
Recenzovaný článek

Rychle a prakticky použitelná zpravodajská informace – podpůrný prostředek pro rozhodovací proces velitelů

Actionable intelligence – supporting instrument for commander's decision-making process

Ing. Martin Havlík

Abstrakt Tento článek popisuje doktrinní vymezení a definice pojmu Actionable Intelligence a vliv tohoto specifického zpravodajského konceptu na rozhodovací proces velitelů. Část příspěvku pojednává o místě Actionable Intelligence v oblasti zpravodajství, konkrétně tedy propojení se zpravodajskými disciplínami a jednotlivými fázemi zpravodajského cyklu. Je zde také zdůrazněno propojení na význam sdílení zpravodajských informací, systémy včasného varování a ochranu vlastních sil na taktické úrovni. Další část tohoto článku je zaměřena na vliv zpravodajské podpory na rozhodovací procesy velitelů.

Abstract This article describes the doctrinal determination and definitions of the term Actionable Intelligence and the impact of this specific intelligence concept on commander's decision-making process. The part of this report deals with the position of Actionable Intelligence in intelligence branch, concretely in connection with the intelligence disciplines and particular stages within intelligence cycle. There is also the accentuation of interconnection to the importance of intelligence information sharing, early warning systems and force protection on tactical level. The next part of this article is focused on the impact of intelligence support on commander's decision-making processes.

Klíčová slova Zpravodajství, rozhodovací proces, sběr dat, informační analýza, hrozby, rizika, podpora.

Keywords Intelligence, Decision-Making Process, Data Collection, Information Analysis, Threats, Risks, Support.

ÚVOD

Precizní, významné, aktuální, včasné a spolehlivé zpravodajské informace jsou základním elementem pro rozhodovací procesy velitelů a dalších vrcholných autorit (v manažerské oblasti také vrcholných manažerů). Sběr dat a informací, jejich efektivní analýza a následné šíření a sdílení výsledných zpravodajských informací má v současné dynamicky měnící se době nezastupitelný význam v boji proti hrozbám nejrůznějšího charakteru. Proces zpravodajské činnosti ve všech svých dílčích fázích má podstatný vliv na snižování časové náročnosti samotného rozhodovacího procesu (decision-making process) tím, že zkracuje čas mezi identifikací bezpečnostních rizik a adekvátním řešením (vhodnou cestou, metodou či protiakcí) vlastních sil a jednotlivým variantám činnosti (Course of Action – CoA).¹

Tak jako další obecně známá a trvalá stanoviska NATO (North Atlantic Treaty Organization), má významný dopad na efektivní fungování Severoatlantické aliance především kontext sdílení zpravodajských informací a včasné varování. Důležitým aspektem je vzájemné a hluboce prakticky aplikované porozumění problematice bezpečnosti a potřeby utváření modelů souvisejících bezpečnostních rizik s cílem co nejvíce oslabit možnost vzniku konvenčního či nekonvenčního typu útoku, a to z pohledu státních i nestátních aktérů. V obecném a dlouhodobém pohledu přetrvává požadavek NATO na zlepšování vzájemného sdílení zpravodajských informací mezi jednotlivými členy navzájem, a také mezi státy a centrálou této organizace. Proaktivní přístup lze ze strany NATO nadále také očekávat zejména v oblasti včasného varování se zaměřením na relevantní varování před záškodnými zájmy potenciálních protivníků aliance z řad státních i nestátních aktérů. Je nutné si uvědomovat, že včasné, věrohodné a adekvátní varování směřované k oprávněným adresátům musí být realizováno s dostatečně dlouhým časovým předstihem, než dojde ke vzniku či eskalaci samotné krizové situace. Hlavním důvodem je nutnost implementace získaných varovných a dalších souvisejících zpravodajských informací do rozhodovacích procesů odpovědných velitelů (či dalších vybraných autorit). V rámci struktur NATO je v posledních letech v hojně míře používán v souvislosti s okamžitým a včasným informováním adresátů bez hrozby z prodlení specifický zpravodajský termín *Actionable Intelligence*.

