

*Bývalý pracovník CIA Richards J. Heuer Jr. je celosvětově uznávaným zpravodajským analytikem a publicistou. Je autorem velmi slavné a citované knihy *Psychology of Intelligence Analysis* (1999), jež byla mj. přeložena i do hebrejštiny a vydána izraelským ministerstvem obrany. Zpravodajskou problematikou se zabývá i ve svých dalších pracích, následující článek *Limits of Intelligence Analysis* byl uveřejněn v časopise *Orbis* (A Journal of World Affairs), No 1, Winter 2005. Je určen nejen pro zpravodajce, ale i pro všechny uživatele zpravodajských a průzkumových informací. Zkráceno.*

Zpravodajští analytici stojí před problémy, když mají přijímat úsudky na základě neúplné, mnohoznačné a potenciálně klamně informace. V tomto článku se vysvětluje, co lze odůvodněně očekávat od zpravodajské analýzy, a jaké metody a postupy ji mohou zdokonalit.

Zpravodajskou analýzu ztěžují omezení kognitivních schopností pracovníků:

- ❑ Příležitostné zpravodajské překvapení je nevyhnutelné vzhledem k povaze problémů, s nimiž se zpravodajská analýza zabývá. Političtí rozhodovací činitelé musejí svoje očekávání přizpůsobit tomu, čeho je zpravodajská analýza schopna.
- ❑ Kognitivní omezení jsou od zpravodajské analýzy neodmyslitelné. Analytici při zpracování neúplné a mnohoznačné informace pracují s určitými domněnkami (často o cizích možnostech a záměrech), které se rozvinuly působením výchovy, školení a zkušeností. Tyto domněnky nutně vytvářejí duševní postoj, který ovlivňuje jakou informaci analytik vidí a jakou informaci považuje za spolehlivou a důležitou.

Příležitostné překvapení je nevyhnutelné

Minulé století přineslo mnohé nepředvídané události a překvapení a neschopnost včas vydat varování o útoku. Překvapení jsou konstantami v mezinárodních záležitostech.

Překvapení nejsou nutně způsobena nedostatkem vhodně umístěných zpravodajských zdrojů. I když jsou k dispozici dobré zdroje, nemusí se jim věřit. Klamání je nejpravděpodobnější, když jsou v sázce výjimečně důležité věci a problém klamání může vést k dojmu klamání, i když klamání neexistuje.

Kognitivní omezení

Jedněmi z mnoha různých problémů, které ztěžují přesnou a včasnou zpravodajskou analýzu a přispívají k neúspěchu zpravodajství, jsou problémy vlastní duševním procesům a tyto problémy patří k nejdůležitějším a nejobtížněji odstranitelným. Zpravodajské úsudky jsou nutně často založeny na neúplné, mnohoznačné a potenciálně klamně informaci. Je nutno porozumět kognitivním omezením, před nimiž stojí zpravodajští analytici při přijímání úsudků.

Základním poznatkem kognitivní psychologie je, že lidé nemají žádnou vědomou zkušenost s tím, co se odehrává v jejich myslích. To, co lidé všeobecně a analytikové zvláště vnímají a jak pohotově vnímají, je silně ovlivňováno jejich dřívější zkušeností, výchovou, kulturními hodnotami, požadavky jejich úlohy a organizačními normami, a to kromě stimulů zaznamenávaných jejich smyslovými orgány.

Jeden ze základních principů týkajících se vnímání tvrdí, že máme sklon vnímat to, co očekáváme, že budeme vnímat. To, co skutečně vnímáme na toku informace, a to, jak si tuto informaci vysvětlujeme, závisí alespoň zčásti na způsobu našeho očekávání.

Analytikové mají soustavu předpokladů a očekávání o motivacích lidí a o jednání cizích vlád. Události odpovídající těmto očekáváním jsou vnímány a zpracovávány snadno, zatímco události jim odporující jsou spíše ignorovány, nebo jsou při vnímání zkresleny. Toto zkreslení je ovšem podvědomým procesem.

Tendence lidí vnímat to, co očekávají, že budou vnímat, je důležitější než tendence vnímat to, co si přejí vnímat.

