

# ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS

---

PŘÍRUČKA PRO SUBJEKTY  
NESTÁTNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ

ROMAN KREJČÍ  
2015

Tato příručka byla zpracována jako praktická část (příloha) bakalářské práce "Zpravodajský cyklus v nestátním zpravodajství", kvalifikační práce autora na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě aplikované informatiky, obor Bezpečnostní technologie, systémy a management.

---

## ÚVOD

---

Soukromé osoby a subjekty (nestátní organizace), které získávají a vyhodnocují informace o fyzických či právnických osobách ve prospěch a v zájmu jiných fyzických či právnických osob, a to včetně opatřování důkazů, pátrání po osobách a majetku, a dalších specializovaných ochranných činnostech, poskytují *soukromou detektivní službu*. Tato služba je realizována na základě smluvního vztahu dodavatele a zákazníka na komerčním základu.

Výše uvedená stručná charakteristika v sobě zahrnuje určité schopnosti a specifické postupy, které je vhodné kategorizovat a popisovat s ohledem na proces, který je nejlépe vystihuje - *zpravodajský cyklus*.

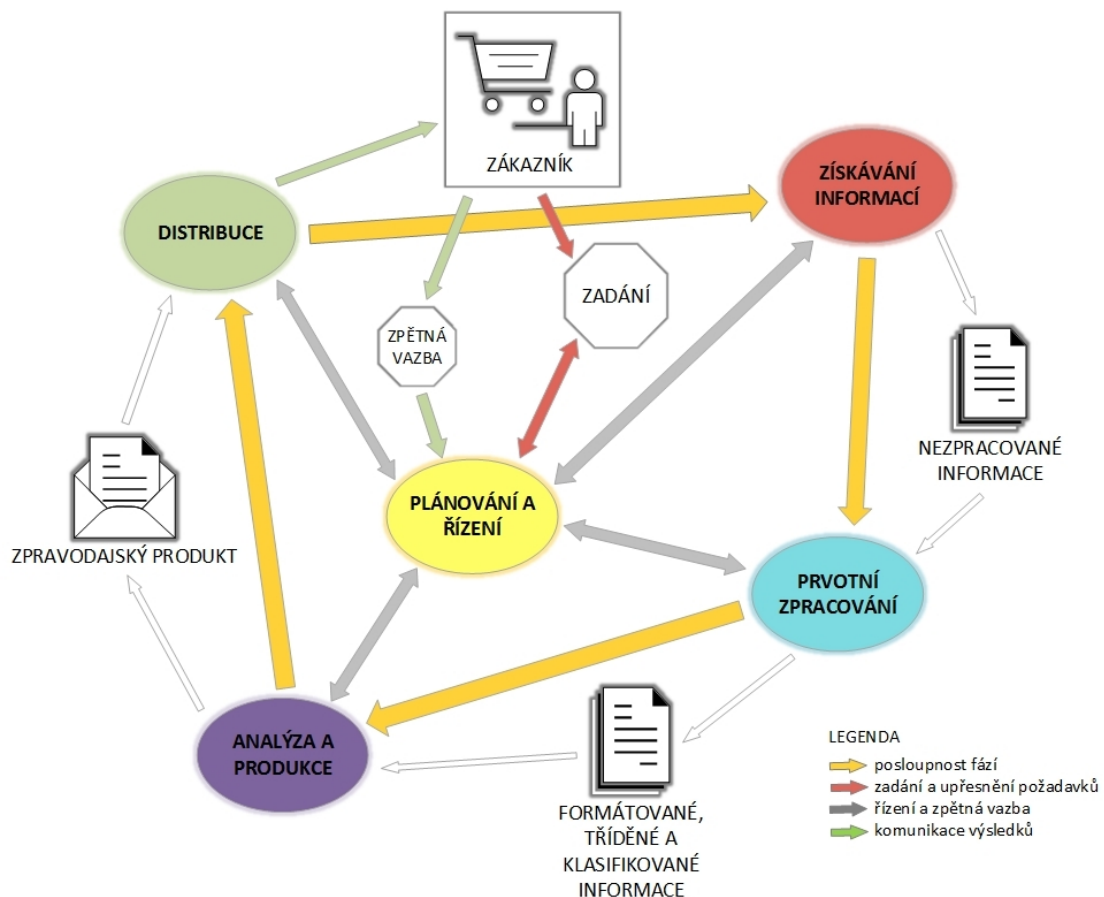
Vznik informací, jejich šíření, využívání a archivace jsou zpravidla považovány za tzv. informační cyklus. Zpravodajský cyklus je ale navíc schopen identifikovat informační potřebu na základě zadání zákazníka, nalézt potřebné informace, třídit a hodnotit je ve vztahu k zadání, interpretovat je a také efektivně je využít pro podporu rozhodovacího procesu konečného uživatele výstupního produktu. Jde o určité myšlenkové schéma procesu získávání a zpracování informací v prostředí nestátního zpravodajství.

V tomto dokumentu jsou pro potřeby osob a subjektů nestátního zpravodajství popsány jednotlivé fáze zpravodajského cyklu, a to se zaměřením na jeho význam pro správný přístup k procesu jdoucímu od zadání požadavku až do odevzdání výsledků vlastní práce. Nezaměřuje se na technologii detektivních činností, ale na "myšlenkové nastavení" - tedy na předpoklady a myšlenkové postupy, na podněty potřebné k přijetí a uplatňování zásad detektivního zpravodajství.

Součástí příručky je i slovníček obsahující nejvíce frekventované pojmy z oblasti detektivního zpravodajství, které se vztahují ke zpravodajskému cyklu.