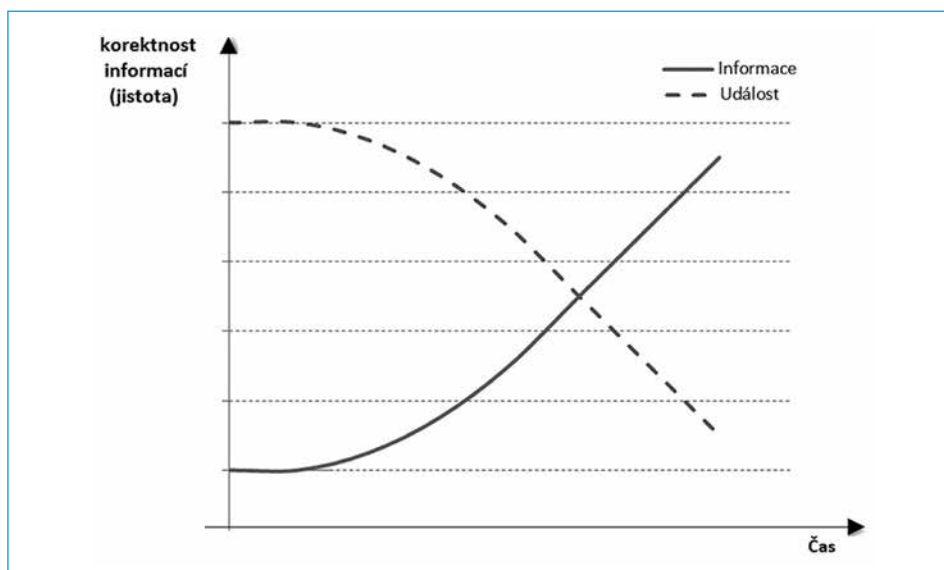
„Informed decision-making comes from a long tradition of guessing and then blaming others for inadequate results.“

(Scott Adams)

Pro potřeby tohoto odborného článku, zabývajícího se problematikou *Actionable Intelligence*, je na úvod přínosné uvědomit si časovou závislost podstatných atributů (věrohodnost, aktuálnost, včasnost) informací na vývoji jednotlivých souvisejících událostí od jejich samotného vzniku. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že bezprostředně

¹ *Joint Publication - JP 5-0, Joint Operation Planning*. Washington, DC: Department of Defense, 2011. 264 s. [on-line] [cit. 2015-12-15] Dostupné z: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf

po vzniku jakékoliv události jsou k ní ve stejném čase k dispozici pouze dílčí informace s velmi nízkou mírou korektnosti. S narůstajícím časovým intervalem pak kontinuálně klesá význam a podstata samotné události pro rozhodovací proces velitelů (obecně manažerů), ale naopak narůstá validita obsahu i množství získaných informací vztahujících se ke konkrétní události. Obecný příklad časové závislosti korektnosti informací na vývoji blíže nespecifikované události lze pozorovat na následujícím obrázku.



Obrázek č. 1: Časová závislost korektnosti informací na vývoji události

Zdroj: Vlastní zpracování autora – inspirováno zdrojem²

Tento odborný článek se zabývá problematikou Actionable Intelligence ve vojenství, jakožto účinným podpurným prostředkem pro rozhodovací proces velitelů na všech úrovních velení. Článek je primárně určen pro příslušníky zpravodajských subjektů, dále pak pro vševojskové velitele a v neposlední řadě odborné zpravodajské komunitě, která zde může nalézt další souvislosti a inspiraci pro praktickou aplikaci či pro vědeckou práci. V kontextu s tématem tohoto příspěvku je nutné si uvědomovat velmi úzké propojení významu Actionable Intelligence s pokračujícím trendem růstu informací. Tento koncept určitého bezprostředního zpravodajství využívá velmi často současného fenoménu Big Data, kde se jedná ve své podstatě o objemné informace implikující přijetí aktivních opatření, a to v požadovaném časovém intervalu bez zbytečného prodlení směrem ke správnému subjektu, ve správný čas a na správném místě.

² SINGH, A. *How to Build a Strategic Early Warning System. The Intelligence Collaborative – A Complimentary Webinar from Aurora WDC*, 2014. [on-line] [cit. 2015-12-01] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/IntelCollab/039-how-to-build-a-strategic-early-warning-system>

1. DOKTRINÁLNÍ VYMEZENÍ A DEFINICE ACTIONABLE INTELLIGENCE

Na základě dostupných informací není prozatím pojem Actionable Intelligence vymezen či jinak definován v českých vojenských manuálech, publikacích či jakýchkoliv národních dokumentech doktrinárního charakteru. Taktéž se tento specifický termín neobjevuje ani v aliančním terminologickém slovníku pojmů a definic NATO. Přesto lze však v odborných publikacích zejména americké armády a dále v některých zahraničních encyklopediích a slovnících, či dalších odborných i firemních materiálech z oblasti managementu nalézt některé konkrétní definice projednávaného pojmu Actionable Intelligence, které mají spojitost s problematikou vojenství, respektive samotným zpravodajstvím.

