
Recenzovaný článek

Vybrané aspekty strukturované zpravodajské analýzy

Some Aspects of Structured Intelligence Analysis

Jozef Vojtek

Abstrakt:

Strukturovaná analýza představuje systematický přístup k řešení analytických problémů ve zpravodajství. Metodologie a analytické techniky ve zpravodajské analýze zahrnují výběr strukturovaných technik z hlediska analytického úkolu a využití analytického spektra. Základní strukturované analytické techniky zajišťují transparentnost a snižují subjektivitu zkreslením. Taxonomie je základem kvalitativní analýzy. Uvádí 55 druhů technik doplňujících odborný úsudek a intuici. Správně strukturovaná analýza obsahuje dvanáct otázek doplněných řadou analytických technik. Metoda analytického spektra ve strategii vede k rozdělení procesu na fáze analýzy, syntézu, výběr informací a argumentaci, přičemž vlastní fázi analýzy tvoří čtyři sub etapy. Mezi základní proměnné, které negativně ovlivňují používání strukturovaných analytických technik zpravodajskými analytiky jsou analytický a kolektivní přístup, vzorce řešení a úroveň vzdělání.

Abstract:

Structured analysis is a systematic approach to solving intelligence analytic problems. Methodology and analytical techniques in the intelligence analysis include the selection of structured techniques from the point of view of the analytical task and the use of the analytical spectrum. Basic structured analytical techniques ensure transparency and reduce personality bias. Taxonomy is the basis for quality analysis. There are 55 types of techniques that complement expert judgment and intuition. A properly structured analysis contains twelve questions supplemented by a number of analytical techniques. The method of analytical spectrum in strategy leads to the split of the process into the phase of analysis, synthesis, selection of information and argumentation, and the analysis itself consists of four sub-stages. The basic parameters that negatively affect the use of structured analytical techniques by intelligence analysts are the analytical and collective approach, the patterns and the level of education.

Klíčová slova: Analytický proces; strukturované analytické techniky; taxonomie metod; zkreslení.

Keywords: Analytical Process; Structured Analytic Techniques; Methods Taxonomy; Bias.

ÚVOD

K hlavním problémům, které řeší zpravodajství kdekoliv na světě, patří zvýšení úrovně poznání hodnocené situace, snížení nejistoty zpravodajských informací a včasnost poskytování identifikace hrozeb národní bezpečnosti, ochrana obyvatelstva a národní zájmy. Političtí a vojenští představitelé každého státu jsou při formulaci svých rozhodnutí závislí na zpravodajských informacích – produktech zpravodajské služby. Informace by měli být především včasné a potřebné, a adresát by se mohl se závěry ztotožnit. Kvalita zpravodajských produktů závisí především na dosažení správných úsudků analytiků s využitím nevhodnějších analytických metod, na úrovni interní spolupráce a externí komunikace a samozřejmě na odborných znalostech analytiků.

V kvalitativní analýze je důležité, aby analytik znal metodologii a analytické techniky, a k řešení analytického problému je dovedl vhodně využívat. Pokud by analytik využíval pouze svůj odborný úsudek a intuici, může dojít ke zkreslení, přijetí chybné hypotézy a následně k nesprávnému hodnocení. Strukturované analytické techniky mohou analytikům pomoci ke kvalitnějšímu řešení analytického problému.

Strukturované analytické techniky jsou od svého vzniku neustále objektem systematického přezkoumávání a hodnocení. Zkoumá se přínos technik ke zvýšení kvality zpravodajské analýzy, ke snížení rizika analytického selhání a transparentnějšího odůvodnění závěrů. Robert Clark¹ kladně hodnotí jejich význam, pokud se používají v pravém okamžiku. Napříč všemi analytickými přístupy řešení zpravodajského problému existuje několik metodologií, za které považuje i strukturované analytické techniky. Za problém považuje vyšší počet analytických metod zařazených do strukturovaných technik, se kterými mají nezkušení analytičtí nováčci problém, zejména kdy je správně použít v procesu zpravodajské analýzy.²

Cílem článku je přiblížit strukturovanou analýzu jako jeden z možných přístupů k řešení analytických problémů. Základem je taxonomie analytických metod vytvořená odborníky, dlouhodobě se zabývajících metodologií zpravodajské analýzy. Využívání strukturovaných analytických technik prezentuje dvěma způsoby. Za prvé je to výběr strukturovaných technik z hlediska analytického úkolu k podpoře rozhodovacího procesu. Za druhé způsob výběru a použití strukturovaných technik s využitím tzv. analytického spektra. Použití a výběr technik k řešení zpravodajského problému bude představeno z hlediska analytického úkolu na podporu rozhodovacího procesu a podle charakteristiky jednotlivých etap analytického spektra, ve kterých se zpravodajský analytik pohybuje při řešení analytických problémů. Nakonec zkoumá základní proměnné, které negativně ovlivňují častější používání strukturovaných analytických technik zpravodajskými analytiky.

¹ CLARK Robert M. je v současnosti profesorem zpravodajských studií, University of Maryland University College. Zabývá se analýzou hrozeb pro zpravodajskou komunitu USA, podílí se na přípravě zpravodajských odborníků v armádě USA. Je autorem několika knih se zpravodajskou tematikou.

