

Wyostrzyć obraz. O metodzie analitycznej OSW

Wojciech Konończuk

Umiejętność analizowania rzeczywistości międzynarodowej jest niezwykle cenna, choć trudna do opanowania. Nie istnieje żadna pewna metoda czy program gwarantujące uzyskanie swoistej „licencji” na skuteczne poznanie i zrozumienie danego społeczeństwa, państwa, regionu, zjawisk czy relacji międzynarodowych. Nie posiada jej ani Ośrodek Studiów Wschodnich, ani żadna inna instytucja analityczna na świecie. Nie będzie odkrywcze stwierdzenie, że historia pełna jest przykładów złych diagnoz i błędnych decyzji politycznych, które wynikały z nietrafionych analiz lub z nieuzasadnionej pewności siebie decydentów, którzy zignorowali dostarczone im wartościowe ekspertyzy.

Celem tego eseju jest opisanie metody analitycznej OSW, którą najkrócej można określić jako taki sposób podejścia do poszukiwania i analizowania wiedzy, aby możliwie wszechstronnie i całościowo zrozumieć rzeczywistość międzynarodową otaczającą Polskę i na nią wpływającą. Obszar mandatowy Ośrodka obejmuje ok. 40 państw położonych na dwóch kontynentach, w tym tak różne jak Rosja, Niemcy, Chiny czy Turcja. Tak zakreślone pole ekspertyzy uzupełniają tematy przekrojowe – bezpieczeństwo, energetyka i transport.

Przez ponad trzy dekady istnienia OSW kolejnym pokoleniom tworzących go specjalistów udało się wypracować własną metodę analizy międzynarodowej. Aby nie brzmiało to zbyt pretensjonalnie, wypada dodać, że w znacznym stopniu czerpie ona z klasycznego podejścia do badań, typowego dla wielu znakomitych centrów analitycznych na świecie. Zarazem składają się na nią również elementy autorskie, które kreują specyficzny i pod pewnymi względami unikalny

charakter instytucji. Rzecz jasna badanie właściwie każdego państwa, regionu czy zagadnienia międzynarodowego wymaga przyjęcia odrębnej perspektywy, niemniej istnieją też uniwersalne zasady, które to ułatwiają – niezależnie od przedmiotu analizy.

Fundament, czyli wiedza kompleksowa

W świecie ośrodków badawczych istnieje półzartobliwe powiedzenie, że nie każdy analityk jest ekspertem. Niesie ono za sobą słuszne przekonanie, że kluczową kwalifikacją niezbędną do analizy międzynarodowej jest wiedza specjalistyczna. Podkreślmy przy tym od razu, że (najczęściej) młody człowiek przyjmowany do pracy w OSW lub w innej instytucji analitycznej w swoim biogramie czy na wizytówce pisze zwykle „analityk/analityczka”, choć często znajduje się dopiero na początku trudnej drogi do nazwania się ekspertem w danej dziedzinie. Budowanie fachowej ekspertyzy to bowiem proces mozolnego doskonalenia się, który trwa wiele lat i w gruncie rzeczy nigdy się nie kończy. Studia mogą dać dobrą bazę, ale nie ma decydującego znaczenia, czy ktoś ukończył stosunki międzynarodowe, historię, ekonomię, socjologię czy jakkolwiek inny kierunek. Najważniejsza jest ciekawość świata, pasja do zajmowania się danym zagadnieniem oraz chęć dalszego uczenia się, w dużym stopniu poprzez proces samokształcenia.

Dobry analityk musi wyróżniać się kompleksową i sukcesywnie aktualizowaną wiedzą z możliwie wielu dziedzin. Tylko takie podejście otwiera szeroką perspektywę badawczą i pozwala zagłębić się w niuanse rzeczywistości. Jeśli ktoś zajmuje się konkretnym państwem i uwagę skupia jedynie na jego polityce wewnętrznej bądź zagranicznej, lecz nie umie tej wiedzy skontekstualizować i uzupełnić o znajomość społeczeństwa, gospodarki, ale również oprzeć się na gruntownej orientacji w tamtejszej historii i kulturze, to w jego analizie zabraknie bardzo ważnych elementów. Poznanie, odczytanie i zrozumienie kraju, a tym bardziej regionu, zajmuje więc wiele lat i trudno tu o drogę na skróty.

Analityk posiadający głęboką wiedzę korzysta więc z różnorodnych mediów, ma dobrze ustawiony tzw. *timeline* w sieciach społecznościowych, zna materiały analityczne czy naukowe tych badaczy, którzy zajmują się podobnymi tematami, czyta książki, ogląda filmy, a w jego książce telefonicznej znajdują się numery wielu ludzi z kraju swej specjalizacji – co, jak się dalej przekonamy, bywa bardzo przydatne. Współcześnie istnieje problem nie tyle z dostępem do informacji, co z ich nadmiarem. Zalew doniesień medialnych, w tym tych pochodzących np. z Telegramu, Facebooka czy X, na tyle przytłacza, że kluczową umiejętnością staje się ich skuteczne filtrowanie, aby oddzielić to, co najważniejsze, od treści mniej lub mało znaczących albo wręcz kłamliwych. Jeśli jej

nie opanujemy, grozi nam utknięcie w gąszczu faktów, pseudofaktów czy opinii, z których niewiele wynika.

Niezbędne są przy tym krytyczne podejście do źródeł oraz ich weryfikacja, aby przekaz, który wyjdzie z OSW na zewnątrz, czy to w formie analizy, briefingu bądź podcastu, był wiarygodny i rzetelny. Długo trzeba pracować na markę, łatwo zaś nadszarpnąć wizerunek. Poza sprawdzeniem prawdziwości danej informacji (najczęściej przez jej potwierdzenie w innym źródle) nieodzowna jest wiedza o właścicielach danej gazety, portalu internetowego czy kanału na Telegramie, w tym o ich powiązaniach politycznych i biznesowych. Można ją uzyskać dzięki stałemu monitoringowi danych mediów oraz zachowując w pamięci przekazy z przeszłości, ewentualnie publikowane „przecieki”. Ważna jest przy tym znajomość biografii zawodowej poszczególnych dziennikarzy, co niejednokrotnie może pomóc zrozumieć kontekst danej publikacji.

Analizowanie krajów, które nie mają wolnej prasy ani niezależnych dziennikarzy (z wyjątkiem emigracyjnych), wymaga specyficznych kompetencji. Do grona takich państw zaliczają się Białoruś, Rosja i Chiny. W tych przypadkach nawet śledzenie mediów propagandowych może wszakże dostarczyć wielu przydatnych informacji. Warto pamiętać, że wytrawni sowietolodzy nie pomijali lektury sowieckiej „Prawdy”. Istotne jest bowiem nie tylko, o czym i jak piszą rządowe gazety czy mówią propagandowe stacje telewizyjne, lecz także, co przemilczają. Z tonu narracji można zaś wysnuć wnioski dotyczące linii politycznej reżimu wobec jakiegoś zjawiska, wydarzenia czy innego państwa.

Kilka lat temu prowadziłem badania nad sowiecką okupacją jednego z powiatów we wschodniej Polsce i postanowiłem przeanalizować zawartość gazety, którą okupanci wydawali w latach 1939–1941 na potrzeby tego niewielkiego regionu. Okazało się, że jedyny zachowany egzemplarz znajduje się w Rosyjskiej Bibliotece Państwowej w Moskwie. Kiedy już do niego dotarłem, ku mojemu zdziwieniu okazał się on – mimo oczywistego wymiaru ideologicznego – niezwykle przydatnym źródłem. Spod propagandowego wymiaru przebijały bowiem liczne cenne szczegóły wskazujące m.in. na problemy z zainstalowaniem tam nowych władz, opór społeczny, trudności organizacyjne, aprowizacyjne i gospodarcze. Słowem, trzeba umieć czytać między wierszami, a treść poddawać wnikliwej analizie.

