

Armáda

Americká armáda je snad tou největší a nejsložitější organizací na světě. A přinejmenším od války ve Vietnamu se snaží užívat metriky ve svých protipovstaleckých operacích (counterinsurgency, COIN), naposledy v Iráku a v Afghánistánu. Navzdory tomu, že metriky používá jen malá část americké armády, představuje COIN obzvláště poučný případ s velkými důsledky pro naše téma. To proto, že se v armádě jednalo nejen o rozsáhlé užití metrik v zájmu odpovědnosti a transparentnosti, ale tyto snahy byly také podrobně zkoumány vědeckými experty pracujícími na amerických vojenských akademiích a také v Rand Corporation, která provádí výzkum pro ministerstvo obrany. Někteří z těchto expertů jsou zároveň vojáky i vědci, zatímco jiní mají tradičnější akademické zázemí. Jejich práci charakterizuje úzké sepětí se skutečnými událostmi buď ve formě přímé účasti v protipovstaleckých bojích, nebo v přístupu k nedávno nasazeným důstojníkům. Protože značná část jejich práce je určena politikům a vojenským velitelům, kteří budou v budoucnu nasazeni, je jejich bádání důležité. V důsledku toho jsou možná někteří z nich zvláště upřímní a všímaví, pokud jde o užití a zneužití metrik.¹

Jak ukazuje americká zkušenost z Vietnamu, metriky mohou být zavádějíci a jejich sledování může mít nevídané negativní důsledky. Jedním

důvodem je to, že shromažďování informací může být příliš drahé: američtí vojáci umírali při pátrání po mrtvolách, které měly být zahrnuty do statistik mrtvých, požadovaných ministrem obrany McNamarou (viz kapitolu 3). Tyto statistiky byly často přehnané, aby posílily šance velících důstojníků na povýšení. A tento tok zdánlivě objektivních, ale ve skutečnosti mylných informací vedl politiky k tomu, že si pletli zlepšení v měřeném výkonu se skutečným pokrokem.²

David Kilcullen je voják a expert, který před tím, než se přestěhoval do Spojených států, sloužil jako důstojník v australské armádě. Zastával řadu klíčových pozic jako strateg na problematiku protipovstaleckého boje v americké armádě a na ministerstvu zahraničí a strávil nějakou dobu v Afghánistánu a Iráku. Jeho kniha *Counterinsurgency* (Protipovstalecký boj) obsahuje poučnou esej „Měření pokroku v Afghánistánu“. „Protipovstalecký boj“ je, jednoduše řečeno, „cokoli, co vlády mohou udělat, aby potlačily povstání“. Prostředí, kterému čelí protipovstalecké síly, je složité a dynamické: „Taktika povstalců a teroristů se v odpovědi na protipatření rychle vyvíjí, takže co jednou funguje, nemusí fungovat znovu, a poznatky, které platí pro jednu oblast nebo jedno období, nemusí být použitelné jinde.“ Kilcullen proto zdůrazňuje, že je nutné metriky přizpůsobit zvláštním okolnostem případu: standardizované metriky založené na minulých válkách v jiných situacích prostě nebudou fungovat. Kromě toho používání i těch nejlepších metrik výkonnosti vyžaduje úsudek založený na zkušenostech:

Interpretace indikátorů je kriticky důležitá a vyžaduje zasvěcený odborný posudek. Nestačí jen počítat jednotlivé incidenty nebo provádět kvantitativní či statistické analýzy – interpretace je kvalitativní činnost založená na znalosti příslušného prostředí a musí ji provádět zkušený personál, který v tomto prostředí pracoval dostatečně dlouho, aby dokázal srovnáním s předchozími situacemi odhalit trendy. Například pro personál, který bude v zemi jen krátkodobě, tyto trendy nemusí být patrné.³

Kilcullen vysvětluje, proč může být řada standardizovaných metrik matoucí a proč je dobré se jim vyhýbat, včetně počtu mrtvých a počtu „významných aktivit“ (significant activity, SIGACT), což je počet násilných incidentů proti protipovstaleckým silám. Obvykle se předpokládá, že čím nižší je počet

takových násilných střetnutí, tím lépe pro nás. To ale nemusí být nezbytně pravda, vysvětluje Kilcullen, protože „[n]ásilí bývá velké v oblastech střetů a malé v oblastech ovládaných nepřitelem, takže nízká úroveň násilí znamená, že někdo oblast plně ovládá, ale neříká nám kdo“. Varuje také proti užívání „vstupních dat“, která měří činnost armády a jejích spojenců, protože ta se mohou velmi lišit od dat *výstupních*:

