

Analityk w środowisku walki o dominację i przetrwanie

Analityk informacji – profesja w czasach permanentnej walki informacyjnej

Analityk jest zawodem, na który – w czasach nadmiarowości informacji i przyspieszenia technologicznego, w czasach traktowania informacji jako zasobu strategicznego oraz narzędzia walki informacyjnej – będzie coraz większe zapotrzebowanie nie tylko decydentów z sektora polityki, obronności, gospodarki, biznesu, służb specjalnych i policji, nauki i kultury, ale i zwykłych obywateli stojących przed problemem wyboru i podjęcia decyzji w sprawach bankowych, zdrowotnych, edukacyjnych, konsumpcyjnych, a nawet rozrywki i wypoczynku. I oni w sytuacji stresu informacyjnego spowodowanego pośpiechem i nadmiarowością produktów, usług, parametrów, faktów oraz niemożnością podjęcia samodzielnego wyboru odwoływać się będą do opinii doradców, konsultantów, specjalistów, fachowców i „mądrości tłumu” korzystając z portali społecznościowych i wyszukiwarek internetowych pozycjonujących interesujące ich strony według nieznanych i najczęściej niezrozumiałych dla nich kryteriów.

Zapotrzebowanie na profesjonalistów od analizy informacyjnej i decyzyjnej będzie coraz częściej zamieniać się w uzależnienie od ich zdania, sugestii, sposobu interpretacji, a nawet propozycji podjęcia konkretnej decyzji. To sprawia, że analitycy informacji stanowią jeden z filarów procesu zarządzania bezpieczeństwem zewnętrznym i wewnętrznym państwa włączając się do walki informacyjnej zarówno w czasie pokoju, narastania kryzysu, jak i ewentualnego konfliktu zbrojnego. Jak pisze Andrzej Żebrowski, powołując się na rosyjską koncepcję walki informacyjnej *każdy konflikt zbrojny i niezbrojny musi być poprzedzony walką informacyjną i nie jest możliwe odniesienie zwycięstwa bez wcześniejszego pokonania systemów informacyjnych przeciwnika* (Żebrowski 2013, s. 85). Koncepcja walki informacyjnej, jak nadmienią autorzy teoretycznych i praktycznych problemów analizy informacyjnej, znajduje swoje zastosowanie także poza sferą militarną np. w polityce, gospodarce, nauce, kulturze i niekoniecznie musi być związana z walką w cyberprzestrzeni (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2012a, s. 21). Dlatego takie działania jak dezinformacja, manipulacja, parainformowanie i wszelkie inne techniki zniekształcania informacji pozwalające na stworzenie fałszywego obrazu obiektu w celu ukierunkowania procesu decyzyjnego i zarządczego zgodnie z wolą atakującego, doskonale charakteryzują pole walki informacyjnej. Narzędzia te perfekcyjnie są wykorzystywane przez media np. w podczas walki wyborczej i kształtowania opinii publicznej, jak również przez organizacje w celu pozyskania informacji

o konkurencyjnych firmach i ochrony własnych danych strategicznych. Walka informacyjna na gruncie społeczno-gospodarczym związana jest także z podejmowaniem działań wyprzedzających, za skuteczność których odpowiadają zespoły analityków zajmujących się wywiadem gospodarczym.

W epoce dominacji społeczeństw opartych na informacji i wiedzy zachowanie bezpieczeństwa światowego staje się nowym wyzwaniem. Ponieważ za najważniejszą sprawę w społeczeństwie globalnym uznaje się rozwój technologiczny, organizacyjny, swobodny przepływ informacji i naukę, więc osiągnięcie sukcesu i dominacji w tych obszarach ściśle łączy się z walką informacyjną, która wspiera działania podejmowane przez różne podmioty. Organizacje generujące nową wiedzę pozyskiwaną z otoczenia i przetwarzające wiedzę indywidualną w zbiorową, poprzez jej transfer są w stanie podejmować racjonalne decyzje. Dlatego chętnie korzystają z narzędzi, metod i środków walki informacyjnej, wykorzystując je do pozyskania wiedzy strategicznej dla procesu zarządzania firmą. Łączy się to z koniecznością zatrudniania wysokiej klasy specjalistów, których różnorodne kwalifikacje i uzdolnienia sprzyjają tworzeniu wiedzy w organizacji. Wymaga się od nich innowacyjności i funkcjonowania w warunkach ciągłej zmiany, której tempo nakłada obowiązek bycia elastycznym i kreatywnym. Wymaga się także biegłości w wykorzystywaniu nowoczesnych, mobilnych technologii informatyczno-komunikacyjnych, które wspomagają tworzenie i wykorzystywanie nowej wiedzy. Dlatego, aby być profesjonalistą w organizacji wiedzy, niezbędna jest znajomość reguł operowania, porządkowania i interpretacji zarówno informacji, jak i wiedzy (Batorowska 2016b, s. 202). Wykorzystując najnowocześniejsze technologie informatyczne do identyfikacji, analizy, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji postrzegani są przez Jeremiego Rifkina nie tylko jako dostawcy informacji, ale także twórcy i manipulatorzy (Rifkin 2001, s. 224). Alexander Bard i Jan Söderqvist dodają, że eksperci od zarządzania informacją zyskują miano kapłanów, przewodników, pośredników i komentatorów najnowszych informacji, a stosowana przez nich *statystyka to język nowej wyroczni, informacja, którą przedstawia się jako fakty naukowe* (Bard, Söderqvist 2006, s. 97, 99).

Kim zatem jest analityk informacji i czym charakteryzuje się jego zawód? W piśmiennictwie funkcjonują różne definicje. Słownik języka polskiego PWN określa analityka jako specjalistę zajmującego się analizą danych i prognozowaniem lub naukowca stosującego w badaniach metodę analizy. To jednak zbyt duże uproszczenia, gdyż analityk zazwyczaj związany jest z określoną grupą polityczną, organizacją, branżą, firmą, środowiskiem i ze względu na ich specyfikę definiowane są cechy analityka, jego osobowość, kompetencje, obowiązki, funkcje, zadania i wymogi stawiane wytworom jego pracy. Dlatego oczekiwania wobec analityków ze strony decydentów różnią się w zależności od

tego dla kogo i w jakim celu monitorują infosferę, zbierają dane, przetwarzają informacje, interpretują je, tworzą wiedzę, sugerują wybory i prognozują.

