

Marcin Zawodniak

Proces planowania działań oparty na efektach na szczeblu brygady

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 4, 176-191

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR

mjr mgr Marcin Zawodniak

RECENZENT

plk prof. dr hab. inż. Jarosław Wołęjszo

PROCES PLANOWANIA DZIAŁAŃ OPARTY NA EFEKTACH NA SZCZEBLU BRYGADY

Bardzo często zdarza się, że planowanie realizowane na szczeblach wyższych niż brygada jest niezdolne do dostosowania swojego produktu do oczekiwań podległych wojsk. Głównymi czynnikami są tu czas oraz możliwości komunikacyjne. Często jednostki podległe działają w oparciu o dane rozpoznawcze otrzymane od wyższego przełożonego, które są już w jakimś stopniu przedawnione. Konsekwencją tego jest fakt, że rozkazy i wytyczne wytwarzane przez dowództwa i przesyłane w dół są często spóźnione lub nieefektywne w zakresie zadań postawionych podwładnym oraz warunków ich realizacji.

Stosowane na szczeblu brygady planowanie oparte na efektach *Effects-Based Approach to Operations* (EBAO) stanowi wszechstronne zastosowanie wszystkich instrumentów oddziaływania i wpływu (militarnych oraz niemilitarnych), które mogą być użyte w celu wytworzenia efektów prowadzących do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego¹. Jest to wyrazem kompleksowego podejścia do operacji łączącej zarówno aspekty polityczne, gospodarcze, społeczne, jak i wojskowe².

Analiza literatury wskazuje, że na poziomie taktycznym, dla sprawnego przebiegu procesu EBAO stosowanego podczas planowania operacji wielozakresowych (*full spectrum operations*) niezwykle ważne jest ciągłe prowadzenie oceny środowiska operacyjnego.

Permanenna ocena postrzegana jest jako ciągły monitoring aktualnej i rozwijającej się sytuacji podczas planowania, przygotowania i realizacji zadania. Ma to na celu sprostanie przyjętym kryteriom i stworzenie warunków do podjęcia decyzji.

¹ Zob. *Strategic Vision. The Military Challenge*, wyd. Dowództwo Strategiczne NATO 2004, s. 10.

² Zob. *Wizja Sił Zbrojnych RP – 2030*, MON, Departament Transformacji, Warszawa 2008, s. 15.

Proces planowania

Analiza literatury³ wskazuje na to, że adaptowanie procesu EBAO nie wymaga tworzenia nowych uregulowań o charakterze doktrynalnym. Potrzeba adaptacji jest zaspokojona przez modyfikacje funkcjonujących procesów planowania i podejmowania decyzji. Proces EBAO podkreśla uwzględnianie licznych efektów (zmian systemu obejmujących zarówno zmiany zachowania, jak i zmiany psychiczne) wynikających z zastosowania posiadanego potencjału bojowego oraz określających jak zastosowanie tego potencjału wpływa na środowisko operacyjne. Powiązanie pomiędzy celami taktycznymi, operacyjnymi i strategicznymi jest tu najistotniejsze dla aktualnej operacji. Niezbędnymi czynnościami, które należy zastosować w celu przeprowadzenia analizy dynamicznie zmieniających się, zdolnych do adaptacji i powiązanych ze sobą cech charakterystycznych współczesnego przeciwnika, są: kompleksowa ocena (*comprehensive assessment*) oraz podejście systemowe (SoSA)⁴.

Podstawą w tym procesie, do właściwego rozumienia sytuacji i struktury pola walki, jest rozumienie następujących czynników: zadanie, przeciwnik, teren i pogoda, pododdziały i możliwe wsparcie, dostępny czas i czynniki dotyczące ludności cywilnej (METT-TC: *Mission, Enemy, Terrain and weather, Troops and support available, Time available, and Civil considerations*). Czynniki te stanowią części składowe ocen dokonywanych przez sztab i dowódcę. Złożoność współczesnego pola walki w znacznym stopniu sprowadza się do obszarów zurbanizowanych, które wymuszają wprowadzenie nowych ograniczeń w celu ulepszenia sposobu planowania i realizacji operacji⁵.

Opracowany na poziomie operacyjnym plan przeprowadzenia kampanii sprowadza się do przeniesienia na poziom taktyczny jedynie punktów decydujących, obiektów oraz planowanego tempa działań. Dowódcy poziomu taktycznego, biorąc pod uwagę okres rozmieszczenia swoich pododdziałów w rejonie misji, muszą dostrzegać odległy w czasie obszar operacji wraz z innymi czynnikami, które zazwyczaj są złożone i często zróżnicowane⁶.

Współczesne operacje wymuszają na dowódcach określanie wskazówek i zamiaru działania w szerokim ujęciu w odniesieniu do występującego tam środowiska operacyjnego, w którym pododdziały prowadzą niemalże jednocześnie działania ofensywne, defensywne oraz operacje stabilizacyjne. Zazwyczaj działania te realizowane są w znacznie bardziej rozległym horyzoncie czasowym niż tradycyjny.

³ *Commander's Handbook for an Effects-Based Approach to Joint Operations*, US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center 2006; *Effects-Based Operations Brigade to Company Level*, Handbook, Center of Army Lessons Learned 2006.

⁴ Zob. *Brigade Planning Process*, Special Study, Center of Army Lessons Learned 2006, s. 75.

⁵ Tamże, s. 76.

⁶ Tamże, s. 77.

Rytm pracy

Planowanie działań na szczeblu brygady związane jest z pewnym schematem postępowania podczas rozwiązywania problemów. Zasadnicze czynności obejmują:

- zdefiniowanie problemu;
- odprawę informacyjną;
- opracowanie wariantów działania (*Course of Action* – COA⁷);
- analizę opracowanych wariantów;
- porównanie wariantów;
- realizację i ocenę.

