

## **Sztuka pisania: jak stworzyć analizę, aby dotrzeć do odbiorcy**

Marek Menkiszak

Pisanie materiałów analitycznych to istota, swoista sól pracy analityka, który całe lata poświęca zgłębianiu swojego obszaru mandatowego. Codziennie spędza długie godziny na poszukiwaniu informacji w internecie i sieciach społecznościowych. Wiele dni zajmują mu podróże w teren, w trakcie których doświadcza niekiedy najróżniejszych przygód, co wymaga odporności na trudy, a także spotkania i seminaria, gdzie potrzeba uwagi, skupienia, ale i cierpliwości. To wszystko buduje jego wiedzę i doświadczenie oraz pobudza intuicję – te trzy przymioty składają się na „świętą trójkę” kształtującą dobrego analityka. Całe to bogactwo jest jednak niczym, jeśli nie wykorzystuje się go do komunikacji z odbiorcą, do przekazania w możliwie krótkiej i przejrzystej formie tego, co uważamy za najważniejsze.

Niniejszy materiał stanowi próbę bardzo skróconego podzielenia się przez autora doświadczeniami z ponad 30 lat pracy analitycznej, w tym niemal 20 na stanowisku kierownika Zespołu Rosyjskiego w OSW, a co za tym idzie – redaktora cudzych tekstów tego typu. Trzy dekady funkcjonowania w roli wykładowcy akademickiego i prowadzącego zajęcia metodologiczne skłaniają do wniosku, że warto przekazywać swoją wiedzę także szerszemu gronu osób zajmujących się – profesjonalnie lub amatorsko – analityką polityczną.

### **Poznaj odbiorcę swego, czyli dla kogo piszemy**

Aby dobrze pisać, warto przede wszystkim mieć świadomość tego, dla kogo się to robi. Dla OSW ci najistotniejsi odbiorcy, dla których pracujemy, to urzędnik

państwowy, wojskowy i funkcjonariusz, w uproszczeniu – **przedstawiciel administracji**. Jesteśmy wszak publicznym ośrodkiem analitycznym podległym Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Wśród naszych czytelników znajdziemy reprezentantów wszystkich szczebli aparatu państwowego – od szeregowego pracownika ministerstwa czy innego urzędu poprzez parlamentarzystę aż po premiera i prezydenta. Im wyższe stanowisko, tym trudniejsze zadanie i ostrzejsze zasady formułowania przekazu. Wynika to z jednej strony z potężnego deficytu czasu i uwagi „klienta”, z drugiej – z zalewu informacji wymagających jego uwagi i szybkiej reakcji, a z trzeciej – obciążenia stresem będącym konsekwencją odpowiedzialności za decyzje i ich egzekwowanie. Dlatego tak newralgicznym wyzwaniem jest wczucie się w potrzeby odbiorcy tak specyficznego jak przedstawiciel administracji czy – zwłaszcza – decydent, odpowiadanie na jego liczne zamówienia, ale jeszcze częściej pisanie z własnej inicjatywy, by informować, wyjaśniać, ostrzegać i zwracać uwagę na to, co ważne. A przy tym czynić to nie dla siebie i własnego samozadowolenia, lecz dla owego adresata i z uwzględnieniem jego priorytetów, a tak naprawdę – dla realnego podmiotu w postaci Najjaśniejszej Rzeczypospolitej, w imię tego, co górnolotnie nazywamy racją stanu.

Elementem tego podejścia jest dostosowanie objętości tekstu do charakteru i rangi odbiorcy: eksperci mogą otrzymywać materiały kilkudziesięciostronicowe (co zdarza się coraz rzadziej), szeregowi urzędnicy – kilkustronicowe, dyrektorzy urzędów i ministrowie – dajmy na to dwustronicowe, a prezydentowi czy szefowi rządu nie ma sensu zwracać głowy przekazem dłuższym niż liczącym jedną stronę.

Taki sposób pisania, kształtowany przez ponad trzy dziesięciolecia funkcjonowania OSW i nieustannie doskonalony, stanowi jedno ze źródeł naszego sukcesu. Najwyższą nagrodą dla analityka – poza czasami pismami pochwalnymi i podziękowaniami – są cytaty z jego materiałów pojawiające się w wypowiedziach, wystąpieniach czy tekstach decydentów, a zwłaszcza udane projekty, których koncepcje współtworzyliśmy.

Nie możemy jednak ignorować pozostałych kategorii odbiorców. Jedna z nich to **reszta ekspertów, nasi koledzy z krajowych i zagranicznych think tanków** (wszystkie publiczne analizy powstałe przy Koszykowej są tłumaczone na angielski), a także – nierzadko wysocy **urzędnicy i dyplomaci z innych państw**, nawet odległych. Musimy mieć świadomość, że nasze teksty publiczne to element niekończącej się debaty – zarówno wewnątrzpaństwowej, jak i międzynarodowej. Pojawiające się w cudzych materiałach nowe informacje i odmienne oceny są dla nas szansą na pozyskanie wiedzy, ale też sposobem konfrontowania własnych tez z cudzymi i ich weryfikacji. To samo koleżanki i koledzy z innych ośrodków robią z naszymi treściami. Wszystko to służy doskonaleniu własnej

analizy, lecz także stanowi zasadniczą składową naszej współpracy z licznymi instytucjami analitycznymi oraz promowania polskiego punktu widzenia na arenie międzynarodowej, co należy do ustawowych zadań Ośrodka.

W trakcie zagranicznych spotkań setki razy słyszałem od znanych ekspertów i urzędników – choćby w Departamencie Stanu USA, brytyjskim Foreign Office, niemieckim Auswärtiges Amt, Kwaterze Głównej NATO albo Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych UE – „OSW? Jasne, znamy i czytamy. Gratulacje! Dzięki za waszą pracę!”. To oczywiście powód do dumy, ale przede wszystkim jeden z dowodów sensowności naszej pracy.

Nieocenione wsparcie zapewniają nam polskie placówki dyplomatyczne rozsiane po całym globie. Wspaniali dyplomaci, fachowcy i patrioci nie tylko szeroko wspomagają nas w podróżach studyjnych i organizowaniu spotkań, lecz także sami zapraszają nas na różne wydarzenia i promują nasze materiały analityczne w języku angielskim. Dzięki temu stajemy się elementem polskiej dyplomacji, tej publicznej i niepublicznej, tworząc synergię w zewnętrznej aktywności RP.

