Architektura błędu: emocje i psychologia decyzji w teorii Gadiego Heimanna

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje wpływ psychologii i emocji na procesy decyzyjne w polityce międzynarodowej, opierając się na teorii Gadiego Heimanna. Autor skupia się na roli żalu jako motoru korekty strategicznej, który – w przeciwieństwie do strachu czy rozczarowania – wynika z myślenia kontrfaktycznego i porównania rzeczywistości z lepszym scenariuszem alternatywnym. Artykuł wyjaśnia, jak osobiste i zbiorowe doświadczenia klęsk przekształcają się w doktryny i instytucje. Ostrzega jednocześnie przed pułapką nadmiernego uproszczenia historii; stosowanie powierzchownych analogii historycznych jako heurystyk może prowadzić do tzw. historycznej nadwrażliwości, gdzie decydenci reagują na nowe kryzysy przez pryzmat błędnie zinterpretowanych zdarzeń z przeszłości.

The text analyzes the influence of psychology and emotion on decision-making processes in international politics, based on Gadi Heiman's theory. The author focuses on the role of regret as a driver of strategic correction, which—unlike fear or disappointment—stems from counterfactual thinking and comparing reality with a better alternative scenario. The article explains how personal and collective experiences of defeat are transformed into doctrines and institutions. At the same time, it warns against the trap of oversimplifying history; using superficial historical analogies as heuristics can lead to so-called historical hypersensitivity, where decision-makers react to new crises through the prism of misinterpreted events from the past.

Artykuł analizuje mechanizmy poznawcze i emocjonalne, które prowadzą państwa do podejmowania tragicznych w skutkach decyzji o wojnie, dowodząc, że nie są one wynikiem prostego konfliktu między rozumem a uczuciem. Autor stawia tezę, iż proces decyzyjny przypomina wielowarstwową architekturę filtrów: najpierw emocje takie jak strach czy narodowy żal oraz polityczne heurystyki eliminują pewne alternatywy (np.

kompromis), zanim w ogóle dojdzie do racjonalnej kalkulacji kosztów. Tekst ukazuje, jak trauma historyczna i uproszczone analogie działają jako poznawcze „veto", zawężając pole wyboru liderów, a następnie jak błędy planowania i nadmierny optymizm deformują obraz rzeczywistości, zamieniając abstrakcyjne cele w niemożliwe do realizacji projekty. Poprzez analizy przypadków – od izolacjonizmu USA po interwencję w Iraku – artykuł pokazuje, że racjonalność w polityce zagranicznej nie jest autonomicznym procesem, lecz sługą wcześniejszych selekcji emocjonalnych i instytucjonalnych, co często prowadzi do strategicznych pomyłek mimo dostępu do zaawansowanej wiedzy eksperckiej.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura błędu | teoria Gadiego Heimanna | psychologia decyzji | myślenie kontrfaktyczne | antycypowany żal | pamięć zbiorowa | analogie historyczne | błąd planowania | wahadło decyzyjne | filtry percepcyjne | teoria poziomów konstruowania | widok z zewnątrz | instytucjonalizacja pamięci | heurystyka błędu

Żal jako motor korekty strategicznej

Emocje przeciw racjonalności? Strach, bezpieczeństwo i wojna jako tragedia. Żal to emocja, która potrafi prowadzić politykę przez pokolenia. Podczas gdy strach żyje przyszłością — pytając o to, co się stanie, jeśli przeciwnik zaatakuje, sojusznik zdradzi, równowaga sił ulegnie zmianie lub kryzys wymknie się spod kontroli — żal ma inny wektor. Optymizm również zwraca się ku przyszłości, szukając w niej możliwości zwycięstwa, lecz żal rodzi się dopiero wtedy, gdy przyszłość stała się przeszłością i nie można jej już zmienić.

Człowiek spogląda wstecz, zna rezultat własnej decyzji i wykonuje niezwykłą operację poznawczą: buduje świat, który nigdy nie istniał. „Gdybym nie zrobił tego, co zrobiłem…". „Gdybym powiedział tak zamiast nie…". „Gdybyśmy wtedy zareagowali…". „Gdybyśmy nie weszli do tej wojny…". Dopiero możliwość zestawienia świata rzeczywistego ze światem kontrfaktycznym sprawia, że niepowodzenie staje się czymś więcej niż zwykłą stratą. Staje się stratą, której być może można było uniknąć.

Gadi Heimann umieszcza żal w trzeciej części swojej konstrukcji emocji prowadzących państwa ku wojnie i pokojowi. Definiuje go jako proces wymagający wysokiego poziomu poznawczego, gdyż warunkiem jego pojawienia się jest porównanie zdarzeń z lepszym scenariuszem alternatywnym. Żal zostaje tu wyraźnie odróżniony od emocji podstawowych: nie wystarczy doświadczać bólu czy gniewu; trzeba umieć wyobrazić sobie możliwość innej decyzji i innego rezultatu. W tym sensie żal jest emocją historyka mieszkającego wewnątrz człowieka. Pisze on własną historię alternatywną, by natychmiast wydać wyrok na historię rzeczywistą.

Psychologia decyzji potwierdza to intuicyjne rozróżnienie. Badania Marcela Zeelenberga i jego współpracowników wykazały, że żal wiąże się przede wszystkim z kontrfaktycznym przekształcaniem własnego działania: człowiek wierzy, że rezultat byłby lepszy, gdyby sam postąpił inaczej. Rozczarowanie dotyczy natomiast świata, który zawiódł oczekiwania mimo podjętych przez nas starań. Różnica może wydawać się semantyczna, lecz dla polityki ma znaczenie zasadnicze. Rozczarowany przywódca powie: „plan był dobry, okoliczności okazały się fatalne”. Przywódca żałujący stwierdzi: „to nasza decyzja była błędem”.

Żal jest potencjalnie znacznie bardziej polityczny niż smutek. Smutek można przeżyć; żal żąda korekty. Jeśli katastrofa zostanie przypisana losowi, pozostawia po sobie traumę, lecz niekoniecznie konkretną lekcję strategiczną. Jeśli jednak zostanie przypisana decyzji, natychmiast powstaje dyrektywa na przyszłość: nigdy więcej tego błędu. Z klęski rodzi się maksyma. Z maksymy może powstać doktryna, a z niej — instytucja, sojusz, prawo, budżet wojskowy lub decyzja o kolejnej wojnie. Tak działa jeden z paradoksalnych mechanizmów Heimanna.

Historia ma uczyć polityków, lecz nie zawsze uczy ich tego, co naprawdę wydarzyło się w przeszłości. Częściej uczy ich skróconej opowieści o zdarzeniach. Społeczeństwa tworzą pamięć zbiorową dawnych katastrof, a przywódcy starają się za wszelką cenę nie powtórzyć zapamiętanego błędu, nieraz posługując się powierzchownymi analogiami historycznymi. Właśnie słowo „zapamiętanego” jest tutaj ważniejsze od słowa „błędu”. Historia rzeczywista jest bowiem wieloczynnikowa i pełna informacji, których ówcześni decydenci nie posiadali. Pamięć polityczna potrzebuje natomiast konstrukcji znacznie prostszej.

Uproszczone analogie historyczne jako heurystyka błędu

Wojna została przegrana, ponieważ "za późno zareagowaliśmy". Kryzys wymknął się spod kontroli, bo "okazaliśmy słabość". Interwencja zakończyła się katastrofą, gdyż "weszliśmy w cudzą wojnę".

Sojusz się załamał, ponieważ "zaufaliśmy niewłaściwemu partnerowi". Takie zdania mogą zawierać ziarno prawdy, lecz ich siła tkwi właśnie w redukcji. Są wystarczająco proste, by przetrwać tych, którzy pamiętają pełny bieg historii. Badania nad analogiami w polityce zagranicznej dowodzą, że taki sposób myślenia nie jest wyjątkiem. Decydenci sięgają po doświadczenia historyczne nawet w sytuacjach postrzeganych jako nowe, ponieważ analogia pozwala jednocześnie zdefiniować charakter problemu i sugeruje repertuar możliwych rozwiązań. Literatura dotycząca "uczenia się" w polityce zagranicznej ostrzega jednak, że wnioski z doświadczeń oraz towarzyszące im mity mogą oddziaływać na politykę znacznie silniej, niż uzasadniałaby to ich rzeczywista wartość dowodowa. Historia przestaje być więc tylko archiwum. Staje się heurystyką. Tu pojawia się szczególny paradoks wiedzy politycznej.

Człowiek pozbawiony pamięci jest skazany na powtarzanie błędów. Człowiek zdominowany przez jedną pamięć może być skazany na reagowanie na każdy nowy problem tak, jakby był powtórzeniem starego. Pierwszy cierpi na historyczną amnezję. Drugi na historyczną nadwrażliwość. Niebezpieczeństwem nie jest zatem wyłącznie zapomnienie historii. Niebezpieczeństwem jest pamiętać ją zbyt prosto.

W tym punkcie teoria Heimanna zaczyna wykraczać poza psychologię indywidualnego przywódcy. Żal jednostki jest stosunkowo łatwy do wyobrażenia: pamięta ona własny wybór i jego rezultat. Jak jednak może "żałować" państwo?

Państwo nie posiada jednego mózgu, jednego ciała ani jednej pamięci autobiograficznej. Mówienie o narodowym żalu wymaga więc ostrożności. Nie jest to dosłowne przeniesienie psychologii jednostki na abstrakcyjny organizm, lecz raczej społeczne utrwalenie określonej interpretacji przeszłych doświadczeń wśród decydentów, obywateli, elit, instytucji i w kulturze politycznej. Współczesne badania nad pamięcią zbiorową wspierają takie rozumienie. Pamięć zbiorowa nie jest prostym magazynem faktów, lecz sposobem społecznego konstruowania znaczenia przeszłości. Może ona współtworzyć i legitymizować tożsamość narodową, wpływać na rozliczenia z doświadczeniami przemocy oraz oddziaływać na aktualne zachowania polityczne. Badania empiryczne wskazują również, że zinstytucjonalizowane upamiętnianie dawnych wydarzeń może reaktywować historyczne skojarzenia podczas współczesnego konfliktu, kształtując późniejsze postawy polityczne i społeczne. Naród nie pamięta tak jak człowiek, ale potrafi organizować pamiętanie.

Robi to poprzez szkołę, pomniki, rocznice, muzea, przemówienia, literaturę, kino, ceremonie państwowe, nazwy ulic, podręczniki, debaty parlamentarne i język dyplomacji. Właśnie ta infrastruktura pamięci decyduje, które wydarzenia pozostają żywe, jakie znaczenie zostaje im przypisane oraz kto występuje w narodowej opowieści jako ofiara, bohater, zdrajca, agresor albo

wybawiciel. Literatura poświęcona polityce pamięci wskazuje, że narracje o przeszłości mogą zarówno kształtować decyzje polityczne, jak i być same konstruowane pod wpływem aktualnych celów politycznych.

Polityczna selekcja pamięci i pułapka analogii

Ta druga zależność jest kluczowa. Pamięć nie tylko kształtuje politykę – to polityka selekcjonuje pamięć. Państwo potrzebujące uzasadnienia dla bardziej zdecydowanych działań będzie eksponować historię ustępstw, które zakończyły się katastrofą. Z kolei państwo szukające legitymizacji dla nieinterwencji przypomni wojny, w które zostało wciągnięte bez wystarczającego powodu. Obie narracje mogą opierać się na faktach, jednak ich selekcja zależy od aktualnych potrzeb. Przeszłość staje się magazynem analogii, z którego politycy wybierają te, które najlepiej opisują lub legitymizują proponowane rozwiązanie.

Heimann opisuje zbiorowe wzmacnianie emocji jako swoisty „efekt echa": wspólne przeżywanie doświadczenia i jego późniejsze odtwarzanie zwiększają zdolność traumy do utrzymywania się w narracji grupowej. Choć termin ten należy traktować jako element ramy interpretacyjnej źródła, intuicja za nim stojąca znajduje szerokie wsparcie w badaniach nad pamięcią zbiorową. Publiczne narracje przeszłości aktywizują emocjonalne schematy, które następnie wpływają na postrzeganie współczesnych wydarzeń. Najnowsze badania nad dziedzictwem historycznej traumy wskazują, że przypomnienie dawnych krzywd nie musi dostarczać nowych informacji, by oddziaływać politycznie – wystarczy, że aktywuje uwewnętrznione ramy emocjonalne.

W ten sposób trauma zmienia się w filtr percepcyjny.

Nowy przeciwnik przestaje być postrzegany wyłącznie jako nowa jednostka; zostaje wpisany w kategorię wcześniejszego agresora. Nowy kryzys nie rozpoczyna się od zera, ponieważ decydenci wchodzą w niego wyposażeni w bibliotekę katastrof. Każde państwo posiada swoje słowa-klucze, których wypowiedzenie uruchamia całe kompleksy znaczeń: zdrada, okupacja, Monachium, Wietnam, appeasement, izolacjonizm, imperializm, rozbiór, powstanie, kapitulacja. W jednym słowie może kryć się więcej decyzji politycznych niż w stu stronach analizy. Dlatego analogia historyczna jest tak potężnym instrumentem erystycznym. Nie trzeba udowadniać wszystkich przesłanek, jeśli można powiedzieć: „to jest nowe Monachium". Odbiorca nie otrzymuje wtedy zwykłego porównania, lecz gotową moralną strukturę wydarzenia. Wiadomo już, kim jest agresor, kto jest tchórzliwym ustępcą, gdzie leży granica kompromisu i jaki będzie koszt bezczynności. Analogicznie formuła „nowy Wietnam" nie opisuje jedynie geograficznie odległej interwencji; niesie

ostrzeżenie przed eskalacją, brakiem jasnego celu, politycznym ugrzęźnięciem oraz stratami, których społeczeństwo przestanie akceptować.

Problem polega na tym, że analogia działa przez podobieństwo, a nie przez tożsamość. Dwa kryzysy mogą przypominać się pod jednym względem i różnić pod dziesięcioma innymi. Im silniejsze emocjonalne obciążenie analogii, tym mniejsza bywa gotowość do analizy tych różnic. Historyczna lekcja zaczyna funkcjonować jak nakaz. Analogia jest mapą. Trauma może sprawić, że pomylimy ją z terytorium.

Żal dodatkowo potęguje tę skłonność, gdyż wiąże się z poczuciem odpowiedzialności. Zeelenberg i współpracownicy wykazali, że w żalu szczególne znaczenie ma kontrfaktyczne przekształcenie własnego zachowania: „gdybym zdecydował inaczej, byłoby lepiej". Przeniesione na poziom polityczny tworzy to niezwykle silną dyrektywę. Jeśli poprzednicy „mogli zapobiec katastrofie", lecz tego nie zrobili, następca otrzymuje moralny obowiązek, by nie powtórzyć ich błędu. Nie musi już jedynie udowodnić, że jego decyzja jest strategicznie korzystna; musi pokazać, że nie będzie kolejnym człowiekiem, o którym przyszłość powie: „mógł zareagować, ale zabrakło mu odwagi". W tym miejscu żal spotyka się z reputacją. Przywódca zaczyna bać się nie tylko porażki, lecz także przyszłego wyroku historii.

Antycypowany żal i mechanizm wahadła decyzyjnego

"Co powiedzą, jeśli nie zareaguję?" to pytanie kontrfaktyczne zadawane przed faktem. Psychologia decyzji dobrze zna zjawisko antycypowanego żalu: ludzie zmieniają swoje zachowanie, by uniknąć przyszłego poczucia, że należało wybrać inaczej. Badania nad procesami decyzyjnymi wskazują, że przewidywany żal jest jednym z kluczowych czynników wpływających na odraczanie wyboru, przywiązanie do status quo czy inne strategie unikania odpowiedzialności. W polityce skutki tego mechanizmu mogą jednak iść w obu kierunkach.

Antycypowany żal może hamować działanie: "nie rozpocznę wojny, bo mogę później żałować ofiar". Może go także przyspieszać: "muszę zareagować teraz, bo jeśli przeciwnik zaatakuje jutro, nigdy nie wybaczę sobie dzisiejszej bierności". Ta sama emocja może więc uzasadniać przeciwstawne strategie. To kluczowa cecha teorii Heimanna.

Emocje nie mają jednego znaku politycznego. Strach nie zawsze oznacza ostrożność, optymizm nie zawsze agresję, a żal nie zawsze wycofanie. Liczy się narracja o przyczynie przeszłej szkody. Jeśli społeczeństwo żałuje wejścia w wojnę, naturalną korektą będzie unikanie kolejnego konfliktu. Jeśli

jednak po latach uzna, że tragedia była możliwa właśnie dlatego, że nie zaangażowało się wystarczająco wcześnie, korekta będzie odwrotna.

Właśnie z tego bierze się Heimannowskie wahadło. Idea ta jest sformułowana bezpośrednio: próba uniknięcia błędu z przeszłości może prowadzić do nadreakcji w teraźniejszości, a nadreakcja wytwarza warunki dla kolejnego żalu. Nie jest to mechaniczna prawidłowość historii, lecz model psychologiczny: człowiek koryguje ostatni dostrzeżony błąd, nie mając gwarancji, że nowa sytuacja wymaga polityki dokładnie przeciwnej. Wyobraźmy sobie kierowcę, który spowodował wypadek, jadąc zbyt szybko. Rozsądna lekcja brzmi: prędkość należy dopasować do warunków. Lekcja traumatyczna brzmi inaczej: szybkość jest złem. Od tej chwili kierowca jeździ zawsze niezwykle wolno, nawet gdy sytuacja wymaga szybkiego opuszczenia niebezpiecznego miejsca. Jeśli wtedy dozna szkody wskutek zbyt powolnej reakcji, może wyciągnąć kolejną lekcję: nigdy więcej wahania. Wahadło rusza w przeciwną stronę. Państwa wykonują podobne ruchy, tyle że amplituda mierzona jest dekadami. Materiał Heimanna wskazuje główną sekwencję, którą rozwiną kolejne części artykułu.

