

Między Berlinem a Pekinem



Z analitykami
Ośrodka Studiów Wschodnich

rozmawia Łukasz Warzecha

FRONDA

Między Berlinem a Pekinem

[Kup książkę](#)



Między Berlinem a Pekinem

Z analizami
Ośrodka Studiów Wschodnich
rozmawia Łukasz Warzecha

FRONDA

[Kup książkę](#)

Projekt okładki: Fahrenheit 451

Ilustracja na okładce: Piotr Karczewski

Zdjęcia ekspertów OSW: Bernard Lipiński, BernArt

Zdjęcia na froncie okładki: kremlin.ru, Müller/MSC,

Mstyslav Chernov/Unframe/[http://www.unframe.com/photographers/](http://www.unframe.com/photographers/102-mstyslav-chernov.html)

102-mstyslav-chernov.html, Peter Morgan z Beijing, China

Dyrektor projektów wydawniczych:

Maciej Marchewicz

Korekta i redakcja:

Małgorzata Zarębska

Skład i łamanie:

PointPlus, Warszawa

Copyright © by Łukasz Warzecha 2016

Copyright © for Ośrodek Studiów Wschodnich 2016

Copyright © for Fronda PL 2016

ISBN 978-83-8079-041-4

Wydawca

Frona PL, Sp. z o.o.

Ul. Łopuszańska 32

02-220 Warszawa

tel. 22 836 54 44, 877 37 35

faks 22 877 37 34

e-mail: fronda@fronda.pl

www.wydawnictwofronda.pl

www.facebook.com/FronaWydawnictwo

https://twitter.com/Wyd_Frona



Spis treści

Wstęp	7
Olaf Osica:	
DNA instytucji	10
Adam Eberhardt:	
Ukraina jest zaszczipiona przeciw dyktaturze	60
Jadwiga Rogoża:	
Do Rosji powraca sowiecka poetyka	94
Wojciech Konończuk:	
Gry gazem, ropą i obrazy Matisse'a	130
Jolanta Darczewska:	
W Rosji buntu nie będzie	172
Marek Menkiszak:	
Z Rosją trzeba grać twardo	192
Andrzej Wilk:	
Armia to Rosja, Rosja to armia	212
Tadeusz A. Olszański:	
Ukraińcy nie wielbią Chmielnickiego	232
Krzysztof Strachota:	
Nie ma jednego islamu	264
Maciej Falkowski:	
Region konfliktów i buntów	302
Mateusz Gniazdowski:	
Wyszehrad żyje i żyć będzie	326
Marta Szpala:	
Bałkany – beczka prochu	356
Justyna Gotkowska:	
Przebudzenie Skandynawów	390
Anna Kwiatkowska-Drożdż:	
Niemcy chcieliby, żeby cały świat był szczęśliwy	410

Wstęp

Ośrodek Studiów Wschodnich jest miejscem wyjątkowym. Jako jedna z niewielu instytucji państwowych nie był nigdy i nie jest oskarżany o tworzenie analiz zgodnych z zapotrzebowaniem swych aktualnych mocodawców – choć przecież jest instytucją rządową, a zwierzchnikiem szefa OSW jest premier. Gdy kilka lat temu uchwalano ustawę o Ośrodku, która w końcu uporządkowała jego sytuację prawną, głosowali za nią posłowie ze wszystkich stron politycznej sceny. Było to jedno z niewielu głosowań jednoczących rządzących i opozycję. Politycy wszystkich barw chętnie konsultowali się z Ośrodkiem i korzystali z jego analiz. W warunkach skrajnych nieraz podziałów to ewenement, pokazujący jakość i ducha instytucji, zbudowanej przez świętej pamięci Marka Karpia. To także wzorzec sposobu działania, do którego powinny dążyć inne państwowe instytucje.

Wyjątkowość Ośrodka czuje się już wchodząc do jego pomieszczeń w kamienicy przy Koszykowej, gdzie OSW działa od początku swego istnienia: wyłożone mozaikami stoły, elegancka biblioteka, dbałość o detale w pomieszczeniach, gdzie zbierają się pracownicy Ośrodka, no i fotografie na ścianach, pochodzące z miejsc, do których podróżowali analitycy OSW. Atmosfera trochę jak w szacownych brytyjskich instytucjach z wielodziesięcioletnią tradycją.

W tym bardzo przyjemnym otoczeniu – Marek Karp, zwany w OSW Ojcem Założycielem, rozumiał, że dobre warunki pracy są istotne – przez kilka miesięcy rozmawiałem z analitykami Ośrodka. W tym czasie znacznie lepiej zrozumiałem nie tylko, co dzieje się na obszarach, którymi zajmuje się OSW, ale także pojąłem, skąd wyjątkowość tej instytucji i jej szczególnie, profesjonalny i ponadpartyjny

status. Mówiąc w skrócie – ważny jest instytucjonalny *genius loci* oraz ludzie. Te dwa czynniki tworzą nierozdzieloną kombinację, decydującą o jakości przedsięwzięcia.

W OSW poznałem analityków o ogromnej, budzącej szacunek wiedzy, a zarazem myślących niezależnie i samodzielnie. Uważny czytelnik tej książki dostrzeże, że choć tematy rozmów w niektórych przypadkach częściowo się pokrywają, to niekoniecznie pokrywają się oceny. W OSW nikt bowiem nie myśli, nie mówi i nie pisze pod liniijkę, a swoboda wyciągania wniosków to cechy dobrej instytucji analitycznej.

Nie bez znaczenia jest sposób finansowania Ośrodka. Wiele polskich think tanków cierpi na zaawansowaną grantozę, czyli chorobę polegającą na dostosowywaniu tematów badań do oczekiwań tych, którzy dają na nie pieniądze – granty. Nierzadko zaś dostosowanie dotyczy nie tylko tematów, ale i wyników badań. OSW jest od grantozy wolny jako instytucja zasilana z budżetu państwa. Temu modelowi działania poświęciliśmy jeden z wątków rozmowy z Olafem Osicą, szefem Ośrodka.

Czytelnik, biorąc tę książkę do ręki, może być pewien, że nie są to rozmowy przeznaczone tylko dla ekspertów, choć to eksperci są moimi rozmówcami. Każdy, kto po amatorsku interesuje się polityką międzynarodową, znajdzie tu zarówno podstawowe informacje o omawianych krajach i regionach, jak i analizę najważniejszych zachodzących tam w ostatnim czasie procesów, przedstawioną językiem zrozumiałym dla każdego.

Nie będzie dla Czytelnika zaskoczeniem, że najwięcej miejsca poświęcamy naszemu największemu i zapewne najbardziej kłopotliwemu sąsiadowi – Rosji. Na europejskiej, a nawet światowej mapie instytucji zajmujących się badaniem tego kraju i jego polityki OSW zajmuje poczesne miejsce. Nie tylko ze względu na jakość swoich analiz, lecz także dlatego – o czym również jest w książce mowa – że uspokojeni pozornym końcem historii nasi zachodni partnerzy w niedawnych czasach likwidowali swoje własne ośrodki badawcze. Dziś mogą nam pozazdrościć unikatowych umiejętności i wiedzy.

Wiele miejsca poświęcamy także Ukrainie – państwu, którego los, zawieszony między Wschodem a Zachodem, jest ściśle powią-

zany z sytuacją Polski. Czytelnik znajdzie jednak również rozmowy o Niemczech, o naszym najbliższym środkowoeuropejskim sąsiedztwie czy o Turcji – wszystkie te regiony leżą w sferze zainteresowania OSW.

Rozmowy prowadziliśmy na przełomie lat 2014/2015, teksty adiustowane i uaktualniane zaś były w drugiej połowie roku 2015. Nad niektórymi wątkami wisi oczywiście groźba doraźności, szczególnie w czasach tak niepewnych i mało stabilnych, gdy jakiegokolwiek prognozy, dotyczące naszego międzynarodowego otoczenia, wydają się bardzo ryzykowne. Staraliśmy się jednak w naszych rozmowach patrzeć szerzej, pokazując długoterminowe wyzwania, trendy, immanentną naturę poszczególnych regionów, państw i zjawisk w nich zachodzących. Nie zmienia to faktu, że ciekawie będzie sięgnąć po ten tom wywiadów za dziesięć lat i zweryfikować stawiane w nim tezy. Jak jednak mówi Olaf Osica – analitycy mają mieć odwagę oceniać i prognozować, nawet gdyby mieli się mylić.

Dla mnie, jako publicysty piszącego również o sprawach międzynarodowych, praca nad książką była arcyciekawym doświadczeniem zawodowym. Dziękuję wszystkim moim rozmówcom za poświęcony czas i cierpliwość. Mam nadzieję, że Czytelnicy będą traktować tę książkę jako przydatne kompendium wiedzy, a zarazem uznają ją po prostu za wciągającą lekturę.

Łukasz Warzecha



[Kup książkę](#)

Olaf Osica

Od 2011 roku dyrektor, a wcześniej wicedyrektor Ośrodka Studiów Wschodnich im. Marka Karpia. Ukończył stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim. Po kilku latach spędzonych na organizowaniu konferencji i pisaniu analiz w Centrum Stosunków Międzynarodowych oraz obserwowaniu polskiej armii od kulis jako dziennikarz „Polski Zbrojnej” wyjechał na studia doktoranckie do Europejskiego Instytutu Uniwersyteckiego we Florencji. We Włoszech obronił pracę doktorską poświęconą stopniowej dezintegracji Sojuszu Północnoatlantyckiego na przykładzie rozszerzenia NATO o Polskę, Czechy i Węgry. Po powrocie do Polski został analitykiem Centrum Europejskiego w Natolinie, gdzie specjalizował się w kwestiach polityki zagranicznej i sąsiedztwa UE oraz współpracy transatlantyckiej. Od kilkunastu lat pisze o polityce międzynarodowej w „Tygodniku Powszechnym”.

Olaf Osica:

DNA instytucji

Ośrodek Studiów Wschodnich powołano rozporządzeniem prezydenta Rady Ministrów Tadeusza Mazowieckiego w grudniu 1990 roku jako jednostkę budżetową przy Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą. Rozporządzenie weszło w życie 1 stycznia 1991 roku. To już 25 lat. Pan miał wtedy?...

Szesnaście lat.

Właściwie można by powiedzieć, że tradycja instytucjonalna jest jeszcze dłuższa, bo przecież Ośrodek odwołuje się do osiągnięć II RP.

Tak. Sam Ośrodek i jego pracę poznałem w czasach studenckich. Potem dowiedziałem się, że Marek Karp, którego nie miałem niestety okazji poznać osobiście, spotykał się podczas swojego pobytu w Londynie w latach 80. z profesorem Stanisławem Swianiewiczem, naukowcem, który przed wojną był członkiem Instytutu Naukowo-Badawczego Europy Wschodniej w Wilnie, zajmującym się naukową analizą zagadnień związanych głównie z polityką Związku Sowieckiego. Prawdopodobnie tej pracy Swianiewicz zawdzięczał ocalenie w ostatniej chwili z katyńskiego transportu. Został w pociągu, z którego wyprowadzono innych oficerów, a jego skierowano do więzienia NKWD i poddano śledztwu. Wszystko to opisał w wydanych w latach 70. w Paryżu wspomnieniach „W cieniu Katynia”.

Na czym polegała pionierskość badań Swianiewicza i jego kolegów z Instytutu Europy Wschodniej?

Dziś odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu funkcjonowania sowieckiej gospodarki czy życia w ZSRS na co dzień wydają nam się oczywiste, ale wtedy takie nie były, nie tylko w Polsce zresztą. Sam Związek Sowiecki powstał niedługo wcześniej. To był nie tylko problem niewiedzy, ale także trudności ze zrozumieniem natury i logiki reżimów totalitarnych. Przypomina mi to trochę późniejsze kłopoty Karskiego na Zachodzie, gdy próbował przekazywać prawdę o Holocauście. Ludzie często nie mogli uwierzyć, że coś takiego może się dziać. To samo dotyczyło Związku Sowieckiego. Swianiewicz zdobywał wiedzę, która dla wielu ludzi, zwłaszcza na Zachodzie, była trudna do przyswojenia, ponieważ nie można było do niej stosować pojęć i mechanizmów z rzeczywistości zachodniej. Warto pamiętać, że George Kennan, amerykański dyplomata i podróżnik, napisał swój słynny „długi telegram”, opisujący naturę systemu sowieckiego, dopiero w 1946 roku i od tego momentu na dobrą sprawę rozpoczyna się polityka amerykańska świadoma natury wyzwania i zagrożenia ze strony ZSRS. Swianiewicz i jego koledzy z instytutu badali i pisali o tym w Polsce już w latach 30. I w tym sensie był on w gronie pionierów, podobnie jak pracownicy Instytutu Wschodniego w Warszawie.

Czyli Marek Karp miał się na czym oprzeć?

I tak, i nie, bo nie mógł po prostu skopiować konstrukcji instytutu Swianiewicza. To już były inne czasy i inna Polska. Karp uruchomił coś, co dzisiaj w terminologii biznesowej nazywane jest *start-upem* – miał pomysł, osadzony w jego zainteresowaniu Wschodem, szczególnie Wielkim Księstwem Litewskim, wyczuł dziejową szansę i potrafił przekuć swoje fascynacje w trwałą instytucję. A to nie było proste, bo instytucjonalnie trzeba było OSW zbudować od zera. Zaczęło się od rozporządzenia premiera Mazowieckiego i piętra budynku, gdzie teraz jesteśmy, należącego wówczas do RSW Prasa-Książka-Ruch. Kiedy zostałem dyrektorem Ośrodka, pokazano mi to rozporządzenie określające między innymi tabelę wynagrodzeń. Ośrodek został w nim umieszczony obok Ochotniczych Hufców Pracy, co doskonale oddaje ducha i klimat administracji państwowej tamtych czasów.

Ośrodek powstawał w sytuacji, gdy nie było jeszcze jasności co do strategicznej sytuacji Polski.

W kraju stacjonowała wciąż Armia Czerwona, ministerstwa spraw wewnętrznych, obrony i spraw zagranicznych w ramach rządu Mazowieckiego były ciągle w rękach ludzi związanych z upadającym reżimem. Polska Agencja Prasowa dopiero wybijała się na niezależność (do kwietnia 1990 roku wciąż obowiązywała cenzura) i nie miała wielkiej sieci placówek na Wschodzie. Nie można było w całości opierać się na raportach PAP-u i placówek dyplomatycznych. No i – dodajmy głównie ze względu na młodszych czytelników – nie było wtedy internetu. Dlatego głównym zadaniem ludzi ściągniętych do OSW było samodzielne zdobywanie informacji.

W jaki sposób?

Były to metody niemal partyzanckie. Ktoś w Moskwie kupował rano wszystkie możliwe dzienniki, nadawał pociągiem, odpowiednio prywatnie motywując konduktora, a po kilkunastu godzinach ktoś z OSW odbierał paczkę w Warszawie. Potem w Ośrodku wycinano z tych gazet teksty i przekazywano ich treść dalej jako biuletyny. Nie było w tym żadnej funkcji analitycznej, tylko informacyjna.

Wspomniał pan o szczególnej fascynacji Marka Karpia historią Wielkiego Księstwa Litewskiego, związanego przecież przez setki lat z Rzeczpospolitą. Czy to oznacza, że OSW wyrasta w jakimś stopniu z tradycji i idei jagiellońskiej – tej oryginalnej i tej Giedryciowskiej?

