

RACIONALIZACE PŘI PRÁCI S INFORMACEMI

Major ing. Antonín Řehoř

Z hlediska podstaty je velení vojskům nepřetržitým informačním procesem. Vyznačuje se takovými činnostmi orgánů velení jako je získávání nezbytného množství aktuálních informací, zpracování a přijetí rozhodnutí jako formy transformace sdělovacích informací v informace řídicí, stanovení a doručení úkolů podřízeným a kontrola jejich plnění.

Při realizaci těchto činností vzniká relativně uzavřený informační systém, ve kterém je subjekt velení s objektem spojen přímou a objekt velení se subjektem velení zpětnou vazbou. V informačním systému se realizuje cyklický proces sběru zpracování, přenosu a uchování informací.

Ve všech fázích informačního procesu lze používat rozmanitých technických prostředků, mezi nimiž má významné postavení výpočetní technika.

Sovětský vědec V. G. Afanasjev říká: „Automatizaci bez racionalizace hrozí osud brontosaura“. Tzn., že dříve než začneme informace automaticky zpracovávat, musíme celý informační systém racionalizovat, aby se nestalo to, co charakterizoval tento vědec, když o funkci počítače řekl: „Vkládáme-li smetl dovnitř, vyháží nám opět jen smetl ven“.

Při postupné mechanizaci a automatizaci velení zvyšuje se význam drobné racionalizační práce v informační oblasti. K racionalizaci prací s informacemi chci přispět v tomto článku.

Informace pro velení vojskům jsou svou podstatou **sociálními informacemi**, protože velitel je tvoří hlavním objektem a subjektem velení. Sociální informace jsou nejvyšším, nejsložitějším a různorodým typem informací. Pomocí nich velitelé a štáby komunikují a vyměňují si myšlenky. Používání sociálních informací je spojeno s uvědomělou účelností, vlastní jediné člověku, který jedná cílevědomě. Žádný typ informace se nemusí tak hluboce a všestranně zpracovávat a nevyužívá se v tak rozmanité formě jako sociální informace. Sociální informace jsou spojeny s logickým myšlením — nejvyšším typem odrazu skutečnosti. Jejich hmotným nositelem, signálem, který je přenáší, je slovo, řeč v mluvené nebo psané formě, která je nejvyšším ze známých typů signálů. I. P. Pavlov ji nazval „signálem signálů“. Jenom díky této formě se mohou sociální informace tvořit, vnímat, sdělovat a uchovávat, velitelé a štáby jich mohou využívat ve své rozmanité činnosti. Přitom není podstatné, že obsah informací se často šifruje a kóduje, aby mohly být utajeny předávány, popř. aby mohly být zpracovávány prostředky výpočetní techniky ve formě znaků nebo symbolů, neboť jsou ko-

neckonců využívané člověkem v dekódované formě, tj. ve formě mluveného nebo psaného slova.

V článku Hodnocení kvality informací o situaci (viz VM 7/76) nás pplk. doc. ing. Miroslav Stránský, ČSc. seznamuje mimo jiné s rozdělením složek informačního procesu velitele a štábu podle stupňů velení. Na obr. 1 nás informuje v podstatě o poměru složek informačního procesu a současně nám umožňuje posuzovat zpracování informací také jako jejich **spotřebu a tvorbu**. Velitel vystupuje jako tvůrce informací ve 35–40 % času, kdy hovoří, píše, počítá nebo kreslí a v 60–65 % času vystupuje jako vnímající činitel. Kvalita nově vytvořených, řídicích informací bude nesporně záviset vedle jiných faktorů také na tom, jak se velitel a štáb podaří všechny dostupné informace co nejrychleji a kvalitně vstřebat ať již **nasloucháním, čtením nebo pozorováním**.

Velitel a příslušníci štábu získávají nejvyšší kvalitu informací — **čtením, studiem**. Dnes stráví velitel značnou část dne čtením výkazů, hlášení, zpráv, směrnic, rozkazů, předpisů, odborných časopisů atd. Rozborem snímků pracovního dne byly zjištěny průměrné denní výsledky. Např. množství přečteného materiálu představuje v přepočtu až 100 strojopisných stran a okolo 180 spotřebovaných minut.