Po I wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych utrwaliło się przekonanie, że wejście w europejski konflikt było błędem, którego nie wolno powtórzyć. Żal ten został wzmocniony narracją o bankierach i producentach broni, którzy mieli wciągnąć Amerykę do wojny, co przyczyniło się do instytucjonalizacji izolacjonizmu. Następnie doświadczenie lat trzydziestych i Monachium stworzyło dokładnie przeciwną lekcję: błędem nie było już nadmierne zaangażowanie, lecz zbyt długa bierność. W ten sposób jedna trauma potrafi unieważnić drugą. Wczorajsze "nigdy więcej wojny" zostaje zastąpione przez "Nigdy więcej Monachium".

Pułapka kontrfaktyczna i instytucjonalizacja żalu

Obie maksymy wyrastają z realnych katastrof i obie niosą w sobie ważną prawdę, lecz żadna nie stanowi uniwersalnej teorii polityki międzynarodowej. W tym tkwi najgłębszy problem „lekcji historii”. Historia nie daje gotowych recept, ponieważ sytuacja, w której mielibyśmy je zastosować, nigdy nie jest identyczna z tą, z której recepta pochodzi. Może dostarczać hipotez, ostrzeżeń i wzorców oraz repertuaru pytań, ale gdy zostaje zmieniona w automatyczny imperatyw, przestaje być wiedzą, a staje się pamięcią proceduralną: bodziec wywołuje reakcję bez pełnej rekonstrukcji kontekstu. Badania nad myśleniem kontrfaktycznym ukazują podobną ambiwalencję na poziomie jednostki. Wyobrażanie sobie alternatyw może wspierać proces uczenia się i przygotowywać do lepszych decyzji, lecz może również prowadzić do niepotrzebnych korekt taktycznych i zwiększać sztywność strategii.

Żal nie jest więc psychologiczną wadą, lecz mechanizmem uczenia się, który – podobnie jak strach czy optymizm – posiada funkcję adaptacyjną, ale i potencjał do patologicznej nadkorekty. Bez zdolności do żalu trudno byłoby wyciągać wnioski z własnych decyzji; człowiek musiałby przyjmować każdy rezultat jako nieodwracalny fakt, pozbawiony informacji o własnym zachowaniu. Kontrfaktyczne „mogłem zrobić inaczej" umożliwia poprawę. Badania nad naturą tego procesu podkreślają jego funkcję w wyjaśnianiu przeszłości i projektowaniu przyszłych działań. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy alternatywny scenariusz przestaje być hipotezą, a staje się pewnością. Po przegranej wojnie można stwierdzić: „gdybyśmy zainterweniowali wcześniej, przeciwnik zostałby powstrzymany". Tego zdania nie da się już empirycznie przetestować.

Historia przebiegła tylko jedną ścieżką. Alternatywa istnieje wyłącznie w wyobraźni – może być prawdopodobna i dobrze uzasadniona, ale nadal pozostaje kontrfaktyczna. Żal posiada jednak niebezpieczną zdolność zamieniania tej niepewności w psychologiczną oczywistość. Wiemy, że rzeczywistość była zła, natomiast wyobrażony wariant nie miał okazji ujawnić własnych kosztów, przez co z natury wydaje się czystszy. To asymetria niemal niemożliwa do usunięcia. Rzeczywista polityka ma ofiary, błędy i nieprzewidziane konsekwencje. Polityka, której nie podjęliśmy, istnieje wyłącznie jako narracja. Nie posiada cmentarzy.

Droga niewybrana zawsze ma przewagę nad wybraną: nie zdążyła jeszcze nikogo rozczarować.

Kontrfaktyczne lekcje mogą łatwo stać się zbyt kategoryczne. Po katastrofie pojawia się potrzeba odnalezienia momentu, w którym historia „skręciła źle", co daje złudne poczucie poznawczej kontroli. Jeśli błędem był konkretny wybór, można uwierzyć, że następnym razem wystarczy postąpić odwrotnie.

Chaos odzyskuje strukturę, a tragedia przestaje być niezrozumiała, bo zyskuje przyczynę. Jednak świat polityki nie jest laboratorium, w którym można powtórzyć rok 1938, zmieniając jeden parametr. Nowy przeciwnik może mieć inne cele, inny apetyt na ryzyko, odmienne ograniczenia wewnętrzne i inną zdolność do eskalacji. Polityk posługujący się analogią musi zatem pytać nie tylko: „co przypomina mi ta sytuacja?", ale przede wszystkim: „pod jakimi najważniejszymi względami jest ona inna?". Bez drugiego pytania historia przestaje być nauczycielką. Staje się scenarzystką.

Pamięć narodowa dodatkowo komplikuje ten problem, gdyż nie jest jednolita. Społeczeństwo może żyć kilkoma konkurencyjnymi opowieściami o tej samej katastrofie. Dla jednych wojna była konieczną ofiarą, dla innych – bezsensowną ekspedycją elit. Traktat dla jednych był zdradą, dla innych jedynym możliwym kompromisem. Polityka pamięci jest więc walką o to, który żal zostanie uznany za narodowy. Współczesne badania nad pamięcią zbiorową podkreślają jej ścisły związek z

tożsamością i legitymizacją władzy. To, co społeczeństwo przyjmuje za lekcję przeszłości, nie jest neutralnym wydobyciem prawdy z archiwum, lecz wynikiem procesu selekcji, sporu i reinterpretacji. Z czasem pierwotne świadectwa znikają, a narracja może zyskać na sile właśnie dlatego, że nie konkuruje już z pamięcią bezpośrednich uczestników.

Żal posiada zatem własną infrastrukturę władzy i potrzebuje narratorów. Prezydent, generał, historyk czy nauczyciel tłumaczą społeczeństwu, czego państwo powinno żałować. Raz utrwalona interpretacja zaczyna oddziaływać na tych, którzy sami jej nie tworzyli – młody minister może podejmować decyzje pod wpływem traumy wojny zakończonej przed jego urodzeniem.

Nie musi jej pamiętać; wystarczy, że pamięć państwa nauczyła go, co ona „znaczyła". To pozwala emocji przetrwać biologicznego nosiciela. Indywidualny żal umiera z człowiekiem, ale żal polityczny może zostać zakodowany w instytucjach. Prawo może zakazać działań uznanych za źródło katastrofy, doktryna wojskowa zostać przebudowana, by uniknąć ponownego zaskoczenia, a system sojuszy powstać jako odpowiedź na dawną samotność. Konstytucja może ograniczyć instrumenty, które wcześniej umożliwiły nadużycie. Taka instytucjonalizacja pamięci jest często jednym z największych osiągnięć politycznego uczenia się. Jednak i tutaj działa wahadło: instytucja zaprojektowana przeciwko wczorajszemu zagrożeniu może jutro utrudnić odpowiedź na wyzwanie innego rodzaju.

Trauma historyczna jako filtr strategiczny i mechanizm wahadła żalu

Heimannowskiego pojęcia narodowej traumy nie należy zatem rozumieć jako wezwania do psychologizowania każdego państwa. Nie chodzi o stwierdzenie, że „Ameryka czuła", „Francja cierpiała" czy „Niemcy bały się" w taki sam sposób, jak pojedynczy człowiek. Precyzyjniej byłoby powiedzieć, że określone doświadczenia historyczne zostały włączone do wspólnych narracji, które kształtowały preferencje elit, ograniczały dostępne opcje polityczne i zmieniały sposób interpretowania kolejnych kryzysów. Badania nad pamięcią w stosunkach międzynarodowych wskazują zresztą, że może ona zarówno mobilizować państwa do działania, jak i zawężać ich repertuar polityczny, wpływając na negocjacje, sojusze oraz rozwiązywanie konfliktów.

Taka interpretacja zachowuje to, co w Heimannie najcenniejsze, unikając jednocześnie antropomorfizmu. Państwo nie musi posiadać ciała, aby historia wpływała na jego działanie; wystarczy, że ciało posiadają ludzie podejmujący decyzje, a instytucje przekazują im określony kod przeszłości.

Żal różni się zasadniczo od emocji przywołanych wcześniej. Strach może pojawić się w sekundę, optymizm może działać przez miesiące, ale trauma historyczna potrafi pracować przez generacje. Nie potrzebuje już pierwotnego bodźca – kolejne pokolenie może odziedziczyć nie samo doświadczenie, lecz jego interpretację. Emocja biologiczna staje się kulturą strategiczną.

W tym miejscu można dostrzec pełny kształt Heimannowskiego „wahadła żalu". Najpierw państwo podejmuje decyzję, która prowadzi do rezultatu ocenionego jako katastrofalny. Społeczeństwo buduje wówczas kontrfaktyczną narrację o tym, co należało zrobić inaczej. Narracja zamienia się w lekcję, a ta staje się kryterium kolejnych wyborów. Następny kryzys zostaje odczytany przez jej pryzmat, co sprawia, że decydenci nadmiernie kompensują dawny błąd. Nowa polityka generuje jednak własne koszty i po latach pojawia się kolejny żal – tym razem dotyczący nadmiernej korekty. Nie jest to koło, ponieważ świat ulega zmianie; jest to raczej wahadło zawieszone w poruszającym się budynku. Dlatego nigdy nie wraca dokładnie w to samo miejsce.

Polityka międzynarodowa może tu przypominać człowieka, który wychowuje dzieci w całkowitym przeciwieństwie do sposobu, w jaki sam został wychowany, przekonany, że zaprzeczenie błędu musi być dobrem. Dopiero kolejne pokolenie odkrywa, że to przeciwieństwo również może posiadać własną patologię. Pamięć jest więc konieczna, ale sama w sobie nie wystarcza – potrzebna jest zdolność do pamiętania bez niewolniczego posłuszeństwa wobec wspomnienia. Dojrzałość strategiczna nie polega na tym, by nie zapominać przeszłości, lecz na tym, by nie pozwolić przeszłości udawać przyszłości. Na tym fundamencie Heimann buduje dwa ostatnie wielkie studia emocji żalu.

Pierwsze z nich analizuje Amerykę po I wojnie światowej, która uznała wejście w europejski konflikt za błąd, zbudowała narrację o „handlarzach śmiercią" i próbowała zabezpieczyć się przed ponownym uwikłaniem w cudzą wojnę. Drugie pokazuje tę samą Amerykę po doświadczeniach lat trzydziestych i II wojny światowej, kiedy dawny nakaz nieinterwencji zostaje wyparty przez jeszcze potężniejsze „nigdy więcej": nigdy więcej Monachium. Heimann przedstawia ten zwrot jako przejście od żalu po udziale w Wielkiej Wojnie do żalu po skutkach izolacjonizmu, co następnie współtworzyło powojenny paradygmat amerykańskiej polityki zagranicznej.

Warto zacząć od szczególnego rodzaju rozczarowania zwycięzcy. Stany Zjednoczone wyszły z I wojny światowej jako państwo potężniejsze, a jednak miliony Amerykanów zaczęły zadawać pytanie, czy ich kraj w ogóle powinien był do tej wojny wejść. Z tego pytania wyrósł polityczny mit „handlarzy śmiercią", komisja Nye'a, ustawodawstwo neutralności i izolacjonizm lat trzydziestych. Jest to przypadek niezwykle ważny dla Heimanna, gdyż pokazuje, że trauma nie zawsze pcha mocarstwo do wojny – czasami przekonuje je, że najwyższą formą bezpieczeństwa jest nieobecność. Od „handlarzy śmiercią" do America First: trauma, która nakazuje nie działać. Najbardziej

interesująca trauma polityczna nie zawsze rodzi się z klęski; czasem powstaje po zwycięstwie, gdy społeczeństwo zaczyna podejrzewać, że cena sukcesu przewyższyła jego wartość.

Stany Zjednoczone po I wojnie światowej są dla Gadiego Heimanna właśnie takim przykładem. Państwo nie zostało pokonane, terytorium nie spustoszone, a pozycja gospodarcza i finansowa wzrosła. Mimo to w kolejnych latach coraz silniej zakorzeniało się pytanie o historyczną pomyłkę decyzji z 1917 roku. Heimann czyni z tego rozczarowania początek sekwencji prowadzącej od wilsonowskiego internacjonalizmu do izolacjonizmu, komisji Nye'a i ustaw neutralności. Żal przestaje być wspomnieniem – zaczyna pisać prawo.

Amerykańska reakcja nie była jednak powrotem do całkowitej samotności; pojęcie „izolacjonizmu" wymaga tutaj dyscypliny. Stany Zjednoczone pozostawały mocarstwem gospodarczym, prowadziły aktywną politykę na półkuli zachodniej i uczestniczyły w międzynarodowych relacjach ekonomicznych. Izolacjonizm lat międzywojennych oznaczał przede wszystkim silną niechęć do trwałych zobowiązań polityczno-wojskowych oraz do ponownego uwikłania w konflikty europejskie i azjatyckie. Office of the Historian podkreśla właśnie tę różnicę: Ameryka próbowała unikać konfliktów za oceanami, nie rezygnując z własnych interesów gospodarczych ani z aktywności w Ameryce Łacińskiej.

Mechanizm przekuwania rozczarowania w narodowy żal

Kluczowe z psychologicznego punktu widzenia było to, jak interpretowano doświadczenie Wielkiej Wojny. Woodrow Wilson przedstawił decyzję o przystąpieniu do konfliktu jako akt posiadający sens wykraczający poza materialne interesy Stanów Zjednoczonych; wojna miała pomóc w zbudowaniu bezpieczniejszego porządku międzynarodowego. Jednak powojenne rokowania, spory wokół traktatu wersalskiego, nierozwiązane kwestie długów, nieustanna rywalizacja mocarstw oraz brak obecności USA w Lidze Narodów sprawiły, że ta pierwotna opowieść o transformacyjnym celu interwencji straciła na wiarygodności. Senat odrzucił ratyfikację traktatu wersalskiego w głosowaniach z 1919 i 1920 roku, a zwycięstwo Warrena G. Hardinga w wyborach w 1920 roku jest w oficjalnej historii Senatu postrzegane jako szeroki zwrot opinii publicznej przeciwko wilsonowskiemu kierunkowi polityki zagranicznej. W teorii Heimanna nie chodzi o ustalenie, czy Wilson „miał rację", lecz o samą przemianę pamięci. Jeśli społeczeństwo wysłało żołnierzy na drugi koniec Atlantyku w przekonaniu, że ich ofiara ustanowi trwalszy pokój, a następnie obserwuje kolejne kryzysy europejskie, naturalnie pojawia się kontrfaktyczne pytanie: co zyskalibyśmy, gdybyśmy w 1917 roku pozostali poza wojną?

Tego nie da się już sprawdzić. Alternatywna historia nie posiada własnych kosztów, cmentarzy ani kryzysów. Właśnie dlatego może wydawać się atrakcyjniejsza od rzeczywistości. Żal potrzebuje jednak czegoś więcej niż tylko alternatywy – potrzebuje sprawcy. Skoro wejście do wojny było błędem, ktoś musiał ten błąd spowodować. W latach trzydziestych niezwykle silną odpowiedź przyniosła narracja o producentach uzbrojenia i bankierach, którzy mieli popchnąć państwo ku wojnie dla własnego zysku. Heimmann traktuje „Arms Manufacturers' Conspiracy", czyli spisek producentów broni, jako jeden z najważniejszych mechanizmów przekształcających rozczarowanie w trwałą postawę izolacjonistyczną. Popularność tej interpretacji wzmocniła wydana w 1934 roku książka Merchants of Death; oficjalna historia amerykańskiej dyplomacji wskazuje, że zarówno ta publikacja, jak i publiczne oskarżenia pod adresem banków i przemysłu zbrojeniowego, pogłębiły społeczną nieufność wobec idei kolejnej interwencji. Samo określenie "handlarze śmiercią" było retorycznie genialne. W dwóch słowach łączyło zysk ze śmiercią, prywatny interes z publicznymi cmentarzami. Złożone pytanie o przyczyny przystąpienia Stanów Zjednoczonych do wojny w 1917 roku zastąpiono moralnie klarowną opowieścią: zwykli ludzie zapłacili krwią za interes tych, którzy zarabiali na amunicji i kredycie. Taka narracja dostarcza wszystkiego, czego potrzebuje pamięć zbiorowa: niewinnej ofiary, cynicznego sprawcy, łatwej do zapamiętania lekcji i prostej recepty na przyszłość.

Instytucjonalizacja podejrzenia poprzez komisję Nye'a i ustawy neutralności

W 1934 roku Senat powołał specjalną komisję do zbadania przemysłu zbrojeniowego oraz ekonomicznych uwarunkowań wejścia USA do I wojny światowej. Pod kierownictwem senatora Geralda Nye'a ciało to prowadziło przesłuchania od września 1934 do lutego 1936 roku. Oficjalna historia Senatu odnotowuje 93 posiedzenia i ponad 200 przesłuchanych świadków, w tym przedstawicieli wielkiego biznesu i finansów.