Podle amerického polního manuálu zabývajícího se problematikou zpravodajství (FM 2-0) je pojem Actionable Intelligence definován jako skloubení charakteristik efektivní zpravodajské informace a efektivní integrace takové informace do právě probíhajících operací za účelem podpory rozhodovacího procesu velitele. Příslušníci pozemních sil tento koncept (Actionable Intelligence) používají, aby reflektovali kritické zpravodajské informace, které přijal nadřízený stupeň (Joint Staff). V soudobých operacích je pojem Actionable Intelligence vnímám jako informace, které odpovídají na operační požadavky. Rovněž je personálem pozemních sil využíván k popisu specifických pokynů velitele (Attack Guidance Matrix), a to na dostatečné úrovni a spolehlivosti k podpoře rozhodovacího procesu velitele v oblasti určování cílů. Účelem je, aby personál důkladně integroval zpravodajské informace do operačního procesu za účelem zajištění sběru a hlášení včasných, relevantních, přesných, prediktivních a patřičně upravených informací a zpravodajských informací. Tato integrace je dosažena jak za využití charakteristik Actionable Intelligence, tak vykonáváním úspěšného souboru schopností ISR (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance) prostřednictvím podrobné synchronizace a integrace ISR tak, aby velitelé mohli čelit rizikům na spíše základě poznatků než domněnek.³

Spojenecká publikace (*JP 1-02*) pohlíží na pojem Actionable Intelligence jako na zpravodajskou informaci, která je bezprostředně využitelná adresátem pro okamžité využití bez nutnosti ošetření kompletním procesem zpravodajské produkce.⁴ Další pojetí tohoto pojmu podle publikace (*JP 2-0*) je označováno jako Critical Intelligence, kdy se jedná o rozhodující zpravodajské informace vyžadující okamžitou pozornost velitele.⁵ Pojem Actionable Intelligence je povětšinou využíván na úrovni pozemních sil, kdežto na společné spojenecké úrovni je preferován pojem Critical Intelligence.

Collinsův odborný slovník definuje Actionable Intelligence jako z vojenského hlediska nezbytnou informaci, která umožní někomu rychle a efektivně jednat v konkrétní situaci. V této souvislosti byl ve slovníku pro názornost uveden příklad, že pokud by Britové měli

³ *Field Manual FM 2-0. Intelligence.* Department of the Army. Washington, DC: Department of Defense, 2010. 196 s. [on-line] [cit. 2016-01-18] Dostupné z: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm2-0.pdf>

⁴ *Joint Publication - JP 1-02, Dictionary of Military and Associated Terms.* Washington, DC: Department of Defense, 2015. 471 s. [on-line] [cit. 2015-12-19] Dostupné z: http://fas.org/irp/doddir/dod/jp1_02.pdf

⁵ *Joint Publication - JP 2-0, Joint Intelligence.* Washington, DC: Department of Defense, 2013. 144 s. [on-line] [cit. 2016-01-18] Dostupné z: http://www.dtic.mil/doctrine/new-pubs/jp2_0.pdf

k dispozici bezprostřední informace (Actionable Intelligence) o vysoce hodnotném teroristickém cíli a bývalý pákistánský prezident Mušaraf by nečinil nic, Britové by na základě dostupných informací činili.⁶

On-line encyklopedie *PCMag Encyclopedia* popisuje Actionable Intelligence jako nezbytné informace dostupné okamžitě a bezprostředně za účelem vypořádání se s řešenou situací. Jako příklad jsou uváděna call centra, odkazující se na své obchodní zástupce, kteří mají k dispozici historii zákazníka a související informace o produktu (na obrazovce) bezprostředně před tím, než hovor přijmou.⁷

Podle slovníku *Business Dictionary* je Actionable Intelligence definován jako jakákoliv zpravodajská činnost, která může být použita ke zvýšení strategické pozice společnosti vůči průmyslovým konkurentům. Získaná zpravodajská informace musí být přenesena do skutečných akcí, které mohou být použity buď k zahájení preventivních protiakcí, nebo k připravované útočné strategii. Příklady Actionable Intelligence zahrnují konkurenční cenové rozpětí, marketingový rozpočet, cílovou skupinu obyvatel, reklamní kampaně a silné stránky společnosti vlastníci produkt. Příliš agresivní pokusy ke shromažďování bezprostředních informací (Actionable Intelligence) od konkurence může být nezákonné a představuje firemní špionáž.⁸

