

DOŚWIADCZENIA



WSPÓŁCZESNE DZIAŁANIA PSYCHOLOGICZNE – STANY ZJEDNOCZONE

pplk dr Tomasz KACAŁA
Akademia Obrony Narodowej

Abstract

The article describes the United States psychological operations (US PSYOP). It presents the US definition of PSYOP, the organization of US PSYOP groups, both active and functioning as the reserve component, as well as the structure of US PSYOP. The US PSYOP equipment encompasses the military state-of-the-art assets and classic tools of psychological influence. Furthermore, the article describes, in detail, the PSYOP proces including preparation, conduct and control of the psychological operations. The process comprises: planning; target audience analysis; development of a series of psychological products; psychological product design; approval of (series of) psychological products; production, distribution and dissemination of psychological products and psychological impact assessment.

Key words – psychological operations, influence, planning, analysis, psychological products, distribution, dissemination, meassure of effectiveness

Wnioski z przeprowadzonej analizy wskazują, że niewątpliwym liderem w światowym środowisku działań psychologicznych pozostają Stany Zjednoczone. Wynika to z wielu czynników, takich jak: nieprzerwany, dynamiczny i ukierunkowany rozwój potencjału sił zbrojnych; ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań zarówno w sferze koncepcyjnej, doktrynalnej, technologicznej, jak i naukowej, wymuszone przez wielokrotne zaangażowanie w prowadzenie działań zbrojnych w różnych częściach świata oraz twórcze rozumienie (postrzeganie) działań psychologicznych.

Działania psychologiczne prowadzone przez siły zbrojne USA są definiowane jako planowe działania mające na celu przekazanie wyselekcjonowanych informacji i wskazówek zagranicznym obiektom oddziaływania z zamiarem wpłynięcia na ich emocje, motywację, rozumowanie i w efekcie zachowanie obcych rządów, organizacji, grup i jednostek. Celem działań psychologicznych w tym ujęciu jest wywołanie

lub wzmocnienie zachowań obiektów oddziaływania, korzystnych z punktu widzenia celów podmiotu realizującego tego typu działania¹.

W ramach struktury Departamentu Obrony USA potencjał działań psychologicznych podległy jest dwóm pionom: Dowództwu Sił Połączonych (*Joint Force Command* – JFCOM) mającemu swoją siedzibę w Norfolk oraz Dowództwu Operacji Specjalnych Stanów Zjednoczonych (*United States Special Operations Command* – USSOCOM) znajdującemu się w bazie Sił Powietrznych MacDill. Dowództwu Sił Połączonych podlega Dowództwo Sił Wojsk Lądowych (*United States Army Forces Command* – FORSCOM), któremu z kolei podlega Dowództwo Spraw Cywilnych i Operacji Psychologicznych Wojsk Lądowych Stanów Zjednoczonych (*United States Army Civil Affairs and Psychological Operations Command* – USACAPOC). Z kolei Dowództwu Operacji Specjalnych Stanów Zjednoczonych podległe jest Dowództwo Operacji Specjalnych Wojsk Lądowych (*United States Army Special Operations Command* – USASOC). Siły działań psychologicznych Stanów Zjednoczonych obejmują jednostki złożone z żołnierzy służby czynnej (4. Grupa Działań Psychologicznych) podległych USASOC oraz z rezerwistów (2. i 7. Grupa Działań Psychologicznych) podporządkowanych USACAPOC.

4. Grupa Działań Psychologicznych jest jednostką zdolną do przerzutu drogą powietrzną. W jej skład wchodzi pięć regionalnych batalionów działań psychologicznych: 1 batalion odpowiedzialny za prowadzenie działań w Ameryce Południowej i Łacińskiej; 5 – południowo-wschodnia Azja, Australia i Oceania; 6 – Afryka z wyłączeniem Egiptu, 8 – południowo-zachodnia Azja z wyłączeniem Turcji oraz obejmująca dodatkowo Egipt, a także 9 – Europa, północna Azja, Arktyka i Turcja. Ponadto w skład grupy wchodzi 3. batalion rozpowszechniania, który jest odpowiedzialny za ten aspekt działań psychologicznych praktycznie w każdym rejonie świata, komórka zajmująca się sprawami regionalnymi/cywilnymi oraz kompania dowodzenia. Każdy z batalionów działań psychologicznych składa się z dwóch kompanii regionalnych, kompanii taktycznej i elementu dowodzenia. Z kolei 3. batalion składa się z elementu dowodzenia, kompanii nadawczej, kompanii drukarskiej, kompanii zajmującej się mediami oraz kompanii rozpowszechniania bezpośredniego².