Najpierw musielibyśmy sprecyzować, co rozumiemy przez ideę jagiellońską. Jeżeli dziś w Polsce trwa spór pomiędzy „Polską piastowską” a „Polską jagiellońską”, to jedną z jego przyczyn jest nieprecyzyjność tych pojęć i różne ich rozumienie, ponieważ zasadnicza część postulatów Mieroszewskiego i Giedroycia została zrealizowana w wyniku rozpadu ZSRS: powstały niepodległe państwa na wschód od Polski. Wpływ Giedroycia, jak i całej „Kultury” na pomysł powołania OSW był niewątpliwy (choć mówię to jako osoba zainteresowana historią Polski, a nie uczestnik tamtych procesów)

w tym sensie, że stała za nim świadomość istnienia na wschodzie narodów do niedawna zniewolonych przez reżim sowiecki i przez to pozbawionych szans na rozwój. Był w tym także element łączności z myślą strategiczną II RP, czyli przekonanie, że w interesie Polski jest istnienie na wschodzie niepodległych państw, oddzielających nas od Rosji. Natomiast polski spór o ideę jagiellońską często rozbija się o pytanie, jak definiujemy miejsce Rosji w tej układance: czy zakładamy, że Moskwa jest z definicji naszym wrogiem, czy jednak sądzimy, że może być pod pewnymi warunkami trudnym partnerem. I ten pogląd ewoluuje w czasie. Z dzisiejszej perspektywy widzimy, że Rosja jest państwem wrogim i agresywnym – zabrała kawałek terytorium Ukrainy i doprowadziła do wybuchu wojny. Z perspektywy początku lat 90. była jednak upadającym mocarstwem, które prowadziło równoległe wewnętrzny eksperyment demokratyczno-wolnorynkowy i walczyło o zachowanie wpływów w byłym bloku komunistycznym. Na przestrzeni 25 lat Rosja zmieniła się podobnie jak Polska i cały Zachód. Jednak w sposób myślenia i działania OSW nie jest wpisana rusofobia czy jakiegokolwiek z góry przyjęte założenia dotyczące Rosji. Nieraz zdarzało nam się spierać o to, na ile pewne posunięcia strony rosyjskiej mieszczą się w normalnej grze politycznej, a na ile mamy do czynienia z działaniami wrogimi. Na przykład motywowane kwestiami bezpieczeństwa wewnętrznego (zagrożenie terroryzmem) ustawodawstwo zezwalające władzy na kontrolę treści w internecie lub ingerowanie w prywatność korespondencji mejlowej. Czy władze mają do tego prawo, jeśli robią to także państwa na Zachodzie, czy jest to jedynie pretekst do walki ze społeczeństwem? Nie zakładamy, że z Rosją zawsze można być jedynie w konflikcie i że nie da się z nią współpracować, albo że Rosja nie wyciąga lekcji ze swoich błędów, choć jest to raczej wyjątek. Mamy pełną świadomość, że nie od nas zależy, czy Rosja takiej współpracy będzie chciała. Przecież 25 ostatnich lat to gotowość Polski do współpracy z Moskwą. Natomiast z drugiej strony była przez cały ten czas albo niechęć do współpracy, albo też formułowanie warunków, w których cena, jaką za tę współpracę musielibyśmy zapłacić, byłaby na tyle wysoka, że transakcja stałaby się nieopłacalna lub wręcz zabójcza.

Jaka musiałaby być ta cena?

Uznanie prymatu polityki Rosji w Europie Wschodniej, rezygnacja z pewnych elementów podmiotowości, suwerenności w sąsiedztwie, na przykład w sferze wyboru sojuszy. Ale też otwarcie się na rosyjski model gospodarki, którego nieusuwalną cechą jest korupcja i prymat interesu politycznego nad gospodarczą racjonalnością.

Zdarza się, że OSW jest oskarżany o zdradę ideałów Giedroycia.

Owszem, bo oprócz uwzględniania tego wielkiego projektu – chcemy, żeby na wschód od nas istniały suwerenne, silne gospodarczo, wolne i niezależne państwa, które widzą w nas partnera, a naszym obowiązkiem jest przedstawianie im interesującej oferty – w Ośrodku zawsze prowadziliśmy bardzo realistyczną analizę procesów zachodzących na Wschodzie. Nigdy nie uprawialiśmy myślenia życzeniowego. Weźmy jako przykład Ukrainę. Podobnie jak większość ludzi w Polsce, także i my kibicujemy Ukraińcom, żeby się im udało, ale z drugiej strony jako analitycy musimy mówić, jak jest. Nie możemy udawać, że pewnych rzeczy nie widzimy. I dlatego prócz wskazywania, że Ukraina ma ogromny potencjał, wskazujemy też, że jest skorumpowana, źle rządzona i dopiero teraz zaczyna odkrywać, na czym polega suwerenność: że trzeba mieć własne siły zbrojne, dobrze zorganizowaną gospodarkę. A więc pamiętajmy o wielkiej idei, ale także realistycznie oceniamy wydarzenia oraz nasze możliwości.

Część analityków i polityków uważa, że Polska powinna odgrywać w regionie, szczególnie w stosunku do krajów, które kiedyś były częścią Rzeczypospolitej, rolę przewodnika, siły integrującej. Podpisuje się pan pod tym przekonaniem?

Co do zasady tak. Ale pana pytanie tak naprawdę składa się z dwóch części. Pierwsza z nich, którą się w Ośrodku nie zajmujemy, dotyczy naszych własnych zdolności do przedstawienia wspomnianej oferty. Czyli wewnątrzpolskich uwarunkowań polityki zagranicznej. Jeżeli jesteśmy proszeni o radę, pokazujemy obszary, w których Polska może być na Wschodzie obecna z własnymi za-

sobami. Ale nie jesteśmy tu w żadnym wypadku kreatorem polityki. W angielskim istnieje bardzo trafne rozróżnienie na *decision shaping*, czyli kształtowanie decyzji, i *decision making*, czyli ich podejmowanie. My zajmujemy się ewentualnie tym pierwszym, w żadnym razie tym drugim. Druga część pytania dotyczy tego, na ile nasi wschodni partnerzy są chętni oraz – co bardzo ważne – na ile są zdolni do tego, żeby przyjmować naszą ofertę. I tutaj nasza rola jako instytucji analitycznej jest bardzo ważna, ponieważ mamy za zadanie wskazać, czy po drugiej stronie istnieją warunki do działania. Możemy sobie teoretycznie wyobrazić sytuację, w której Polska staje się dla regionu drugimi Niemcami, czyli ma odpowiednie zasoby, zdolności, instrumenty i warsztat, aby na region oddziaływać. A do tego w elitach politycznych pojawia się konsens wokół polityki wschodniej, który umożliwia jej spójne planowanie i prowadzenie w perspektywie dekady, a nie kilku lat czy miesięcy. I przy tym wszystkim może się okazać, że po drugiej stronie nie ma woli albo możliwości, żeby to wyzwanie podjąć. Doskonałym przykładem jest współpraca samorządów Polski i Ukrainy. O ile w Polsce sfera samorządowa jest bardzo silna, to na Ukrainie praktycznie nie istnieje samorząd w naszym tego słowa rozumieniu: nie ma ani porównywalnych kompetencji, ani własnych zasobów finansowych, pozwalających na realną współpracę gmin czy miast. To się może zmienić dopiero po autentycznej reformie samorządowej, na którą czekamy.

Jest też inny problem nieprzystawalnych systemów: niektórzy nasi partnerzy są po prostu niedemokratyczni.

To prawda. W Partnerstwie Wschodnim uczestniczy sześć państw: Mołdawia, Białoruś, Ukraina, Azerbejdżan, Gruzja i Armenia. I na przykład Azerbejdżan jest brutalnym reżimem, który prześladowa własnych obywateli. I dlatego to państwo nie jest zainteresowane niemal żadną ofertą świata zachodniego poza czysto ekonomiczną. Podobnie jest zresztą z Białorusią. Azerowie chcieliby, żeby utworzyć przed nimi zachodnie salony, ale nie są gotowi do wykonania żadnych ustępstw, gdy idzie o kwestie polityczne czy prawa człowieka.

Na początku swojego istnienia OSW stanął przed problemem znalezienia ludzi do pracy. Praktyczną wiedzę na temat Wschodu mieli wtedy funkcjonariusze komunistycznego aparatu urzędniczego, ale nie takich pracowników szukał Marek Karp. Skąd więc wzięli się na pokładzie tego „okrętu” ludzie?

Na ile udało mi się to odtworzyć, z początku odbywało się to trochę na zasadzie pospolitego ruszenia. W OSW znaleźli się różni ludzie: działacze byłej opozycji demokratycznej, zainteresowani Wschodem i polityką międzynarodową, a także osoby po prostu mające wiedzę na temat Wschodu. To była bardzo młoda instytucja, także jeżeli chodzi o kadry. Mieli jakąś wiedzę o świecie, ale często wystarczyło, że znali język, a eksperckie szlify zdobywali dopiero w Ośrodku. Część z tych osób nie kontynuowała swojej przygody z OSW – na przykład profesor Paweł Śpiewak – co mogło wynikać ze zmiany charakteru pracy Ośrodka. Z czasem środek ciężkości przesuwał się z gromadzenia i przekazywania informacji w stronę analityki.

Gdyby dziś ktoś trafił na tę książkę, zainteresował się Ośrodkiem i chciał tutaj pracować – co powinien zrobić?

Czasami – ale bardzo rzadko – zdarza się, że to my zgłaszamy się do kogoś, o kim wiemy, że ma duży dorobek, jest bardzo dobry i chcemy, żeby był częścią zespołu. Zwykle jednak zamieszczamy ogłoszenie na naszej stronie czy na Facebooku albo wysyłamy ofertę do uczelnianych centrów karier. Stawiamy oczywiście podstawowe wymagania: jeżeli szukamy kogoś do działu niemieckiego, to oczekujemy, że będzie znał niemiecki; jeśli kogoś do analiz gospodarczych, to powinien orientować się w ekonomii przynajmniej w podstawowym stopniu. Ale przede wszystkim potrzebni nam są ludzie z otwartą głową, potrafiący myśleć, formułować wnioski i – co bardzo ważne – pisać. Dajemy sobie rok na stwierdzenie, czy z takiej osoby będzie dobry analityk, czy nie.

Jaki jest poziom zgłoszeń?

Podobny jak w przypadku innych firm, szukających pracowników. Około połowy zgłoszeń odsiewamy od razu, bo kandydaci nie spełniają podstawowych wymogów. Chcą się na przykład zajmować

Rosją, a nie znają rosyjskiego. Niektóre listy motywacyjne i życiorysy pisane są w taki sposób, że lepiej by było, gdyby ich autorzy nigdy ich nie wysłali. Tych, którzy przejdą przez pierwsze sito, zapraszamy na rozmowy kwalifikacyjne i to jest bardzo żmudny proces. Poszczególne zespoły mają tutaj dużą autonomię w prowadzeniu sprawdzianów wiedzy i umiejętności.

Czyli można trafić do OSW, nie mając jeszcze żadnego analitycznego doświadczenia?

Oczywiście! To możliwe dzięki bardzo ważnej cesze Ośrodka: nigdy nie pojawiła się w nim luka pokoleniowa, ponieważ zawsze interesują nas młodzi ludzie. To nasze programowe założenie. Musimy o to dbać, bo niektórzy nasi pracownicy z czasem osiągają ten etap zawodowego rozwoju, na którym chcą zająć się czymś innym, czasami odchodzą na pewien czas do innych zajęć, w tym do dyplomacji,

Często bywa tak – zwłaszcza w przypadku młodych ludzi – że emocjonalnie angażują się w daną dziedzinę. Zamiast przyglądać się z dystansu, utożsamiają się z danym krajem i narodem. To przeszkadza, bo pracujemy tutaj nie dla Ukrainy, Mołdawii, Czech czy Niemiec, ale dla państwa polskiego.

inni przechodzą na emerytury i trzeba dbać o to, żeby ich miejsce zajmowali nowi. Dlatego często bierzemy do siebie ludzi zaraz po studiach, którzy następnie uczą się przy swoich starszych kolegach i koleżankach. Tak zapewniamy sobie ciągłość naszego instytucjonalnego DNA. Wiele osób zdobyło w ten sposób analityczne szlify i znakomity warsztat. Mało tego – zdarza się, że choć mamy możliwość ściągnięcia do siebie kogoś z dorobkiem i doświadczeniem, wolimy postawić na osobę świeżą, którą mamy możliwość dopiero tutaj ukształtować.

Dlaczego?

Praca w OSW jest specyficzna. Ludzie o wyrobionej pozycji zawodowej bywają mniej elastyczni, mają też swoje nawyki. W naszej

pracy bardzo źle sprawdzają się na przykład pracownicy akademicy. Większości z nich brakuje umiejętności pisania krótkich tekstów na czas. Za to bardzo przydatny jest warsztat dziennikarski, bo najkrótsze materiały, jakie publikujemy, zajmują jedną trzecią strony, a muszą być napisane czasem w ciągu kilkunastu minut. Wiele osób nie jest w stanie pracować w takim trybie. Innym problemem jest zbyt mocne utożsamienie się z przedmiotem analiz.

To znaczy?

Żeby profesjonalnie analizować wydarzenia w danym państwie, trzeba mieć do niego odpowiedni dystans. Tymczasem często bywa tak – zwłaszcza w przypadku młodych ludzi – że emocjonalnie angażują się w daną dziedzinę. Zamiast przyglądać się z dystansu, utożsamiają się z danym krajem i narodem. To przeszkadza w naszej pracy, bo pracujemy tutaj nie dla Ukrainy, Mołdawii, Czech czy Niemiec, ale dla państwa polskiego. Może czasem jest przykro, że trzeba napisać coś krytycznego o kraju, który się prywatnie lubi, ma się w nim znajomych, przyjaciół i ulubione miejsca, ale na tym polega ta praca.

Jaka była pana droga do OSW?

Mówiąc w przenośni – przyszedłem z Zachodu. Skończyłem stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim. Potem przez wiele lat pracowałem w Centrum Stosunków Międzynarodowych, a przez rok w „Polsce Zbrojnej”, gdzie zdobywałem pierwsze szlify analityczne, a później dziennikarskie. Potem doktorat w Europejskim Instytucie Uniwersyteckim we Florencji. To było znakomite doświadczenie, bo tam dopiero zobaczyłem, jak wygląda prawdziwa uczelnia i prawdziwa nauka. To był ogromny kontrast ze studiami w Polsce, które były – muszę to powiedzieć – po prostu nieciekawe intelektualnie. Nawet jeśli dawały spory zasób wiedzy, to zupełnie nie uczyły krytycznego myślenia, analizy, umiejętności formułowania problemu i kultury dyskusji. Przekonałem się też, że chociaż skończyłem w Warszawie studia w renomowanym – jak na Polskę – instytucie, i to z bardzo dobrym wynikiem, moje braki były ogromne. Gdybym nie pracował w CSM, mając okazję do kontaktu

z zachodnim światem analityki, publikacji i dyskusji, nie wiem, czy dostałbym się na studia doktoranckie we Florencji.