Americká soukromá společnost Verint Systems Inc., která se problematikou Actionable Intelligence zabývá a patří v této oblasti ke světovým lídrům, považuje informace charakteru Actionable Intelligence za nutné v dynamickém světě masivního růstu informací. Důvodem je to, že Actionable Intelligence poskytuje organizacím ty nejpodstatnější informace a umožňuje autoritám rozhodovat procesy k předvídatelnosti a k přijímání opatření. Podle této společnosti jsou si zákazníci nyní více vědomi hodnot, které mohou poskytnout (vytvořit) pomocí poznatků shromážděných z velkých datových souborů. Množství a typy strukturovaných a nestrukturovaných dat, které rychle rostou a představují nové rostoucí výzvy a složitosti, jsou k dispozici zákazníkům. V ten samý čas jsou organizace údajně schopny generovat bezprostřední informace (Actionable Intelligence) z velkých dat (Big Data), které mají lepší výchozí pozici pro vytváření hodnot a dosahování svých strategických cílů. Avizovaná soukromá americká společnost nabízí svým zákazníkům řešení, která pomáhají organizacím obohatit interakce (vzájemné působení) mezi zákazníky, rozšíření obchodních procesů, optimalizace svých zaměstnanců za účelem zvýšení loajality, zvýšení příjmů, minimalizování rizik a řízení provozních nákladů. Dále pak řešení pomáhající organizacím k prevenci, odhalování, neutralizování a vyšetřování trestných činů, teroru a kybernetickým hrozbám, k ochraně lidí a majetku. V neposlední řadě pomáhají organizacím zabránit ztrátám; přizpůsobovat se předpisům; vyšetřovat

6 Collins Dictionary. *Actionable Intelligence*. Harper Collins Publishers, London, The United Kingdom, 2015. [on-line] [cit. 2015-12-23] Dostupné z: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/actionable-intelligence>

7 PCMag Encyklopedie. *Actionable Intelligence*. New York, US, 2014. [on-line] [cit. 2015-12-23] Dostupné z: <http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/37443/actionable-intelligence>

8 Business Dictionary. *Actionable Intelligence*. Fairfax, US, 2015. [on-line] [cit. 2015-12-23] Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/actionable-intelligence.html>

kybernetické útoky, obchodní a finanční kriminalitu; a zajistit kontinuitu podnikání a ochrany soukromých informací.⁹

V závěru této dílčí kapitoly je vhodné zdůraznit, že výše uvedený výčet doktrinárního vymezení a definic není konečný, nicméně pro potřeby tohoto článku je plně dostačující.

2. MÍSTO ACTIONABLE INTELLIGENCE V OBLASTI ZPRAVODAJSTVÍ

Pro zapojení problematiky Actionable Intelligence do kontextu zpravodajství je vhodné využít následující grafické schéma znázorňující základní model návaznosti požadavku definovaného zadavatelem (který je také potenciálním adresátem a uživatelem výsledných produktů), přes sběr relevantních dat či informací, jejich základní analýzu, dále pak samotným bezprostředním informováním bez omezení hrozby z časového prodloužení až po konečné rozhodnutí příslušné autority, jakožto výsledku rozhodovacího procesu velitelů.

Pokud budeme chtít nalézt spojitost Actionable Intelligence se zpravodajskými disciplínami, můžeme v mnoha odborných zdrojích nalézt pouze přímé propojení tohoto specifického konceptu s civilním konkurenčním zpravodajstvím, které je označováno téměř výhradně anglickým termínem Competitive Intelligence. Obecně se jedná o interdisciplinární obor, kde se uplatňují znalosti a dovednosti z více oblastí.¹⁰ Právě v této souvislosti poskytuje Competitive Intelligence, jako součást oblasti strategického managementu, bezprostřední zpravodajskou informaci (Actionable Intelligence) pro podporu rozhodovacích procesů manažerů napříč organizací. Cílem Competitive Intelligence je obecně uspořádat organizaci a fungování společnosti v korespondenci s riziky, existujícími hrozbami a příležitostmi v současném i budoucím prostředí.^{11, 12, 13} Actionable Intelligence je v manažerské oblasti považován za obecný pojem zahrnující informace s praktickým a významným dopadem i využitím, často o spotřebitelích, zboží a službách komerčních subjektů v oblasti tvorby obchodního plánu a celkové strategie.

Budeme-li brát v potaz zaměření toho článku zejména do oblasti vojenské, je v případě Actionable Intelligence patrné propojení tohoto konceptu se strategickými

