMPLOYMENT THROUGH DUAL TRAINING FOR ADULTS

Силвия Тонева / Silvia Toneva

ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ В МОДЕЛИТЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ В СРАВНИТЕЛЕН КОНТЕКСТ. ПРИМЕРИ ОТ БЪЛГАРИЯ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ И БЕЛГИЯ / LEADERSHIP BEHAVIOR IN COMPETENCY MODELS IN A COMPARATIVE CONTEXT. EXAMPLES FROM BULGARIA, GREAT BRITAIN AND BELGIUM

Аделина Борисова / Adelina Borisova

УПРАВЛЕНСКА ЕФЕКТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ С ИДЕАЛНА ЦЕЛ / MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Симеон Петров / Simeon Petrov

GRAND STRATEGY AND POLICY

ФОРМИРАНЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА КУЛТУРА ВЪВ ВЪНШНАТА ПОЛИТИКА И ПОЛИТИКАТА ЗА СИГУРНОСТ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ / FORMATION AND CHARACTERISTICS OF THE STRATEGIC CULTURE IN THE FOREIGN AND SECURITY POLICY OF THE REPUBLIC OF BULGARIA

Тодор Танев / Todor Tanev

INTRODUCTORY ARTICLE

THE TRIANGLE OF LOGIC, STRATEGY AND LUCK IN MANAGEMENT

Todor Tanev¹, Sofia University „St. Kliment Ohridski“,

Only fools leave their future to chance. Strategy is the „shepherd's leap“ which jumps over contingencies. Even the best non-strategic plans cannot come close to the perfection with which strategy overcomes contingencies and replaces them with the primordial desires of a well-intentioned leadership. Get ready to invite luck into your organization by creating a true strategy.

However, when it comes to the rapid development of an organization, there are as many as three main factors that play a role:

- strategy,
- logic
- and good luck.

Success relies on all three.

Each of these factors brings its own set of benefits and challenges, so understanding how to make the most of each can be the key to success.

1) Logic in management

The vast majority of managers believe that management success comes from making and sticking to a plan, i.e. to the very logic of an arrangement of resources and actions. However, one creates far more possibilities by looking at life probabilistically, rather than strictly, meticulously, and chained to calculations. He who believes in probabilities does not rely as if a child on his mother on planned things that he knows will happen with certainty. Many opportunities that arise unexpectedly turn out to be quite useless if you are not ready to take advantage of them - and if you do not believe in them.

Logic is the process of applying rational thought and instrumental reason to analyze the *chronotope*² situation. So understandable! Logic is used to analyze data, compare outputs, and decide on the best course of action. When it comes to organizational development, using logic can help you identify problems, make accurate forecasts, and allocate resources well.

When making decisions, however, it is important to use not only logical, but also value and emotional motives. Value logic is selective. It is that says what is right, not formal logic.

¹ Todor Tanev is a Professor at Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Dr.Sci. He has taught at many other universities. He is the author of 9 monographs and about 100 studies and articles. Co-founder and head of the Departments of Political Science and Public Administration at Sofia University. He was a Fulbright Scholar and has 9 specializations in the United States, as well as in the Netherlands, Germany, Italy and Sweden. His interests are in the field of Strategic Governance in the public sphere, Political Culture and Statehood. He was Minister of Education and Science 2014-2016.

² From Greek "chronos"- time and "topos"- place, space

Value logic can overturn your good plans. „Follow me and the flood“ is a logic of values, which has no logic at all if you do not know the values of the one who tramples instrumental allegiance to replace it with a valuable one of his own. This value-selective logic is no less logical.

Emotional motives spring from the intuition that is part of the decision-making. The intuition is logical. It is not illogical. „The moon is in the snuffbox, the snuffbox is in my pocket, therefore the moon is in my pocket“ is a complete, fully developed logic scheme, classical logic. Intuition, again quite logically, will terminate the entire logical chain at its „big premise“ – „The moon is in the snuffbox“ - Hop! It is impossible. Is it correct; is it logical that the moon cannot fit in the snuffbox? It is logical. Besides being logical, it is also right. Therefore, intuition gives not only a logical answer, but also a correct one. At least in many cases. "How do people make miles of preferences out of inches of fact and still be right!", to paraphrase the remarkable statement of the great American political scientist Aaron Wildavsky. On the other hand, overreliance on emotions can lead to poor decision-making and irrational behavior.

Something else that does not speak well of pure logic: Using too much logic can lead to an overly structured approach that does not consider the human element, and that is often disastrous. Finding a balance between logic and emotion is key to making the best decisions. Still, logic is used to create an efficient workflow and that cannot be denied. The logic in management lies mostly in standard, non-strategic planning. What but logic the plan is as understood by all. What is clearer than this: "If you fail to plan, you plan to fail." However, it turns out that you can also fail when you have planned well but have no strategy. Alternatively, luck.

2) Luck in management.

Luck does play a role in the survival or development of an organization, although overly rational managers try to smugly underestimate or outright ignore it. Yes, luck is impossible to predict or control, but it is a factor in management success.

For example, an executive may be lucky enough to come up with an innovative idea that no one else has thought of yet, allowing him to take a leading role in his field. On the other hand, with enough luck, an unforeseen source of funding may be discovered at the right time.

However, it can also be the other way around. Sometimes there is „bad luck“ that works against the leader and his organization. There are unexpected events, such as the pandemic, which can hold up development quite unexpectedly and „unjustifiably“. In some cases, luck can even be the deciding factor between success and failure.

After all, luck can play a role in success, but it cannot guarantee success by itself. An organization needs serious strategic planning, sound logical thinking and a bit of luck to thrive and grow.

3) Management strategy.

Strategy is not the use of simple logic, as non-strategic planning is. Logic forms the objectively correct action, while strategy forms a whole chain of actions correct from the point of view of subjective values. "A pure and holy republic, among enlightened nations" isn't exactly logic, is it, but it's logical along with it.

National revival heroes' dream of a „pure and holy republic“ is a strategy. Moreover, the logic of the non-strategic plan is „dichotomous“ (true/false) and therefore categorical and rigid, while the strategy is flexible, open and pragmatic. A strategy is not as concerned with the uncertainties of the future as a non-strategic plan. The planner uses all kinds of visions (statistics, for example) to predict the future, while the strategist, conversely, models the future as he wants it to be and then looks for all kinds of ways to achieve it. Thus he „gives chance to chance.“

The implementation of strategic intentions, unlike the implementation of planning goals, "can wait" for a long time, until the necessary conditions appear.

The Jews waited almost 2,000 years to return to the Promised Land, while the rest of the much larger world matured to understand why this had to happen – and it was only in 1948 that none other than the UN decided to restore the Jewish state.

Strategies, unlike plans, have this feature of having an „opportunistic“ nature of their implementation: it happens when it can happen, the rest of the time it waits stubbornly. Only strategy convinces the ruler to believe what he tells himself: „If I can hold out long enough, I'll be lucky.“

Strategy is more about luck than a normal plan. This is due to its long duration, because in the multi-year periods anything can happen, much more than in the narrow framework of the annual plan. Not to mention that the strategy rests on pre-existing values from the perspective of which the desired future is drawn, and this is already a wide open door for the impact of random factors. It's one thing to follow a logically ordered annual plan, another to have a five-year perspective in front of your organization, which could be completely different if you, the manager, were someone else.

Luck plays a major role in success. But having a solid strategy makes it easier to seize lucky opportunities. Strategy pulls fate to your side in a way that neither logic nor luck can.

The bottom line is that successfully running an organization requires a combination of (to repeat):

- strategy,
- logic (plan)
- and good luck.

Remember that none of these three factors will guarantee success. A balanced approach that uses all three components is needed to achieve the best results. Your management must always be tailored to both logical and strategic factors, but always expect the occurrence of luck, good or bad. By considering these elements, you can increase the chances of achieving the management success you desire.

There exist thousands of examples. Here's an unusual but real one: the reign of Frederick the Great (1712-1786).

The following is written about this management. In the „War of the Austrian Succession“ against the Austrian empress Maria Theresa (1740-1748), which shook Europe, Frederick conquered Silesia by surprise and without warning (surprise is an old strategic move, Sun Tzu also wrote about it), offering the empress help to keep his throne, in exchange for which he would cede part of Silesia to Prussia (this is also a strategic move).

From that moment on, Frederick II was considered a brilliant military leader. He plans every move very well - as well as none of his opponents manage (that is logic).

Along with this, Frederick was unceremonious with his allies, especially France, and twice concluded armistices with Austria (1742 and 1745), which secured Upper and Lower Silesia for Prussia. This is where the cracks begin in both strategy and planning. Later, another Prussian leader, Otto von Bismarck, would sum it up succinctly: "Never on two fronts!"

And so, in the Seven Years' War (1756 – 1763), the dispute over control of Silesia was renewed. Maria Theresa wants to regain the rich province and Frederick is facing a strong coalition - Austria, Russia and France. It was defeated at Künersdorf (1759) by the Austrian-Russian forces, who, on top of all that, occupied the capital Berlin. At this difficult moment, Friedrich is on the verge of suicide.



Frederick the Great

His downfall was complete in view of the impossibility of ever getting rid of the interstate coalition against his Prussia.

And exactly in that moment, most suddenly, a miracle happens. The coalition itself is falling apart. On the Russian throne comes Peter III, in reality a German named Karl Peter Ulrich von Holstein-Gottorp. This turns out to be decisive for Friedrich's fate.

Oddly enough, the new emperor was known for his Prussian sympathies. During the Seven Years' War against Prussia, he personally appeared in public wearing a Prussian military uniform. This is how the Russian emperor himself decided to make peace with Frederick, against whom he had until recently waged a successful war in a coalition with other European monarchs. Russia withdraws from the coalition against Prussia, which is a "godsend" for Frederick.

The previously conquered territories remained for Prussia, and Frederick's name was written in golden letters in German history. A monumental monument was erected to him on the central Unter-den-Linden boulevard in the center of Berlin, which, miraculously, was not hit

during the devastating bombings of the Second World War. He remains with the moniker „great“ as part of his name, but it doesn't seem exactly because he is great.

Who knows how many times Nike, the goddess of victory, has descended in the sudden silence after the thunderous battle from heaven, laurel branch in hand, to crown the victor. Logic. Strategy. Good luck as well.



ТРИЪГЪЛНИКЪТ ЛОГИКА, СТРАТЕГИЯ И КЪСМЕТ В УПРАВЛЕНИЕТО

Тодор Танев³, Софийския университет „Св. Климент Охридски“

Само глупаците оставят бъдещето си на случайността. Стратегията е „овчарският скок“, с който се прескачат случайностите. Даже най-качествените не-стратегически планове не могат да се доближат до съвършенството, с което стратегията преодолява случайностите и ги подменя с изконните желания на едно добронамерено ръководство. Пригответе се да поканите късмета във вашата организация чрез създаване на истинска стратегия.

Когато обаче става въпрос за бързото развитие на една организация има цели три основни фактора, които играят роля:

- стратегия,
- логика
- и късмет.

Успехът разчита и на трите.

Всеки от тези фактори носи свой собствен набор от предимства и предизвикателства, така че разбирането как да се възползвате максимално от всеки един може да бъде ключът към успеха.

1) Логика в управлението

Огромното мнозинство ръководители вярват, че успехът на управлението идва от съставянето и придържането към план, т.е. към самата логика на подредба на ресурси и действия. Само че човек създава далеч повече възможности, като гледа на живота вероятно, а не стриктно, педантично и оковано в изчисленията. Този, който вярва във вероятностите не разчита като дете на майка си на планираните неща, за които знае, че ще се случат със сигурност. Много възможности, които възникват извън планираното, се оказват съвсем безполезни, ако не си готов да се възползваш от тях – и ако не вярваш в тях.

Логиката е процес на прилагане на рационална мисъл и инструментален разум за анализиране на хронотопа⁴ ситуация. Толкова разбираемо! Логиката се използва за анализиране на данни, сравняване на изходи и решение за най-добрия курс на действие. Когато става въпрос за развитие на организацията, използването на логика може да ти помогне да идентифицираш проблеми, да създадеш точни прогнози и да разпределиш добре ресурсите.

³ 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.

⁴ От гръцки „хронос“ - време и „топос“ - място, пространство

Когато се вземат решения обаче е важно да се използват не само логически, но и ценностни и емоционални мотиви.

Ценностната логика е избирателна. Тя казва кое е правилно, а не формалната логика. Ценностната логика може да преобърне добрите ти планове. „След мен и потоп“ е ценностна логика, която няма никаква логика, ако не знаеш ценностите на този, който погазва инструменталната вяръност за да я замени с ценностна, негова си. Тази ценностна избирателна логика е не по-малко логична.

Емоционалните мотиви извираат от интуицията, която е част от вземането на решението. Интуицията е логична. Тя не е алогична. „Луната е в табакерата, табакерата е в джоба ми, следователно луната е в джоба ми“ е пълна, разгърната логическа схема, класическа логика. Интуицията, отново съвсем логично, ще прекрати цялата логическа верига още на нейната „голяма предпоставка“ – „Луната е в табакерата“ – Хоп! Това е невъзможно. Правилно ли е, логично ли е, че луната не може да се побере в табакера? Логично е. Освен че е логично, то е и правилно. Значи интуицията дава не само логичен отговор, но и правилен. Поне в много от случаите. „Как ли хората правят от сантиметри факти километри от предпочитания и въпреки това да са прави!“, да парафразираме забележителното изказване на големия американски политолог Аарон Уилдавски. От друга страна, прекаленото разчитане на емоциите може да доведе до лошо вземане на решения и ирационално поведение.

Нещо друго, което не говори добре за чистата логика: Използването на твърде много логика може да доведе до прекалено структуриран подход, който не отчита човешкия елемент, а това често е катастрофално.

Намирането на баланс между логика и емоция е от ключово значение за вземането на най-добрите решения.

Все пак логиката се използва за създаване на ефективен работен процес и това не може да се отрече. Логиката в управлението е залегнала най-вече в стандартното, не-стратегическо планиране. Какво друго освен логика е планът така, както се разбира от всички. Какво по-ясно от следното: „Ако се провалиш в планирането, планираш да се провалиш.“ Оказва се обаче, че може да се провалиш и когато си планирал добре, но нямаш стратегия. Или късмет.

2) Късметът в управлението.

Късметът наистина играе роля в оцеляването или развитието на организацията, въпреки че твърде рационалните ръководители се опитват самоуверено да го подценяват или направо пренебрегват. Да, късметът е невъзможно да се предвиди или контролира, но той е фактор за успеха на управлението.

Например, един ръководител може да има достатъчно късмет да роди новаторска идея, за която никой друг не се е сетил все още, което му позволява да поеме водеща роля в своята област. Или също така чрез достатъчно късмет може да се открие непредвиден източник на финансиране в точното време.

Но може и обратното. Понякога има „лош късмет“, който работи против ръководителя и неговата организация. Има неочаквани събития, като например пандемията, които да задържат развитието съвсем неочаквано и „неоправдано“. В някои случаи късметът може дори да бъде решаващият фактор между успеха и провала.

В крайна сметка късметът може да изиграе роля за успеха, но не може сам да гарантира успех. Организацията се нуждае от сериозно стратегическо планиране, здраво логическо мислене и малко късмет, за да процъфтява и да се развива.

3) Стратегия в управлението.

Стратегията не е използвана на проста логика, каквото е не-стратегическото планиране. Логиката формира обективно правилното действие, докато стратегията формира цяла верига от действия, правилни от гледна точка на субективни ценности. „Чиста и свята република, наред с просветените народи“ не е точно логика, нали, но е логично заедно с това. „Чиста и свята република“ е стратегия.

Освен това логиката при не-стратегическия план е „дихотомна“ (вярно/невярно) и затова категорична и твърда, докато стратегията е гъвкава, отворена и прагматична.

Стратегията не се интересува така силно от несигурностите в бъдещето, както не-стратегическият план. Плановикът използва всякакви далекогледни (статистика например), за да предвиди бъдещето, докато стратегът, обратно, моделира бъдещето по свое желание, такова, каквото иска да бъде и тогава търси всякакви начини да го постига. Така той „дава шанс на шанса“.

Изпълнението на стратегическите намерения, за разлика от изпълнението на плановите цели, „може да почака“ дълго, дотогава, до когато се появят нужните условия. Евреите са чакали почти 2000 години да се върнат в Обетованата земя, докато останалият толкова по-голям от тях свят узрява до разбирането защо това трябва да стане – и не друг, а ООН взема решение да се възсъздаде еврейската държава чак през 1948 година. Стратегиите за разлика от плановете притежават тази черта да имат „опортюнистичен“ характер на изпълнението си: става тогава, когато може да стане, през останалото време се чака упорито. Само стратегията убеждава управляващия да повярва в това, което си казва: „Ако мога да устоя достатъчно дълго, ще имам късмет“.

Стратегията е по-обвързана с късмета, отколкото нормалният план. Това се дължи на голямата ѝ продължителност, защото в многогодишните периоди може да се случи всичко, много повече, отколкото в тесните рамки на годишния план. Да не говорим, че стратегията почива на предварително съществуващи ценности, от гледната точка на които се чертае желаното бъдеще, а това вече е широко отворена врата за въздействието на случайни фактори. Едно е да следваш логически подреден годишен план, друго – петгодишна перспектива пред организацията ти, което можеше да е съвсем различно, ако ти, ръководителят, беше друг човек.

Късметът играе основна роля в успеха. Но наличието на стабилна стратегия улеснява усвояването на щастливи възможности. Стратегията придърпва съдбата на твоя страна така, както нито логиката, нито късметът могат.

Изводът от всичко казано е, че успешното управление на една организация изисква комбинация от (да повторим):

- стратегия,
- логика (план)
- и късмет.

Запомнете, че никой от тези три фактора няма да гарантира успех. За постигане на най-добри резултати е необходим балансиран подход, който използва и трите компонента. Управлението ви трябва да бъде съобразено винаги както с логическите, така и със стратегическите фактори, но винаги очаквайте и появата на късмета, добър или лош. Като вземете предвид тези елементи, можете да увеличите шансовете за постигане на желания управленски успех.

Примери за това – хиляди. Ето един необичаен, но същински: управлението на Фридрих Велики (1712-1786).

За това управление пише следното. В разтърсилата Европа „Войната за австрийското наследство“ срещу австрийската императрица Мария Тереза (1740 – 1748), Фридрих завладява Силезия с изненада и без предупреждение (изненадата е стар стратегически ход, за него пише още Сун Дзъ), като предлага на императрицата помощ да запази трона си, в замяна на което да отстъпи част от Силезия на Прусия (това също е стратегически ход). Фридрих II е считан от този момент за блестящ военачалник. Той планира много добре всеки ход – така добре, както никой от противниците му не успява (това е логика).

Заедно с това Фридрих е безцеремонен със съюзниците си, особено Франция, и на два пъти сключва примирия с Австрия (1742 и 1745), които осигуряват Горна и Долна Силезия на Прусия. Тук започват пукнатините и в стратегията, и в планирането. По-късно друг пруски ръководител, Ото фон Бисмарк, ще обобщи кратко: „Никога на два фронта!“

И така, в Седемгодишната война (1756 – 1763) се възобновява спорът върху контрола над Силезия. Мария Тереза иска да си върне богатата провинция и Фридрих се изправя срещу силна коалиция – Австрия, Русия и Франция. Той е разбит при Кюнерсдорф (1759) от австрийско-руските сили, които нагоре на всичкото окупират столицата Берлин. В този труден момент Фридрих е на границата на самоубийството.



Фридрих Велики

Падението му е пълно предвид на невъзможността да се отърве повече никога от междудържавната коалиция срещу неговата Прусия.

И ето, най-внезапно става чудо. Коалицията сама се разпада. На руския трон идва Петър III, в действителност германец на име Карл Петер Улрих фон Холщайн-Готорп. Това се оказва с решаващо за съдбата на Фридрих значение.

Колкото и да е странно, новият император е известен със симпатиите си към Прусия. По време на Седемгодишната война срещу Прусия лично той се явява публично облечен в пруска военна униформа. Ето как руският император сам решава да сключи мир с Фридрих, срещу когото доскоро води успешна война в коалиция с други европейски монарси. Русия излиза от коалицията срещу Прусия, което е „дар от небето“ за Фридрих.

Завоюваните по-рано територии остават за Прусия и името на Фридрих е записано със златни букви в немската история. Издигнат му е монументален паметник на централния булевард Унтер-ден-Линден в центъра на Берлин, който освен всичко по чудо не е ударен по време на разрушителните бомбардировки през Втората световна война. Той остава с прозвището „велик“, станало част от името му, но изглежда не точно защото е велик.

Кой ли знае колко пъти богинята на победата Нике се е спускала във внезапно настъпилата тишина след гръмотевичния бой от небето с лаврова клонка в ръка, за да увенчае победителя. Логика. Стратегия. И късмет.



FROM LOCALISM TO DETERIORIALIZATION

ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯТА: ИМА ЛИ ПОЧВА ТЯ У НАС?

Татяна Томова¹, Софийския университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

Статията прави обзор на съдържанията, с които понятието „детериториализация“ присъства в научните изследвания. Обосновава се тезата, че детериториализацията е процес, който не е предизвикан от политически идеологии във властта, а е страничен ефект от развитието на технологиите. Тя има непосредствено влияние върху териториалната държава и ролята ѝ на единствен субект на публичното управление. Именно заради процеса на детериториализация в теорията и практиките на публичното управление се появяват идеите за говърнанса, децентрализацията, деполитизацията, споделеното управление, функционалното управление и т.н. Всички те са само опит за приспособяване на териториалната държава към предизвиканото от технологиите прекъсване на връзката на индивидите с нея.

Ключови думи: детериториализация; териториална държава; публично управление; децентрализация.

¹ Татяна Томова е професор, доктор на политическите науки, преподавател в катедра „Публична администрация“ във Философския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Научната си кариера започва с изследване на развитието на модерната социална политика. По-късно преминава към теорията и анализа на публичните политики. Основните ѝ публикации са „Теория на социалната политика“, „Публичните политики“, „Изработване на политики, програми, проекти“, „Българският път в социалната политика. История за прехода, който не свършва“, „Процесът на политиките: управление, основано на стеснения“. Основните ѝ компетенции са в областта на анализа и изследването на публичните и социалните политики с акцент върху социалното осигуряване, трудовите отношения, здравеопазването, политиката към малцинствата, вкл. етнически групи.

DETERRITORIALIZATION: DOES IT HAVE A PLACE IN OUR COUNTRY?

Tatyana Tomova², Sofia University „St. Kliment Ohridski“,

Abstract

The article provides an overview of the contents with which the term "deterritorialization" is used in scientific research. It is substantiated that deterritorialization isn't caused by political ideologies in power but a side effect of technological development. It has a direct impact on the territorial state and its role as the sole subject of public governance. It is precisely because of the process of deterritorialization that the ideas of governance, decentralization, depoliticization, shared governance, functional governance, etc. appear in the theory and practices. They are all just an attempt to accommodate the territorial state to the technology-induced disconnection from it.

Keywords: *deterritorialization; territorial state; governance; decentralization.*

Рядко се случва един обществен процес да тече, практиките за неговото регулиране да са превърнати във формални и дори в неформални институции, а обществените нагласи, политическият дебат и дори изследванията да го пренебрегват. Такъв е случаят на детериториализацията.

През последните около четири десетилетия западният обществен модел, в който капитализмът – наред с демокрацията и технологичното развитие, са структуроопределящи характеристики, прави непрекъснати опити да се приспособи към промените в обществената среда. Така публичното управление и теорията за него преживяват нещо като постъпателна радикална реформа: тя минава през неолиберализма, новия публичен мениджмънт и доброто управление, мрежите на политиките и говърнанса, глобализацията и глокализацията, децентрализацията и управлението чрез гражданите, деполитизацията и професионализацията на политиките. Всички тези идеи за публичното управление гравитират и под някаква форма приемат разпадането на властовата йерархията в обществото в мрежи на политиките. Въведените като част от тази пълзяща реформа практики водят до овластяването на личности, групи и организации, които по своя произход и идентификация нямат политически характер, не са избирани от гражданите и изразяват частни (по отношение на общото) интереси. Казано по друг начин – всички тези идеи

² Tatyana Tomova is a Professor, Doctor of Political Sciences, and lecturer in the Public Administration Department at the Faculty of Philosophy of the Sofia University "St. Kliment Ohridski". She began her scientific career by researching the development of modern social policy and at a later stage, her research focused on public policy theory and analysis. Her main publications are "Theory of Social Policy", "Public Policies", "Elaboration of Policies, Programs, Projects", "The Bulgarian Way in Social Policy. A Story of the Transition That Never Ends", "The Policy Process: Constraints-Based Governance". Her main competencies are in the field of analysis and research of public and social policies with an emphasis on social security, labor relations, health care, and policy towards minorities, incl. ethnic groups.

обосновават необходимостта от включването на нови, нелегитимни от гледна точка на традиционната демокрация участници в процеса на политиките. Аз самата, занимавайки се с изследвания на публичните политики, съм го правила нееднократно.

Всъщност историята на модерното публично управление (за негово начало бихме могли да обявим реформите на Бисмарк в имперска Германия) е история на засилваща се зависимост на гражданите от държавата. Осигурителните системи, които гарантират доходи при липса на заетост; инфраструктурните проекти, благодарение на които държавата се превръща в икономически субект и собственик; активната политика на заетост, чрез която държавата става работодател, и накрая предлагането на услуги, което прави от държавата монополист в поредица от икономически сектори – всички тези инструменти на политиките (според модерната терминология) засилват ролята на държавата като властови и управляващ център на обществата.

Преходът от одържавяване към индивидуализация на частните дейности, който в теорията на публичните политики се определя като инструментален преход от задължителни към доброволни инструменти, започва през 80-те години на миналия век, когато, вече очевидно, кейнсианството е заменено от монетаризма, държавното регулиране – от неолиберализма, социалната справедливост чрез преразпределение – от приносните осигурителни системи, а публичните услуги – от частното им предоставяне, превърнато в мантра от новия публичен мениджмънт.

Този преход обаче далеч не е просто инструментален независимо от привидността. Не става дума за скрити цели или мотиви. За разлика от индивидуалния живот, където постъпките придобиват смисъл само във връзка с мотива, стоящ зад тях (Леонтиев [Leontyev] 2022), в колективния живот политиките, предприемани от публичните власти, се оценяват единствено чрез резултатите, които имплементацията им създава.

ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯТА КАТО ФИЛОСОФСКА ИДЕЯ

Струва ми се, че всички подходи и конкретни инструменти на съвременното публично управление, споменати по-горе, колкото и различни и дори противоречиви да са помежду си, са свързани с процеса на детериториализация. Както пише преди четири десетилетия Феликс Гатари – един от бащите на идеята за детериториализацията, „... утопия днес е да се вярва, че настоящите общества ще могат да продължат по своя весел малък път без големи сътресения. Социалните модели на организация, които преобладават днес на земята, не издържат, буквално и преносно. Историята е обхваната от луди параметри: демография, енергетика, технологично-научен взрив, замърсяване, надпревара във въоръжаването (...) Земята се детериториализира с максимална скорост. Истинските утописти са консерватори от всякакви форми и размери, които биха искали това „все пак да се задържи“, да се върнат към вчера и завчера. Това, което е ужасяващо, е липсата ни на колективно въображение в свят, който е достигнал такава точка на кипене“ (цит. по Harrison & Rodney, 2020).

Като понятие детериториализацията има по-скоро маргинално значение за социалната наука и не може да се сравни като изследователски проблем или като научна концепция с глобализацията например. Тя намира съществено място във френската критическа философия, а в съвременните социални изследвания се използва с множество различни съдържания. Терминът се появява за първи път във френската психоаналитична теория,

за да отрази непостоянната и разпръсната природа на човешката субектност в съвременните капиталистически култури (Deleuze & Guattari 1972). Според Джон Томлинсън най-честата му актуална употреба е във връзка с процеса на културна глобализация. Пак според него в широк смисъл детериториализацията има връзка с идеите за самоидентификацията и „разграждането“ на социалните отношения като следствие от глобализиращите свойства на модерността (Giddens, 1990).

Музиката и процесът на нейното създаване и разпространение е основният пример, чрез който Делюз и Гатари развиват своята концепция за детериториализацията (Делюз, Гатари [Deleuze, Guattari] 2009). По ред причини – най-вече лингвистични, за нея няма граници както в културен, така и в социален, технологичен, дори географски план. На пръв поглед „слизането“ от политическата философия на Делюз и Гатари до реалния свят на регулирането и политиките е невъзможно и най-вече ненужно. На практика обаче детериториализацията дава силен тласък в изследването на социалното и политическото пространство, а оттам на социалната наука, на политическата география и на политологията като цяло. Разбрана като „процес на създаване на „хомогенни пространства“, чрез които информацията може да тече по относително неконтролиран начин (Делюз и Гатари, 2009), детериториализацията се възприема като основно понятие както в радикалната теория на капитализма, така и в позитивното осмисляне на съвременните му проблеми. Според двамата автори векторите на детериториализацията могат да бъдат социални, технологични, концептуални, лингвистични или емоционални – всички те разкъсват в някаква степен социалната тъкан и не просто водят до индивидуализация, а стимулират оформянето на маргинални от гледна точка на преобладаващите социални отношения пространства (групи).

Делюз и Гатари въвеждат концепция за държавата, според която в съвременните си проявления тя не е нищо повече от „апарат за улавяне“, подчинен изцяло на капиталистическата аксиоматика (Patton, 2009, 189). Това е и причината за твърденията, според които Делюз и Гатари отричат значението на либералните политически институции и практики (вж. Mengue, 2003). В същото време те са много далеч и от марксисткото разбиране за общество, история и политика въпреки наличието на поредица заемки от марксистката критика на капитализма (Patton, 2009, 189). Разграничавайки ги както от Роулс, така и от Хабермас, Пол Пътан защитава тезата, че подходът на Делюз и Гатари е „по-близък до деконструктивната, отколкото до реконструктивната политическа философия“. Следвайки дословно прочита на Пол Пътан на „Хиляда плоскости“, детериториализацията се дефинира като движение или процес, чрез който нещо избягва или напуска дадена територия, която може да бъде система от всякакъв вид: концептуална, езикова, социална или емоционална. Обратно, ретериториализацията се отнася до начините, по които детериториализираните елементи се рекомбинират и влизат в нови отношения при конституирането на ново сглобяване или модификацията на старото. За тяхна сметка системите от всякакъв вид винаги включват „вектори на детериториализация“, докато детериториализацията винаги е „неделима от корелативни ретериториализации“.

Всъщност „практическата философия“ на Делюз и Гатари, както и концепцията за детериториализацията нямат отношение към формата на управление, а по-скоро към

машабирането му; не съдържат критика към демокрацията, а единствено към капитализма в съвременните му форми; не обясняват индивидуализацията, а по-скоро сглобяването на общностите. Ако преведем философския дискурс на езика на науката (според разграничението на самия Делъоз), то би следвало да кажем, че Делъоз и Гарати се занимават с промяната на социалното и политическото пространство чрез появата на нови социални пространства, които не съвпадат с него – или са част от него, или надхвърлят границите му чрез свързването с външни за него пространства.

Ако продължим с конкретизацията, на езика на теориите на средно равнище би трябвало да кажем, че концепцията за детериториализацията има непосредствено отношение към държавата по принцип и към нейната способност да обединява в съвременната обществена среда. Продължавайки риториката на Делъоз, държавата е само една от „хилядите плоскости“, в които протича индивидуалният живот. Непосредственото следствие е, че при определени условия, при наличие на детериториализационни вектори способността ѝ да управлява естествено намалява независимо от нейните политически и управленски характеристики. В тези случаи държавното управление трябва да избира между различни стратегии: към детериториализация, следвайки съществуващите ѝ вектори, или точно обратното – към ретериториализация чрез обединение в рамките, зададени от съществуващите политически граници.

ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ И ПУБЛИЧНО УПРАВЛЕНИЕ

Извън философското знание детериториализацията най-често се използва в смисъла на специфична стратегия, чрез която влиятелните заинтересовани страни ориентират дейността на организацията, с която са свързани, извън територията на държавата. Разбрана по този начин, тя има своите проявления както на личностно, така и на организационно, така и на държавно равнище. От гледна точка на публичните политики и влиянието на детериториализацията върху тях последното равнище има основополагащо значение.

Държавата има юрисдикция върху определена територия и обитаващите я индивиди. Цялата модерна социална наука приема тази връзка за естествена вследствие на допускането, че в рамките на тази територия хората са културно сплотени около общи вярвания и ценности и чрез общи икономически връзки. При подобно разбиране икономическата, културната и политическата общност съвпадат – между тях няма пространствено разминаване. Те оформят социално пространство, очертано от географските граници, които са и политически, и културни. Географските граници отделят „ние“ от „другите“, независимо че често от двете им страни езикът, религията, традиционният морал или материалната култура са еднакви. Традиционно държавата е пазител на територията и чрез нея се решават колективните проблеми на общността от хора, които я обитават.

Следвайки горното разсъждение, трябва да приемем, че детериториализацията има отношение основно към държавата и контрола ѝ върху пространството, затворено в съществуващите географски и политически граници. В този смисъл, дори да я приемаме като стратегия, тя има отношение основно към публичното управление и

очертването на пространства, които под някаква форма избягват контрола на политическата власт и създадените от нея структури за управление.

Това е разбирането за детериториализацията в изследванията на поредица от конкретни случаи. В някои от тях проявите ѝ се обясняват с „неизградената нация“ и включването в поддържането на държавния суверенитет на външни организации или чужди държави. Това е изследователската рамка, използвана в анализа на ситуацията след опустошителното земетресение в провинция Ачех (Индонезия) през 2004 г. (Herningtyas, Ratih, et al., 2021). Целта на авторите е да обяснят как се отразява на концепцията за държавния суверенитет необичайната ситуация, предизвикана от природното бедствие, в която държавата не е в състояние да изпълнява правилно функциите и правомощията си. Те използват качествен подход, за да изследват динамичните отношения в мрежата от различни участници – държава, международни организации, НПО, медии, армия, които във взаимодействие – на основата на специфични норми, защитават заедно суверенитета. Това според авторите е „сглобяване“ (assemblage) на суверенитет. В периода преди и след земетресението той е изключително динамичен. Териториализацията и детериториализацията на суверенитета се проявят като различни, едновременно протичащи и конкуриращи се тенденции, в които са ангажирани множество участници и специфични процеси.

В цитираното изследване териториализацията и детериториализацията се разглеждат чрез четирите измерения, предложени от Бейкър и Макгуърк (Baker and McGuirk, 2017). Първото измерение включва множествеността (multiplicity) на актьорите и процесите, чрез които се правят политиките. Множествеността е динамична и понякога става устойчива във времето. Второто – това е последователността в процеса на подреждане и оформяне на сглобения суверенитет. Третото измерение се отнася до действията на мрежата от участници. Последните не действат поотделно – техните действия са обвързани помежду си. Четвъртото измерение се отнася до несигурността, защото мрежата е отворена, неустойчива и силно податлива на промени. В случая детериториализацията се свързва с промените в държавния суверенитет и прехода към т.нар. сглобен суверенитет. „Териториализацията се отнася до процеса, в който сглобяването се стабилизира и засилва своята идентичност, докато детериториализацията се свързва с намесата, която предизвиква промени в установената вече мрежа“ (Herningtyas, Ratih, et al., 2021).

На практика горната изследователска рамка се отнася до международните отношения, където и досега държавата продължава да бъде единственият участник. Дори при „сглобен суверенитет“ тя остава основен участник, който включва или изключва, избира или отхвърля своите външни партньори. В този смисъл териториализация и детериториализация изглеждат като взаимнозаменяеми стратегии, които не водят до структурни промени в обществата и тяхната политическа система. Има обаче поне два въпроса, които подобен подход към териториалните измерения на процеса на политиките пропуска.

Първият въпрос опира до наличието на хоризонтални и вертикални аспекти на детериториализацията. Оставайки в рамките на международните отношения, акцентът е върху хоризонталните аспекти – свързването, приемането на зависимостта или подчиняването на чужди държави или международни съюзи и организации.

Вертикалните аспекти обаче са тези, които променят публичното управление и превръщат (относително) държавата в един от участниците в процеса на политиките във вътрешен план.

Изследванията на случаи на западните държави от 80-те години на миналия век обясняват именно този вертикален аспект на детериториализацията. По същия начин, както и в цитираното изследване върху последствията от земетресението и цунамито в Индонезия през 2004 г., те възприемат този процес като стратегия на публичното управление, която самостоятелно или в комбинация с децентрализацията и деполитизацията оформят инструментите на западните държави през това десетилетие и дълго след него. На основата на анализа на случая с финансовата децентрализация по време на управлението на Маргарет Тачър в Обединеното кралство се прави изводът, че неолибералната държава възприема този подход, за да прехвърли публичната отговорност и отчетност към недържавни агенции при провал във финансовия сектор (Copley and Giraud, 2019). Тълкуването на авторите е следното: централното управление децентрализира финансовата власт, за да подобри представянето на страната в условията на глобализираща се икономика. Така териториалната държава в много отношения засилва регулаторните си правомощия, въпреки че децентрализира и разпространява политическата власт към квазидържавни и/или недържавни организации. Това е пример за териториализация чрез детериториализация, която в периода на световната икономическа криза, започнала през 2008 г., дава своите благоприятни резултати.

Има обаче още един въпрос, който нито международните изследвания, нито изследванията на политиките адресират. Това е въпросът за обратимостта на предприетите промени, които водят до овластяването на нови участници и до превръщането на държавата в един от множество участници в процеса на политиките. В цитираните изследвания, в които детериториализацията се схваща като стратегия на публичното управление, като инструмент, който не променя структурните характеристики на обществената система, този процес изглежда обратим, в случай че държавата промени подхода си към публичното управление. Това е причината, която обяснява съществуването на концепцията за диалектиката между детериториализация и ретериториализация (Brenner, 2017). И двата подхода не поставят под съмнение държавата и нейните правомощия. Първият обаче дисперсира властта и отваря процеса на политиките за недържавни, вътрешни и външни участници. Другият възстановява йерархията и ограничава мрежите. При детериториализация наблюдаваме относителен преход от управление към говърнанс, при ретериториализация обратно – от говърнанс към управление, от мрежи към йерархия и ограничаване на недържавните участници.