Paradoksalnie, dopiero we Florencji po raz pierwszy sprawy wschodnie dotknęły mnie głębiej, ponieważ wybuchła pomarańczowa, jak wówczas sądziłem, rewolucja. Poza całkiem sporą grupą Polaków nie było tam nikogo ze wschodniej części Europy i nikt poza nami nie rozumiał, co się właściwie na Ukrainie dzieje. Musiałem więc

Jednym z niezamierzonych skutków polityki grantów okazała się likwidacja na Zachodzie działań analitycznych zajmujących się Wschodem. Uznano, że nie ma sensu się tym regionem zajmować. Pieniądze przekierowano na Azję, obszar Pacyfiku czy problemy sektorowe.

nieustannie tłumaczyć moim kolegom z Zachodu, o co chodzi, a jednocześnie cały czas natrafiałem na barierę niezrozumienia. Rzeczy, które dla mnie były oczywiste – kto jest zły, kto dobry, dlaczego ludzie walczą – dla nich wcale oczywiste nie były. Zorientowałem się, że brakowało mi języka opisu, który byłby zrozumiały dla ludzi z Zachodu. Wtedy uświadomiłem sobie, że mieć rację i umieć przekonać do niej innych – to dwie różne rzeczy. Potem zresztą miałem coś w rodzaju kaca, gdy okazało się, jaki był końcowy efekt pomarańczowej rewolucji. To mnie jednak nauczyło, żeby zawsze oddzielać emocje od analizy.

Po Florencji przepracowałem kilka lat w Centrum Europejskim w Natolinie, pisząc o bezpieczeństwie i integracji europejskiej, tematach, przy których problemy polityki wschodniej pojawiały się na marginesie, ale w sposób ciągły. Tam nauczyłem się korzystać z wielu analiz Ośrodka.

Jak zatem znalazł się pan w Ośrodku?

Po kilku latach dostałem propozycję stanowiska wicedyrektora OSW. Dyrektorem była wówczas pani Jolanta Darczewska. Wtedy Ośrodek Studiów Wschodnich nie zajmował się już tylko wąsko rozumianym Wschodem, bo za czasów Jacka Cichockiego powstał

dział niemiecki. Istniał też już wcześniej zespół środkowoeuropejski zajmujący się Bałkanami, a na dodatek byliśmy już w Unii Europejskiej i w OSW brakowało praktycznej wiedzy, czym jest UE, i ja tej wiedzy miałem dostarczyć. Po roku od mojego przyścia do OSW pani Jola Darczewska przechodziła na emeryturę i złożyła dymisję z funkcji dyrektora. Wtedy zwróciła się do mnie Rada OSW z pytaniem, czy byłbym zainteresowany kandydowaniem na to stanowisko. Złożyłem więc swoje dokumenty.

To był konkurs?

Byłem jednym z kilku kandydatów rozważanych przez Radę OSW. Wymogi wobec kandydata określają ustawa i statut, dostępne na stronie Ośrodka. Ostatnie zdanie zawsze należy do premiera.

Media często mają problem, czy bardziej powinny odpowiadać na zapotrzebowanie odbiorców, czy też mogą je kształtować. OSW dostarcza analiz i informacji wielu ważnym odbiorcom. Czy w związku z tym także stawiacie przed takim dylematem?

Rzecz w tym, że ci odbiorcy są różni. Ośrodek działa w dwóch odmiennych kontekstach: są odbiorcy polityczni, w tym w sferze rządowej czy, szerzej, państwowej, włączając parlament i prezydenta, oraz opinia publiczna. Wiele naszych analiz publikujemy w internecie i zawsze się staramy, żeby były bogate w treść, ale łatwe w formie, żeby dobrze się je czytało. Sfera decydencka to inna sprawa. Jeżeli nasze analizy kierujemy do konkretnej osoby – do premiera czy tego lub innego ministra czy posłów – to nie staramy się kształtować ich myślenia, ale dostosować formę i zakres tematyczny do odbiorcy, tak aby trafiły do niego najistotniejsze z elementów naszej analizy.

Na czym polega dostosowanie się do takiego odbiorcy?

Najistotniejsze jest dla nas, żeby informacja w ogóle dotarła do adresata. Każdy polityk i urzędnik dostaje codziennie masę informacji różnymi kanałami, co zwiększa ryzyko przeoczenia tych pochodzących od nas. Staram się zatem ustalić zwykłe nawyki odbiorcy – na przykład to, czy dana osoba sama odbiera mejle, czy też robi to asystent, albo czy dostaje nasze informacje w formie

wydruku odkładanego na biurko, czy może lubi je czytać w wolnej chwili na tablecie. A są i tacy, którzy w ogóle nie korzystają z poczty elektronicznej. Musimy wiedzieć i to, o jakiej godzinie najlepiej wysyłać naszą informację. Jest pora, o której ludzie w instytucjach mają chwilę na zapoznanie się z materiałami. Następny taki moment przychodzi dopiero wieczorem, więc wysyłanie im czegokolwiek w południe może w ogóle nie mieć sensu. Oczywiście zależy to od tego, jaka to informacja, czy byliśmy o nią proszeni, czy też wysyłałyśmy z własnej inicjatywy. To jest *know-how*, które gromadzi się latami i które ciągle trzeba uaktualniać. Jednym z moich zadań jako dyrektora jest także zorientowanie się w poziomie wiedzy odbiorcy na dany temat, w jego sposobie myślenia oraz w tym, jakich informacji potrzebuje. Czyli jakie pytania sobie stawia. Bez tego trudno o dostarczenie odpowiedniej analizy.

Z docieraniem do ważnych odbiorców są problemy?

Żeby nie używać nazwisk, powiem ogólnie: słabością Polski jest to samo, co często jest zarazem naszą siłą, czyli wysoka elastyczność struktur [śmiech]. W wielu państwach, takich jak Francja czy Niemcy, wszystko przebiega według ustalonych procedur. U nas bywa różnie i dzięki temu w czasach kryzysu bywamy skuteczniejsi i bardziej kreatywni. Ale w normalnej pracy może to również stanowić problem, bo wciąż brakuje stabilnej – odpornej na zmiany personalne – kultury współpracy i jasnych kanałów komunikacji. Dlatego zdarzało się, że to, co dostarczaliśmy adresatom naszych analiz, było niezgodne z ich oczekiwaniami w odniesieniu do obszerności materiału lub jego struktury. Tyle że tych oczekiwań nikt nam wcześniej jednoznacznie nie zakomunikował. No i jest jeszcze inny paradoks: jak śmiejemy się w Ośrodku, najzagorzalsi czytelnicy naszych publikacji w administracji państwowej mają często najmniejszą moc sprawczą.

Jak to?

To proste: im kto ma niższe stanowisko, tym ma więcej czasu na czytanie. Ci na samej górze mają go najmniej i dla nich musimy sporządzać analizy w najbardziej lapidarnej formie. To, co się w tych

analizach powinno znaleźć, to kwestia indywidualnych preferencji. Są politycy, którzy w wielu sprawach nie potrzebują komentarza, wystarczy im sama informacja. Ale już w niektórych kwestiach komentarz będzie jednak potrzebny. Są tacy, którzy za każdym razem oczekują, żeby powiedzieć im, co z danych faktów naszym zdaniem wynika, aby mogli to porównać z interpretacją innych instytucji. My musimy umieć te zapotrzebowania rozpoznać. Dodatkowym problemem jest to, że w polskiej elicie władzy nie działa jeden wspólny kod pojęciowy, który istnieje choćby we Francji, gdzie większość tej elity wywodzi się z jednej uczelni – École Nationale d'Administration.

Czy zdarza się, że ważna osoba nie dostrzega jakiegoś istotnego aspektu sprawy, którą się zajmujecie, i czy coś z tym możecie zrobić?

Tak, to się zdarza. Ale wtedy staram się dotrzeć osobiście do adresata i zwrócić mu uwagę na sprawę. Wiem, że wchodząc na spotkanie, muszę najpierw zadać kluczowe pytanie: ile mam czasu? Jeśli usłyszę w odpowiedzi, że pięć minut, muszę błyskawicznie zdecydować, o czym nie mówię. A na samym początku tego procesu jest zespół ludzi w OSW, którym mówię, że potrzebujemy informacji o określonym rozmiarze na określoną godzinę i na zadany temat.

To chyba dość wyczerpujący tryb funkcjonowania?

To bywa wyczerpujące i wymaga ogromnej etyki pracy, ale z drugiej strony nie pozwala na pogrążenie się w rutynie. Podczas kryzysu ukraińskiego premier poprosił, żebyśmy dostarczali informacje o rozwoju wydarzeń na bieżąco do wszystkich klubów poselskich. Pracowaliśmy bardzo intensywnie. Ludzie przyjeżdżali do biura przed 9 i wtedy wychodził od nas pierwszy materiał. Pracowali do wieczora, potem jechali do domów, a tam znowu siadali do telewizora i komputera, żeby śledzić informacje i media społecznościowe, i pisać kolejny materiał. Po jakimś czasie zorientowaliśmy się jednak, że i my, i odbiorcy zaczęliśmy wpadać w rutynę. Trzeba było więc co jakiś czas coś zmienić: a to format materiału, a to godzinę jego dostarczenia. W końcu doszedłem do wniosku, że nasi odbiorcy są już trochę znużeni i woleliby dostawać materiały rzadziej, za to bardziej rozbudowane w części analitycznej i prognostycznej.

OSW jest ośrodkiem rządowym, od jakiegoś czasu podlega bezpośrednio premierowi. Czy opozycja uważa, że można wam zaufać?

Trzeba by o to spytać przedstawicieli opozycji [śmiech]. Ale mam nadzieję, że tak właśnie jest. Twardym dowodem tego, że jesteśmy traktowani raczej jako instytucja państwowa w głębokim znaczeniu tego słowa, a nie partyjna albo rządowa, było głosowanie nad ustawą o Ośrodku Studiów Wschodnich. To była chyba jedna z dwóch ustaw w kadencji Sejmu 2007–2011, która przeszła niemal jednogłośnie – tylko dwóch posłów wstrzymało się od głosu. Jeżeli już jakieś zarzuty wobec projektu ustawy ze strony opozycji się pojawiały, to takie, że niektóre rozwiązania są nie dość dobre dla Ośrodka. Są też świadectwa z naszej codziennej pracy. Z opozycją pracuje się głównie poprzez Sejm, Senat i ich komisje. I tu także nigdy nie było problemów ani pretensji. W trakcie kryzysu ukraińskiego posłowie opozycji kilkakrotnie prosili, abym na posiedzeniach komisji przedstawił sytuację. Odbierałem to w ten sposób, że OSW jest traktowany jako źródło wiarygodnych informacji i analiz, a także ciekawy partner do dyskusji.

To wyjątkowa sytuacja jak na dzisiejszą skonfliktowaną scenę polityczną.

To prawda, ale została świadomie wypracowana od początku istnienia Ośrodka. Kluczowe było stwierdzenie, że OSW pracuje dla państwa polskiego. Nie dla partii czy rządu, ale dla państwa. Ośrodek od zawsze pracował ze wszystkimi, niezależnie od tego, kto rządził. Udało nam się chyba spowodować, że OSW jest uważany za swego rodzaju dobro narodowe.

I dlatego zdecydowanie odmawiacie komentowania spraw wewnętrznych Polski?

To bezpiecznik, który chroni nas przed nawet nieświadomym ześlizgnięciem się w rodzimy spór polityczny. A wiem, że wielu dziennikarzy doprowadza to do szału [śmiech].

Wyobrażam sobie.

W Polsce składa wizytę głowa państwa ze sfery naszych zainteresowań, dziennikarze dzwonią po wypowiedź, a my odpowiadamy:

niestety, tego nie będziemy komentować. Oni się dziwią: jak to, przecież zajmujecie się tym krajem? Wyjaśniamy, że owszem – jeśli chodzi o jego własną politykę, ale nie, jeśli chodzi o wzajemne relacje z Polską. Media tego kompletnie nie rozumieją, ale to konsekwentne trzymanie się OSW z dala od polityki wewnętrznej buduje zaufanie do nas. Dla mnie zawsze było oczywiste, że zaufanie to niesamowicie ważna rzecz, co chyba nie wszyscy w Polsce rozumieją. Jeżeli spotyka się z nami jakiś polityk czy decydent, bo chciałby zasięgnąć rady czy czegoś się dowiedzieć, to treść rozmowy musi zostać między nami. W takiej rozmowie mogę powiedzieć, że z czymś się nie zgadzam albo coś oceniam odmiennie, ale nie zrobię tego publicznie. Ostrożność musi być tutaj bardzo daleko posunięta, bo w dobie mediów społecznościowych nigdy nie wiadomo, kiedy wbrew swojej woli można się dostać w tryby gry politycznej.

Zasady niekomentowania polskich spraw przestrzegacie również poza Polską?

Tak, i to czasami wywołuje problemy. Są inne instytucje o podobnym profilu – na przykład Polski Instytut Spraw Międzynarodowych – których przedstawiciele jeżdżą za granicę na konferencje i debaty, podczas których wypowiadają się na temat polskiej polityki zagranicznej. My tego nie robimy i bywa, że wywołuje to zaskoczenie.

Przypuszczam, że wiele osób, dowiadując się, że Ośrodek podlega bezpośrednio premierowi, zastanawia się, jaka tu istnieje zależność. Czy to oznacza, że Kancelaria Premiera może wydawać wam polecenia? Czy to się zdarza?

Zgodnie z ustawą o OSW z 2011 roku dostaliśmy osobowość prawną, a nadzór nad Ośrodkiem sprawuje szef Rady Ministrów, w jego imieniu zaś szef KPRM. Ale jedyną osobą, która jest w ramach tego nadzoru powoływana, jest dyrektor Ośrodka, o czym już wspominałem – spośród kandydatur przedstawianych przez Radę OSW. Zgodnie z ustawą ingerencja KPRM nie sięga dalej. Ustawa wymienia też zadania, które Ośrodek ma wypełniać. I tak to formalnie wygląda.

Ale obaj wiemy, że przepisy to jedno, a praktyka drugie.

Zgoda. Dlatego tutaj kluczowa jest praktyka wypracowana przez 25 lat istnienia Ośrodka bez względu na to, kto sprawował władzę w państwie. Ta praktyka sprowadza się do oczekiwań ze strony Kancelarii Premiera, dotyczących jakości analiz i terminów ich dostarczenia, ale nie konkretnych działań OSW. W ten sposób jesteśmy zadaniowani, bo przecież rozumiemy, jakiego typu pracy się od nas oczekuje i jaki jest kontekst polityki zagranicznej. Ale to w żadnym wypadku nie znaczy, że te oczekiwania dotyczą wniosków i ocen, jakie mamy ferować.

Wspominał pan o mediach społecznościowych. Czy pan ma konto na Twitterze?

Mam, ale służące tylko do obserwowania. Nie twittuję. Natomiast OSW ma konto, podobnie jak niektórzy spośród naszych pracowników.

W jaki sposób pojawienie się Facebooka i Twittera zmieniło funkcjonowanie Ośrodka?