Warto zauważyć, że komisja nie znalazła wielu twardych dowodów na istnienie rzeczywistego spisku producentów uzbrojenia, co jednak nie osłabiło społecznego przekonania o ich odpowiedzialności. Heimann zachowuje właśnie to rozróżnienie: dochodzenie nie udowodniło konspiracji, ale politycznie uwiarygodniło podejrzenie. Jest to kapitalny przykład relacji między faktem i narracją. Komisja może nie potwierdzić teorii w jej najsilniejszej wersji, a mimo to samo publiczne śledztwo podnosi rangę stawianego pytania. Przez miesiące społeczeństwo obserwowało przesłuchania dotyczące zysków wojennych, sprzedaży broni i interesów bankowych, przez co hipoteza przestała funkcjonować na marginesie.

Wchodzi do instytucjonalnego centrum republiki. Państwo nie musi potwierdzić podejrzenia, by samo badanie uczyniło je elementem pamięci narodowej. Perspektywa Heimanna pozwala dostrzec, dlaczego ta narracja była tak psychologicznie atrakcyjna. Gdybyśmy przyjęli, że wojna wynikała ze skomplikowanego układu bezpieczeństwa, niemieckiej wojny podwodnej, stosunków handlowych, Wilsonowskiej wizji ładu czy kalkulacji strategicznych, lekcja pozostałaby niejednoznaczna. Jeśli natomiast winni byli bankierzy i producenci broni, recepta staje się prosta: należy wyeliminować takie powiązania przy następnym konflikcie. Polityka zyskała wówczas możliwość niemal technologicznego zabezpieczenia się przed przyszłym żalem.

Tak należy interpretować ustawy neutralności z połowy lat trzydziestych. Pierwszy Neutrality Act z 1935 roku zakazywał eksportu broni, amunicji i narzędzi wojennych do państw uczestniczących w konflikcie. W 1936 roku regulację przedłużono, wprowadzając zakaz udzielania pożyczek walczącym stronom. Ustawa z 1937 roku rozszerzyła ograniczenia o m.in. zakaz podróżowania obywateli amerykańskich na statkach stron wojujących oraz przewozu uzbrojenia przez amerykańską żeglugę. Nie były to jedynie instrumenty prawa handlowego, lecz zinstytucjonalizowana pamięć roku 1917.

Ustawodawca próbował usunąć ze stołu dokładnie te mechanizmy, które w dominującej narracji miały wcześniej stopniowo wciągać państwo do wojny: handel bronią, kredyty, żeglugę i ochronę interesów ekonomicznych za granicą. Logika była niemal laboratoryjna.

Instytucjonalizacja lęku jako filtr decyzji

Jeśli poprzednia katastrofa była wynikiem czynników A, B i C, to następnym razem należy prawnie wyeliminować te elementy, zanim kryzys w ogóle się rozpocznie. Senackie opracowanie historyczne wprost wiąże ustalenia komisji Nye'a z późniejszą legislacją neutralnościową. Warto tu dostrzec fascynujący związek z modelem wieloheurystycznym, do którego wrócimy szerzej w dalszej części. Ustawy neutralności działały bowiem podobnie do filtra niekompensacyjnego.

Nie analizowano w nich każdorazowo, czy sprzedaż uzbrojenia konkretnemu państwu zwiększy bezpieczeństwo Stanów Zjednoczonych. Pewne opcje miały zostać usunięte z pola wyboru a priori, ponieważ doświadczenie historyczne nadało im status drogi prowadzącej ku nieakceptowalnemu ryzyku. Zamiast ponawiać pełny rachunek kosztów i korzyści przy każdym nowym konflikcie, system narzucał zasadę: tej drogi nie wolno już brać pod uwagę. Było to zarazem racjonalne uczenie się na błędach i potencjalna pułapka nadmiernej korekty.

Problem stawał się widoczny w momentach, gdy neutralność formalnie traktowała tak samo agresora, jak i jego ofiarę. W przypadku konfliktu włosko-etiopskiego Roosevelt przestrzegał ustawowych ograniczeń dotyczących dostaw broni, a jednocześnie publicznie apelował, by Amerykanie nie wykorzystywali wojny do osiągania nadzwyczajnych zysków handlowych. Z perspektywy pamięci o roku 1917 równe odsunięcie się od obu stron było zaletą: państwo nie mogło po raz kolejny wejść w spiralę gospodarczych zobowiązań, które prowadzą do militarnego uwikłania. Z punktu widzenia równowagi sił pojawiała się jednak trudniejsza kwestia: czy identyczny dystans wobec agresora i zaatakowanego jest rzeczywiście politycznie neutralny?

Tu ujawnia się jedna z najważniejszych niezamierzonych konsekwencji izolacjonizmu. Prawo skonstruowane po to, aby zapobiec powtórce jednej wojny, drastycznie ograniczało elastyczność polityki wobec zupełnie innego układu sił. Office of the Historian wskazuje, że choć Roosevelt dostrzegał potrzebę aktywniejszej roli Stanów Zjednoczonych, jego swobodę krępowały silne nastroje izolacjonistyczne w Kongresie i społeczeństwie; sam prezydent akceptował część ustaw neutralności także dlatego, że potrzebował politycznego wsparcia dla swojego programu krajowego. Pamięć społeczna stawała się więc realnym parametrem polityki zagranicznej. Nie należy jednak przedstawiać Roosevelta jako uwięzionego proroka, który od początku lat trzydziestych dokładnie wiedział, dokąd zmierza świat. Jego własna polityka ewoluowała, a gotowość do ryzyka była ograniczona również przez chłodną ocenę możliwości państwa. Kluczowy jest tu proces stopniowego rozchodzenia się percepcji prezydenta i dominującej normy politycznej.

W październiku 1937 roku Roosevelt wygłosił w Chicago przemówienie, w którym porównał międzynarodową agresję do epidemii wymagającej swoistej "kwarantanny". Podkreślał w nim, że warunki współczesnego świata nie pozwalają Stanom Zjednoczonym na obojętne ignorowanie wydarzeń za granicą. Nie przełożyło się to jednak na przełamanie dominującej niechęci do ryzyka; oficjalna historia amerykańskiej polityki zagranicznej zauważa, że społeczeństwo nie było wówczas gotowe ponosić kosztów aktywnego przeciwstawiania się agresji.

Pod tym względem rok 1937 jest szczególnie wymowny. W grudniu japońskie lotnictwo zatopiło na Jangcy amerykańską kanonierkę USS Panay. Japonia przeprosiła, przyjęła odpowiedzialność za incydent i wypłaciła Stanom Zjednoczonym ponad 2,2 miliona dolarów odszkodowania za straty oraz śmierć i obrażenia załogi.

Kryzys nie przerodził się w konfrontację militarną. W perspektywie Heimanna istotna nie jest ocena tego, czy należało odpowiedzieć inaczej, lecz stopień, w jakim próg akceptacji ryzyka był nadal zdominowany przez wspomnienie poprzedniej wojny. Żal po 1917 roku działał tutaj jak antycypowany żal. Przy podejmowaniu każdej decyzji nad stołem wisiało pytanie: czy właśnie tak zaczyna się następne uwikłanie? Jedna sankcja może prowadzić do odwetu, odwet do ochrony

żeglugi, ochrona żeglugi do starcia, a starcie do kolejnego wysłania amerykańskich żołnierzy za ocean. Kiedy historia wcześniejszej interwencji została zapamiętana jako proces stopniowego wciągania państwa w konflikt, każdy pierwszy krok w nowym kryzysie może wyglądać jak początek tej samej równi pochyłej. Tłumaczy to potęgę izolacjonizmu lepiej niż stereotyp o społeczeństwie po prostu "niezainteresowanym światem". Izolacjonista mógł uważać się właśnie za człowieka, który wyciągnął lekcję z historii. Wiedział, jak zaczynają się moralne krucjaty. Wiedział, kto na nich zarabia.

Wiedział również, że początkowa pomoc materialna może stworzyć zobowiązania, których później nie da się porzucić. Jego sprzeciw wobec interwencji nie musiał więc wynikać z braku wiedzy, lecz z przekonania, że posiada właściwą lekcję poprzedniej katastrofy. Dlatego ruch izolacjonistyczny był politycznie szerszy niż jeden obóz ideologiczny. Oficjalna historia Departamentu Stanu opisuje jego zwolenników jako mieszaninę progresistów i konserwatystów, przedsiębiorców oraz aktywistów pokojowych. Można było sprzeciwiać się wojnie z powodu pacyfizmu, libertariańskiej nieufności do państwa, obawy o koncentrację władzy wykonawczej, interesów gospodarczych, przekonania o europejskiej dekadencji albo czystego realizmu strategicznego. Wspólnym mianownikiem pozostawało jedno: koszt uwikłania oceniano jako wyższy niż koszt dystansu. Pod koniec lat trzydziestych i na początku czterdziestych najbardziej rozpoznawalnym symbolem tej tendencji stał się ruch America First, z senatorem Burtonem Wheelerem oraz Charlesem Lindberghiem na czele.

America First jako moralność pamięci i filtr bezpieczeństwa

Materiały Library of Congress oraz Senatu dokumentują działalność ruchu America First i jego konsekwentny sprzeciw wobec przystąpienia Stanów Zjednoczonych do wojny. Ruch ten nie był wolny od poważnych kontrowersji; część jego retoryki, a zwłaszcza wypowiedzi Lindbergha, obciążona była oskarżeniami o antysemityzm, co skłaniało niektórych zwolenników do odejścia z powodu tonu części działaczy.

Z punktu widzenia Heimanna politycznie najważniejszy pozostaje sam idiom "America First". Oznacza on przyjęcie określonego porządku wartości: zanim zapytamy, co jest sprawiedliwe w Europie, należy zapytać, co zwiększa bezpieczeństwo Ameryki. Zanim uratujemy czyjąś równowagę sił, musimy udowodnić, że nie powtarzamy mechanizmu 1917 roku. To nie musi być cynizm. To może być konsekwentna moralność pamięci.

Wybuch wojny w Europie we wrześniu 1939 roku nie unicestwił natychmiast izolacjonizmu, lecz raczej przesunął jego granice. Amerykańska opinia publiczna zaczęła szerzej akceptować wsparcie dla państw walczących z III Rzeszą, wciąż jednak silnie opierając się bezpośredniemu zaangażowaniu militarnemu. Office of the Historian opisuje to przejście od pełnej neutralności ku poparciu dla pomocy aliantom "short of war" – wsparcia, które nie oznaczało jeszcze własnego udziału w walkach.

Instytucjonalizacja traumy i mechanizm wahadła żalu

Warto podkreślić, że trauma nie pęka od razu. Najpierw jest omijana. W 1939 roku zmodyfikowano Neutrality Act, wprowadzając zasadę cash-and-carry: strony wojujące mogły kupować uzbrojenie pod warunkiem zapłaty gotówką i transportu towarów własnymi statkami. Rok później Roosevelt zawarł porozumienie Destroyers-for-Bases, przekazując Wielkiej Brytanii ponad pięćdziesiąt starszych niszczycieli w zamian za długoterminowy dostęp do baz na terytoriach brytyjskich. Z kolei Lend-Lease z 1941 roku umożliwił szerokie wspieranie państw walczących z Osią bez klasycznej transakcji kredytowej, która mogłaby przywołać problem długów po I wojnie światowej. Każdy z tych instrumentów można odczytać jako polityczną innowację wymuszoną przez starcie dwóch traum. Z jednej strony trwała pamięć roku 1917: kredyty, handel i uzależnienie interesów ekonomicznych od zwycięstwa jednej ze stron, co ostatecznie doprowadziło do wojny. Z drugiej zaś coraz silniejsza stawała się obawa, że pozostawienie Wielkiej Brytanii bez pomocy doprowadzi do strategicznego układu zagrażającego bezpośrednio Stanom Zjednoczonym.

Roosevelt nie mógł po prostu nakazać społeczeństwu zapomnienia poprzedniej lekcji. Musiał tworzyć narzędzia, które zwiększały zaangażowanie, a jednocześnie odróżniały je językowo i prawnie od ścieżki z 1917 roku. Lend-Lease jest w tym sensie lekcją psychologii politycznej. Dobra polityka nie zawsze polega na bezpośrednim starciu z pamięcią zbiorową; czasem polega na stworzeniu kategorii działania, która nie aktywuje starego zakazu. Nie „pożyczamy ponownie pieniędzy europejskim sojusznikom", lecz udostępniamy sprzęt niezbędny do obrony bezpieczeństwa Ameryki. Nie „wchodzimy do wojny", lecz stajemy się arsenałem tych, którzy już walczą. Office of the Historian wskazuje, że konstrukcja Lend-Lease odpowiadała zarówno na bariery prawne wcześniejszych ustaw, jak i na polityczny opór przed bezpośrednim udziałem w konflikcie. To przesuwanie granicy miało jednak swój kres. 7 grudnia 1941 roku atak na Pearl Harbor stworzył doświadczenie, którego nie dało się już wpasować w narrację o bezpieczeństwie gwarantowanym przez niezaangażowanie. Oficjalne historie Senatu i Departamentu Stanu są tu jednoznaczne: japoński atak gwałtownie podważył siłę izolacjonizmu i zmusił Stany Zjednoczone do wejścia do wojny, co doprowadziło m.in. do rozwiązania America First Committee.

Psychologicznie wydarzyło się jednak coś istotniejszego. Stara trauma mówiła: „interwencja sprowadza katastrofę". Pearl Harbor pozwolił zadać odwrotne pytanie kontrfaktyczne: czy katastrofa przyszła właśnie dlatego, że zbyt długo wierzyliśmy w możliwość pozostania poza konfliktem? W tym momencie wahadło żalu zaczęło zmieniać kierunek. Interpretacji Heimanna nie należy tu redukować do twierdzenia, że izolacjonizm „spowodował" II wojnę światową – byłoby to historycznie nieuprawnione i analitycznie prymitywne. Wniosek jest subtelniejszy.

Amerykańska pamięć I wojny światowej wpłynęła na strukturę dostępnych decyzji, ustawodawstwo neutralności, zakres swobody prezydenta oraz próg, przy którym zagrożenie zewnętrzne uznawano za wymagające interwencji. To właśnie ta warstwa afektywna leży u podstaw koncepcji Heimanna. Przypadek amerykański pokazuje pełną siłę żalu jako mechanizmu instytucjonalnego: najpierw społeczeństwo tworzy kontrfaktyczną opowieść o poprzedniej wojnie, następnie identyfikuje źródła błędu, a na koniec prawodawca zamyka te mechanizmy w normach prawnych. W kolejnym kryzysie polityk nie mierzy się więc tylko z przeciwnikiem zagranicznym, lecz z prawem i pamięcią zbudowaną przez poprzednie pokolenia. Najtrwalszą konsekwencją wojny nie zawsze jest nowa granica; czasem jest nią lista rzeczy, których państwo przysięga już nigdy więcej nie zrobić.

Tu zaczyna się ostatni wielki paradoks Heimannowskiego „wahadła żalu". W latach trzydziestych „nigdy więcej" oznaczało: nigdy więcej europejskiej wojny, zobowiązań bankierskich, konwojów, eskalacji i cudzej krwi kupowanej amerykańską krwią. Po doświadczeniu Hitlera powstaje nowe „nigdy więcej". Jego symbolem nie będzie już rok 1917, lecz 1938. Nie „handlarze śmiercią", lecz Monachium. Nie lęk przed wejściem do wojny, lecz lęk przed spóźnieniem się na nią. Nie podejrzenie, że zaangażowanie jest pułapką, lecz przekonanie, że ustępstwa wobec ekspansywnego mocarstwa kupują jedynie czas dla agresora. Wahadło wychyla się w przeciwną stronę.

Stalin będzie coraz częściej odczytywany przez analogię do Hitlera, ustępstwo zacznie pachnieć appeasementem, a doświadczenia lat trzydziestych wpłyną na interpretację sytuacji w Iranie, Turcji, Grecji czy Berlinie i całą architekturę zimnej wojny. Wtedy ujawni się najostrzejsza wersja ostrzeżenia Heimanna: człowiek może tak bardzo bać się powtórzenia dawnego błędu, że z wielką racjonalnością wybierze błąd przeciwny.

Widmo Monachium jako mechanizm zapobiegania ustępstwom

Widmo Monachium: kiedy „nigdy więcej" staje się strategią. Lata trzydzieste były dla Stanów Zjednoczonych epoką politycznego „nigdy więcej wojny europejskiej", jednak druga połowa lat

czterdziestych przyniosła niemal całkowite odwrócenie tej maksymy. Nowe „nigdy więcej" nie zabraniało już interwencji – zabraniało spóźnienia. Nie ostrzegało przed uwikłaniem, lecz przed ustępstwem. Nie pytało, czy kolejny kryzys może stać się powtórzeniem roku 1917, lecz czy bezczynność nie okaże się powtórzeniem roku 1938. W konstrukcji Gadiego Heimanna to właśnie tutaj „wahadło żalu" osiąga swój najbardziej spektakularny moment: trauma udziału w I wojnie światowej współtworzy amerykański izolacjonizm, doświadczenie katastrofy lat trzydziestych delegitymizuje ten izolacjonizm, a Monachium zostaje następnie przekształcone w kod poznawczy powojennej polityki bezpieczeństwa. Źródło ujmuje ten zwrot bardzo mocno, przedstawiając „widmo Monachium" jako fundament nowego paradygmatu powstrzymywania i ostrzegając zarazem, że korekta wcześniejszego błędu może prowadzić do nadmiernej reakcji. Nie chodzi tu jednak o twierdzenie, że konferencja monachijska bezpośrednio „spowodowała" zimną wojnę – taka teza byłaby zbyt daleko idąca.