Wymieniając odbiorców treści OSW, nie wolno pominąć tych kluczowych, jakimi są **polscy obywatele**, w pierwszym rzędzie ci zainteresowani problematyką przezeń poruszaną. Ważną rolą Ośrodka jest bowiem edukacja publiczna, próba rzetelnego objaśniania złożonej rzeczywistości międzynarodowej. Służymy w ten sposób polskiemu narodowi – suwerenowi – i podatnikowi, z którego ciężko zarobionych pieniędzy OSW otrzymuje dotację budżetową, będącą faktycznie jego jedynym źródłem utrzymania. To tym ważniejsze, że:

1. W państwie demokratycznym niezwykle istotne znaczenie ma wewnętrzna komunikacja strategiczna. Tylko świadomy obywatel otrzymujący wiarygodne informacje i rzetelne oceny może budować swoją odporność przed – coraz bardziej agresywną i zmasowaną – wrogą dezinformacją i propagandą, jak również podejmować dojrzałe decyzje polityczne, wybierając zwierzchników politycznych i administracyjnych;
2. Ci ostatni nie czerpią wiedzy wyłącznie z niepublicznych, a niekiedy niejawnych materiałów – są równocześnie konsumentami informacji publicznej, w pierwszej kolejności tej przekazywanej za pośrednictwem internetu i sieci społecznościowych. Zatem także my walczymy o uwagę i zainteresowanie osób korzystających z licznych dostępnych źródeł. Czynimy to m.in. poprzez współpracę z mediami – kluczowymi we wspomaganiu naszej komunikacji publicznej. Szczególnie cenimy sobie długoletnią kooperację z wieloma profesjonalnymi dziennikarzami.

Zarazem coraz większą rolę w sukcesie Ośrodka odgrywają jego własne media, niekiedy nazywane OSW TV, za które odpowiada rosnący w siłę Zespół Mediów. Nasze koleżanki i koledzy, świetni specjaliści, rozwijają coraz więcej

kanałów komunikacyjnych w rzeczywistości, w której zarówno nadawanie treści, jak i ich odbiór trwa coraz krócej, co siłą rzeczy niesie konieczność upraszczania naszych filmów dokumentalnych i mniejszych form. W tej sytuacji wywiady, podcasty, rolki i posty w mediach społecznościowych wyrastają nie tylko na liczącą się opcję alternatywną względem materiałów umieszczanych na stronie WWW, lecz także na pierwszoplanowy kanał promocji tychże.

Skoro wiemy już, dla kogo tworzymy, przejdźmy do istoty problemu: jak pisać dobre – czytane ze zrozumieniem – teksty analityczne, z których część stanie się komponentami procesu decyzyjnego, czyli w pewnym sensie będzie rzeczywistość nie tylko opisywać i wyjaśniać, lecz nawet kształtować?

### **Sztuka pisania bez pisania, czyli co robimy, zanim zaczniemy tworzyć materiał**

Na początku musimy poczynić istotne zastrzeżenie. Nie pierwszy raz pada tu określenie „materiał analityczny”. O takim właśnie będzie mowa. Musimy więc go sobie **zdefiniować**. Nie każdy tekst powstały w OSW ma charakter analityczny – tworzymy notatki służbowe i sprawozdania, przygotowujemy prezentacje na spotkania i wystąpienia, pisemne tezy do ustnych briefingów, wreszcie: artykuły naukowe, teksty publicystyczne, eseje, rozdziały książek i całe monografie. To nie materiały analityczne. Te ostatnie mają często ograniczoną objętość, a za cel – opis wybranego problemu. Temu służy ich **warstwa informacyjna**, odpowiadająca na cztery standardowe pytania:

- **Kto?** (był aktorem lub uczestnikiem wydarzenia czy interakcji),
- **Co? (się wydarzyło),**
- **Gdzie? (doszło do tego) oraz**
- **Kiedy? (w jakim czasie się to stało).**

Przy tym kolejność odpowiedzi na nie bywa najczęściej inna – zwykle na początek wysuwa się dwa ostatnie.

Podstawowe zadanie takiego tekstu polega zaś na wyjaśnianiu, a często również prognozowaniu. Realizuje je **warstwa analityczna**, odpowiadająca na takie pytania jak:

- **Dlaczego się to wydarzyło?**,
- **Co to oznacza?**,
- **Jak to rozumieć?**,
- **Czego to dowód lub przejaw?**,
- **Do czego może to prowadzić?**,
- **Jakie mogą być tego konsekwencje?**

To właśnie istota materiału analitycznego, cechującego się też specyficznym językiem (o czym pod koniec niniejszego tekstu).

Jeżeli mamy już świadomość „gatunku literackiego” owego materiału, to musimy zdefiniować jego temat oraz ramy czy granice, a następnie – punkt ciężkości i ewentualnie punkt zaczepienia (wyjaśnienie tych pojęć znajduje się poniżej).

**Temat** może nam zostać zadany. W OSW sytuacja taka dotyczy zwykle tzw. zamówień. Zamówienie to pismo, mail lub telefon z jakiejś instytucji lub komórki administracji z prośbą o dostarczenie tekstu o określonym zagadnieniu, najczęściej z listą pytań, na jakie powinien odpowiadać, i terminem realizacji, liczonym od godzin do tygodni. Większość analiz inicjuje jednak sam Ośrodek – jego pracownik, a niekiedy kierownik zespołu czy członek dyrekcji.

Właśnie tutaj pojawia się potrzeba określenia **ram czy granic tekstu** i jego **punktu ciężkości**. Chodzi o to, że każdą kwestię da się opisać na najrozmaitsze sposoby, inaczej zdefiniować problem i skonstruować narrację. Przede wszystkim należy zadać sobie pytanie, o czym ma być dany materiał. Paradoksalnie równie istotna jest jednak odpowiedź na inne – o czym on NIE będzie. Dlaczego? Jeżeli nie ustalimy głównego wątku czy głównych wątków analizy (właśnie je nazywamy punktem ciężkości), jej wątków pobocznych, kontekstowych lub ilustracyjnych, ale także tego, jakie sprawy wychodzą już poza jej ramy i nie zostaną w niej podjęte (lub tylko zasygnalizowane), to możemy utracić nad nią kontrolę. Może wówczas powstać publikacja na temat zasadniczo różny od pierwotnie zamierzonego.

Aby zwiększyć atrakcyjność analizy i zachęcić do jej lektury, warto wykorzystać **punkt zaczepienia**. To fakt, zdarzenie lub obejmujący najwyżej kilka takich elementów zbiór (w ostatnim z przypadków trzeba strzec się nadmiaru). Jeśli takiego istotnego zdarzenia lub zdarzeń brak, wolno nam je zastąpić zbiorczym punktem zaczepienia wychodzącym od tezy. W praktyce może on przybrać postać zdania o takiej np. treści: „W ostatnim czasie możemy zaobserwować...” (tu definiujemy zjawisko ilustrowane przez ciąg zdarzeń).

Element ten pełni kilka funkcji: służy wprowadzeniu tematu tekstu, bywa, że stanowi pretekst do powstania materiału, oraz osadza go w bieżącej sytuacji. Z tych względów jest interesujący dla odbiorcy i przekonuje go, że analiza traktuje o sprawie aktualnej i ważnej.

Choć czasem punkt zaczepienia w dużym stopniu pokrywa się z tematem, to najczęściej jest od niego znacznie węższy. Przykładowo analiza poświęcona polityce zagranicznej jakiegoś państwa lub jakiemuś jej elementowi może za taki punkt obrać wystąpienie szefa dyplomacji bądź innego urzędnika wysokiego szczebla, publikację ciekawego dokumentu lub strategii albo istotną decyzję w tej sferze. Punkt zaczepienia dostarcza ważkich informacji czy argumentów potwierdzających tezy, ale sam w sobie nie wyczerpuje kwestii.

