

UNIVERZITA OBRANY
Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra vojenského managementu a taktiky

INFORMAČNÍ ANALÝZA

STUDIJNÍ TEXT

mjr. Mgr. Ing. Tomáš ZIPFEL, Ph.D.
plk. v zál. doc. Ing. Oldřich HORÁK, CSc.

BRNO 2011

Skripta *Informační analýza* jsou určena pro potřeby studentů studijního programu *ekonomika a management*, studijního oboru *vojenský management*, studijního modulu *management informačních zdrojů*. Využitelná jsou i pro studenty doktorského studia a kurzů celoživotního vzdělávání.

Anotace skript

Jsou určena k seznámení s teorií a postupy využívanými v informační analýze, využitím produktů analýzy ve zpravodajství a nástrahami analýzy. Volnou formou seznamují studenty se základními východisky a přístupy k řešení problematiky informační analýzy. Ukazují nejen formy a metody jejího provádění, ale současně upozorňují i na oblast využití výsledků pro řízení operace.

Recenzenti:

plk. gšt. Ing. Libor KUTĚJ, Ph.D.

doc. Ing. Milan KUBEŠA, CSc.

© Tomáš ZIPFEL, Oldřich HORÁK, 2011

ISBN 978-80-7231-819-3

OBSAH

ÚVOD	5
1 INFORMAČNÍ ANALÝZA.....	12
1.1 Analytický cyklus.....	13
1.1.1. Formulace problému.....	14
1.1.2. Plánování studie (projektu).....	16
1.1.3. Získávání dat	17
1.1.4. Analýza.....	18
1.1.5. Publikace, využití a zpětná vazba	19
1.2 Oč jde ve zpravodajské analýze	20
2 KREATIVNÍ A KRITICKÉ MYŠLENÍ.....	22
2.1 Kreativní myšlení	22
2.2 Kritické myšlení	24
2.2.1. Test relevance	26
3 TYPOLOGIE INFORMAČNÍCH PRODUKTŮ.....	28
3.1 Psaní informačních produktů	29
3.2 Základní principy analytického psaní.....	29
4 INFORMACE A JEJICH POSUZOVÁNÍ, SBĚR A TŘÍDĚNÍ	33
4.1 Nejčastější zdroje zpravodajských vstupů	34
4.2 Zpravodajský cyklus sběru dat.....	36
4.3 Strategie sběru dat	37
4.4 Hodnocení zdrojů	38
5 VYHLEDÁVÁNÍ A POSUZOVÁNÍ INFORMAČNÍCH DŮKAZŮ	40
5.1 Fakta a závěry zpravodajské analýzy	40
5.2 Hodnocení faktů ve zpravodajské analýze	41
6 HODNOCENÍ INFORMAČNÍCH VSTUPŮ	43
6.1 Bayesova metoda	43
6.2 Přiřazování váhy poznatkům	45
6.2.1 Přiřazování váhy podle zdroje	45
6.2.2 Vážení nejnovějších poznatků	45
6.2.3 Přiřazování váhy neznámému poznatku	46
6.2 Informace z doslechu	46
6.3 Konvergentní a divergentní poznatky	47
6.4 Nadbytečnost poznatku	48
6.3.2 Nadbytečnost, která potvrzuje fakta	48
6.3.3 Kumulativní nadbytečnost	49
6.5 Expertní posudek	49
6.6 Panelový konsenzus	49
6.7 Metoda Delphi (Delfy)	50
6.8 Stanovení spolehlivosti poznatku	51
6.8.1 Oslabování analytických formulací	51
6.8.2 Analytické formulace vyjadřující míru pravděpodobnosti jevu	52
6.8.3 Oslabování analytických formulací	52
6.8.4 Analytické formulace vyjadřující míru pravděpodobnosti jevu	52

7 POSTUPY ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZY	53
7.1 Článeková analýza	53
7.2 Analýza příležitostí.....	54
7.3 Pilířová analýza	54
7.4 Metoda analogie	55
7.5 Alternativní scénáře.....	55
7.6 Analýza soupeřících hypotéz	56
7.6.1. Srovnávací analýza	62
7.6.2. Statistiky	62
7.6.3. Čas (trendy)	63
7.6.4. Geografické vazby a zeměpisné modely.....	63
7.6.5. Analýza vztahů a Hierarchická analýza	64
8. NÁSTRAHY INFORMAČNÍ ANALÝZY	67
8.1 Problém předsudků v informační analýze a příčiny častých analytických selhání	68
8.1.1 Zkreslení v důsledku chybného vnímání příčinných souvislostí.....	69
8.1.2 Zkreslení v důsledku chybného vnímání vnitřních a vnějších příčin jednání.....	70
8.1.3 Zkreslení na základě předchozích pravděpodobností.....	71
8.1.4 Zkreslení spočívající v necitlivosti k velikosti vzorku	71
8.2 Špatné chápání pravděpodobnosti	71
8.3 Tendence analytika přeceňovat předcházející závěry	72
8.4 Nedocenění vlivu zpravodajské analýzy na rozhodování ze strany uživatelů.....	72
9 ARGUMENTAČNÍ ŘETĚZCE.....	74
10 BRIEFING.....	77
10.1 Osnova briefingu	77
10.2 Charakteristické rysy briefingu	78
10.3 Osobnost mluvčího	80
10.4 Strategie briefingu	84
11 INFORMAČNÍ ODHADOVÁNÍ A PROGNÓZA.....	85
11.1 Intuitivně-zkušenostní přístup.....	85
11.2 Exaktní metody prognostiky	86
11.2.1 Extrapolace.....	86
11.2.2 Projekce a předpověď(3).....	87
11.3 Cíle a postupy při tvorbě predikce	88
11.4 Predikce ve vojenské oblasti.....	89
11.5 Kvantitativní prognostické metody	90
11.5.1 Extrapolační techniky	91
11.5.2 Kvalitativní analýza sil.....	93
11.5.3 Analýza sil: pravděpodobnostní logika.....	94
11.5.5 Vytváření alternativ	94
11.5.6 Vlivové stromy	95
11.5.7 Bayesiánská metoda a metoda Delphi	97
11.5.8 Prognostická analogie	97
11.5.9 Technologické indikátory.....	98
12 TARGETING V INFORMAČNÍ ANALÝZE	101
SEZNAM OBRÁZKU A TABULEK	105
LITERATURA	107

ÚVOD

Jak už název napovídá, dostává se vám do rukou pojednání o zásadách a postupech, jaké by měl ctít seriózní analytik (pokud bychom měli být důsledně korektní, měly by být zmíněny i analytičky, takže kdekoliv v textu zmíníme osobu analytika, máme nadále na mysli i analytika ženského pohlaví, chcete-li analytičku).

Informační analýza se v praxi využívá především ve zpravodajství, a to jak různými státními zpravodajskými aktéry, tak v čím dál větší míře i komerčními zpravodajskými subjekty. Postupy a pravidla informační analýzy jsou ovšem velmi často využívány i ve zcela jiných oblastech, například mediálních nebo akademických.

Zpravodajský analytik by měl samozřejmě být na prvním místě odborníkem v problematice, kterou má ve své praxi analyzovat (ať již půjde o specifický region – například o střední Asii, Afriku, Blízký Východ apod. nebo o odborníky na konkrétní aktivity – např. organizovaný zločin, proliferaci ZHN, mezinárodní terorismus nebo raketové technologie) a až sekundárně by měl být vybaven i znalostmi o žádoucích analytických postupech. S touto odborností se také zpravidla pojí nutnost znalosti světových i regionálních jazyků, opět především ve vztahu k oblasti konkrétního analytikova zájmu.

Ačkoliv se tento materiál může na první pohled jevit jako originální text, zkušení čtenáři zakrátko poznají, že se ve skutečnosti jedná částečně o kompilaci a modifikaci nejrozličnějších pojednání, monografií nebo manuálů, jejichž jednotícím tématem je zpravodajství a analýza. Bohužel, kontinentální zpravodajské služby jen velmi neochotně odhalují svá tajemství i běžné postupy a proto většina dostupné literatury staví na teorii a praxi amerických zpravodajských analytiků, které nejsou vždy zcela aplikovatelné na evropské poměry zemí střední velikosti a z toho plynoucích omezených možností a ambicí zpravodajské práce. Přesto zůstává mnoho společného, neboť práci bystrého analytického mozku nelze nahradit sebedokonalejší výpočetní technikou a i ty nejpřesnější snímky špionážních satelitů musí být interpretovány a zařazeny do kontextu za pomoci logiky, znalosti a zkušenosti analytiků a pokud možno i s použitím strukturovaných analytických metod.

Tento text zdaleka ne vždy uvádí jediné možné definice, jediné možné postupy a jediná možná řešení. Podobně jako v jiných oborech, i ve zpravodajské analýze nezdědka vedou k cíli různé cesty a každému problému i každému řešiteli může vyhovovat postup jiný. Proto všude

tam, kde to lze považovat za účelné a možné, bude zachována pluralita možností a na čtenářích bude ponechána volba optimální varianty. Existují nejrůznější, zejména cizojazyčné materiály, zaměřené na analýzu informací. Předložená práce si nečiní ambici všechny tyto materiály nahradit a je-li kompilačního charakteru, neznamená to, že je kompilací vyčerpávající. Nelze proto předpokládat, že tento text dodá vyčerpávající seznam přístupů a řešení. Ve všech případech je nadále k dispozici i možnost seznámit se s přístupy uváděné jinými autory.

Analytické zásady, metody a postupy, které v tomto textu uvádíme, neobsahují celé myslitelné spektrum metod, které lze při informační analýze využít. Ty metody, které zde najdete, jsou mimo ty nejpoužívanější představeny pouze v obrysech a čtenář se v těchto případech spíše jen dozví o existenci takových metod a principech, na kterých jsou založeny. Zpravidla ovšem v textu najdete odkazy na zdroje, ve kterých je v případě potřeby možné dané metody nastudovat.

Mnohé dovednosti a znalosti, které dobrý zpravodajský analytik při svém náročném řemesle nezbytně potřebuje, nemohly být z různých důvodů do následujícího textu zahrnuty. Přesto by neměly uniknout vaší pozornosti. Jedná se zejména o studium cizích jazyků s důrazem na angličtinu a některý z jazyků používaných v potenciálních zájmových oblastech, jako jsou například arabština, perština, ruština nebo čínština. Kromě jazyků jsou to i komunikační dovednosti, včetně ovládání české gramatiky a slohu nebo také umění vystupování a prezentace, kterým se jako potenciální zpravodajští analytici nepochybně nevyhnete. Odměnou za toto velké úsilí by vám měla být práce, která vás baví a do které se můžete těšit...

Zpravodajství

Pokud máme hovořit o informační analýze, kterou budeme zkoumat v souvislosti s jejím využitím ve zpravodajství, měli bychom si předem vyjasnit, jaké druhy aktivit lze za zpravodajství považovat. Petr Zeman ve svém pojednání na toto téma¹ využívá k postižení zpravodajství laických představ, které konfrontuje s odbornými definicemi. Uvádí příklady průzkumníka, který se zamaskován plazí terénem k pozicím nepřítele, aby zjistil jeho postavení a síly; špiona-diplomata, který kryt svými výsadami a svou imunitou uplácí úředníka cizí země, aby prozradil utajené plány jeho vlasti; tajného policisty, který se tváří jako lump a pod krytím proniká do zločinecké organizace, aby tam umístil odposlechové zařízení či aby ji „personálně“ zmapoval; operátora, který řídí dráhu a činnost snímkujícího satelitu, aby vyfotografoval detaily ze stavby záhadného objektu kdesi v Íránu; guerillového odbojáře-specialisty, který se snaží odhalit mezi svými spolubojovníky špehy nasazené vládními silami; podnikatelskou společností najatého soukromého detektiva, který se snaží ukrást marketingové plány či technické výkresy konkurenční firmy; atd.

Společným rysem těchto ostav je podle Zemana pravidlo „Vidět a nebýt viděn; slyšet a nebýt slyšen; vědět a nedat najevo, že vím“. Akademicky a přitom stručně řečeno; ***zpravodajství je záměrná lidská činnost, která spočívá v utajovaném získávání a zpracovávání cizích utajených informací.***² Slovo cizí přitom nemusí nutně znamenat zahraniční, protivník může být subjekt působící uvnitř státu. Za důležité adjektivum považuje Petr Zeman i slovo utajený, protože utajované získávání utajované informace je tím, co dělá z této aktivity činnost zpravodajskou. Tento názor může být v rozporu s praxí zpravodajských služeb, které se intenzivně zabývají shromažďováním a analyzováním informací, jenž původně utajovány nejsou, ale v kontextu s jinými (případně i utajovanými) informacemi mohou poskytnout

¹ http://www.absd.sk/co_je_zpravodajstvi

² Václav Kvasnička, ve své vzpomínkové knize na působení v poválečné ČS rozvědce pod názvem - Droga zvaná špionáž na str. 100 uvádí:

“Přesvědčil jsem se, že politická rozvědka (v našem kontextu čti strategická rozvědka - pozn. TZ) v tom klasickém slova smyslu se nemusí příliš vzdalovat klasické diplomacii. **Jejím smyslem je získávat pokud možno tajné informace z klíčových míst a snažit se ovlivňovat politickou scénu v prostoru jejího působení. Zásadní rozdíl mezi diplomacií a špionáží je zejména v metodách získávání takových informací. Zatímco rozvědka se k nim pokouší dostat především cestou agenturní sítě a kvalifikovaných spolupracovníků nebo alespoň důvěrných styků, diplomacie je získává formou oficiálních rozhovorů a oficiálních styků.** Ovšem aby rozvědkář zvládl své řemeslo, musí dokonale ovládat i řemeslo diplomacie, musí umět plnit i úkoly vyplývající z jeho oficiálního diplomatického poslání. Jinak by totiž buď velmi rychle propadl a byl odhalen, nebo by nebyl schopen převádět oficiální styky ve styky důvěrné, případně později i agenturní.”...

o zájmové entitě obraz, který by již utajován byl. Příkladem takové informace může být kupříkladu skutečná výše HDP zájmového státu, kterou můžeme spojit s dílčí utajovanou informací o podílu jeho vojenských výdajů na HDP a tímto spojením získáme vyjádření o výši výdajů, které daný zájmový stát alokuje na obranu. Další analýzou těchto informací (například porovnáním s jejich výší v předchozích letech) můžeme vysledovat trendy a s jejich pomocí vytvořit prognózu vývoje této veličiny.

Ze Zemanovy definice stručné verze zpravodajství vychází také česká verze wikipedie, která k tomuto termínu uvádí³:

Zpravodajství je záměrná lidská činnost, která spočívá v utajovaném získávání a zpracovávání cizích utajených informací. Zpravodajstvím se tedy rozumí nejen jejich získávání, ale i analýza a vytvoření uceleného výstupu v podobě zpravodajského hlášení. Výkonem této činnosti se zabývají zpravodajské služby.

Pro efektivní výkon státní moci a rozhodovací proces jsou především nutné informace. Každý stát má právo a povinnost získávat informace důležité pro národní bezpečnost a ochranu svého zřízení. Protivník státu (cizí moc, teroristická či zločinecká organizace nebo subverzní organizace) své informace obvykle utajuje a není možné se k nim dostat jinými než zpravodajskými metodami.

Náplní zpravodajství je zpravodajská činnost. Její součástí jsou:

- sběr, uložení a utřídění (tzv. *surových*) informací,
- analýza (tzv. *surových*) informací,
- výstup v podobě vyhodnoceného zpravodajského poznatku.

Kohutiar⁴ upřesňuje význam „zpravodajství jako produktu“ takto: „*Spravodajská informácia je taký druh informácie, ktorá 1) sa dá ťažko získať a/alebo je chránená; 2) je potrebná pre rozhodovací proces (vlády). Obidve podmienky musia byť splnené naraz.*“ Chce tím říci, že zpravodajské organizace si svá témata neurčují ze svévole či rozmaru; musí se řídit požadavky legitimních autorit.

³ [http://cs.wikipedia.org/wiki/Zpravodajstv%C3%AD_\(zpravodajsk%C3%A9_sl%C5%BEby\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Zpravodajstv%C3%AD_(zpravodajsk%C3%A9_sl%C5%BEby))

⁴ viz http://www.absd.sk/co_je_zpravodajstvi

Podle Petra Zemana⁵ se zpravodajská činnost týká nejen aktuálně existujících, ale i potenciálních situací. Zpravodajská služba musí hledat odpovědi nejen na otázky o tom, „co je“, ale i „co bude“ a „co by mohlo být“. Zpravodajství musí být proaktivní a prognostické. Dodává také, že zpravodajská činnost nemusí končit „jen“ získáním a zpracováním potřebné informace, ale i jejím aktivním využitím. Možno říci, že činnost zpravodajských služeb většiny států sestává nejméně z 95, možná i z 99% z aktivit, které odpovídají na otázky typu „jak to tam vlastně je?“, „co teď zamýšlejí?“. Jsou to odpovědi na klasické otázky kdo, co, kdy, kde a proč, eventuálně jak (v angličtině pravidlo „5 W“: who, what, when, where, why).

Aktivní využití informace může mít podle Petra Zemana⁶ různé formy, od zpracování výstupní informace a její distribuce k zákazníkům (vláda, parlament, prezident, velení ozbrojených sil) až po přijímání vlastních protiopatření. Některé zpravodajské služby mají pouze informační pravomoci, jiné mají i vyšetřovací pravomoci a (zpravidla v případě velmocí) používají zpravodajské služby také tzv. aktivní operace, spočívající v utajeném aktivním ovlivnění vývoje v cizí zemi („musíme zařídit, aby se stalo...“). Aktivní operace jsou zpravidla striktně popírány.

Mají-li být tedy do definice zpravodajství zahrnuty veškeré jeho aspekty, nabízí Petr Zeman rozšířenou verzi jeho definice: ***Zpravodajství je záměrná a systematická lidská činnost, která zahrnuje všechny fáze utajovaného získávání a zpracovávání utajených či latentních informací protihráče či protivníka a dále následné jejich předání oprávněnému příjemci. Jejich účelem je odpovědět na relevantní otázky a/nebo získat včasné varování, potřebné k naplánování a uskutečnění budoucích kroků. Součástí zpravodajské činnosti jsou aktivity chránící vlastní utajované skutečnosti. Jeho součástí také mohou být utajené preventivní a aktivní zásahy do protivníkového prostředí.***⁷

⁵ http://www.absd.sk/co_je_zpravodajstvi

⁶ http://www.absd.sk/co_je_zpravodajstvi

⁷ http://www.absd.sk/co_je_zpravodajstvi

Analýza

Surová zpráva bez analytické interpretace postrádá zpravodajskou hodnotu a nemusí být ani rozpoznána jako podstatná. Vycházíme-li z klasického zpravodajského cyklu, je zpravodajská analýza jednou z jeho klíčových fází. Obecně je za analýzu považována *redukce informací na jejich základní prvky*. Analýza každý z těchto prvků hodnotí z hlediska jeho povahy, funkce a vztahu k okolí. Analytik v analýze hodnotí a srovnává části informací, které pak v syntéze skládá do produktu, který odráží možnosti, schopnosti a úsilí objektu zpravodajského zájmu, v nejobvyklejším případě nepřítele. Lze také říci, že *analýza znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší*. Používá se v mnoha vědách, ve filosofii i v běžném životě, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností.

V našich podmínkách bude pojem analýza spíše blíže jejímu pojetí v běžné komunikaci, kde je analýzou myšlen *systematický rozbor něčeho zprvu nesrozumitelného, pečlivé zkoumání detailů a podrobností v naději, že se mezi nimi najde klíč k pochopení věci*.

V kontextu zpravodajské teorie je *krokem zpravodajského cyklu ve fázi zpracování, při kterém jsou informace podrobeny přezkoumání za účelem zjištění důležitých údajů pro jejich následné využití*.

Podle Horáka⁸ představuje analýza *proces, který zahrnuje třídění vyhodnocených informací k oddělení podstatných elementů majících vztah k plnění bojového úkolu velitele, určující relativní důležitost informace k již známým informacím a dedukci pravděpodobného významu zhodnocené informace*.

AJP2 pak pojednává analýzu v souvislosti s integrací poznatků, které mají hodnotu potud, pokud je možné je zahrnout do zpravodajských výstupů. Norma klade důraz na skutečnost, že ze získaných informací analýzou vybírám podstatné fakty, které posléze spojuji s fakty nabytými z jiných zdrojů. Všechna fakta pak integrujeme v dedukcích. Kritickým bodem je zde navzdory rozvoji analytického software stále právě lidský úsudek, založený na zkušenosti a odbornosti:

1122. **Analysis and Integration.** Analysis is "in intelligence usage, a step in the processing phase of the Intelligence Cycle in which information is subjected to review in order to

⁸ Horák O.: Zpravodajská analýza: Teorie zpravodajské analýzy a tvorby zpravodajských produktů pro zpravodajskou přípravu bojiště

identify significant facts for subsequent interpretation”⁹, whilst integration is ”in intelligence usage, a step in the processing phase of the Intelligence Cycle whereby analysed information and/or intelligence is selected and combined into a pattern in the course of the production of further intelligence”¹⁰. In practice, integration follows on from analysis without a break and the two processes are treated as one. During analysis, collated and evaluated information is scanned for significant facts. These are then related to other known facts, and deductions are drawn. Integration is the drawing together of the deductions, and the determining of a pattern of intelligence, such as a sequence of events or the profile of an individual. This aspect of processing, as with evaluation, is almost totally based on human judgement, informed by subject-matter expertise, and is a critical point in the Intelligence Cycle. Despite advances in CIS support to intelligence, there is as yet no substitute for the experience and judgement of the analyst, although software tools have reduced his workload.

Kalous připomíná, že analýza je velmi často bezprostředně závislá na využití postupů dedukce a indukce: „Analýza je charakteristická především uvažováním založeným na základních a ve zpravodajské analýze nejčastěji využívaných myšlenkových procesech dedukce a indukce. V případě **indukce** vyvozujeme obecně platné závěry na základě sledování dílčích premis, od jednotlivého tedy docházíme k obecnému. V praxi tedy z vlastního nebo zprostředkovaného pozorování vytváříme zákonitosti (např. drogově závislí zpravidla získávají prostředky na drogy trestnou činností). Nesmíme přitom zapomínat, že tímto způsobem odvozené zákonitosti nemusejí být vždy zcela spolehlivé. Opačným způsobem postupujeme v případě **dedukce**, která je založena na vyvozování konkrétních závěrů z jedné nebo více obecných zákonitostí. Je-li v takovémto případě pravdivá premisa, musí být pravdivý i závěr (např. všichni Holanďané jsou gramotní + všichni Holanďané rozumějí anglicky – pokud je daná osoba holandského původu, musela porozumět anglicky psaným instrukcím). Kalous k dedukci uvádí, že ve zpravodajství zpravidla slouží k předpovědím, jejichž účelem je varování před postupem protivníka (hromadění sil na hranicích a přesun vedení protivníka do bunkrů předchází útoku).“¹¹

⁹ AAP-6

¹⁰ AAP-6

¹¹ Kalous, M.: Hlavní metody zpravodajské analýzy a způsoby usuzování. Vojenské rozhledy č. 3/2010, str. 24-32.

1 INFORMAČNÍ ANALÝZA

Zpravodajská práce je obvykle chápána jako získávání informací. Zpravodajská analýza ovšem, jakkoliv je často označována za srdce zpravodajství, na získávání informací samotném nespočívá. Analýza se zabývá zpracováním informací prostřednictvím jejich hodnocení v kontextu dalších informací. Toto hodnocení je východiskem pro zformování předpokladů dalšího vývoje. Ve své podstatě je zpravodajská analýza jednoduchým procesem, kdy na základě dostupných poznatků o dané situaci nebo entitě, která pro nás má nebo může mít strategický, operační nebo i taktický význam, s určitou mírou pravděpodobnosti za pomoci analytických metod přiřazujeme její budoucí vývoj, respektive její předpokládané jednání.

Jedná-li se skutečně o tak jednoduchý proces, jak bylo výše naznačeno, proč se tedy o zpravodajské analýze píší obsáhlé knihy, pořádají vědecko-odborné konference a proč se na zpravodajské analytiku kladou tak vysoké nároky? V dřívější době skutečně nebylo třeba rozsáhlých analýz. Zpravodajství ještě v 19. století získávalo různými metodami jednotlivé informace, u nichž postačilo zhodnotit věrohodnost, význam a na jejím základě upravit prognózu. S rostoucím počtem informací ovšem geometrickou řadou narůstají nároky na jejich zpracování. Informací je značný nadbytek a zásadním problémem se v dnešní době stal spíše jejich výběr, třídění, hodnocení a archivování.

Robert M. Clark ve své knize „Intelligence Analysis: Estimation & Prediction“¹² výstižně charakterizuje zpravodajskou analýzu jako **komplexní proces vytváření si názoru z dostupných informací**. Typickým úkolem zpravodajské analýzy je podle jeho názoru **identifikace poznatků, jejich zpřesnění, ověření, vyhodnocení a zpracování ve výstupy (hypotézy, prognostické analýzy, závěry, nebo předpovědi) využitelné ve strategickém rozhodování nebo v operativním plánování**. Vliv zpravodajské analýzy se odráží ve všech fázích zpravodajského cyklu, ačkoliv nejvýraznější podíl má analýza na fázi tvorby (produkce), vzhledem k tomu, že analýza sestavuje většinu zpravodajských výstupů. Požadavky analýzy jsou ale směrodatné také pro fázi sběru informací a do jisté míry také pro jejich šíření (distribuce), kde analýza přiřazuje jednotlivým informacím jejich adresáty i pro fázi řízení (direction), ve které se analýza podílí na identifikaci zpravodajských potřeb.¹³

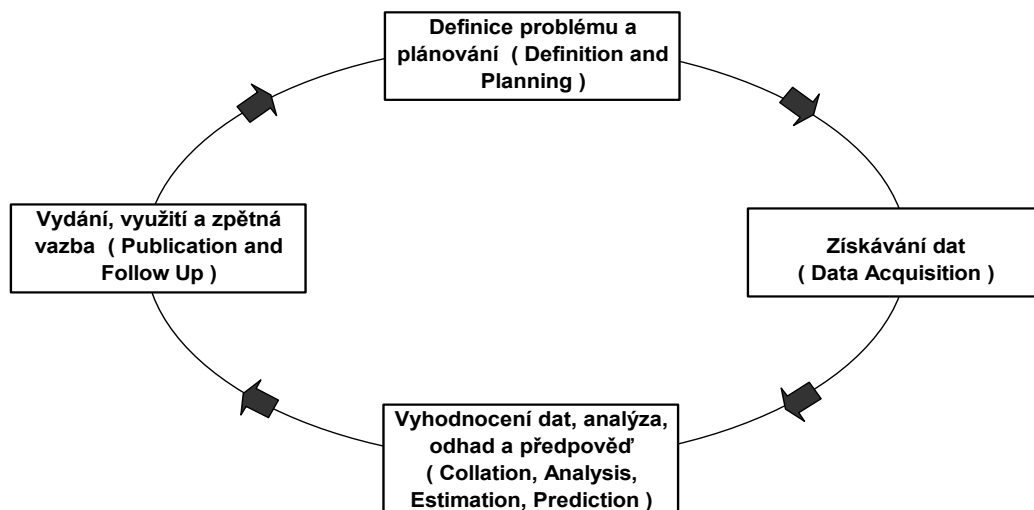
¹² Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace.

¹³ Horák O.: Zpravodajská analýza: Teorie zpravodajské analýzy a tvorby zpravodajských produktů pro zpravodajskou přípravu bojiště

Zpravodajská analýza je tedy svým charakterem do značné míry totožná s celým zpravodajským procesem a paralelně se zpravodajským cyklem (někdy se také hovoří o tzv. produkčním cyklu) můžeme v tomto smyslu hovořit i o analytickém cyklu.¹⁴

1.1 Analytický cyklus

Analytický cyklus zahrnuje podle Clarka v rámci plánování formulaci problému – sběr informačních vstupů – poznatkovou a datovou analýzu, formulaci závěrů a jejich publikaci. Dílčí etapy analytického cyklu by přitom měly jedna na druhou postupně navazovat a popřípadě také odrážet oddělení rolí v různých analytických činnostech. O cyklu se přitom hovoří nejen vzhledem k posloupnosti jednotlivých fází, ale také proto, že každá výsledná informace obvykle iniciuje definici nového problému a zrod nového úkolu. Podobně jako u malého dítěte každá odpověď generuje nové a nové dotazy. Výklad zpravodajského a analytického cyklu, včetně různých přístupů a alternativ, podává Petr Zeman v článku Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept.¹⁵



Obrázek 1: Tradiční zpravodajský cyklus

Zdroj: CLARK (1996).

¹⁴ Viz Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu publikace str. 8

¹⁵ Zeman, P.: Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? Obrana a strategie 1/2010, str. 45 – 64.

1.1.1 Formulace problému

Formulace analytického problému spočívá v definici dotazu (požadavku) – zúžení problému na soubor specifických otázek, které mají být zodpovězeny, někdy se v této souvislosti hovoří o identifikaci rizik a specifikaci zadání. Dotaz musí mít již konkrétní podobu, kterou je třeba vyjasnit obousměrnou komunikací mezi vedoucím analytikem a zákazníkem. U klasických zpravodajských služeb zařazených do státních struktur jsou to političtí představitelé na vrcholné i střední úrovni, vojenští velitelé apod., u komerčního zpravodajství mohou být zadavateli manažeři různé úrovně. Obecně lze říci, že zadavatelem je každý, kdo má oprávnění využívat ve svém rozhodovacím procesu informační podporu zpravodajských struktur.