Dowódcy 4. Grupy Działań Psychologicznych podlegają również oddziały studiów strategicznych przeznaczone do wsparcia każdego z batalionów działań psychologicznych. Ponadto w skład zespołu wchodzi także sekcja edytorska. Oddziały studiów strategicznych prowadzą analizę nastawienia obiektów oddziaływania, przebieg procesu myślowego, motywację i wzorce społeczno-kulturowe, a także różnego rodzaju słabe punkty o bezpośrednim bądź potencjalnym znaczeniu dla amerykańskich działań militarnych prowadzonych w czasie pokoju, kryzysu lub wojny. Na podstawie wyników wywiadu bezpośredniego można stwierdzić, że analitycy wchodzący w skład oddziału studiów strategicznych posługują się blisko 30 językami obcymi, ponad połowa z nich uzyskała tytuł doktora w takich dziedzi-

¹ Ch. Golek, *United States Psychological Operations (PSYOP) Overview*, SETAF PSYOP, 02 March 2009, s. 3.

² Tamże, s. 5.

nach, jak: antropologia, historia, stosunki międzynarodowe, lingwistyka, literatura, politologia, nauki techniczne oraz socjologia.

2. i 7. Grupa Działań Psychologicznych posiadają identyczną strukturę, jak 4. Grupa. Składają się z 4 batalionów taktycznych działań psychologicznych. Bataliony te z kolei obejmują kompanię dowodzenia i 3 kompanie taktycznych działań psychologicznych. Liczący około 230 żołnierzy batalion tego rodzaju ma zadanie wspierać korpus. Poszczególne kompanie, w skład których wchodzi oddział produkcji materiałów psychologicznych i 3 oddziały taktycznych działań psychologicznych (3 zespoły taktycznych działań psychologicznych w każdym) są przeznaczone do wsparcia dywizji. Zasadnicze wyposażenie tych batalionów stanowią rozgłośnie elektroakustyczne.

Potencjał działań psychologicznych Stanów Zjednoczonych obejmuje szerokie spektrum zróżnicowanych technologicznie środków oddziaływania. Podstawowym wyposażeniem wykorzystywanym w działaniach psychologicznych na poziomie taktycznym jest cały zestaw rozgłośni elektroakustycznych (*Family of Loudspeaker Systems* – FOL). Obejmuje on systemy montowane na śmigłowcach, pojazdach, łodziach, a także przenoszone przez żołnierzy (MANPACK). Analiza porównawcza sprzętu technicznego wykazała, że w zależności od środka przenoszenia zasięg systemów elektroakustycznych może wynosić od kilkuset metrów do kilku kilometrów. Rozgłośnie elektroakustyczne zasilane są przez źródła zasilania pojazdów, na których są zamontowane lub wykorzystują własne zestawy baterii. Czas pracy uzależniony jest od natężenia sygnału i wykorzystywanego źródła zasilania. Wnioski z praktycznej działalności potencjału działań psychologicznych wskazują, że z reguły czas pracy nie przekracza kilku godzin, chociaż znane są przypadki ciągłej emisji trwającej kilka dni³.

Ważnym elementem wyposażenia pododdziałów amerykańskich działań psychologicznych są bomby i zasobniki ulotkowe. Doświadczenia z minionych i obecnych konfliktów zbrojnych wskazują, że wymagają one oczywiście zaangażowania dodatkowych środków przenoszenia – samolotów bojowych, transportowych lub śmigłowców, ale są efektywne w osiągnięciu zamierzonych celów. Bomba ulotkowa *M-129E1/E2* mieści w sobie 30 000 standardowych ulotek, osiągając wagę ponad 100 kilogramów. Wążąca po elaboracji prawie 250 kg bomba ulotkowa *PDU-5/B* może pomieścić do 60 000 ulotek. Holowane przez samoloty lub śmigłowce zasobniki pozwalają na zabranie prawie 50 kilogramów, czyli 20 000 ulotek⁴.

Osobnym, niezwykle skutecznym środkiem przekazu wykorzystywanym przez potencjał działań psychologicznych Stanów Zjednoczonych jest samolot *EC-130J Commando Solo*. Samolot ten ma na swoim pokładzie wyposażenie umożliwiająca

³ Podczas operacji przeprowadzonej na przełomie 1989 i 1990 roku w Panamie (*Just Cause*) 24.12.1989–3.01.1990 r. rozgłośnie elektroakustyczne rozmieszczone wokół ambasady Watykanu, gdzie ukrył się Manuel Noriega, praktycznie bez przerwy nadawały muzykę rockową w celu zmuszenia dyktatora do oddania się w ręce Amerykanów. Według innych poglądów prawdziwym celem nadawania tego rodzaju audycji było uniemożliwienie zgromadzonemu tam mediom podsłuchiwanym toczących się wewnątrz ambasady negocjacji dotyczących poddania się gen. M. Noriegi.