Jego użycie nie zawsze jest jednak konieczne lub wręcz możliwe – zwłaszcza gdy piszemy tekst dłuższy (na przykład raport), bardziej przekrojowy i ponadczasowy (a nie doraźny). W takim przypadku często zwyczajnie nie da się przytoczyć jakichkolwiek istotnych bieżących wydarzeń albo ich przydatność narracyjna rodzi wątpliwości. Nie należy wówczas szukać punktu zaczepienia na siłę, lecz zastąpić go zwykłym wprowadzeniem tematu materiału, wskazującym na przyczyny jego istotności, względnie od razu przejść do jego zasadniczego przesłania.

## **Dbanie o kręgosłup, czyli o znaczeniu konstrukcji tekstu**

Nie ma dobrej analizy bez właściwej, logicznej konstrukcji. To ona stanowi kręgosłup utrzymujący ciało tekstu i podstawę jego przejrzystości, pozwalającej dotrzeć z przekazem do odbiorcy. Jeżeli osoba siadająca do materiału o objętości powyżej kilku stron dopiero zaczyna swoją przygodę w zawodzie analityka lub z innego powodu ma kłopot z przenoszeniem myśli na papier (dziś – plik), to powinna rozważyć sporządzenie przed rozpoczęciem pracy **planu tekstu**. Składa się on zazwyczaj z tytułu roboczego oraz kilku punktów wskazujących kolejność poszczególnych części i problemy w nich poruszane.

Można też przygotować coś więcej – **konspekt tekstu**. Od planu różni się on szczegółowością – odzwierciedla dwa lub więcej poziomów analizy. Punktom towarzyszą tu zatem przypisane im podpunkty (i ewentualnie jeszcze niższe poziomy konstrukcji). Ponadto może zawierać przyporządkowane do tych elementów tezy lub hipotezy robocze.

Nietrudno dostrzec, że taki plan, a szczególnie konspekt to w istocie dość precyzyjnie zaprojektowana i rozpisana konstrukcja przyszłej analizy. Warto przy tym dodać, że jedna z metod pisania, polecana zwłaszcza początkującym, polega na zamianie konspektu na właściwy tekst poprzez wypełnianie jego elementów treścią. Nie istnieje jeden uniwersalny **model konstrukcji** tekstu analitycznego. Jej wybór, często podyktowany tematyką, należy z reguły do autora. Przeanalizujemy pokrótce kilka tych najpopularniejszych.

### **Model chronologiczny**

Należy do typowych i dawniej często stosowanych. Wbrew nazwie nie polega on po prostu na relacjonowaniu i komentowaniu kolejnych wydarzeń. Standardowo tekst pisany zgodnie z nim składa się z trzech części.

Pierwsza dotyczy genezy danego problemu, zjawiska czy wydarzenia – charakteryzuje jego czynniki i uwarunkowania. Odpowiada zatem na pytania: „Dlaczego do tego doszło?”, „Co o tym zdecydowało?”. Odnosi się więc do przeszłości.

Druga opisuje istotę problemu w czasie rzeczywistym. Odpowiada na pytania informacyjne: „Co się dzieje?” i analityczne: „Jak to rozumieć?”, „Co to

oznacza?”), czyli dotyczy teraźniejszości (która, jak wiadomo, nie istnieje, ale zostawmy ten problem filozofom i fizykom, a sami założmy roboczo, że chodzi o ostatnie dni).

Trzecia zawiera prognozę. Odpowiada na pytania: „Jakie to może mieć konsekwencje?”, „Do czego to może prowadzić?”, „Czego powinniśmy się spodziewać?”. Mówi więc o przyszłości – zarówno tej najbliższej, liczonej w dniach, jak i potencjalnie dalszej – obejmującej lata, a nawet dekady.

W tym miejscu musimy uczynić dygresję. Jak wspomniano na wstępie, nie wolno zapominać o wczuwaniu się w potrzeby odbiorcy, tym bardziej tak specyficznego jak decydent. Co jest najważniejsze dla takiego człowieka? Sądę, że odpowiedź na dwa pytania:

1. **Jak rozumieć to, co się dzieje?** Bynajmniej niekoniecznie wiedzieć, co się stało w sensie faktograficznym – tu niemal zawsze szybsze są media, co generuje wyzwanie w postaci selekcji wagi doniesień lub ryzyko pominięcia istotnych szczegółów. Względnie wiedza ta pochodzi od osób z obiegu wewnętrznego, korzystających często z informacji niepublicznych lub niejawnych, z którymi trudno konkurować, opierając się wyłącznie na źródłach otwartych;
2. **W jakim kierunku mogą potoczyć się wydarzenia?** (przede wszystkim w najkrótszej perspektywie czasowej).

Odpowiedź na nie jest niezbędna do podjęcia właściwej decyzji. Kiedy to zrozumiemy i zaakceptujemy, warto wyjść temu naprzeciw i zmienić narrację tekstu. W jaki sposób? Przesuwając na początek część poświęconą teraźniejszości, odnoszącą się do bieżących wydarzeń. Posunięcie to wzmocni także umieszczenie tam punktu zaczepienia. Dopiero potem wróćmy do przeszłości i przeanalizujmy genezę zagadnienia – jak najkrócej, bo to z reguły fragment najmniej interesujący dla adresata z administracji publicznej.

Kiedy temat, nasza wiedza i/lub zapotrzebowanie odbiorcy tego wymaga, dobrze przejść jak najszybciej do części ostatniej – **prognozy**. Choć jest ona dla niego najciekawsza, to nasze zakrzywianie czasu z uwagi na elementarne zasady logiki nie może iść tak daleko, aby umieszczać ją na początku. Ominięciu tego problemu służą pewne omówione dalej zabiegi. Podobnie rzecz się ma z podstawowymi regułami formułowania przewidywań, o których również powiemy później.

## Model przedmiotowy

Niemal każdy temat da się podzielić na zagadnienia, a problem – na aspekty. Przykładowo politykę państwa X można rozpatrywać jako: politykę wewnętrzną, politykę gospodarczą, politykę zagraniczną oraz ewentualnie politykę

bezpieczeństwa i obrony. Sfery te mogą być przedmiotami kolejnych rozdziałów analizy i można je dalej podzielić na wątki (kwestie gospodarcze chociażby na energetykę, finanse, handel, przemysł i jego branże oraz usługi – lub zupełnie inaczej), a wnioski i prognozę umieścić na końcu każdej części lub całości. Taką konstrukcję częściej wykorzystujemy w publikacjach przekrojowych i o większej objętości – jak raporty.

### Model podmiotowy

W tym przypadku temat dzielimy na aktorów lub strony, np. państwa. Model ten można zastosować, gdy materiał dotyczy jakiejś interakcji, zwłaszcza konfliktu albo porozumienia. Kolejne części tekstu nazywamy wówczas choćby następująco: interesy i polityka państwa X, interesy i polityka państwa Y, interesy i polityka państwa Z, ewentualnie końcowe wnioski wynikające z ich oddziaływania.