Konflikt radziecko-amerykański miał przecież głębokie źródła strukturalne: sprzeczność ustrojów, problem powojennego układu sił, los Europy Środkowo-Wschodniej, kwestię Niemiec czy broń atomową, a także bezpieczeństwo granic Związku Radzieckiego oraz gwałtowną zmianę relatywnej potęgi po klęsce III Rzeszy i osłabieniu tradycyjnych mocarstw europejskich. Heimann proponuje jednak dodatkową warstwę wyjaśnienia.

Lekcja Monachium jako uniwersalny filtr percepcji

Pytanie brzmi: w jaki sposób te fakty odczytali ludzie, którzy właśnie przeżyli erę Hitlera? To zupełnie inny problem niż analiza samej dystrybucji siły. Rok 1938 stawał się bowiem czymś więcej niż tylko datą. Monachium zaczynało funkcjonować jako moralna metafora określonego rodzaju błędu: przekonania, że ograniczone ustępstwo wobec ekspansywnego mocarstwa może zaspokoić jego żądania. Retrospektywnie wydarzenia kolejnych miesięcy czyniły tę interpretację niezwykle sugestywną. Po przyjęciu porozumienia monachijskiego Hitler nie stał się mocarstwem usatysfakcjonowanym; w marcu 1939 roku wojska niemieckie wkroczyły do Pragi, a we wrześniu nastąpił atak na Polskę. W powojennej pamięci politycznej sekwencja ta pozwoliła skondensować złożoną historię appeasementu do jednego imperatywu: agresorowi nie wolno pokazać, że nacisk przynosi nagrodę.

Tak rozumiana „lekcja Monachium" posiada ogromną wartość strategiczną. Historia rzeczywiście dostarcza przykładów, w których ustępstwo poprawia pozycję agresora i zwiększa jego apetyt. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy reguła szczególna przyjmuje postać reguły uniwersalnej. Jeśli każde ustępstwo staje się Monachium, każdy przeciwnik może zostać Hitlerem, każda

negocjacja appeasementem, a każda próba rozpoznania ograniczonych celów rywala – niebezpieczną naiwnością. Właśnie ten moment interesuje Heimanna najbardziej.

Trauma dostarcza analitykowi ostrzeżenia, lecz może jednocześnie odebrać mu zdolność dostrzegania różnic. Monachium jest znakomitą lekcją historii dopóty, dopóki nie zaczyna udawać całej historii. Pierwsze powojenne lata dostarczyły Zachodowi wydarzeń, które łatwo było wpisać w taką strukturę percepcyjną: powstawały komunistyczne reżimy w Europie Środkowo-Wschodniej, Związek Radziecki wywierał presję na Iran i Turcję, narastał konflikt o przyszłość Niemiec, a nadzieje na trwałą współpracę aliantów szybko słabły. Materiał Heimanna przedstawia tę zmianę jako stopniowe przesuwanie obrazu Stalina: z trudnego, lecz możliwego do współpracy partnera ku figurze nowego ekspansjonisty, wobec którego powtórzenie polityki ustępstw byłoby strategiczną winą.

Należy tu jednak oddzielić interpretację psychologiczną od faktów historycznych. Stalina nie trzeba było utożsamiać z Hitlerem, aby uznawać działania radzieckie za poważne wyzwanie strategiczne. W 1946 roku Waszyngton protestował przeciw pozostawaniu wojsk sowieckich w północnym Iranie po terminie ich wycofania. W tym samym czasie amerykańscy urzędnicy oceniali presję Moskwy na Turcję oraz żądania dotyczące wspólnej kontroli obrony cieśnin czarnomorskich jako próbę zasadniczego zwiększenia wpływów ZSRR w regionie Morza Śródziemnego i Bliskiego Wschodu.

Metafory i systemowe ramy jako filtry poznawcze

Dokumentacja historyczna wskazuje na realne źródła niepokoju; Heimann pyta jednak, dlaczego po 1945 roku tak łatwo powiązano je z językiem ekspansji znanym z lat trzydziestych.

Kluczową rolę w tej przemianie odegrał George F. Kennan. W lutym 1946 roku, pracując w ambasadzie USA w Moskwie, wysłał do Waszyngtonu słynny „Long Telegram”. W tym tekście przedstawiał system sowiecki jako głęboko nieufny wobec Zachodu i podatny na logikę ekspansji, lecz jednocześnie wrażliwy na konsekwentny opór. Rok później, pisząc anonimowo jako „X”, rozwinął koncepcję długoterminowego, cierpliwego i stanowczego powstrzymywania ekspansywnych tendencji Związku Radzieckiego. Warto podkreślić, że pierwotny containment Kennana nie był synonimem wojskowego reagowania w każdym zakątku globu; stanowił raczej strategię różnicowania obszarów kluczowych, cierpliwości i presji politycznej.

Ta różnica ma znaczenie fundamentalne. „Powstrzymywanie” może oznaczać precyzyjne blokowanie ekspansji w miejscach strategicznie istotnych. Z kolei hasło „Nigdy więcej Monachium” znacznie łatwiej przekształca się w emocjonalną regułę, według której każda próba ekspansji musi

spotkać się z reakcją, gdyż pierwszy brak oporu jest początkiem kolejnej katastrofy. Pierwsza formuła wymaga analizy hierarchii interesów; druga z natury podejrzewa samo hierarchizowanie o niebezpieczny relatywizm.

W marcu 1946 roku nowej percepcji nadmiarowo nadał kształtu Winston Churchill. W Fulton w stanie Missouri, w obecności prezydenta Harry'ego Trumana, wygłosił przemówienie Sinews of Peace, w którym metafora „żelaznej kurtyny" stworzyła przestrzenny obraz pogłębiającego się podziału Europy. Pełny tekst wystąpienia dowodzi, że Churchill nie nawoływał do wojny prewencyjnej; przeciwnie, opowiadał się za siłą i ścisłą współpracą państw anglojęzycznych jako fundamentem pokoju i odstraszania. Język był jednak kluczowy. Abstrakcyjne napięcie między dawnymi sojusznikami zyskało konkretną formę: kurtynę, granicę oraz stronę zachodnią i wschodnią. Polityczna niepewność otrzymała obraz.

To właśnie ten rodzaj retoryki jest dla Heimanna istotny poza sferą estetyki. Metafora nie tylko opisuje rzeczywistość, ale podpowiada, jak należy ją organizować poznawczo. Jeśli przez Europę opada „żelazna kurtyna", łatwiej postrzegać wydarzenia w Grecji, Turcji, Niemczech czy Czechosłowacji jako elementy jednej struktury, a nie odrębne problemy lokalne. Pojedynczy kryzys zyskuje znaczenie systemowe.

W kolejnym roku ta interpretacja została przełożona na politykę państwa. 12 marca 1947 roku Truman wystąpił przed Kongresem, prosząc o pomoc dla Grecji i Turcji. Przedstawiał sytuację nie jako lokalną sprawę bałkańską, lecz jako kwestię amerykańskiego bezpieczeństwa i polityki zagranicznej. Sformułował zasadę wspierania narodów opierających się próbom podporządkowania przez zbrojne mniejszości lub presję zewnętrzną. Źródła Departamentu Stanu wskazują tu na ważną korektę późniejszej, uproszczonej narracji: administracja amerykańska sądziła wówczas, że Moskwa wspiera greckich komunistów silniej, niż w rzeczywistości czynił to Stalin, który bezpośredniego wsparcia im nie udzielał. Na zmianie polityki wpływał jednak równocześnie Iran, Turcja, problem kontroli atomowej i ogólne pogorszenie stosunków z ZSRR.

Ten punkt jest dla naszej analizy szczególnie cenny. Zagrożenie może być jednocześnie realne w skali systemowej i niedokładnie zdiagnozowane w konkretnym przypadku. Nie trzeba wybierać między tezą, że „Amerykanie wszystko wymyślili", a przekonaniem, iż „ocenili wszystko bezbłędnie". Koncepcja emocjonalnych filtrów Heimanna jest interesująca właśnie dlatego, że pozwala pogodzić oba te aspekty.

Reputacja i gospodarka jako narzędzia powstrzymywania

Związek Radziecki rzeczywiście dążył do rozszerzania i konsolidacji swojej strefy wpływów. Jednocześnie pamięć o latach trzydziestych mogła potęgować skłonność do interpretowania rozmaitych lokalnych procesów jako elementów jednej, centralnie sterowanej ofensywy. Doktryna Trumana nie była zatem jedynie programem pomocy.

Zmieniała ona kategorię problemu. Jeśli upadek jednego państwa mógł zachęcać do kolejnego przesunięcia granic wpływów, zdarzenie lokalne przestawało być lokalne. W takim toku rozumowania widać już zalążek późniejszej metafory domina: jeśli nie obronimy pierwszego punktu, nie wiemy, przy którym będzie można się zatrzymać. Ta logika może wydawać się racjonalna. Sojusze opierają się bowiem częściowo na wiarygodności, a demonstracyjna bierność mocarstwa wpływa na rachunek zysków i strat zarówno przeciwników, jak i sojuszników. Właśnie dlatego jednak granica między wiarygodnością a przymusem reputacyjnym jest tak trudna do uchwycenia. Państwo może dojść do punktu, w którym broni obszaru o niewielkiej wartości strategicznej głównie z obawy przed konsekwencjami dla wszystkich pozostałych zobowiązań. Wtedy reputacja zaczyna rozszerzać mapę interesów.

W czerwcu 1947 roku George Marshall wykonał kolejny ruch w budowaniu nowego ładu. Jego wystąpienie na Harvardzie nie było wojskową deklaracją konfrontacji; przeciwnie, przedstawiało europejski kryzys przede wszystkim jako problem rozpadu gospodarczego i społecznego. Marshall argumentował, że Stany Zjednoczone powinny pomóc przywrócić Europie sprawność ekonomiczną, bez której trudno oczekiwać stabilności politycznej i trwałego pokoju. Plan Odbudowy Europy, znany później jako Plan Marshalla, przyjęty przez Kongres w 1948 roku, miał nie tylko odbudować gospodarki, lecz także zmniejszyć podatność europejskich społeczeństw na destabilizację.

Plan Marshalla jest w naszej opowieści szczególnie istotny, gdyż pokazuje, że trauma Monachium nie musi prowadzić wyłącznie do militaryzacji. Jeśli lekcja z przeszłości brzmi: „nie pozwól przeciwnikowi wykorzystać słabości", odpowiedzią może być usunięcie tej słabości, zanim zostanie ona dostrzeżona. Fabryki, żywność, kredyty i odbudowana sieć handlowa stają się w takim ujęciu instrumentami bezpieczeństwa. Polityka powstrzymywania nie zaczyna się na linii okopów. Zaczyna się tam, gdzie gospodarczy rozpad umożliwia polityczną radykalizację. To przeciwstawienie pozwala uniknąć wielu uproszczeń w często źle rozumianej historii zimnej wojny.

Reputacyjna pułapka i psychologiczny ciężar Berlina

Doktryna bezpieczeństwa może opierać się nie tylko na groźbie użycia siły, ale także na budowaniu takiej stabilności politycznej i ekonomicznej, by przemoc przeciwnika stała się mniej skuteczna. Właśnie dlatego pierwotny containment Kennana był koncepcją znacznie bogatszą niż późniejsze, potoczne rozumienie „powstrzymywania komunizmu" jako interwencji wojskowej w każdym punkcie zapalnym świata. Jednocześnie reakcja radziecka na integrację Zachodu utwierdzała aliantów w przekonaniach, które skłaniały ich do zacieśniania współpracy.

Tu ponownie pojawia się dylemat bezpieczeństwa, o którym mowa w poprzednich częściach wywodu. Zachód postrzega odbudowę i konsolidację swojej części Niemiec jako element stabilizacji; Moskwa interpretuje to samo zjawisko jako budowę silnego bloku zachodniego. W odpowiedzi Moskwa zwiększa nacisk, co dla Zachodu staje się potwierdzeniem słuszności oceny sowieckich zamiarów. Reakcją jest dalsze instytucjonalizowanie solidarności zachodniej. Przewrót w Czechosłowacji z lutego 1948 roku, przeprowadzony przy wsparciu ZSRR, dodatkowo wzmocnił to poczucie zagrożenia. W oficjalnej genezie NATO wydarzenie to, a następnie blokada Berlina, są wskazywane jako kluczowe momenty kształtujące myślenie o potrzebie wspólnego bezpieczeństwa. Analiza Heimanna idzie dalej i interpretuje te zdarzenia przez „widmo Monachium": każdy kolejny sukces przeciwnika mógł być odczytywany jako dowód na to, że wcześniejsza stanowczość była niewystarczająca.

Szczególnie wyrazistym testem stał się Berlin. 24 czerwca 1948 roku Związek Radziecki rozpoczął blokadę zachodnich sektorów miasta, odcinając lądowe i wodne połączenia z zachodnimi strefami okupacyjnymi. Alianci odpowiedzieli mostem powietrznym, który przez niemal rok dostarczał mieszkańcom żywność, paliwo i inne niezbędne dobra. Blokada została zniesiona 12 maja 1949 roku.

Dla Heimanna znaczenie Berlina ma wymiar bardziej psychologiczny niż geograficzny: miasto stało się testem tego, czy Zachód cofnie się pod presją. To klasyczny mechanizm działania pamięci appeasementu. Berlin Zachodni był strategicznie trudny do obrony w tradycyjnym sensie wojskowym, gdyż leżał głęboko wewnątrz radzieckiej strefy okupacyjnej. Rezygnacja z miasta mogła być zatem przedstawiona jako racjonalne ograniczenie ryzyka. Jednak decydent patrzący przez pryzmat Monachium zadaje inne pytanie: co przeciwnik wywnioskuje z naszego wycofania?

W tej sytuacji o znaczeniu kryzysu nie decyduje sama wartość Berlina, lecz przyszła interpretacja ewentualnego ustępstwa. Tu ujawnia się istota reputacyjnej pułapki. Miejsce staje się ważne dlatego, że zadeklarowaliśmy, iż jest ważne. Następnie staje się jeszcze ważniejsze dlatego, że jego porzucenie pokazałoby, że wcześniejsza deklaracja nie była wiarygodna. W rezultacie państwo może

walczyć nie tylko o terytorium, lecz o znaczenie własnych poprzednich słów. Najdroższe granice nie zawsze biegną tam, gdzie leży najcenniejsza ziemia. Czasem biegną tam, gdzie mocarstwo pozostawiło swoją reputację.

Most powietrzny był mistrzowskim wyjściem z tego dylematu. Pozwolił uniknąć zarówno kapitulacji, jak i bezpośredniej próby militarnego przebicia blokady, która mogłaby doprowadzić do wojny. Właśnie tutaj widać, że emocjonalny imperatyw „nie ustępować" nie musi prowadzić do irracjonalnej eskalacji; może on wręcz pobudzać do poszukiwania trzeciej drogi.

Odpowiedź Zachodu utrzymała obecność w Berlinie bez wywoływania wojny z ZSRR. Dane NATO obrazują skalę tej operacji: w czasie blokady drogą powietrzną dostarczono ponad dwa miliony ton ładunków. W związku z tym tezę o „nadreaktywności" należy traktować jako hipotezę o mechanizmie, a nie automatyczny sąd o każdej powojennej decyzji USA. Przypadek Berlina może być wręcz argumentem przeciwnym: pamięć katastrofy ustępstw zwiększyła determinację, która z kolei została połączona z rozwiązaniem minimalizującym ryzyko wojny. Emocja nie musi więc deformować decyzji. Może ona zwiększyć wagę problemu, pozostawiając racjonalności zadanie znalezienia odpowiedniego instrumentu.

Zmiana logiki ryzyka i pułapka braku zobowiązań

W 1949 roku nastąpił krok, który z perspektywy amerykańskiej tradycji był przełomowy. 4 kwietnia podpisano Traktat Północnoatlantycki, w ramach którego Stany Zjednoczone po raz pierwszy w czasie pokoju tak jednoznacznie związały własne bezpieczeństwo z losem zachodnioeuropejskich sojuszników. Powstanie NATO dowodzi, że amerykańscy negocjatorzy musieli zmierzyć się z silnym unilateralizmem i niechęcią do stałych zobowiązań, jednak wydarzenia roku 1948 – zwłaszcza przewrót w Czechosłowacji oraz blokada Berlina – zasadniczo zmieniły percepcję Europy. Senat ratyfikował traktat stosunkiem 83 do 13 głosów. Porównanie tego momentu z latami trzydziestymi ukazuje pełną amplitudę wahadła Heimanna.

