

Między wiedzą a polityką. Jak być analitykiem-doradcą w czasach kryzysu ekspertyzy

Adam Eberhardt

W ostatnich dwóch dekadach grunt pod nogami zawodowych analityków zachwiał się. Jeszcze niedawno pozycję zapewniał sam dostęp do informacji – często niepełnych, niezweryfikowanych, ale rzadkich. Ekspertem był ten, kto wiedział więcej lub wiedział pierwszy. Obecnie bariery wejścia na rynek uległy zatarciu. Informacja stała się powszechna, przeszkoda językowa – łatwiejsza do ominięcia. Podstawową „walutą” w świecie analizy jest nie tyle sama informacja czy zdolność jej właściwej interpretacji, ile umiejętność przebijania się z własną narracją. Media społecznościowe pozwalają budować zasięgi szczególnie tym, którzy – dzięki chwytliwym tezom – potrafią znaleźć klucz do emocji odbiorców. To sprawia, że rosnąca konkurencja – zjawisko samo w sobie korzystne, mobilizujące badaczy do wysiłku, a jednocześnie zapewniające czytelnikom pluralizm poglądów – niesie ze sobą zagrożenie dla rzetelności oferowanej ekspertyzy.

Równoległe do upowszechniania się informacji i wzrostu konkurencji na rynku opinii postępuje zjawisko znacznie głębsze: erozja zaufania do ekspertów jako takich. Wpierw internet, potem sieci społecznościowe, a wreszcie sztuczna inteligencja wywróciły nasz świat, przekształciły media i politykę, tworząc ułudę łatwych odpowiedzi na trudne pytania. Wydaje się, że przełom pod tym względem nastąpił wraz z pandemią COVID-19. To, co wcześniej uchodziło za domenę specjalistów – prognozy dotyczące mutacji wirusa i kolejnych fal zakażeń, znalazło się w wirze emocji społecznych. W ciągu kilku miesięcy słowo „ekspert” straciło w wielu środowiskach neutralność

i zaczęło być kojarzone z zaangażowaniem ideologicznym, interesem korporacji lub „dyktatem elit”. Przeciętny obywatel wyposażony w kilka wykresów z social mediów coraz częściej czuł się uprawniony do kontestowania wiedzy, którą przez lata uznawano za fachową. Co więcej, nierzadko okazywał się nie bardziej bezradny niż zawodowi epidemiolodzy. Ów trend antyekspercki wyznaczają, jak w większości sfer, Stany Zjednoczone, gdzie ponownej prezydenturze Donalda Trumpa towarzyszy ostra retoryka antyelitarystyczna – wyśmiewanie „ekspertów z Harvardu”, stawianie znaku równości między wiedzą a opinią.

Tak się rodzi świat, w którym każdy może podawać się za eksperta i niczego nie traktuje się jako bezspornej ekspertyzy. Nie wystarcza gromadzenie danych i formułowanie trafnych obserwacji – na bardzo konkurencyjnym rynku idei przekazywanie wiedzy w rekomendacje będące w stanie oddziaływać na politykę wymaga coraz więcej wysiłku. Dotyczy to szczególnie opłacanych z budżetu państwa instytucji analitycznych, takich jak Ośrodek Studiów Wschodnich, których ustawową misją jest wspieranie administracji doradztwem w wypracowywaniu polityki zagranicznej. Tym różnią się analitycy podmiotów państwowych od naukowców, których badania nie muszą mieć (choć w wielu przypadkach byłoby to zasadne) bezpośredniego, natychmiastowego waloru aplikacyjnego, czy od analityków prywatnych think tanków, których rytm działalności wyznaczają zazwyczaj warunki komercyjnego finansowania.

Od wiedzy do rekomendacji

Celem niniejszego eseju jest refleksja na temat wyzwań stojących przed analitykiem-doradcą, który w wirze zmian wywołanych postępującą rewolucją informacyjną stara się utrzymać wpływ na decydenta, służąc ekspertyzą w zakresie wypracowywania polityki (w tym przypadku zagranicznej). Tekst ten nie ma ambicji całościowego przedstawienia tajników warsztatu analitycznego czy opisu zależności między pracą analityczną a doradczą. Zagadnienie to zostało dobrze opracowane, a zainteresowanych nim warto skierować do świetnej książki badacza i dyplomaty, byłego eksperta OSW Wojciecha Zajączkowskiego *Rozumieć politykę międzynarodową. Metody analizy źródeł otwartych* (wyd. OSW i Scholar, Warszawa 2025).

