

VELITELSKÉ UMĚNÍ

I. TEORIE ROZHODOVÁNÍ

Cílem článku je blíže pojednat o **velitelském umění rozhodovat se**.

Metodologicky vycházíme z pojetí, že velení je lidská činnost spjatá s velitelem, která má usměrnit **přípravu a chování vojenských systémů** ke stanoveným vševojskovým cílům v ozbrojeném zápase. Vševojskových cílů v ozbrojeném zápase se docílí porážkou nepřítele, **jako výsledku různorodé činnosti ozbrojených sil, která závisí na jejich skladbě (struktuře) a na způsobech jejich začlenění do složité hierarchie vojenských a vševojskových systémů**. Za základní prvky (elementy) nejnižšího vojenského systému ozbrojených sil uvažujeme člověka a vojenskou techniku, které jednotlivý voják cílevědomě využívá v určitém čase, prostoru a podmínkách existence vyššího systému v konfliktní situaci s nepřítelem.

Podle účelového poslání různých vojenských systémů můžeme za jejich základní prvky považovat vojáka a pušku, jindy vojáka a bojové vozidlo, jindy vojáky a letadlo atd. Vlivem postupující vědeckotechnické revoluce voják, jako základní prvek vojenského systému, bude mít postupně jako technickou složku celý složitý, automatický zbraňový či jiný technický systém s vysokou a velmi závažnou potencií, zejména v oblasti ničení. Tato tendence vyžaduje jednak nutnost profesionalizace v ozbrojených silách a jednak nutnost věnovat zvýšenou pozornost všestrannému studiu problémů, které vyplývají ze vztahu **člověk a stroj**. V článku nám nejde o obecné řešení tohoto vztahu, ale o analýzu funkce velitele, který je sub-

jektem řízení vyšších vojenských systémů, tj. člověka a jím ovládanou technikou — i když v různé míře a v různé abstrakci v závislosti na stupni velení.

Vyšší vojenský systém **určuje cílové chování** a vytváří jisté podmínky pro činnost nižších systémů, z nichž je složen.

Při studiu jakéhokoli systému je tudíž vždy nutné ujasnit rozlišovací úroveň, z níž se ke studiu systému přistupuje.

Za základní prvky např. praporu se považují roty, za základní prvky roty čtyři atd. Přitom se vychází z toho, že do vyšších systémů se promítají (vždy v určité míře) vztahy (struktura) základních elementů určujících kvalitu vyšších systémů.

Velení — jako specifická činnost člověka - velitele — je spjata se základním požadavkem na subjekt: — rozhodovat se, — rozhodnout se. V každém obecném procesu řízení, a tedy i ve velení, probíhá rozhodování vždy ve dvou stadiích. V prvním jde o **rozhodování v procesu přípravy** (plánování cílevědomé činnosti) a ve druhém jde o **rozhodování v průběhu realizace**.

Ať jde o rozhodnutí v kterémkoli stadiu, vždy je nutné předpokládat určitou **existenci informací** o vlivech, které rozhodnutí podmiňují. Nikdy a v žádném rozhodovacím procesu nejsou absolutně známy všechny informace a míra jejich objektivnosti. To je způsobeno i tím, že rozhodovací proces má svou dobu trvání a **objektivní realita jako zdroj informací je ve stálém pohybu a vývoji**. Dochází ke stálým změnám ve vzájemných vztazích prvků objektivní reality a tím se neustále

mění hodnotové ukazatele jevů a kritéria jejich hodnocení, z nichž se při rozhodnutí vychází.

V plánování se při rozhodnutí vychází z hypotetických, z **jakýchsi suponaných umělých informací**, konstruovaných v rámci **předpovědi** vývoje situace odvozené ze znalosti organizace, výzbroje a taktiky nepřítele.

Při realizaci plánované činnosti, ve které můžeme nazývat velení přesněji „operativním velením“, získáváme jednak potřebné informace z konkrétní situace, ale vždy s určitým zpožděním, které nesmí jít pod určitý „kritický“ čas a jednak (vzhledem k celkovému vývoji nižších i vyšších vojenských systémů) dochází k neustálým korelacím cílového chování konkrétního systému, a to buď z vlastní iniciativy příslušného velitele, nebo na vyšší rozkaz.