Efektywny rytm pracy obejmuje realizację czynności procesu dowodzenia⁸. Ma to na celu uzyskanie pewności, co do realizacji wszystkich czynności, począwszy od otrzymania zadania, a zakończywszy na wytworzeniu stosownego rozkazu.

Każda z realizowanych czynności powoduje stworzenie swoistego bloku, który jest niezbędnym elementem podczas planowania. Dlatego ważne jest, aby ich realizacja następowała w przyjętej kolejności, gdyż pominięcie którejkolwiek z czynności prowadzić może do uzyskania rezultatu zupełnie odmiennego od pożądanego. Czynności realizowane przez sztab muszą być nieustannie korygowane i uzupełniane, gdyż popełnienie błędu w ich realizacji zazwyczaj prowadzi do tego, że otrzymany rozkaz (rezultat) jest sztywny, nieużyteczny do realizacji oraz nieprawdopodobny do wykonania, a ponadto nie wpisuje się w intencje przełożonego.

Rytm pracy powinien być także elastyczny, co leży w zakresie odpowiedzialności zastępcy dowódcy brygady. Jego zasadniczym zadaniem w tym obszarze jest to, aby sztab brygady stosował się do wymagań planowania niezależnie od pojawiających się utrudnień (przeszkód). Ma to na celu upewnienie się, że sztab posiada zdolności do planowania akcji kryzysowych przy założeniu, że słabe planowanie w czasie akcji kryzysowych źle wpływa na planowanie przyszłych operacji⁹.

Sztab musi więc zrozumieć wymagania związane z realizacją każdej z przedstawionych powyżej czynności. Szczególny nacisk powinien być położony na rozwijanie poczucia odpowiedzialności poszczególnych członków sztabu, włącznie z posiadaniem świadomości, kto prowadzi, kto reżyseruje, a kto uczestniczy w poszczególnych czynnościach procesu.

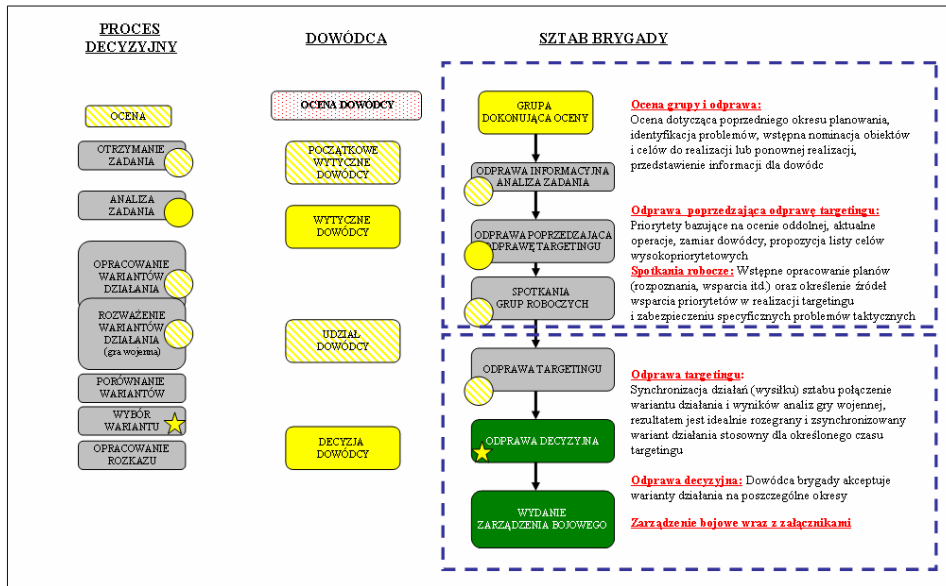
Rysunki 1 i 2 obrazują proces planowania działań oraz przyjęty do niego rytm pracy, jaki funkcjonował na teatrze irackim.

⁷ COA – kierunek dalszego działania, w tym przypadku rozumiemy jako wariant działania.

⁸ Zasadnicze elementy składowe rytmu pracy przyjęto z *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 78.

⁹ Tamże, s. 79 i 80.

Proces planowania działań oparty na efektach na szczeblu brygady



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 80.

Rys. 1. Proces planowania działań

(72-godzinny cykl planowania targetingu)

24LIP	25LIP	26LIP	27LIP	28LIP	29LIP	30LIP
PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA	PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA	PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA	PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA	PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA	PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA	PORANNA ODPRAWA DOWÓDCY UAKTUALNIAJĄCA
DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE	DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE	DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE	DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE	DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE	DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE	DYWIZYJNE ZARZĄDZENIE BOJOWE
ODPRAWA TARGETINGU 09.00-11.00	ODPRAWA DECYZYJNA 10.00-12.00	ODPRAWA INFORMACYJNA, ANALIZA ZADANIA 10.00-12.00 ODPRAWA POPRZEDZAJĄCA ODPRAWĘ TARGETINGU 13.00-15.00	ODPRAWA TARGETINGU 09.00-11.00	ODPRAWA DECYZYJNA 10.00-12.00	ODPRAWA INFORMACYJNA, ANALIZA ZADANIA 10.00-12.00 ODPRAWA POPRZEDZAJĄCA ODPRAWĘ TARGETINGU 13.00-15.00	ODPRAWA TARGETINGU 09.00-11.00
WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA	WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA	WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA	WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA	WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA	WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA	WIECZORNA AKTUALIZACJA POŁOŻENIA
	WYDANIE ZB NA OKRES ŻÓŁTY (29-31.07)			WYDANIE ZB NA OKRES ZIELONY (01-03.08)		
NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)	NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)	NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)	NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)	NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)	NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)	NOCNA OCENA SYTUACJI (SPOTKANIE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 81.