Tytułem wprowadzenia poprzestaamy jedynie na wskazaniu, że analityk zajmuje się realiami takimi, jakimi są. Jego zadanie polega na porządkowaniu danych, dostrzeganiu zależności, sygnalizowaniu zjawisk i formułowaniu wniosków opartych na faktach. Zbiera, przetwarza i diagnozuje – z dystansem, który pozwala mu zachować bezstronność i rzetelność metodologiczną. Skuteczny doradca wychodzi od tych samych przesłanek, ale musi funkcjonować

w zupełnie innej logice. Od analityka-doradcy wymaga się nie tylko świetnego, pozbawionego stronniczości rozumienia złożoności świata, lecz przede wszystkim umiejętności jego upraszczania – nie przez zafałszowanie, lecz wybór tego, co kluczowe politycznie. Stoi przed nim wyzwanie w postaci dokładnego rozważenia wszystkich możliwych scenariuszy, a następnie pomocy w wyborze tego pożądanego oraz zarysowanie ścieżki dojścia do niego. Doradztwo polega na przekładaniu wiedzy na rekomendacje.

Dobrze sformułowana rekomendacja to dopiero połowa sukcesu – trzeba jeszcze umieć dotrzeć z nią do decydenta oraz przekonać go, by uczynił z niej politykę. W swojej książce Zajączkowski przytacza wspomnienia George’a F. Kennana – amerykańskiego dyplomaty, sowietologa i autora słynnego „długiego telegramu” z lutego 1946 r., którego tezy stały się podstawą amerykańskiej strategii powstrzymywania Związku Sowieckiego. Zwracał on uwagę na konieczność uwzględniania w zaleceniach horyzontu poznawczego odbiorcy i stwierdzał, że skierowana do niego analiza „przynosi coś, co już nie jest kwalifikowane jako szaleństwo, a jeszcze nie stało się banałem”.

Rytm pracy

Siła instytucji analitycznej wynika nie tyle (czy nie tylko) z obiektywnej wartości przygotowywanych materiałów, ile ze zdolności do odczytania potrzeb i ograniczeń adresata, a zatem trafienia do niego w dosłownym i przenośnym znaczeniu tego słowa. To zadanie w pierwszej kolejności kierownictwa owego podmiotu, ale nierzadko spada ono również na barki szefów zespołów tematycznych i towarzyszących im ekspertów, specjalistów z wybranej dziedziny.

Doradztwo wymaga empatii poznawczej: wejścia w buty odbiorcy, poznania rytmu polityki, wyczucia odpowiedniego momentu i posługiwania się przekonującym językiem. Trzeba doskonale rozpoznać zarówno przedmiot badań, jak i specyfikę zamawiającego owe badania. Jak zauważył współzałożyciel i wicedyrektor OSW, a później polityk-decydent Bartłomiej Sienkiewicz, „[kto] nie rozumie «bliskiego» (potrzeb własnego rządu, uwarunkowań polityki własnego kraju itp.), to jak ma zrozumieć «dalekie» (inny kraj, inną kulturę, inną politykę czy rzeczywistość społeczną)?” (*Jak to się robi? Radykalny poradnik analityczny* [w:] J. Borkowicz, J. Cichocki, K. Pełczyńska-Nałęcz (red.), *Okręt Koszykowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 102).

Z perspektywy analityka-doradcy nie istnieje jeden modelowy decydent. Prezydent, premier, parlamentarzysta, minister, sekretarz lub podsekretarz stanu, dyrektor departamentu – każdy z nich może być właściwym adresatem ekspertyzy, ale każdy funkcjonuje też w innej logice i w odmiennym rytmie pracy. Często zdarza się, że newralgiczną rolę w relacji doradca-decydent mogą

odgrywać osoby niepodjemujące decyzji politycznych, jak urzędnicy średniego szczebla, a szczególnie asystenci polityczni. Ich przydatność wynika z faktu, że dysponują możliwością regularnego, realizowanego w rozmaitych formach kontaktu z decydem. To poprzez nich niekiedy najlepiej przebiega się treść analityczna.