Oczywiście na poszczególnych poziomach analizy mamy prawo używać różnych modeli. Jeśli na poziomie podstawowym korzystamy z przedmiotowego, to na niższym (wątków) możemy zdecydować się na podmiotowy – lub odwrotnie. Należy jednak zachować konsekwencję w stosowaniu danego modelu na określonym poziomie, gdyż mieszanie kilku grozi powstaniem wrażenia chaosu.

### Model tezowy

To zupełnie inny, a jednocześnie stosunkowo najatrakcyjniejszy dla odbiorcy z administracji model. Wybrawszy go, z czystym sumieniem pozwalamy sobie zapomnieć – przynajmniej na najwyższym poziomie konstrukcji – o chronologii wydarzeń oraz podziale przedmiotowym czy podmiotowym. Tu logika narracji opiera się na wybranych tezach.

W tym modelu punkt wyjścia do tworzenia tekstu stanowi zadanie sobie pytania: „Co najważniejszego mam do przekazania odbiorcy?”. Po sformułowaniu, dajmy na to, trzech twierdzeń lub przesłań staną się one osią konstrukcyjną materiału: część pierwsza obejmie wprowadzenie tezy pierwszej i jej uzasadnienie itd. W takiej sytuacji umieszczanie na końcu wniosków czy podsumowań nie ma sensu, gdyż to na nich opiera się cały tekst.

W przypadku tej kompozycji trzeba natomiast pamiętać o konieczności **odwrócenia standardowego modelu narracyjnego**. Dla wymienionych wcześniej modeli typowa była kolejność: najpierw przesłanki (co się dzieje lub działo?), potem wnioski (co to oznacza lub o czym to świadczy?). Tutaj zaś na początku każdej części umieszczamy pojedyncze wnioski, a dopiero potem ilustrujemy je informacjami uzasadniającymi je.

Pora na dygresję. Jak już wspomniano, na każdy materiał analityczny składają się **warstwy informacyjna i analityczna**. W przeszłości dominowały

modele, w których fragmenty faktograficzne występowały przed – powiązanymi z nimi – analitycznymi. Dziś coraz częściej mieszamy je w ramach poszczególnych części – niekiedy rozdzielamy traktujące o nich akapity, a czasem tworzymy akapity przeplatające zdania informacyjne i analityczne. Jedna zasada pozostaje niezmienna: czytelnik musi móc rozpoznać, gdzie ma do czynienia z (bardziej zobiektywizowaną) informacją, a gdzie – z (bardziej subiektywną) analizą, gdzie znajdzie opinie innych, a gdzie – co kluczowe – komentarz autora.

Centralne miejsce w tekstach analitycznych zajmuje, jak sama nazwa wskazuje, **analiza**. Dlatego najczęstszy błąd dopiero zaczynających je tworzyć polega na rozwlekłym i drobiazgowym opisywaniu wydarzeń i relacjonowaniu cudzych wypowiedzi. Jeśli tylko forma i temat nie narzucają charakteru sprawozdania (np. z wystąpienia czy dyskusji), to takie postępowanie traktujemy jako błąd formalny.

Przytoczmy tu anegdotę z historii OSW. Na jednym z niegdysiejszych posiedzeń kolegium redagujących teksty (obecnie proces ten odbywa się online) członek dyrekcji wygłosił maksymę brzmiącą „Najważniejsze są tezy, fakty się dobierze”. Wzbudził tym zrozumiałą wesołość zebranych – wszak słowa te można by pozornie odebrać jako zachętę do świadomej manipulacji. Byłaby ona dla analityka grzechem śmiertelnym. Samo sformułowanie – przynajmniej: niefortunne – miało przekazać prostą prawdę: nie należy mnożyć przytaczanych w analizie faktów, ale zorganizować ich prezentację tak, aby ilustrowały tezy, które chcemy przekazać.

## Co poeta miał na myśli, czyli jak uczynić tekst czytelnym

Nie wystarczy napisać logicznie ustrukturyzowanego materiału zawierającego przesłanki i wnioski – by dotrzeć z jego przesłaniem do odbiorców, trzeba sprawić, by był maksymalnie klarowny. W tym celu korzystamy z licznych zabiegów, które teraz omówimy w kolejności, w jakiej przeważnie występują w tekstach.

Na pierwszy ogień idzie zatem **tytuł**. Jest on istotny, nawet bardzo – jego atrakcyjność niekiedy wręcz przesądza o tym, czy publikacja zostanie w ogóle przeczytana. W naszych analizach stosujemy dwa typy tytułów – **informacyjne i informacyjno-analityczne**. Te pierwsze są prostsze, gdyż ich główne zadanie to poinformowanie o temacie tekstu. Drugie, trudniejsze, mają ambicję uwzględnienia też naczelnego przesłania – tezy analitycznej. W odniesieniu do obu trzeba zaś pamiętać o kilku standardowych regułach.

- Tytuł musi być **spójny z treścią**. Oznacza to, że powinien odpowiadać punktowi ciężkości pracy, nawiązywać do jej podstawowego wątku. Nie może

wprowadzać czytelnika w błąd, odwołując się do motywu pobocznego. Czasami trzeba dokonać wyboru, dlatego z reguły ostateczny tytuł ustalamy dopiero po napisaniu całości.

- Tytuł musi być **zwięzły, proporcjonalny do objętości** tekstu. W przypadku form krótkich (do trzech stron) standardem jest tytuł kilkuwyrazowy, mieszczący się w jednej linijce. Dopiero te średnie (na ogół pięć–siedem stron) lub duże (kilkanaście–kilkadziesiąt stron) pozwalają decydować się na tytuły dłuższe, dwuwierszowe, zwykle składające się z dwóch członów – informacyjnego i tezewego.
- Tytuł ma być **jasny i prosty**. Tutaj dotykamy coraz powszechniejszego w analityce problemu – skłonności do ulegania pokusie używania tytułów *clickbaitowych* (mających przyciągnąć kontrowersyjnym tematem czy ostrą tezę). To podyktowane próbą zachęcenia czytelnika do lektury zjawisko rodzi potencjalne niebezpieczeństwo w postaci zacierania się różnicy między materiałami analitycznymi i publicystycznymi (o czym dalej, w części poświęconej językowi). Jak zawsze nie wolno nam zapominać o wyczuciu i zdrowym rozsądku. Możemy – i robimy tak coraz częściej – korzystać z tytułów zawierających grę słów lub delikatną ironię – jest to akceptowalne, przynajmniej dopóty, dopóki żywimy uzasadnione przekonanie, że odbiorca je zrozumie.
- Tytuł ma **wyjaśniać zagadnienie i odpowiadać na pytania**, a nie je zadawać i zaciemniać sprawę. W przypadku analiz tworzenie tytułów tajemniczych i zawierających niejasne skróty myślowe, typowych dla tekstów publicystycznych, mających prowokować czytelnika, to błąd. Dobry tytuł da się zrozumieć bez czytania reszty materiału!