Dziś Ośrodek Studiów Wschodnich na bieżąco monitoruje propagandowe media rosyjskie, białoruskie czy chińskie, których doniesienia, sposób i ton komentowania niektórych wydarzeń oraz pomijanie innych stanowią wartościowe źródło informacji. Dotyczy to mediów nie tylko ogólnokrajowych, lecz także regionalnych i lokalnych, gdzie można wyszukać wiele przydatnych treści. Również oficjalne strony zamieszczające ogłoszenia o przetargach publicznych mogą stanowić kopalnię wiedzy. Aby jednak nie zdradzać wszystkich „tajemnic

kuchni”, poprzestańmy na stwierdzeniu, że analizowanie państw autorytarnych czy neotalitarnych to temat na oddzielny artykuł.

Umiejętnością poniekąd oczywistą, która musi wyróżniać dobrego analityka, jest znajomość języków obcych. Trudno zajmować się Niemcami czy Rosją, nie władając odpowiednio niemieckim i rosyjskim. Przy tym powinien to być poziom na tyle zaawansowany, aby potrafić wyłapywać najróżniejsze subtelności językowe, ale też swobodnie rozmawiać podczas – o czym w dalszej części – podróży studyjnych.

Trudniejsza jest sprawa, gdy analizujemy np. Kaukaz Południowy, gdzie leżą trzy państwa z zupełnie niepodobnymi do siebie językami urzędowymi. Do pewnego stopnia kaukaskim *lingua franca* wciąż pozostaje rosyjski, a niebawem zapewne stanie się nim angielski, ale może się zdarzyć, że nasz rozmówca, „zwykły człowiek”, może nie władać żadnym z nich. Podobnie wygląda sytuacja w Azji Centralnej, gdzie rosyjski jest w odwrocie, a wielu przedstawicieli młodszego pokolenia posługuje się nim słabo lub wcale. Z kolei gdy zajmujemy się Ukrainą, nie wystarczy jedynie bierna znajomość ukraińskiego, bo po rosyjsku już od dawna część naszych rozmówców nie chce z nami rozmawiać.

Historia – przyjaciółka w poznaniu

Richard Pipes, wybitny historyk Rosji, cztery lata po rozpadzie Związku Radzieckiego (co przewidział) krytykował sowietologów za to, że zignorowali historię jako nieistotną oraz „odmówili czytania sowieckich powieści i poezji, a przynajmniej nie brali ich pod uwagę”. W efekcie „przegapili wszystko, co było ważne w społeczeństwie sowieckim i co ostatecznie sprawiło, że nie mogło ono funkcjonować: ludzkie aspiracje i niezadowolenie”. Pipes uchwycił tym samym sedno problemu podejścia do źródeł umożliwiających poznanie ważnego wymiaru badanego przez nas świata polityczno-społecznego.

Skupmy się najpierw na znaczeniu historii. Jej znajomość jest niezbędna do zrozumienia współczesności gdziekolwiek na świecie. Nawet jeśli Juliusz Mieroszewski przesadził, pisząc ponad pół wieku temu na łamach „Kultury”, że „polityka w 70, a może nawet 80 procentach jest dyskusją na temat historii”, to niewątpliwie miał rację, że „polityka jest dalszym ciągiem historii”. Oddziaływanie polityczne historii jest odmienne w różnych państwach, ale można znaleźć bardzo wiele przykładów własni sąsiedzkich o jej interpretację, sporów wewnętrznych o znaczenie danego wydarzenia czy zadawnionych, ale silnie obecnych urazów jednego narodu wobec innego ze względu na tragiczną lub trudną przeszłość.

W wielu wypadkach nie da się wręcz wyjaśnić polityki danego państwa bez zrozumienia, jak patrzy ono na historię własną i obcą, na ile pozostaje ona w nim obecna – zarówno w społeczeństwie, jak i w działaniach władz – oraz czy

instrumentalizuje się ją na użytek polityczny. Nie pojmimy postępowania Rosji bez analizy tekstów (pseudo)historycznych Władimira Putina. Ważny wymiar aktualnych stosunków czesko-słowackich nie ujawni się, jeśli nie zaznajomimy się z historią Czechosłowacji. Nie uda się uchwycić istoty polityki wschodniej III RP bez odwołania się do historii i tradycji relacji polsko-rosyjskich w ostatnich wiekach. Specyficzne podejście RFN do Izraela wynika z tego, co wydarzyło się między Niemcami a Żydami w czasie II wojny światowej. Sposób postrzegania Japonii w Korei Południowej i Chinach to konsekwencja relacji historycznych między tymi narodami... Przykłady można mnożyć niemal bez końca.

Każde państwo – przyznając to otwarcie bądź negując – prowadzi politykę historyczną, nawet jeśli nie nazywa jej tymi słowami. Bez poznania dziejów nie rozszyfrujemy zatem tego starego jak cywilizacja „wynałazku”. W dorobku OSW znajdziemy wiele raportów analizujących politykę historyczną tego czy innego państwa. W każdym wypadku stanowi ona istotny wymiar jego rzeczywistości politycznej i społecznej, z ważnymi implikacjami dla polityki zagranicznej. Nic dziwnego, że wielu ekspertów w swoim podręcznym księgozbiorniku posiada pozycje dotyczące historii.

Poznanie przeszłości jest też niezbędne do lepszego diagnozowania współczesnej polityki danego państwa, opartej na ogół właśnie na tradycji. Zrozumienie zimnowojennej polityki USA wobec Związku Sowieckiego, ze wszystkimi jej ograniczeniami, strachami oraz niechęcią do działań aktywnych, pomoże nam wyjaśnić dzisiejsze podejście Stanów Zjednoczonych do putinowskiej Rosji i jej agresji na Ukrainę. Nie chodzi jednak tylko o odległą historię. Przewagą doświadczonego analityka lub stojącego za nim zespołu jest szczegółowa wiedza o polityce z ostatnich lat czy wręcz dwóch–trzech dekad. Często mamy bowiem do czynienia z powtarzalnością metod, ciągłością interesów, a czasami również z powrotem do władzy polityków znanych z wcześniejszej aktywności.

„Tak zdobędziesz dobro, którego nie zdobędziesz” – kultura i literatura

Niedocenianymi zwykle narzędziami dostępu do innej rzeczywistości są kultura i literatura danego narodu czy państwa. Tymczasem ich poznanie jest wręcz konieczne, jeśli chcemy lepiej zrozumieć postawy społeczeństw i decyzje rządzących. Zwłaszcza że polityka uchodzi czasami za kontynuację kultury za pomocą innych środków. Politykę zaś tworzą ludzie ukształtowani w procesie państwowej edukacji szkolnej, w trakcie której poznawali dzieła należące do rodzimego kanonu. Warto dowiedzieć się, co z tego wynieśli.

Utwór literacki powie nam nieraz więcej o jakimś wymiarze polityki danego państwa, wpływie jego historii na współczesność czy ważnym problemie

społecznym niż długotrwałe monitorowanie wydarzeń. Pisarz nierzadko bywa lepszym specjalistą od rzeczywistości niż analityk polityczny, a przy tym potrafi posłużyć się innym, bardziej plastycznym językiem i zajrzeć w zakamarki duszy, czego raczej próżno szukać w klasycznych tekstach eksperckich. Aby nie być gołosłownym, przytoczmy kilka przykładów.

