

# INTRODUCTORY ARTICLE

## STRATEGIC ERRORS, GAPS, FAILURES AND DOWNFALLS

**Todor Tanev<sup>1</sup>, Sofia University „St. Kliment Ohridski“**

Nothing in this world is faultless. Accordingly, when strategizing the following could be manifested:

- Errors
- Gaps
- Failures
- Downfalls

These four negative notions differ from each other. None of these are the same as tactical management errors, gaps, failures, and downfalls.

Strategic mistakes are not tactical. They have characteristics that differ from the errors made in tactical everyday life. It is one thing, for example, to make a mistake in an accounting report, and another – to underfund a strategic priority. An accounting error leads to a penalty, but the error ends its existence at some point. However, if you fail a priority, one consequence after another follows in a chain that seems unfairly long to you.

A strategic error is very profound compared to any other kind of mistake. It is characterized by the following: whatever is done after such an error, including the special case of doing nothing, is always wrong. In other words, one strategic error inevitably leads to another. The situation after a real strategic error is committed is "zugzwang", i.e. a correct solution is missing.



---

<sup>1</sup> 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.

## СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ГРЕШКИ, ПРОПУСКИ, НЕУСПЕХИ И ПРОВАЛИ

Тодор Танев<sup>2</sup>, Софийския университет „Св. Климент Охридски“

Нищо на този свят не е безгрешно. Съответно при стратегирането се допускат:

- Грешки
- Пропуски
- Неуспехи
- Провали.

Тези четири негативни явления се различават помежду си. Нито едно от тях не е същото както грешките, пропуските, неуспехите и провалите в тактическото управление.

### СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ГРЕШКИ

Стратегическите грешки не са тактически. Те имат собствена физиономия, различна от грешките, допускани в тактическото ежедневие. Едно е например да сгрешеш в счетоводен отчет, друго – при недофинансиране на стратегически приоритет. Счетоводната грешка води до наказание, но по едно време грешката приключва своето съществуване. Ако обаче провалиш приоритет, от това следват една след друга последици във верига, която ти се струва несправедливо дълга.

Стратегическата грешка е много дълбока сравнение с който и да е друг вид грешка. Характерно за нея е следното: каквото и след такава грешка да се направи, включително и частният случай нищо да не се прави, е все грешно. С други думи една стратегическа грешка води неизбежно до следваща. Ситуацията след допуснатата реална стратегическа грешка е „цугцванг“<sup>3</sup>, т.е. липсва правилно решение.

Стратегическите грешки на Хитлер например илюстрират този омагьосан кръг по най-перфектен начин. Една грешка води към друга – и то не непременно, защото се греша втория път, а просто защото още първата грешка е била стратегическа, което прави невъзможно излизането от омагьосания кръг. Иначе например войната срещу СССР би намерила все някога решение. Напротив, това окуражава всички други врагове на

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Цугцванг (на немски zugzwang) е неблагоприятно положение за играча, който е на ход (в шахмата правото на ход е същевременно и задължение). За него всичките възможни ходове са неизгодни. Тогава той е принуден със собствените си ръце да влоши още повече и повече позицията си.

Райха. Всъщност политиката на маса диктатори като Саддам Хюсеин обикновено е цикъл от стратегически грешки.

Важното тук е да се разбере, че безнадеждността идва изцяло по вътрешна линия. Стратегическата грешка почти сигурно не може да се поправи отвътре, от стратегите, които са я допуснали.

Поправката на веригата от грешки, или с други думи разсичането на гордиевия възел, може евентуално да се случи отвън, чрез целенасоченото или случайното действие на външни фактори. Те могат да се появят, може и да не се появят. Изводът, който може да се направи за поправката на стратегическата грешка е следният – най-добре сгрешилият стратег да се опита да предизвика външно въздействие или поне да има търпението и вярата, че такова рано или късно ще се случи.

Като пример за такова решаващо външно условие за прекъсване на веригата стратегически грешки може да се вземе съвсем неочакваният прелом в падението на стратегическия план 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.

Един друг вид стратегически грешки е объркването на стратегически с оперативни цели, като неоснователно оперативни крайни цели се възприемат и вписват като „стратегически“ от неопитни стратежи, оправдаващи се с това, че съответната цел им се вижда „важна“. Ако една конкретна цел не произтича от мисията и визията или поне да има косвено значение за утвърждаване на мисията, то няма основание да бъде обявявана за „стратегическа“.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРОПУСКИ**

Пропуските на стратега могат да са от два вида:

- Пропуски в конструкцията на стратегията

- Пропуски при изпълнение на стратегическия план

Вероятно първите създават по-голям проблем. Те имат по-голямо негативно въздействие, а също така липсите се забелязват трудно.