Błędem jest także posługiwanie się w tytułach pytaniami otwartymi („Co to oznacza?”, „Do czego to doprowadzi?” etc.). Jeśli używamy znaku zapytania, to powinien on sugerować tylko niepewność co do tezy (w tytule informacyjno-analitycznym).

Tak wyśrubowane kryteria powodują, że w OSW wokół tytułów wybuchają niekiedy ostre polemiki. W rzadkich, skrajnych sytuacjach tytuł krótkiej analizy może powstawać dłużej niż ona sama.

Wymienione zasady stosujemy też w odniesieniu do **śródtytułów** (czyli tytułów poszczególnych części). One również dzielą się na informacyjne i informacyjno-analityczne. Trzeba przy tym pamiętać o konsekwencji: wszystkie śródtytuły powinny być tego samego typu – mieszanie skutkuje powstaniem wrażenia chaotyczności. Mają takie same zadania jak tytuły, a także kilka dodatkowych. Po pierwsze ujawniają konstrukcję tekstu, czyniąc ją przejrzystą. Po drugie umożliwiają selektywną lekturę. Stanowią w ten sposób kolejny ukłon pod adresem członków administracji. Idea jest prosta: decydent – człowiek

bardzo zajęty – rzadko ma czas na dokładne zapoznanie się z materiałem. Najpierw przebiega więc wzrokiem całość, zwracając uwagę na tytuł i to, co bezpośrednio pod nim, następnie czyta śródtytuły, a na koniec wybiera fragmenty, na których się skupi.

Śródtytuły pozwalają łatwo nawigować po treści, sugerując, gdzie odbiorca znajdzie to, czego szuka, i na czym winien się skoncentrować. Im bardziej pomożemy mu w tej selekcji, zwracając uwagę na newralgiczne partie tekstu, tym więcej czasu oszczędzi. W OSW stosujemy więc regułę, że każdą kilkustroficową analizę (optymalnie już taką o objętości przekraczającej wyraźnie jedną stronę) dzielimy na opatrzone śródtytułami części. Długi, gęsty tekst zwarty potrafi bowiem zniechęcić każdego, kto ma z nim kontakt.

Kolejny wyjątkowo istotny element stanowi **lead**. To trudne do przetłumaczenia angielskie pojęcie ze świata mediów określa specyficzną część krótkiej lub średniej analizy umieszczoną tuż pod tytułem i poprzedzającą tekst zasadniczy. W praktyce lead ma postać pojedynczego akapitu lub dwóch akapitów zajmujących od kilku linijek do jednej trzeciej strony (w zależności od długości całego materiału).

Lead ma warstwę informacyjną i warstwę analityczną, ułożone na rozmaite sposoby. Często mamy do czynienia z jednym akapitem informacyjnym i jednym analitycznym, ale równie dobrze elementy te mogą być wymieszane. Warstwa informacyjna zawiera punkt zaczepienia (zwykle na początku) i potencjalnie inne fundamentalne informacje, a analityczna – ważniejsza od niej – wybrane podstawowe tezy wraz z ewentualną krótką prognozą.

Lead to nie streszczenie, lecz swoisty tekst w tekście, pigułka treści. Wynika to z jego zadania w analizie: decydent ma go szybko przeczytać i dzięki temu zorientować się w kluczowych poruszanych zagadnieniach. W razie braku czasu nie musi kontynuować lektury. Jeśli zaś nim dysponuje, pogłębi swój zasób wiadomości na podstawie reszty materiału, zawierającej szerszy zakres treści.

Lead, poprzez częściowe powtórzenie (najlepiej nieco innymi słowami) informacji i wniosków, wzmacnia przekaz całego materiału. Chodzi w szczególności o najważniejsze tezy – te w skrajnych wypadkach mogą pojawić się w tekście kilkakrotnie (lepiej bez dosłownego powtarzania): w tytule, właśnie leadzie, śródtytułach i treści głównej. W formach dłuższych zamiast leadu zwykle stosujemy tezy w formie odrębnych akapitów oznaczonych punktami (buletami), a w tych quasi-naukowych – również klasyczne streszczenia (zestawienie pierwszoplanowych elementów w kolejności ich występowania).

Przejdźmy do **tekstu zasadniczego**. W nim warto skorzystać ze środków rozgłaszających. Do prostych zabiegów tego typu należy chociażby unikanie długich akapitów, utrudniających przyswojenie treści. Nie zapominajmy o podziale poszczególnych części na **akapity oddzielone prześwitami**. Ich zadanie

nie polega tylko – i nie przede wszystkim – na zapobieganiu znużeniu (którego ryzyko wzrasta wraz z długością zwartych partii tekstu), lecz także na informowaniu czytelnika o przechodzeniu do kolejnych wątków (odpowiadających często podpunktom w konspekcie). Nie wolno nam zatem pokusić się o arbitralność – wydzielenie akapitów musi wynikać z logiki konstrukcyjnej materiału, przy okazji przez nie ujawnianej. Przerwa graficzna to sygnał dla odbiorcy: uwaga, teraz powiemy o czymś nieco innym.

Kolejny poziom stanowią – dziś rzadziej stosowane – **akapity nieoddzielone prześwitami**, czyli zaczynające się po prostu od nowego wiersza. Z tego subtelного zabiegu korzystamy najczęściej, gdy chcemy wskazać następny podwatek lub przeprowadzić wyliczenie („po pierwsze”, „po drugie” itd.). Również w tym przypadku nie ma miejsca na dowolność. Zastosowanie tego środka musi odzwierciedlać głębszy poziom konstrukcji tekstu.

Analizę uczytelnia także użycie **wytluszczeń**, zwanych potocznie boldami. Warto to robić, jeśli zasady panujące w danej instytucji i konwencja na to pozwalają, gdyż to jeden z najsilniejszych środków komunikacji z odbiorcą. Wytluszczenie zwraca mu niejako uwagę: przeczytaj koniecznie ten fragment, bo uważam go za wyjątkowo ważny.

Warunkiem skuteczności boldowania – i każdego innego narzędzia tego typu – jest umiar. Jeśli w liczącym dwie strony materiale wytluszcimy w sumie jedną stronę, to moc oddziaływania tego środka radykalnie spadnie – nastąpi jego inflacja. Gdy bowiem uznamy prawie wszystko za wyjątkowo istotne, w rzeczywistości nic już takowym nie będzie. Dlatego z metody tej należy korzystać proporcjonalnie do rozmiarów tekstu. O ile w dużym raporcie możemy sobie pozwolić na wytluszczenie pojedynczych akapitów, o tyle w notatce o objętości do 5 tys. znaków – co najwyżej pojedynczych zdań lub ich części w wybranych akapitach. Boldujmy fundamentalne tezy i wnioski, a tym bardziej słowa kluczowe.

To również kolejny sposób na ujawnienie kompozycji w najkrótszych materiałach analitycznych, nawet tych niemających śródtytułów. Wówczas wytluszczone słowa kluczowe (przykładowo „**wewnątrzpolityczny**”, „**gospodarczy**” i „**bezpieczeństwa**” we fragmentach dotyczących konsekwencji polityk w różnych sferach) mogą je zastąpić, pozwalając odbiorcy jednym spojrzeniem ogarnąć cały tekst i zorientować się w jego strukturze.