Żadna analiza polityki historycznej Federacji Rosyjskiej – z jej wyparciem sowieckich zbrodni i faktyczną heroizacją zbrodniarzy – nie powie nam więcej niż mistrzowskie powieści Siergieja Lebediewa, 44-letniego emigranta. Ileż warte są słowa narratora z jego wybitnej *Granicy zapomnienia* (2010): „Uzmysłowilem sobie, że bandycki świat zwyciężył, że łagier pokonał nie-łagier, łagier nie odszedł, po prostu rozproszył się w pejzażu”.

Izraelską trudną pamięć o Holocauście oraz przewrotny stosunek Izraelczyków do Polski i Niemiec znakomicie ukazuje niewielka powieść Yishaia Sarida *Potwór pamięci* (2017). Z jaką mocą brzmią słowa jednego z jej bohaterów, kilkunastoletniego Izraelczyka, wypowiedziane podczas wycieczki szkolnej do Auschwitz: „Wydaje mi się, że aby przetrwać, musimy być trochę nazistami. (...) Czasami nie ma innej rady i należy walić również w niewinnych. Trudno przecież odróżnić terrorystów od zwykłych ludzi, a dziecko, które dziś jest dzieckiem, jutro może wyrosnąć na terrorystę”.

Nie pojmiemy tożsamości ukraińskiej bez lektury wierszy Tarasa Szewczenki, który dla naszych sąsiadów jest kimś znacznie ważniejszym niż trójka polskich wieszczów razem wzięta, swoistym ojcem założycielem narodu. Fenomen to chyba nieporównywalny z jakimkolwiek innym państwem europejskim. Z kolei zakamarki ukraińskiej pamięci, w tym dotyczącej stosunku do polskiego dziedzictwa na ziemiach ukraińskich, pomoże zrozumieć *Dom dla Doma* (2017) utalentowanej powieściopisarki Wiktorii Ameliny, która zginęła dwa lata temu w wieku 37 lat podczas rosyjskiego ataku. Który analityk umiałby w podobny sposób ukazać brzemień sowieckiego dziedzictwa: „A może ten kraj nie rozsypał się, tylko rozlał, jak rzeka na wiosnę albo olej z butelki? To by wszystko tłumaczyło. Ogromny, straszny kraj rozbił się, rozlał, jak rozlewa się czasem olej, kupiony na bazarze przy dworcu przez jakąś lwowską panią domu. Kraj rozpływał się po bruku strumyczkami, rzekami. Nie tak łatwo posprzątać to z ulic”.

O traumie Ormian, uchodźstwie i niezakończonych rozrachunkach z przeszłością głęboko, jak żadna analiza, opowie *Księga szeptów* (2009) Varujana Vosgianiana, rumuńskiego pisarza ormiańskiego pochodzenia, a zarazem byłego ministra gospodarki Rumunii: „Tam, gdzie narody nie walczyły już między sobą, biorąc oddech po wojnie, zaczęli wojować ze sobą ludzie tej samej nacji. Zamiast obuchów zabijały słowa. Zimna i bezlitosna, nad Europą zawisła inna wojna, w której największym zabójcą było słowo”.

Przykłady odwołań do wybitnych utworów literackich, które pomogą uchwycić rzeczywistość polityczną i społeczną, można mnożyć. Warto więc pamiętać, że literatura piękna stanowi przydatne narzędzie do poznania obszaru naszych badań, dzięki któremu – parafrazując Zbigniewa Herberta – zdobędziemy dobro, którego w inny sposób nie zdobędziemy.

Diagnoza ta odnosi się zresztą do całego wymiaru kultury, w tym popkultury, której znajomość powinna uzupełniać naszą wiedzę o danym państwie i społeczeństwie wyniesioną z innych materiałów i danych. Im bardziej różnorodne będą nasze źródła, tym korzystniej wpłyną na głębokość naszego rozumienia. Pomocna będzie zatem orientacja w sztuce, będącej swoistym zwierciadłem, w którym odbija się historia i wartości niematerialne danego narodu czy społeczeństwa. Wizyty w galeriach obrazów i muzeach historycznych powinny być obowiązkowym punktem w trakcie wyjazdów studyjnych badacza.

Przykładowo w Kijowie koniecznie trzeba zobaczyć, co aktualnie pokazuje PinchukArtCentre, niezwykle ciekawa galeria sztuki współczesnej, założona przez jednego z najbogatszych Ukraińców. Choć czasowo musimy zarzucić podróże do Rosji, to warto śledzić aktywność w dziedzinie mecenatu na Zachodzie niektórych superzamożnych osób z nią związanych. Wizyta w Blavatnik Building, nowym skrzydle londyńskiej Tate Modern, lub Blavatnik School of Government na Uniwersytecie Oksfordzkim może stanowić dobry punkt wyjścia do rozważań o tym, co podobne donacje mówią nam o donatorach oraz instytucjach je przyjmujących. Temat to niszowy, ale gdy rozwiniemy go od nitki do kłębka, ujawni nam się rzeczywistość, której istnienia dotychczas nie podejrzewaliśmy. A zarazem uwidoczni się jeszcze jedna warstwa wiedzy pomagająca zrozumieć złożoność otaczającego nas świata. Przy tej okazji poczynimy refleksję, że koniecznie trzeba znać biografie polityków, biznesmenów, oligarchów i innych osób publicznych. Wielokrotnie pomogą nam one przeświecić stosowane mechanizmy, pokażą zależności, rzucą nowe światło na daną sprawę.

Wracając do sztuki – do naszego poznania wiele wniesie również znajomość historii architektury danego państwa, w której często zapisane są jego losy, ambicje, sukcesy lub traumy. O niemieckiej polityce historycznej i rozliczeniach z ciemną przeszłością sporo powie nam obserwowany tam proces odbudowy na wielką skalę zabytków zniszczonych w czasie II wojny światowej. Z kolei o zażyłościach aspiracji i wyborów tożsamościowych Macedonii Północnej opowie nam wycieczka po Skopje, które jest miejscem bodaj największej koncentracji nowo wzniesionych budynków w stylu architektury klasycznej w Europie (pomińmy ich walory estetyczne). W Aszhabadzie zaś zobaczymy budowle odzwierciedlające ambicje przywódców niepodległego Turkmenistanu, będące świadectwem fenomenu politycznego trudnego do zignorowania.

Warto wreszcie pamiętać o kinie – tym współczesnym i tym należącym już do klasyki, a także o... scenie muzycznej. Z filmami może być nieco podobnie jak z literaturą – otwierają one przed nami nowe obszary poznawcze, często świetnie uzupełniając wiedzę z innych źródeł. Wybitny sowiecki dramat *Idź i patrz* (1985), jeden z najlepszych obrazów wojennych w historii światowego kina, powie nam wiele o tragicznych losach ziem białoruskich w XX wieku, a zarazem o naturze niemieckiej okupacji. Bez tego kontekstu trudno rozwikłać specyfikę i tożsamość tego tak dotkniętego przez totalitaryzmy narodu. Niemiecki serial *W niemieckim domu* (2023) to znakomita wiwisekcja nie-pamięci naszych sąsiadów zza Odry o zbrodniach wojennych, podważająca rozpowszechnione, choć nieprawdziwe przekonanie, że naród ten wzorowo rozliczył się ze swojej nazistowskiej przeszłości. Świetnie zagrany rosyjski serial *Słowo pacana. Krew na asfalcie* (2023) ukazuje powszechność przemocy i agresji w Rosji, zaś dramat *Dureń* odsłania mechanizmy ważne dla zrozumienia funkcjonowania tamtejszego społeczeństwa. Kinematografia jest istotna, bo nie tylko osadza nasze myślenie w kontekście społecznym czy rzeczywistości politycznej danego okresu, lecz także tłumaczy linię propagandową władz.