Rozbor výsledků mimo jiné ukázal, že:

- i u zkušeného velitele se zvyšuje spotřeba času, věnovaného četbě určitého materiálu,
- pro četbu si vyhrazuje ve svém časovém rozvrhu pravidelnou denní dobu,
- některý materiál čte rychleji, jiný pomaleji,
- vede své podřízené ke studiu potřebné literatury,
- doporučuje jim některé zajímavé články, vhodné knihy,
- ukládá k prostudování některé články jako služební úkol,
- pečuje o plynulý oběh vybraných informací mezi podřízenými,
- ve zhuštěné podobě na poradách, při školení apod. seznamuje podřízené se závažnými informačními prameny,
- občas prověřuje jejich práci s informacemi aj.

Jednou z cest jak můžeme získat čas ke studiu dalších materiálů je naučit se číst a studovat racionálnější způsobem. Každý písemný materiál nechte velitel se stejnou intenzitou, nýbrž používá různého způsobu čtení. **Zběžné, letmé, globální** čtení velitele jen orientuje, předběžně informuje o obsahu (zda jsou v něm použitelné poznatky a myšlenky). **Podrobněji** pro-

čítá materiál pro hlubší informaci, posouzení správnosti obsahu a další využití materiálu, např. podklady potřebné pro zpracování rozkazu apod. **Důkladné** čtení slouží k trvalému vstřípení informací do paměti.

Průzkum ukázal, že poměr mezi jednotlivými způsoby čtení je — viz **obr. 1**.

Pokud velitel neumí rychle číst dosahuje průměrné rychlosti 180 slov za minutu, tj. asi 30 strojopisných stran za hodinu. Tato rychlost však pro řídicího pracovníka nepostačuje. Cvikem lze dosáhnout snadno rychlosti 350–400 slov za minutu, což představuje 60 až 80 strojopisných stran za hodinu. Při podílu letmého čtení k ostatním způsobům čtení představuje úspora času denně 60 až 75 minut.

K zásadám techniky rychlého čtení patří:

- odnaučit se hlasitému čtení, čtení šeptem nebo tzv. vnitřnímu hlasitému čtení po jednotlivých slovech (rychlost přímě informací se zvýší ze 30 znaků/s na 45 znaků/s).

- vystříhat se opakovanému čtení týchž slov nebo řádků,

- záměrně soustředovat pozornost a vylučovat nebo omezovat rušivé vlivy (hovor, hluk apod.; otrasy čteného materiálu např. při čtení ve vozidle za jízdy podstatně snižují rychlost čtení a zvyšují únavu až třikrát);

- zvyšovat přesnost vidění (dobré osvětlení atd.),

- číst podle slovních skupin, tj. zvětšovat počet slov, která přečteme na jeden záběh zraku (3 až 5 slov logicky a jazykově souvisejících),

- číst prostorově, tzn. dívat se poněkud nad řádek tisku místo přímo na něj, tak méně ruší mezery mezi řádky i jednotlivými slovy,

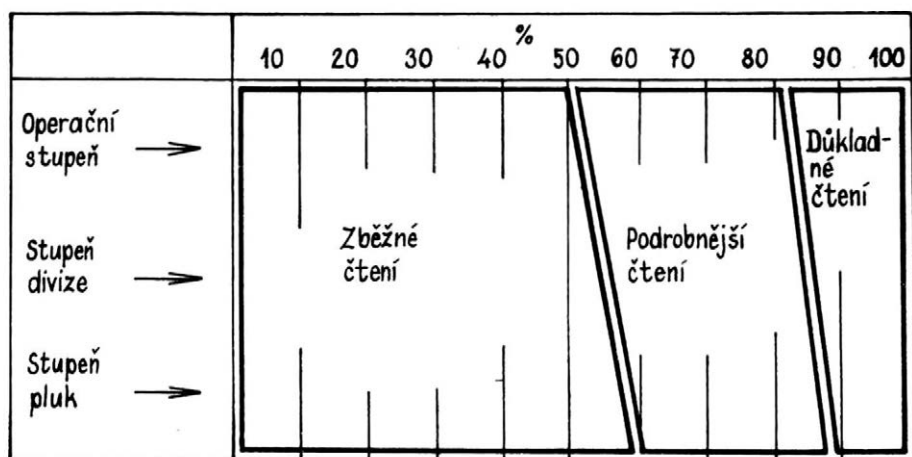
- cvičit jistotu, že něco v textu nepřehlédneme,

- cvičit se v chápání textu, naučit se „vyhmátnout“ heslo nebo větu zásadního významu, přeskakovat partie obsahující již známé myšlenky,

- číst spíše svisle než vodorovně tak, aby oko postupovalo po sloupci textu a zachytilo se vždy jen na jediném, podstatném místě řádku,

- vyloučit používání poznámek (poznámky nepatří k technice rychlého čtení; úpravy textu, korektury apod., které snižují rychlost čtení nejméně třikrát, patří k podrobnějšímu nebo důkladnému čtení).