Im wyżej w hierarchii struktur państwa znajduje się odbiorca, tym więcej rozpraszających go obowiązków musi wypełniać, a zarazem tym więcej decyzji w istotnych, często skomplikowanych sprawach podejmuje każdego dnia. Przez to znacznie mniej czasu może przeznaczyć na każdą ze spraw, którymi się zajmuje. To zaś oznacza ograniczoną zdolność absorpcji wiedzy i konieczność prowadzenia skondensowanej komunikacji – hasłowej, pozbawionej zbędnego kontekstu. Gdy decydent raz uzna, że poświęcony czas nie był wart korzyści z otrzymanego briefing, będzie mniej skory do ponownego zasięgnięcia opinii eksperta.

Istnieje jeszcze jedna prawidłowość: im wyższa pozycja adresata analizy w aparacie państwowym, tym nie tylko większe deficyt jego czasu i mnogość obowiązków, lecz z reguły także silniejsza presja polityczna towarzysząca procesowi decyzyjnemu. To powoduje, że decydent bardzo często kieruje się motywacją natury defensywnej – na ogół potrzebuje rady eksperta wówczas, gdy chce zminimalizować ryzyko popełnienia błędów, szczególnie takich, które mogą ujrzyć światło dzienne i stać się przedmiotem krytyki medialnej. Analogicznie, każdą formułowaną przez doradcę rekomendację zwykle najpierw ocenia się pod kątem ryzyka i ewentualnych kosztów politycznych, a dopiero potem rozważa jej walory merytoryczne.

Rzeczywistość polityczna czasów rewolucji informacyjnej narzuca rytm, w którym tematy strategiczne są zazwyczaj wypierane przez kwestie doraźne. Decydent najczęściej potrzebuje nie pełnej, wyczerpującej zagadnienie eksperyty, lecz użytecznych *talking points*: kilku naczelnych argumentów, zwięzłej narracji, punktu zaczepienia do wystąpienia publicznego, wizyty zagranicznej czy komentarza dla mediów. Doradca nie ma w tym zakresie wyboru: żeby być efektywnym, musi uszanować, że aktualne wyzwania mają pierwszeństwo nad sprawami ważniejszymi, ale przy tym trudniejszymi i bardziej czasochłonnymi. Opisywany stan rzeczy niesie oczywiście potencjalnie bardzo negatywne konsekwencje dla analityka – rośnie niebezpieczeństwo, że będzie on przyjmował rolę specjalisty od public relations, pomagającego formułować retorykę zastępującą niekiedy działanie lub usprawiedliwiającą już podjęte decyzje.

W cztery oczy z decydem

Świat szybko się zmienia, co sprawia, że rolę doradcy staje się nie tyle edukowanie mocodawcy, ile wspieranie go w szybkim porządkowaniu coraz bardziej

skomplikowanej i płynnej rzeczywistości oraz tłumaczenie, czemu warto zająć się jakąś bieżącą sprawą bądź zaniechać jakichś szkodliwych posunięć. Ale nie tylko – briefing przed konferencją czy wizytą zagraniczną, a już zwłaszcza towarzyszenie w owej wizycie – samej z siebie nieraz zdominowanej przez kwestie protokolarne, merytorycznie nieistotne – to również szansa, żeby przy okazji spraw doraźnych przemycić te w odczuciu doradcy znacznie ważniejsze, pozostające dotąd na uboczu zainteresowania decydenta.

Bezpośredni kontakt ma pierwszorzędne znaczenie jeszcze z jednego powodu: kluczowym warunkiem skutecznego doradztwa jest postawienie właściwych pytań. Dziś politycy często nie mają czasu, a niekiedy i wystarczającej wiedzy, by konkretnie określić, czego tak naprawdę potrzebują. Jeszcze częściej zamówienia na notatki formułują asystenci lub inni podwładni, którzy nie znają pełnego kontekstu i błędnie definiują problem. W efekcie analityk odpowiada na pytanie nieprecyzyjne bądź zupełnie niepotrzebne. Od tego zaś tylko krok do wzajemnego rozczarowania eksperta i decydenta.