Způsoby očekávání utvářejí duševní postoj, který analytikům podvědomě říká, co mají vidět, co je důležité a jak vysvětlovat to co vidí. Duševní postoje analytiků je disponují k tomu, aby mysleli určitým způsobem.

Charakteristiky duševních postojů:

- ☐ vjemy jsou odolné vůči změnám,
- ☐ je nesnadné nazírat tutéž informaci z různých perspektiv.

Jedním z nejobtížnějších duševních úkonů je vzít známý soubor dat a zrakově nebo mentálně ho reorganizovat tak, aby byl nazírán z odlišné perspektivy. Avšak právě to se od zpravodajských analytiků soustavně požaduje. Aby analytikové porozuměli vzájemným mezinárodním vztahům, musejí chápat situaci tak, jak se jeví každé z proti sobě stojících sil a neustále přecházet od jedné perspektivy ke druhé a naopak ve snaze pochopit, jak si každá ze stran vysvětluje probíhající sled událostí. Jakmile byly události vnímány jedním způsobem, působí přirozený odpor k přijetí jiné perspektivy.

Počáteční expozice neurčitým anebo mnohoznačným podnětům brání přesnému vnímání, i když je později k dispozici rozsáhlejší a lepší informace.

Čím větší je počáteční nejasnost, tím jasnější musí obraz být, aby ho bylo možno rozpoznat. Čím déle byli lidé vystaveni nejasnému obrazu, tím jasnější musí obraz být, aby ho mohli rozpoznat.

Bez ohledu na mnohoznačné podněty si analytikové vytvářejí určitý druh pokusné hypotézy o tom, co vidí. Čím déle jsou vystaveni tomuto nejasnému obrazu, tím větší důvěru nabývají k tomuto počátečnímu a možná chybnému dojmů. Jakmile se obraz stane jasnějším, nenastane žádný zřejmý rozpor: nová data jsou přizpůsobena do předchozího obrazu a počáteční výklad je zachován tak dlouho, dokud nebude rozpor tak zřejmý, že sám překoná naše vědomí.

Počáteční avšak nesprávný dojem má tendenci přetrvávat, protože množství informace potřebné k překonání nějaké hypotézy je značně větší než množství informace potřebné pro přijetí počátečního výkladu. Problém není v tom, že je nesnadné přijmout nové vjemy nebo nové myšlenky, nýbrž v tom, že přijaté vjemy lze změnit pouze velmi nesnadno. Lidé si vytvářejí dojmy na základě velmi malého množství informace, avšak jakmile si je jednou utvořili, nezamítnou nebo nezmění je, dokud nedostanou velmi přesvědčivé důkazy.

Ty okolnosti, za nichž je přesné vnímání nejvíce nesnadné, jsou právě těmi okolnostmi, za nichž probíhá většina zpravodajské analýzy. Povaha zpravodajské činnosti nutí analytiku k tomu, aby řešili problémy v raném stadiu, když je spolehlivá informace neúplná. Kdyby neexistovaly žádné mezery v informaci a kdyby neexistovala mnohoznačnost, nebyl by to žádný zajímavý zpravodajský problém. Takže analytik je mezi prvými, kdož vidí nové problémy v počátečním stadiu, když jsou důkazy ovšem velmi neurčité. Aby byl této mnohoznačné informaci dodán smysl, nemá analytik jinou možnost, než se opřít o dřívější názory a předpoklady o tom, jak a proč události zpravidla probíhají v dané organizaci nebo zemi. Analytik potom sleduje události, když jsou získávány další doplňující důkazy a když se obraz postupně ujasňuje.

Zpravodajští analytici běžně přijímají informaci po malých přírůstcích během času, což také usnadňuje přizpůsobení této informace k již existujícímu duševnímu postoji analytika. Žádná část informace nepostačuje k tomu, aby analytika přiměla ke změně dřívějšího názoru. Kumulativní zpráva obsažená v mnoha částech informace může být důležitá, avšak je oslabována, když je tato informace zpracovávána po částech.