⁴ Ch. Golek, wyd. cyt., s. 11.

przygotowanie i nadawanie audycji radiowych z modulacją AM (450 kHz – 2 MHz), FM (30 MHz – 1000 MHz) oraz SW (2 MHz – 30 MHz). Jest on w stanie emitować także audycje telewizyjne. Samoloty tego typu pozostają na wyposażeniu 193. Skrzydła Operacji Specjalnych podporządkowanego Siłom Powietrznym Gwardii Narodowej Pensylwanii⁵.

Szeroko wykorzystywanym przez amerykańskie działania psychologiczne środkiem jest system mediów operacji specjalnych B (SOMS B – *Special Operations Media System Bravo*). Składa się on z dwóch podsystemów: mobilnego radiowego systemu nadawczego i mobilnego telewizyjnego systemu nadawczego. Podsystem radiowy wykorzystuje modulację AM (560 kHz – 1710 kHz), FM (87,5 MHz – 108 MHz) oraz SW (1,5 MHz – 29,9 MHz). Zasięgi dla poszczególnych zakresów wynoszą odpowiednio 80, 33 i 480 km przy zastosowaniu anteny dookólnej oraz 46 km (FM) i 1 600 km (SW) przy zastosowaniu anteny kierunkowej⁶.

Wnioski z przeprowadzonej analizy porównawczej wskazują, że niezwykle rozbudowane zdolności posiadają amerykańskie działania psychologiczne w zakresie drukowania produktów psychologicznych. Dysponują one zarówno stałymi instalacjami drukarskimi – drukarniami stacjonarnymi – mającymi możliwość wysokonakładowego druku wielokolorowych produktów (wydajność dochodzi do 800 000 standardowych ulotek jednokolorowych na dobę). Jakość produktów wielokolorowych jest porównywalna z materiałami przeznaczonymi do użytku komercyjnego.

Przykładem zdolności potencjału działań psychologicznych w analizowanym zakresie jest modułowy system drukujący (*Modular Printing System – MPS*). System ten charakteryzuje się możliwością przerzutu i rozwinięcia na wybranym teatrze działań i jest przeznaczony do średnio- oraz wysokonakładowego druku produktów wielokolorowych. Składa się z 3 modułów. Moduł „A” służy do przygotowania druku i zapewnia możliwość powielania. Może on być rozwijany niezależnie od innych modułów. Moduł „B” obejmuje dwa kontenery wyposażone w dwukolorowe maszyny drukarskie *Heidelberg*. Moduł „C” to kontener, w którym znajduje się wyposażenie służące do finalizowania procesu drukowania (możliwość docinania papieru do pożądanego formatu). System *MPS* ma możliwość drukowania do 550 000 jednokolorowych ulotek na dobę. Nowoczesnym urządzeniem drukującym, które jest wykorzystywane przez potencjał działań psychologicznych USA jest mobilne centrum produkcji materiałów psychologicznych (*Deployable Print Production Center – DPPC*). Obejmuje ono stację roboczą przeznaczoną do przygotowania produktów psychologicznych (*Product Development Workstation*), system risograficzny oraz urządzenie do cięcia papieru (gilotynę). Wydajność systemu wynosi do 93 000 jednokolorowych ulotek na dobę.

Potencjał działań psychologicznych Stanów Zjednoczonych dysponuje rozwiniętym, zautomatyzowanym procesem informacyjnym, w tym systemem przesyłu danych. System dystrybucji produktów psychologicznych (*Product Distribution System – PDS*) umożliwia transmisję, odbieranie, kodowanie i przechowywanie ma-

⁵ M.E. Player, *4th Psychological Operations Group (Abn). Organization and Capabilities*, 4th POG, 2003, s. 29.

⁶ Tamże, s. 30.

teriałów video o jakości spełniającej wymogi emisyjne zarówno na teatrze działań, jak i poza nim. Składa się on z cyfrowego podsystemu dystrybucji materiałów video (*Digital Video Distribution System – DVDS*) oraz zmniejszonego mobilnego terminala satelitarnego (*Downsized Deployable Satellite Terminal – DDST*). Zestaw obsługiwany przez dwóch żołnierzy zapewnia elementom działań psychologicznych wsparcie ze strony jednostki macierzystej (*reachback*)⁷.

Jednakże możliwości amerykańskich działań psychologicznych nie dotyczą jedynie produkcji materiałów psychologicznych. Istotnym elementem jest tu także potencjał w zakresie zbierania danych, które umożliwiają przygotowanie odpowiedniego przekazu (spotów, wiadomości). Służy do tego zestaw elektronicznego zbierania informacji (*Electronic News Gathering Kit*) złożony z kamery wraz z oświetleniem i odpowiednim oprzyrządowaniem. Zestaw pozwala na pozyskiwanie materiału w warunkach ograniczonej widoczności, np. w nocy⁸.