Prawidłowości, czyli o potrzebie poznania kultury strategicznej

Historia, kultura i literatura wpływają na coś, co określamy mianem kultury strategicznej, którą posiada większość państw, szczególnie tych o długiej tradycji państwowości. Nieco upraszczając, termin ten oznacza zbiór reguł, wartości, postaw i wzorców myślenia politycznego charakterystyczny dla danego kraju, a wyrastający z jego doświadczeń historycznych oraz korzeni kulturowych. Kultura strategiczna kształtuje się przez pokolenia, a zachodzące w niej zmiany są powolne i zwykle mocno rozciągnięte w czasie. Jej dobre rozpoznanie to proces trudny i pełen pułapek, ale konieczny, gdyż to z niej wynikają często takie, a nie inne decyzje polityczne, sposób postrzegania siebie, innych aktorów państwowych i rzeczywistości międzynarodowej. Najkrócej rzecz ujmując – kultura strategiczna to istotne prawidłowości w funkcjonowaniu państwa, które możemy zdiagnozować, a które ułatwią nam ocenę jego działań politycznych oraz ich prognozowanie.

Opanowanie rzeczywistości politycznej, gospodarczej i społecznej na wielu poziomach wymaga nie tylko codziennego wysiłku monitorowania aktualnych wydarzeń, lecz także zapoznania się z najistotniejszym dorobkiem tych, którzy byli przed nami. Zgłębianie kultury strategicznej można sobie ułatwić, gdyż na ogół nie trzeba „odkrywać Ameryki”, czyli dochodzić do ustaleń poczynionych wcześniej przez innych. Ważne książki i artykuły, czasem sprzed kilkudziesięciu laty, a nawet jeszcze starsze, to dla badacza bardzo przydatne narzędzia poznawcze.

Klasyczne prace z dziedziny myśli strategicznej czy historii danego państwa mogą okazać się nieocenione w analizowaniu jego współczesnej polityki. Weźmy jako przykład Rosję, której mechanizmy państwowe i *modus operandi* w znacznym stopniu pozostają niezmiennie mimo zmieniających się systemów i ustrojów politycznych. Można wręcz stwierdzić, że nie ma w tej części świata innego państwa, które na przestrzeni ostatnich wieków w tak rozległym zakresie kontynuuje swoją kulturę strategiczną. A skoro tak, to warto dowiedzieć się, jak ją diagnozowali ci, którzy robili to przed nami. Niezbędne jest odwołanie do klasyków – od Astolphe’a de Custine’a, Józefa Piłsudskiego, Włodzimierza Lenina (*sic!*), Mariana Zdziechowskiego, Jana Kucharzewskiego, po Włodzimierza Bączkowskiego, Jerzego Niezbrzyckiego, Leopolda Łabędzia, Seweryna Bialera, Adama Ulama, Richarda Pipesa, Jamesa H. Billingtona czy Alaina Besançona. To tylko wybrane postaci. Możemy mieć jednak gwarancję, że ich prace ułatwią nam zrozumienie, jak działa i myśli dzisiejsza Rosja.

Nieprzypadkowo w tym krótkim spisie dominują badacze z Polski. Doświadczenie wymuszonego obcowania z rosyjskim imperium owocuje bowiem unikalną zdolnością do głębokiego, wręcz instynktownego dekonstruowania jego polityki, co łatwiej przychodzi przedstawicielom narodów sąsiadujących z Rosją. Aby nie pozostać gołosłownym, przytoczmy kilka przykładów.

Swoisty podręcznik rosyjskiej strategii – *Dziecięca choroba „lewicowości” w komunizmie Lenina* – pomaga pojąć putinowską Rosję. Wódz bolszewików podsunął argumenty pozwalające nazywać Rosję państwem wojennym o myśleniu darwinowskim – w jego ocenie historia dowodzi, że pokój to jedynie chwila wytchnienia przed wojną. Nawoływał przy tym do dokładnego, ostrożnego, uważnego, umiejętnego i obowiązkowego wykorzystania każdej, nawet najmniejszej, rysy między wrogami. Józef Piłsudski pokazywał przewrotność uczuć Rosjan, dzisiaj w szczególny sposób doświadczaną przez Ukraińców, gdy pisał, że „Rosjanie są łatwi i zdolni do uczucia nawet wielkiej przyjaźni i będą was kochać szczerze i serdecznie, jak brata, dopóki nie poczują, że w sercu swoim jesteście wolnym człowiekiem i boicie się ich miłości, w której dominującym pierwiastkiem jest żądza opieki nad wami, inaczej mówiąc: władzy”.

Ileż są warte słowa Włodzimierza Bączkowskiego sprzed ponad 80 lat przekonujące, że „Rosja jest silna, ale słabością Zachodu”, zaś „skuteczna [z nią] walka jest możliwa tylko przy stosowaniu metody ofensywnej, a defensywna postawa Zachodu jest źródłem jego naturalnych i nieuniknionych klęsk”. Studiowanie prac Niezbrzyckiego o dywersji pomoże zrozumieć współczesne działania propagandy rosyjskiej oraz istotę poczynań Moskwy: „Rosja nie nadaje się do żadnych porównań na przestrzeni ludzkości. (...) Istota imperializmu rosyjskiego nie była i nie jest należycie rozumiana. Wynika ona bowiem nie tylko z poczucia siły, lecz także z poczucia słabości i niższości wobec świata

zewnątrznego. Naprawdę ten imperializm rozumieją tylko ci, którzy już są przez niego pochłonięci i trawieni”. Z kolei Pipes przekonywał, że liderzy sowieccy „nie czynili radykalnego rozróżnienia między militarnymi a niemilitarnymi środkami prowadzenia polityki zagranicznej, postrzegając środki dyplomatyczne, ekonomiczne, psychologiczne i wojskowe jako kontinuum”. Równie dobrze mógłby to być wniosek odnoszący się do obecnego reżimu na Kremlu.

Warto zatem poznać najważniejsze prace naszych wielkich poprzedników, którzy zajmowali się danym krajem przed nami. Nie znajdziemy tam rzecz jasna odpowiedzi na wszystkie współczesne dylematy analityczne. Ich ustalenia nierzadko jednak oszczędzą nam czas, pozwolą potwierdzić intuicje lub pomogą ubrać w słowa stawiane hipotezy. Konstruowanie współczesnych diagnoz na ustaleniach i osiągnięciach wcześniejszych badaczy to zresztą oczywistość we wszystkich dziedzinach nauki, nie inaczej powinno być zatem w analizie.

Pamięć instytucjonalna i „akademia OSW”

Gdy 22 grudnia 1990 r. premier Tadeusz Mazowiecki podpisał uchwałę Rady Ministrów nr 210/90, która zmieniała status Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, głosząc, że „dodaje się po przecinku wyrazy *Ośrodek Studiów Wschodnich*”, założyciel i pierwszy dyrektor OSW Marek Karp nie wiedział jeszcze, jaki kształt przybierze ta instytucja. Od samego początku najważniejszym jej zadaniem była i pozostaje apolityczna praca dla Państwa Polskiego. Trzeba było wszakże znaleźć wzór, którym przynajmniej na starcie można by się inspirować.