Wówczas bezpieczeństwo oznaczało unikanie zobowiązań, które mogłyby wciągnąć kraj w konflikt. Teraz zaś zaczęło oznaczać przyjęcie konkretnych zobowiązań z góry, by odstraszyć przeciwnika od sprawdzania, czy USA rzeczywiście zostaną wciągnięte do walki. Ta zmiana to coś więcej niż modyfikacja instrumentu politycznego; to fundamentalna zmiana logiki ryzyka. Izolacjonista obawia się pułapki zobowiązania, podczas gdy zwolennik systemu sojuszniczego lęka się pułapki braku zobowiązania. Pierwszy twierdzi: „jeśli obiecamy pomoc, będziemy musieli walczyć". Drugi odpowiada: „jeśli nie obiecamy pomocy, przeciwnik uzna, że wolno mu zaatakować". Obaj boją się wojny, lecz różnią się w modelu tego, jak ona powstaje. To jedno z najważniejszych odkryć w

konstrukcji Heimanna: przeciwstawne strategie mogą wyrastać z tej samej emocji i tego samego celu. Amerykański izolacjonista z 1935 roku i zwolennik NATO z 1949 roku chcą uniknąć kolejnej katastrofalnej wojny.

Pierwszy wierzy, że drogą do niej jest uwikłanie; drugi – że pozostawienie próżni, którą agresor uzna za zaproszenie. Polityka nie zaczyna się od odpowiedzi, lecz od teorii katastrofy: od przekonania, jak wygląda pierwszy krok na drodze ku przepaści. „Widmo Monachium" zmieniło właśnie tę teorię. Katastrofa miała teraz zaczynać się od pierwszego ustępstwa, niedotrzymanego zobowiązania lub państwa pozostawionego bez pomocy. Im mocniej ta lekcja utrwalała się w świadomości, tym łatwiej było przekształcać konflikty lokalne w testy globalnej wiarygodności. To tutaj Heimann lokuje ryzyko przyszłej nadreakcji: jeżeli każdy kryzys staje się „kolejnym Monachium", świat składa się wyłącznie z miejsc, z których nie wolno się cofnąć. Należy jednak zachować symetrię analityczną – nie wszystkie późniejsze obawy USA były projekcją traumy. Ekspansja wpływów radzieckich, presja w Europie, kryzys berliński i budowa systemu komunistycznych reżimów były realnymi procesami, których nie da się wyjaśnić wyłącznie psychologią Waszyngtonu.

Właśnie to czyni dylemat bezpieczeństwa tragicznym: aktor może trafnie rozpoznawać zagrożenie, a jednocześnie własnymi reakcjami zwiększać poziom konfrontacji. Strach nie musi być fałszywy, aby stać się samowzmacniający. Tu powraca Tukidydes. Zachód buduje instrumenty bezpieczeństwa z obawy przed ZSRR; Moskwa zaś widzi konsolidujący się blok zachodni i zyskuje dodatkowe powody do lęku o własne bezpieczeństwo. Każda ze stron interpretuje własne działania jako odpowiedź, a ruchy przeciwnika jako inicjatywę. Obaj posiadają historię wyjaśniającą, dlaczego „musieli" zrobić następny krok.

Z jednej perspektywy Plan Marshalla odbudowuje Europę; z drugiej – może być instrumentem amerykańskiej penetracji. Z perspektywy Zachodu NATO odstrasza, z perspektywy Moskwy potwierdza powstanie wrogiego bloku. Struktura ta przypomina wcześniejszy niemiecki dylemat bezpieczeństwa, choć aktorzy, ideologie i warunki są inne.

Dlatego „widmo Monachium" jest u Heimanna czymś więcej niż ciekawostką historyczną. Pokazuje, jak kontrfaktyczny żal przenika z pamięci do procesu selekcji opcji. Jeżeli ustępstwo otrzyma etykietę appeasementu, może zostać odrzucone, zanim ktokolwiek policzy jego rzeczywiste koszty i korzyści. Jeśli przeciwnik zostanie zaklasyfikowany jako „nowy Hitler", negocjacje przestają być neutralnym instrumentem politycznym, zostając obciążone historycznym znaczeniem tchórzostwa. Prowadzi nas to bezpośrednio do następnego etapu argumentacji. Dotychczas obserwowaliśmy emocje wpływające na postrzeganie rzeczywistości: strach wybierał zagrożenie, optymizm zawyżał szansę powodzenia, a żal dostarczał historycznej analogii.

Model wieloheurystyczny: racjonalność pojawia się dopiero po selekcji

W tym miejscu należy postawić pytanie bardziej techniczne: co dzieje się z procesem decyzyjnym, gdy pewne alternatywy zostają usunięte, zanim jeszcze rozpocznie się właściwa analiza kosztów i korzyści?

Odpowiedzią jest model wieloheurystyczny. Decydent nie zawsze kładzie na stole wszystkie warianty, by wybrać z nich matematycznie najlepszy. Najpierw może odrzucić rozwiązania politycznie niedopuszczalne, tożsamościowo nieakceptowalne lub obciążone kosztami, których nie da się „zrekompensować" innymi korzyściami. Dopiero spośród opcji, które przetrwały ten pierwszy filtr, wybiera rozwiązanie najbardziej użyteczne. Mechanizm ten jest dwuetapową selekcją, w której kalkulacja pojawia się dopiero po wcześniejszym odsianiu politycznych non-starters.

Przykład Monachium pokazuje, dlaczego jest to kluczowe. Przywódca nie musi wyliczać: „porównałem ustępstwo i opór; opór otrzymał 73 punkty, a ustępstwo 69". Może wcześniej uznać: „ustępstwo to Monachium, więc nie jest ono opcją". Gdy jedna możliwość przestaje być możliwością, racjonalność zaczyna operować jedynie wśród tych odpowiedzi, którym historia pozwoliła pozostać na stole. W modelu wieloheurystycznym racjonalność zaczyna się dopiero po selekcji.

Dotychczasowa argumentacja prowadziła nas przez kolejne sposoby, w jakie ludzki umysł ingeruje w polityczną kalkulację. Strach decydował o tym, które wydarzenie zostanie rozpoznane jako zagrożenie. Optymizm wpływał na ocenę szans powodzenia. Wishful thinking pozwalało pragnieniu podszywać się pod prognozę. Żal zamieniał przeszłą katastrofę w lekcję, a lekcję w filtr interpretowania kolejnego kryzysu. Można by z tego wyprowadzić pesymistyczną konkluzję, że przywódca jest zakładnikiem emocji, a racjonalność pozostaje jedynie elegancką fikcją podręczników stosunków międzynarodowych. Model wieloheurystyczny prowadzi jednak do znacznie ciekawszego wniosku.

Racjonalność istnieje, lecz nie zawsze inicjuje proces podejmowania decyzji. Często pojawia się dopiero wtedy, gdy wcześniejsze mechanizmy zdążyły już określić, które możliwości wolno jej porównywać.

Model wieloheurystyczny (poliheuristic theory) stanowi użyteczne domknięcie argumentacji Gadiego Heimanna. Jak wspomniano, jest to dwuetapowy proces: najpierw eliminowane są

alternatywy uznane za politycznie niedopuszczalne, a dopiero później spośród pozostałych wariantów wybierane jest rozwiązanie o najwyższej użyteczności. Intuicja ta jest zgodna z klasycznym sformułowaniem Alexa Mintza: teoria wieloheurystyczna powstała jako próba połączenia poznawczych i racjonalnych teorii decyzji. Zakłada ona początkową redukcję zbioru możliwości przy użyciu zasady niekompensacyjnej, po której następuje analityczne minimalizowanie ryzyka i maksymalizowanie korzyści. Sama nazwa „wieloheurystyczny" dobrze oddaje ambicję tej teorii – decydent nie musi konsekwentnie stosować jednej metody rozumowania; może zmieniać strategię poznawczą wraz z kolejnymi fazami decyzji. Badania eksperymentalne Mintza nad zachowaniem wysokich rangą oficerów wojskowych wspierają obraz procesu, w którym najpierw następuje eliminowanie nieakceptowalnych możliwości, a następnie dokładniejsza analiza tych, które przetrwały.

Zasada niekompensacyjności eliminuje opcje przed kalkulacją

Efekt ten staje się szczególnie widoczny w warunkach niejednoznaczności, tak charakterystycznych dla wielu kryzysów polityki zagranicznej. Model nie opisuje więc człowieka jako "niedoskonałego kalkulatora". Opisuje go raczej jako istotę, która nie chce kalkulować wszystkiego naraz. To pozornie drobne przesunięcie akcentów zmienia jednak fundamentalnie perspektywę.

Klasyczny model racjonalnego aktora sugeruje obraz stołu, na którym leżą wszystkie dostępne możliwości: wojna, kompromis, sankcje, wycofanie, negocjacje, oczekiwanie czy demonstracja siły. Każdej z nich przypisujemy przewidywane koszty, prawdopodobieństwa i korzyści, by ostatecznie wybrać tę najkorzystniejszą. Model wieloheurystyczny zakłada natomiast, że rzeczywisty polityk może w ogóle nie dopuścić części tych opcji do fazy porównawczej. Najpierw pyta – świadomie lub intuicyjnie – czy dana możliwość narusza kryterium, którego nie jest w stanie zaakceptować. Jeśli odpowiedź brzmi twierdząco, wariant zostaje odrzucony. Dopiero później zaczyna się właściwe liczenie.

Taką właśnie niekompensacyjną zasadę opisuje literatura założycielska teorii. Pojęcie niekompensacyjności jest tutaj kluczowe. W standardowym rachunku ogromna korzyść w jednym wymiarze może równoważyć koszt w innym: wyższą cenę akceptujemy za lepszą jakość, a większe ryzyko za potencjalnie większą nagrodę. Zasada niekompensacyjna mówi jednak, że istnieją straty, których polityk nie pozwala rekompensować żadnymi korzyściami. Jeżeli określony wariant przekracza krytyczny próg w jednym, szczególnie ważnym wymiarze, zostaje usunięty bez względu na to, jak atrakcyjny byłby pod pozostałymi względami. Formalne analizy modelu

wieloheurystycznego ujmują pierwszy etap właśnie w ten sposób: alternatywa może zostać wyeliminowana z powodu nieakceptowalnego wyniku na politycznie krytycznej osi, zanim jeszcze dojdzie do pełnego porównania pozostałych konsekwencji.

Wyobraźmy sobie premiera stojącego przed trzema wariantami zakończenia wojny. Pierwszy zakłada kontynuowanie walki przez rok – przy wysokich kosztach budżetowych i niepewnym rezultacie. Drugi oferuje kompromis korzystny ekonomicznie, lecz wymaga publicznego przyznania się do porażki na kilka tygodni przed wyborami. Trzeci jest militarnie ryzykowny, ale pozwala zachować narrację o determinacji i daje szansę na przełom. Klasyczny model użyteczności nakazywałby porównać wszystkie te wartości. Model wieloheurystyczny sugeruje jednak, że wariant drugi może zostać usunięty natychmiast, jeśli jego koszt polityczny oznacza dla lidera niemal pewną utratę władzy. Wówczas ekonomiczne korzyści kompromisu w ogóle nie otrzymają szansy, by "zrekompensować" stratę polityczną.

Spotyka się ujęcie, które wyostrza ten problem, określając pierwszy etap wręcz jako stadium "biologicznego przetrwania lidera" i podkreślając możliwość odrzucania rozwiązań korzystnych długookresowo dla państwa, lecz niszczących politycznie jego przywódcę. Warto jednak precyzyjnie oddzielić tę sugestywną interpretację od szerszego sformułowania teorii.

W tekstach Mintza pierwszy filtr dotyczy przede wszystkim uniknięcia poważnej straty politycznej w krytycznym wymiarze; nie musi on zawsze sprowadzać się dosłownie do osobistego przetrwania lidera. Może obejmować opinię publiczną, konsekwencje wyborcze, poparcie koalicji, pozycję rządu czy inne krajowe koszty polityczne. Źródłowa metafora "przetrwania" jest zatem bardzo użyteczna, o ile nie zamienimy jej w twierdzenie, że każdy polityk w każdej sytuacji kieruje się wyłącznie własnym interesem. Taka korekta jedynie wzmacnia teorię.

Nie trzeba bowiem zakładać cynizmu lidera, który świadomie poświęca państwo dla utrzymania stanowiska. Polityk może autentycznie wierzyć, że zachowanie poparcia społecznego jest warunkiem prowadzenia skutecznej polityki zagranicznej. Może mieć świadomość, że rząd, który utraci większość parlamentarną, nie będzie w stanie zrealizować nawet najlepszej strategii. Może również antycypować bunt własnej partii, opór koalicjanta albo społeczne załamanie poparcia dla prowadzonej wojny.

Polityczne filtry niekompensacyjne jako granice dopuszczalnych decyzji

W systemie politycznym możliwość realizacji decyzji stanowi integralną część jej użyteczności. Badania nad teorią wieloheurystyczną od początku traktowały wymiar polityczny jako szczególnie istotny, wskazując, że liderzy są wrażliwi na niekompensacyjne konsekwencje polityczne. Różnica między politycznym filtrem a politycznym egoizmem jest zasadnicza. Premier demokratycznego państwa, który ma świadomość, że społeczeństwo nie zaakceptuje dwustu tysięcy ofiar, niekoniecznie postępuje egoistycznie, odrzucając strategię wymagającą takiego kosztu. Wrażliwość na polityczne ograniczenia może być w tym przypadku wyrazem demokratycznej odpowiedzialności. Model wieloheurystyczny nie zakłada zatem, że pierwszy etap decyzji jest z definicji nieracjonalny moralnie; wskazuje jedynie, że różni się on poznawczo od pełnego rachunku kompensacyjnego.

Pewne wartości działają jak veto. Można to porównać z konstytucją. Państwo nie przeprowadza rachunku ekonomicznego za każdym razem, gdy pojawia się możliwość torturowania niewinnego człowieka dla potencjalnej korzyści społecznej. W liberalnym porządku pewne wartości mają zostać wyjęte spod zwykłego rachunku. Nie wszystko jest wymienialne na wszystko.

Analogicznie decydent polityczny może posiadać własną nieformalną konstytucję możliwości: nie zaakceptuje utraty stolicy, nie wyda sojusznika, nie podpisze dokumentu wyglądającego jak kapitulacja, nie zgodzi się na rozwiązanie niszczące jego koalicję albo nie podejmie decyzji gwarantującej klęskę wyborczą. Problem nie polega na samym istnieniu takich granic, lecz zaczyna się wtedy, gdy są one źle rozpoznane lub stają się tak liczne, że z pola wyboru znika najlepsze rozwiązanie. Nie każda wartość musi mieć cenę. Ale jeśli zbyt wiele wartości staje się bezcennych, polityka traci zdolność handlu między kosztami. Właśnie tutaj można ponownie przeczytać wcześniejsze przypadki Heimanna.

Niemcy przed 1914 rokiem nie musiały porównywać wojny i długiego strategicznego oczekiwania na całkowicie równych prawach, jeśli przyszła przewaga Rosji została wcześniej zakodowana jako niedopuszczalna. Gdy „czekać” zaczyna oznaczać „pozwolić sobie odebrać możliwość zwycięstwa”, alternatywa pokojowego wyczekiwania przechodzi przez pierwszy filtr w coraz gorszej kondycji. Racjonalność sztabowa może później precyzyjnie liczyć kolejność mobilizacji i przepustowość kolei, ale pracuje już w przestrzeni, z której część politycznych możliwości została wcześniej wyparta. Izrael w 1967 roku pokazuje odwrotną możliwość. Jeśli przywódcy uznawali ryzyko przyjęcia pierwszego uderzenia w warunkach ograniczonej głębi strategicznej za niekompensowalne, wariant

długiego oczekiwania mógł stopniowo odpadać niezależnie od potencjalnych korzyści dyplomatycznych.

Nie oznacza to automatycznie, że filtr był błędny. Właśnie to odróżnia model wieloheurystyczny od teorii patologii. Niekompensacyjność może być racjonalną odpowiedzią na egzystencjalną stawkę. Jeśli pewnego rodzaju strata naprawdę oznacza koniec państwa, trudno przekonać do tezy, że należy ją zrównoważyć choćby największą korzyścią ekonomiczną.

Heurystyki eliminacyjne zawężają pole racjonalnego wyboru

Niemcy w 1917 roku ujawniają inny mechanizm. Po uznaniu dotychczasowego sposobu prowadzenia wojny za drogę ku nieuchronnemu wyczerpaniu, ograniczenie działań podwodnych mogło przestać być traktowane jako realna alternatywa. Pytanie nie brzmiało już wyłącznie: czy nieograniczona wojna podwodna jest ryzykowna? Wszyscy wiedzieli, że tak. Kluczowe stało się pytanie: czy politycznie i strategicznie możemy zaakceptować wariant, w którym tracimy jedyne narzędzie obiecujące przełom? W takiej sytuacji bardzo ryzykowna opcja może przetrwać pierwszy filtr właśnie dlatego, że alternatywa mniej ryzykowna została wcześniej zdefiniowana jako pewna przegrana.

Japonia w 1941 roku obrazuje to jeszcze wyraźniej. Jeśli wycofanie się z projektu imperialnego oznacza utratę prestiżu, zakwestionowanie wcześniejszych ofiar i rezygnację z dotychczasowego porządku strategicznego, możliwość kompromisu może zostać usunięta nie dlatego, że zabrakło umiejętności oszacowania potencjału Stanów Zjednoczonych, lecz dlatego, że polityczny wynik takiego kompromisu uznano za niedopuszczalny. Po jego eliminacji rachunek koncentruje się już wyłącznie na pytaniu o sposób prowadzenia wojny, a nie o to, czy należy wybrać konflikt zamiast ustępstwa. Właśnie taki sposób redukowania zbioru możliwości stanowi sedno pierwszego stadium teorii wieloheurystycznej.