Vstupní data měří naše úsilí, na rozdíl od výstupních dat, která měří účinky našeho úsilí. Například vstupní data zahrnují počty zabitých nepřátel, počty vycvičených spojenců, počty postavených škol nebo nemocnic, kilometry dokončených silnic atd. Tyto indikátory nám říkají, co děláme, nikoli jakého efektu dosahujeme. K tomu, abychom pochopili účinky, musíme se podívat na výstupní data (například kolik spojenců je tři měsíce po výcviku stále bojeschopných nebo kolik škol nebo nemocnic po jednom roce stále funguje) nebo ještě lépe na výsledky. Výsledky ukazují skutečné i vnímané dopady našich akcí na ochranu, bezpečnost a životní úroveň obyvatelstva.⁴

Abychom vytvořili užitečné metriky, musíme se často důkladně obeznámit s místními podmínkami. Vezměme si například tržní cenu exotických (tj. nikoli místních) plodin, na kterou se jen málo lidí zvnějšku bude dívat jako na užitečný indikátor, jak obyvatelé vnímají mír a blahobyť. Kilcullen ale vysvětluje, proč to může být užitečné:

Afghánistán je zemědělská ekonomika a v zemi se pěstují výrazně odlišné plodiny. Vezmeme-li v úvahu ekonomiku volného trhu v zemědělské produkci v Afghánistánu, rizika a náklady – náklady za ušlou příležitost vypěstovat nějakou plodinu, riziko jejího transportu po nebezpečných cestách, riziko prodeje na trhu a riziko následného převozu utržených peněz domů – mají tendenci se automaticky odrážet v ceně ovoce a zeleniny. Výkyvy v celkových tržních cenách proto mohou sloužit jako náhradní metrika obecné lidové důvěry a vnímané bezpečnosti. A speciálně exotické plodiny – ty, které se pěstují mimo konkrétní oblast a které musí být dopravovány na větší vzdálenost a s většími riziky, aby v daném území mohly být prodány – mohou být užitečným a vypovídajícím ukazatelem.⁵

Abychom vytvořili účinné metriky úspěchu a selhání, musíme vyžadovat dostatek znalostí dané oblasti, tedy takových, jež za jiných okolností mohou být na nic – k lítosti těch, kteří hledají univerzální šablony a vzorečky. Je obtížné zjistit, co počítat a co čísla, k nimž jsme došli, v daném kontextu skutečně znamenají.

Některá širší ponaučení z hodnocení protipovstaleckých bojů uvádí Ben Connable, analytik z Rand Corporation, ve své nedávné studii *Embracing the Fog of War: Assessment and Metrics in Counterinsurgency* (Všeobjímající mlha války: Hodnocení a metriky v protipovstaleckých operacích). „Bylo by obtížné (ne-li nemožné),“ píše, „vyvinout praktický centralizovaný model pro hodnocení COIN, protože komplexní prostředí COIN nelze jasně interpretovat centralizovaným procesem, ve kterém jsou data oddělena od jejich význačného lokálního kontextu.“ Proto „mohou mít informace místně i časově velmi rozdílné významy“. Tento problém je výsledkem „rozporu mezi decentralizovanými a komplexními operacemi COIN a centralizovaným a kontextu zbaveným vyhodnocováním“.⁶

Tyto obavy se vztahují i na oblast mimo vojenství: pokud se snažíme vyvinout metriky výkonnosti *pro jakékoli* složité prostředí nebo organizaci buď unikátní, nebo podstatně se lišící od jiných prostředí či organizací, budou standardizované metriky nepřesné a zavádějící. Přesto se touha po vytvoření výkonnostních metrik, které by v zájmu „odpovědnosti“ byly „transparentní“, zpravidla promítá do užívání metrik, které jsou standardizované a centralizované, protože takové metriky mohou snáze pochopit jak nadřízení, tak veřejnost daleko od oblasti operačního nasazení. Navíc, jak si všímá jiná studie Rand Corporation, pokud nějaká pozorování sdělujeme prostřednictvím kvantitativního měření, jsou vnímána jako „empirická“, zatímco pozorování sdělovaná v kvalitativní formě jsou brána jako méně spolehlivá, navzdory skutečnosti, že „v praxi je mnoho kvantitativních metrik užívaných ve vyhodnocování samo o sobě nepodložených, protože odrážejí neobjektivnost pozorovatelů“.⁷

Connable charakterizuje protipovstalecké operace jako „umění i vědu, ale povětšinou umění“.⁸ To platí pro management mnoha dalších složitých situací. Máme sklon považovat za čistou, měřitelnou vědu to, co je do značné míry otázkou umění, jež vyžaduje úsudek založený na zkušenostech.