Funkcjonowanie Ośrodka nie uległo zmianie. Dzięki mediom społecznościowym ogromnie wzrosła natomiast rozpoznawalność OSW poza Polską, a także nasze możliwości docierania z analizą do opinii publicznej. Możemy to robić nie tylko bezpośrednio – bez pośrednictwa mediów – ale także niezwykle szybko i – co ważne – tanio. Naszym punktem odniesienia pozostaje jednak nadal poważna i profesjonalna analityka głównie dla administracji rządowej. Kiedy zostałem szefem OSW, od razu stwierdziłem, że wartością dodaną Ośrodka w skali europejskiej jest właśnie ten bardzo wysoki standard i tego nie możemy zmarnować. Dlatego nie będziemy ścigać się z innymi think tankami na newsy między innymi w mediach społecznościowych. Nie chcemy generować szumu, ale dostarczać wiedzę i opinie. Koncentracja na analityce pozwala nam też na budowanie silniejszej więzi z odbiorcami, którzy regularnie otrzymują aktualne materiały. Z tego wynika też – co niektórzy mają Ośrodkowi za złe – że organizujemy niewiele seminariów czy konferencji, podczas gdy inne tego typu instytucje robią to niemal nieustannie.

Co jest złego w konferencjach?

Nic, ale nie chcemy być platformą konferencyjną dającą sztyld pod dyskusję innych. Poza tym istotne są też względy praktyczne. Ja doskonale wiem, na czym polega praca analityczna i jak dużo czasu pochłania przygotowywanie konferencji. Sam przeszedłem drogę od stażysty pomagającego przy konferencjach, przez pracę analityczną, do zarządzania zespołami. Nie mogę od moich ludzi wymagać, żeby pracowali profesjonalnie, a jednocześnie organizowali seminaria i do tego intensywnie udzielali się w mediach. Inaczej robilibyśmy więcej rzeczy, ale żadnej z nich porządnie. Obawiałem się zresztą, że większe otwarcie się na media może nam utrudnić pracę, szczególnie w momentach kryzysowych, kiedy dziennikarze chcą koniecznie mieć dostęp do ekspertów. A ja właśnie wtedy potrzebuję, żebyśmy usiedli z analitykami i przygotowywali materiały. I żebyśmy najpierw porozmawiali między sobą o tym, co myślimy o konkretnej sytuacji.

Ujęliście te zasady w kodeks czy regulamin?

Tak, mamy swój kodeks medialny, który reguluje zasady kontaktów z dziennikarzami. Kiedy zostałem dyrektorem, zorientowałem się, że takiej regulacji brakuje, a tego typu ośrodek musi działać jak porządna firma: są obszary, w których nie może być niedomówień. Rozumiałem, że niektórzy analitycy mogą mieć poczucie swego rodzaju niedocenienia. Pracują ciężko, piszą kolejne analizy, a wszystko to trafia do bardzo wąskiego grona. Widzą swoich kolegów z innych instytucji, którzy często mają mniejszą wiedzę, ale są znacznie bardziej rozpoznawalni, bo często brylują przed kamerami. Przychodzi im wówczas do głowy, że ich pracę powinno poznać więcej osób. I to trzeba było również w naszych regulacjach uwzględnić.

Ale poprzez media instytucje budują również swoją markę i prestiż.

Zdaję sobie z tego sprawę i biorę to pod uwagę. Ale markę i prestiż można też budować na ekskluzywności. Nie można być zawsze otwartym dla wszystkich tylko po to, aby wypełniać swoją obec-

nością przestrzeń medialną. Mniej znaczy niekiedy więcej. Szukając przykładów, czerpałem między innymi z obserwacji instytucji, z którą od bardzo dawna prowadzimy wspólny projekt o sprawach wschodnich: to Stiftung Wissenschaft und Politik (Niemiecki Instytut Spraw Międzynarodowych i Bezpieczeństwa) – jeden z największych ośrodków analitycznych w Niemczech, mający prawną formę fundacji, ale nadzorowany przez urząd kanclerski. Skrót SWP

Przed wszystkim potrzebni nam są ludzie z otwartą głową, potrafiący myśleć, formułować wnioski i – co bardzo ważne – pisać. Dajemy sobie rok na stwierdzenie, czy z takiej osoby będzie dobry analityk, czy nie.

jest natychmiast kojarzony wśród ludzi zajmujących się w Europie stosunkami międzynarodowymi, ale pracowników fundacji rzadko można spotkać w mediach. Dlatego właśnie kolegów z SWP poprosiłem, żeby przysłali mi własny kodeks medialny. Okazało się, że zawierał wiele rozwiązań, które nasuwały mi się na podstawie obserwacji sytuacji u nas, w Polsce.

Jakie to rozwiązania?

Na przykład roczna ocena pracy analityków nie jest związana z liczbą ich występow w mediach. Ustaliliśmy inne reguły obecności analityków i naszych materiałów dla internetu i mediów społecznościowych, a inne dla mediów tradycyjnych. Uznaliśmy, że konieczne jest powołanie zespołu, który będzie koordynował kontakty z dziennikarzami – i taki zespół mamy. Składa się z dwojga osób, z których jedna zajmuje się mediami tradycyjnymi, a druga – internetem. Analitycy mogą budować sobie w mediach własną pozycję, ale obowiązuje zasada, że wypowiadają się wtedy, gdy faktycznie mają coś do powiedzenia, a nie wtedy, gdy są o to proszeni. Z tym wiąże się reguła, która szczególnie irytuje telewizję: nie robimy „setek”¹. Po pierwsze,

1 „Setka” – potoczna nazwa krótkiej wypowiedzi przed kamerą, wykorzystywanej następnie w skróconej formie przede wszystkim w materiałach informacyjnych.

nagrywanie ich zabiera mnóstwo czasu przy małym efekcie. Po drugie, „setki” nie przekazują żadnej wiedzy, to jedynie dawanie twarzy do materiału, którego teza może być dowolna, również całkowicie niezgodna z treścią wypowiedzi nagrywanej osoby. Bez własnej winy możemy się znaleźć w kontekście, w którym nie chcielibyśmy się pojawiać, na przykład jakiegoś sporu politycznego. Wreszcie kolejna zasada: jeśli radio lub telewizja, to zawsze na żywo.

A jak to wygląda w mediach społecznościowych? Wiele osób, zajmujących oficjalne stanowiska, uzupełnia swoje konta na Facebooku czy na Twitterze o informację, że prezentują na nich prywatne poglądy.

Tak, tylko co by to zmieniało? Wszyscy i tak wiedzieliby, że dana osoba pracuje w Ośrodku i zajmuje się tam określonym tematem. Udzielając się w mediach społecznościowych, musi być gotowa, że będzie widziana w różnych kontekstach. Dlatego akceptujemy oczywiście fakt, że pracownicy mają prywatne konta na Facebooku czy Twitterze, ale uczulamy ich, aby nawet tam byli ostrożni w komentarzach.

W jaki sposób sam Ośrodek jest obecny w sieci?

Kiedy zdecydowaliśmy się na systematyczną pracę nad naszą obecnością w internecie, założyliśmy od razu dwa odrębne kanały: polskojęzyczny i angielskojęzyczny. Na Twitterze są dwa profile OSW. Uznaliśmy, że wysyłanie obserwującym nas za granicą linków do analiz pisanych po polsku nie ma sensu. To będzie traktowane jak spam. Taki podział pozwala nam również oszacować zainteresowanie poszczególnymi tematami w Polsce i poza nią. Natomiast gdy idzie o nazwę naszej instytucji, zrobiliśmy w pewnym sensie krok w odwrotną stronę – zrezygnowaliśmy z angielskiej nazwy: Centre for Eastern Studies.

Zaskakujące w czasie, gdy angielski natrętnie pojawia się we wszystkich możliwych miejscach.

To była świadoma decyzja, dotycząca budowania marki. Chodziło o to, żeby mieć jedną nazwę w Polsce i za granicą. Żebyśmy byli

kojarzeni z naszego polskiego skrótu, a nie z akronimu angielskiego, który łatwo mógł się mylić z nazwami innych instytucji albo być błędnie rozszyfrowywany. Rozumienie Wschodu jest przecież zależne od miejsca na mapie, z którego się patrzy.

Ile osób obserwuje OSW na Twitterze?

Na Twitterze to około siedmiu i pół tysiąca osób na polskim profilu i pięciu i pół na profilu angielskim, ale w szczycie kryzysu ukraińskiego nasza strona odnotowywała około sześćdziesięciu tysięcy unikatowych użytkowników miesięcznie. Natomiast Twitter okazał się znakomitym narzędziem dotarcia do świata anglojęzycznego. Dziś połowę wejść na stronę mamy z Polski, a drugą połowę z zagranicy, w tym najwięcej z USA.

Jak wygląda codzienna praca Ośrodka?

Nasze plany uzależniamy od kalendarza politycznego państw, którymi się zajmujemy. Taki plan obejmuje rok. Każdy pion analityczny sygnalizuje, jakie ważne wydarzenia będą mieć miejsce w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy w jego obszarze zainteresowania. Oczywiście wojny czy nagłego kryzysu nie da się przewidzieć, ale znamy mniej więcej daty wyborów, terminy oddania ważnych inwestycji energetycznych i kalendarz ich budowy, znamy kalendarz bruksel-

Bardzo trafne jest rozróżnienie na *decision shaping*, czyli kształtowanie decyzji, i *decision making*, czyli ich podejmowanie. My zajmujemy się ewentualnie tym pierwszym, w żadnym razie tym drugim.

ski – czyli agendę unijną – który też ma tutaj znaczenie. Wszystko to oznacza, że nie wymyślamy sobie tematów, którymi chcemy się zajmować, ale dostosowujemy się do rytmu realnej polityki.

Następnie przenosimy ten strategiczny plan na poziom taktyczny, czyli planujemy tematy większych tekstów, budżetujemy wyjazdy i określamy moment, w którym tekst ma być gotowy. To wyznacza nasz tygodniowy rytm pracy, gdzie obok rzeczy bieżących

monitorujemy wydarzenia składające się na dłuższe procesy, na przykład reformy na Ukrainie, stosunek regionu do Rosji czy kolejne odsłony rewolucji energetycznej w Niemczech.

W piątek po południu albo w poniedziałek przed południem – w zależności od tego, o który pion analityczny chodzi – pracownicy spotykają się na naradzie, podczas której podsumowują wydarzenia z minionego tygodnia oraz omawiają oczekiwane w nadchodzącym i proponują tematy analiz. Te spotkania są bardzo istotne, bo podczas nich ludzie zajmujący się różnymi dziedzinami wymieniają się informacjami. Nieustająca dyskusja wymuszona przez organizację pracy jest siłą Ośrodka. Pod tym względem przypominamy trochę redakcję tygodnika.

W poniedziałki o 15 – to jest w OSW święta godzina – zbiera się kolegium pod kierownictwem moim albo któregoś z moich zastępców i tam decydujemy ostatecznie, jakie będą tematy analiz, kto o czym będzie pisał, jakie teksty wejdą do biuletynu. W środę rano zbiera się grono, nazywane przez nas „radą mędrców”, które dyskutuje na temat tekstów, nadesłanych we wtorek wieczorem. Tutaj przyjęliśmy zasadę, że analizy recenzują również osoby, które nie zajmują się danym tematem. Dzięki temu mają świeże spojrzenie i mogą łatwo stwierdzić, że coś jest niedostatecznie jasno wytłumaczone, a o to nietrudno, bo specjaliści w konkretnych dziedzinach miewają tendencję do skrótów myślowych albo hermetycznego języka. Poza tym dzięki naszym kolegom ludzie uczą się od siebie nawzajem.

Zdarza się, że kolegium odrzuca teksty?

Oczywiście. Czasami są za słabe, czasami potrzebna jest aktualizacja. Później nasze analizy przechodzą przez dział edycji, który jest odpowiednikiem redaktorów w mediach. Ten dział pilnuje również, żeby teksty mieściły się w przyjętych objętościach, a tutaj narzuciliśmy sobie bardzo ostre kryteria. Analizy przekrojowe mogą być dłuższe i mieć po dwie, trzy strony. Analizy jednowątkowe, codzienne, nie mogą mieć więcej niż stronę.

Problem, z którym muszą się mierzyć na co dzień piszący dziennikarze. Analitykom nie jest chyba łatwo.

Ja akurat mam pewne doświadczenie dziennikarskie, bo przez rok pracowałem w „Polsce Zbrojnej”. Pewnego razu napisałem duży tekst, który nie mieścił się na kolumnie. Redaktor zadał mi krótkie pytanie: „Z czego tniemy?”. Nie byłem w stanie znaleźć takiego miejsca, bo wszystko wydawało mi się w tym artykule potrzebne. Wtedy redaktor po prostu zaznaczył część tekstu, która wystawała poza ramkę, skasował ją i tak artykuł poszedł do drukarni. Po takim doświadczeniu błyskawicznie nauczyłem się pisać pod wymiar. I do tego samego udało mi się co do zasady przekonać załogę Ośrodka.

Co się dalej dzieje z przygotowanymi tekstami?

W środę wieczorem są składane w formę jednolitego pliku. Część wysyłamy drogą elektroniczną, część w postaci papierowego biuletynu jest rozwożona w czwartek do odbiorców. Część tych materiałów jest następnie umieszczana na stronie internetowej.

Z czego korzystają analitycy przy pisaniu tekstów?

Źródeł jest bardzo wiele. Znaczną część mamy na miejscu – to różnego rodzaju bazy danych, agencje prasowe i media internetowe oraz telewizja. Mamy też bardzo dobrą bibliotekę. Duża część to własna wiedza analityków, którzy potrafią wyszukiwać informacje w sieci i je weryfikować. Nie tylko muszą umieć znaleźć źródło, ale jeszcze ocenić jego wiarygodność. W przypadku państw zachodnich oficjalne źródła są na ogół wiarygodne, ale jeśli idzie o Wschód, pojawia się masa dezinformacji.

Jak odróżnić informację od dezinformacji?

Doświadczenie i obserwacja. Każdy ma tu swoje *know-how*. Znajdowane w sieci artykuły są pisane przez konkretnych dziennikarzy. Analitycy zapamiętują ich nazwiska, wiedzą, jaką rolę ci ludzie odgrywali w różnych momentach, pamiętają, czy ich tezy się potwierdzały. Wiedzą, które media są bliższe danemu rządowi, a które nastawione wobec niego niechętnie. Poza tym internet ułatwia weryfikację. Nieraz okazuje się, że informacja jest powielana przez różne agencje – co ją w jakiejś mierze uwiarygadnia – a tymczasem nie można znaleźć pierwotnego źródła albo nie jest ono wiarygodne.

Czasami tłumaczenia potrafią w sposób zamierzony lub przez niechłujstwo wypaczyć sens informacji. Najłatwiejsze i najzabawniejsze są sytuacje, w których pojawiają się sprawozdania z wydarzeń, które się jeszcze nie odbyły. To rzadkość, ale dużo mówi o wiarygodności części źródeł na Wschodzie.

Największy problem jest chyba przy mediach społecznościowych, z których trudno dzisiaj nie korzystać.