Rys. 2. Rytm pracy brygady

Wprowadzenie procesu planowania opartego na efektach spowodowało, że koordynator efektów (*Effects Coordinator – ECOORD*)¹⁰ zajmujący się w procesie planowania brygady (jak dotąd) efektami stracił częściowo na znaczeniu, gdyż część jego zadań przejęła Komórka Ognia i Koordynacji Efektów (*Fires and Effects Coordination Cells – FECCs*). Realizowany wspólnie proces targetingu kładzie nacisk na operacje nieśmiercionośne. Powoduje to fakt, że obecnie dowódcy brygad mają kłopot, co do zakresu obowiązku i współpracy między poszczególnymi planistami ich sztabów. Jednak niezależnie od wprowadzanych dodatkowych elementów planistycznych do struktury brygady znamienne jest to, że proces planowania leży w dalszym ciągu w gestii sekcji S-3, szefa sztabu i zastępcy dowódcy brygady¹¹.

Przedstawiony rytm pracy sztabu brygady (rys. 2) sprowadza się do zastosowania wielu spotkań i odpraw, a najważniejsze to: ocena sytuacji realizowana przez grupę oceny sytuacji, odprawa poprzedzająca odprawę targetingu, odprawa targetingu oraz odprawa decyzyjna dowódcy. Na rysunku 2 wszystkie zamierzenia zaznaczone zostały kolorem przypisanym dla konkretnego horyzontu planistycznego. Na przykład odprawy zaznaczone kolorem żółtym (okres 23–25 lipca) dotyczą planowanych do realizacji działań określonych kolorem żółtym (29–31 lipca).

Odprawa poprzedzająca odprawę targetingu

Jest to odprawa określana jako Pre-Targeting Meeting. Dotyczy podstawowego personelu sztabu. W czasie tej odprawy sztab prowadzi działania prowadzące do uzyskania możliwych rozwiązań zaistniałych problemów. Środowisko operacyjne jest zidentyfikowane, podobnie jak zadania dla brygady. Odprawa ta łączy kilka wariantów działania i elementy składowe wykonywanych analiz, takie jak przeznaczenie, dekonfliktacja, koordynacja i cele wysokoopłacalne. Celem odprawy jest opracowanie listy celów wysokoopłacalnych, opracowanie standardów selekcji celów, wstępne określenie kryteriów sukcesu.

Odprawa powinna być zwoływana bezpośrednio po odprawie informacyjnej dowódcy na okres około dwóch godzin. Przyjmuje się, że czas jej realizacji przypada na okres od 09.00 do 11.00 (na początku każdego cyklu planowania – targetingu).

Przewodniczy jej szef sekcji S-3, natomiast osoby funkcyjne odpowiedzialne za jej prowadzenie to oficer wsparcia ogniowego brygady pełniący

¹⁰ Zob. *Effects-Based Operations Brigade...*, wyd. cyt., s. 11–23.

¹¹ Zob. *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 80 i 81.

rolę asystenta dowódcy ds. koordynacji efektów oraz oficer sekcji S-3 ds. planowania.

Odprawa przebiega w oparciu o¹²:

- przegląd wytycznych dowódcy oraz jego zamiar;
- określenie (zdefiniowanie) ram operacyjnych dla procesu targetingu lub danego okresu planowania;
- zdefiniowanie problemów lub określenie operacji decydujących;
- zaproponowanie sposobów rozwiązania problemów i wstępne opracowanie wariantów działania;
- identyfikację i utworzenie listy celów wysokoopłacalnych.

Tabela 1. Odprawa poprzedzająca odprawę targetingu

Dane wejściowe	Dane wyjściowe
<ul style="list-style-type: none">• Rezultaty z odprawy informacyjnej• Ocena środowiska i przeciwnika• Wytyczne dowódcy• Zamiar dowódcy• Wytyczne dowódcy• Analiza węzłów	<ul style="list-style-type: none">• Lista celów wysokoopłacalnych• Tabela synchronizacji targetingu• Tabela realizacji zadań w ramach targetingu• Wymagania dotyczące źródeł rozpoznania• Końcowa lista zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 82.

Czynności zasadniczo związane z analizą zadania oraz opracowaniem wariantów działania są realizowane podczas odprawy poprzedzającej odprawę targetingu. Zawierają one: definiowanie grup problemów, analizę posiadanych możliwości oraz rekomendowanie możliwych działań i czynności prowadzących do dekonfliktacji i koordynacji oraz do zdefiniowania celów wysokoopłacalnych.

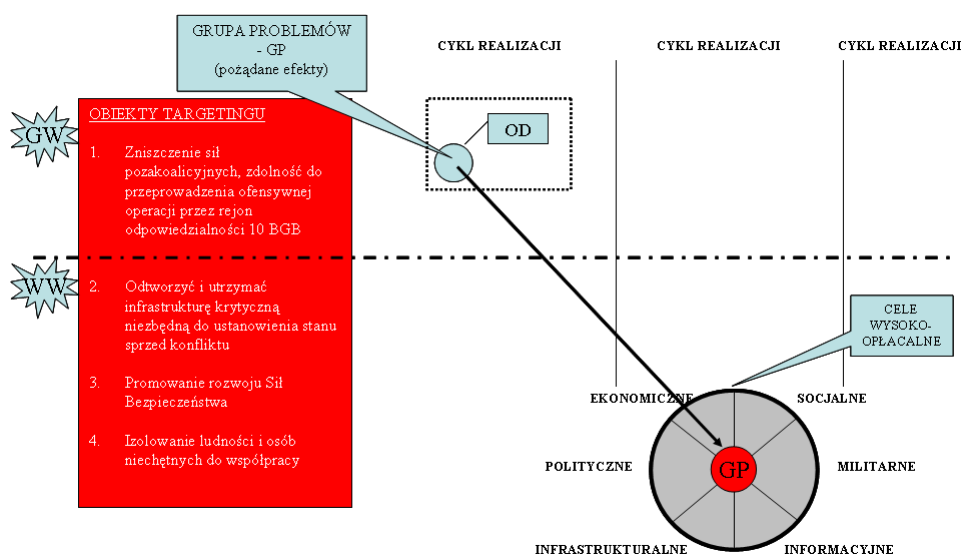
Planowanie rozpoczyna się w momencie ogólnego zrozumienia ram operacyjnych i koncepcji prowadzenia działań (otrzymanej od wyższego przełożonego w postaci wytycznych i zamiaru do działania).