W monografii na temat analizy informacji w zarządzaniu bezpieczeństwem analityk definiowany jest jako osoba, której zadaniem jest *prezentowanie decydentowi materiałów (w różnej postaci), udzielanie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania „co” i „co z tego”, a więc jakie zaistniały nowe fakty, jak wzajemnie na siebie oddziałują, jakie jest ich znaczenie i konsekwencje ich zaistnienia dla decydenta. Taki materiał stanowi podstawę do podjęcia decyzji – jego zasadniczym celem jest wyposażenie decydenta w optymalny zasób wiedzy pozwalający mu na podjęcie racjonalnej, opartej na rzeczowych przesłankach decyzji* (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2013, s. 19-20).

Analityk służb specjalnych, zgodnie z definicją J. Lareckiego, to *pracownik pionu informacyjnego, którego zadaniem jest dokładne studiowanie zdobytych i uzyskanych materiałów i informacji, zarówno agenturalnych, jak i oficjalnych, opracowywanie na tej bazie syntetycznych informacji oceniających zagrożenie lub wskazujących cele, jakimi służba powinna się zająć w toku pracy operacyjnej, oraz postulowanie pogłębienia informacji lub uzyskanie nowych, potwierdzających lub negujących konkluzje wynikające z takiej analizy materiałów* (Chlebowicz, Kamińska 2015, s. 43).

Analityk w wywiadzie, dyplomacji, polityce zagranicznej określany jest jako ekspert wykorzystujący na użytek polityki zagranicznej źródła otwarte (tzw. „biały wywiad”) i prognozujący na ich podstawie rozwój wydarzeń oraz przewidujący powstawanie problemów i napięć międzynarodowych (Zajączkowski 2011, s. 10; Dahl 2007).

Analityk kryminalny to *funkcjonariusz lub pracownik służby policyjnej, którego zadaniem jest analiza materiałów sprawy karnej lub operacyjnej w celach wykrywczych, jak i procesowych. Wnioski analityka kryminalnego zawarte w raporcie analitycznym posiadają lub mogą posiadać walory dowodowe* (Chlebowicz, Kamińska 2015, s. 44; Chlebowicz, Filipkowski 2011; Ignaczak 2005).

Analityk w administracji rządowej jest elementem procesu zarządzania w strukturach biurokratycznych, czyli jest urzędnikiem. Na temat wynikających z tego faktu konsekwencji dla jakości procesu analitycznego pisał Tomasz Aleksandrowicz (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2013, s. 15-19). Analityk o takim profilu to *osoba, która w swojej pracy wykorzystuje nie rzadziej niż kilka razy w miesiącu wyniki badań, ekspertyz, analiz, diagnoz itp. (np. raporty Komisji Europejskiej, analizy OECD, dane GUS, raporty z ewaluacji funduszy europejskich, badania wykonywane przez krajowe ośrodki naukowe) oraz używa nie rzadziej niż kilka razy w miesiącu podstawowych metod analizy danych ilościowych (np. analiza wybranych parametrów statystycznych, takich jak średnia, mediana czy wariancja, analiza korelacji, podstawowe testy statystyczne, analiza szeregów czasowych itp.) lub która wykonuje nie rzadziej niż kilka razy w miesiącu, w całości*

lub w części badania (analizy, ekspertyzy) diagnozy z wykorzystaniem metod badań społeczno-ekonomicznych (Ledzion, Olejniczak 2014, s. 19).

Analista (abstractor, referent) to pracownik informacji, dokumentalista zatrudniony w bibliotekach naukowych, fachowych i ośrodkach informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej (inte). Jest specjalistą opracowującym analizy dokumentacyjne, czyli *metainformacje o treści dokumentu, zwykle będące tekstem języka naturalnego, stanowiące streszczenie dokumentu dokonane zgodnie z kryteriami przyjętymi w danym systemie informacyjno-wyszukiwawczym* (Dembowska 1979, s. 24; Bojar 2002, s. 20; Majzell, Smith, Zinger 1975). Przygotowywane przez niego opracowania analityczno-syntetyczne nie mają tylko charakteru przeglądowego, ale bardzo często przygotowywane były dla kadry kierowniczej prawie wszystkich resortów gospodarki narodowej i zawierały informacje faktograficzne pochodzące z najbardziej aktualnych źródeł informacji, takich jak raporty, protokoły, sprawozdania, syntezy, normy, patenty, literatura firmowa, instrukcje. Zapotrzebowanie na systematycznie redagowane (zazwyczaj jako dwutygodniki, miesięczniki, kwartalniki) przez służby analityczne raporty, opracowania informacyjno-prognostyczne, sytuacyjne, syntezy dokumentacyjne, informacje prognostyczne, produkcyjno-technologiczne, informacje syntetyczne, sygnałowe, faktograficzne, zestawienia tematyczne itp. było duże¹ (Terajewicz 1974). Na ich podstawie decydenci podejmowali decyzje gospodarce, nawiązywali współpracę ze wskazanymi w raportach analitycznych ośrodkami, podejmowali decyzje w sprawie uruchomienia nowych linii produkcyjnych, rozbudowy infrastruktury, likwidacji stanowisk pracy, zakupu sprzętu itp.

Współczesny analista to tzw. infobroker lub broker informacji. Definiuje się go jako *pośrednika pomiędzy zasobami informacyjnymi a ich użytkownikami, który za opłatą służy pomocą w fachowym wyszukiwaniu informacji, wzbogaconym o jej analizę i opracowanie* (Kowalska 2015, s. 165, 166). Sednem pracy infobrokerskiej jest akredytacja informacji wykorzystanej do realizacji zlecenia wyszukiwawczego na zadany temat. Oceniając jakość uzyskanej informacji infobroker ponosi odpowiedzialność za jej użyteczność. W literaturze występuje też często określenie specjalisty ds. informacji, który może być zarówno pracownikiem firmy infobrokerskiej, jak i bibliotekarzem zatrudnionym głównie w bibliotekach naukowych i fachowych. Nie należy go mylić z infobrokerem systemowym, który jest *specjalistą wytwarzającym specyficzny produkt, jakim jest wiedza odpowiadająca na pytanie o to, jak rozwiązać konkretny problem. Jego zadaniem jest dostarczenie przesłanek do podjęcia decyzji* (Kowalska 2015, s. 167). Będąc najczęściej pełnomocnikiem kierownika jednostki organizacyjnej lub zastępcą ds. wiedzy, procesów informacyjnych ponosi odpowiedzialność za *adekwatność stanu wiedzy organizacji ze stanem wiedzy w dziedzinie statutowego funkcjonowania danej organizacji* (Tamże).