To prawda. Musieliśmy odrobić taką lekcję przy okazji kryzysu ukraińskiego. Z jednej strony kusi, żeby z mediów społecznościowych korzystać, bo często podają istotne informacje znacznie szybciej niż media tradycyjne i są to często ciekawe informacje z pierwszej ręki. Z drugiej strony korzystanie z nich rodzi niekiedy pewną frustrację. Media społecznościowe są przez tradycyjne media elektroniczne traktowane nader często jako źródła, których wiarygodność nie jest przedmiotem refleksji. Liczy się czas. Rzetelna analityka wymaga natomiast weryfikacji, a ciężko to robić, gdy na pasku w telewizjach newsowych leci informacja, której my nie zdążyliśmy jeszcze w stu procentach potwierdzić. Tak było wiele razy. Pamiętam zamieszanie, jakie wywołał Edward Lucas, informując na Twitterze na początku grudnia 2013 roku, dwa tygodnie po szczycie Partnerstwa Wschodniego w Wilnie, że Janukowycz na spotkaniu w Soczi „sprzedał” Putinowi Ukrainę. Lucas podawał warunki porozumienia, które były szokujące. Jego tweety zostały powielone przez agencje światowe i żyły przez kilka dni, aż okazało się, że ktoś przekazał mu, celowo lub nie, nieprawdziwe informacje. Sam Lucas wycofał się z nich i przeprosił.

Podobne problemy z oceną mieliśmy podczas rosyjskiej inwazji na Krym. Ktoś umieszczał na YouTube film, pokazujący przemieszczające się wojska. Telewizje to podchwytywały i natychmiast na żółtych paskach pojawiała się informacja, że Rosjanie przemieszczają się w tym i tym miejscu. Tymczasem nikt nie sprawdził – bo nie mógł ze względu na upływ czasu – kiedy ten film został nagrany, a przecież mógł pochodzić sprzed roku. Samo zaś przemieszczanie się wojsk rosyjskich na Krymie nie było czymś nadzwyczajnym. Media, zwłaszcza elektroniczne, odczuwają ogromną presję, aby podawać

wiadomości jak najszybciej, ale my nie możemy się jej poddawać. Nie ścigamy się na newsy z telewizjami. Dlatego sprawdzaliśmy, czy widoczny na zdjęciach sprzęt jest faktycznie użytkowany przez rosyjską armię i w jakim regionie, jaki jest krajobraz i czy odpowiada porze roku w danym regionie, czy na pojazdach są jakieś oznaczenia i jakie i tak dalej. To jest trochę jak praca detektywa. Odkrywaliśmy w ten sposób, że za pomocą mediów społecznościowych podczas konfliktu rosyjsko-ukraińskiego obie strony podkręcały emocje,

Analityka oparta na dostępie do źródeł niejawnych nie jest z definicji lepsza niż tak zwany biały wywiad. Dobrą analitykę od przeciętnej dzieli człowiek – jego wiedza i doświadczenie – i system pracy, w którym może on tę wiedzę rozwijać i pokazać, lub nie.

często fałszując rzeczywistość dla osiągnięcia swoich celów. Zdjęcia zabitych rzekomo przez ukraiński ostrzał dzieci były w rzeczywistości starymi zdjęciami z Czeczenii. Strona ukraińska z kolei używała dezinformacji do tuszowania własnej słabości militarnej. Dla współczesnej analityki to są trudne chwile. Trzeba dokonać wyboru: albo bezkrytycznie, w oparciu o samo prawdopodobieństwo, kupujesz cudzą wersję wydarzeń, co równa się kapitulacji (po co wtedy ośrodki analityczne?), albo podejmujesz ryzyko własnej oceny. Wtedy wystawiasz się na ryzyko popełnienia błędu albo na zarzuty, że potwierdzasz to, o czym już wszyscy od jakiegoś czasu wiedzą. Ja uważam, że lepiej popełnić błąd samodzielnie lub podać informację na końcu, ale mając pełny obraz sytuacji, niż być szybko mądrym w dużym towarzystwie. To jest element uczenia się i sprawdzania swoich możliwości.

Wszyscy analitycy są oceniani. Jak często?

Oceniamy pracowników raz na rok. Przyglądamy się wtedy, jak intensywnie pracowali. Przy czym fakt, że ktoś nie stworzył zbyt wielu analiz, niekoniecznie oznacza, że nie przykładą się do pracy. Może ma źle ustawiony temat, a może w jego działce niewiele się w ciągu tego

roku działało. Liczba tekstów nie jest najważniejsza, choć jest najprostszym wskaźnikiem, liczy się też jakość pracy i rozwój umiejętności.

Jak podchodzicie do błędów, które przecież wszyscy popełniają? Jedną ich kategorią to drobne pomyłki, takie jak w nazwisku czy nazwie miasta.

To się może zdarzyć każdemu, pod warunkiem, że nie dzieje się zbyt często. Mamy tu dość gęste sito. Każdy tekst przesyłany jest najpierw do kierownika zespołu, potem do mnie lub któregoś z moich zastępców, a na koniec do edycji, gdzie redaktorzy mają wystarczającą wiedzę, aby większość takich błędów wyłapać.

Mogą być też błędy innego rodzaju. W książce „Okręt Koszykowa” jest opowieść o tym, jak Jacek Cichocki napisał analizę, w której twierdził, że na pewno nie nastąpi rosyjska inwazja na Czeczenię. Tymczasem inwazja nastąpiła dostownie kilkanaście godzin po opublikowaniu tego tekstu. Czy często się zdarza, że analitycy tak zasadniczo mylą się w ocenach czy przewidywaniach?

Od początku w Ośrodku obowiązywała zasada, że takie błędy muszą być dopuszczalne. Jeżeli mamy działać w ramach swobodnej wymiany myśli, dyskusji, to musi być obszar dla swobody stawiania tez. Ludzie nie mogą bać się popełniać tego typu pomyłek w analizach lub prognozach, bo w przeciwnym razie narzucą sobie coś w rodzaju autocenzury. To częsty problem w biurokracji – administracji państwowej lub korporacjach – gdzie pracownicy nie piszą tego, co wydaje im się słuszne albo celne, ale próbują zgadnąć, czego oczekuje ich przełożony, i starają się te oczekiwania spełniać. Na szczęście my jesteśmy poza tym systemem i każdy może u nas swobodnie stawiać dowolne tezy – pod warunkiem, że potrafi je uzasadnić.

To na poziomie Ośrodka. Ale co, jeśli analiza z błędnymi wnioskami wychodzi na zewnątrz?

Ja biorę za to odpowiedzialność. To faktycznie nie jest łatwa rola. Media i instytucje, dla których pracujemy, często uważają, że OSW ma przewidywać przyszłość i powinien być przy tym nieomylny. To jest oczywiście niemożliwe. Nie tylko dlatego, że przewidywa-

nie przyszłości jest niemożliwe, ale także dlatego, że coraz częściej mamy kłopot z odpowiedzią na podstawowe pytanie analityki, czyli „co się stało?”. Pozostałe pytania to: „dlaczego?” i „co z tego wynika?”.

Wydawałoby się, że odpowiedź na to pierwsze pytanie powinna być najłatwiejsza.

Wcale nie. Nie chodzi przecież o prosty opis, że gdzieś ktoś strzelił albo coś wybuchło. Weźmy zajęcie Krymu. Widzimy dziwnych ludzi w mundurach bez oznaczeń i próbujemy odpowiedzieć właśnie na pytanie, co się stało. Czy to są ludzie stamtąd, czy nie, skąd mają broń, czy to element buntu prowincji, czy jakiegoś większego procesu.

Na pierwszy rzut oka odpowiedź wydaje się oczywista i wiele osób pewnie bez zastanowienia odpowiedziałoby, że to po prostu Rosjanie.

Ale my nie możemy przyjmować z góry żadnych założeń. Może to są Rosjanie, a może żołnierze Berkutu, czyli Ukraińcy wierni Janukowyczowi, którzy dostali mundury i sprzęt od Rosjan? Jeśli walczą po stronie Rosjan, to czy są przez nich tylko opłaceni, czy może to regularne jednostki rosyjskie? Dla analizy politycznej to są fundamentalne kwestie, za którymi mogą się kryć różne intencje. Można z tego wybrnąć tak, jak robi wiele ośrodków analitycznych: pokazać scenariusze wariantowe. Tylko że to obchodzenie, a nie rozwiązywanie problemu. Ja jestem zwolennikiem innego postępowania: zaryzykujemy, napiszmy to, co wydaje nam się najbardziej prawdopodobne. Przedstawmy nie trzy, ale jeden scenariusz. Jeśli się pomylimy – trudno. Są przecież jeszcze inne instytucje, mające inne źródła i perspektywę. Wolę nie mieć racji, ale zdobyć się na jednoznaczną prognozę, niż uciekać od odpowiedzialności.

Czy zdarza się, że wytykane są wam pomyłki albo błędne prognozy?

Tak, ale najczęściej tego typu uwagi pojawiają się w mediach społecznościowych i są formułowane przez osoby, które nie mają pojęcia, jak ogromnie trudną dziedziną jest profesjonalna analityka. To naprawdę nie polega na tym, że analityk siedzi sobie przy komputerze,

przegląda internet, po czym pisze, co mu się tam wydaje. Na nas spoczywa duża odpowiedzialność. Musimy pamiętać, kto nasze analizy czyta. I chcemy być zawsze profesjonalni, a to oznacza między innymi dbałość o szczegóły i niuanse w ramach posiadanych informacji.

A ze strony odbiorców w administracji?

Przypuszczam, że mogą być takie zastrzeżenia, ale ja o nich nie wiem. Może po prostu jesteśmy tak dobrzy? [śmiech] Prawda jest taka, że brakuje nam często informacji zwrotnej o odbiorze naszych tekstów. Są ludzie i instytucje, z którymi udało nam się wypracować ten mechanizm, ale zdarzało się także, że prędzej dowiadywałem się z drugiej ręki, że ktoś krytykował nasze analizy, niż od samego ich adresata. To chyba element polskiej kultury: ludzie nie potrafią przyjmować krytyki, ale też nie potrafią rzeczowo krytykować, bo mają problem z zadaniem pytania. Natomiast ja i moi współpracownicy potrzebujemy pytania, aby móc na nie odpowiedzieć. Bez pytań nie ma analityki. Jeżeli pytanie nie jest sformułowane w konkretny sposób, to trudno się zorientować, czy dostarczyliśmy tej wiedzy, której brakowało. W OSW przyjmowanie krytyki i krytyczna analiza pracy innych jest czymś normalnym. Tak było, kiedy tu przychodziłem. A wcześniej nauczyło mnie tego doświadczenie z pobytów w Niemczech i we Włoszech.

Jeśli opieracie swoje analizy na jednym scenariuszu, to i tak w punkcie wyjścia musicie rozważać kilka wersji rozwoju wypadków. Co, jeśli trudno wśród nich wskazać najbardziej prawdopodobną?

W realnej polityce odpowiedź byłaby prosta: zawsze powinno się pracować na scenariuszu najgorszym. Praca z optymistycznym wariantem nie ma sensu. To jednak nie takie proste, bo nigdy nie ma się pełnego obrazu sytuacji w czasie rzeczywistym. Poza tym podawanie najgorszej wersji rozwoju wypadków może wywołać niepotrzebną panikę czy strach, szczególnie kiedy taka analiza zostanie poddana mało profesjonalnej medialnej obróbce. No bo skoro rządowa instytucja przewiduje coś takiego... Kilka razy znaleźliśmy się w takiej sytuacji i nie chciałem tego powtarzać. Dlatego jeśli chcemy przekazać któremuś z odbiorców, że wydarzenia mogą się

rozwijać niekorzystnie, robimy to często w bezpośredniej rozmowie. Jeżeli natomiast podobna prognoza znajduje się w materiale pisanym, trafia on tylko do kilku osób.

Czy to oznacza, że ukrywanie przed opinią publiczną najgorsze scenariusze?

To nie jest kwestia ukrywania czegośkolwiek. To, po pierwsze, kwestia ładu korporacyjnego, bo administracja jest w jakiejś mierze korporacją. O pewnych rzeczach najpierw dowiaduje się góra. Tak jest w każdej firmie i nie wszystkie rzeczy są upubliczniane. Po drugie, to kwestia odpowiedzialności za słowo. Dzisiaj rządzi news. To oznacza, że jeżeli napiszemy w publicznej analizie, że rozważany przez nas scenariusz jest czysto hipotetyczny i wyznacza skrajne spektrum, to w mediach będzie on żył własnym życiem i nikt nie będzie wczytywał się w nasze zastrzeżenia. Wrzucając analizę w obieg medialny, traci się kontrolę nad jej interpretacją i sposobem jej omawiania. Mieliśmy kilka tego rodzaju doświadczeń, które skłoniły nas do daleko posuniętej ostrożności w dzieleniu się niektórymi rozważaniami.

Jaka część waszych materiałów to właśnie te nieprzeznaczone dla szerokiej publiczności?

Trudno to jednoznacznie określić. Staramy się, aby jak najwięcej materiałów ujrzało światło dzienne, z opóźnieniem lub niezbędnymi zmianami. Krąg najważniejszych osób w państwie nie jest też znowu taki duży. Czasami zdarza się, że nasze analizy są najpierw przeznaczone jedynie dla wybranych odbiorców, a po jakimś czasie upubliczniamy je. Stąd pojawiające się czasami uwagi w internecie, że piszemy bez rekomendacji lub o rzeczach, które są lepiej lub gorzej znane.

Te analizy dla wybranych są opatrywane klauzulą tajności?

Nie. W rozumieniu ustawy o ochronie informacji niejawnych my takich nie wytwarzamy. Nie mamy potrzeby. Pracujemy na źródłach jawnych – taka jest nasza rola. Ale pytanie mnie nie zaskakuje, bo dostrzegam – to jest chyba cecha państw postkomunistycznych

– że znaczenie danej osoby albo instytucji w systemie mierzy się często poziomem tajności informacji, które ta osoba czy instytucja otrzymują lub produkują. Uważam, że to jest chore podejście. Informacja ulega szybkiej dewaluacji, ważna jest w konkretnym czasie i w kontekście szerszej wiedzy. Bez ugruntowanej wiedzy, polegając na samych informacjach – nawet tych formalnie niejawnych – niewiele da się zrobić. Dzisiaj informacja jest wszędzie, a utrzymanie czegośkolwiek w tajemnicy przez dłuższy czas wydaje się trudne, co ułatwia pracę analityczną. Tak naprawdę chodzi o to, żeby wiedzieć tyle, ile niezbędne jest dla opisu jakiegoś procesu – i wiedzieć to szybko. Gdybym chciał, żeby OSW wytwarzał tajne informacje, musiałbym przebudować Ośrodek. Nie w przenośni, ale całkiem dosłownie. Musiałbym mieć kancelarię tajną, specjalnie zabezpieczone komputery bez dostępu do internetu, każdy, kto chciałby taki tekst przeczytać, musiałby podpisywać listę. To by sparaliżowało pracę Ośrodka. Szkoda czasu i pieniędzy.

Ale część analiz, jak pan wspomniął, jest przeznaczona tylko dla wąskiego kręgu. Nie są tajne, więc co by było, gdyby ktoś chciał do nich zajrzeć, powołując się na prawo do informacji?

Dobre pytanie. Panuje w tej sferze swego rodzaju schizofrenia oczekiwań, zresztą nie tylko w Polsce. Z jednej strony jest Ustawa o ochronie informacji niejawnych, z drugiej – Ustawa o dostępie do informacji, która umożliwia każdemu obywatelowi wystąpienie o praktycznie każdy dokument, który nie jest niejawnym. Każda z tych ustaw jest w stanie zakłócić sprawną pracę instytucji, choć z różnych powodów. Utajnianie wszystkiego jest pozbawione sensu, tak samo jak ujawnianie. Stąd zasada, że aby zażądać wglądu w tego typu dokument, trzeba w ogóle wiedzieć o jego istnieniu.

