

Doc. Ing. Oldřich Horák, CSc.

Analytické myšlení a vedení týmu ve zpravodajské analýze

VOJENSKÉ
UMĚNÍ

Článek se zabývá některými aspekty zpravodajské analýzy, které mají velmi často vliv na kvalitu výsledné zpravodajské informace, zpracovávané pro uživatele. Zabývá se nejen úvahami o analytickém myšlení, ale i požadavky na analytika a s využitím zkušeností autora poukazuje na roli všech zúčastněných osob, podléhajících se na zpracování informací. V závěru rozebírá problematiku řízení analytického týmu. Cílem článku je upozornit na složitost práce analytika či analytického týmu, která není vždy docenována uživatelem informací.

Analýza znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se v mnoha vědách, ve filozofii i v běžném životě, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností. [1] Stejně tak je využívána i ve zpravodajské činnosti, kde je součástí zpravodajského cyklu.

Zpravodajská analýza ale není „čistou“ analýzou, jak je uvedeno v úvodním odstavci. Pro zpravodajské analytiku je to pojem zahrnující stejně tak syntézu, která je využívána při tvorbě zpravodajských produktů. Analýza v pojetí zpravodajského analytika představuje především soubor metod, využívaných při třídění vyhodnocených informací k oddělení podstatných elementů, stanovení relativní důležitosti informace vzhledem k již známým informacím a zpravodajským informacím, pravděpodobného významu zhodnocené informace a postup analytiků při vypracování odpovědi na požadavky uživatele výsledné zpravodajské informace. Analýza specifikuje informace o zeměpisné oblasti nebo předmětu zájmu, rozebírá je po částech a jednotlivostech a hodnotí, které z nich mají význam.

Předpokladem pro práci analytika ve zpravodajské službě je **analytické myšlení**. Toto tvrzení je obecně známé, tak je také přednášeno na školách a tak také tradováno i v praxi. Je tomu ale tak skutečně? Respektive, postačuje analytické uvažování o problému, předmětu zpravodajského zájmu, k tomu, aby bylo vždy dosaženo požadovaných odpovědí na něj? Není tady zapotřebí ještě nějakých dalších schopností, a to především v uvažování o problému? Určitě, protože rozdíl ve způsobech myšlení analytiků, v jejich uvažování a řešení problémů, je mnohdy značně odlišný.

Jaké myšlení tedy u analytika hledáme? Je to především **kritický způsob myšlení**, u kterého předpokládáme zaujímání kritického postoje k jednotlivým problémům. 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 i jiných důvěryhodných osob.

Současně nevylučujeme ani takové myšlení, při němž se uvažování analytika mnohem více soustřeďuje na myšlenkový rozklad, který představuje schopnosti hledání a generuje více odpovědi spíše než tu jasně jedinou. Toto je **tvůrčí způsob myšlení**, při kterém analytik nachází více řešení.

Oba způsoby myšlení jsou velmi důležité pro úspěšnou kariéru analytika a vlastně pro každého vědeckého pracovníka, protože ukazují na souvislosti sporných otázek a vedou k sebezdokonalování. A tak pod pojmem analytické myšlení proto chápeme především takové, u kterého jsou při řešení problému postupně vyvozovány jednotlivé články logicko-deduktivního procesu souvislostí, přičemž analytik používá kritický i tvůrčí způsob myšlení automaticky bez toho, aby uvažoval, kterému způsobu dá přednost.

Pokud bude mít analytik i schopnosti, které se projevují v praxi jako intuitivní nalézání řešení, budeme mít asi ideálního člověka, hodícího se pro práci zpravodajského analytika. Analytické myšlení známe historicky z docela nedávné doby, kdežto intuitivní myšlení máme snad od počátku historie lidstva. Pravdou je, že analytické myšlení se vždy střetávalo s intuitivní dovedností lidí. Přitom obojí nebylo nikdy v rovnováze, protože analytické myšlení bylo a je upřednostňováno. Přitom příliš analytičtí lidé často ztrácejí přehled v rozsáhlém prostoru informací a nevidí souvislosti. A to, co potřebuje zpravodajská organizace, to jsou lidé, kteří dokážou „přemýšlet“ a uvažovat o problému se schopností vidět současně i celek.