Punktem odniesienia stał się Instytut Naukowo-Badawczy Europy Wschodniej w Wilnie, jedna z najlepszych przedwojennych instytucji sowietologicznych w Europie. Istotne znaczenie miały również odwołania do tradycji polskiej myśli wschodniej, w szczególności „Kultury” Jerzego Giedroycia i środowiska eksperskiego II RP skupionego wokół Włodzimierza Bączkowskiego i jego „Biuletynu Polsko-Ukraińskiego”. Było jednak jasne, że czasy się zmieniły, a wraz z nimi sposoby i instrumenty badawcze. Dlatego OSW musiał wypracowywać własne metody, choć pamiętał o przeszłości. Symbolem tego jest wiszące w reprezentacyjnej sali Ośrodka zdjęcie Marka Karpia i profesora Stanisława Swianiewicza, jednego z filarów instytutu wileńskiego, wykonane w Londynie w 1983 r.

W pierwszych latach po utworzeniu OSW z zacięciem patrzył na zachodnie instytucje analityczne. Efektem tego były wizyty dyirekcji w londyńskim Chatham House oraz przede wszystkim kontakty z Niemieckim Instytutem Spraw Międzynarodowych i Bezpieczeństwa (SWP), niezależnym ośrodkiem powstałym w 1962 r. i finansowanym z budżetu federalnego. Podpatrywaniu najlepszych towarzyszyło poszukiwanie i tworzenie własnych rozwiązań.

Marek Karp i kolejni dyrektorzy OSW świadomie dążyli do stworzenia nie tyle kolejnego urzędu państwowego, ile profesjonalnej instytucji – silnej, rzetelnej, dbającej o jakość i wypracowującej swoją markę w kraju i za granicą. Po 1989 r. Polska, pozbawiona wielowiekowych instytucji, musiała tworzyć je od zera.

Dobre zaprogramowanie OSW i jego dalszy rozwój oparto na trzech głównych filarach.

Po pierwsze, każda instytucja, organizacja społeczna czy przedsiębiorstwo potrzebuje poczucia misji i etosu. Tworzy to ramy funkcjonalne i buduje świadomość, że jest się częścią ważnego projektu, który ma głęboki sens. Stąd słowa Marka Karpia do nowo przyjętych: „Wchodzi Pan/Pani na pokład instytucji, która ma jeden fundamentalny cel – pracę dla Państwa Polskiego”. W administracji podejście rzadkie, na wszystkich robiło wrażenie i zapadało w pamięci na długo.

Po drugie, każda szanująca się organizacja musi stworzyć i chronić coś, co nazywa pamięcią instytucjonalną. Jest to mocny fundament, który zawiera w sobie zgromadzone doświadczenie oraz nabywaną w formie ciągłej wiedzę pozwalającą na zachowanie zdolności do efektywnego i nieprzerwanego działania pomimo rotacji kadr czy reorganizacji. Pamięć instytucjonalna umożliwia nieustanne doskonalenie i wznoszenie kolejnego „piętra” w konstrukcji organizacji.

Po trzecie wreszcie, umiejętność wiązania pracowników z instytucją na długie lata, co z jednej strony podtrzymuje pamięć instytucjonalną, a z drugiej sprawia, że nowi mogą uczyć się od tych z większym stażem i bardziej doświadczonych. Wspominaliśmy już wyżej, że rzadko zdarza się, iż osoby rozpoczynające na „okręcie Koszykowa” swój nowy rozdział zawodowy są już ukształtowanymi i dojrzałymi analitykami bądź analityczkami. Dlatego najczęściej rozpoczyna swoją analityczną edukację w nieformalnej „akademii OSW”. Pierwszy szczebel to przydzielenie do jednego z kilku zespołów. Regularne spotkania działowe, dyskusje formalne i nieformalne, wewnętrzne recenzowanie tekstów tworzą ramy nauki rzemiosła analitycznego. OSW skupia bowiem trzy pokolenia badaczy. Najstarsi mają ponad dwudziestoletnie doświadczenie, najmłodsi – dwu-, trzyletnie.

Drugi szczebel to spotkania, dyskusje i recenzowanie tekstów, ale na forum całego Ośrodka. Im więcej interakcji i okazji do wymiany opinii, tym większa szansa na naukę od innych, doskonalenie własnego warsztatu. To także dobry sposób dzielenia się informacjami między sobą, aby poszczególne zespoły OSW wiedziały, czym zajmują się inne, i aby syntetyzować wiedzę. Komunikacja – np. Zespołu Środkowoeuropejskiego z Zespołem Niemiec i Europy Północnej – pozwala na wyjście z własnej terytorialnej „bańki”, rozszerza horyzonty badawcze, nadaje potrzebny kontekst, „naraża” na niestandardowe, krytyczne pytania od innych, a tym samym stanowi zaporę przed myśleniem grupowym.

Każda instytucja analityczna powinna dążyć do tego, aby jej eksperci, mający swoje specjalizacje krajowe lub regionalne, byli zarazem możliwie uniwersalni w rozumieniu złożoności procesów międzynarodowych.

Dorobek organizacji musi być łatwo dostępny dla każdego pracownika, aby ten mógł szybko sprawdzić, co na dany temat napisano przed nim. Pomaga w tym nie tylko dobra wyszukiwarka na stronie internetowej OSW (zawierającej publiczne analizy powstałe od 2010 r.), lecz także baza opracowań w ośrodkowym intranecie, gdzie można znaleźć wszystkie teksty napisane od początku istnienia instytucji. Trwają również prace nad wspomaganym przez sztuczną inteligencję systemem, który pozwoli przeszukiwać i syntetyzować dowolne teksty i źródła OSW. Ponadto w saloniku im. „Kultury”, jednym z pomieszczeń, gdzie przyjmowani są goście, oprawione w tomy i wyeksponowane są wszystkie upublicznione dotąd wydawnictwa Ośrodka – łącznie ponad 200 grubych woluminów. Świadcstwo ciągłości oraz dowód, że OSW ma już pokaźny dorobek i się na nim opiera.

Trzeba jeszcze wspomnieć o regularnie organizowanych wykładach gościnnych i seminariach roboczych dla osób spoza instytucji, głównie obcokrajowców. Zwykle są nimi badacze, akademicy, byli lub urzędujący dyplomaci lub politycy, którzy przyjeżdżają na zaproszenie OSW lub (częściej) są zapraszani na Koszykową przy okazji ich pobytu w Warszawie.

Od pewnego czasu Ośrodek inwestuje też w dwu- lub trzymiesięczne staże badawcze (*fellowships*) kilku swoich pracowników rocznie w wybranych prestiżowych centrach analitycznych za granicą – od Brukseli i Berlina po Waszyngton i Tajpej.

Generalnym celem wszystkich tych działań jest to, aby nowo zatrudnieni możliwie szybko rozwinęli skrzydła, zaadaptowali się w zespole, poczuli się jego częścią i przejęli etos OSW, a ci bardziej doświadczeni – mieli jak najlepsze warunki, by nieustannie się doskonalić.

Podróże studyjne kształcą

Marny jest los badacza, który opiera swoją wiedzę tylko na informacjach z mediów, doniesieniach agencyjnych i źródłach internetowych. Dlatego dobry analityk powinien jak najczęściej wychodzić zza biurka. Od początku swojego istnienia OSW rozwija podróże studyjne, które są nieodłączną częścią pracy ekspertów. Muszą oni znać kraje, którymi się zajmują, z autopsji, a to umożliwiają tylko regularne wyjazdy badawcze. Pozwalają one na konfrontowanie wiedzy czerpanej z mediów z sytuacją „w polu”, w celu jej ciągłej weryfikacji.