A pewnie niejeden czytelnik wyobrażał sobie, że w OSW jest mnóstwo tajnych papierów, w których kryją się jakieś straszne rzeczy.

Pewnie tak. Choć wolałbym, żeby respekt dla nas wynikał z uznania dla naszej pracy i wiedzy, a nie z możliwości dostępu do tajnych papierów. Analityka oparta na dostępie do źródeł niejawnych nie jest z definicji lepsza niż tak zwany biały wywiad.

Dobłą analitykę od przeciętnej dzieli człowiek – jego wiedza i doświadczenie – i system pracy, w którym może on tę wiedzę rozwinąć i pokazać, lub nie. To zresztą było jedno z moich największych odkryć, gdy wszedłem do administracji: w klauzulowanych dokumentach często nie ma niczego, co miałoby zasadniczą wartość dla pracy analitycznej. Status niejawności nie zawsze jest tożsamy z wagą lub jakością materiału, który się pod nim ukrywa. Niekiedy wynika z biurokratycznych procedur. Wszystko w tym obszarze jest przecież dziełem ludzi – nie tylko informacja, ale i decyzja o jej zaklasyfikowaniu.

Czy istnieje rywalizacja pomiędzy OSW a innymi ośrodkami analitycznymi lub nawet Ministerstwem Spraw Zagranicznych? Przecież w przeciwieństwie do Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych jesteście od MSZ całkowicie niezależni. Dziś OSW jest podporządkowany bezpośrednio premierowi, a wcześniej przez wiele lat był jednostką Ministerstwa Gospodarki po tym, jak zastąpiło Ministerstwo Współpracy Gospodarczej z Zagranicą.

Wydaje mi się – bo wtedy nie pracowałem w OSW – że na początku swojego istnienia Ośrodek faktycznie był jakimś problemem dla MSZ, właśnie ze względu na swoją niezależność i umiejętność docierania do decydentów z analizami poza obiegiem ministerstwa. To jest normalna rzecz: łatwiej zachęcać do konkurencji, niż jej doświadczać. Z biegiem czasu ten resentyment osłabł i obie instytucje w jakimś stopniu zaczęły się uzupełniać. Poza oczywistymi kwestiami: my nie prowadzimy polityki. Różnica pomiędzy naszą pracą a departamentami w ministerstwie polega między innymi na tym, że my mamy więcej czasu na spokojną analizę i prognozowanie, podczas gdy urzędnicy, także ci w MSZ, muszą działać na bieżąco. Nie mamy też gigantycznego nawisu biurokratycznego – procedur, hierarchii i dokumentacji – który pochłania ogromne ilości czasu i sprawia, że brak dłuższej i szerszej perspektywy: rośnie ryzyko widzenia tunelowego, przez pryzmat bieżących rzeczy. To także kwestia struktury: każdy urząd jest hierarchicznie zbudowany, podczas gdy u nas struktura jest płaska i rządzi kultura swobodnej dyskusji. Jesteśmy znacznie elastyczniejsi, co pozwala nam również działać

szybciej. Przy czym kontakt z urzędnikami ministerstwa jest dla nas istotny, bo oni na co dzień tworzą politykę zagraniczną państwa i w niej uczestniczą, a więc są w stanie dostarczyć nam danych, które wykorzystujemy również w naszych analizach. Temu służą spotkania, które raz na jakiś czas organizujemy z pracownikami MSZ z departamentów zajmujących się sferami zainteresowania OSW. Korzystamy też ze wsparcia naszych placówek przy podróżach studyjnych, co jest nieocenioną wartością.

Rywalizujecie z MSZ-owskim PISM-em?

Nieustannie mnie o to pytają i wiem, że zaprzeczanie nikogo nie przekona. Może jest w tym jakiś element naturalnej rywalizacji. Naturalnej, bo każda tego typu instytucja chce być najlepsza i nie ma w tym nic dziwnego. Ale nie ma rywalizacji w typowo polskim sensie tego słowa: kto jest ważniejszy, kto ma lepsze dojścia, kogo

Każdy kraj ma swoją oficjalną politykę i ją można poznać w stolicy, spotykając się z urzędnikami czy osobami publicznymi. Prawdę mówiąc, można ją poznać nawet nie wstając zza komputera. Ale już nie da się w ten sposób odpowiedzieć na pytanie, na ile ta polityka jest udawana, a na ile rzeczywista.

będą bardziej słuchać, kto będzie mieć większe wpływy. W Ośrodku i w PISM wszyscy mamy tyle pracy, że nie zaczynamy dnia od zastanawiania się, jak i w czym rywalizować. Każdy robi swoje najlepiej jak potrafi.

Trudno w to uwierzyć.

Ale tak jest, bo OSW i PISM to w gruncie rzeczy bardzo różne instytucje. Nasz obszar zainteresowania jest właściwie dość wąski. PISM natomiast zajmuje się całym światem. Po drugie – PISM jest elementem dyplomacji publicznej. My nie. Pracownicy PISM organizują seminaria, konferencje, wyjeżdżają za granicę, żeby tłumaczyć działania polskiego MSZ. My tego nie robimy, to nie należy

do naszych zadań. Kolejna różnica: w rozumieniu ustawy PISM jest instytutem badawczym, co oznacza, że część jego działalności to badania stricte naukowe. My taką instytucją nie jesteśmy. Poza tym w wielu sprawach współpracujemy.

A co z instytucjami pozarządowymi?

Prawdę mówiąc, poza OSW i PISM nie ma dziś w Polsce instytutów, które zajmowałyby się analityką na tak dużą skalę. To wynika ze sposobu finansowania. Finansowanie budżetowe daje ogromny komfort i poczucie stabilności, choć ceną za to jest podleganie szeregowi niekiedy absurdalnych regulacji, utrudniających racjonalne i elastyczne działanie. Instytucje pozarządowe mają większą swobodę prawną, ale padają ofiarą metody finansowania za pomocą grantów poszczególnych projektów, a nie działalności danego ośrodka w całości. Uważam, że to niezbyt szczęśliwe rozwiązanie. Skutek jest bowiem taki, że wiele instytucji nie robi tego, co chciałyby robić albo co interesuje odbiorców, ale to, na co dostają pieniądze. Na Zachodzie ten model nie dotyczy zresztą tylko instytucji pozarządowych, ale również publicznych, które część budżetu otrzymują od państwa, ale część muszą sobie same znaleźć. Jeśli dane państwo zarządza swoimi funduszami w sposób rozsądny, to celowe finansowanie może wykorzystywać do sterowania daną placówką, przekazując fundusze na konkretny długoterminowy projekt, który jest istotny z punktu widzenia strategii politycznej państwa. Tak na przykład stało się w Norwegii, gdzie kilka lat temu tamtejsze instytuty analityczne dostały duże państwowe granty na badanie zagadnień związanych z Arktyką na kilka lat. No, ale do tego państwo musi mieć dobrze przemyślaną strategię.

Tymczasem jednym z niezamierzonych skutków polityki grantów okazała się likwidacja na Zachodzie działów analitycznych zajmujących się Wschodem. Wiele lat temu uznano, że nie ma sensu się tym regionem zajmować. Pieniądze przekierowano na Azję, obszar Pacyfiku, państwa BRICS² czy problemy sekto-

2 Skrót oznaczający największe państwa rozwijające się: Brazylię, Rosję, Indie, Chiny i Republikę Południowej Afryki.

rowe (rozbrowienie, energetyka). Efekt jest taki, że pewnie ze 30, a może i więcej procent analityków zajmujących się w państwach UE Ukrainą pracuje w OSW. A gdybyśmy musieli działać zgodnie z zasadami celowych grantów, to pewnie jeszcze dwa lata temu zastanawiałbym się poważnie, czy potrzebuję tak dużego zespołu zajmującego się Ukrainą. Wszystko wydawało się być na dobrej drodze, umowa stowarzyszeniowa z Unią Europejską miała być podpisana, wydawało się, że można sobie trochę ten temat odpuszczyć. Tymczasem dzięki temu, że nie musiałem szukać pieniędzy z grantów, w OSW pracował cały zespół analityków od Ukrainy, który zachował ciągłość wiedzy i doświadczenia. Dziś jest to nasz gigantyczny kapitał.

Dlatego kiedy zaczęły się niepokoje na Wschodzie, zainteresowanie analizami Ośrodka gwałtownie wzrosło. Nagle się okazało, że jesteśmy jedną z niewielu instytucji, które są w stanie dostarczyć profesjonalnych analiz dotyczących tego regionu. Metoda finansowania poprzez granty takiej ciągłości nie zapewnia, to zawsze jest analityka *ad hoc*. Pamiętam, jak kiedyś, zanim jeszcze przyszedłem do Ośrodka, podczas jednego z seminariów ktoś powiedział, że naprawdę profesjonalny think tank to taki, który zajmuje się tematami, o których jeszcze nikt nie mówi. Bez stałego finansowania, odpornego na mody i nagłe zmiany w sytuacji międzynarodowej, byłoby to niezwykle trudne albo wręcz niewykonalne.

Brzmi jak definicja hipstera: zajmowaliśmy się tymi tematami, zanim to było modne.

I tak faktycznie jest. Czasami decydowała nasza intuicja. To ona nakierowała nas na tematy obejmujące region. W OSW powstało kilka raportów dotyczących bezpieczeństwa w regionie od Bałtyku po Morze Czarne czy o ukraińskich oligarchach albo niemieckiej transformacji energetycznej. To samo było z wojną informacyjną. Z przyjemnością czytałem, jak raport pani Jolanty Darczewskiej – pierwsza w zachodnim świecie analiza pokazująca zasoby i założenia rosyjskiej wojny informacyjnej – był cytowany przez niemieckie media, które z dużym opóźnieniem odkryły, że są przedmiotem skoncentrowanych działań państwa rosyjskiego. Dzisiaj ten ma-

teriał jest lekturą na różnych kursach między innymi w Stanach Zjednoczonych. Te wszystkie i wiele innych analiz były strzałami w dziesiątkę. Raporty o oligarchach czy wojnie informacyjnej miały po kilkadziesiąt tysięcy ściągnięć każdy w wersji anglojęzycznej i na stałe zagościły na naszej liście „top wszech czasów”.

Czy da się być analitykiem OSW, nie wyściubiając nosa poza Polskę?

Nie da się. Wyjazdy naszych analityków do państw, którymi się zajmują, są elementem ich pracy. To było w Ośrodku oczywiste od początku. Nie wystarczy znać historię i bieżącą politykę kraju, trzeba ten kraj jeszcze rozumieć, a zrozumieć się go nie da, nie znając jego kultury, nastrojów, sposobu myślenia ludzi, tego zaś z kolei nie da się poznać, nie wyjeżdżając tam. My dodatkowo zakładamy, że serce każdego kraju bije na prowincji. Na przykład zajmując się Rosją, można wyjeżdżać do Moskwy czy Petersburga, ale nie da się poznać tego kraju, bywając tylko w tych dwóch najważniejszych miastach. Dlatego nasi analitycy w sumie średnio spędzają co roku poza Polską kilka tygodni.

Co to w praktyce daje?

Każdy kraj ma swoją oficjalną politykę i ją można poznać w stolicy, spotykając się z urzędnikami czy osobami publicznymi. Prawdę mówiąc, można ją poznać nawet nie wstając zza komputera. Ale już nie da się w ten sposób odpowiedzieć na pytanie, na ile ta polityka jest udawana, a na ile rzeczywista. Na ile się ją faktycznie realizuje, a na ile tylko deklaruje. Nie da się bez odwiedzania prowincji stwierdzić, czym naprawdę w danym regionie żyją ludzie. Nie można zatem zobaczyć trendu. W czasach, gdy Ośrodek powstawał, wydawało się to oczywiste. Nie było przecież jeszcze internetu, a ruch konferencyjny był znacznie mniejszy niż dziś. Teraz natomiast OSW pozostaje jedną z niewielu instytucji, i to w skali światowej, które nadal pracują w ten sposób. Większość ogranicza się do przeszukiwania sieci i spotkań na konferencjach. Takie spotkania zwykle ograniczają się do marszruty na trasie lotnisko – hotel – lotnisko i kilku spotkań z dyżurnymi ekspertami przy kawie.

Wartość bezpośredniego doświadczenia wydaje się oczywista, dlaczego w takim razie zachodnie ośrodki analityczne z tego zrezygnowały?

To oczywiste – przyczyny finansowe. Wyjazdy nie są tanie, a mówiliśmy już o niebezpieczeństwach związanych z grantowym systemem finansowania. Poza tym szefowie wielu think tanków uwierzyli, że aby poznać region, nie trzeba w nim bywać, a jeśli już, to wystarczą wspomniane konferencje i debaty. W ten sposób stworzono analitykę, która na poziomie oficjalnej polityki może być bardzo poprawna, ale stracono zarazem to, co Niemcy nazywają *Landeskunde*, czyli znajomość kraju. Nasza metoda przybliży analitykę do pracy reporterskiej.

Rozumiem, że ważne mogą być podróże po prowincji rosyjskiej, tureckiej czy azerbejdżańskiej. Ale OSW zajmuje się też choćby Niemcami. Czy i tam analitycy stosują tę samą reporterską metodę?

Jak najbardziej. Wbrew pozorom, nawet w sąsiadujących z nami Niemczech można w ten sposób odkryć rzeczy, o których na konferencjach niekoniecznie będziemy w stanie się dowiedzieć. Niemcy wprowadzili na przykład transformację energetyczną, zwaną *Energiewende*, polegającą na rezygnacji z elektrowni atomowych na rzecz źródeł odnawialnych, którą oficjalnie prezentują jako wielki sukces, niemalże wymyślenie nowej gospodarki. Ale kiedy pojedzie się w głąb Niemiec i poczyta prasę lokalną, okazuje się, że praktyczna realizacja tych pomysłów jest bardzo trudna. Rolnicy nie zgadzają się na stawianie na ich ziemi linii wysokiego napięcia. Grupy Zielonych spierają się między sobą, bo jedni chcą mieć zieloną energię i dlatego walczą o budowę magistrali energetycznych prowadzących z północy od farm wiatrowych na południe, a drudzy uważają, że w ten sposób niszczy się krajobraz. To wszystko niekoniecznie widać z Berlina, a takie sprawy mają przecież przełożenie na krajową politykę. Podobnie jest z reformami na Ukrainie czy w Mołdawii. Żadna konferencja nie zastąpi rozmowy ze zwykłymi ludźmi lub przejścia się po sklepach.

Co kraj, to obyczaj. W jednym miejscu łatwiej jest nawiązać kontakt z ludźmi, w innym trudniej. Dają chyba o sobie znać różnice kulturowe?

Jak najbardziej. Eksperci są z reguły ciekawi siebie nawzajem i otwarci na rozmowę. Jeśli jedziemy do kraju w naszej części Europy, nie ma zwykle problemu, żeby umówić się też na spotkanie z urzędnikiem na szczepku na przykład dyrektora departamentu. Ale choćby w Rosji można o tym zapomnieć – to jest zamknięty system, w którym tego typu spotkania nie są sprawą normalną. Inna sprawa, że gdyby takie spotkanie udało się zorganizować, i tak usłyszelibyśmy zbiór propagandowych schematów. Dlatego w Rosji szczególnie ciekawe jest wyjeżdżanie do regionów i rozmowy z ludźmi.