Analytické myšlení je velmi silným nástrojem analytika. Je to soustředěný pohled na předmět zkoumání, který rozebírá po jednotlivých částech, zkoumá jej v čase a z tohoto zkoumání logicky vyplývají závěry. Při něm se analýza problému netýká pouze dílčích vlastností celku, ale analyzuje ho ze všech hledisek. Je spojeno s metodou syntézy, tj. s metodou, která zkoumá vlastnosti elementárních částic celku ve vzájemných souvislostech. Mohou být při něm využity matematické a fyzikální metody, psychologie a další vědní disciplíny. Výsledky analytického myšlení je možné ověřit prakticky.

Důležitým momentem je zkoumání změn v čase, které přináší významné výsledky. Pro uspokojivé výsledky je zapotřebí stanovit dostatečně velký časový úsek. Velmi krátké časové úseky nemají dostatečně velkou vypovídací schopnost, což mnohdy značně ovlivňuje výsledky analýzy. Navíc kromě času zde působí i řada dalších vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují předmět zkoumání. Mezi nimi je zapotřebí určit takové, které mají rozhodující vliv a druhotné, podmíněné jinými faktory.

Analytické myšlení je účinné především za situace kdy pro analýzu máme dostatečný čas, relativně stálé podmínky, existuje jasný odstup mezi analytikem a pozorovaným předmětem zkoumání. Je především vhodné při řešení spleťtých problémů. Nejlépe pracuje za situace, kdy jsou jasně nastavená kritéria pro analýzu (například normy, předpisy apod.). Je nezbytné za situace, kdy je potřebné určité zdůvodnění či objasnění, kdy je vyhledávána nejlepší možnost volby. Co je ale důležité, může být studováno a vyučováno ve školách, což lze nejlépe vidět u právníků, kteří jsou ke studiu analytického myšlení vedeni.

Intuitivní myšlení lze charakterizovat jako neostrý pohled, který vidí mnoho věcí najednou, je jako pohlížení na velký obraz, obsahuje sice perspektivu, ale chybí mu přesné vymezení v čase, protože je řízeno citem a dostává se pod práh vědomí. Svým způsobem představuje záhadný proces v našem vědomí, je odpovědí na jemné podněty a vztahy implicitně postižitelné, je zcela nevědomé. Intuice vstupuje na scénu tam, kde analytické myšlení nelze použít. Za situace, která je řešena pod tíhou času, kde podmínky se neustále mění, kde odstup mezi analytikem a pozorovaným předmětem není jasný. Je využíváno analytikem, který má zkušenost z obdobné situace. Nehledá „nejlepší řešení“, ale hledá „přijatelné řešení“. Představuje uvažování podle pocitu a nehledá

vysvětlení, za situace kdy je málo času nebo žádný čas pro analýzu již není. Intuice je v tomto případě zkušenost podložená odbornou znalostí, k vytvoření rychlých závěrů, není logickým postupem kroků analýzy a zpravidla neobsahuje časové faktory. Studium či vyučování intuitivního myšlení je velmi těžké a prakticky nemožné. Důležitým krokem k rozvíjení intuice je hloubání a neustálé přemýšlení nad problémy. Hloubání aktivuje činnost mozku. Neočekávané záblesky a logické úsudky jsou zajištěny stimulací mozku, tj. přemýšlením. Bez intuice se neobejdou nejen analytici, je charakteristická pro lékaře, pracujících s nejasnými výpověďmi pacientů a řadou symptomů, které mohou být různě vykládány a přece jejich diagnóza, vedená intuicí, zachraňuje lidské životy.

Intuice je omezena tam, kde úloha je komplikovaná a problematická, kde analytik postrádá zkušenosti, případně jeho pozorování je zdeformované předsudky nebo utkvělými představami. Slabou stránkou intuice je tendence k produkci jednoznačných závěrů nebo myšlenek, které ignorují nová data.

Když jsou analytické a intuitivní schopnosti spojeny, výsledek představuje ucelený produkt. Je to jako zaostřený pohled člověka na předmět, při kterém neztrácí své periferní vidění okolí, a tak jeho závěry o předmětu zkoumání jsou v souladu se skutečností a nejsou vytrhávány z kontextu. [2] Aby mohla být účinnost analytického myšlení co nejvyšší, je v činnosti analytika nezbytné, aby toto neopomíjel ve své mysli a viděl problémy v souvislostech. Schopnosti analytického myšlení či případná intuice, ale není vše v práci zpravodajského analytika.