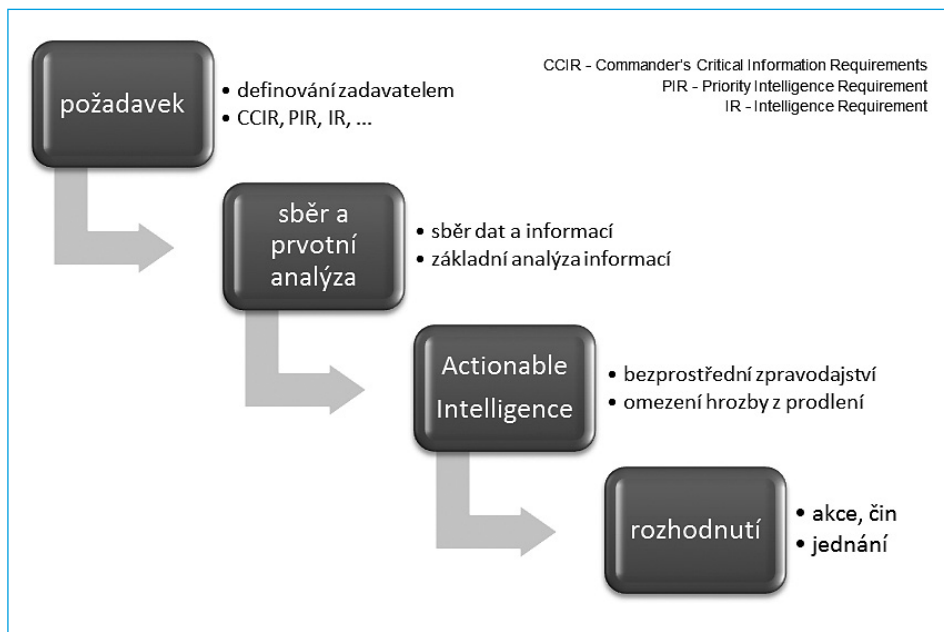
⁹ Verint Systems Inc. *Actionable Intelligence*. New York, US, 2015. [on-line] [cit. 2015-12-23] Dostupné z: <http://www.verint.com/solutions/actionable-intelligence/>

¹⁰ ŠMEJKAL, P. Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence. *ProInflow. Časopis pro informační vědy*, 2010. [on-line] [cit. 2015-12-05] Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/proinflow/article/view/867>

¹¹ SINGH, A. *How to Build a Strategic Early Warning System. The Intelligence Collaborative – A Complimentary Webinar from Aurora WDC*, 2014. [on-line] [cit. 2015-12-01] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/IntelCollab/039-how-to-build-a-strategic-early-warning-system>

¹² MICHAELI, R. *Competitive Intelligence best Practices for Global Companies*. In Konference Insource, Praha, 2008. [on-line] [cit. 2015-12-07] Dostupné z: www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf

¹³ DLOUHÝ, V. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. *Inflow: information journal* [on-line]. 2009, roč. 2, č. 2 [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v-prostredi-znalostniho-managementu>. ISSN 1802-9736.



Obrázek č. 2: Základní model návaznosti Actionable Intelligence

Zdroj: Vlastní zpracování autora

systémy včasného varování (Strategic Early Warning System – SEWS) či standardními systémy včasného varování (Early Warning System – EWS), které mají klíčovým organizacím (státním subjektům) poskytovat výhradně bezprostřední informace o včasném varování před aktuálními a budoucími hrozbami ve sledovaných oblastech. Právě důraz na včasné varování před potenciálními hrozbami dodává problematice Actionable Intelligence na jejím významu, a to jak na úrovni taktické či operační, tak zejména na úrovni strategické. V případě Severoatlantické aliance je vhodné zmínit varovný systém NIWS (NATO Intelligence Warning System).^{14, 15}

Propojení Actionable Intelligence se zpravodajskými činnostmi lze pozorovat zejména v následujících oblastech:

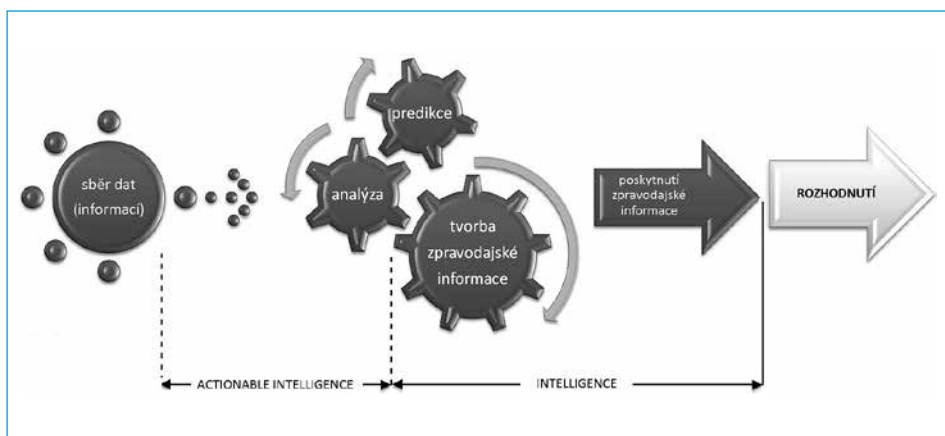
- Návaznost Actionable Intelligence na zpravodajské systémy včasného varování na národní i nadnárodní úrovni.
- Provázanost Actionable Intelligence se zpravodajskými obory (CYBERINT – Cyber Intelligence, HUMINT – Human Intelligence, IMINT – Imagery Intelligence, OSINT – Open Intelligence).