Въпросът е в каква степен детериториализацията, която дисперсира властови ресурси и овластява недържавни организации, е обратима. И още – доколко детериториализацията е въпрос на колективен избор, зад който застават легитимните власти, или е процес, който протича обективно, извън политическата воля. Отговорът на първия въпрос зависи от устойчивостта на обществената система. Една неизградена нация (цитираният вече случай на Индонезия), както и една деколективизирана, индивидуализирана и дисперсирана нация, каквато е българската след промените от

последните три-четири десетилетия, трудно се връщат към йерархичните модели на публично управление, бихме могли да кажем – трудно се ретериториализират.

Вторият въпрос обаче поставя под съмнение инструменталното разбиране за детериториализацията и ни връща обратно към Делъз и Гатари. Понятието за детериториализация е използвано в научните изследвания и в друг, много по-близък до оригиналното съдържание смисъл. Концепцията е прилагана към процесите на обществен преход в Източна Европа от края на миналия век (Pugh, Hewett and Chandler, 2007). „Развитието на „антиполитиката“ на Дьорди Конрад (1984) е една от най-ранните систематизации на алтернативна мисловна школа, произтичаща от директна критика на колективното политическо представителство в Източна Европа. Антиполитическите активисти в този регион отказват политическа конфронтация с държавата. Вместо това те се съсредоточават върху индивидуалното дисидентство и себеизразяването като средство за промяна. Подходът е отразен и в концепцията на Адам Михник (1985) за „автономни пространства“ (Pugh, Hewett, and Chandler, 2007, 107). Разграничаването на индивидите от колективната отговорност не просто заобикаля политическата власт и нейните правомощия да налага специфично поведение на гражданите, но и води към очертаване и развитие на нови форми на гражданско общество (Kaldor, 2003, цит. по Pugh, Hewett, and Chandler, 2007). Това води и към развитие на глобално гражданско общество, където себеизразяването се счита за „основно, над претенциите за политическа власт“. В социалния контекст на Източна Европа от 80-те и 90-те години на миналия век, разбрана по този начин, детериториализацията се превръща в основен процес, чрез който се оспорва способността на тогавашната политическа власт да служи като колективен изразител на волята на гражданите. Тя е в основата и на тезите за включването на страните от Източна Европа в наднационални обединения като ЕС и НАТО.

Детериториализацията обаче не може да бъде сведена до този конкретен случай. Тя не се преодолява със смяната на властта дори когато става дума за преход от тоталитаризъм към демокрация. Съвременното развитие на Централна Европа – и по-конкретно на България, от само себе си доказва горната теза. Това, което се вижда с просто око, е, че непрекъснато се увеличава „... липсата на вяра в способността на хората да формират териториални институции за колективно представителство, които действително могат да помогнат на себе си и на другите“ (пак там). Независимо от демократичната форма на управление непрекъснато се увеличават „свободните места“, които не просто не са представени във властта, а сами избират да не бъдат представени във властта. Проблемът не е в конкретната власт, а в принципната ѝ невъзможност да представлява гражданите, които са свързани единствено от факта, че живеят на една територия; не е в демокрацията, а във формите на демокрация; не е в неспособността за управление, а в липсата на адекватни инструменти за това.

Въпреки особения социален контекст, в който се появява горното разбиране за детериториализация, то, както вече казахме, е много по-близо до оригиналното. Според Делъз политическото е свързано с групите, с общностите и това, което ги оформя, са вярванията и ценностите (Patton, 2011). Освен това политическото не е свързано с представителството, а с правенето, със създаването (пак там). Политическото е свързано и със създаването на алтернативни наративи и представи за света, чрез които

се заобикаля или отхвърля контролът (O'Sullivan, 2016), включително и от страна на териториално обособената държава.

Това не означава, че националната държава изчезва, а само, че тя не е нищо повече от една от възможните връзки между хората. Много от нейните граждани не я припознават като своя, не живеят по нейните правила, създавайки своя микросвят. За разлика от глобализацията, която преодолява националната държава чрез премахване на икономическите граници, детериториализацията го прави чрез свързването на хората в общности, които ги надхвърлят или са малка част вътре в тях (Tomlinson, 2016). Социалното пространство като юрисдикция и естественото социално пространство не съвпадат задължително (Cohen and McCarthy, 2015), а по ред причини разминаването между тях става все по-голямо. Въпреки това „... въпросът не е да се притесняваме, нито да се надяваме на по-добро, а да намерим по-добри оръжия“ (Deleuze, 1995).

НАСТОЯЩЕТО И БЪДЕЩЕТО НА ТЕРИТОРИАЛНАТА ДЪРЖАВА

Ако приемем горните допускания, то трябва да кажем, че вървим към нов свят, незадължително некапиталистически, още по-малко недемократичен, а свят, в който съществуващите териториални граници, оформени на основата на нацията като специфична общност от хора, ще бъдат прекроени или поне няма да са това, което са.

Можем да откروим поне няколко прояви на детериториализацията, които ясно сочат, че мащабът на юрисдикцията и естественият мащаб се разминават. При това не става дума за нарушение, отклонение или престъпление, а за естествени връзки, които не съвпадат с общността, очертана от държавните граници.

Вероятно най-очевидното „нарушаване“ на държавните граници е свързано с развитието на пазарите на труда. Ако доскоро само „звездите“ в изкуството или в спорта бяха мобилни при наемането им, сега връзката между наемането и територията е напълно прекъсната. Можеш да живееш в България и да работиш за работодател, който няма нищо общо с държавните регулации. Това поставя въпроса за защитата на труда, за заместващите доходи, както и за активните мерки за създаване на заетост по съвсем друг начин. Появяват се нови проблеми, които не могат да бъдат адресирани със съществуващите инструменти на публичното управление. Допълнително – и това вече води до структурни промени, идентификацията чрез териториалната държава избледнява поради липсата на очевидна връзка с нея. Ако капитализмът, поне досега, предполага включване в общността чрез заетостта, то при съвременното развитие на пазара на труда, както и на формите на заетост, териториалната държава става тясна за неговото функциониране.

Другото явление на пазара на труда, което може да бъде тълкувано като проява на детериториализация, е въздържането от заетост. Във всички развити страни нараства относителният дял на хората, които нито работят, нито учат. Това не е просто следствие от липсата на работни места или от високата цена на труда, или от високите социални придобивки в случай на липса на заетост, въпреки че вероятно всеки от тези фактори допринася за въздържането от заетост. Явлението е сложно следствие от множество фактори, сред които промяната в нагласите и ценностите има основополагащо значение. Хората, които нито работят, нито учат, прекъсват в голяма

степен връзката си с териториалната държава и доброволно, следвайки собствения си избор, се превръщат в социално изключени.

Потребителското поведение не е териториално ограничено. Това променя изцяло логиката на съвременните политики, при чието формулиране вносът и износът, недостигът или излишъкът, вътрешното производство и включването му в световните икономически вериги са изходни предпоставки на намесата.

Нарастващ брой хора живеят във виртуалния свят на видео игрите и видео общуването. Това не само затруднява възпроизводството в териториално отседналите рекреативни индустрии. То създава културни общности, в които нито местоживеенето, нито националността или гражданството имат значение.

Тези (само) четири примера от съвременния живот имат само привидна прилика с традиционната мобилност между държавите и националните икономики. Последната е проява по-скоро на глобализацията. И четирите примера са израз на прекъсване на връзката с националната държава независимо от териториалната уседналост. Появяват се други, нетериториални общностни връзки, чрез които и в които протича индивидуалният живот на множество граждани. Те нямат връзка с националната държава, защото могат да живеят и без нейната защита. В тази ситуация намаляването на доверието в политическата власт, както и на избирателната активност, изглеждат естествени последици независимо от това кой се явява на избори или поема отговорността за публичното управление.

В основата на процесите на детериториализация не е нито неолиберализмът, нито новият публичен мениджмънт, нито доброто управление. Вярно е, че тези системи от идеи за публичното управление правят видими проявите ѝ, но само за да адаптират капиталистическата териториална държава към обществените промени, които текат извън политическата воля. Последното съждение отново ни връща към становището на Делъоз, който според О'Съливан „сякаш пише за бъдещето“, че технологията създава усещането, че си извън контрол (O'Sullivan, 2016). Именно тя очертава новите социални пространства, превръщайки се в основен фактор за очертаване на общностите от хора.

Още Web 2.0 (първата голяма промяна на Интернет след създаването му в началото на 90-те години) преодолява географското измерение на средата. Ако Web 1.0 позволява чрез един компютър достъп до която и да е точка на мрежата, то Web 2.0 позволява достъп от който и да е компютър до която и да е точка, услуга или информация, налични в мрежата.³ Това превръща потребителя в активен участник в комуникацията, а социалните медии и динамичните уебсайтове – в основна общностна връзка. Web 3.0 води до децентрализация в предоставянето на данни и до очертаването на общности от взаимносвързани потребители на множество платформи и устройства.⁴ Web 3.0 се определя като семантична мрежа, единична, масивна база данни, която позволява на машините да отговарят на сложни заявки, а на потребителите лесно да намират,

³Петров, Павел. *Web 2.0 прекроява комуникацията*. Достъпно на: https://ebox.nbu.bg/masovi_komunikacii/sk1_12.html (последно посетено на 07. 04. 2024 г.)

⁴Виж <https://academy.binance.com/bg/articles/the-evolution-of-the-internet-web-3-0-explained> (последно посетено на 07. 04. 2024 г.)

споделят и свързват информация.⁵ Ние все още живеем във времето на Web 3.0, въпреки че вече предвиждаме появата (след 2040 г.) на Web 4.0, когато реалният и виртуалният свят ще си взаимодействат непосредствено. Още сега обаче – поне в технологично отношение, става възможна деперсонализацията на управлението и превръщането на софтуера в институция (Just and Latzer, 2017). Въпреки че подобен тип управление чрез алгоритми присъства засега само в стопанския сектор, вероятността то да се възприеме в процеса на публичните политики съществува. Ако това стане, идеологиите ще бъдат подменени от алгоритми. Последните предават, възпроизвеждат и укрепват вярвания и ценности. Те обаче са проектирани на глобално ниво, най-вече от глобални ИТ компании. В този смисъл управлението чрез алгоритми може да ускори процесите на детериториализация (пак там).

Всъщност детериториализацията е само тенденция, създавана и усилвана от технологиите. Съществуването ѝ води до няколко следствия за актуалното публично управление. От една страна, хоризонталните и вертикалните мрежи на политиките са толкова важни колкото и структурата на политическата власт. В този смисъл говорансът, разбран като взаимодействие между публични и частни организации по повод на предоставянето на публични услуги, е безалтернативен дори на държавно равнище. От друга – управлението и регулирането на процеса на политиките става по-важен от професионалното им изработване или закрепването им в нормите. От трета – сглобяването на общността като резултат от политиките е поне толкова важно, колкото и новосъздадената чрез тях полза.

Звучи сложно и неясно поради двусмисления, неуточнен характер на множество понятия: говоранс, хоризонтални и вертикални мрежи, многостепенни системи за управление и т.н.

Освен неясно, звучи и претенциозно заради институционалната традиция на националната държава, която още от Вестфалските мирни договори е в основата не само на международното право, но и на политическото обособяване. „Би било прекалено лесно да се „отпише“ националната държава или териториалната основа на политиката като цяло“ (Blatter, 2004). Мрежите на политиките, които на пръв поглед „разединяват“, всъщност само допълват единното териториално устройство (национална държава) с разнообразие от политически пространства, които имат отношение единствено към конкретни политически измерения. Те обаче имат значителен мобилизиращ капацитет и огромна трансформационна сила (пак там).

Идеята за преход от политическо пространство, очертано от територията, към политическа пространство, очертано от потока, не е нова. Тя се появява в работите на Мануел Кастелс още през 90-те години на миналия век (Castells, 1999). Тя е непосредствено свързана с прехода от териториално към функционално публично управление (Blatter, 2004). Проблемът е, че тези два подхода – териториалният и функционалният, често се схващат като алтернативни, а не като допълващи се.

Разбира се, практическото им допълване нито е очевидно, нито е лесно. То води до съществени промени в съвременното публично управление, които, макар и възприети във формалните институции, продължават да бъдат далеч от обществените възприятия.

⁵Виж <https://technews.bg/article-156380.html> (последно посетено на 07. 04. 2024 г.)

Просто защото е по-лесно да мислиш, а и да действаш в понятията на йерархията, отколкото в тези на мрежите.

Да се съпротивляваш обаче на нещо, което не можеш да спреш само защото все още не разполагаш с инструменти да го регулираш, е предварително обречено на неуспех.

БИБЛИОГРАФИЯ

Леонтьев, Алексей (2022) *Проблемы развития психики* [Litres.ru Leontyev, Aleksey (2022) Problemy razvitiya psihiki. Litres.ru]

Дельоз, Жил и Феликс Гатари (2009) *Капитализъм и шизофрения. Книга 2: Хиляда плоскости*. София: Критика и хуманизъм. [Delyoz, Zhil i Feliks Gatari (2009) Kapitalizam i shizofrenia. Kniga 2: Hilyada ploskosti. Sofia: Kritika i humanizam]

Baker, Tom and Pauline McGuirk (2017) *Assemblage thinking as methodology: Commitments and practices for critical policy research*. *Territory, Politics, Governance*, 5 (4), 425 – 442.

Blatter, Joachim (2004) *From 'spaces of place' to 'spaces of flows'? Territorial and functional governance in cross-border regions in Europe and North America*. *International journal of urban and regional research*, vol. 28 (3), 530 – 548.

Boundas, Constantin V. ed. (2009) *Gilles Deleuze: The intensive Reduction*. London: A&C Black.

Brenner, Neil (2017) *Beyond state-centrism? Space, territoriality, and geographical scale in globalization studies*. In book: *Theory and methods*. Routledge, 313 – 336.

Castells, Manuel (1999) *Grassrooting the space of flows*. In: *Urban geography*, vol. 20 (4), 294 – 302.

Cohen, Alice and James McCarthy (2015) *Reviewing rescaling: Strengthening the case for environmental considerations*. In: *Progress in human geography*, vol. 39 (1), 3 – 25.

Copley, Jack and Maria Eugenia Giraud (2019) *Depoliticizing space: The politics of governing global finance*. In: *Environment and planning C: politics and space*, vol. 37 (3), 442 – 460.

Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Polity Press.

Deleuze, Gilles and Félix Guattari (1972) *L'anti-Oedipe*. Paris: Minuit.

Deleuze, Gilles (1995) *Negotiations, 1972 – 1990*. Columbia University Press.

Harrison, Rodney and Colin Sterling (2020) *Deterritorializing the Future: Heritage in, of and after the Anthropocene*. London: Open Humanities Press.

Herningtyas, Ratih et al. (2021) *Sovereignty in Crisis: Deterritorialization Of State Sovereignty After Tsunami Aceh 2004*. In: *Sociología y tecnología*, vol. 11 (2), 72 – 93.

Just, Natascha and Michael Latzer (2017) *Governance by algorithms: reality construction by algorithmic selection on the Internet*. In: *Media, culture & society*, vol. 39 (2), 238 – 258.

Kaldor, Mary (2003) *Global Civil Society: An Answer to War*. Cambridge: Polity Press.

Mengue, Philippe (2003) *Deleuze et la question de la démocratie*. Paris: L'Harmattan.

O'Sullivan, Simon (2016) *Deleuze against control: Fictioning to myth-science*. In: *Theory, Culture & Society*, vol. 33, (7 – 8), 205 – 220.

Patton, Paul (2009) *Deleuze's practical philosophy*. In: Boundas, Constantin V. (ed.) *Gilles Deleuze: the intensive reduction*. London: A&C Black, 187 – 203.

Patton, Paul (2005) *Deleuze and democracy*. In: *Contemporary Political Theory*, vol 4, 400 – 413.

Patton, Paul (2011) *What is Deleuzian Political Philosophy?* In: *Crítica Contemporánea. Revista de Teoría Política* No 1, 115 – 126.

Pugh, Jonathan, Caspar Hewett and David Chandler. (2007) *Debating (de) territorial governance*. *Area* 39 (1), 107 – 109.

Tomlinson, John (2012) *Deterritorialization*. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*.
Достъпно на:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470670590.wbeog143>

Tomlinson, John (2016) *Cultural globalization*. Ritzer, George (ed.) *The Blackwell companion to globalization*. John Wiley & Sons, 352 – 366.

ЕВРОЗОНАТА – СТРАТЕГИЯ ЗА ДЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ И РЕТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ

Мария Коцева-Тикова¹, Институт за икономически изследвания, БАН

Резюме

Еврозоната се разглежда като стратегия за детериториализация и в същото време ретериториализация на нова основа. Изследват се позитивите, които споделят членовете, а така също негативите от участието в този съюз. Анализират се и се оценяват показателите за конвергенция на страните – членки на еврозоната и на ЕС.

Ключови думи: детериториализация; еврозона; конвергенция.

THE EUROZONE – STRATEGY FOR DETERRITORIALIZATION AND RETERRITORIALIZATION

Maria Kotseva-Tikova², Economic Research Institute at the Bulgarian Academy of Sciences

Abstract

The Eurozone is considered as a strategy of deterritorialization and at the same time reterritorialization on a new basis. The positive impacts shared by the members are examined, as well as the negative implications of the participation in the union. The convergence indicators of the member countries of the Eurozone and the EU are analyzed and evaluated.

Keywords: deterritorialization; eurozone; convergence.

¹ Мария Коцева-Тикова е магистър по финанси от УНСС и доктор по икономика от Института за икономически изследвания при БАН. Доцент в катедра „Публична администрация“ във Философския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ и изследовател към Института за икономически изследвания при БАН. Изследователските ѝ интереси са в областта на възобновяемите енергийни източници, зелената икономика и растеж, активното разработване на проблеми на основното образование в страната.

² Maria Kotseva-Tikova has a Master's degree in Finance from the University of National and World Economy and she is a Ph.D. in Economics at the Economic Research Institute at the Bulgarian Academy of Sciences. She is an Associate Professor in the Public Administration Department at the Faculty of Philosophy of the Sofia University "St. Kliment Ohridski" and a researcher at the Economic Research Institute at the BAS. Her research interests are in the field of renewable energy sources, green economy and growth, and active development of primary education problems in the country.

УВОД

Детериториализацията като процес на разкъсване на социалните връзки на една територия, с което се унищожава текущата структура, е следван от нов процес на ретериториализация. Тя се оценява като последица от глобализацията, в резултат на което намалява ролята на държавата. Делюз и Гатари (Deleuze and Guattari) въвеждат термина и го използват за анализ на различни явления. Това е еластична конструкция, разработена като теоретична рамка за анализ на явления в широк диапазон от изследователски области (Еко, 2021). Едно от тях е обяснението на капитализма – детериториализация на суровините и хората и в същото време териториализация чрез капитала. От съвременна гледна точка глобализацията също е разглеждана като подобен процес – преход от едни територии към създаване на нови. Всяко действие на разместване на реалността поражда противодействие, насочено към възстановяване на статуквото (Еко, 2021). Понастоящем се поставя въпросът за това как да се постигне свързаност и извличане на полезност от подобни процеси в духа на Парето за подобряване чрез липса на влошаване на положението на останалите участници в детериториализацията.

Идеята за създаване на Европейски съюз детериториализира политическото пространство и ретериториализира политическата общност на нова основа (Belanger, 2015). Дори и еврозоната е възприемане като стратегия за детериториализация и формиране на нова общност. Още със създаването ѝ се признава за съществуването на дефекти в конструкцията, които пораждат напрежение и съмнение сред някои учени и политици за необходимост от участие в подобна нова структура.

Целта на статията е да се оцени състоянието на еврозоната от гледна точка на условията за преминаване от национален към наднационален модел на парично сътрудничество през призмата на критериите за конвергенция. Ползите и рисковете са оценени чрез основните показатели, използвани за измерване на номиналната конвергенция, като за реална конвергенция е изследван показателят БВП/човек от населението по паритет на покупателната способност (ППС).

ОЦЕНКА НА ПАРИЧНИЯ СЪЮЗ

Още със създаването на еврозоната се признава, че тя има дефекти. Това заявяват изследователите на оптималната валутна зона, които оценяват възможностите на еврозоната да се превърне в такава. Очаква се конструктивните дефекти да доведат до конфликти и до разпадане на общността. Оптималността е разглеждана от гледна точка на състоянието на пазара на труда. „Ако преобладаващият режим на обменния курс, фиксиран или гъвкав, може да поддържа външен баланс, без да причинява безработица (или, от друга страна, инфлация на заплатите, предизвикана от търсенето), този режим е оптимален. Ако валутният режим в рамките на дадена област причинява безработица някъде в тази област (или принуждава друга част от същата област да приеме инфлацията като противодействие за безработицата), той не е оптимален“ (Kenen, 1969). Привържениците на идеята за парична интеграция явно разчитат, че при появата на шок ще се търсят механизми за доизграждане на липсващите звена на този съюз. Политическите мотиви надделяват над икономическите. Политическата интеграция е

възприемана като средството, което ще спомага за постигане на икономическа интеграция и за коригиране на липсите, когато те се усетят от общността.

Чрез подобен съюз се търси и геополитическа стабилност. Според Фридман (1997) „... целта е да се свържат Германия и Франция толкова тясно, че да се направи невъзможна бъдеща европейска война и да се подготви сцената за федерални Съединени европейски щати“. В същото време съмненията, че приемането на еврото би задълбочило политическото напрежение, остават. Разнопосочни шокове биха се превърнали в разделящи политически въпроси (Fridman, 1997). Политиката, която доминира над икономиката обаче, затруднява създаването на икономическите условия, които биха позволили на еврото да работи (Стиглиц [Stiglits] 2016).

През 2018 г. 14 икономисти представят предложения за промени в организацията на Еврозоната, тъй като смятат, че институциите, управляващи еврозоната, не са подходящи за целта да предотвратяват кризи, а още по-малко – да ги управляват (Politico.eu, 2018). След поредица от икономически сътресения и особено след финансово-икономическата криза от 2008 г. страните от еврозоната демонстрират бавно възстановяване на фона на темповете в САЩ. Европейската централна банка (ЕЦБ) ясно декларира готовност за подкрепа срещу инфлацията и дълговата криза, за да се съхрани паричният съюз, но е необходима и промяна в организацията и инструментите, които съпровождат паричната политика, така че отделните страни да не бъдат оставени да се справят индивидуално с негативните резултати от провеждането на общата парична политика.

ВАЛУТНА ТЕРИТОРИАЛИЗАЦИЯ

Планира се икономическата и политическата интеграция на държавите – членки на Европейския съюз, да бъде задълбочена чрез въвеждане на единна валута. Първите опити за това са от 60-те години на XX в. и целят завършване на интеграционния процес и подобряване на икономическото представяне на участващите страни. Заедно с идеята за намаляване на транзакционните разходи споделянето на риска е една от причините за европейската парична интеграция, което се подкрепя от икономически изследвания от 90-те години на миналия век (Schelkle, 2017). Паричният съюз се разглежда като възможност за диверсифициране на рисковете. Създаването на пул срещу общ риск е подход за оптимизирането му, но различните ефекти от него правят солидарността трудна за поддържане в политически план.

Общата валута се оценява и през призмата на публичното благо. Счита се, че неуспехът да се осигури колективно благо често се дължи на недоверието сред участващите страни, че всички ще изпълняват споразумението. По този начин обединяване на държави членки с много различни интереси и позиции по отношение на управлението на валутния курс изглежда трудно. Почти всяко обяснение на кризата в еврозоната се основава на твърдението, че съюзът е твърде разнообразен, за да може да функционира (Стиглиц [Stiglits] 2016). Освен политическите различия, то и икономическите са съществени. Разликите са по отношение на равнището на БВП, инфлацията, безработицата и задлъжнялостта. Въпреки сближаването страните ще продължават да имат различия, което обосновава необходимостта от „допълнителни институции“ (Стиглиц [Stiglits] 2016).

Стабилната валута е в интерес на всички членове на еврозоната, а самият паричен съюз е в интерес на някои от тях – преди всичко на Германия, но също и на страните от Бенелюкс и Финландия, както и на някои страни от Централна и Източна Европа, в които правителствата са склонни да бъдат фискално консервативни. Двадесет години след въвеждането на единната валута в изследване на Centre for European Policy във Фрайбург от 2019 г. (20 Years of the Euro: Winners and Losers) се посочва, че само две държави печелят от еврото: Германия и Нидерландия. Гърция е оценена с малък положителен резултат към 2017 г. Оценката е направена за 8 страни – Белгия, Германия, Франция, Гърция, Италия, Нидерландия, Португалия и Испания. Според изследването възможностите за създаване на БВП се влошават, като само две страни са посочени като печеливши. Премахването на националните валути лишава страните от конкурентна девалвация чрез понижаване на валутния курс, като се засилва друга форма на девалвация – намаляване на заплатите, за да се понижи реалният обменен курс. Бремето на подобна политика се поема от работниците на страната, която я прилага (Стиглиц [Stiglitz] 2016), което води до влошаване на икономическия ѝ растеж. Основната институция на еврозоната е ЕЦБ, която е създадена с цел да поддържа стабилността на цените. Тя е напълно независима и се фокусира върху управлението на инфлацията дори когато това е за сметка на намаляване на реалния растеж. Провежданата политика е на съдържане, а не на експанзия. Целта е инфлацията дори когато това е за сметка на намаляване на реалния растеж. В същото време наличието на задължителни фискални правила за страните от еврозоната силно затруднява прилагането на бюджетната политика като противодействие на съдържачата парична политика (Cohen, 2003). Засилването на паричната солидарност между неравностойните партньори остава предизвикателство. Опасенията са за солидарност при изплащане на задълженията на държавите с най-голям дълг, което ще е за сметка на фискално съдържаните страни (Сарийски [Sariyski] 2023).

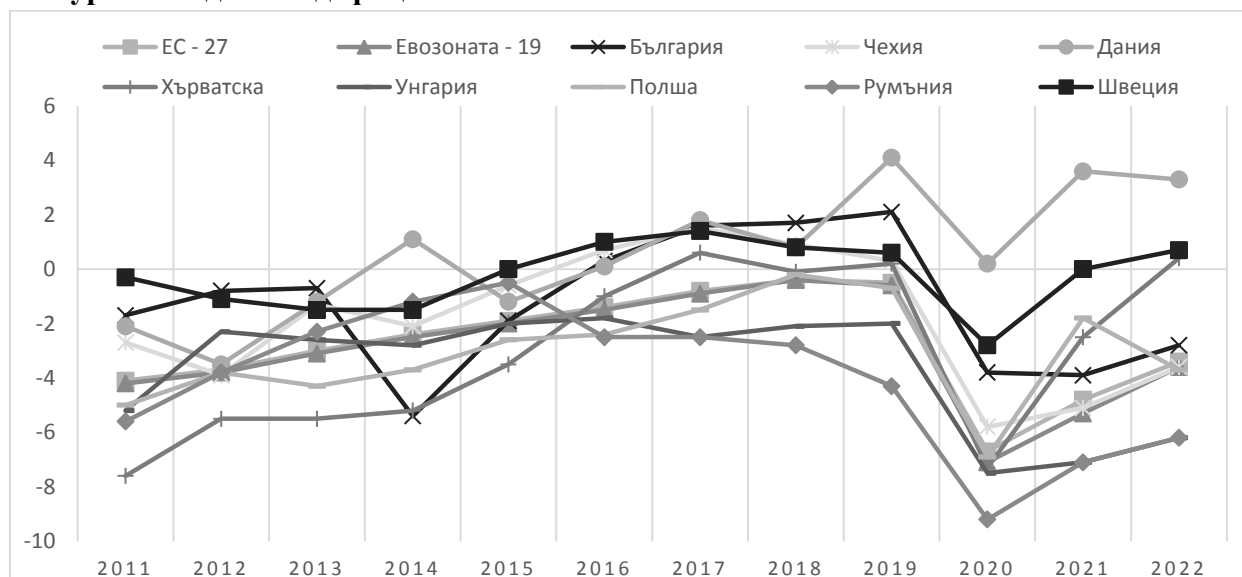
РЕАЛНА И НОМИНАЛНА КОНВЕРГЕНЦИЯ

Конвергенционните критерии за участие в Еврозоната се считат за приемлива база за оценка на сходството по отношение на фискалната и паричната политика на отделните страни. Те не се базират на някаква икономическа теория, но се възприемат като предпазни мерки срещу неблагоприятен избор. Фискалните правила са застраховка срещу морален риск. Правилата сигнализират на страните членки, че тези с над 3% бюджетен дефицит или 60% дълг са в нарушение на поети ангажименти и не могат да очакват опрощаване на неизпълнението, ако публичният дълг се превърне в проблем. Критериите са създадени, за да гарантират стабилността на ядрото на еврозоната, но разхлабването им както преди влизането, така и след като страната е станала част от нея, прави този паричен съюз все по-нестабилно и по-малко привлекателно място за тези извън него (Bobeva, 2023). Основните отрицателни страни са по отношение на различията във дългосрочното следване на фискалните ограничения. Бюджетните дефицити и държавните дългове са два устойчиви проблема на зоната. За последните 12 години в еврозоната се регистрира бюджетен дефицит, като за 1/3 от периода той е над заложената граница, което показва наличието на постоянни фактори, изискващи по-голяма сума на разходите в сравнение с приходите на държавите (Фигура 1). Хърватска

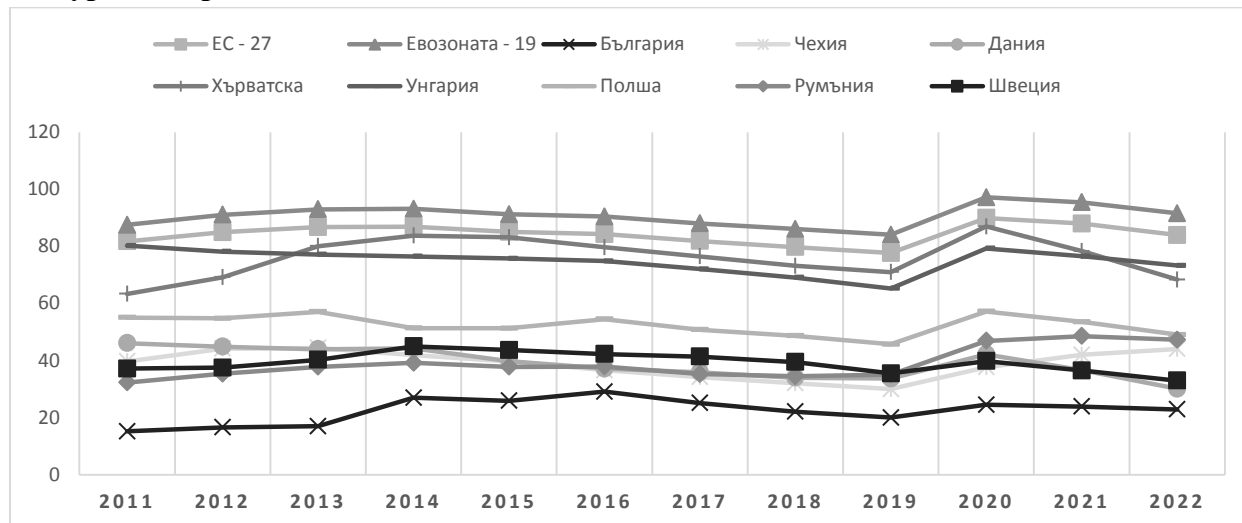
успява да намали разходите си през 2022 г., за да може да отговори на критериите и да стане част от еврозоната, демонстрирайки неизпълнение на критерия за половината от периода 2011 – 2022 г.

Сериозен проблем представлява държавният дълг, който показател е плътно свързан и с размерите на бюджетните дефицити. Средно за еврозоната той не спада под 84% от БВП, което е равнището му през 2019 г. (Фигура 2). От 2020 г. задлъжнялостта нараства в резултат на държавната подкрепа по време на кризата, причинена от пандемията от КОВИД-19, като през 2022 г. делът е над 90% от БВП. Страните с най-висока задлъжнялост (над 100% от БВП) са Гърция, Италия, Португалия, Испания, Франция и Белгия. Естония (член на еврозоната) и България са най-слабо задлъжнелите страни – членки на ЕС, като Дания и Швеция, които не са част от еврозоната, поддържат също нисък дял на държавния дълг. Хърватска не успява да изпълни този критерий през 2022 г. Въпреки това страната е приета за член, което говори за неизпълнение на правилата и респективно буди съмнения за необходимостта от подобни правила и за политическа интерпретация при прилагането на различни критерии спрямо отделните страни.

Фигура 1. Бюджетен дефицит – % от БВП

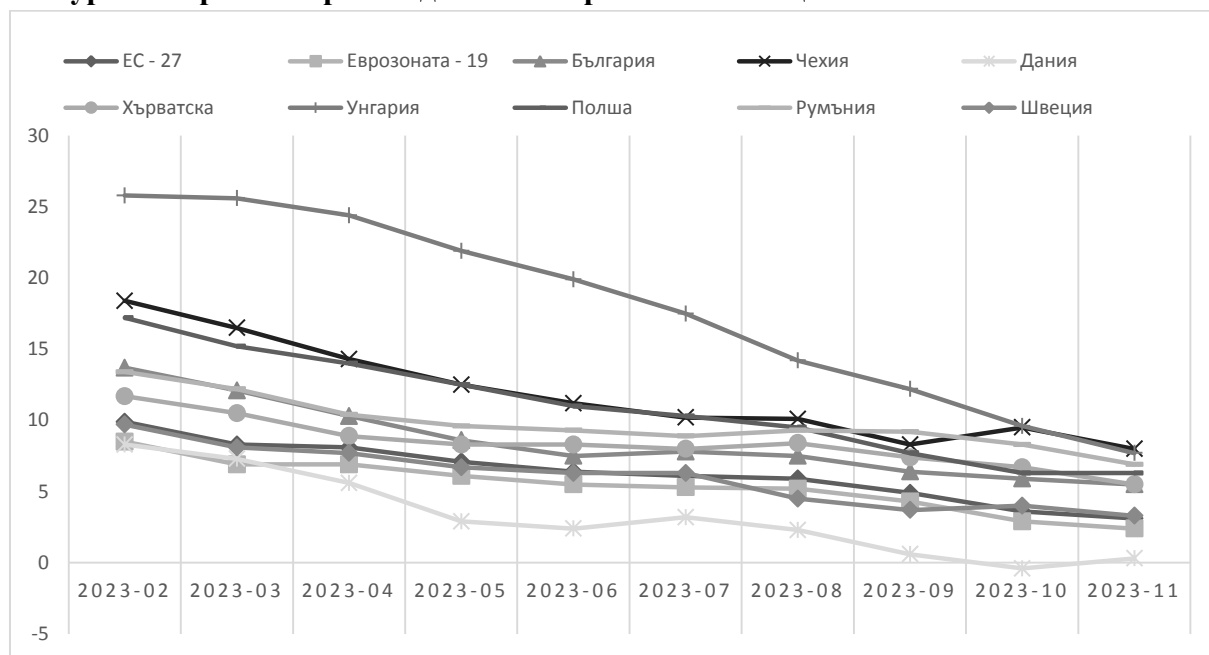


Източник: Евростат, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes

Фигура 2. Държавен дълг – % от БВП

Източник: Евростат, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes

Лихвените равнища в отделните страни също варират, като най-ниски (под 2%) са в десет страни – членки на еврозоната, и в три страни извън нея (Швеция, Дания и България). В страни като Унгария, Румъния и Полша, които са извън еврозоната лихвените равнища са над 6%, което корелира с високата инфлация при тях (Фигура 3).

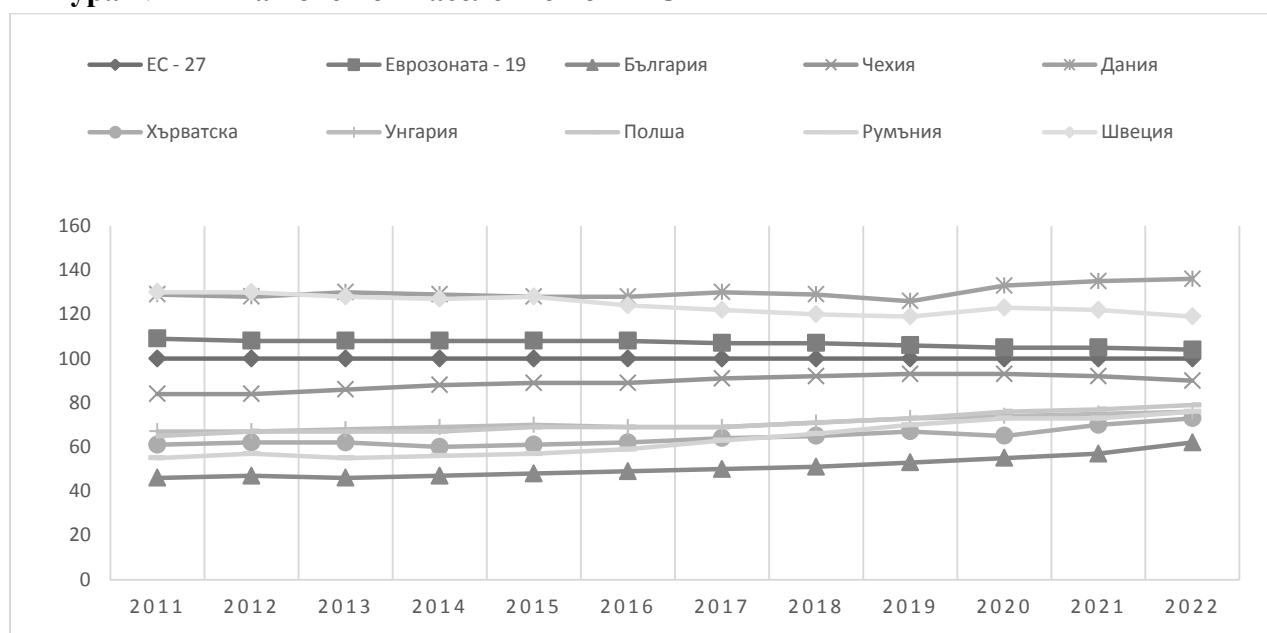
Фигура 3. Хармонизиран индекс на потребителските цени – %

Източник: Евростат, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes

Повишаването на лихвените проценти от ЕЦБ и централните банки на страните извън еврозоната повлиява на инфлацията и през последните месеци на 2023 г. нейният темп се забавя. В Хърватска равнището на инфлация през ноември 2023 г. се изравнява с това в България. Въпреки че България е извън паричния съюз, тя успява да намали високите равнища, регистрирани през 2022 г.