Schopnost zůstat objektivní je nejdůležitější vlastností zpravodajského analytika, což se může zdát jako naprosto samozřejmé. Zůstat objektivní je nejzákladnější příkaz pro analytika, protože každý z nich zná, že pátrání po důkazech současně vytváří podmínky pro předjímání představ o výsledcích, což ale nemá ve zpravodajství místo. Zpravodajský analytik si musí být vědom, že vyřazení informace jen proto, že nepodporuje jeho představy, je tou největší chybou. Ve skutečnosti analytik ví, že jeho cílem je fungovat jako vědec-astronom, který není citově ovlivněn nalezením nové hvězdy, i když potvrzuje jím vytvořený určitý model. Astronom neuvažuje o tom, zda je to dobré nebo špatné. Ono to jednoduše je.

Bohužel, zpravodajští analytici jsou spíše v pozici vědce, řešícího společenské problémy. Jejich myšlení může být komplikované neschopností oddělit své vlastní emoce od jimi řešených problémů. A proto také analytik, například při hodnocení zahraničních událostí, musí odložit osobní mínění o válce, chudobě, rasismu, policejní brutalitě či vládní korupci, a pojmenovat tyto jevy může být pro něj obtížné. V některých oblastech světa je například „politická korupce“ normální způsob života lidí. V jejich vědomí není ani dobrá, ani špatná, jde pouze o přijímaný standard chování. Analytik, který má za povinnost vyhodnocení mezinárodního obchodu s narkotiky, se nemůže dívat na obchodníky s narkotiky jako na spodinu společnosti. Místo toho musí cvičit svou schopnost vcítit se do osobnosti obchodníka. Empatie je pracovním nástrojem objektivnosti, poněvadž dovoluje analytikovi kontrolovat své předsudky. Analytik se musí pokoušet vidět věci z perspektivy obchodníků.

Od zpravodajského analytika je často vyžadováno navrhnout uživateli doporučení dalšího postupu. Zvláště to platí pro zpravodajské profesionály, pracujících pro vládu a vojenskou organizaci. Bezpochyby by uživatel byl nejvděčnější za co nejpřesnější návrh, ale to není možné, protože tím by zpravodajský analytik „rozhodoval“ za uživatele. Doporučení lze vydat pouze za situace, kdy existuje určitá provázanost znalostí

potřeb uživatele zkušeným analytikem. V řadě organizací existuje povinnost zpravodajského analytika k učinění pracovního doporučení. Zůstává spornou otázkou, zdali zpravodajský analytik by měl činit rovněž hodnocení ve sporných otázkách taktiky nebo operace. Pokud ale analytici dělají taková doporučení, mohou se brzy dostat do obtížné situace, protože si jen těžce budou schopni udržet trvalou nestrannost analýzy.

Široký rozhled je základem práce zpravodajského analytika. Úspěšný analytik má neodmyslitelnou zvědavost a celoživotní zájem dozvědět se co nejvíc o předmětech zkoumání a názorech osob, které mohou mít nějaký, byť malý význam pro další vývoj situace okolo nich. Důležitým se pro něj jeví studium jiných kultur, jejich ekonomiky, vojenských tradic, náboženské a politické doktríny, filozofie apod., což analytikovi nabízí paletu skutečných schopností, které mu dobře slouží během jeho kariéry.

Dlouhodobá historická retrospektiva je základem pro tvorbu prognóz týkajících se kultury, vlády, průmyslu, systému nebo technologií. Každá z těchto oblastí zájmů, včetně technologie, má dlouhou historii. Politické vedení nebo exekutiva, která v současnosti řídí průmyslová odvětví, armádu a vládní organizace, získaly své pověření již před řadou let dříve. Jejich organizace, forma byrokracie, vychází z řízení klíčovými jedinci, kteří své dispozice zakládají na znalostech, které získali ve školách před léty, a také cestou dřívějších zkušeností. Analytik nemůže pochopit současný model státní nebo soukromé organizace nebo předpovědět její pravděpodobný vývoj a chování, aniž pochopí to, co se stalo uvnitř ní v průběhu její historie. Nikdo nemůže pochopit zákrok Číny vůči studentské demonstraci na náměstí Nebeského klidu v roce 1989 a pohled průměrného Číňana na zákrok, bez pochopení *kulturní revoluce* a jejího dopadu na čínskou společnost. Proto je důležité naučit se národní historii, která může být zcela rozdílná od toho, co jsme se učili ve škole.

