

Jedním z prvních témat při vyučování taktiky je rozhodovací proces, který jak známo zahrnuje ujasnění úkolu, hodnocení situace nepřátelské a vlastní, hodnocení terénu, počasí atd. Pozemní vojsko USA do tohoto sledu zařadilo hodnocení a řešení rizika. Tento článek vysvětluje účel a metody hodnocení a řešení rizika u vojskového letectva, avšak přesto má všeobecnou platnost. Vychází z článku mjr. Thomase Von Eschenbacha, který byl uveřejněn v časopise *Army Aviation* č. 7/2003.

Účinnými nástroji používanými při operačním plánování jsou rozhodovací proces (MDMP - military decision making process) a vyřešení rizika (RM - risk-management process). Integrace obou těchto procesů umožňuje maximalizovat operační možnosti při minimalizaci rizika pro jednotky. Ve výcvikových střediscích pozemního vojska bylo zjištěno, že velitelé ani štáby nevědí, jak správně integrovat řešení rizika do rozhodovacího procesu. Důsledkem toho, že řešení rizika není zařazováno do rozhodovacího procesu, je, že velitelé často neznají všechna rizika spojená s operacemi, takže je většina povinností spojených s hodnocením a vyřešením rizika nevědomky přenášena na nejbližší nižší stupeň velení.

Proto bylo do programu „kapitánského kurzu“ vojskového letectva zařazeno školení o řešení rizika s cílem, aby řešení rizika bylo plně integrováno do rozhodovacího procesu, který je v kurzu vyučovacím předmětem, a aby byli posluchači dokonale seznámeni s řešením rizika a mohli je aplikovat za každé situace.

Za neúčinnější vyučovací metodu je považováno zařazení výkladu o řešení rizika do školení o rozhodovacím procesu a do dalších vyučovacích předmětů. Řešení rizika bude zařazeno do závěrečných zkoušek kurzu v rámci předmětu „rozhodovací proces“ (viz tab.).

ROZHODOVACÍ PROCES	POSTUP ŘEŠENÍ RIZIKA				
	krok 1: zjištění nebezpečí	krok 2: hodnocení nebezpečí	krok 3: zpracování opatření a rozhodnutí o riziku	krok 4: zavedení opatření	krok 5: kontrola a vyhodnocení
přijetí úkolu					
analýza úkolu					
zpracování postupů činnosti					
analýza postupů činnosti					
porovnání postupů činnosti					
schválení postupů činnosti					
zpracování rozkazů					
nácvik ¹⁾					
provedení a vyhodnocení ¹⁾					

¹⁾ Všechna políčka jsou označena pro zdůraznění nepřetržitého používání procesu řešení rizika během úkolu.

Tab.: Souvislost postupu řešení rizika s úkoly rozhodovacího procesu

Níže jsou popsány metody, které při správném použití vedou ke správně zpracovanému a zaměřenému plánu.

Zařazení řešení rizika

Při zavádění řešení rizika do plánovacího procesu se první důležitý krok uskuteční během ujasnění (analýzy) úkolu a zpravodajské přípravy bojiště. Tyto dva procesy hrají důležitou úlohu při rozpoznání nebezpečí spojených jednak s taktickým rizikem, jednak s náhodným rizikem. Zpravodajská příprava bojiště nejen že veliteli poskytuje porozumění pro možnosti a možné způsoby činnosti protivníka, ale také hraje důležitou úlohu při integraci informace do úvah velitele během procesu hodnocení rizika.

Během této fáze rozhodovacího procesu je požadavkem provést první dva kroky řešení rizika: rozpoznat nebezpečí a zhodnotit počáteční úroveň rizika. Na rozdíl od řešení rizika na stupni rot (vojenské letectvo USA nazývá svoje letky rotami, company), kde se většina nižších důstojníků proces naučila, je nutno nebezpečí na stupních praporu a brigády posuzovat v širším měřítku. Protože většina zkušeností existuje na stupni rot (letky), pozornost se zpravidla zaměřuje na taková náhodná nebezpečí jako jsou dráty, prach, větry, slabé osvětlení atd.

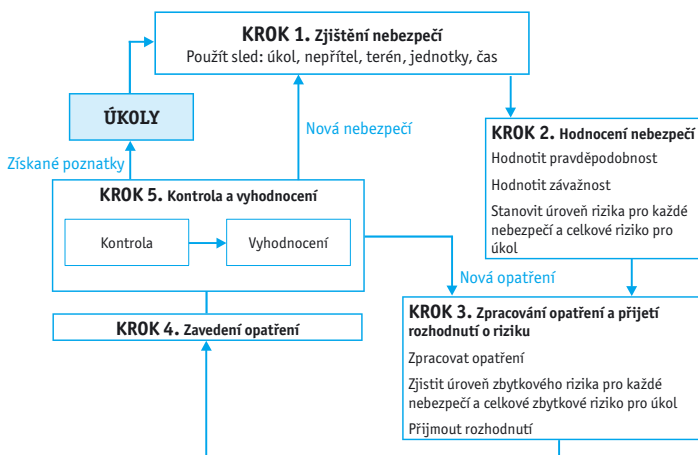
Ačkoli přítomnost těchto faktorů zvyšuje nebezpečnost úkolu, tyto faktory samy o sobě nepředstavují nebezpečí.