## FÁZE ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU

Detektivní zpravodajství, jako forma soukromé detektivní činnosti, si klade za cíl poskytnout znalosti o objektu či subjektu této činnosti v podobě požadované zákazníkem. Toho je možné docílit pomocí systematického vyhledávání a získávání potřebných informací s využitím metod a prostředků dostupných soukromým detektivům. *Data* a *informace* jsou shromažďována, tříděna a hodnocena předem stanoveným a naplánovaným způsobem. Dále je prováděna investigativní analýza shromážděných a vytříděných informací, při čemž se využívají především základní metody jako analýza, dedukce, a indukce. Následuje syntéza analyzovaných informací a jejich převedení na *znalosti* zpracovatelem informací. To je přidaná hodnota, kterou zpracovatel poskytuje díky svým znalostem a zkušenostem.



Obr. 1. Zpravodajský cyklus

Schéma na obrázku znázorňuje zpravodajský proces rozdělený do specifických fází, které na sebe navazují a mají cyklický charakter. To představuje teoretický přístup. V praxi se často některé (zpravidla sousedící) fáze překrývají a vzájemně ovlivňují, některé kroky z různých fází probíhají paralelně. Může dojít ke změně nebo upřesnění zadání uprostřed "výroby", zkrácení doby potřebné na získání nebo zpracování informací a podobně, čímž se ovlivní kroky realizované v jednotlivých fázích. O to víc ale koncept zpravodajského cyklu poskytuje jistý řád, jímž by se měla zpravodajská detektivní činnost řídit, a jeho jednotlivé fáze mají být opěrnými pilíři všech aktivit zpravodajských a detektivních agentur.

V následujících oddílech jsou fáze zpravodajského cyklu blíže popsány.

---

## PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

---

Zahájení zpravodajského cyklu je nejčastěji iniciováno požadavkem ze strany zákazníka. Tento požadavek, nebo též zadání, může být ze široka definovaný a špatně strukturovaný, obsahující nerealistická očekávání atd. Proto je nutné vést se zákazníkem dialog směřující ke shodě na obsahu a parametrech jeho požadavku, a určit základní otázky, které mají být v dalších fázích zodpovězeny. K zákazníkovi a jeho zadání je někdy potřeba se vracet i během získávání informací a jejich zpracování, protože nové informace zásadně pozmění náhled na zadaný problém.

*Plánování* je proces, při němž se vedení detektivní agentury rozhoduje, jaké problémy by měly být řešeny. Plán obsahuje (průběžně aktualizovaný) seznam informačních potřeb a jejich prioritu, jakož i přehled o všech zdrojích využitelných pro naplnění požadavku zákazníka. Při plánování je zapotřebí zodpovědět minimálně tyto základní otázky:

- co k danému problému již víme a co se potřebujeme dozvědět,
- proč to potřebujeme vědět,
- do kdy to potřebuje vědět,
- jaké formy a metody jsou vhodné pro získání požadovaných informací,
- jaké jsou požadavky na výstupní produkt,
- jaké jsou náklady na lidské a materiální prostředky potřebné k získání chybějících informací,
- jaké by vznikly ztráty, pokud bychom požadované informace nezískali.

*Řídit* zpravodajský proces pak znamená předvídat možné problémy, organizovat práci lidí a "činnost strojů", koordinovat postup jednotlivých osob a týmů, a rozhodovat o dalším postupu. Součástí řízení je i kontrola, zda směr, kterým se zpravodajská činnost ubírá, odpovídá zadání zákazníka a požadavkům na informace.

Pokud je plánování a řízení ve zpravodajském procesu správně chápáno, nejedná se vlastně o jednu z fází, ale o kontinuální aktivitu promítající se do všech ostatních fází zpravodajského cyklu. Ovlivňuje činnost a využití personálních a materiálních zdrojů během celého zpravodajského procesu. Zahrnuje mj. i zpětnou vazbu od příjemců

získaných informací (analytiků), a také od uživatelů zpravodajských výstupů. Na jejímž základě pak aktualizuje, popř. koriguje původní plány. Ve schématu (na obrázku 1) je proto uveden jako centrální aktivita působící směrem k ostatním fázím zpravodajského cyklu.

---

## ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

---

Získávání informací by mělo být ve shodě se zadáním a vždy má sloužit k zodpovězení konkrétních otázek definovaných během prvotní fáze plánování. Získávání informací je považováno za základ detektivní zpravodajské činnosti - to je bohužel časté přeceňování významu této fáze zpravodajského cyklu, a vede k plýtvání prostředků za zdroje informací a za personál, který je získává.

Informace je objektivní entita. Pro zpravodajskou detektivní činnost hraje rozhodující úlohu její dostupnost. Pro získání informace je zapotřebí:

- určit možné zdroje této informace,
- vyhodnotit, jakými způsoby je možné ji získat,
- vytvořit podmínky pro úspěšné získání,
- samotné získání požadované informace.

Malé připomenutí: Subjekty nestátního zpravodajství musí respektovat zákony, a pro získávání informací používat technologie a metody nepřekračující legislativní rámec. Dále je správné dodržovat rovněž obchodní etiku, zejména pokud má detektivní agentura svůj etický kodex, nebo přijala kodex některé z oborových asociací.

Opravdoví profesionálové v soukromém detektivním zpravodajství využívají pro získávání informací nejnovější technologie a moderní metody. To zahrnuje využívání státních a soukromých informačních databází, používání satelitních snímků, využívání zákonů na přístup k informacím, zpětného inženýrství (zjišťování principu fungování nějakého výrobku) apod. Na druhou stranu, nelze opomíjet ani tradiční metody, používané po stovky let (jako např. získávání informací z lidských zdrojů).

V následujícím přehledu jsou uvedeny některé zpravodajské technologie vycházející z podmínek státního (nejčastěji vojenského) zpravodajství, které je možno aplikovat do podmínek soukromých detektivních služeb.

## ZÁKLADNÍ TECHNOLOGIE DETEKTIVNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ

Obdobně jako je tomu ve státních zpravodajských službách, i v soukromém sektoru je účelné rozlišovat kategorie zdrojů, z nichž získáváme informace. To umožňuje efektivněji organizovat osoby a prostředky agentury díky specializaci.