Jak widać na rysunku 3 jako ramy operacyjne przedstawione dla przykładu zostały cztery cele targetingu¹³, główny i wspierający wysiłek, operacja decydująca oraz zdefiniowane problemy. Należy zauważyć, że główny wysiłek i wysiłki wspierające nie są przedstawione jak działania, lecz jako obiekty targetingu. W przykładzie tym możemy przypisać poszczególnym elementom następujące zadania: obiekty targetingu stanowią linie operacyjne; operacje decydujące – to cele pośrednie oraz stan końcowy jako cel ostateczny. Ważne jest tu, aby osoba reprezentująca dowódcę w czasie odprawy poprzedzającej targetingu potrafiła we właściwy sposób przedstawić sztabowi brygady wspomniane wyżej związki i zależności.

¹² Tamże, s. 81.

¹³ Przykład w oparciu o *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 83–85.

Kiedy ramy operacyjne są zrozumiałe dla wszystkich, sztab przechodzi do określenia problemów dotyczących zadania brygady lub operacji decydującej dla określonego czasu cyklu planowania targetingu. Typowe dostępne środki, ograniczenia czasowe i wytyczne dowódcy zazwyczaj ograniczają dyskusję do dwóch lub trzech problemów. Jak przedstawiono na poniższym przykładzie model analizy dotyczy problemu wynikającego z przeprowadzenia operacji decydującej. Stosownie do priorytetu określonego przez dowódcę obiekt targetingu nr 1 to zniszczenie sił niekoalicyjnych oraz zachowanie zdolności do przeprowadzenia ofensywnej operacji przez rejon odpowiedzialności 10. Brygadowej Grupy Bojowej. Bazując na danych rozpoznawczych oraz ocenie sytuacji, sztab określa, że prawdopodobieństwo przeprowadzenia przez rebeliantów ataku na lokalną komisję wyborczą jest wysokie i dlatego środkiem ciężkości działań przeciwnika będzie zakłócenie wyborów. Jeżeli uda się to udaremnić i pokrzyżować, wówczas rebelianci nie osiągną zamierzonego celu działania. W pierwszej kolejności sztab określa pożądane efekty. W tym konkretnym przypadku, efektem jest brak możliwości i zdolności sił rebelianckich do przeprowadzenia ataku na lokal wyborczy.



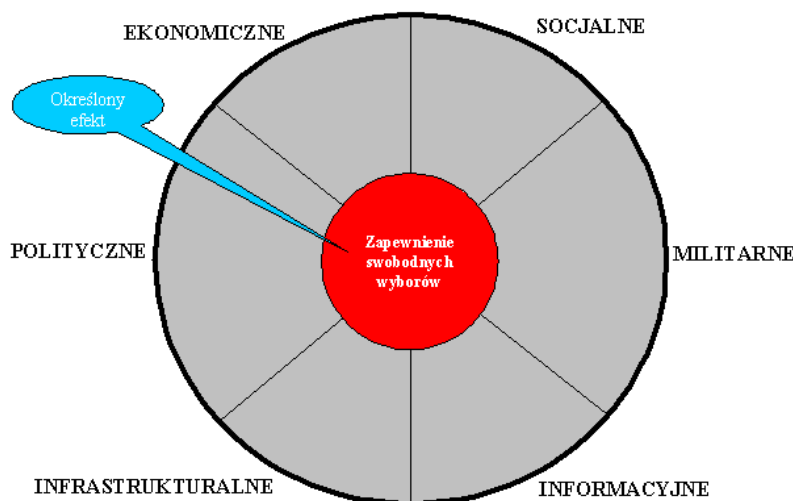
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 83.

Rys. 3. Ramy operacyjne

Kiedy efekt został zdefiniowany, definiowane są czynniki dotyczące problemu. W tym celu stawia się pytanie: jakie wydarzenia, jacy aktorzy lub inne działania wpływają na wynik? Wynikająca z tego dyskusja prowadzi do rozważań dotyczących potencjalnego przeciwnika, wspólnych i wspierają-

cych działań oraz celów. Środek ciężkości i jego właściwości krytyczne, wrażliwości krytyczne oraz sfera oddziaływania wpływają na określanie i selekcje celów wysokoopłacalnych oraz na rekomendacje w zakresie dalszego działania.

Członkowie sztabu dostarczają w ten sposób obszarów funkcjonalnych i ekspertyzy przedmiotu problemu, co stanowi podstawę dyskusji. Rozpoczynając od modelu przeprowadzenia analizy (podobnego do przedstawionego na rysunku 4), planiści rekomendują działania oraz podmioty powiązane z operacjami decydującymi lub z punktami decydującymi określonymi jako problemy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 84.

Rys. 4. Analiza węzłów

Kiedy wszystkie możliwe wyniki zostaną przedyskutowane sztab skupia się na wyselekcjonowaniu celów i określeniu związanych z nimi działań. Takie wyniki mogą zostać przesłane do podwładnych do realizacji lub również do dyskusji albo do określenia możliwości zaangażowania. Dodatkowo, podczas procesu targetingu muszą zawsze być rozważane efekty drugiego i trzeciego rzędu (rys. 5).