¹⁴ KRIENDLER, J. *Anticipating Crises*. *NATO Review*, 2002. [on-line] [cit. 2015-12-15] Dostupné z: <http://www.nato.int/docu/review/2002/issue4/english/art4.html>

¹⁵ KRIENDLER, J. *NATO Intelligence and Early Warning*. Conflict Studies Research Centre, Defence Academy of the UK, England, 2006. ISBN 1-905058-60-8.

Source Intelligence, SIGINT – Signals Intelligence atd.) a zejména všezdrojovým zpravodajstvím (All-source), a to především ve fázi sběru dat (informací), jejich následné analýze (prvotní i komplexní) a distribuci výsledných zpravodajských informací. Význam a místo Actionable Intelligence v rámci dílčích fází zpravodajského cyklu je průkazně zobrazen na následujícím obrázku.

- Význam Actionable Intelligence na taktické úrovni pro potřeby zabezpečení ochrany sil (Force Protection), základen i materiálu, kdy je tento fenomén důležitý ve spojení s dalšími zpravodajskými disciplínami a také nastaveným systémem včasného varování a rozhodovacím procesem velitelů v operacích.
- Efektivita Actionable Intelligence je velmi závislá na intenzitě a rozsahu sdílení informací i zpravodajských informací (na národní i nadnárodní úrovni, případně v rámci operačního úkolu v konkrétních operacích).



Obrázek č. 3: Místo Actionable Intelligence v rámci dílčích fází zpravodajského cyklu
Zdroj: Vlastní zpracování autora

Jak bylo uvedeno v této dílčí kapitole, je význam problematiky Actionable Intelligence pro oblast zpravodajství neoddiskutovatelný. Je evidentní přímá souvislost se systémy včasného varování, dále pak s dílčími zpravodajskými disciplínami i zpravodajstvím všezdrojovým a také jednotlivými fázemi zpravodajského cyklu. Především význam v oblasti zpracování a distribuce (šíření) zpravodajských informací k potenciálním adresátům je v celém zpravodajském cyklu nejmarkantnější. Z uvedeného grafického znázornění je průkazné, že celková doba tvorby výstupní zpravodajské informace a její následné poskytnutí uživateli (veliteli, či jinému rozhodovacímu kompetentovi) je klíčová pro samotný rozhodovací proces.

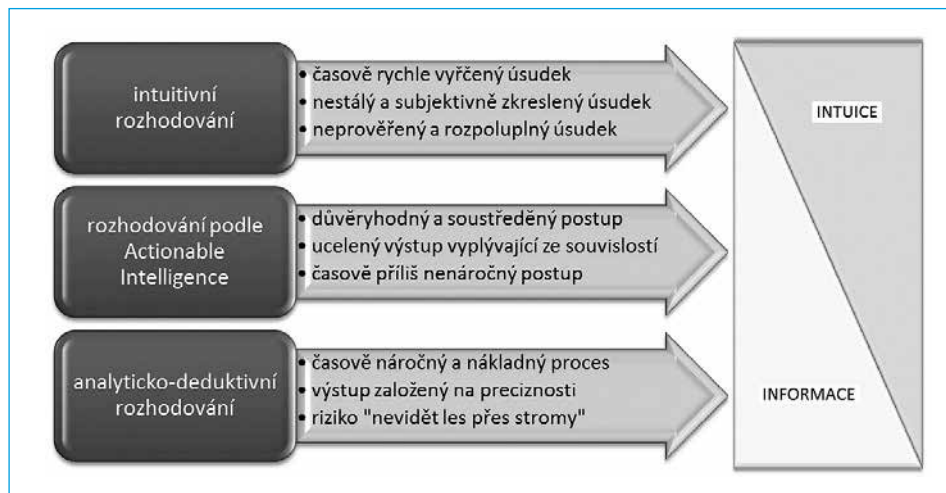
3. VLIV A DOPAD ZPRAVODAJSKÉ PODPORY NA ROZHODOVACÍ PROCES VELITELŮ

Obecnou podporou rozhodování (rozhodovacích procesů) velitelů a štábů se zabývá operační analýza a výzkum, která zahrnuje studium vojenských rozhodovacích problémů a procesů. Na toto vymezení lze aplikovat také podporu zpravodajského charakteru, která v některých situacích (zejména v bojových podmínkách) může být velmi významná či dokonce stěžejní pro celkový rozhodovací proces. Případné změny v podmínkách nasazení sil či konkrétních úkolových uskupení (nebo organických celků) kladou jiné nároky na rozhodovací procesy velitelů a štábů. V současné době nadále narůstá požadavek na schopnost sbírat, třídít, uchovávat a interpretovat informace z operačního prostředí. Manažerské rozhodování je procesem řešení rozhodovacích problémů, jehož hlavním atributem je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant řešení a výběr optimální varianty k její realizaci. Tento teoretický závěr je platný i pro rozhodování ve vojenství, kdy rozhodování je podmíněno požadovaným konečným stavem a je vymezeno znalostí rozdílů mezi stavem skutečným a žádoucím.^{16, 17}