### ZPRAVODAJSTVÍ Z OTEVŘENÝCH ZDROJŮ

Ve zpravodajských službách stále převažuje jistá míra nedůvěry k takto získaným informacím. Pramení z představy, že to, co lidé ve skutečnosti doopravdy dělají, je možné zjistit především utajovanými prostředky - obchodní tajemství a výrobní postupy jsou uloženy pouze v trezorech; že neutajované informace, získané relativně snadno nemohou být těmi pravými informacemi pro zpravodajskou analýzu. Zkrátka, že informace získané tajně jsou daleko významnější než informace získané z otevřených zdrojů.

*Zpravodajství z otevřených zdrojů* je v soukromých detektivních službách zpravodajskou technologií pracující s daty a informacemi, které jsou veřejně přístupné. A to nejen z vládních zdrojů a databází, ale také zdrojů privátního charakteru, jako jsou knihy a časopisy, televizní a rozhlasová vysílání, tiskové a informační agentury, výzkumné a technické zprávy, firemní brožury apod. a samozřejmě Internet.

Problémem této technologie tedy není nedostatek informací, ale jejich enormní nadbytek. Filtrovat užitečné informace, které se vztahují k našemu zadání, z ohromného množství informací dostupných v otevřených zdrojích představuje jisté umění.

Získávání informací z otevřených zdrojů rozhodně nemůže zcela nahradit jiné zpravodajské technologie. Může ale poskytnout některé výhody:

- Často poskytuje "první instanci" pro hledání chybějících informací, protože je to výrazně rychlejší a levnější než např. *detektivní pozorování* či *detektivní vytěžování*. Při kritickém nedostatku času mnohdy bývá instancí jedinou.
- Může posloužit pro přiměřenou orientaci o problematice, která je předmětem shromažďovaných informací. Poté se lze vrátit k prvotnímu zadání zákazníka a dále je spolu s ním zpřesňovat, stejně jako mohou poskytnout východisko pro

zpracování požadavků na získání informací předávaných pracovníkům "v terénu".

- Pokud jsou informace z otevřených zdrojů aktuální a hodnověrné, mohou být detektivové a materiální zdroje účinně nasměrovány do oblastí, které vyžadují použití jiných forem a metod detektivní činnosti.
- Platí zejména pro média, že publikované informace zahrnují jen nízké procento znalostí, které jsou udržovány v hlavách lidí a záznamech všeho druhu. Informace nalezená ve veřejně přístupných zdrojích proto může být vodítkem k osobě - specialistovi na danou problematiku, nebo např. k databázi již zpracovaných údajů. S jejich pomocí tak mohou být následně získány klíčové informace a znalosti.
- Využívání informací z veřejných zdrojů je zcela legální a etické, nenese žádná rizika při jejich získávání.

I u těchto informací je ale potřeba ověřovat jejich kvalitu a věrohodnost. Mohou být významně zatíženy předpojatostí či předsudky, vědomě nepravdivé, záměrně podvržené, rozdílné v různých jazykových mutacích nebo regionálních vydáních. Proto je velmi důležité dozvědět se co nejvíce i o pozadí zdroje veřejně dostupné informace, a o účelech jejího publikování. Pak lze lépe odlišit fakta od výmyslů, rozpoznat záměry pro vydání informace, odhalit zaujatost, nebo úmyslné klamání čtenáře.

S ohledem na objem veřejně dostupných informačních zdrojů je výhodné využít informací odborníků, kteří tyto zdroje sledují a využívají. A pokud detektivní agentura nechce používat vlastní síly a prostředky k práci s informacemi z otevřených zdrojů, nebo nemá k dispozici dostatečnou kapacitu, lze si vybrat z řady specializovaných informačních kanceláří. Ty s využitím specializované techniky a software monitorují webové a tištěné články, televizní a rozhlasová vysílání a na zadané téma vypracují výstupy v dostatečné kvalitě a formě.

## ZPRAVODAJSTVÍ Z LIDSKÝCH ZDROJŮ

V soukromé praxi je tato zpravodajská technologie používána při *detektivním vytěžování*, a často využívá *zpravodajskou sociotechniku*. Je to metoda, která je základním

a nezastupitelným prvkem detektivní práce, při níž jsou shromažďovány a zpracovávány informace poskytované lidmi.

Nejčastěji se jedná o cílený rozhovor směřující k získání informací., kde je detektiv řídicím subjektem komunikace s druhou osobou (osobami). Pro úspěch detektivního vytěžování je velmi důležité chápat osobnost člověka po psychologické stránce, ale i z pohledu zkoumané události a třetích osob. Primární roli této metody hraje získání důvěry, což je umožněno jen tehdy, pokud detektiv správně vyhodnotí mentalitu toho druhého. Ta souvisí s jeho charakterem, věkem, pohlavím, vzděláním, sociálním postavením, zaměstnáním, jakož i se zainteresovaností na daném případu. Na základě těchto a řady dalších okolností (např. prostředí, v němž se komunikuje) je pak nutno zvolit odpovídající přístup k vytěžované osobě.

Na rozdíl od Policie ČR detektiv nemá zákonnou oporu k tomu, aby člověka nutil o něčem vypovídat. Proto se jedná o umění komunikace a sociální interakce, které lze získat pouze kombinací teoretického studia o chování člověka a dlouholetou praxí v používání této metody. Pro navázání a udržení kontaktu je kromě výše uvedeného potřebné znát odbornou terminologii popř. slang používaný v prostředí, v němž se bude detektiv pohybovat - a to často vyžaduje rozsáhlou přípravu.

Získávání informací od lidí nutně vyžaduje kontakt osobní mezi detektivem, který se snaží získat informace prostřednictvím různých technik, a zdrojem informace (přesněji řešeno člověkem, který doufáme, že má požadované informace). Zde rozlišujeme tři úrovně kontaktů:

- jednorázový kontakt,
- opakovaný kontakt,
- formální kontakt.