Przykłady pożądaných i niepożądaných efektów¹⁴:

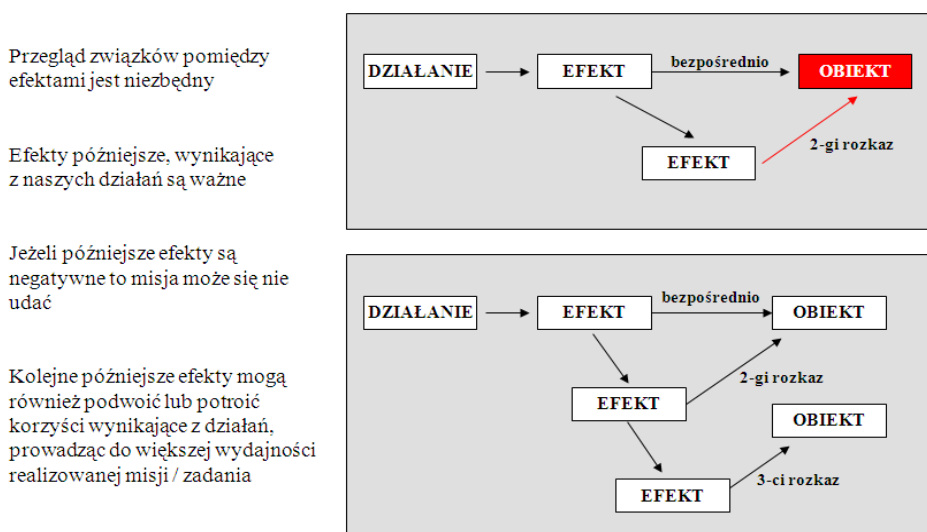
- pożądaný efekt dowódcy brygady: rebelianci odizolowani od ludności;
- rozpoznanie ustaliło, że rebelianci tworzą system dowodzenia w zasadniczo spokojnej prowincji, oraz że zamierzają przeprowadzić duży zamach na lokalną placówkę policji;

¹⁴ W oparciu o przykład z *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 85.

- zgodnie z zamiarem przełożonego dowódca batalionu, w którego rejonie odpowiedzialności wystąpiło takie zagrożenie, odpowiada za przeprowadzenie działań bezpośrednio prowadzących do systemu dowodzenia rebeliantów;

- system dowodzenia rebeliantów został zneutralizowany, a atak na placówkę policji udaremniony, system ten znajdował się w kompleksie religijnym, który podczas działań uległ poważnemu zniszczeniu, dodatkowo z powodu pogłosek, niezadowolenia i negatywnego nagłaśniania sprawy przez lokalne media ludność lokalna wszczęła zamieszki i szereg protestów. Zamieszki wywołały poważne zniszczenia infrastruktury użytku publicznego, co w efekcie spowodowało wzrost bezrobocia i dalszego niezadowolenia wynikającego z obecności sił koalicyjnych.

Powyższy przykład skłania do postawienia pytania: *co należy rozważyć i wdrażać do realizacji, aby uniknąć podobnych konsekwencji?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 85.

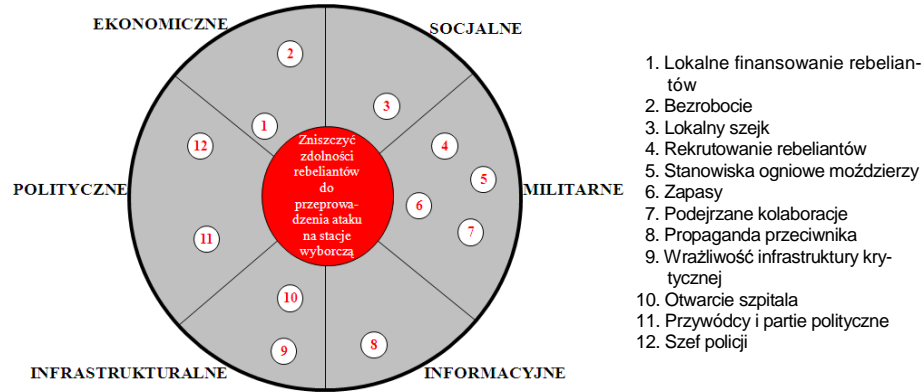
Rys. 5. Pożądanе i niepożądanе efekty

Konkluzją jednoznacznie wynikającą z odprawy poprzedzającej odprawę targetingu jest wspólne posiadanie wiedzy co do zrozumienia wariantów działania, niezbędnych zadań, celów wysokoopłacalnych wraz z ich priorytetyzacją oraz planowanych działań.

Odprawa poprzedzająca odprawę targetingu powinna zakończyć się częściowym opracowaniem tabeli celów wrażliwych czasowo (*Time Sensi-*

tive Matrix – TSM) oraz tabeli synchronizacji¹⁵. W zasadzie należy stwierdzić, że wymienione wcześniej produkty powinny zacząć nabierać właściwych sobie kształtów. Oba są dokumentami roboczymi i mogą (ale nie muszą) być przesłane do podwładnych wraz z FRAGO.

Ponadto, jak widać na rysunku 6, każdy z rozpatrywanych obszarów może zawierać szereg innych elementów wymagających rozważenia.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 86.

Rys. 6. Przykład analizy węzłowej

Odprawa targetingu

Odprawa ma na celu zsynchronizowanie działań z przewidzianymi do ich realizacji środkami w zależności od przewidywanego rozwoju sytuacji. W ostatecznym efekcie celem odprawy jest zamknięcie opracowywania wariantu działania oraz przeprowadzenie jego analizy.