Czy definicja analityka – pracownika służb analitycznych (zapleczka analitycznego) jest jednoznaczna i w podobny sposób rozumiana przez przedstawicieli różnych dziedzin? Liedel, Piasecka i Aleksandrowicz wymieniają dwie grupy analityków: akademickich i politycznych (analizy decyzyjne) przedstawiając różnice dzielące wytwory ich pracy, którymi są m.in. analizy naukowe lub decyzyjne (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2012a, s. 73). Pomięta w tych rozważaniach została grupa analityków ze służb dokumentacyjnych zatrudnianych w bibliotekach naukowych, fachowych, a niegdyś prawie we wszystkich branżowych i resortowych, a nawet zakładowych ośrodkach informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej. Analizy przez nich opracowywane w stosunku do analiz akademickich różniły się tym, że dotyczyły zarówno przeszłości, jak i spraw aktualnych, przygotowywane były dla ekspertów, pracowników nauki, ale także dla kadry kierowniczej i biznesu i zgodnie z zapotrzebowaniem mogły mieć charakter przeglądowy, zawierać roczne lub krótsze raporty z analizy stanu badań, ale także ze względu na ich syntetyczny i faktograficzny charakter służyły decydentom do podejmowania decyzji gospodarczych, oświatowych, badawczych itp. Podobnie jak analizy akademickie zawierały dużą ilość szczegółów i były zaopatrzone w relewantne do analizowanego tematu dane bibliograficzne i opisy źródeł. Ich struktura jest szczegółowo opisana w normach polskich i zgodnie z nią redagowane były zawsze opracowania dokumentacyjne i wydawnictwa informacyjne ośrodków inte. Zazwyczaj kończyły się one wnioskami i podsumowaniem, chociaż niektóre z nich na wstępie zaopatrzone były w abstrakty, a nawet streszczenia owych abstraktów (np. w syntezach informacyjnych, informacjach sygnałnych lub zestawieniach tematycznych). Działalność służb analitycznych ośrodków inte można umieścić w szerokiej sieci społecznej, która otacza zespół analityczny realizujący zadania dla sektora bezpieczeństwa, porządku publicznego, służb specjalnych, o którym pisze Krzysztof Liedel i Paulina Piasecka (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2012b, s. 17). Autorzy podkreślają, że zespół analityczny powinien uwzględniać w swoim składzie osoby, które wcześniej pracowały w takich obszarach, jak dziennikarstwo, badania naukowe, nauki społeczne lub inne powiązane z nimi. Ponieważ dla analityka bardzo cenne jest metodologiczne przygotowanie z zakresu analizy informacji, dlatego wsparcie w tym obszarze doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami brokerów lub infobrokerów informacji mogłoby przynieść wymierne efekty, aby *80% czasu pracy analityka nie było poświęcanego na uzupełnianie baz danych* (Tamże, s. 16).

Typologię analityków najłatwiej przeprowadzić biorąc pod uwagę profil wykonywanej przez nich pracy, stąd wyróżnia się analityków specjalizujących się w finansach, biznesie, marketingu, związanych głównie z sektorem gospodarczym (np. analitycy finansowi, administracji rządowej), analityków zatrudnionych w służbach bezpieczeństwa (np. analityków kryminalnych, wywiadowczych,

kontrwywiadowczych), analityków informacji związanych z placówkami naukowymi (analitycy akademicki, analitycy dokumentacyjni). Można wyróżnić inne jeszcze typy analityków związanych z analizą wybranych źródeł informacji, np. prasowych, stron internetowych, portali społecznościowych, otwartych źródeł informacji (Filipkowski, Mądrzejowski 2012; Liedel, Serafin 2011). W praktyce jednak trudno w procesie analitycznym ograniczać się do jednego typu źródeł, weryfikacja danych wymaga zawsze rozszerzenia obszaru poszukiwań.

Kompetencje analityków informacji

Na ten temat wypowiadają się autorzy prawie wszystkich publikacji poświęconych analizie i służbom analitycznym, odwołując się do światowej literatury oraz dokumentów opracowanych przez różne departamenty w zakresie obowiązujących standardów kompetencji tej grupy zawodowej. W przytoczonym przez Krzysztofa Liedla i Paulinę Piasecka „Law Enforcement Analytic Standards” z 2007 roku wyróżnia się następujące grupy kompetencji: wiedzę w odpowiednim zakresie przedmiotowym; opanowanie warsztatu analitycznego (metodologia analityczna, znajomość źródeł informacji i ich przetwarzanie, znajomość technologii informacyjnych, krytyczne myślenie, kreatywność, dyscyplina pracy umysłowej); umiejętności komunikacyjne (praca w zespole); etykę pracy (etyka w stosunku do „klienta informacyjnego”, uczciwość, wysokie standardy etyczne) (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2012b, s. 15).

Natomiast w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 roku w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej, w tym wszystkich stanowisk o charakterze analitycznym w administracji rządowej, stwierdza się, że analitycy powinni dysponować umiejętnościami analitycznymi rozumianymi jako umiejętność stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, w tym: *rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych; dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów; interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań, raportów; samodzielne wyszukiwanie potrzebnych informacji; dostrzeganie na jakim etapie jest wymagane wsparcie; zastosowanie logicznego podejścia do analizy przez rozbicie problemu na części, którymi można zarządzać; dostrzeganie relacji i powiązań między informacjami, umiejętność wyciąganie wniosków z posiadanych informacji; stosowanie procedur prowadzenia badań odpowiadających stawianym problemom; prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy; dobieranie odpowiednich narzędzi i technologii w celu rozwiązania problemu (Zasady tworzenia indywidualnych programów.... 2014, s. 9)*. Wyżej wymienione kompetencje wpisują się w „Kanon Wiedzy” wymagany od analityka administracji rządowej, obejmujący pięć pól: teorię interwencji publicznych, metodykę badań, podejścia

i metody ilościowe, wykorzystanie wiedzy w procesach decyzyjnych oraz nowe trendy w zakresie analiz polityk publicznych (Ledzion, Olejniczak 2014, s. 98).