Ясно е, че официалните критерии за конвергенция са само една пренебрегвана в определени случаи дисциплинираща мярка, които не гарантират реално сходство в икономическото развитие на отделните страни, затова номиналната конвергенция се явява важен фактор за вземане на решение за участие в този валутен съюз. Равнището на постигнат БВП на човек от населението по паритет на покупателната способност дава представа за икономическото сближаване между отделните страни (Фигура 4). България е с най-ниската стойност, която бележи нарастване в разглеждания 12-годишен период. Сближаването се подобрява в резултат както на напредъка на страната, така и на влошаването на икономическото представяне на други държави, като Гърция например. Намаление се наблюдава и в добре развитите икономики на Германия, Нидерландия, Австрия и Финландия.

Фигура 4. БВП на човек от население по ППС



Източник: Евростат, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes

Основният критерий за реална конвергенция, който оценяват страните извън еврозоната, показва все още големи различия, като България изостава от средните европейски стойности. Страната е с най-нисък резултат, като следващата държава е Хърватска. Въпреки голямото различие при този показател и неотговаряне на два от критериите от Маастрихт Хърватска е приета за член на еврозоната от началото на 2023 г. Това поставя въпроса за момента на постигане на сходство – дали е важно това да се случи преди приемането на единната валута, или след това, като се работи за промяна на институциите и инструментите, които да разрешават различните проблеми на участващите страни.

Унгария и Чехия, които все още не са приели еврото, поддържат идеята за необходимост от реална конвергенция. Според гуверньора на ЦБ на Унгария Матолчи Унгария ще е готова да се включи в паричния съюз, когато достигне „почти 90% от средното ниво на развитие на Европейския съюз“. Това трябва да се случи до 2030 г. В края на 2022 г. премиерът на Чехия Петер Фиала потвърди, че страната няма да приеме

еврото в мандата на сегашното правителство – „... страната не се е съгласила да приеме еврото, защото кабинетът не го смята за реалистично в момента“. От началото на 2024 г. Чехия променя позицията си и изразява готовност да започне конкретни стъпки за преминаване към въвеждане на единната валута, като резултатът на индекса на БВП/човек от населението по ППС за 2022 г. е 90, което говори за силно сближаване на икономиката със средните равнища на ЕС. Тя постига еднакъв резултат с този на Словения, като двете държави са единствените от бившите социалистически страни с подобно равнище на конвергенция.

Хърватска приема еврото въпреки по-ниското равнище на БВП/човек от населението по ППС, докато Полша няма официално решение по въпроса. За разлика от тях, Дания е договорила клауза за неучастие в еврозоната още в самото начало и е обвързала валутата си. Шведите отхвърлят приемането на еврото на референдум през 2003 г., като над 50% от населението е против смяна на валутата.

България е в чакалнята за приемане в еврозоната и се опитва да отговори на формалните критерии. Все още два от критериите не са изпълнени – в страната има висока инфлация и бюджетен дефицит извън разрешените равнища. Формалните критерии не могат да бъдат изпълнени, а така също и неформалните за постигане на достатъчно високо сходство на икономиката. Единственият инструмент за икономическо въздействие в еврозоната – паричната политика, не е достатъчен за стимулиране на устойчиво развитие на икономиката и разрешаване на проблема с разслоението в обществото. В България коефициентът на Джини е с най-висока стойност, което при ограничена фискална политика ще продължи да се задълбочава, а това е съществен проблем пред потенциала за развитие на стопанството на страната. Анализатори на българската икономическа и политическа система също не подкрепят влизането в един незавършен валутен съюз. „Защо бихте искали да промените система, която работи много добре от 25 години“ (2022 г., Стив Ханке)? Има по-важни и приоритетни за страната дейности, които е необходимо да бъдат извършени, а именно справяне с корупцията, за да се повиши икономическото представяне на националното стопанство. Еврото няма да се превърне в стимул за икономическо развитие и просперитет, то може да бъде следваща стъпка след разрешаването на важни национални проблеми, които спъват по-доброто представяне и включващото развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Създаването на икономическо и парично обединение в Европа е труден процес поради противоречията между политическите цели и икономическите реалности на страните, които са включени, и на тези, които са приели идеята за бъдещо въвеждане на единната европейска валута. Формалните критерии се изпълняват непълно и непостоянно, а дори Хърватска е приета, без да отговаря на всички критерии, което поставя въпроса за приоритизирането на политическите над икономическите резултати. По време на кризи се засилват проблемите в задлъжнелите страни членки, а това се отразява и на икономическото им представяне – в Гърция, Италия и Испания се понижава БВП/човек от населението по ППС и се регистрират високи равнища на безработица. Силната задлъжнялост и ограниченията спрямо бюджетния дефицит не позволяват на фискалната политика да противодейства на рестриктивната монетарна политика на

Европейската централна банка. Повишаването на лихвените равнища създава затруднения с изплащането на натрупания държавен дълг и затруднява изпълнението на ограничението на бюджетния дефицит. На етапа, на който се намира еврозоната, е нужно да се разрешат натрупаните икономически проблеми и да се заложи на постигне на реална икономическа конвергенция на участващите. Този процес трябва да е съпроводен от допълнителни институции, за да се превърне паричната зона в единна организация, която успешно управлява специфичните шокове за отделните страни членки и не търси разрешаване на дефицити чрез включване на нови страни с цел солидарно разпределение на дълговото бреме.

БИБЛИОГРАФИЯ

Сарийски, Г. [Sariyski] от Института за икономически изследвания на БАН в интервю за „Телеграф“, 27.11.2023, достъпно на: <https://telegraph.bg/obshtestvo/novini/doc.-grigor-sarijski-ot-instituta-za-ikonomicheski-izsledvaniia-na-ban-plashtaneto-v-broj-pazi-pravata-ni.-dalech-sme-ot-gotovnost-za-evrozonata-kaza-ekspertyt-pred-telegraf-396990>

Евростат [Eurostat], https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes

Изявление на гуверньора на ЦБ на Унгария Матолчи. *Унгария е готова да приеме еврото, но през 2030 г.*, 05.06.2023, достъпно на: <https://news.bg/world/ungariya-e-gotova-da-prieme-evroto-no-prez-2030-g.html>

Изявление на премиера на Чехия Петер Фиала. *Чехия не е готова да приеме еврото, обяви националната банка*, 7.12.2022, достъпно на: <https://euractiv.bg/section/%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8/news/%D1%87%D0%B5%D1%85%D0%B8%D1%8F-%D0%BD%D0%B5-%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B4%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BC%D0%B5-%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BE-%D0%BE%D0%B1%D1%8F%D0%B2/>

Ханке, С. [Hanke] в интервю за bTV: *Българският народ ще загуби от приемането на еврото*, 13.05.2022, достъпно на: <https://btvnovinite.bg/predavanja/tazi-sutrin/prof-stiv-hanke-ekskluzivno-pred-btv-balgarskijat-narod-shte-zagubi-ot-priemaneto-na-evroto.html#>

Стиглиц, Дж. (2016) *Еврото. Как една обща валута застрашава бъдещето на Европа?* София: Изток-Запад, с. 462 [Stiglits, Dzh. (2016) *Evroto. Kak edna obshta valuta zastrashava badeshteto na Evropa?* Sofia: Iztok-Zapad, s. 462]

Belanger, M.-E. (2015) *Deterritorialization and Europeanization: a Deleuzian Reading of EU's Enlargement*, Paper prepared for the 2nd annual ICPP conference, Milan Friday, July 3rd. International relations meeting Critical Policy studies, достъпно на: <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/1433846235.pdf>

Bobeva, D. (2023) *It Is not about Croatia and Bulgaria: It Is about the Fundamentals of Membership of the Euro Area*, May 2023 SEER 2(2023): 50 Follow journal, DOI: 10.5771/1435-2869-2022-2.

Centre for European Policy (2019) *20 Years of the Euro: Winners and Losers*.

Cohen, B. (2003) *The Geopolitics of Currencies and the Future of the International System*, достъпно на: <https://www.realinstitutoelcano.org/en/work-document/the-geopolitics-of-currencies-and-the-future-of-the-international-system/>

Deleuze, G., Guattari, F. (1980) *A Thousand Plateaus*. London and New York: Continuum, 2004. Vol. 2 of Capitalism and Schizophrenia. 2 vols. 1972 – 1980. Trans. of Mille Plateaux. Paris: Les Editions de Minuit.

Deleuze, G., Guattari, F. (1972) *Anti-Oedipus*. London and New York: Continuum, 2004. Vol. 1 of Capitalism and Schizophrenia. 2 vols. 1972 – 1980. Trans. of L'Anti-Oedipe. Paris: Les Editions de Minuit.

Еко, L. (2021) *Deterritorialization*. In book: The Blackwell Encyclopedia of Sociology, DOI: 10.1002/9781405165518.wbeos1786.

Friedman, M. (1997) *Why Europe Can't Afford the Euro*. Times (London), 19 November 1997, достъпно на: <https://miltonfriedman.hoover.org/internal/media/dispatcher/271070/full>

Politico.eu (2018) *Blueprint for a democratic renewal of the eurozone. Strengthening the monetary union requires a significant leap in governance*.

Schelke, B. (2017) *The Political Economy of Monetary Solidarity: Understanding the Euro Experiment*. Online ISBN: 9780191787416, достъпно на: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198717935.001.0001>

УНИВЕРСИТЕТИТЕ В XXI ВЕК: ИЗГРАЖДАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ОБЩНОСТИ

Деница Горчилова¹, УНСС
Виолета Тончева-Златкова², УНСС

Резюме

През последните две десетилетия все по-ясно се очертава появата на университети от четвърто поколение, от които се очаква да надхвърлят не само границите на своите кампуси, но и национални и наднационални бариери. Преминаването на университет 3.0 към университет 4.0 се случва в момента и може да бъде добре проследено през призмата на участието на български университети в различни европейски изследователски и научни мрежи. Настоящият текст има за цел да очертае основни параметри на тези процеси през опита на УНСС като част от ENGAGE.EU с основен акцент върху изменените очаквания по отношение на „крайния продукт“ – вече не просто преподадено знание и създадено ново такова, но и въздействие върху множеството елементи на една сложна мрежа от общности.

Ключови думи: университет 4.0; приобщаване; въздействие/ефект; ангажиране с общността.

¹ Деница Горчилова е доцент, доктор, ръководител на Катедра Публична администрация, УНСС. Научните ѝ интереса са в областта на институциите на гражданското общество, управлението на нестопански организации, гражданската активност и участие. В първите вълни на изследването тя анализира дефектите на гражданския сектор, а в текущия етап работи върху полето на социалните услуги. По-важни публикации на автора са „Институции на гражданското общество: Илюстративни текстове“ (Издателски комплекс на УНСС, С., 2017), „Нестопански сектор: социални и институционални характеристики“ (УИ „Стопанство“, С., 2010).

² Виолета Тончева-Златкова е доктор по икономика на образованието и преподавател в Катедра Публична администрация на УНСС. Бакалавър е по география и педагогика в СУ „Св. Климент Охридски“, има магистърски степени по управление на човешките ресурси и стопанско управление. Стипендиант на Georgetown University and Charles University по политика и икономика. С дългогодишна дейност в областта на неправителствените организации. Професионалните ѝ интереси включват също управление на академични и бизнес структури, управление на човешки ресурси, консултиране, бизнес развитие, административни дейности и организация на работните процеси.

UNIVERSITIES IN THE 21ST CENTURY: BUILDING AND MAINTAINING COMMUNITIES

Denitsa Gorchilova³, University of National and World Economy
Violeta Toncheva-Zlatkova⁴, University of National and World Economy

Abstract

Over the past two decades, the emergence of fourth-generation universities, which are expected to transcend not only their campuses but also national and supranational barriers, has become increasingly evident. The transition from University 3.0 to University 4.0 is happening now and can be well traced through the prism of the participation of Bulgarian universities in various European research and scientific networks. This paper aims to outline the main parameters of these processes through the experience of the UNWE as part of ENGAGE.EU with a main focus on the changed expectations in terms of the "final product" – no longer just knowledge taught and new knowledge created, but also impact on the multiple elements of a complex community network.

Keywords: *University 4.0, outreach, impact, community engagement.*

ЧЕТИРИТЕ ПОКОЛЕНИЯ НА УНИВЕРСИТЕТА

Обществените очаквания относно мястото и ролята на университетите претърпяват съществени промени през изтеклото почти хилядолетие след появата на университета в Болоня през 1088 г. От своя страна институциите на висшето образование изменят собственото си разбиране за присъщите им дейности, ангажименти и връзка с географските локации, на които се намират, както и с различни заинтересовани страни.

³ Denitsa Gorchilova is an Associate Professor, doctor, and head of the Department of Public Administration at the University of National and World Economy (UNWE). Her research interests are in the field of civil society institutions, management of non-profit organizations, civic activity and participation. In the first part of her research, she analyzed the defects of the civil sector, and in the current stage, she works in the field of social services. More important publications of the author are "Institutions of Civil Society: Illustrative Texts" (Publishing complex of UNWE, S., 2017), "Non-profit sector: social and institutional characteristics" (UI "Stopanstvo", S., 2010).

⁴ Violeta Toncheva-Zlatkova is a PhD in the economics of education and a teacher at the Department of Public Administration of the University of National and World Economy (UNWE). She has a Bachelor's degree in Geography and Pedagogy at the Sofia University "St. Kliment Ohridski", and a Master's degrees in Human Resource Management and Business Administration. She is a scholarship holder in policy and economics at Georgetown University and Charles University. She has a long activity in the field of non-governmental organizations. Her professional interests also include management of academic and business structures, human resource management, consulting, business development, administrative activities and work process organization.

Условно се приема, че съществуват вече четири „поколения“ от университети (вж. напр. Pandey 2015; Lapteva 2016; Garretsen et. al. 2023). Обобщение на основните им параметри може да бъде проследено в Таблица 1.

Университетът от **поколение 1.0** е фокусиран основно в предоставянето на образование. Той е подкрепен от гилдиите и градските общности и е своеобразна „гилдия на умствения труд“. Първото поколение университети концентрира чисто географски на едно място работата на учените, изследователите и интелектуалците на епохата си и действа като инструмент за преодоляване на непросветеността на градския еснаф и селячеството. През Късното средновековие университет 1.0 вече е избистрил модела на преподаване в лекционни зали и чрез дебати; свързал се е и с библиотеките, превърнали се в средища за натрупване и съхраняване на съществуващото знание. **Университетът 2.0** (с първообраз Хумболтовия университет в Берлин от 1810 г.) прави крачката към максимално обвързване на образованието и научните изследвания. Той е свързан с настъпването на индустриалната епоха и необходимостта от нова организация на функционирането на обществата. Поради това предлага масово и стандартизирано обучение, което е достатъчно специализирано и обслужва основно националното развитие.

Таблица 1. Университетите от поколение 1.0 до поколение 4.0

Поколение университет	1.0	2.0	3.0	4.0
Цел	Образование	Образование и изследвания	Образование, изследвания и използване на знанията	Образование, отворени иновации (изследвания)
Роля	Защита на истината	Откриване законите на природата	Създаване на стойност	Активиране/ подпомагане на създаването на стойност
Метод	Схоластика	Отделни науки	Интердисциплинарност	Иновации от множество актьори
Човешки капитал	Преподаватели	Преподаватели и учени	Преподаватели, учени и предприемачи	Преподаватели, учени, предприемачи, творци, потребители, участници в екосистема
Ориентация	Универсална	Национална	Глобална	Екосистема
Език	Латински	Национален	Английски	Английски
Организация	Колежи	Факултети	Институти и центрове	Иновационни пространства
Управление	Ректор	Преподаватели	Професионален мениджмънт	Разрушители (disruptors)

Източник: Towards the 4th Generation University | Steinbuch (maartensteinbuch.com)

Към настоящия етап повечето университети са от **трето поколение** – към учебната и научно-изследователската си дейност те вече добавят опитите да проследят и измерят създаваната от тях стойност за различни контактни групи – студенти, бизнес, държавни

и местни структури и институции, гражданския сектор, общностите, в които са разположени сградите и кампусите им. Друга новост е прекриването на тясно очертаните граници на отделните клонове на науката и появата на нови форми на организация на тези институции. Познатите в предходните десетилетия (и все още масово разпространени) катедри и факултети се допълват от изследователски центрове и институти. Някои от тях са тясно фокусирани, но множество работят на *ad hoc* принцип или позволяват привличането на учени от различни области, които, обединени в проектни екипи, се стремят да постигнат интердисциплинарни научни и практико-приложни резултати. Ценността на университетите от третото поколение се измерва чрез тяхната способност да създават добавена стойност за обществата и това въвежда в речниците им термини като *приобщаване* (outreach), *ангажиране с общността* (community engagement), *въздействие/ефект* (impact) и други, към които ще се върнем в последния параграф на този текст.

Тепърва появяващият се университет от **поколение 4.0** вече е не толкова физическо място, комплекс от сгради, под чийто покрив се прави и преподава наука, а е по-скоро обединяваща идея или хъб – инициатор и най-активна част от множество взаимно преплетени мрежи. Със своята крайна отвореност той предполага изключително активно взаимодействие с различни групи от външната среда до степен на размиване на границите на „територията на университета“. Конкретни примери за успешно превръщане на доскоро възприемани като външни партньори – предприемачи, институции на публичния сектор, бизнеси, потребители, в интегрални части на бъдещия университет 4.0 могат да бъдат открити в следващия параграф на текста. В него са представени добри практики на университети – партньори на УНСС в рамките на европейския консорциум ENGAGE.EU. Общите характеристики включват формирането на сложни **екосистеми** (едновременно специфично локални, но и с възможности за глобален достъп); мултидисциплинарни екипи за преподаване и научни изследвания (пресичащи границите на отделни научни области, включващи академия и практика); поемане от страна на университета на палитра от роли (от център или водещ участник в различни мрежи до подпомагащ работата на локални и/или специфични други мрежи).

ДОБРИ ПРАКТИКИ ТИП „УНИВЕРСИТЕТ 4.0“ В ЕВРОПЕЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ ENGAGE.EU

ENGAGE.EU⁵ е консорциум от девет водещи европейски университета в областта на бизнеса, икономиката и социалните науки. Целта на това обединение е да бъдат предоставени на европейските граждани набор от умения и компетенции, необходими за справяне със съвременните обществени предизвикателства. ENGAGE.EU вдъхновява активната обществена ангажираност чрез инициране на нови начини за обучение, научни изследвания, иновации и достигане до обществеността. Стремещт е всеки един от партньорските университети да се превърне в инкубатор за изграждане на знания за бъдещите нужди на бизнеса, стимулиране на икономическия потенциал и общественото развитие въз основа на високи академични постижения и сътрудничество с обществото.

⁵ Виж <https://www.engageuniversity.eu/>

Прилага се иновативен подход от типа „мисли локално, действай глобално“, т.е. съчетаването на знанията за особеностите на регионалните екосистеми и свързването им на европейско ниво, за да се предложат разнообразни и устойчиви решения. Въздействията се едновременно на три взаимосвързани нива: обучаеми, научни изследвания и общество, като цялостната стратегия, планове, инициативи и събития са подчинени на тази идея – достигане до местните общности, повишаване на чувствителността към локалните проблеми и намиране на решения, водещи до промяна.

Въз основа на солидния си опит в областта на бизнеса, икономиката и социалните науки участниците в ENGAGE.EU въздействат на европейско и международно равнище, като се стремят да достигнат до общностите чрез насърчаване и развитие на:

- по-добър обмен на знания и тяхното разпространение сред гражданското общество;
- увеличаване на въздействието на науката чрез обединяване на усилията на науката, бизнеса, публичните организации и гражданското общество;
- краткосрочен и дългосрочен принос на научните изследвания за обществените промени;
- сътрудничество и съвместно създаване на най-добри възможности за решаване на социални предизвикателства;
- създаване на условия за иновативни, мултидисциплинарни или дори трансдисциплинарни изследвания;
- двупосочен процес, включващ взаимодействие с цел генериране на взаимна полза.

Всеки от партньорските университети предлага различни възможности за изпълнение на тези специфични цели, като в следващата част от изложението ще бъде направен опит да бъдат представени някои от най-значимите им дейности.

Университетът Тилбург⁶ (Тилбург, Нидерландия) е държавен изследователски университет, специализиран в областта на социалните и поведенческите науки, икономиката, правото, бизнес науките, теологията и хуманитарните науки. Студентите са около 19 900 души и се обучават в 73 бакалавърски и магистърски програми, от които 43 се предлагат на английски език. Университетът е свързан с редица партньорства и включва в структурата си повече от 40 изследователски института. Освен това е много активен и на други платформи, сред които:

- Program for Broad Prosperity – свързващото звено между науката и практиката;
- MindLabs – сътрудничество „Където се срещат умовете, медиите и технологиите“;
- JADS – общност за наука за данните в Хертогенбош;
- CoEV – център за върхови постижения в областта на европейските ценности.

Специално внимание би следвало да се отдели на създадените четири *академични центъра за сътрудничество* (Academic collaborative centers) в рамките на университета и *програмата за всеобщ просперитет* (Program for Broad Prosperity). Тези центрове

⁶ Виж <https://www.tilburguniversity.edu/>

работят в сътрудничество с външни партньори и развиват знания, допринасящи за решения по следните обществени теми: управление с акцент върху добруването на всички заинтересовани страни; климат и енергетика; пазар на труда; здраве и благосъстояние; борба с неравенствата. Характеризират се с многогодишно интердисциплинарно сътрудничество в съвместната работа с предприятия, правителства и други институции за знания, водени от обща амбиция, че освен икономическия просперитет, решенията трябва да се отнасят и до други аспекти, които хората ценят: качеството на природата и околната среда, състоянието на образованието, пазара на труда, общественото здраве, бедността и сигурността. Учени от различни дисциплини работят заедно с партньорите от бизнеса, публични и граждански организации, за да разработят, разпространят и приложат научни знания в рамките на съвместното създаване на среда, в която всеки от тях може по-успешно да допринесе за просперитет на обществото. Темите са съгласувани между партньорите и се разработват съвместно, като всяка от тях включва подвъпроси, които могат да доведат до работен пакет от изследвания, експерименти и практически проекти, отговарящ на конкретните нужди на всички заинтересовани страни.

В допълнение към академичните центрове за сътрудничество има и разнообразни инициативи, които осигуряват значително въздействие върху общността, а именно:

- Netspar – мрежа за проучвания в областта на остаряването, напускането на пазара на труда и пенсиите;

- Tranzo – научен център за грижи и благосъстояние;

- Zero Poverty Lab – лаборатория „Нулева бедност“;

- Zero Hunger Lab – лаборатория „Нулев глад“.

- Градски професор на Университета Тилбург – уникална инициатива, чрез която се дава тласък на интензифицирането на стратегическите отношения на сътрудничество между университета и града, свързани най-вече с въпросите за развитието на пазара на труда и изследвания в тази област.

Университетът Манхайм⁷ (Манхайм, Германия) е държавен изследователски университет, който предлага бакалавърски, магистърски и докторски програми по бизнес администрация, икономика, право, социални, хуманитарни и математически науки, компютърни науки и информационни системи. В него се обучават 12 000 редовни и около 1 700 чуждестранни студенти, организиран е в пет училища и два висши колежа, които си сътрудничат с над 450 организации, част от различни мрежи. Мисията на университета е свързана със справяне с глобалните предизвикателства чрез задълбочени бизнес изследвания и обучение на отговорни лидери, посветени на положителното въздействие върху бизнеса и обществото.

С цел свързване и взаимодействие с общността, както и въздействие върху нея, университетът разработва различни проекти и програми.

- MARCIE – интердисциплинарната изследователска група, която предлага базирани на научни изследвания курсове за професионално развитие в сферата на

⁷ Виж <https://www.uni-mannheim.de/en/>

културните и творческите индустрии. В проекта участват също Центърът за предприемачество и иновации в Манхайм (MCEI) и Центърът за преподаване и учене (ZLL). Дейността им е подчинена на схващането, че културните институции се нуждаят от различни подходи към „вътрешното предприемачество“ и управлението на промяната. Освен това културните и творческите индустрии обхващат много различни заинтересовани страни, нуждаят се от различни платформи и работят в различни (например социални или граждански) мрежи. Натрупаният опит в партньорствата между университетските кампуси и общността е систематизиран и трансфериран към ангажираните в тези индустрии.

- **Service Learning** – публични организации се възползват от активната подкрепа, която получават от студентите, работещи в организациите (Service), докато студентите прилагат научни знания и научни методи, за да анализират реални проблеми и да намират решения (Learning). Преподаването и ученето в такива практически ориентирани ситуации е много успешно, тъй като постиженията в ученето зависят от рефлексивното разглеждане на ситуационния проблем с помощта на теоретични знания и научни методи. Освен това участието води до нови решения и възможности за действие и променя средата. Изследванията в областта на *теорията – практиката – рефлексията* са разделени на две подобласти. В първата подобласт се разработват, психометрично тестват и валидират нови инструменти за измерване. Скалите измерват (1) придобиването на знания за действие в практически ситуации, (2) професионалната ориентация и (3) теорията – практиката – рефлексия под формата на (а) оценка на курса и допълнително под формата на (б) самооценка на компетентността. Във втората подобласт се разработват, оценяват и оптимизират инструменти за насърчаване на теоретико-практическата рефлексия в курсове, базирани на опита.

- **TransforMA** – съвместен проект за трансфер на технологии и знания, който има за цел да разработи и представи стратегия за насърчаване на трансфера на знания към обществото, както и съответна концепция за изпълнение и план за действие. В допълнение към подобряването на научните изследвания и преподаването се очаква засилване на трансфера на знанията и иновациите и увеличаване на ролята на университетите в регионалните иновационни системи. Проектът е разработен в тясно сътрудничество с локалните партньори от бизнеса и обществото, като са идентифицирани нуждите и процесите на трансформация. Предвидените мерки са насочени към предприятия, публични институции и групи на гражданското общество, като така се обхващат всички заинтересовани страни. Сред тях са разработване на база данни, базирана на изкуствен интелект, с цел да се предоставят лесни възможности за проучване на технологии и знания и по този начин да се осигури достъп до нужните знания и технологии с подкрепата на университета. В организирани лаборатории ще бъдат разработени и тествани ежедневни решения за устойчив живот и икономизиране, както и бизнес модели, ориентирани към въздействие.

Университетът LUISS⁸ (Рим, Италия) е частен университет с четири департамента: „Икономика и финанси“, „Бизнес и мениджмънт“, „Право“ и „Политически науки“,

⁸ Виж <https://www.luiss.edu/>

както и четири училища за следдипломна квалификация. В него се обучават повече от 9 500 студенти. Университетът осъществява дейността си в различни международни мрежи с повече от 300 университета по света, сътрудничи си с над 200 компании, публични и частни институции и мултинационални корпорации, развивайки култура на устойчивост, която да се превърне в двигател на промяната към по-устойчиво и приобщаващо развитие. Създава образователни и организационни модели, които акцентират върху устойчивостта не само в ежедневната работа, но и в заобикалящата територия, за да продължат да бъдат катализатор на нови инициативи и решения на конкретни социални нужди. В LUISS работят 15 изследователски центъра, които разработват проучвания по въпросите на общността. Тези научни изследвания включват разнообразни методи, чрез които изследователите си взаимодействат или сътрудничат с различни заинтересовани страни в една или във всички фази на процеса, за да изследват и анализират въпроси от обществен интерес, както и да споделят резултатите от научните изследвания с общността, като по този начин увеличават социалното им въздействие.

Университетът LUISS си поставя следните цели, записани в стратегически план за периода 2021 – 2024 г.: 1) високи постижения в областта на научните изследвания със силно въздействие върху обществото, насочени към иновации и устойчиво развитие; 2) международна видимост, признание и значимост като фактори за засилване на въздействието; 3) широко интегриране на устойчивото развитие във всеки аспект на университета в съответствие с програмата му до 2030 г.; 4) участие на възпитаниците и заинтересованите страни в прилагането на новия образователен модел, основан на нуждите на общността.

В плана за устойчиво развитие на университета за периода 2022 – 2024 г. сред действията, които трябва да бъдат осъществени, се посочва стартирането на проекти по третата цел, посочена по-горе, като се обръща специално внимание на въпросите на многообразието и приобщаването.

Измежду повече от 250 събития, свързани с ангажимента на университета LUISS към общността, се открояват:

- Social TV – канал за лекции, разговори и предавания, посветени на ролята на науката в борбата с глобалните предизвикателства;
- Podcast LUISS – разговори с експерти от световна класа по теми от сферата на икономиката, правото, управлението и политиката. Всеки епизод изследва обучението, основано на доказателства, и предоставя нова перспектива за променящото се общество;
- Изкуство и култура – театралната работилница и хорът на LUISS, дейностите за ремонти на историческите сгради, обиколките с екскурзовод са отворени за обществеността, като обогатяват въздействието на университета върху нея и са осезаем признак за социалната му роля на територията, на която се намира;
- Университетът LUISS е домакин и на постоянните изложби *Laboratorio teatrale Luiss in mostra* и *RetroMachines* и е придобил многобройни произведения на съвременното изкуство (фотографии, картини, скулптури и инсталации) – дело на италиански и чуждестранни художници, които понастоящем са изложени в различните кампуси;

- Платформа за решаване на казуси – обединява студенти, преподаватели и граждански или бизнес организации, които заедно търсят решения по конкретни проблеми.

Норвежкото училище по икономика ННН⁹ (Берген, Норвегия) е държавно бизнес училище, обучаващо 3 750 студенти в областта на мениджмънта и бизнес администрацията. ННН има международен профил и си сътрудничи със 195 университета и бизнес училища в повече от 50 държави. Към него работят 2 института по мениджмънт, икономика и бизнес администрация и 12 изследователски центъра. В тясно сътрудничество с бизнес общността и обществото училището развива нови знания и създава ценности за устойчиво бъдеще. В новата стратегия на ННН за периода 2022 – 2025 г. се включва и The Principal for Responsible Management Education (PRME)¹⁰. Очертават се четири основни цели: образование, научни изследвания; сътрудничество с бизнес общността и обществото и организация и ресурси.

Специално внимание се отделя на засилването на сътрудничеството с бизнеса и обществото чрез разпространяване на знания, основани на научни изследвания.

- Фестивалът на климата *Varmere Villere Våtere* – стартира през 2022 г. и предлага широк спектър от лекции, дебати, разговори и музика, има над 200 участници, включително широк кръг представители на бизнеса, студенти и политици. Обсъждат се предизвикателствата и възможностите, възникващи пред предприятията в Норвегия в стремежа им към по-устойчиви решения. Впоследствие ННН използва наученото по време на този фестивал в други събития, за да достигне до още по-широка аудитория.

- *Предизвикателството на Торолф Рафто* – лекция, провеждана в памет на отдадения защитник на правата на човека и професор от ННН Торолф Рафто с цел да се повиши осведомеността относно етичните предизвикателства в бизнеса и опитите за справяне с тях. Лекцията вдъхновява бъдещите лидери да придобиват необходимите инструменти и компетенции, за да участват активно в промените. Както ННН, така и Студентската асоциация на ННН поддържат тясно сътрудничество с фондацията Rafto и по много други инициативи.

- NHHS Queers & Allies (Q&A) – отворена група с цел създаване на социална среда и мрежа за студентите в ННН. По време на семестъра те организират социални събития, като празненства, походи, филмови вечери, концерти и др. Q&A кани всички студенти и служители в училището да участват в ежегодния Prideparade в Берген и го подкрепя да наблегне на равенството и разнообразието в ежедневната му работа.

- StartNHH – насърчава иновациите и предприемачеството сред студентите както в ННН, така и в други образователни институции в Берген. През 2021 г. е поставено началото на ежегодна конференция за устойчивост Drivhuset. Конференцията се фокусира върху връзката между иновациите и устойчивостта и кани бизнес лидери да споделят своите знания и опит по темата. Целта е да се съберат и вдъхновят участниците да допринесат за ускоряване на екологична промяна.

⁹ Виж <https://www.nhh.no/en/>

¹⁰ Инициатива на ООН, основана през 2007 г. (<https://www.unprme.org/>)

- Студентски фестивал UKEN – един от най-големите студентски фестивали в Норвегия, сертифициран като „Екофар“. Това е начин чрез фестивала да се документират усилията за опазване на околната среда, да се демонстрира социална отговорност и да се допринесе за намаляване на отпадъците чрез рециклиране и повторна употреба, както и за използване на доставчици, които са сертифицирани като надеждни екопартньори.

Университетът Тулуза Капитол¹¹ (Тулуза, Франция) е държавен университет с 6 факултета в областите право, икономика, управление и администрация, технологии и информатика, комуникация и политически науки, както и с 5 департамента по спорт, математика и езици, европейско училище по право и институт по правни науки. В структурата на университета функционират и над 15 изследователски центъра, които участват в множество проекти и мрежи за научно сътрудничество с чуждестранни партньори. Обучават се над 21 000 студенти, сред които 3 500 са чуждестранни.

Университетът застава зад идеята за равенство – насърчава професионалното равенство между мъжете и жените, равнопоставеното третиране на студентите, борбата с проявите на насилие, дискриминация, морален или сексуален тормоз и сексистко поведение и се ангажира с проактивна политика за посрещане и подкрепа на студентите с увреждания. Каквото и да е увреждането – независимо дали е трайно, или временно, се предоставя индивидуална помощ за успешно обучение. Прилага се екологично отговорен подход, подкрепен от инструменти за защита и опазване на околната среда. Провеждат се конкретни инициативи за устойчиво развитие, като например кампании за повишаване на осведомеността, университет без тютюн, рециклиране в кампуса и др.

- STOP VIOLENCES – в университета е създадена гореща линия за жертви или свидетели на насилие, дискриминация, морален или сексуален тормоз и сексистко поведение. Целта е в поверителна и неутрална обстановка не само да се съобщи за подобно поведение, но и да се дадат насоки за предприемане на действия – подкрепа и докладване.

- Le Bureau UT Handicap – службата на университета за хора с увреждания, която да им оказва подкрепа и да ги съветва по време на целия университетски курс.

- SIRIUS – първата международна катедра, посветена на изследователската работа в областта на правото и управлението на космическите дейности. Дейността на водещите международни експерти в нея е фокусирана върху правните и управленските предизвикателства, породени от трансформациите в космическата индустрия. Космическият институт за изследване на иновативното използване на спътниците е резултат от академично и публично-частно партньорство, в което участват пет организации: CNES, Astrium и Thales Alenia Space и две академични институции – Тулузкото бизнес училище (TBS) и университетът Тулуза Капитол.

- La Maison des Sciences de l'homme de Toulouse – MSHT (House of Human Sciences) – един от 21-те дома на науките за човека във Франция. Тези структури са създадени, за да насърчават интердисциплинарното сътрудничество в областта на социалните и хуманитарните науки.

¹¹ Виж <https://www.ut-capitole.fr/>

- COIL – международното онлайн обучение в сътрудничество (Collaborative Online International Learning) включва поне двама преподаватели от два партньорски университета, които си сътрудничат за създаването на тематичен модул като част от съществуващ курс. За студентите COIL осигурява международен опит, който не изисква географска мобилност и ги подготвя за работа в мултикултурен контекст – често на чужд език, като английски, испански и др., а за преподавателите – достъп до данни, нови подходи за преподаване, като създава или укрепва международни партньорства.

- Le Capitole Buddy Programme е програма за наставничество между студенти, учили поне една година в университета, и чуждестранни студенти (Еразъм, мобилност извън Европа и др.).

- Espace Culturel – университетът развива амбициозна културна политика и предлага възможност за обогатяване на представата за съвременния свят чрез различен и артистичен подход с цел превръщането му в средишно място за култура, достъпна за всички.

Виенският университет по икономика и бизнес WU¹² (Виена, Австрия) е държавен изследователски университет в областта на икономиката и бизнеса. В него се обучават над 23 500 студенти. Университетът поддържа широка мрежа на сътрудничество с над 240 образователни институции. Една от мисиите му е повсеместно участие в живота на общността чрез участие в различни иновационни мрежи, партньорство с организации от всички сектори и съвместното създаване на решения за устойчивост, базирани на научни изследвания. За нейното осъществяване университетът е създал интензивна програма, която трудно може да бъде разгледана в цялост в рамките на настоящото изложение, но част от инициативите са следните:

- Volunteering@WU – инициативата за обучение Lernen macht Schule в сътрудничество с Каритас Виена, REWE International AG и BILLA AG. В тази програма студентите се насърчават да работят като доброволци в процеса на обучение, музика или спорт, за да подкрепят деца, които се учат в училища или в центрове, управлявани от различни нестопански организации, като в същото време получават кредити за курсове и придобиват различни ценни меки умения.

- WU4YOU – стипендиантска програма за студенти с ниски доходи и висок потенциал, даваща възможност да бъдат насърчавани да продължават образованието си въпреки финансовите затруднения.

- MORE Program и курсове по немски език за бежанци – програма за приобщаване на бежанци, чрез която пред тях се откриват възможности за стартиране на обучение в университет, включваща консултиране и помощ при избор на специалност. Освен това се предлагат курсове по немски език за по-лесна интеграция и продължаващо обучение.

- SDG Day – годишна конференция, посветена на целите за устойчиво развитие, съпътствана с работилници за екологично потребление, гражданска активност, обучителни практики и др.

¹² Виж <https://www.wu.ac.at/en/>

- WU matters. WU talks. – с тази поредица от събития се създава нова платформа за обмен и дискусия между изследователите и заинтересованата общественост. Разглеждат се решения за икономически, социални, правни и екологични предизвикателства, като се използва експертен опит, ориентиран към бъдещето. Проектът има за цел да улесни устойчиво мислене и отговорност в бизнеса и общността. В цикъл публични лекции и дискусии се обсъждат и представят на заинтересованите страни практически идеи от институционалната и бизнес практиката, както и актуални въпроси, опит и резултати от научни изследвания. Проведени са 98 събития с над 20 000 посетители.