Je nutno se ptát: „Co je nebezpečí?“ Předpis pozemního vojska USA FM 100-15 Risk Management definuje „... nebezpečí jako skutečný nebo potenciální stav, za něhož může dojít k úrazu nebo úmrtí personálu, k poškození nebo ztrátě výzbroje anebo majetku, nebo kdy může dojít ke zmaření úkolu v důsledku působení nebezpečí“.

Pro upřesnění nebezpečí je nutno přesně rozpoznat stav, který nebezpečí představuje, aby bylo možno dospět k účelným opatřením.

Druhá otázka zní takto: „Jak je tomu s faktory, které byly rozpoznány a které, jestliže nebudou patřičně zvládnuty, mohou být rizikem pro jednotku?“

Při analýze této otázky je nutno použít dva nástroje pro upřesnění tohoto kroku. Předně se použije sled „úkol, nepřítel, terén, vlastní jednotky, čas“ pro kategorizaci nebezpečí a pro upoutání pozornosti na tato nebezpečí. Za druhé se vyberou pouze ta nebezpečí, která nemohou být kontrolována při řešení rizika. Níže je podrobně popsán postup pro každý krok (viz **schéma**).



Úkol: posoudit všechny úkoly, specifické akce a z toho vyplývající akce uložené jednotce.

Nepřítel: analyzovat velikost a možnosti nepřátelských sil umístěných v prostoru operací.

Terén a počasí: analyzovat vlivy terénu a počasí na úkol. Posoudit jejich vliv na vlastní a nepřátelské síly. Při analýze terénních faktorů použít vojenských aspektů terénu (pozorování, prostor paleb, kryt, skryt, překážky, klíčový terén, přístupové cesty).

Jednotky a výzbroj: tento faktor posoudit nejen z hlediska toho, co je k dispozici, ale také z hlediska možností a stavu jednotek a výzbroje vyčleněných pro úkol.

Čas: kolik času je k dispozici? Posoudit čas nejen pro plánovací proces, ale také pro nácvik a přípravu úkolu.

Aplikace řešení

Nyní, když byla nebezpečí kategorizována, použít druhý krok k selekci nebezpečí, pro něž není nutno aplikovat řešení rizika.

Běžnou potíží tohoto kroku je, že každé zjištěné nebezpečí musí být vyřešeno. Konečným cílem řešení rizika je zvládnout nebezpečí do té míry, že potenciální výhody převáží potenciální cenu. Snaha zvládnout všechna rizika by vedla k operaci, která možná neguje některé velmi účinné úkoly vzhledem k riziku s nimi spojeným.

Pro přesný výběr nebezpečí, pro něž je nutno aplikovat řešení rizika, je nutno položit otázku: „Jaká nebezpečí nejsou patřičně zvládnuta?“ Pro dokončení tohoto kroku je nutno posoudit každé nebezpečí z hlediska podpory, standardů, výcviku, velitelů a jednotlivců.

Podpora: je k dispozici nezbytná podpora? Je k dispozici dostatek personálu, výzbroje a zásob pro zvládnutí nebezpečí?

Standardy: jsou řízení a postup jasné, praktické a dostatečně specifické pro zvládnutí nebezpečí? Ačkoli tato otázka není zcela jasná, týká se také nepřítele a táže se, zda „bylo všechno, co je v možnostech jednotky, plánováno nebo provedeno pro snížení možností nepřítele ovlivnit naši schopnost dosáhnout úspěchu při plnění úkolu?“

Výcvik: odpovídají současné možnosti jednotky uloženému úkolu?

Velitelé: jsou velitelé schopni uplatnit standardy potřebné ke zvládnutí nebezpečí?

Jednotlivci: jsou výkonnost a sebeovládání vojáků dostatečné pro zvládnutí nebezpečí?

Jestliže odpověď na všechny otázky týkající se určitého nebezpečí zní „ano“, pak nebudou tato nebezpečí řešena jako riziko a nebudou zařazena do dalšího kroku pro zpracování opatření. Jestliže odpovědi na některou z otázek znějí „ne“, musejí být tato nebezpečí řešena jako riziko.