Jeszcze ciekawszy jest przypadek "widma Monachium". Jeśli w pamięci politycznej „ustępstwo” zostanie zakodowane jako appeasement, a ten z kolei jako historyczna droga do katastrofy, alternatywa negocjacyjna może zostać odrzucona jeszcze przed rachunkiem użyteczności. Polityk nie musi wyliczać kosztów ustępstwa i stwierdzać, że przewyższają one koszty oporu. Wystarczy wcześniejszy werdykt kategorialny: to byłoby Monachium. Historia zaczyna wówczas pełnić funkcję heurystyki eliminacyjnej.

Z tej perspektywy wielkie maksymy polityczne są potencjalnymi filtrami wieloheurystycznymi. "Nigdy więcej Monachium". "Żadnego nowego Wietnamu". "Nie negocjujemy z terrorystami". "Nie zostawiamy sojuszników". "Nie pozwolimy na utratę wiarygodności". Każde z tych zdań może zawierać istotną mądrość strategiczną, ale każde może również działać jak urządzenie usuwające określoną klasę wariantów przed ich analizą. Siła bon motu polega właśnie na tym, że nie potrzebuje całego arkusza kalkulacyjnego. Maksyma oszczędza czas, ponieważ część rachunku wykonano już wcześniej – w pamięci, kulturze lub traumie. Dopiero po takim odsianiu zaczyna się drugi etap.

Tutaj model wieloheurystyczny rehabilituje znaczną część tradycyjnej racjonalności. Spośród wariantów, które nie naruszają niekompensacyjnego kryterium, decydent może porównywać konsekwencje analitycznie, minimalizując ryzyko i maksymalizując korzyści. Klasyczna literatura opisuje właśnie taki ruch: od poznawczo uproszczonej redukcji zbioru wyboru do bardziej kompensacyjnego i analitycznego wyboru końcowego. To moment, w którym można doprecyzować sformułowanie o „racjonalności jako słudze politycznego przetrwania". Metafora jest mocna, lecz teoria sugeruje coś subtelniejszego. Racjonalność nie jest sługą w sensie całkowitej bezwolności; jest raczej drugim sędzią, który otrzymuje sprawę dopiero po pierwszej selekcji kandydatów.

Może on bardzo kompetentnie wybrać najlepszą możliwość z dostępnego zbioru, ale nie może przywrócić na stół wariantu odrzuconego wcześniej jako politycznie niedopuszczalny. Ta obserwacja pozwala inaczej spojrzeć na pozornie „irracjonalne" decyzje. Jeśli historyk porównuje wszystkie obiektywnie istniejące możliwości, może uznać wybór przywódcy za absurdalny. Decydent mógł jednak wcale nie postrzegać tego samego zbioru. Historyk widzi A, B, C, D i E. Lider widzi tylko A, C i E, ponieważ B oznacza dla niego polityczne samobójstwo, a D narusza wartość uznaną za niepodlegającą negocjacjom. W obrębie A, C i E jego wybór może być doskonale racjonalny. Aby zrozumieć decyzję, nie wystarczy zapytać, dlaczego wybrano A; trzeba zapytać, dlaczego B nigdy nie dostało prawa startu.

Właśnie pod tym względem model wieloheurystyczny oferuje istotną przewagę nad retrospektywną historią decyzji. Analizując kryzys po latach, łatwo stworzyć katalog wszystkich teoretycznie dostępnych opcji i zastanawiać się, dlaczego polityk „nie wybrał oczywistego rozwiązania". Badanie procesu decyzyjnego wymaga jednak rekonstrukcji kolejności eliminacji: który wariant uznano za nie do przyjęcia? Kiedy? Przez kogo? Na podstawie jakiego kryterium? Czy odrzucono go z powodu kosztu militarnego, społecznego, wyborczego, ideologicznego, reputacyjnego czy osobistego?

Dopiero potem można uczciwie analizować końcowy wybór. Eksperymentalne prace nad teorią wieloheurystyczną wskazują również, że zbiory możliwości mogą być dynamiczne: nowe

alternatywy pojawiają się w trakcie procesu, a decydenci stosują mieszankę strategii – najpierw przesiewając opcje, a później wybierając najlepszą spośród pozostałych.

Dynamika filtrów i konflikt między interesem rządu a państwa

Ma to szczególne znaczenie w polityce zagranicznej. Gabinet rzadko rozpoczyna zarządzanie kryzysem z gotowym menu pięciu opcji. Jedna propozycja wyłania się po rozmowie z sojusznikiem, druga po raporcie wywiadu, trzecia w odpowiedzi na zmianę zachowania przeciwnika. Proces wyboru jest ruchem, nie fotografią. Oznacza to, że ulegać może zmianie także pierwszy filtr. Opcja niedopuszczalna w poniedziałek może stać się możliwa w piątek, jeśli zmieni się opinia publiczna, układ parlamentarny, sytuacja militarna lub znaczenie nadane samemu kryzysowi. Kapitulacja, której rząd nie mógł rozważać przed katastrofalną bitwą, po niej może zostać przemianowana na "odpowiedzialne zakończenie konfliktu". Rozmowy, które wczoraj oznaczały zdradę, jutro mogą zostać nazwane "jedyną drogą do pokoju".

Zmienia się zatem nie tylko rachunek kosztów, lecz sama dopuszczalność myślenia o określonej alternatywie. W systemie demokratycznym kluczową rolę odgrywa tu przewidywana reakcja społeczeństwa. Model wieloheurystyczny nie zakłada jednak, że lider reaguje wyłącznie na aktualne sondaże. Przewiduje on raczej koszty, jakie przyjdzie ponieść w razie złego rezultatu: jak decyzję wykorzysta opozycja, czy koalicja wytrzyma konsekwencje i czy on sam będzie zdolny publicznie obronić swój wybór. Formalne rozwinięcia teorii wskazują właśnie opinię publiczną jako jedno ze źródeł politycznej niekompensacyjności. Przywódca nie maksymalizuje więc jedynie przyszłych skutków zewnętrznych; kalkuluje również możliwość politycznego przeżycia skutków własnej kalkulacji. Prowadzi to do niezwykle niewygodnego problemu relacji między interesem państwa a interesem rządu, które nie są ani całkowicie tożsame, ani zawsze przeciwstawne.

Rząd potrzebuje politycznego przetrwania, aby realizować interes państwa, lecz może również interpretować ten drugi w sposób chroniący własny byt. W tym miejscu niezbędna jest analityczna ostrożność. Nie każda decyzja korzystna dla lidera jest z definicji szkodliwa dla kraju, ale nie każda decyzja przedstawiana jako "interes narodowy" jest wolna od krajowego rachunku politycznego. Model wieloheurystyczny pozwala zatem zdjąć z dyskusji naiwną alternatywę "mąż stanu albo cynik". Ten sam człowiek może szczerze troszczyć się o bezpieczeństwo kraju i równocześnie odrzucać rozwiązanie, które zniszczyłoby jego polityczne zaplecze. Psychologia nie wymaga tu świadomego spisku przeciwko własnemu państwu. Wystarczy, że pewne koszty są dla decydenta

bardziej dostępne, bezpośrednie i nieodwracalne niż inne. Utrata wyborów za trzy miesiące jest konkretnym zdarzeniem; potencjalna korzyść strategiczna za dziesięć lat pozostaje abstrakcyjna.

Teoria wieloheurystyczna spotyka się tu z problemem dystansu psychologicznego. To, co bezpośrednie, polityczne i osobiste, może posiadać inną wagę poznawczą niż odległe konsekwencje strategiczne. Materiał Heimanna łączy właśnie dlatego model wieloheurystyczny z błędem planowania i abstrakcyjnym myśleniem o przyszłości. Lider może odrzucić wariant obarczony wysokim kosztem politycznym „tu i teraz", by spośród pozostałych wybrać plan, którego odległe koszty są systematycznie niedoszacowane.

Architektura błędu jako sekwencja filtrów poznawczych

Pierwszy filtr zawęża pole wyboru, a optymizm deformuje następnie prognozę wewnątrz tego obszaru. To złożenie jest szczególnie niebezpieczne. Wyobraźmy sobie przywódcę, dla którego wycofanie się z konfliktu jest politycznie nieakceptowalne – wariant pokojowego odwrotu zostaje więc odrzucony już na pierwszym etapie. Pozostają jedynie eskalacja umiarkowana i radykalna. Wówczas wishful thinking sprawia, że koszty opcji radykalnej są oceniane zbyt optymistycznie. Ostateczna decyzja może sprawiać wrażenie efektu jednego wielkiego błędu, podczas gdy w rzeczywistości wynika z dwóch różnych mechanizmów: najpierw następuje eliminacja (poprawna lub błędna), a potem kalkulacja (również poprawna lub błędna). To właśnie jest "architektura błędu" w najpełniejszym sensie.

Katastrofa nie musi mieć jednego źródła. Może być produktem kolejnych filtrów, z których każdy przesuwa decyzję tylko o krok. Strach zawęża uwagę, trauma usuwa kompromis, a koszt polityczny eliminuje wycofanie. Optymizm koryguje ocenę ofensywy, po czym racjonalny rachunek wybiera "najlepszą" z pozostałych możliwości. Na końcu lider może uczciwie stwierdzić: „nie mieliśmy innego wyboru". To zdanie powinno wzbudzać szczególną czujność analityka, gdyż rzadko jest ono czystym opisem świata. Częściej opisuje wynik procesu, który uczynił inne wybory niedopuszczalnymi. Jedne wyeliminowała geografia, inne przeciwnik lub prawo, ale część mogła zostać odrzucona przez pamięć, ideologię, reputację, strach bądź koszty polityczne. Zrozumienie decyzji wymaga oddzielenia tych kategorii. Brak alternatywy bywa faktem, lecz częściej jest historią o tym, jak alternatywy po kolei umierały.

Model wieloheurystyczny ma ogromną wartość nie tylko wyjaśniającą, ale i normatywną. Nie podpowiada automatycznie, jaka decyzja jest dobra, lecz wskazuje, gdzie należy szukać momentu wymagającego kontroli. Dojrzały proces decyzyjny powinien badać nie tylko warianty, które przeszły do ostatniej rundy, lecz także te odrzucone wcześniej. Jeśli kompromis odpada, trzeba

zapytać dlaczego. Jeżeli wycofanie jest „niemożliwe”, należy ustalić, czy ta niemożliwość ma charakter militarny, prawny, polityczny, czy wyłącznie reputacyjny. Gdy pewna strata zostaje uznana za niekompensowalną, trzeba zapytać, kto i na jakiej podstawie ustanowił jej próg.

Nie oznacza to jednak zniesienia filtrów politycznych – byłoby to niemożliwe i prawdopodobnie niepożądane. Państwo, które każdorazowo analizowałoby wszystkie logicznie możliwe warianty bez żadnych ograniczeń wartościowych, nie podejmowałoby decyzji na czas. Heurystyki istnieją, ponieważ rzeczywistość jest zbyt złożona dla pełnej optymalizacji. Model wieloheurystyczny wyrasta z próby połączenia ograniczeń poznawczych z racjonalnym doborem środków. Dojrzałość polega więc nie na usunięciu filtra, lecz na świadomości jego istnienia.

Widać tutaj, jak bardzo oddaliliśmy się od prostego pytania o dychotomię emocji i racjonalności. Model wieloheurystyczny właściwie unieważnia ten spór. Decyzja może być jednocześnie heurystyczna i analityczna, polityczna i strategiczna, emocjonalnie filtrowana i matematycznie optymalizowana. Różne logiki pojawiają się na różnych etapach; człowiek nie przełącza się po prostu między trybem „racjonalnym” a „emocjonalnym”. Jego decyzja jest konstrukcją warstwową. Najpierw świat zostaje uproszczony, potem możliwości odsiane, a dopiero później zaczynamy liczyć. Najważniejsze pytanie brzmi zatem nie: czy politycy są racjonalni? To zbyt ogólne, by było użyteczne. Trzeba zapytać: w którym momencie procesu są racjonalni, wobec jakiego zbioru alternatyw i kto zdecydował, że właśnie ten zbiór jest dostępny?

Błąd planowania jako rozdźwięk między scenariuszem wewnętrznym a rzeczywistością

Na tym polega siła modelu wieloheurystycznego w konstrukcji Heimanna. Pozwala on połączyć Bismarcka, rok 1914, Izrael 1967, niemieckie U-Booty, Pearl Harbor i "widmo Monachium" bez twierdzenia, że wszystkie te decyzje były wynikiem identycznego błędu. W każdym przypadku mogły działać inne emocje i ograniczenia, jednak wspólnym mianownikiem pozostaje możliwość, że racjonalny rachunek rozpoczyna się dopiero po przedracjonalnej selekcji pola wyboru.

Pozostaje jednak jeszcze jeden fundamentalny problem. Nawet jeśli lider prawidłowo pozostawi na stole właściwą alternatywę i racjonalnie ją wybierze, może katastrofalnie pomylić się co do sposobu jej wykonania. Może poprawnie zdecydować o konieczności działania, a jednocześnie założyć, że operacja potrwa trzy miesiące zamiast trzech lat, będzie kosztować miliard zamiast dziesięciu miliardów, przeciwnik nie zaadaptuje się do sytuacji, administracja powojenna "jakoś się ułoży", a

szczegóły zostaną rozwiązane przez ludzi niżej w hierarchii. Wtedy zawodzi już nie tyle wybór celu, co wyobrażenie drogi do niego. To właśnie jest błąd planowania.

Zejdźmy zatem z poziomu wielkich kategorii bezpieczeństwa do spraw bardziej przyziemnych: czasu, kosztu, logistyki, liczby żołnierzy, paliwa czy zdolności przeciwnika do psucia najlepszego scenariusza. To tutaj teoria poziomów konstruowania spotyka się z przypadkiem Iraku po 2003 roku. Państwa nie przegrywają bowiem wyłącznie dlatego, że wybierają zły cel. Czasem przegrywają, bo właściwy cel wyglądał z daleka znacznie łatwiej niż droga prowadząca do niego. Błąd planowania: zwycięstwo w prezentacji, klęska w rzeczywistości.

Model wieloheurystyczny pozwolił nam zauważyć, że decyzja może zostać zdeformowana jeszcze przed rozpoczęciem właściwej kalkulacji – gdy część możliwości zostaje odrzucona jako politycznie, moralnie lub psychologicznie niedopuszczalna. Nie wyczerpuje to jednak architektury błędu. Możliwe jest bowiem coś bardziej przewrotnego: decydent może wybrać cel rozsądny i pozostawić na stole właściwą alternatywę, a mimo to doprowadzić do katastrofy, radykalnie niedoszacowując czasu, kosztów, tarcia organizacyjnego oraz liczby zmiennych, które świat potraktuje inaczej, niż założył plan.

Domena błędu planowania wiąże się z systematyczną tendencją do niedoszacowywania czasu, kosztów i ryzyka, co wynika z nadmiernie optymistycznego konstruowania przyszłości. Kluczowy jest tu konflikt między "widokiem od wewnątrz" – narracją o tym, jak nasz plan będzie przebiegał – a "widokiem z zewnątrz", który nakazuje spojrzeć na rzeczywiste wyniki podobnych przedsięwzięć z przeszłości. Rozróżnienie to, głęboko zakorzenione w psychologii decyzji, opisali Daniel Kahneman i Dan Lovallo. Wykazali oni, że ludzie mają skłonność traktować własne przedsięwzięcie jako przypadek wyjątkowy, budując prognozę na podstawie scenariusza wewnętrznego i ignorując statystyczny rozkład wyników wcześniejszych projektów.

Nie jest to zwyczajny optymizm. Człowiek nie musi świadomie zakładać, że "wszystko pójdzie dobrze". Wystarczy, że opisując przyszłość, koncentruje się na sekwencji zamierzonych działań, zamiast na zdarzeniach, które mogą tę sekwencję zakłócić. Plan z natury opisuje własne sprawstwo: harmonogram mówi, kiedy rozpoczniemy operację, ile jednostek skierujemy do działania i jaki rezultat chcemy osiągnąć. Znacznie trudniej wpisać w niego zamieszki, zmianę lojalności sojusznika, rozpad administracji czy społeczeństwo, które po obaleniu dyktatury nie zachowa się zgodnie z oczekiwaniem wyzwoliciela.

Błąd planowania nie wynika więc z braku planu – może pojawić się nawet w organizacji planującej niezwykle intensywnie. Problemem jest charakter projektowanej rzeczywistości. Planista widzi sekwencję własnych decyzji, podczas gdy rzeczywistość składa się również z decyzji innych ludzi,

przypadków i nieznanych współzależności. Plan jest opowieścią o tym, co zrobimy my. Historia jest opowieścią o tym, co zrobią wszyscy.

Błąd planowania i pułapka abstrakcji

Badania Rogera Buehlera, Dale'a Griffina i Michaela Rossa nad błędem planowania dowodzą, że przewidując czas wykonania zadań, koncentrujemy się głównie na scenariuszu przyszłego działania, ignorując przy tym wiedzę o wcześniejszych opóźnieniach. Mechanizm ten wydaje się banalny, gdy dotyczy pracy semestralnej, remontu czy projektu informatycznego. Heimann przenosi jednak tę logikę na poziom państwowy.

