

# Perché i leader intelligenti fanno cose stupide

 [www-foreignaffairs-com.translate.google.com/reviews/why-smart-leaders-do-stupid-things](http://www-foreignaffairs-com.translate.google.com/reviews/why-smart-leaders-do-stupid-things)

24 ottobre 2023



Per molti osservatori, la decisione della Russia di invadere l'Ucraina è stata, ovviamente, irrazionale. L'Ucraina è il paese più grande d'Europa e il presidente russo Vladimir Putin era a corto sia di buone truppe che di armi di qualità. Nessun altro stato (a parte la Bielorussia) era favorevole all'idea che Mosca dovesse controllare Kiev, e gli Stati Uniti avevano scoperto i piani di invasione di Putin e poi li avevano diffusi all'intero pianeta. La maggior parte delle più grandi economie del mondo hanno minacciato di colpire la Russia con sanzioni se avesse continuato con il suo attacco, e i paesi della NATO hanno chiarito che avrebbero armato Kiev.

Ma per i politologi John Mearsheimer e Sebastian Rosato la decisione di Putin ha ancora senso. Nel loro nuovo libro, ***How States Think: The Rationality of Foreign Policy***, sostengono che Putin e i suoi consiglieri "pensavano in termini di semplice teoria dell'equilibrio di potere", vedendo l'Ucraina come un baluardo contro la NATO e la possibile adesione di Kiev all'organizzazione. come una "linea rossa". Mantenere l'Ucraina nella rubrica russa, scrivono gli autori, era una "questione di vita o di morte" per il Cremlino. Se la Russia perderà la guerra in Ucraina o se Putin perderà il potere a causa del conflitto, sostengono gli autori, non sarà quindi perché l'invasione fosse irrazionale. Sarà, invece, il risultato dell'incompetenza militare della Russia e degli sforzi della NATO per aiutare l'Ucraina ad equilibrarsi contro la Russia.

C'è stato un tempo in cui le convinzioni di Mearsheimer e Rosato sarebbero state convenzionali saggezza, o almeno abbastanza popolare, tra gli studiosi di relazioni internazionali. Per gran parte del ventesimo secolo, il "realismo" – una teoria resa ampiamente popolare da figure come Kenneth Waltz, Henry Kissinger e George Kennan – ha dominato il discorso. Gli studiosi realisti ritengono che gli stati si comportino secondo la stessa, inesorabile logica. Si comportano razionalmente,

lavorando per massimizzare il proprio potere e proteggersi dagli attacchi in un mondo anarchico. Per questi esperti, la psicologia dei leader contava poco. Sono stati la forma, il contorno e la distribuzione del potere dei sistemi internazionali a dettare il comportamento degli stati.

Ma negli ultimi decenni il settore ha assistito ad una rivoluzione silenziosa. Gli scienziati politici hanno iniziato a studiare come pensano i leader, quali pregiudizi hanno e come queste caratteristiche modellano il processo decisionale. Hanno scoperto che, in modo schiacciante, la psicologia ha un enorme effetto sul comportamento dei leader sulla scena internazionale. I leader spesso si affidano all'euristica per fare delle scelte, soprattutto durante le crisi. Le convinzioni dei leader, le loro personalità e le impressioni sui loro pari influenzano il modo in cui vedono il mondo. E i loro sentimenti determinano il modo in cui affrontano diversi problemi e situazioni. La fissazione emotiva di Putin nel controllare l'Ucraina, ad esempio, è spesso citata come la ragione per cui ha invaso il paese.

***How States Think*** cerca di minare queste affermazioni e di resuscitare il vecchio modo di pensare. Gli autori sostengono che la maggior parte delle decisioni internazionali sono, in effetti, razionali. Funzionano per creare buchi negli studi di vari psicologi politici ma anche di teorici della scelta razionale, la cui definizione di razionalità (secondo cui i leader prendono decisioni in base al valore atteso del risultato) differisce dalla definizione più circoscritta degli autori. Il titolo stesso del libro è un'opera teatrale su un volume pionieristico di psicologia politica – ***How Statesmen Think*** – edito dal compianto Robert Jervis. (Divulgazione completa: Jervis è stato il mio mentore.) Le personalità, sostengono Mearsheimer e Rosato, potrebbero non essere del tutto irrilevanti nella politica internazionale, ma non contano così tanto come pensano gli studiosi.