V metodice rozhodování a v „přípravě“ a v „průběhu realizace“ není žádný principiální rozdíl. Rozdíl je však v kvalitě informací, které tyto rozhodovací procesy podmiňují, a v důsledcích pro činnost řízených systémů, tj. forem bezprostřední realizace. V obou případech platí dlouholetou praxí ověřený algoritmus rozhodnutí: zhodnocení situace — rozhodnutí — realizace.

V každém stadiu rozhodování je vždy mnoho neurčitého. Něco známe lépe, přesněji, něco nepřesněji, něco předpokládáme s větší nebo menší mírou pravděpodobnosti. **Jsou tudíž míry neurčitosti v rozhodovacích procesech různé.** Neurčitost podkladů dává možnost různým velitelům, kteří mají o chování vojenského systému rozhodnout, možnost různé interpretace míry neurčitosti v závislosti **na jejich subjektivních schopnostech a vlastnostech.** Různí velitelé mohou jednotlivým informacím přiřazovat různý sémantický význam a představovat si nejrůznější pragmatické důsledky. A protože rozhodnutí vždy závisí na jistém vážení hodnot a významů jevů a je motivováno v podstatě jejich výběrem a kombinací a protože dosud neexistuje (a ani snad nemůže existovat) jediná stupnice kritérií pro měření hodnot závazná pro všechny velitele a vhodná pro každou situaci, musí se různí velitelé i v téže situaci rozhodovat různě.

Přesto však **nelze tvrdit**, že velitelské rozhodování je výlučně náhodným procesem. Rozhodně to není házení kostkou. V procesu rozhodování postupuje velitel tak, že zvažuje, podle individuálního návyku a podle vlastních zkušeností, odvozených převážně z praxe a školení, určité principy rozhodnutí. Tudíž každý člověk

má svůj určitý, osobitý **algoritmus pro rozhodování.**

Teorie rozhodování v konfliktních situacích, jimiž je rozhodování velitelů všech stupňů, vychází z představy racionálního chování velitele, který je s to posoudit klady a záporny, užitek i ztrátu, které lze realizací zvoleného rozhodnutí očekávat. **Pojmy racionalita a racionální chování nejsou dosud přesně definovány, a to nejen obecně, ale i konkrétně ve vojenství.** Je však jasné, že při rozhodování v konfliktní situaci se vyžaduje, aby každý velitel byl s to posoudit a ocenit míru možných důsledků toho či onoho rozhodnutí, aby byl s to operovat s jistou znalostí **očekávaných důsledků svého rozhodnutí.** Pravděpodobnostní charakter hodnot a kritérií při rozhodování v konfliktních situacích umožňuje při matematickém modelování tohoto procesu využívat matematické teorie strategických her. Její základní myšlenky formuloval již v roce 1928 J. von Neumann a po druhé světové válce ji rozšířily a doplnily nejrůznější metody operačního výzkumu.

Velitelské rozhodnutí je vždy **volbou mezi možnými alternativami rozhodnutí**, jichž může být vzhledem k posuzování možného výsledného užtku a ztrát i vzhledem k použitým kritériím vždy několik. Každé zvolené rozhodnutí musí být však **racionálně zdůvodněné.** Vypráví se příběh, že kdysi učitel taktiky dal arcivévodovi řešit určitou konkrétní úlohu. Arcivévodovo řešení zhodnotil takto: „Vaše Veličenstvo! V konkrétním případě byla dvě možná řešení. Vy jste volil třetí.“

Stupeň míry pravděpodobnosti hodnot a kritérií používaných ve velení nám je s určitou nepřesností umožňuje členit a modelovat ve třech skupinách, a to jako

- deterministické,
- stochastické,
- strategické.¹⁾

Za deterministické lze uvažovat, i když s různým stupněm determinovanosti, zejména informace o prostorovém rozmístění vlastních vojsk, jejich potencialitu odvozenou z kvality a kvantitativy používané bojové nebo pomocné techniky, dále stav terénu a terénní situace, hydrometeorologickou situaci a základní údaje o rozmístění nepřítele, jeho organizaci, výzbroj, zásady vedení bojové činnosti atd. Složitost, různorodost, časová náročnost, množství a kvalita informací, jež musí velitel před rozhodnutím v této deterministické oblasti zpracovat, si v historickém procesu vojenství vynutila zřizovat štáby

¹⁾ Termín „strategické“ má v této spojitosti význam, označující matematickou disciplínu.

jako pomocníky velitelů v rozhodovacích procesech a v poslední době mechanizací a automatizační prostředky do systému velení.