Zpravodajský analytik pracuje v podmínkách působících silným tlakem, který vede k předčasným závěrům. Požadavek uživatele týkající se vysvětlující analýzy je nejnaléhavější během prvních dvou nebo tří dnů po vzniku události. Takový systém vyžaduje, aby zpravodajský analytik přednesl téměř okamžitou diagnózu dříve, než jsou k dispozici spolehlivé informace a informace o širších souvislostech nezbytné pro zaujetí stanoviska. Tato počáteční diagnóza může být založena pouze na dřívějších domněnkách analytika o tom, jak a proč v dané společnosti události zpravidla probíhají.

Během času a po získání většího množství informace může čerstvý pohled na všechny důkazy poskytovat odlišný výklad. Avšak počáteční úsudek nepříznivě ovlivňuje utváření budoucích dojmů. Jakmile se pozorovatel domnívá, že ví co se stalo, tento vjem má tendenci odolávat změnám. Toto zkreslení vnímání je zesilováno organizačními tlaky podporujícími určitý výklad.

Jakmile analytik zahájí psaní, jak on, tak organizace určitě mají zájem na ponechání původního hodnocení. Nikdo nechce v následné zprávě uvést, že „jsme změnilí názor, že náš prvý dojem byl mylný“.

Úloha duševního postoje při analýze

Mnohem více zpravodajských neúspěchů bylo způsobeno chybami v analýze než selháním při sběru informací. Disponibilní informace (nebo nedostatek informace) byly přehlíženy, špatně vykládány, ignorovány, nebo zamítnuty, protože neodpovídaly prevažujícímu duševnímu postoji anebo modelu, který ovlivnil analytikovo vnímání a interpretaci důkazů.

Protože zpravodajští analytici zpravidla pracují s neúplnými, mnohoznačnými a často protichůdnými informacemi, budou mít jejich předběžné koncepce nebo mentální dispozice postoje pravděpodobně větší vliv na produkt analýzy než v jiných oborech, v nichž analytici pracují s méně mnohoznačnými a méně protichůdnými informacemi. Duševní postoje mají obecně tyto charakteristiky:

- utvářejí se rychle a jsou velmi odolné vůči změnám,
- nová informace je zpravidla upravena tak, aby odpovídala existujícímu koncepčnímu rámci,

- ❑ počáteční dojem založený na neúplných nebo mnohoznačných datech bude pravděpodobně přetrvávat dokonce i poté, když bude k dispozici dokonalejší informace.

Analytikové musejí mít otevřenou mysl a smí být ovlivňováni pouze fakty, nikoli předem přijatými myšlenkami. Bohužel mysl takto nepracuje při zpracování toku dílčích a mnohoznačných informací různých stupňů spolehlivosti, když je nutno přijmout úsudek o nejisté situaci.

Duševní postoje nejsou ani dobré ani špatné; nelze jim uniknout. V postatě jsou destilací všeho, co si myslíme že víme o nějakém subjektu.

Výhodou duševních postojů je, že analytikovi pomáhají včas sestavovat běžné zpravodajské produkty a účinně udržet věci v chodu mezi předěly událostí, které se mění v nadpisy hlav v historických knihách. Naše duševní postoje nám dobře slouží, když jsou základní podmínky poměrně stabilní. Avšak svět se neustále mění a duševní postoje mají tendenci změnám odolávat. Jestliže budou předpoklady, které v minulosti působily dobře, používány i nadále poté, co se podmínky od základu změnily, výsledkem může být zpravodajské selhání.

Duševní postoje mohou zabarvovat a řídit naše vnímání do té míry, že zkušený odborník může být mezi posledními, kteří uvidí co se skutečně stalo, když události nabudou nový a nečekaný obrat. Když analytikové, kteří vědí velmi mnoho o nějakém předmětu, stojí před velkou změnou vzoru, jsou často posledními, kteří změnu rozpoznají. Je tomu tak proto, že je pro analytiku mnohem snazší osvojit si novou informaci, než potlačit to, co si myslí, že již znají.

