

Uprzedzenia poznawcze a bezpieczeństwo narodowe Polski



WITOLD RADWAŃSKI

Prezes Zarządu, Krokus PE, Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Jakość decyzji politycznych wpływa bezpośrednio na bezpieczeństwo i odporność państwa – nie tylko w wymiarze militarnym, ale także energetycznym, zdrowotnym, gospodarczym i społecznym. W erze rosnącej złożoności zagrożeń, skuteczność polityk publicznych zależy nie tylko od zasobów i strategii, ale również od psychologicznych i kulturowych uwarunkowań, które kształtują procesy decyzyjne liderów. Zrozumienie tych mechanizmów staje się kluczowe dla budowania państwa zdolnego do reagowania na kryzysy i przewidywania przyszłych wyzwań.

Jakość decyzji a bezpieczeństwo państwa

Jakość decyzji podejmowanych przez naszych liderów oraz skuteczność w zakresie ich realizacji to czynniki, które mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa i odporności kraju. Decyzje niskiej jakości prowadzą do nieoptymalnych polityk i nieskutecznych działań. Z kolei decyzje wysokiej jakości przekładają się na trafne strategie i wymierne efekty. Sprawne i racjonalne podejmowanie decyzji stanowi zatem fundamentalny element kształtowania bezpieczeństwa państwa. Każda poważna debata o przyszłości polskiego bezpieczeństwa narodowego i odporności powinna uwzględniać kwestię procesu decyzyjnego

oraz kompetencji elit odpowiedzialnych za kierowanie państwem.

Aby zobrazować to w polskim kontekście, warto przywołać kilka aktualnych wyzwań w sferze bezpieczeństwa narodowego: niedobór amunicji potrzebnej do długotrwałej obrony, brak schronów dla ludności cywilnej, opóźnienia w rozwoju energetyki jądrowej i odnawialnej, uzależnienie od importowanych substancji czynnych (API) w farmaceutyce, zanieczyszczenie środowiska wpływające na bezpieczeństwo publiczne, napięte finanse publiczne oraz rosnące uzależnienie od finansowania deficytu budżetowego poprzez dług, napędzane sztywnymi zobowiązaniami budżetowymi. Gdyby w przeszłości podjęto

inne decyzje, wiele z tych zagrożeń mogłoby dziś nie zaistnieć.

Wysokiej jakości decyzje – to dziś najcenniejszy zasób państwa. Sprawne i racjonalne podejmowanie decyzji stanowi fundamentalny element kształtowania jego bezpieczeństwa.

W ostatnich dekadach, za sprawą rewolucji technologicznej i globalizacji, charakter i zakres zagrożeń bezpieczeństwa narodowego znacznie się zmienił. Rosnąca złożoność oraz geopolityczna niestabilność postmodernistycznego świata sprawiają, że coraz trudniej dostrzec wzajemne oddziaływania między czynnikami społecznymi, technologicznymi, ekonomicznymi, środowiskowymi, militarnymi i politycznymi. Pojawiły się nowe „fronty” zagrożeń – sztuczna inteligencja, bezpieczeństwo klimatyczne i zdrowotne, cyberbezpieczeństwo, wojny hybrydowe i informacyjno-kognitywne – które zmieniają tradycyjny sposób rozumienia suwerenności i wzmacniają poczucie niepewności.

Zrozumienie tej złożoności oraz pojawiających się zagrożeń dodatkowo utrudnia gwałtowny przyrost informacji i danych, które wykraczają poza zdolności analityczne naszych struktur decyzyjnych. Jak zatem polscy liderzy powinni interpretować te współzależności, złożoność i niepewność? Jakie strategie wdrażać, by uniknąć błędnych ocen i skutecznie wykorzystywać ograniczone zasoby do najbardziej priorytetowych celów? Jak zapewnić bezpieczeństwo i odporność

obywateli oraz państwa w warunkach nieustannej zmienności?

Ludzki wymiar podejmowania decyzji

Lepsze zrozumienie ludzkiego wymiaru procesu decyzyjnego przybliży nas do odpowiedzi na pytanie od czego zależy jakość polityk i bezpieczeństwo państwa. Decyzje polityczne, gospodarcze i społeczne podejmowane są ostatecznie w umysłach konkretnych osób lub zespołów decyzyjnych. Wrodzone ograniczenia ludzkiego systemu poznawczego – związane z przetwarzaniem ogromnych ilości informacji, złożoności i niepewności – zwiększają podatność liderów i ich doradców na uproszczenia w analizie i ocenie sytuacji.