V deterministické oblasti má každé rozhodnutí jednoznačné důsledky. Při přípravě rozhodnutí je možné z matematiky využívat kombinatoriky, matematické logiky, algebry a analýzy.

Vedle těchto deterministických faktorů existují faktory s náhodnými hodnotami a kritérii, pro jejichž objektivní zhodnocení chybí přesné kvantitativní podklady, chybí přesná míra jejich hodnot, která, pokud má pravděpodobnostní charakter, umožňuje použít stochastických výpočetních metod při zpracování optimálních podkladů k rozhodnutí, která jsou optimální jen vzhledem ke stanoveným základním kritériím.

Hodnoty parametrů z této oblasti nejsou předem známe, projeví se pouze jako pravděpodobnostní rozdělení hodnot na základě **statistických jevů**. Nelze je nikdy přesně předvídat, rozhodnutí je **přijímáno pouze s určitou pravděpodobností**. Exaktně tuto oblast řeší **pravděpodobnostní počet**.

Takovými stochastickými faktory mohou být např. předpokládaná „**normální činnost nepřítel**“, předpokládané vlastní ztráty, předpokládaný úbytek potenciality vlastních systémů, předpokládaná devastace terénu a zamoření aj. I při zpracování variant působení těchto faktorů je možné zpracovat program a využít automatizační techniky.

Konečně existují ve vojenství činitelé, které mají charakter vyložené **strategický** (soubojový, soupeřský), kde se vyskytují i faktory nelogické, iracionální. Je to **tvůrčí činnost nepřítel**, která se projevuje jako lest, překvapení, „nenormální“ chování aj. Předpokládá se, že zájmové parametry vybírá a volí inteligentní protivník. V některých případech je tímto protivníkem i příroda. Matematicky zatím neúplněji tuto oblast řeší teorie her.

Je pochopitelné, že u vojenských systémů, kde **převažují v rozhodování faktory deterministického charakteru, kde jsou detailně rozpracovány normy, je snadné algoritmizovat rozhodování, sestavit jeho program pro samostatný počítač, popřípadě pro optická zobrazovací zařízení**. Takovými systémy ve vojenství je většina **vojenských systémů a systémů služeb**. Deterministický charakter rozhodovacích procesů je proto typický pro **vojenské velení**.

Naproti tomu ve **vševojskovém velení** a ve velení úderných vojsk (tankových, výsadkových), které jsou v přímém bojo-

vém dotyku s nepřítelem, **převažuje v rozhodování zvažování stochastických a strategických faktorů**. A právě u velitelů těchto vojenských systémů je zvláště důležité hledat a zkoumat koncepcí racionálního rozhodování, je nutné se zabývat možným algoritmem postupu při tvorbě rozhodnutí.

Prvním krokem takového algoritmu je **uvědomění si možnosti rozhodnutí**, tj. zjištění skutečnosti nebo pravděpodobnosti možné a nutné změny ve vývoji chování systému vzhledem k vývoji podmínek, v nichž systém funguje. Takovými podmínkami může být velikost vlastních ztrát, změna reakce nepřítele, konkrétní terénní a povětrnostní podmínky, které nebyly nebo nemohly být zvažovány ve stadiu příprav aj. a vznik dalších podmínek ovlivňujících konfliktní situaci. U racionálně uvažujícího velitele musí vzniknout nutnost **uvědomění si nových podmínek, uvědomění si nutnosti změny forem o obsahu chování řízeného systému a jeho vědomé adaptace změněným podmínkám. Změna varianty rozhodnutí musí přijít ve vhodný čas**. V žádném případě nesmí překročit kritický čas, neboť jinak by ovládaný systém překročil svůj rovnovážný stav, rozpadl by se a přestal fungovat jako řídicí systém, nebo by došlo k jeho přeměně na systém jiné kvality (potence).

Druhým krokem je **uvědomění si možných variant rozhodnutí**, které potenciálně existují v etapě, kdy je nutné změnit formy a obsah chování vojenského systému a jeho strukturu. Každý systém, který je dán určitou množinou základních prvků, má v závislosti na počtu těchto prvků proměnlivé potence, vyplývající z realizace vztahů (struktury) těchto prvků. Čím více je prvků řízeného systému, tím existuje více vztahů, více možných variant rozhodnutí. Opomenutím některých variant vylučujeme tyto a priori z rozhodování, které tím ochuzujeme.