Il libro di Mearsheimer e Rosato rappresenta un ingresso importante nel dibattito sulla razionalità nelle relazioni internazionali e svolge un buon lavoro nel mostrare perché gli accademici lottano per determinare quali decisioni possano essere considerate razionali. Ma il libro alla fine non riesce a dimostrare che i paesi si comportino in modo razionale. Gli autori non riescono a fornire una definizione convincente di razionalità. Non spiegano perché ciò che è razionale per un leader lo è anche per uno Stato. Ignorano vasti dati primari e di archivio che contrastano con le loro argomentazioni. Forniscono spiegazioni post hoc per ciò che ritengono razionale, evidenziando i propri pregiudizi. E gli esempi che usano per dimostrare le loro affermazioni spesso li indeboliscono, inclusa l'invasione dell'Ucraina.

## L'OCCHIO DI CHI GUARDA

---

Mearsheimer e Rosato non sono ribelli emergenti nella loro disciplina. Mearsheimer è uno degli scienziati politici più famosi della storia. Il suo libro fondamentale del 2001, ***The Tragedy of Great Power Politics***, ha stabilito l'idea del realismo offensivo, secondo il quale gli stati massimizzano sempre il proprio potere per garantire la propria sopravvivenza. Rosato, ex allievo di Mearsheimer, si è fatto un nome smantellando logicamente la teoria della pace democratica: l'idea che le democrazie tendono a non entrare in guerra tra loro.

Il loro nuovo libro è travolgente. In ***How States Think***, Mearsheimer e Rosato esaminano le scelte collettive dei policy maker dalla Prima Guerra Mondiale ad oggi. Rivisitano le principali scelte del passato che sono state spesso considerate prive di senso e sostengono che fossero, in realtà, abbastanza razionali. Anche la disastrosa invasione dell'Unione Sovietica da parte della Germania nel 1941 e l'attacco del Giappone a Pearl Harbor nello stesso anno vengono citati come decisioni razionali.

Alcune delle critiche di Mearsheimer e Rosato sono valide. Gli autori sottolineano correttamente che "razionalità" è un termine nebuloso, e sono giustamente sprezzanti nei confronti dei commentatori che decidono se un'azione è stata un successo "e poi ragionano all'indietro" per determinare se è stata un successo. razionale. Gli autori inoltre selezionano efficacemente definizioni di razionalità eccessivamente ristrette che fanno sembrare quasi ogni leader un pazzo da cartone animato.

Ma quando Mearsheimer e Rosato cominciano a delineare la propria teoria della razionalità, le affermazioni del libro vengono meno. Scrivono che la razionalità è "dare un senso al mondo allo scopo di percorrerlo nel perseguimento degli obiettivi desiderati" e che le decisioni razionali sono quelle basate su teorie supportate da "ipotesi realistiche", "logica causale convincente" e "supporto probatorio". È una formulazione altrettanto molle quanto le definizioni che eliminano. Tutti i leader, dopo tutto, pensano che le loro teorie, idee e scelte siano coerenti, logiche e ben supportate – e raramente esiste un test oggettivo che possa dimostrare il contrario o che non si basi su un ragionamento post hoc.



Ben Jones

Gli autori illustrano involontariamente questo problema quando spiegano quali teorie considerano credibili e quali no. Respingono come poco convincente la teoria del domino, secondo la quale se un paese diventasse una democrazia o una dittatura comunista, i suoi vicini farebbero rapidamente lo stesso cambiamento. Eppure sostengono che la convinzione di Putin secondo cui Russia e Ucraina siano parte di un unico paese è credibile perché, storicamente, l'Ucraina è stata il cuscinetto strategico di Mosca contro il resto dell'Europa. Non esiste una ragione oggettiva per cui

le decisioni guidate dalla teoria del domino sono irrazionali e l'attacco di Putin all'Ucraina non lo è. Ma ce n'è uno soggettivo. Mearsheimer e Rosato sono entrambi realisti e, secondo la loro versione del realismo, la decisione di Putin è stata la risposta naturale all'espansione della NATO. La credibilità di una teoria, in altre parole, sta negli occhi di chi guarda.