Po provedení analýzy úkolu jsou zjištěna všechna nebezpečí, která musejí být řešena jako riziko, a to spolu s jejich úrovněmi rizika, a zařazena k úvaze při sestavení způsobu činnosti (COA - course of action). Toto je klíčová metoda pro spojení řešení rizika a rozhodovacího procesu. Aby se jednalo o opravdové řešení rizika, je nutno vykonat pozitivní kroky ke snížení úrovně rizik, jež představují určitá nebezpečí.

Pokud jde o rozhodovací proces, nejdůležitější fáze řešení rizika nastává při sestavení způsobu činnosti. Během rozhodovacího procesu je sestavení způsobu činnosti krokem, při němž štáb používá své tvůrčí schopnosti pro zpracování několika metod anebo plánů, podle nichž může jednotka splnit uložené úkoly. Nejběžnějšími metodami při rozlišování způsobů činnosti jsou použití různých bojových jednotek, způsobů manévru, operací ve dne nebo v noci anebo použití zálohy.

Při posuzování procesu řešení rizika mohou metody, jimiž zamýšlíme zmírnit zjištěná nebezpečí, také změnit způsoby činnosti. Použití přehledu řešení rizika znázorňujícího zjištěná nebezpečí napomáhá při zaměření práce štábu a při výběru možností během posuzování možných způsobů činnosti.

Před rozehrou těchto způsobů činnosti oproti vybranému způsobu činnosti protivníka štáb zvolí kritéria hodnocení, která použije při vzájemném porovnávání jednotlivých způsobů činnosti. Kritéria hodnocení slouží k měření účinnosti jednoho způsobu činnosti ve srovnání s ostatními způsoby činnosti. Metodou používanou při volbě kritérií hodnocení, která umožní porovnávat způsoby činnosti ze široké perspektivy, je použití vybraných bojových operačních systémů (BOS - battlefield operating system), principů války anebo doktrinálních zásad pro probíhající operaci.

Metodou pro zařazení řešení rizika do tohoto výběrového procesu je použití úrovně zbytkového rizika pro nebezpečí, která jsou řešena. Ačkoli je kvantifikace zbytkového rizika při porovnávání způsobů činnosti nesnadná, míru nejúčinnějšího způsobu činnosti pro zmírnění nebezpečí je možno vyjádřit v požadovaných účincích pro úkol uložený jednotce, která řeší riziko.

Po rozehrě může štáb použít různé metody výběru toho způsobu činnosti, který je nejvýhodnější a nejvhodnější pro splnění uloženého úkolu. Nejběžnější a nejčastěji používanou metodou je matice rozhodování (DECMAT - decision matrix). Při posuzování matice rozhodování během rozhodování o způsobu činnosti se zjistí výhody a nevýhody každého ze způsobů činnosti a také zbytkové riziko.

Velitel musí při volbě způsobu činnosti přijmout také rozhodnutí o riziku. Toto rozhodnutí spočívá v tom, zda bude přijata úroveň rizika, a v tom, zda jsou opatření dostatečná a přijatelná. Velitel musí porovnat a zvážit riziko oproti vyhlídkám úkolu. Když je úroveň rizika příliš vysoká, velitel může nařídit zpracování dalších opatření, úpravu nebo změnu způsobu činnosti, nebo způsob činnosti zcela zamítnout.

Na základě rozhodnutí velitele a konečných pokynů štáb upřesní způsob činnosti a připraví vydání rozkazu pro přijatý způsob činnosti.

Ačkoli je rozhodovací proces po vydání rozkazu ukončen, proces řešení rizika vstoupí do důležité fáze zavádění, kontroly a hodnocení schválených opatření. Opatření sestavená během rozhodovacího procesu budou nejčastěji zaváděna určitým nařízením. Kontrola těchto opatření se nejčastěji uskutečňuje, když velitel zajistí kontrolu během nácviku anebo plnění úkolu. Protože se řešení rizika vztahuje k rozhodovacímu procesu, kontrola se uskutečňuje při dvou důležitých rozborech: zpětný rozbor a vševojskový rozbor.

Závěr: řešení rizika a operační tempo

Při nynějším vysokém operačním tempu, které je charakterizováno krátkým plánovacím časem, malým množstvím prostředků a menšími bojovými jednotkami, je to, co dříve spadalo do odpovědnosti vyšších stupňů, nyní často přenášeno na podřízené stupně. Když je málo času mezi přijetím bojového rozkazu a plněním úkolu, je nezařazení řešení rizika do plánovacího procesu receptem pro neúspěch.

Všichni velitelé musí požadovat, aby vhodné postupy řešení rizik byly součástí všech plánovacích procesů. Štábním pracovníkům musí být svěřena odpovědnost za řešení rizika během rozhodovacího procesu a za vzájemnou integraci obou procesů. Když jsou tyto procesy správně synchronizovány, budou úkoly plněny se sníženou pravděpodobností ztrát na osobách a výzbroji.