Pouhé orientační prohlédnutí, prolísto-
vání spisu, odborného časopisu nebo jiné-



Obr. 1

ho materiálu není možné pokládat za čtení, nýbrž jen za jeho přípravu.

Při podrobnějším čtení, pokud si velitel nedělá poznámky, přečte obvykle strojopisnou stranu za 2–3 minuty. Jinak se rychlost čtení snižuje na 4 i více minut. Průzkum ukázal, že rychlost čtení se diferencuje i podle druhu materiálu (od pomalé k nejvyšší) takto: rozkazy a směrnice — předpisy — výkazy a zprávy — noviny — jiné.

Důkladné čtení je pozorné a soustředěné. Velitel je používá při studiu základních dokumentů tehdy, chce-li si obsah čteného textu vtisknout do paměti. Důkladnému čtení by mělo vždy předcházet prolistování, popř. zběžné nebo podrobnější pročtení. Rychlost důkladného čtení je značně rozdílná.

Při podrobnějším a důkladném čtení nestačí text jen vnímat, nýbrž porozumět mu a promyslet jeho využití. Účel studia odborného materiálu spočívá v tom, že se velitel snaží:

- „vyhmátnout“ nové poznatky,
- důležité myšlenky oddělit od ostatního, méně podstatného textu,
- čtené myšlenky rozvádět zkušenostmi z vlastní praxe a tak je obohacovat dalšími podrobnostmi,
- ke čteným myšlenkám zaujímat vlastní kritická stanoviska,
- zjišťovat jejich použitelnost ve vlastní práci.

Všechny tři způsoby čtení zpravidla nepoužíváme v ryzi formě. Při zpracování určitého materiálu je vhodné střídavě přecházet od jednoho způsobu čtení ke druhému.

K pochopení a zapamatování podstatného obsahu napomáhá vhodné zpracování textu některým ze způsobů:

- zatrhávání textu svislými čarami různých barev, síly a formy,
- kreslení vžitých symbolů na okraji, např. ! = zajímavé, ● = souhlasím, ? = sporné apod.,
- podtrhávání základních pojmů, výrazů apod. různými čarami a barvami,
- umožňuje-li to charakter utajení pak pořizování výpisků, výtahů, konspektů nebo dokonce sylabů,

— pořizování výstřižků zajímavých zpráv a článků z novin apod. a jejich přehledné ukládání (výstřižková služba).

Na účinnost čtení však nemá vliv jen ovládnutí jeho techniky. Výsledky souvisí se zájmy, znalostmi, důkladností, soustavností, s tělesnou a duševní kondicí velitele, s jeho pracovním prostředím.

Více jak čtvrtinu pracovní doby stráví velitel **nasloucháním** druhým osobám, při poradách a aktivech, na schůzích, školeních, přednáškách apod. Naslouchání myšlenkám druhých jednak podněcuje vlastní myšlení a jednak je významným zdrojem nových informací. Je tedy nutným předpokladem úspěšné práce velitele.

Hovoříme-li o naslouchání, nemáme na mysli naslouchání bezděčné, ale záměrné, na které je třeba se velice dobře připravit. Příprava zahrnuje nejenom fyzickou stránku, svěžest a odpočinek velitele, ale i stránku psychickou. Pro úspěšné naslouchání je třeba zmobilizovat všechny duševní procesy. Především soustředěně zaměřit svou pozornost na projednávanému tématu a věnovat se nejen slovům mluvčího,

ale i jeho mimice, gestikulaci, předváděním pomůckám atd.

Velitel si musí uvědomovat, že jeho pozornost probíhá ve vlnovce, která se vyznačuje místy snížené i intenzivní pozornosti, přičemž snížená pozornost je často projevem únavy.

Dalším předpokladem racionálního naslouchání je vědomé odpoutání se od vnějších (ostatní osoby, hluk) i vnitřních vlivů (jiné myšlenky), které mohou být mnohdy velmi silné.

K tomu, abychom si z předávaných informací co nejvíce zapamatovali, je třeba jim porozumět. Proto je nezbytné vyžádat si při pochybnostech nebo nejasnostech bližší vysvětlení. Vůle uchovávat si získané informace v paměti podporuje proces zapamatování, kterému napomáhá promyšlený, racionální systém poznámek.