Zaawansowane technologicznie wyposażenie jest bardzo ważnym elementem potencjału amerykańskich działań psychologicznych, ale właściwe jego wykorzystanie uzależnione jest od odpowiedniego oprzyrządowania proceduralnego. Stanowi to kluczowy element niniejszych rozważań, ponieważ pozwala na analizę stosowanego w siłach zbrojnych USA procesu przygotowania i prowadzenia działań psychologicznych. Aktualnie obowiązujące dokumenty doktrynalne i instrukcje szczegółowo charakteryzują przebieg tego wielowymiarowego procesu. Zasadniczo proces przygotowania i prowadzenia działań psychologicznych realizowany jest na szczeblu strategicznym, gdzie decydującą rolę odgrywa Departament Obrony USA oraz na poziomie operacyjnym i taktycznym bezpośrednio związanym z przedsięwzięciami realizowanymi przez jednostki/struktury działań psychologicznych.

Wspomniany proces, określany mianem połączonego (*Joint PSYOP Process*), składa się z 7 faz: planowania; analizy obiektów oddziaływania; opracowania serii produktów działań psychologicznych; projektowania produktów działań psychologicznych; zatwierdzania produktów psychologicznych; produkcji, dystrybucji i rozpowszechniania produktów psychologicznych oraz oceny oddziaływania psychologicznego⁹. Każda z wymienionych faz znajduje zastosowanie na każdym szczeblu prowadzonych operacji (działań). Jako całość, fazy tworzą proces obejmujący przedsięwzięcia, których realizacja jest niezbędna dla pełnej integracji działań (operacji) psychologicznych w ramach strategii wojskowej właściwych geograficznie dowódców sił amerykańskich i osiągnięciu celów w ramach realizacji zadania głównego.

Zasadniczo w **fazie pierwszej** (planowanie) w czasie pokoju oraz w okresie poprzedzającym działania wojenne kluczowe z punktu widzenia szczebla strategicznego jest zatwierdzanie programów psychologicznych. Najwyższym przedstawicielem administracji rządowej biorącym udział w tej procedurze jest podsekretarz obrony do spraw politycznych (*Under Secretary of Defense for Policy – USD/P*). Kolejnym szczeblem zaangażowanym w omawianą procedurę jest zastępca sekre-

⁷ Tamże, s. 35–36.

⁸ Tamże, s. 27.

⁹ *Joint Publication JP 3-13.2 Psychological Operations*, US Joint Chiefs of Staff, Washington DC, 07 January 2010, s. V-1.

tarza obrony ds. operacji specjalnych i konfliktów o małej intensywności (*Assistant Secretary of Defense for Special Operations and Low Intensity Conflicts* – ASD SO/LIC). Najważniejszym wojskowym organem uczestniczącym w zatwierdzaniu produktów i programów psychologicznych jest Sztab Połączony (*Joint Staff*). Kolejne szczeble stanowią właściwi geograficznie dowódcy sił amerykańskich (*Geographic Combatant Commander*) oraz dowódcy Połączonych Zespołów Zadaniowych (*Commander of Joint Task Force* – COMJTF)¹⁰.

Wspomniana faza obejmuje przepływ informacji polegający na przekazywaniu planu (programu) operacji psychologicznych od najniższego szczebla – w tym przypadku właściwego geograficznie dowódcy amerykańskiego – do podsekretarza obrony USA do spraw politycznych. Program operacji psychologicznych zawiera takie kluczowe informacje, jak zamiar działania w zakresie działań psychologicznych, propozycje celów psychologicznych, tematów przekazu oraz tematów, których należy w tym przekazie unikać, potencjalnych obiektów oddziaływania, władz wojskowych właściwych do zatwierdzania produktów psychologicznych, metod przypisania źródła przekazu, środków rozpowszechniania/mediów, źródeł finansowania oraz pomiaru skuteczności oddziaływania. Musi być on uzgodniony z Biurem Sekretarza Obrony (*Office of the Secretary of Defense* – - OSD), innymi organami (jeżeli jest to wymagane) oraz Sztabem Połączonym¹¹.

Na poziomie taktycznym pierwsza faza procesu przygotowania i prowadzenia działań psychologicznych prowadzonych przez amerykańskie siły zbrojne obejmuje określenie celów działań psychologicznych (*Psychological Operations Objectives* – POs), wspierających (szczegółowych) celów działań psychologicznych (*Supporting Psychological Operations Objectives* – SPOs), potencjalnych obiektów oddziaływania (*Potential Target Audiences* – - PTAs) oraz wstępne kryteria oceny psychologicznej¹². Ta faza jest zwykle zintegrowana z wojskowym procesem decyzyjnym stosowanym w siłach zbrojnych USA i obejmuje sformułowanie celów działań psychologicznych wspierających zadanie dowódcy ogólnowojskowego. Cele te z reguły są określane przez wyższe szczeble struktury elementów działań psychologicznych (poziom operacyjny i strategiczny) oraz stanowią ramy opracowania planu działań psychologicznych.