Historická retrospektiva vyžaduje mnohem více, než jen znalost několika posledních desetiletí. Studium organizací, jejich řízení a rozhodování v pohledu staletí vyžaduje studovat i některá díla starých autorů, jako jsou Sun Tsu či Nicollo Machiavelli.

Týmová práce analytika je bezesporu jednou z důležitých podmínek analytické činnosti v současnosti. Většina zadaných požadavků od uživatelů vyžaduje kolektivní práci. Řada komplikovaných problémů vyžaduje spolupráci mnoha účastníků, počínaje zadavatelem požadavku, přes získávání informací, práci analytiků i zpracovatelů výstupního produktu. Například vedoucí analytik je zcela zapojen do definování problému, který potřebuje řešit zpravodajství. Uživatel, který zadává požadavek, může přidat omezení řešení. Týmová práce přináší svým řešením ale další podklady pro řešení problému. Jako příklad lze využít analýzu ekonomiky určitého státu, která signalizuje vážné potíže, a tím se stává podkladem pro analytický tým k hodnocení politické budoucnosti tohoto státu. Jakýkoli člen analytického týmu, počínaje shromažďovatelem, přes analytiku, a nakonec i uživatel, musí své odborné znalosti současně uplatnit v průběhu analytického procesu. Takto jsou získané informace, s využitím odborných znalostí celého týmu, transformovány do analytického produktu.

Málokterý vedoucí týmu je takový znalec, a tak zkušený, aby sám dokázal řešit komplikované problémy. Rovněž tým expertů není schopen řešit problém, pokud opomene zadání uživatele, jehož vstup je podstatný. Řešení, při kterém je činnost analytického týmu rozdělena na přesně vymezené úseky, zpravidla selže, protože shromažďovatelé, analytici a zadavatelé jsou sice zběhlí v řešení zpravodajských problémů, ale všichni neznají počáteční zadání zpravodajského problému.

Přesto takto analytické týmy pracují. Je to dáno tím, že uživatel zpravodajské informace často nejen nespecifikuje své zadání, ale požaduje, aby výsledná informace ve svém sdělení podpořila jím preferované rozhodnutí. V takovém případě analytický tým bude ve své práci veden potřebami doplňování mezer ve znalostech a tvorbou takových zpravodajských produktů, o kterých může předpokládat, že je uživatel může potřebovat. Blíže tento problém popisuje A. S. Hulnick v článku „What’s Wrong with the Intelligence Cycle“, případně P. Zeman „Zpravodajský cyklus – klišé, nebo nosný koncept?“

Model společné týmové práce dává všem stejné možnosti jejich vstupu na počátku a doplňování informací v průběhu tvorby analytických produktů. Takto mohou být odborné schopnosti (včetně schopnosti vyjádřit a jasně prezentovat myšlenky) nejlépe využity. Je pravdou, že analytici, kteří pracují pouze podle logiky a vědeckých metod, nejsou často schopni popsat své závěry. Ale pokud jsou schopni empatie, využít techniky analýzy, odborných schopností a znalostí kdy a jak obhajovat zpracované závěry, včetně schopnosti naslouchat a přemýšlet, potom mají rozhodující předpoklady pro analytickou práci a kvalitní zpracování výsledného produktu. Odbornost v řízení projektu, společně se zběhlostí při zpracování informací, především znamená učení se, i když někdy cestou bolestivých zkoušek a omylů.

V současnosti existuje řada knižních titulů, které rozebírají kolektivní práci. Existuje však jediný klíč k úspěšnému týmovému výsledku, a tím je účinná spolupráce, postavená na vzájemné důvěře týmu v něco, co je velmi obtížné budovat, ale velmi snadné zničit ve velké zpravodajské organizaci. Efektivní týmy vyžadují soudržnost, formální a neformální komunikaci, spolupráci, společně sdílené mentální modely a podobné struktury znalostí.