² CLARK, Robert M. *Intelligence Analysis, A Target-Centric Approach*, 5th ed, Los Angeles: CQ Press 2016, ISBN 978-1-5063-1681-9.

1 STRUKTUROVANÉ ANALYTICKÉ TECHNIKY A KOGNITIVNÍ ZKRESLENÍ

Na začátku 21. století byla zpravodajská komunita USA, na základě několika velkých pochybení, nucena prozkoumat využívání metod zpravodajské analýzy a systém přípravy nových zpravodajských analytiků. Řada odborných a vědeckých studií zabývajících se zpravodajskou analýzou uváděla, že ve zpravodajské komunitě (nejenom v USA) neexistují základní standardní analytické metody. Každá zpravodajská služba si vytváří svou vlastní analytickou metodologii pro různé zpravodajské disciplíny. Zpravodajští analytici rutinně generují ad hoc metody k řešení specifických analytických problémů. Individuální přístup k analýze má za výsledek vytvoření široké škály analytických metod. Ve zpravodajské komunitě USA jich bylo identifikováno více než 160.³

Studie *Intelligence analysis for tomorrow*, zaměřená na využívání poznatků behaviorálních a sociálních věd relevantních analytických metod a jejich potenciální uplatnění v americké zpravodajské komunitě, verifikovala znalost a využívání strukturované analýzy k úspěšnému řešení soudobých zpravodajských problémů. K základním znalostem analytických přístupů studie dále řadí: teorii pravděpodobnosti, analýzu rozhodnutí, statistiku a analýzu dat, teorii detekce signálu, teorii her, operační výzkum a kvalitativní analýzu. Studie dospěje k závěru, že základní znalost řady analytických přístupů, včetně strukturované analýzy, je nezbytná k efektivní analýze a je nepravděpodobné, že analytici bez jejich využití identifikují základní vzájemné souvislosti v jednání všech aktérů.⁴

Pojem *strukturované analytické techniky* je ve zpravodajské komunitě používán od roku 2005. Původ konceptu strukturování procesu informační analýzy pochází z 80. let minulého století. Zpravodajský analytik a lektor Jack Davis začal učit a publikovat o tzv. alternativní analýze. Odkazuje na hodnocení alternativních vysvětlení nebo alternativních hypotéz, lepší porozumění jiných kultur a finální hodnocení událostí z jiného pohledu, než vytvořením zrcadlového obrazu své vlastní kultury.⁵

Krátce po svém založení v roce 2000 Sherman Kent School⁶, připravující analytiku CIA, aktualizovala vzdělávací program k vylepšení účinnosti analýzy zpravodajských informací. Akademici dospěli k závěru, že termín alternativní analýza není vhodný, protože pod tento název je seskupena řada analytických technik a mnoho analytiků je přesvědčeno, že alternativní metody analýzy jsou jen příležitostí, která je využívána při řešení méně důležitých analytických problémů. Termín strukturované analytické techniky se stal oficiální v červnu 2005, kdy byly formálně schváleny aktualizované školicí materiály Sherman

³ JOHNSON, Rob. *Analytic Culture in the U. S. Intelligence Community*, Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, CIA 2005, s. xviii, ISBN 1-929667-13-2.

⁴ *National Research Council, Intelligence Analysis for Tomorrow: Advances from the Behavioral and Social Science*, Washington, DC: The National Academies Press 2011, s. 33, ISBN 978-0-309-16342-2.

⁵ HEUER, Richards J. Jr, RANDOLPH H. PHERSON. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, 2nd ed, Los Angeles: CQ Press 2015, s. 8, ISBN 978-1-4522-4151-7.

⁶ Sherman Kent School je školicím střediskem pro analytiku CIA. Je pojmenovaná po významném představiteli americké zpravodajské komunity. Sherman Kent byl průkopníkem nejenom mnoha analytických metod, ale i tvůrcem současného pojetí zpravodajského cyklu.

Kent School.⁷ Strukturovaná analýza byla uznána jako prostředek k překonání omezení uvažování a kognitivních předsudků zpravodajských analytiků.

Strukturované analytické techniky vytvářejí podmínky ke spolupráci analytiků jako nástroje podněcujícího k relevantní diskusi, která vytváří více odlišných závěrů a více nových myšlenek než jakýkoli nestrukturovaný skupinový proces. Strukturované analytické techniky jsou metody organizování a stimulace myšlení při řešení analytických problémů. Cílem využívání technik strukturované analýzy je učinit analytický proces jasným a transparentním, a tím snížit pravděpodobnost chyb způsobených četnými kognitivními předsudky, které jsou v nestrukturované analýze nepochybné. Správné používání těchto technik umožňuje strukturovat myšlení pro řešení obtížných otázek.⁸

Výběr techniky a nástrojů, které nejlépe mohou vyřešit zpravodajský problém, závisí na analytikovi. Samotné použití těchto technik není zárukou analytické přesnosti a správnosti rozhodnutí, ale zvyšuje kvalitu, sofistikovanost a důvěryhodnost zpravodajských hodnocení, stejně jako jejich užitečnost pro politiky. Ze široké škály typů strategických zpravodajských analýz se nejčastěji používají následující základní strukturované analytické techniky:⁹

Strukturovaný brainstorming – proces skupinové diskuze určený k vytvoření nových myšlenek nebo konceptů. Účelem je určit např. související proměnné, hnací síly, celou škálu hypotéz, klíčové hráče či prvky, dostupné důkazy či zdroje informací, potenciální řešení problému, možné výstupy scénářů, možné reakce protivníků či soupeřů k nějaké akci či scénáři.