Standardy kompetencji analityka nawiązują w większości punktów do kompetencji infobrokerskich określonych w „Krajowym Standardzie Kompetencji Zawodowych. Broker informacji” i dotyczą takich obszarów, jak: informatyczny, społeczny, metodologiczny, komunikacyjny, analityczno-syntetyczny, biurowo-dokumentacyjny, prawny, ekonomiczny, infobrokerski. Od osoby wykonującej zawód brokera informacji (researchera) wymaga się w zakresie wiedzy, aby znała *w pogłębionym stopniu teorie i metody związane z wyszukiwaniem, weryfikowaniem, analizowaniem oraz udostępnianiem informacji, aby znała przepisy prawa, związane z dostępem do informacji publicznej, informacji gospodarczej, informacji niejawnych oraz inne przepisy prawa związane z informacją, Internetem oraz mediami i prawem autorskim; znała różne metody przeprowadzania analizy informacji; miała pogłębioną wiedzę o potrzebach i zachowaniach odbiorców usług brokera informacji; znała w stopniu zaawansowanym technologie informacyjne wykorzystywane w pracy brokera informacji; rozróżniała złożone uwarunkowania prowadzonej działalności; znała mechanizmy rynkowe oraz uwarunkowania związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Natomiast w zakresie umiejętności od przedstawicieli tego zawodu wymaga się stosowania metod, technik i środków związanych z wyszukiwaniem, pozyskiwaniem, analizowaniem i udostępnianiem relewantnych do zapytania informacji z różnych obszarów życia społecznego i gospodarczego; dobierania odpowiednich rozwiązań i metod realizacji zadań w zależności od sytuacji i dziedziny informacji; wykonywania zadań oraz formułowania i rozwiązywania problemów z wykorzystaniem nowej wiedzy; analizowania, dostosowywania do potrzeb i wdrażania nowych technologii informacyjnych; planowania procesu samokształcenia; umiejętności komunikowania się z osobami potrzebującymi i dostarczającymi informacje oraz stosowania i wykorzystywania mechanizmów rynkowych i gospodarczych (Krajowy Standard..., s. 9). Zgodnie ze standardami kompetencji broker informacji odgrywa ważną rolę w procesie podejmowania decyzji zarządczych. Mateusz Bonecki i Anna Malitowska dodają, że *infobroker funkcjonujący w systemie podejmowania decyzji zarządczych jest aktorem uczącym się, tzn. przyswajającym i generującym wiedzę w sensie reguł przetwarzania informacji w celu jej późniejszego stosowania przy przeformułowywaniu i dekompozycji problemu infobrokerskiego*” (Bonecki, Malitowska 2015, s. 121). Zatem kompetencje brokera informacji powinny stanowić nieodzowny człon kompetencji analityka informacji, szczególnie w warunkach funkcjonowania w środowisku nadmiarowości informacji i trudności z jej weryfikacją.*

Zastanawiając się w dalszej części artykułu nad kwestią, czy analizy informacji można się nauczyć, czy trzeba mieć wrodzone predyspozycje do

postrzegania rzeczywistości, faktów i informacji w sposób analityczno-syntetyczny, należy zwrócić szczególną uwagę na umiejętności wynikające z indywidualnych cech analityka i jego osobowości, które przyczyniają się w dużym stopniu do unikania błędów popełnianych w cyklu analitycznym, w tym pułapek myślowych związanych z interpretacją informacji. Wojciech Zajączkowski analizując cykl wywiadowczy w polityce zagranicznej, stwierdza, że popełniane przez analityka błędy trudno usystematyzować, niemniej spróbował pogrupować je ze względu na sprawcę pomyłki, tj. osobę analityka i środowisko instytucjonalne. Do błędów indywidualnych zaliczył: syndrom zwierciadła (przenoszenie na analizowaną obcą rzeczywistość schematów interpretacyjnych zapożyczonych z własnej rzeczywistości analityka), niedostateczną krytykę „wewnętrzną” i „zewnętrzną” źródeł informacji, dążenie do spójności narracyjnej za wszelką cenę (spójności nieudokumentowanej materiałem źródłowym), forsowanie hipotezy niepopartej dowodami, przekonanie o logiczności rzeczywistości społeczno-politycznej (pomijając czynniki nie mieszczące się w racjonalnej analizie politologicznej), przeświadczenie, że „świat się kręci wokół nas” (podejmowanie głównie tematów analitycznych dotyczących własnego kraju), dryf w stronę obfitszej informacji (wykorzystywanie w raportach analitycznych informacji nierелеwantnych zastępujących niedostateczny materiał dotyczący zadania analitycznego), autocenzura (obawy przed reakcją decydenta na treść raportu lub przed skutkami dotarcia opinii analityka do niepożądanych odbiorców). Natomiast do błędów wynikających z grupowych ograniczeń poznawczych autor „Metody analitycznej w polityce zagranicznej” zaliczył: źle dobrany skład osobowy zespołu analitycznego, w którym brak specjalistów o różnym wykształceniu i poglądach, dążenie za wszelką cenę do uzgodnienia stanowiska zespołu analitycznego, pomijając intuicję pojedynczych członków zespołu, akceptację rozwiązań standardowych, nadmierną różnorodność i rozproszenie tematyczne zadań analitycznych sprzyjające powierzchowności raportów analitycznych, odmienne kalibrowanie prawdopodobieństwa wystąpienia prognozowanych wydarzeń przez analityków z różnych zespołów pracujących dla tego samego decydenta (Zajączkowski 2011, s. 76-88). Niewątpliwie ważnym narzędziem pracy każdego analityka jest sprawna pamięć podręczna umożliwiająca wieloaspektowe przetwarzanie informacji, uogólnianie faktów, abstrahowanie, tworzenie struktur wiedzy, generowanie różnych hipotez, prognoz i interpretacji faktów. Sprawności te zależą od indywidualnych zdolności analityka oraz od praktyki i treningu w sztuce analitycznej. Dlatego ważne jest dla niego otoczenie intelektualne, w którym pracuje i kontakt z ośrodkami akademickimi i naukowo-badawczymi.

Analiza informacji – sztuka czy wyuczona umiejętność?