Пропуски могат да се направят преди всичко в някои от следните елементи на стратегическия план:

- Формиране на стратегическата мисия – пропуск да се внесе в идеалния образ важна уникална черта на организацията, пропуск да се отчете потенциален съюзник или потенциален стратегически неприятел и пр.;
- Формиране на стратегическата визия – твърде вероятно да се пропусне важен приоритет, съществено за „епохата“ формиращо условие, което да залегне във формулировката на визията и пр.;
- Формиране на стратегическия план – тук възможностите за пропуск съвсем не са малки, т.е. те са едва ли не задължителни – но целта е да не се изпуснат от внимание крайни цели, които пълноценно отговарят на следването на стратегически приоритет;
- Формиране на крайни цели – и тук както по-горе трябва да се ограничи до минимум пропускането на крайни цели със стратегическо значение за развитието на организацията, които залягат в оперативния план.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИ НЕУСПЕХИ**

Стратегическият неуспех не е непременно резултат от грешка, нито от пропуск. Неуспехи в този смисъл са възможни даже без да са допуснати грешки и пропуски. Само който не действа няма неуспехи. Пътят на стратегията е много дълъг. Затова и спадовете от време на време в постиженията са напълно закономерно явление. Те изненадват само неопитните. Добрият стратег има търпимост, има качеството да чака, но също така и наблюдателност да посреща с разбиране каква неудача е сполетяла неговото дело.

Стратегическият неуспех е временно явление. Отнася се не до самата стратегия, а до нейното приложение. От някаква гледна точка неуспехите са задължителен спътник на осъществяването на стратегическите планове. Те не могат да бъдат избегнати, но трябва да бъдат сведени до минимум. В това отношение собствената бдителност и енергия на стратегическия ръководител не са достатъчни. Доброто справяне с неуспехите е възможно чрез добре организирана колективна работа на органи, специално създадени с цел да следят, контролират, вземат навременни и радикални решения и устроени така, че да прилагат такива решения безкомпромисно.

Причините за неуспехите, разбира се, са неизвестностите, които се крият в бъдещето, невъзможните за предвиждане внезапни промени на условията,

Правилото за справяне с неуспехите е известно като „да направим каквото трябва, пък да става каквото ще“. Това не е оправдание, разбира се. Стратегическият ръководител се нуждае от чувствителност и наблюдателност, спокойствие, търпение, безстрашие, увереност, интелигентност за ясно и навременно отчитане на всички параметри на случилото се. Едно от важните предусловия на правилното спрямо неуспехите поведение е добре развитата интуиция. Интуицията не е нерационалност, а

вид рационалност при липса на достатъчно информация и „пресата“ на времето. Интуицията в управлението е добре да се ограничава по принцип. В случая обаче става дума за посрещане на предизвикателство, скрито по своя произход, измерения и последици. Изненада се посреща най-добре с интуиция.

Вроденият стремеж на човека към постигане на резултати няма как да не изиграе лоша шега на ръководителя. Той предизвиква фрустрация при внезапната поява на неочакван неуспех. Неуспехът може също да обезсърчи служителите да рискуват.

Неуспехът не е само отрицателно явление. Неуспехът е необходим за учене, генератор на поука. За да разрешат конфликта на организацията с неуспеха, лидерите трябва да създадат култура, която подкрепя поемането на риск.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРОВАЛИ**

Стратегическите провали са нещо различно от стратегическите грешки, пропуски и неуспехи. Провалите са два вида:

- Лоши във всяко отношение стратегии – в резултат от непреодолима комбинация от сериозни грешки, пропуски и ерозия вследствие на серия неуспехи
- Добри стратегии но без условия – въпреки липса на грешки, пропуски и неуспехи, принципно добри стратегии се оказват потопени в напълно неподходяща среда, което предизвиква техния провал.

Първата важна стойност на стратегическите провали е следната: те показват ясно как не трябва да се постъпва, когато се правят стратегии. От провалите, естествено, се учат следващи поколения стратежи.

Но провалите имат още една многократно по-голяма стойност от това да показват как не трябва да се правят стратегии. Тъкмо напротив, следващите стратегии на същите управлявани обекти (организации, държави), които са допуснали стратегически провал, след това са улеснени в създаването на „обърнат образ“ на провалилата се стратегия и по този начин, създавайки „правилна“ стратегия, да постигнат невероятно развитие и даже експанзия. Такива са категоричните примери на следвоенните „Японско чудо“ и „Германско чудо“.