První nezbytný krok ve formě komunikace zadavatele a vedoucího analytika, jehož výsledkem má být formulace konkrétního dotazu, velmi často podceňujeme. Zadavatel mnohdy vysloví dotaz a analytik bez upřesňujících otázek zpracuje odpověď. Až v okamžiku, kdy předloží svůj výstup, zjistí, že sice odpověděl na to, co si zadavatel vyžádal, ale přesto výsledek není tím, co zadavatel úkolu ve skutečnosti chtěl. Několik minut komunikace na počátku této fáze analytického cyklu může ušetřit dlouhé hodiny analýzy, někdy možná i dlouhé týdny práce celých analytických týmů. Abychom předcházeli situacím typu „běž tam; nevím kam a přines to; nevím co... a pak ti řekneme, zda to bylo ono...“, je nutné aby se prostřednictvím komunikace mezi analytikem a zadavatelem upřesnilo a ujasnilo, co přesně zadavatel myslí a zda jeho požadavku analytik také správně porozuměl.

Porozumění mezi zadavatelem a analytikem ve zpravodajském prostředí nezřídka komplikuje uplatňování zásady „need to know“, kdy zadavatel nechce prozradit, k čemu má analýza sloužit a v jakém kontextu bude využita. Komunikace mezi analytikem a zadavatelem může být ztížena i velkým rozdílem v jejich vzájemném formálním postavení (zadavatelem může být vysoce postavený důstojník, státník nebo vrcholový úředník, který nemá čas k podrobné diskusi s řadovým analytikem a ten naopak není v pozici, aby mohl klást formálně mnohem výše postavenému zadavateli jakékoli upřesňující dotazy), geografickou vzdáleností nebo i komunikačními prostředky a jejich utajením.

Dotaz by neměl být příliš obsáhlý, aby jednotlivé detaily neznemožnily porozumění podstatě problému a jeho analýze. Pokud je fáze formulace problému vynechána nebo nedostatečná, existuje značné riziko, že výsledná analýza se namísto na zodpovězení problému zaměří

pouze na využití stávajících poznatků, kterými disponuje a které s danou problematikou nějak souvisejí.

Kromě samotné komunikace mezi zadavatelem a analytickým pracovištěm je třeba mít na paměti i skutečnost, že zdaleka ne každý analytický úkol je založen na iniciativě oprávněných klientů. Právě naopak, řešení mnohých zpravodajských úkolů je iniciováno na úrovni zpravodajské analýzy nebo zpravodajského managementu a klientům je distribuován až finální produkt. Zadání takových úkolů ovšem u státních zpravodajských služeb musí vycházet z rámcových úkolů, které tyto služby obvykle mají uloženy od politického vedení státu ve formě zákonů nebo vládních nařízení. Petr Zeman k tomu uvádí, že služby mohou v takto vymezeném mandátu konat z vlastní iniciativy, aniž by musely čekat na specifikování problémů shora. Na této úrovni je pak zadavatelem vedení samotné zpravodajské služby a namísto vnější autority pak nastupuje autorita vnitřní.¹⁶

Kromě možnosti formulovat problém na základě iniciativy zevnitř zpravodajské služby se zpravodajský analytik orientuje i na potenciální hrozby, které dosud formální systém úkolů nebral v úvahu. Jsou to potom zpravodajci, kteří svoje klienty upozorňují na potenciální problémy. Zeman v této souvislosti hovoří o tom, že je část produkčních kapacit zpravodajských služeb rezervována pro problémy a hrozby, které dosud nebyly zcela přesně rozpoznány (nebyly ještě sekuritizovány). Produktem zpravodajské činnosti je pak sice předem nevyžádaná, ale důležitá signalizace či varování – zpravodajský cyklus v tomto případě proběhl bez fáze zadávání a plánování.¹⁷ Otázkám signalizace a včasného varování se budeme věnovat podrobněji v závěru kapitoly Informační odhadování a prognóza.

Součástí formulace problému by mělo být i rozhodnutí o metodě způsobu řešení problému. Analytik zde tedy zváží, jaký typ problému má před sebou a jakou cestou jej nejlépe řešit. Obvykle je využíváno binární rozhodování, kdy jsou proti sobě stavěny vždy dva způsoby řešení, takže pokud existují například čtyři způsoby řešení, porovnáváme vždy postupně vzájemně dva z nich, abychom nakonec zvolili ten z nich, který vyhodnotíme jako optimální.

Na volbu metody řešení má výrazný vliv typ problému. Rozeznáváme pět typů problému:

- strukturální problémy,
- deterministické problémy,

¹⁶ Zeman, P.: Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? Obrana a strategie 1/2010, str. 45 – 64, str. 50

¹⁷ Zeman, P.: Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? Obrana a strategie 1/2010, str. 45 – 64, str. 50

- slabě náhodné problémy,
- výrazně náhodné problémy,
- neurčité problémy.

Strukturální problémy jsou vybaveny všemi nezbytnými daty, takže analytik k jejich řešení tato data pouze utřídí a vyhodnotí. Nejdůležitější roli zde hrají fakta, nejméně je přihlíženo k odhadům. Příkladem může být například bojová sestava (order of battle).

Deterministické problémy jsou také vybaveny téměř všemi nutnými daty, ale řešení problému si vyžaduje vytvoření nějaké formy aritmetického modelu. Typickými jsou problémy vědecké nebo technické povahy; využijeme dostupná data k technice, vložíme je do rovnic a výpočtem získáme možná řešení. Takové analytické techniky jsou označovány jako kvantifikace. I zde hrají primární roli fakta.

Slabě náhodné problémy sice taktéž provázejí dostupná data, ale výsledky umožňují širší spektrum odpovědí. Příkladem může být předpověď volebních výsledků, kdy známe všechny kandidáty, ale nevíme, kdo z nich bude vítězem. Řešení musí být dosaženo nejen pomocí faktů ale i použitím analytických odhadů. Na tento druh problémů se hodí metoda srovnávání hypotéz a důkazů.

Výrazně náhodné problémy nemají všechna možná řešení založena na dostupných datech a tak zde hraje důležitou roli odhad, který nahrazuje chybějící informace. Příkladem může být bitevní strategie protivníka. Můžeme například znát obecnou vojenskou strategii dané země ale na strategii, kterou konkrétní velitel použije v konkrétní bitvě, můžeme pouze usuzovat.

Neurčité problémy jsou spojeny s malým množstvím faktů a vyžadují proto velkou porci odhadů. Příkladem může být prognóza rozhodnutí politického vůdce. Výstupem obvykle bývá soubor nejvíce pravděpodobných řešení.

1.1.2 Plánování studie (projektu)

V okamžiku, kdy analytik definoval, co má být „analytickým problémem“, musí si efektivně naplánovat svoji činnost tak, aby zpracoval svůj zpravodajský výstup v požadovaném rozsahu a včas. Plánování je již možno považovat za interní záležitost daného zpravodajského pracoviště.

Než začneme na projektu pracovat, musíme si ujasnit, jak má vypadat konečný výstup, co by měl obsahovat a jakou by měl mít formu. Má být výstupem briefing nebo přednáška, souvislý text nebo příručka? Jaký má mít výstup rozsah? Zde platí, že bychom měli začínat „od konce“ a celou práci přizpůsobili tomu, jak má vypadat výstup. Požadovanému obsahu pak musíme přizpůsobit způsob plnění úkolu, přidělení personálních i technických kapacit, strategii postupu a použití metod.

Plánování studie obsahuje stanovení objektivních kritérií pro vyhodnocování potenciálních řešení. Na základě těchto kritérií jsou poté navržena alternativní řešení problému. Na základě času, který je pro zpracování analýzy k dispozici, volíme odpovídající rozsah a hloubku analýzy i použité analytické metody, které se mnohdy liší co do časových nároků. Je přitom nutné dbát na to, aby byla analýza pokud možno co nejúplnější (jednotlivé aspekty problému by měly být analyzovány do srovnatelné hloubky, aby nedošlo ke zkreslení analytického výstupu) a aby byl výstup dodán v požadovaný čas a analýza mohla být využita k danému rozhodnutí. Informace totiž bohužel často velmi rychle stárnou a ztrácejí na hodnotě. Málokdy máme k dispozici dostatek času pro důkladné využití všech potenciálních zdrojů a důslednou analýzu vstupních informací. Analytik pak musí pečlivě dbát o to, aby nedostatek času nezpůsobil zkreslení výsledné informace.

1.1.3 Získávání dat

Získávání dat představuje postup ve třech krocích:

1. Určení dostupnosti dat - v rámci získávání dat je třeba v první řadě udělat inventuru existujících poznatků co do jejich dostupnosti a kvality. Ačkoliv lenost je přirozenou lidskou vlastností, která mnohdy vede k významným objevům a zlepšovacím návrhům, v tomto případě je chybou spokojit se s informacemi a daty, které jsou k dispozici a rezignovat tak na využití dat, která by bylo možné ještě různými formami získat; analýza omezená jen na dostupné poznatky je nutně zkreslující a může vést k chybným rozhodnutím.
2. Určení informační mezery (informační potřeby) – na základě určení dostupnosti dat zjistíme, která data a informace máme k dispozici a které je ještě třeba získat, abychom byli schopni zpracovat požadovaný výstup odpovídající zadání.
3. Sběr informací a dat potřebných k vyplnění informační mezery.

Stále závažnější výzvou spojenou se sběrem informací je skutečnost, že při použití určitých způsobů sběru informací obvykle získáme mnohem více informací, než naše kapacita umožňuje zpracovat. Řešením může v určitých případech být informatizace zpracování dat, zejména jejich třídění, obvykle na základě klíčových slov, jejich četnosti a kombinací. Petr Zeman v té souvislosti upozorňuje na riziko, že analytik spoléhající na digitalizované třídění dat snadno ztrácí přehled o původu těchto informací i motivaci stimulovat zdroje k získávání dalších informací.¹⁸

1.1.4 Analýza

Analýza je často považována za jádro zpravodajského procesu – přeměnu hrubých dílčích dat a informací ve výslednou informaci, v níž jsou dílčí informace zařazeny do kontextu dalších informací a okomentovány s ohledem na jejich zdroj a spolehlivost a v neposlední řadě jsou vyhodnoceny v kontextu rozhodovacího procesu, v němž mají sloužit. (Analytik by samozřejmě obvykle neměl znát identitu zdroje informace, jedná-li se o informaci nabytou utajovanými metodami. Měl by ovšem být seznámen s jeho charakterem aby dokázal posoudit jeho spolehlivost a podle toho s informací získanou od takového zdroje i dále pracoval. Pokud to formát výstupní informace dovoluje, je žádoucí, aby analytik u klíčových informací na povahu zdroje upozornil, zejména je-li tento zdroj problematický.) Spočívá v popisu stavu dané entity (technologie, systém, osoba, organizace, stát, odvětví) a jejích změn.

Analýza může mít za cíl například charakterizovat nějakou teroristickou organizaci – kde působí, kolik má členů a sympatizantů, kdo a jak organizaci vede, jaké jsou proklamativní i skutečné cíle organizace, odkud získává prostředky na svoji činnost, jaké formy útoku využívá, jaký modus operandi tyto útoky mají, jaké jsou slabiny a silné stránky této organizace, vztahy k jiným teroristickým organizacím a extremistickým skupinám a prognóza dalších aktivit skupiny v různých variantách v závislosti na externích okolnostech. Samozřejmě, čím více je externích okolností a čím jsou vlivnější, tím větší nejistota panuje pro výstupy prognózy, podobně je to i s časovým horizontem prognózy, kde obecně platí nepřímá úměra mezi délkou a přesností prognózy, i když v některých případech tato nepřímá úměra neplatí.

¹⁸ Zeman, P.: Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? Obrana a strategie 1/2010, str. 45 – 64, str. 54

Metody zpravodajské analýzy mají svým charakterem mnoho společného s vědeckým nebo akademickým výzkumem – nicméně na rozdíl od vědeckých ústavů využívá zpravodajská analýza mimo konvenčních informačních zdrojů (zdroje tzv. otevřené) také informace získané zpravodajskými prostředky (HUMINT, SIGINT, IMINT, ELINT, případně i LIAISON – spolupráce zpravodajských služeb na mezinárodní úrovni).

Samotnou fázi analýzy člení Petr Zeman do několika navazujících myšlenkových kroků¹⁹:

1. Ohodnocení vstupních informací – *evaluation*, kdy informaci posuzujeme na základě věrohodnosti jejího zdroje, relevance informace (jejího vztahu k našemu problému) a z hlediska její úplnosti a včasnosti (blíže k hodnocení vstupních informací v kapitole informace a jejich posuzování);
2. Vlastní analýza vstupních informací – *analysis* (analýza v užším slova smyslu), kdy analytik na základě vlastní myšlenkové práce identifikuje signifikantní fakty a na jejich základě formuluje hypotézy;²⁰
3. Integrace informací – *integration* a jejich interpretace – *interpretation*, kdy analytik spojí analyzované informace do souvislého obrazu, jednotlivé hypotézy vyhodnotí a na základě tohoto hodnocení předloží na argumentech založené závěry. Ideálem je popis stavu spojený s prognózou trendů a jejich alternativ.

1.1.5 Publikace, využití a zpětná vazba

Poslední fází analytického procesu, která cyklus uzavírá a zahajuje cyklus nový, je vydání analýzy a následná zpětná vazba (Clark tuto fázi označuje jako *publication and follow up*²¹). Zpravodajský výstup v podobě analýzy zde funguje jako podklad pro rozhodování konečných uživatelů. Výsledná analýza může mít nejrůznější formy, ať již (nejčastěji) souvislý písemný text, briefing, tabulku nebo prosté ústní sdělení.

Každá z těchto forem má své výhody a nevýhody a je vhodná pro různé situace a různé klienty. Pro další běh zpravodajského cyklu je žádoucí, aby forma publikace umožnila co možná nejfunkčnější zpětnou vazbu s co nejmenším počtem prostředníků, aby tvůrci analýzy

¹⁹ Zeman, P.: Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? Obrana a strategie 1/2010, str. 45 – 64, str. 55

²⁰ Horák ve svém článku Problémy zpravodajské analýzy definuje tento krok obdobně, jako oddělování podstatných elementů informací a stanovení relativní důležitosti informace vzhledem k již známým informacím.

²¹ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace str. 8

byli informováni o jejím využití, výhradách, připomínkách a zpřesňujících dotazech uživatelů. Z tohoto pohledu je žádoucí osobní styk mezi analytikem a uživatelem analýzy, který ovšem není zdaleka vždy reálný, zejména je-li uživatelem například velitel vojenské jednotky v zahraniční operaci nebo vysoce postavený manažer nebo politik.

1.2 Oč jde ve zpravodajské analýze

Jestliže chápeme podstatu zpravodajství a význam a obsah zpravodajské analýzy, můžeme se prozatím ve stručnosti soustředit na roli analytika, jeho povinnosti i úskalí jeho práce. Úkolem zpravodajského analytika je²²:

- jasně definovat zpravodajské problémy,
- předjímat vývoj a trendy,
- poskytovat klientům vlastní úsudky a názory,
- objasnit klientům, co se děje pod povrchem v oblastech zájmu,
- být schopen citlivě reagovat na podněty klientů,
- kriticky vyhodnocovat dostupné informace, jejich relevanci, spolehlivost a váhu,
- vystihnout klíčová sdělení v surových informacích a dokázat identifikovat důležité detaily v záplavě informací,
- formulovat smysluplné úsudky na základě syntézy shromážděných dat,
- vyrovnat se s dvojznačnostmi a nejasnostmi, ověřovat hypotézy, hledat soulad v na první pohled protichůdných informacích,
- soustavně bojovat s vlivy předsudků,
- nepodléhat klamům,
- nepodléhat politickým tlakům,
- brát v úvahu alternativní pohledy a scénáře vývoje,
- zohledňovat důsledky analýzy pro klienta.

²² Analytic Thinking and Presentation for Intelligence Producers. Dostupné z: <http://scip.cms-plus.com/files/Resources/Analytic-Thinking-CIA.pdf>

Analytik se musí umět smířit se skutečností, že nemůže vědět vše a že má k dispozici zpravidla rozporuplné, ne vždy stejně spolehlivé a úplné informace. Podle kvality informací musí umět používat slova typu „*údajně*“, „*pravděpodobně*“, „*velmi pravděpodobně*“, „*není vyloučeno*“, jako odborná pojmenování s přesným a jednoznačným významem daným pravidly a kulturou konkrétního pracoviště, přičemž s přesným významem těchto výrazů by měl být seznámen také každý z uživatelů analytických výstupů. Přesné a jasné vyjadřování je podmínkou každé zpravodajské práce. Analýza v širším smyslu, která je ve formě publikace a využití zpravodajského výstupu předkládána uživateli, musí dbát na potřebu správné interpretace tím více, čím méně přímá je zpětná vazba, tedy čím více prostředníků stojí mezi analytiky a konečnými uživateli jejich výstupů.

Adresát se obvykle spoléhá na analytikovu odbornost a očekává od něj poskytnutí souhrnného pohledu na daný problém, včetně podstatných souvislostí. Není posláním analýzy zahrnout klienty zbytečnými detaily, jejichž nadbytek naopak znehodnotí výsledek celé analýzy. Detaily spíše spojujeme a do výstupu namísto fragmentů využijeme jen celkový obraz mozaiky. Přesto je nutné v analýze věnovat prostor upozornění uživatelů na všechna slabá místa analýzy – kde usuzujeme na základě faktů a kde se pouze domýšlíme. Detaily takové povahy naopak zdůrazníme. Analytik je totiž nucen podat celkový obraz situace, aniž by měl k dispozici všechny části mozaiky, rozsah požadovaných závěrů bude vždy přesahovat oblasti pokryté dostupnými daty.

2 KREATIVNÍ A KRITICKÉ MYŠLENÍ

Jak již bylo naznačeno, analýza vyžaduje tvořivý přístup a současně schopnost kriticky vyhodnocovat dostupné informace a předkládané myšlenky. Prvními předpoklady úspěšné analýz jsou proto schopnosti kreativního a kritického myšlení. Obě tyto kategorie souvisejí s objektivitou analýzy. Analytik podle Clarka²³ nemůže zavrhnout poznatky jenom proto, že jsou v rozporu s jeho očekáváním. Hledání argumentů na podporu předčasně přijatých závěrů nemá ve zpravodajské činnosti místo. Bohužel, většina největších zpravodajských chyb v historii (i těch, kterých se zpravodajské služby dopouštějí, zatímco čtenář čte tyto řádky) vznikla právě v důsledku tohoto chybného postoje. Objektivní přístup se prosazuje a obhazuje tím složitěji, čím těsněji se dotýká politiky.

2.1 Kreativní myšlení

Kreativní myšlení nemá žádná předem daná pravidla, nicméně předpokládá ustálený postup ve čtyřech krocích:

1. Akumulace.
2. Inkubace.
3. Iluminace (vnuknutí).
4. Verifikace.

Akumulace je stádiem, kdy analytik shromáždí veškeré dostupné informace k dané otázce. Mělo by přitom jít více než o pouhé sbírání dat ale i o sumarizaci vlastních poznatků, předsudků, nápadů, konceptů, hodnot a zkušeností.

Inkubace je stádiem, kdy analytik nechává akumulované informace kvasit ve svém mozku, zatímco vykonává jiné aktivity.

Iluminace je fází, kdy na povrch analytikovy mysli vytane tvůrčí odpověď na danou otázku. Iluminace je úzce spojená s inspirací a není příliš přehnané říkat, že stejně jako umělec i dobrý analytik je na inspiraci závislý. Ve fázi iluminace je důležitý nápad, hlavní myšlenka

²³ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace.

analýzy, ústřední poselství jeho výstupu, bez kterého bude každý výstup nutně považován za prázdný.

Verifikace

Fáze verifikace zahrnuje ověření tvůrčí myšlenky, prověření její pravdivosti. Mezi největší nebezpečí zpravodajské analýzy totiž patří formulace chybné tvůrčí myšlenky, která může být na první pohled důvtipná, aspekty daného problému s její pomocí nacházejí zdánlivé souvislosti a vše do sebe začíná zapadat, ačkoliv vysvětlení je ve skutečnosti mylné. Verifikace úzce souvisí s kritickým myšlením, které je také základním předpokladem správné analýzy. Pro dokonalou ilustraci podobného omylu, který může mít i fatální následky, doporučuji četbu knihy Curveball autora Boba Drolina, která vyšla také ve zdařilém slovenském nebo v českém překladu.

Kreativní proces a verifikace tvůrčích myšlenek spočívá v objevování tzv. „nových paradigmat (modelů)“. Paradigmata jsou vzory využívané jako šablony našich akcí a soudů v podobě souboru pravidel, které omezují naše myšlenky. Paradigmata jsou v běžném životě užitečná, protože vytvářejí hranice, podle kterých poznáváme, jak úspěšně řešit obvyklé situace. Jsou ovšem zhoubná tím, jak v nich vázneme, chceme-li například správně předpovídat budoucnost. Uváznutí v paradigmatu se v odborné literatuře nazývá „**paradigma efekt**“.

Clark uvádí, že aby mohl analytik adekvátně analyticky vyhodnotit určité události v zahraničí, musí se oprostit od vlastního názoru například na válku, chudobu, rasismus nebo korupci ve státě.²⁴ V praxi lze paradigma efekt popsat jako selektivní pohled na svět, kterým vnímáme pouze ty jevy, které nejlépe odpovídají našemu paradigmatu. Takovým zavádějícím paradigmatem může být například naše mylné ztotožňování Arabů s muslimy, zatímco nejlidnatější muslimské země nejsou ty arabské ale Indonésie, Pákistán nebo Írán. Jiným takovým velmi častým příkladem škodlivého paradigmatu je identifikace ruského a levicového, zatímco ve skutečnosti mají levicové ideologie v dnešní Ruské federaci zcela marginální vliv.

Paradigmová paralýza je forma podléhání paradigmatům, kdy se necháváme zaslepit úspěchem starých modelů a našich investic v jejich využívání. Typickým příkladem může být

²⁴ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 10

například přesvědčivá analýza o špatném zdravotním stavu hlavy zájmového státu, na jejímž základě jsme vyvinuli analytické modely nástupnictví. Máme pak tendenci potlačovat signály o zlepšujícím se zdravotním stavu daného státníka jen proto, že neodpovídají paradigmatu, pro který jsme tak efektně přesvědčily svoje zákazníky. Ve skutečnosti však musíme naopak být vždy připraveni k modifikaci nebo dokonce ke změně paradigmatu.

Zpravodajští analytici, kteří jsou schopni zaujmout objektivní postoj a rozumějí vědeckým metodám (R. V. Jones je nazývá kvalifikovaní a bdělí pozorovatelé), mohou využít náhodných jevů a událostí k odhalení zcela nových nebo neočekávaných souvislostí, někdy mnohem významnějších než to, co původně hledali.²⁵ Takový signál může ukázat na chybný konvenční úsudek a otevřít zcela nový směr v řešení problému.²⁶

Tím, kdo je schopen přejít od jednoho paradigmatu ke druhému, je obvykle osoba, která původní paradigma nezná, takže uvažuje bez hranic a dokáže být kreativní. Takové osoby je třeba plánovitě využívat v zájmu „pružnosti paradigmat“ a pomocí jejich úsudku pravidelně testovat platnost starých paradigmat.

2.2 Kritické myšlení

Zdaleka ne vždy je skutečnost takovou, jakou se nám jeví na první pohled. Lidská tendence uvažovat v rámci dlouhodobě zažitých vzorců nás vede k bezmyšlenkovitému přijímání nejpohodlnějších řešení a odpovědí, ačkoliv realita může být velmi odlišná. Je velmi časté, že vidíme to, co čekáme, že uvidíme, zatímco můžeme velmi snadno přehlédnout skutečnost. Typickým příkladem fungování lidského myšlení a do značné míry i lidských smyslů je hříčka s pomíchanými písmenky ve slovech.

"From Cambridge University

O lny srmat poelpe can raed tihs.

I cdnuolt blveiee taht I cluod aulacilty uesdnatnrd waht I was rdanieg. The phaonmneal pweor of the hmuan mnid, aoccdrnig to a rscheearch at Cmabrigde

²⁵ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 11

²⁶ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 11

*Uinervtisy, it deosn't mtttaer in waht oredr the ltteers in a wrod are, t he olny iprmoatnt tihng is taht the frist and lsat ltteer be in the rgh it pclae. The rset can be a taotl mses and you can sitll raed it wouthit a porbelm. Tihs is bcuseae the huamn mnid deos not raed ervey lteter by istlef, but the wrod as a wlohe. Amzanig huh? yaeh and I awlyas tghuhot slpeling was ipmoranttt! if you can raed tihs psas it on !!"*²⁷

Aplikujeme-li toto poznání na běžné zpravodajské problémy, můžeme při nedostatečném důrazu na kritické myšlení oprávněně očekávat, že předpokládáme-li útok nepřítele, automaticky máme tendenci v každém jeho manévru spatřovat důkazy příprav útoku, byť bychom za jiných okolností při objektivním posouzení konkrétních indikátorů uvažovali zcela jinak.

Kritické myšlení, kritický postoj nebo také kritičnost (z řeckého *krinein*, rozlišovat, posuzovat) znamená *schopnost nepodléhat prvnímu dojmu. Kritické myšlení je cíleným úsudkem získaným na základě pozorování, zkušenosti a verbálních i písemných poznatků a argumentů*. Kritické myšlení lze také charakterizovat jako **formu uvážlivé skepse a nedůvěry, kdy na základě vlastních i zprostředkovaných poznatků a zkušeností hodnotíme předkládané informace, myšlenky a argumenty**.

Horák kritický způsob myšlení definuje jako schopnost nepodléhat prvnímu dojmu, obecnému mínění nebo naléhavosti nějakého sdělení, naivně nepřebírat tradované názory, nýbrž dokázat zaujmout odstup a vytvořit si vlastní názor na základě vědomostí a zkušeností jak vlastních, tak jiných důvěryhodných osob.²⁸

Je častým pravidlem, že čím více úsilí věnoval analytik do tvorby dané hypotézy, tím větší tendenci má akceptovat zavádějící argumenty, které svědčí ve prospěch této hypotézy a tím menší ochotu má připustit ty argumenty, které jsou v rozporu s „jeho“ hypotézou. Proto je třeba neustále se chybných argumentů vystříhat, aby nedošlo ke zpravodajskému selhání. Tam, kde se ostatní spoléhají na víru, se analytik nepřestává ptát.

²⁷ Převzato z: <http://scienceavenger.blogspot.com/2007/12/cambridge-word-scramble-study-its-fake.html>

²⁸ Horák, O.: Problémy zpravodajské analýzy definuje tento krok obdobně, jako oddělování podstatných elementů informací a stanovení relativní důležitosti informace vzhledem k již známým informacím.

Obtížnost zaujetí kritického postoje k předkládaným informacím přitom roste tím více, čím emotivnější vztah k dané otázce chováme. Vzhledem ke způsobu lidského uvažování může být kritické myšlení pouze ideálem, ke kterému bychom se měli snažit směřovat, ale kterého v jeho krystalické formě nebudeme schopni dosáhnout.

Základním článkem analýzy je logika. Často jsme přitom nuceni činit závěry na základě neucelených, vágních a mnohdy dokonce protichůdných informací. Tím více musejí být naše závěry podrobovány příkré kritičnosti. Hlavní funkcí zpravodajské analýzy je totiž formování nepodjatých úsudků založených na důkazech. Samozřejmou by měla být snaha o maximální korektnost při formování úsudku a to tím více, čím vágnější jsou informace, na jejichž základě máme vytvářet analytickou prognózu. Existují dva způsoby kritické analytické úvahy; deduktivní a induktivní:

- v případě deduktivní (odvoditelné) úvahy vyplývá závěr nezbytně přímo z předpokladu - je-li platné deduktivní tvrzení a je-li správný i předpoklad tohoto tvrzení, musí být automaticky správný i závěr,
- induktivní (vyvozující) uvažování vede k závěru, který pravděpodobně vychází z předpokladu, přičemž síla induktivního závěru závisí na míře oprávněnosti předpokladu – deduktivní tvrzení je tedy považováno za platné nebo neplatné, zatímco induktivní tvrzení je hodnoceno jako silné nebo slabé.

Předpoklad (premise) je kombinací důkazu a domněnky, tvrzení (argumentation) logickým řetězcem předpokladů, ze kterých může být vyvozován závěr.

Je třeba mít stále na zřeteli, že zpravodajství musí poskytovat svým klientům (decision-makers) pečlivě sestavené argumenty, které budou zcela zřejmě demonstrovat, jak byl z jednotlivých předpokladů učiněn daný závěr. Analytik musí předložit přesnou a jasnou argumentaci aby doložil platnost svých tvrzení.

2.2.1 Test relevance

Pomůckou pro uplatnění kritického myšlení je test relevance, který napomáhá ověření logičnosti logiky argumentace. Test vyžaduje odpovědi na těchto dvanáct otázek:

1. Byl učiněn unáhlený závěr díky hrozbě postihem? (pokud nebudou předloženy vhodné závěry, najdeme někoho, kdo to dokáže udělat...).