Nel tentativo di illustrare la loro tesi, Mearsheimer e Rosato ignorano anche un ampio corpus di letteratura sulle relazioni internazionali sul tema del modo di pensare dei leader: letteratura che attinge dalla psicologia e dall'economia comportamentale, utilizza materiali di fonte primaria e presenta dati sperimentali sulle élite. Anche se cercano di distinguere le ricerche opposte, Mearsheimer e Rosato menzionano appena gli studi fondamentali che dimostrano come i leader siano motivati da emozioni, credenze preesistenti, preoccupazioni sulla reputazione e altri fattori.

E anche se Mearsheimer e Rosato hanno ragione su quali decisioni siano razionali, ciò non significa che i leader le prendano per ragioni razionali. La decisione di Putin di invadere l'Ucraina, ad esempio, potrebbe aver avuto poco a che fare con i calcoli dell'equilibrio di potere. Invece, il presidente russo avrebbe potuto invadere perché si sentiva in una zona di perdite, cosa che lo rendeva meno avverso al rischio, o perché voleva evitare un effetto domino in cui l'ammissione dell'Ucraina nella NATO avrebbe spinto più paesi lungo il confine russo ad unirsi alla organizzazione. Entrambe sono spiegazioni che gli autori non considererebbero razionali. I leader possono sostenere più teorie, a volte in competizione, contemporaneamente. Il leader iracheno Saddam Hussein, ad esempio, credeva che gli Stati Uniti fossero troppo preoccupati per le vittime per invadere il suo paese. Ma temeva ancora la possibilità di un'invasione, quindi ha lasciato intendere che avrebbe potuto disporre di armi di distruzione di massa nel tentativo di scoraggiare gli attacchi. Gli studiosi semplicemente non hanno informazioni sufficienti per determinare quali teorie stanno seguendo i leader o se lo stanno facendo secondo le modalità previste dagli esperti.

La famigerata politica di pacificazione del primo ministro britannico Neville Chamberlain nei confronti di Adolf Hitler fornisce un altro esempio calzante. Mearsheimer e Rosato affermano che la decisione di Chamberlain di lasciare che il leader nazista annettesse ampie zone della Cecoslovacchia nel 1938, piuttosto che combattere contro la macchina da guerra tedesca, fu razionale e guidata da ragioni di equilibrio di potere. La pacificazione, sostengono, era coerente con la teoria del governo britannico secondo cui le intenzioni espansionistiche di Hitler erano limitate e che Berlino voleva evitare la guerra. Ma quando volò a Monaco, Chamberlain ebbe prove sempre più evidenti che la Germania voleva molto più territorio e che avrebbe usato la forza per ottenerlo. Era quindi a conoscenza di una teoria diversa sul comportamento di Hitler, secondo cui Berlino era una potenza revisionista che non avrebbe smesso di espandersi di propria volontà. Il primo ministro tuttavia rimase convinto di poter dissuadere personalmente Hitler.

## FAST & FURIOUS

---

Mearsheimer e Rosato riconoscono che le persone possono essere irrazionali e possono essere guidate da pregiudizi psicologici. Ma sostengono che la capricciosità personale raramente è un problema in politica estera. "Quando la posta in gioco è alta, come lo è in materia di sicurezza nazionale", dicono

scrivono, i leader “hanno forti incentivi a pensare in termini teorici”. L'argomentazione è semplice: quando vengono messe sotto pressione, le persone tendono ad essere razionali.

Ma questa affermazione non regge ad un esame accurato. In effetti, si potrebbe facilmente sostenere il contrario: quando la posta in gioco è alta e i politici sono in difficoltà, è più probabile che soccombano alle scorciatoie cognitive, alle emozioni e ad altri comportamenti non razionali. Ciò è particolarmente vero se i leader non dispongono di dati sufficienti o non hanno tempo per vagliarli e deliberare sui dati, per prendere una decisione informata. Israele, ad esempio, disponeva di servizi segreti umani che segnalavano che gli stati arabi stavano progettando di attaccarlo nel 1973. Ma il governo israeliano credeva che i suoi vicini non fossero così stupidi da invadere senza superiorità aerea. Ha ignorato le prove ed è stato quindi colto di sorpresa quando l'Egitto ha attaccato.