Jednorázový kontakt je zdrojem informací s určitou hodnotou, se kterou se detektiv setká pouze jednou. Tato situace nastává poměrně často, a proto je potřeba jednak maximálně využít náhodného kontaktu, ale ještě víc se připravovat na plánovaný jednorázový kontakt. Informace získané z takového zdroje nelze posuzovat samostatně,

ale v kontextu informací ostatních. Každopádně je však třeba je zařadit do souhrnu, a později ve fázi prvotního zpracování bude posouzen jejich význam.

V některých případech může detektiv určit, že osoba představující jednorázový kontakt má potenciál stát se opakovaným nebo formálním kontaktem. Takový jednatel je pak identifikován ve smyslu jeho sociálního a profesního postavení, osobního profilování, případné motivace a podobně. Je průběžně hodnocen s cílem ověřit jeho pozici a přístup k tomu druhu informací, o něž je zájem.

Opakované kontakty jsou žádoucí s jednotlivci, kteří mají více informací, než by mohlo být dosaženo prostřednictvím jednorázového kontaktu. Detektiv pro naplnění stanovených informačních požadavků se tedy potřebuje sejít vícekrát za účelem získání dalších informací. Zde je vhodné upozornit na to, že detektiv ani v tomto případě zdroj informací nijak neúkoluje.

Formálními kontakty jsou osoby, které souhlasily setkávat se a spolupracovat s detektivem za účelem poskytování informací. Pokud došlo k několika setkáním, je vhodné zhodnotit, zda osobu převést do statusu formálního kontaktu. To představuje zpravidla ústní dohodu o formě spolupráce a odměně za ni. Obsah takové dohody musí být v souladu s legislativními pravidly a s etickým kodexem firmy.

U detektivního vytěžování osob rozlišujeme tři základní fáze:

- kontakt,
- monolog,
- dialog.

Kontaktní fáze je myšlena získání důvěry dotazované osoby, její bližší poznání a navázání příležitostí ke komunikaci o předmětu detektivního vytěžování.

Fáze monologická je vylíčení událostí, popisu a chování vytěžované osoby a dalších osoba to bez zásahů detektiva. K tomu by měl detektiv umět vytěžovanou osobu navést správně položenými otevřenými otázkami. Otevřené otázky jsou takové, na něž nelze zodpovědět pouhým "ano" nebo "ne", a poskytují motivaci k tomu, aby se tázaný sám

"rozpovídal" o předmětu otázky. Zde je pro detektiva zásadní umět pozorně naslouchat a také být dostatečně trpělivý, aby do monologu nevhodně nezasáhl a nechtěně tak nezabránil vytěžovanému zdroji uvést některé informace.

Fáze dialogu slouží k tomu, aby detektiv vhodně volenými otázkami získal dodatečné informace. V této fázi je již zapotřebí pokládat jak otázky otevřené, tak i uzavřené, a to podle toho, zda chceme u vytěžované osoby vyvolat další monolog na určité téma, nebo naopak slyšet jasnou odpověď potvrzující nebo vyvracející obsah otázky.

Výše uvedenému setkávání se s lidmi za účelem získání informací by měl vždy předcházet proces hodnocení a výběru osob pro prioritní sběr informací na základě požadavků. Je vhodné předem určit, nebo alespoň odhadnout pravděpodobnost, že konkrétní osoba disponuje požadovanými informacemi, a zhodnotit míru možné spolupráce při snaze informace získat. Detektiv musí také brát do úvahy důvěryhodnost a spolehlivost zdroje informací, a ty ve své zprávě uvést.

#### ZPRAVODAJSTVÍ Z OBRAZOVÝCH ZÁZNAMŮ

Obsahem této technologie je získávání informací v podobě obrazového záznamu, a to nejen ve viditelném spektru (fotoaparátém nebo videokamerou), ale také pomocí elektrooptických, infračervených, termovizních a multispektrálních senzorů. Nejde tedy o vyhledávání obrázků a videí existujících na Internetu a ve veřejných databázích - to patří do zpravodajství z otevřených zdrojů (a tam samozřejmě text i obrazové informace nalézají plné využití). Zde hovoříme o přímém pořízení dat a jejich pozdější konverzi do podoby snímku, videozáznamu, popřípadě jsou data odesílána na vstup elektronického zobrazovacího zařízení k okamžitému využití.

Staré čínské přísloví praví, že jeden obrázek vydá za tisíc slov. Dostupnost foto- a videotechniky umožňuje každému detektivu v terénu získat množství obrazových dat. V tom číhá jedno velké nebezpečí. Množství nemá nic společného s kvalitou, a pro zpravodajské využití fotografie musí splňovat několik základních kritérií:

- *technická kvalita záznamu* - i když podmínky pro získání dat většinou nejsou optimální (světelné podmínky, vzdálenost a úhel pozorování, situace a rizika

v místě snímání a okolí, čas atd.), záznamy s mizernou kvalitou se jen stěží dají během následného předzpracování pro analýzu zachránit;

- *rozsah záznamu* - musí být dostatečný k tomu, aby z něj bylo možno něco vyhodnotit, ale na druhou stranu není třeba zásobit zpracovatele a datová úložiště nadměrným objemem dat, v nichž je později nutno znovu vyhledávat;
- "*obsah je král*" - záznam musí vyjadřovat to, co mělo být jeho cílem (mám-li zachytit osobu, situaci nebo nějaký objekt, pak musí být nejen na záznamu k nalezení, ale má být jeho centrálním tématem);
- *identifikační údaje* - záznam musí být doprovázen jasnými identifikačními údaji o místě, čase a obsahu záznamu, popř. dalších okolnostech.