Komunikace neurčitosti

Když jsou zpravodajské závěry zaobaleny do mnohoznačných výrazů, čtenář může a zpravidla bude interpretovat závěry tak, jako by byly v souladu s tím, co již ví. Když se toto stane, čtenář se ze zprávy nepoučí. Politici rozhodovací činitelé, stejně jako analytikové, začínají také s duševním postojem, který je orientuje tak, aby viděli to, co očekávají že uvidí. Tento problém je velmi vyostřen, když jsou používány slovní výrazy určitosti a neurčitosti.

Zkreslení zpětného pohledu

Existují tři způsoby, jimiž zkreslení zpětného pohledu ovlivňuje vyhodnocování zpravodajských zpráv:

- ❑ zpravodajští analytikové obvykle přeceňují přesnost svých dřívějších úsudků,
- ❑ uživatelé zpravodajské informace obvykle podceňují to, jak mnoho se dověděli ze zpravodajských zpráv,
- ❑ kontrolní orgány provádějící následnou analýzu zpravodajského neúspěchu se obvykle domnívají, že bylo možno předvídat události lépe, než tomu ve skutečnosti bylo.

Zpravodajští analytikové, uživatelé zpravodajské informace a kontrolní orgány mají jednu věc společnou. Snaží se, ovšem bez úspěchu, anulovat vliv nových poznatků, aby připomenuli, rekonstruovali anebo si představili nejistoty, které měli nebo měli mít o předmětu dříve, než přijali více nebo méně definitivní informaci.

Zdokonalení zpravodajské analýzy

Když představitelé zpravodajských institucí mluví o zdokonalování zpravodajské analýzy, zaměřují se zpravidla na vztahy mezi analytiky a uživateli zpravodajských údajů, na druhy zpravodajských produktů, na organizaci analytického procesu a na kvalitu dokumentů. Zřídka je pozornost věnována posouzení toho, jak analytici myslí, a porovnání jejich myšlení s ideálním.

K proniknutí do podstaty problému zdokonalování zpravodajské analýzy je nutno lépe pochopit, ovlivňovat a řídit duševní procesy zpravodajských analytiků. Ke snížení rizika překvapení v rychle se měnícím světě si zpravodajští analytici musejí vypěstovat návyky v myšlení a v používání analytických nástrojů, které jim jako prvním umožní rozpoznat, že staré předpoklady již neplatí. Musí se naučit rozpoznat, kdy se výchozí podmínky změnila natolik, že jejich duševní postoj, který jim tak dobře sloužil v minulosti, již možná není vhodný. Na osobní úrovni se musejí naučit, jak rozpoznat, kdy musejí změnit svoje myšlení.

Školení zpravodajských analytiků zdůrazňuje potřebu zkoumat domněnky, avšak to je často přehlíženo v důsledku náročných lhůt předkládání hlášení, nebo v důsledku víry analytika, že již zná správnou odpověď.

Zpravodajské instituce mají řadu zavedených analytických nástrojů a jednacích postupů určených pro pomoc analytikům při zkoumání domněnek a při úpravě jejich duševních postojů. Patří k nim:

- snaha předvídat chování jiných tak, že se vžijeme do jejich postavení,
- „dábův advokát“: určit někoho k tomu, aby zpochybnil pevně zastávaný konsenzus tak, že předloží důvody pro alternativní výklad,
- „praní mozků“: ničím neomezený skupinový proces pro objevení nových myšlenek a koncepcí,
- „analýza Co když?“: považovat za fakt, že došlo k nečekané události, a potom se snažit vysvětlit, jak k tomu mohlo dojít,
- „analýza alternativních budoucností“: použití kolektivních znalostí a představivosti skupiny odborníků ke zjištění hybných sil pravděpodobně ovlivňujících nějaký problém a jak tyto síly různé váhy mohou ovlivňovat pravděpodobné budoucí situace,
- „analýza soutěžících hypotéz“ viz níže.

Ačkoli jsou analytici v používání těchto nástrojů školeni, není zaveden žádný postup určující, kdy jich má být použito.