Křížová matice – pokud brainstorming identifikuje seznam souvisejících proměnných, hnacích sil nebo klíčových hráčů, potom dalším krokem by mělo být vytvoření matice. Pomáhá k lepší vizualizaci následné diskuze o vztazích mezi každým párem proměnných, hnacích sil či klíčových hráčů.

Kontrola klíčových předpokladů – systematické úsilí k identifikaci nejdůležitějších pracovních předpokladů a vysvětlení současných jevů nebo předpokladů budoucího vývoje. Vyžaduje označení neúplných, nejednoznačných nebo potenciálně klamných důkazů. Je důležité, aby se předpoklady explicitně odlišovaly a zpochybňovaly.

Indikátory – pozorovatelné nebo potenciálně pozorovatelné akce nebo události, které jsou průběžně a periodicky monitorovány ke zjišťování a vyhodnocování.

Analýza konkurenčních hypotéz – identifikace kompletní sady alternativních hypotéz a systematické hodnocení každé hypotézy prostřednictvím jednotlivých důkazů, určení konzistence nebo nekonzistence s každou hypotézou. Hlavní myšlenkou je raději vyvrácení hypotéz než jejich potvrzení. Nejpravděpodobnější hypotéza je s nejméně důkazy proti a nikoliv s nejvíce důkazy pro. Verifikace hypotézy aplikuje klíčový prvek vědecké metody do zpravodajské analýzy.

Premortem analýza a strukturovaná sebekritika – techniky umožňují analytikům, kteří společně pracují na jakékoli analýze orientované na budoucnost, aby účinně zpochybňovali přesnost svých závěrů. Premortem analýza používá formu zobrazování stavu, kdy

⁷ Ref. 5, s. 10.

⁸ Ref. 5, s. 4.

⁹ Ref. 5, str. 31-33.

opakování otázky nebo problému z jiného pohledu umožňuje přijít s různými odpověďmi. Strukturovanou sebekritikou reagují analytici na seznam otázek týkajících se různých faktorů, včetně zdrojů nejistoty a analytických procesů, které byly použity, kritických předpokladů, diagnostiky důkazů, informací o nedostatcích a možnostech klamání.

Co když analýza – při provádění této techniky si analytik představí, že se stala neočekávaná událost a poté s výhodou zpětného posouzení analyzuje, jak se to mohlo stát a zvažuje možné následky.

Strukturované analytické techniky poskytují zpravodajským analytikům jasné vedení, často krok za krokem při provádění analýzy zpravodajských problémů. Poskytnutím větší struktury analytickému procesu snižují subjektivitu a přidávají transparentnost a přísnost do samotné analýzy. Klíčovou součástí redukce subjektivity analýzy je zjištění kognitivního zkreslení a jeho snížení. Mezi hlavní zkreslení, které jsou často pozorovány ve zpravodajské analýze, patří:¹⁰

Potvrzující zkreslení – tendence k hledání nebo interpretaci informací, které potvrzují předpoklady, preference a předpoklady. Bagatelizují nebo diskreditují alternativy nebo méně příjemnější vysvětlení, která nemají tendenci potvrdit preferenci vysvětlení nebo interpretaci událostí.

Zrcadlový obraz – sklon předpokládat, že zahraniční političtí představitelé se chovají stejně jako bychom předpokládali chování našich představitelů v podobných situacích, zejména pokud jsou závažné chyby udělány stejným vzorcem rozhodování.

Ukotvení – tendence k ukotvení analýzy v první, nebo důležité informaci, která se zvažuje, takže pozdější změny v úsudcích jsou typicky malé a převážně blízko k počátečnímu úsudku.

Skupinové myšlení – obvykle podvědomé preferování dohody favorizovaného rozhodnutí mezi členy skupiny a taktní odrazování od alternativních názorů a vysvětlení, která jsou často považována za úsilí narušit konsensus požadovaný ostatními členy skupiny.

2 TAXONOMIE STRUKTUROVANÝCH ANALYTICKÝCH TECHNIK

Zpravodajští analytici používají širokou škálu metod a technik řešení ještě širšího spektra zpravodajských problémů. Mnoho vědeckých pracovníků pojednává pouze o dvou obecných přístupech k analýze: kvalitativní vs. kvantitativní, intuitivní vs. empirické resp. intuitivní vs. vědecké. Jiní přiznávají, že existují tři – intuitivní, strukturované a vědecké. Studie *Intelligence analysis for tomorrow* definovala základní analytické přístupy k řešení různých typů zpravodajských problémů a tím výběru vhodné analytické metody.¹¹ Rob Johnston ve své studii vypracoval taxonomii proměnných, které ovlivňují zpravodajskou analýzu, ale nešel do hloubky, co se týče analytických metod nebo technik.¹² Robert

¹⁰ HEUER, Richards J. Jr. *Psychology of Intelligence Analysis*, Reedition Pherson Associates, LLC 2007.

¹¹ Ref. 4.