Czy każdy może zostać analitykiem? Czy kompetencje nieodzowne w pracy analitycznej można pozyskać w trakcie studiów i innych form kształcenia, czy

wystarczy wyłożona praca, aby osiągnąć w tym obszarze doskonałość i uznanie w oczach decydentów podejmujących trafne decyzje na podstawie opracowanych przez analityków raportów? Czy każdy ekspert jest w stanie przygotować taki raport i być przekonanym, że decyzje zarządcze podjęte na ich podstawie są słuszne i zapewnią rozwój, sukces i bezpieczeństwo podmiotom, dla których były przeznaczone? Umiejętność analizy i syntetycznego oglądu problemu nie jest umiejętnością powszechną ani łatwą. Nie wszyscy posiadają predyspozycje psychiczne, fizyczne i intelektualne, aby móc zredagować spójny, relewantny, obiektywny, oparty na trafnie dobranych źródłach informacji i metodach analitycznych, a nade wszystko zrozumiały dla adresata dokument analityczny. Wojciech Zajączkowski powołując się na publikacje Richarda J. Heuera, byłego pracownika CIA, cytuje – *błędnie przyjmuje się założenie, że analitycy wiedzą jak analizować. Potrzebne są szkolenia, żeby podnieść samoświadomość odnoszącą się do organicznych problemów związanych z postrzeganiem i wydawaniem sądów analitycznych [...]* (Zajączkowski 2011, s. 25).

Aby móc opanować sztukę tworzenia trafnych raportów analitycznych trzeba posiadać na wejściu tzw. potencjał analityczny, czyli zdolność, nie podlegającą rozwojowi w trakcie kariery zawodowej, w przeciwieństwie do wiedzy i umiejętności, które ciągle muszą być rozwijane (Ledzion, Olejniczak 2014, s. 45). Potencjał ten mierzony jest za pomocą znormalizowanych i wystandaryzowanych narzędzi, takich jak np. *Test Potencjału Analitycznego* (Test Kompetencji Analitycznych) i *Test Matryc Ravena*. Pozwalają one na wybór spośród osób ubiegających się na stanowiska analityków w urzędach administracji rządowej tylko tych, których potencjał analityczny okaże się wysoki. Uznaje się, że osoby o potencjale średnim i niskim będą zawsze mniej skuteczniej i efektywniej nabywały wiedzę i umiejętności specjalistyczne, bez względu na włożony przez nie wysiłek oraz koszty przeznaczone na środki i metody ich kształcenia. Natomiast osoby o wysokim potencjale analitycznym w sytuacji, w której ze względu na brak danych i jasnych kryteriów nie jest możliwe opracowanie jednoznacznej analizy parametrycznej, wykorzystują w procesie analitycznym intuicję, odgrywającą w wielu sytuacjach decyzyjnych niezwykle istotną rolę (Liedel, Piasecka Aleksandrowicz 2012a, s. 201-202).

Test Potencjału Analitycznego obejmuje zarówno wiedzę, umiejętności jak i zdolności analityczne. Założono, że aby poprawnie zidentyfikować pracownika o dużym potencjale analitycznym musi on zaliczyć *Test...* obejmujący pięć wymiarów pracy analityka, tj. wykorzystywanie wiedzy pochodzącej z już istniejących opracowań, np. badań, ekspertyz, analiz, diagnoz, raportów naukowych, statystyk; generowanie wiedzy poprzez tworzenie założeń metodycznych do badań, analiz, ekspertyz, diagnoz oraz współpracę z ekspertami zewnętrznymi przy opracowywaniu dokumentów analitycznych; wykorzystywanie metod ilościowej analizy danych i tworzenie na ich podstawie rozmaitych

opracowań; zaangażowanie w proces oceny interwencji publicznych (przygotowanie testów regulacyjnych, ocena skutków regulacji, udział w ewaluacji analiz, ekspertyz, weryfikacja badań ewaluacyjnych); zaangażowanie w proces stanowienia prawa (udział w tworzeniu rozporządzeń, ustaw, programów publicznych, projektów, strategii, założeń) (Ledzion, Olejniczak 2014, s. 16). Test pozwolił na wyłonienie trzech grup analityków, z których najwyżej oceniono analityków typu III, stosujących w pracy podstawowe i zaawansowane metody ilościowej analizy danych, uczestniczących w tworzeniu rozporządzeń i ustaw oraz biorących udział w procesie przygotowywania ocen wpływu, czyli uczestniczących w całym procesie analitycznym tworząc prawo oraz je oceniając. W pozostałych typach odnotowano brak elementu uczestnictwa w tworzeniu prawa lub/i elementu oceny wpływu. Analiza danych, które dostarczył *Test Potencjału Analitycznego* pozwoliła na sformułowanie wniosku, że *dotychczas nie brano pod uwagę potencjału analitycznego przy selekcji osób wykonujących prace analityczne w administracji publicznej*, ponieważ w grupie osób badanych 59% stanowiły osoby o potencjale analitycznym niskim i średnim, które *mogą popełniać błędy zarówno w zakresie opracowywania i wykonywania badań, jak i interpretacji ich wyników* (Tamże, s. 25, 45).

Można zatem przyjąć, że nie każdy posiada predyspozycje do postrzegania rzeczywistości w sposób analityczny i syntetyczny oraz do prowadzenia procesu analizy decyzyjnej. Trzeba mieć do tego talent, inteligencję i intuicję. Odwołując się do stanowiska Franka Boulinga, Wojciech Zajączkowski podkreśla, że *analiza jest stanem ducha, opartym na pewnej filozofii inteligencji i rozwoju zdolności indywidualnych w ramach kolektywu*, a jej opracowanie nie jest tylko efektem opanowania formułek i technik analitycznych (Zajączkowski 2011, s. 63). Potwierdzają to także wyniki badań prowadzone wśród studentów dotyczące ich skuteczności w zakresie uogólniania, abstrahowania, analizowania, syntezy, wnioskowania, etykietowania, strukturyzowania, klasyfikowania, indeksowania pozyskiwanych informacji i przekształcania ich w wiedzę, które zebrano w tabelach zamieszczonych w publikacji pt. *Perceived self-efficacy vs. actual level of training in personal information and knowledge management. A research report (Poczucie własnej skuteczności a rzeczywiste przygotowanie do indywidualnego zarządzania informacją i wiedzą. Raport z badań)* (Batorowska 2016a, s. 67-81) oraz w tabelach ilustrujących artykuł pt. *Rozważania nad przetwarzaniem informacji w środowisku jej nadmiarowości i przyspieszenia technologicznego* (Batorowska 2017a). Stwierdzono, że analizowanie jest procesem wymagającym predyspozycji do segmentacji tekstu, czyli wyłaniania z niego wyrażenń składowych. Polega ono na pojęciowym wyodrębnianiu cech, części lub składników badanego zjawiska lub przedmiotu i jest nieodzowne w ocenianiu przydatności informacji. Wymaga także biegłości w zakresie uogólniania, dostrzegania związków pomiędzy komponentami rozpoznanymi

w procesie analizy i łączenia ich w całość. W ten sposób proces analizy przechodzi w proces syntezy i nie można ich traktować oddzielnie, jeżeli celem jest podjęcie trafnych i efektywnych decyzji (Batorowska 2015b, s. 173).