Analýza soutěžících hypotéz

Analýza soutěžících hypotéz provádí analytika strukturovaným analytickým procesem o osmi krocích, který se liší od běžné intuitivní analýzy a je méně náchylný k analytické chybě. Pomáhá analytikovi rozpoznat a ověřit základní domněnky a umožňuje zkoumat hypotézy.

Analytik při konvenční intuitivní analýze obvykle začíná rozpoznáním toho, co se jeví jako nejpravděpodobnější hypotéza, tj. předběžné hodnocení, vysvětlení nebo popis situace, která se jeví jako nejpravděpodobnější. Potom se shromáždí a uspořádá informace podle toho, zda potvrzuje tento předběžný úsudek či nikoli. Pečlivá analýza poskytne rychlý přehled jiných možných hypotéz a důkazů neuvažovaných preferovanou hypotézou, aby bylo zajištěno,

že nebylo přehlédnuto žádné důležité hledisko. Když důkaz zjevně podporuje preferovanou hypotézu, analytici jsou spokojeni a nehledají dále. Když tomu tak není, mohou důkaz odmítnout jako zavádějící, nebo sestavit novou hypotézu a stejným způsobem postupovat znovu. Nevýhodou tohoto postupu je, že je zaměřen pouze na jednu hypotézu současně.

Analýza soutěžících hypotéz pomáhá zpravodajským analytikům překonat (nebo alespoň zmírnit) některá kognitivní omezení, která velmi ztěžují přesnou zpravodajskou analýzu. Níže uvedené prvky odlišují analýzu soutěžících hypotéz od běžné intuitivní analýzy.

- ❑ Analýza začíná „praním mozků“ ke zjištění celého souboru alternativních hypotéz, nikoli nejpravděpodobnější alternativou, pro kterou analytik hledá potvrzení. Tím je zajištěno, že všechny alternativní hypotézy budou zpracovány stejně.
- ❑ Analytik sestaví matici, v níž jsou hypotézy uvedeny nahoře a důkazy po straně. Důkazy jsou uvedeny velmi široce a zahrnují domněnky a logické závěry, jakož i spolehlivá zpravodajská hlášení – vše, co ovlivňuje analytikův úsudek o každé z hypotéz. Pro každou položku důkazu analytik položí tuto otázku pro každou z hypotéz: Je-li tato hypotéza opravdu správná, je pravděpodobné, že budu hledat tuto položku důkazu? Analytik v matici poznamená hodnocení každé položky důkazu pro každou hypotézu. Tak je rozpoznáno a zdůrazněno několik položek důkazu nebo domněnek, které mají největší diagnostickou hodnotu při posuzování relativní pravděpodobnosti různých hypotéz.
- ❑ Analýza probíhá podle návodu pro odmítání nebo vyřazování některých hypotéz při zatímním přijetí pouze těch hypotéz, které nelze zamítnout. Nejpravděpodobnější je hypotéza s nejmenšími důkazy proti ní, nikoli hypotéza s nejvyšším počtem důkazů pro ni. Statistické postupy vědecké metodologie nejsou použitelné pro většinu typů problémů, s nimiž se zabývá zpravodajská analýza, avšak analytici by měli přijmout strategii vyhledávání důkazů, které odmítají hypotézy, nikoli důkazů, které je potvrzují.
- ❑ Analýza soutěžících hypotéz soustavně rozpoznává zpravodajská hlášení a domněnky i logické závěry, které mají největší vliv na úsudek analytika týkající se relativní pravděpodobnosti každé z hypotéz. Jinými slovy, rozpoznává a poukazuje na ty domněnky, které musejí být zpochybněny a důkladně ověřeny.
- ❑ Jedním ze zvláštních kroků analýzy soutěžících hypotéz je analýza citlivosti pro hodnocení, jak může být nějaký závěr závislý na jediném důkazu nebo na určité skupině důkazů. Matice slouží také jako trvalý záznam hypotéz, které byly posouzeny, použitých důkazů, jakož i toho, jak byly důkazy vysvětlovány.