2. Byla přehlédnuta argumentace někoho proto, že se při předchozích argumentacích zmýlil? (zmýlil se minule, tak jej nebudeme respektovat ani nyní...).
3. Přehlížení argumentace z důvodu, že ji předkládá nepopulární subjekt? (konkurenční agentura, nepopulární národ, náboženství...).
4. Nebyly učiněny takové závěry, které jsou zákazníky preferovány? (napíš, co chtějí číst...).
5. Nebyl činěn mylný závěr jen proto, že není dostatek informací? (nemáme důkaz o tom, že by tomu tak nebylo...).
6. Nebyl učiněn chybný závěr proto, že s ním všichni souhlasili? (nikdo neřekl, že to není pravda, tak je to nepochybně správně...).
7. Nebyl učiněn chybný závěr spíše proto, že se analytik zaštitil cizí autoritou? (informace pochází od zdroje, který byl dosud vždy spolehlivý...).
8. Nebyl učiněn závěr na základě unáhleného zevšeobecnění? (každý Íránec je šíita...).
9. Nebyl využit závěr jako podpůrný argument? (Gruzie nenapadne Jižní Osetii, protože jsou Gruzínci mírumilovným demokratickým národem...).
10. Nebylo využito zjednodušující odpovědi na komplexní otázku? (rozpad SSSR způsobil Gorbačov).
11. Nebyla užita irelevantní analogie? (ozbrojení kmenových milic zajistilo uklidnění v Íráku a podobně to bude fungovat i v Afghánistánu...).
12. Nebyla zneužita statistika k podpoře chybného tvrzení? (má-li Írán více než 50 % vysokoškolských studentů ženského pohlaví, jedná se o zemi s demokracií západního typu...).

3. TYPOLOGIE INFORMAČNÍCH PRODUKTŮ

Zpravodajské produkty, které mají formu informačního výstupu, mohou mít nejrůznější povahu a nést nejrůznější podobu. Jejich členění závisí na použitých kritériích:

Periodické:

- zpravodajská informace k určité denní hodině,
- denní zpravodajská informace,
- týdenní zpravodajská informace,
- měsíční zpravodajská informace,
- roční zpravodajská informace (jedná se zpravidla o zpravodajská hodnocení).

Mimořádné:

- tematická zpravodajská informace,
- okamžitá zpravodajská informace,
- odpověď na konkrétní požadavek,
- bilaterální výměna informací,
- multilaterální výměna informací.

Podle formy a rozsahu (obvykle v závislosti na subjektu adresáta a jeho preferencích):

- komplexní analýzy – v písemné formě nebo ve formě prezentace,
- souvislé ústní jednání,
- dílčí sdělení – v písemné formě nebo i ve formě ústního sdělení (například i ve formě telefonního hovoru nebo zaslání SMS).

Výstupní informace může být také kombinací různých výše uvedených forem

3.1 Psaní informačních produktů

Informace průměrného významu, avšak stručně, přehledně, výstižně, vyčerpávajícím způsobem, gramaticky správně a stylisticky na výši zpracovaná, formulovaná tak, aby nevyvolávala žádné pochybnosti ani dotazy – bude hodnocena adresátem/čtenářem lépe, než informace se závažnějším obsahem (tedy logicky pro adresáta přínosnější), avšak podaná bez struktury, nepřehledně, neúplně, s gramatickými chybami a nevhodnou stylistikou.

Zpravodajská analýza slouží jako podklad pro rozhodnutí, která mohou mít mnohdy i strategický dopad. Je proto třeba věnovat enormní pozornost tvorbě výstupní informace. Důvodem veškerého psaní je snaha sdělit myšlenku, pocit nebo informaci. Tuto zásadu by měli autoři důsledněji ctít, protože se často stává, že čtenář někdy jen obtížně chápe, co by mělo být tím sdělením obsaženým v textu. Stává se to tehdy, když autoři nerespektují základní principy psaní: stručnost, jasnost a korektnost. Text se musí dobře číst. Aby byly splněny tyto požadavky, je vhodné respektovat **základní principy analytického psaní**:

3.2 Základní principy analytického psaní:

1. **Hlavní body a shrnutí:** Informační výstup musíme předem rozčlenit v souladu s vlastním záměrem. Zákazníci na strategické úrovni mají málokdy čas na čtení textů delších než dva odstavce. Každá rozsáhlejší analýza by proto měla hned na začátku v několika bodech přehledně vyjádřit podstatu informace (key bullets) a v závěru (nejlépe tučným písmem) stručné shrnutí hlavní myšlenky a argumentů, o které se opírá. Analytik by také měl být srozuměn s faktem, že jeho klíčový zákazník se při čtení výstupní informace bude nezdědka omezovat jen na tyto graficky zvýrazněné části textu bez ohledu na to, kolik úsilí bylo věnováno formulaci jednotlivých myšlenek v hlavním textu výstupu. Celý text pak bude studovat jen tehdy, pokud jej zvýrazněné části textu zaujmou.
2. Stručnější informační výstupy musíme členit také, byť jednodušším způsobem. Podmínkou je oddělení faktické části od části hodnotící. Obvyklá struktura analytické informace má následující podobu:
 - **shrnutí** – stručný přehled o obsahu informace – smyslem shrnutí je nejen informovat čtenáře o obsahu, ale upoutat jeho pozornost k informaci a motivovat jej k jejímu prostudování,

- **analýza** (případně „fakta“) – zde uvádíme podstatu našeho sdělení, zejména fakta, nikoliv ovšem naši interpretaci jednotlivých faktů,
 - **komentář** (případně „hodnocení“ nebo „hodnocení a predikce dalšího vývoje“) – v této části informaci analytik komentuje věrohodnost a význam skutečností uvedených v předešlém oddíle, jejich dopad na pro nás čtenáře podstatné záležitosti a předpoklady budoucího vývoje problematiky. Nemělo by se stát, že komentář pouze zopakuje informace z analýzy.
3. **Začít závěrem:** Pro shrnutí informace je typické, že by měla obsahovat podstatu a závěry informace. Začít uvedením hlavních poznatků a závěrů, za kterými teprve bude následovat argumentace, o níž se klíčové závěry opírají. Zpravodajská analýza je psána pro zaneprázdněné zákazníky, kteří potřebují hned na začátku textu rozpoznat, co chcete říci.
 4. **Organizovat informaci:** Koncipovat informaci logicky a systematicky tak, aby nedošlo k matení čtenáře a abychom se zbytečně neopakovali. Ve struktuře informace musíme mít promyšleno, jak dojdou k cíli sdělení, abych se zbytečně neodchyloval od tématu. Již v této fázi by měl analytik znát odpověď na hlavní otázky – „co, kdy, kde, jak, jakými prostředky a zejména proč“. Vedle toho by měl mít představu, co z uvedených skutečností pro čtenáře vyplývá, jedná-li se o hrozbu, jaká je její intenzita, koho se hrozba týká (např. kontingent AČR, ekonomické zájmy EU nebo bezpečnost ústavních činitelů).
 5. **Ustálený formát:** Každý typ informace by měl mít svůj ustálený formát a strukturu, takže se v ní stálý čtenář dobře a rychle orientuje. Tento formát a strukturu bychom měli respektovat.
 6. **Šetřete slovy:** Nesnažte se vyjadřovat jen krátce ale i výstižně. Vaši čtenáři jsou příliš zaneprázdnění než aby četli dlouhé rozvláčné texty. Ulehčete jim čtení a pište hutně, aby jste na omezeném prostoru sdělili co nejvíce. Používejte jasné, známé a prosté výrazy. Přesnost má ale vždy přednost před stručností! Pokud by stručnost měla být na úkor přesnosti, dejte přednost delší ale jednoznačnější formulaci.
 7. **Přesnost:** Užívejte přesných a jednoznačných vyjádření tak, aby každý čtenář správně pochopil, co chcete sdělit. Věnujte pozornost i čas výběru nejvýstižnějších výrazů

kteře nejpřesněji odpovídají tomu, co máte na mysli. Neřidte se podle toho, zda vy z textu chápete, co jste napsali ale přemýšlejte, zda nemůže při čtení vašeho textu možnost nesprávného pochopení významu. Během tvorby analýzy by si měl analytik klást celou řadu nejřůznějších dotazů, aby si ověřil, zda jsou jeho závěry oprávněné. Myšlenky uvedené v analytickém výstupu ale musí být naopak jednoznačné. V psaném textu nemáme komfort interakce s adresátem, nemáme možnost informaci dopřesňovat. Psané myšlenky proto musejí dávat odpovědi a nikoliv vyvolávat dotazy. Musejí proto být pokud možno co nejpreciznější, úplné, vyčerpávající, jména osob, názvy předmětů a místopisné názvy musejí být jednoznačné, uváděná data a čísla aktuální.

8. **Krátké věty:** Vyhýbejte se příliš dlouhým souvětím a šroubovaným formulacím. Sdělení informace se pak velmi rychle stává nepřehledným, adresát obtížně sleduje smysl a návaznost formulací. Současně bychom se měli vyhnout slovnímu balastu; nic neřikajícím, významově redundantním výrazům.
9. **Neutrální sloh:** Vyhýbejte se novinářským, rétorickým a básnickým obrátům nebo naopak technickému slangu. Nezapomínejte na to, že adjektiva a příslovce v textu oslabují vnímání vašich závěrů.
10. **Mějte na zřeteli, pro koho píšete:** Obsah, rozsah i forma textu by měly být přizpůsobeny tomu, kdo bude jeho hlavním čtenářem. Například adresát na strategickém stupni rozhodování / velení, se bude zajímat spíše o operačně-strategický rámec události (například na které spojení se může protivník spolehnout), zatímco velitel jednotky na linii dotyku se bude spíše zajímat o podrobnosti (například jakými zbraněmi bude vybavena přisunovaná jednotka protivníka). Smyslem analytického výstupu není adresáta poučit nebo ohromit. Vždy je lepší vycházet z toho, že adresát je vzdělaný a zkušený, než abychom textem informace dávali najevo, že jej považujeme za hlupáka.
11. V celém textu je nutno být konzistentní: Pokud v jedné informaci napíšete tentýž výraz řůzným způsobem (např. jméno nebo místopisný název), znevěrohodní celou informaci.
12. Pravděpodobnostní závěry v analytickém psaní: Téměř veškeré závěry, ke kterým ve zpravodajské analýze docházíme, zahrnují určitý prvek pochybnosti nebo

pravděpodobnosti. Existuje několik důvodů, na jejichž základě musí analytik postavit závěr, přičemž všechny tyto důvody závisejí od vlastností vstupních informací, které mohou mít následující nedostatky: nekompletnost, neprůkaznost, nepřesnost, protichůdnost nebo může být jejich zdroj nevěrohodný. Z těchto důvodů nejsme schopni říci, že náš závěr byl učiněn s jistotou nebo že jde o jediný možný závěr, ke kterému lze dojít. Závěr by proto správně měl být formulován pravděpodobnostně. Existují dva korektní způsoby, jak lze závěr formulovat s ohledem na jeho míru jistoty:

- uijeme specifickou pravděpodobnostní formulaci, která nejlépe odpovídá míře našeho přesvědčení o míře jistoty přijatého závěru,
- udáme pravděpodobnostní interval, který kvantitativně ozřejmí míru jistoty přijatého závěru.

13. **Autokontrola:** Málokdo je schopen napsat hned první verzi dokonale. Vždycky počítejte s dostatkem času na přečtení svých výstupů a před odevzdáním je vždy důsledně korigujte.

14. **Kontrola:** Málokdo je schopen odhalit ve vlastním textu všechny nedostatky. Pokud to situace dovolí, nechte svůj text pečlivě zkontrolovat další osobou a nebuďte překvapeni, zklamáni a už vůbec ne dotčeni z toho, kolik chyb a nedokonalostí v textu odhalí. Obrňte se trpělivostí a nelitujte úsilí na opravy textu, které nezřídka vyžadují více času, než kolik jste věnovali samotnému psaní. Dobré myšlenky si zasluhují dokonalé formulace. Kromě toho časem poznáte, jak mnoho jste se díky tomuto pilování dokázali naučit.

4 INFORMACE A JEJICH POSUZOVÁNÍ, SBĚR A TŘÍDĚNÍ

Robert M. Clark připomíná, že **každou novou rešerši bychom měli zahájit v archivu hotových analýz a poznatků**. Jen málo problémů je skutečně nových a mnohé již předmětem zkoumání byly. Analytik by měl **prověřit všechny dostupné poznatky k danému tématu ještě před tím, než zahájí úkolování sběru nových dat**. Jakmile máte k dispozici tyto analýzy, potřebujete mít k dispozici také všechna surová data k danému tématu. Pověst analytika může vážně utrpět, jestliže jako zpracovatel zadá sběrovým článkům požadavek na data, která již v souborech organizace existují.²⁹ Tuto práci by nám měly usnadnit různé druhy databázových software, který daná analytická pracoviště obvykle využívají.

V předchozích kapitolách bylo naznačeno, že v rámci analytického cyklu analytik **ve fázi získávání dat určí po inventuře dostupných poznatků informační mezeru** a na jejím základě specifikuje, jaké informace a data a jakými formami je vhodné ještě získat, aby bylo možné zpracovat výstup odpovídající zadání. Sběr těchto informací není úkolem analytika a měl by být realizován prostřednictvím tzv. zdrojových součástí (resp. zdrojová základna – collection baseline). V informační éře samozřejmě není možné, aby sběr informací obsáhl veškeré existující informace, které s problémem souvisejí a obvykle ani ty z nich, které jsou dostupné. Úkolem analytika je směřovat zdrojové součásti (úkolování – tasking) takovým způsobem, aby sbíraly právě takové informace, které nejlépe přispívají k zodpovězení zpravodajského problému. I v tomto případě je vhodné respektovat, že požadavek na informace, který analytik zasílá zdrojovým součástí, musí být dostatečně srozumitelný a jednoznačný, aby daný zdroj porozuměl, co analytik potřebuje. Formulace požadavku musí být tím jasnější, čím obtížnější je (například z důvodu utajení identity a metod zdroje) vzájemná komunikace a možnost upřesnění dotazu. Abychom předešli tomu, že zdroj bude plýtvat svými kapacitami na sběr poznatků, které již máme k dispozici, mělo by být součástí zadání požadavku na informace také upřesnění stávající úrovně poznání. Toto upřesnění současně může pomoci daným zdrojovým součástí zorientovat se v problematice, která pro ně nemusí vždy být dostatečně známá.

V určitých případech může nastat situace, že stávající struktura zdrojů nepostačuje pro vyřízení požadavku a vzniká potřeba rozšířit kapacitu zdrojových součástí o nové prvky

²⁹ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 28

(agent v regionu, otevřený zdroj sledovaný OSINTem apod.). Nejčastěji k takovým změnám dochází v momentě, kdy se rozšiřuje nebo mění struktura úkolů zpravodajské služby (seznam priorit) nebo v situaci, kdy objekt zpravodajského zájmu prochází překotným vývojem. Příkladem může být například formování tzv. Battle-group EU a jejich prioritní zaměření na africké regiony, kterému je nutné přizpůsobit také zpravodajské zdrojové struktury. Clark v této souvislosti varuje, že získávání nových zdrojů a vytváření podmínek pro zpravodajský sběr (*developing new capabilities*) je dlouhodobý proces. Analytik musí mít buď výjimečnou předvídavost, nebo (což je obvyklejší) dlouhodobě plánovat v závislosti na možnostech sběru. Doba nutná k vybudování zdroje HUMINT je 1–5 let i více. Vývoj a umístění nových systémů SIGINTu a IMINTu trvá v mírových podmínkách až deset let.³⁰ V krátkodobém horizontu proto nemáme možnost vytvořit nový zdroj a musíme vystačit s kreativním úkolováním již existujících zdrojů. I zde je proto nutná předvídavost a s ohledem na budoucí potřeby dopředu budovat nové zdroje, které budou schopny poskytnout odpovědi na otázky, které teprve budou položeny. Impulzy pro budování nových zdrojů by měly v dobře fungující organizaci vycházet od analytiků.

Důležitým prvkem při sběru dat je jejich elektronické zpracování, které bylo vynuceno neustále rostoucím množstvím z celého světa získávaných informací. Elektronické zpracování dat, které spočívá zejména v jejich třídění na základě klíčových slov, je velmi užitečnou pomůckou, nicméně úsudek analytika zatím nahradit nemůže. Analytik musí rozlišovat informace nejen podle jejich kvantitativních charakteristik (jako je frekvence výskytu určitých slovních spojení) ale především podle jejich zdroje a znalostí jeho možností i omezení a úskalí. Při získávání dat je žádoucí čerpat informace od různých zdrojů, protože informace od jednoho zdroje může být zavádějící. Informace z různých zdrojů může napomoci nejen poznat souvislosti zájmové entity a alternativní odpovědi na daný problém ale získat tím i možnost potvrdit danou informaci z jiného zdroje.

4.1 Nejčastější zdroje zpravodajských vstupů

Při zadávání zpravodajských požadavků by neměl být opomíjen OSINT, který bývá často neprávem podceňován. Clark upozorňuje na skutečnost, že do otevřených zdrojů protivníkovi mnohdy uniknou cenné informace, které bystrý analytik při dlouhodobém sledování daného

³⁰ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 30

subjektu může postřehnout.³¹ OSINT je nicméně mimo to také s nízkými náklady schopen poskytnout mnoho souvislostí a detailů, které analytikovi výrazně usnadní orientaci v daném tématu.

Neskonale nákladnějším a zdlouhavějším zdrojem informací ve srovnání s OSINTem je HUMINT. Jeho prostřednictvím ovšem lze (samozřejmě v případě štěstí) získat informace, na které bychom jinými zdroji nedosáhli. Informace z HUMINTu mohou přitom mít různou podobu; ať už jsou to dokumenty a plány, fotografie, digitální záznamy, životopisné informace, technické prvky, názory nebo ústně předaná fakta. Úskalí, která pro analytika informace z HUMINTu představují, spočívají zejména ve snaze zdrojové součásti zakrývat svůj primární zdroj a způsob, jakým byla informace získána. Pro analytika jsou ovšem tyto doplňující informace velmi důležité pro to, aby mohl získané poznatky správně vyhodnotit a zařadit. Jako alespoň částečnou kompenzaci tohoto nedostatku poskytují zdrojové součásti analytikovi alespoň zprostředkované hodnocení zdroje a informace k jeho spolehlivosti a k aktuálnosti a věrohodnosti informace.

Velmi užitečným nástrojem může být SIGINT i jeho další formy, jako například komunikační zpravodajství (COMINT), které se zaměřuje na odposlechy protivníka, zejména telefonické komunikace v mobilních sítích. Při COMINTu zaměřeném do zahraničí je nutnou podmínkou jazyková vybavenost operátorů, což je bohužel v případě geograficky a kulturně vzdálených oblastí výrazným limitujícím faktorem. Odposlechy z mobilního telefonu je možno zaměřit i tak, aby přístroj přenášel konverzaci i v čase, kdy je aparát zavěšený. Clark³² zahrnuje mezi formy SIGINTu také tzv. technický prostorový odposlech, který zahrnuje nejrůznější metody od primitivních (mikrofon a drát), přes audiovisílače, dálkové akustické monitorování, akcelerometry (mikrofon absorbující mechanické vibrace ze struktur budovy až po laserové techniky, které dokáží snímat například zvukové vibrace oken.

Elektronické zpravodajství (ELINT) naproti tomu využívá sledování signálů, které nebyly určeny ke komunikaci, jako jsou signály řídicích systémů řízených střel, radiolokátorů, výškoměrů v letounech apod. Data získaná z ELINTu proto nacházejí využití zejména při technických analýzách prostředků protivníka ale i při detekci rozmístění a počtů nepřátelských jednotek.

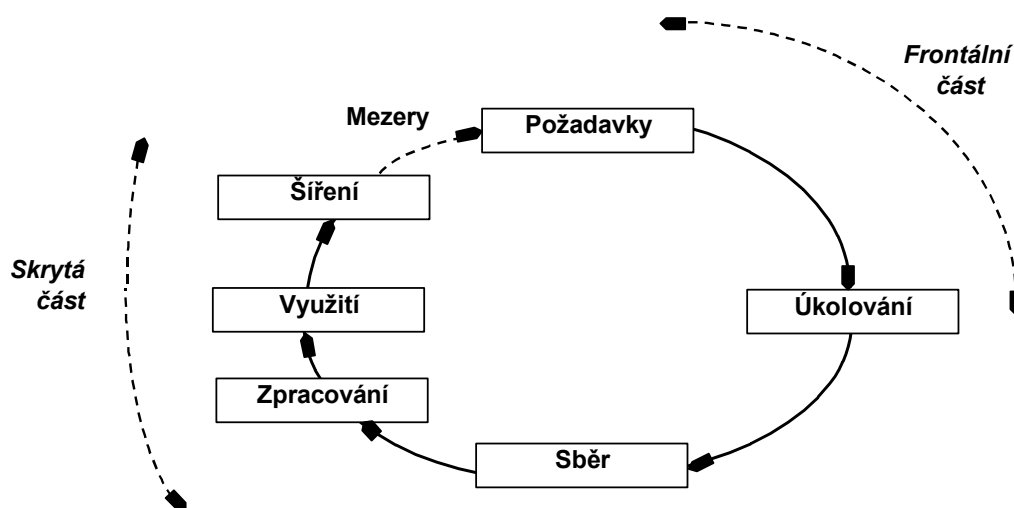
³¹ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 32

³² Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 42

Velmi vhodným zdrojem dat jsou také různé techniky pronikání do protivníkových počítačových sítí, kde jsou využívány kromě v komerční a běžné kriminální činnosti známé postupy jako hackerství, šíření virů a trojských koní také techniky zachycování vyzařování, využívající elektronické a magnetické signály z počítačů.

4.2 Zpravodajský cyklus sběru dat

Podle Clarka má systém sběru dat má svůj vlastní cyklus (intelligence collection cycle), který je specifickou interpretací zpravodajského cyklu. Cyklus zpravodajského sběru začíná tvorbou požadavků (*requirements*) a úkolováním (*tasking*), tedy činnostmi na vstupu zpravodajského systému (*front end*). Uvnitř zpravodajského systému pokračuje proces sběrem dat (*collection*), jednotlivými fázemi zpracování (*processing*) a ústí ve výstupní fázi, kterou představuje využití zpravodajských informací (*exploitation*) ve zpravodajských výstupech a jejich šíření (*dissemination*). V ideálním systému by měl proces dále zahrnovat identifikaci informačních mezer (*gaps*), které nutně během procesu vznikají. V důsledku existence mezer se požadavky obměňují a proces začíná nanovo (tečkovaná čára). V kontextu celého výkladu o zpravodajské analýze označuje „sběr“ obvykle celý tento cyklus, a ne pouze realizaci sběru informací³³.



Obrázek 2. Zpravodajský cyklus sběru dat

Zdroj: CLARK (1996).

³³ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 62

Jestliže systém požadavky nezodpoví uspokojivě - v rámci krátkodobého úkolování nebo dlouhodobého nastavení prostředků; nastanou podle Clarka dva problémy³⁴:

Prvním problémem je to, že převážná většina syrových dat neodpovídá zájmovým problematikám (snímky IMINTu přináší již známé informace – přirozené terénní obrysy a pevné struktury se ve sledovaném období mění jen nepatrně, většina záchytů SIGINTu je vyhodnocena jako nezájmové soukromé telefonické hovory apod., informace získané z otevřených zdrojů nejsou ve vztahu k zájmové problematice relevantní). Všechna získaná data se však přesto musí alespoň do určité míry zpracovat, abychom mohli vyhodnotit, že skutečně tyto informace nejsou přínosné. Právě práce s irelevantními daty zdržuje v systému článek zpracování a využití a často zdržuje také analytika. Úspěšnost je přibližně 80 : 20, přičemž 80% úspěchu pochází z 20% vynaloženého úsilí.

4.3 Strategie sběru dat

K pokrytí naší informační potřeby musíme zvolit odpovídající mechanismy sběru informací. Výběr začíná u posouzení sběrových zdrojů, které máme k dispozici (OSINT, HUMINT, SIGINT, IMINT...) s tím, že specifický problém vyžaduje konkrétní mix zdrojů. Pro volbu odpovídající strategie sběru dat využijeme vyhodnocení výslednosti dosud používaných postupů. I zde platí, že koordinované využití různých zpravodajských prostředků sběru zvyšuje využitelnost produkce a poskytuje komplexnější pohled na řešení úkolu. Vzhledem k omezenosti zdrojů plánujeme jejich využívání i s ohledem na jejich náklady a předpokládaný přínos. Přínos je určen důležitostí požadavku a hodnotou požadované informace, kterou chceme vyplnit danou informační mezeru. Dalším kritériem je pravděpodobnost úspěchu. Nákladem může být vynaložený čas, vynaložené náklady, závazek oplatit vstřícnost poskytnutím jiné cenné informace (bilaterální a multilaterální výměna informací) ale také riziko (například riziko prozrazení zdroje, riziko politické blamáže apod.). Paralelně vyhodnocujeme podle obdobných kritérií i alternativní metody pokrytí dané informační mezery a vzájemně porovnáváme jejich předpokládané přednosti a nedostatky. Výběr optimální strategie, která má odpovídat požadavkům analýzy, závisí na rozhodnutí analytika.

³⁴ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 63

Pokud se snažíme získat informace, měli bychom vždy začít u vlastních databází a snadno dostupných zdrojů (otevřené zdroje). Až po využití a zmapování vlastních databází a zdrojů otevřených úkolujeme nákladnější zdroje. Do náročných zdrojů se vyplatí investovat jen kvůli informacím, které nejsme schopni získat jiným, méně nákladným způsobem.

4.4 Hodnocení zdrojů

Zpravodajskou analýzu dělá obtížnou disciplínou prosívání pravdy z obrovského množství mnohdy matoucích a vzájemně rozporuplných informací. Část těchto těžkostí spočívá v důvěryhodnosti zdrojů informací. Informace „reálné“ povahy, jako jsou tvrdá data nebo fotografie apod., jsou ve zpravodajství vzácným jevem; většina informací, které analytik obdrží, má zpravidla povahu subjektivních názorů a výpovědí více či méně neznámých osob.

Máme-li zvážit věrohodnost zdroje, měli bychom ji testovat za pomoci následujících otázek:

1. Má konkrétní zdroj vůbec schopnost sledovat daný jev? *Zde bychom měli vyhodnotit skutečnosti, počínající fyzikálními možnostmi jednotlivce jako jsou zrakové nebo sluchové možnosti, paměť, vnější podmínky jako roční a denní doba (světlo, schůdnost terénu, hluk na místě...), časový odstup od události (pokud někdo doslovně interpretuje obsáhlá vyjádření, která byla učiněna v dávné minulosti, musíme být k jeho výrokům rezervovaní i kdyby skutečně mohl dané vyjádření vyslechnout). Měli bychom si položit otázku, jak je pravděpodobné, že daný svědek na daném místě skutečně mohl být a mohl zaznamenat to, co předkládá.*
2. Co daný zdroj očekával, že zaznamená? *To, co pozorovatel očekává obvykle velmi zkreslí jeho interpretaci toho, co skutečně vidí (slyší.)*
3. Co daný zdroj chtěl zaznamenat? *Touhy zdroje také mohou významně ovlivnit jeho vnímání a interpretaci skutečnosti.*
4. Jakými zaujatostmi mohl být zatížen zdroj informace? *(zdroj například mohl dostat instrukce – hledej vysokého štíhlého muže s plnovousem a v turbanu nebo byl debriefován způsobem „skutečně jsi tam neviděl žádného vysokého štíhlého muže s plnovousem a s bílým turbanem na hlavě?“*

5. Je zdroj dostatečně kompetentní na to, aby porozuměl dané události? *Má zdroj dostatek inteligence a znalostí k tomu, aby pochopil, o čem se na schůzce ve skutečnosti jednalo?*
6. Říká zdroj pravdu nebo záměrně lže? *Zde musí analytik vzít v úvahu skutečnosti, jakými jsou charakter zdroje, jeho dosavadní informace a jejich věrohodnost, výsledky zdroje na detektoru lži, zda by bylo v zájmu zdroje lhát apod.*
7. Co analytik očekával? *Jaký vývoj analytik v dané záležitosti očekával před tím, než danou informaci obdržel. Tato otázka sice nemá relevanci ve vztahu k hodnocení zdroje, nicméně pomůže identifikovat možnou zaujatost na straně analytika, která má značný vliv na to, zda analytik zdroji uvěří či nikoliv.*

5. VYHLEDÁVÁNÍ A POSUZOVÁNÍ INFORMAČNÍCH DŮKAZŮ

5.1 Fakta a závěry zpravodajské analýzy

Rozhodnutí vlád a vojenských autorit mnohdy závisejí na závěrech zpravodajských analytiků, které se vztahují na nejrůznější druhy situací a otázek. Předpokládá se proto, že analytické závěry nejsou založeny na pouhém hádání nebo planých spekulacích. Rozhodující činitelé na straně klientů by se měli v analýze dozvědět také to, jaké jsou možné alternativní závěry a především jakými fakty a jakými argumenty je odůvodněno dané rozhodnutí, které analytik předkládá. V této kapitole bychom proto měli objasnit způsoby, které napomohou správnému chápání a využívání faktů pro zdůvodnění rozhodnutí.