Třetím krokem je **princip volby rozhodnutí**, tj. skutečnost, že v dané situaci je nutné ze všech možných variant rozhodnutí vybrat pouze jednu, která se bude realizovat. Při aplikaci tohoto principu je nutné **zvažovat kritéria, hlediska, která ovlivní volbu varianty**.

Uvedené kroky racionálního rozhodnutí předpokládají existenci **určitých principů rozhodnutí**. Prvním z nich je **princip cílového rozhodnutí**.

Princip cílového rozhodnutí je vyvozen z toho, že zvolené rozhodnutí má zajistit **dosažení předem stanoveného cíle**. Tento princip bývá označován též jako **racionální rozhodnutí**. Touto racionalitou roz-

hodnutí rozumíme to, že jednotlivé možné varianty rozhodnutí určitým způsobem hodnotíme především z hlediska výsledků, které v konkrétní situaci můžeme předpokládat. Aplikováno na strategii her, jde o nejvyšší možnou výhru. V závislosti na hodnotě výhry a způsobech, jak jí bylo dosaženo, můžeme zpravidla až a posteriori hovořit o kvalitě rozhodnutí. Hodnotit kvalitu rozhodnutí vyžaduje specifikovat cíl, jehož mělo být rozhodnutím dosaženo a zkoumat, jakými prostředky, za jakou cenu bylo dosaženo splnění stanoveného cíle. Obvykle se snažíme, aby stanoveného cíle bylo dosaženo optimální cestou, s minimálními ztrátami a minimálním vynaložením úsilí a prostředků. Ve vojenství to znamená realizovat zásadu **nepříteli zničit a sám sebe zachovat**. Dalším kritériem kvality rozhodnutí ve vojenství je též míra rizika spjatého s určitou variantou rozhodnutí. Rozhodnutí pro míru rizika je úzce spjaté se subjektivními vlastnostmi velitele, jeho znalostmi a zkušenostmi. Stupeň rizika je spjat i se stupněm velení. Čím nižší velitel, tím větší riziko může v boji připustit a naopak, čím vyšší velitel, tím více musí zvažovat hodnoty a kritéria při volbě varianty, aby rozhodnutí bylo optimální. Optimální rozhodnutí nemůže být nikdy absolutně optimální, ale optimální pouze ke zvoleným nebo nařízeným kritériím. Takovými kritérii ve vojenství mohou být čas, velikost ztrát, politické požadavky, někdy i prestižní motivace vojevůdce, tj. subjektivní kritéria aj. Z historie jsou známy časté příklady, kdy velitelé při zvažování těchto kritérií se rozhodli jednou nepříteli obklíčit a vyhladovět (kritérium: dosáhnout cíle s malými ztrátami, přičemž čas nehrál roli), po druhé v nejkratší době dobytí opevněného prostoru i za cenu značných ztrát (kritérium: dosáhnout cíle v nejkratším čase, přičemž se předpokládaly značné ztráty), jindy politické a prestižní důvody motivovaly volbu rozhodnutí (např. dobytí Stalingradu za druhé světové války, které stálo hitlerovské Německo ztrátu téměř půlmilionové armády).

V každém případě, zejména pro vyšší stupně, platí zásada volby optimálního rozhodnutí při respektování kritérií nejvyšší efektivity vedení ozbrojeného zápasu, tj. s maximálně nízkým nasazením a možnými ztrátami živé síly a bojových prostředků, s optimálním stavem bojové techniky a se snahou v nejkratším čase dosáhnout stanoveného cíle.

Optimalizační proces ve velení předpokládá několik možných variant rozhodnutí bez ohledu na to, že podle stupně velení

jejich zpracovatelem může být sám velitel, nebo u vyšších stupňů velení menší či větší štáb se začleněnou jednoduchou či složitou mechanizační nebo automatizační technikou. Podklady k rozhodnutí, ať již mají charakter deterministický nebo stochastický, nemusí být vždy úplné a přesné. To znamená, že se nesestavují s úplnou znalostí věci, a proto i navržené varianty rozhodnutí, z nichž velitel vybírá optimální rozhodnutí, nemohou jednoznačně předpokládat možné důsledky, výhody a nevýhody, které jsou s nimi spjaté. Proto ve vojenství nelze nikdy vyloučit, že určité rozhodnutí, zpracované s využitím optimalizačních metod jak při sestavování podkladů, tak variant rozhodnutí, může vést ke zcela neočekávaným nebo paradoxním důsledkům. To často bývá podnětem názoru, že ve vševojskovém velení jako složitém procesu rozhodování v konkrétních situacích s celou řadou neurčitostí jde o rozhodovací procesy, které mají daleko k racionálnímu charakteru rozhodovacích procesů, ale že jde jen o procesy rozhodnutí, **motivované převážně emotivně, intuitivně, instinktivně. Domníváme se, že tento názor nemůže být správný.** Při jakémkoli vojenském rozhodování je sice **vždy nutné kalkulovat i s tím, co v době rozhodování není nebo nemůže být dostupné;** ale to neznamená, že se nemůže nebo dokonce nesmí vyvíjet aktivita k vytvoření podmínek, aby emocionální prvky velitelského rozhodování, i když vždy existují, musely být v konečném stadiu rozhodnutí rozhodující. Naopak tendence ke snižování emocionálních prvků rozhodnutí nás nutí k tomu, učinit vše, aby velení a zejména příprava jeho podkladů mělo charakter racionálního procesu.