¹² Ref. 3.

Clark popsal taxonomii zpravodajských zdrojů a také kategorizoval některé analytické techniky běžně používané ve zpravodajské analýze, ale ne v rozsahu vytvoření taxonomie strukturovaných analytických technik.¹³ Obecně se k popisu a dělení analytických metod využívá klasifikace vědeckých metod, např. prognózování, operační výzkum, informační systémy, nástroje vizualizace, získávání znalostí nebo kognitivní analýza.

Richards Heuer a Randolph Pherson¹⁴ ve svém díle¹⁵ prezentují taxonomii zpravodajských analytických metod, která definuje čtyři kategorie analytických metod a osm skupin technik strukturované analýzy. Objekty v taxonomii jsou organizovány do příbuzných skupin na základě společných faktorů, náležících ke skupině. Jimi popsaná taxonomie představuje čtyři funkčně odlišné metodologické přístupy ke zpravodajské analýze. Ačkoli každá metoda je odlišná, hranice mezi nimi mohou být neurčité. Přístupy kvalifikace se liší podle následujících kritérií:

- Povahy používaných analytických metod případného typu kvantifikace, mohou být kvalitativní nebo kvantitativní;
- Typu dostupných dat, která jsou k dispozici, data mohou být známá, částečně známá nebo neznámá.

Použitá taxonomie analytických metod a technik je výsledkem společného výzkumu skupiny odborníků v čele s Richardsem Heuerem. Základem k vytvoření předložené taxonomie byly výsledky vědeckého výzkumu Daniela Kahnemana a Amose Tverského v oblasti psychologie osobnosti. Představili dva systémy lidského myšlení (systém 1 a systém 2) a koncept kognitivních předsudků¹⁶, které byly později dalšími odborníky na zpravodajství identifikovány jako hlavní příčina zpravodajských pochybení a selhání.

Analytické metody na obrázku č. 1 uvedené v části myšlení v systému 2 náleží do kategorie analytického myšlení jako výsledek pomalého, záměrného a vědomého uvažování. Druhou kategorií je intuitivní přístup, myšlení v systému 1, který je označován jako myšlení rychlé, sice efektivní, ale nevědomé¹⁷. Na způsob myšlení, nazývaný jako intuitivní úsudek, zpravodajští analytici často spoléhají v konstrukci jejich analýzy. Intuice je spojována s tradiční analýzou jako kombinace odborných znalostí se zkušenostmi.

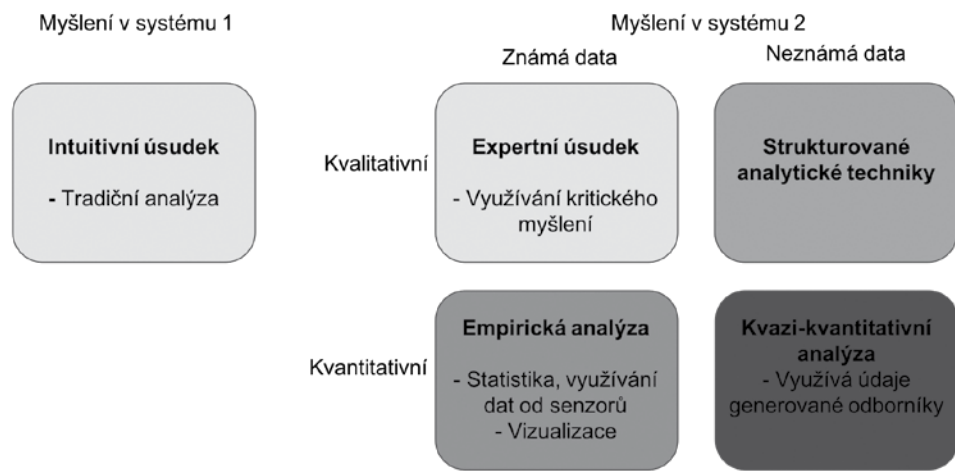
¹³ Ref. 2.

¹⁴ PHERSON Randolph H., Katherine H. PHERSON a Richards J. HEUER Jr. jsou členové Pherson Associated, LLC. Služby společnost kromě jiného zahrnují pracovní jednání a konzultace v analytické činnosti, včetně aplikování analytických technik a nástrojů. Společnost rozvíjí oblast využívání kritického myšlení a strukturovaných analytických technik. Viz <http://www.pherson.org/>.

¹⁵ Ref. 5.

¹⁶ KAHNEMAN, Daniel. Myšlení rychlé a pomalé, Brno: Jan Melvil Publishing, 2012, s. 26-30, ISBN 978-80-87270-42-4.

¹⁷ Ref. 16.



Obrázek č. 1: Taxonomie analytických metod (upraveno autorem)¹⁸

Z následných praktických zkušeností a vědeckých poznatků v oblasti lidského usuzování bylo určeno základní rozdělení analytického přístupu k řešení zpravodajských problémů¹⁹:

Expertní úsudek – aplikace procesů a zásad vědeckého bádání do speciálních podmínek strategického zpravodajství.