Tego rodzaju uproszczenia, czyli tzw. uprzedzenia poznawcze (*cognitive biases*), są integralną częścią ludzkiej natury¹. Choć często pomagają zwiększyć efektywność działania w warunkach niepewności, mogą również prowadzić do irracjonalnych lub nieoptymalnych decyzji – a tym samym osłabiać skuteczność polityk bezpieczeństwa i zdolność państwa do sprawczego reagowania na zagrożenia.

Już w XX wieku badacze z nurtu nauk behawioralnych – tacy jak Daniel Kahneman i Amos Tversky – zaczęli systematycznie identyfikować heurystyki i skróty poznawcze, które wpływają na decyzje podejmowane przez ludzi. W połączeniu z cechami osobowości

¹ Proces podejmowania decyzji składa się z gromadzenia i interpretowania odpowiednich informacji (wywiadu), oceny świadomości sytuacyjnej i możliwości, identyfikacji problemu lub celu, określania opcji i podejmowania optymalnej decyzji. Na każdym etapie działają uprzedzenia poznawcze, które wpływają na decyzję, podważając jej racjonalność lub wzmacniając ją.

liderów oraz kontekstem społecznym, politycznym, kulturowym, organizacyjnym i operacyjnym, w jakim funkcjonują, heurystyki te dają wgląd w mechanizmy podejmowania decyzji i pozwalają lepiej zrozumieć, jakie subiektywne czynniki mogą zaburzać racjonalną ocenę sytuacji.

Heurystyki i uprzedzenia kształtują decyzje strategiczne

Możemy zidentyfikować główne kognitywne uprzedzenia, które wpływają na proces podejmowania decyzji przez elity polityczne w Polsce. Są one obecne na wszystkich poziomach i etapach indywidualnego oraz zbiorowego procesu decyzyjnego – czy to w zakresie bezpieczeństwa narodowego czy innych obszarów funkcjonowania państwa. Oto kilka przykładów uprzedzeń poznawczych opisanych przez Kahnemana i innych badaczy, które miały – i nadal mają – wpływ na decyzje:

1. **Uprzedzenie potwierdzenia** – skłonność do selektywnego dobierania informacji, które potwierdzają wcześniejsze przekonania i oczekiwania, a pomijania tych, które im przeczą. Może to prowadzić do wzmacniania błędnych narracji i decyzji.
2. **Uprzedzenie narracyjne** – decyzje zależą od sposobu prezentacji danej kwestii. Przedstawienie opcji w kategoriach zysków zwiększa jej atrakcyjność w porównaniu do ujęcia jej w kategoriach kosztów. Przykładem może być odejście od coraz mniej popularnej narracji o zielonej transformacji jako koszcie łagodzenia zmian klimatycznych na rzecz prezentacji tego celu jako elementu systemu bezpieczeństwa i odporności.
3. **Uprzedzenie status quo**
 - inercja poznawcza, czyli skłonność do utrzymywania istniejącego stanu rzeczy, nawet gdy dostępne są bardziej racjonalne alternatywy. Może prowadzić do kontynuowania nieefektywnych polityk nawet pomimo zaistnienia ważnych powodów do dokonania korekty.
4. **Hiperboliczne dyskontowanie**
 - preferowanie natychmiastowych, choć mniejszych zysków, kosztem większych korzyści w przyszłości. Efektem są krótkoterminowe decyzje „wystarczająco dobre”, bo dalej „jakoś to będzie”.
5. **Myślenie grupowe (*groupthink*)** – presja na konformizm w grupach decyzyjnych, tłumienie sprzeciwu i marginalizowanie głosów krytycznych. Skutkiem może być pomijanie ryzyk i zbyt szybkie osiąganie (pozornego) konsensusu decyzyjnego.
6. **Uprzedzenie świeżości** – skłonność do podejmowania pośpiesznych decyzji na skutek nadmiernej reakcji na nagłościone medialnie lub przez opinie publiczną niedawne wydarzenia (np. katastrofy lotnicze czy klęski żywiołowe), przy równoczesnym ignorowaniu długofalowych ryzyk.
7. **Uprzedzenie historyczne** – stosowanie powierzchownych analogii do przeszłych wydarzeń (np. częste odnoszenie się do doświadczeń z lat trzydziestych XX wieku lub do przeszłych kryzysów gospodarczych). Choć przydatne, mogą prowadzić do błędnych decyzji, jeśli analogia jest nietrafiona.
8. **Stereotypizacja** – uproszczone przypisywanie cech jednostek całym grupom. Przykładowo, na podstawie stereotypów wszyscy migranci mogą być postrzegani jako zagrożenie, co prowadzi do nadmiernych restrykcji lub objawia się płaską polityką migracyjną państwa - brak