- про Sandpit – нова форма на обмен между научните изследвания и практиката. Студентите представят своя изследователска работа на сравнително ранен етап, а практиците предоставят структурирана обратна връзка. Провежда се дискусия и след обобщаване на препоръките студентите преработват идеите си.

- Transfer Hubs – междууниверситетска програма, която е отворена за студенти, преподаватели и служители от всички австрийски университети. Предвижда се комбинацията от интердисциплинарен обмен на знания, споделените практики и социално предприемачество да вдъхнови и насърчи нови сътрудничества, които да решават сложни социално-екологични проблеми.

- NGO Academy – подкрепя изграждането на капацитет на организациите на гражданското общество, техния персонал и косвено на техните бенефициенти и заинтересованите страни. Чрез програми и многобройни съпътстващи мерки Академията на НПО насърчава придобиването на умения от лидерите на гражданското общество, улеснява създаването на национални и международни мрежи със съответните заинтересовани страни, експерти и учени, както и разработването на нови проекти, сътрудничества и организации. Участниците в Академията на НПО имат възможност да се запознаят с най-съвременните постижения на знанията и да прилагат нови умения в ежедневната си работа, чрез които да бъдат насърчавани да постигат конкретни резултати, разработвайки нови проекти. Академията на НПО се стреми да предлага програми, които са леснодостъпни за НПО и социални предприятия в региона.

ОТ ПРИОБЩАВАНЕ КЪМ ИЗГРАЖДАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ОБЩНОСТИ

Щрихираните в предходния параграф практики показват съвсем малка част от елементите на постепенно появяващия се на европейски терен университет 4.0. Пълната картина на неговите специфични характеристики тепърва ще бъде изяснявана, но по отношение на връзката на институцията „университет“ с „местата“, на които тя е била поставена през изминалите столетия, университетите от четвърто поколение категорично биват възприемани по нов начин, а това се отразява и в различните очаквания към тях.

Навлизането на мрежовите форми в най-различни сфери на обществото намира безспорно отражение в дейността, организацията и цялостната култура на университет 4.0. Постепенно учебните зали, библиотеките и лабораториите стават само фон на разгръщането на възможно най-флуидни екипи, включващи обучаеми, преподаватели, изследователи, крайни потребители, хора от бизнеса и гражданския сектор и т.н. От университетите се очаква те да бъдат по-скоро платформи за това общо създаване на

ново знание; възли между различни мрежи; хъбове, които координират и управляват процеси; наричат ги *двигател на възможностите* (opportunity engine) и *оркестратор на промяната* (orchestrator of change) (вж. напр. Lapteva 2016; Johnson 2019; Mamadou 2020; Thomas 2020).

Дискусията относно новите ангажименти на университетите към обществата, обитаващи местата, където е физическото местоположение на тези университети, започва през 90-те години на миналия век и може да бъде систематизирано проследена чрез тематиката на специализираното списание *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*¹³ (вж. Таблица 2). То стартира през 1996 г. под наименованието *Journal of Public Service and Outreach* и продължава да съществува под новото си наименование и до момента.

Таблица 2. Тематични новости в *Journal of Higher Education Outreach and Engagement* (ЖЕОЕ)

Година	Публикация	Детайли
1996	Boyer, E. (1996) The scholarship of engagement. <i>Journal of Public Service and Outreach</i> , 1(1), 11 – 20.	Първо поставяне на темата за ангажирането на университетите с техните общности
1998	Byrne, J. V. (1998) Outreach, engagement, and the changing culture of the university. <i>Journal of Public Service and Outreach</i> , 3(2), 3 – 8.	Цели на комисията „Келог“; призив към висшите училища да „поемат лостовите на промяната“
1999	Holland, B. (1999) Factors and strategies that influence faculty involvement in public service. <i>JHEOE</i> , 4(1), 37 – 43.	Първа емпирична дискусия за мотивацията на преподавателите, пречките и участието в предоставянето на <i>публични услуги</i>
2001	Driscoll, A. & Sandmann, L. (2001) From maverick to mainstream: The scholarship of engagement. <i>JHEOE</i> , 6(2), 9 – 19.	Първо публикуване на система за документиране и оценка на ангажираността на университетските преподаватели
2006	O’Meara, K. & Jaeger, A. (2006) Preparing future faculty for community engagement: barriers, facilitators, models, and recommendations. <i>JHEOE</i> , 11(4), 3 – 26.	Интегриране на ангажираността в преподаването/учебното съдържание
2010	Franz, N. (2010) A holistic model of engaged scholarship: Telling the story across higher education’s missions. <i>JHEOE</i> , 13(4), 31 – 50.	Първи опит за свързване на индивидуалните и институционалните фактори на ангажираното преподаване; поява на термина <i>ангажирана академична общност</i> (engaged scholarship).

Въздействието на университетите от генерация 3.0 е изследвано през 90-те години на миналия век през призмата на т.нар. service learning. При него в центъра все още е

¹³ Виж [Journal of Higher Education Outreach and Engagement \(uga.edu\)](http://Journal of Higher Education Outreach and Engagement (uga.edu))

образователното преживяване, основано на конкретен учебен курс. Студентът участва активно в организираното предоставяне на услуга, която задоволява общностна потребност, като същевременно задълбочава своето разбиране за контекста на учебния курс. Последното се постига чрез рефлексия върху услугата като средство за постигане на по-дълбоко разбиране за резултатите от ученето, повишено усещане за гражданска отговорност и/или по-добро разбиране на живота на общността. Но до края на ХХ век (както може да се проследи на Таблица 2) разбиранятията за приобщаване и ангажираност се разширяват и обхващат целия набор от дейности, присъщи на университетите. Избистрят се идеите за различни аспекти на връзката между университетите и техните общности, описвани с различни концепции:

- *ангажирано преподаване* (engaged teaching) – дейности (преподаване/учене) в рамките на учебен курс или учебен план, които въвличат студентите и общността по взаимноизгодни начини. Това могат да бъдат стажове, полеви задачи, учене, базирано на услуги, и други форми на учене, базирани в общността; включване в изследователска дейност, базирана в общността или други базирани в общността проекти;

- *ангажиран кампус* (engaged campus) – университетски комплекс, който промотира обществена активност чрез мисията, работните ценности, програмите си; развива активно силни връзки с общността и допринася с ресурси за подобряване на живота на членовете ѝ. Ангажираният кампус е в тясно партньорство с общността, в която е ситуиран, и се стреми към устойчиво въздействие;

- *ангажирана академична общност* (engaged scholarship) – креативна интелектуална работа, която насочва ученето и изследванията на преподаватели и/или студенти към напредък за общността или към обществени каузи; двустранна връзка между академията и общността, която е изгодна и за двете страни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На прехода към новото хилядолетие се оформя разбирането, че университет 4.0 е напълно отворен към множеството групи от заинтересовани страни, с които си взаимодейства, и то по множество креативни начини (вж. параграф 2 от настоящото изложение). Фондация „Карнеги“ дефинира това *ангажиране с общността* (community engagement) като „сътрудничество между институции на висшето образование и техните общности (местни, регионални, национални, глобални) за взаимноизгоден обмен на знание и ресурси в контекста на партньорство и реципрочност“ (цит. по Sandmann 2019, 6). Споменатото ангажиране не е еднократно усилие, а същностна ценност в културата и практиката на съвременните университети. То се отразява в стратегическите намерения на институциите на висшето образование да стимулират създаването, трансфера и приложението на знание по начини, които подкрепят постигането на общностни и обществени цели. За университетите, които са в период на преход от своето съществуване като представители на поколение 3.0 към следващата фаза, това предполага сериозна промяна, приемане на подходи и форми, чрез които академичното тяло приема принципите и практикува ангажираност с общността – служба в обществена изгода, взаимни изгоди, по-широк ефект от научните изследвания и др.

БИБЛИОГРАФИЯ

Горчилова, Д., Тончева-Златкова, В. (2020) *Подобряване на възможностите за реализация чрез социална ангажираност*. – В: KNOWLEDGE International Journal, 42(5), 837 – 842, <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/657/656> [Gorchilova, D., Toncheva-Zlatkova, V. (2020) *Podobryavane na vazmozhnostite za realizatsia chrez sotsialna angazhiranost*. – V: KNOWLEDGE International Journal, 42(5), 837 – 842, <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/657/656>]

Тончева-Златкова, В. (2022) *Обучаваща се общност: начин за подкрепа и ангажиране на младежите*. IV-ти Национален научен форум „Бизнесът в 21. век“ на тема: „Възстановяване и устойчивост след кризата“. София: ИК УНСС, 118 – 124 [Toncheva-Zlatkova, V. (2022) *Obuchavashta se obshtnost: nachin za podkrepa i angazhirane na mladezhite*. IV-ti Natsionalen nauchen forum „Biznesat v 21. vek“ na tema: „Vazstanovyavane i ustoychivost sled krizata“. Sofia: IK UNSS, 118 – 124]

Boyer, E. (1996) *The scholarship of engagement*. In: *Journal of Public Service and Outreach*, 1(1), 11 – 20.

Byrne, J. V. (1998) *Outreach, engagement, and the changing culture of the university*. In: *Journal of Public Service and Outreach*, 3(2), 3 – 8.

Garretsen, H., Van de Goor, I., Dike van de Mheen, D. (2023) *Dutch experiences in new partnerships between science and practice in health promotion: toward a fourth-generation university*. In: *Health Promotion International*, 38, 1 – 9.

Giesenbauer, B., Müller-Christ, G. (2020) *University 4.0: Promoting the Transformation of Higher Education Institutions toward Sustainable Development*. *Sustainability*, 12, 3371. Available from www.mdpi.com/journal/sustainability

Gorchilova, D. (2019) *Building Students' Competencies through Volunteering: Lessons Learnt from Pro Bono Pilots at UNWE*. In: *KNOWLEDGE International Journal*, 34(5), 1209 – 1213. Available from <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/2208/2207>

Gorchilova, D. (Ed.) (2021) *Pro Bono at European Universities (guidebook)*. Publishing Complex – UNWE. pdf. [BEESE-guidebook-EN.pdf](https://beeseprobono.eu/wp-content/uploads/2022/07/BEESE-guidebook-EN.pdf) (beeseprobono.eu) Available from <https://beeseprobono.eu/wp-content/uploads/2022/07/BEESE-guidebook-EN.pdf>

Gueye, M. L., Expósito, E. (2020) *University 4.0: The Industry 4.0 paradigm applied to Education*. IX Congreso Nacional de Tecnologías en la Educación, Puebla (Mexico), France. Available from <https://univ-pau.hal.science/hal-02957371>

Johnson, D., Bock, A. J., George, G. (2019) *Entrepreneurial dynamism and the built environment in the evolution of university entrepreneurial ecosystems*. In: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 28, No. 4, 941 – 959.

Jora, O. D., Apăvăloaei, M. A., Stamate-Ștefan, A., Roșca, V. I. and Gherghina, R. (2020) *“Citadel of Science” and “Cathedral of Conscience”: The University, as Institution, Was Born to Be Concerned with Sustainable Knowledge, Long Before Sustainability Became a Universal Concern*. In: *Amfiteatru Economic*, 22(54), 312 – 329.

Kobylińska, U., Lavios, J. J. (2020) *Development of research on the university entrepreneurship ecosystem: trends and areas of interest of researchers based on a systematic review of literature*. In: *Oeconomia Copernicana*, 11 (1), 117 – 133.

- Lapteva, A. V., Efimov, V. S. (2016) *New Generation of Universities. University 4.0*. In: Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences, 11 (9), 2681 – 2696.
- Lynton, E.A. (1996) *Ensuring the quality of outreach: The critical role of evaluating individual and collective initiatives and performance*. In: Journal of Public Service and Outreach, 1(2), 16 – 22.
- Pandey, S. C., Pattnaik, P. N. (2015) *University research ecosystem: A conceptual understanding*. In: Review of Economic and Business Studies, Volume 8, Issue 1, 169 – 181.
- Rosak-Szyrocka, J., Apostu, S. A., Ali Turi, J., Tanveer, A. (2022) *University 4.0 Sustainable Development in the Way of Society 5.0*. In: Sustainability, 14, 16043. Available from www.mdpi.com/journal/sustainability
- Sandmann, L. R., Furco, A., Adams, K. R. (2019) *Building the field of higher education engagement: a 20-year retrospective*. Building the field of higher education engagement: a 20-year retrospective, “Stylus Publishing”, 1 – 13.
- Schaeffer, V., Matt, M. (2016) *Development of academic entrepreneurship in a non-mature context: the role of the university as a hub-organisation*. In: Entrepreneurship & Regional Development, vol. 28, Nos. 9 – 10, 724 – 745.
- Thomas, E., Faccin, K., Asheim, B. T. (2021) *Universities as orchestrators of the development of regional innovation ecosystems in emerging economies*. In: Growth and Change, 52, 770 – 789.

POLITICS AND POLICY

НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ТРУДОВА РЕАЛИЗАЦИЯ ЧРЕЗ ДУАЛНО ОБУЧЕНИЕ ЗА ВЪЗРАСТНИ

Силвия Тонева¹, Софийския университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

Статията разглежда потенциала за развитие на дуално обучение на възрастни лица като възможност за придобиване на професионална квалификация и осигуряване на заетост. Предлагат се възможности за по-широкото прилагане на дуалната система в страната с цел обезпечаване на квалифицирана работна ръка за различни сектори на икономиката. Основата на анализа е преглед на публикации в областта, както и анкетно проучване, проведено онлайн през 2023 г. сред фирми, които участват в партньорства за дуално обучение в България.

Ключови думи: дуално обучение; възрастни; онлайн изследване; трудова реализация.

NEW OPPORTUNITIES FOR EMPLOYMENT THROUGH DUAL TRAINING FOR ADULTS

Silvia Toneva², Sofia University „St. Kliment Ohridski“,

Abstract

The paper examines the potential for the development of dual training for adults as an opportunity to gain professional qualifications and ensure employment. The article proposes options for the wider implementation of the dual system in the country in order to secure a skilled workforce for different sectors of the economy. The basis of the analysis is a review of publications in the field, as well as an online survey conducted in 2023 among companies participating in dual VET partnerships in Bulgaria.

Key words: dual training; adults; on-line survey; employment

¹ Силвия Тонева е докторант в Катедра „Стопанско управление“ на Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, с научен ръководител доц. д-р Олимпия Ведър. Темата на дисертационното ѝ изследване е „Роля на дуалното обучение за реализиране на политиките по управление на човешките ресурси в организацията“.

² Silvia Toneva is a PhD student in the Department of Business Administration of the Faculty of Economics and Business Administration in Sofia University „St. Kliment Ohridski“. Her scientific supervisor is Assoc. Prof. Olympia Vedar. The topic of her dissertation research is “The role of dual training for the implementation of human resource management policies in the organization”.

УВОД

Качеството на работната сила в националните държави е основен двигател за повишаване на конкурентоспособността на икономиките. Още през 2000 г. в Лисабонската стратегия се залагат цели за радикална промяна в европейската икономика чрез модернизирани образователни системи и системите за социално осигуряване. Факторът заетост също е основен акцент в стратегията, както и целите за учене през целия живот. Извършената през 2005 г. средносрочна оценка за изпълнението на Лисабонската стратегия определя нови задачи пред Европейския съюз, сред които създаването на повече работни места и развитие на стратегии за обучение, насочено към растеж и заетост. Становището на Европейския икономически и социален комитет относно Лисабонската стратегия след 2010 г. отчита само частичен напредък по целите, свързани със заетостта.

В стратегията „Европа 2020“ отново на фокус са задачите за постигане на интелигентен растеж на Европейския съюз чрез развитие на знанията и повишаване на процента на заетост на населението между 20-64 години.

В България участието на възрастни в учебни дейности е на доста ниско ниво - 2% през 2021 г., като целта за периода 2014-2020 г. от 5% не може да бъде достигната. Страната е на предпоследно място в региона, като с по-лоши показатели е само Румъния. Повечето възрастни участват в обученията в лицензираните центрове за професионално обучение, а не в професионалните гимназии. През 2019 г. 12 881 възрастни са били обучени в центрове за ПОО, а в професионалните гимназии - 514. Както в центрове (54,2%), така и в училищата за ПОО (32,9%), най-голям е дялът на участниците в обученията за придобиване на професионална квалификация на възраст 40 и повече години (Hristova, A. and Hofstijzer, M. 2021).

В доклад на Световната банка от 2021 г. се отправят конкретни предложения за институционални реформи в България, които да подкрепят използването на потенциала на човешкия капитал на страната. Сред тях е и реформа на образователните политики в отговор на нарастващото търсене на квалифицирана работна ръка. Препоръчват се мерки в посока целенасочени инвестиции в професионалното образование и обучение с цел повишаване на качеството и приложимостта на обучението, базирано на реално работно място. В Националната стратегия за развитието на България до 2030 г. като основен национален приоритет се определя развитието на умения, включително и на възрастни лица, както и превръщането на образованието и обучението в по-адекватно на нуждите на пазара на труда (World Bank, 2023).

Актуалният проблем с несъответствието между търсени и налични умения в работната сила намира добро решение чрез прилагането на дуално обучение. Принципът една професия за цял живот вече не важи в днешния динамично променящ се пазар на труда. Дуалната форма на обучение е съществен компонент на образователните системи в Европа, а и не само. Безспорно предимство на дуалното обучение е неговата пряка връзка със света на бизнеса и възможността за развиване на практически умения за избраната професия. Обучението на реално работно място се осъществява под наблюдението и с подкрепата на наставник, завършва с полагане на изпит и получаването на документ за професионална квалификация. Капацитетът на моделите за дуално обучение в Европа да решава значими социални и икономически

предизвикателства е сериозен. В дневния ред на политиките за учене през целия живот са включени редица цели за придобиването на нови умения и преквалификация на възрастни лица през цялата им трудова кариера. Прилагането на дуалната форма на обучение има пряка връзка с целите на Европейската комисия за повишаване на икономическата конкурентоспособност, както и подобряване на пригодността за заетост на европейските граждани. Редица стратегически документи посочват дуалното обучение като инструмент за справяне с високите нива на младежката безработица, но то може да се разглежда и като удачно решение за преквалификация на възрастни заети и безработни лица. Стратегията на ЮНЕСКО за техническото професионално образование и обучение в периода 2022-2029 г. поставя акцент върху мерки и дейности за насърчаване на дуалното обучение, включително и за възрастни лица (UNESCO Strategy for TVET 2022-2029). Новата Европейска програма за уменията насърчава по-активното включване на социалните партньори в разработването, прилагането и управлението на схеми за дуално обучение (European Skills Agenda, 2020). А в резолюцията на Съвета относно новата Европейска програма за обучение на възрастни се посочва, че включването на възрастни лица в обучение може да допринесе за активното гражданско участие и изграждането на устойчиви общности (Council Resolution on a new European agenda for adult learning 2021-2030). Пак там е дефинирано, че обучението за възрастни трябва да бъде гъвкаво от гледна точка на време, място, ресурси, форми на организация и изпълнение и трябва да включва разнообразни подходи и мерки с цел повишаване на участието и мотивацията за учене.

За да се отговори на нуждите на всички заинтересовани страни (работодатели, обучаващи институции, държавни органи, синдикати и самите обучаеми лица), е необходима добра координация и широка институционална подкрепа.

Въпреки, че са налице различия в системите за дуално обучение в Европа, общото между повечето от тях е силния фокус към училищната система и включването на младежи в практическо обучение. В един постоянно променящ се пазар на труда, с изчезващи професии и закриване на производства, дуалната форма може да бъде следваща опция за преквалификация и трудова реализация и за лица с предходен трудов опит. Въпреки, че дуалната форма е добре позната в страните членки на Европейския съюз, темата за дуалното обучение на възрастни е до голяма степен не достатъчно проучена и разработена. Настоящата статия повдига въпроси относно включването на по-голям дял възрастни в дуалната система и необходимостта от практики, които могат да я направят привлекателна и ефективна за по-възрастните работници.

ДУАЛНО ОБУЧЕНИЕ ЗА ВЪЗРАСТНИ

Дуалното обучение предлага редица предимства за работодателите по отношение на справяне с предизвикателствата, свързани с осигуряване на квалифициран персонал:

- Осигуряване на квалифицирана работна сила
- По-рентабилно набиране на персонал
- Специализирано обучение за усвояване на актуални професионални умения
- Подобрена производителност

- Възможност за иновации
- Съкратено време за адаптация
- Подобен имидж на работодателя

Сред предизвикателствата, с които се сблъскват държавите при прилагането на дуалната форма, са престижът на професионалното образование и обучение, слабото участие на работодателите и осигуряването на устойчивост след приключване на финансовите механизми за подкрепа.

Още от 1992 г. Дания въвежда практическо обучение в компания за възрастни лица над 25 г., които искат да придобият квалификация или да се преквалифицират. По тази мярка работодателите получават субсидии за възнаграждение на обучаемите лица и на техните ментори. Ирландия е друг добър пример за базирано на работа обучение за възрастни с цел адаптирането им към променящия се пазар на труда и обезпечаване на бизнеса с нужните кадри.

Германия използва потенциала на дуалното обучение за интегриране на голям брой лица от мигрантските потоци през 2016 г. (Tangermann J., Grote J., 2018). Специална мярка, насочена към усвояване на езикова грамотност, професионална ориентация и придобиване на професионална квалификация позволява 24 785 лица от трети страни да получат достъп до заетост през 2017 г, а през 2018 г. техният брой вече е над 95 000. По данни на министерство на образованието и науката в професионалните гимназии у нас дуална форма са завършили както следва - през учебната 2021/2022 - 611 ученици, а през учебната 2022/2023 – 1566. За сравнение интересът към дуално обучение при възрастните лица в лицензираните центрове за професионално обучение е далеч по-малък (Таблица 1).

Таблица 1. Данни за броя завършили дуално обучение възрастни лица над 16 г. в лицензираните ЦПО

Година	Брой завършили дуално обучение в лицензираните центрове за професионално обучение на лица над 16 г.
2019	145
2020	31
2021	116
2022	159
2023	203

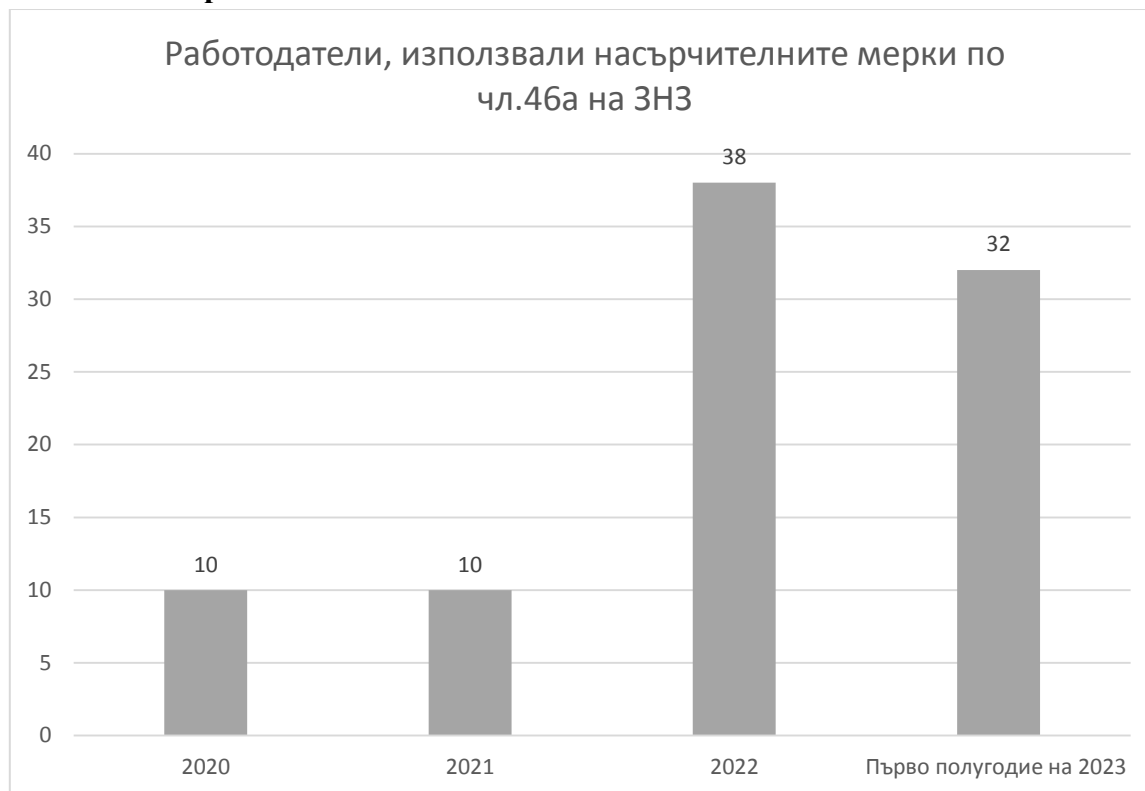
Изт. НАПОО

Различия се наблюдават и по отношение на избраните професии – възрастните лица избират най-често професии с втора (55%) и първа степен на професионална квалификация (14%), докато в училищната система предпочитаните професии са от трета степен.

Нормативната уредба за регулиране на начина на организиране на дуална форма на обучение е факт още от 2015 година, включително и реда за провеждане на дуално обучение за възрастни лица над 16 г. В Закона за насърчаване на заетостта е предвидена

и специална насърчителна мярка за работодатели, които включват в практическо обучение безработни лица (чл. 46 а). Предвидена е възможност за получаване на субсидии за всяко разкрито работно място за обучение чрез работа (дуална система на обучение), на което е назначено безработно лице. Данните за компаниите, използвали насърчителните мерки сочат, че малък брой работодатели се възползват от възможността да наемат безработни лица за практическо обучение.

Фигура 1. Брой работодатели, използвали възможностите за субсидии съгласно чл. 46а на ЗНЗ в периода 2020-2023г.



Изт. МТСП

Възможно е сред причините за слабото участие да са непознаване на тази възможност, липса на досег с Бюрата по труда при процедурите по подбор на персонал, или нежелание да се наемат безработни лица.

Ежегодно се залагат дейности и в Националния план за насърчаване на заетостта, свързани с прилагане на дуална система на обучение на безработни лица.

Онлайн анкетно проучване, проведено сред 104 фирми, които участват като партньори в дуалната система, показва редица притеснения на работодателите да наемат ученици. От една страна, те са свързани с особеностите на сектора и типа дейност, а от друга – с мотивацията за заетост на младите хора и след края на дуалното обучение.

На въпроса *Имате ли конкретни предложения как да бъде подобрена организацията на дуалното обучение?* са посочени отговори за добавяне на дуално обучение за възрастни, които подсказват непознаването на факта, че тази опция съществува и към момента на провеждане на анкетното проучване сред фирмите. Дуалната система на обучение се организира и осъществява в съответствие с разпоредбите на Закона за

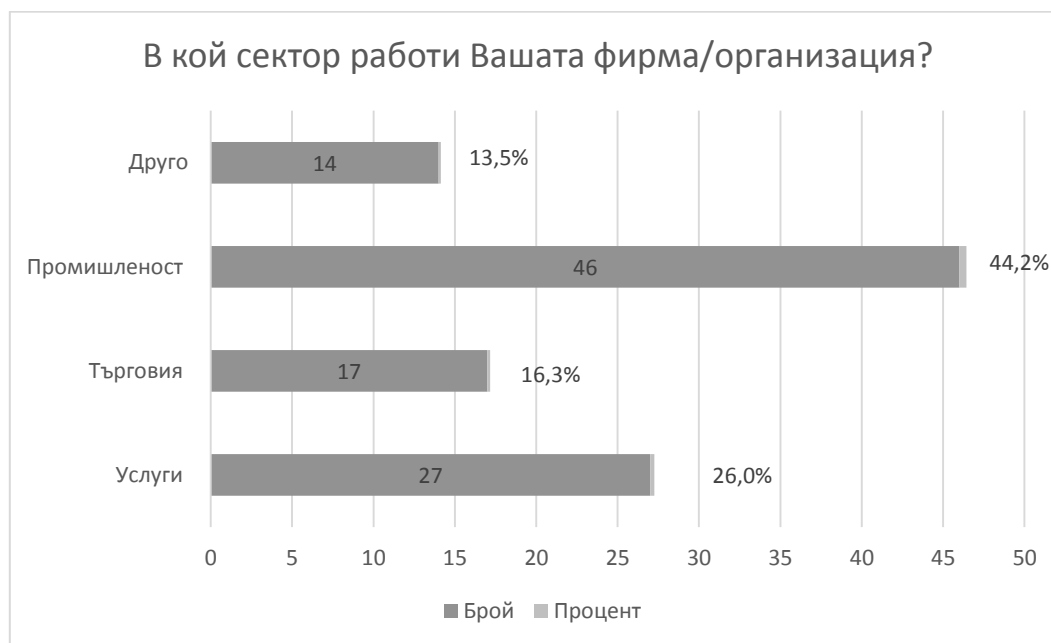
професионалното образование и обучение (ЗПОО), който регламентира условията и реда за осъществяване на обучението чрез работа. Вече 9 години е в сила *Наредба № 1 от 08.09.2015 г. от 08.09.2015 г. за условията и реда за провеждане на обучение чрез работа (дуална система на обучение)*, която регламентира специфичните дейности по организиране на дуалната форма. В наредбата ясно са дефинирани ролите и отговорностите на всяка от страните, ангажирани в процеса, както и мониторинга и контрола върху качеството на осигуряваното обучение. Кодексът на труда пък урежда условията за сключване на трудов договор при дуална система на обучение (чл. 230). Специална наредба на министъра на икономиката - Наредба № РД-04-4 от 8 ноември 2019 г. за условията и реда за създаване и поддържане на информационна база данни на работодателите, които отговарят на изискванията за участие в партньорства за осъществяване на обучение чрез работа (дуална система на обучение) определя изискванията към работодателите, които имат интерес към участие като партньори в дуална форма на обучение, както и редът за вписването им в специална база данни.

Необходимостта от по-широка обществена информираност относно дуалната система у нас се откроява като извод и в предходно изследване (Тонева [Toneva] 2022). Използването на цифровите технологии може да се приложи за постигане на широка информираност в обществото относно възможността и възрастни лица да се включват в дуална форма на обучение. В Ръководство за качествени стажове, изготвено от Международната организация на труда (МОТ) се посочва, че цифровите технологии следва да се използват за повишаване на осведомеността и насърчаване на обученията, базирани на реално работно място (ILO Toolkit for Quality Apprenticeships).

Отговорите на 3,9% от респондентите на въпроса *Посочете основните пречки за реализирането на качествено дуално обучение според Вас* съдържат предложения за по-голяма зрялост, респективно по-висока възраст на включените в практическо обучение лица.

На въпроса *Според Вас кои са основните недостатъци на наемането на младежи в дуална форма на обучение* 54,8% от респондентите са посочили липсата на трудови навици и дисциплина, а в опцията за посочване на *Друго* - ниската възраст е посочена от 7,7% от запитаните работодатели. Трудовите навици и дисциплината са съществен елемент за изпълнението на всяка длъжност, а за някои индустрии са с критична важност що се касае до опазването на живота и здравето на персонала и спазването на технологичните процеси. Изграждането на трудови навици и дисциплина изисква освен време и определена степен на осъзнатост, която неизбежно е свързана и с възрастта на обучаемите лица.

На Фигура 2 са показани данни за сектора, в които оперират компаниите на анкетиранията лица, от които е видно, че именно промишлените предприятия са преобладаващата част от ангажираните партньори в дуалната система.

Фигура 2. Данни за сектора на компанията, в която са заети респондентите

Източник: Собствено проучване

Данните от въпроса *Какви предизвикателства срещате с наставниците на младежи в дуално обучение?* сочат, че 40,4% от анкетираните са избрали отговорът *Необходимост от обучение на наставниците за работа с новите поколения*, а в опцията *Друго* отново са предложени предпочитания за работа с по-зрели на възраст обучаеми.

Според Л. Ланкастър и Д. Стилман два са основните фактора, които влияят върху формирането на т.нар. поколенчески личности (Ланкастър, Стилман [Lankastar, Stilman] 2004). На първо място това са иконите - хора, събития, постижения, които са еталон за даденото поколение. На второ място се поставят условията на средата, в която конкретно поколение навършва пълнолетие. Иконите и условията помагат за създаване на специфични поколенчески ценности, нагласи и убеждения. Към факторите на въздействие се добавят родителите, икономическата ситуация и развитието на технологиите. Разминаванията във възгледите и предпочитания модел на поведение между различните поколения на работно място могат да доведат до възникване на междуличностни конфликти, а и до проблеми с организационната ефективност. Действащата в момента *Програма за обучение на наставници за придобиване на основни педагогически и психологически знания и умения при работа с обучаваните за осъществяване обучение чрез работа (дуална система на обучение)*, утвърдена със *Заповед на министъра на образованието и науката № РД 09-997/02.04.2019 г.*, предвижда общо 32 учебни часа. Те са разпределени между модули за развитие на социални, организационни, методически и ръководни умения на наставниците. Сред социалните умения е посочено и „разпознаване на възрастови и индивидуални особености на обучаваните“. Освен да бъде отчетена възрастта и индивидуалните характеристики, за наставниците е важно да бъдат подготвени как да взаимодействат с представителите на различни поколения. В доклад на Българска стопанска камара относно изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България се

посочва, че хората от различни поколения се отличават със специфични преживявания, нагласи и идеи, тъй като живеят в една общност, в конкретен социален контекст и в маркиран от определени гранични събития времеви период (БСК [BSK] 2020). Ето защо дейността, характерна за дадена професия и организация, се разбира и интерпретира по различен начин от представителите на различните поколения. Разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения може да спомогне за подобряване на взаимното разбирателство и подкрепа, трансфера на знания и приемствеността между отделните поколения на работното място.

С оглед на новите модели на учене и работа е важно моделът за дуално обучение да се позиционира като съществена част от политиките за учене през целия живот. По този начин ще се подпомогне повишаването на уменията и преквалификацията на възрастните, с което ще се отговори на нуждата от подготвени кадри за определени икономически сектори с остър недостиг на кадри.

В ръководството на МОТ относно качеството на стажовете се изведени конкретни примери от Австрия, Канада, Германия, Норвегия, Швейцария и САЩ за по-съкратени пътеки за стажуване и признаването на професионална квалификация за възрастни лица. Интересен е американският модел, който включва три вида стажове. Първият вид е базиран на времето и при него напредъкът се измерва според броя часове, прекарани в обучение. Вторият вид стажове е базиран на усвоените професионални компетентности и при него напредъкът се измерва чрез демонстрираните способности да се прилагат усвоените професионални знания, умения и нагласи при изпълнение на съответните работни операции. Третият вид е хибриден и при него част от напредъка на обучаемото лице може да се измерва в часове, а друга - чрез демонстриране на усвоените професионални компетентности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отчитайки предходния опит на възрастните и стъпвайки на примери от посочените държави, следва да се обмисли възможността за постигане на по-голяма гъвкавост по отношение на организирането на дуално обучение за възрастни. Като основа може да се използва както международният опит в страни с традиции в прилагането на дуално обучение за възрастни, така и действащият модел за валидиране на професионални знания, умения и компетентности, придобити чрез неформално и самостоятелно учене.

Необходимо е също така да се предвиди широка информационна кампания за ползите и предимствата на дуалната форма на обучение, която да насърчи повече потенциални кандидати да се включват в нея. Със средствата на модерните информационни и комуникационни технологии такава кампания би могла да обхване голям брой заинтересовани страни и да спомогне за привличането на повече възрастни, вкл. и безработни лица.

Демографската картина в европейските страни очертава необходимостта работниците от всяка възраст редовно да надграждат уменията си през целия трудов живот, за да поддържат своята работоспособност (Sanz de Miguel P., 2022).

Други въпроси, които са обект на изследователски интерес за бъдещи проучвания са насочени към следните области:

- Еднаква ли следва да бъде учебната програма за дуално обучение на ученици и

възрастни по една и съща професия?

- Еднакво ли следва да бъде съдържанието на обучението за наставници, които ще обучават младежи и възрастни лица?
- Кой следва да поеме разходите за обучението на наставниците на възрастни лица, включени в дуална форма на обучение?
- Какво би мотивирало повече работодатели да се включват като партньори в дуалната система на обучение, и в частност на обучението за възрастни лица?

Темповете, с които се променят длъжностите, както и цифровизацията на икономическите сектори, трудно се навакват в образователните програми. Несъответствието между усвояваното по време на образованието и изискванията на бизнеса води до по-труден достъп до заетост. Обучението на работно място дава възможност да се развият умения за изпълнението на специфични трудови задачи. Дуалното обучение на възрастни лица предоставя редица предимства, сред които са мотивацията за по-нататъшна професионална реализация и по-ефективна адаптация към конкретно работно място. С оглед на новите модели на учене и работа е важно дуалната форма за възрастни да се позиционира трайно в рамките на ученето през целия живот, така че да се подпомогне преквалификацията и повишаването на уменията на европейските граждани от всяка възраст.

БИБЛИОГРАФИЯ

Българска стопанска камара, Заключителен аналитичен доклад по Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, 2020, посетено на 01.09.2023 г. https://activeageing.bia.bg.com/media/docs/AA_Generations.pdf [Balgarska stopanska kamara, Zaklyuchiteln analitichen doklad po Proekt BG05M9OP001-1.051- 0006 „Savmestni deystvia na sotsialnite partnyori za adaptirane na rabotnata sreda kam spetsifichnite vazrastovi potrebnosti na razlichnite generatsii, s tsel nasarchavane na po-dalag trudov zhivot i sposobnost za rabota“, 2020, 01.09.2023 g. https://activeageing.bia.bg.com/media/docs/AA_Generations.pdf]

Ланкастър, Л., Стилман, Д., Сблъсъкът на поколенията, Изд. „Класика и стил“, С, 2004 [Lankastar, L., Stilman, D., Sblasakat na pokoleniyata, Izd. „Klasika i stil“, S, 2004]

Лисабонска стратегия, посетено на 01.09.2023 г. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:184E:0030:0038:BG:PDF> [Lisabonska strategia, 01.09.2023 g.]