Przynajmniej raz w roku, choć zwykle częściej, każdy analityk odbywa co najmniej tygodniową podróż studyjną do kraju lub regionu, którym się zajmuje.

W jej trakcie od rana do często późnego wieczoru spotyka się z miejscowymi ekspertami, dziennikarzami, politykami, dyplomatami, przedstawicielami administracji i każdym, kto jest w stanie poszerzyć jego wiedzę. Służy to nie tylko uzyskaniu niedostępnych powszechnie informacji, lecz przede wszystkim zderzeniu tego, co się nam wydaje, z realną sytuacją na miejscu. Mowa tu zarówno o stolicy i dużych miastach, jak i – obowiązkowo – o prowincji. Trzeba poczuć obiekt badawczy, stać się na chwilę częścią społeczeństwa w analizowanym kraju. W wielu przypadkach lepiej jest raz coś zobaczyć, niż sto razy o tym przeczytać.

Podróże studyjne to także poznawanie sposobu myślenia innych społeczeństw oraz ich poczucia humoru, kuchni, obyczajów, muzeów. Podczas wyjazdów ważne są interakcje z tzw. zwykłymi ludźmi – w środkach komunikacji, na bazarze, na ulicy, w restauracji, w taksówce i wielu innych miejscach. Niewątpliwie przyda nam się umiejętność zadawania pytań. Daje to świetną sposobność do zdobywania oraz weryfikowania informacji i własnych tez, przekonania się, jakie odczucia wyrażają przedstawiciele danego społeczeństwa w tej czy innej sprawie. Aby trafnie interpretować działania innych, trzeba zrozumieć ich mentalności. Punkt wyjścia stanowi otwarcie się na nową rzeczywistość, umiejętność słuchania i autokrytyczne założenie, że możemy nie mieć racji.

Podczas podróży na Białoruś można było sprawdzić między innymi, jak i czy w ogóle młodzi mieszkańcy tego kraju, ukształtowani już w systemie edukacyjnym za rządów Alaksandra Łukaszenki, mówią po białorusku, co sądzą o Polsce, Unii Europejskiej i Rosji. Kilku analityków OSW niemal nieprzerwanie przypatrywało się kijowskiemu Majdanowi w trakcie obu ukraińskich rewolucji. Byli oni również na Krymie, gdy w 2014 r. wchodziły tam „zielone ludziki”, i w Donbasie, gdy pojawili się tam „separatyści”. Na żywo przysłuchiwali się wiecom CDU i AfD podczas kampanii wyborczej w Niemczech. W Serbii, Gruzji, Armenii i – gdy było to jeszcze możliwe – w Rosji obserwowali ruchy protestu i rozmawiali z ich uczestnikami. W Finlandii i Kirgistanie zjeżdżili pogranicze z odpowiednio Rosją i Chinami, aby poznać powstającą infrastrukturę graniczną. Podobnych przykładów „polowego” wymiaru analizy można wyliczyć znacznie więcej.

Trudno przecenić tak zdobyte doświadczenie, dostrzeżone emocje społeczne, zetknięcie się z bezpośrednimi uczestnikami wydarzeń i pozyskaną w ten sposób wiedzę. Wszystko to sprawia, że dysponujemy obszerniejszym materiałem faktograficznym do oceny i wyciągania wniosków, dzięki czemu tworzone później analizy są głębsze, a dla odbiorców wiarygodniejsze. Wiele znaczyła niedawna wizyta analityków OSW w Chersoniu, mieście zamkniętym ze względu na pobliską linię frontu, i możliwość zobaczenia na własne oczy, jak wygląda życie pod ciągłym ostrzałem rosyjskich dronów.

Dużą wagę mają też liczne zaproszenia na seminaria i konferencje zarówno w kraju, jak i za granicą, często prestiżowe, z udziałem ważnych polityków i ekspertów. Daje to świetną sposobność do dyskusji i wymiany opinii, jak również otwiera kolejne pole poznawcze. Aktywność seminaryjna OSW rozciąga się od Europy, Turcji i Azji Centralnej po Stany Zjednoczone, Chiny, Japonię i Australię.

Obok różnych form wyjazdów poza Polskę w OSW organizowane są spotkania lub seminaria, na ogół z udziałem gości z zagranicy – od ekspertów i dziennikarzy po polityków i przedstawicieli administracji innych państw. Mają one charakter roboczy i odbywają się niemal codziennie, a w skali roku jest ich kilkaset. Każde z nich nie tylko wyciąga analityków zza biurka, lecz także daje im możliwość zetknięcia się ze specjalistą w danej dziedzinie, insiderem czy decydującym politycznym. Kolejny ważny aspekt, który pozwala wiedzieć i rozumieć więcej. Zarazem spotkania te rodzą też bezcenną okazję do promowania przez Ośrodek polskiego punktu widzenia w trwającej nieustająco międzynarodowej wymianie myśli i opinii. Ten wymiar „dyplomacji publicznej” stanowi istotną część działalności OSW.

Błędy, intuicja i niewiedza

Ważnym elementem procesu kształcenia jest refleksja nad błędami popełnianymi w analizowaniu rzeczywistości. Młody analityk zwykle ma odwagę w stawianiu wniosków, nierzadko graniczącą wręcz z brawurą. Po pierwszych spektakularnych, niemożliwych do uniknięcia pomyłkach jego pewność siebie zostaje zachwiana, co jest wszakże procesem korzystnym i nie należy nikogo za owe pomyłki karać. Z czasem bowiem badacz pojmie, że w jego dziedzinie nie ma nic gorszego niż przekonanie o własnej nieomyślności i posiadaniu rzekomej „licencji” na rozumienie otaczającego nas świata.

Kolejne pomyłki, przestrelone diagnozy są naturalne i nie da się ich uniknąć. Sprawiają jednak, że rodzi się coś, co można nazwać pokorą analityczną. Zdobywa się bezcenne doświadczenie, zaczyna się pojmować wcześniej niedostrzegane niuanse badanej rzeczywistości. Umiejętność uczenia się na własnych błędach oraz praktyka badawcza, której towarzyszy stale pogłębiania wiedza, to niezbędne składowe przysposobienia do roli eksperta. Zarazem istnieje równoległa tendencja do racjonalizowania popełnionych błędów oraz ich wypierania. To postawa szkodliwa. Pomyłki będą nam towarzyszyć do końca naszej kariery analitycznej, kluczowe jest dążenie do ich minimalizowania, a co za tym idzie doskonalenia się w sztuce analizy, ale też wyciągania wniosków na przyszłość.

Oczywiste są błędy w prognozowaniu, szczególnie tym średnio- i długoterminowym. Choć to temat na oddzielny tekst, poczynmy w tym zakresie kilka krótkich uwag. Zadaniem analityka jest wyjaśnianie rzeczywistości, a nie

przewidywanie przyszłości, co najczęściej jest niemożliwe. Nie umiemy prognozować tego, co nadejdzie, a cała historia ludzkości podsuwa pełno przykładów, gdy zaistniało coś, co „nie miało prawa się wydarzyć”. Weźmy choćby liczne zakończone fiaskiem działania Stanów Zjednoczonych w ciągu ostatnich kilku dekad. Najsilniejsze mocarstwo świata, mimo dysponowania ogromnym aparatem analitycznym i wywiadowczym, i tak ponosi wiele spektakularnych porażek.