Strukturované analytické techniky – zahrnují postupný proces zhmotnění analytikova myšlení způsobem, který je snadno zřetelný ostatním a umožňuje tak jeho revizi, diskusi a kritiku krok za krokem. Strukturovaná analýza je obvykle kolektivním úsilím, která jasně vystavuje zúčastněné analytiku odlišným nebo protichůdným pohledům na řešený problém. Předpokládá se, že tento typ analýzy snižuje nepříznivý dopad známých kognitivních zkreslení a analytických pochybení.

Kvazi-kvantitativní analýza – využívá údaje generované odborníky. Analytikům často chybí empirická data potřebná k analýze zpravodajského problému. Při absenci empirických dat jsou navrženy mnohé metody, které používají kvantitativní údaje znaleckých posudků.

Empirická analýza – kvantifikovatelná empirická data získaná od různých senzorů jsou natolik odlišná od údajů vytvořených zpravodajským expertem, že metody a typy problémů, které jsou analyzovány, jsou také zcela odlišné.

Strukturované analytické techniky jsou systematizovány s využitím kritérií, které pomáhají překonat klamné a kognitivní zkreslení s cílem dosáhnout kvalitního řešení analytického problému. První hledisko kategorizace technik je podpora procesu rozhodování

¹⁸ Ref. 5, s. 20.

¹⁹ Ref. 5, s. 22-23 a 25.

se záměrem usnadnění sdílení informací a spolupráci. Druhým hlediskem je korelace kategorií s různými typy běžných analytických úkolů.

Celkem 55 strukturovaných analytických technik je členěno do následujících osmi skupin:

- Dekompozice a vizualizace;
- Zevšeobecnění;
- Scénáře a indikátory;
- Tvorba a testování hypotéz;
- Hodnocení příčiny a důsledku;
- Analýza problému;
- Management konfliktu;
- Podpora rozhodnutí.

Rozdílnou taxonomii strukturovaných analytických metod prezentuje CIA v publikaci *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*. Akademičtí pracovníci Sherman Kent School strukturované analytické techniky seskupili do tří kategorií zpravodajské analýzy podle svého účelu:²⁰

- *Diagnostické techniky* jsou zaměřeny na tvorbu analytických argumentů, předpokladů nebo transparentních informačních mezer;
- *Antagonistické techniky* přímo zpochybňují současné myšlení;
- *Techniky podnětného (nápaditého) myšlení* jsou určeny na rozvoj nových poznatků, různých pohledů a/nebo rozvoj alternativních scénářů.

Ve skutečnosti mnoho technik tvoří nějakou kombinaci těchto funkcionalit.

3 VYUŽITÍ STRUKTUROVANÝCH ANALYTICKÝCH TECHNIK V ANALÝZE

Strategické zpravodajství se zabývá otázkami dlouhodobého významu (informacemi strategického rozměru či dopadu), ale političtí představitelé upřednostňují raději krátkodobé (aktuální) zpravodajské informace. Potřeba dlouhodobé a systematické zpravodajské informace je potlačována. I když politici necítí potřebu dlouhodobé informace, zpravodajští analytici výhled vyžadují, protože analytickou činností vytvářejí a aktualizují databáze informací, poskytující výchozí podklady k další práci.²¹

Mark Lowenthal²² v otázce činnosti zpravodajských analytiků upozorňuje na zklamání z toho, jaký důraz se klade na aktuální informaci. Pokud mají velké odborné znalosti

²⁰ Ref. 4, s. 5.

²¹ HORÁK, Oldřich. *Vybrané problémy zpravodajské analýzy*, Vojenské rozhledy, 2014, roč. 23 (55), č.1, s. 121-127, ISSN 1210-3292.

²² LOWENTHAL Mark M. v oblasti metodologie zpravodajské analýzy spolupracuje s Robertem Clarkem. V současnosti je prezident a CEO Intelligence & Security Academy USA, která nabízí vzdělávání, školení a poradenství v otázkách národní bezpečnosti a všeobecný výcvik v oblasti analýzy. Viz <https://www.theintelligenceacademy.net/>.

a analytické dovednosti, chtějí psát rozsáhlejší hodnotící analýzy a analytické odhady, které přesahují současné požadavky na zpravodajské informace.²³ Správný analytický pohled může povýšit zpravodajskou informaci na aktuální a dlouhodobou zároveň. Vytvořená zpravodajská informace může být aktuální v tom, že se soustředí na problém v přítomnosti nebo v budoucnu, ale může se rovněž pokusit poskytnout adresátům, tj. politickým představitelům více kontextu, více propojení s jinými problémy nebo možnými řešeními.

Aby analytik změnil svůj koncepční rámec řešení analytického problému ve finální analytický produkt, musí zvážit svoji strategii a vybrat si z množství analytických přístupů. Strategie je založena na základech logického usuzování – na podstatě analytické argumentace. Srozumitelně definovaným přístupem analytik nebo skupina analytiků vytvoří konzistentní základní linii analýzy, která je vede v jejich práci a jasně ukazuje nadřazeným nebo kolegům progres. Strategie postupu v řešení analytického problému společně s rozvahou spotřeby času závisí na typu analýzy a typu finálního analytického produktu. Zpravidla u všech analytických produktů rozhoduje těsný kontakt analytika se svým nadřízeným, zabezpečující, že výsledný produkt naplní očekávání všech, včetně uživatele.