Umiejętność analizowania można wyćwiczyć, ale wymaga ona dużego zaangażowania ze strony podmiotu uczącego się i pracowitości. I chociaż w efekcie kształcenia wykonywana jest ona poprawnie, to na podstawie ww badań stwierdzono, że w większości analiz stwierdzono brak twórczego podejścia do opracowywanego tematu (Batorowska 2017b). Słusznie stwierdza Jerzy Konieczny, że efekt pracy analityka w dużej mierze nosi znamiona sztuki (Konieczny 2012, s. 21). Wyniki prowadzonych przeze mnie badań nie potwierdziły skuteczności studentów w zakresie tworzenia struktur wiedzy, kategoryzacji, indeksowania, klasyfikowania, analizowania, uogólniania, syntezy, etykietowania itp. Uznano, że na ten stan wpływa w decydującym stopniu funkcjonowanie młodzieży w świecie, w którym dominuje fragmentaryzacja, szybkość, natychmiastowość, powierzchowność, kult nowości, płynność, wielozadaniowość. Zaobserwowane deficyty w zakresie sprawnego zarządzania informacją wynikają między innymi z braku umiejętności radzenia sobie z problemami nadmiarowości informacji i z konsekwencjami przyspieszenia technologicznego (Batorowska 2017a). Z takiej młodzieży wywodzić się będą przyszli kandydaci do pracy na stanowiskach analityków w urzędach państwowych i firmach. Poza ponadprzeciętnym potencjałem analitycznym będą oni potrzebowali permanentnego szkolenia specjalistycznego.

Instytut Rozwoju Biznesu przygotował w 2014 roku dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów zestaw ekspertyz, raportów i komunikatów, w których przedstawiono diagnozę, wnioski i zalecenia odnoszące się do procesu kształcenia analityków dla administracji rządowej, zwracając szczególną uwagę na zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla przedstawicieli tej profesji, wdrażania specjalistycznej ścieżki ich rozwoju oraz zwracania szczególnej uwagi podczas rekrutowania kadr na potencjał analityczny kandydatów do zawodu (*Optymalne...* 2014; *Zasady tworzenia...* 2014). Szkoleniem kadry analityków dla różnych gałęzi gospodarki narodowej i resortów zajmują się różne ośrodki. Jednym z nich jest Collegium Civitas niepubliczna uczelnia akademicka w Warszawie prowadząca studia między innymi z zakresu analizy informacji w zarządzaniu bezpieczeństwem². Studia te umożliwiają zapoznanie się z metodami i technikami analizy informacji, ze szczególnym uwzględnieniem analizy, planowania i decydowania w obszarze zarządzania bezpieczeństwem (*Analiza informacji w zarządzaniu...*). Natomiast wiodącym ośrodkiem szkolenia analityków kryminalnych jest Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, w której realizowane są szkolenia z zakresu operacyjnej analizy kryminalnej dla kadr analityków specjalizujących się w międzynarodowej współpracy i wymianie informacji (wykorzystujących zunifikowane metody,

techniki analitycznych i narzędzia informatyczne stosowane przez służby specjalne na świecie, np. *Analyst's Notebook*, *iBase*) (zob. <http://www.wspol.edu.pl/ibpkt/images/stories/dokumenty/ofertaszkoleniowa.pdf>). Także Centrum Doskonalenia Kursowego Oficerów Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie ma w swojej ofercie edukacyjnej kursy w zakresie analizy informacji (<http://www.akademia.mil.pl/kandydat/informacje-dla-kandydatow.html>). Z teorią i praktyką analizy kryminalnej, policyjnej, politycznej, wywiadowczej, kontrwywiadowczej itp. zapoznaje swoich studentów także większość uczelni prywatnych i państwowych prowadzących studia z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego.

Bez względu czy szkolone będą kadry dla potrzeb ekonomii, biznesu, bezpieczeństwa narodowego lub wewnętrznego, nauki, należy przyjąć, że podstawą pracy analityka jest jego gruntowna wiedza i umiejętności w zakresie analizy informacji w ogóle. Stąd każdy z nich powinien oprócz wiedzy eksperckiej (wojskowej, ekonomicznej, prawniczej, technicznej, medycznej, biznesowej, marketingowej lub z innej dziedziny) posiadać podstawowe przygotowanie infobrokerskie, obejmujące kompetentne identyfikowanie rzeczywistych potrzeb klientów, oparte na przemyślanej strategii wyszukiwawczej, pozyskiwanie informacji z różnych źródeł, monitorowanie źródeł informacji, filtrację pozyskanej informacji, przetwarzanie jej w formie analiz, syntez, raportów, streszczeń, zestawień statystycznych, baz danych, akredytację dostarczonej w dokumentach analitycznych informacji (Bałos, Cisek, Januszko-Szakiel 2016, s. 20-21). Poza kompetencjami informacyjnymi infobroker musi legitymować się umiejętnościami komunikacyjnymi, językowymi i technologicznymi. Znajduje on zatrudnienie nie tylko w zawodzie broker informacji, ale także jako analityk w firmach badających rynek, w agencjach public relations, w firmach konsultingowych, w wywiadowniach gospodarczych. Tadeusz Wojewódzki zaznacza, że we współczesnym świecie *jakość życia społecznego uzależniona jest od jakości decyzji politycznych, gospodarczych, społecznych. Decyzji podejmowanych na różnych szczeblach, różnych organizacji, a jakość decyzji uzależniona jest od kompetencji infobrokerskich oraz poziomu kultury infobrokerskiej organizacji* (Wojewódzki 2016, s. 147). Dlatego analityk w firmie to zarazem infobroker systemowy, którego rola w organizacji związana jest z organizacją procesów informacyjnych nakierowanych na powstawanie zasobów wiedzy adekwatnych do potrzeb organizacji. Infobroker systemowy jest specjalistą w zakresie technologii procesów informacyjnych, dysponuje kompetencjami menadżerskimi wyższego stopnia umożliwiającymi wykonywanie nierutynowych zadań opartych na praktycznym wykorzystaniu znacznych zasobów wiedzy, posiada umiejętności komunikacyjne i poznawcze oparte na samodzielności myślenia i asocjacyjności problemowej. Dzięki tym kompetencjom jest w stanie dostarczyć odpowiedź na zidentyfikowane potrzeby informacyjne aktualnie rozwiązywanych problemów, sporządzać drzewa

problemów, drzewa wiedzy, raporty o stanie wiedzy w dziedzinie problemowej, drzewa wartości, drzewa argumentów decyzyjnych itp. (Wojewódzki 2016, s. 158-159).