I zde hraje významnou roli pečlivá příprava, tj. výběr vhodné techniky, denní či noční doby, a stanoviště pro záznam (statické nebo pohyblivé podle charakteru snímaného objektu). V řadě případů je možno využít automatických senzorů, předem naprogramovaných parametrů záznamu, mobilních online monitorovacích systémů. Volba technického prostředků a způsobu záznamu by se vždy měla řídit třemi jednoduchými otázkami - co chci zaznamenat, proč to chci, a jak se to dá udělat?

## SIGNÁLOVÉ ZPRAVODAJSTVÍ

Tato zpravodajská technologie je zaměřena na získávání dat z elektromagnetického spektra vyzařovaného jak komunikačními prostředky, tak i dalšími (nekomunikačními) technickými prostředky. V soukromé detektivní praxi se tato technologie promítá zejména do tzv. obranně technických prohlídek zaměřených na kontrolu a vyhodnocení elektromagnetického spektra, a dále do úkolů, při nichž jsou využívány technické prostředky monitorující komunikaci nebo pohyb zájmového objektu (odposlechová zařízení, GPS lokátory apod.).

Důrazné připomenutí: Detektiv musí při získávání informací dodržovat zákonné normy. Zvláště signálové zpravodajství je zpravodajskou technologií, v níž lze velmi snadno překročit hranice práva, o etickém kodexu ani nemluvě.

### *Všezdrojové zpravodajství*

Na jednotlivé technologie je možno nahlížet jako na samostatné obory, přičemž každý z nich má svá specifika a vyžaduje speciálně vyškolené pracovníky, jakož i specifickou techniku. Na druhou stranu je třeba je chápat z pohledu celé zpravodajské (detektivní) agentury, jako části celého soukolí sloužícího k získání požadovaných informací. Analytici mají zájem o zakomponování informací ze všech dostupných zdrojů a metod. Tímto přístupem je pak podporován multidisciplinární přístup k informacím, a v konečném efektu zajištěno tzv. *všezdrojové zpravodajství (all-source intelligence)*.

Kromě výše zmíněných klasických zpravodajských technologií by moderní organizace měla zvažovat svou způsobilost i v dalších technologiích, které mohou být hodnotným zdrojem informací a přispívat tak ke všezdrojovému zpravodajství. Mezi takové schopnosti patří např.:

- zpravodajství s využitím biometriky,
- kybernetické zpravodajství,
- forenzní zpravodajství,
- forenzní lingvistika, a další specializované technologie.

---

## PRVOTNÍ ZPRACOVÁNÍ

---

Tato fáze zahrnuje dvě základní skupiny činností:

- konverze dat a úprava formátu informací,
- porovnávání informací (kolace)

*Konverze dat* zajistí převod množství dat vstupujících do procesu shromažďování informací do uspořádané formy. To může být překlad textu do češtiny, vyvolání filmu nebo úprava fotografií v editoru, interpretace série dat do grafu aj.

Dochází pouze k přetvoření shromážděných informací do podoby vhodné pro vypracování zpravodajské informace, ne k úpravě jejich obsahu. Takto zpracované informace je potřebné rovněž zatřídit (katalogizovat) a uložit (dnes většinou v elektronické podobě) pro další využití.

*Porovnávání informací* je důležitý mezistupeň mezi jejich získání a analýzou. Nejprve dochází k očištění získaných informací od nepotřebných, přebytečných či opakujících se částí. Pak jsou předběžně posouzeny - jde o základní interpretaci obsahu a významu informací z hlediska znalostí toho, kdo je shromažďuje. Následuje jejich katalogizace - zařazení a seskupování podle obsahu informací. K tomu je možné volit různé způsoby uspořádání, jako např. řazení podle data získání, podle abecedy, podle klíčových slov apod.

Takto utříděné a předzpracované informace mohou v některých případech stačit pro naplnění informačních potřeb definovaných v první fázi zpravodajského cyklu. Častěji však následná analýza ukáže, že je třeba získat dodatečné informace, aby zadání zákazníka mohlo být splněno.

---

## ANALÝZA A PRODUKCE

---

Tato fáze zahrnuje zpracování "syrové" informace (*raw intelligence*) analytickými metodami, hodnocení dílčích informací a generování požadavků na doplňující informace. Následným krokem je pak sestavení nových poznatků metodou syntézy vybraných informací a jejich obohacených expertní znalostí zpracovatele. Výsledkem této a předchozích fází je *zpravodajský produkt*.

### ANALÝZA INFORMACÍ

Úkolem analýzy informací je především porozumět významu shromážděných informací; analýza je tedy intelektuální a tvůrčí proces přeměny množství informací na využitelné znalosti. To je to, co odlišuje detektivní zpravodajství od prostého monitoringu informací.

Zpravodajská analýza vyžaduje "vyšší řád myšlení", což zahrnuje komplex dovedností, jako jsou kritické myšlení a různé techniky řešení problémů. Efektivní využití těchto dovedností a techniky zlepší schopnost analytika poskytovat jasné a přesné posouzení analyzované situace. Nejen analytici mají sklon k formulacím závěrů na základě osobních znalostí a zkušeností. Nicméně, praktickým problémem je, že zkušenosti jsou subjektivního rázu, a často mohou vést k chybným závěrům. Aby se tomu zabránilo, analytik by se měl vždy se snažit poskytnout přiměřené a oprávněné závěry na základě nezaujatého zhodnocení skutečnosti.

#### *Kritické myšlení*

Kritické myšlení je zásadní pro zlepšení výsledků analýzy, protože jde o disciplinovaný postup při uvažování. Poznání je široký pojem, který zahrnuje všechny způsoby, kterými poznáváme své okolí. Některé z našich znalostí jsou instinktivní, některé získáme různými prostředky; a některé si vytváří lidé sami. Když myslíme kriticky, vnucujeme myšlenkám strukturální charakter, s cílem zajistit přesnost a úplnost, aniž bychom zbytečně omezovali kreativitu.