Heuer a Pherson výslovně neuvádějí, že strukturované analytické techniky jsou určeny k analýze na strategickém případně operačním stupni a neslučují je ani s obsahem zpravodajského procesu. Používání strukturované analýzy autoři nabízí k řešení širšího okruhu zpravodajských problémů, včetně využívání strukturovaných technik vyšetřování trestní činnosti.

3.1 Výběr strukturovaných analytických technik k řešení analytického problému

Následující tabulka 1 uvádí otázky k výběru správných strukturovaných analytických technik, které mohou analytikovi pomoci splnit vymezený úkol.²⁴ Pokud není vyplněna buňka k výběru konkrétní techniky ze skupiny, všechny nebo téměř všechny techniky náležící do dané skupiny technik jsou potenciálně relevantní k použití. Viz Tabulka č. 1.

3.2 Analytické spektrum

Jiný způsob používání jednotlivých strukturovaných analytických technik je s využitím tzv. analytického spektra. Silným nástrojem uvažování analytiků je využívání dotazovací metody při řešení analytického problému. Použití otázek, *Kdo?*, *Co?*, *Kdy?*, *Kde?*, *Jak?*, *Proč?*, *Co to znamená?* a *Co se stane příště?* vytváří strategii analytika k řešení problému.

²³ LOWENTHAL, Mark M. *Intelligence: From Secrets to Policy*, 3rd ed., Washington, DC: CQ Press, 2011, s. 111, ISBN 1-933116-02-1.

²⁴ Ref. 5, s. 39-40.

Tabulka č. 1: Souhrnný přehled strukturovaných analytických technik ke splnění analytického úkolu

Úkol, požadavek na analytika	Skupiny technik	Techniky
1. Definování analytického projektu	Dekompozice a vizualizace	Úvodní kontrolní seznam, redefinice problému, Venn Analysis
	Zevšeobecnění	
2. Zahájení projektu; vytvoření seznamu – hnací síly, proměnné, indikátory, důležití hráči, historické precedenty, zdroje informací nebo otázky, které je třeba zodpovědět	Dekompozice a vizualizace	
	Zevšeobecnění	
3. Zkoumání významu dat; zjistit, co se děje	Dekompozice a vizualizace	Chronologie a časová osa, třídění, analýza sítí, myšlenkové mapy, konceptuální mapy
	Zevšeobecnění	Křížová matice
4. Vysvětlení nedávné události; zhodnocení nejpravděpodobnějšího vývoje situace	Tvorba a testování hypotéz	
	Hodnocení příčiny a důsledku	
	Analýza problému	
5. Monitoring situace k včasnému varování před událostmi nebo změnami, které mohou ovlivnit situaci a možnosti vyhnout se překvapení	Scénáře a indikátory	
	Analýza problému	
6. Tvorba a testování hypotéz	Tvorba a testování hypotéz	
	Hodnocení příčiny a důsledku	Kontrola klíčových předpokladů
7. Posoudit možnost klamání	Tvorba a testování hypotéz	Analýza soupeřících hypotéz, odhalování klamných informací
	Hodnocení příčiny a důsledku	Kontrola klíčových předpokladů, Role Playing, Red Hat Analysis
8. Předvídaní budoucnosti	Scénáře a indikátory	
	Tvorba a testování hypotéz	Analýza soupeřících hypotéz
	Hodnocení příčiny a důsledku	Kontrola klíčových předpokladů, strukturovaná analogie
	Analýza problému	
9. Rozvoj svého mentálního modelu	Podpora rozhodování	Complexity Manager
	Analýza problému	
	Zevšeobecnění	
	Tvorba a testování hypotéz	Diagnostické usuzování, analýza soupeřících hypotéz
10. Pohled na události z perspektivy protivníka nebo jiných hráčů	Hodnocení příčiny a důsledku	Kontrola klíčových předpokladů
	Hodnocení příčiny a důsledku	Kontrola klíčových předpokladů, Role Playing, Red Hat Analysis
	Analýza problému	Red Team Analysis, Delfy
	Management konfliktu	
11. Řízení konfliktních mentálních modelů nebo názorů	Podpora rozhodnutí	Impact Matrix
	Management konfliktu	
	Tvorba a testování hypotéz	Analýza soupeřících hypotéz, argumentační mapování
12. Podpora politických činitelů při rozhodování mezi alternativními způsoby jednání, vyvození přijatelných závěrů	Hodnocení příčiny a důsledku	Kontrola klíčových předpokladů
	Podpora rozhodnutí	
	Management konfliktu	
	Tvorba a testování hypotéz	Analýza soupeřících hypotéz

Metoda vede k rozdělení samotného analytického procesu na několik fází: analýzu (rozdělení problému), syntézu (seskupení problému), výběr informací (zodpovězení otázky Co to znamená?) a argumentaci (vytvoření linie analýzy).²⁵ Konkrétní strategii a zároveň kolik času se přidělí na jednotlivé fázi analytického procesu bude záviset na typu zpracovávané analýzy a jak odborný má být výsledný zpravodajský produkt.