Ke správnému využívání faktů pro argumentaci ve zpravodajské analýze je užitečné vycházet z šesti následujících dílčích zásad práce s fakty ve zpravodajské analýze:

1. Zásada souvisí se skutečností, že každá zpravodajská analýza spočívá na třech pilířích: Hypotézy (resp. možné závěry), fakta a argumenty (úsudky), které hypotézy s fakty pojí. Bohužel, v praxi málokdy budeme mít všechny tři tyto pilíře pohromadě předem k dispozici; musíme je obvykle nejprve objevit nebo vytvořit na základě výsledků vlastní kreativity a představivosti.
2. Zásada spočívá v akceptování, že závěry přijaté v jakékoliv zpravodajské analýze nikdy nemohou být opřeny o dokonalou jistotu. Absolutní jistoty nemůžeme dosáhnout z následujících důvodů:
 - fakta nejsou nikdy kompletní (nikdy nezískáme všechna fakta, která existují),
 - dostupná fakta nejsou vždy plně průkazná, mohou znamenat různé skutečnosti a ne vždy vedou k jednoznačnému závěru,
 - fakta mají původ ve zdrojích, které zdaleka ne vždy musejí mít vysoký stupeň spolehlivosti a důvěryhodnosti a i když vycházejí z našich vlastních pozorování, naše smysly a vnímání našich počitků mohou být z různých důvodů zkresleny,
 - fakta mohou být nepřesná,

- různá fakta mohou být vzájemně v nesouladu a my se musíme rozhodovat, kterým faktům budeme dávat přednost a z jakých důvodů; toto naše rozhodnutí samozřejmě omezí jednoznačnost našich závěrů.
3. Zásada práce s fakty ve zpravodajské analýze se týká získávání a chápání třech hlavních vlastností, které vykazují fakta. Jsou jimi **relevance, věrohodnost a síla**. Fakta ovšem získáváme ve stavu, kdy tyto jejich vlastnosti nejsou dostatečně doloženy. Tyto nedostatky překonáváme pomocí úsudku, kterým propůjčujeme faktům relevanci, věrohodnost a sílu.
 4. Zásada spočívá v rozpoznání základních forem a kombinací faktů, které se opakují bez ohledu na to, jaká konkrétní fakta analyzujeme. Pochopení a rozpoznání základních forem a kombinací faktů značně usnadní formulaci správných závěrů.
 5. Zásada se týká organizace a uspořádání faktů takovým způsobem, aby vedly ke správnému závěru.
 6. Zásada souvisí s poznáním faktorů, které je nutné vzít v úvahu, máme-li se dobrat závěru na základě souboru faktů.

5.2 Hodnocení faktů ve zpravodajské analýze

Jak bylo výše zmíněno, hypotézy, fakta a argumenty jsou základními komponenty analýzy, které navíc nemáme nikdy předem plně k dispozici a musíme je nejprve získat nebo vytvořit, což není možné bez dostatečné kreativity a představivosti.

Hypotézy: Každá zpravodajská analýza by měla vést k nějakému závěru. Hypotézy jsou skupinami možných závěrů. V krajním případě lze takto v souvislosti s hypotézami hovořit i o dohaděch. Hypotézy se vztahují k situacím, které nejsme momentálně schopni bezprostředně sledovat (udály se v minulosti, mají teprve nastat, probíhají sice aktuálně, ale jsou nám z nejrůznějších důvodů skryté. Nebo jde o natolik komplexní procesy, že jejich bezprostřední sledování není možné a je třeba je zjednodušit na hypotetické modely).

Fakta: Druhou z hlavních komponent zpravodajské analýzy jsou fakta. Faktem je každý pozorovatelný znak, indikátor nebo datum, které je podle našeho mínění relevantní pro rozhodnutí o pravdivosti našich hypotéz.

Argumenty (úsudky): Tento komponent zpravodajské analýzy musíme formulovat, máme-li zdůvodnit relevanci, věrohodnost a sílu našich faktů. Až naše argumenty propůjčují faktům jejich vlastnosti, argumenty jsou tím, co vytváří vazby mezi fakty a hypotézami. Argumenty vytvářejí logické řetězce faktů, které podepírají hypotézu.

Role analytika při odhalování faktů je stejná, jak ji známe u detektivů ale i u vědců nebo účetních auditorů. Pracují se svojí představivostí a kreativitou. Bohužel, nikdo nás nemůže naučit, jak být invenční, naučit se můžeme pouze schopnost, tyto vlastnosti v sobě rozvíjet. Pomoci nám může nejlépe analogie s kladením otázek, protože právě formulace otázek je nejbližší formulaci argumentů. Máme-li vytvořit nové hypotézy, musíme si pokládat otázky o tom, co vlastně o dané zájmové situaci víme nebo alespoň co věříme, že o ní víme.

6 HODNOCENÍ INFORMAČNÍCH VSTUPŮ

Pravidla hodnocení informačních vstupů jsou podrobněji rozpracovány v publikaci *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*:³⁵ U dat a informací vyhodnocujeme jejich relevanci (důležitost, význam), přičemž relevantní data můžeme označovat jako poznatky. Relevanci dat vztahujeme k vytvořeným hypotézám (modelům stavu) jednoduchým testem relevance.

Vyhodnocovat poznatky znamená přiřazovat váhu jednotlivým poznatkům (to weigh the evidence) a porovnávat, které alternativní závěry odpovídají kterým poznatkům a do jaké míry. Tento úsudek má ve většině případů a pro většinu analytiků kvalitativní povahu, což oproti kvantitativní povaze ztěžuje „vážení“ jednotlivých poznatků a činí z něj více či méně subjektivní záležitost.

Kvantitativní vyhodnocování poznatků se ve zpravodajských analýzách užívá zřídka, především kvůli časové náročnosti zpracování. Kvantitativní metody se aplikují například na žádost klienta při řešení zásadních problémů, nebo pokud je přesné stanovení pravděpodobnosti, spojené s každou alternativou, velmi důležité. Nejznámější kvantitativní metodou je podle Clarka³⁶ tzv. Bayesův odhad.

6.1 Bayesova metoda

Bayesova metoda výpočtu pravděpodobnosti je takový postup zpracování dat, při kterém nová data modifikují předem stanovenou pravděpodobnost, že určitý jev nastane. Metoda je vhodná i pro zúžení rozpětí chyby ve zpravodajském odhadu a předpovědi. Každou novou dílčí informaci lze vyhodnotit a porovnat s předešlým hodnocením pravděpodobnosti jevu již známého, abychom zjistili, zda je jeho výskyt více nebo méně pravděpodobný. Bayesův odhad lze použít i pro určení pravděpodobnosti, že porovnávaná (pozorovaná) data jsou následkem konkrétních jevů. Výhoda Bayesova odhadu tkví v tom, že umožňuje spojit subjektivní pravděpodobnostní úsudky expertů, historickou četnost a nejnovější výběr poznatků.

³⁵ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 83

³⁶ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 81

Bayesovu metodu odhadu lze vyložit následujícím způsobem: Předpokládejme, že známe normální výskyt jevu, jemuž přiřadíme pravděpodobnost $P(\text{jevu})$. Předpokládejme také, že jsme již dříve učinili zpravodajský závěr a dali mu pravděpodobnost $P(\text{závěru})$. Nakonec jsme si celkem jisti, že pokud je naše $P(\text{závěru})$ pravdivá, změní pravděpodobnost $P(\text{jevu})$. Tuto změněnou pravděpodobnost nazveme $P(\text{jevu}/\text{závěru})$, což znamená „pravděpodobnost, že jev nastane, za předpokladu, že závěr je pravdivý“.

Nyní předpokládejme, že jev skutečně nastane. Jeho výskyt změní pravděpodobnost našeho závěru na novou pravděpodobnost $P(\text{závěru}/\text{jevu})$, což znamená „pravděpodobnost, že náš závěr je pravdivý, za předpokladu, že případ nastane“. Tato nová pravděpodobnost je daná Bayesovým pravidlem, vyjádřeným vzorcem.

$$P(\text{závěru}/\text{jevu}) = \frac{[P(\text{jevu}/\text{závěru}) \cdot P(\text{závěru})]}{P(\text{jevu})}$$

Bayesův vzorec nám pomůže osvětlit jednoduchý příklad. Předpokládejme, že jsme na základě existujících poznatků učinili závěr, že určitá banka pere peníze pocházející z obchodu s drogami, a tomuto závěru byla přiřazena pravděpodobnost $P(\text{závěru}) = 0,4$. Víme, že pokud banka pracuje legálně, pravděpodobnost zisků nad 12 procent u podobných bank je 0,2. Naše banka však v poslední době dosahuje zisk 20 procent, což může působit podezřele. Učiníme závěr, že existuje třicetiprocentní (0,3) pravděpodobnost, že banka dosahující takovýto zisk je zapojena do praní špinavých peněz. Nová pravděpodobnost, že banka pere peníze, se zvyšuje:

$$P(\text{závěru}/\text{jevu}) = \frac{[(0,3) \cdot (0,4)]}{0,2} = 0,6$$

Zajistit validitu metody s využitím Bayesova vzorce znamená věnovat hodně času definování problému. Několik změn v hodnotách pravděpodobnosti ve výše uvedeném příkladu by

například poskytlo zdánlivě přijatelné závěry i tam, kde je pravděpodobnost větší než jedna. Dalším omezením této metody je fakt, že se nevyrovnává s faktorem chybějící informace (informační mezerou). Znamená to, že pokud se přiřadí závěrům nebo jevům pravděpodobnost na základě nedostatečných znalostí, výsledek bude zkreslený.

6.2 Přiřazování váhy poznatkům

Základní úskalí v procesu přiřazování váhy poznatkům se týkají určení jeho spolehlivosti (reliability): jaká váha by měla být přiřazena poznatku nebo určité jeho části? Přiřazování váhy je subjektivní a závisí zcela na analytikovi, který je při tom vystaven mnoha nástrahám.

6.1.1 Přiřazování váhy podle zdroje

Přiřazovat váhu poznatkům podle toho, od jakého zdroje poznatky pocházejí, může v sobě skrývat řadu úskalí. Operativci v HUMINTu nadřazují informace získané od svých zdrojů – agentů, které řídí – nad informace od jiných zdrojů (například emigranti). Klasifikované poznatky COMINTu získané nákladným odposloucháváním telefonů mívají větší váhu než poznatky získané z odposlechu krátkovlnných rádiových komunikací (které může monitorovat téměř každý). Posuzování významu poznatků a přiřazování váhy podle zdroje vede k bagatelizaci významu materiálů z otevřených zdrojů, protože mnoho zpravodajců se neoprávněně domnívá, že čím méně utajovaná je daná informace, tím je automaticky její hodnota nižší. Shromažďovatelé dat se dopouštějí chyby v tom, že kladou rovnítko také mezi zdroj a jeho důležitost a hodnotu informace posuzují podle nákladů na její získání.

6.1.2 Vážení nejnovějších poznatků

Hodnota informace ve zprávě nebo váha jí přiřazená má tendenci klesat s časem. Nejčerstvější informace bývá v centru pozornosti analytika a často je jí přiřazena větší váha než nejasné a polozapomenuté, byť významnější informaci. Analytik si toho musí být při vyhodnocování poznatků vědom a musí se vracet ke starším zpravodajským poznatkům.

6.1.3 Přiřazování váhy neznámému poznatku

Clark uvádí³⁷, že většina analytiků má problémy s přiřazováním váhy alternativám v případech, kdy jsou alternativy podporovány nebo vyvraceny nedostatečným počtem poznatků nebo takové poznatky vůbec chybějí. Bývá jim přiřazována buď příliš velká, nebo naopak příliš malá váha.

Při plánování a v rozhodovacích procesech je obdobným problémem tendence vyhodnocovat alternativy, aniž by se bralo v úvahu, že posuzované informace nejsou úplné (případy, kdy byly upřednostněny alternativy, u nichž nebyly vyčísleny náklady úplně, před alternativami s kompletními daty u nákladů, které proto na první pohled působí nákladnější).

6.2 Informace z doslechu

Zdroj je podle základních pravidel HUMINTu třeba hodnotit obezřetně a s ohledem na motivy, které ho vedou ke spolupráci. Důvodem je skutečnost, že informace získané z HUMINTu jsou obvykle poznatkem získaným z doslechu, tedy nepřímou, zprostředkovanou. V takovém případě je třeba brát v úvahu jak faktor předpojatosti zdroje, tak i možných předpojatostí operativního řídicího článku zdroje. Zdroj může informace úmyslně překrucovat nebo informovat špatně, protože chce prostřednictvím zkresleného informování uplatnit vliv na politiku nebo chce zajímavěji působícími informacemi zvýšit svoji cenu u řídicího článku. HUMINT se také potýká s „profesionálními zdroji“, pro něž je poskytování informací způsobem obživy a které proto prodávají informace co největšímu počtu zájemců. Takový zdroj se snaží informaci udělat co nejzajímavější s tím, že zajímavěji znějící informace mu vynesou větší množství peněz.³⁸

S jistou dávkou skepse je podle Clarka³⁹ třeba přistupovat i k oficiálním zprávám z vládních organizací. V takovýchto zprávách se sice úplně nepravdy objevují zřídka, ale vládní úředníci příležitostně překrucují nebo zatajují fakta s cílem podpořit své politické pozice nebo ochránit své osobní zájmy. Například vědci v USA po dlouhou dobu mylně informovali zpravodajskou komunitu USA o svých zahraničních kontaktech a přeháněli význam práce

³⁷ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 83

³⁸ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 84

³⁹ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 84

svých zahraničních protějšků, jen aby získali větší dotace pro svou vlastní práci. Neplatí, že zpráva má větší hodnotu jen z toho důvodu, že pochází z domácího prostředí a ne například od Rusa nebo Číňana.

Do kategorie informací získaných z doslechu, ke kterým je třeba přistupovat ze zřetelem k této skutečnosti, lze zahrnout vedle HUMINTu i COMINT, a to ze dvou důvodů. Za prvé, výstupní zpráva COMINTu obsahuje řadu analytických vyhodnocení rozhovorů apod., které jsou svou povahou subjektivní. Analytici COMINTu, stejně jako zdroje HUMINTu, dobře chápou, že vzrušující nebo provokující zprávy vyvolají větší pozornost než zprávy obyčejné. Za druhé, některé objekty (targets) sledované COMINTem, vědomy si toho, že jsou monitorovány, zcela záměrně využívají např. telefonní hovory ke sdělování informací.⁴⁰

6.3 Konvergentní a divergentní poznatky

Poznatek obsahuje konfliktní neboli divergentní informace, pokud jedna část poznatku podporuje jeden možný závěr a druhá část podporuje jiný závěr. Pokud poznatek obsahuje dvě informace, které podporují stejný závěr, pak informace jsou konvergentní (convergent and divergent evidence).⁴¹

Příkladem konvergentního poznatku mohou být na sobě nezávisle získané informace, z nichž první získaná prostřednictvím COMINTu hovoří o tom, že na česká firma ABC s.r.o. se dohodla se soudánským podnikatelem o vývozu náhradních dílů k tankům do Súdánu, zatímco druhá zpráva získaná HUMINTem hovoří o snaze firmy ABC s.r.o. exportovat tytéž zbrojní technologie do Albánie. Ačkoliv zprávy jsou na první pohled konfliktní, jejich jednotlivé části určující druhy náhradních dílů a počty se shodují. Analytickým závěrem pak může být podezření na reexport těchto náhradních dílů z Albánie do Súdánu, vůči kterému platí omezení na export zbraní.

Naopak, dva poznatky jsou protichůdné, pokud se logicky vylučují. Například jedna potvrzuje autentičnost čerstvé videonahrávky Usamy bin Ládina, jiná tvrdí, že bin Ládín již několik let nežije. Pouze jedna zpráva může být pravdivá.

⁴⁰ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 84

⁴¹ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 87

6.4 Nadbytečnost poznatku

Konvergentní poznatek může být podle Clarka⁴² také nadbytečný (redundant evidence). Informace se k analytikovi dostává několika různými kanály. Často není kompletní a někdy dorazí zkomolená. V komunikační teorii představuje redundance jednu z cest, jak zabezpečit, aby byla informace správně pochopena.

Nadbytečný poznatek může mít potvrzující nebo kumulativní charakter. V obou případech váha přidělená poznatku posiluje daný závěr. Rozdíl dokládá jednoduchý příklad⁴³:

6.4.1 Nadbytečnost, která potvrzuje fakta

Analytik zabývající se problematikou obchodu se zbraněmi dostane dvě zprávy. Jedna z nich, zpráva COMINTu, indikuje, že čínská nákladní loď převážející pašované zbraně bude 13. června na souřadnicích 05-48J, 39-52V překládat zbraně na jinou loď. Druhá zpráva z HUMINTu říká, že čínská nákladní loď Kiang Kwan bude překládat zbraně jižně od ostrova Pemba 13. června. Obě zprávy informují o stejné věci a rychlý pohled do mapy potvrdí, že souřadnice udávají místo poblíž ostrova Pemba u tanzánského pobřeží. Druhá zpráva nepřináší žádnou novou informaci (kromě jména lodi), a tedy potvrzuje a podporuje hodnověrnost obou zdrojů informace.

V dálkopisném spojení existuje analogie s komunikační teorií, a sice ta, že přirozenou vlastností textu je určitá redundance. Příjemce pochopí zprávu „čínská nákladní loď se setkává“, zcela jistě správně jako „čínská nákladní loď se setká“, i když text obsahuje chyby. V případě souřadnic místa setkání je redundance jen omezená; např. v zeměpisných souřadnicích je souřadnice 05-88J chybná, protože minuty šířky a délky nikdy nepřesáhnou 59, není však zřejmé, jaké jsou skutečné souřadnice. Takže pokud existuje riziko zkomolení obsahu zprávy, je lépe uvádět čísla slovy nebo tato čísla zopakovat, tedy uplatnit potvrzující redundanci (corroborative redundancy) u důležitých údajů, a vyloučit tak chybnou interpretaci obsahu.

⁴² Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 87

⁴³ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 88

6.4.2 Kumulativní nadbytečnost

Nyní předpokládejme, že zpráva HUMINTu na rozdíl od předchozího příkladu uvádí, že čínská nákladní loď opustila přístav v Šanghaji 21. května a vezla pušky AK-47 a munici určenou pro tanzánské rebely. Zpráva neduplikuje informace COMINT, ale obě zprávy potvrzuje (cumulative redundancy), a navíc doplňuje poznatek o podstatě tohoto nezákonného obchodu se zbraněmi, a tak zvyšuje váhu přiřazenou poznatku a umožňuje komplexnější vyhodnocení zpráv.⁴⁴

6.5 Expertní posudek

Další formou zpravodajských vstupů mohou být expertní posudky. Expertní posudek se často využívá v analýze dat a ve zpravodajském odhadu. Experti se podle Clarka⁴⁵ však často mýlí a někdy porušují základní analytické pravidlo objektivity. Expert přitom může přenést svou předpojatost i na analytika. Expert vychází jen z jednoho přístupu, který sám považuje za optimální, aniž zohlední výhody jiných přístupů. Analytik, který nekriticky přebírá expertní hodnocení může pak podlehnout mylným závěrům. Mnozí vědci vedle toho ve vlastním zájmu nadhodnocují pokrok technologií protivníka, aby získali větší dotace pro vlastní výzkum. S názorem experta je třeba zacházet jako s jakýmkoli jiným zdrojem HUMINT a je třeba ostražitosti při posuzování jeho kategorických závěrů. Experti kromě toho často docházejí k závěru, že pokud se jim samotným něco nepodařilo uskutečnit, tak je vyloučeno, aby to uskutečnil někdo jiný. Raději v takovém případě hovoří, že to nelze dosáhnout než aby připustili, že to možné jen, pouze to nedokáží uskutečnit. Clark naopak považuje za výhodu expertů, že je obtížné je oklamat. Specialisté mohou jen těžko klamat jeden druhého.

6.6 Panelový konsenzus

Clark uvádí⁴⁶, že některé nedostatky expertních posudků překonává využívání panelových konsenzů. Využití skupiny expertů pro analytické rozhodování je běžnou metodou umožňující dojít k závěrům nebo třídit komplexní nebo interdisciplinární data. Kvalita závěrů z panelové diskuse závisí na:

⁴⁴ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 88

⁴⁵ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 89

⁴⁶ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 90

- úrovni relevantních expertiz,
- motivaci vytvořit kvalitní produkt,
- pochopení oblasti, do níž aktuální problém patří,
- efektivitě práce ve skupině.

6.7 Metoda Delphi (Delfy)

Jiným způsobem využití expertních znalostí je podle Clarka technika Delfy⁴⁷, která je verzí panelového konsenzu, vychází z synergie úsudku panelu expertů a jejím cílem je dosažení objektivního konsenzu. Má eliminovat nedostatky intuitivních předpovědí ale i určité nevýhody tradičních panelů. Interakce mezi několika různými experty napomůže zahrnutí i takových aspektů, které by mohl samotný analytik snadno přehlédnout. Spolupráce většího počtu expertů pomáhá v této metodě překonávat i předsudky jednotlivců. Každý ze zúčastněných panelistů vysvětlí své názory a ty jsou pak oponovány dalšími zúčastněnými. Při aplikaci metody Delfy přispívají k dosažení konsenzu dvě složky každého zpravodajského odhadu:

- informovanost nebo znalosti experta,
- kvalitní úsudek, analýza a zdůvodnění.

Třebaže účastníci Delf nemusí mít zpočátku vyčerpávající informace o dané otázce, mohou přesto přispět k formování úsudku, k analýze a zdůvodnění informací a argumentů poskytnutých ostatními respondenty.

Nevýhodou metody Delphi jsou naproti tomu klasické nevýhody skupinového jednání, kdy například jedna dominantní osobnost může příliš ovlivnit výsledky celé skupiny, v některých případech nemají odborníci odvahu před svými kolegy vystoupit proti většinovému názoru, případně je dosahováno shody jen na úrovni nejnižšího společného jmenovatele v obavě, aby se někdo z členů panelu proti výsledku nepostavil. Proto mohou být zformovány i skupiny založené na alternativní modifikaci metody delphi, kdy experti nejednají tváří v tvář, ale pouze nezávisle na sobě odpovídají do dotazníků. Dotazníky jsou v dalším kroku anonymně

⁴⁷ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 91

konfrontovány, když mají panelisté oponovat dotazníky kolegů. Pro konvergenci výsledků v praxi obvykle postačuje přibližně pět kol vyhodnocování expertních dotazníků.

6.8 Stanovení spolehlivosti poznatku

Analytici si usnadňují hodnocení spolehlivosti poznatku pomocí standardizovaného hodnocení spolehlivosti jeho zdroje. Klasifikace spolehlivosti poznatků získaných z různých zdrojů je uváděna a označována v následující škále:

A	zcela spolehlivá,
B	obvykle spolehlivá,
C	docela spolehlivá,
D	obvykle ne zcela spolehlivá,
E	nespolehlivá,
F	spolehlivost nemůže být posouzena.

Ve vlastních analytických výstupech jsou velmi často používány formulace, kterými analytik zprostředkovává adresátům úroveň síly svých argumentů nebo pravděpodobnosti a závažnosti očekávaných jevů⁴⁸:

6.8.1 Oslabování analytických formulací

Podobný způsob, jakým analytici zpravidla hodnotí svoje zdroje, je využíván i v analytických výstupech pro odlišení různých úrovní síly analytických vyjádření. Různé sémantické odlišnosti vyjadřující **sílu analytických vyjádření** současně se spolehlivostí vstupních poznatků přímo souvisejí. Analytik pak ke snížení síly svých tvrzení používá obrátů jako: „**domnívám se**“ (judge), „**usuzuji**“ (assess) nebo „**odhaduji**“ estimate. Tato oslabující tvrzení upozorňují adresáty informace, že se v tomto případě nejedná o fakta nebo důkazy. Adresát z těchto formulací vyrozumí, že se jedná o závěry činěné na základě ne zcela úplných poznatků.

⁴⁸ What we mean when we say..., dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Words_of_Estimative_Probability

6.8.2 Analytické formulace vyjadřující míru pravděpodobnosti / nepravděpodobnosti jevů

Jestliže se analytik rozhodne z nějakých závažných důvodů zprostředkovat adresátům informaci, která není zcela potvrzená (potvrzení informace není možné nebo například hrozí nebezpečí z prodlení), může se pokusit využít zaužívaných škál **pravděpodobnostních formulací** ke kvantifikaci úrovně pravděpodobnosti svých odhadů. Termíny jako „**téměř jistě**“, „**nejspíše**“, „**velmi pravděpodobně**“ a „**pravděpodobně**“, vyjadřují **vysokou úroveň pravděpodobnosti**, výrazy jako „**nepravděpodobný**“ nebo „**vzdálený**“ vyjadřují naproti tomu velmi **nízkou úroveň pravděpodobnosti**, že daný jev nastane, nicméně v žádném případě by tato vyjádření neměla být vykládána způsobem, že daný jev nastat nemůže!

6.8.3 Analytické formulace vyjadřující popis situace

Slovní obraty s využitím slov typu „**může**“ nebo „**mohlo by**“ vyjadřují popis situace, u níž **analytik není schopen nebo si netroufá odhadovat jejich pravděpodobnost**. Takové situace jsou obvykle spojeny s nedostatkem relevantních informací nebo jejich přílišnou útržkovitostí nebo roztříštěností.

6.8.4 Analytické vyjádření značně nepravděpodobného nicméně potenciálně velmi závažného jevu

Často používané výrazy jako „**nelze vyloučit**“ nebo „**nelze zcela pominout**“ jsou vztaženy k jevům, které jsou sice značně **nepravděpodobné, jejich důsledky jsou ovšem potenciálně velmi závažné** a proto si navzdory nízké pravděpodobnosti zaslouhují ve výstupní informaci zmínku.

7 POSTUPY ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZY

Zpravodajská analýza je kromě závislosti na dobře vedené a systematicky zásobované databázi informací především záležitostí lidského uvažování, schopnosti vnímat význam informací, jejich chápání v kontextu dalších informací, zapojování vlastní i zprostředkované zkušenosti. Nikomu se dosud nepodařilo navrhnout metody a postupy, které by mohly od této sice zajímavé, ale tím více náročné činnosti lidský mozek osvobodit. Nelze tedy očekávat, že dostupné informace zadá do zázračného software nebo alespoň do matematických vzorců a po chvíli se bude moci seznámit s výsledkem analýzy. Analytické metody a postupy jsou jen určitými pomůckami, které nám řešení složitých analytických problémů pomohou zpřehlednit tak, že objevíme dosud opomíjené úhly pohledu, vztahy a souvislosti, které nám za jiných okolností mohly dosud unikat. Tím, co vnímá, nachází souvislosti, přichází s nápady, interpretuje situaci a formuluje a prezentuje odpovědi, musí být stále analytikova hlava. Přesto při řešení složitějších analytických otázek mají strukturované analytické metody oprávněně nezastupitelné postavení.

Mnozí analytici z nejrůznějších důvodů odmítají exaktní přístupy a při své práci dávají přednost spoléhání se na svoji vlastní intuici. Alternativou nebo spíše komplementem analytikovy intuice jsou strukturované analytické postupy, které ve zpravodajské analýze usnadňují vyhodnocení dostupných informací. Některé z těchto metod nebo alespoň některé z jejich aspektů přesto mnohdy využíváme při svém vlastním usuzování, aniž bychom si byli vědomi, že strukturované analytické metody právě aplikujeme. Pokusíme si vysvětlit některé z postupů, které mohou usnadnit a zpřehlednit řešení komplikovanějších problémů. Zaměříme se na metody článkové analýzy, analogie, analýzu příležitostí, pilířovou analýzu a alternativní scénáře tak, jak jsou charakterizovány v článku Hlavní metody zpravodajské analýzy a způsoby usuzování, odkud byly převzaty.⁴⁹

7.1 Článková analýza

Tato metoda slouží ke **strukturaci a třídění většího množství dat**, obvykle ve formě vizuálního schématu (např. časová osa seřazující tok událostí v časové posloupnosti). Základem je tedy třídění dat podle jednoho kritéria (čas, náklady, riziko, pravděpodobnost...).

⁴⁹ Kalous M.: Hlavní metody zpravodajské analýzy a způsoby usuzování. Vojenské rozhledy 3/2010

Článekové analýzy zahrnují také **vztahová schémata** (vztahy mezi osobami, organizacemi, místy apod.), **komoditní schémata** (vztahy a transakce mezi subjekty), **kauzální a postupová schémata** (souslednost, pořadí a příčiny událostí) a **sít'ová schémata** (velké množství jevů shodné povahy).

Článeková analýza má ulehčit práci s daty znázorněním jejich klíčových charakteristik a vztahů mezi nimi. Je vhodná pro případy, kdy musíme nejdříve strukturovat data (obvykle, je-li jich příliš velký počet nebo jsou jinak nepřehledná), abychom je mohli správně interpretovat a na jejich základě poté indukovat závěry. Sofistikovanějším příkladem řešení analytických problémů a strukturování výsledků na bázi článekové analýzy může posloužit tzv. roadmapping, který je založený na zdůrazněném zobrazování kritických momentů, kritických míst a klíčových zjištění.⁵⁰

7.2 Analýza příležitostí

Tato metoda usměrňuje postup na základě cílů, s nimiž proto musí být analytik klientem dostatečně seznámen. Analýza příležitostí je vhodným podkladem rozhodování o konkrétních otázkách, protože výslovně popisuje a hodnotí výhody, zápory, příležitosti a překážky určitého jednání. Spíše než o specifickou techniku se jedná o volnou metodu. Analytik musí **identifikovat klíčové aktéry** (instituce, zájmové skupiny, klíčové osobnosti), **vztahy mezi nimi a opakující se vzorce chování**. Z těchto charakteristik dále **deduktivně usoudí, jaký postup nebo reakci je možné od aktérů očekávat**.

7.3 Pilířová analýza

Jedná se o postup, který nám pomáhá snížit riziko chybných závěrů na straně analytika a chybné interpretace analýzy na straně klienta. Snaží se čelit riziku vystavění úvahy na chybných premisách, které nejčastěji pocházejí z aplikace nevhodného souboru zkušeností – aplikace neadekvátních vzorců. Využíváme ji tehdy, když činíme zásadní rozhodnutí a existuje podezření, že nemusí platit zažité předpoklady. Pilířová analýza vyžaduje dodržení základních bodů:

- identifikace faktorů, které mají významný vliv na závěry ohledně zkoumaného problému,

⁵⁰ Blíže k vysvětlení metody roadmapping: <http://units.sla.org/division/dci/Insights/IIJan06.pdf>

- určení klíčových předpokladů, o něž se opírá naše hodnocení relevance faktorů,
- formulace argumentů, o něž se klíčové předpoklady opírají a ověření platnosti klíčových předpokladů,
- formulace jevů nebo událostí, které by mohly vést k neočekávanému vývoji,
- identifikace indikátorů, které signalizují nesprávnost premis.

Základní body nám pomáhají testovat premisy, kdy se nutně vracíme zpět k procesu indukce (identifikace faktorů, určení předpokladů...), které znovu ověřujeme a induktivně hodnotíme jejich logickou soudržnost.