V běžném životě člověk používá nápady a teorie, aby interpretoval informace a zkušenosti pro zodpovězení otázek a řešení problémů. Existuje několik základních prvků přítomných v myšlení:

- *Účel* - Všechno myšlení má svůj účel. Odlišit svůj účel od jiných účelů je důležitá dovednost kritického myslitele.
- *Otázky* - Myšlení je vedeno snahou na něco přijít, vyřešit otázku nebo nějaký problém. Kritickým myslitel je schopen uvést otázky jasně a přesně.
- *Předpoklady* - Myšlení je založeno na předpokladech. Kritické myšlení vyžaduje jasně identifikovat vlastní předpoklady a zhodnotit, zda jsou ospravedlnitelné.
- *Úhel pohledu* - Každé myšlení se provádí z nějakého hlediska, tedy úhlu pohledu. V případě správného, tj. kritického myšlení je nutno rozpoznat vlastní postoj, náhledy ostatních a informace posoudit zcela objektivně.
- *Koncepty* - Všechno myšlení se projevuje (a je ovlivňováno) koncepty. Analytici používající kritické myšlení proto musí vždy identifikovat klíčové pojmy, a jasně je popsat a také umět zvažovat alternativní koncepty.
- *Závěry* - Myšlení buďto vede k dalším předmětům zkoumání, nebo obsahuje závěry. Závěry je nutno zkoumat ve smyslu důsledků z nich plynoucích.

### *Typy uvažování*

Uvažování je proces formování názorů a závěrů. Pomáhá při konstrukci argumentů založených na pozorovaných činnostech a stavech okolního prostředí. Existuje několik typů uvažování. Pro obvyklou praxi je uvažování koncentrováno do dvou kategorií - deduktivní a induktivní.

*Deduktivní uvažování*, někdy nazvané deduktivní logika, je úvaha, kde závěr je logickým důsledkem předpokladu. (Deduktivní úvaha však může vést k falešným závěrům, pokud předpoklad není správný.) Jde o usuzování o něčem jednotlivém; od předpokladů se pak dochází k závěrům vyplývajícím z těchto předpokladů, přičemž toto odvozování musí být jisté, ne jen pravděpodobné. Dedukce tedy nezahrnuje žádné riziko z hlediska zkreslení závěrů.

Deduktivní uvažování se používá při řešení většiny problémů při vyšetřování. Nelze se zde spoléhat na nejisté závěry, protože výstupem z vyšetřování musejí být nezpochybnitelné důkazy.

Naproti tomu *induktivní uvažování*, nebo též induktivní logika, je proces úvahy ve kterém člověk využívá řadu konkrétních zjištěných skutečností k vyvození obecného závěru. Tvrzení o celku se odvíjí od tvrzení o jeho částech.

Induktivní úvahy jsou obecně rozděleny do čtyř částí:

- pozorování (shromáždit fakta, bez zkreslení),
- analýza (klasifikovat fakta na základě stanovení vzorů pravidelnosti,
- závěry (zevšeobecnit vztahy mezi fakty),
- potvrzení (test závěrů prostřednictvím dalších pozorování).

Indukční uvažování je užitečné, když existuje pouze omezené množství informací o problému. Detektivní zpravodajství tedy využívá především induktivní logiku, je specifické tím, že vždy zahrnuje jistou míru nejistoty a rizika ve svých závěrech. Tato míra nejistoty závisí na množství prostředků a času, který je k dispozici pro vytvoření celkového obrazu o problému.

### *Vědecký přístup*

Vědeckým přístupem k analýze informací se myslí využití různých technik používaných pro objasňování jevů, získávání nových poznatků, nebo úprava předchozí znalosti. Obecně lze tento přístup shrnout do šesti kroků:

#### *1. Vymezení problému*

Správné definování problému je nejtěžším krokem této metody. Ve většině případů však analytik nebude muset problém vymezovat, protože již bude uveden v podobě zadání nebo vymezení informační mezery (*intelligence gap*).

#### *2. Shromáždění informací*

Analytik musí shromáždit veškeré dostupné údaje týkající se problému. (Tato možnost je v praxi vždy ovlivněna časem, který je mu dán k dispozici na zpracování výsledného produktu.) To zahrnuje jednak přezkoumání vlastních a externích databází a datových souborů, stejně jako nové informace získané subjekty vykonávajícími sběr informací na základě aktuálního zadání.

### 3. Formulace hypotézy

Na základě studia shromážděných informací analytik rozvíjí hypotézu poskytující předpokládané vysvětlení problému.

### 4. Testování hypotézy

Testování hypotéz představuje její potvrzení nebo odmítnutí prostřednictvím jejího prošetření na správnost. K tomu lze využít různé postupy, např. ověřit kauzalitu (příčina a následek), návaznost časů a událostí, nebo provést další výzkum či případovou studii.

### 5. Vyvození závěrů

Formulovat závěry je možné po důkladném přezkoumání dostupných faktů, a po zvážení relevantních předpokladů při posuzování definované hypotézy. Při formulaci závěru musí být analytik nestranný, a v případě, že fakta a předpoklady hypotézu nepodporují nebo vyvrací, musí být vytvořena a prozkoumána nová hypotéza.

### 6. Komunikace výsledků.

Výsledky analýzy lze prezentovat a komunikovat mnoha způsoby. Nejběžnější jsou odpovědi na otázky ze zadání prostřednictvím jasného, stručného, ale úplného vyjádření. Nejde však jen o kompilaci faktů, ale součástí výstupů musí být také:

- co analytik ví, a proč to ví,
- co si myslí, a proč si to myslí
- co neví a co je případně třeba k doplnění chybějící znalosti, aby mohly být plně zodpovězeny otázky ze zadání.

Jedině tímto způsobem je možné poskytnout objektivní rámec pro nezávislé rozhodování zákazníka na základě zpravodajského výstupu.