¹⁵ Obiekty wrażliwe czasowo (TSTs) są to obiekty wymagające podjęcia przeciwko nim natychmiastowej reakcji, ponieważ stanowią (lub wkrótce będą stanowić) zagrożenie dla sił własnych lub dlatego, że są to krótkotrwale wyeksponowane na oddziaływanie cele okazjonalne. Obiekty rażenia do grupy TST desygnuje dowódca sił połączonych, co wynika z konieczności zagwarantowania zasadnie wysokiego priorytetu nadawanego natychmiastowemu im przeciwdziałaniu. Duża liczba obiektów wrażliwych czasowo w rejonie operacji wymaga rozwiązania problemów współdziałania pomiędzy różnymi komponentami sił połączonych oraz jednoczesnego zaangażowania wielu wydzielonych sił i środków do wykrywania TST, namierzania, śledzenia, kwalifikowania jako cel, zwalczania i oceny osiągniętych rezultatów. Zob. *Targeting w siłach połączonych DD/3.9, MON, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 2010, s. 59.*

Odprawa trwa dwie godziny i realizowana jest raz w trakcie cyklu planistycznego i zazwyczaj przeprowadzana jest w godzinach pomiędzy 09.00 a 11.00, co trzy dni¹⁶.

Przewodniczy jej szef sekcji S-3 lub zastępca dowódcy. Osoba funkcyjna odpowiedzialna za jej prowadzenie to oficer sekcji S-3 ds. planowania.

W odprawie tej, podobnie jak w odprawie, która ją poprzedza, bierze udział zasadniczy skład sztabu brygady.

Układ odprawy obejmuje:

- aktualną sytuację rozpoznawczą;
- aktualną sytuację wojsk własnych;
- aktualną ocenę za 24 h;
- działania planowane na okres 0–24 h;
- działania planowane na okres 24–48 h;
- synchronizację zadań na kolejny (następny) okres wykonawczy¹⁷.

Tabela 2 przedstawia zestawienie produktów niezbędnych do sprawnego przeprowadzenia odprawy targetingu oraz uzyskiwane w jej efekcie produkty.

Tabela 2. Odprawa targetingu

Dane wejściowe	Dane wyjściowe
<ul style="list-style-type: none"> • Rezultaty z analizy węzłów • Tabela celów wrażliwych czasowo • Tabela synchronizacji • Zaktualizowana ocena sytuacji • Zasadnicze (ważne) działania, meldunki sytuacyjne (rozpoznawcze) • Zestawienie sił i środków 	<ul style="list-style-type: none"> • Odprawa decyzyjna dowódcy • FRAGO (z załącznikami) • Tabela celów wrażliwych czasowo • Tabela synchronizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 88 i 89.

Opracowanie wariantów działania i ich analiza są realizowane podczas odprawy targetingu, chyba że zaistnieje potrzeba i pozwoli na to czas, aby przeprowadzić oddzielne spotkanie poświęcone analizie wariantów działania. Podczas odprawy targetingu sztab dokonuje synchronizacji użycia siły bojowej pododdziału i przypisuje poszczególne środki do realizacji procesu targetingu (rozpoznanie, rażenie i ocena)¹⁸.

W trakcie tej odprawy następuje weryfikacja i aktualizacja listy celów wysokoopłacalnych oraz ponowne weryfikowanie, aktualizowanie i zadaniowanie dostępnych elementów w zakresie zbierania informacji. Na każdym szczeblu działań osobą odpowiedzialną za przebieg i przeprowadzenie tej odprawy jest oficer wyznaczony przez dowódcę (na szczeblu

¹⁶ Zgodnie z przedstawionym wcześniej rytmem pracy brygady.

¹⁷ Zob. *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 88.

¹⁸ Zob. *Effects-Based Operations Brigade...*, wyd. cyt., s. 31–33.

brygady jest to zazwyczaj zastępca dowódcy lub XO¹⁹, a na szczeblu batalionu szef S-3 lub XO).

Zasięg planowania zależy tu od posiadanych przez sztab brygady możliwości i umiejętności w zakresie przewidywania przyszłych operacji. W oparciu o FM 5-0 uważa się, że planiści często popełniają błąd, polegający na podejmowaniu próby przewidywania wydarzeń zbyt odległych w czasie lub na skupianiu się na niewłaściwym horyzoncie planowania. Odprawa targetingu rozpoczyna się od dokonania przeglądu aktualnie prowadzonej operacji oraz zatwierdzonych kolejnych operacji. Realizowana jest poprzez synchronizowanie działań w obszarze operacji przewidywanych.

Planiści muszą szczegółowo przeprowadzić wcześniejszą koordynację działań, aby przygotować się do efektywnego udziału i przeprowadzenia odprawy. Zasadnicze osoby funkcyjne sztabu powinny (w każdym etapie planowania) znać:

szef S-3:

- ostatecznie ukształtowane wytyczne i zamiar dowódcy/ramy operacyjne,
- informację o sąsiednich jednostkach,
- analizę posiadanej siły bojowej (bazując na strukturze organizacyjnej),
- zdefiniowane ramy pola walki;

szef S-2:

- wpływ czynników pogodowych i pory dnia,
- najbardziej prawdopodobny i najbardziej niebezpieczny wariant działania przeciwnika,

- prognozę zagrożenia,

- aktualne cele wysokoopłacalne i wysokowartościowe wraz z ich położeniem,

- obszary szczególnego zainteresowania oraz obszary zainteresowania celami,

- plan rozpoznania;

ECOORD (koordynator efektów):

- MOE i MOP²⁰,

¹⁹ XO – *executive officer* – to oficer wchodzący w skład sztabu ale nie wchodzący do żadnej komórki sztabu.

²⁰ MOE – *Measures of Effectiveness* – środki pomiaru efektywności. MOP – *Measures of Performances* – środki pomiaru realizacji działań. MOE na poziomie strategicznym służą do pomiaru osiąganych celów militarnych oraz efektów uzyskiwanych na tym poziomie. Na poziomie operacyjnym MOP są formowane w zależności od rozwoju działań i mają na celu określenie czy prowadzone działania zmierzają we właściwym (założonym) kierunku. MOE mają na celu pomiar stopnia osiągnięcia celów militarnych oraz ich efektów w związku z strategicznym poziomem działań. Na poziomie taktycznym określa się MOP, które dotyczą działań zdefiniowanych na poziomie operacyjnym. Stosuje się je do określania osiągnięcia (realizacji) zadań. EBAO daje również możliwość określania MOE na poziomie taktycznym, co służy przede wszystkim do oceny efektów działań. Szczegółowe informacje dotyczące budowania MOE i MOP [w:] *Comprehensive Operations Planning Directive COPD, Interim v 1.0, SHAPE 2010*, s. 5–17 i 5–18 oraz *BiSC NATO Information Operations Reference Book, Version 1, 2010*, s. 62 i 95.