Наредба № 2 от 13 ноември 2014 г. за условията и реда за валидиране на професионални знания, умения и компетентности, посетено на 11.03.2024 г., https://www.navet.government.bg/bg/media/N2_Validirane_21_11_14.pdf [Naredba № 2 ot 13 noemvri 2014 g. za usloviyata i reda za validirane na profesionalni znania, umenia i kompetentnosti, 11.03.2024 g.]

Национален статистически институт, Доклад за измерване на напредъка към постигане на националните цели на стратегията „Европа 2020“, посетено на 17.09.2023 г.

https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/Europe2020_2022-12_7OKZTQS.pdf
[Natsionalen statisticheski institut, Doklad za izmervane na napredaka kam postigane na natsionalnite tseli na strategiyata „Evropa 2020“, 17.09.2023 г.
https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/Europe2020_2022-12_7OKZTQS.pdf]

Стратегия „Европа 2020“, 03.10.2023 г.

https://publications.europa.eu/resource/cellar/8d8026dc-d7d7-4d04-8896-e13ef636ae6b.0016.02/DOC_2 [Strategia „Evropa 2020“]

Тонева С., (2022) Дуалното обучение - едно добро решение на актуални социално-икономически проблеми, сп. „Професионално образование“, бр. 3, 2022 г.
<https://doi.org/10.53656/voc22-303dual> [Toneva S., (2022) Dualното обучение - едно добро решение на актуални sotsialno-ikonomicheski problemi, sp. „Profesionalno obrazovanie“, br. 3, 2022 г. <https://doi.org/10.53656/voc22-303dual>]

Sanz de Miguel P., (2022) Social partners' involvement in dual vocational education and training (VET): a comparison of Greece, Spain, Poland and Portugal, 03.08.2023 г.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6669891>

UNESCO Strategy for TVET 2022-2029: Transforming Technical and Vocational Education and Training for Successful and Just Transitions, 01.08.2023 г.
<https://www.unesco.org/en/articles/unesco-launches-new-strategy-tvet-2022-2029-international-conference>

Aggarwal A., (2021) New Directions for Apprenticeships, посетено на 03.02.2024 г.

https://www.academia.edu/89600252/New_Directions_for_Apprenticeships

European Skills Agenda, 2020, 14.10.2023 г.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9723&furtherNews=yes#navItem-1>

Council Resolution on a new European agenda for adult learning 2021–2030, 2021, 09.01.2024 г., <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14485-2021-INIT/en/pdf>

Hristova, A. and Hoftijzer, M. (2021). Vocational Education and Training in Bulgaria: Key findings and possible next steps towards an evidence based conceptual framework and investments for 2021-2030. Snapshot Report. In Vocational Education and Lifelong Learning in Bulgaria: Situation Analysis and Policy Direction Recommendations. World Bank, 12.11.2023 г. https://www.eufunds.bg/sites/default/files/uploads/opseig/docs/2021-08/EN_VET_LLL_June_22.pdf

ILO Toolkit for Quality Apprenticeships. Volume 2: Guide for Practitioners For developing, implementing, monitoring and evaluating apprenticeship programmes. Overview, 2020. посетено на 24.10.2023 г. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_748751.pdf

Tangermann J., Grote J., (2018) Labour Market Integration of Third-Country Nationals in Germany, Federal Office for Migration and Refugees

World Bank (2023). Bulgaria Country Economic Memorandum: A Path to High Income (English). Washington, D.C.: World Bank Group. посетено на 11.11.2023 г.
https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050001172322623/pdf/P17633801baaa90c60b01e02c6d23fe30db.pdf?fbclid=IwAR3SvwQft96ccmXX4dBjujohdJEox2d2PHDrfJ-ZZGzj_YX6k2yEjEokSHo

ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ В МОДЕЛИТЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ В СРАВНИТЕЛЕН КОНТЕКСТ. ПРИМЕРИ ОТ БЪЛГАРИЯ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ И БЕЛГИЯ

Аделина Борисова¹, Национална агенция за професионално образование и обучение

Резюме

Статията насърчава дискусията относно подходите за интегриране на лидерските компетентности в моделите за компетентностно-базирано управление. Като изходна теза на изследването приемаме, че лидерската компетентност е средство за ефективно управление на потенциала на различни екипи и административни звена. Ръководните служители чрез лидерски поведения могат да оказват въздействие върху авторитета на администрацията, да насърчават културата на учене на работното място, да подобряват организационните и индивидуални резултати, да създават партньорства. Българският модел е предмет на задълбочено изследване в отделна публикация на автора. Целта на сегашната статия е да систематизира в кратко изложение българския опит по темата за лидерските компетентности на ръководните кадри и на тази основа да се търсят възможности за промени и подобрения чрез проучване на британския и белгийския опит.

Ключови думи: компетентност, лидерско поведение, рамка на компетентностите, профили на успеха, компетентностни профили

¹ Аделина Борисова е доктор по публична администрация, главен експерт в дирекция „Професионална квалификация и лицензиране“ в Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) към Министерски съвет. Професионална сфера на дейност: разработване и актуализиране на Държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии; поддържане, актуализиране и допълване на Списъка на професиите за професионално образование и обучение; участие в международни работни групи към Европейската комисия; участие в международни проекти в областта на ПОО и др. Основни области на научен интерес: публична администрация, управление на човешките ресурси в държавната администрация, системи за оценка на изпълнението на държавните служители в сравнителен европейски контекст.

LEADERSHIP BEHAVIOR IN COMPETENCY MODELS IN A COMPARATIVE CONTEXT. EXAMPLES FROM BULGARIA, GREAT BRITAIN AND BELGIUM

Adelina Borisova², National Agency for Vocational Education and Training

Abstract

The article encourages the discussion on approaches to integrating leadership competencies into competency-based management models. As a starting point of the research, we accept that leadership competence is a tool for effective management of the potential of various teams and administrative units. Executives through leadership behaviour can influence the authority of the administration, promote a culture of learning in the workplace, improve organizational and individual outcomes, create partnerships. The Bulgarian model is a subject of in-depth research in a separate publication of the author. The purpose of the present article is to systematize in a short statement the Bulgarian experience on the topic of leadership competencies of managers and on this basis to seek for opportunities for changes and improvements by studying the British and Belgian experience.

Keywords: *competence; leadership behavior; competence framework; success profiles; competence profiles.*

Характерно за модела на компетентности, действащ в българската държавна служба, е че лидерските компетентности са интегрирани по различен начин в рамките на компетентности за управленския персонал. От една страна, лидерската компетентност е самостоятелно обособена компетентност в компетентностната рамка за висшите държавни служители³ (Вж. Прил. 1). От друга страна, лидерското поведение е включено в управленската компетентност от рамката на компетентности за ръководните служители⁴ (Вж. прил. 2).

Липсва унифициран подход от методологична гледна точка при дефинирането на лидерството спрямо нивото на длъжността. Във фокуса на настоящото изследване е въпросът как ще се развие моделът на компетентности по отношение на лидерската компетентност. Ще бъде ли самостоятелно обособена компетентност с различно съдържание за всяка категория длъжност, или ще бъде инкорпорирана в управленската

² Adelina Borisova, Phd, chief expert at Vocational Qualification and Licensing Directorate at the National Agency for Vocational Education and Training within the Council of Ministers. Professional area of activity: development and updating of the State educational standards for acquiring qualification by professions; maintaining, updating and supplementing the List of professions for vocational education and training; participation in international working groups at the European Commission; participation in international projects in the field of VET, etc. Main areas of scientific interest: public administration, human resources management in the state administration, systems for evaluation of the performance of civil servants in a comparative European context.

³ Според чл. 5, ал. 2 от НУРОИСДА „Ръководните служители, които заемат длъжностите главен секретар, секретар на община, главен директор на главна дирекция, директор на дирекция и ръководител на инспекторат, са висши държавни служители.“

⁴ Според Класификатора на длъжностите в администрацията това са ръководни длъжности от следните нива: Ръководно ниво 5Б, Ръководно ниво 6А, Ръководно ниво 6Б, Ръководно ниво 7А и Ръководно ниво 7Б, Ръководно ниво 8). Става дума за ръководни длъжности като началник на отдел, началник на сектор, които управляват звена в централната и териториална администрация.

компетентност, или ще се приложи друг подход. Точно поради изброените въпроси ще потърсим отговорите и в практиката на британската и белгийската държавни служби.

Първо, ще насочим вниманието към британската държавна служба, която от една страна е взета за пример поради сходство с българската държавна служба заради прилагането на двуполюсният модел на поведение при изработването на рамките на компетентностите. Но от друга страна, Великобритания въвежда от 6 януари 2019 г. по-гъвкава система за оценка на кандидатите за работа т.нар. „профили на успеха“. В тази рамка се използват различни методи за оценка на поведения, опит, способности, технически знания, силни страни.

Характерно за британския модел е обособяването на три клъстера („стратегически клъстер – определяне на посока“, „клъстер, свързан с организационното представяне – постигане на резултати“ и „клъстер, посветен на работата с хора – ангажиране на хората“.) Всеки клъстер включва компетентности, които са описани във вид на ефективни и неефективни поведения.

Лидерските компетентности не представляват самостоятелно обособени области на компетентност, а напротив – те намират проявление като поведения в различните клъстери от компетентности. Всички лидерски поведения се отнасят до различни длъжностни позиции и съответно не се установява дублиране на трудови функции и задачи.

На следващо място в Таблица 1 ще посочим примери за формиране на лидерски поведения по клъстери:

Таблица 1. Лидерски поведения в Рамката на компетентности на британската държавна служба

Клъстер, посветен на работата с хора – ангажиране на хората	Ефективни поведения:	Неефективни поведения:
Компетентност ръководене и общуване Ниво 6 – Генерален Директор и Директор	Формира, популяризира и демонстрира желаните ценности и култура за отдела и държавната служба	Действа по начини, които противоречат на желаната култура и ценности - уврежда репутацията на ръководството на държавната служба - в колектива и в отношенията с партньори
Компетентност „Сътрудничество и партньорство“ Ниво 6 – Генерален Директор и Директор	Работи ефективно с всички нива на ръководство за подобряване на управлението	Неуспешно използва опита и заслугите на ръководителите на различни нива
Компетентност „Изграждане на възможности за всички“ Ниво 5 – Заместник директори	Отделя специално време за подкрепа и овластяване на хората чрез коучинг и менторство и споделяне на опит / знания	Фокусира ресурсите върху пропуските в техническите знания /умения за сметка на лидерските умения или за сметка на развитието на бъдещ талант

Компетентност „Изграждане на възможности за всички“ Ниво 7 и 6	Приоритизира и дава пример за подражание чрез непрекъснато самообучение и развитие, включително чрез лидерство, управление и развитие за социални умения	Омаловажава управлението на хората и развитието им, рядко търси обратна връзка или предизвикателство, дава приоритет на професионалната експертиза над опита в лидерството, мениджмънта и уменията за работа с хора
„Клъстер, свързан с организационното представяне – постигане на резултати“ Ниво 6 – Генерален Директор и Директор	Силно лидерство, оказване на въздействие и отчетност за постигане на високи резултати, свързани с организационните цели	Показва липса на доказателства за лидерство и отчетност в постигането на високи резултати
Стратегически клъстер	-	-

В британската държавна служба се забелязва ясно разграничаване на управленските нива, липсва припокриване и дублиране на компетентности, налице е поетапно надграждане на лидерските поведения според нивото на мениджмънт. Лидерските поведения насърчават постигането на по-високи организационни и индивидуални резултати. Може да обобщим, че лидерските поведения имат най-забележима стойност при създаването на култура за учене в организацията и изграждането на партньорства. Любопитно е да обърнем внимание на актуалните тенденции в управлението на човешките ресурси в британската държавна служба. Става дума за т.нар. „Профили на успеха“, които представляват по-гъвкава рамка за оценяване на кандидатите за работа в държавната служба. Тази рамка съдържа голямо разнообразие от методи за подбор, които да гарантират намирането на точния кандидат за работа.

„Профилите на успеха“ имат по-голям обхват и надхвърлят изискванията за демонстриране на определен набор от компетентности. На Фигура 1 може да видите какви елементи се включват в „Профилите на успеха“:

Фигура 1. Ключови елементи на Профилите на успеха

Във връзка с темата за оценката на лидерските умения, заслужава си да споменем, че „лидерството“ е едно от поведенията, което се оценява за всички длъжностни нива, но дефиницията за лидерство е съотнесена по сложност и обем спрямо нивото на длъжността⁵ (6 нива) – Вж. Прил. 3.

Така например, на ниво изпълнителски кадри отново се изисква лидерско поведение, което се отличава със своето всеотдайно и добронамерено отношение към колектива и дейността, демонстриране на отговорност, съобразителност и ентузиазъм.

В българския модел на компетентностите все още лидерското поведение не се въвежда по отношение на експертните длъжности и техническите длъжности, а касае само ръководните кадри. В тази посока има поле за развитие и промени, които пряко кореспондират с управлението на талантите в администрацията.

Ако съпоставим изискванията за лидерски поведения на висшите държавни служители в България и британския модел за ниво 5 без претенция за напълно съответствие на длъжностите, може да проверим наличието или отсъствието на прилики и разлики.

⁵ <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/grade-structures-civil-service>

Таблица 2. Сравнение на лидерските поведения за висши държавни служители в България и Великобритания – извадка⁶

Висши държавни служители - България	Длъжностно ниво 5 - Великобритания
<ul style="list-style-type: none"> • Подхожда към другите добронамерено и с уважение • Разяснява цели и необходими промени, като мобилизира и насърчава служителите за тяхното реализиране • Демонстрира доверие към своите подчинени, като им делегира важни задачи и правомощия • Отстоява позицията си и поема отговорност за резултатите 	<p>Заместник директор</p> <ul style="list-style-type: none"> • Остава достижим за всички колеги и заинтересовани страни • Популяризира активно репутацията на организацията с гордост, както вътрешно, така и външно • Проявява страст и ентузиазъм към работата • Вдъхновява колегите и заинтересованите страни, за да постигне ангажираност с целите и дългосрочната визия • Създава култура на приобщаване и равнопоставеност на възможностите за всички • Цени и уважава разнообразието от хора с различен произход и опит • Работи, за да повлияе на стратегията, насоката и културата за постигане на по-голяма ефикасност

От направеното сравнение се открояват някои съществени различия. В британския модел се забелязва комбиниране на лидерската и стратегическата компетентност, които са отделно обособени в българския. В българския модел в съдържанието на лидерската компетентност не са засегнати поведения, свързани с осигуряване на равнопоставеност, работа по създаване на партньорства и утвърждаване на авторитета на организацията. Това се дължи на факта, че в българската практика съществуват отделни компетентности - Компетентност за преговори и убеждаване и Фокус към клиента (вътрешен/външен), които са свързани с изграждането на партньорства. Точно в избрания пример липсва лидерско поведение, свързано със създаването на култура за учене, осъществяване на коучинг, менторство и др. От една страна, този тип дейности са характерни за по-ниските нива на мениджмънт, което на практика означава, че не може да се определи като пропуск. От друга страна, в рамката на компетентности на британския модел осъществяването на коучинг и менторство е характерно точно за това ниво на длъжност. В българската практика липсва темата за харизматичното лидерство – ръководителят да вдъхновява и да бъде пример за подражание.

На следващо място ще представим модела на компетентности в белгийската държавна служба (известен още като 5+1 модел на компетентности).

Този модел включва клъстер с пет общи компетентности, изобразен на Фигура 2:

⁶ За България – извадка от Рамка на компетентностите за висши държавни служители от НУРОИСДА; За Великобритания – извадка от профили на успеха.

Фигура 2. Модел 5+1 на компетентности

Всички общи компетентности имат йерархия според степента на трудност при тяхното усвояване. Единствено компетентност „Лична ефективност“ не е разработена в йерархичен вид. Целта на модела е да осигури по-голяма гъвкавост на кариерното развитие и да подобри авторитета на държавната администрация на трудовия пазар. В белгийския модел на управление, основано на компетентности, също така се прилагат поведенчески индикатори за ефективно/неефективно трудово поведение. Лидерските компетентности са дефинирани според нивото на мениджмънт (оперативен мениджмънт, мениджмънт на средно ниво и висш мениджмънт). Лидерските компетентности са интегрирани във всички общи компетентности за администрацията. Очевиден интерес предизвиква постепенното надграждане на лидерските компетентности, което се откроява точно и ясно от представената таблица (Вж. Прил. 4) за разлика от българския опит, където през 2011 г. лидерските компетентности имат идентично съдържание за всички ръководни кадри (Вж. Прил. 5). През 2012 г. в България лидерските компетентности стават част само от рамката на компетентностите на висшите държавни служители. През 2019 г. се състои последната промяна в модела на компетентности в българската държавна служба, свързана с добавяне на изискване за демонстриране на лидерско поведение от ръководните длъжности на по-ниско управленско ниво.

Например в белгийския модел, коучингът и развитието на кадрите са лидерска компетентност, която се изисква от оперативния мениджмънт и принадлежи към компетентност „Даване на насока и ръководене“. В известна степен и в България

лидерското поведение, свързано с търсене на начини за развитие на служителите и мотивиране, е характерно за ръководните служители от по-ниско управленско ниво, а не за висшия мениджмънт.

За разлика от България, белгийският опит внедрява лидерството във всички общи компетентности, на практика дори при работа с информация като лидерския поведени се разбират внедряването на иновации и разработването на визия за развитие. В българските рамки на компетентности за управленските кадри не се въвежда аналитична компетентност. По скоро при компетентност „Ориентация към резултати“ се наблюдава поведение „Предлага инициативи, търси и прилага ефективни начини за повишаване за постигане на по-високи резултати и качество на работата“, което не може еднозначно да се тълкува като внедряване на иновации, адаптиране и въвеждане на добри практики и др.

Таблица 3. Сравнителен анализ на подходите за интегриране на лидерските компетентности – България, Великобритания, Белгия

Критерии за сравнение	България	Великобритания	Белгия
Прилага се управление, основано на компетентности	X	X	X
Прилага се Рамка на компетентностите	X	X	X
Използват се компетентностни профили			X
Прилагат се други методи за оценяване (самооценка, оценка от колеги, оценка на ръководителя, оценка на трудови задължения и постигнати резултати и др.)	X		
Прилагат се други инструменти за оценяване		X Профили на успеха	
Прилагат се поведенчески индикатори.	X	X	X
Лидерските компетентности са включени в модела.	X	X	X
Лидерските компетентности са приложими само за ръководните кадри.	X		X
Лидерските компетентности са приложими за всички длъжности, но с различен обхват.		X	
Лидерските компетентности са интегрирани във всички общи компетентности, но се прилагат само за мениджмънта.			X

В белгийската държавна служба като допълнително предимство може да бъдат отличени разработените компетентностни профили, които осигуряват точно разграничаване на изискуемите компетентности от различните длъжностни позиции. Те са разграничени според ролята, нивото и функциите на държавния служител и обхващат длъжности като експерт – лидер – мениджър проект.

На Таблица 3 може да се види общата картина, сходства и разлики в действащите модели за управление, базирано на компетентностите в изследваните държави.

На база представените ключови характеристики на моделите за компетентности на Великобритания и Белгия, може да изведем няколко основни извода за дефинирането на лидерските компетентности:

- Първо, могат да се интегрират в ключови дейности от управлението на организацията и в частност при управлението на човешките ресурси;
- Второ, могат да се диференцират по сложност според управленското ниво и нивото на длъжността като обхванат и изпълнителските кадри;
- Трето, могат да служат като инструмент за управление на кариерата и идентифициране на лидерски талант.

На тази основа ще проучваме в каква насока да се търси актуализация на модела на компетентности в българската държавна служба по отношение на лидерските компетентности. В тази връзка възникват няколко изследователски въпроса:

- да се адаптира ли лидерската компетентност спрямо приоритетите и ключовите дейности на съответното ръководно ниво, но да продължи да бъде самостоятелно обособена;
- да се интегрират ли лидерската и управленската компетентности за всички ръководни нива;
- да се интегрира ли лидерското поведение в компетентност „Работа в екип“ за всички ръководни нива като подходящи приемливи и неприемливи поведения;
- да се интегрира ли лидерското поведение във всички компетентности за ръководния персонал в държавната служба, като се съобрази със спецификата на дейността, сложност и обем на трудовите задачи;
- да се интегрира ли лидерското поведение в компетентност „Работа в екип“ за експертните длъжности с аналитични и/или контролни функции.

Посоченият кръг от въпроси дава основание да твърдим, че има нужда от въвеждане на механизъм за оценка на действащите рамки на компетентностите в българската система за оценяване на държавните служители. След внедряване на подобен механизъм, ще се създадат условия за планиране на бъдещи значими компетентности. По този начин ще се постигне повишаване на привлекателността на държавните институции като работодател. На индивидуално ниво служителите ще притежават знания, умения и компетентности, които са съществени за пълноценната реализация на трудовия пазар.

БИБЛИОГРАФИЯ

Civil Service Competency Framework 2012-2017, available at: <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/05/Civil-Service-Competency-Framework-Jan2013.pdf>

Beeck. S., A. Hondeghem (2010) Competency management in the Belgian Federal Government. K.U.Leuven, Public Management Institute, 2010

Goodall. A, (2012) A Theory of Expert Leadership. IZA and Cass Business School. IZA DP No. 6566

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717279/Success_Profiles_Overview_2018.pdf

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf

Приложение № 1. Рамка на компетентностите за висши държавни служители (извадка от НУРОИСДА)

ЛИДЕРСКА КОМПЕТЕНТНОСТ	
Определение	Мотивиране и развиване на служителите за постигане на значими индивидуални и организационни цели
Поведение, отговарящо на изискванията	<ul style="list-style-type: none"> • Подхожда към другите добронамерено и с уважение • Разяснява цели и необходими промени, като мобилизира и насърчава служителите за тяхното реализиране • Демонстрира доверие към своите подчинени, като им делегира важни задачи и правомощия • Отстоява позицията си и поема отговорност за резултатите • Създава и използва различни възможности за мотивиране и развитие на служителите • Поощрява служителите за техните усилия, като редовно дава обратна връзка за постиженията им
Неприемливо поведение	<ul style="list-style-type: none"> • Понякога се държи грубо и с неуважение към служителите или проявява липса на съпричастност с трудностите и проблемите им • Обикновено не разяснява целите и не информира служителите за предстоящи промени • Рядко делегира важни задачи и правомощия или ги делегира на неподходящи изпълнители • Често променя позицията си и избягва да поема отговорност за негативните резултати • Пренебрегва необходимостта от мотивиране и развитие на служителите • В много случаи не дава навременна и адекватна обратна връзка или се фокусира главно върху неуспехите

Приложение № 2. Рамка на компетентностите за лицата, заемащи ръководни длъжности (извадка от НУРОИСДА)

УПРАВЛЕНСКА КОМПЕТЕНТНОСТ	
Определение	Планиране, организиране, координиране и контрол на дейността на звеното за осигуряване изпълнението на индивидуалните и организационните цели
Поведение, отговарящо на изискванията	<ul style="list-style-type: none"> • Определя ясни и реалистични цели, отговорности задължения на служителите • Осигурява съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията • Приоритизира задачите и ги възлага на подходящи изпълнители; • Осигурява добра координация между изпълнителите, като редовно търси и дава обратна връзка • Управлява изпълнението и оценява представянето на служителите според постигнатите резултати и в съответствие с нормативните изисквания • <i>Търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителя (лидерско поведение)</i> • Системно наблюдава и контролира изпълнението на задачите • Използва ефективни начини за анализ и разрешаване на конфликти и проблеми • <i>Поема отговорност за резултатите на звеното (лидерско поведение)</i>
Неприемливо поведение	<ul style="list-style-type: none"> • Затруднява се да формулира реалистични и ясни цели и отговорности на служителите • Планове на звеното, което ръководи, често не съответстват или не са обвързани със стратегическите цели на организацията • Не умее да приоритизира задачите и често ги възлага на неподходящи изпълнители • Не осигурява добра координация между изпълнителите • Често допуска нарушения на нормативните изисквания за оценка на изпълнението • Не проявява загриженост към развитието на своите подчинени • Упражнява слаб контрол върху изпълнението на задачите • <i>Рядко успява да анализира проблемите и да намери ефективно решение и обикновено се нуждае от помощ, за да се справи с тях</i> • <i>Избягва да поема отговорност за негативните резултати</i>

Приложение № 3 Лидерското поведение като елемент на Профилите на успеха в британската система за оценяване

Длъжностни нива	Съдържание на лидерско поведение
<p>Длъжностно ниво 1 Административен служител и Административен асистент</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Показва ентузиазъм към работата си и поема лична отговорност за ролята си • Демонстрира отговорност за собствените си цели • Действа справедливо, приобщаващо и уважително при общуване с другите • Вие сте внимателни и разбиращи към другите гледни точки • Разбира и подкрепя целите на по-големия екип • Демонстрира съобразителност относно последиците от собствените си действия
<p>Длъжностно ниво 2 Изпълнителен директор</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Показва гордост и ангажираност към работата си, позитивно, приобщаващо отношение към екипа • Разбира своите области на отговорност и показва информираност за по-широкото въздействие на своите действия • Действа проактивно, дава пример за подражание и насърчава приобщаващо работно място, незабавно се справя с неподходящ език и поведение, когато възникнат, включително всички случаи на дискриминация или неетично поведение • Дава похвала и признание на колеги и заинтересовани страни, когато е уместно
<p>Длъжностно ниво 3 Старши изпълнителен директор / висш изпълнителен директор (SEO / НЕО)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантира, че колегите и заинтересованите страни разбират ясно целите, дейностите и времевите рамки • Взима под внимание различните индивидуални нужди, възгледи и идеи • Защишава правото на равенство на възможностите за всички • Взема под внимание въздействието на собствените и екипни дейности върху заинтересованите страни и крайните потребители • Следва ролеви модел на действие и удовлетворение от ролята • Признава постиженията на другите, за да се създаде позитивност в екипа • Ефективно управлява конфликти, неправомерно поведение и неприобщаващо поведение, обсъжда със старшите мениджъри, където е подходящо
<p>Длъжностно ниво 4 Класове 6 и 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Насърчава многообразието, включването и равенството на възможностите, като се зачита различието и опита • Приветства и отговаря на предизвикателства от другите, но без да се поддава на натиск или да ги игнорира • Проявява готовност, насърчава или защитава собствените си действия и решения на екипа, когато е необходимо • Отстоява интересите извън собствената си зона на отговорност, разбира степента на въздействие на действията върху организацията • Вдъхновява и мотивира екипите да бъдат изцяло ангажирани с тяхната работа и посветени на ролята си
<p>Длъжностно ниво 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Остава достижим за всички колеги и заинтересовани страни

Заместник директор	<ul style="list-style-type: none"> • Популяризира активно репутацията на организацията с гордост, както вътрешно, така и външно • Проявява страст и ентузиазъм към работата • Вдъхновява колегите и заинтересованите страни, за да постигне ангажираност с целите и дългосрочната визия • Създава култура на приобщаване и равнопоставеност на възможностите за всички • Цени и уважава разнообразието от хора с различен произход и опит • Работи, за да повлияе на стратегията, насоката и културата за постигане на по-голяма ефикасност
Длъжностно ниво 6 Директор и Генерален директор	<ul style="list-style-type: none"> • Активно развива и защитава репутацията на държавната служба, създавайки усещане за гордост и ангажираност към публичната служба • Представя ясна и целенасочена стратегия с посока за бъдещето • Действа по начини, които са силно видими, вдъхновяващи и достоверни на най-високите нива в и извън държавната служба. • Създава приобщаваща среда, където разнообразието се цени и има равенство на възможностите за всички • Участва с добронамерена нагласа в дебати и изясняват неясноти, като получава възможно най-добрите резултати за отдела

Приложение № 4. Лидерските компетентности в белгийския модел за оценка на компетентности (Извадка от Фигура 5 „Лидерските компетентности в Белгийското правителство“)

	Работа с информация	Работа със задачи	Даване на насока и ръководене	Междучелности отношения	Лична ефективност
Оперативен мениджмънт	Анализиране на данни	Вземане на решения	Мотивиране	Действия, ориентирани към предоставяната услуга	Саморазвитие
	Интегриране на данни		Коучинг/ развитие		Постигане на цели
Мениджмънт на средно ниво	Внедряване на иновации	Организиране	Изграждане на екипи		
	Концептуализиране	Управление на услугата	Управление на екипи	Съветване	Саморазвитие
				Оказване на влияние	Постигане на цели
				Въвличане на организацията	
Висш мениджмънт	Разбиране на организацията	Управление на организацията	Управление на екипи	Изграждане на отношения	Саморазвитие
	Разработване на визия	Ориентиране и направляване на организацията	Вдъхновяване	Формиране на мрежи	Постигане на цели
Въвличане на организацията					

Приложение № 5 Съдържание на лидерската компетентност за висши държавни служители и служители, заемащи ръководни длъжности (2011 г.) според НУРАСДА

Висши държавни служители	Лидерска компетентност - познания за въздействието, което има върху дадена група, и умения да го управлява; безпристрастност, обективност и почтеност; умения да изразява признание за ангажираността и постиженията на подчинените служители и да ги прави достойни на останалите; умения за мотивиране и поощряване на подчинените служители да излагат идеи и за насърчаване на реализацията им; умения за поставяне на предизвикателни цели.
Служители, заемащи ръководни длъжности	Лидерска компетентност - познания за въздействието, което има върху дадена група, и умения да го управлява; безпристрастност, обективност и почтеност; умения да изразява признание за ангажираността и постиженията на подчинените служители и да ги прави достойни на останалите; умения за мотивиране и поощряване на подчинените служители да излагат идеи и за насърчаване на реализацията им; умения за поставяне на предизвикателни цели.

УПРАВЛЕНСКА ЕФЕКТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ С ИДЕАЛНА ЦЕЛ

Симеон Петров¹, Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

В статията се анализират различните виждания за управлението на организациите в гражданския сектор. Основен акцент е поставен върху разбиранията за ефективност и отчетност на нестопанските организации в опит да обхване тяхната специфичност. В крайна сметка последователно се защитава тезата, че ефективността в организациите с идеална цел трябва да бъде систематично измервана с водеща роля на общностите, ключовите заинтересовани страни страни и различни системи за външна верификация.

Ключови думи: ефективност; отчетност; граждански сектор; нестопански организации.

MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Simeon Petrov², Sofia University “St. Kliment Ohridski”

Abstract

The article analyzes the different views on the management of civil sector organizations. The main emphasis is the understanding of non-profit organizations' effectiveness and accountability in an attempt to capture their specificity. Ultimately, it is consistently argued

¹ Симеон Петров е преподавател в катедра „Публична администрация“ във Философския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Следвал е публична администрация и политология. Специализирал е в областта на международните отношения и счетоводството. Докторската му дисертация изследва промяната на публичните политики. Автор е на множество изследвания и публикации за проблемите на пазара на труда на национално и международно равнище. Работил е като външен експерт по десетки изследователски и практико-приложни програми и проекти на национални институции и неправителствени организации. Научните му интереси са насочени към публичните политики, публичното управление, мениджмънта, социалната политика, стандартизацията, организациите с идеална цел, гражданския сектор и др.

² Simeon Petrov is Associate Professor at the Public Administration Department of Sofia University. He graduated in public administration, political science and international relations. He holds a PhD in political science and public administration. His PhD thesis focused on the public policy change. He is author of several articles analyzing labor market problems at the national and European level. He worked as an expert and researcher for government institutions and NGOs on projects related to the administrative reform, education policy, standardization, social reform, and others. He works as a lecturer on fundamentals of management, public policy study, public policy analysis, social policy, european social policy and others.

that effectiveness in non-profit organizations should be systematically measured with the leading role of the communities, key stakeholders, and various external verification systems.

Keywords: *effectiveness; accountability; civil sector; non-profit organizations.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Развиването на управленска теория за организациите с идеална цел (нестопански; неправителствени; граждански организации) е трудна задача поради изключителното разнообразие на организационни форми и функции, големина и обхват и разбиране за социални ценности. Самият граждански сектор, който тези организации съвкупно съставляват, освен че е вътрешно разнообразен, е и силно натоварен културно и идеологически. Това често води до разпръсната научна дискусия и различни концепции, които невинаги имат връзка и не правят препратки една към друга. Ако нарастващото значение на организациите с идеална цел е широко признато, включително на полето на публичното управление, то важни стават и изучаването и развиването на тяхното собствено управление и гарантиране на ефективност.

Организации с идеална цел въздействат върху основните социални, икономически и екологични проблеми, особено върху изискващите многостранни решения. Без ограниченията, наложени както на публичния, така и на корпоративния сектор, доброволческите организации са по-свободни да експериментират с иновативни идеи и процеси (Sowa, Word, 2017). Организациите в състава на гражданския сектор се различават значително по своята структура и характер на операциите. Терминът включва големи бюрократични организации с многомилionни бюджети и малки, неформални местни инициативи. Някои организации участват в дългосрочна работа за развитие на общността, други предоставят краткосрочна помощ в отговор на природни бедствия или конфликти. Въпреки това многофункционалният характер на тези организации не се премества в центъра на теорията за изграждане на рамките на подхода на третия сектор и вместо това той дълго време е силно доминиран от икономисти. Съществуването на организациите, включително на тези с идеална цел, зависи от това дали са в състояние да предложат предимства на своите членове, които надвишават приноса им. Организацията (според Честър Бърнард и неговите ученици Джеймс Марч и Хърбърт Саймън) се създава, когато даденото потенциално сътрудничество (обмен между организацията и личността) предлага известно предимство на лицата в сравнение с други възможности или форми на сътрудничество (Barnard, 1968, March, Simon, 1958).

Определенията за организация с идеална цел се различават значително. Някои дефиниции определят границите въз основа на фактори, като източник на организационен доход, третиране на оперативен излишък, адресат на обслужване,

третиране в данъчното законодателство, възплъщавани ценности, правен статут, присъствие на доброволци или вид на целите (Salamon, Sokolowski, 2016). Хъдсън (Hudson, 1999) идентифицира ориентацията на организациите като тяхна съществена характеристика. Тонкис и Паси (Tonkiss, Passey, 1999) предполагат, че доверието и доброволството са в центъра на организациите, а Ломан (Lohman, 1992) установява, че понятието за общите блага (commons) е ключът към разбирането на този тип организации от гледна точка на стратегическото им съществуване.

УПРАВЛЕНСКОТО РАЗБИРАНЕ В ГРАЖДАНСКИЯ СЕКТОР

Организациите с идеална цел често се възприемат като селекция от добронамерени хора, които се борят с минимални ресурси, за да отговорят на човешките нужди и потребности. Затова някои практики се отнасят с пренебрежение към управлението като нежелано „разсейване“ от по-важната работа по предоставяне на жизнено важни програми и услуги (Worth, 2019). Все по-често обаче се задава въпросът, ако тези организации могат, или пък дори трябва да бъдат част от управлението, какво се знае за тяхното собствено управление. Разбира се, обхватът, размерът и видът на организациите е изключително разнообразен и трудно може да се създаде цялостна практико-приложна концепция за управление в гражданския сектор, която да покрива както мащабните организации за предоставяне на социални услуги, така и малките, слабо структурирани групи от съмишленици или клубове по интереси. Тези разлики в мащаба обаче некоректно водят до призови за отказ от теоретизиране на управлението в гражданския сектор, защото и на пазара оперират съвсем различни организационни единици – от микро- и средни предприятия до огромни мултинационални компании, а никой не призовава за отказ от общи управленски принципи.

Изследването на управлението на организациите с идеална цел е било обект на различни идеи и концепции, произтичащи или от света на бизнеса, или от публичната администрация. Приватизацията и новият публичен мениджмънт водят до преформулиране на границите между ефективност и ефикасност, както и между отчетност и измерване на ефективността (Reichard, 2001). Бизнес администрацията допринася за увеличаване на ориентацията към потребителя, за управлението на маркетинга и фокуса върху социалното предприемачество. Гражданският сектор става все по-сложен, повишавайки управленските и организационните предизвикателства, пред които организациите са изправени. Те трябва да „правят повече с по-малко“, тоест трябва да станат и по-ефикасни.

Организациите на много места се професионализират, все повече възприемат корпоративни стратегии и са отворени за партньорство с бизнеса. Мениджмънтът, типичен за икономическия сектор обаче, не може лесно да се приема от гражданския. В

традиционния образ на сектора управлението (най-вече максимизаторската природа на мениджмънта) се възприема като лоша дума. После пък започва стремглаво да се приема като вълшебна рецепта, с която да се решават финансовите проблеми, идващи от намаленото финансиране, и да се търси оцеляване.

По принцип конвенционалните подходи за управление са водени от предположението, че организациите с идеална цел нямат измерим краен резултат. Питър Дракър предполага, че поради липсващ краен резултат те биха имали по-голяма нужда от управление, отколкото организациите с цел печалба, където производителността често е по-лесна за измерване и наблюдение (Drucker, 1990). Всъщност Дракър не е съвсем прецизен, тъй като по-скоро предизвикателството за управлението не е, че организациите с идеална цел изобщо нямат краен резултат, а че имат няколко. Счита се, че липсата на мотив за печалба дава възможност за голямо разнообразие от предпочитания, мотивации и цели, материализиращи се в гражданските организации. Те често работят в области, които са „трудни“ за измерване на изпълнението: социални услуги за хора с увреждания, социално изключени и малцинства; хосписи и грижи за възрастни хора; международна хуманитарна помощ; групи за застъпничество; сдружения на местните общности. В изследванията могат да се идентифицират поне три виждания за разликите между управлението в организациите с идеална цел и това в другите два сектора:

- Управлението е управление, и то независимо от сектора. Някои автори (Anthony, Young, 1993) се фокусират върху приликите в различните среди и акцентират основно върху финансовите нужди на организациите с идеална цел (например счетоводство, количествени критерии за успех и т.н.). От тази гледна точка управлението включва удовлетворяване на множество заинтересовани страни, разработване на нефинансови мерки, оценяване на визията, разпространяване на експертни познания и професионализация на мениджърския екип.

- Публичната администрация и управлението на организации с идеална цел се различава от управлението на фирмите. Други изследователи (Letts, Ryan, Grossman, 1999) твърдят, че гражданските и правителствените организации имат сходни управленски нужди и методи, а се различават принципно от частните фирми.