Druga faza – analiza obiektów oddziaływania – polega na weryfikacji i dokładnej analizie potencjalnych obiektów oddziaływania. Idealnym obiektem oddziaływania dla działań psychologicznych są homogeniczne grupy charakteryzujące się takimi samymi warunkami, w których się znajdują oraz takimi samymi czynnikami wrażliwości (potrzebami i pragnieniami)¹³. Dane niezbędne do zainicjowania i przeprowadzenia dokładnej analizy potencjalnych obiektów oddziaływania są pozyskiwane przy wykorzystaniu sił i środków zbierania danych pozostających w gestii

¹⁰ Ch. Golek, wyd. cyt., s. 8.

¹¹ JP 3-13.2..., s. V-3.

¹² FM 3-05.301 *Psychological Operations Process: Tactics, Techniques and Procedures*, US Department of the Army, Washington DC, 30 August 2007, s. IX.

¹³ FM 3-05.30 *Psychological Operations*, US Department of the Army, Washington DC, 15 April 2005, s. 6-2.

wspieranego dowódcy. Wymagania informacyjne charakteryzujące wyniki prowadzonej analizy są zwykle określane we wstępnym etapie fazy planowania w ramach organizacji rozpoznania. Dane pochodzą z szeregu źródeł, zarówno ogólnodostępnych, jak i tych o ograniczonym dostępie, takich jak dokumenty pozyskane z jednostek/pododdziałów, uzyskane w ramach zróżnicowanych studiów i analiz oraz za pomocą środków technicznych. W ramach realizacji przedsięwzięć tej fazy omawianego procesu, grupy i poszczególni odbiorcy są analizowani pod kątem możliwości oddziaływania na nie. Pozwala to na określenie najbardziej odpowiednich sposobów wpływania na obiekty oddziaływania z zamiarem spowodowania reakcji najbardziej pożądanej z punktu widzenia interesów (sił zbrojnych) USA. Wyniki właściwie przeprowadzonej analizy obiektów oddziaływania stanowią podstawę realizacji pozostałych faz procesu, co z kolei warunkuje osiągnięcie celów zawartych w zatwierdzonych programach działań psychologicznych. Analiza trwa przez cały czas przebiegu procesu, uwzględniając uaktualnienia danych pozyskanych w miarę realizacji zadań, zmian zachodzących w środowisku ich realizacji oraz pojawienia się zmian w warunkach funkcjonowania dotychczas zidentyfikowanych obiektów oddziaływania¹⁴.

W ramach analizy obiektów oddziaływania, poza wspomnianym już czynnikami wrażliwości (*vulnerabilities*) oraz warunkami (*conditions*), określane są także tzw. linie perswazyjne (*lines of persuasion*), czyli argumentacja wykorzystywana do uzyskania pożądanego zachowania lub nastawienia obiektów oddziaływania. Ponadto na szczególną uwagę zasługują w tej fazie symbole i podatność (*susceptibility*)¹⁵. Pojęcie symbolu należy tutaj interpretować jako wizualne, dźwiękowe, audiowizualne obiekty posiadające kulturowe lub kontekstowe znaczenie dla obiektu oddziaływania. Natomiast podatność to prawdopodobieństwo „otwartości” obiektu oddziaływania na stosowaną perswazję¹⁶.

W fazie trzeciej ma miejsce opracowanie serii produktów działań psychologicznych. Informacje pozyskane w toku analizy obiektów oddziaływania są wykorzystywane do opracowania produktów, planowania akcji lub serii produktów psychologicznych. Personel działań psychologicznych opracowuje serie produktów psychologicznych, planuje działania, określa najbardziej odpowiednie media, a także sporządza plan realizacji przedsięwzięć z zakresu działań psychologicznych. Każda seria produktów odnosi się do konkretnego celu działań psychologicznych oraz określonego obiektu oddziaływania. Poszczególne serie produktów są następnie weryfikowane pod względem ich przydatności, ilości produktów, czasu realizacji, potencjalnego wpływu na zamierzone obiekty oddziaływania, dokładności stosowanej linii perswazyjnej (stosowności argumentów lub technik), a także dostępności zasobów niezbędnych do ich zastosowania¹⁷.

¹⁴ JP 3-13.2..., s. V-4.

¹⁵ R. Stroh, J. Wendel, *A Primer For Deception Analysis: Psychological Operations' Target Audience Analysis*, IO Sphere, Fall 2007, s. 46.

¹⁶ FM 3.05.301..., s. 2-19-2-20.

¹⁷ JP 3-13.2..., s. V-4.