Infobroker systemowy nie jest jednak obarczony odpowiedzialnością za błędne decyzje decydentów wynikające ze złej interpretacji faktów zamieszczonych w raportach analitycznych. Podobnie jak pracownik służb analitycznych w bibliotekach i ośrodkach informacji dbać musi głównie o obiektywizm, relewancję danych, dokładność, aktualność, kompletność, koherencję, dostępność, kompatybilność, bezpieczeństwo, ważność, wiarygodność danych i informacji gromadzonych i przetworzonych. Podczas gdy, analityk przygotowujący analizę polityczną, gospodarczą, kryminalną, śledczą, wywiadowczą, kontrwywiadowczą itp. poza analizą i oceną danych, interpretuje także fakty, proponuje rozwiązania problemu, przedstawia projekty decyzji, przewiduje możliwe scenariusze, prognozuje, przepowiada przyszłość, musi się liczyć z konsekwencjami złej asocjacji zebranych informacji, uwzględnieniem błędnych danych, sugerowaniem wniosków, które mogą prowadzić do stanów zagrożenia i konfliktów. Jak słusznie piszą autorzy książki *Analiza informacji...*, że chociaż *w ostateczności odpowiedzialność spada zawsze na decydenta, a analityk z reguły pozostaje w cieniu, to jednak zawsze trzeba pamiętać, że decyzje podejmuje się na podstawie analizy*, także tej zawierającej błędy, a więc odpowiedzialność analityka za jakość jego pracy nie może być umniejszana (Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2012a, s. 76).

Podsumowując, w zglobalizowanej i usieciowionej gospodarce, w społeczeństwie ryzyka, konfliktów i katastrof, w środowisku zdominowanym przez informację decydenci będą zmuszeni w coraz większym stopniu korzystać z zaplecza analitycznego i doradczego. Zespół specjalistów tam pracujących musi mieć świadomość współodpowiedzialności za podejmowane na podstawie efektów swojej pracy decyzje, które coraz częściej będą miały charakter strategiczny dla firmy, organizacji, narodu, ludzkości. Można zaryzykować stwierdzenie, że to w rękach analityków, ekspertów od zarządzania informacją i wiedzą, netoktatów zatrudnionych w służbach analitycznych leży bezpieczeństwo poszczególnych państw oraz bezpieczeństwo międzynarodowe. Ich rola będzie wzrastać, wraz ze wzrostem ilości nieuporządkowanej informacji dopływającej różnymi kanałami, wraz z coraz większymi problemami zapanowania nad zalewem informacji, trudnościami w jej filtrowaniu i weryfikacji danych oraz odróżniania informacji od jej interpretacji, wraz z wykorzystywaniem informacji do manipulowania zachowaniami i postawami ludzi, wraz z powstawaniem nowych metod i narzędzi walki informacyjnej oraz z powstawaniem nowych zagrożeń w cyberprzestrzeni i bardziej wyrafinowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych zagrażających bezpieczeństwu świata (Goodman 2016, s. 353).

Przypisy

¹ W 1990 roku nastąpił upadek instytucji centralnych, w tym CİNTE – Centrum Informacji Naukowej Technicznej i Ekonomicznej odpowiedzialnego za koordynowanie działalności informacyjno-dokumentacyjnej w kraju, w tym działalności związanej z wydawaniem i rejestrowaniem wydawnictw informacyjnych przygotowywanych przez centralne, branżowe, zakładowe ośrodki inte. Stopniowej likwidacji ulegały także wymienione ośrodki inte.

² Prowadzone są także studia na kierunku: Bezpieczeństwo i analiza informacji przeznaczone dla osób planujących pracę na stanowisku analityka informacji w administracji publicznej, służbie cywilnej, ośrodkach analitycznych i biznesie. Program studiów obejmuje następujące przedmioty: metodologia i techniki analizy informacji, cyberbezpieczeństwo, planowanie i organizacja pracy zespołów analitycznych, analiza systemowa sytuacji kryzysowych i konfliktowych, analiza ryzyka, studia strategiczne. Podczas zajęć studenci uczą się używania narzędzi analitycznych oraz uzyskują praktyczną wiedzę umożliwiającą ocenę zagrożeń w skali mikro i makro. Dzięki temu są w stanie analizować zjawiska wpływające na stabilność i bezpieczeństwo organizacji i firm z różnych sektorów gospodarki, a także na funkcjonowanie państwa. Przy Collegium Civitas działa Instytut Analizy Informacji.

Bibliografia

Analiza informacji w zarządzaniu bezpieczeństwem. Dostęp: 1.02.2017. Tryb dostępu: <https://www.civitas.edu.pl/collegium/oferta-edukacyjna/po-polsku/studia-podyplomowe-po-polsku/kierunki-studiow-podyplomowych/>.

kierunki-studiow-podyplomowych-obszar-analiza-informacji-i-bezpieczenstwo/analiza-informacji-w-zarzadzaniu-bezpieczenstwem. Także: <https://www.civitas.edu.pl/collegium/uczelnia/nauka-i-badania/centra-badawcze/instytut-analazy-informacji>.

Bard, A., Söderqvist, J. (2006) *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Bałos I., Cisek S., Januszko-Szakiel A. (2016) *Wprowadzenie do infobrokeringu. Wybrane aspekty*. W: Cisek, S., Januszko-Szakiel, A. (red.), *Zawód infobroker. Polski rynek informacji*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste GAB Media, s. 13-28.

Batorowska, H. (2015a) *Konsumpcja informacji a sztuka jej przetwarzania*. W: Morbitzer, J., Morańska, D., Musiał, E. (red.), *Człowiek – Media – Edukacja*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, s. 16-24.

Batorowska, H. (2015b) *Zanik umiejętności dostrzegania problemu w ujęciu całościowym i w interdyscyplinarnej refleksji*. W: Batorowska, H. (red.), *Kultura informacyjna w ujęciu interdyscyplinarnym – teoria i praktyka*. T. 1. Kraków: Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, s. 170-179.