7.4 Metoda analogie

Metoda analogie hledá podobnosti mezi dvěma nebo více jevy, popř. věcmi. Analogie je jednou z nejpoužívanějších metod analýzy a na jejím základě je vystavěna většina hypotéz a zobecnění. Na základě srovnání dvou nebo více objektů či jevů identifikujeme rozdíly a podobnosti. Pokud převládají podobnosti a rozdíly jsou zanedbatelné, můžeme pracovat s metodou analogie. Jestliže například získáme snímky nového typu nepřátelských střel, které vykazují řadu podobností s nám známým typem užívaným dříve, můžeme pomocí metody analogie konstruovat hypotézu o takticko-technických datech nové zbraně, jejím možném nasazení a případně i o záměrech protivníka.

7.5 Alternativní scénáře

Tvorba alternativních scénářů je analytickou metodou zaměřenou na odhad budoucího vývoje v odlišných verzích. Scénáře se odlišují jak v interpretaci dat, tak zejména v využitím odlišných předpokladů ohledně současné nebo budoucí síly různých intervenujících faktorů (stávajících sil působících změny a nových sil působících změny). Tento postup odráží neúplnost dostupných informací. Alternativní scénáře využijeme především v situaci, kdy nemůžeme žádnou z předpovědí označit za velmi pravděpodobnou nebo alespoň za velmi pravděpodobnější než alternativní možnosti.

7.6 Analýza soupeřících hypotéz

Formulace hypotézy je základním prvkem analytického procesu. Pokud analyzujeme zpravodajský problém, je velmi užitečné pomoci si formulací hypotéz, které mohou vysvětlit daný problém a pomohou zúžit jeho rámec. Užší vymezení problému nám umožní soustředit se efektivněji na relevantní a důležité aspekty dané otázky.

Velmi často musíme volit mezi několika soupeřícími alternativními hypotézami. Tato metoda pomáhat předcházet situaci, kdy se spokojíme s prvním uspokojujícím vysvětlením s problému a z dostupných dat nadále již podvědomě preferujeme pouze taková, která toto vysvětlení podporují, zatímco odporující data zanedbáváme nebo podceňujeme. Alternativně buďto náhodně nebo podle toho, která se nám jeví nejpravděpodobnější, zvolíme jednu z možných hypotéz. Když zvolíme hypotézu, tak analyzujeme dostupná fakta a informace, které máme k dispozici a posuzujeme, zda dostupné informace danou hypotézu podporují nebo nikoliv. Pokud data hypotézu podporují, spokojíme se s takovým potvrzením hypotézy a často se již ani nezabýváme dalším analyzováním. Nedojde tak k analýze a posouzení všech možných hypotéz a nemusíme tím objevit to nejlepší řešení zpravodajského problému. Z metodologického hlediska má takový způsob nepřehlédnutelnou slabinu v tom, že preferuje první posuzovanou hypotézu, ať již byla zvolena náhodně, intuitivně nebo na základě povrchního posouzení.

Nevýhodou, která je spojena s koncentrací na využívání hypotéz, může být skutečnost, že vnímání problému prizmatem konkrétní hypotézy může omezovat schopnost vnímání dimenzí, které daná hypotéza nepostihuje. Máme pak tendenci vnímat jen to, co právě hledáme. Informace, které jsou spojené s platností jiné z hypotéz mohou tak být snadno přehlédnuty nebo přinejmenším nedostatečně prozkoumány.

Je třeba mít na paměti, že podstatná část zpravodajských důkazů může ve skutečnosti být v souladu s různými hypotézami, které mohou být někdy i protichůdné. Soustředíme-li se na jedinou hypotézu, o které se domníváme, že je tím pravdivým vysvětlením, můžeme tento aspekt zcela přehlédnout. Když pak vidíme, jak mnoho jednotlivých důkazů podporuje naši hypotézu, můžeme se snadno dostat na scestí. Proto je nutné simultánní posuzování různých hypotéz.

Simultánní posuzování různých hypotéz je velmi obtížným procesem. Udržet v paměti větší počet různých hypotéz a moci souběžně porovnávat každou položku dostupných informací

a posuzovat jejich vliv na platnost těchto různých hypotéz je za hranicí intelektuální kapacity běžného jedince. Vyžaduje to mnohem větší mentální bystrost, než kdybychom se soustředili na jedinou hypotézu, kterou považujeme za nejpravděpodobnější. Je proto užitečné využít jednoduchých analytických metod, které mohou simultánní analýzu hypotéz usnadnit.

Mezi tyto metody řadíme **využívání matic**. V prvním kroku definujeme hypotézy, které mohou vysvětlit daný zpravodajský problém. K definování různých hypotéz můžeme použít metodu brainstormingu, kdy budou různí analytici posuzovat daný zpravodajský problém z různých perspektiv. Tyto hypotézy (H1-H4) seřadíme do tabulky tak, abychom je mohli simultánně porovnávat podle stejných kritérií a konfrontovat je souběžně s dostupnými daty.

Tabulka 1 – **Krok 1:**

	H1	H2	H3	H4
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.

Zdroj: CLARK (1996).

Kromě hypotéz definujeme kritéria, kterými budeme jednotlivé hypotézy hodnotit. Kritéria musejí být zvolena tak, aby byla jednoduchá, aby je bylo možno kvantifikovat. Nebo alespoň musí umožňovat binární volbu a musejí být relevantní ve vztahu k danému zpravodajskému problému.

Ve druhém kroku si vytvoříme seznam důležitých dostupných dat a informačních vstupů (D1-D5). Za informaci svého druhu by měla být považována i absence určité informace, kterou bychom přitom v případě platnosti hypotézy očekávali (pokud například protivník provedl pokusný jaderný výbuch, měly by být zaznamenány adekvátní seismické otřesy a jestliže zaznamenány nebyly, jedná se také o důležitý poznatek...). Existující data (informace nebo důkazy) musejí být vnímána a interpretována v celé šíři tak, aby byly vzaty v úvahu všechny relevantní faktory, které mohou mít vliv na výsledné posouzení hypotéz.

Tabulka 2 – **Krok 2:**

	H1	H2	H3	H4
D1				
D2				
D3				
D4				
D5				

Zdroj: CLARK (1996).

Ve třetím kroku pak využijeme hypotézy vytvořené v prvním kroku a data (informace) seříděné ve druhém kroku a posoudíme každou položku dat a informací ve vztahu ke každé z hypotéz. Pro ulehčení analýzy využijeme matici s hypotézami ve sloupcích a daty (informacemi) v jednotlivých řádcích. Oproti vlastní intuitivní analýze máme díky využití této jednoduché matice možnost posuzovat každou položku dat ve vztahu ke každé hypotéze nezávisle a přitom simultánně. Bereme **každou položku dat a posuzujeme, zda je konzistentní s jednotlivými hypotézami, nekonzistentní nebo zda jsou vzájemně irelevantní a výsledek zaznamenáme do matice.** Pokud daná položka podporuje hypotézu, označíme ji jako „+“, pokud je v rozporu s hypotézou, označíme „-“. Jestliže je daná položka kvantifikovatelná, můžeme to taktéž v matici využít ve vztahu k jednotlivým hypotézám. Pokud položka není relevantní ve vztahu k některé z hypotéz, označíme do matice „N/A“.

Nejcennější jsou pro nás v tuto chvíli takové položky, které jsou zcela zřetelně v rozporu s některou z hypotéz a my s jejich pomocí můžeme v takovém případě zodpovědně vyloučit danou hypotézu. Pak můžeme do matice zapsat „-“. V případě, že některá z položek absolutně potvrzuje některou z hypotéz, můžeme podobně do matice zapsat „+“.

Tabulka 3 – **Krok 3:**

	H1	H2	H3	H4
D1	1,00	0,55	0,75	0,75
D2	+	+	+	+
D3	-	+	+	-
D4	N/A	N/A	+	-
D5	- -	-	N/A	N/A

Zdroj: CLARK (1996).

Je-li položka dat konsistentní se všemi vytvořenými hypotézami, můžeme ve 4. kroku pročistit matici a rozhodnout, že tato položka nemá žádnou diagnostickou hodnotu a můžeme tento typ položky z matice vyřadit, protože na rozhodnutí o platné hypotéze nebude mít nadále vliv. Omezíme tím zároveň počet posuzovaných položek, čímž si zjednodušíme další posuzování. Analogicky můžeme vyřadit z matice již vyvrácenou hypotézu.

Zároveň bychom měli znovu zvážit, zda není třeba upravit některé hypotézy nebo dokonce formulovat hypotézy nové a do matice je dodatečně zařadit, abychom uvažovali o všech možných alternativách. Měli bychom také zvážit, zda nejde některé z hypotéz zkombinovat (zpravidla nás k tomu vede skutečnost, že na základě posouzení jednotlivých položek nejsme schopni rozhodnout o tom, která z těchto hypotéz je správná a která chybná).

Kromě toho bychom neměli rezignovat na další zvážení nových položek dat (informací), které by měly být do matice zahrnuty, protože jejich relevance může z procesu posuzování postupně vyplynout. Pokud uvážíme, že právě takové položky nám napomohou v rozhodnutí o tom, která z hypotéz je nejpravděpodobnější, rozšíříme matici o tyto nové položky.

Tabulka 4 – **Krok 4:**

	H1	H2	H3	H4	H5				
D1	1,00	0,55	0,75	0,75	0,75				
D2	+	+	+	+	+				
D3	-	+	+	-	+				
D4	N/A	N/A	+	-	N/A				
D5	- -	-	N/A	N/A	+				
D6	-	-	+	-	+				

Zdroj: CLARK (1996).

V pátém kroku formulujeme předběžné závěry ve vztahu k pravděpodobné oprávněnosti jednotlivých hypotéz. Budeme se je přitom snažit spíše odmítnout než potvrdit. Důraz na hledání položek, které jsou v rozporu s pravděpodobností hypotézy, má metodologické pozadí. Nemůžeme rozhodnout o pravděpodobnosti hypotézy bez ohledu na to, jaké množství položek s ní souhlasí, protože tytéž položky mohou být i v souladu s jinými hypotézami. Naopak, k odmítnutí oprávněnosti hypotézy postačuje jedna relevantní položka dat (informace), která je zcela zřejmě v rozporu s danou hypotézou. Mnohem průkaznější je tedy z metodologického hlediska přihlížet nikoliv v počtu znamének „+“ ve sloupcích jednotlivých hypotéz v matici, nýbrž k počtu znamének „-“, u jednotlivých hypotéz. Čím méně znamének mínus, tím nižší pravděpodobnost hypotézy.

V šestém kroku poté analyzujeme, jak jsou naše předběžné závěry z pátého kroku spojené s těmi nejkritičtějšími položkami dat (informací). Zároveň musíme zvážit důsledky, pokud by naše analýza byla chybná nebo pokud by byly vstupní informace špatné či zavádějící, případně pokud by byly vstupní informace interpretovány z jiného pohledu.

Zjistíme-li, že naše analýza byla chybná, obvykle je to způsobeno skutečností, že jsme náš klíčový předpoklad nerozebrali dostatečně kriticky. **Vyberme tedy tu položku informačních vstupů, která byla nejdůležitější pro naše rozhodnutí o odmítnutí některé hypotézy a naopak pro preferenci jiných a na tuto položku se zaměříme v případném kritickém přezkoumání, zda je správně formulovaná, případně zda je váha, kterou jí přikládáme, adekvátní jejímu významu.** Nepodlehli jsme pouze klamu?

V sedmém kroku můžeme nahlásit svoje závěry zákazníkům. Měli bychom v závěrech uvést všechny zvažované hypotézy i argumenty, které vedly k jejich výslednému seřazení, resp. k odmítnutí alternativních hypotéz. Zákazník potřebuje mít pro své rozhodování k dispozici veškeré alternativní možnosti pro případ, že se v průběhu vývoje ukáže, že zvolená hypotéza byla mylná a relevantní se naopak ukázala hypotéza, která byla původně odmítnuta.

V osmém kroku by měly být identifikovány milníky pro další sledování daného zpravodajského problému pro případ, že se vývoj bude ubírat jiným směrem, než jak analýza předpokládala. Analytické závěry by nikdy neměly být považovány za definitivní. Vždycky bychom měli být připraveni na možnost, že dojde k nepředpokládaným změnám.

7.6.1 Srovnávací analýza

Srovnávací analýza je důležitým nástrojem pro projekci existujících trendů. Klíčovým aspektem pro projekci trendu je vyhledání odpovídajícího modelu, o který se v projekci opřeme. Clark⁵¹ hovoří o srovnávací analýze za pomoci:

- statistických analýz,
- analýz trendů,
- geografických vazeb,
- zeměpisných modelů,
- vztahů,
- hierarchické analýzy,
- analýzy vazeb,
- maticové analýzy,
- síťové analýzy.

7.6.2 Statistiky

Podle Clarka⁵² je většina srovnávacích analýz založena na analýzách statistických, jejichž zpracování nám značně usnadňuje výpočetní technika a statistický software, který dokáže graficky znázorňovat konkrétní trendy. Statistické analýze lze podrobit například frekvence neidentifikovatelných signálů nebo patentovou literaturu, u které podle četnosti výskytu určitých témat lze usuzovat na trendy ve vojenském výzkumu. Sčítání počtu citací určité zprávy, tzv. citační analýza, indikuje vliv dané zprávy na její kvalitu a potažmo tedy může být citační analýza vodítkem pro sledování vědecko-technického pokroku v dané oblasti.

⁵¹ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 90

⁵² Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 90

7.6.3 Čas (*trendy*)

Důležitým prvkem předpovědních technik jsou modely, zkoumající vývoj v čase. Jedná se o meziroční nebo i dlouhodobější srovnávání, které odhaluje trendy např. ve vojenských výdajích, ekonomických aktivitách nebo např. v demografickém vývoji⁵³.

7.6.4 Geografické vazby a zeměpisné modely

Geografické vazby a zeměpisné modely představují další ze způsobů srovnávací analýzy. Lze například s využitím kombinace zeměpisných map a geografických dat znázorňovat pohyby v dopravě (lodi, auta, letadla) a v kombinaci s časovou analýzou znázornit modelem geografické vazby. Analýzou geografických vazeb lze odhalit podstatné momenty (například podezřelý pohyb lodí).⁵⁴ Jedná se zde například o odchýlení od pravidelných tras nebo od běžného časového rozvrhu. Pokud trasa a její časový harmonogram neodpovídají „běžnému operačnímu profilu“, mělo by takové chování objektu upoutat pozornost analytika.

Mapy oblastí nebo měst umožňují formulaci mnoha analytických závěrů. Například poskytnutá informace o poloze určitého velvyslanectví ve vztahu k poloze dalších velvyslanectví nebo zařízení protivníka (hostile facility) je ve formě nákresu mnohem efektivnější než slovní popis. Pro zpravodajskou analýzu vnitřku budovy může být podobně užitečným nástrojem software používaný pro projektování staveb, známý jako CAD/CAM. Techniky CAD/CAM umožňují takovou rekonstrukci projektů budov a plánů podlaží v budovách, například pro účely analýzy bezpečnosti objektů, ale také při získávání informací v rámci zpravodajských operací nebo kontrarozvědné činnosti. Pomocí CAD/CAM lze vytvořit obraz fyzické bezpečnosti (physical security profile) budovy a na základě analýzy plánů podlaží, konstrukčních detailů, elektronických a elektrických spojů identifikovat zranitelná místa.⁵⁵ Moderní software v této oblasti poskytuje možnosti vytváření 3D modelů, přesné určování parametrů objektů na základě zpracování družicových nebo leteckých snímků.

⁵³ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 93

⁵⁴ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 95

⁵⁵ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 96

7.6.5 Analýza vztahů

Podstatná část informací obsahuje záznamy o určitých vztazích mezi různými osobami, událostmi, předměty nebo místy. Pokud se dlouhodobě zabýváme analýzou daného prostředí, získáváme celou síť vztahů. Pokud tuto síť vztahů pečlivě sledujeme, můžeme se dobrat velmi podstatných zjištění o propojení osob nebo událostí, které na první pohled nebylo zřejmé. Zpravodajská analýza se proto zaměřuje i na sledování těchto (na první pohled mnohdy irelevantních) vazeb.⁵⁶

Rozlišujeme čtyři úrovně vztahové analýzy podle náročnosti analytických přístupů: hierarchie (hierarchy), analýza vazeb (link analysis), maticová analýza (matrix) a síťová analýza (network analysis). Tyto čtyři typy vycházejí z jedné základní koncepce analýzy vztahů, ale liší se svou složitostí. Hierarchie používá jednoduchou stromovou strukturu; analýza vazeb umožňuje různé pohledy na „hierarchii“, maticová analýza umožňuje dát do vzájemného vztahu dvě nebo více hierarchií na dané úrovni a síťová analýza může být chápána jako flexibilní vztahy vícenásobných hierarchií na různých úrovních.⁵⁷

7.6.6 Hierarchická analýza

Hierarchická analýza (hierarchy analysis) se v analytické práci využívá velmi často. Její použití je zpravidla zaměřeno na rozložení složitého analytického problému nebo organizace na dílčí prvky.

Jednoduchá hierarchická analýza je vhodná pro analýzu organizace (je to patrné na organizačním diagramu). Rozšířená forma hierarchie, v níž jsou prvky analytických schémat opatřeny přiřazenými vahami, slouží k indikaci významu jednotlivců nebo organizačních jednotek v hierarchii organizace.

Příkladem hierarchické struktury může být struktura zpravodajských požadavků, která je hierarchií, v níž jsou nižší specifické prvky spojeny s nadřazenou úrovní obecnějších požadavků vazbami, které vypovídají o jejich relativní hodnotě k nadřazené kategorii. Počínaje požadavky obecné povahy na nejvyšší úrovni, klesá struktura k úkolům nižší úrovně s vyšším důrazem na detail. Na každé úrovni je každému podřazenému požadavku přiřazena

⁵⁶ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 96

⁵⁷ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 96

váha odrážející jeho relativní přínos pro výchozí „vyšší“ požadavek.

Sofistikovanější verzí hierarchické analýzy je hierarchie prvků řazených podle významu (strom relevancí), technika vhodná pro rozklad problému a předpovědi technického vývoje. O těchto technikách budeme hovořit v kapitole věnované informačnímu odhadování a prognóze.

7.6.7 Analýza vazeb

Analýza vazeb je široce používaný analytický nástroj, který je jednou z nejužitečnějších analytických technik v rejstříku zpravodajského analytika. Vztahy mezi lidmi nebo mezi lidmi a událostmi se běžně využívají při identifikaci skupin obchodujících s drogami i skupin teroristických a špiónážních. Nové techniky počítačového zpracování dat použití analýzy vazeb velmi zjednodušují, ovšem za podmínky, že jsou k dispozici příslušná data. Analýza vazeb je úzce vázána na analýzu hierarchie - ve skutečnosti jsou některé typy vztahových diagramů označovány jako „stromy horizontální relevance”.

Analýza vazeb je osvědčenou metodou používanou k identifikaci a k zobrazení komplexních a zpravidla nepřímých vazeb mezi entitami v sociologii, antropologii, při práci orgánů činných v trestním řízení a při analýzách komunikačních sítí. Podstatou metody je grafické znázorňování uzlů a jejich spojnic nebo znázorňování entit a vztahů mezi nimi.

Až do 70. let byla analýza vazeb pracnou a časově náročnou činností, protože grafické „stromy” se musely konstruovat na papíře. S rozvojem počítačového software se podmínky pro aplikaci vztahové analýzy zlepšily a rozšířilo se i její užití. Softwarové nástroje zjednodušují proces tvorby konstrukcí tím, že umožňují relační uložení dat tak, jak přicházejí, a graficky zobrazují různé typy vztahů mezi entitami. Analýza vazeb je nástrojem na prohlížení dat a primárně se používá k organizaci a prezentaci dat, tedy jako podpora analytického procesu, protože stěžejní částí mnoha hodnocení je analýza vztahů mezi lidmi, organizacemi, lokalitami a věcmi. Jakmile jsou tyto vztahy vytvořeny v databázovém systému, lze je rychle zobrazit a analyzovat v programu analýzy vazeb.

Pro potřeby zpravodajské analýzy musí být součástí vazeb nejen identifikace vztahů mezi datovými položkami, ale také povaha vztahů. Zobrazení vazeb subjekt–sloveso–objekt je běžné ve zpravodajské komunitě již řadu let. Jednoduchým příkladem je výrok „UBL vede AQ”, který obsahuje více informací než jednoduché spojení mezi UBL a AQ.

V zobrazování vazeb figurují i kvantitativní vztahy a časové vztahy (označení datem), které jsou zvláště užitečné při posuzování dat (screening) nebo při předběžné selekci dat softwarovými nástroji, tzv. filtry.

Filtry jsou nejmocnějšími nástroji software pro zpracování analýz vazeb, protože umožňují uživateli zadat parametry pro vyhledávání (search routines). Filtry mohou zjednodušovat a třídit (simplify) data podle důležitosti a zobrazit je ve vzájemných vazbách.

Vztahová analýza se ve zpravodajské komunitě úspěšně využívá v řešení problematiky boje proti terorismu a drogám, proliferaci zbraní hromadného ničení, proti ilegálním obchodům se zbraněmi, v oblasti výzkumných a vývojových skupin spojených s vývojem zahraničních zbrojních systémů apod.

8 NÁSTRAHY INFORMAČNÍ ANALÝZY

Velká většina analytických příruček i úvah o podstatě a pravidlech analytické práce věnuje na první pohled snad až neadekvátní prostor pro popis nejrůznějších forem nástrah, které mohou analytika svést z cesty objektivního hodnocení. Ambicí této kapitoly je přinést shrnutí různých druhů chyb a zkreslení, kterých je třeba se v analytické práci vyvarovat.

Na tomto místě již není nutné připomínat, jaká zodpovědnost může v některých případech na analytikovi spočívat a jaké důsledky může za některých okolnostech mít jeho chybný úsudek. Je proto žádoucí poučit se z chyb, kterých se podle zpravodajské literatury analytici nejčastěji dopouštějí. Tyto chyby jsou někdy spojeny s nezralostí analytika, jindy mohou naopak být způsobeny jeho přílišným sebevědomím. Na analytické omyly mohou mít značný vliv i jeho zájmy nebo vzdělání, které jeho uvažování strhávají na jednu stranu a ostatní aspekty analyzovaného jevu mohou zůstat opomenuty. Jiná analytická selhání mohou pramenit z kulturního pozadí analytiků, protože každý kulturní okruh je poznamenán řadou předsudků, které mohou výsledky analýzy také významně zkreslit. Předsudků se samozřejmě nelze přečtením tohoto textu zbavit, lze ovšem udržovat v povědomí, že tyto předsudky existují a že bychom jejich vliv na výsledek analýzy měli brát v úvahu při kontrole výsledků a jejich případném přehodnocování.

Chyby z opomenutí – vynechání některého z důležitých poznatků. Analytik nebude v takovém případě zvažovat všechny vhodné případy vývoje situace, které by vedly k jiným závěrům – vypadnou některé důležité hypotézy, může mezi nimi být ta nejpravděpodobnější.

Přílišné zjednodušení – tato tendence se projevuje u problémů, které jsou komplexní a jisté zjednodušení vyžadují. Může však dojít i k vynechání podstatných faktů.

Rychlé zevšeobecnování – máme jen malý vzorek faktů a učiníme zevšeobecnění ačkoliv naše poznatky nejsou reprezentativní.

Sestavování – mylná úvaha, kdy z vlastností jednoho prvku usuzujeme o vlastnostech skupiny.

Dělení – mylně předpokládáme, že charakteristické rysy skupiny platí pro každého jejího příslušníka.

Zvláštní obhajoba – zvláštní obhajoba vychází pouze z tvrzení jedné strany – máme dostatek pozitivních argumentů a nedostatek negativních, což deformuje objektivitu rozhodování

Hodnocení ex post – pokud vysvětlujeme vznik nějaké události až po jejím vzniku a pokoušíme se až zpětně stanovovat příčinu a následek

Klamné dilema – analytik posuzuje pouze krajní alternativy řešení a zanedbá další možné varianty uvnitř spektra řešení

Dokazování kruhem – mluvčí věří, že dává legitimní odpověď na dotaz ale ve skutečnosti pouze přeformuloval otázku

Uvedení hypotézy v rozporu se skutečností – někdo uvádí, co by se stalo, pokud by okolnosti vývoje byly jiné (něco podobného však nelze nikdy ověřit)

Použití nesprávné analogie – analogii používáme tehdy, pokud předpokládáme, že předmět je podobný jinému předmětu nebo události. Pravdivost závěru závisí bezprostředně na podobnosti obou předmětů. Je nebezpečné předpokládat, že když jsou dva objekty podobné v jedné situaci, budou podobné i v ostatních.

Návodná otázka – jakkoliv tázaný odpoví, přizná vinu ačkoliv nemusí být vinen (ještě kradete počítače?)

Zvýšení významu části sdělení z kontextu – využijeme formulaci mimo kontext původního sdělení, čímž můžeme zkreslit její význam

8.1 Problém předsudků v informační analýze a příčiny častých analytických selhání

Předsudky mohou mít různou povahu. Přirozené jsou předsudky individuální: Všichni, ať už chceme nebo nechceme, jsme produkty svého okolí, určitého vzdělávacího systému i určité doby. Vliv okolí, vzdělání i doby nutně vnášíme i do svých analýz. Mladší analytik může mít na některé situace jiný pohled než analytik starší, analytik z venkova může akcentovat některé parametry problému, které analytik z velkoměsta naopak přehlédne a analytik ekonom může mít tendenci přeceňovat ekonomické souvislosti, zatímco analytik technik se bude nadměrně soustředit na význam technologií. Zpravodajští analytici musejí často vysvětlovat, z jakého důvodu došlo k nějaké události a co se pravděpodobně bude dít v určitém časovém horizontu.

Když vysvětlují nebo předpovídají, dělají vlastně závěry na základě vlastního vyhodnocení dostupných informací. Analytikovo vysvětlení je zpravidla založeno na posuzování vstupních informací. Toto posuzování je subjektivní. Při posuzování je analytik ovlivněn i předsudky, které pak mají vliv i na výsledky analýzy. Není možné se těchto předsudků plně vyvarovat, nicméně je nezbytné o nich vědět a tím, že je budeme brát v úvahu, můžeme i omezit jejich vliv na výsledek analýzy.

Vedle individuálních předsudků existují také předsudky institucionální: Nejzávažnější z těchto předsudků souvisejí se vztahem analýzy a politiky. Rozhodující političtí činitelé požadují, aby zpravodajské výstupy podporovaly jejich záměry a takové zpravodajské výstupy, které nejsou v souladu s politickými záměry jsou přijímány s nevolí a mnohdy dokonce ignorovány. Analytici v takových případech vykazují tendenci vyhýbat se jakýmkoliv jasným závěrům.

Kromě individuálních předsudků a předsudků institucionálních existuje také celá řada předsudků, které pramení z přirozenosti lidského uvažování, které zkresluje vnímání příčinných souvislostí nebo praktické důsledky pravděpodobnostních jevů.

8.1.1 Zkreslení v důsledku chybného vnímání příčinných souvislostí:

Mylné vnímání příčinných souvislostí je velmi častým jevem. Příkladem takové předpojatosti ve vnímání příčinných souvislostí může být kauzalita mezi vysokými vojenskými výdaji a vojenským ohrožením státu. Různí lidé vnímají tuto kauzalitu v závislosti na svých politických preferencích. Pokud ale máme zachovat objektivitu, musíme hledat objektivní charakteristiky, které příčinnou souvislost dvou jevů potvrdí nebo vyvrátí. Podobným předpojatostem se například ve farmaceutickém testování předchází tím, že se skupina testovaných rozdělí na dvě části a jedné je podáván testovaný lék a druhé z nich neškodná látka, aniž příslušníci skupin vědí, do které ze skupin ve skutečnosti patří. Vyloučí se tím působení placebo efektu. Ve zpravodajské analýze málokdy můžeme provádět obdobné kontrolované experimenty. Pro potřeby potvrzení vztahu dvou jevů se nabízí využití teorie korelace. Obecně platí, že dva jevy se vyvíjejí závisle jestliže změna magnitudy jednoho odpovídá změně magnitudy druhého jevu. Ať už vědomě nevědomě, jednáme v intencích této teorie běžně i my. Kdykoliv řídíme auto, přizpůsobujeme automaticky vzdálenost od vozu před námi naší rychlosti, protože jsme si vědomi souvislosti rychlosti a délky brzdné dráhy.

Bohužel, posuzování závislosti dvou jevů není vždy snadná záležitost a musíme se vyhýbat **korelaci nepravé**. Korelace znamená vzájemný vztah mezi dvěma procesy nebo veličinami. Pokud se jedna z nich mění, mění se korelativně i druhá a naopak. Pokud se mezi dvěma procesy ukáže korelace, je pravděpodobné, že na sobě závisejí, nelze z toho však ještě usoudit, že by jeden z nich musel být příčinou a druhý následkem. To samotná korelace nedovoluje rozhodnout. Pokud bychom například hledali závislost mezi počtem trestných činů v jednotlivých krajích a počtem zde evidovaných motorových vozidel, čistým porovnáním magnitud bychom závislost potvrdili. Ve skutečnosti ovšem počet registrovaných vozidel odpovídá do značné míry počtu obyvatel krajů, podobně jako počet trestných činů. Až teprve po očištění tohoto vlivu (například přepočtem obou magnitud na 1000 obyvatel) můžeme rozhodnout o existenci závislosti a zamýšlet se nad příčinnými souvislostmi.