Faza ta, zgodnie z poglądami amerykańskimi, to złożony, twórczy wysiłek wielu podmiotów mający na celu osiągnięcie efektu synergii zróżnicowanych produktów i działań psychologicznych realizowanych z zamiarem osiągnięcia pożądanej modyfikacji zachowania wyselekcjonowanego obiektu oddziaływania. Zakładany stan końcowy (wspomniana zmiana zachowania) jest sposobem osiągnięcia wspierającego celu działań psychologicznych. Dotychczas zebrane doświadczenia pozwalają na sformułowanie wniosku, iż niezwykle rzadko użyty samodzielnie produkt psychologiczny rzeczywiście wpływa na zachowanie obiektu oddziaływania. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że najlepszym sposobem modyfikowania postawy obiektu oddziaływania jest wewnętrznie spójna i wzajemnie skoordynowana seria produktów i działań psychologicznych realizowanych w oparciu o odpowiednio dobrane środki przekazu (media). Aby właściwie przygotować stosowną serię produktów psychologicznych należy zastosować procedurę składającą się z 5 etapów (zadań): opracowanie arkusza koncepcji serii produktów, opracowanie arkusza rozpowszechniania serii produktów, opracowanie tabeli realizacji (wykonania) serii produktów, opracowanie tabeli transmisji serii produktów psychologicznych oraz przeprowadzenie wewnętrznej weryfikacji serii¹⁸.

Etap opracowania arkusza koncepcji serii produktów inicjuje opracowanie serii produktów działań psychologicznych. Najlepszą efektywność tego przedsięwzięcia osiąga się w przypadku zastosowania schematu pracy zespołowej pozwalającej na zebranie wielu różnych sposobów postrzegania rozwiązania danego problemu w ramach tzw. planu kompleksowego (*comprehensive plan*). Zasadniczym problemem stanowiącym istotę tego etapu jest analiza opracowanego arkusza pod kątem odpowiedzi na pytanie: *jak nakłonić obiekt oddziaływania do przejścia od aktualnie prezentowanych zachowań (postaw) do tych pożądanych?* Arkusz pozwala na dobór odpowiednich produktów, które tego rodzaju zachowanie wywołają u odbiorcy. W etapie drugim ma miejsce opracowanie arkusza rozpowszechniania serii produktów psychologicznych. Obejmuje to określenie kolejności, czasu i miejsca rozpowszechniania określonych produktów stanowiących serię. Niezwykle ważne jest też zdefiniowanie ilości, częstotliwości oraz całkowitego czasu rozpowszechniania danej serii. Trzecim z etapów jest opracowanie tabeli wykonania serii produktów psychologicznych. Jest to graficzne zobrazowanie koncepcji, której celem jest zapewnienie koordynacji i synchronizacji poszczególnych produktów oraz akcji, eliminacja potencjalnych konfliktów wynikających w toku realizacji różnych serii produktów, przedstawienie wspieranym dowództwom i sztabom sposobu wdrożenia danej serii oraz określenie terminów związanych z przygotowaniem produktów. Czwarty etap – opracowanie tabeli transmisji serii produktów – pozwala na właściwe skoordynowanie transmisji produktów psychologicznych za pośrednictwem radia, telewizji, telefonu i innych środków elektronicznej komunikacji. Ma to szczególne znaczenie dla uniknięcia zakłócenia własnej transmisji przez środki walki elektronicznej. Z reguły tego rodzaju koordynację przeprowadza oficer działań informacyjnych lub walki elektronicznej określonego szczebla. Ostatnim z etapów jest wewnętrzna weryfi-

¹⁸ FM 3.05.301..., s. 3-1.

kacja serii produktów psychologicznych. Celem tego etapu jest ocena opracowanej serii produktów działań psychologicznych według określonych kryteriów. Obejmują one: czas wdrożenia (realizacji) serii produktów – czy jest on wystarczający dla osiągnięcia zakładanych celów; rodzaje planowanych produktów; ich kombinację – czy jest odpowiednia do osiągnięcia zakładanych celów; kolejność zastosowania (rozpowszechniania) produktów; stosowność dobranych linii perswazyjnych (argumentów); potencjalne konflikty, które mogą wystąpić w trakcie realizacji różnych serii oraz dostępność wymaganych zasobów¹⁹.

Następną, **czwartą fazą** analizowanego procesu jest projektowanie produktów działań psychologicznych. W praktyce faza ta zawiera 2 istotne elementy: opracowanie koncepcji produktu oraz jego zaprojektowanie. Podczas gdy opracowanie koncepcji produktu odnosi się do sfery *stricte* koncepcyjnej (planistycznej), to zaprojektowanie go odzwierciedla w istocie techniczny aspekt wdrożenia opracowanej koncepcji w formie prototypu produktu lub też jego substytutu (przybliżonej wizualizacji projektu). Wspomniana faza jest inicjowana w momencie zakończenia realizacji poprzedniej fazy – opracowania serii produktów psychologicznych. Dokumenty opracowane w fazie trzeciej (arkusz koncepcji serii, arkusz rozpowszechniania serii oraz tabela wykonania serii produktów) wraz z efektami zadań realizowanych w fazie drugiej (arkusz analizy obiektu oddziaływania) stanowią podstawę opracowania prototypu produktu psychologicznego²⁰.