Първият вид стратегически провали изглеждат ясни. Примерите за тях са категорични. Нацистката стратегията има убедителен провал независимо от „строежа на аутобани и завидна социална политика“ или „всички бяха против Германия“, както някои се опитват да умалят степента на краха на стратегическата линия на Хитлер. Грешката идва в самото начало с формулирането на фалшив идеален образ на Райха върху расова основа – „арийци“, което е изкуствено, а и го поставя в пълна изолация без стратегически съюз. Мисията става невъзможна. Липсата на такъв съюз като „скачени съдове“ предизвиква океан от стратегически неприятели, определени като „*untermenschen*“. Визията за хилядолетен Райх също не търпи критика от стратегическа гледна точка. Визията е по-конкретна, много по-кратка, но от друга страна не може да се заключава само до война, даже ако беше на един-единствен фронт. Затрупването с приоритети става неизбежно – от „окончателното решение на еврейския въпрос“ до

„осигуряване на жизненото пространство на изток“ през „унищожаване на болшевиизма“ и т.н. Така че приоритетите, формулирани по погрешен партиен идеологически начин на „партайтагове“ се борят един с друг. Няма смисъл да продължаваме нататък. Причината е една: не са спазени основни изисквания за създаване на стратегия, не се разбира какво е стратегия.

Вторият вид стратегически провали са по-трудни за разбиране. Те са съвсем добри сами по себе си, но невъзможни поради съществуващи обстоятелства. При създаването им не са допускани никакви особени грешки, не са допускани пропуски, липсват и неуспехи по време на опита да бъдат прилагани. Просто липсват условия за тяхното осъществяване – исторически, културни, политически, икономически или съчетание между всички тях. За съжаление провалът на една иначе добре скроена стратегия с обещаващ план обикновено започва да се прояснява след много години, по много различни начини, при това повечето от тях са непреки свидетелства на причините и изводите от тях. Много добър пример за този ефект е провалът на стратегията за модернизирание на Австро-Унгарската империя. Тя се разпада почти взривоподобно в края на Първата световна война по толкова екстремнен начин, по какъвто не се разпада никоя друга империя по това време. Повърхностните мнения стигат до твърдението, че „различните народи, включени в империята се борят за свобода и военният крах им помага в това“. Всъщност обаче причините не са тези. Руската империя, включваща множество народи, много от които цивилизовани, при подобен крах не се разпада, а напротив, прераства в Съветски съюз. Австро-Унгария не се справя с първородния грях на своето развитие – невъзможността да се модернизира, да отхвърли навреме (даже да е късно) феодализма. Няма значение, че във Виена работят Бетовен, Шуберт, Моцарт и Брамс, че там рисуват художници като Густав Климт, че там пишат писатели като Кафка или че работят учени като Фройд и пр. Няма значение, че Австро-Унгария е известна с това, че е „най-прогресивната империя“, дала свобода и равенство на народите си преди всички други империи.

Накратко, феодалните порядки и незасегнатата феодална обществено-политическа структура правят стратегията за развитие невъзможна.

За пример в този контекст можем да приемем трагичния опит на Йозеф II, император на Свещената Римска империя, ерцхерцог на Австрия, крал на Бохемия, крал на Унгария и т.н., да реформира своята империя. Цял живот, изпълнен с усърдни превъплъщения на прогресивни реформаторски идеи в добра стратегия завършва успоредно с нейния крах пред собствените му очи. За разлика от пруския крал Фридрих Велики няма чудо, което би могло да спаси стратегията на Йозеф – даже ако беше се случило нещо подобно, реформата му е била обречена. Причината е проста и може да се опише с известния анекдот: „реформа в гробището е невъзможна, защото няма подкрепа отвътре“. Тъкмо така се случва от Йозеф II нататък в историята на Хабсбургската империя – и външно чудо да беше изпратено от небето, вътрешната съпротива на ретроградните сили биха го компрометирали.