- Трябва да има специална школа по мениджмънт за организации с идеална цел. Повечето автори в тази насока (Drucker, 1989; Oster, 1995) са убедени, че мениджърите се нуждаят от традиционно обучение за управление на бизнеса, което обаче е адаптирано за средата на гражданските организации, защото те са отговорни не само на набирането на средства и финансовата стабилност, но също и за ключови въпроси около управлението на доброволци и разработването на методи за определяне на ефективността.

В различните изследвания се акцентира на отделни разлики в управлението на отделните сектори. Турбид и Лорин (Turbide, Laurin, 2014) сравняват управлението в частния и гражданския сектор, акцентирайки на различията в средата (социално-икономическа, културна, правна) и мястото на партньори и заинтересовани страни (т.нар. стейкхолдъри), обосновавайки нуждата от нови управленски подходи.

Хелмиг и Пуртшерт (Helmig, Purtschert, 2006) също търсят отличителните – от гледна точка на управлението, характеристики на организациите с идеална цел, които да помогнат за разработването на специфични модели и техники. Според тях те са следните:

- Имат осезаемо разнообразие на целите – организациите често имат по-сложна, многоизмерна целева система, в която голям брой компоненти са качествени (и по този начин трудни за измерване). Липсва общ показател за успех и измерване на ползата и това изисква допълнителни усилия за улавяне на ефективността.

- Не разпределят печалбата си – може да генерират печалби или излишъци, но това са средства за постигане на целта и не се разпределят.

- Природата им предполага демократична организационна структура – организациите са ориентирани към членовете и сътрудниците и в тях преобладават демократичните механизми и равното право на глас.

- Ангажирани са най-вече в производство на колективни стоки – това са стоки или услуги, които често не могат да бъдат създадени индивидуално от членовете или бенефициентите.

- Имат разнообразни източници на финансиране – финансират се чрез предоставяне на услуги, членски внос, дарения, субсидии и други публични вноски.

- Включват голям дял на доброволна работа – функцията на човешките ресурси е много важна, а доброволческите дейности са наистина отличителния ресурс на тези организации (Helmig, Purtschert, 2006).

Много организации се характеризират с „култура на действие“ и не са склонни да отделят значително време и усилия за стратегически и организационни въпроси, защото това може да попречи на основната задача „да излезеш и да направиш нещо“ (Lewis, 2001). Както предполага Кортен, това може да е особено вярно за организации в техните ранни етапи на еволюция, защото произходът на много от тях се крие в усилията на ключови лица за мобилизиране, основани на алтруизъм (Korten, 1990). Те разчитат на морални цели, добра воля, упорита работа. Друга причина е широко разпространеното мнение, особено сред обществеността и донорите, че организациите с идеална цел трябва да използват почти всичките си средства за работа с уязвими

групи и социални каузи и не трябва да харчат пари за административни разходи или да губят твърде много време с административни въпроси. Друг довод се крие в това, че те могат да бъдат създадени от хора, които съзнателно търсят организационни „алтернативи“ на асоциациите на бизнеса и държавата, които са „замърсена почва“. Нежеланието на някои организации да прилагат управленски техники понякога се основава на страх от това, което Чембърс (Chambers, 1994) нарича „логична професионализация“.

Организациите се състоят от множество компоненти и сложни, вътрешни коалиции между заинтересованите страни, които изискват многостранен, гъвкав подход към управлението, а не използването на единични, готови модели, пренесени от света на бизнеса или от публичното управление (Worth, 2019). Според Анхайер би трябвало да се разработи специфичен модел на управление с различни подходи и стилове: цялостна концепция, която подчертава многообразието от ориентации извън организацията; нормативно измерение, което включва не само икономически аспекти, а и значението на ценностите и политическото; стратегическо измерение, третиращо организациите като развиващи се системи, срещащи проблеми и възможности, които често включват основни дилеми и оперативно измерение, което се занимава с ежедневно функциониране на организациите (Anheier, 2000). Анхайер формулира и „закон за нестопанската сложност“ (law of nonprofit complexity), който се отнася до сложността на управлението и мениджмънта на организациите с идеална цел и твърди, че те са по-сложни за управление от бизнес фирми със съпоставим размер (Anheier, 2005).

Англоезичната литературата за управлението на организации с нестопанска цел до голяма степен има нормативен характер. Има набор от предписания и се счита, че ако бордът и изпълнителният директор следват адекватно „рецептите“, ще бъдат ефективни. Предписанията се основават на традиционните модели на управление и на предположения за твърдо разделяне на властта между управителния съвет, главния изпълнителен директор и персонала (Powell, 1995; Wright, 1992). Някои автори пък считат, че строгото разделение на управление и мениджмънт ограничава способността на организациите с идеална цел да правят иновации и промяна (Bradshaw, Hayday, Armstrong, 2007).

В контекста на британския доброволчески сектор Патън (Paton, 1991) твърди, че функциите на мениджмънта (като контролиране, планиране, мотивиране или мониторинг) може да са доста различни от стила на управление (консултативност, участие, кооперация или подход „от горе надолу“). С други думи, фактът, че нещо се „прави“, е само един аспект на управление, тъй като може да е важен и начинът, по който то е направено. Тази дихотомия е особено важна за мисленето в организациите, защото те възприемат определени ценности като ключови в организационната си

структура (Lewis, 2001). Някои граждански организации стигат дотам да предполагат, че самият опит да направят нещо за даден проблем е по-важен от притеснението дали това, което правят, е ефективно или адекватно (Riddell, Robinson, 1995).

Доколкото е трудно да се оспори, че стратегическото ценностно целеполагане, въплътено в мисията и визията на една организация с идеална цел, е ключово за нейното функциониране, мениджмънтът често е разглеждан като „лоша дума“ в гражданския сектор, като практика, противоречаща на това, което някои смятат за същност на сектора: доброволност, човеколюбие, състрадание и загриженост за общественото благо. Основните доводи са свързани с максимизаторската му природа, култа към оптимизация и йерархичността. Все пак е важно да се отбележи, че и в науката за мениджмънта се разграничават поне два основни подхода. Единият е „научният“ мениджмънт, който подчертава контрола и йерархията и се дефинира като подход „от горе надолу“, а вторият е „ориентиран към хората“ процес, в който са важни гъвкавостта и участието (Chambers, 1994). Той изглежда близък до природата на организациите с идеална цел.

Балансът между управление и мениджмънт в организациите с идеална цел е по-сложен, тъй като целите им почти никога не могат да бъдат напълно постигнати, а средствата винаги са ограничени. Така че рано или късно възникват въпроси относно компромиса между икономическата ефективност и идеалистичните изисквания, като например кога въздухът е достатъчно чист. Разбрано като системен процес, управлението на организациите от гражданския сектор се отнася до изпълнение на различен тип функции, като определяне на насоки и стратегии за организацията; идентифициране и осигуряване на вида и качеството на стоките и услугите на организацията; осигуряване на отговорен надзор върху използването на финансови и други ресурси на организация; определяне и поддържане на отношенията между борда, персонала, бенефициентите и други външни заинтересовани страни (Hasan, Onyx, 2008). Въпросите, които създателите на организации си поставят в началото, съчетават природата на стратегическото мислене и мениджмънта: Какви ценности се защитават? Как най-добре ще бъдат достигнати? Някой вече прави ли това? Това ли е подходящото време и място за стартиране на нова организация? Как идеята ще бъде приета от общността? Кой са представляваните? Как ще се финансира организацията? Разполага ли тя с необходимите начални средства?

Стратегическото управление, стъпващо на ценностно, културно самоопределение е ключово за една организация с идеална цел. Без осъзнаване на смисъла от съществуването си организацията няма как да произвежда ползи. Въпреки това в гражданския сектор стратегирането често се подценява. Но стартиране на организация без осъзнати и напълно разработени набор от ценности и мисия, които да ръководят

нейните операции, я лишава от сърцевината ѝ. Ценностите са диференциращият фактор в гражданските организации и трябва да ръководят всички им действия. Ако водещите ценности не са ясни и не се споделят от всички членове, сътрудници и партньори, организациите лесно могат да станат жертва на външни и вътрешни противоречия и да бъдат неефективни (Steiss, 2003). Освен това организациите често имат проблеми с формулирането на смисъла на съществуването си, защото имат повече от една цел. Тези цели попадат в две основни категории, които понякога изглеждат трудно съвместими – инструменталните организации съществуват заради някаква социална или публична цел, а експресивните служат основно на нуждите на своите членове (Phills, 2005).

Голям проблем за повечето организации с идеална цел е, че тяхната дейност често се води от осъществяването на текущи програми и проекти, а не от следването на мисията и базовите ценности. Не са редки случаите, в които дейностите на организациите се подчиняват на моментните възможности за проектно кандидатстване, дори и те да имат слаба връзка с организационните стратегически цели. Това създава редица проблеми, свързани с функционалността и дори устойчивостта на гражданския сектор.

Характерно за организациите от гражданския сектор е, че много често най-трудният избор е за това какво да не се прави (Allison, Kaye, 2015). За разлика от организационните стратегии в конкурентна среда, организациите не могат да използват израза „на всяка цена“ по отношение на използваните средства за постигане на целите, като същевременно би следвало да са непримирими относно „идеалното“ им социално съдържание. Хъл и Лио (Hull, Lio, 2006) представят три елемента, които отличават гражданските организации от останалите – стратегическите ограничения, визията и финансовите ограничения. Стратегическите ограничения са насочени към избора на организационните дейности, включително общата отговорност пред законите, гражданите, служителите и бенефициентите. Поради това някои твърдят, че разликата между това да бъдеш управляван от мисия и да бъдеш управляван от печалба е толкова голяма, че е малко вероятно да има съвместимост на класическите управленски концепции в гражданския сектор.

Швейцарският кодекс за добро управление на граждански организации от 2006 г. формулира няколко ключови принципа: разделяне на правомощията (управителните органи гарантират ясно разделение на отговорностите по надзор, управление и изпълнение и осигуряват балансирана връзка между тях); отговорност и ефективност; прозрачност; защита на интересите на членовете, спонсорите и доброволците; защита на интересите на донорите (Die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz, 2006).

Управленските функции в една организация с идеална цел най-често са споделена отговорност от главен изпълнителен директор и колективен съвет на директорите от група доброволци с размер, състав и опит, посочени в организационния устав. Така фокусът не е само върху един конкретен управленски център (Golensky, 2020). Счита се, че има няколко области, върху които мениджърите на организации трябва да се съсредоточат: вътре в организацията (мениджърът взаимодейства с борда, персонала и доброволците, за да ги вдъхновява, насърчава, овластява); извън организацията (търси съдействие или подкрепа от донори, потенциални съюзници, медии и други организации); при текущите операции (мениджърът е загрижен за качеството на услугите за бенефициентите и общността, както и за организационните структури, информационните системи и други аспекти на организационната ефективност); за бъдещите възможности (предвиждат се тенденции и развития, които биха имали важни въздействия) (Nanus, Dobbs, 1999).

Вземането на управленски решения в организациите с идеална цел се основава на предпоставката за участие и обратна връзка. Процесите на вземане на решения по критични въпроси, като предоставянето на услуги и финансирането на организацията, обикновено включва и служителите, и борда на директорите (Akingbola, Rogers, Baluch, 2019). Според Минцбърг (Mintzberg, 2010) управленското действие е преди всичко комуникация, а мениджърът е „нервният център“ на организационната единица. Мениджърите действат като посредници, представляващи всички възможни вътрешни и външни индивиди и групи. Те трябва да имат компетентността да изпълняват различни роли по едно и също време.

На фона на намаляващо финансиране и призови за професионализация основно предизвикателство в гражданския сектор е да се подобри ефективното използване на финансови и човешки ресурси в изпълнение на мисията. Служителите се разглеждат като стратегически важен, незаменим ресурс за постигане на целите и мисията. Съвсем логично на този фон е, че организациите трябва да обърнат по-сериозно внимание на управлението на човешките ресурси и да инвестират в своите служители, но това рядко се случва. Набирането, мотивацията и задържането на квалифицирана работната сила изисква инвестиции в развитието на стабилни управленски процедури (Barbeito, 2006). Има нужда от по-целенасочено планиране на развитието и обучението на хората – дори и в по-малките организации (Baluch, 2012).

Функциите за управление на човешките ресурси в организациите с идеална цел включват: анализ на дейностите, планиране, набиране, подбор, ориентация, управление на изпълнението с фокус върху увеличаване и поддържане нивото на мотивация, заплащане, обезщетения, обучение и развитие, стратегическо управление на човешките ресурси. В публичните и неправителствените организации най-големите разходи, но и

най-големият актив, са служителите (Pynes, 2009). Риерсън и Милър (Rierson, Miller, 2006) са категорични, че ключовата разлика между фирмите и гражданските организации е, че вторите имат хора, които работят с тях, а не за тях. За разлика от производствените предприятия, които могат да използват технологии за автоматизиране на производството на своите продукти и да намаляват персонала, организациите разчитат на компетентността и отдадеността на служители и доброволци. Машините не могат да заменят хората в организациите с идеална цел. В резултат на това разходите им, свързани с персонала, обикновено са между 50 и 80 процента от бюджета (Cascio, Boudreau, 2008). Ангажираността на служителите очевидно е ключова по отношение на производителността и качеството на работа (Denhardt, Aristigueta, Rawlings, 2020).

Вътрешната мотивация в организациите с идеална цел може да бъде толкова мощна, че дори частично да компенсира пропуски в експертизата, знанията и уменията за творческо мислене. Затова и идентифицирането с мисията и организационните цели е от ключова важност за гражданските организации. Освен това организации, които са активни в социалния, образователния или здравния сектор, са определяни като „организации на морала“ (organisationen der moral). Терминът се основава на професионалния етичен дискурс в социалната работа и спомага за изграждане на общността (Herzka, 2017). Първостепенното етично правило за дейността на организациите с идеална цел е подобно може би на Хипократовата клетва, която лекарите полагат: първо, не вреди. Докато гражданският сектор е и трябва да бъде богат източник на иновативни подходи, той не е безконфликтно пространство и това трябва да се отчита.

Самото наличие на ясна мисия, жизнена визия и ценности повишава мотивацията. Предвид натиска за отчетност и количествено измерими резултати върху гражданските организации днес фокусът върху етиката може да изглежда старомоден, но той е важен. Организациите с идеална цел споделят уникално историческо и обществено измерение, което определя очакванията на обществеността за това какво представлява етичното поведение от тяхна страна (Golensky, Hager, 2020).

При изследването на етичните им принципи се развиват две основни перспективи. Според деонтологичната перспектива акцентът е върху средствата за постигане на добро, т.е. смята се, че действията са фундаментално правилни или грешни, основани на универсални закони, независимо от последиците и ситуацията. Телеологическата перспектива се фокусира върху целите. Следва се определен начин на действие само защото той вероятно ще доведе до желаните резултати. Изключителният фокус върху последиците крие риск да позволи на организациите, служителите и доброволците да оправдаят какво ли не за постигане на положителен край (Jeavons, 2016). Етичните

въпроси несъмнено са решаващи за определянето на целта и ролята на организацията с идеална цел, защото понятията „отговорност“ и „отчетност“ са едно от разграниченията между гражданските организации и традиционния бизнес (Brudney, Martinez, 2010). Доброволците също трябва да споделят визията и работната етика на организацията. Мотивацията в организациите е силно повлияна и от екипния дух. Ефективните екипи могат да бъдат използвани за постигане на организационни цели, докато неефективните са в състояние да възпрепятстват напредъка на организацията и причиняват загуба на ресурси и ценно време. Литературата идентифицира редица детерминанти, които създават ефективен екип. Те включват техники за сближаване на екипа, консултации със заинтересованите страни, способност за решаване на проблеми, комуникативни умения за разрешаване на конфликти, прозрачност и отчетност, яснота на ролите и нуждите на целевите бенефициенти (Herzka, 2017).

ДОБРОВОЛЕН ДУХ И/ИЛИ ЕФЕКТИВНОСТ

Ефективността в най-общ смисъл показва отношението на постигнатите резултати спрямо поставените цели. Тя е разтегливо и оспорвано понятие в гражданския сектор поради трудната „материализация“ на целите и резултатите. В основата на проблема е липсата на уговорена дефиниция на ефективност и методи за измерване на ефективността. По този начин организационната ефективност е или ограничена до икономически анализ цена – полза (ефикасност), или пък е това, което определят заинтересованите страни или представляваните групи (Herman, Renz, 2004). Тези две посоки значително по-рядко се разглеждат комплексно.

По-малките организации с идеална цел рядко дефинират или измерват ефективността си, макар че дори за една малка, слабо структурирана група от съмишленици е важно дали постига целите си. А по-големите организации, особено ангажираните със социални услуги, често се оценяват и сравняват само чрез финансови мерки. Такъв анализ понякога е приложим, но не е реален индикатор за ефективност или потенциал. Успехът на организациите трябва да се измерва с това доколко ефективно отговарят на нуждите на общностите, които представляват. Финансовите въпроси могат да играят благоприятна или ограничаваща роля, но не са основна цел. В една гражданска организация финансите са способстващи за изпълнението на мисията, те са средството, а не целта (Lindenberg, 2001). Освен това финансовите показатели са насочени към това, което организацията е постигнала в миналото, и не са непременно индикатори за бъдещ успех (Kaplan, 2001).

В гражданския сектор ключови са ценностите и социалните цели, но те остават само формален израз на добронамерена нагласа без привличане и ефективно използване на ресурсите. В този смисъл еднофакторните и опростени модели за организационна

ефективност няма как да работят. Финансови мерки сами по себе си и дори допълнени с колекция от ad hoc нефинансови мерки, не са достатъчни за мотивиране и за оценка на постигането на мисията. На микро-, програмно ниво, организациите могат да имат много индикатори за проследяване и контрол. Те обаче рядко са пряко свързани с цялостната организационна мисия и целите (Kaplan, 2001). Ефективността на една организация с идеална цел може да се търси при пресечната точка на мисията, свързаните с нея ключовите цели и конкретните резултати.

В този смисъл е парадоксално, че преобладаващата парадигма определя ефективността им като финансова ефективност. В известна степен това е „подклаждано“ от донорите (публични и частни), които задават един основен въпрос: Колко от дарението или публичните средства отива за каузата? (Pallotta, 2008). Този единствен фокус към операциите насочва към непълно разбиране и е причина ръководителите на организациите с идеална цел да прикриват оперативните си нужди. В резултат на това целеполагането и организационната инфраструктура са вторични спрямо конкретните програмни и проектни разходи. Така икономическата перспектива разглежда организациите доста абстрактно и като изолирани субекти, които могат да се измерват по отношение на входящи и изходящи ресурси, разходи и приходи, активи и задължения.

Ефективността в организациите с идеална цел безспорно трябва да бъде измервана. Освен всичко друго самите мерки за изпълнение и измерването могат да имат трансформационно въздействие върху начина, по който хората в организациите виждат своята работа, своите продукти и бенефициенти (Spitzer, 2007). Въпреки това и самите практики в гражданския сектор са разделени по въпроса как да оценяват организационното представяне и как да се определи организационната ефективност. Между теоретици и изследователи също има разграничение между такива, които разглеждат оценката на ефективността като преднамерено рационален процес, и други, които я разбират основно като политически процес. „Рационален“ в случая се отнася до формалните процеси за установяване дали средствата водят до предпочитаните цели, а „политически“ – до неформалните процеси, чрез които се получава подкрепа и се избягват конфликти от най-разнообразните заинтересовани страни. Все пак се счита, че двата елемента могат да бъдат едновременно отчетени по време на процеса на оценка на ефективността (Cutt, Murgay, 2000). Въпреки сериозните различия могат да се изведат три ключови тенденции от литературата за ефективност: съществува широко съгласие, че едномерните измервания на ефективността не са полезни, емпиричните изследвания остават редки и преобладават теоретичните и че консенсус за това как да се измерва ефективността така и не е постигнат.

Изследването на ефективността на организациите с идеална цел първоначално се очертава като подполе на общата литература за организационната ефективност. С течение на времето се отделя самостоятелно поради сериозна специфика. Амитай Ециони (Etzioni, 1964) е един от първите, които формулират подхода за ефективността на организациите с идеална цел като постигане на целите им, като пише, че те са „умишлено изградени и реконструирани, за да се търсят конкретни цели“. Въпреки това последващите изследвания, които се опитват да обобщат ефективността въз основа на идеите за постигане на целта, срещат няколко предизвикателства. Организациите рядко имат единичен или последователен набор от цели. Често е трудно да се проследи постигането на целите за организации, които се конкурират за ресурси.

За да се измери ефективността на организацията, е необходимо елементите ѝ да са ясно дефинирани от самото начало. Трябва да съществува ясна идея за целите на организацията, за инструментите, с които ще бъдат постигнати тези цели, и за причинно-следствената връзка между тези инструменти и резултатите. Проблемът е, че повечето организации, или по-скоро техните различни участници и заинтересовани страни, формулират редица цели, които са неясни и дори противоречиви. Най-често хората, които са дефинирали целите и са формулирали средствата, не са идентични с тези, които правят оценката (Rusteberg, Appel, Dąbrowska, 2004).

Често липсват ясни критерии и за организационните резултати. Освен това в гражданския сектор не е достатъчно да има отчет за постиженията и успехите, насочен „навътре“, а те трябва да се предават и навън. Понякога изпълнението на мисията от организации с идеална цел следва абстрактни и неясно формулирани цели, които са трудни за разбиране извън организацията. Много организации боравят с показатели за резултат като брой бенефициенти или брой услуги, но те пък рядко показват степента на постигане на целите. Организациите трябва да измерват и дългосрочните ефекти от своята дейност, но това е рядка практика. Леси, Шмитц и Сведлунд (Lecu, Schmitz, Swedlund, 2011) посочват, че поради липса на висококачествени дългосрочни икономически резултати измерванията на дългосрочните ефекти са редки. Измерването на производителността на труда например е често пренебрегвано поради недостатъчни ресурси и липса на обучение. В отговор на тези критики учените започват да прибягват до различни допълнения за ефективността, като например мерките за оцеляване и организационен растеж (системно-ресурсния подход), тези по отношение на доверието, репутацията и др.

Организациите с идеална цел са свикнали да предоставят конкретна информация – например брой на обслужваните клиенти, но малцина проследяват или разбират как устойчиво помагат на своите бенефициенти. Фокусът е върху изхода на програмата, а не върху устойчивите въздействия. Когато се изисква измерване на ефективността,

финансиращите организации и бенефициентите рядко обсъждат желаните резултати, критерии или методи за оценка, преди програмата вече да е в ход. Оценките на резултатите се фокусират върху ефективността на програмата, т.е. дали желаните въздействия и поставените цели са постигнати. Това се извършва основно като крайна оценка. Индикаторите за резултатите могат да са количествени показатели, изразени в числа, отнасящи се до суровини, пари, персонал и доброволческо време, използвани за определена програма или дейност. Въздействието се отнася до дългосрочните резултати, базирани на общността. То служи за оценка на подобряването на качеството на живот и може да включва икономически, образователни, здравни, семейни или общностни показатели (Rusteberg, Appel, Dąbrowska, 2004).

ПОДХОДИ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ В ГРАЖДАНСКИЯ СЕКТОР

Всеки от наличните подходи за измерване на ефективността работи повече при някои организации и среща трудности при други. Тези подходи не абсолютизират един-единствен начин за измерване, а по-скоро дават отговор на въпроса кое в крайна сметка прави една организация с идеална цел „успешна“. Постигането на целта като подход за измерване на организационния успех приема, че организациите са рационално търсещи цели субекти. Това, разбира се, предполага ясно дефиниране на организационни цели. Ако целите не са конкретни и количествено измерими, тогава не са полезни за този подход и ефективността не може да бъде измерена. Подходът на системния ресурс пък търси ефективността в способността на организацията да привлича и използва ресурси, което да гарантира жизнеспособността ѝ. В този случай измерването на ефективността е процес на измерване на входове, изходи и резултати и понякога се използва взаимнозамменяемо с измерването на резултата (Benjamin, Misra, 2006). Измерването на резултатите включва идентифициране на желаните резултати, разработване и събиране на данни и съпоставка. Въпреки че този подход отчита организационните входове и изходи, той не проследява цялостно организационната ефективност, а по-скоро ефикасността. Подходът, фокусиран върху вътрешните организационни процеси, включва изследване на динамиката на отношенията между служителите и доброволците, изграждане на фактори, като доверие, интегрирани системи и гладко функциониране, които безспорно са важни за всяка организация. Въпреки това този подход, включващ изследване на вътрешната динамика, пренебрегва външните отношения и натиска, на който са изложени организациите. Подходът на стратегическите заинтересовани страни отчита безспорно важната им роля за идентичността на организацията, доверието и удовлетвореността на бенефициентите. Макар така да се отчитат възприятията на заинтересованите страни за

организационната ефективност, конкретна общоприложима идея как да стане това не е предложена, а други критични фактори за успеха на организацията рядко се изследват. Репутационният модел пък се основава на постмодерното вярване, че не може да има обективна дефиниция, тъй като истинското ѝ определение се крие във възприемането ѝ. Репутационните подходи подчертават диалектичните взаимоотношения между заинтересованите страни и структурите. Поставя се акцент върху разбирането на взаимодействията вътре и между организациите, които водят и до разработването на критерии за оценка организационната ефективност (Forbes, 1998). Голямото предизвикателство за такъв подход е адекватното разработване на модел на ефективност, който да улавя разнообразието от интереси и възгледи в рамките на самия граждански сектор. Особеният фокус на всеки от тези подходи и техните ограничения извеждат необходимостта от по-сложна и многоизмерна дефиниция. Това предполага подходи, отчитащи едновременно постигането на целите, способността за набавяне на ресурси, доверието и репутацията (Forbes, 1998).

Системното разбиране за организационна ефективност според Алисън и Кей (Allison, Кауе, 2015) включва: лидерство и управление (работа на управителния съвет, изпълнителен директор, лидерство в общността); взаимоотношения (вътрешен климат между персонала, работа в екип); ефективно целеполагане (съгласуване на мисията и целите, консенсус по дейности и цели); планиране (включително конкретни документи за планиране); структура (ясна вътрешна структура, властови функции, вземане на решения); хора (човешки ресурси, ясни роли в организацията); системи от ресурси (набиране на средства и достъп до финансови ресурси, технологии); резултати и качество (оценка на програмата, удовлетвореност на бенефициентите и общността). В този смисъл могат да се извлекат поне три категории количествени и качествени показатели в системата за измерване на ефективността:

- Организационните показатели осигуряват критичен поглед върху капацитета на организацията да изпълнява своята мисия, включително напредъка към финансова устойчивост. Такива показатели могат да включват приходи и разходи, брой и принос на донорите, размер и качество на работа на екипа.
- Показателите за резултати помагат на организацията да оцени дългосрочни резултати или краткосрочни ефекти, генерирани директно от нейните програми и дейности.
- Индикаторите за социално и икономическо въздействие позволяват на организацията да оцени по-дългосрочния напредък в утвърждаване на своята мисия и реализиране на визията си.

Соуа, Селдън и Сандфорт (Sowa, Seldon, Sandfort, 2004) разработват многоизмерен интегриран модел за организационна ефективност. Той включва две направления – цялостно управление и ефективност на програмата, с два подкомпонента – капацитет и резултати. Предлаганият модел съдържа както обективни показатели, така и възприятия за улавяне на организационните измерения на ефективността с множество нива на анализ. Пакард (Packard, 2010) разработва модел за разбиране и измерване на представянето на организациите с идеална цел, предоставящи услуги, който включва входни данни (например ресурси, общност, клиенти, персонал, мениджъри, ефективност на борда на директорите); производителност (например капацитет на програмата, включително използването на най-добрите практики, ясни стандарти и процедури, степен на изпълнение на целите на програмата, капацитет за управление и мениджмънт, организационен климат и култура); външни отношения и управление на резултатите (например удовлетвореност на външни заинтересовани страни, удовлетвореност на служителите, финансово здраве) и резултати (например резултати от дейности, разходна ефикасност).

Като част от усилията за измерване на изпълнението на стратегическите цели и връзката им с резултатите се появява и идеята за социалната възвръщаемост на инвестициите (Smith, 2010). С изместване на фокуса от благотворителността като културен феномен към разбирането на филантропията като социална инвестиция се търси метод за оценка на социалната стойност, създавана от организациите с идеална цел в рамките на общността, която представляват. Моделът е фокусиран върху съотношението на разходите и ползите, тъй като стойност се създава в икономическа, социално-икономическа и социална среда. Социалната стойност се създава, когато животът на членовете на общността се подобрява. Повечето приложения на модела обаче предполагат акцент на програмно и проектно ниво за настъпващи промени, а не цялостен поглед върху организационното въздействие в общността. Моделът е сложен на практика и малко организации могат да приемат такава практика. Мур (Moore, 2003) пък въвежда спомената вече парадигма за публичната стойност, към която предлага многоизмерен инструмент за стратегическо планиране, състоящ се от триъгълник, включващ добавени стойности, легитимност и подкрепа и оперативен капацитет. По-голямо внимание е насочено към планирането, отколкото към резултатите, а самото определяне на стойността е проблематично, тъй като зависи от колективното обществено възприятие за стойност, което варира в широки граници сред гражданите. Балансираната карта на Каплан и Нортън (Kaplan, Norton, 1996) е може би най-често цитираният инструмент за изграждане на ефективна организация. Тя е създадена за пазарните актьори, но е допълнително адаптирана за организациите с идеална цел и търси интегрирането на финансови, програмни, оперативни и свързани с мисията цели.

Макар и полезен за стратегическото планиране, инструментът предлага по-малко приложими препоръки по отношение на измерването на резултатите и въздействието (Kaplan, 2001).

Изходната точка на авторите е, че финансовите отчети измерват минали резултати, но казват малко за дългосрочното създаване на стойност. Балансираната карта запазва финансовите измервания, но ги допълва с мерки от три други перспективи: тази на бенефициента, вътрешния процес, ученето и растежа. Каплан (Kaplan, 2001) отбелязва, че картата за подобряване на управлението е дори по-важна за организациите с идеална цел. За корпорациите, търсещи печалба, финансовата перспектива осигурява ясна дългосрочна цел, но за организациите с идеална цел тя по-скоро се явява ограничение, отколкото цел. Въпреки че те трябва да следят разходите си, успехът им не може да се измери с това колко внимателно поддържат разходите до предвидените в бюджета суми.

Перспективата на бенефициента измерва представянето на организацията чрез използване на изходни мерки, като дял в предоставянето на стоки и услуги, привличане и задържане на донори и бенефициенти. Тя отчита и идеята за стойност – как организацията създава стойност за своите целеви групи. Вътрешната перспектива включва показатели за експлоатация (разходи, качество и време) и евентуалното наличие на иновационни процеси, които създават изцяло нови продукти и услуги. Типичните мерки за учене и растеж включват мотивация на служителите, задържане, възможности за растеж (Kaplan, 2001).

Според Каплан организациите с идеална цел имат значителни затруднения в това да определят своята стратегия. В повечето документи, след като мисията и визията са формулирани, следват списъци с програми и инициативи вместо ясна рамка на резултатите, които организацията се опитва да постигне (Kaplan, 2001). Следователно измерването на ефективността трябва да се фокусира върху това какви резултати възнамерява да постигне организацията, а не какви програми и инициативи се изпълняват. Друг съществен проблем е, че много стратегически документи представляват комбиниран списък с желания от всички участници, поканени да се включат в процеса на създаване на стратегията. Така липсва критичен прочит на компонентите ѝ, а той произлиза логически и от предупреждението на Майкъл Портьър (Porter, 1996), че стратегията не е само това, което организацията възнамерява да направи, но и това, което реши да не прави, което е особено важно за организациите с идеална цел.

Реално оценката на ефективността в организациите се случва по-често, за да се успокоят и задържат финансиращите организации. Тя рядко се използва за промяна на поведението или за организационно обучение (Ebrahim, 2005). В този смисъл най-

голямото предизвикателство е намиране на баланс между повишената отчетност пред донорите и положителните промени в организационните практики.

ОТЧЕТНОСТ И РОЛЯ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

Макар значението на организациите от гражданския сектор в публичното управление да е широко признато, тяхната устойчивост не е гарантирана и зависи до голяма степен от ефективността и отчетността на собственото им управление. Отчетността е пряко свързана с управлението на взаимодействието със заинтересованите страни. Те са на фокус в модерните концепции за ефективност на организациите с идеална цел, като подходът на стратегическите заинтересовани страни и репутационния модел.

Социалната мисия на гражданския сектор трябва да отговори на някои колективни изисквания, които публичният сектор не е в състояние да покрие. За да постигнат това, организациите се нуждаят от доверието на своите заинтересовани страни, което води до необходимост от прозрачност и отчетност. Въпреки че отчетността и прозрачността са важни за всяка организация, в случая на организациите с идеална цел е ключово да се докаже, че ресурсите се използват за изпълнение на целите, за които са създадени тези организации. Възлов аспект на доверието е прозрачността на информацията, която тези организации разкриват пред своите заинтересовани страни. В сектора е установено тревожно отсъствие на прозрачност, което е деликатен въпрос поради потенциалната загуба на подкрепа от дарители и доброволци, с пряко въздействие върху бъдещето на организациите (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, Moreno-Albarrac, 2020).

Отдавна е прието, че организациите се адаптират към социалните структури, необходими за техните действия и поддържането на легитимност (DiMaggio, Powell 1983). Те правят това, като създават силни взаимоотношения с важни социални участници от тяхната организационна среда. Получената легитимност улеснява набавянето на ресурси и по този начин допринася за организационно оцеляване. Отчетността от гледна точка на общественото доверие е основен източник на легитимност за организациите с идеална цел. Стандартите за отчетност могат да се открият в закони и регулации, но те се основават и на очакванията на заинтересованите страни, включително данъкоплатци, бенефициенти, финансиращи. Разширеният модел на отчетност включва отчитане извън йерархична връзка, по избор, а не по задължение (Cutt, Murray, 2000). Идеалният процес на отчетност предоставя неоспорими доказателства, че е направено това, което е било замислено.

Легитимността, разбира се, може да има различни основи. Скот (Scott, 1995) прави разлика между регулаторна, нормативна и когнитивна легитимност. Регулаторната легитимност разчита на спазването на законовите и нормативните правила и рамки. Уставът на сдружението например дава легитимност на борда в определени граници.

Нормативната легитимност се корени в ценности и норми, които заинтересованите страни са възприели, или в социалния натиск, който трябва да се упражни. Действия на членовете на организациите срещу интересите на бенефициентите например се считат за нелегитимни, защото противоречат на ролята им на „социален защитник“. И накрая, заинтересованите страни придобиват когнитивна легитимност, като се ориентират към възложените им роли. Екологичните организации например се съгласяват да защитават околната среда, включително в собствената си дейност.

Отчетността е модерна дума, често се използва като обща концепция, обхващаща институциите, техниките за измерване на резултатите, докладване и оценка. Концепцията има богата история – от атинската демокрация до съвременните рецепти към демократичните институции, но нейната същност си остава задължението да се направи равностойка за дадена отговорност. Отчетността в доброволческия сектор е многопластова – има различни аудитории и различни дейности и резултати. Има разнообразие от направления – от самоотчетност (организацията отговаря пред себе си и пред своите членове чрез своите ценности, мисия и култура), през отчетност пред донори и партньори (например основните активисти, които имат известен контрол върху организацията), до онези заинтересовани страни, които имат способността да влияят върху резултатите на организацията, или пък всички заинтересовани, върху които действията на организацията имат или могат да имат въздействие.

Гражданските организации трябва да демонстрират резултати, за да оцелеят, трябва да отговарят на нуждите на граждани и държавни регулатори, на очакванията на различни външни заинтересовани страни, особено с оглед на нарастващата роля на тези организации в застъпничеството и участието във вземане на решения в общността. В крайна сметка организациите с идеална цел също трябва да гарантират, че могат да изпълнят това, което обещават (Cutt, Murray, 2000). В този смисъл най-сложните усилия по отношение на отчетността са свързани със самоотчетността. Тя включва отношенията между изпълнителните и стратегическите органи, работата на платените служители, ефективността на доброволците (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, Moreno-Albarrac, 2020).

Браун, Мур и Хонан (Brown, Moore, Honan, 2003) идентифицират три различни форми на отчетност. Отчетността, базирана на връзката принципал – агент, подчинява интереса на агента на този на принципала, който има юридическо, икономическо и може би морално право да го изисква. Това е типичната форма на външна отчетност, която обикновено се налага от държавни или други финансиращи органи. При отчетността организацията трябва да се съобрази основно с изискванията на финансиращия и по-малко да съблюдава очакванията на прилежащата си общност. Отчетността неизменно включва финансова обосновка за разходването на средствата,

предоставени от принципала. Втората форма на отчетност стъпва на договорни отношения, които поне теоретично предполагат взаимна и равнопоставена връзка, основана на конкретен и обикновено тесен набор от договорени дейности и резултати. Това не се вписва съвсем директно в контекста на гражданския сектор дори когато има подписан договор за услуги (Fowler, 2002). Третата форма на отчетност според авторите предполага реципрочно доверие, уважение и влияние и включва широка обща ангажираност, обикновено базирана на неформалното, морално убеждение на мрежите. Тя включва колективна отчетност, договорена въз основа на ангажимент към мисия, споделени ценности, гъвкави операции и „обширни запаси от социален капитал“. Структурата трябва да е подчинена на изискването за широкото участие на много заинтересовани страни в дейността на организацията. В този случай прозрачността е особено важна.

Прозрачността трябва да гарантира, че получените средства не се отклоняват от социалната мисия. Тя осигурява по-голяма видимост за действията на организацията и избягва появата на подозрения и обвинения в нередности. Под прозрачност в организациите с идеална цел се има предвид моралната практика за отчетност, при която тези организации трябва да разкрият информация за дейностите, които извършват, и ресурсите, които използват за постигане на социалната си цел и своята мисия (Leat, 1988).