### *Kontrola vlastního uvažování*

Ačkoliv se to může jevit jako zbytečné, i sebezkušenější analytik by měl mít během úvah nad zadaným problémem sadu pravidel, k nimž se bude opakovaně vracet a kontrolovat sám sebe, že postupuje v souladu s nimi. Tím se vyvaruje ztrátě času a úsilí nad irelevantními informacemi a lépe se soustředí na jádro problému k řešení.

Následující obrázek znázorňuje kontrolní seznam pravidel a zásad správného přístupu k analytické práci:

## PRAVIDLA SPRÁVNÉ ANALÝZY

Analýza se stále drží určeného problému, neodbíhá mimo rámec zadání.	✓
Otázky a odpovědi jsou zřetelné a precizně formulovány.	✓
Je jasně definováno, zda odpověď je fakt nebo předpoklad.	✓
Fakta jsou pokud možno ověřena z více zdrojů.	✓
Jsou dostupné nejen informace, které tvrzení podporují, ale případně i takové, které jej zporsují.	✓
Využity jsou pouze informace relevantní k řešenému problému.	✓
Jsou identifikovány klíčové body analýzy, a ty jsou jasně a logicky popsány.	✓
Jsou zváženy též alternativní koncepty nebo různá možná vysvětlení, s hodnocením jejich pravděpodobnosti.	✓
Předkládané úvahy vedou k jednoznačným závěrům.	✓
Závěry jsou podloženy informacemi a znalostmi.	✓
Jsou popsány i pravděpodobné důsledky vyplývající se závěrů.	✓

*Obr. 2. Analytikův "checklist vlastních úvah"*

### ZPRAVODAJSKÝ PRODUKT

Smyslem celé práce na vytvoření finálního výstupu, *zpravodajského produktu*, je přetvořit získané informace a znalosti generované při analýze do podoby umožňující zákazníkovi využít tyto poznatky pro konkrétní rozhodnutí. Musí tedy dojít k transformaci výsledků předchozích fází zpravodajského cyklu do podoby vhodné a použitelné pro konečného uživatele. To je velmi důležité, protože znalost, která není využita, jakoby neexistovala.

#### *Charakteristika účinného zpravodajství (zpravodajských produktů)*

Produkt určený k předání zákazníkovi vždy musí projít také závěrečnou kontrolu a posouzením. Funkčnost a účinnost výstupu detektivního zpravodajství a osob, které jej realizují, se měří podle těchto norem:

- *Včasnost* - Zpravodajský produkt (výstup detektivní činnosti) musí být poskytnut dostatečně včas na to, aby mohl ovlivnit rozhodování uživatelů, jimž je určen.

- *Relevance* - Veškerá činnost agentury musí podporovat koncepci naplnění zadání (požadavku zákazníka).
- *Stručnost* - Při komunikaci výsledků není potřebné sdělovat zpravidla více než 20% shromážděných informací, i tak lze však postihnout vše potřebné.
- *Jednoduchost* - Výsledná zpráva musí být dobře srozumitelná, věcná a přímá.
- *Přesnost* - Výsledky detektivní činnosti by měly dát uživatelům vyvážený, úplný, a objektivní obraz o "cíli" zpravodajských aktivit, o konkurenci, situaci, prostředí apod.; co možná nejpřesněji identifikovat případná ohrožení, záměry, schopnosti, omezení a dispozice. Hodnocení by mělo být odvozeno z informací pocházejících z různých zdrojů a zpravodajských technologií, aby se minimalizovala možnost nesprávného výkladu nebo záměrného podvodu. Někdy je vhodné prezentovat alternativní nebo dokonce i protichůdné výklady, s cílem zajistit rovnováhu a zpravodajství bez jakékoliv předpojatosti.
- *Predikce* - Smyslem zpravodajské činnosti je také informovat zákazníka o tom, co a s jakou pravděpodobností lze očekávat, že se stane. Myslí se tím odhady opřené o seriózní hypotézu nebo teorii. Odhady musí obsahovat popis své míry spolehlivosti, období, k němuž se vztahují, varianty možného vývoje a podmínky, za nichž mohou nastat vybrané alternativy. Predikce musí vždy být zřetelně odlišena od faktů!
- *Přizpůsobení ("šití na míru")* - Výstupní produkt musí být přizpůsoben možnostem a schopnostem subjektů zajišťujících sběr a zpracování informací, a výsledek je třeba prezentovat ve formátu, který podtrhuje význam obsahu sdělení. Musí odpovídat specifickým potřebám uživatele, být pro něj srozumitelný, tak aby mu mohl věřit, a na jeho základě mohl jednat. Čím více je výsledný produkt personalizovaný, tím lepší a snazší rozhodnutí umožní jeho příjemci. Součástí přizpůsobení je i náhrada pojmů z detektivní branže za všeobecně známé pojmy.
- *Atraktivita* - Atraktivní vzhled prezentace výsledků podpoří význam sdělení a pozornost jeho příjemce. Správná forma prezentace je též ekvivalentem vhodného obalu dodávaného zboží.

---

## DISTRIBUCE

---

Pokud není výstupní produkt doručen, celá předchozí práce byla zbytečná. Závěrečná fáze zpravodajského cyklu zajišťuje distribuci zpravodajského produktu k uživateli. To může být realizováno běžnými komunikačními kanály (např. emailem, poštou, kurýrem) nebo osobním předáním. Podle parametrů upřesněných v zadání, nebo podle obsahu výstupů (pokud forma nebyla specifikována) jsou výsledky detektivní zpravodajské činnosti předávány ve formě výsledné zprávy, reportu na objednávku, prostřednictvím prezentace, jako databáze atd.

Z praxe je potvrzeno, že osobní prezentace jsou pravděpodobně nejlepším způsobem distribuce, mimo jiné proto, že zajišťují okamžitou interakci a umožňují přímou zpětnou vazbu od uživatele zpravodajského produktu.