8.1.2 Zkreslení v důsledku chybného vnímání vnitřních a vnějších příčin jednání

Rozlišování vnitřních a vnějších příčin jednání je typické pro případy, kdy hledáme kořeny motivace zahraničně-politických rozhodnutí států. Vnitřní příčiny jednání souvisejí s vlastními postoji, zatímco vnější příčiny jednání jsou dány nezávislými okolnostmi. Je velmi obtížné ale přitom důležité rozpoznat, zda za daným krokem stojí vnější nebo vnitřní příčiny, případně jejich kombinace. Mnohdy také přisuzujeme státům lidské vlastnosti (opatrnost, agresivitu), ačkoliv se může jednat buď jen o vlastnosti vůdců dané země nebo o pouhé stereotypy v našem vnímání. Člověku je daná tendence přeceňovat vnitřní příčiny rozhodnutí.

Tuto předpojatost dokresluje následující příklad: Psychologové prováděli test, kdy zcela náhodně rozdělili skupinu jednotlivců do dvou stejně velkých skupin a jedné ze skupin dali za úkol zformulovat argumenty na podporu legalizace měkkých drog a druhé naopak proti legalizaci. Další skupina dostala za úkol argumenty sepsané jednotlivci přečíst a rozhodnout, zda byli jejich autoři skutečně přesvědčení o tom, co psali. Přestože bylo poslední skupině jasně sděleno, že byly první dvě skupiny vybrány a rozděleny náhodně, členové poslední skupiny byli přesvědčení, že jednotliví pisatelé psali ze svého niterního přesvědčení. Pokud chtěli být členové poslední skupiny korektní, měli říci, že vzhledem k tomu, že první dvě skupiny měly externě zadaný úkol pro nebo proti a proto není možné skutečné vnitřní přesvědčení jejich členů rozpoznat.

Dalším podobným ale častým omylem je přisuzování vnější motivace našim protivníkům

kdykoliv učiní nějaké kladně vnímané rozhodnutí, zatímco stejné rozhodnutí u našich spojenců přisuzujeme vnitřním příčinám. Spojenci Egypta proto budou mít tendenci se domnívat, že egyptská vláda souhlasila s Dohodou z Camp Davidu z touhy po míru a Izrael podepsal dohodu jen v důsledku tlaku USA. Naopak, spojenci Izraele vnímají izraelský podpis pod dohodou jako výsledek izraelské touhy po míru (vnitřní příčina) a egyptský souhlas jako vynucený vojenskou a ekonomickou slabostí (vnější příčiny).

Ve skutečnosti při rozhodování hraje roli jak vnitřní tak i vnější motivace, byť různou měrou. Málokdy máme k dispozici dostatek informací k tomu, abychom dokázali rozhodnout, která z nich převažuje. Podstatné je, abychom si byli tohoto nedostatku vědomi a nepřehlíželi tuto vlastní neznalost.

8.1.3 Zkreslení na základě předchozích pravděpodobností

Předchozí pravděpodobnosti jsou pravděpodobnosti určitého jevu kalkulované ještě před sběrem nových dat. Předchozí pravděpodobnosti mohou mít také zhoubný vliv na náš úsudek, protože nás vedou k tomu přehlížet mnohé informace, které nezapadají do našeho původního schématu.

8.1.4 Zkreslení spočívající v necitlivosti k velikosti vzorku

Je třeba být ostražitý před argumentací na základě malého vzorku, zejména v případech, kdy se jedná o vzorek sestávající z jednoho jediného příkladu. Například sociologové uznávají za reprezentativní výzkum na populaci České republiky pouze takový vzorek, který zahrnuje nejméně 2000 respondentů. Nepřímo úměrně k velikosti vzorku roste pravděpodobnost chybného výsledku. S čím menším vzorkem pracujeme, tím více se bude zjištěný výsledek odchýlovat od průměrného výskytu jevu. Ve zpravodajské analýze jsme mnohdy nuceni pracovat i se vzorky, které nelze akceptovat jako reprezentativní. Nesmíme na to zapomínat a musíme k nim proto jako k nedostatečně reprezentativním také přistupovat.

8.2 Špatné chápání pravděpodobnosti

Pokud má nějaký jev svoji pravděpodobnost, ne vždy jsme schopní si dostatečně uvědomit, že krátkodobě tomu tak nemusí být. Mnohdy se užívá příklad, že pokud nás v roce 2002 zasáhla tisícletá voda, následujících tisíc roků se nám takto silná povodeň vyhne. Podobně

může voják na základně napadené nepřátelskými minomety dlouhodobě pozorovat, že zásahy dopadají na základnu rovnoměrně a zatímco budova, ve které je nyní skrytý, v posledních 30 minutách žádný zásah nezaznamenala, sousední budova byla zasažena již čtyřikrát. Může být fatální chybou usoudit, že je nyní vhodný moment přemístit se do druhé sousední budovy.

8.3 Tendence analytika přeceňovat předcházející závěry

Zpravodajští analytici mají velmi často tendenci přeceňovat přesnost svých předchozích závěrů, protože později získaná znalost reálných výsledků jevu v naší paměti mnohdy přepíše i způsob, jakým jsme o tomto jevu sami uvažovali. Abychom se vyhnuli těmto chybám, je vhodné budovat a udržovat si databázi svých předpovědí a k této databázi se vracet. Tato tendence byla potvrzena i experimenty prováděnými v americké CIA, kdy byly sesbírány předpovědi analytiků a s časovým odstupem byli titíž analytici na své předpovědi dotazováni. Ve většině případů analytici retrospektivně uváděli své předpovědi zkresleně v souladu s vývojem jevu, se kterým se mezitím mohli seznámit.

8.4 Nedocnění vlivu zpravodajské analýzy na rozhodování ze strany uživatelů

Omyly při posuzování zpravodajských informací nejsou vlastní jen analytikům ale i jejich klientům. Na vnímání práce zpravodajských analytiků a její zpětnou vazbu má vliv i zkreslení ze strany zákazníků, kteří mají tendenci podhodnocovat vliv zpravodajských informací se kterými se seznámili na utváření vlastního názoru na zájmový jev. Bylo experimentálně potvrzeno, že se mnohdy s časovým odstupem vyjadřují v tom smyslu, že si to mysleli i bez seznámením se se zpravodajskou informací, ačkoliv jejich původní názor byl ve skutečnosti jiný. Znalost této tendence nejspíš neusnadní analytikům jejich práci, přesto je s touto tendencí třeba počítat a uvědomovat si, že dopad analytické práce může být v praxi větší, než jsou adresáti zpravodajských výstupů ochotni připouštět.

8.5 Nadřazení analytiků přeceňují možnosti předpovídání budoucnosti jevů

Nadřazení analytiků, kteří hodnotí výsledky zpravodajských analýz, k hodnocení často využívají pohledu ex-post. Dopouštějí se přitom ovšem zkresleného hodnocení, protože v čase hodnocení jsou obvykle seznámeni se skutečným vývojem a tak se jim jeví snadnější odlišit relevantní signály od pouhého informačního šumu a správně předpovědět výsledek

se jim pak jeví snadnější, než to bylo v okamžiku analýzy. Při analýze ex-post se mnohem snadněji nacházejí klíčové souvislosti. Co se původně zdálo matoucí je při znalosti výsledku najednou zcela jasné a tak mohou být nadřizení více kritičtí k výsledkům analýzy, než je vhodné.

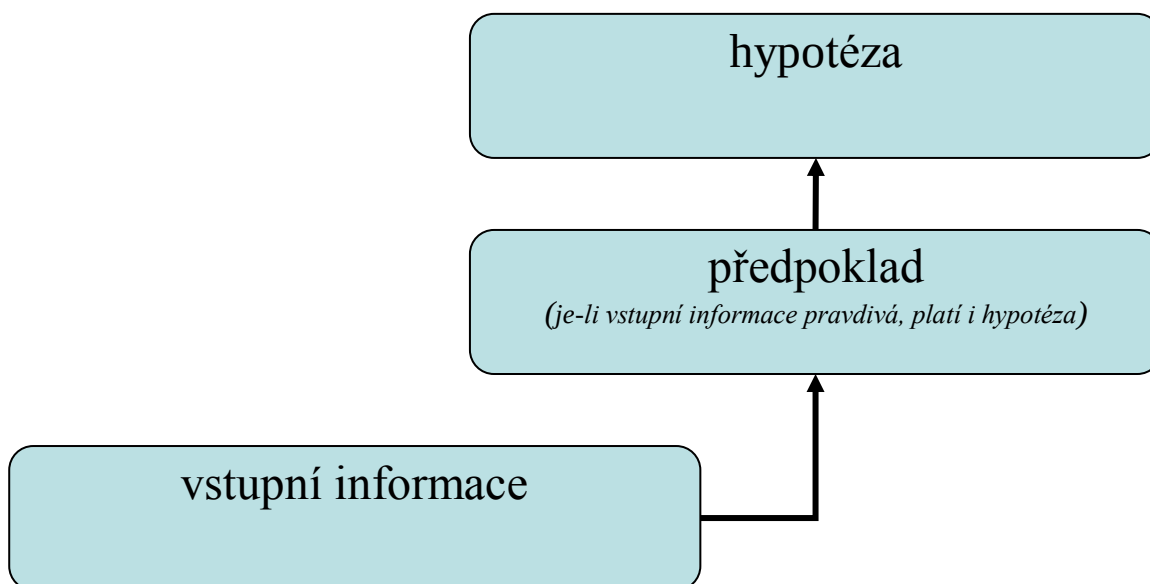
8.6 Zkreslení zrcadlového zobrazení (projekce)

Zrcadlového zobrazování se dopouštíme tehdy, pokud přiřítáme někomu jinému naše vlastní záměry, reakce, logiku uvažování nebo hodnoty. Pokud se snažíme projektovat vlastní záměry druhé straně, snadno přehlédneme její opravdové záměry. Do stejné kategorie předpojatostí patří i **technologické** (hodnotíme protivníka prismaticem naší vlastní technologické úrovně), **kulturní a etnické předsudky**.

9 ARGUMENTAČNÍ ŘETĚZCE

Složité problémy analyzujeme obvykle prostřednictvím jejich strukturování. Stejným způsobem postupujeme také v případě argumentace, kterou strukturujeme v podobě tzv. argumentačních řetězců. Ve zpravodajské analýze jsou zpravidla využívány tři úrovně argumentačních řetězců:

1. Nejjednodušší formou argumentačního řetězce je formulace typu „jestliže... pak“. V takovém případě platí, že je-li vstupní informace pravdivá, je platná i hypotéza. Informace je v tomto případě bezprostředně svázána s hypotézou. *Příkladem může být: „jestliže v Egyptě proběhnou skutečně svobodné volby, pak bude jejich vítězem Muslimské Bratrstvo“.*

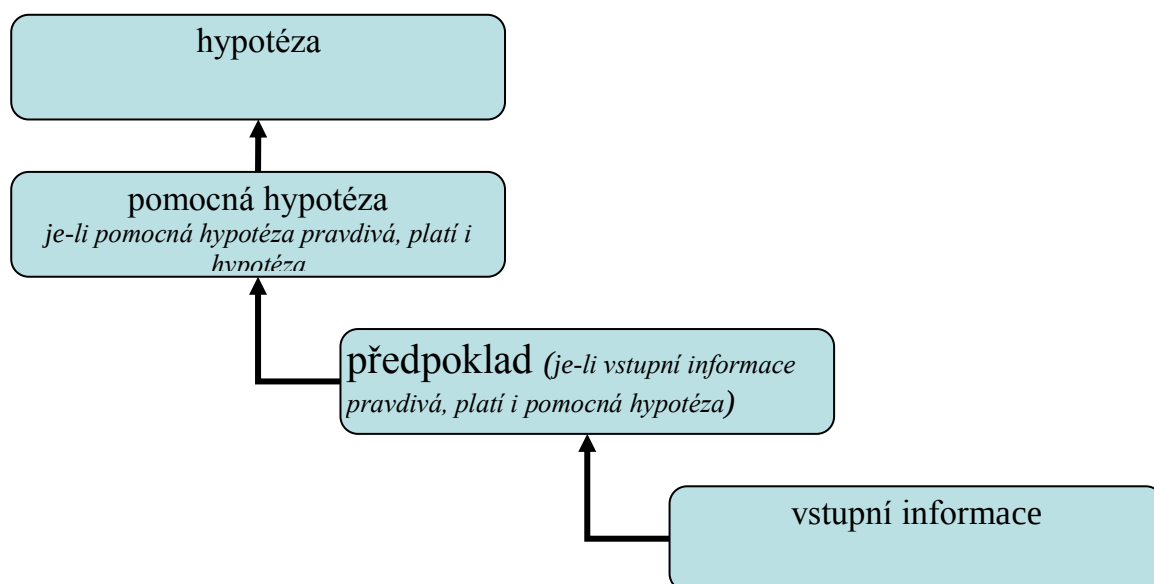


Obrázek 3: Argumentační řetězec (jednoduchý)

Zdroj: CLARK (1996).

2. Velmi často není vstupní informace bezprostředně navázaná na hypotézu. V těchto případech obvykle nemáme kompletní vstupní informace, na jejichž základě by bylo možné stanovit a potvrdit hypotézu a proto si chybějící informace nahrazujeme pomocnou hypotézou. Argumentační řetězec pak má následující podobu: Je-li vstupní informace pravdivá, pak je pravdivá pomocná hypotéza a je-li pravdivá pomocná hypotéza, pak je pravdivá i hypotéza. Smyslem je se ujistit, že každý z kroků v naší logice je zahrnut v argumentačním řetězci. Analytik si v takovém případě klade

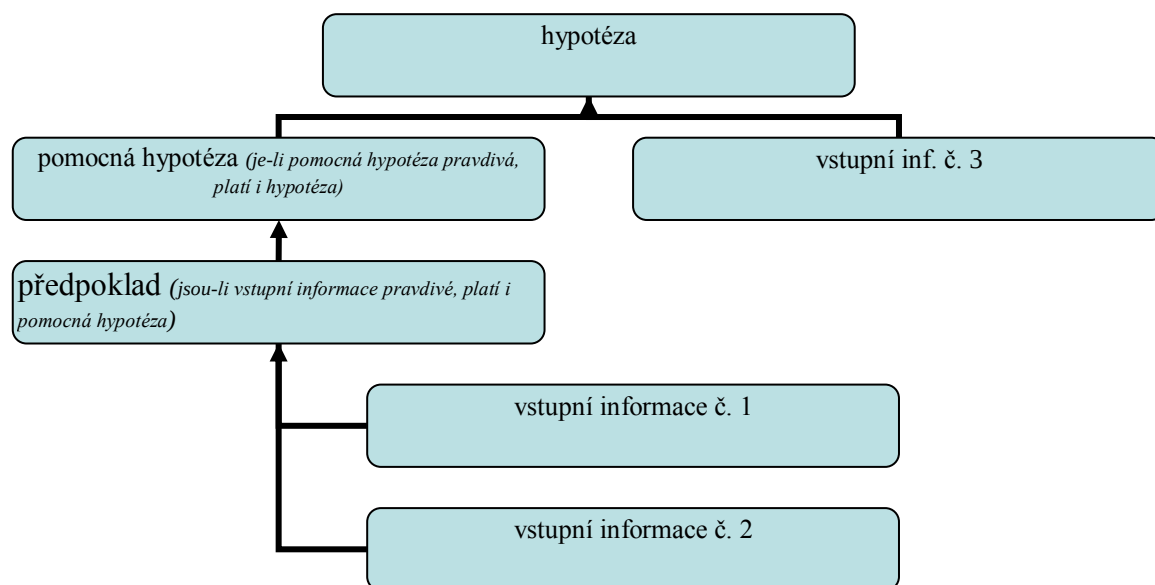
otázku: Co se musí stát, aby obsah dané vstupní informace způsobil jev popsáný hypotézou. Příkladem může být: „*jestliže bude v Egyptě zrušen výjimečný stav, pak dojde k vyhlášení voleb a jestliže volby skutečně proběhnou, pak bude jejich vítězem muslimské bratrstvo*“.



Obrázek 4: Argumentační řetězec (využití pomocné hypotézy)

Zdroj: CLARK (1996).

3. Ve skutečnosti není situace obvykle tak jednoduchá, aby možná řešení byla obsažena v jediné hypotéze. Kromě toho nejsou argumentační řetězce uzavřené a kdykoliv může do nich vstoupit nová vstupní informace. Tato informace může být zařazena kamkoliv do řetězce podle toho, zda vede bezprostředně k hypotéze nebo jen k hypotéze pomocné. Analytik musí v takovýchto případech zkoumat, jak jsou dostupné vstupní informace vázány k jednotlivým hypotézám. Čím delší je daný argumentační řetězec, tím je považován za logicky slabší. Naopak, čím bezprostředněji jsou vázány vstupní informace na platnost konečné hypotézy, tím je považována tato hypotéza za logicky silnější. Příkladem může být: „*jestliže bude v Egyptě zrušen výjimečný stav (informace č. 1 a 2), pak dojde k vyhlášení voleb a jestliže volby skutečně proběhnou ale nebudou svobodné a Muslimské Bratrstvo se jich nebude smět účastnit (inf. č. 3), pak budou pravděpodobným výsledkem nepokoje a násilnosti*“.



Obrázek 5: Argumentační řetězec (vzestupný)

Zdroj: CLARK (1996).

Rozeznáváme sestupné argumentační řetězce a vzestupné argumentační řetězce v závislosti na tom, zda znázorňujeme argumentační řetězce od hypotéz k jednotlivým informacím (sestupné), které je podporují nebo naopak jestli nejdříve vycházíme ze vstupních informací a na jejich základě teprve stanovujeme hypotézy (vzestupné).

10 BRIEFING

Zásady tvorby a provádění zpravodajského briefingu jako jedné z forem zpravodajských výstupů

Velmi častou formou zpravodajských výstupů je zpravodajský briefing. Podmínkou úspěchu předání informace prostřednictvím briefingu je zvládnutí jeho formy. U briefingu totiž existuje extrémně vysoké nebezpečí, že jeho nevhodným provedením zcela znehodnotíme třeba i jeho velmi kvalitní obsah.

Za briefing považujeme stručnou, konkrétní a přesnou prezentaci, jejímž cílem je informovat.

10.1 Osnova briefingu

Briefing se skládá z úvodu, hlavní části a závěru. Ještě než začneme sestavovat briefing, musíme si, podobně jako u jiných zpravodajských výstupů, soustředit veškeré dostupné a ve vztahu k tématu briefingu relevantní informace se zvláštním zřetelem na klíčové body. Měli bychom také znát své posluchače, důvody proč je tento briefing prezentován, a také úroveň poznatků posluchačů v problematice, na kterou je briefing zaměřen.

Do **úvodu** briefingu patří pozdravit posluchače, představit mluvčího a případné další autory prezentace a téma prezentace. V první fázi úvodu je důležité získat pozornost posluchačů. Hned v dalším kroku je třeba objasnit posluchačům důvody, proč by měly tento briefing vyslechnout – proč byli sezváni, proč bylo zvoleno dané téma a jaký přínos by pro ně briefing měl mít. Třetí část úvodu by měla seznámit s obsahem briefingu. Pokud je briefing klasifikovaný nebo jde o jinak citlivé téma, mělo by to být také v závěrečné části úvodu prezentace zmíněno. V zásadě lze říct, že cílem úvodu briefingu je *seznámit posluchače s tím, co jim bude následně prezentováno*.

Hlavní část briefingu obsahuje body obsahu briefingu, které byly avizovány v úvodu. Jako v jiných analytických výstupech i u briefingu je nutné logicky argumentovat (ať už induktivně zobecňováním dílčích argumentů nebo naopak deduktivně předkládáním dílčích myšlenek a jejich dokládáním na příkladech a doplňováním detaily).

Obsah briefingu by měl vycházet z potřeb posluchačů; neměli bychom očekávat, že se posluchači přizpůsobí tomu, o čem chceme hovořit. Jednotlivé body briefingu by měly na sebe logicky navazovat, pokud možno jako argumentační řetězec.

Hlavní část briefingu může být uspořádána různým způsobem:

- vysvětlování významu a důležitosti jednotlivých problémů,
- vedení posluchačů řetězcem událostí – využívání chronologického postupu,
- vysvětlování vztahu příčin a následků.

Závěr briefingu slouží ke shrnutí argumentů ze základní části briefingu (*připomeneme, co bylo prezentováno*). Závěr briefingu již neslouží ke sdělování nových informací. Kromě shrnutí briefingu a ujištění se, že posluchači jeho obsah pochopili, může být smyslem závěru briefingu i předložení návrhu řešení nebo výzva k nějakému jednání. U klasifikovaných informací je třeba stupeň utajení připomenout i v závěru briefingu. Poslední část závěru by měla obsahovat poděkování za pozornost a vyzvání posluchačů ke kladení otázek, které musí respektovat obvyklou formu v závislosti na tom, na jakém fóru je briefing prezentován. zejména ve vojenském prostředí mají briefingy určité specifické formální náležitosti, které je třeba respektovat. Tyto formální náležitosti mohou pro mluvčího představovat určitou formu ukotvení, která jeho projevu dodá jistotu.

Obecně platí, že u pětiminutového briefingu by měl úvod trvat necelou minutu, hlavní část přibližně tři minuty a závěr také přibližně jednu minutu. Čím delší čas je vyčleněn pro celý briefing, tím větší relativní podíl připadne na samotnou hlavní část briefingu. U delších prezentací spíše platí mezi úvodem – hlavní částí – závěrem poměr 10 – 70 – 20.⁵⁸

Příprava briefingu je zpravidla boj s časem. Kromě obvyklého nedostatku času k přípravě jsme konfrontováni zejména s nedostatkem času pro samotnou prezentaci briefingu. Posluchači jsou velmi zaneprázdnění lidé a jejich čas je vzácný. Ačkoliv máme hovořit o důležitých tématech, máme k dispozici jen velmi omezený čas, který proto musíme využít co možná nejefektivněji.

10.2 Charakteristické rysy briefingu

Přesnost zpravodajského briefingu: Tak jako jiné zpravodajské výstupní informace, i briefing má být přesný. Zároveň ovšem víme, že zpravodajské informace se zaměřují na jevy, ke kterým máme ztížený přístup poznamenaný buď nedostatkem nebo rozporuplností

⁵⁸ Analytic Thinking and Presentation for Intelligence Producers. Dostupné z: <http://www.gnucash.org/mirrors/mirrors/cryptome.org/2001.11.13/cia-ath-pt1.htm#Craft>

informací, případně jejich kombinací. I zde platí, že naše výstupní informace musí být tak přesné, jak je to s ohledem na vstupní informace a disponibilní čas možné. Analytik v tomto případě musí shromáždit veškeré informace, které jsou z jeho zdrojů dostupné a které mu daný čas umožňuje shromáždit a analyzovat. Na základě dostupných faktů pak sestavit briefing a informovat v něm posluchače o pozadí prezentovaných skutečností, včetně přetrvávajících informačních mezer. Během prezentace je nutné se ujistit, že posluchači rozlišují, které argumenty jsou založeny na faktech a které z našich argumentů jsou hypotézami, abychom nezpůsobili další problémy v případě, že se situace bude vyvíjet v rozporu s našimi predikcemi. Musíme být maximálně čestní, aby naši klienti nmezaměnili naše domněnky s fakty.

Stručnost zpravodajského briefingu: Zdůrazněte posluchačům rozhodující faktory a načrtněte hlavní body. Klienti obvykle nemívají stejně hluboký zájem o předmět briefingu jako analytik, který se jím dlouhodobě zabývá a nemají samozřejmě ani tolik trpělivosti a času, aby se mohli zabývat širokou škálou detailů. Otázky posluchačů budou zaměřeny právě na to, zda obdrželi veškeré argumenty, které potřebují. V případě, že máme na prezentaci briefing vyčleněný časový rámec, měli bychom jej respektovat a překročen může být jen v případě zájmu hlavních klientů.

Srozumitelnost zpravodajského briefingu: Dosažení srozumitelnosti v briefingu je důležité obdobně jako u písemných výstupů. Výhodou briefingu je možnost zpětné vazby a sledování, zda posluchači skutečně správně porozuměli předkládaným myšlenkám a argumentům. Na rozdíl od psaných forem můžeme v briefingu význam ujasnit i pomocí neverbálních projevů a doprovodných snímků. Podobně jako u běžných písemných výstupů se dosahuje srozumitelnosti i v briefingu. Používáme krátké věty, jasné formulace, známá slova, vystříháme se slov, která by mohla mít dvojí nebo jinak zavádějící význam. Stejně obezřetně bychom měli zacházet i se zkratkami. Používáme jen zkratky, které dobře znají i posluchači. Jiným zkratkám se pokud možno vyhneme, je-li nutné použít méně známou zkratku, vysvětlíme její význam.

Srozumitelnost snímků: Zásady srozumitelnosti platí jak pro text briefingu, tak i pro doprovodné snímky. Veškeré vizuální pomůcky, které v prezentaci využíváme, by měly být dobře čitelné a měly by být zřejmé jejich vazba k tématu briefingu. Vizuální nástroje by měly být vždy v horizontální poloze, aby je posluchači snáze četli. Zároveň by jejich velikost měla

být dostatečná k tomu, aby byly čitelné i ze zadních řad.

Doprovodný text na snímcích by neměl rušit mluvčího a měl by proto být v souladu s prezentovaným textem a doplňovat jej. V případech, kdy doprovodný text ve skutečnosti obsahuje nové nebo odlišné informace než text prezentovaný mluvčím, posluchači nevědí, zda se soustředit na snímky nebo na řeč mluvčího. Přesto se mnoho mluvčích této chyby dopouští, vedeni snahou vtěsnat do snímků vše, co vzhledem k časovému limitu briefingu nebyli schopni zahrnout do samotného textu.

Bylo empiricky zjištěno, že optimální časové rozmezí pro prezentaci jednoho snímku briefingu je přibližně jedna minuta. Posluchač by měl v tomto časovém úseku být schopen projít zobrazený text a porozumět jeho významu, aniž by tím významně utrpěla jeho pozornost, kterou věnuje řeči mluvčího. Obecně lze tedy říci, že desetiminutová prezentace by měla mít rozsah přibližně deseti snímků.

Zpravodajský briefing by měl být přesný, stručný a srozumitelný.

10.3 Osobnost mluvčího

Ne každý může připravovat a prezentovat briefing. Mezi hlavní charakteristiky dobrého mluvčího by mělo patřit vzezření a vystupování, postoj a kompetence.

Vzezření a vystupování: Profesionální působení mluvčího propůjčuje jeho vystoupení důvěryhodnost. Působí-li mluvčí ledabyle, ztratí důvěru posluchačů ještě dříve, než začne mluvit. Vzezření a vystupování mluvčího by mělo odpovídat danému prostředí. Vojáci mají v tomto bodě situaci ulehčenou skutečností, že jejich vzezření i vystupování v takových situacích je upraveno předpisy. V určitých případech ovšem mohou vojenské předpisy situaci zkomplikovat, pokud předem nevíme, kdo se bude briefingu účastnit a jaké se v takové situaci vyžaduje vojenské vystupování. Pro tyto případy je lepší vycházet z toho, že důsledné dodržování vojenského vystupování sice může být v určitých situacích považováno za nemístné, nicméně na rozdíl od nedostatečného vojenského vystupování nemůže být trestáno. Užitečná je v těchto situacích i dobrá znalost základních řádů.

Postoj: Řeč těla mluvčího hraje při prezentaci briefingu také důležitou roli, zejména proto, jak posluchači vnímají mluvčího a jeho konkrétní myšlenky. Každý postoj, který mohou

posluchači vnímat jako projev nadřazenosti, způsobí uzavření se auditoria vůči prezentovaným myšlenkám a vytvoří prostředí pro nepřátelské reakce na briefing. Postoj s pažemi zapřenými v bok, míření prstem na posluchače nebo pohled „přes brýle“ platí jako nejznámější prostředky iritace posluchačů. Naopak, správný postoj a řeč těla mohou snáze vzbudit důvěru a podpořit prezentované závěry. Důležitým aspektem je také hlasitost projevu, která musí být zvolena s ohledem na velikost a akustiku místnosti a počet přítomných osob. Příliš hlasitá prezentace může rušit soustředění posluchačů, naopak, příliš tichý projev, kdy posluchači nemusejí mluvčího dostatečně slyšet, může briefing znehodnotit zcela. Pozornost posluchačů ztratíme i pokud budeme hovořit monotónně nebo pokud nebudeme udržovat s posluchači oční kontakt.

Kompetence: Zásadní význam pro vnímání a přijetí briefingu a především pro důvěryhodnost řečníka má znalost předmětu prezentace. Mluvčí by proto neměl podceňovat přípravu, anticipovat možné otázky a být předem připraven na jejich zodpovězení. neméně důležité je, aby v prezentaci nebyla využívána zastaralá data.

Je důležité, aby briefer dokonale znal svoji prezentaci. V ideálním případě by měl být jejím autorem nebo alespoň spoluautorem. Případy, kdy odborník připravuje briefing, který poté prezentuje někdo jiný (nejčastěji nadřízený), jsou obvykle příklady těch nejméně povedených prezentací, bez ohledu na to, jakou úroveň zpracovaná prezentace má. Ať už je mluvčí autorem prezentace či nikoliv, neměl by být vynechán tzv. briefing nanečisto, kdy se jeho prezentace zkouší (pokud možno za co nejvíce reálných podmínek – zejména místo a prezentační pomůcky) před kolegy nebo přímými nadřízenými, kteří svým kritickým ale přátelským pohledem pomáhají předem odhalit nedostatky. Vícenásobná prezentace nanečisto pomůže odstranit matoucí, rušivé nebo nesrozumitelné pasáže i potíže s prezentační technikou, pomůže mluvčímu získat sebejistotu, zapamatovat si posloupnost prezentace a napomoci vypointovat hlavní myšlenky a v neposlední řadě také prezentaci časově rozvrhnout takovým způsobem, aby odpovídala předpokládanému časovému limitu. Obvykle je to spojeno se zkracováním textu, které je tím bolestivější, čím více práce a času bylo investováno do jeho přípravy. Ve skutečnosti ovšem platí, že méně je více a čím je prezentace kratší, tím lépe bývá vnímána a tím více vyniknou její hlavní myšlenky. Při přípravě briefingu je velmi užitečné předem vytipovat části, které by v případě časové tísně (začátek briefingu se opozdí, jsme požádáni, abychom skončili dříve, než bylo plánováno, briefing postupuje pomaleji, než bylo plánováno, průběh briefingu byl pozdržen otázkami nebo technickými

obtížemi) bylo možné vynechat, v ideálním případě je vhodné mít připraveno více verzí briefingu o různých délkách.