Wraz z rewolucją technologiczną, która narzuca skrótność i wirtualność, pielęgnowanie bezpośredniego kontaktu z adresatem ekspertyzy nabrało zatem szczególnej rangi. Dopiero dzięki niemu można zrozumieć, co jest naprawdę istotne z punktu widzenia procesu decyzyjnego, jak wyglądają kulisy orzeczenia, które musi zostać wypracowane. Nierzadko zdarza się, że polityk z racji realizowanych zadań oraz dostępu do innych źródeł dysponuje dodatkowym zasobem informacji, którego nie posiada ekspert. Wiedza ta może mieć decydujący wpływ na przygotowywanie rekomendacji, wprowadzać korekty do sposobu rozumowania badacza. Dlatego doradztwo zaczyna się nie od pisania, a od rozmowy.

Nie oznacza to, że ustny briefing jest ważniejszy niż pisemna notatka. Zwykle zależy to od stopnia skomplikowania sprawy. Jeżeli decydent musi podjąć decyzję zero-jedynkową (ograniczającą się do przyjęcia lub odrzucenia jakiegoś scenariusza), to na ogół kontakt bezpośredni wyrasta na istotniejszy. Jeżeli zaś sprawa jest skomplikowana, wielowątkowa i wymaga włączenia w jej załatwienie maszyny biurokratycznej, to notatka zawierająca czytelne tezy oraz podział na części kontekstową, analityczną i rekomendacyjną staje się nieodzowna, gdyż decydent może ją zadekretować na współpracowników, uruchamiając tym samym proces wdrażania polityki. Z tego względu można przyjąć jako regułę, że najlepsza metoda doradztwa to bezpośredni briefing, w czasie którego na stół trafia przygotowana zawczasu notatka. Rozmowa pozwala łatwiej utwierdzić decydenta w słuszności jakichś działań, a notatka daje nadzieję, że temat nie zostanie zapomniany wraz z opuszczeniem przez doradcę rządowego gabinetu.

Gdy wszystko się wali...

Więź pomiędzy decydentem a ekspertem-doradcą najczęściej wytwarza się w sytuacjach kryzysowych. To momenty, w których rytm codziennej pracy administracji zostaje zakłócony przez wydarzenia międzynarodowe wymagające natychmiastowej reakcji, niekiedy poza standardowymi godzinami urzędowania i poza utartymi procedurami. W takich chwilach ten pierwszy potrzebuje nie tyle pogłębionych wielostronicowych analiz, ile stałego, kompetentnego wsparcia kogoś, kto umie pod presją czasu rozpoznać sytuację, podpowiedzieć możliwe scenariusze i pomóc zorientować się w chaosie. To właśnie w czasie kryzysów następuje najsurowsza weryfikacja przydatności zaplecza eksperckiego.

Wtedy też najczęściej ujawnia się przewaga państwowej instytucji analitycznej nad prywatnym think tankiem. Polega ona na ciągłości badania zagadnienia pozostającego dotąd poza radarem zainteresowania innych, a więc na możliwości czerpania z osobistego, nieraz wieloletniego doświadczenia zatrudnionego na etat eksperta oraz skumulowanej wiedzy kontekstowej całej instytucji. Pomimo postępu technologicznego w zakresie analizy OSINT (źródeł otwartych) w sytuacjach kryzysowych nic nie zastąpi „nosa analitycznego”, który powstaje po długim obcowaniu z tematem. Unaocznia się wówczas różnica pomiędzy wiedzą, którą da się pozyskać dzięki owym nowym technologiom – powierzchowną i niewystarczająco krytyczną wobec źródeł, a niekiedy bezwiednie powielającą dezinformację – a dogłębnym rozumieniem zachodzącego zjawiska. Doradca, który okaże się pomocny w warunkach nadzwyczajnych, gdy inni milczą lub się wahają, nerwowo przeszukując zasoby internetowe, ma szansę zdobyć zaufanie decydenta przekładające się na ich dalszą relację.