Anche se i leader fanno scelte razionali quando la posta in gioco è alta, ciò non significa che il Paese si comporterà in modo razionale; c'è spesso una differenza tra ciò che è razionale per uno Stato e ciò che è razionale per i suoi leader. Il desiderio di rimanere al potere, ad esempio, può motivare i leader a condurre guerre distruttive o altre azioni costose che minano gli interessi del loro Stato. La ricerca mostra che l'Argentina invase le Isole Falkland nel 1982 in parte perché la giunta militare, di fronte alla crescente impopolarità in patria, teorizzò che l'invasione avrebbe creato un effetto di rally-around-the-flag che avrebbe rafforzato il loro sostegno. In un primo momento lo ha fatto, evitando il rovesciamento delle forze armate. Ma evidentemente la guerra non era nell'interesse dell'Argentina, anche quando svanirono le speranze di una soluzione negoziata sul territorio britannico e anche se la giunta credeva erroneamente che il Regno Unito non sarebbe intervenuto.

Buenos Aires perse rapidamente e poco dopo cadde la giunta.

Quando i dittatori affidano le loro idee ad altri, non chiedono un controllo viscerale.

Mearsheimer e Rosato cercano di aggirare la differenza tra gli interessi di un leader e l'interesse nazionale sottolineando il ruolo della deliberazione nel processo decisionale. Affinché una scelta sia razionale, scrivono, i leader devono aderire a una teoria ragionevole e prendere la loro decisione dopo essersi consultati. Ma la definizione di deliberazione data dagli autori è errata. Richiede semplicemente che i politici rilevanti entrino in una stanza e si impegnino in un dibattito “robusto”, con il principale decisore che superi ogni situazione di stallo. Ma proprio come la descrizione degli autori di ciò che rende credibile una teoria, questo criterio è vago e difficile da determinare in modo definitivo, in particolare nelle autocrazie.

Parte del motivo per cui il libro non riesce a convincere i lettori sulla presenza o meno della deliberazione è dovuto alla sua metodologia. Gli autori si affidano a narrazioni analitiche, non a dati primari, e non tracciano alcun processo reale (studiando una sequenza di eventi nel tempo ed escludendo spiegazioni diverse) per i casi che evidenziano. Di conseguenza, mancano prove chiare che contraddicono le loro conclusioni. Quando i lettori esaminano molti dei casi che gli autori citano come deliberativi, non troveranno dibattiti attenti, ma leader impegnati in discussioni performative. I consulenti o sviluppano le loro argomentazioni per farle sembrare compatibili con le convinzioni del leader o semplicemente appoggiano ciò che il leader ha già

decretato. Questo comportamento è particolarmente diffuso nelle autocrazie, in cui i leader raramente cercano nuove informazioni o punti di vista alternativi. Quando i dittatori affidano le loro idee ad altri, non chiedono un controllo viscerale. Vogliono solo sentirsi dire che hanno ragione.

Consideriamo, ancora una volta, l'invasione della Russia. Mearsheimer e Rosato concludono che il processo attraverso il quale Mosca ha deciso di invadere è stato deliberativo perché Sergey Lavrov, ministro degli Esteri russo, ha detto ai giornalisti che il "meccanismo decisionale" di Mosca era "pienamente utilizzato".

Ma i fatti dimostrano che tale processo non esiste. Secondo quanto riferito dal **Washington Post** e dal **New York Times**, la comunità dell'intelligence statunitense credeva che Putin avesse preso la decisione di invadere l'Ucraina già nel marzo 2021, ma ne aveva parlato alla maggior parte dei suoi consiglieri senior solo pochi giorni prima dell'invasione. Ai ministri dissenzienti e agli ufficiali militari fu lasciata la porta, andarono in esilio o scomparvero. Putin ha tenuto un incontro televisivo con i suoi consiglieri prima di iniziare l'invasione, apparentemente per discutere se la Russia dovesse riconoscere l'indipendenza delle province più orientali dell'Ucraina. Ma era chiaramente solo per mostra. "Vorrei sottolineare che non ho discusso nulla in anticipo con nessuno di voi", ha detto Putin ai suoi funzionari, che sembravano visibilmente nervosi. Poi si sono alzati, uno dopo l'altro, per sostenere il piano del loro presidente. Quando uno si è discostato dal copione affermando che la Russia avrebbe dovuto anettere i territori, Putin ha risposto bruscamente e il consigliere si è subito corretto.