- listę celów wysokoopłacalnych i tabelę celów wrażliwych czasowo,
 - dostępność środków ogniowych;
- IOCOORD (koordynator INFOOPS):
- operacje informacyjne (w tym działań psychologicznych oraz spraw publicznych),
 - zasadnicze tezy wiadomości oraz punkty do dyskusji,
 - planowane przedsięwzięcia obejmujące współpracę z ludnością,
 - operacje cywilno-wojskowe i działania organizacji pozarządowych (NGO).

Wyszczególnione powyżej wymagania²¹ dotyczące poszczególnych osób funkcyjnych oraz komórek wchodzących w skład sztabu brygady stanowią jedynie przykład narzędzi i informacji, jakimi planiści muszą się posługiwać w czasie odprawy targetingu. Pozostali członkowie sztabu muszą być przygotowani do rozważania obszarów funkcjonalnych w drobniejszych szczegółach, dotyczących ich zakresów odpowiedzialności. Oficerowie sztabu, którzy nie uczestniczą w odprawach planistycznych, muszą przesłać do przełożonych swoje produkty oraz wymagania informacyjne obejmujące ich obszary działania, tak aby sztab podczas odprawy targetingu dysponował pełnym zakresem materiałów i wiedzy.

Ponieważ odprawa targetingu jest podstawową odprawą, na której prowadzona jest synchronizacja działań, dowódca do jej prowadzenia z reguły wyznacza swojego zastępcę, szefa S-3 lub XO. Przebieg odprawy jest zbliżony do odprawy poświęconej opracowaniu wariantu działania. Odprawa powinna być prowadzona z podziałem na fazy lub w sposób zgodny z planowanymi do realizacji operacjami decydującymi lub w oparciu o grupy zdefiniowanych już problemów. Prowadzący odprawę dokonuje przeglądu układu odprawy oraz linii czasowych przewidzianych dla spraw planistycznych i operacyjnych.

Przeprowadzone badania teoretyczne²² pozwalają stwierdzić, że osoba wyznaczona przez dowódcę do nadzorowania i prowadzenia tej odprawy pełni funkcję arbitrażową w przypadku niezgodności stanowisk a z racji posiadanych kompetencji podejmuje decyzje, które przyjmowane są do dalszego planowania.

Wskazane jest, aby w odprawie tej uczestniczyła możliwie jak największa liczba członków sztabu, którzy posiadają wiedzę oraz doświadczenie z zakresu możliwości i ograniczeń elementów własnych i przeciwnika w ramach swoich obszarów funkcjonalnych. Odprawa stanowi w swojej istocie zebranie ekspertów. Planiści, aby uzyskać rezultat i nie marnować dodatkowego czasu muszą trzymać się układu odprawy i określonych reżimów czasowych. Najczęściej odprawa ta zajmuje od 2 do 3 godzin.

²¹ Zob. *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 90.

²² *Brigade Planning...*, wyd. cyt.; *Battalion Planning...*, wyd. cyt.

Zasadnicza część odprawy targetingu skupia się na poszczególnych okresach targetingu. Wcześniejsze plany poruszane są tylko w wyjątkowych sytuacjach. Tabela synchronizacji targetingu powinna być stosowana jako wsparcie w czasie prowadzenia przeglądu zaplanowanych przez sztab działań, tak aby miał on pewność, że pożądane efekty są osiągnięte. W sytuacji, kiedy okazuje się, że efekty nie są osiągnięte lub gdy dynamika sytuacji powoduje, że poprzedni plan staje się nieefektywny lub przestarzały, plany są stosownie zmieniane, co de facto powoduje, że zasadnicza część czasu planistycznego przeznaczana jest na przewidziany wcześniej targetingu.

Sztab, rozpoczynając odprawę targetingu, posiada już częściowo wypełnioną tabelę synchronizacji targetingu i tabelę synchronizacji działań (zrealizowane to zostało podczas odprawy poprzedzającej odprawę targetingu). W czasie prowadzenia odprawy targetingu poruszane są kwestie realizowanych zadań i celów z nimi związanych. Ponadto potwierdza się uprzednio zaplanowane środki wykrywania celów oraz definiuje dla każdego z celów wysokoopłacalnych środki oddziaływania i oceny. Jak wspomniano wcześniej działania takie mogą być realizowane w oparciu o przyjęte fazy lub zdarzenia.

Sztab rozpoczyna od pierwszego celu wysokoopłacalnego i dokonuje weryfikacji środków przewidzianych do jego wykrycia, rażenia i oceny tego rażenia. Działanie to jest jednoznaczne z wypełnieniem odpowiednimi treściami kolumn w tabeli synchronizacji targetingu. Równocześnie znak taktyczny zadania zostaje umieszczony na mapie i zadanie zostaje wpisane do tabeli synchronizacji działań. Niniejsza procedura realizowana jest w stosunku do wszystkich celów wysokoopłacalnych (aż do ich końca), co w efekcie prowadzi do wypełnionych w całości tabel synchronizacji targetingu oraz działań. Cały cykl realizacji tych przedsięwzięć charakteryzuje się dużą szczegółowością i przebiega zgodnie z czterema czynnościami²³:

- czynność 1. Przydzielenie środków rozpoznania (wykrywania) w celu potwierdzenia lub zaprzeczenia położenia wszystkich przewidywanych (prognozowanych) celów. W zasadzie stwierdzić należy, że czynność ta realizowana jest wcześniej, jeszcze przed odprawą targetingu. Wymagania z nią związane dotyczą szczegółowego określenia związanych zadań dla poszczególnych pododdziałów lub środków. Ważna jest również świadomość, że ruchome cele po wykryciu muszą być śledzone, aż osiągną położenie przewidywane dla celu. Środki rozpoznawcze powinny być planowane do rozmieszczenia w rejonach, w których przewiduje się pojawienie celów wysokoopłacalnych. Dlatego też planowanie rozmieszczenia NAI muszą pokrywać się z tymi celami i dodatkowo ich numeracja musi zostać ujęta w tabeli synchronizacji targetingu;

²³ Tamże, s. 96–98.