Tym bardziej że, jak już wspomniano, rywalizacja o jego uwagę jest obecnie wyjątkowo zacięta. Polityk funkcjonuje w permanentnym szumie informacyjnym. Minister czy wiceminister codziennie otrzymuje dziesiątki pism, notatek i raportów: z własnego resortu, innych pionów administracji, placówek zagranicznych. Do tego dochodzą wiadomości klauzulowane przygotowane przez cywilne i wojskowe służby specjalne – szczególnie przyciągające uwagę, bo sprawiające, zazwyczaj niesłusznie, wrażenie wiedzy tajemnej. Ale to nie wszystko: w gabinecie decydenta często włączony jest program telewizji informacyjnej, która – nawet wyciszona – wciąż emituje „żółte paski”, rozpraszające uwagę i wpływające na odbiór bieżących wydarzeń. Dodatkowy szum informacyjny generuje smartfon z setkami lub tysiącami obserwowanych kont na platformach społecznościowych. W takim środowisku przebicie się z przekazem to dla każdego eksperta chcącego pełnić funkcję doradcy ogromne wyzwanie.

W obliczu przesyty informacyjnej i dewaluacji opinii postępującej wskutek rewolucji technologicznej doradca musi nie tylko przekonać mocodawcę do własnych rekomendacji. Nierzadko pierwszy krok stanowi skorygowanie

uproszczonych, emocjonalnych lub zwyczajnie błędnych wyobrażeń, które przyswoił on pod wpływem nieustannych bodźców medialnych. Dlatego dobrym przyzwyczajeniem analityka-doradcy jest monitorowanie dominujących narracji: czytanie prasy, oglądanie programów telewizyjnych i śledzenie mediów społecznościowych. Tylko znając aktualny krajobraz informacyjny, może on świadomie przeciwdziałać deformacjom poznawczym u polityka i skutecznie oddziaływać na postrzeganie przezeń rzeczywistości.

Kwestia zaufania

Instytucja doradcza oferująca briefing musi – aby być przydatną – dostarczać realnej wartości dodanej, wychodzącej poza szum medialny. W tym celu warto u odbiorcy wywołać wrażenie ekskluzywności. To niebagatelne zadanie wymagające nie tylko trafnej treści, lecz także inicjatywy i wykorzystania odpowiednich narzędzi. Czasem wystarczy krótka wiadomość przez szyfrowany komunikator, innym razem kilkudzaniowa notatka do przeczytania w smartfonie, a w niektórych sytuacjach obszerniejszy materiał dostarczony za pośrednictwem sekretariatu lub asystenta czy wreszcie niedługa rozmowa bezpośrednia. Kluczową rolę odgrywa zdolność dostosowania formatu do sytuacji: trzeba być obecnym, gdy decydenta ciekawi dany temat, ale nie dokładać kolejnych bodźców, gdy nie poświęca mu on uwagi. Co więcej, należy przy tym uwzględnić osobowość konkretnego odbiorcy, w tym jego stopień responsywności i otwartość na różne kanały komunikacji.

Zainteresowanie polityka wsparciem eksperckim wymaga jeszcze jednego, być może najważniejszego elementu – zaufania. Decydent musi mieć pewność, że materiały otrzymywane od doradcy są rzetelne, nieskażone lobbieniem politycznym czy biznesowym oraz ambicjami eksperta. Zaufanie nakazuje również dyskrecję – dzieląc się informacjami wrażliwymi, rozważając swoje plany i mówiąc otwarcie o własnych wątpliwościach, ten pierwszy musi wiedzieć, że nie ryzykuje przecieku.

Opisywana relacja powinna się także opierać na specyficznym układzie odpowiedzialności, w którym ekspert – pomimo współczesnej pokusy w postaci mediów społecznościowych – pozostaje w cieniu. Po wyjściu z budynku rządowego nie upublicznia faktu doradztwa, a już tym bardziej jego treści. Wymaga się też od niego zrozumienia, że to polityk podejmuje decyzje. To on ma prawo do publicznego skonsumowania ich ewentualnego sukcesu i to on zostanie obciążony konsekwencjami ewentualnego błędu – a nie siedzący w cieniu doradca. Rolą tego ostatniego jest zaś pojęcie i zaakceptowanie tej asymetrii oraz lojalność wobec procesu decyzyjnego. Wspomaganie w zakresie wypracowywania polityki zagranicznej nie oznacza jej prowadzenia.