Analytickém spektru (obrázek č. 2) se skládá ze čtyř etap analýzy, počínaje základní popisnou (deskriptivní), následuje vysvětlující a hodnotící analýza a analytický odhad na vrcholu spektra. Deskriptivní a vysvětlující analýza jsou nezbytné minimální dvě etapy řešení každého analytického úkolu. Avšak nejsou dostatečné k vyřešení složitějších a komplikovanějších otázek vyžadujících hodnocení, předpověď nebo predikci, a je tedy nutné přejít k vyšším etapám analytického spektra. Strukturované analytické techniky umožňují analytikům postupovat v analytickém spektru a rozšiřovat své myšlenkové procesy z reaktivní analýzy situace (první dvě etapy), k proaktivnější analýze toho, co to znamená (hodnotící analýza) a co může následovat (analytický odhad).

Deskriptivní analýza – uvádí nebo shrnuje co je o situaci, osobách, místech nebo objektech známo. Určuje, co je platné nebo stojí za zmínku jako odpovědi na otázky kdo, co, jak, kdy a kde, a jakým způsobem uspořádat data, aby byly snadno pochopitelné. Výslednými informacemi nebo souhrnem shromážděných dat jsou popisné analýzy, které jsou pouze podkladem zpravodajské informace. Etapa zahrnuje finální zpravodajské produkty, jako je *Základní informace* (základní informace o národu, zemi nebo problému) a *Okamžitá informace* (druh krátkodobé informace). Analytické techniky používané na této úrovni zahrnují techniky sumarizace dat a techniky zevšeobecnění, náležící do skupiny technik dekompozice a vizualizace.²⁶



Obrázek č. 2: Analytické spektrum (upraveno autorem)²⁷

Vysvětlující analýza – zkoumá důvod nebo příčinu vzniklé situace. Zjišťuje, proč se situace vyvíjela nebo se vyskytuje takovým způsobem, jak jí popisují relevantní zdroje.

²⁵ PHERSON, Katherine H., PHERSON, Randolph H. *Critical Thinking for Strategic Intelligence*, 2nd ed., Los Angeles: CQ Press 2017, s. 49, ISBN 978-1-5063-1688-8.

²⁶ Ref. 30, s.50-51.

²⁷ Ref. 30, s.50.

Ve vysvětlení analytici nejen seskupují a předávají zajímavé zpravodajské informace, ale musí použít argumentaci, aby poskytli souvislosti faktů, úsudků a pozorování zpravodajského objektu nebo změnu jeho chování. Obvykle zahrnuje vytvoření modelu zpravodajského objektu a analýzu jeho jednotlivých částí, která se zaměřuje na zjišťování souvislostí a zranitelností klíčových součástí. Při tvorbě hodnocení (závěru) krátkodobé (aktuální) zpravodajské informace se často využívá vysvětlující analýza, která poskytne odůvodnění posledních trendů vývoje situace, jako je nárůst násilí nebo potenciální zkoušky nového zbraňového systému. Vysvětlující analýza využívá techniky skupiny dekompozice a vizualizace a techniky skupiny tvorby a testování hypotéz.²⁸

Hodnotící analýza – využívá dovednosti analytiků v používání logiky, vytváření a interpretaci úsudků a hodnocení významnosti dat. Hodnotící analýza je zpravidla vyjádřena ve formě závěru jako hodnocení. Úspěšnost finálního analytického produktu je podmíněna nejenom kvalitou argumentace a úsudku, ale správným definováním zpravodajské otázky a zájmem zákazníka. Strukturované analytické techniky, které se často využívají v hodnotící analýze, náleží do skupin tvorby myšlenek, tvorby a testování hypotéz, hodnocení příčiny a následku a analýzy problému.²⁹

Analytický odhad – dívá se do budoucna a ptá se, co by se mohlo stát a aktivně předvídá kroky, které mohou udělat političtí představitelé jako reakci na potenciální vývoj situace. Analytický odhad je založen na rozsahu klíčových hnacích sil, vlivů a předpokladů při neexistenci tvrdých dat. Prognóza je založena na zkušenostech analytiků, znalostech a strategiích modelování důkazů, které zahrnují scénáře a celou řadu strukturovaných analytických technik, které jsou zahrnuty ve skupinách technik tvorby myšlenek, analýzy scénářů, hodnocení příčiny a následku a analýzy problému.³⁰

Přehled vybraných strukturovaných analytických technik, které se nejčastěji využívají v analytickém spektru, je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Aplikace strukturovaných technik v etapách analytického spektra

Etapa analýzy	Techniky
Deskriptivní	Chronologie a časová osa, matice, třídění, starbursting, Vennova analýza, myšlenkové mapy, linkové diagramy
Vysvětlující	Tvorba hypotéz, analýza konkurenčních hypotéz, strukturovaná analogie, metoda Delfy, argumentační mapování
Hodnotící	Křížová matice, kontrola klíčových předpokladů, indikátory, premortem analýza, strukturovaná sebekritika, odhalování klamných informací
Analytický odhad	Analýza scénářů, quadrant crunching, analýza co když?, analýza vysokého dopadu a nízké pravděpodobnosti, red hat analysis

²⁸ Ref. 30, s.51-52.

²⁹ Ref. 30, s. 52-53.

³⁰ Ref. 30, s. 53-54.