Předností racionálního naslouchání je vzít se do myšlenkového procesu mluvícího, oddělit fakta od pouhých názorů a domněnek. Stále je třeba si klást otázky: Jsou výroky průkazné? Lze tvrzení ověřit? Je argumentace přesná? Lze návrhy realizovat? Nemíjí se nechat snadno přesvědčit a získat, ale na druhé straně nemůže být velitel zbytečně zdrženlivý a přehnaně odmítavý k názorům druhých.

Největšími překážkami úspěšného naslouchání, které lze jen s obtížemi překonat, jsou předsudky a předpojatost. Stejně nebezpečný zvyk je posuzovat mluvčího podle způsobu projevu. Strhující řečník naslouchání sice usnadňuje, ale jeho působivé vystoupení může velmi málo souviset s podstatou věci, o které chtěl novit.

Abychom uměli úspěšně naslouchat, je třeba si osvojit a postupně prohlubovat některé charakterové rysy, ke kterým patří: kritičnost, klid, trpělivost, zdvořilost, upřímnost a sdílnost, které výrazně zvyšují efektivnost naslouchání.

Třetím podstatným způsobem získávání informací pro velitele a štáb je **pozorování**. Je to záměrné a plánovitě vnímaní objektivní skutečnosti za určitým cílem — v prostoru, čase a pohybu. Pozorováním osob, pracovišť, terénu, různých jevů a procesů se velitel a štáb zabývají asi 20 % pracovní doby.

Z á v ě r

V každodenní praxi se velitelé a štáby setkávají se značným množstvím informací. Ačkoliv při jejich sběru, přenosu, uchovávání, ale zvláště zpracování lze využívat rozmanitých technických prostředků, velitel a štáb je koneckonců tvoří, využívá a spotřebovává ve formě mluveného nebo psaného slova.

Kvalita nově vytvořených, řídících informací nesporně závisí vedle jiných faktorů také na tom, jak se veliteli a štábu podaří dostupné informace rychle a kvalitně vstřebat. Racionalizace naslouchání, čtení a pozorování, které představují 60–65 % jejich pracovního dne může významnou měrou přispět k zefektivnění práce s informacemi.

Rozhodující vliv při pozorování mají faktory času a pohybu, které ovlivňují dynamiku probíhajících procesů. Základem efektivního pozorování je záměrná neboli úmyslná pozornost, tj. soustředění psychické činnosti na určitý podnět. Oproti bezděčné pozornosti vyžaduje záměrná pozornost značné duševní úsilí a zapojení vůle. Taková pozornost není člověku vrozená a vytváří se především v každodenní pracovní činnosti.

Rozvoj schopnosti pozorování budeme všestranně podporovat, protože moderní člověk, ačkoliv se stále dívá často „nevídá“, umí studovat z knih, ale není zvyklý a méně dovede studovat lidi jako jevy, které ho obklopují.

Mezi vlastnosti dobré pozornosti patří:
— **soustředěnost** na určitou činnost či jev,

— **intenzita**, již rozumíme soustředěnost pozornosti jen na určitý podnět, přičemž ostatní zanedbáváme,

— **rozdělování** pozornosti, které umožňuje současně nebo ve velmi krátkých časových intervalech sledovat více činností,

— **rozsah** pozornosti, který je dán množstvím podnětů, jež můžeme sledovat současně (rozsah pozornosti velitele by měl být značně široký),

— **stálost** pozornosti, kterou rozumíme dobu, v níž věnujeme pozornost stejnému předmětu nebo jevu; stálost pozornosti se zvyšuje střídáním podnětů; jejím opakem je rozptýlenost pozornosti, která je způsobena rušivými momenty, krajním případem rozptýlené pozornosti jsou roztlákanost a roztržitost, které velmi nepříznivě ovlivňují efektivnost pozorování,

— **přenášení** pozornosti již rozumíme úmyslný přesun pozornosti z jedné činnosti na druhou.

Pozornost velitele se zpravidla dotýká velkého okruhu předmětů a jevů. Proto by každý velitel měl poznat přednosti a nedostatky své pozornosti a uvědomit si, že ačkoliv pozornost záleží na řadě činitelů, jakými mohou být např. únava, nálada, duševní vyváženost apod. je možné záměrnou pozornost cvičit a racionalizovat tak proces pozorování, který představuje významnou složku příjmu informací.