Zgodnie z aktualnie obowiązującą typologią istnieją trzy podstawowe kategorie produktów psychologicznych: wizualne, dźwiękowe i audiowizualne, które służą do oddziaływania na wybranych odbiorców (audytoria). Zarówno stacjonarne, jak i mobilne komponenty potencjału amerykańskich działań psychologicznych, siły i środki pozostające w dyspozycji sojusznicznych państw i ich sił zbrojnych, a także podmiotów komercyjnych zapewniają profesjonalne przygotowanie i techniczne instrumentarium niezbędne do opracowania oraz wykonania wszystkich rodzajów produktów psychologicznych. Programy działań psychologicznych zawierają listę mediów (środków przekazu), w tym mediów elektronicznych, które zostały zatwierdzone do wykorzystania do produkcji materiałów psychologicznych oraz ich rozpowszechniania w ramach realizacji zadania dowódcy. Kluczowym zadaniem tej fazy jest ocena zrozumienia i poziomu akceptacji argumentów przekazywanych przez produkty psychologiczne obiektom oddziaływania. Wstępne testowanie produktów (*pre-testing*) pozwala na określenie założeń leżących u podstaw testowania wtórnego (*post-testing*) całej serii produktów po przeprowadzeniu rozpowszechniania²¹.

Efektem przedsięwzięć realizowanych w trakcie tej fazy jest opracowanie arkusza wykonania produktu psychologicznego (*Product Action Worksheet* – PAW) określanego też jako polecenie wykonania produktu psychologicznego. Dokument ten stanowi podstawę wykonania produktu psychologicznego, ale również podstawę opracowania narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas wstępnego testowa-

¹⁹ Tamże, s. 3–18.

²⁰ FM 3-05.302 *Tactical Psychological Operations: Tactics, Techniques and Procedures*, US Department of the Army, Washington DC, 28 October 2005, s. 6–18.

²¹ JP 3-13.2..., s. V-5.

nia produktów oraz testowania wtórnego. Zarówno etap koncepcyjny, jak i wykonawczy realizowane są w oparciu o informacje zawarte w arkuszu analizy obiektów oddziaływania i arkuszu koncepcji serii oraz zsynchronizowany z arkuszem rozpowszechniania serii produktów. Wynikiem opracowania produktu jest koncepcja produktu wyrażona w formie treści zawartych w poleceniu wykonania produktu psychologicznego. Jeden produkt jest opracowany w oparciu o jeden arkusz wykonania produktu psychologicznego. Wspomniany arkusz zawiera następujące informacje: numer produktu (akcji), cel działań psychologicznych, wspierający cel działań psychologicznych, serię – inne rozpowszechniane produkty, obiekt oddziaływania, argumenty (symbole) stosowane przez działania psychologiczne, opis mediów (środków przekazu/rozpowszechniania), termin wdrożenia prototypu danego produktu, koncepcję (opis) produktu (akcji) oraz wytyczne dotyczące testowania produktu²².

Istotą fazy piątej jest zatwierdzanie serii produktów psychologicznych. Rzetelnie przeprowadzony i efektywny proces zatwierdzania serii produktów psychologicznych oraz sprawne zarządzanie opracowaniem serii produktów wraz z ich zatwierdzaniem ma fundamentalne znaczenie dla zapewnienia właściwego wsparcia psychologicznego dla inicjowanych, trwających i przyszłych działań (operacji). W trakcie fazy piątej serie produktów psychologicznych przechodzą formalną wewnętrzną weryfikację dokonywaną przez personel działań psychologicznych. Dowódca jednostki działań psychologicznych, która opracowuje serię produktów stanowi pierwszy oficjalny szczebel dowodzenia odpowiedzialny za zatwierdzanie produktów psychologicznych. W trakcie wspomnianego procesu zatwierdzania serii produktów oceniana jest zdolność danej serii produktów psychologicznych do osiągnięcia zakładanego rezultatu, spójność przekazu – korelacja treści zawartych w poszczególnych produktach oraz wybrane do rozpowszechniania środki (media). Po zatwierdzeniu serii produktów przez dowódcę jednostki działań psychologicznych wspomniana seria jest formalnie przedstawiana do zatwierdzenia w ramach ustalonego procesu zatwierdzania serii produktów psychologicznych celem uzyskania ostatecznego zatwierdzenia przez odpowiedniego przełożonego. Po uzyskaniu ostatecznego zatwierdzenia produkt (seria produktów) może zostać następnie skierowana do wykonania i rozpowszechniania. Zatwierdzanie produktów odbywa się na najniższym możliwym szczeblu dowodzenia zgodnie z rozkazem sekretarza obrony USA. Uprawnienia dotyczące ostatecznego zatwierdzenia serii produktów psychologicznych mogą być delegowane do szczebla dowódcy jednostki manewrowej (ogólnowojskowej) w celu zapewnienia terminowego zatwierdzenia i wdrożenia (rozpowszechnia) serii produktów psychologicznych²³.