- Batorowska, H. (2016a) *Perceived self-efficacy vs. actual level of training in personal information and knowledge management. A research report*. "Bibliotheca Nostra", nr 2, s. 61-89.
- Batorowska, H. (2016b) *Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa w społeczeństwie informacji i wiedzy*. „Studia Politologia Ukraino-Polona”, nr 6, s. 200-208.
- Batorowska, H. (2017a), *Przetwarzanie informacji w środowisku jej nadmiarowości i przyspieszenia technologicznego w świetle badań własnych*. „Edukacja-Technika-Informatyka”, nr 1 [w druku].
- Batorowska, H. (2017b), *Umiejętność strukturalizacji treści przez podmiot uczący się*. W: Kamińska-Czubała, B., Skórka, S. (red.), *Projektowanie informacji w przestrzeni biblioteki*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego[w druku].
- Bojar, B. (red.) (2002) *Słownik encyklopedyczny informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych*. Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Bonecki M., Malitowska A. (2015), *Rola infobrokera w procesie podejmowania decyzji zarządczych*. W: Kowalska, M., Wojewódzki, T. (red.), *Infobrokerstwo. Idee, koncepcje, rozwiązania praktyczne*. Gdańsk: ATENEUM Szkoła Wyższa w Gdańsku, s. 121-142.
- Chlebowicz, P., Filipkowski, W. (2011) *Analiza kryminalna. Aspekty kryminalistyczne i prawnowodowe*. Warszawa.
- Chlebowicz, P., Kamińska, J. (2015) *Operacyjna analiza kryminalna w służbach policyjnych*. Warszawa: Difin.
- Dahl, R. (2007) *Współczesna analiza polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Dembowska, M. (red) (1979) *Słownik terminologiczny informacji naukowej*. Wrocław: Ossolineum.
- Filipkowski, W., Mądrzejowski, W. (red.) (2012) *Biały wywiad. Otwarte źródła informacji – wokół teorii i praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Goodman, M. (2016) *Zbrodnie przyszłości. Jak cyberprzestępcy, korporacje i państwa mogą używać technologii przeciwko tobie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Ignaczak, W. (2005) *Wybrane zagadnienia analizy kryminalnej*. Szczytno: Wyższa Szkoła Policyjna.

- Konieczny, J. (red.) (2012) *Analiza informacji w służbach policyjnych i specjalnych*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Kowalska, M. (2015) *Infobroker – definicja misji, zadania, kompetencje*. W: Kowalska, M., Wojewódzki, T. (red.), *Infobrokerstwo. Idee, koncepcje, rozwiązania praktyczne*. Gdańsk: ATENEUM Szkoła Wyższa w Gdańsku, s. 161-193.
- Krajowy Standard Kompetencji Zawodowych. Broker informacji (researcher)* (2013). Dostęp: 1.02.2017. Tryb dostępu: ftp://kwalifikacje.praca.gov.pl/STANDARDY%20KOMPETENCJI%20ZAWODOWYCH/77_262204_broker_informacji_researcher.pdf.
- Ledzion, B., Olejniczak, K. (red.) (2014) *Potencjał analityczny kadr administracji rządowej. Ekspertyza*. Warszawa: Instytut Rozwoju Biznesu sp. Z o.o.
- Liedel, K., Piasecka, P., Aleksandrowicz, T. R. (red.) (2013) *Analiza informacji w zarządzaniu bezpieczeństwem*. Warszawa: Difin.
- Liedel, K., Piasecka, P., Aleksandrowicz, T. R. (2012a) *Analiza informacji: teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Liedel, K., Piasecka, P., Aleksandrowicz, T. R. (2012b) *Analiza informacji w działaniu*. Warszawa: Difin.
- Liedel, K., Serafin, T. (2011) *Otwarte źródła informacji w działalności wywiadowczej*. Warszawa: Difin.
- Maizell, R. E., Smith, J., Zinger, T. E. R. (1975) *Analizy dokumentacyjne piśmiennictwa naukowo-technicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Optymalne wdrożenie specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków. Raport* (2014). Warszawa: Instytut Rozwoju Biznesu sp. Z o.o.
- Rifkin, J. (2001) *Koniec pracy. Schyłek Siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Terajewicz, M. (1974) *Zasady sporządzania informacyjnych opracowań analityczno-syntetycznych*. Warszawa: CİNTE. Prace Studia Przyczyńki nr 6.
- Wojewódzki, T. (2016) *Infobrokerstwo systemowe – kontekst niezbędności infobrokerskiej roboty*. W: Cisek, S., Januszko-Szakiel, A. (red.), *Zawód infobroker. Polski rynek informacji*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste GAB Media, s. 147-187.
- Zajączkowski, W. (2011) *Zrozumieć innych. Metoda analityczna w polityce zagranicznej*. Warszawa: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.

Zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków (2014). Warszawa: Instytut Rozwoju Biznesu sp. Z o.o.

Żebrowski, A. (2016) *Walka informacyjna w asymetrycznym środowisku bezpieczeństwa międzynarodowego*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie.

Streszczenie

Prezentowano rolę analityka informacji w czasach traktowania informacji jako zasobu strategicznego oraz narzędzia walki informacyjnej. Wyodrębniono różne typy analityków i scharakteryzowano ich cechy oraz kompetencje. Stwierdzono, że jest to zawód, który wymaga oprócz pracowitości, wiedzy i kompetencji analitycznych także talentu i wrodzonej intuicji do prognozowania na podstawie dostępnych faktów i danych. Analizowanie jest sztuką i tylko osoby z potencjałem analitycznym będą w stanie osiągnąć w pracy analityka sukces. Zwrócono uwagę na kontekst etyczny profesji, wskazując na odpowiedzialność za produkty analityczne i konsekwencje decyzji podejmowanych na ich podstawie.

Słowa kluczowe: walka informacyjna, analityk, analiza informacji, kompetencje analityczne, kompetencje informacyjne, zarządzanie informacją, *Test Potencjału Analitycznego*, kształcenie analityków informacji

Analyst in the environment of warfare for domination and survival

Abstract

Nowadays, information is perceived as a strategic resource and a weapon in information warfare. The role of the information analyst at this time is presented. Different types of information analysts are shown, and their attributes and competences are described. It was claimed that the profession of the information analyst required a diligence, knowledge, analytical skills, talent and natural ability for analysis of facts and data. The information analysis could be considered as an art, so only people with the analytical potential could be successful in this profession. The ethical aspect of the information analysis is also pointed out.

Keywords: information warfare, analyst, information analysis, analytical skills, information literacy, information management, information analysts' education