Hlavním problémem vojenských i někdy také komerčních rozhodovacích procesů je ten fakt, že většinou probíhají v rychlém plánovacím a realizačním procesu, který je velmi významně limitován dostupným časem na zpracování potřebných informací, provedení potřebných analýz a také výběr možných variant činnosti. S ohledem na dynamické změny operačního prostředí a často obtížně predikovatelný vývoj budoucí situace ve sledovaném prostoru bývají samotná rozhodnutí velitelů (někdy i štábů) často založená na subjektivním vnímání a vlastní intuici s potlačením vlivu některých existujících rizik a hrozeb. V této souvislosti je nutné si uvědomovat, že časová náročnost v rozhodování velitelů je závislá na poměru míry intuitivního charakteru rozhodování k analyticko-deduktivnímu charakteru, založeném na znalosti precizních a včasných informací. Tyto skutečnosti lze názorně pozorovat na následujícím schématu, kde je graficky vyobrazen vztah mezi intuitivním a analyticko-deduktivním rozhodováním, včetně hlavních souvisejících atributů a vzájemného vlivu intuice a informací.

¹⁶ FOTR, J., et al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vydání I. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

¹⁷ ZŮNA, P. Vojenský rozhodovací proces a pokročilé metody manažerského rozhodování, *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19 (51), č. 2, s. 22–37, ISSN 1210-3292.



Obrázek č. 4: Vztah mezi intuitivním a analyticko-deduktivním rozhodováním

Zdroj: Vlastní zpracování autora – inspirováno zdrojem¹⁸

Z uvedeného grafického znázornění vyplývá, že optimální rozhodování (z hlediska času) je někde uprostřed intervalu mezi intuitivním a analyticko-deduktivním rozhodováním, kde by samotné rozhodnutí velitele mělo být založeno na důvěryhodném a soustředěném postupu při zpracování a hodnocení dostupných informací, který není příliš časově náročný a z něho vyplývající výstup nese určité prvky validity vyplývající z dostupných souvislostí. Tento typ kompromisního rozhodování můžeme nazvat jako rozhodování podle principu Actionable Intelligence a mělo by ve svém principu splňovat především tyto parametry:

- Tvorba rozhodnutí by měla být realizována pokud možno v reálném čase a měla by potlačovat hrozby z případného časového prodlení.
- Zrychlení (akcelerace) reakční doby konkrétního rozhodnutí, včetně zkrácení doby pro poskytnutí všech potřebných podkladových informací by mělo u dotčených organizací směřovat primárně k eliminaci (efektivnější redukci) potenciálních rizik.
- Přístup rozhodování podle Actionable Intelligence by měl ve své podstatě zajistit zlepšení agilnosti organizace či jednotlivých podsystémů, a to ve smyslu výběru nejlepších variant činností v požadovaném čase bez zbytečného prodlení.
- Komplexním výsledkem tohoto typu kompromisního a efektivního rozhodování by mělo být zlepšení hospodárnosti celého systému ve smyslu generování optimálních rozhodnutí v klíčových oblastech zájmu realizace.

¹⁸ FULLER, P., VANEK, Ch. *Actionable Intelligence: Finding Insights & Opportunities*. Hubbard ONE, Chicago, IL, United States, 2010. [on-line] [cit. 2015-12-01] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/HubbardOne/actionable-intelligence-finding-insights-opportunities>

- Autorita (velitel) využívající k rozhodování Actionable Intelligence by měla disponovat určitým penzem praktických zkušeností a návyků v oblasti rozlišování mezi intuicí a informací, a dále by měla potlačovat snahy o subjektivizaci úsudků a postojů vstupujících do rozhodovacího procesu.
- Racionalita a objektivita by měla být výchozím atributem všech podprocesů vstupujících do systému rozhodování podle Actionable Intelligence.

Tak, jak bylo zmíněno v samém úvodu tohoto článku, je nutné v rámci rozhodovacích procesů velitelů neustále reflektovat neutichající nárůst objemu dat a informací v okolním prostředí. S rostoucím počtem dostupných informací se logicky zvyšuje také množství těch, u nichž uživatel (analytik), případně také zadavatel (příjemce informací, rozhodovací kompetent) nemá k dispozici jasné indikátory popisující důvěryhodnost jejich obsahu. Toto je nutné brát v úvahu nejen ve fázi analytického zpracování, ale také v procesu návrhu variant pro rozhodnutí velitele. Zkušenosti, objektivita, aplikace ověřených analytických metod a nástrojů, vícezdrojové potvrzování primárních informací jsou jedinou z efektivních cest budoucího úspěchu v boji proti potenciálním hrozbám nejrůznějšího charakteru.