Při posuzování racionality rozhodovacího procesu vycházíme z toho, že předpokládáme konečný počet alternativ, které mohou být brány v úvahu; předpokládáme i omezenou schopnost velitele rozlišovat mezi alternativami. To znamená, že vycházíme z určité potenciality paměti velitele, z kapacit jeho štábu včetně paměťových kapacit automatizační techniky a časových lhůt zpracování variant rozhodnutí. Neuvažujeme jen paměť člověka v běžném psychologickém smyslu, ale i tzv. vnější paměť — jako jsou vojenské řady a předpisy, data a údaje uložené v paměti počítače, v různých grafech a pomůckách. Ovšem nejen člověk jako jedinec, ale i společenská skupina, instituce, společenský orgán vybavený automatizační technikou není s to rozhodovat se v přijatelných časových lhůtách na zá-

kladě nekonečného množství informací. Ve velení, a to v závislosti na stupni velení, je nutné zahušování informací, komprimace na takovou míru, která musí umožnit zachování požadované kvality rozhodování určitého stupně velení při optimálně vynaloženém úsilí. Princip zvažování jen konečného počtu komprimovaných informací a jen konečného počtu variant rozhodnutí bývá nazýván **principem finistickým**. Tento princip má značný význam pro vojenské, stupňovitě členěné systémy. Každému stupni velení **přísluší určitý prostor možných rozhodnutí**, jemuž musí odpovídat kapacita paměti, časových lhůt rozhodnutí a kvalita a kvantita informací. Bylo by nesprávné, kdyby velitelé a štáby vyšších stupňů velení rozhodovali za nižší stupně velení. To by znamenalo vyřadit intelektuální kapacitu velitelů a příslušníků štábů nižších stupňů velení a rozhodně by se to odrazilo na kvalitě velení složitých vojenských systémů; přitom někdy v mezích situací **může být výhodným delegovat vyšší rozhodovací pravomoc tomu orgánu, který má neoptimálnější podmínky k rozhodování**. Princip delegovat pravomoc tomu orgánu, který má neoptimálnější podmínky k rozhodování, se stává přímo zákonem moderního řízení. Hierarchicky uspořádaný systém vyžaduje rozpracovat **dělu práce** a řešení vojenských úloh v závislosti na odpovědnosti a pravomoci velitelů různých stupňů. Tento princip je důležitý v teorii výstavby ozbrojených sil. Mnoho zajímavých podnětů v této otázce přinesla neurokybernetika a studium autoorganismů. Prokázala, že v lidském organismu existuje nejen hierarchická struktura řídicích orgánů, ale také autonomie jednotlivých řídicích systémů organismu, vytvářející ve svém souhrnu člověka jako celek. Z tohoto hlediska je nutné v armádě **přezkoumat výklad nedílné velitelské pravomoci a rozdílnost vševojskového a vojskového velení**.

Pod pojmem vojskové velení rozumíme velení druhům vojsk a služeb nebo i vyšším systémům, do nichž se tyto slučují — např. palebný systém, systém PVO, týlový systém apod. Pod pojmem vševojskové velení rozumíme velení taktickým, operačním nebo strategickým uskupením vojsk — tj. praktické řízení vojskových systémů ke splnění všech požadavků ozbrojeného zápasu na tom kterém vševojskovém stupni velení.