Czy analitycy z OSW wracają w te same miejsca?

Często, i jest to wskazane, bo dzięki temu dostrzegają zmiany. Wracając do jakiegoś prowincjonalnego miasta po dwóch latach, jesteśmy w stanie ocenić, czy coś zmieniło się na lepsze, czy na gorsze.

Z kim warto się spotykać?

Z każdym. Cenne bywają czasami spotkania z urzędnikami administracji centralnej, ale też lokalnej, z lokalnymi działaczami samorządowymi, z działaczami organizacji pozarządowych, z naukowcami na lokalnych uniwersytetach, ale też warto nawiązać rozmowę z taksówkarzem w drodze z lotniska do hotelu. Czasami dobrze jest po prostu pochodzić po mieście, popatrzeć na ludzi, usiąść w kawiarni. Wszystko to niesie ze sobą wiedzę. Wskaźniki ekonomiczne – owszem, są istotne, ale nierzadko więcej o sytuacji ekonomicznej kraju mówi to, jak ludzie są ubrani i jaki jest poziom usług publicznych.

Gdy wybuchł kryzys na Ukrainie, nasi ludzie przyglądali się Majdanowi z bliska, ale jeździli też oglądać wydarzenia na innych „Majdanach”. Dzięki temu mogliśmy ocenić względnie miarodajnie, na ile mamy do czynienia z wydarzeniami spontanicznymi, a na ile z politycznie ustawionym teatrem. Kiedy potem pojawiły się „anty-Majdany”, czyli załączek obecnej sytuacji w Donbasie, dzięki naszej obecności na miejscu mogliśmy weryfikować informacje mediów elektronicznych. Reportaże zwykle pokazywały, że do siedziby tego czy innego lokalnego urzędu wchodzi grupa ludzi, przejmując budynki i ogłasza się miejscowym głosem narodu. Na ekranie widać,

że gmach jest otoczony kordonem milicji, przy wejściu barykada z worków, stoją ludzie z bronią, wiszą flagi. Tymczasem nasi koledzy, którzy znajdują się na miejscu, mówią, że owszem, budynek jest otoczony, w środku jest kilkanaście, może kilkadziesiąt osób, ale już sto metrów dalej toczy się normalne życie i nikt nie zwraca na tę sytuację uwagi. Ona jest zbudowana głównie dla mediów. To ustawka. Organizatorzy tego wydarzenia wiedzą, że kamery podjadą właśnie do nich, bo to jest atrakcyjny obrazek, który zostanie przekazany dalej, a wtedy będzie można stworzyć wrażenie, że mamy do czynienia z autentycznym procesem politycznym.

Innym ciekawym przykładem była rzekoma ukraińska ofensywa pod Słowiańskiem bodajże w lipcu 2014 roku. Media rosyjskie ustami „korespondentów” krzyczały o wchodzeniu Ukraińców do miasta, a telewizje pokazywały gigantyczny dym, mający być oznaką toczących się tam walk. W rzeczywistości jakieś ukraińskie oddziały zwiadowcze były w pobliżu, ale całe wzmożenie spowodowało podpalenie na przedmieściach Słowiańska gigantycznej sterty opon. Pokazywanie tego pożaru z oddalenia na tle panoramy miasta wyglądało na tyle groźnie, że przez kilka godzin dyskutowano o ofensywie, której nie było.

Niektóre cele podróży waszych analityków mogą być niebezpieczne. Nie boi się pan o bezpieczeństwo swoich ludzi?

Jesteśmy narażeni tak jak wszyscy inni podróżni. W krajach autorytarnych, gdzie reżim opiera się na policji politycznej, zawsze istnieje ryzyko przykrych niespodzianek. Do wielu z tych krajów – choćby do Uzbekistanu – ciężko jest w ogóle wjechać. W innych wypadkach – tak jest z Białorusią – to sinusoida. Są lata, w których analitycy OSW (tak jak wiele innych osób) wiz nie dostawali, a jeśli już, to bywali traktowani na granicy bardzo nieuprzejmie – zdarzały się rewizje osobiste albo niszczenie telefonów. Kiedy się już do takiego kraju wjedzie, bywa różnie. Zdarza się niechciane towarzystwo, które podąża za tobą krok za krokiem. A potem stoisz w kolejce do odprawy na lotnisku, tyle że to nie kolejka, ale grupa funkcjonariuszy, którzy proszą cię na bok... [śmiech] Nie zdarzyło się nam formalne zatrzymanie czy aresztowanie, ale by-

wały rozmowy na posterunku, szczegółowe wypytywanie o cel podróży i jednoznaczne sygnały, że nie jesteśmy mile widziani. To dotyczy wszystkich, którzy są definiowani jako potencjalne zagrożenie, także dziennikarzy, środowisk związanych z organizacjami pozarządowymi, zaś definicja osoby stwarzającej zagrożenie jest często kwestią arbitralną. Szczęśliwie nigdy nie została przekroczona granica bezpośredniego zagrożenia życia. Lecz element ryzyka zawsze jest.

Lepiej popełnić błąd samodzielnie lub podać informację na końcu, ale mając pełny obraz sytuacji, niż być szybko mądrym w dużym towarzystwie. To jest element uczenia się i sprawdzania swoich możliwości.

Mamy przy tym jedną zasadę: nigdy nie ukrywamy, jaką instytucję reprezentujemy. Zawsze wyjeżdżamy jako analitycy OSW. Cel wyjazdu deklarujemy otwarcie już na etapie ubiegania się o wizę. Jeśli wysyłamy kogoś w miejsce, gdzie może być szczególnie niebezpiecznie – na przykład na Kaukaz Północny – to musi to być ktoś doświadczony. Musi być też przygotowany na nadzwyczajne okoliczności i musi umieć sobie z nimi radzić. Weźmy choćby transport. W wielu miejscach na obszarze byłego Związku Sowieckiego transport publiczny jest bardzo słaby lub nie istnieje, więc żeby dostać się z jednego miejsca na drugie, trzeba łapać okazję. Ta okazja to rozpadający się moskwicz, którym kierowca gna sto dwadzieścia kilometrów na godzinę krętą drogą, jedną ręką pisząc SMS-a, drugą popijając coś z butelki, a kierownicę przytrzymując kolanem. I na to także trzeba być gotowym.

Jeździecie w miejsca, gdzie trwają gorące konflikty, takie jak Górski Karabach czy Osetia Południowa?

Nie ryzykujemy nadmiernie i nie pchamy się w miejsca, gdzie trwają działania wojenne. Nie jesteśmy korespondentami wojennymi i to nas odróżnia od dziennikarzy, którzy często ryzykując, mają dotrzeć tam, gdzie inni nie byli, i zrobić materiał. Przy okazji konflik-

tu rosyjsko-ukraińskiego okazało się zresztą, jak bardzo w polskich mediach brakuje reporterów wojennych z prawdziwego zdarzenia. Wysyłano więc ludzi niedoświadczonych albo hobbystów, którzy pojawiali się w miejscach zbyt moim zdaniem niebezpiecznych, które powinny być zarezerwowane dla korespondentów wojennych. Natomiast zdarzają nam się czasem sytuacje przypadkowe, w wyniku których nagle kontekst wyprawy ulega radykalnej zmianie. Gdy zaczynała się rosyjska inwazja na Krym, pojechaliśmy tam kilka osób z Ośrodka. Byli w Kijowie, potem wybrali się pociągiem do Symferopola, gdzie na lotnisku pojawiły się „zielone ludziki”, ale tam zobaczyli, że więcej jest dziennikarzy niż żołnierzy, więc postanowili ruszyć do Sewastopola. Ale gdy tam dotarli, okazało się, że trwa już prawdziwy prorosyjski szal, emocje są niebezpiecznie rozkręcone. I dlatego szybko się stamtąd zwinęli – było zbyt niebezpiecznie, w powietrzu wisiło pragnienie krwi.

Jak połączyć wrażenia z pobytu na miejscu z oficjalnymi danymi w jedną udaną syntezę?

To faktycznie niełatwe. W Ośrodku w trakcie dyskusji staramy się wyważyć poszczególne składniki tej syntezy. Jedno z zasadniczych pytań brzmi: jaki czynnik dawać w raporcie. Wiemy na przykład, że w Rosji ogromne znaczenie ma władza i czynnik oficjalny, więc nawet jeśli widzimy na podstawie własnych „reporterskich” doświadczeń, iż powstaje tam spory ferment społeczny, możemy założyć, że nie zmieni się w nic poważnego, bo władza skutecznie postawi tamę. Przemawiają za tym także dane historyczne, które pokazują, że w danym kraju nie ma tradycji skutecznych protestów. Czasem z kolei jest odwrotnie: wiedząc, że władza jest słaba, musimy zakładać, że czynnik spontanicznego sprzeciwu, który odnotowujemy na miejscu, ale którego nie ma w oficjalnych przekazach, może wziąć górę. Weźmy przykład Ukrainy, gdzie społeczny potencjał buntu okazał się znacznie większy, niż się wydawało. To było zaskakujące, bo można było sądzić, że pokolenie pomarańczowej rewolucji zostało w pewien sposób złamane przez zawód, jaki mu ona ostatecznie sprawiła. Ci ludzie uciekli w swój lokalny świat, w jakieś małe sprawy. Okazało się jednak, że pogarszający

się poziom życia i trwanie u władzy kliku, która kradła coraz bardziej ostentacyjnie, a na koniec niepodpisanie przez Janukowycza umowy stowarzyszeniowej z Unią Europejską wyzwoliły wybuch. Odmowa podpisania umowy zabrała Ukraińcom nadzieję na zmianę na lepsze i to wystarczyło, choć przecież ten akt nie miałby od razu bezpośredniego wpływu na ich życie. Ferment, który wtedy powstał, sprawił, że ludzie wyszli na Majdan, ale po jakimś czasie ich energia zaczęła obumierać. I wtedy władze podjęły niemądrą ze swojego punktu widzenia próbę spacyfikowania niewielkiej grupki ludzi, która na Majdanie pozostała. Gdyby zostawiono ich w spokoju, protest pewnie umarłby naturalną śmiercią po kilku lub kilkunastu dniach. Ale atak wywołał kolejną falę niezadowolenia i ta fala już nie wygasła. Inna taka sytuacja miała miejsce w Tunezji. Przewrót podczas arabskiej wiosny zaczął się tam od jednego ulicznego sprzedawcy owoców. Policja chciała mu zabrać stragan, a on w proteście się podpalił. Za tym poszły zamieszki i protesty, ruszyła lawina kosztów domina, sięgając Syrii. W ciągu kilkunastu tygodni runął ład budowany przez kilkadziesiąt lat. Analityk musi mieć kompleksową wiedzę, obejmującą też zrozumienie mentalności ludzi, bo tylko wtedy potrafi dostrzec, że jedno wydarzenie sprawia, iż wszystko się zmienia i nagle jesteśmy na całkiem innym etapie. Trzeba umieć uchwycić moment, kiedy pojawia się iskra, i umieć przewidzieć, czy podpali stos, czy nie.

Czasami nie podpala, jak w Rosji.

Otóż to. Obietnice Miedwiediewa sprawiły, że tamtejsze białe kołnierzyki zapragnęły liberalizacji, zagwarantowania własności. Kiedy na stanowisko prezydenta wrócił Putin, zaczęły się protesty, demonstracje na Placu Błotnym – wydawało się, że za chwilę zacznie się coś poważnego. Tymczasem rozeszło się po kościach. To można było przewidzieć, rozumiejąc, jak działa rosyjskie społeczeństwo i że tak naprawdę nigdy nie było podmiotowe, mimo że rosyjskie elity mają znacznie dłuższą historię niż elity ukraińskie. Tylko że Ukraińcy mieli już za sobą doświadczenie pomarańczowej rewolucji, która ostatecznie wprowadzić niczego nie zmieniła, ale pokazała, że można się zebrać i zagrozić władzy. Zresztą ciekawe,

że Kreml, widząc Ukrainę wyłącznie przez pryzmat własnych doświadczeń, nie mógł uwierzyć, że Majdan nie był znikąd sterowany. Na Kremlu sądzą, że gdyby coś podobnego miało się stać w Rosji, ktoś musiałby za tym stać, i prawdopodobnie mają w tym dużo racji. To typowy przykład przenoszenia własnych doświadczeń na innych.

Mam podobny problem, tłumacząc wydarzenia w regionie kolegom ze Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej: trudno mi ich przekonać, żeby nie myśleli o Białorusi, Mołdawii czy Ukrainie jako o całości, monolicie, ale osobno o poszczególnych krajach, z których każdy ma swoją historię i specyfikę. A to z kolei oznacza, że procesy,

Twardym dowodem tego, że jesteśmy traktowani raczej jako instytucja państwowa w głębokim znaczeniu tego słowa, a nie partyjna albo rządowa, było głosowanie nad ustawą o OSW. To była chyba jedna z dwóch ustaw w kadencji Sejmu 2007–2011, która przeszła niemal jednogłośnie – tylko dwóch posłów wstrzymało się od głosu.

które zadziały w Rosji, nie muszą zadziałać na Ukrainie i odwrotnie. Państwa bałtyckie miały swoją własną państwową historię i elity. I dziś je mają, z tym że to jest pokolenie emigracji do USA i Kanady. Białoruś i Ukraina tego nie miały, ale też w różnym stopniu, bo Ukraina była jednak odrębnym bytem kulturowym. Wszystko to trzeba dostrzegać, przy czym analityka wymaga uwzględniania szczegółów, czyli perspektywy żaby, a polityka – syntezy, perspektywy orła. Cała sztuka w tym, żeby te dwa spojrzenia połączyć, a to jest bardzo trudne. Jeśli polityka będzie abstrahować od niuansów, o których mówię, to się wykośli, ale jeśli będzie za bardzo brnąć w detale, to w nich ugrzęźnie i nie zbuduje żadnej strategii, a nawet dojdzie do wniosku, że spłot okoliczności jest tak skomplikowany, że właściwie nic się nie da zrobić. Polityka potrzebuje mniej wiedzy akademickiej, a więcej zrozumienia natury procesów, znajomości tych elementów, które mogą zadecydować o zmianie. Często też intuicji i pomysłów. Swobodne przechodze-

nie z poziomu makro do mikro (syntezy i analizy) i w drugą stronę jest jednym z głównych zadań doradztwa politycznego. Stąd tak trudno o ludzi, którzy potrafią w miarę swobodnie – także na poziomie języka – łączyć te perspektywy.

W zachodniej dyplomacji normalną praktyką jest przygotowywanie portretów psychologicznych przywódców, z którymi będzie się negocjować w ważnych sprawach. Czy zdarzało wam się robić podobne rzeczy dla polskiej administracji?

Tak, choć nie nazwałbym tego portretem psychologicznym. To raczej szczegółowy życiorys, pokazujący ścieżkę kariery danej osoby ze szczególnym uwzględnieniem tego, jakie decyzje podejmował w kluczowych okolicznościach, oraz doświadczeń, jakie go formowały. Są dwie sytuacje, kiedy takie materiały mogą być potrzebne: właśnie negocjacje oraz zmiany polityczne w krajach, którymi się zajmujemy. Portrety polityków przygotowujemy częściej w tym drugim przypadku. A nie można zapominać, że polityka to na końcu ludzie i ich decyzje oraz wybory. Z drugiej jednak strony nie można popaść w psychologizowanie, które jest bardzo ryzykowne i dla polityki, i dla analityki. Tymczasem pokusa, żeby tłumaczyć wiele rzeczy właśnie psychologią przywódcy, jest duża, szczególnie w przypadku reżimów niedemokratycznych.