Може да се приеме, че ключовите заинтересовани страни на една организация имат легитимност да изискват предоставянето на определени качествени дейности и услуги от тях и най-вече да са запознати с управлението на ресурсите. Прозрачността е упражняване на отговорност, която организациите трябва да имат, като фокусират вниманието си върху това как да отговорят на очакванията и исканията на заинтересованите страни и така да осигуряват организационна легитимност (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, Moreno-Albarrac, 2020).

Ефективността на организациите с идеална цел е в голяма степен и социална конструкция. Тя е това, което мислят значимите заинтересовани страни. Тази перспектива предизвиква мнозина, които искат ефективността да бъде обективно състояние, което може да се види, измери и разбере по един и същи начин от всеки. В света на организациите с идеална цел има дейности и оценки на дейности, като годишни доклади; доклади за резултатите от програма; истории, разказани от изпълнителните директори на членове на борда, финансиращи и други, но те не означават много без нечия субективна интерпретация (Ebrahim, 2016). Така ефективността на организациите с идеална цел е обвързана с многото заинтересовани страни, които често имат противоречиви очаквания (Moore, 2003). Тези заинтересованите страни включват външни за организацията субекти, като публични

органи, клиенти, донори, получатели на социалните придобивки, както и професионално ядро от мениджъри и постоянни служители, управителен съвет от експерти и представители на общността и др.

Идеята за по-широко застъпване на участниците в организацията с идеална цел може да бъде извлечена от теорията на заинтересованите страни (Freeman, 1973). Тя препоръчва в управлението да се включи широк спектър от различни заинтересовани страни, за по-лесно справяне с различните проблеми на външната среда. Надзорният или управителният орган е преди всичко форум, на който противоречивите интересите се групират и се договарят организационните цели и насоки (Cornforth, 2003). Широчината на взаимоотношенията предпазва организацията от промени в околната среда. Въпреки това организациите с идеална цел често са склонни да се вглъбяват в себе си (Drucker, 1990).

Управлението на заинтересованите страни в организацията може да бъде погледнато от две различни гледни точки. От една страна, концепцията на заинтересованите страни може да бъде нормативно-етично ориентирана. Тогава фокусът е върху въпроса какви морални задължения има организацията по отношение на различните заинтересовани страни. Всички заинтересовани в една организация се оценяват като важни и интересите им се зачитат със сходна тежест (Jones, Wicks, 1999). Втората възможна ориентация на управлението на заинтересованите страни твърди, че страните не бива да се тълкуват като еднакво важни, още повече че техните позиции често имат конфликтен характер, а третирането на всички заинтересовани страни еднакво няма смисъл при това условие (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

ПОДХОДИ ЗА ВЪТРЕШНА И ВЪНШНА ВЕРИФИКАЦИЯ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

Все по-широко е съгласието, че работата на организациите с идеална цел трябва и може да се измери. Изправени пред засилен натиск от липсата на финансиране и конкуренцията в сектора, организациите търсят различни начини да демонстрират своята ефективност и отчетност пред донорите, бенефициентите и другите заинтересовани страни. В последните години се налагат нови, повече или по-малко структурирани, форми за външна оценка и сравнителен анализ на организациите. Сред тези форми за демонстриране на ефективност и прилагане на по-голяма отчетност са създаването на стандарти, приемането на етични кодекси, специално създадени рейтингови агенции и системи за бенчмаркинг.

Някои от тези форми на саморегулация и външна оценка са водени и от виждането, че като социални и политически участници организациите с идеална цел трябва да се придържат към етичните правила и след като изискват от администрацията и

компаниите прозрачност и оповестяване, те трябва да следват същите принципи. Така те трябва да се стремят да бъдат агенти на промяната не само по отношение на социалните резултати, но и при зачитане на нагласите и ценностите на обществото.

Организациите с идеална цел все повече се насочват към общи стандарти за ефективност и отчетност. Саморегулацията включва усилия за разработване на стандарти или кодекси за поведение и изпълнение. Тези стандарти са възникнали отчасти като опит за подобряване на имиджа на сектора (в резултат на публични скандали или увеличени претенции към тях), а в някои случаи и в резултат на желанието им да предотвратят потенциално рестриктивно правителствено регулиране. Стандартите и тяхното сертифициране са най-утвърдени в секторите на образованието и здравеопазването, където има смесица от правителствен надзор и саморегулация и комбинация от публични, частни и граждански актьори (Ebrahim, 2016). Една от основните критики на такива инициативи е, че те се фокусират върху отчетността „от горе“, а не върху отчетността „от долу“. В противовес на това за много организации е по-важно да бъдат прозрачни и да се отчетат пред хората, за които се застъпват, пред бенефициентите на услугите, които предоставят, и т.н. (Desse, 2012).

Саморегулирането може да бъде постигнато в континуум между две крайности: кодекси за поведение, от една страна, и системи за акредитация и сертифициране, от друга. Правени са различни опити за саморегулиране на организациите чрез кодекси за поведение, етични кодекси, правила за поведение, препоръки, добри практики и др. Тези документи служат за различни цели – определят кое е прието или приемливо поведение, насърчават високи стандарти за практика, осигуряват критерии за самооценка, установяват рамки за поведението и отговорностите на членовете и доброволците, помагат да се избегнат проблемите на колективните действия (когато са засегнати различни организации) и др. (Argandona, 2007). Кодексите за поведение са механизми за саморегулиране, при които групи организации се договарят за стандарти, уреждащи тяхното поведение, като всеки обещава да спазва установените норми.

Системите за акредитация и сертифициране са външно регулиране, включващо независими външни прегледи за съответствие на организацията с предварително установени стандарти и норми. Кодексите са доброволни и нямат механизми за прилагане. Механизмите за сертифициране подлежат на външен контрол и са по-строги, въпреки че невинаги разполагат със средства за изпълнение. Общопризнато е, че първият кодекс е в областта на хуманитарната помощ – Кодексът на поведение за Международното движение на Червения кръст и Червения полумесец при бедствия.

Стандартите обикновено предвиждат инструменти (кодове, доклади, одити и др.) и процеси за ефективност и отчетност (оценки, консултации, механизми за подаване на жалби и др.). В подобни стандарти обаче ефективността се разбира повече като

дисциплинарен механизъм, а не като двигател за промяна, осигуряваща непрекъснато подобряване на процесите и решенията.

Рейтинговите агенции като американските Guide Star и Charity Navigator правят мащабни оценки на ефективността на организациите с идеална цел, но техните модели също разчитат в голяма степен на финансовите коефициенти (Liket, Maas, 2015). В много европейски страни се прилага сертифициране на благотворителни организации. Външни организации (в повечето случаи също неправителствени, но понякога и правителствени органи) определят списък с критерии, които да бъдат покривани с оглед получаване на етикет или сертификат. Тези сертифициращи организациите са отговорни за контрола и наблюдението на действията на организациите и могат по всяко време да отнемат етикета си, ако преценят, че критериите не се спазват. Тези организациите са предимно национални или регионални (IDEAS 6, Франция; NGO Monitor, Израел; Британската фондация (междуправителствена организация). Системата за сертифициране в Нидерландия е добила широка популярност – особено сред онези, които даряват за благотворителни каузи. Системата е разработена, за да смекчи липсата на доверие в благотворителните организации (Ortmann, Myslivecek, 2009).

В основата на редица системи за етикетиране и сертифициране е и идентифицирането на конкретни успешни организации и практики. Терминът „най-добри практики“ се използва интензивно в модела на Европейската филантропска фондация за управление на качеството (EFQM). Качеството не се счита за характеристика на услугата или на конкретно поведение, а по-скоро като свойство на цялата организация. Друга примерна практика е моделът за управление на НПО от Фрайбург (FMM). Тя е част от стремежа да се популяризира „ориентацията към управлението“ в гражданските организации и знанията за него. Отправната точка е разбирането за организацията като система от различни обменни взаимоотношения. Обръща се внимание на органите за управление, структурата и управлението на ресурси с акцент върху човешките. Отделно се акцентира на външната среда, като социалната система, външните доставчици на ресурси, както и бенефициентите (Helmig, Purtschert, 2006).

Американското общество на ръководителите на асоциации (American Society of Association Executives, 2006) обобщава данни от четиригодишно проучване на „изключително добре“ представящи се организации с идеална цел. Те идентифицират критични фактори, които разграничават „изключителните“ от другите организации в три широки категории: ангажираност с целта (култура, водена от обратната връзка със заинтересованите страни; привеждане на продуктите и услугите в съответствие с мисията); ангажимент за анализ и обратна връзка (стратегии, управлявани от данни: събиране, разпространение и анализ на данни за учене и оформяне на бъдещи насоки;

диалог и ангажираност за непрекъснатата дискусия между персонала и доброволците за мисията на неправителствената организация и приоритетите ѝ; главен изпълнителен директор, отличаващ се като брокер на идеи) и ангажимент за действие (организационна адаптивност чрез учене, промяна, гъвкаво отпадане и добавяне на програми; изграждане на общност за привличане на партньори и институции, които са съпричастни с мисията и целта на организациите).

В организациите с идеална цел техниките за сравнителен анализ са привлекателни, тъй като споделят обща философия на социалната справедливост и социалното обслужване. Бенчмаркингът е важен и защото поради ограничени си ресурси организациите трябва да намерят иновативни и ефективни начини за работа. Дали обаче добрите практики съществуват, или са случайно наслагване на обстоятелства в рамките на определен контекст – личен, исторически, културен, икономически, политически или технологичен, остава отворен въпрос. Затова според някои автори единствената универсална „най-добра практика“ е ангажимент за разработване на информационна система, търсеща подобрения, които са ефективни за конкретната ситуация (Helmig, Purtschert, 2006).

Според други автори в изследванията често се злоупотребява с термина „бенчмаркинг“ (Hall, Poister, Aristigueta, 2014). Някои организациите поставят цели за бъдещите години в своите стратегически планове и след това измерват напредък чрез разглеждане на цели, които наричат „еталони“. Но в правилното си определение, бенчмаркингът задължително включва сравнения между организации, било то на макро- (цяла организация) или на микрониво (програма или функция). Това изисква събиране на данни от множество организации, за да се прецени ефективността на организацията спрямо другите. Бенчмаркингът в този си вид обаче изисква по-голяма инвестиция на време и усилия, отколкото сравняването на финансовите резултати.

Въпреки хетерогенността на гражданския сектор и различните практики и видове организации се правят опити за обобщаване на факторите за ефективна успешна гражданска организация. Хелмиг и Пуртшерт (Helmig, Purtschert, 2006) формулират седем фактора, предразполагащи към успех и ефективност:

- Ориентация към целта – фирмата има проста насока към рационални действия, а в организацията ориентацията към идеална цел е водеща.
- Ориентация едновременно към ефективност и ефикасност – целите в гражданския сектор много често са качествени. Липсва доминираща цел и на нейно място има цяла система, включваща дори потенциално противоречиви цели. Ефектът (ефективността) или постигането на желан резултат с възможно най-малко реални средства (ефикасността) са две различни, но неизменно присъстващи заедно философии.

- Ориентация към бъдещето – това са организации за промяна и в този смисъл визията за промени и желано състояние е ключова.
- Маркетингова ориентация – съществува опасност от силно вътрешно центрирано изпълнение на задачите и външната ориентация на услугите е от съществено значение за успешното управление.
- Ясно позициониране на организацията и нейните постижения – организацията трябва да осъзнае и дефинира своята зона на действие и влияние. Нито една организация не може да постигне високи резултати, ако се опитва „да бъде всичко за всички хора“.
- Ефективно управление на съвместните отношения със заинтересованите страни – оцеляването на една организация зависи от покриването на нуждите на партньорите.
- Ориентация към иновации – в процесите на адаптация организациите отразяват развитието във външната среда и се стремят да предефинират проблеми и практики „отново и отново“ (Helmig, Purtschert, 2006).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На база на различните системи за оценка и сертифициране и литературния преглед могат да се изведат редица конкретни детерминанти, които са свързани с организационната ефективност: наличие на стратегически план; наличие на годишен отчет (включително резултати във връзка с целите; финансов доклад; бюджет за следващата година и др.); подробно изявление на мисията (включително основна целева група, бенефициенти; предвидена социална промяна; основни дейности); връзка и логика между изявлението на мисията и основните дейности; SMART цели на тактическо и оперативно равнище; изследване и стратегическо разглеждане на други организации с подобна мисия; стратегическо обмисляне на алтернативни дейности за напредък; сътрудничество с други организации, развитие на партньорства и мрежи; изследване и анализ на риска и промяната; ясно разделяне на правомощията между управителния съвет и другите управителни органи; дизайн, основан на доказателства и събиране на информация (изследвания, предишен опит, оценки на дейности); активни механизми за мониторинг на дейностите; постоянна оценка, включваща отрицателни и положителни ефекти върху други хора, организации и околната среда; измерване на въздействието; външно оценяване; маркетингова програма и бюджет; стратегия и процедури за привличане и работа с доброволци, включително цялостна система за мотивация; система и концепция за източниците на финансиране, включително диференциацията им; обучение и развитие на персонала и др.

БИБЛИОГРАФИЯ

Abramson, A., Benjamin, L., Toepler, S. (2014) Metro Teen AIDS: Serve and Advocate, in, R. Cnaan, R., Vinokur-Kaplan, D. (eds.) Cases in Innovative Nonprofits: Organizations that Make a Difference, Thousand Oaks, Sage, 229–242.

Akingbola, K., Rogers, S., Baluch, A. (2019) Change Management in Nonprofit Organizations. Theory and Practice, Springer Nature Switzerland, AG 2019.

Allison, M., Kaye, J. (2015) Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide for Dynamic Times, Wiley Nonprofit Authority, New Jersey, Wiley.

American Society of Association Executives (2006) 7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't, Washington, DC, American Society of Association Executives.

Anheier, H. (2005) Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy, London, UK, Routledge.

Anheier, H. (2000) Managing Non-Profit Organisations: Towards a New Approach. Civil Society Working Paper series (1), Centre for civil society, London School of Economics and Political Science, London, UK.

Anthony, R., Young, D. (1993) Management Control in Nonprofit Organizations, Burr Ridge, Irwin.

Argandona, A. (2007) Ethical Management Systems for Hot-For-Profit Organizations, Working Paper, 693, May, 2007, IESE, Business School – University of Navarra.

Baluch, A. (2012) Human Resource Management in Nonprofit Organizations, Taylor & Francis Group, Routledge.

Barbeito, C. (2006) Human Resources Policies and Procedures for Nonprofit Organizations, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, Inc.

Barnard, C. (1968) The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press.

Benjamin, L., Misra, K. (2006) Doing Good Work: Implications of Performance Accountability for Practice in the Nonprofit Sector, International Journal of Rural Management, 2, 147–162.

Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R. (2007) Non-profit Governance Models: Problems and Prospects, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 12 (3), Article 5.

Brown, D., Moore, M., Honan, J. (2003) Strategic Accountability for International NGOs, Cambridge, MA, Hauser Center for Nonprofit Organisations, Harvard University.

Brudney, J., Martinez, M. (2010) Teaching Administrative Ethics in Nonprofit Management: Recommendations to Improve Degrees, Certificates, and Concentration Programs, Journal of Public Affairs Education, 16 (2), 181–206.

Cascio, W., Boudreau, J. (2008) Investing in People: The Financial Impact of Human Resource Initiatives., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Chambers, R. (1994) Challenging the Professions, London: Intermediate Technology Publications.

- Cornforth, C. (2003) Introduction the Changing Context of Governance-emerging Issues and Paradoxes, in Comforth, C. (ed.) *The Governance of Public and Non-profit Organisations*, London, Routledge, 1–20.
- Cutt, J., Murray, V. (2000) *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, London, EC4P, Routledge.
- Denhardt, J., Aristigueta, M., Rawlings, K. (2020) *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*, Fifth Edition, SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Desse, F. (2012) *The Role and Structure of Civil Society Organizations in National and Global Governance, Challenges for Europe in the world in 2030*, AUGUR, SSH-CT-2009-244565, Collaborative Project.
- Die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (2006) *Swiss NPO–Code, Corporate Governance - Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz*, vom 31 März 2006.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
- Drucker, P. (1990) *Managing the Non-Profit Organisation Principles and Practices*, Harper Collins, New York.
- Drucker, P. (1989) *What Business Can Learn from Nonprofits*, *Harvard Business Review*, July–August, 88–93.
- Ebrahim, A. (2016) *The Many Faces of Nonprofit Accountability*, in Renz, D., Herman, R. (eds.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Fourth Edition, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, 102–123.
- Ebrahim, A. (2005) *Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (1), 56–87.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Forbes, D. (1998) *Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (2), 183–202.
- Fowler, A. (2002) *Options, Strategies and Trade-Offs in Resource Management*, in Edwards, M., Fowler A., *Earthscan Reader on NGO Management*, Earthscan Publications.
- Freeman, J. (1973) *The Tyranny of Structurelessness*, *Berkeley Journal of Sociology*, 17, 151–164.
- Golensky, M., Hager, M. (2020) *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations. Theory and Practice*, Second edition, Oxford University Press.
- Hall, J., Poister, T., Aristigueta, M. (2014) *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hasan, S., Onyx, J. (2008) *Comparative Third Sector. Governance in Asia. Structure, Process, and Political Economy*, Springer Science, Business Media, LLC.
- Helmig, B., Purtschert, R. (2006) *Nonprofit Management Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

- Herman, R., Renz, D. (2004) *Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations*, a Panel Study, *Public Administration Review*, 64, 694–704.
- Herzka, M. (2017) *Gute Führung Ethische Herausforderungen im Nonprofi-Management*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hudson, M. (1999) *Managing Without Profit*, London, Penguin.
- Hull, C., Lio, B. (2006) *Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations*, *Journal of Change Management*, 6 (1), 53–65.
- Jeavons, T. (2016) *Ethics in Nonprofit Management: Core Values and Key Practices*, in Renz, D. (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 188–216.
- Jones, T., Wicks, A. (1999) *Convergent Stakeholder Theory*, *Academy of Management Review*, 24 (2), 206–221.
- Kaplan, R. (2001) *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 353–370.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996) *Strategic Learning & the Balanced Scorecard*, *Strategy & Leadership*, 24 (5), 18–24.
- Korten, D. C. (1990) *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*, West Hartford, Kumarian Press.
- Leat, D. (1988) *The Voluntary Sector and Accountability*, London, NCVO.
- Lecy, J., Schmitz, H., Swedlund, H. (2011) *Non-governmental and Not-for-profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23 (2), 434–457.
- Letts, C., Ryan, W., Grossman, A. (1999) *High Performance Nonprofit Organizations*, N.Y., John Wiley and Sons, Inc.
- Lewis, D. (2001) *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London, UK, Routledge.
- Liket, K., Maas, K. (2015) *Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44 (2) 268–296.
- Lohmann, R. (1992) *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, San Francisco, Jossey-Bass.
- March, J., Simon, H. (1958) *Organizations*, New York, Wiley.
- Mintzberg, H. (2010) *Managing on three planes*, *Leader to Leader*, 57, 29–33.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–896.
- Moore, M. (2003) *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to “Strategic Performance Measurement and Management in Non-profit Organizations” by Robert Kaplan*, Working Paper 18, Cambridge, MA, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.

- Nanus, B., Dobbs, S. (1999) *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., Moreno-Albarrac, A. (2020) Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review, *Sustainability*, 12 (14), 1–21.
- Ortmann, A., Myslivecek, J. (2009) Certification and Self-regulation of Nonprofits, and the Institutional Choice between Them, in Seaman, B. (ed.) *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management*, Edward Elgar Publishing Limited, Chapter 19.
- Oster, S. (1995) *Strategic Management for Nonprofit Organisations – Theory and Cases*, New York and London, Oxford University Press.
- Packard, T. (2010) Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 971–990.
- Pallotta, D. (2008) *Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*, Medford, MA, Tufts University Press.
- Paton, R. (1991) The Social Economy: Value-Based Organisations in the Wider Society, in Batsleer, J., Cornforth, C., Paton, R. (eds) *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Milton Keynes, Open University Press, Addison-Wesley,
- Phills, J. (2005) *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, Inc.
- Porter, M. (1996) What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.
- Pynes, J. (2009) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations a Strategic Approach*, N.J., John Wiley & Sons, Inc.
- Reichard, C. (2001) New Approaches to Public Management, in König, K., Siedentopf, H. (eds.), *Public Administration in Germany*, Baden-Baden, Nomos Ges, 541–556.
- Riddell, R., Robinson, M. (1995) *NGOs and Rural Poverty Alleviation*, Oxford, Clarendon Press.
- Rierson, B., Miller, P. (2006) A question of Leadership: What Lessons Can the Corporate Sector Learn from the Nonprofit Sector about Relational Leadership – Being in Touch with the Inter and Intra-relationships that Affect and Influence an Organization?, *Leadership in Action*, 26 (5), 12–13.
- Rusteberg, E., Appel, A., Dąbrowska, J. (2004) Evaluation in Nonprofit Civil Society Organizations, in Zimmer A., Priller E. (eds) *Future of Civil Society*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 525–547.
- Salamon, L., Sokolowski, W. (2016) *The Size and Scope of the European Third Sector*, TSI Working Paper No.12, Seventh Framework Programme, European Union, Brussels, Third Sector Impact.
- Scott, K., Zukin, C., Andolina, M., Jenkins, K. (2002) *The Civic and Political Health of a Nation: A Generational Portrait*, University of Maryland, School of Public Policy, Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement.
- Smith, S. (2010) Hybridization and Nonprofit Organisations: the Governance Challenge, *Policy and Society*, 29 (3), 219–229.

Sowa, J., Word, J. (2017) Introduction, in Sowa, J., Word, J. (eds.) *The Nonprofit Human Resource Management Handbook From Theory to Practice*, New York, Routledge.

Sowa, J., Selden, S., Sandfort, J. (2004) No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4), 711–728.

Spitzer, D. (2007) *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, New York, NY, AMACOM Books.

Tonkiss, F., Passey A. (1999) Trust, Confidence and Voluntary Organisations: Between Values and Institutions, *Sociology*, 33 (2), 257–274.

Turbide, J., Laurin, C. (2014) Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector: Vigilance or Indifference?, *Administrative Sciences*, 2014 (4), 413–431.

Worth, M. (2019) *Nonprofit Management Principles and Practice*, The George Washington University, CQ Press, SAGE Publications, Inc.

Wright, G. (1992) *The Not-for-profit CEO: A Survivor's Manual*, Portland, Oreg, C3 Publications.

GRAND STRATEGY AND POLICY

ФОРМИРАНЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА КУЛТУРА ВЪВ ВЪНШНАТА ПОЛИТИКА И ПОЛИТИКАТА ЗА СИГУРНОСТ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Тодор Танев¹, Софийския университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

Защитаваната теза е, че (1) българската стратегическа култура има чертите на типична модерна култура на малката държава и че (2) тя остава недостатъчно развита, пропускайки по този начин възможността за култивирането на стремеж към множество ползи в областта на сигурността и отстояването на националните интереси. Анализът е основан на хипотезата, че стратегията е и култура. Историческият преглед показва, че преобладаващата стратегическа култура в България за пръв път в историята се характеризира като „кризисна култура на малката държава“.

Ключови думи: стратегическа култура; кризисна култура; България.

FORMATION AND CHARACTERISTICS OF THE STRATEGIC CULTURE IN THE FOREIGN AND SECURITY POLICY OF THE REPUBLIC OF BULGARIA

Todor Tanev², Sofia University „St. Kliment Ohridski“

Abstract

The defended thesis is that (1) the Bulgarian strategic culture has the features of a typical modern culture of the small state and that (2) it remains underdeveloped, thus missing the

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.

² Todor Tanev is a Professor at Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Dr.Sci. He has taught at many other universities. He is the author of 9 monographs and about 100 studies and articles. Co-founder and head of the Departments of Political Science and Public Administration at Sofia University. He was a Fulbright Scholar and has 9 specializations in the United States, as well as in the Netherlands, Germany, Italy and Sweden. His interests are in the field of Strategic Governance in the public sphere, Political Culture and Statehood. He was Minister of Education and Science 2014-2016.

opportunity to cultivate the pursuit of multiple benefits in the field of security and the defense of national interests. The analysis is based on the hypothesis that strategy is also culture. The historical review shows that the prevailing strategic culture in Bulgaria is characterized for the first time in history as a “crisis culture of the small state”.

Keywords: *strategic culture; crisis culture; Bulgaria.*

Спецификата на българската стратегическа култура е обширен въпрос, даже твърде обширен. В него дефилират народопсихологически, исторически, политически и други теми. Затова тук ще бъде изложена само една възможна идея по него. Защищаваната теза е, че (1) българската стратегическа култура има чертите на типична модерна култура на малката държава и че (2) тя остава *недостатъчно развита*, пропускайки по този начин възможността за култивирането на стремеж към множество ползи в областта на сигурността и отстояването на националните интереси.

Сама по себе си сигурността на една държава е комплексно явление. Тя не включва единствено отбраната и вътрешния ред, макар те да са в основата ѝ. В широк смисъл сигурността включва цивилизационния избор, легитимния тип икономика, функциониращото добро управление и т.н. Затова по-долу няма да става дума за ценностно-културната основа на стратегиите в другите сектори на обществения живот, нито за стратегиите на отделни социални субекти, а само за културата във връзка със сигурността на държавата.

Под *стратегическа култура* е прието да се разбира единствено културата, която формира и насочва стратегическата линия за опазване на *сигурността* на дадена държава. Тя съществува под формата на специфични убеждения, ценности, вярвания и пр. за сигурността, присъщи на нацията, още повече на нейния елит и най-вече на политическото ръководство. Всъщност това е системата от мотиви и аргументи, които направляват обширния сектор *сигурност*. Става дума за убежденията, свързани с това кои са естествените съюзници, кое оправдава агресивно поведение, как изглеждат мирът и войната и т.н., но също и с всичко, което подпомага оцеляването, развитието и експанзията на държавността, като образование, обществен консенсус и пр. Очевидно стратегическата култура се формира едновременно на три равнища: макрониво, състоящо се от етнокултурни характеристики, история и география; обществено ниво, състоящо се от социални, икономически и политически структури на обществото, и микрониво, състоящо се от военни институции и характеристики на гражданско-военните отношения.

Стратегията е *комплексно* явление и по тази причина може да бъде разглеждана и като въпрос на определена култура. Тя е избор на път на развитие и оттам – на ценностна мотивировка. Това са съзнателни и емоционални аргументи на значими национални общности (малцинства, политически партии, политически движения, елити и пр.) в подкрепа или срещу формирането и следването на дадена стратегическа линия от държавното ръководство. Следователно *стратегията е и култура* – онзи фундаментален ценностен фактор, заложен в самия процес на стратегиране. Тъй като

стратегииите възникват от ценностите, може да се заяви, че *няма стратегия без културна основа и обратно* – няма култура, която да не формира стратегическо действие. Въпросът *кое е първично – стратегията или културата* – е безсмислен от гледна точка на управленската практика. Стратегическо поведение и стратегическа култура са в системно единство.

В теоретичен план стратегическата култура може да се разбира като „контекстуализирана форма на култура, в която характеристиките на националността не са никакви аморфни сили, а императиви, влияещи върху възприятието, избора и стратегическото поведение на дадена национална държава по отношение на нейното оцеляване, развитие и експанзия“.

Стратегическата култура е термин, въведен от Снайдър³ през 70-те години на ХХ век. Неговото *първоначално* определение е, че тя представлява „сумата от идеи, ценности, условни емоционални реакции и модели на привично поведение (навици) на национална стратегическа общност по отношение на *ядрената*⁴ стратегия, които е постигнала чрез обучение и подражание и споделя взаимно“. Каквата епохата – такава и определението: ядрените взривове са квинтесенция на целия продължителен период на Студената война.

По същото време Клайн⁵ определя стратегическата култура като „начина, по който една хегемонистична държава изпитва зависимост при използване на сила за осигуряване на нейните цели спрямо комбинацията от *военна и социално-културна мощ*⁶“. С други думи, историческият опит произвежда „начини на мислене и действие по отношение на силата“, които водят до уникален набор от „доминиращи национални вярвания“ по отношение на стратегическия избор.

По-късно, след Студената война, същите идеи и емоционални реакции се прехвърлят върху по-широки проблеми на сигурността – от ядрената към цялата военната среда, сетне към средата за сигурност изобщо и в крайна сметка със *всичко, свързано с формирането на политиките за сигурност*. Стратегическата култура вече се схваща по-различно от първоначалната концепция, както и по-широко от нея: тя е „набор от основни предположения, ценности, норми, вярвания и формални знания, които формират колективните разбирания за цялостната политика по въпроса за националната сигурност“.

Така съвременното по-широко и по-задълбочено разбиране за стратегическата култура я разкрива до голяма степен като инструмент за „определянето“ на националния интерес като предпоставени идейни предпочитания, вместо по-стария ѝ формат, в който тя е свързана единствено със „защита“ на военната доктрина като предварително дадена, екзогенна същност. Днес стратегическата култура е „националният стил, който се следва при формирането и следването на националната стратегия за сигурност“. Това е системата от ценности, които залягат в основата на масовата подкрепа за дадена

³ В известния доклад Snyder, J. L. The Soviet Strategic Culture: Implications for Limited Nuclear Operations. The RAND Corporation, 1977.

⁴ Курсивът мой.

⁵ Вж. Klein, Y. A theory of strategic culture. In: Comparative Strategy, Vol. 10, Issue 1, 1991.

⁶ Курсивът мой.

линия на поведение при защитата на националната сигурност. Става дума за дълбоко вкоренен исторически опит, политическа култура и география.

По този начин „стратегическата култура като „система от символи“ се състои от *две части*: първата се състои от основни представи за подредеността на стратегическата среда, тоест за естеството на противника и заплахата, която представлява (игра с нулева сума или променлива сума), и за ефикасността на използването на сила (за способността да се контролират резултатите и да се елиминират заплахите и условията, при които прилаганата сила е полезна) Заедно те съставляват централната парадигма на стратегическата култура“.

Стратегическата култура „е съвместима с понятията за ограничена рационалност (тъй като стратегическата култура опростява реалността), с рационалността на процеса (тъй като стратегическата култура подрежда предпочитанията или стеснява опциите на действията в областта на сигурността) и с адаптивната рационалност (тъй като се използват исторически аналогии, метафори и избори)“.

Различните държави имат различни преобладаващи стратегически предпочитания, които „се коренят в ранния формиращ етап на държавното развитие и са повлияни до известна степен от философските, политическите, културните и познавателните характеристики на държавата и нейните елити. Затова стратегическата култура на дадена държава може да бъде дефинирана като „*отличителен* набор от вярвания, нагласи и практики по отношение на използването на сила, които се държат от национална общност в рамките на държавата и възникват постепенно с течение на времето, чрез *уникален* продължителен исторически процес“.

Следователно България разполага с такъв отличителен набор от културни елементи по отношение на сигурността, утвърдени чрез уникалния национален исторически процес.

Естествено, стратегическата култура не е „замръзнала“, веднъж завинаги фиксирана система от ценности. Тя е само относително устойчива във времето, търпи *адаптации* спрямо настъпващите исторически промени, надживява ерата на своето първоначално битие и не е постоянна или статична по своята същност. „Тя може да се промени както изцяло така и частично в критични моменти в преживяванията на тази общност. Така освен политико-военните елементи стратегическата култура съдържа и елементи на националната идентичност и държавно развитие“.

Същото важи и за българската стратегическа култура. Понякога много бързо, по-често бавно тя търпи адаптации към настъпващите исторически промени в средата за сигурност.

Стратегическата ориентация на България в последните десетилетия е *променлива*. За периода от 1944 до днес тя преминава една основна метаморфоза около 1989 г. и няколко частични метаморфози в рамките на двете по-обща състояние преди и след началото на промените.

За целия период от 1944 до 1989 година включително България е *квазидържава* с напълно наложена отвън линия на поведение. За да говорим, че изобщо е била налице що-годе системна държавна стратегия в областта на сигурността, трябва да отбележим,

че на страната ѝ липсва необходимата за тази цел степен на субектност, за да може да се изявява държавността. Вместо относително самостоятелна държава страната е всецяло елемент на съветската стратегическа система – отбрана, икономика, култура. Стратегическият център на формиране и провеждане на стратегия за сигурност се намира стопроцентово извън държавата. В рамките на това 45-годишно състояние се осъществяват няколко по-малки трансформации, стартирани от XX конгрес на КПСС (1956), от X конгрес на БКП (1971) или на Ноемврийския ѝ пленум (1989). Те променят в известна степен стратегическата линия, без обаче да имат определящо значение – не променят статута на квазидържавен елемент на глобална стратегическа система.

След 1990 г. България променя своята стратегическа ориентация изключително рязко и като времетраене – в рамките на месеци, и като посока – промяната е диаметрално противоположна, и като обем – променят се стратегиите във всички области на обществения живот, най-вече сигурността и най-близко свързаните с нея икономическа, културна и политическа платформа. Едновременно с това страната ни се отказва от предходния си статут. За пръв път от много десетилетия тя търси своя ниша в глобалния свят в името на собственото си оцеляване и развитие. И през този период досега настъпва поне една съществена стратегическа промяна, макар тя да не променя под никаква форма възприетата нова генерална стратегическа посока на развитие. Това е граничната бразда на периода 2004 – 2007 година – приемането на България съответно в алианса НАТО и Европейския съюз, накъдето се е насочила от 1990 г. Както се казва, след това нищо не е същото. Състоянието на сигурността между 1990 и тази граница е едно, след което се променя съществено. От периода 2004 – 2007 до момента България все повече изглежда като страна с изявени национални интереси и известна *самостоятелна стратегия* по посока отстояване на сигурността от уникалния български зрителен ъгъл в международните алианси. Този път държавата е техен пълноправен член, а не квазидържавен безгласен елемент на външна система. С други думи, тя стои на международната сцена като държава, а не квазидържава, т.е. държава с достатъчна степен на субектност.

Твърдя, че България през целия период от 1944 г. насам (за преди това не отварям въпроса) има *поведение и стратегическа култура на т.нар. „малка държава“* (small power). Това твърдение е обаче само началото. Ясно е от историческата практика, че има съществена разлика между поведението и културата на отделните малки държави. Затова по-нататък твърдя, че има *три основни типа поведение на малка държава*. Твърдя също, че България *преминава от първия във втория и оттам – в третия тип* поведение и култура на малка държава. Последното от поредицата твърдения е, че по обективни (исторически) и субективни (лидерство) причини държавата все още не е развила добре възможностите, които предоставя последният трети тип стратегическа култура. Следователно *България не е развила добре стратегическата култура* от типа, в който се намира в момента – както ще стане ясно, това е позитивният тип култура на малката държава.

Първо да видим какво е малка държава за разлика от средна, велика и свръхсила.

Държавите се ранжират по сила (power) в четири групи – малки, средни, велики и свръхсили според своята *мощ*.

По принцип *елементите на националната мощ*, на която и да е държава, са следните:

- морфологични, произтичащи от географски условия, като размери, географско положение, конфигурация на територията;
- демографски, отразяващи броя на населението, неговите структури, миграции, морал, трудови навици, национален характер;
- икономически, произтичащи от ресурсите на страната, нейното технологично развитие, участие в международния обмен;
- организационни, включващи характер на управлението, стабилност и авторитет на властите;
- военни, включващи количество на въоръжените сили, техническа готовност, снабдяване, боен дух, стратегия, доктрина и пр.;
- външнополитически, отчитащи външната интеграция, ролята на страната в международните организации и съюзи, нейния престиж, постижения за самата нея и за общността и пр.

В този план малките държави са образувания, които са достатъчно малки или изключително малки по площ, по броя на населението и с ограничени човешки и икономически ресурси. Поради малкото си на брой население и до голяма степен зависимата си от външни фактори икономическа база тези страни са особено уязвими от страна на *екзогенни* сътресения, като световни политически и икономически катаклизми или природни бедствия и изменение на климата.

В името на оцеляването и развитието си малките държави търсят своята *ниша* в глобален план – стремят се да спечелят благоволенieto на свръхсила, както и да станат част от международни алианси и структури, които да *компенсират недостатъчната им мощ*. Даже и да намери такава ниша под опеката на една-единствена свръхсила или велика сила, а не свое интегрално място в международен съюз, където да отстоява собствените си *глобални* интереси, такава държава остава „малка“.

Някои европейски „малки“ държави са Албания, Андора, Армения, Босна и Херцеговина, България, Хърватска, Естония, Исландия, Латвия, Литва, Черна гора, Северна Македония, Сърбия, Словакия, Словения и пр.

Всичко казано е само основата на определянето на такива държави като малки, но очевидно е недостатъчно те да се назоват „малки сили“ – държавата Израел отговаря на тези ограничения, но не е малка държава в горния смисъл.

Какво освен ограничения капацитет прави една държава „малка“? Това е неспособността сама да осигурява своята сигурност. Израел може да го прави и не се числи към „малките“, защото е в състояние да осигурява самостоятелно своята независимост.

Ако потърсим дефиниция за малката държава, то тя би представлявала следното: В международните отношения „малката държава“ (1) се характеризира с недостатъчност на наличните ресурси (2) и произтичаща от това невъзможност самостоятелно да

гарантира собствената си сигурност и сама да реализира интересите си. В опит да преодолее това състояние, тя (3) следва политика на придържане към принципите и нормите на международното право и (4) се стреми към интеграция в различни международни структури – икономически, финансови, политически и военни. Малката държава (5) разполага с известна автономия да реши кои альянси да следва, като жонглира между тях, без обаче да се придържа само към една-единствена ос („големият брат“).

Да се върнем още малко към определението за малка държава, като я отграничим от свръхдържавите, великите сили и средните държави.

Свръхсила е държава с доминиращо положение, характеризиращо се с явната способност да упражнява влияние, или използваща сила в глобален мащаб. Това се осъществява чрез комбиниранията средства за икономическа, военна, технологична и културна мощ, както и чрез дипломатическо и меко влияние на силата. По традиция свръхсилите са водещи сред *великите* сили. Така свръхсилата е държава, която има власт и влияние навсякъде по света, едновременно в повече от един регион на земното кълбо и по този начин придобива статут на глобален хегемон. САЩ, Русия и Китай са в групата на този тип държави.

Свръхсилата е политическа общност, която:

- заема площ, близка до континенталната;
- има значително по брой население (относително към други големи сили);
- разполага със свръхмощен икономически капацитет, включително достатъчно местни запаси от храна и природни ресурси;
- притежава висока степен на независимост в глобален план;
- има добре развит ядрен капацитет (което обикновено се определя като способност за втори удар).