Zmęczenie rutyną

Istnieje jeszcze jeden potężny wróg doradcy, a mianowicie rutyna. Chodzi przy tym zarówno o tę analityczną, skutkującą powielaniem wcześniejszych sądów mimo zmieniających się realiów (co wychodzi poza temat niniejszego eseju), jak i – co ważniejsze – tę w stosunkach z odbiorcą. Znużenie formą prowadzi do utraty uwagi. Nawet najlepiej zaprojektowane biuletyn czy notatka informacyjna potrzebują od czasu do czasu odświeżenia – zmiany szaty graficznej, rytmu, długości, konstrukcji, a niekiedy języka. W świecie przesytu informacyjnego nie wystarczy być merytorycznym – trzeba też być zauważalnym, a to oznacza nieustanne poszukiwanie wyrazistości. Inaczej newsletter w skrzynce mailowej zostanie zignorowany, a po jakimś okresie może i przekierowany do folderu „spam”.

Rewolucja informacyjna spowodowała, że rządowe instytucje analityczne także musiały odnaleźć się w nowych publicznych kanałach komunikacji: najpierw założyły strony internetowe promujące swoje wybrane (te pozbawione komponentu rekomendacyjnego) analizy i obszerniejsze raporty, później media społecznościowe (Twitter/X, Facebook), a następnie zaczęły tworzyć podcasty i materiały wideo (Spotify, YouTube). W przypadku OSW to właśnie te ostatnie, uruchomione w marcu 2019 r. i dynamicznie rozwijane w następnych latach, bardzo szybko stały się rozpoznawalnym nośnikiem ekspertyzy. Wbrew pozorom nie miały one wyłącznie charakteru popularyzatorskiego – często słuchali ich po godzinach najważniejsi decydenci.

Uczestnictwo rządowych podmiotów doradczych w debacie publicznej oraz ich intensywne działania na rzecz upowszechniania własnej ekspertyzy w mediach tradycyjnych czy internetowych nie były oczywistością jeszcze kilkakilkanaście lat temu. Pozostawanie na uboczu owej debaty budowało wrażenie elitarności (i korzystnej wizerunkowo tajemniczości), ale przede wszystkim służyło większej koncentracji na zadaniu podstawowym – wspieraniu wypracowywania przez władze polityki zagranicznej. W dzisiejszych czasach wszechpotęgi mediów społecznościowych zamykanie się w wieży z kości słoniowej jest jednak strategią samobójczą. Grozi bowiem utrwalaniem się w opinii publicznej przekonania, że dany instytut pomimo zasilania pieniędzmi publicznymi jest bezużyteczny, w przeciwieństwie do licznych brylujących w sieci prywatnych think tanków i ekspertów. Taki pogląd oddziaływałby na decydentów, zwłaszcza tych dopiero obejmujących stanowiska, pozbawionych doświadczenia współpracy z państwowymi instytucjami analitycznymi. Prowadziłoby to do ich marginalizacji w newralgicznym obszarze eksperckiego wspomaganie administracji. Z pojawiającą się na skutek rewolucji technologicznej konkurencją państwowe instytucje badawcze muszą zatem rywalizować również na jej boisku – poprzez rozmaite kanały nowych mediów.

Choć doradztwo nigdy nie sprowadzało się jedynie do poprawności analitycznej czy trafności rekomendacji, to w dobie kryzysu ekspertyzy szczególnego znaczenia nabierają właśnie inne kompetencje: rozumienie rytmu polityki, umiejętność budowania i utrzymywania relacji z decydentem oraz zdolność przebicia się z przekazem w warunkach szumu informacyjnego. Konkurować trzeba nie tylko na poziomie treści, lecz także formy, dynamiki i obecności w przestrzeni publicznej. W świecie, w którym autorytet eksperta jest coraz częściej podważany, a dostęp do informacji nie stanowi już przewagi, doradztwo to nie formalny status ani zapisana w ustawie rola instytucjonalna, lecz sztuka codziennego potwierdzania swojej przydatności.