Wówczas błędnie oszacowany termin nie oznacza zwykłego spóźnienia z raportem. Może oznaczać dodatkowy rok okupacji, miliardy wydatków i tysiące ludzi uwięzionych wewnątrz przedsięwzięcia, którego czas trwania został źle wyobrażony. Autor celowo zestawia planowanie wojenne z wielkimi projektami cywilnymi, przywołując lotnisko w Denver, bostoński Big Dig czy budowę siedziby Parlamentu Szkockiego jako przykłady inwestycji, których koszty i czas realizacji drastycznie przekroczyły pierwotne założenia. Sens tych analogii nie sprowadza się do twierdzenia, że budowa terminala i okupacja państwa to to samo. Chodzi o wspólną cechę poznawczą: im bardziej złożone przedsięwzięcie, tym więcej zależności, w których drobne odchylenia mogą się kumulować. Jeśli projekt składa się ze stu elementów i każdy z nich ma wysokie prawdopodobieństwo powodzenia, całość nie otrzymuje automatycznie tego samego poziomu pewności. To właśnie tutaj intuicja zawodzi w starciu ze złożonością.

Polityk słyszy, że „najprawdopodobniej” administracja pozostanie sprawna, „najprawdopodobniej” armia przeciwnika nie będzie długo walczyć, „najprawdopodobniej” społeczeństwo przyjmie zmianę pozytywnie, „najprawdopodobniej” sojusznicy pomogą w odbudowie i „najprawdopodobniej” nowy rząd uzyska legitymizację. Każde z tych zdań brzmi rozsądnie. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy powodzenie operacji wymaga, aby wszystkie one były równocześnie prawdziwe. To dokładnie ta kruchość, którą widzieliśmy już przy niemieckiej wojnie podwodnej i japońskim hazardzie z 1941 roku. Plan nie musi zawierać jednego absurdalnego założenia; może składać się z dziesięciu umiarkowanie optymistycznych założeń, których połączenie tworzy katastrofalnie optymistyczną całość.

Heimann łączy błąd planowania z kolejnym mechanizmem: teorią poziomów konstruowania (Construal Level Theory). Według Trope'a i Liberman wraz ze wzrostem dystansu psychologicznego — czasowego, przestrzennego, społecznego lub hipotetycznego — mamy tendencję do przedstawiania zdarzeń na wyższym, bardziej abstrakcyjnym poziomie. Zdarzenia bliskie

postrzegamy szczegółowo i kontekstowo; te odległe reprezentujemy przez cechy ogólne. To pozornie subtelne spostrzeżenie ma fundamentalne znaczenie dla planowania wojny. Wojna przyszła jest pojęciem. Wojna rozpoczęta staje się materią. Z daleka widzimy „obalenie reżimu", z bliska — ludzi pilnujących konkretnego skrzyżowania. Z daleka widzimy „demokratyzację", z bliska pojawia się pytanie, kto jutro rano otworzy sąd, wypłaci pensję policjantowi i podpisze decyzję administracyjną. Z daleka widzimy „stabilizację", z bliska trzeba zdecydować, który magazyn amunicji będzie strzeżony tej nocy. Z daleka widzimy „odbudowę", z bliska ktoś musi wiedzieć, gdzie znajduje się transformator, kto ma części zamienne i dlaczego człowiek znający instalację właśnie stracił pracę. Autor obrazowo przeciwstawia abstrakcyjne pojęcia „zwycięstwa, demokracji i chwały" niskopoziomowym problemom paliwa, zaopatrzenia i lokalnego oporu, a następnie przez tę ramę interpretuje amerykańską interwencję w Iraku z 2003 roku.

CLT jest dobrze udokumentowaną teorią relacji między dystansem psychologicznym a abstrakcją, lecz samo istnienie tego efektu nie dowodzi, że był on bezpośrednią przyczyną decyzji dotyczących Iraku. Zastosowanie CLT w tym przypadku należy traktować jako interpretację mechanizmu, którą zestawiamy z dokumentacją faktycznego procesu planowania. Dokumentacja ta czyni jednak tę interpretację wiarygodną. Amerykański Government Accountability Office (GAO), analizując później operację Iraqi Freedom, stwierdził, że plan z lutego 2003 roku opierał się na założeniach nieodpowiadających rzeczywistości. Zakładano m.in., że znaczna część regularnej armii irackiej skapituluje jako zwarte jednostki i pomoże w zapewnianiu bezpieczeństwa wewnętrznego, że zorganizowany opór po głównych działaniach bojowych będzie mało prawdopodobny oraz że funkcje cywilne można będzie szybko przekazać organizacjom międzynarodowym i Irakijczykom. GAO wskazało, że te założenia wpłynęły bezpośrednio na wielkość sił przeznaczonych do zabezpieczania kraju.

To niemal modelowy przykład różnicy między błędem wykonania a błędem założenia. Jeśli dowódca nie realizuje planu, problem może być operacyjny. Jeśli jednak plan zakłada istnienie siły bezpieczeństwa, która po obaleniu reżimu przestaje funkcjonować, problem pojawił się znacznie wcześniej. Żołnierze mogą perfekcyjnie wykonywać swoje zadania i wciąż mierzyć się z liczbą wyzwań, której nie przewidział projekt całej operacji.

Błąd planowania jako efekt mylenia zwycięstwa militarnego ze stabilizacją państwa

To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla oceny wojny w Iraku. Militarny etap obalenia reżimu Saddama Husajna przebiegł sprawnie, jednak problem polegał na tym, że zwycięstwo nad

zorganizowanymi siłami państwa i ustanowienie stabilnego porządku po jego rozpadzie to dwie zupełnie różne klasy przedsięwzięć. Pierwsze wymagało zniszczenia konkretnych zdolności przeciwnika; drugie zaś zapewnienia bezpieczeństwa, administracji, rekonstrukcji instytucji, budowy legitymizacji politycznej oraz reagowania na aktorów, którzy dopiero mieli się pojawić.

Można rzec, że zdobycie Bagdadu było problemem o znacznie większej widzialności niż zarządzanie tym, co nastąpi po jego zajęciu. Miasto ma współrzędne, reżim posiada centrum władzy, a dywizja strukturę organizacyjną – można zatem wyznaczyć cele, zniszczyć je i obserwować postęp. Stabilność nie ma jednak jednej kwatery głównej, której zajęcie kończyłoby operację. Łatwiej zaplanować upadek posągu niż powstanie porządku.

Spór o liczbę wojsk niezbędnych po zakończeniu głównej fazy działań stał się później jednym z symboli przedwojennego konfliktu między optymistycznymi a konserwatywnymi założeniami. Szef sztabu armii, generał Eric Shinseki, mówił w lutym 2003 roku o potrzebie sił liczonych w setkach tysięcy dla powojennego zabezpieczenia Iraku. Nie dowodzi to, że dysponował jedną, bezspornie „prawidłową" liczbą; późniejsze przesłuchania potwierdziły, że była to profesjonalna estymacja, a nie precyzyjny wyliczony wymóg. Niemniej w 2007 roku generał Peter Schoomaker stwierdził przed Kongresem, że z perspektywy czasu większa liczba sił po pierwszej fazie operacji rzeczywiście miałaby znaczenie.

Dla analizy błędu planowania ważniejszy od personalnego sporu jest fakt, że wariant bardziej kosztowny istniał w przestrzeni poznawczej przed wojną. Można było założyć okupację wymagającą większej liczby ludzi, czasu i wysiłku – ta wiedza nie była niedostępna. Została jednak zestawiona z koncepcją wojny, w której szybkość, precyzja i niewielki ślad sił miały demonstrować nowoczesny sposób prowadzenia działań. Tu właśnie „widok od wewnątrz" ujawnia swoją siłę.

Jeśli rozpoczynamy od narracji o sprawnej kampanii, szybkim upadku reżimu i przekazywaniu odpowiedzialności Irakijczykom, potrzeba ogromnej, długotrwałej obecności wojskowej jawi się jako przesadnie konserwatywne założenie. Jeśli natomiast przyjmiemy „widok z zewnątrz" i zapytamy, jak zazwyczaj wygląda stabilizacja państwa po wojnie, rozpadzie aparatu bezpieczeństwa i głębokiej fragmentacji politycznej, środek ciężkości prognozy przesuwa się w przeciwną stronę.

Nie wszystkie trudności były nieprzewidywalne. Nie oznacza to, że można było przewidzieć ich dokładny przebieg, lecz coś bardziej istotnego: istniały klasy zagrożeń, które należało włączyć do planowania jako scenariusze alternatywne. Późniejszy raport specjalnego inspektora ds. odbudowy Iraku, Hard Lessons, oparty na rozległej dokumentacji i setkach wywiadów, oceniał przedwojenne przygotowania do rekonstrukcji jako ograniczone. Stwierdzano w nim, że rząd USA nie posiadał w 2003 roku odpowiedniej struktury i zasobów do wykonania ogromnego zadania, którego się podjął.

Szczególnie wymowny okazał się problem bezpieczeństwa. Analizy GAO odnotowywały, że pierwotna strategia odbudowy opierała się na założeniu sprzyjającego środowiska bezpieczeństwa, które nigdy nie powstało. Narastająca rebelia ograniczała rekonstrukcję instytucji, opóźniała przekazywanie odpowiedzialności siłom irackim i wymuszała kolejne rewizje terminów. To jeden z najczystszych przykładów błędu planowania w systemie politycznym: harmonogram nie tyle zostaje raz przekroczony, ile musi być stale przepisywany, ponieważ rzeczywistość podstawowa, na której został oparty, nie istnieje. W planowaniu cywilnym inwestor może założyć określoną nośność gruntu – jeśli geologia okaże się inna, projekt wymaga całkowitego przeredagowania.

Państwo jako system wzajemnych zależności

W polityce powojennej odpowiednikiem gruntu są społeczeństwo, aparat państwa i środowisko bezpieczeństwa. Jeśli zakładamy, że instytucje pozostaną funkcjonalne, ludność zaakceptuje nowy porządek, a zagrożenie zbrojne szybko osłabnie, to właśnie na tych fundamentach projektujemy administrację, wielkość sił i kalendarz przekazywania władzy. Gdy kilka takich założeń upada jednocześnie, nie mamy już do czynienia z prostym opóźnieniem – mamy inny projekt niż ten, który zatwierdziliśmy.

Jeszcze bardziej paradoksalny był los irackiej armii. Plan CENTCOM zakładał wykorzystanie zachowanych struktur wojskowych do zapewnienia części bezpieczeństwa po wojnie. Tymczasem w maju 2003 roku Coalition Provisional Authority formalnie rozwiązała irackie siły zbrojne.

GAO wskazywało później właśnie na tę sprzeczność między pierwotnym założeniem planistycznym a powojenną decyzją. Nie musimy tu rozstrzygać historycznego sporu o zasadność rozwiązania armii; dla teorii decyzji istotniejsze jest coś innego: element, na którym oparto część modelu bezpieczeństwa, został usunięty, a całego systemu nie dało się automatycznie przeliczyć w tej samej chwili. Obnaża to kolejne ograniczenie klasycznego planowania. Plan zwykle tworzy się tak, jakby wszystkie późniejsze decyzje stanowiły jedną logiczną sekwencję. W rzeczywistości podejmują je jednak różne instytucje o odmiennych celach, informacjach i wizjach przyszłości. Decyzja racjonalna z perspektywy jednego urzędu może zniszczyć założenie, na którym inny zbudował swój plan. Państwo nie jest jednym umysłem. Dlatego może samo sobie wyjąć fundament spod własnej strategii.

W tym miejscu błąd planowania spotyka problem koordynacji organizacyjnej. Nie wystarczy, aby każdy element aparatu państwa przygotował poprawny plan – plany muszą być kompatybilne. Strategia wojskowa, koncepcja politycznego przejścia, plan bezpieczeństwa, administracja cywilna i odbudowa infrastruktury nie są oddzielnymi projektami ustawionymi obok siebie.

Tworzą jeden system zależności. Jeśli zawodzi bezpieczeństwo, nie działa odbudowa. Gdy administracja zostaje osłabiona, spada zdolność dostarczania usług. Brak usług uderza w polityczną legitymizację nowego porządku, a jej spadek zwiększa koszty bezpieczeństwa. Błąd planowania jest w państwie szczególnie niebezpieczny, ponieważ błędy mnożą się przez sprzężenia zwrotne. Niedoszacowanie jednego elementu nie pozostaje lokalnym problemem – może ono potęgować trudności wszystkich pozostałych.

Pułapka abstrakcji i złudzenie wyjątkowości planu

W tym miejscu kluczowe znaczenie zyskuje teoria poziomów konstruowania (CLT). Nie chodzi o to, że myślenie abstrakcyjne jest błędem – bez niego tworzenie strategii byłoby niemożliwe. Przywódca musi operować pojęciami takimi jak bezpieczeństwo, zwycięstwo, odstraszanie czy porządek regionalny. Problem pojawia się wtedy, gdy abstrakcja nie zostaje ponownie przełożona na konkretne warunki wykonania. Badania Trope'a i Liberman wskazują, że wraz ze wzrostem dystansu psychologicznego zyskują na znaczeniu cechy centralne i ogólne, podczas gdy detale kontekstowe stają się mniej dostępne. W strategii to właśnie te „drugorzędne" szczegóły często przesądzają o wyniku. Hasło „zbudujemy demokrację" opisuje pożądany stan końcowy, ale milczy na temat administracji wyborczej, systemu sądowego, policji, relacji między wspólnotami czy ludzi zdolnych do obsługi ministerstw.

Cel odpowiada na pytanie „dlaczego?", natomiast plan musi odpowiedzieć na pytanie „jak?". Błąd planowania pojawia się wtedy, gdy elegancja pierwszej odpowiedzi zostaje pomylona z istnieniem drugiej. W przypadku Iraku nie trzeba twierdzić, że cele amerykańskiej polityki były jedynie iluzją, aby dostrzec lukę w planowaniu. Nawet przyjmując najbardziej życzliwą interpretację deklarowanych zamiarów, można zapytać, czy środki i założenia dotyczące społeczeństwa były adekwatne do ogromu przedsięwzięcia. Takie podejście jest bliższe Heimannowi niż prostej krytyce ideologicznej; nie pyta ono o moralność intencji przywódcy, lecz o to, co działo się w jego umyśle, gdy wyobrażał sobie drogę od teraźniejszości do rezultatu.

Błąd planowania jest wyjątkowo odporny na doświadczenie. Można pamiętać, że wcześniejsze operacje trwały dłużej, a mimo to wierzyć, że tym razem warunki są inne. Kahneman i Lovallo nazywają tę tendencję przyjmowaniem „widoku od wewnątrz": obecny projekt wydaje się wyjątkowy, ponieważ znamy jego szczegóły lepiej niż detale poprzednich przedsięwzięć. Wiedza szczegółowa paradoksalnie potęguje złudzenie unikalności: „Tamten przypadek był źle zarządzany", „Tutaj mamy lepszą technologię", „Tym razem działamy szybciej". Każde z tych zdań może być prawdziwe, a wspólnie tworzą one doskonałe uzasadnienie dla odrzucenia jedynej informacji,

której nie chcemy usłyszeć: podobne procesy niemal zawsze są trudniejsze, niż wydają się na początku.

Dojrzałe planowanie wymaga zatem nie tyle pesymizmu, co instytucjonalnego prawa do sceptycyzmu. Niezbędne jest dopuszczenie ludzi, których zadaniem nie jest ulepszanie podstawowego scenariusza, lecz jego niszczenie. Zamiast pytać tylko o to, co musi się wydarzyć, by plan zadziałał, należy zapytać: „które jedno założenie, jeśli okaże się fałszywe, zniszczy większość pozostałych?". Chodzi o identyfikację zależności, których nie potrafimy kontrolować, a nie tylko budowanie scenariusza sukcesu.

Dlatego tak cenny jest „widok z zewnątrz". Nie pyta on najpierw, dlaczego nasz projekt jest wyjątkowy, lecz do jakiej klasy przedsięwzięć należy. Jeśli planujemy stabilizację dużego państwa po zmianie reżimu, punktem wyjścia nie może być tylko to, co chcemy osiągnąć. Musimy zapytać, jak długo trwały wcześniejsze operacje tego typu, jakie zasoby pochłaniały i jak często optymistyczne terminy okazywały się błędne.

Wojna jako efekt architektury poznawczej

Pesymista mówi: „na pewno się nie uda". Optymista twierdzi: „na pewno się uda". Planista natomiast powinien zapytać: „co zwykle dzieje się z przedsięwzięciami tego rodzaju?". To jest pytanie radykalnie antyheroiczne, dlatego politycy nie zawsze je lubią. Wielkie projekty wymagają mobilizacji, a ta potrzebuje narracji. Trudniej zdobyć społeczne poparcie dla wojny, tłumacząc, że choć jej pierwsza faza może być krótka, to skutki polityczne są nieprzewidywalne, okupacja może potrwać lata, koszty będą trudne do oszacowania, a część kluczowych założeń prawdopodobnie okaże się błędna. Epistemiczna uczciwość ma niewielką wartość propagandową. W tym miejscu psychologia ponownie spotyka się z polityką.