Lepszej czytelności, szczególnie też, sprzyja też opatrywanie ich **punktorami** (buletami). Te czarne kropki na początku akapitów powinny sygnalizować przejście do następnej istotnej informacji, zwłaszcza wniosku. W praktyce OSW wykorzystujemy je m.in. w krótkich tezowych analizach specyficznego typu, niedawno udoskonalonych (noszą miano analiz B). Formę tę wyróżnia podział na dwie części – lead i komentarz. Pierwotnie pierwsza z nich ograniczała się do

warstwy informacyjnej (jako składowa jednostronicowej analizy), a dziś kończy się zwięzłymi wnioskami analitycznymi. Nade wszystko uwagę zwraca jednak druga – niezawierająca śródtytułów, lecz serię poprzedzonych punktami akapitów stanowiących komentarz analityczny. Dla wzmocnienia przekazu ich inicjalne zdania – zawierające tezę otwierającą – wytłuszczamy. Reszta to dodatkowe dane i poszerzone wnioski przyporządkowane konkretnym twierdzeniom organizującym materiał.

Punktory ułatwiają także pisanie, ponieważ dzięki nim nie musimy się przejmować płynnością narracji, choć część odbiorców uważa zachowanie ciągłości wywodu za sporą zaletę. Tych z pewnością ucieszy, jeśli skorzystamy z tzw. **łączników** – charakterystycznych zdań spajających partie tekstu tworzonego w formacie ciągłym ze śródtytułami (w OSW nazywanym analizą A). Owe łączniki znajdują się na końcu danej części (gdzie zapowiadają następną) albo na początku kolejnej (wtedy odwołują się do poprzedniej). Sprawiają, że materiał czyta się płynniej, a poszczególne jego części logicznie się ze sobą wiążą. Bez nich tekst może wyglądać na sztucznie skleiony z samodzielnych elementów, bez jasnego uzasadnienia ich wzajemnego położenia.

Specjalny rodzaj łącznika stanowi zdanie wprost sugerujące strukturę tekstu (znajdujące się we wstępie do długiego materiału albo w inicjalnej części krótkiego). Sprawia ono, że nie trzeba powtarzać łączników pomiędzy następującymi po sobie częściami, gdyż zapowiada kolejność wątków, przykładowo omawiających poszczególne sfery polityki lub konsekwencje zdarzenia. Analizę klasyczną, zawierającą śródtytuły (w nomenklaturze OSW – A) można porównać do ręcznej skrzyni biegów, a wspomnianą powyżej niej dwuelementową, wykorzystującą punktory (B) – do automatu. Ten drugi zapewnia wygodę, ale niektórzy uważają za rasowych tylko kierowców używających przekładni manualnej lub przynajmniej potrafiących ją umiejętnie obsługiwać. Podobnie sprawa się ma z analitykami – prawdziwą szkołą i sprawdzianem warsztatu jest niewątpliwie analiza A.

Wreszcie – warto wyjaśnić **rolę cytatów**. Trzeba ich, podobnie jak wytłuszczeń, używać powściągliwie, z umiarem. Cudze wypowiedzi w tekście analitycznym przytacza się standardowo za pomocą mowy zależnej – „powiedział, że...”, „stwierdził, iż...”, „zasugerował, że...”). Ostatnie z tych wyrażen przydaje się zarazem jako metoda ujawniania ukrytego przekazu (wiadomości, którą ktoś chciał zakomunikować nie wprost, lecz poprzez porównanie, aluzję, ironię itp.). Umiejętność dekodowania takich treści to jednak temat na inną okazję.

Kiedy zatem stosować cytaty? W większej liczbie – wyłącznie w materiałach relacjonujących ważne wystąpienia czy reakcje i zazwyczaj tylko wtedy, gdy ktoś powiedział coś wyjątkowo istotnego lub kontrowersyjnego, a wierne przekazanie jego słów niesie silny przekaz ilustrujący tezę. Warunkiem

jest przeświadczenie o tym, że odbiorcy zrozumieją cytaty. Jeśli nie mamy takiej pewności, to natychmiast wyjaśnijmy jego znaczenie albo umieśćmy go w kontekście analitycznym. Jednocześnie długość cytatów należy ograniczyć do niezbędnego minimum i dostosować do objętości tekstu: od fraz (części zdań) w krótkim do najwyżej kilku zdań w dłuższym. Warto też pamiętać, iż nadużywanie tego zabiegu w typowej analizie stanowi błąd charakterystyczny dla początkujących oraz sugeruje niesamodzielność myślenia, a przynajmniej trudności w formułowaniu własnych opinii.

## Zamiast kryształowej kuli, czyli wyzwania związane z prognozowaniem

Prognozowanie to najbardziej problematyczna część analityki, w tym tworzenia tekstów z tej dziedziny. Jak stwierdził duński fizyk Niels Bohr: „Przewidywanie jest bardzo trudne, szczególnie jeśli idzie o przyszłość”. W tym zabawnym aforyzmie leży wbrew pozorom głęboka prawda, bo istnieją państwa (niektórymi z nich zajmujemy się w Ośrodku), gdzie nieprzewidywalna jest także przeszłość. Jak więc prognozować? To zagadnienie poruszono w innym rozdziale niniejszego podręcznika – tu zasygnalizuję tylko, co moim zdaniem odgrywa w tym procesie rolę pierwszoplanową z punktu widzenia pisania bieżących tekstów analitycznych, w których prognoza stanowi tylko jeden z elementów.

Łatwiej zacząć od tego, **jak NIE przewidywać**. W pierwszej kolejności nie wolno tworzyć **prognozy uniwersalnej**. Przykładem takowej jest żartobliwe powiedzenie wybitnego trenera reprezentacji narodowej w piłce nożnej Kazimierza Górskiego: „Mecz można wygrać, przegrać albo zremisować”. To generalnie zdanie prawdziwe – istnieje graniczące z pewnością prawdopodobieństwo, że któryś z tych trzech scenariuszy się ziści. Zdajemy sobie jednak sprawę, że w nadzwyczajnych okolicznościach mecz może zostać przerwany, a następnie pozostać – przynajmniej przez jakiś czas – nierozstrzygnięty.

Przytaczam tę sentencję nie bez powodu, bo często spotykaną formą, która ją przypomina, jest **prognoza trójscenariuszowa** (powszechna zwłaszcza w materiałach na tematy gospodarcze). W jej ramach mamy zwykle do wyboru wariant optymistyczny, pesymistyczny i średni, niekiedy zwany bazowym lub realistycznym. To schemat dość wygodny dla autora analizy, ale właściwie pusty dla jej adresata, o ile ten pierwszy nie oszacuje prawdopodobieństwa wystąpienia przedstawionych scenariuszy. Bez tego każda prognoza – zarówno trójscenariuszowa, jak i zawierająca więcej (nawet kilkanaście czy kilkadziesiąt) wariantów – jest dla decydenta niemal bezwartościowa, ponieważ nie pomoże mu podjąć decyzji w sytuacji, gdy – jak śpiewa Anita Lipnicka – „wszystko się może zdarzyć”.