И така, свръхсилата притежава възможности да провежда глобална стратегия, да представлява заплаха за света, включително и за унищожаването му, да управлява огромен икономически потенциал, да упражнява неоспоримо влияние и да налага своя универсална идеология.

За разлика от свръхсилата, *великата сила* е държава с по-малка мощ. Тя има способност да упражнява своето влияние в глобален мащаб, което се признава в международното пространство. Великите сили притежават военна и икономическа сила, както и дипломатическа и мека сила, с което могат да принудят средни или малки сили да вземат предвид мнението им, без да се налага да предприемат силови действия. Бразилия и Индия се считат за нововъзникващи сили с потенциал да бъдат велики сили. Държавата Израел и Иран също се споменават в контекста на великите сили.

Великата сила е способна да запази своята собствена независимост срещу всяка друга *отделна* сила. Тя има капацитета да се занимава с *извънрегионални дела* и трябва да притежава *извънрегионални интереси*, две положения, които често са тясно свързани. Нейният статут на велика сила е повече или по-малко официално международно признат.

За разлика от свръхсилите и великите сили, *средната сила* е просто суверенна държава, която все пак има сериозно или поне умерено *влияние* и международно *признание*. Тя има достатъчна сила и власт, за да стои *самостоятелно*, без да се нуждае от помощ от други. Средните сили могат да бъдат разграничени от свръхсилите и по-малките сили по външнополитическото им поведение – те създават *ниша* за себе си, преследвайки тесен диапазон и *конкретни* външнополитически интереси. Може да се твърди, че средните сили са държави, които използват относително добрите си дипломатически умения в свой интерес – за собствения си успех и стабилността си. Европейските страни, които се считат за *средна* сила, са Австрия, Белгия, Чехия, Дания, Финландия, Гърция, Унгария, Ирландия, Италия, Холандия, Норвегия, Полша, Португалия, Румъния, Испания, Швеция, Швейцария и Украйна.

На този фон е интересно да се определи какво е мястото на малките държави в световната система за сигурност и каква е тяхната външна политика.

Преди всичко това е *интеграцията в международни структури*, което осигурява на малката държава възможности да реализира по-ефективно и в по-пълна степен националните си интереси. Малката държава няма друг избор – дори и ръководството ѝ да се стреми към неутралитет, тя няма да бъде оставена на мира от свръхсилите (такъв е примерът с неуспешния български стремеж към неутралитет в началото на Втората световна война).

Самото членство в дадена междудържавна общност или съюз за колективна отбрана следва обаче да се разглежда само като *благоприятна среда*, *възможност* за осъществяване на целите на държавата, но *не* и като автоматична *гаранция* за просперитет. Членството е просто основен инструмент за нарастване на *относителната* тежест на страната на световната сцена и извличането на определени предимства.

Затова стратегическото поведение на малките сили се характеризира със *зависимост*. Малката сила изобщо не може да гарантира своята сигурност, ако разчита единствено на собствените си възможности. Малките държави не могат да повлияят сериозно на международната система, макар да са в състояние чрез съгласувани усилия да издействат някои промени в нея. Следователно малките сили са склонни към политика или на строг колективен неутралитет, или на съюз.

Чрез членството си в алианси всяка малка сила играе известна неопределяща роля в системата от интереси на велики държави и свръхсили. Тези, които са разположени в геостратегически райони от критична важност за поддържане на позиция на велика сила в международната система, са склонни да изберат съюз, защото автоматично заемат по-важна позиция в него, от което могат системно да извличат повече ползи. Отделно от това в един съюз малките сили са склонни да следят внимателно *поведението на лидера* на алианса и да избягват да му противостоят.

Малките сили са основните бенефициенти на международните институции. Затова те имат висока степен на участие в подкрепа на международните организации, което води до тенденция за заемане на „морални“ или „нормативни“ политически позиции (придържане към резолюции на ООН, директиви на Европейския съюз и пр.).

Формалните правила се насърчават активно с цел укрепване на собственото им положение. Но в този контекст малките държави често срещат препятствия, дължащи се на ограничения им капацитет (територия, население, икономика, военна мощ и пр.), под формата на *различни условия при преговори*. Такава пречка би бил например Европейският съюз, който използва система за *претеглено гласуване*, даващо на по-големите държави по-голям политически ефект, отколкото на по-малките държави.

По силата на ограничените си ресурси, местоположението и системата от международни отношения малките държави винаги биват принуждавани ясно да определят своите приоритети. За тази цел те идентифицират рисковете, претеглят ги, правят всячески опити да интернационализират тези рискове, особено онези, които считат за най-сериозни.

Малките сили са проблематични от гледна точка на риска. Те често виждат в международната политика повече опасности, отколкото възможности. Поради рисковете от унищожение, ако предизвикат достатъчно сериозно по-мощни държави, техните амбиции обикновено са „отбранителни“. Малките сили имат тесен кръг интереси и малко свобода на действие, затова са географски обвързани, в смисъл че исканията им са ограничени до техните собствени и непосредствено прилежащи райони, докато великите сили упражняват своето влияние в глобален мащаб. Впоследствие стратегическото поведение на малката сила се характеризира с общо нежелание за принуда и тенденция за насърчаване на многостранни, невоенни решения на предизвикателствата пред сигурността. Принципът на компенсаторност поради недостатъчност прави малките държави понякога моментно агресивни. Това обаче не значи, че са войнолюбиви, тъй като за тях войната е непреодолима опасност. Примерите, свързани с политиките на балканските страни по отношение на Северна Македония и разбира се, с нея самата, са красноречиви.

Не е чудно, че малките сили са ориентирани най-вече към *запазване на статуквото*, а не към промяна. Те работят в рамките на установения ред, а не се опитват да ревизират наложената ситуация. Ето защо външната политика на малките държави – доколкото въобще е насочена към промяна на външната среда, се изразява в:

- стремеж към намаляване на неблагоприятното несъответствие в силата,
- опити за разширяване на полето на маневриране и
- избор и увеличаване на общите ресурси, на които държавата може да разчита във времена на стрес.

Местоположението на малка сила може да бъде много важно за нейното оцеляване и развитие. Ако една малка сила работи като „буферно състояние“ между две по-големи конкурентни сили (например Полша между Германия и СССР преди ВСВ), тогава е вероятно тази държава да престане да съществува. Въпреки факта, че местоположението на буфера може да намали вероятността за оцеляване на малки сили, това не означава, че държавата не може да използва своето буферно местоположение като предимство. В този смисъл при някои обстоятелства малките държави могат да имат непропорционално голямо влияние. Те могат да надхвърлят тежестта си, ако е

възприето вземането на решения в алианса да се основава върху мнозинство, при което всяка държава има един глас, или в контексти, в които се вземат решения единодушно (такива организации са ООН, СТО и пр., за разлика от ЕС). При такива обстоятелства малките държави следва да са избирателни в преговорите, да концентрират капацитета си върху най-важните въпроси и да участват в дейности за неговото изграждане, за да увеличат максимално своите идеални ресурси.

Малките държави обикновено са по-уязвими на сътресения вследствие на промените в международната система, тъй като са по-фокусирани върху кардиналния проблем за оцеляването в сравнение с по-големите. Негативните ефекти от външнополитическите грешки са много по-големи, тъй като по-големите държави имат по-голям запас от време и капацитет да компенсират повечето грешки. Така че по някакъв начин държавниците в малките държави трябва да следят по-отблизо за появата на външни ограничения. Докато великите сили адаптират своите външни стратегии към вътрешните си обстоятелства, малките държави са по-изложени на капризите на международната сигурност и икономическата конкуренция. Използвайки тези разсъждения, теоретичите са склонни да смятат, че *външната политика на малките държави е по-силно повлияна от международната система, а не от вътрешната им политика*. Следователно при малките държави не може да се очаква, че вътрешните политически фактори ще са от решаващо значение за външната им политика, тъй като външнополитическите им стратегии отразяват предимно вниманието към външните потребности. Доводите, произтичащи от международните обстоятелства, се оказват достатъчни при формирането на външнополитическата им линия.

В сравнение с по-традиционното мнение в международните отношения, че малките държави винаги ще бъдат *задължени* отвън да търсят защита от по-мощни съседни държави и да формират съюзи с тях, теорията за *съюз на подслон* (съюз за убежище) твърди, че те правят това и с *егоистична цел*, т.е. изрично в техен собствен интерес. За да оцелеят и да процъфтяват, малките държави разчитат в голяма степен на съюза като *място за подслон*, нещо като симбиозата при растенията. Те се „подслоняват“ под нормите и правилата на анонимната наддържавна международна коалиция, водени от амбицията да постигнат свои конкретни кардинални цели. Политическият подслон осигурява допълнителна власт, било то военна или дипломатическа. (Например в днешно време Германия се държи целенасочено тъкмо като малка сила именно в това отношение, поддържайки малка армия и плащайки непропорционално малко в касата на НАТО.) Това виждане отчита, че малките държави могат да се възползват от съюзи, за да получат *по-големи относителни печалби* от джоба на по-големите. Теорията за подслон показва, че те успяват да избегнат изолацията от външния свят, използвайки своите съюзи. Освен икономическо това обстоятелство има и културно значение, защото може да окаже дълбоко социално и културно въздействие върху тях.

Смятам за очевидно, че малките държави реализират *в различна степен* възможностите, които имат в това си качество, както и че са нееднакво външно зависими. Съответно те са повече или по-малко подвластни на властните отношения в глобалните ниши, които заемат. Това обстоятелство се дължи не само на обективни фактори (географски,

исторически, геостратегически), но и на субективни (стратегическа култура, качествено лидерство).

Затова твърдя, че малките държави се разполагат на три равнища – *квази-, типично и развито*. Съответно такава е и променящата се културна линия в България. За времето от 1944 г. насам страната се е проявявала като квазидържава, след което се е изявила като типична малка държава между 1989 и периода 2004 – 2007 година с тенденция към третото състояние, което, за съжаление, не е постигнато на задоволително ниво. По това се различава от съседите си и от държавите в Централна и Източна Европа (ЦИЕ), които са малки държави, и още повече от останалите в същия район, които са средни държави.

Но за това малко по-късно. На първо време трябва да се доуточнят предлаганите от мен характеристики на трите равнища на развитие на държавността – *квази-, типично и развито* състояние на малката държава.

Считам за уместно тези три равнища да се определят от две основни групи фактори: вътрешни и външни. Под вътрешни фактори разбирам степента им на субектност, а под външни – функциите им в съответния международен алианс, в който като малка държава те участват по принуда.

Съответно *субектността* може:

- да липсва, при което състояние субектността на малката държава в международен план повече или по-малко отсъства. Държавата е член на външна спрямо нея стратегическа система, чийто властен център също е изцяло външен. Характерно за липсващата субектност е наличието на т.нар. *голям брат*.

- да е елементарна, при което състояние малката държава е в ситуация на радикална промяна на стратегическата линия. Тя търси активно своята международна ниша, чрез която да осигури оцеляването и развитието си. Ориентацията става припряно и се осъществява не толкова с оглед защитата на националните интереси, а заради защитата на непосредствената сигурност чрез оглеждане на предложенията, които се отправят към държавата.

- да е напреднала, при което състояние международната ниша вече е открита. Тя е от такъв тип, че позволява формулирането и отстояването на национални интереси, включително кардинални икономически и външнополитически. Стратегическото лидерство отстоява тези интереси на международната сцена, без да е в положение на зависимост от „голям брат“.

Що се отнася до *функциите в алианса*, те могат да варират също по три начина:

- Марионетка – малката държава не отстоява пряко националните си интереси и не управлява в значима степен въпросите на своята сигурност. Тя е подчертано несамостоятелен елемент на стратегията на „голям брат“, т.е. конкретна свръхсила. Затова такава малка държава представлява обект на въздействията на външни спрямо нея властни отношения.

- Обект на привличане – в това състояние малката държава е сравнително активно „ухажвана“ от свръхсили или международни алианси с качества на свръхсили,

за да влезе в тяхната орбита на влияние. При това на малката държава се обещават възможности да отстоява собствена политика в рамките на политиката на външната сила.

- Равноправен член в алианса – малката държава губи немалка част от типичните за малката ѝ мощ ограничения и дълженствувания. Същевременно тя печели роля на системен играч, чиито интереси са се превърнали и в интереси на цялата общност, в която членува. Такава малка държава не е встъпила в отношения с „голям брат“ по никакъв начин.

Съответно чрез „засичане“ на трите нива на субектност с трите функции в международния алианс могат да се определят трите *основни състояния* на малката държава, за които стана дума по-горе, а оттам и типа стратегическа култура:

- Неразвито – малката държава съществува под формата всъщност на квазидържава, понеже изпитва пълна външна зависимост, стратегическият център на властта е изнесен извън държавата, наложил се е „патриархален“ тип стратегическа култура (според известната типология на Алмънд и Верба).

- Типично – малка държава, търсеца варианти за гарантиране на нейната сигурност и признаване на нейни кардинални национални интереси чрез кандидатстване за членство в международна общност, както и ориентация коя сред свръхсилите би била най-подходяща за тези цели, включително формално членство в международна общност при сериозно обслужване на стратегическите планове и амбиции на дадена свръхсила. Стратегическата култура в малка държава в такова състояние е от „поданически“ тип.

- Развито – малката държава е активен самостоятелен член с равни права заедно с другите участници в международни алианси, като формулира интереси, които се признават от общността и са защитавани от нея като елементи на общ интерес. Стратегическата култура е близо до типа „гражданска“.

Представени във вид на таблица, горните твърдения изглеждат ето така:

Функции в алианса → Субектност ↓	Марионетка	Обект на привличане	на Равноправен член на алианс
Липсва	<i>Неразвито: Квазидържава</i>		
Елементарна		<i>Типично: Малка държава – търсеца</i>	
Напреднала			<i>Развито: Малка държава – глобален играч</i>

По принцип българската политическа култура най-често се определя от изследователите ѝ като „патриархална“. Това обаче се отнася до един макар и съществен слой от нацията. Бързата модернизация на страната, довела до урбанизация,

и други съществени промени създават условия за развитие и на „индивидуалистично-участническа“⁷ демократична политическа култура. В някои случаи между двата типа има позитивно взаимодействие. Това означава, от една страна, забавяне на твърде бързото модернизиране на патриархалната култура, водещо до културна нестабилност. От друга страна обаче, представителството на патриархалния тип остава десетилетия на една и съща водеща позиция, което е за сметка на културата на участието, която бива профанизирана до не повече от вариант на патриархалната.

На този фон какво заключение може да се направи за стратегическата култура на България? Преди всичко при сродни външнополитически обстоятелства в страната доминира коренно различна култура на малката държава в сравнение с Унгария и Чехия (които все пак гравитират вече към групата на средните държави) и по някакъв начин с Полша. Стартовата линия ги заварва в еднакво положение, но после, даже при еднаква ориентация на външнополитическия компас, резултатът е знаменателен: различни стратегически култури. Докато в ЦИЕ типът стратегическо лидерство е от Хавел до Орбан, в България то е от Луканов до Борисов.

Макар да има големи и малки държави, това не означава, че те следват съответно значими и незначими политики. Има големи страни, които не успяват да провеждат дотолкова силна политика за сигурност, колкото други големи страни и съответно малки страни, които успяват да следват много сериозна политика за сигурност, за разлика от други, задоволяващи се с пасивен престой в международни „убежища“, търсейки доброто отношение и милостта с оглед по-малки изисквания на „големия брат“, вместо да търсят максимума за собствения си интерес в качеството си на интегрална част от обща система.

В турбулентния начален момент на прехода България светкавично пристъпи към преориентация в глобалното пространство. Страната започна да търси нова цивилизационна идентичност. Този процес естествено предизвика първите стъпки към изграждането на нова стратегическа култура. В първото десетилетие той премина под формата на осъзнаване на мястото, ролята и значението на страната като *изолирана* т.нар. *малка държава* от предходната позиция на член на СИВ и съветския блок.

Съответно такава е и стратегическата култура в българското общество. Става дума за стратегическата култура в преходния период 1989 – 2007 година, нейното формиране и развитие. Тази култура се оказва в сериозна подкрепа на действията по глобалната преориентация на България като малка държава в 90-те години на XX век до постигането на коренно различно положение на страната в годините 2004 – 2007. Бързо се появи, разрасна и утвърди обществен ценностен консенсус в подкрепа на това пренасочване:

- От държава, заключена в организация на „големия брат“, към самостоятелна държава с ясни национални интереси, утвърждаваща ги в глобалното пространство;
- От държава с неясни собствени интереси и идентичност към самостоятелна, макар и малка държава, търсеща партньорската си ниша, което да гарантира нейната

⁷ Изразът на Алмънд и Верба

сигурност, и същата държава вече член на международен алианс за сигурност и икономическо развитие, където се изявява не самостоятелно, а като незаменим системен елемент.

Добър пример за постижения в тази посока е включването на България в ЕРМ-2 и Банковия съюз, което е невъзможно за една малка държава, ако не е станала член на общност, но това вече не е малка държава в чистия смисъл на термина.

Съответно в разглеждания период, когато България е „малка държава“, държавните органи работят активно в посока намиране на международната ниша на сътрудничество в областта на сигурността и икономиката. Резултатът от тази активна работа е от кардинално стратегическо значение: в края на периода 2004 – 2007 г. България е член на ЕС и НАТО, което само по себе си налага преформулиране на по-нататъшната външнополитическа стратегия. И макар и малка държава, но това, че вече е член на алианс със собствени интереси, води до съответна промяна на културната ѝ ориентация.

След този период (2004 – 2007) България представлява вече не просто малка държава, търсеща своята международна ниша, а трансатлантически актьор с принципни интереси в източния ареал. В него са преплетени жизненоважни интереси на атлантическите съюзници с широки национални интереси на страната в политическата и икономическата област, както и в областта на сигурността. Несъмнено периодът след 2004 – 2007 г. е качествено различен и се характеризира с качествено различна стратегическа култура. Така от 1944 г. насетне стратегическата култура се променя последователно няколко пъти в очертаната положителна посока. Друг въпрос е докъде е достигнал процесът на трансформация.

Считам за важно да се изследва дифузията на културни елементи от общностите, към които България се насочва (НАТО и ЕС), към националната стратегическа култура.

Що се отнася до *стратегическата култура на ЕС* като общност от държави, очакването е, че такъв съюз (запазващ културната и политическа автономия на членките си) следва да притежава много специална стратегическа култура. Ако искаме да изследваме ЕС, ние изследваме субект, който не е участвал пряко във войни, въпреки че самият той е продукт на Втората световна война. Известни са европейските културни кливиджи по държави, както и по осите „север – юг“ и „изток – запад“.

Армията играе важна роля за формирането на идентичността на всяка отделна държава и затова на национално равнище повсеместно е налице добре оформена стратегическа култура, особено сред по-старите страни членки. Европейският съюз обаче няма собствена военна сила като общност, а само отделните държави имат свои армии. Затова акцентът във външната политика на Съюза е поставен върху меките елементи на външните отношения. Това не означава, че ЕС *като цяло* няма добре оформена стратегическа култура.

Въпреки че неминуемо се занимава с въпроси на отбраната, стратегическата култура на ЕС все още се основава на идеята, че той представлява преди всичко гражданска сила. Щом дадени омиротворяващи действия прехвърлят рамките на НАТО, европейският

акцент автоматично пада върху дипломацията. Такива са например мандатите на Съвета за сигурност на ООН. Европейският съюз има концепция за сила, която е по-малко стабилна от тази на НАТО. Европейската употреба на сила наподобява тази на доктрината за справедливата война: военната принуда според европейците трябва да се осъществи само когато това е разрешено от международното право, а използването на сила трябва да бъде силно ограничено.

Въпросът за травмите също е важен аспект на стратегическата култура в ЕС: лошият му опит в Косово най-накрая подтикна държавите членки да засилят грижата си за собствената си сигурност. Разочарованието от поддържането на дългогодишното статукво най-после доведе до реформа. Еволюцията на стратегическата култура на ЕС е особено бавна.

Трябва също да имаме предвид, че стратегическата култура може да не е фактор за постигане на единство, а напротив, тя може да се характеризира с разпокъсаност. В случая на ЕС тя се състои от редица субкултури, като се създава една доминираща култура. Съюзът формира култура „от горе“, която се разпространява по начин „от горе – от долу“. Не бива да се пренебрегва и фактът, че има много национални различия и мнения относно използването на сила. Например Франция подкрепя идеята, че за защита на интересите трябва да се използва сила, но Австрия, Финландия и Швеция твърдят, че силата трябва да бъде ограничена възможно най-много. В Дания вярват, че стратегията за сигурност на съюза трябва да се основава на трансатлантическо партньорство, докато Франция и Белгия подкрепят най-вече европейската автономия.

Стратегическа култура на НАТО произтича от положението, че алиансът играе незаменима роля за запазване и консолидиране на положителните промени от близкото минало и за посрещане на настоящите и бъдещите предизвикателства пред сигурността. Той трябва да защитава общите интереси на сигурността в среда на по-нататъшни, често непредсказуеми промени. Алиансът трябва да поддържа колективна отбрана, да укрепва трансатлантическата връзка и да гарантира баланс, който позволява на европейските съюзници да поемат по-голяма отговорност. Тази нова стратегическа концепция ще ръководи Алианса, докато следва този дневен ред.

Недостатъчните оперативни възможности на ООН в Европа да посрещне всички предизвикателства, както и трансформациите в Централна Европа (т.е. разпадането на Съветския съюз, ликвидацията на Варшавския пакт, Германското обединение), допринесе за промяната на международната обстановка и участието на НАТО в процеса на преодоляване на кризи в международен мащаб.

След терористичните атаки в САЩ на 11 септември 2001 г. НАТО формулира важни документи, т.е. военната концепция на НАТО за защита срещу тероризма, план за действие за партньорство срещу тероризма и план за действие НАТО – Русия за тероризма. Цялостната оценка на заплахите, както и способностите и стратегиите, трябва непрекъснато да се актуализират, за да може НАТО да им противодейства ефективно. Всички тези документи и стратегическата линия, която те очертават, изискват нужното ниво на обществена подкрепа.

Обобщено, стратегическата култура на НАТО се концентрира най-вече върху:

- борба с тероризма;
- предотвратяване на конфликти;
- миротворчество (умиротворяване);
- поддържане на мира;
- прилагане на мира;
- изграждане на мира;
- хуманитарни операции.

Затова стратегическата култура на Алианса акцентира преди всичко върху защита на активното участие в мироопазващи операции, запазването на мира, както и на осъществяването на хуманитарна дейност.

Проявите на българската стратегическа култура в преходния период се определят до голяма степен от международната среда в постбиполярния свят. Неслучайно глобалната ситуация, наложена се след 1989 г., е названа *постбиполярен свят*. Отпада двуполусният модел от целия период на Студената война с надпреварата във въоръжаването между две свръхсили – САЩ и СССР. Единият център се разпада не само икономически и политически, но това рефлектира и върху другия – НАТО е принудена да търси новата си адекватна същност. Същевременно новопоявилният се Европейски съюз на мястото на Европейската общност се установява като глобален играч. На изток изгрява Китай като глобален играч и свръхсила.

Най-новият вариант на трансформационната българска стратегическа култура възниква тъкмо в този период с всички последици от това. Отпадането на биполярната структура на глобалната сигурност води до *нарастване на вариантите*, в които могат да се развият международните отношения. Затова новият етап се характеризира с *поливариантна прогноза* за развитие на международните отношения. По всички тези причини като водещи детерминанти на външната политика на България се открояват *интеграцията, обвързаността и неутралитетът*.

Външнополитическият избор на България по принцип се ръководи от *националните интереси*, било то геополитически, цивилизационни, икономически, исторически или стратегически. Той води до формиране на *външнополитически приоритети*. Тези приоритети бих групирал по следния начин:

1. България в Европейския съюз:

- Утвърждаване на специфичната роля и мястото на страната в процеса на решаване проблемите на енергийната сигурност в ЕС;
- Успешно участие в проектното финансиране от фондовете на ЕС;
- Активно участие във формирането и изпълнението на политики на ЕС, свързани с приоритетите на България.

2. България в Югоизточна Европа и регионалното сътрудничество:

- Утвърждаване на такава роля на България в геоикономически и геополитически аспект, която отговаря на стратегическите ѝ интереси;
- Участие в сътрудничество в Югоизточна Европа и възможности за финансиране на регионални инициативи;
- Решаващ български принос в евроинтеграционните процеси на Западните Балкани и плюсовете за България от развитието на двустранните отношения в региона.

3. България в системата на международната сигурност:

- Намиране на значимо място на България в международната архитектура за сигурност;
- Утвърждаване на национална позиция по изменението на климата като заплаха за международната сигурност;
- Оказване на решаващо влияние върху миграционните процеси в региона като фактор, влияещ върху сигурността на Европейския съюз и в частност България;
- Защита на енергийната сигурност на България в контекста на световната икономическа и финансова криза.

4. България в глобалния свят:

- Засилване на евроатлантическата глобална ориентация на страната;
- Изявяване на българското становище по процесите на глобализация и перспективите за развитие на международното публично право;
- Развитие на българската енергетика в условията на изменение на климата;
- Засилване на ролята на България в реформата на ООН;
- Утвърждаване на националния интерес за промяна на визовия режим със САЩ в контекста на членството на страната в ЕС;
- Активно участие на България в процеса на разширяване на сътрудничеството в черноморски регион в областта на сигурността и икономиката.

Неслучайно в преходното си състояние между 1989 и периода 2004 – 2007 г. на малка държава, търсеща своята „спасителна“ ниша (оцеляване и развитие), външнополитическата активност на България е особено силна по отношение на международните организации. Тя търси чрез последователни действия да заеме активна роля и участие при изграждане на постбиполярната същност на ООН и ОССЕ. Подчертано важен елемент е формирането на системна позиция спрямо политиката за сигурност и изграждането на мира чрез операции на ООН и ОССЕ както в регионален, така също и в световен план. Особено ясно тази линия на поведение се демонстрира чрез започналото участие на страната в мисии и структури на споменатите международни организации.

Изтъква се, че първият акт на независима външна политика след началото на демократичните промени е присъединяването на България към коалицията за освобождаването на Кувейт от иракска окупация и решението на 7-ото Велико народно

събрание от 1990 за изпращане на ограничен военен контингент в района на Персийския залив.

Основният външно- и вътрешнополитически приоритет през този период е *присъединяването към това, което днес е Европейският съюз* (тогава Европейски общности). За този абсолютен приоритет от съвсем рано – месеци след началото на промените през ноември 1989 г. – има както национален, така и пълен политически консенсус, който продължава до ден-днешен. Процесът на *присъединяване на страната към ЕС* започва с решението на 7-ото ВНС за пълноправно членство на България в Съюза, прието на 22 декември 1990 г. Преговорният процес между България и Европейския съюз се развива двустранно и енергично. България получава критериите за присъединяване от Копенхаген три години по-късно, през 1993 г. Споразумението за асоцииране на България с Европейския съюз влиза в сила през следващата 1994 година, след което правителството официално подава молба за пълно членство през декември 1995. Установяват се дипломатически отношения между България и Европейските общности. Становището на Европейската комисия по молбата за присъединяване на България е готово през 1997 г. Най-сетне България е поканена да започне преговори за членство в Съюза през 1999 г. на срещата на най-високо равнище на ЕС в Хелзинки. Преговорите са завършени през 2004 и е определена датата за приемане на България в Европейския съюз – 1 януари 2007 г. Изготвена е *схема за партньорство за присъединяване* и следва серия от преговори, завършващи с доклади на Европейската комисия. Подготвителната фаза обхваща преди всичко аналитичен преглед на законодателството на ЕС. Основният процес на този етап са преговорите за присъединяване на България. България, която има най-активна позиция, изготвя стратегия за ускоряване на преговорите.

Едновременно с ориентацията към пълноправно членство в ЕС *евроатлантическата* ориентация на България преминава и към дискусии за членството на страната в НАТО. Еволюцията на позициите на водещите политически сили в това направление на активна политика е съществена. Официално процесът започва с декларация на Народното събрание от 21.12.1993 г. Изграждането на отношенията с Атлантическия съюз преминава през т.нар. *срещи* от Будапеща 1994 г. до Прага 2002 г. В резултат на участието на България в структури и инициативи на атлантическата общност е получена очакваната покана за присъединяване, която преминава процес за ратификация. Рамковото споразумение от февруари 1994 г. утвърждава страната ни за участник в програмата „Партньорство за мир“. След период на протакане през март 1997 г. служебното правителство на Стефан Софиянски подава молба за пълно членство в НАТО. На срещата на най-високо равнище на НАТО в Прага през 2002 г. България е поканена да се присъедини към Алианса, което става реалност през април 2004. Успоредно с това се водят преговори със САЩ за възможно разполагане на американски военни бази и тренировъчни лагери в България като част от плана за реструктуриране на американската армия.

България получава необходимия статут и се включва активно в инициативата на НАТО. През 1996 г. страната ни се присъединява към *Споразумението от Васенаар* за

контрол на износа на оръжие и чувствителни технологии за проблемни страни. През същата година е приета в Световната търговска организация (СТО). България е член и на Комитета Зангер и на Групата на ядрените доставчици.

Регионалната политика на България в Югоизточна Европа (ЮИЕ) е може би най-активната част на външнополитическата стратегия на страната. Локалният контекст е характерен за малките държави. Водещи тенденции в постбиполярното развитие на ЮИЕ е провеждането на активна политика за омиротворяване и стабилизиране на този район, което обяснява активната позиция на България спрямо съответните кризи в района. Страната провежда политика на изграждане на многостранни инициативи за сътрудничество в региона и развива принципно нови активни двустранни отношения със съседните страни, характерни за постбиполярния свят. Принципите им са т.нар. *полюсна ориентация* или *еквидистанция*. Двустранните отношения най-често са фокусирани върху икономически, териториални, малцинствени проблеми. Така може да се заключи, че България е в добри отношения със съседите си и се е доказала като конструктивен фактор на Балканите. Привърженик на *регионалната стабилност*, България е домакин на среща на външните министри от ЮИЕ през юли 1996 г. и на конференция на ОССЕ за сътрудничеството в Черно море през ноември 1995 г. Страната участва и в срещата на военните министри от Южните Балкани в Албания през 1996 г. и е особено активна и в Инициативата за сътрудничество в Югоизточна Европа.

По-специално, на 22 февруари 1999 г. България и Република Македония (сега *Северна Македония*) подписват съвместна декларация, която фиксира договорените между двете страни основополагащи принципи на добросъседските отношения. България има позицията на първата страна в света, признала независимостта на новосъздадената след разпада на Югославия държава – единственият начин, по който държавите получават независим статут (както например българското ханство през 681 г. от Византия).

През 2003 г. България е избрана за непостоянен член на *Съвета за сигурност на ООН*. През следващите месеци, заедно с Великобритания и Испания, тя е един от най-близките съюзници на САЩ в Съвета по време на кризата в Ирак. През 2004 г. България председателства Организацията за сигурност и сътрудничество в Европа (ОССЕ). През март 2006 са завършени преговорите за разполагане на *американски военни бази* на българска територия. Следва ратифицирането на договора от двете страни.

Външнополитическите отношения между България и Русия непременно трябва да бъдат вземани под внимание, когато става дума за периода на България като типична „малка държава“. Същността и развитието на двустранните отношения се променят съществено в постбиполярния свят. Ръководен елемент за България е алтернативността или съвместимостта на претенциите спрямо външнополитическите приоритети на страната. Противоречията между двете страни са динамични. От българска страна се използват гъвкави подходи, инициативи и резултати за балансиране на политическия диалог с Русия.

В заключение може да се каже следното за стратегическата култура на България:

През цялото време тя е култура на малката държава. В различните периоди обаче тази култура се мени последователно що се отнася до нейната развитост. В динамичен аспект тя преминава от едно стратегическо състояние в друго:

1. От септември 1944 г., когато България става безгласен сателит на СССР (вероятно още от март 1941 г., когато България минава на подчинение на хитлеристка Германия) и губи функциите си на независима държава, българската стратегическа култура е на малка държава в неразвито състояние на квазидържава.

2. В периода след ноември 1989 г. до периода 2004 – 2007 г., когато страната се преориентира бързо и търси мястото си в алтернативни геостратегически съюзи, българската стратегическа култура е на малка държава в типично състояние на ориентация и обект на привличане. През целия период на преориентация България води изключително активна външна политика, с която демонстрира ценностната ориентация на външнополитическата си стратегия към сближаване и синхронизиране с политиките на демократичния свят – подготовка за институционално коопериране с тях с крайна цел смяна на статута от самостоятелна малка държава към системен съюзен член.

3. След периода 2004 – 2007 г. стратегическата култура прави не особено успешни опити да се превърне в култура на малка държава в развито състояние на глобален играч. Феноменът на търсене на „голям брат“ и използването на международната позиция за чисто вътрешнополитически цели забавя съществено процеса на развитие на подобна култура. Обратно, тези феномени усилват процеси на връщане назад към първоначалните две състояния. Десетилетното управление на ГЕРБ по принцип утвърди европейската външнополитическа ориентация и доколкото ставаше дума за „голям брат“, той умело бе заместен от центъра на ЕС в лицето на Германия. Политическите връзки с тази страна бяха третирани и възприемани като израз на българска европеизация. Проевропейската ориентация и стабилната икономическа рамка за този период създадоха впечатление за устойчивост на стратегическата линия и съответно трайно състояние на стратегическата култура на нацията до степен тя да изглежда за пръв път след промените сравнително системна и широко споделена. Българите не се питаха какви са, дали са европейци, не се говореше за „неутралитет“ в смисъл на евроскептичен скок в самоизолация. България като поела Председателството на Съвета на Европа (2018 г.) въведе първа в орбитата на европейската политика въпроса с присъединяването на Западните Балкани и стана лидер на този процес.

4. Рязката политическа промяна след управлението на ГЕРБ и последвалата не без външна хибридна намеса дълбока и системна политическа криза успя съвсем неочаквано да влоши до неузнаваемост състоянието на стратегическата култура.

Под влошаване се разбира нейното ефективно дръпване десетилетия назад, разбиването на ценностните ѝ устои и на постигнатата степен на единство по отношение на европейската идентичност. За тези процеси спомогна допълнително по-късно и войната в Украйна, която изглежда е част от друг тип война с България, отдавна започнала.

Евроскептицизмът прояви различни лица и завоюва по-голямата част от нацията от статистическа гледна точка.

Последиците от това явление е състояние на културата в много отношения подобно на онова в периода веднага след, даже преди 1989 г. Реваншизмът у колебаещите се (доскоро частично приобщени към европеизацията и модернизацията) сега не само се прояви, но и взе непознати мащаби. Неуспелите да се приобщят към новия начин на живот след повече от две десетилетия, подпомогнати от спомените си за идеологическите клишета и най-вече от страховете от „силния“, намериха оправдание за своите съмнения, добре подкрепени от хибридните действия отвън. От друга страна катализатор на тези процеси стана разразилата се хибридна война между две крайни идеологии, две суперсили, два антагонистични глобални интереса. Това е война на чужди сили на наша територия, които не могат убедително да вземат на своя страна стабилно мнозинство поради липсата на връзка с някакви български интереси. Към това се добави пълното дискредитиране на критиката към комунистическото минало от новите поколения и умората от темата на по-старите.

Може да се заключи, че този път преобладаващата стратегическа култура в България за пръв път в историята се характеризира като „кризисна култура на малката държава“. Комично изглежда примерът, че едър частен зърнопроизводител от Добруджа поставя пред входа на своето стопанство българско и руско знаме, като същевременно приема европейски субсидии и знае, че българите не са живели в по-добро финансово състояние. Вероятно за мнозинството, споделящо рездвояването на идентичността никога няма да стане ясно как се съчетават желанията едновременно за превръщане на България в балканска версия на Беларус заради собствените ценностни дефицити и заедно с това свободното печелене на западна валута и тайното желание за емиграция на следващото поколение тъкмо в западна посока. Странно, но тези процеси никога не са протичали в съседни страни при сродни геополитически условия, като Румъния и Гърция. Вероятно там трудно би имало случай на натрапване на чуждо знаме, което и да е то без европейското, докато в България се повдига въпросът за издигането тъкмо на европейския флаг.



Може да се посочат поне две безпрецедентни последици от това развитие с трайно влияние върху българските стратегически хоризонти.

Първата е катастрофата в отношенията с Република Северна Македония. Не нещо друго, а изоставянето на европейския път за решаване на този проблем, така добре започнат през 1990-те години доведе до неразрешим разрыв във вреда на останалата в изолация България. България можеше единствено да спечели от повеждане на македонците към общия европейски дом и да направи границите между двете нации все по-преодолими.

Втората е внезапното антипатриотично компрометиране на позициите на България, завоювани от десетилетия, по въпроса за спасението на българските евреи по време на Холокоста. Друг въпрос е кое наложи това да се случи. Твърденията, че тогавашната държава е един от трите субекта на този процес наред с Българската Православна Църква и българския народ, придружени от опити да се обявят всеизвестни документи за фалшификати в поддръжка на такава теза изиграха своята разрушителна роля спрямо забележителната роля на България като голямото изключение в света по онова време. Истината е, че българската църква и народ са се борили три години сами срещу тогавашното правителство. От това никой никога не е повдигал въпрос за вина, а напротив. Тъкмо Държавата Израел и еврейски организации подкрепяха страната ни от различни претенции.

Може би спасението на българските евреи е показател за изконната стратегическа култура на българите, такава, каквато е била. По думите на църковните ни предводители от 1943 година „гоненията не са еврейски въпрос, а български – ако си затворим очите, това ще нанесе неизлечимо петно върху България завинаги“. Качеството на стратегическата ни култура отгук нататък води или до саморазруха, или до достойно място на глобалната карта.

БИБЛИОГРАФИЯ

Snyder, J. L. (1997) *The Soviet Strategic Culture: Implications for Limited Nuclear Operations*. The RAND Corporation, 1977.

Klein, Y. (1991) A theory of strategic culture. In: *Comparative Strategy*, Vol. 10, Issue 1, 1991.

Almond, G., & Verba, S. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.