4 POZNATKY VYUŽÍVÁNÍ STRUKTUROVANÝCH ANALYTICKÝCH TECHNIK

O výhodách či nevýhodách používání strukturovaných analytických technik se ve zpravodajských komunitách vede diskuse již od počátku jejich vzniku. Na jedné straně stojí obhájci klasické analýzy využívající kritické myšlení a intuitivní úsudek. Na straně druhé analytici zdůrazňující přidanou hodnotu strukturovaného přístupu k řešení analytických problémů. Z hlediska kvantifikovatelných proměnných neboli dat lze analytické přístupy ke zpravodajským problémům rozdělit na dvě překrývající se kategorie – kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní analýza se pokouší odpovědět na otázky nebo řešit problémy, které se nedají snadno rozložit na kvantifikovatelná data. Kvantitativní analýza používající data, která jsou snadněji měřitelná, se obecně využívá k řešení problémů ekonomické nebo technické analýzy. Podle dlouhodobé praxe pouze malý počet analytiků ve vojenském zpravodajství, ať již na operačním nebo strategickém stupni příležitostně aplikuje strukturované techniky na řešení kvalitativních analytických problémů, avšak z velké části se ve své práci spoléhají na intuitivní úsudky.

Studiem odborné literatury a získanými poznatky³¹ bylo zjištěno, že čtenější využívání strukturovaných analytických technik je negativně ovlivňováno následujícími proměnnými:

Analytický přístup – analytici častěji využívají intuitivně-zkušenostní přístup k řešení analytických problémů, dávají přednost intuitivnímu usuzování. Odráží se zde dostupnost relevantních vstupních dat, tj. vstupních informací využitelných k řešení zpravodajského problému.

Kolektivní přístup – individuální přístup převažuje nad skupinovým. I když většina analytiků uvádí nedostatek času pro zpracování finálního produktu, čas by neměl hrát tak důležitou roli. Jde pravděpodobně o vyhýbání se metodám a technikám, které zabírají více času.

Vzorové řešení – analytici hledají zkušenosti z již provedených zdařilých analýz. Zejména mladí analytici se snaží hledat vzory a šablony jednotlivých případů. Problémem je, jak je poté využijí. Snaha o nalezení a využívání jednotlivých vzorů řešení je pro méně zkušenější analytiku zdrojem chyb.

Vzdělání – úroveň odborného vzdělání se promítá v celé činnosti analytika. Rozsah využitelného vzdělání je pro zpravodajskou analýzu široký, počínaje techniky kritického myšlení, přes znalosti ve statistice, historii, ekonomii, až po znalosti přírodních věd. Pokud analytik nemá dostatečné vědomosti a zkušenosti, tak je nevyužívá.

Výše uvedená zjištění však neodpovídají na otázku, jestli skutečně mají strukturované analytické techniky výraznější vliv na zlepšení analýzy a tím na kvalitu výstupných zpravodajských produktů – zpravodajských informací. Analytici, kteří používají nestrukturované

³¹ Autor článku se po ukončení aktivní vojenské služby, kde působil ve zpravodajských štábech na různých úrovních, věnuje metodologii zpravodajské analýzy, a to jak v rámci svého doktorandského studia, tak v přípravě studentů Univerzity obrany a vedením odborných kurzů zaměřených na problematiku metodologie zpravodajské analýzy.

metody pro kvalitativní analýzu tvrdí, že strukturované techniky příliš úzce definují problém a ignorují fakta, která nelze změřit. Zastánci strukturovaných technik naopak intuitivně věří, že strukturované techniky zajistí jasnější, komplexnější a přesnější závěry.

ZÁVĚR

Na základě analýzy zpravodajské problematiky a četných rozhovorů se zpravodajskými experty na různých stupních velení a různých zpravodajských odborností je zřejmé, že je nutné provést rozsáhlejší výzkum v oblasti zpravodajské analýzy. Měl by vyústit ve zpracování definice zpravodajské analýzy a sémantického obsahu analýzy a syntézy informací. Dále ověřit využívání strukturovaných analytických technik zpravodajskými analytiky, popřípadě jejich transparentnost v porovnání s intuitivně-zkušenostním přístupem analytiků k řešení analytického problému. Strukturováním analytického problému je analytik schopen lépe identifikovat relevantní důkazy a předpoklady, formulovat a zvažovat různé závěry a rozhodovat na základě dostupných informací. Využívání strukturovaných technik zajišťuje, že analýza je provedena důkladněji v detailu.

Doporučuje se akademická úroveň studia techniky strukturované analýzy na Univerzitě obrany a v odborných kurzech pro analytické funkce zpravodajských štábů a strategického zpravodajství, která by zahrnovala problematiku kritického myšlení, včetně způsobu prezentace výsledků analýzy a dále vybrané problémy statistiky a informačních technologií.

Autor: *Ing. Jozef VOJTEK, narozen 1961. Je absolventem Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově (1983). Po absolvování postgraduálního studia na Vojenské akademii v Brně (1992) působil ve zpravodajských štábech Velitelství 4. brigády rychlého nasazení, Velitelství 1. mechanizované divize a ministerstva obrany. Od roku 2016 je akademickým pracovníkem Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany, ve své práci se zabývá problematikou zpravodajství a informační analýzy. V současné době je studentem doktorandského studia.*

Jak citovat: VOJTEK Jozef. Vybrané aspekty strukturované zpravodajské analýzy. *Vojenské rozhledy*. 2019, 28 (1), 059-072. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.