- czynność 2. Wybór środka rażenia z ogólnej listy posiadanych i możliwych do wykorzystania środków w celu oddziaływania na wykryty i potwierdzony cel. Następnie dokonuje się wpisania tych danych do kolumny obejmującej środki rażenia w tabeli synchronizacji targetingu oraz w tabeli synchronizacji działań. Przypisywanie celom adekwatnych środków rażenia jest tu bardzo ważne. Czynność ta obejmuje również określenie przez planistów efektów, jakie muszą być osiągnięte. Efekty te mogą być zdefiniowane zarówno jako śmiertelne, jak i nieśmiertelne;

- czynność 3. Określenie i ustalenie priorytetów w zakresie tego, które środki będą prowadzić ocenę efektów działania. Informacje te muszą zostać umieszczone w tabeli synchronizacji targetingu, a następnie muszą zostać zaktualizowane w tabeli synchronizacji działań. Ponadto należy ustalić konkretne zadanie lub wymagania w stosunku do podległego pododdziału w zakresie określonych środków rażenia, które są niezbędne do przeprowadzenia szczegółowej oceny;

- czynność 4. Przeprowadzenie analizy wariantu działania dotyczącego określonego okresu planowania (okresu targetingu). Przełożony określa wcześniej kryteria wariantu, które poddane zostaną analizie. Czynność ta jest realizowana podczas odprawy targetingu w ramach synchronizacji i zazwyczaj nie przewiduje się zwoływania kolejnej celowo na to przeznaczonej odprawy.

Efektem końcowym odprawy targetingu jest posiadanie przez sztab w pełni uszczegółowionego zsynchronizowanego i obudowanego wariantu działania na określony okres czasu. Dodatkowo odprawa targetingu daje planistom możliwość wychwycenia błędów i niezgodności pomiędzy zapisanymi wartościami w tabeli synchronizacji targetingu i tabeli synchronizacji działań. Oba te dokumenty po przedmiotowej odprawie stanowią podstawę do tworzenia rozkazu bojowego. Ważne jest również, aby wnikliwie przypatrywać się rezultatom odprawy decyzyjnej.

Odprawa decyzyjna

Wszystkie zgromadzone w ramach procesu planowania rezultaty przedstawiane są dowódcy w czasie odprawy decyzyjnej. Zaznaczyć tu należy, że na odprawie tej przedstawia się również informacje związane z poprzednim okresem planowania i w tym zakresie przedstawia się rekomendacje, co do zmian, korekt, czy też wzmocnienia działań w ramach poprzednio zatwierdzonych operacji²⁴.

Odprawa decyzyjna przebiega w oparciu o zawarte w poniższej tabeli wytyczne.

²⁴ Zob. *Effects-Based Operations Brigade...*, wyd. cyt., s. 33 i 34.

Tabela 3. Przebieg odprawy decyzyjnej

Poprzedni cykl targetingu/okres planowania
S-2 wyniki rozpoznania: przedstawienie PIR oraz wymagań z zakresu zbierania informacji i środków do tego przewidzianych. S-3 przegląd zaplanowanych celów oraz działań; aktualny status. Jeżeli nie jest zwoływana oddzielna odprawa (ocena sytuacji), wówczas wyniki oceny procesu powinny zostać przedstawione właśnie podczas tej odprawy.
Aktualne operacje
Czas przeznaczony na tematykę aktualnych operacji jest ograniczony i sprowadza się do przedstawienia zaistniałych wymagań, np. S-2 powinno zameldować jedynie zmiany działań i sytuacji przeciwnika, S-3 powinno przedstawić zasadnicze zmiany operacyjne, wytyczne, zmiany w strukturze organizacyjnej, jak również wszystko inne, co wpływa na zatwierdzony wcześniej plan operacji.
Poprzednio zatwierdzony cykl targetingu
Podobnie jak w przypadku meldowania dotyczącego aktualnych operacji przedstawianie poprzedniego cyklu targetingu powinno być realizowane w oparciu o zaistniałe wyjątki i w analogiczny sposób
Proponowany wariant działania
Najważniejszą część odprawy stanowi proponowany wariant działania. Plan musi być czytelnie przedstawiony dowódcy, w sposób pozwalający podjąć decyzję oraz ułatwiający pełniejsze zrozumienie sytuacji operacyjnej. Ponadto planiści powinni ustalić, które z rozpatrywanych wcześniej, w procesie planowania, informacji należy przedstawić dowódcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Brigade Planning...*, wyd. cyt., s. 99.

EFFECTS-BASED APPROACH TO OPERATIONS PLANNING PROCESS ON THE BRIGADE LEVEL

Abstract: Effects-Based Approach to Operations (EBAO) planning implies widely use of all (military and non-military) instruments of influence that may be applied in order to achieve a desired final goal.

Pursuing the EBAO on tactical level results from the freedom of action that commanders on tactical level enjoy and gives them a possibility to examine the conditions and activities in their area of responsibility.

Defining effects applying EBAO that must appear on particular brigade's lines lead to considerations relating to a potential enemy, common and support operations and goals. However, the centre of gravity and its critical characteristics and sensitivity, as well as the scope of its operation determine defining and selecting highly profitable goals and recommendations for further actions.