Czy w waszych materiałach pojawiają się w takim razie takie cechy danej osoby, jak nerwowość, porywczność, spostrzegawczość, skrytość i inne?

Nie, takich rzeczy nie robimy. Skupiamy się na tym, co możemy pokazać poprzez fakty z życia danego polityka. Wnioski pozostawiamy czytającemu. Zresztą w razie potrzeby można i takie cechy rozpoznać. Media społecznościowe sprawiły, że wiele osób – także wśród polityków – bardzo się dzisiaj odkrywa. Ale i tu trzeba uważać, bo aktywność w mediach społecznościowych może służyć budowaniu zaplanowanego wcześniej, a całkowicie fałszywego obrazu danej osoby, obliczonego na użytek wewnętrznej polityki albo wprost na zmylenie odbiorców. Po drugiej zaś, ostatecznie o wszystkim decyduje pozycja danej osoby w hierarchii, a dopiero

potem to, jaka ta osoba jest. Z określeniem miejsca w hierarchii też bywa problem, zwłaszcza w krajach niedemokratycznych, choć nie tylko, gdzie faktyczne znaczenie polityka nie musi wcale wynikać ze stanowiska, jakie zajmuje. W serialu „House of Cards” jest postać doradcy prezydenta, który formalnie nie zajmuje żadnego stanowiska – jest bogatym biznesmenem, prowadzącym interesy w sektorze energii jądrowej i handlującym z Chinami. Faktycznie zaś jest jednym z najbliższych współpracowników głowy państwa. Jako analitycy musimy umieć znaleźć i takie osoby. Stąd od lat ogromna praca nad analizowaniem systemu oligarchicznego oraz roli wielkiego biznesu na Wschodzie. Także analizy na temat elity rządzącej Rosją: kto w jakim obszarze jest głównym rozgrywającym. Na przykład za prezydentury Jelcyna kluczową osobą była jego młodsza córka Tatiana. Określenie miejsca danej osoby w hierarchii jest

Wartością takich instytucji jak OSW nie jest utwierdzanie organów rządowych w przekonaniu, że prowadzą świetną politykę, ale dostarczanie im wiedzy i opinii, które zmuszają do większego wysiłku. Do chwalenia się można sobie wynająć firmę piarowską.

niezbędne. Załóżmy, że jakiś polityk jedzie na spotkanie z kimś, kto formalnie ma tę samą rangę, ale w rzeczywistości to strata czasu, bo w hierarchii władzy ten ktoś nie może niemal nic. Dzisiaj raczej trudno to sobie wyobrazić, ale w przeszłości, gdy nie było tak intensywnej komunikacji i mediów, o wpadkę było stosunkowo łatwo. Ale czasami trzeba po prostu zaakceptować fakt, że rozmawia się z kimś, kto nie jest realnym decydentem i służy jedynie do przekazywania komunikatu.

Czy zdarzało się, że analitycy Ośrodka mieli nieprzyjemności z powodu tego, co pisali?

Wszystkie nasze publiczne analizy są podpisywane imieniem i nazwiskiem autora, nie ma analiz anonimowych, bo każdy bierze za swoje teksty odpowiedzialność. Oczywiście zawsze może się zda-

rzyć, że jakiś tekst się nie spodoba. Zdarzały się konsekwencje na przykład w postaci odmowy wystawienia wizy przez jakieś państwo, którego przedstawicielom nasze teksty się nie podobały. Liczymy się z tym. Miałem kiedyś następującą przygodę z delegacją jednego z państw byłego ZSRS. Osoba, która w tamtejszej hierarchii stała dość wysoko jako dyrektor instytutu o strategicznym znaczeniu, chciała mnie namówić, żebyśmy analizy dotyczące ich państwa przed publikacją przesyłali im do swego rodzaju adiustacji. Oczywiście mój rozmówca zaznaczał, że możemy pisać, co chcemy, ale w razie czego oni chcieliby mieć prawo przysyłać nam swoje artykuły, które mielibyśmy publikować jako polemikę z naszymi. Ja tłumaczyłem, że to absolutnie niemożliwe. Nieporozumienie wzięło się stąd, że ta osoba była dyrektorem rządowej instytucji analitycznej, formalnie mającej podobny status jak OSW, i sądziła, że u nas działa to tak samo jak u niej. Jeśli tworzymy jakąś analizę, to przecież nie sami z siebie – rozumowała – tylko dlatego, że tak nam nakazano i jest to element większej polityki. Nie była w stanie pojąć, że możemy być zasilani przez budżet państwa i jednocześnie pisać na tematy, które sami wybieramy, i w dodatku tak, jak chcemy. Tłumaczyłem swojemu rozmówcy, jak to u nas działa, ale on był przekonany, że go najzwyczajniej oszukuję. Co zresztą było również przenoszeniem własnych doświadczeń na naszą relację.

Kilka razy w ramach międzynarodowej wymiany prowadziłem dla studentów warsztaty o tym, czym jest Ośrodek i jak działa. Tłumaczyłem, jak mieć wpływ na debatę polityczną przy jednoczesnym zachowaniu autonomii. Wyjaśniałem, że to wymaga odpowiedniej kultury politycznej, ale także zbudowania zaufania choćby poprzez trzymanie się zasady niekomentowania polityki wewnętrznej i niewchodzenia w nasze własne domowe spory. Albo jest się publicznym recenzentem, albo partnerem w poufnej dyskusji. To kwestia świadomego wyboru, którego wielu ludzi nie rozumie, bo nikt nie lubi ograniczeń. W trakcie tych warsztatów największe zdziwienie budziło to samo, w co nie mógł uwierzyć także mój wspomniany wcześniej gość ze Wschodu: że można dostawać publiczne pieniądze i zarazem zachowywać niezależność. A przecież wartością takich instytucji jak OSW nie jest utwierdzanie organów rządowych

w przekonaniu, że prowadzą świetną politykę, ale dostarczanie im wiedzy i opinii, które zmuszają do większego wysiłku. Do chwalenia się można sobie wynająć firmę piarowską.

Na ścianie wisi mapa, która na zachodzie sięga kawałek za Berlin, a na wschodzie chyba jakieś pięćset kilometrów za Moskwę, gdzieś do Rostowa nad Donem. To nie jest cały obszar zainteresowania Ośrodka, ale pewnie mało kto wie, że zajmujecie się i Niemcami, i Skandynawią, i Bałkanami. Dlaczego akurat taki obszar zainteresowań? Przecież nie jest to tylko Wschód.

To wynik ewolucji Ośrodka. Na samym początku OSW zajmował się byłym Związkiem Radzieckim i satelitami, czyli państwami bałtyckimi, całą Europą Wschodnią, Mołdawią, Azją Centralną. Na tej podstawie kształtowały się pierwsze zespoły wewnątrz OSW. Kiedy w pierwszej połowie lat 90. zaczęły się wojny na Bałkanach, były to wydarzenia tak ściśle powiązane z problematyką wschodnią, w tym z rolą Rosji w naszym regionie, że powołano doraźny zespół analityków od wojen bałkańskich. Z czasem powstał z niego zespół Europy Środkowej. Potem doszedł zespół niemiecki. Powstał, gdy uświadomiliśmy sobie, że wraz z rozszerzeniem UE coraz trudniej będzie analizować to, co się dzieje na Wschodzie, zwłaszcza w Rosji, w oderwaniu do tego, co się wydarza w Brukseli, a szczególnie w Berlinie. Powstanie zespołu do spraw Niemiec wynikało również z konstatacji, że przez kilkanaście lat istnienia III RP nie było w Polsce żadnego ośrodka analitycznego, zajmującego się naszym zachodnim sąsiadem, którego działalność nie byłaby współfinansowana przez niemieckie fundacje.

To chyba nie jest specjalnie budujące?

Ja sam pracowałem w Centrum Stosunków Międzynarodowych oraz przy projektach Fundacji Adenauera i Fundacji Eberta, ale powiedzmy sobie szczerze: ten, kto daje pieniądze, ma też wpływ na to, czym się dana instytucja zajmuje. To nie znaczy, że pojawiają się naciski, żeby pisać to lub tamto. Pracując w CSM, nigdy się z czymś takim nie spotkałem. Ale już sam dobór tematów może być znaczący. Były zagadnienia, które cieszyły się dużym zainteresowaniem

sponsorów, takie, które cieszyły się mniejszym, oraz takie, o których w ogóle nie było mowy – na przykład kwestie historyczne, pokazujące deficyty pojednania polsko-niemieckiego, lub bieżące gorące spory dotyczące zapłaty robotnikom przymusowym – bo uznawano je za drażliwe. Z drugiej strony trzeba uczciwie powiedzieć, że przy braku wsparcia polskiego biznesu i instytucji dzięki takim funduszom mogliśmy się rozwijać i zdobywać wiedzę na temat świata.

Gdy jednak opracowuje się analizy na użytek instytucji państwa, to źródło finansowania może rodzić problemy natury politycznej. Bo gdy eksperci tworzą analizy, z którymi następnie idą do Kancelarii Premiera, Sejmu, ministerstw – a za te analizy płacą fundacje innego państwa – to mogą być one traktowane z pewną nieufnością. Być może są tak samo dobre albo nawet czasami lepsze niż analizy produkowane bez udziału tych pieniędzy, ale nieufność jest zrozumiała. W naszym przypadku jako instytucji finansowanej z budżetu nie ma takiego problemu. I to jest zasada przestrzegana w każdym kraju o normalnej kulturze politycznej – także właśnie w Niemczech. Państwo musi mieć własny zasób wiedzy, odporny na interesy różnych grup. To zresztą ciekawe, jak dzisiaj Niemcy w pewnym popłochu odkrywają, że gdy niemieckie państwo wycofało się ze wspierania projektów badawczych, dotyczących Rosji i Europy Wschodniej, w to miejsce natychmiast weszły rosyjskie fundacje. W niemieckim obiegu eksperckim funkcjonuje wiele osób, które korzystały z takich okazji, spędziły wiele czasu na zaproszeniach od rosyjskich instytucji i firm, a dziś otacza je atmosfera pewnej nieufności. Nawet nie w związku z podejrzeniem, że cokolwiek fałszują, ale po prostu o to, że przez cały ten czas pokazywano im tylko to, co mieli zobaczyć, i to już ukształtowało ich sposób myślenia.

Zajmowanie się w Polsce Niemcami bez uprzedzeń nie jest łatwe.

To prawda. Kiedy w OSW powstawał zespół niemiecki, niektórzy odnosili się do tego ze sporą rezerwą. Pojawiały się opinie, że to wyraz braku zaufania do Berlina, że tematy analiz są niepotrzebnie kontrowersyjne. Dzisiaj okazuje się, że kwestie, którymi się zajmowaliśmy i zajmujemy, takie jak problem wypędzonych, polityka wobec Rosji czy energetyka, są analizowane przez wszystkich.

Dalej sięgnęliście na południe w kierunku Turcji.

Bo trudno było się zajmować Kaukazem Południowym, pomijając Turcję.

Wszystko łączy się ze wszystkim, ale w ten sposób można poszerzać sferę działania w nieskończoność.

To prawda, dlatego musieliśmy ustawić sobie granice. Natomiast w tym przypadku stwierdziliśmy, że Turcji nie da się pominąć, bo odgrywa w regionie zbyt ważną rolę.

A skąd w obszarze zainteresowania OSW Skandynawia?

Zajęcie się tym regionem miało związek z kwestiami europejskiego bezpieczeństwa. Ono ma dzisiaj dwa wymiary: południowy i północny. Ten północny jest, jeśli można tak powiedzieć, twardszy. Ciekawa jest przy tym droga państw bałtyckich na mapie zainteresowań OSW. Na początku zajmowano się nimi wspólnie z Białorusią i Ukrainą, następnie w ramach zespołu Europy Środkowej, a teraz znalazły się w zespole Europy Północnej i Niemiec. To pokazuje, jaka jest dzisiejsza orientacja tych krajów. Nie da się obecnie zrozumieć polityki litewskiej, łotewskiej i estońskiej bez powiązania jej z tym, co się dzieje w Skandynawii i w Niemczech.

Pozostaje na wschodzie wielki i coraz ważniejszy obszar, którym OSW na razie się nie zajmuje: Chiny.

Zawsze mieliśmy zasadę, że nie będziemy się skupiać na zagadnieniach, które nie są ważne z punktu widzenia polskiej polityki zagranicznej. Chiny przez wiele lat były ważne dla Rosji i z tego punktu widzenia się nimi zajmowaliśmy, choć niejako przy okazji. Ale teraz Chiny stają się coraz ważniejsze także dla Warszawy. Dlatego od 1 stycznia 2015 roku ruszył mały projekt chiński. Jeśli ten pilotażowy projekt się powiedzie, powstanie pewnie zespół do spraw Chin.

Co poza sferami zainteresowania polskiej dyplomacji wyznacza wam granice działania?

Kwestia bardzo pragmatyczna: finanse i sprawność zarządzania Ośrodkiem. Każdy następny obszar to kolejne zatrudnione osoby.

Przy obecnej wielkości OSW jako dyrektor jestem w stanie nadzorować całość. Mogę przynajmniej raz w miesiącu spotkać się z każdym z naszych pracowników, których jest ponad sześćdziesięcioro. Gdyby miało ich być więcej, musiałbym zarządzać Ośrodkiem coraz bardziej poprzez współpracowników, a to zmieniłoby całkowicie nasz sposób działania. Struktura musi pozostać względnie płaska, inaczej groziłoby nam nadmierne zinstytucjonalizowanie. To z kolei oznaczałoby nadmierną formalizację, wydłużenie wszelkich procedur i zanik kultury rozmowy. Przy rozrośniętej strukturze często bywa, że kiedy zabierasz się za jakiś projekt, twoim pierwszym wyzwaniem jest opanowanie samej instytucji.

Specyfika naszego działania to również nieustanny kontakt wszystkich ze wszystkimi. Również dlatego postanowiliśmy nie inwestować nadmiernie w technologie umożliwiające zdalne działanie i zdalną pracę. Owszem, to u nas możliwe, dopuszcza to regulamin Ośrodka, ale pozostaje wyjątkiem. Dla mnie prawdziwa dyskusja to ta, która odbywa się w realu.

Zabrzmieć to banalnie, ale niewiele instytucji w III RP przetrwało tyle, co OSW. Jakaś rada dla innych?

Czy ja wiem? Nie ma cudownej recepty. Myślę, że odpowiedź tkwi w tym, co nazywam „DNA instytucji”. Składa się na nie cel istnienia, czyli misja i zespół ludzi, którzy ją rozumieją. Reszta to ramy prawne i finansowe. Koniecznie w tej kolejności. Pieniądze i ustawa same z siebie niczego nie dają. Trzeba przede wszystkim wiedzieć, po co się jest. Ośrodek od początku ma takie DNA i prawdopodobnie to ono pozwoliło temu projektowi przetrwać i rozwijać się ćwierć wieku.



[Kup książkę](#)