La decisione di invadere l'Ucraina non è certo l'unica travisata da Mearsheimer e Rosato. Gli autori codificano la decisione di invadere l'Iraq come non deliberativa, sostenendo che il presidente americano George W. Bush "non era profondamente coinvolto nei dibattiti rilevanti all'interno della sua amministrazione". La guerra in Iraq potrebbe essere stata irrazionale; è finita sicuramente male. Ma sono stati scritti interi scaffali di libri sulla pasticciata decisione di invadere, e tutti dimostrano che Bush e la sua squadra hanno avuto conversazioni reali. Il presidente ha incontrato e discusso l'idea con i suoi consiglieri prima di prendere una decisione. L'esercito americano lo pianificò con largo anticipo e non nascose le sue intenzioni ai massimi comandanti. E l'amministrazione seguiva una teoria chiara: era necessaria una guerra preventiva per impedire all'Iraq di acquisire armi nucleari. Lo hanno fatto basandosi sull'intelligence statunitense, per quanto imperfetta, e sulla percezione che Saddam stesse ancora una volta ingannando gli Stati Uniti. La ragione per cui Mearsheimer e Rosato consideravano irrazionale l'invasione dell'Iraq, quindi, non è perché non riesce a spuntare tutti gli elementi sulla loro lista di controllo. È perché l'invasione non può essere spiegata con la loro teoria realista dell'equilibrio di potere.

## TEORIA E PRATICA

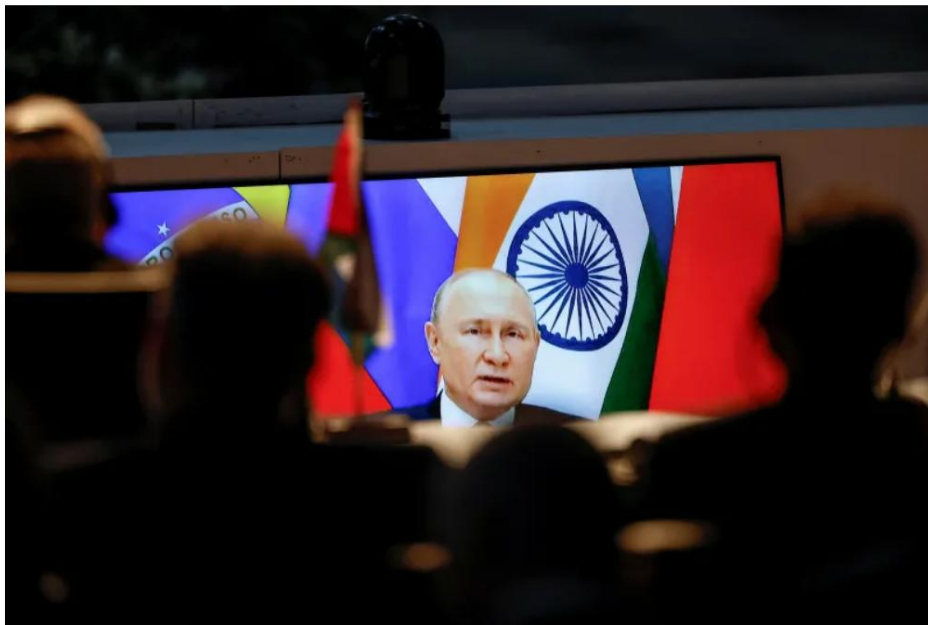
---

Nonostante i suoi difetti logici e la mancanza di prove convincenti, il libro di Mearsheimer e Rosato ha un valore importante per studiosi e politici. Il loro lavoro dimostra che la politica internazionale è una disciplina importante, dimostrando che i leader si affidano a teorie, credibili e non, per aiutarli a prendere decisioni. La fede dei leader americani nell'egemonia liberale ha guidato la politica estera americana all'indomani della Guerra Fredda. Allo stesso modo, la decisione dell'Occidente di espandere la NATO è stata guidata, in parte, dalla teoria della pace democratica. Il libro dimostra anche l'importanza del processo, qualcosa trascurato dagli studiosi, nel determinare se si tratta di un leader o di uno stato

preso una decisione razionale. La deliberazione, scrivono gli autori, è essenziale se si vuole che i politici evitino di impegnarsi in un pensiero di gruppo o di cadere preda di pregiudizi e percezioni errate. È per questo che le società democratiche hanno tipicamente un vantaggio geopolitico.