Pokud nás některá z posluchači položených otázek zaskočí, není chybou pokud přiznáme, že v tomto okamžiku odpověď neznáme. Je vhodné si zapsat znění otázky a nabídnout tazateli, že se pokusíte odpověď zjistit a odpovíte později. Profesionální je takový slib dodržet.

S kompetencí, postojem i vystupováním souvisí i volba, zda budeme prezentaci raději číst, či zda se rozhodneme hovořit spatra s pomocí v bodech seřazených poznámek. Hovořit spatra neznamena, že bychom měli text briefingu memorovat, spíše je na místě prezentovat vlastními slovy hlavní myšlenky. Empirie říká, že posluchači mnohem lépe vnímají briefing prezentovaný spatra, kdy se mluvčí může snáze soustředit na reakce auditoria a přizpůsobovat tak prezentaci požadavkům posluchačů. Výhodou čtení textu prezentace je naproti tomu jistota, že se mluvčí při prezentaci nebude zadržávat (umí-li dobře číst) a že neopomene nic podstatného ani způsobem prezentace nezkrusí význam myšlenek. Je vždy vhodnější, pokud je mluvčí schopen hovořit spatra a znát daný předmět tak dobře, aby se v prezentaci nezadrhnul ani nepřeskočil důležité myšlenky. Ne každý je toho ale schopen a ne vždy je pro přípravu prezentace k dispozici tolik času, aby se mluvčí mohl připravit tak dokonale, aby se bez textu plně obešel. V takových případech je vhodné volit kompromis a mít text briefingu k dispozici a přitom hovořit spatra a text používat spíše jen k dodání sebejistoty a pro kontrolu. Připravený text by měl být v dostatečně velkém písmu a graficky přehledně uspořádan tak, aby mluvčí mohl při svém výkladu text jen zběžně sledovat a neztrácel se v něm. Vhodné je i graficky odlišit důležité myšlenky tak, aby nemohly být přehlédnuty i při velmi zběžném pohledu do textu.

S jistotou mluvčího bezprostředně souvisí i připravenost na technické komplikace, které jsou nejčastěji spojeny s nekompatibilitou hardware a software nosiče informací a prezentačních prostředků. Pro tyto případy je vhodné mít briefing v záloze k dispozici na různých nosičích a uložené v různých programech, v podobě fólií i v tištěné podobě tak, abychom byli připraveni na různá selhání. Taková připravenost nám pomůže v získání větší jistoty a sebedůvěry, bez které je úspěšný briefing nemyslitelný. Technickým obtížím nejlépe předejdeme, pokud máme možnost dostavit se na místo prezentace s dostatečným předstihem, abychom si mohli prohlédnout místnost a briefing vyzkoušet nebo přinejmenším svoje soubory zkopírovat do projekčního systému.

Briefing je velmi důležitou výstupní formou zpravodajské analýzy, protože analytik jeho prostřednictvím předkládá nejen písemný výstup ale má možnost ke svým klientům i bezprostředně hovořit, může svoje myšlenky lépe podpořit vizuálními efekty a v neposlední řadě získá (mnohdy zcela unikátní) možnost interakce; může svoji prezentaci přizpůsobovat reakcím posluchačů a vynechat části, které nenalézají odezvy, zdůraznit a podrobněji rozebrat ty části, které se naopak setkávají se zájmem. Může přímo reagovat na dotazy klientů a z jejich reakcí a otázek získává bezprostřední zpětnou vazbu pro svoje další analytické aktivity.

Příprava briefingů, přestože bývá mnohdy velmi krátký, zabere nezdědka na první pohled neúměrně mnoho času a to i ve srovnání s běžným analytickým výstupem v písemné formě. Je to způsobeno jak tím, že připravujeme ve skutečnosti paralelně více forem jednoho výstupu – text, který chceme prezentovat, snímky, které budou jako doprovod k našemu textu paralelně promítány a zároveň si musíme připravovat odpovědi na otázky, které v průběhu prezentace nebo po ní můžeme dostat a jsme schopni je anticipovat.

Lze vycházet z toho, že briefing má, ve srovnání s jinými formami výstupu, potenciál k většímu účinku. Účinek briefingů závisí na obsahu briefingů ale ještě více na způsobu, jakým je briefing proveden. Způsob provedení briefingů závisí do značné míry na tom, kolik času a energie jsme vložili do jeho přípravy. Pokud nebyla příprava dostatečná, dopad briefingů může zaostávat za jeho obsahem, nepovedená prezentace může naopak vyvolat u posluchačů averzi k prezentovaným myšlenkám, byť by mohly být ve skutečnosti velmi přínosné. Naopak, dobře zvládnutý briefing může mít značný dopad. V komerční sféře může jít o rozhodnutí vyrábět nebo odebírat určitý produkt, ve vojenské oblasti může jít o realizaci jenské operace, v politice například o přijetí mezinárodních sankcí apod. Provedení briefingů může mít dopad i na samotného mluvčího, případně na jeho další pracovní zařazení. Nezdědka se stává, že důležitý klient nebo nadřízený na základě špatně připraveného briefingů rozhodl o odvolání mluvčího z jeho funkce, známy jsou naopak příklady, kdy dobře zvládnutý briefing nastartoval další kariéru mluvčího. Pro dodržení zásad korektnosti je ovšem třeba uvést i skutečnost, že v určitých případech může být po vynikajícím zvládnutí zpravodajského briefingů mluvčí odeslán k plnění riskantních úkolů do zahraniční vojenské mise nebo může být pověřen úkoly, kterým by jinak přednost nedal.

10.4 Strategie briefingu

Pro rozhodnutí o strategii briefingů je nutné mít na paměti, co vidíme jako hlavní účel prezentace. V této souvislosti je vhodné vycházet z toho, co bychom zvolili, pokud by si posluchači měli z našeho briefingů zapamatovat jen jedinou myšlenku a také, jaký si přejeme, aby briefing zanechal v posluchačích dojem. Strategii volíme zejména s ohledem na složení posluchačů. Mezi základní strategie patří:

- klidná logika argumentace,
- využívání silného důrazu,
- přátelská neformálnost,
- zdvořilá formálnost.⁵⁹

Existují různé způsoby briefingů a doprovodných snímků. Briefing může být formální i méně formální, někdy dokonce může mít i částečně zábavnou formu, vše v závislosti na jeho účelu a na složení auditoria. Posluchačům je nutné přizpůsobit i podobu snímků. Pokud je formální postavení mluvčího srovnatelné s postavením posluchačů a vzájemně se znají, mohou být snímky méně formální, případně mohou být i vtipné, což naopak nelze doporučit v případě, kdy je auditorium mluvčímu formálně nadřazené nebo neznámé. Snímky, jejichž účelem je obavit, nesmějí být ovšem cílem prezentace. Každé odlehčení má za cíl primárně udržet pozornost a prohloubit důvěru mezi mluvčím a posluchači, je nástrojem a nikoliv cílem. Kdo se chce pobavit, dá před zpravodajským briefingem přednost návštěvě divadla.

⁵⁹ Analytic Thinking and Presentation for Intelligence Producers. Dostupné z: <http://www.gnucash.org/mirrors/mirrors/cryptome.org/2001.11.13/cia-ath-pt1.htm#Craft>

11 INFORMAČNÍ ODHADOVÁNÍ A PROGNÓZA

Zpravodajský analytik se snaží vysvětlovat jevy, porozumět tomu, co se ve skutečnosti děje, byť by se jednalo o skryté děje. Hlavním smyslem porozumění minulému nebo současnému vývoji je ovšem schopnost prognózovat budoucí vývoj. Ve zpravodajské prognostice se analytik zabývá snahou předpovědět chování analyzovaného objektu, ať již je jím technologický pokrok, hospodářský vývoj, budoucí politické směřování, reakce obyvatel a ve vojenské oblasti pak nejčastěji záměry protivníka. Těchto předpovědí může analytik dosahovat dvěma různými způsoby, přičemž každý z nich by měl vycházet z co nejobektivnějšího posouzení relevantních informací, které jsou pro analýzu k dispozici nebo které je možné v dostupném čase získat, abychom maximální možnou měrou omezili prvek nejistoty, s nímž budeme při predikci muset pracovat. Častěji používaný přístup spočívá převážně na analytikově intuici a zkušenosti. V takovém případě hovoříme o odhadování nebo také o intuitivně-zkušenostním přístupu.

11.1 Intuitivně-zkušenostní přístup

Intuitivně-zkušenostní přístup je populární pro svoji rychlost (zde je třeba připomenout, že většina analýz se rodí pod časovým tlakem a ani při dobré vůli mnohdy není k dispozici dostatečný časový prostor na rozvinutí složitějších analytických metod) a zejména pro svoji pohodlnost. Spoléhání na intuici ovšem skýtá pochopitelná rizika, která narůstají přímo úměrně komplexnosti daného problému a počtu sil působících na daný objekt zájmu (entitu). Lidské myšlení není obvykle s to postihnout všechny aspekty a intervenující faktory složitých strukturovaných problémů, vzniká pak nebezpečí přílišné orientace na specifické aspekty, zatímco jiné aspekty mohou být neprávem opomíjeny, ačkoliv jejich působení může významně ovlivnit prognózovaný vývoj. Intuitivně-zkušenostní přístup je nezastupitelný a nadání a zkušenosti analytika nelze nahradit sebevětším nasazením vědeckých postupů. I z těchto důvodů není možné nahradit úsudek analytika pomocí výpočetní techniky. Zdravá intuice a dostatek zkušeností je proto při prognóze podmínkou nutnou, nikoliv ovšem dostačující.

11.2 Exaktní metody prognostiky

Z uvedených důvodů je žádoucí kombinovat při predikci intuitivně-zkušenostní přístup s **exaktními metodami prognostiky**. V takovém případě již nehovoříme o pouhém odhadování ale spíše o prognóze. Váha jednotlivých přístupů v metodologickém mixu by přitom měla odpovídat dostupným informacím a jejich charakteru, aplikovatelnosti exaktních prognostických metod na řešený problém a v neposlední řadě i zkušenosti analytika. Exaktní prognostické metody jsou jen pomůckami, které nám umožní zpřehlednit a rozložit komplexní problém na jeho dílčí komponenty a ty s výrazně vyšší přesností zkoumat odděleně. V dílčích komponentech predikce budoucího vývoje se ovšem nakonec zpravidla nevyhneme subjektivnímu odhadování pravděpodobnosti, který nastupuje všude tam, kde nejsou k dispozici všechna potřebná vstupní data. Jistá míra subjektivity je tedy nezbytná i při využívání exaktních prognostických metod, které subjektivní odhadování může jen omezit na nezbytnou úroveň.

Kromě toho má použití exaktních prognostických metod svoje limity i v oblasti komplexnosti některých zájmových jevů. Jestliže intuitivní přístup je schopen při predikci vývoje entity postihnout jen úzký okruh různě působících sil, s použitím exaktních metod jsme schopni brát do úvahy větší počet různých sil, nikoliv ovšem neomezený. Limitem není sice metoda samotná, ale její praktické zvládnutí. Proto je i v případě použití těchto metod nutné identifikovat z pohledu dalšího vývoje entity ty nejpodstatnější síly a omezit se pouze na jejich zkoumání. Z tohoto omezení ovšem vyplývají další potenciální zkreslení výsledné predikce, která mohou být způsobena jak nevhodnou volbou klíčových sil působících na entitu, tak vlivem sil opominutých a jejich možných synergií.

Exaktním prognostickým metodám se věnuje například Robert M. Clark, který považuje prognózu za nejvyšší formu zpravodajské analýzy. Rozlišuje tři metody používané při tvorbě prognózy: Extrapolace, projekce a předpověď.⁶⁰

11.2.1 Extrapolace

Extrapolaci využíváme tehdy, pokud máme dostatečný přehled o současném stavu entity a o silách, které na ni působí a nepředpokládáme ani jejich výrazné změny ani příchod nových

⁶⁰ Clark, R.: Intelligence Analysis: Estimation and Prediction. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 134

sil v rámci časového úseku dané prognózy. Pokud se směr působení a intenzita sil v daném časovém úseku promění, můžeme očekávat výraznější nepřesnosti ve výsledku prognózy (s výjimkou situace, kdy by se tyto změny vzájemně kompenzovaly). Extrapolace je nejkonzervativnější metodou předpovědi – je prostě prodloužením lineární křivky v grafu založeném na historických datech výkonu. Extrapolace má zpravidla spolehlivou vypovídající hodnotu pro otázky spojené s vývojem v krátkém období.

Abychom využili pokud možno neutrálního tématu, jako příklad predikce na základě extrapolace mohou být využity spory o tzv. ropném zlomu (peak oil) a hrozbě vyčerpání ropných zásob. Většina katastrofických scénářů zde vychází z extrapolace stávajícího trendu ve spotřebě této suroviny, kterou konfrontuje s poznatky o dostupných zásobách, přičemž extrapoluje trendy v jejich rozšiřování. Odpůrci těchto katastrofických scénářů naproti tomu argumentují nárůstem tržní ceny ropy a ropných produktů v případě rostoucí poptávky a klesající nabídky. Rostoucí cena podle jejich názoru způsobí pokles poptávky a současně také nárůst nabídky (těžbu ropy z hůře dostupných a tudíž nákladnějších zdrojů). Argumentace odpůrců katastrofických scénářů již nese znaky predikování na základě projekce (viz. níže).

11.2.2 Projekce

Projekce vychází z extrapolace s tím, že analytik ve svém modelu zohledňuje dostupné informace o změnách intenzity nebo směru působení jednotlivých sil během předikovaného časového úseku a očekávaný výsledný stav v souladu se zaznamenanými změnami modifikuje. Projekce počítá s možností změn sil, oproti jejich působení v minulosti a současnosti. Při použití projekce je již nutné zohledňovat různé možnosti působení sil a s tím spojené alternativní scénáře budoucího vývoje, kterých může být velmi široká řada v závislosti na škále počtu sil a jejich vlivů.

11.2.3 Předpověď

Zpravodajská prognóza (predikce, předpověď) podobně jako projekce vychází z extrapolace a bere v potaz i měnící se intenzitu a směry působení sil na zkoumanou entitu, nicméně snaží se anticipovat i vliv faktorů zcela nových, které dosud na entitu nepůsobily, ale v zájmovém časovém období na ni mohou mít zásadní vliv. Význam předpovědi totiž spočívá ve vyhodnocení sil, které formují budoucí stav nebo událost. Musíme přitom brát v úvahu

nejen síly exogenního (působící z vnějšku) tak i endogenního charakteru (síly působící uvnitř entity) a schopnost objektu poučit se a tato poučení promítat do svého dalšího rozhodování a jednání.

Clark uvádí, že technika prognózy (*forecasting*) vyžaduje, aby do rozvažování o budoucím stavu byly zahrnuty působící síly v co možná největším rozsahu. Prognóza se pokouší identifikovat nové síly, které se stanou určujícími faktory v budoucím vývoji, vyhodnotit možné důsledky nového vývoje i ve vzdáleně příbuzných oborech a všechny je prezentovat analytikovi jako možnosti (např. nové technologie v oblasti materiálů, nové negativní důsledky spojené se znečištěním prostředí nebo nové formy života jako produkt genetického inženýrství).⁶¹

Máme-li přiblížit metodu predikce formou příkladu sporů o hrozbě vyčerpání globálních ropných zásob, mohli bychom poukázat na rozšíření argumentace odpůrců katastrofického přístupu nejen o nižší poptávce po ropě a její zvýšené nabídce s ohledem na její rostoucí tržní cenu ale také intervenci zcela nových faktorů (sil). Těmi to faktory by v případě narůstajícího nedostatku ropy mohly být zcela nové alternativní energetické zdroje založené na technologických objevech, případně zcela nové zdroje úspor energie a ropy. V opačném směru mohou ovšem působit také nové faktory, na což bychom nikdy neměli zapomínat; nové síly mohou být různého charakteru a různých vektorů, buď protichůdných a vzájemně se kompenzujících, nebo naopak shodných a synergických. V tomto případě by se mohlo jednat například o vznik nových odvětví a technologií, které pro svůj chod vyžadují ropu. Argumentace dříve neuvažovanými novými faktory, jako jsou v příkladu uvedené nové alternativní energetické zdroje, nové zdroje úspor nebo nová po ropě žíznivá odvětví, již využívají argumentace metody predikce.

11.3 Cíle a postupy při tvorbě predikce

Cílem prognózy nemůže být zcela eliminovat prvky nejistoty u předikovaného vývoje. Pokud neznáme všechny podstatné faktory dalšího vývoje, s určitou mírou nejistoty se musíme smířit. Neznamená to ovšem, že na zásadní otázky můžeme v takovém případě odpovídat jen pokrčením ramen. Východiskem je možnost vyjádření pravděpodobnosti, s jakou podle prognózy dojde k určitému vývoji. Taková forma požadovaného výsledku nám

⁶¹ Clark, R.: *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072 – citováno z neoficiálního a veřejně nedostupného českého překladu této publikace, str. 130

současně umožňuje aplikovat metody založené na jednoduchých matematických operacích a jejich zpracování za pomoci výpočetní techniky.

Zpracování prognózy začíná od extrapolací a projekcí. Postupně musíte rozšířit záběr o další faktory, které je třeba vzít v úvahu. Musíte zkoumat i technologie, jež sice možná s řešeným problémem přímo nesouvisí, ale přitom ovlivňují jev nebo událost, které jsou předmětem prognózy.

Klienti zpravodajských služeb obvykle chtějí znát, jaký bude příští krok protivníka, jakým problémům budeme čelit v budoucnosti nebo jaké parametry bude mít příští generace zbraní. Odhadování a prognóza jsou založeny na předpovědích záměrů a schopností. Zatímco záměry mají více subjektivní povahu a jsou spíše psychologickou kategorií, schopnosti jsou založeny objektivně a patří spíše do technologických kategorií. Vývoj schopností je proto snáze předvídatelný a při jejich prognóze nachází lepší využití kvantitativní metody prognózování.

Z výsledků vycházejících z prognostických metod pak již můžeme formulovat možnosti dalšího vývoje v podobě konkrétních scénářů. Petr Zelinka připomíná ale i možnost, že by scénář nemusel vycházet jen z popisu vývoje situace od minulosti přes přítomnost do budoucnosti ale také opačným postupem. Opačný postup spočívá ve vyobrazení určitého budoucího stavu (ať již je žádoucí či nežádoucí) a následné analýze, které faktory by mohly vést k jeho realizaci.⁶²

11.4 Predikce ve vojenské oblasti

Zelinka upozorňuje i na specifičnost predikcí **ve vojenské oblasti**, kde rozlišuje tři přístupy:

- **deskripce** - popis operačního terénu, popřípadě počasí,
- **analýzu schopností a kapacit** - odhad nepřátelských sil, počtu, druhu a rozmístění,
- **analýzu úmyslů** - odhadnout nepřátelské záměry a budoucí přijímaná rozhodnutí; analýza úmyslů, na rozdíl od deskripce a analýzy schopností, již obsahuje lidský prvek a proto vyžaduje využití behaviorálních modelů, které jsou ovšem v oblasti záměrů příliš komplexní na to, aby je bylo možné dostatečně spolehlivě predikovat.⁶³

⁶² Zelinka Petr, Prediktivní metodologie ve zpravodajských službách. Vojenské rozhledy 1/2010, ročník 19 (51), str. 29-39, str. 33. ISSN 1210-3296

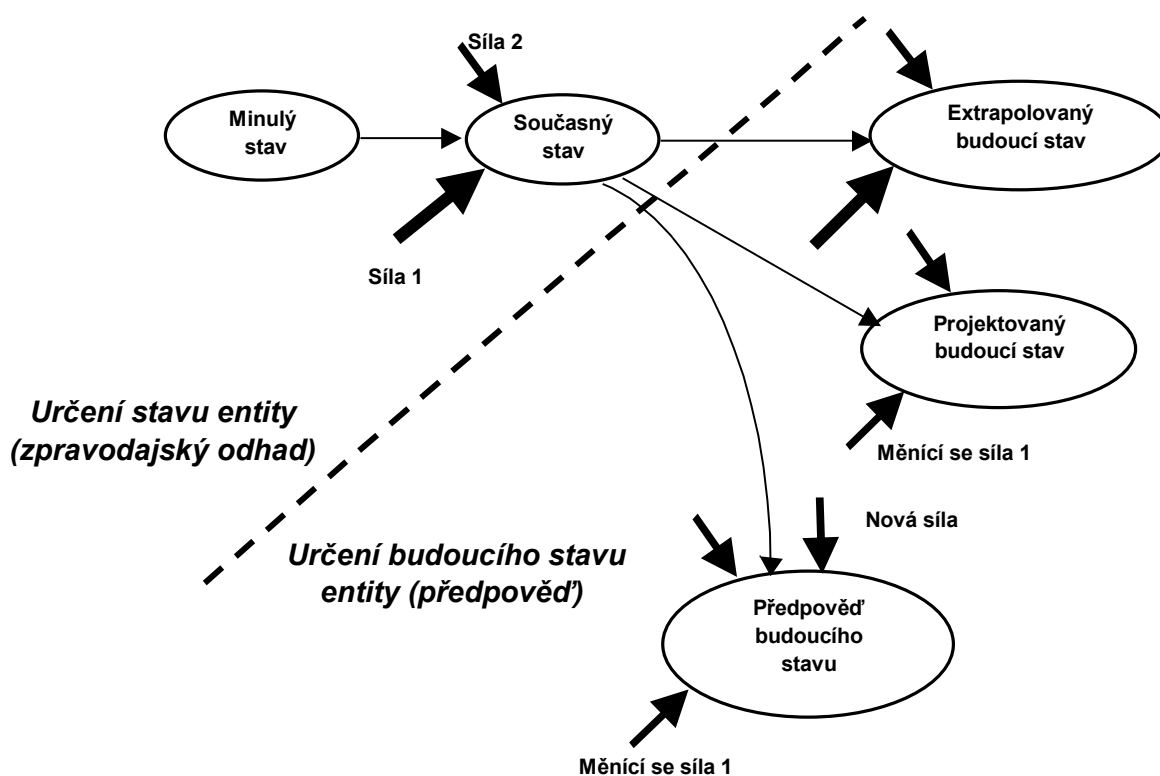
⁶³ Zelinka 34

11.5 Kvantitativní prognostické metody

Kvantitativní prognostické metody jsou vhodné pro situace, kdy máme k dispozici informace o jevu z minulosti, tyto informace mohou být kvantifikovatelné a analytik může vycházet z toho, že modely z minulosti je možné aplikovat i na budoucí vývoj.

Metody kvalitativního prognózování (někdy se hovoří o tzv. technologickém prognózování) jsou spíše produktem intuitivního myšlení, úsudku a akumulované znalosti. Přesnost kvalitativních prognóz není možné měřit, kvalitativní prognózy nejsou kvantifikovatelné.

Obr. XYZ ukazuje tři metody používané při tvorbě předpovědi: extrapolace, projekce a prognóza (předpověď).



Obrázek 6: Grafické znázornění analytického přístupu

Zdroj: CLARK (1996).

Síly působící na entitu lze obecně rozdělit do tří skupin:

- interní – působící zevnitř organizace,
- externí – prostředí nebo protichůdné a nepřátelské síly,
- zpětné vazby – dynamické síly (obvykle interní), vznikající zpravidla v důsledku hodnotícího procesu.

Interní a externí síly se mohou v čase měnit, mohou vyvstat nové síly, a tudíž se mohou objevit ve všech třech metodách předpovědi. Zpětná vazba vždy působí ve směru změny existujících sil, a důsledky jejího působení se proto projevují v projekcích a předpovědích.

Základním přístupem zpravodajské analýzy je zpravodajský odhad (estimation) současného stavu entity, následovaný předpovědí jejího budoucího stavu. Nezbytný je k tomu také odhad minulosti, kdy můžeme využívat extrapolace minulého vývoje do budoucnosti. Vyhodnocování stavu by mělo být spojeno i s odhadem chyby jako míru nejistoty budoucího vývoje.

11.5.1 Extrapolační techniky

Extrapolace, která je do značné míry založena na srovnávací analýze a využívá i některé metody srovnávací analýzy, je metoda určování budoucího vývoje nebo stavu na základě několika minulých pozorování s využitím numerických metod (v pořadí podle rostoucí spolehlivosti):

- průměry,
- klouzavé průměry,
- vážené klouzavé průměry,
- exponenciální vyrovnání,
- autokorelační techniky,
- analýzy časových řad,
- adaptivní techniky.

Průměry: Zde je vyjádřena ústřední tendence, která zpravidla neodráží současné dynamické chování.

Klouzavé průměry: Hodnoty jsou předpovídány na základě průměrné hodnoty proměnné ve stanoveném počtu nedávných měření (událostí). Nástroj řeší nedostatek dynamického chování tím, že do „datového okna“ libovolné velikosti zahrnuje jen nejnovější události, přičemž váha všech pozorování – vztaženo k budoucnosti – je stejná.

Vážené klouzavé průměry: Jednotlivým pozorováním jsou přiřazeny váhové koeficienty tak, že v předpovědi mají současná pozorování ve srovnání s minulými pozorováními větší váhu. Za normálních okolností je součet váhových koeficientů roven jedné. Jde o kompromis mezi parametry citlivosti a přesnosti.

Exponenciální vyrovnání: Stav očekávaný v budoucnosti je určován na základě poslední předpovědi pro předchozí období, kterou porovnáme se současnými daty (tj. na základě opravy chyby předchozí předpovědi). Předchozí předpovědi poskytují stabilní základ, který může být podle potřeb analytika modifikován buď rychlým dynamickým způsobem (větší hodnoty exponenciálního vyrovnání, s důrazem na citlivost), nebo způsobem konzervativnějším (malé konstanty, s důrazem na přesnost; pomalejší postup). U oscilujících dat dochází k pravidelnému překmitu v bodu změny průběhu křivky.

Autokorelace: Umožňuje ztotožnit periodicitu a amplitudu sinusoidy průběhu dat s periodicitou sledovaného chování; dobře funguje u jednoduchého typu opakované oscilace.

Analýza časových řad: Data jsou rozložena v trendy, sezónní odchylky, kritické odchylky a náhodný šum. Technika zvažuje každou složku zvlášť, nedokáže však reagovat na změnu.

Adaptivní (Box-Jenkins) techniky: Kombinace výše uvedených technik. Koeficienty se mění podle aktuálních pozorování, takže každá další prognóza je založena na nově přepočítaných parametrech/koeficientech, aktualizovaných na základě nově dostupných pozorování. Box-Jenkinsova metoda, je kvantitativní extrapolační technikou určenou pro zpracování složitých časových řad, u nichž není zřejmý žádný dosud známý vzor nebo model chování. Na rozdíl od většiny ostatních kvantitativních technik nevyžaduje tato metoda jasnou definici trendu. Cílem této metody je objevit model chování trendu, a to pomocí mnohonásobného opakování měření (vyhodnocení) dat, přičemž každé opakování zajišťuje získání informací, které vedou v dalším kroku k přesnějšímu přiblížení ke skutečnému modelu chování dat. Nicméně z tohoto důvodu jde o postup velice složitý a časově náročný.

Meze (limity) extrapolace

Velká nepřesnost v případě dlouhého sledovaného období. Důvodem je velmi úzké zaměření a předpokládání další vývoj *ceteris paribus*, tj. předpoklad statického charakteru externích, interních a zpětnovazebních sil působících v minulosti, u nichž se předpokládá, že budou beze změn působit i v budoucnosti, přičemž v modelu se neobjeví žádné nové síly. Ačkoliv se události dosud vyvíjely v rámci určitých modelů, není zaručeno, že se v mezích těchto modelů budou vyvíjet i v budoucnu. Neexistuje důkaz o tom, že minulý vývoj bude vodítkem i pro budoucnost.

Riziko rostoucí odchylky od reality s postupem do vzdálenější budoucnosti v případě, že výchozí (původní) vyhodnocení (odhad) je chybné.

Projekce je spolehlivější metodou než metoda extrapolace, protože projekce předpokládá změnu sil působících v minulosti, a tím i změnu relevantních parametrů, přičemž do předpovědi zahrnuje celou škálu pravděpodobných budoucích stavů (to způsobuje zakřivení extrapolační linie na obr. 33).

11.5.2 Kvalitativní analýza sil

Kvalitativní analýza sil je nejjednodušší přiblížením se ke zpracování projekce i prognózy. Je zpracována analytikem, který je expertem v dané oblasti a odpovídá se v ní na následující otázky:

1. Určete síly působící na určitou organizaci, firmu, situaci nebo oblast techniky po dobu několika posledních let.⁶⁴
2. Kterých pět až šest sil mělo největší dopad?
3. Určete síly, které budou mít pravděpodobně vliv na určitou organizaci, firmu, situaci nebo oblast techniky v několika následujících letech.
4. Kterých pět až šest sil bude pravděpodobně nejvýrazněji působit v dané oblasti?
5. Jaké jsou základní rozdíly mezi odpověďmi na otázky 2 a 4?
6. Jaké jsou důsledky plynoucí z těchto rozdílů pro určitou organizaci, situaci nebo oblast techniky?