rozróźnienia grup migrantów (ze względu na kraj pochodzenia, status społeczny i zawodowy, ignorowanie potrzeb rynku pracy etc.).

9. **Koszt utopiony** – tendencja do kontynuowania nieopłacalnych projektów tylko dlatego, że już poniesiono na nie wysokie nakłady. Przykładem mogą być przeskalowane inwestycje infrastrukturalne lub obronne kontynuowane mimo oczywistych wad.

Strategiczne decyzje nie zapadają w próżni – kształtują je poznawcze skróty, grupowa lojalność i kulturowe narracje.

10. **Różnice indywidualne i motywacje**
– osobowość, emocje, wiek i inne cechy decydentów wpływają na ich wybory. Starsi liderzy mogą np. przeceniać własne doświadczenie i lekceważyć młodsze głosy.
11. **Kultura strategiczna Polski** – choć nie determinuje decyzji, ma istotny wpływ na definiowanie interesów narodowych. Głębokie przekonania, narracje historyczne, wartości, kompleksy czy ideologie tworzą ramy interpretacyjne, w które decydenci wpisują współczesną rzeczywistość i w ramach których mierzą zdolności państwa do reagowania na rzeczywiste wydarzenia i wyzwania. Warto tutaj zauważyć, że kultura strategiczna może również służyć do ograniczania zakresu dostępnych opcji dla decydentów, delegitymizując pewne wybory strategiczne. Przykładowo, dominujące przekonania uniemożliwiają polskim liderom prowadzenie działań jawnie sprzyjających

interesom Rosji lub wyraźnie sprzecznych z polityką Stanów Zjednoczonych.

Kultura strategiczna a upředzenia w kształtowaniu kierunków i wyborów politycznych

W kulturze strategicznej Polski można zidentyfikować szereg głęboko zakorzenionych dyspozycji, które wpływają również na sposób formułowania polityki bezpieczeñstwa. Oto wybrane przykłady:

- **Dyspozycje zakorzenione w doświadczeniach historycznych**
– obejmują takie przekonania jak lęk przed izolacją, marginalizacją, instrumentalnym traktowaniem przez silniejszych partnerów oraz obawa przed zdradą lub porzuceniem przez sojuszników. Znane kompleksy „Rapallo” i „Jałty” są ich symbolem.
- **Dyspozycje wynikające z samooceny**
– przekonanie, że bezpieczeñstwo Polski zależy od siły militarnej, gospodarczej i technologicznej. Jednocześnie, uznając własne ograniczenia, polska kultura strategiczna akcentuje znaczenie multilateralizmu. Członkostwo w międzynarodowych organizacjach i aktywna współpraca wielostronna wzmacniają ogólne bezpieczeñstwo Polski i postrzegane są jako sposób na ograniczanie przewagi dużych państw nad mniejszymi.
- **Dyspozycje oparte na ambicjach narodowych** – silnie obecne jest pragnienie „dogonienia i przegonienia Zachodu”, co przekłada się na skłonność do przyjmowania ambitnych polityk rozwojowych i obronnych oraz dążenie do wzmacniania podmiotowości i pozycji regionalnej.

Kultura strategiczna to filtr, przez który polscy decydenci patrzą na nasze silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla Polski – kształtuje ona nie tylko nasze ambicje, ale może również stanowić istotne ograniczenie dla wyborów politycznych.

- **Efekt aureoli (halo)** – skłonność do naśladowania decyzji i polityk państw postrzeganych jako bardziej zaawansowane, bez dostatecznego uwzględnienia lokalnego kontekstu. Prowadzi to do wtórności i bezrefleksyjnego kopiowania rozwiązań.
- **Polonocentryzm** – przekonanie o etycznej i moralnej wyższości państwa polskiego, podkreślające dumę narodową, godność i potrzebę uznania przez innych, co wpływa na kształtowanie polityk bezpieczeństwa i poczucie wyjątkowości.