Optymistyczny plan jest atrakcyjny nie tylko dla samego planisty. Łatwiej go „sprzedać" parlamentowi, wyborcom, sojusznikom czy własnej administracji. W konsekwencji błąd planowania może otrzymywać nagrodę selekcyjną: wariant zakładający niższe koszty i szybsze rezultaty ma większą szansę przejść przez system polityczny niż ten, który uczciwie ukazuje szeroki rozkład możliwych strat. Gdy tak się dzieje, planowanie przestaje być wyłącznie problemem psychologii jednostki, a staje się problemem instytucjonalnym. Organizacja zaczyna premiować właśnie te prognozy, które ułatwiają podjęcie decyzji. Wtedy optymizm nie musi być kłamstwem – może stać się kryterium awansu projektu. To jeden z najbardziej niepokojących wniosków płynących z materiału Heimanna. Wielkie błędy nie zawsze wynikają z braku ekspertów; system może dysponować ich tysiącami.

Nie muszą one wynikać z braku danych – państwo może posiadać więcej informacji niż jakikolwiek inny podmiot w historii. Problem tkwi w tym, które założenia uzyskują polityczne prawo do stania się podstawą scenariusza głównego. Wracamy zatem do punktu wyjścia w argumentacji o emocjach i wojnie. George W. Bush po atakach 11 września nie przestał być człowiekiem zdolnym do racjonalnej analizy.

Strach nadał jednak określonym zagrożeniom nową wagę. Następnie polityczna pamięć, pragnienie bezpieczeństwa, nadzieja na zmianę regionalnego porządku, wieloheurystyczne eliminowanie opcji i błąd planowania zaczęły działać na kolejnych piętrach decyzyjnych. Heimann opisuje wielką strategię właśnie jako splot filtrów, a nie prostą alternatywę między logiką a emocją. Wojna może zostać racjonalnie wybrana, sprawnie rozpoczęta i źle zaplanowana. Może zostać militarnie wygrana, lecz politycznie nieukończona. Można poprawnie obliczyć drogę do stolicy, nie posiadając mapy tego, co należy zrobić dzień później. To nie paradoks, lecz różnica między operacją a strategią. Heimann pozwala dostrzec coś więcej: strach, optymizm, żal, heurystyki, filtry polityczne i błąd planowania nie są sześcioma osobnymi problemami, lecz mogą wzajemnie się zasilać. Strach potęguje potrzebę działania. Filtr wieloheurystyczny usuwa politycznie niedopuszczalną bierność. Optymizm zawyża ocenę szans dostępnej operacji. Dystans psychologiczny czyni jej cel pięknym i abstrakcyjnym, a błąd planowania spycha koszty wykonania na dalszy plan. Potem przychodzi rzeczywistość. Strategia jest tym, co pozostaje z wielkiej idei po spotkaniu ze szczegółem.

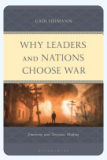
Ostatnia część naszej analizy nie może być już kolejnym studium przypadku; musi stać się syntezą. Trzeba zebrać Niemcy 1914 roku, Izrael 1967, niemiecką wojnę podwodną, Pearl Harbor, amerykański izolacjonizm, widmo Monachium, model wieloheurystyczny i Irak w jedną architekturę decyzji.

Pytanie końcowe nie będzie więc brzmiało: czy człowiek jest racjonalny? Wiemy już, że takie pytanie jest zbyt prymitywne. Trzeba zapytać, jak wygląda racjonalność po ludzku: racjonalność organizmu, który się boi, pamięta, żałuje, pragnie sukcesu, chroni własną pozycję, upraszcza świat i potrafi z niezwykłą precyzją obliczyć przyszłość, której najważniejszych szczegółów jeszcze nie dostrzega. Wtedy można odpowiedzieć na zasadnicze pytanie Heimanna: dlaczego ludzie posiadający dostęp do sztabów, ekspertów, wywiadu, historii i matematyki nadal wybierają wojnę? Nie dlatego, że rozum znika. Dlatego, że zanim rozum zacznie liczyć, człowiek zdążył już zdecydować, czego się boi, w co chce wierzyć, czego nie może zaakceptować i jaką przyszłość potrafi sobie wyobrazić.

> Wojna nie wybucha dlatego, że rozum nagle znika z gabinetów władzy, lecz dlatego, że staje się on narzędziem do uzasadniania wyborów dokonanych wcześniej w sferze lęków

> i traum. Prawdziwa dojrzałość strategiczna wymagałaby zatem odwagi, by nie pozwolić przeszłości udawać przyszłości. Czy potrafimy jednak pamiętać historię tak, by nas uczyła, a nie tylko dyktowała, co mamy robić?

Inspiracje

[1] 

"Why Leaders and Nations Choose War" Gadi Heimann

2026 | Bloomsbury Academic | ISBN: 9781666974751

Gadi Heimann jest profesorem nadzwyczajnym w Katedrze Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Hebrajskiego w Jerozolimie. Specjalizuje się w stosunkach międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem dyplomacji, polityki sojuszniczej oraz roli emocji i relacji międzyludzkich w polityce globalnej. Prowadził szeroko zakrojone badania nad polityką zagraniczną Izraela, w tym nad jego historycznymi stosunkami z Francją i zaangażowaniem w Europie. W swojej pracy naukowej często łączy analizę historyczną z ramami psychologicznymi i teoretycznymi, aby badać sztukę rządzenia i proces decyzyjny. Oprócz działalności badawczej, był doceniany za wybitne osiągnięcia dydaktyczne i pełnił funkcję profesora wizytującego w takich instytucjach jak Munk School of Global Affairs na Uniwersytecie w Toronto. Jest autorem kilku książek i licznych artykułów naukowych zgłębiających złożoność stosunków międzynarodowych i historii dyplomacji.

***Gadi Heimann** is an Associate Professor in the Department of International Relations at the Hebrew University of Jerusalem. He specializes in international relations, with a particular focus on diplomacy, alliance politics, and the role of emotions and interpersonal relations in global politics. Heimann has conducted extensive research on Israel's foreign policy, including its historical relations with France and its engagement with Europe. His academic work often combines historical analysis with psychological and theoretical frameworks to examine statecraft and decision-making. In addition to his research, he has been recognized for excellence in teaching and has held visiting positions at institutions such as the Munk School of Global Affairs at the University of Toronto. He is the author of several books and numerous scholarly articles exploring the complexities of international affairs and diplomatic history.*

Hebrew University of Jerusalem

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Franco-Israeli Relations, 1958-1967"

Gadi Heimann

2016 | Taylor & Francis | ISBN: 9781317068297



[2] "Israel's Path to Europe"

Gadi Heimann, Lior Herman

2018 | Routledge | ISBN: 9781351258425

[3] "Israel's Path to Europe"

Gadi Heimann, Lior Herman

2018 | ISBN: 9781351258449

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[4] "George Washington"

Woodrow Wilson

[5] "The Workers' State"

Josef Stalin



[6] "Long Telegram"

George F. Kennan

1946 | Cosimo Classics | ISBN: 9781646797615



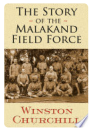
[7] "Russia, the Atom and the West"

George F. Kennan

Greenwood

[8] "Russia Leaves the War"

George F. Kennan



[9] "The Story of the Malakand Field Force"

Winston Churchill

Courier Corporation | ISBN: 9780486474748

[10] "The framing of decisions and the psychology of choice"

Daniel Kahneman



[11] **"HBR's 10 Must Reads on Making Smart Decisions (with Featured Article Before You Make That Big Decision... by Daniel Kahneman, Dan Lovallo, and Olivier Sibony)"**

Harvard Business Review, Daniel Kahneman, Ram Charan

2013 | ISBN: 9781633694583

[12] **"A Structured Approach to Strategic Decisions"**

Daniel Kahneman, Dan Lovallo, Olivier Sibony, Andrew Torrance, Christiana Von Hippel

2019



[13] **"Decision Points"**

George W. Bush

Random House | ISBN: 9780753544822

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"A Theory of Regret Regulation 1.0"**

Marcel Zeelenberg, Rik Pieters

2007 | Journal of Consumer Psychology | DOI: 10.1207/s15327663jcp1701_3

Źródło

[2] **"Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision making"**

Marcel Zeelenberg

1999 | Journal of Behavioral Decision Making | DOI: 10.1002/(sici)1099-0771(199906)12:2<93::aid-bdm311>3.0.co;2-s

Źródło

[3] **"Regret in Decision Making"**

Terry Connolly, Marcel Zeelenberg

2002 | Current Directions in Psychological Science | DOI: 10.1111/1467-8721.00203

Źródło

[4] **"On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment"**

Marcel Zeelenberg, W. van Dijk, Antony S. R. Manstead, Joop vanr de Pligt

2000 | Cognition & Emotion | DOI: 10.1080/026999300402781

Źródło

[5] **"Outline of town and city planning : a review of past efforts and modern aims"**
Thomas Adams, Franklin D. Roosevelt
1935
Źródło

[6] **"Nothing to Fear: The Selected Addresses of Franklin Delano Roosevelt, 1932-1945"**
Franklin D. Roosevelt, B. D. Zevin, Allan Nevins, Harry L. Hopkins
2007
Źródło

[7] **"Choice of Law and Statutory Specifications of Scope"**
Kermit Roosevelt
2025 | DOI: 10.2139/ssrn.5348314
Źródło

[8] **"Guantanamo and the Conflict of Laws: Rasul and Beyond"**
Kermit Roosevelt
2005 | University of Pennsylvania Law Review | DOI: 10.2307/4150656
Źródło

[9] **"Morality and Foreign Policy"**
George F. Kennan
1985 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20042569
Źródło

[10] **"Around the Cragged Hill: A Personal and Political Philosophy"**
Gregory F. Treverton, George F. Kennan
1993 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20045562
Źródło

[11] **"The Fateful Alliance: France, Russia and the Coming of the First World War"**
George F. Kennan
2017 | The SHAFR Guide Online | DOI: 10.1163/2468-1733_shafr_sim100060011
Źródło

[12] **"America and the Russian Future"**
George F. Kennan
1951 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20030842
Źródło

[13] "Samuel Duncan to Winston S. Churchill,1 19 October 1903, with Enclosure of Lord Randolph Churchill to Samuel Duncan, 20 November 1884"

Samuel Duncan, Winston S. Churchill

2023 | Politics and Trade in Britain, 1776-1914 | DOI: 10.4324/9781003098140-12

Źródło

[14] "New War Methods and Victory"

Winston Spencer Churchill

1916 | Current History | DOI: 10.1525/curh.1916.5.3.413

Źródło

[15] "National Security in the American Tradition: The Message of Harry S. Truman, President of the United States, to the House of Representatives of the United States, September 22, 1950"

Harry S. Truman

1950 | Bulletin of the American Association of University Professors | DOI: 10.2307/40220745

Źródło

[16] "Address of the President of the United States"

Harry S. Truman

1948 | Science | DOI: 10.1126/science.108.2804.313

Źródło

[17] "American Historical Association"

H. Truman

2018 | The Grants Register 2019 | DOI: 10.1007/978-1-349-95810-8_77

Źródło

[18] "Message from Harry S. Truman on United States paticipation in UNRRA (13 November 1945)"

H. Truman

2017

Źródło

[19] "Plus ça Change at Harvard Public Hhealth?"

Eliot Marshall

1984 | Science | DOI: 10.1126/science.6377494

Źródło

[20] "The effect of information regarding multi-attributes on consumers' choices of GM products"

Amir Heiman

2014 | Environment and Development Economics | DOI: 10.1017/s1355770x14000412

Źródło

[21] "Decisionmaking on war and peace : the cognitive-rational debate"

Nehemia Geva, Alex Mintz

1997 | Lynne Rienner Publishers eBooks

Źródło

[22] "Beyond Rationality: Behavioral Political Science in the 21st Century"

Alex Mintz, Nicholas A. Valentino, Carly Wayne

2021

Źródło

[23] "The Poliheuristic Theory of Political Decision-Making"

Alex Mintz, Steven B. Redd, Eldad Tal-Shir

2017 | Oxford Research Encyclopedia of Politics | DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.302

Źródło

[24] "The Rational Actor Model"

Alex Mintz, Karl DeRouen

2010 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511757761.004

Źródło

[25] "Heuristics and Biases"

Kahneman Daniel

2016 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781316422250.038

Źródło

[26] "Daniel Kahneman in his own words: A conversation with Craig Fox."

Craig R. Fox, Daniel Kahneman

2024 | Decision | DOI: 10.1037/dec0000246

Źródło

[27] "Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking"

Daniel Kahneman, Dan Lovallo

1993 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.39.1.17

Źródło

[28] "Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions."

Dan Lovallo, Daniel Kahneman

2003 | PubMed

Źródło

[29] "Before you make that big decision..."

Daniel Kahneman, Dan Lovallo, Olivier Sibony

2011 | PubMed

Źródło

[30] "Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times."

Roger Buehler, Dale Griffin, Michael G. Ross

1994 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.67.3.366

Źródło

[31] "Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions"

Roger Buehler, Dale W. Griffin, Michael G. Ross

2002 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511808098.016

Źródło

[32] "People focus on optimistic scenarios and disregard pessimistic scenarios while predicting task completion times."

Ian R. Newby-Clark, Michael G. Ross, Roger Buehler, Derek J. Koehler, Dale Griffin

2000 | Journal of Experimental Psychology Applied | DOI: 10.1037/1076-898x.6.3.171

Źródło

[33] "The impact of negative affect on autobiographical memory: The role of self-focused attention to moods."

Cathy McFarland, Roger Buehler

1998 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037//0022-3514.75.6.1424

Źródło

[34] "Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment"

William P. Bottom, Thomas Gilovich, Dale W. Griffin, Daniel Kahneman

2004 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/20159081

Źródło

[35] "Models of the self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment."

Dale W. Griffin, Kim Bartholomew

1994 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.67.3.430

Źródło

[36] "The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships."

Susan Murray, John G. Holmes, Dale W. Griffin

1996 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.70.1.79

Źródło

[37] "The self-fulfilling nature of positive illusions in romantic relationships: Love is not blind, but prescient."

Susan Murray, John G. Holmes, Dale W. Griffin

1996 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037//0022-3514.71.6.1155

Źródło

[38] "Construal-level theory of psychological distance."

Yaacov Trope, Nira Liberman

2010 | Psychological Review | DOI: 10.1037/a0018963

Źródło

[39] "The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory."

Nira Liberman, Yaacov Trope

1998 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.75.1.5

Źródło

[40] "Construal Levels and Psychological Distance: Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior"

Yaacov Trope, Nira Liberman, Cheryl Wakslak

2007 | Journal of Consumer Psychology | DOI: 10.1016/s1057-7408(07)70013-x

Źródło

[41] **"The effect of temporal distance on level of mental construal"**

Nira Liberman, Michael D. Sagristano, Yaacov Trope

2002 | Journal of Experimental Social Psychology | DOI: 10.1016/s0022-1031(02)00535-8

Źródło

[42] **"Army Programs: Internal Review and Audit Compliance Program"**

Eric K. Shinseki

2001 | DOI: 10.21236/ada402181

Źródło

[43] **"Organization and Functions: United States Army Logistics Integration Agency (USALIA)"**

Eric K. Shinseki

2000 | DOI: 10.21236/ada402179

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[44] **"Revenge in International Politics"**

Oded Löwenheim, Gadi Heimann

2008 | Security Studies | DOI: 10.1080/09636410802508055

Źródło

[45] **"What does it take to be a great power? The story of France joining the Big Five"**

Gadi Heimann

2014 | Review of International Studies | DOI: 10.1017/s0260210514000126

Źródło

[46] **"In Search of a Route to World Power: General de Gaulle, the Soviet Union, and Israel in the Middle Eastern Crisis of 1967"**

Gadi Heimann

2010 | The International History Review | DOI: 10.1080/07075330903516090

Źródło

[47] **"The Struggle Between the United States and Israel over Recognition for Jerusalem as Israel's Capital, 1952–67"**

Gadi Heimann

2014 | The International History Review | DOI: 10.1080/07075332.2014.966132

Źródło

[48] "Dealing with guilt and shame in international politics"

Lotem Bassan-Nygate, Gadi Heimann

2022 | International Relations | DOI: 10.1177/00471178221086147

Źródło

[49] "A Case of Diplomatic Symbiosis: France, Israel and the Former French Colonies in Africa, 1958–62"

Gadi Heimann

2015 | Journal of Contemporary History | DOI: 10.1177/0022009415596059

Źródło

[50] "What makes them tick: Challenging the impersonal ethos in International Relations"

Gadi Heimann, Zohar Kampf

2020 | Cooperation and Conflict | DOI: 10.1177/0010836720979012

Źródło

[51] "Cooptation in great power rivalries: A conceptual framework"

Gadi Heimann, Andreas Kruck, Deganit Paikowsky, Bernhard Zangl

2024 | Contemporary Security Policy | DOI: 10.1080/13523260.2024.2430022

Źródło

[52] "The Benefits of Friendliness: The Consequences of Positive Interpersonal Relations for Interstate Politics"

Gadi Heimann, Zohar Kampf

2022 | Foreign Policy Analysis | DOI: 10.1093/fpa/orac001

Źródło

[53] "Partnership in Leadership: Why and How Do Leading Powers Extend Managerial Privileges to Junior Partners?"

Gadi Heimann, Deganit Paikowsky, Nadav Kedem

2021 | Security Studies | DOI: 10.1080/09636412.2021.1951835

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: bc767900-c5f9-4b4c-b562-335db90958ce