**Йозеф II**

Всички считат Йозеф II (1741-1790) за държавник-реформатор, ярък представител на епохата на просветения абсолютизъм. Управлението му започва зле в резултат на Пруската победа и откъсване на територии, даже нещо повече – многострадалната за Европа Седемгодишната война за малко не слага край на Хабсбургските владения. Слабостта на Австрия за пръв път се свързва с липсата на модернизация. Започнатите от майка му императрица Мария Терезия реформи Йозеф определя още в самото начало като твърде „компромисни“ и неудовлетворителни. През този период проникват просветителските идеи на френската философия от 18 век. Партията на Просвещението все повече набира популярност сред правителствените кръгове в Австрия. Йозеф II застава начело на това движение. Това довежда до облекчения в положението на селяните, укрепва държавната власт в ущърб на клерикалните и феодални елементи, разпуска Ордена на Йезуитите. Съвременник на короновани философи като Фридрих II Пруски и Екатерина Велика в Русия, Йозеф имал примери наоколо за по-решителни действия за изграждане на реформаторски стратегии. За радост бил изключително деен човек, нещадящ нито себе си, нито тези около себе си. Пътувал непрекъснато и следял за всичко лично и вярвал в своето призвание да изведе Австрия от полудивото ѝ състояние по пътя на реформите, провеждани отгоре. Даже като коректив на самия себе си Йозеф позволява гласно обсъждане на текущите въпроси в печата и открита критика спрямо действията на монарха (Закон за печата от 11 юни 1781 г.). През 1781 г. Йозеф II издава знаменития си указ от 13 октомври за веротърпимостта, ограничава рязко властта на Църквата, поставя народното образование под надзора на държавата и за целта даже закрива монашески ордени, които не подкрепят народното просвещение. Първото – веротърпимостта, е особено революционно в тези години. Католическата църква останала господстваща, но последователите на православието, лютеранството и калвинизма се сдобиват с равни граждански права, а юдеите получили различни облекчения. От 1782 г. нататък отстъплението от господстващата религия (католицизма) престава да се смята за углавно престъпление. Както и с останалото



наследство от Средновековието, така и с феодализма, Йозеф II води упорита борба. Премахването на привилегиите на магнатите и аристокрацията и установяването на равенство за всички граждани пред закона са основна задача пред Йозеф II, който признава дворянството само като служещо съсловие и допуска хора от различни съсловия в чиновническата администрация. Той стига до там, че отменя крепостното право – първо в Бохемия (1 ноември 1781 г.), а след това и в другите провинции. Йозеф II провежда много дълбока реформа на правната система. В резултат от нея например е премахнато смъртното наказание, въвежда се принципа на пълно равно третиране на всички нарушители и се облекчава цензурата. През 1781 той предоставя пълна законова свобода на крепостните селяни. Наемите, плащани от селяните, трябва да се регулират от служители на короната и данъците се налагат върху всички доходи, получени от земята. Веднъж захванал се да осъществи подобряване на благосъстоянието на селското население, Йозеф II се кани да установи равномерно поземлено облагане, но не му било съдено да осъществи това си намерение. Това е планиран удар в самото сърце на феодализма, основан върху притежанието на земя.

Реформаторската стратегия за извеждане на Австрия от блатото на миналото и нейното модернизиране предизвиква всеобщо недоволство сред аристокрацията и среща силната ѝ съпротива.

Земевладелците знаят, че икономическата им позиция е абсолютно застрашена и успяват в крайна сметка да променят политиката срещу техните интереси. В Унгария и Трансилвания съпротивата е такава, че самият Йозеф е в безизходица и е принуден да се задоволи с половинчати мерки. Феодалите и клерикалните съсловия всячески бавели осъществяването на реформите. Всемогъщият папа Пий VI охлажда новаторските идеи на императора. В особено затруднено положение императорът изпада именно тогава, когато нараства нетърпението сред онези обществени елементи, в полза на които той се бори с реакцията. Следват и военни неуспехи, но това е по-маловажно. Не то е причината на всичко, което впоследствие се случва.

Въпреки всичко това Йозеф II не спира с реформите. Заедно с това, както се случва с обречени стратегии като него, той напълно схваща безизходицата на положението си. Накрая покрай болестта си и твърде опасните вътрешни брожения взема трудното решение сам да отмени всички свои планове освен селската реформа и закона за веротърпимостта. Той поисква епитафията на гроба му да гласи: „Тук лежи владетел, който въпреки най-добрите си намерения не успя във всичките свои начинания“.

Причините за неуспехите на Йозеф II се дължат на желанието му веднъж завинаги и с крути мерки да сложи край на традиционната политика на Хабсбургите на централизация. Неговата добра по принцип стратегия е била обречена от самото начало поради невъзможните условия за нейното реализиране. Историята е пълна с примери за подобни първопроходци, които живеят във враждебни за техните стратегически идеи времена.