Zřejmě neexistuje žádná záruka, že analýza soutěžících hypotéz nebo jiný postup přinese správnou odpověď. Výsledek vždy závisí na chybujícím lidském úsudku zabývajícím se neúplnou a mnohoznačnou informací. Avšak analýza soutěžících hypotéz zaručuje patřičný proces analýzy. Tento proces provádí analytika řadou kroků, které se vyvarují některých běžných analytických léček. Zvyšuje vyhlídky na to, že analýza bude správná.

Analýza soutěžících hypotéz je také vynikajícím rámcem pro spolupráci mezi analytiky. Vzájemné podněcování myšlení pomáhá analytikům přicházet na nové a lepší myšlenky. Matice může kombinovat vstupy od analytiků různých odborností. Když analytik nesouhlasí, matice může být použita k přesnému popisu oblasti nesouhlasu. Následná diskuze se pak může zaměřit na zdroj rozdílu. Je možno uskutečnit analýzu citlivosti ke zjištění, jak alter-

nativní výklady důkazů nebo různé domněnky ovlivňují pravděpodobnost hypotézy. To často napomůže k vyřešení, nebo alespoň ke zmenšení prostoru nesouhlasu.

Analýza soutěžících hypotéz byla vyvinuta na pomoc zpravodajským institucím při řešení nesnadných analytických problémů. Nyní je přednášena v kurzech zpravodajských analytiků i analytiků obranného zpravodajství. Avšak sestavení matice analýzy soutěžících hypotéz je časově náročné. Používání analýzy soutěžících hypotéz je (stejně jako jiných analytických nástrojů a metod) omezováno tlakem času, pod nímž musejí analytici pracovat, a tendencí analytiků domnívat se, že již znají správnou odpověď.

Ve vývoji je software pro usnadnění analýzy soutěžících hypotéz. Na základě hodnocení platnosti nebo neplatnosti každé položky důkazu pro každou z hypotéz software analýzy soutěžících hypotéz vyhodnotí přibližnou pravděpodobnost pro každou hypotézu.

Software analytikovi umožňuje roztrždit a porovnávat důkazy různými analyticky účelnými způsoby. Vytřídí klíčové informace a domněnky, které musejí být ověřeny dvakrát. Provádí třídění také podle druhu zdroje, takže analytik může vidět důkazy, že jeden nebo více zdrojů byly manipulovány. Důkazy mohou být rozděleny pro porovnání pravděpodobností hypotéz pouze na základě starších důkazů proti novějším důkazům, nebo na základě otevřených zdrojů oproti tajným zdrojům, nebo na základě domněnek a logických dedukcí analytika proti věrohodným důkazům. Toto software může usnadnit rozšíření používání analýzy soutěžících hypotéz ve zpravodajství.

Zpravodajské instituce potřebují rozvinout analytickou kulturu pro 21. století, která bude odlišná od konvenční intuitivní analýzy minulosti. Musí být vyvinuty nové postupy a procesy pro ověřování našich duševních postojů, pro usnadnění mezioborové spolupráce mezi analytiky, pro komunikaci o neurčitosti a pro výběr, školení a hodnocení analytiků.

(nas)

Státy, které se o vědu, výzkum a technologie nestarají, si přivozují budoucí problémy. Všechny vědecké aktivity jsou o budoucnosti. I ty, které analyzují minulé zkušenosti, protože hledají vzorce chování, které mohou v budoucím období posloužit jako ověřený způsob konání. Pro budoucí obranu a bezpečnost na území ČR, malého státu s omezenými kapacitami specialistů i finančních prostředků, pro sledování celého spektra problémů souvisejících s bezpečností a obranou státu, existuje šance být respektovaným státem mezi partnery pouze při zajištění vhodné specializace a při udržení znalostí o stavu výzkumu ve světě prostřednictvím sledovatelského výzkumu. Pro praktické otázky obrany z toho vyplývá, že jen část „bezpečnostní vědy“ bude stát vlastními silami rozvíjet a mnohem větší část bude sledovat a přenášet do systému vzdělávání i přijímání praktických opatření v oblasti politické, vojenské, včetně vyčleňování potřebných zdrojů.

*Bezpečnost a obrana České republiky 2015–2025
Josef Janošec a kolektiv, ÚSS-MO ČR 2005*