Mimo to takie wieloscenariuszowe prognozy powstają, w tym nieraz na zamówienie, ale ich cel to nie przewidzenie przyszłości, lecz zmuszenie analityków i odbiorców do uruchomienia myślenia krytycznego i wyobraźni, przemyślenia i zorganizowania własnej argumentacji czy szukania niestandardowych problemów i sposobów ich rozwiązywania.

Aby uczynić prognozę cenniejszą pod względem praktycznym, należy – jak zauważono powyżej – **określić prawdopodobieństwo** urzeczywistnienia się poszczególnych scenariuszy. Można to zrobić na dwa sposoby.

Pierwszy polega na użyciu takich wyrażen jak: „z pewnością”, „bardzo prawdopodobnie”, „najprawdopodobniej”, „prawdopodobnie”, „zapewne”, „nie-wykluczone”, „być może”, „raczej nie”, „mało prawdopodobne”, „bardzo mało prawdopodobne”, „skrajnie mało prawdopodobne”, „wykluczone”.

Wiele instytucji na świecie przygotowało dokumenty (wytyczne, regulaminy, słowniki) dość precyzyjnie definiujące prawdopodobieństwo opisywane danymi sformułowaniami. Potocznie takie zwroty stosowane w tekstach nazywamy **bezpiecznikami**. Ich funkcja to zwrócenie uwagi czytelnika na – odpowiednio regulowany – poziom niepewności stwierdzenia, będącej dla analityka chlebem powszednim. Nadużywanie tych konstrukcji stanowi błąd i ogranicza wartość materiału.

Skoro nie mamy pewności niemal czegokolwiek, to jaki jest w ogóle sens czytania analizy? Czy nie lepiej stworzyć tekst całkowicie pozbawiony bezpieczników, tworzony *ex cathedra* („będzie tak...”, „doprowadzi to do...”) ? Rozwiązanie takie, bardzo atrakcyjne dla odbiorcy, niesie jednak zarazem wysokie ryzyko dla autora, zwłaszcza jeśli jego przewidywania regularnie nie będą się sprawdzały. Może to skutkować sugestiami zmian kadrowych. To samo może jednak spotkać analityka nadużywającego bezpieczników, co sugeruje niewystarczające kompetencje.

Druga metoda wyznaczania prawdopodobieństwa prognozy polega na przypisaniu poszczególnym scenariuszom **procentowej szansy** na urzeczywistnienie (np. scenariusz A – 60%, B – 30%, C – 10%). To bardzo czytelny sygnał dla adresata, jak traktować poszczególne warianty. Oczywiście takie szacowanie wymaga sporej wiedzy i doświadczenia, a ponadto jest obarczone znacznym ryzykiem błędu.

Warto poruszyć jeszcze jedną niebagatelną regułę prognozowania w tekście analitycznym. Dotyczy ona **kolejności scenariuszy**: na początku ich listy należy koniecznie umieścić ten najbardziej prawdopodobny, a potem owo prawdopodobieństwo powinno stopniowo maleć. Taki układ odzwierciedla typową percepcję – czytelnik więcej uwagi poświęca pierwszym partiom materiału (a co gorsza może nie mieć czasu doczytać go do końca).

Jeżeli natomiast jesteśmy dość mocno (przykładowo na 90%) przekonani co do kierunku rozwoju sytuacji, to ułatwmy odbiorcy zadanie, prezentując mu

**prognozę jednoscenariuszową**, ewentualnie opatrzoną miękkimi bezpiecznikami. To forma bardzo atrakcyjna dla „klienta”, gdyż pozbawia go potencjalnych dylematów – wówczas ryzyko pomyłki bierze na siebie autor.

### **Aby język giętki powiedział, co pomyśli głowa, czyli o języku analitycznym**

Niewątpliwie coś takiego jak **język analityczny** istnieje. Kojarzy się z prostym, lecz nie prostackim słownictwem, z chłodnym, niezdradzającym emocji dystansem do przedmiotu analizy, z maksymalnym obiektywizmem oraz z koncentracją na istocie treści i unikaniu pustosłowia. A także z nieco lakonicznym, oszczędnym stylem, jaki cechował teksty Juliusza Cezara. Wspomina o tym bard „Solidarności” Jacek Kaczmarski w jednym ze swoich utworów, w którym przytacza słynne zdanie otwierające dzieło Cezara *O wojnie galijskiej* – „Gallia est omnis divisa in partes tres...” (Cała Galia dzieli się na trzy części...).

Język ten łatwiej jednak opisać przez opozycję niż cechy swoiste. Podporządkowuje się naczelnej funkcji materiału analitycznego, którą stanowi możliwie proste, ale nie nadmiernie upraszczające wyjaśnienie złożonej rzeczywistości. Staje zatem w opozycji m.in. do **języka potocznego i publicystycznego**, charakteryzujących się korzystaniem ze sformułowań silnie nacechowanych emocjonalnie – bo też często mają one wywołać u odbiorcy właśnie emocje (pozytywne lub negatywne). W analizie natomiast na określenia takie jak „piękny”, „brzydki”, „wspaniały”, „niesamowity”, „paskudny” czy „łajdak”, „bydlak”, „geniusz” i „bandyta” są zakazane – chyba że znalazły się w czyjejś wypowiedzi, przytoczonej w określonym celu. Idealny tekst analityczny nie pozwala więc domyślić się osobistych emocji autora wobec danej kwestii. W materiale takim nie należy również używać pytań retorycznych – chwytu popularnego w publicystyce – ani wyrażen roztaczających aurę tajemniczości.

W tym miejscu trzeba poczynić ważne zastrzeżenie. Analityk musi brać pod uwagę zarówno uzus (zwyczaj językowy, rozpowszechnione, szeroko stosowane nazewnictwo), jak i względy racji stanu. Ten pierwszy sugeruje – choć nie przesądza – kiedy używać określenia „terrorysta” czy „partyzant”. Te drugie każą pisać przykładowo „nielegalna aneksja Krymu” – bo tak wygląda i stan faktyczny, i ocena politycznoprawna ze strony naszego państwa – a nie „powrót Krymu do macierzy” lub „(ponowne) zjednoczenie Krymu z Rosją” – jak głosi rosyjska propaganda. Sformułowania tego typu nie naruszają zatem zasady obiektywizmu i neutralności językowej.

Język analityczny nie jest **wyrafinowany literacko**, barokowy. Unikamy budowania długich, skomplikowanych zdań wielokrotnie złożonych, wystrzegamy się nasycania tekstu zwrotami obcojęzycznymi (piszemy raczej „przykład”

niż „egzemplifikacja”). Generalnie nie popisujemy się erudycją językową, bo pamiętamy, że chodzi przede wszystkim o dotarcie z przekazem do różnorodnego adresata (w tym o zróżnicowanym poziomie wiedzy). Naszą ambicją jest, aby materiał został zrozumiany przez każdego parlamentarzystę i zwykłego obywatela.