Při řízení týmu je realizován koordinovaný týmový přístup, a proto analytik při vytváření důvěryhodné analýzy odpovídajícím způsobem musí:

- Stát se výrazným vedoucím týmu, který dokáže soustředit týmové zpravodajské úsilí, ale současně také rozumět detailům analýzy a přímo být zapojen do komplexního řešení problémů. Musí být schopen aktivní součinnosti se zadavatelem požadavků a spolupracovat s ním při zvyšování kvality analýzy a syntézy zpravodajských problémů, s cílem dosáhnout zvýšení důvěry zadavatele ve výsledky analytického produktu. Schopný vedoucí týmu také rozpozná jak obtížné je pro člena týmu čelit kritice jiného z členů, zejména čelí-li mladší analytik zkušenějšímu.
- Při řízení procesu analýzy využít komunikačních technologií ke komunikaci se zadavatelem a využít ji k podpoře a sdílení zobrazené informace, myšlenek, otázek, problémů, námitek, názorů, předpokladů a omezení.
- Pamatovat si, že při analýze může docházet k radikálním změnám situace a usilovat o tvorbu rychlých závěrů ještě před analýzou připravenou týmem, vzít v úvahu, že pro rozhodování a řešení úkolu zadavatele nemusí připravená analýza mít význam.
- Řídit rozsah řešení zadání problému, vymezit jej a využít během procesu analýzy, určit jak toto zpracovat. Vybrat, která omezení budou platná, která se mohou změnit a která ignorovat.
- Jakmile jsou shromážděny podklady a dokončena analýza, nastává pro analytika čas odložit nestrannost a stát „dáblovým advokátem“, přesvědčujícím sama sebe o opaku. S dokončením etap shromažďování a analýzy musí analytik svou pozornost zaměřit na interpretaci výsledků tak, aby zadavatel úkolu a současně

jeho uživatel porozuměl výsledkům. K tomu musí využít i vhodné prostředky prezentace, které nejlépe vyhovují zadavateli.

Zpravodajská analýza je nedílnou součástí zpravodajského cyklu. Je ji možno také chápat jako vyvrcholení zpravodajské činnosti. Základním výsledkem analytického procesu je analytický produkt – vyhodnocení, které není hádáním, a také není ani proroctvím! Produkt, který není jen výsledkem analytického myšlení, ale je objektivní ve svém hodnocení a nestranný jak ve svém hodnocení předmětu zpravodajského zájmu, tak i vůči požadavkům a snahám zadavatele.

Vyhodnocení musí charakterizovat aktuální podmínky a prezentovat obraz budoucích možností vývoje. Zdůvodněná a objektivní vyhodnocení redukuje nejistotu a pomáhají jejich uživatelům v rozhodování.

Poznámky k textu:

- [1] Viz Wikipedia: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza>.
- [2] Dobře toto na příkladu lidského oka vysvětluje Ch. PARSELLE ve svém článku *Analytical/Intuitive Thinking*.

Použitá literatura:

- CLARK, R. M. *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*. 2. vyd., Washington, D.C.: CQ Press, 2006. 321 s.
- HEUER, R. J. *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. 176 s.
- HULNICK, Arthur S. What's Wrong with the Intelligence Cycle. *Intelligence and the National Security*, Vol. 21, No. 6, 2006, December, pp. 959-979.
- ZEMAN P. Zpravodajský cyklus – klišé, nebo nosný koncept? *Obrana a strategie*, 2010, roč. 10, č. 1, s. 45-64.
- PARSELLE, Ch. *Analytical/Intuitive Thinking*. Dostupné z <http://ezinearticles.com/?Analytical-/Intuitive-Thinking&id=94800>.
- HORÁK, O. *Zpravodajská analýza* [Vojenská publikace]. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany / Odbor vojenského průzkumu a elektronického boje, 2006. 173 s.

ČLÁNEK 12

Po uplynutí deseti let platnosti smlouvy, nebo kdykoliv později na žádost některé ze smluvních stran, se tyto smluvní strany budou vzájemně konzultovat za účelem přehodnocení smlouvy, přičemž vezmou v úvahu faktory ovlivňující mír a bezpečnost v severoatlantické oblasti, včetně evoluce světových i regionálních dohod uzavřených v rámci Charty Spojených národů v zájmu zachování mezinárodního míru a bezpečnosti.

Severoatlantická smlouva
Washington DC, dne 4. dubna 1949
Příručka NATO, Brusel: Office of Information and Press, 2001