Najczęściej już *ex post* analitycy są w stanie wyjaśnić, dlaczego do pomyłek doszło i całe wydarzenie przekonująco zracjonalizować. Nie znaczy to, że nie należy prognozować, zwłaszcza że często oczekują tego decydenci. Przewidywanie staje się możliwe, gdy dzięki wytrwałemu procesowi poznawczemu jesteśmy w stanie zdiagnozować w badanym środowisku istnienie pewnych reguł i prawidłowości w praktyce politycznej danego państwa. Jeśli pozostają one nienaruszone, nasze szanse na trafną prognozę są wysokie. Nie zmienia to faktu, że wydarzenia, których nikt (lub niemal nikt) nie przewidział, zdarzają się regularnie i naiwnością byłoby zakładanie, że kiedyś będzie inaczej.

Prognozowanie może wspierać lub uzupełniać intuicja badawcza. Jest to ni mniej, ni więcej tylko nasza reakcja na jakieś wydarzenie, zjawisko lub proces bazująca na całej zgromadzonej przez nas wiedzy i na doświadczeniu. To one dostarczają nam wskazówek, jakie wnioski z analizowanego zdarzenia wysnuć lub jaką prognozę postawić. Intuicja zapewne się sprawdzi, gdy zidentyfikujemy znane z wcześniejszej praktyki działania, zachowania czy elementy, które umiejscowione będą w zdiagnozowanych już wcześniej ramach systemowych. Sytuacja się skomplikuje, kiedy tylko część elementów będzie znana z poprzedniej praktyki, a towarzyszyć będą im nowe, jeszcze nierozpoznane, które będą zmieniać lub transformować ustalony porządek. Gdy zaś większość elementów rzeczywistości lub wręcz wszystkie z nich będą nowe i nie będą się mieścić w dotychczasowym systemie, a nawet będą go rozsądzać, oznacza to, że należy mówić o procesach rewolucyjnych. Trzeba jednak mieć na uwadze, że intuicja może nas regularnie zawodzić, gdy zbyt jej zaufamy i zrezygnujemy z krytycznego myślenia.

Przejawem zaawansowania analitycznego jest uświadomienie sobie własnej niewiedzy. Pół biedy, jeśli opanowanie brakującej wiedzy to wyłącznie kwestia czasu. Gorzej, gdy pole niewiedzy będzie wynikało z przyczyn obiektywnych, czyli niemożności zdobycia danych czy informacji, które się na ową niewiedzę składają. Jak zajrzeć za kulisy procesów podejmowania decyzji politycznych w państwach niedemokratycznych? Jak prognozować zachowania polityków uznawanych za mało racjonalnych? Analizując takie państwa jak Rosja, Białoruś, Chiny, Iran czy Turkmenistan, jesteśmy skazani na znaczny deficyt wiedzy, często niemożliwej do uzupełnienia. Najgorsza sytuacja jest wówczas, gdy nie wiemy, czego nie wiemy. Może, choć nie musi wynikać to z naszej ignorancji.

Mogą bowiem istnieć nieujawnione czynniki wpływające na rozwój wydarzeń czy procesów, których nie jesteśmy w stanie się domyślić.

W otaczającym nas świecie powiedzenie, że czegoś nie wiemy, może być aktem odwagi. Narażamy się na reakcję w rodzaju: „To co z ciebie za ekspert?!”. W efekcie więcej poklasku u odbiorców mediów czy decydentów politycznych zyskują „wszystkowiedzący” komentatorzy, potrafiący rzekomo wyjaśnić każde zdarzenie – szczególnie ci, którzy potrafią mówić w sposób wzbudzający zaufanie. Podobna pseudoekspertyza wyrządza wiele szkód, zaś formułując ją osoby na ogół nie rozumieją, że zwyczajnie nie rozumieją. Dlatego eksperci komentujący w mediach dane wydarzenie rzadko pozwalają sobie na wyznanie o istniejącym (obiektywnym) polu niewiedzy. Dodajmy, że ów deficyt informacyjny dotyczy nie tylko ich, lecz że wszyscy inni znajdują się w podobnej sytuacji. Odpowiedzialne będzie zatem powiedzenie, że się czegoś nie wie, a zarazem wytłumaczenie, dlaczego i z czego to wynika.

Pułapki rzeczywistość

Świat jest mechanizmem niezwykle złożonym, wielopłaszczyznowym, dynamicznym i nieustannie się zmieniającym. Warto sobie uświadomić, że analityk – podobnie jak każdy człowiek – ma naturalną tendencję do upraszczania, redukowania, ignorowania lub świadomego pomijania niektórych faktów, co siłą rzeczy musi prowadzić do wykrzywiania obrazu rzeczywistości, a tym samym mylnego jej rozumienia. Ponadto skłonni jesteśmy do poszukiwania argumentów na rzecz potwierdzenia naszych tez, a co za tym idzie – selekcjonujemy informacje, odrzucając te, które nam nie pasują.

Na stawianie wniosków wpływają również ludzkie emocje, w szczególności obawa lub strach, nadmierna pewność siebie, uprzedzenia, złość, sympatie lub ich brak. Nie da się być badaczem ulegającym „-filii” (czechofilii, ukraińskofilii, etc.) czy „-fobii” (germanofobii, rusofobii, etc.). Wypacza to percepcję, powoduje brak dystansu do analizowanego obiektu czy państwa, a tym samym rzutuje na efekty pracy. Czym innym jest natomiast zrozumiały element fascynacji, podziwu czy po prostu zaciekawienia. Trudno zajmować się długo czymś, czego nie lubimy. Wreszcie – każdy badacz operuje w ramach jakiegoś systemu wartości i narażony jest na pokusę postrzegania rzeczywistości przez pryzmat własnego doświadczenia.

Naturalne jest przenoszenie schematów myślenia dotyczących własnego kraju czy kręgu cywilizacyjnego na inne. Wpisywanie badanego obiektu w naszą umysłowość to jeden z najczęściej popełnianych błędów. W efekcie próbujemy na siłę szukać podobieństw i wciskać odmienną rzeczywistość we własne ramy myślowo-mentalne, dostosowując ją do naszego kulturowego sposobu

postrzegania świata. Wszystko to wpływa nieuchronnie na zniekształcone postrzeganie przez nas charakteru danego zjawiska, zaburza jego istotę i prowadzi do fałszywej analizy rzeczywistości.

Wyjście ponad własną umysłowość, zakorzeniony stereotyp i niemierzenie innych swoją miarą nie jest proste. Niewątpliwie trudno opanować umiejętność patrzenia na badane państwo, region czy system polityczny bez uprzedzeń, sformułowanych wcześniej wniosków opartych na przekonaniu, że „inny” musi być podobny do nas. Pocieszeniem w wymagającym zadaniu poznawania mogą być słowa Bączkowskiego pod adresem badających Rosję, zwykle postrzeganą jako państwo wyjątkowo skomplikowane: „Zagadka Rosji nie jest jednak nie do rozwiązania, a trudność w znalezieniu klucza polega na odmiennej od zachodniej treści cywilizacji rosyjskiej”. Zalecenie, aby wyjść poza własny paradygmat kulturowy i spróbować wczuć się w badany obiekt, pozostaje niezmiennie aktualne.

Każdy analityk powinien też pamiętać, że liczne państwa próbują narzucić innym swój pożądaný obraz. Dotyczy to w szczególności tych, które dysponują zasobami umożliwiającymi prowadzenie ofensywnej polityki informacyjnego wpływu na świat, i zdolnych do wypracowania sobie odpowiedniego instrumentarium i skutecznej *soft power*. Rzecz jasna kreują one wizerunek własny daleki od obiektywnego, by nie powiedzieć, że często fałszywy. Jeszcze de Cusine pisał, że w Rosji „okłamywanie [świata zewnętrznego] jest profesją”, co dzisiaj wydaje się jeszcze aktualniejsze.