Język analityczny przeciwstawiamy też **językowi naukowemu i specjalistycznemu**. Niemal każda branża dysponuje żargonem, za którego pomocą jej pracownicy komunikują się z podobnymi sobie. Chemik bez trudu wyjaśni, czym jest oksydacyjna dekarboksylacja kwasu pirogronowego, a ekonomista – krótkoterminowy kredyt akceptacyjno-rembursowy o charakterze rewolwingowym. My nie możemy jednak ryzykować, że materiału OSW lub jego części nie pojmie odbiorca docelowy. Rodzi to dylematy, ponieważ nasze analizy poświęcamy niekiedy zagadnieniom specjalistycznym czy branżowym. Wówczas jako autorzy i redaktorzy musimy zadać sobie pytanie, czy czytelnik zna dane pojęcie (jak transakcja typu *swap*, *benchmark* czy *unbundling*) oraz odróżnia podobne, ale nie tożsame terminy (jak PKB w cenach stałych czy bieżących, nominalne czy z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej). Jeśli nie, przy pierwszym użyciu koniecznie zdefiniujemy krótko dane pojęcie. Jeśli zaś korzystamy z nich w tekstach często i w pewnym momencie dochodzimy do wniosku, iż nasz adresat został już „wyedukowany”, to możemy owego definiowania zaniechać. Takie zmiany zachodzą z czasem. Przykładowo nie tłumaczymy już za każdym razem, że LNG to gaz płynny (a raczej jeden z jego rodzajów), bo piszemy o tym od wielu lat.

To ostatnie nasuwa wreszcie temat stosowania **akronimów** oraz **nazw geograficznych**. Niektóre z tych pierwszych (choćby ONZ, NATO czy OPEC) są tak szeroko znane i tak często przez nas przytaczane, że nie musimy ich rozwijać. W odniesieniu do innych (jak OUBZ – Organizacja Układu o Bezpieczeństwie Zbiorowym, EUG – Euroazjatycka Unia Gospodarcza) warto to jednak uczynić przy pierwszym użyciu. Podobnie rzecz się ma z miejscowościami, o których piszemy. Niemal każdy wie, gdzie leżą Waszyngton, Londyn, Berlin, Moskwa czy Pekin (oraz państwa, których są stolicami). Lepiej natomiast określić położenie takich miejsc jak Nalczyk czy Magas – wspomnieć o Inguszetii lub przynajmniej Kaukazie Północnym. Za każdym razem winniśmy się przy tym posiłkować empatią i wyczuciem.

## Zamiast zakończenia: o czasie – wrogu analityka

Znane powiedzenie mówi, że czas to pieniądz. Wskazuje ono na wartość, jaką stanowi prędkość czyjejś pracy, a jednocześnie na konieczność oszczędzania czasu. Odnosi się też do analiz: wiele powyższych porad ma na celu w pierwszej kolejności troskę o czas odbiorcy, zwłaszcza tego kluczowego – decydenta.

Czas niesie także potężne wyzwanie dla analityka. Olbrzymie tempo i złożoność toczących się procesów i zachodzących wydarzeń, zalew informacji (a coraz częściej dezinformacji) i rosnąca trudność ich selekcji, premiowanie szybkości przekazywania wiedzy kosztem jej jakości, nacisk (również w przypadku decydenta) na momentalną reakcję – z tym wszystkim musi zmierzyć się bezpośrednio autor. Między innymi dlatego najkrótsza stosowana w OSW forma analityczna ma objętość około 20 linijek i dociera szybko na smartfony adresatów znajdujących się na odpowiedniej liście wysyłkowej.

Zmiany w naturze obiegu informacji działają przeciwko rzetelnej, jakościowej analizie. Generują presję szybkiego odnoszenia się do zdarzeń. Taki stan rzeczy zwiększa naszą odpowiedzialność i wystawia nas na poważny stres. Rzadko kiedy – bo jedynie w przypadku publikacji dłuższych lub średnich (w OSW mających postać „Komentarzy”) – mamy możliwość dłuższej, pogłębionej refleksji nad danym zagadnieniem przed stworzeniem materiału.

Na nagłe istotne wydarzenia analityk musi odpowiadać natychmiast. Bywa, że na przeczytanie informacji, znalezienie pierwotnego i pełnego źródła (o ile takowe istnieje), analizę kontekstu, zapoznanie się z reakcjami innych, osobistą refleksję i napisanie krótkiego materiału ma ledwie godzinę lub dwie. Takie sytuacje ujawniają przewagę profesjonalistów nad amatorami. Ci pierwsi bazują na swojej wiedzy i doświadczeniu, które pozwala im m.in. lepiej interpretować dane w oparciu o znajomość kontekstu (to, co zaskakuje licznych postronnych obserwatorów, dla eksperta może stanowić potwierdzenie od dawna znanego schematu wypowiedzianego się czy działania danego podmiotu).

Dużą przewagę daje również znajomość zasad krytyki źródeł. Amator poda dalej sensacyjną informację przeczytaną w anonimowym kanale na Telegramie, a fachowiec dostrzeże w niej manipulację nakierowaną na upowszechnienie *fake newsa*. Pamiętajmy jednak, że nie wolno nam ulegać schematom i rutynie – wrogom doświadczonych analityków.

Odporność na stres i zdolność do pracy w trudnych warunkach to zatem nieodłączne cechy dobrego autora analiz. Często musi on ważyć względy szybkości i głębi tekstu i znaleźć złoty środek. Niektóre zasady pisania, o których mówiliśmy wcześniej, muszą wówczas ulec jeśli nie zawieszeniu, to przynajmniej złagodzeniu. Liczy się bowiem cel nadrzędny: dotarcie z przekazem tam, gdzie to potrzebne, i wtedy, kiedy to potrzebne.

\* \* \*

Ten z konieczności krótki przegląd zasad i wskazówek, mający charakter wstępu do zagadnienia pisania tekstów analitycznych, dalece nie wyczerpuje tematu. Nie stanowi także zbioru uniwersalnego, lecz jedynie omawia pewne

metody wykorzystywane w OSW, a następnie przefiltrowane przez osobiste doświadczenie autora.

Każdy analityk zatrudniony w Ośrodku przechodzi w początkach pracy swoistą „tresurę” pisania. W ogniu krytyki ze strony koleżanek i kolegów oraz przełożonych – dyskusja to jedno z podstawowych narzędzi naszej pracy, a „szczerść to norma w naszym klubie” – szybko pozbywa się zbyt wysokiego mniemania o własnych umiejętnościach w tej dziedzinie. Również ci bardziej doświadczeni starają się stale doskonalić warsztat, bo – jak wiemy – uczymy się przez całe życie.

Uważny czytelnik mógłby ze złośliwą satysfakcją wytknąć autorowi niniejszego tekstu, że nie zastosował się w nim do szeregu zasad, jakie pryncypialnie głosił. Zarzut ten skwituję krótko: tak, bo to nie jest tekst analityczny.