⁶⁴ Časový rámec pro většinu předpovědí se pohybuje v řádu let. Nicméně u rychle se vyvíjejících situací mohou být příslušným časovým rámcem měsíce nebo dokonce i dny.

Výsledek se projeví na změně směru projekce. Vyšší, vyspělejší úroveň kvalitativní analýzy prozkoumává adaptivní síly (zpětné vazby) a jejich změnu v čase.

11.5.3 Analýza sil: pravděpodobnostní logika

Základní analytickou metodou projekce i prognózování je aplikace **pravděpodobnostní logiky** v analýze sil (*force analysis*).⁶⁵ Pravděpodobnostní logika umožňuje pracovat s nejistými jevy nebo silami, které mohou, ale nemusí působit. V určitém smyslu nám to dovoluje zpracovat zpravodajský odhad u divergentních jevů.

Cílem pravděpodobnostní logiky je zřetelně vyjádřit subjektivní odhad pravděpodobnosti a zvýšit sladěnost série subjektivních odhadů. Pravděpodobnostní logiku lze aplikovat v libovolné z mnoha jejích úrovní (přičemž každá následná úroveň rozšiřuje vypovídací schopnost výsledku a přibližuje se realitě). Ovšem aplikace i té nejjednodušší formy strukturuje složitý problém a pomáhá předcházet unáhleným závěrům. (Jednotlivé kroky metody včetně analytických nástrojů viz níže.)

11.5.4 Vytváření alternativ

Prvním krokem při aplikaci pravděpodobnostní logiky je zjištění, že existuje více možných výsledků. Alternativy lze vytvářet jednoduše sestavením seznamu všech možných řešení problému, která připadají v úvahu.

Klíčem k úspěchu je vhodně sestavený seznam všech možných relevantních odpovědí. Tento seznam může zároveň sloužit jako připomínka toho, že je více možných výsledků, a zároveň jako kontrolní seznam pro rozhodování, jak může libovolná nově získaná zpravodajská informace ovlivnit váš odhad pravděpodobnosti vzniku různých výsledků.

Ačkoli není nutné zapracovávat veškeré možné výsledky, vyplatí se na začátku vytvořit relativně detailně členěný seznam. Slučovat několik možností do jedné je daleko snadnější než vymýšlet novou položku seznamu nebo rozkládat spojené výsledky do dílčích složek. Již samotný fakt tvorby úplného a detailního seznamu často poskytuje užitečnou perspektivu pohledu na problém.

⁶⁵ Pravděpodobnost definuje možnost, že sledovaný jev nastane, a tato možnost se vyjadřuje ve formě desetinného čísla patřícího do uzavřeného intervalu od nuly (označující jev nemožný) do jedné (vyjadřující jistotu, že sledovaný jev nastane), nebo pomocí odpovídajícího procentního vyjádření od 0 do 100.

11.5.5 Vlivové stromy

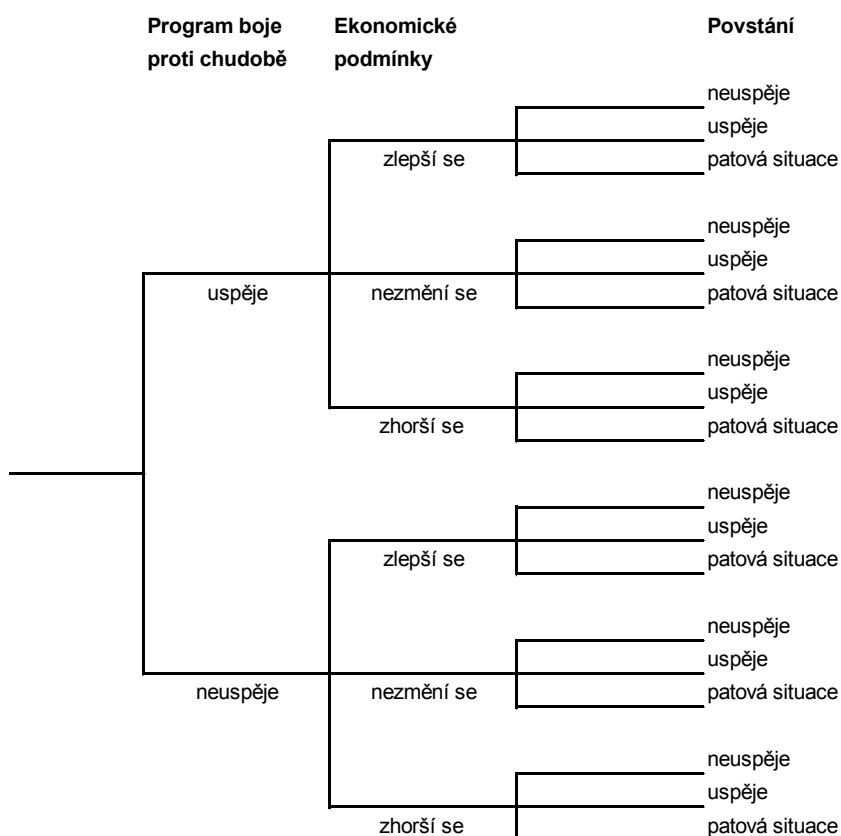
Seznam alternativ, který byl vytvořen v předešlém kroku, představuje možné výsledky události. Další fází je hledání odpovědi na otázku, který z uvedených výsledků skutečně nastane.

Příklad: Jaký bude výsledek jistého povstání v Africe? Existují zřejmé alternativy: povstání bude potlačeno, povstání zvítězí, nebo nastane patová situace. Mohou existovat i jiné možné výsledky, ale předpokládejme, že je předchozí analýzy označily za natolik nepravděpodobné, že jsou vyloučeny z dalšího procesu. Diagram vlivů tvoří tři relevantní výsledky:

1. Stávající režim vyhraje.
2. Povstání vyhraje.
3. Nastane patová situace.

Následuje definice těch sil (faktorů vlivu), které ovlivňují vaše hodnocení pravděpodobnosti, že právě ten který výsledek (stav) nastane. Např. úspěch povstání může záviset na tom, zda se v následujícím roce ekonomické podmínky v zemi zlepší, zůstanou stejné, nebo se zhorší. Obdobně může záviset na úspěšnosti nového vládního programu pro boj s chudobou, který se může ukázat jako úspěšný, nebo jako neúspěšný.

- program boje s chudobou ovlivňuje,
- ekonomické podmínky, které ovlivňují,
- výsledek povstání.

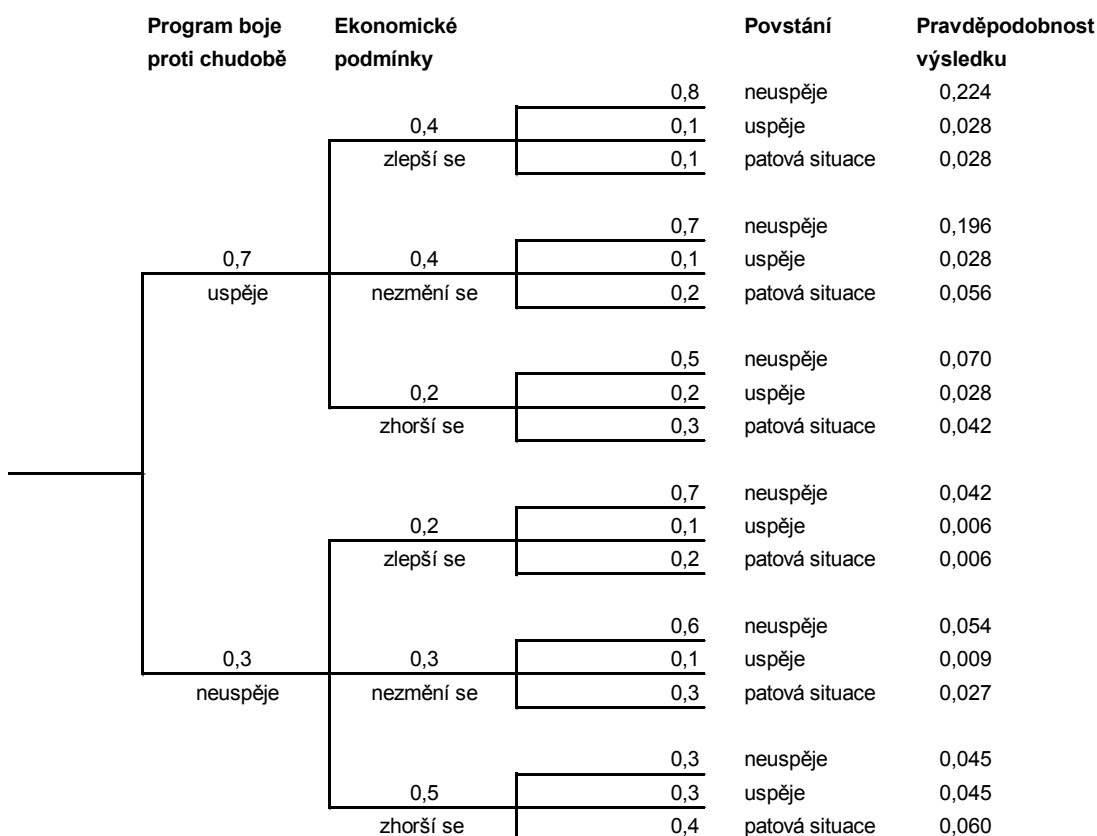


Obrázek 7: Vlivový strom (schéma)

Zdroj: CLARK (1996).

Do stromu z obrázku musíme ke každému možnému dílčímu výsledku přiřadit relativní pravděpodobnost, že výsledek nastane. Odhad pravděpodobnosti, že výsledek nastane, provádíme zleva doprava po jednotlivých větvích stromu. Konečným krokem při vyhodnocování je sečíst hodnoty pravděpodobnosti pro určité alternativy na pravé straně obr. 37, a poté dostaneme následující výsledky:

Povstání neuspěje	0,631
Povstání uspěje	0,144
Patová situace	0,225



Obrázek 8: Vlivový strom (příklad)

Zdroj: CLARK (1996).

11.5.6 Bayesiánská metoda a metoda delphi (delfy)

S expertními odhady pravděpodobnosti určitých jevů při odhadování budoucího vývoje pracují také **bayesiánská metoda a metoda delphi**. Podstata bayesiánské metody, která je založena na předpokladu, že odborník dokáže subjektivně stanovit pravděpodobnost, že nastane určitý jev, byla blíže popsána v kapitole věnované Hodnocení informačních vstupů. Další z metod kvalitativní analýzy, metoda Delphi, která je také přiblížena v kapitole Hodnocení informačních vstupů, využívá k odhadování jevů různých forem expertních panelů.

11.5.7 Prognostická analogie

Tato metoda se snaží o prognózování na základě analogií mezi zkoumaným jevem a historickými událostmi nebo dobře známými fyzickými nebo biologickými procesy. Do

té míry, do níž je analogie oprávněná, tvoří analogická událost model predikce budoucího vývoje zkoumaného jevu. Nejobvyklejší je historická analogie, která je nejčastěji využívána v technologické analýze. Příklady bývají rychlost zavedení a šíření technologických inovací, zpoždění mezi zavedením určité technologie v jednom odvětví a jejím rozšířením do jiného.

Tato metoda dokáže eliminovat prvek subjektivity při intuitivní prognóze i konsensuální metody prognózy. Jejimi hlavními slabinami jsou ovšem míra a hranice validity analogie s historickým jevem, které nejsou v okamžiku tvorby prognózy zjevné.

11.5.8 Technologické indikátory:

Technologický indikátor je vypořizovaná skutečnost, která naznačuje změnu ve směru budoucího technologického vývoje. Mezi základní technologické indikátory patří:

1. Výdaje na zdroje – budování nových zařízení vypovídá o důrazu na plánovaný rozvoj programu, jehož výsledkem by měly být nové schopnosti protivníka; podobně také rozšířené vzdělávání nebo výcvik v určitém oboru svědčí o snaze zavést v budoucnu nový zbraňový systém.
2. Přesun zdrojů – v okamžiku, kdy určitý výzkum dosáhl svých cílů, klíčoví vědci a technici jsou uvolněni pro jiné programy – přesun těchto osob svědčí o blízkém ukončení výzkumu a jeho posunu do nové fáze.
3. Identifikace nedostatků systému – střela, která je opakovaně testována na vzdálenost 13 kilometrů, ačkoliv je její dostřel nepoměrně větší, indikuje, že její řídicí systém nepokročil zatím ve vývoji tak daleko, aby umožnil testování s plným dostřelem.
4. Zjevná klasifikace – jestliže náhle ustaly veškeré publikace výzkumů ve specifické oblasti, pravděpodobně byl tento výzkum převeden do utajovaného režimu. To odpovídá principu vanové křivky klasifikace.

11.5.9 Predikce v oblasti včasného varování

Jedním z hlavních úkolů predikce je poskytovat včasné varování před hrozícími situacemi nenadálé (nečekané, nepředvídatelné) povahy – tedy „předvídat nepředvídatelné“. Těmito situacemi jsou obvykle míněny překvapivé útoky vojenského nebo teroristického charakteru. V této oblasti zpravodajská prognostika spoléhá na základě analýzy systému varovných indikátorů. Jednotlivé symptomy hrozby jsou vnímány prostřednictvím operacionalizace

jejich projevů, které jsme schopni zachytit. Důležité je ovšem průběžně sledovat nepřátelské nebo potenciálně nepřátelské subjekty a evidovat a soustavně analyzovat všechny charakteristiky jejich chování a schopností, které považujeme za klíčové indikátory.

V případě vojenských příprav k útoku je poměrně snadné představit si systém varovných indikátorů a jeho fungování. Může se jednat o vyšší zbrojní výdaje, o konkrétní zaměření zbrojních programů, zaměření vojenského výcviku, témata vojenských manévřů nebo samotné rozmístění sil. V akutní fázi hrozby pak může jako varovný indikátor posloužit mobilizace sil, hospodářská mobilizace prostředků nebo opatření k pohybu vlastních státních občanů na území ohroženého státu včetně stahování diplomatů a jejich rodinných příslušníků. Zelinka zdůrazňuje význam logistiky jako indikátoru, ze kterého odborník může usuzovat na rozsah operace a její charakter.⁶⁶

V případě příprav teroristického útoku může být aktivizace teroristické buňky vnímána prostřednictvím projevů, jako snaha jejich příslušníků o důslednější konspiraci. Důslednější konspirace se bude projevovat například změnami telefonních čísel, e-mailových adres, změnami používaných bytů a automobilů, přerušením kontaktů s příbuznými a přáteli mimo okruh teroristické buňky, v případě sebevražedných útoků může jít i o výpověď v zaměstnání apod. Symptomem hrozby bude také snaha opatřit si zbraně nebo výbušniny, snaha o získání podrobnějších informací o cíli útoku, jako jsou bezpečnostní opatření, přístupové a únikové trasy a zranitelná místa.

Systém včasného varování může být založen na analýze rizik, která má formalizovaný charakter a lze ji zpracovávat za pomoci výpočetní techniky. Zelinka uvádí, že riziko teroristického útoku vychází ze schopností a kapacit, úmyslů a zranitelnosti⁶⁷. Ve skutečnosti je ovšem možné následující vztah aplikovat i na rizika vojenského nebo diplomatického charakteru, která jsou podmíněna záměrnou akcí (tedy těch, které nevznikly čistou náhodou nebo zanedbáním):

$$\textbf{\textit{Riziko = schopnosti a kapacity x úmysly x zranitelnost}}$$

⁶⁶ Zelinka str. 36

⁶⁷ Zelinka str. 36

Schopnosti a kapacity vyjadřují potenciál protivníka efektivně zaútočit. Tento potenciál v sobě zahrnuje technologické, materiální i personální zázemí. Zatímco u počtů a úrovní zbraní je jejich analýza relativně snadná, úmysly protivníka lze odhadovat obtížněji. Vycházet lze spíše jen z informací o osobních profilech klíčových osob a jejich názorech, z informací o zájmech protivníka, o koalicích, které uzavírá ale také z informací, o něž se zajímá a ze kterých obvykle nejlépe usoudíme, co může být předmětem jeho útoku. Jestliže známe povahu cíle útoku, můžeme vyhodnotit i jeho zranitelnost – schopnost cíle odolat útoku, schopnost cíle způsobit útočícímu protivníkovi ztráty, škody způsobené zasažením a poškozením nebo zničením cíle apod. (blíže k tomu v kapitole věnované targetingu).

Nedostatkem predikce v oblasti včasného varování je mimo protivníkovu snahu o maximální možnou konspiraci také její neschopnost zahrnout ty subjekty, které jsme předem nezahrnuli do systému sledování a vyhodnocování. Pokud jsme nějakého protivníka, například stát, dosud nepovažovali ani za potenciálního soupeře (taková situace nastává spíše výjimečně), nebo zformuje-li se nová teroristická skupina, o jejíž existenci nebo záměrech dosud nemáme povědomí, sebelepší systém včasného varování nás neochrání. Typickým případem jsou v oblasti terorismu tzv. osamělí vlci (lone wulf), kteří připravují a vykonávají svůj čin sice na základě ideologie nebo sympatie k aktivitám konkrétní skupiny nebo hnutí, jednají ovšem zcela samostatně bez jakéhokoliv osobního, materiálního nebo komunikačního napojení na dané skupiny. Vzhledem k tomu, že v takových případech ani nedochází k žádné komunikaci, prakticky neexistuje jiná možnost jak tyto teroristy předem podchytit, mimo jejich vlastní podezřelé chování nebo jejich snahy opatřit si zbraně a výbušniny.

12 TARGETING V INFORMAČNÍ ANALÝZE

Zpravodajství ve vojenském prostředí se v mnoha aspektech odlišuje od zpravodajství vycházejícího z nevojenské oblasti. Vojenské prostředí se zaměřuje na sledování protivníka, jeho záměrů ale i jeho kapacit jako potenciální hrozby a zároveň i jako potenciálního cíle. Vzhledem k tomu, že tyto kapacity protivník zpravidla utajuje, je jejich sledování a analýza předmětem zájmu zpravodajců a zpravodajských analytiků. Bez znalosti záměrů a schopností protivníka nemůžeme správně určit ani vhodné cíle vlastních akcí. Sledování, analýzu a výběr cílů je proto třeba provádět v úzké součinnosti zpravodajských a operačních složek.

Znalost rozhodujících kritických cílů v kapacitách protivníka, jejich role v protivníkově strategii, ekonomické schopnosti protivníka a podrobné zpravodajské informace o jeho záměrech jsou nezbytné pro vítězství. Analýza cílů proto náleží k základním postupům využívaným ve zpravodajské analýze.

Za **cíl** je z vojenského hlediska považována buď geografická lokalita, komplex nebo zařízení, které plánujeme sledovat nebo obsadit, popřípadě zničit vojenskou silou. Hovoříme o cílech, které mohou mít různou povahu a proto jejich zasažení (kontrola, obsazení, zničení) může mít různou podobu. Ze zpravodajského hlediska může být cílem třeba i organizace, skupina osob nebo jednotlivec, který má být například sledován, získán nebo eliminován.

Targeting je definován jako proces volby cílů a nalezení vhodného způsobu jejich dosažení v souladu s operačními požadavky a schopnostmi.

Targeting je cyklickým procesem. Nemá žádné přesně vymezené časové rozmezí; může trvat jak několik minut (například v případě obrany proti letící střele), tak i několik dní (například při úkolování bombardérů) nebo i několik let (nejčastěji v situacích, kdy musíme vyvinout zvláštní prostředky). Začíná směrnicemi a prioritami definovanými strategickým velením, pokračuje identifikací požadavků jednotlivých prvků a končí vyhodnocováním pravděpodobných dopadů případného útoku.

Na nejvyšší úrovni jsou definovány cíle a směrnice na zastavení nepřátelských sil. **V první fázi targetingu strategické velení definuje priority** a určuje, jaké úsilí má být věnováno různým operacím.

Druhou fází targetingu je sledování cílů (target development) je fází targetingu. Jedná se o systematické vyhodnocování potenciálních cílových systémů, jednotlivých cílů každého systému a elementů každého z cílů. Zaměřuje se na poznání protivníka a identifikaci kritických uzlových bodů cílového systému. Potenciál cílového systému a jeho komponent je systematicky hodnocen z vojenského, technického, ekonomického a politického hlediska za využití všech zpravodajských zdrojů. Klíčovou částí celého procesu targetingu je právě identifikace těžiště systému a jeho uzlových bodů.

Sledování cílů má několik funkcí:

- identifikace potenciálních cílových systémů,
- identifikace uzlových bodů a jejich aktivit a funkcí,
- rozvoj modelů cílových systémů,
- prověřování platnosti cílů,
- analýza schopností protivníka.

Sledování cílů čerpá vstupní informace z různých zdrojů:

- původní spojený seznam cílů,
- geometrie bojiště – regionální a geografické charakteristiky,
- zpravodajské informace ze všech dostupných zdrojů,
- dostupná zpravodajská hodnocení.

Fáze sledování cílů ústí v aktualizovaný „spojený seznam cílů“, kterým je v dalších fázích přiřazována priorita. Ve fázi sledování cílů posuzujeme cíle bez ohledu na naše možnosti jejich sledování (obsazení, zničení). Vedle spojeného seznamu cílů je výstupem sledování cílů také seznam cílů velkého významu a seznam zapovězených cílů (cíle, které by neměly být předmětem útoku vzhledem k pravidlům boje, válečným konvencím nebo požadavkům exploatace).

Výběr cílů podléhá posuzování z hlediska důležitých kritérií:

Kritičnost: cíl je kritický, pokud má jeho kontrola, obsazení nebo zničení důležitý dopad na celý cílový komplex, subsystém nebo systém. Kritičnost je funkcí času – tedy jak rychle ovlivní zasažení cíle operační schopnosti protivníka. Analytik by měl zhodnotit,

jaká část schopností protivníka bude zasažením cíle zničena. V potaz přitom musí být brána i existence substitutů.

Dostupnost: obtížnost/lehkost, s níž může být cíl zasažen, ať už fyzicky nebo přímou či nepřímou palbou nebo jiným způsobem. Je třeba brát v úvahu různá hlediska, jako je vzdálenost, obrana, bariery, nadmořská výška, klimatické podmínky atp.

Možnost zotavení (recuperability): čas potřebný k výměně, opravě nebo bypassování zničeného elementu systému. Možnost zotavení je různá v závislosti na potřebných zdrojích, jejich dostupnosti a potřebném času.

Zranitelnost: schopnost vyřadit daný cíl nebo jeho element za pomoci nám dostupných prostředků – ať už materiálních, technologických nebo personálních. Cíl je zranitelný pokud má určená jednotka prostředky a schopnosti na něj úspěšně zaútočit. Zranitelnost je tedy funkcí konstrukce a kompozice cíle ale také schopností určené jednotky.

Efekt na obyvatelstvo: je třeba zvažovat, jaký efekt na obyvatelstvo bude mít akce vůči danému cíli. Jedná se o vliv na obyvatelstvo v blízkosti cíle, periferní škody ale také vliv na domácí i mezinárodní veřejné mínění. Způsobí akce odplatu? Mohou být případné psychologické operace účinné nebo naopak kontraproduktivní?

Rozpoznatelnost: Stupeň, do něž je cíl rozpoznatelný v proměnlivém počasí, světle a různých podmínkách, aniž by mohl být zaměněn za jiné cíle. Rozpoznatelnost závisí na jeho velikosti a komplexnosti, jeho charakteristických znacích, jeho okolí a poloze ale také na sofistikovanosti použitého útočného systému.

Třetí fází targetingu je vyhodnocení prostředků k akci. Tato fáze vyžaduje spolupráci zpravodajců a operačních plánovačů. Účelem je nabídnout různé způsoby použití síly proti jednotlivým cílům. Tato fáze je závislá na zpravodajské analýze konstrukce cíle a současném zhodnocení vlastních operačních schopností. Je třeba odhalit hlavní zranitelné body a podle jejich charakteru doporučit vhodné prostředky. Naopak, na základě analýzy silných stránek systému je třeba vyhodnotit použití prostředků z pohledu případných vlastních ztrát.

Čtvrtou fází targetingu je použití síly (force application/execution planning/force execution). Ačkoliv je použití síly na první pohled čistě operační záležitostí, vyžaduje značnou zpravodajskou podporu. Hlavním cílem je zde vybrat vhodné síly pro danou akci a zajistit aktuální analýzu hrozeb, podle níž se použití síly může řídit. Pokud je například

hrozba pro úspěšné dokončení akce příliš vysoká, může být použití síly přehodnoceno nebo odloženo. Zpravodajství musí plánovače zásobovat aktualizovanými informacemi o aktuální situaci, protože cíle se mohou stále vyvíjet.

Pátou fází targetingu je bojové hodnocení. Bojové hodnocení vychází z nejrůznějších zdrojů, jako jsou hlášení od jednotek, vzdušná pozorování, informace z průzkumu apod.

Tato fáze je měřítkem výsledku operace vůči nepřátelským silám. Její součástí je hodnocení možné reakce protivníka a jeho záměrů. Obsahuje také vyhodnocení fyzického a funkcionálního poškození cíle. Za pomoci všech zdrojů zpravodajství je vyhodnocen rozsah a úspěch ofenzivní operace. Zato funkce spočívá převážně na zpravodajství. Na základě vyhodnocení poškození cíle jsou identifikovány nedostatky a jsou formulována doporučení pro další postup, kterým může být opakovaný útok, změna cíle, načasování, taktiky, použití prostředků. Toto vyhodnocení se vrací do fáze sledování cílů, což činí z targetingu cyklický proces.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

	Strana
Obrázek č. 1 – Tradiční zpravodajský cyklus	13
Obrázek č. 2 – Zpravodajský cyklus sběru dat	36
Obrázek č. 3 – Argumentační řetězec (jednoduchý)	74
Obrázek č. 4 – Argumentační řetězec (využití pomocné hypotézy)	75
Obrázek č. 5 – Argumentační řetězec (vzestupný)	76
Obrázek č. 6 – Grafické znázornění analytického přístupu	90
Obrázek č. 7 – Vlivový strom (schéma)	96
Obrázek č. 8 – Vlivový strom (příklad)	97
Tabulka č. 1 – Krok 1	57
Tabulka č. 2 – Krok 2	58
Tabulka č. 3 – Krok 3	59
Tabulka č. 4 – Krok 4	60

KLÍČOVÁ SLOVA V ANGLIČTINĚ

ANALÝZA	– ANALYSIS
ANALYTICKÝ CYKLUS	– ANALYSIS CYCLE
ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	– ANALYTIC THINKING
ODHAD	– ESTIMATION
PREDIKCE	– PREDICTION
ŘÍZENÍ	– DIRECTION
VYHODNOCENÍ DAT	– COLLATION
ZÍSKÁVÁNÍ DAT	– DATA ACQUISITION
ZHODNOCENÍ VSTUPNÍCH INFORMACÍ	– EVALUATION
ZPRAVODAJSTVÍ	– INTELLIGENCE
ZPRAVODAJSKÁ ANALÝZA	– INTELLIGENCE ANALYSIS
ZPRAVODAJSKÁ INFORMACE	– INTELLIGENCE
ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS	– INTELLIGENCE CYCLE

LITERATURA

1 Doktrínální publikace, předpisy a zákony

- [1] AAP-6 (A) *NATO Glossary of Terms and Difinitions*. NATO: NSA 2010. 451 s.

2 Studie, vědecké a jiné práce

- [2] Clark, R. *Intelligence Analysis: Estimation and Prediction*. Baltimore: American Literary Press, 1996. 340 s. ISBN 1561673072
- [3] HORÁK, O. *Zpravodajská analýza: Teorie zpravodajské analýzy a tvorby zpravodajských produktů*. [Skripta] Brno: UO, FEM, 2005. 175 s.
- [4] Kvasnička, V. *Droga zvaná špionáž*. Praha: Periskop, 1994 ISBN 8090174639, 179 s.

3 Odborné články a příspěvky

- [5] Horák, O. Problémy zpravodajské analýzy. *Vojenské rozhledy* 1/2010, str. 29-39, ISSN 1210-3296
- [6] Kalous, M.: Hlavní metody zpravodajské analýzy a způsoby usuzování. *Vojenské rozhledy* č. 3/2010, str. 24-32. ISSN 1210-3296
- [7] Zelinka Petr, Prediktivní metodologie ve zpravodajských službách. *Vojenské rozhledy* 1/2010, str. 29-39, str. 33. ISSN 1210-3296
- [8] Zeman, P.: Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? *Obrana a strategie* 1/2010, str. 45 – 64. ISSN 1214-6463

3 Internetové odkazy

- [9] Asociácia bývalých spravodajských dôstojníkov. *Co je zpravodajství* [online]. c2008, Dostupné na World Wide Web: http://www.abds.sk/co_je_zpravodajstvi
- [10] Wikipedie. *Zpravodajství (zpravodajské služby)* [online]. c2011, Dostupné na World Wide Web: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Zpravodajstv%C3%AD_\(zpravodajsk%C3%A9_slu%C5%BEby\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Zpravodajstv%C3%AD_(zpravodajsk%C3%A9_slu%C5%BEby))
- [11] *Analytic Thinking and Presentation for Inteligence Producers*. Dostupné z World Wide Web: <http://scip.cms-plus.com/files/Resources/Analytic-Thinking-CIA.pdf>
- [12] Science Avenger. *Cambridge Word Scramble Study: It's Fake Already!* [online]. c2007, Dostupné na World Wide Web: <http://scienceavenger.blogspot.com/2007/12/cambridge-word-scramble-study-its-fake.html>
- [13] Wikipedia. *Words of Estimative Probability*. [online]. c2007, Dostupné na World Wide Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Words_of_Estimative_Probability