Konkluzje

Uprzedzenia poznawcze oraz kulturowe skłonności i preferencje odgrywają istotną rolę w procesie podejmowania decyzji w państwie. Wpływają one przede wszystkim na formowanie „świadomości sytuacyjnej”, czyli na interpretację informacji, percepcję zagrożeń, sposób postrzegania naszych interesów, jak również determinują naszą zdolność do oceny sprawczości i potencjału, a zatem stanowią podstawę do podejmowania decyzji politycznych.

Można być pewnym, że wiele przyszłych decyzji dotyczących bezpieczeństwa i odporności Polski będzie podejmowanych pod wpływem wymienionych powyżej uprzedzeń i dyspozycji heurystycznych. W procesach politycznych obecne będą analogie historyczne, myślenie

grupowe, efekt kosztu utopionego, stereotypizacja czy różnice osobowościowe – w szczególności w kontekście nadchodzących zmian pokoleniowych wśród decydentów.

Wpływ uprzedzeń poznawczych może nasilać się wraz z pogłębiającą się polaryzacją społeczną. Polaryzacja wzmacnia uprzedzenia i upolitycznia niemal każdy aspekt życia publicznego, w tym kwestie bezpieczeństwa narodowego. Dominujący etos „kto nie jest z nami, jest przeciwko nam”, konformizm polityczny i kulturowe „TKM” sprzyjają myśleniu grupowemu, które wypiera krytyczne i racjonalne podejście do podejmowania decyzji. Równocześnie wzrost populizmu – z dużym prawdopodobieństwem utrzymujący się w najbliższych latach – będzie sprzyjał uproszczonemu myśleniu i krótkoterminowej perspektywie.

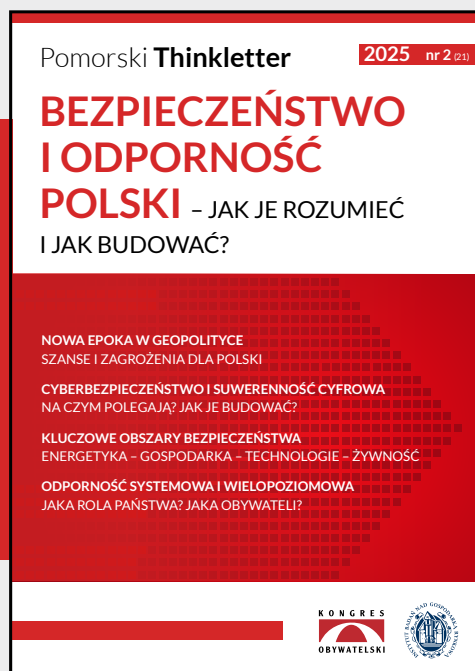
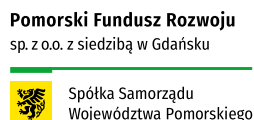
Wzrost samoświadomości naszych przywódców i ich doradców co do tego jaki wpływ mają na nich uprzedzenia mentalne i kulturowe powinien doprowadzić do poprawy jakości i skuteczności podejmowanych przez nich decyzji.

Bezpieczeństwo narodowe Polski stoi dziś przed najbardziej złożonymi wyzwaniami strategicznymi od pokoleń. W obliczu tych wyzwań, polscy liderzy i eksperci muszą być świadomi psychologicznych i kulturowych uwarunkowań procesów decyzyjnych – i świadomie ograniczać czynniki utrudniające optymalne wybory. Tylko wtedy będą w stanie podejmować decyzje racjonalne, strategiczne i skuteczne – odpowiadające realiom współczesnego świata. ■

O AUTORZE

Witold Radwański – absolwent School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University (USA), posiada wieloletnie doświadczenie w transakcjach inwestycyjnych i kapitałowych, w zarządzaniu i w radach nadzorczych. Był Wicedyrektor misji EBOiR w Polsce, Prezes Krokus Private Equity. Działacz podziemnej opozycji w czasach PRL. Odznaczony Krzyżem Komandorskim Odrodzenia Polski. Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Partnerzy



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