Dalším důležitým principem teorie rozhodování je **uplatnění pojmu „užitku“ či „hodnoty“**, ovlivňující realizaci racionálního rozhodnutí a jeho kvalitu. Nejdůle-

žitějším problémem je sestavení určité stupnice užiteků nebo hodnot, popřípadě určité míry hodnot, či rizika, kvantitativně vyjádřitelné. Lze-li takovou stupnici sestavit, je možné konstruovat matematický model rozhodování. To je možné v určité míře u rozhodovacích procesů s charakterem deterministickým nebo stochastickým. Přesto ani matematické modely rozhodování v těchto případech nelze však považovat za konečné, ale je nutné je pokládat jen za hypotetické východisko, za hypotetické varianty konečného rozhodovacího procesu velitele. Rozhodování je pak výběrem z možných variant. Vybírá se na základě předpokladu existence jakýchsi finálních metahodnot, které je schopen konstruovat jen člověk v abstraktní úrovni.

Potřeba měřitelných hodnot ve vojenském životě si vynutí vybudovat vojenskou axiologii, jejíž nosnou teorií je teorie hodnot ve vojenském životě.

Dalším principem rozhodování, který přichází v úvahu zejména při značné neúplnosti informací, je **princip psychologické nebo subjektivní pravděpodobnosti**. Tímto principem je schopnost velitele konstruovat podklady k rozhodnutí nebo i varianty rozhodnutí na základě neúplné informace s využitím subjektivních zkušeností, znalostí, rutiny, intuice a naučených návyků. Subjektivní pravděpodobnost v rozhodovacích procesech se měří na základě empiricko-psychologických metod nebo induktivně logických postupů. Ve vojenském životě by bylo velmi účelné na základě takovýchto měření zpracovat typologii důstojníků a na jejím základě rozpracovat nevhodnější procesy výchovy velitelů. Měření by též umožnilo zlepšit kádrovou práci a využívat lidí podle jejich přirozených schopností. Vojenská praxe ukazuje, že tento princip byl ve vojenském životě realizován, aniž byl teoreticky podrobněji rozebrán. Vojenská praxe svědčí o tom, že mnozí velitelé jsou vyhraněnými typy „obránců velitelů“ (generál Čujkov — obránce Stalingradu), nebo typy „útočných velitelů“ (maršál Rokossovskij, generál Patton aj.). Subjektivní pravděpodobnost je oblast rozhodování, která je nejvíce spjatá s nervovou soustavou velitele, s jeho přirozenou strukturou emocionální, která způsobuje určitou schématickou oceňování hodnot a výběru kritérií při rozhodování.

Princip psychologické pravděpodobnosti v rozhodovacích procesech není neměnným subjektivním faktorem. I když základní předpoklady jeho kvality jsou vrozené, je nutné předpokládat jeho roz-

víjení dalším získáváním zkušeností, což se děje jednak učním a jednak praxí. Pod pojmem učení rozumíme cílevědomou výchovu a výcvik (ať již profesionální či individuální) a praxí rozumíme profesionální lidskou činnost vedoucí k obohacení poznání získaného učním v aktivním procesu realizace. Ve velitelské praxi dochází k vzájemnému styku a objektu velení; představy o skutečnosti se neustále korigují, vznikají nové problémy, které se konfrontují s poznatky získanými učním, které vystupuje jako katalyzátor omezující živelnost a tápání v praktickém velení, dává mu cílevědomost a účelnost. Učení a praxe jsou tudíž velmi významnými faktory podmiňující psychologickou pravděpodobnost v rozhodovacích procesech.

Z toho vyplývá, že každý člověk, tudíž i velitel při rozhodování, respektuje určitý, i když individuální algoritmus, že zvažuje určité principy rozhodnutí a že

kvalita rozhodnutí ve značné míře závisí na psychologické pravděpodobnosti člověka v rozhodovacích procesech.

Ovšem předpokladem zpracování rozhodnutí i jeho realizace je schopnost člověka **užívat znaků k dorozumívání**. Člověk sám vytvořil znakové systémy, a to systémy abstraktní povahy, kterých využívá jako prostředků přenosu, zpracování a zachování informace.

Nechceme rozebírat složitou otázku, co je informace, ale ze širokého souboru otázek vybíráme poznatek, že informace **nelze posuzovat izolovaně, ale vždy jen ve vztahu k určité sféře lidského jednání**, k určité oblasti rozhodovacích procesů a k nárokům, kladeným na jejich kvalitu. Z toho důvodu při konstrukci rozhodnutí je nutné uvažovat relevantnost informací vzhledem k cílům a nárokům na kvalitu rozhodnutí.

(Dokončení v příštím čísle)