ZÁVĚR

Využití Actionable Intelligence v boji proti obecným hrozbám lze obecně popsat následujícím postupem. Celý proces by měl začínat ohodnocením existujících důkazů prostřednictvím nejrůznějších veřejných přístupných databází, medií a podobně (veškerý dostupný OSINT), dále by pak měla následovat zpravodajská kontrola ve vlastních databázích, včetně nejrůznějších zpravodajských šetření. Výsledným krokem je poskytnutí zpravodajské informace včetně predikce dalšího vývoje odpovědným adresátům, a to pokud možno v co nejkratším čase bez hrozby z prodlení.¹⁹

Actionable Intelligence poskytuje expertům (nejen specialistům ze zpravodajské komunity) odborné směřování v duchu předvídání, efektivního rozpočtování, implementace a poskytování dalších skutečných benefitů.²⁰ Zpravodajský pojem Actionable Intelligence lze na základě provedené obsahové analýzy spojitosti a doktrinálního vymezení chápat jako určitou specifickou zpravodajskou schopnost zajistit okamžité informování adresátů bez hrozby z prodlení. Jedná se například o hrozbu vypuknutí ozbrojeného konfliktu či přímo zásadní změny jeho průběhu nebo teroristického útoku, který může mít zásadní dopad na bezpečnost či ohrožení zájmů České republiky a spojenců, a to v případech,

¹⁹ MARTIN, H. *Armour Intelligence: Actionable Intelligence explained*. A presentation to the LMA (Lloyd's Market Association), 2014. [on-line] [cit. 2015-12-18] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/HelenaMartin3/ai-actionable-intelligence-explained>

²⁰ CARTER, K. B, FARMER, D., SIEGEL, C. *Actionable Intelligence: A Guide to Delivering Business Results with Big Data fast!*. Wiley, New York: Wiley, 2014, 216 s. ISBN 978-1-118-91523-3.

kdy je oprávněnými adresáty od zpravodajských a bezpečnostních subjektů vyžadována okamžitá informační podpora.

Obecně lze shrnout, že se v případě Actionable Intelligence jedná o informace umožňující bezprostřední jednání nebo bezprostřední operativní zpravodajství, kdy je podstatné nutně zajistit, aby získaná data a z nich relevantní informace (případně zpravodajské informace) byly k dispozici správnému subjektu, ve správný čas a na správném místě. Při práci v této oblasti je většinou nutné v obrovské bance (databázi) dat (strukturovaných i nestrukturovaných) se značným objemem najít přesně to, co zákazník (velitel či jiný adresát informací) požaduje, a toto následně vyselektovat, utřídit a vytvořit (analyzovat a zpracovat) zpravodajskou informaci, a to v požadovaném časovém intervalu bez zbytečného prodlení.

Ve spojitosti s rozhodovacími procesy velitelů a štábů lze na základě uvedených souvislostí usuzovat, že výše analyzovaná problematika Actionable Intelligence je v těchto specifických procesech nezastupitelná. Je nutné zde zdůraznit, že primárním omezujícím faktorem je dostupný čas pro samotné rozhodování. V průběhu krizového plánovacího či realizačního procesu, či přímo v bojovém prostředí nebude mít velitel (i štáb a další podřízení) nikdy dostatek času na zevrubné rozpracování všech možných variant činnosti včetně všech souvisejících okolností a vícekriteriálního hodnocení. Samotný faktor dostupného času lze na základě empirických výsledků částečně nahradit odbornou profesní přípravou specialistů s využitím nejrůznějších softwareových aplikací (databáze, linkové analýzy, aplikace včasného varování, geografické informační systémy, atd.) a v oblasti zpravodajské podpory především zavedením efektivního bezprostředního zpravodajství založeného na Actionable Intelligence. S ohledem na výše uvedené lze dále předpokládat, že se Actionable Intelligence v budoucnu stane velmi užitečným a efektivním podpůrným prostředkem pro rozhodovací proces velitelů.

Autor: *Martin HAVLÍK, Ing., Ph.D., MBA, MSc. Pracovník Ministerstva obrany České republiky. Specializuje se na oblast managementu informací a dlouhodobě na analýzy bezpečnostních hrozeb a rizik v oblastech konfliktů s dopadem na obranu a bezpečnost České republiky.*

Jak citovat: *Vojenské rozhledy, 2016, roč. 25 (57), č. 1, s. 61–72, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line).*