I v případě, kdy se bude jednat o informace získané z otevřených zdrojů, je třeba zachovávat správnou míru zabezpečení obsahu zpravodajského produktu - přeci jen jde o předání znalostí získaných určitými specifickými postupy, které mohou být firemním obchodním tajemstvím, a obdobně zákazník si často nepřeje, aby se někdo nepovolaný dozvídal o tom, jaké zakázky dává detektivním agenturám. Při komunikování výstupů je tedy vhodné využívat běžně dostupné, ale praxí ověřené prostředky pro utajení obsahu sdělení, jako je např. šifrování asymetrickým klíčem.

---

## ZÁVĚR

---

Zpravodajský cyklus je nutno chápat jako model, který zjednodušuje obsah zpravodajských (detektivních) činností a seskupuje je do určitých fází. Toto "rozfázování" lze využít v mnoha směrech - pro organizační členění detektivní agentury, pro plánování a řízení detektivních zpravodajských činností, pro efektivní dělbu práce uvnitř detektivní agentury, i pro standardizaci postupů při zacházení s informacemi.

Fáze popsané v tomto dokumentu nejsou pevně ohraničenými procesními celky. Kromě toku dat, informací a znalostí by měly být propojeny také zpětnými vazbami, které upozorní na mezery ve zpravodajském procesu a též na neobvyklé výsledky. A obdobně jako je cyklický celý zpravodajský proces, obsahují i jednotlivé fáze vlastní vnitřní cykly.

V této příručce jsou uvedeny pouze základní informace, které mají posloužit prvotní pomůcka pro subjekty působící v sektoru nestátního zpravodajství, a jako východisko pro další studium problematiky detektivního zpravodajství.

---

## TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍČEK

---

### *Analýza*

- a) Fáze zpravodajského cyklu týkající se zpracování informací, ve které jsou tyto informace posuzovány za účelem nalézt fakta a důležité údaje a posoudit je ve vztahu k ostatním informacím.
- b) Metoda zkoumání informací skutečností, jevů, vlastností a vztahů, která rozčlení zkoumaný celek na dílčí části a ty jsou postupně studovány s cílem pochopit jejich podstatu.

### *Data*

Libovolný symbol, znak nebo hodnota ve formě zaznamenané člověkem nebo strojem.

V detektivním zpravodajství jsou převáděna na informace za účelem dalšího využití ve zpravodajském procesu (cyklu).

### *Informace*

Sdělení (komunikovatelný poznatek), který má pro příjemce informace nějaký význam. Je výsledkem interpretace dat na základě subjektivních schopností a znalostí.

V detektivním zpravodajství jsou informace využívány k tvorbě výsledného zpravodajského produktu.

### *Detektivní pozorování*

Jedna ze základních metod soukromé detektivní činnosti, při níž jsou informace o zájmovém objektu získávány zrakem, optickými a jinými technickými prostředky znásobujícími schopnosti lidského oka.

### *Detektivní vytěžování*

Jedna ze základních metod soukromé detektivní činnosti, při níž jsou informace o zájmovém objektu získávány řízeným a cíleným rozhovorem s člověkem či více lidmi.

### *Informační požadavek*

Zadání týkající se objektu zpravodajského zájmu a situace s ním související, které mají být shromážděny a zpracovány s cílem uspokojit potřeby zadavatele.

### *Kolace*

Krok ve zpravodajském cyklu ve fázi prvotního zpracování, v němž systematické třídění získaných informací, seskupování vzájemně se vztahujících informací a katalogizované ukládání všech informací usnadňuje jejich další zpracování.

### *Sanitizace*

Úprava informací a zpracování výsledného zpravodajského produktu takovým způsobem, aby byl skryt původ informací a/nebo metody, kterými byly získány.

### *Signálové zpravodajství*

Zpravodajská technologie založená na zpracování dat a informací získaných z elektromagnetického spektra vyzařovaného elektronickými prostředky.

### *Syntéza*

Metoda zkoumání informací skutečností, jevů, vlastností a vztahů, při níž dochází k výběru informačních podkladů a myšlenkovému sjednocení dříve analyzovaných dílčích částí informací. Záměrným výběrem dílčích informací a odhalováním jejich vzájemných souvislostí pak lze dojít ke zobecňování poznatků.

### *Vše zdroje zpravodajství*

Zpravodajská technologie, při které jsou využívány informace získané všemi dostupnými zdroji informací.

### *Zpravodajská sociotechnika*

Metoda detektivní zpravodajské činnosti spočívající v přesvědčování a ovlivňování lidí s cílem přivést je k vyjádření informací nebo provedení určitých úkonů.

### *Zpravodajský cyklus*

Teoretický koncept popisující zpravodajský proces zahrnující plánování a řízení aktivit vedoucích k definici požadavku na shromáždění potřebných informací, jejich zpracování

vědeckými metodami (ověření, evaluace, analýza, syntéza a interpretace), tvorbu zpravodajských výstupů a jejich předání uživatelům.

#### *Zpravodajský produkt*

Výsledek zpravodajské (detektivní) činnosti, který shrnuje informace a znalosti získané díky shromáždění informací a zpracování informací. Obsahuje fakta, závěry a predikce, jakož i údaje vysvětlující jak se k nim došlo.

#### *Zpravodajství z lidských zdrojů*

Zpravodajská technologie, při které jsou shromažďovány a zpracovávány informace poskytované lidmi.

#### *Zpravodajství z obrazových záznamů*

Zpravodajská technologie, která zpracovává informace získané prostřednictvím obrazových záznamů, pořízených fotografickými, elektrooptickými, infračervenými, termovizními a multispektrálními senzory.

#### *Zpravodajství z otevřených zdrojů*

Zpravodajská technologie, která zpracovává informace získané prostřednictvím záznamů, které nejsou chráněny proti zveřejnění, a současně nejsou chráněny zákony na ochranu osobních informací, autorskými právy, patenty a obchodními známkami či jinými legislativními opatřeními, které zabraňují jejich legálnímu shromáždění a využívání.