Należy zatem pamiętać, że badający konkretne państwo często jest poddawany działaniom sponsorowanym przez nie i mającym mu to utrudnić. Co gorsza, takie zabiegi wymierzone są przede wszystkim w społeczeństwa i elity polityczne kraju pochodzenia badacza. W rezultacie przebicie się z analizą i rekomendacjami do decydentów politycznych, szczególnie jeśli rozmiągają się one z rozpowszechnioną percepcją danego zjawiska, procesu czy państwa, staje się utrudnione. W takiej sytuacji analityk idzie pod prąd, a jego szanse na sukces maleją.

Analiza w erze AI

Metody analityczne podlegają nieustającej aktualizacji i weryfikacji. Dochodzą nowe instrumenty badania świata – od różnorodnych funkcji sieci społecznościowych po sztuczną inteligencję. Zwłaszcza AI niesie wiele wyzwań dla analityków z różnych dziedzin. Mimo że ułatwia pracę w niektórych jej najprostszych wymiarach, niezbędne jest w jej przypadku podejście krytyczne. Znajdujemy się ledwie na początku rozwoju AI, która wszakże już dziś rodzi liczne ryzyka dla pozyskiwania informacji. W szczególności dotyczą one nowych możliwości oddziaływania dezinformacyjnego i hierarchizowania przez nią źródeł, na co

korzystający ze sztucznej inteligencji nie ma wpływu, pozbawiony jest bowiem wiedzy o tym, jak działa zastosowany w niej mechanizm.

Zarazem jednak AI stawać się będzie ważnym narzędziem wsparcia analityka w selekcjonowaniu treści, redukowaniu szumu informacyjnego, ale też w wyszukiwaniu w nich głębszych zależności i rysujących się trendów. Ilość generowanych codziennie na świecie danych istotnych z punktu widzenia analizy międzynarodowej – liczb, wypowiedzi, wpisów w mediach społecznościowych, artykułów – rośnie wykładniczo. Już dziś zasób ten wykracza poza zdolności poznawcze „nieuzbrojonego” ludzkiego oka.

Ośrodek Studiów Wschodnich należy do miejsc, które poszukują sposobów wykorzystania możliwości, jakie otwierają nowe technologie, np. do analizowania olbrzymich zbiorów danych (*big data*). Od pewnego czasu zespoły analityczne w istotny sposób wspiera analityk do spraw danych ilościowych. Efekty tej pracy znajdują praktyczne zastosowanie m.in. w badaniu mechanizmów obchodzenia sankcji czy optymalizowaniu przepływów transportowych i ich skutecznym programowaniu.

Doświadczenia pracy z danymi w OSW wskazują jednak, że analiza ilościowa opierająca się nawet na największych zbiorach i dużych mocach obliczeniowych nie może obejść się bez spotkania z jakościowym znawcą tematu, który jest niezbędny do interpretacji wyników. Długie szeregi liczb i niezrozumiałe „artefakty” w międzynarodowym handlu towarami objętymi sankcjami często nabierają sensu dopiero wtedy, gdy porozmawia się z celnikami pracującymi na granicach UE czy operatorami logistycznymi w tureckich portach. Prawdziwe odkrycia w rozpracowywaniu dużych zbiorów danych pojawiają się dopiero w efekcie spotkania obu tych światów.

Rozwój i przyszłe możliwości AI niosą wprawdzie wyzwania dla tradycyjnej analizy, lecz nie można z tego powodu obrażać się na rzeczywistość. Należy łączyć to, co najlepsze w klasycznym podejściu do rozumienia rzeczywistości, czyli kompleksową wiedzę i umiejętności układania puzzli, z ułatwianiem sobie pracy i otwieraniem nowych horyzontów, w tym dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii.

Podsumowanie – analityk i jego zadania

O klasie dobrego analityka świadczy rozległa wiedza, oparta na możliwie najszerszym zakresie źródeł, w idealnym przypadku erudycyjna. Erudycyjność bowiem, podobnie jak dążenie do syntezy, jest wręcz niezbędna, aby widzieć las, a nie tylko drzewa. Pozwala również na wyjście z tarczą w trakcie różnych formatów dyskusyjnych, gdy trzeba szybko sięgać do własnych zasobów intelektualnych z rozmaitych dziedzin. Osiągnięcie takiego poziomu zajmuje wiele lat

wypełnionych ciężką pracą, setkami lektur, rozmów, polemik, sporów i podróży badawczych, wymaga też refleksji nad błędami, które nieuchronnie się na tej drodze popełni. Słowem – nieustannej pracy nad sobą.

Proces samokształcenia analityka nigdy się nie kończy i wymaga ciągłej aktualizacji wiedzy, regularnych kontaktów z badanym państwem, doskonalenia własnego warsztatu i realistycznego diagnozowania nowych trendów. Nie uważa się on za nieomylnego, nie jest mu obca pokora intelektualna, zna granice swoich kompetencji i potrafi przyznać się do niewiedzy, a także wziąć odpowiedzialność za swoje słowa. Konieczna przy tym jest ciekawość świata, umiejętność krytycznego myślenia i pasja do obszaru badawczego – to cechy, na które zwracamy baczną uwagę w trakcie rekrutowania kandydatów do pracy w OSW.

Proces kształtowania nowych analityków, ale też doskonalenia całego zespołu Ośrodka przebiega w ramach instytucji z 35-letnią tradycją, pielęgnowaną pamięcią instytucjonalną, zgromadzonym doświadczeniem i swoistą „mądrością grupową”. Ów format jest niezwykle ważny co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, tworzy pole do uczenia się od siebie wewnątrz wspólnoty analitycznej opartej wprawdzie na hierarchii, ale w której panują stosunki partnerskie, dobra atmosfera i duch wolnomyślicielstwa. Po drugie, badanie wielu państw, a tym bardziej skomplikowanych kwestii międzynarodowych, przerasta możliwości jednego człowieka i wymaga tworzenia wieloosobowych zespołów oraz efektywnego zorganizowania ich pracy.

Analityk powinien lubić swoją pracę, a najlepiej, żeby była ona jego hobby. Również dlatego, że czasami „nigdy” z niej nie wychodzi, a już z pewnością nie jest ona ośmiogodzinna. Musi on jednak rozumieć, że gromadzenie wiedzy, umiejętność poruszania się w zalewie informacji oraz zdolność do ich interpretowania, czyli powiedzenia nie tylko, co się stało, lecz także dlaczego i co z tego wynika, nie są celami samymi w sobie. Ważny jest wymiar praktyczny, czyli upowszechnianie wniosków analitycznych zarówno w społeczeństwie, jak i wśród decydentów, co stanowi nadrzędne zadanie OSW. Analiza sytuacji musi stanowić nieodłączną część procesu podejmowania decyzji. Jej efekty przekazujemy za pomocą zarówno metod tradycyjnych, jakimi są różne formy ekspertyzy pisanej, jak i podcastów, które stają się coraz powszechniejszym sposobem percepcji wiedzy.

Metoda analityczna praktykowana w OSW opiera się na wypracowywanych od 1990 r. i sprawdzonych wzorcach, ale zarazem jest otwarta na zmiany i doskonalenie. Jej stałym celem pozostaje zaś ciągłe dążenie do możliwie najdoskonalszego wyostrzenia rzeczywistości, tak aby obserwowany przez nas jej obraz był jak najpełniejszy.