Washington dovrebbe ricordare questo fatto mentre decide cosa fare con Pechino. Negli Stati Uniti è ancora in corso un dibattito su come gestire la Cina, ma il discorso americano sulla Cina è sempre più dominato da una retorica aggressiva. Oggi, come ha osservato Jessica Chen Weiss in queste [pagine](#), “gli individui sentono il bisogno di superarsi a vicenda” quando si tratta di Pechino. “Il risultato”, ha detto, “è il pensiero di gruppo”.

Considerando quanto siano centrali le relazioni USA-Cina per la politica moderna, ci si aspetterebbe che un libro su “come pensano gli stati” discutesse a lungo l’argomento. Eppure la Cina odierna è curiosamente assente dal lavoro di Mearsheimer e Rosato. Presumibilmente, da realisti, gli autori ritengono che i crescenti sforzi di Washington per controllare Pechino siano logici. Ma per determinare se l’attuale linea di condotta è razionale è necessario sapere se la Cina è una potenza selettivamente opportunista o espansionista, il che, a sua volta, richiede di indovinare le intenzioni di Pechino. È qualcosa che probabilmente gli autori non vogliono ammettere. Se, dopo tutto, il Paese è puramente difensivo, allora la posizione aggressiva di Washington ha poco senso, e ciò che deve fare invece è assicurare che non cercherà di indebolire Pechino.



Putin pronuncia virtualmente un discorso a Johannesburg, in Sud Africa, in agosto 2023

Marco Longari/Reuters

Sfortunatamente, la realtà è che i politici statunitensi e la comunità dell’intelligence americana sanno poco su come pensa effettivamente il presidente cinese Xi [Jinping](#), rendendo loro difficile utilizzare teorie per prevedere il comportamento di Pechino. Senza tali informazioni, i leader americani devono invece ricorrere ad altre misure: selezionare prove coerenti con le proprie opinioni, usare scorciatoie mentali o fare affidamento sulle impressioni personali del presidente americano Joe Biden su Xi.

(Lo stesso vale per le valutazioni degli Stati Uniti su molte altre autocrazie, inclusa la Russia.) Devono ricordare che, poiché la posta in gioco è alta, le grandi potenze e i loro volubili leader possono fare calcoli sbagliati o agire in modi irrazionali e nevrotici.

La guerra in Ucraina ha reso questo punto subito evidente. Gli Stati Uniti dovrebbero tenerlo presente anche quando considerano Taiwan. Come nel caso di Russia e Ucraina, Taiwan è legata a rimostranze storiche che potrebbero impedire a Xi di pensare con lucidità prima di lanciare un'invasione.

(Pechino vede l'isola come una provincia rinnegata.) Taiwan è, di conseguenza, una questione profondamente emotiva per i leader cinesi. In effetti, Xi sembra considerare la conquista dell'isola come la sua missione personale. Ha dichiarato che la conquista di Taiwan è essenziale per "il grande ringiovanimento della nazione cinese", che vuole ottenere prima di lasciare l'incarico.

Xi, quindi, difficilmente applicherà una logica fredda e dura quando si tratta di Taipei. In effetti, potrebbe essere un pio desiderio aspettarsi che sia del tutto razionale nei confronti di Taiwan. È invece più probabile che decida cosa fare in base al suo stato d'animo emotivo, alla sua valutazione soggettiva della forza della Cina o alla sua lettura della risolutezza degli Stati Uniti. È probabile che ignori le prove che suggeriscono che il suo obiettivo è irraggiungibile o che i costi delle sue azioni sarebbero astronomici, proprio come ha fatto Putin con l'Ucraina. Questa è la vera tragedia della politica delle grandi potenze.