W przypadku zatwierdzenia serii prototypów produktów psychologicznych jest ona przesyłana do dowódcy zespołu zadaniowego działań psychologicznych (*Psychological Operations Task Force – POTF*) lub dowódcy Elementu Wsparcia Psychologicznego (*Psychological Operations Support Element – PSE*) na poziomie operacyjnym lub do dowódcy kompanii taktycznych działań psychologicznych (*Tactical Psychological*

²² FM 3-05.301..., s. 4-1–4-2.

²³ JP 3-13.2..., s. V-5.

Operations Company – - TPC) na poziomie taktycznym w celu przeanalizowania serii. Kolejną istotną kwestią związaną z procesem zatwierdzania na poziomie taktycznym jest fakt, iż po zatwierdzeniu serii produktów psychologicznych przez dowódcę kompanii taktycznych działań psychologicznych koordynator działań informacyjnych dywizji oraz dowódca dywizji, z zachowaniem wzmiankowanej kolejności, są ostatnimi dwoma organami weryfikującymi daną serię przed przedłożeniem jej właściwemu szczeblom zatwierdzającym. Wspierana jednostka ma możliwość modyfikacji zdefiniowanego niniejszym przepływu projektu produktów psychologicznych, a personel działań psychologicznych powinien dysponować rozwiązaniami alternatywnymi gotowymi do wykorzystania celem zapewnienia ciągłości wsparcia psychologicznego.

W przypadku, gdy seria produktów nie zostanie zatwierdzona jest ona przesyłana z powrotem do komórki opracowującej produkty psychologiczne w celu skorygowania lub udoskonalenia. Gdy seria zostanie zatwierdzona, wtedy zostanie przesłana do kolejnych szczebli dowodzenia określonych w ramach procesu zatwierdzania i ostatecznie przedstawiona do zatwierdzenia dowódcy dywizji lub połączonego zespołu zadaniowego, który na mocy udzielonych mu uprawnień podejmuje ostateczną decyzję. Może on odrzucić projekt serii i skierować ją ponownie do odpowiedniej komórki działań psychologicznych w celu jego dopracowania, zatwierdzić przedłożoną serię produktów po dokonaniu rekomendowanych korekt lub zatwierdzić serię produktów pomimo obiekcji przedstawionych przez jego podwładnych. Zasadniczo w przypadku, gdy zaproponowane zmiany mają charakter „kosmetyczny” dowódca zatwierdza serię produktów psychologicznych, załączając wytyczne dotyczące dokonania niezbędnych zmian. Jedynie w sytuacji, gdy seria produktów w istotnym zakresie nie jest zgodna z założeniami określonymi w dokumentach planistycznych (np. zawiera nieodpowiednie tematy, treść przekazu, niewłaściwe symbole/kolorystykę lub harmonogram rozpowszechniania) może to spowodować odmowę zatwierdzenia serii produktów psychologicznych²⁴.

Faza szósta, to produkcja, dystrybucja i rozpowszechnianie produktów psychologicznych. Zgodnie z poglądami amerykańskimi po zakończeniu procedury zatwierdzania serii i poszczególnych produktów działań psychologicznych rozpoczyna się kolejna faza procesu przygotowania i prowadzenia działań psychologicznych. Faza ta obejmuje tłumaczenie, testowanie wstępne, produkcję, dystrybucję, rozpowszechnianie oraz testowanie wtórne produktów działań psychologicznych. Procedura testowania jest realizowana w tej fazie i weryfikowana w kolejnej fazie wspomnianego procesu. Istotnym elementem analizowanej fazy jest tłumaczenie produktów psychologicznych, które ma miejsce po ich zatwierdzeniu przez wspieraną jednostkę. Przed dokonaniem tłumaczenia należy uwzględnić szereg uwarunkowań. Z punktu widzenia interesów Stanów Zjednoczonych idealnym rozwiązaniem jest wykorzystanie odpowiednio wykształconych obywateli USA, którzy są w stanie dokonywać tłumaczenia z języka angielskiego na wskazany język obcy i *vice versa* bez zakłócania istoty założonego przekazu oraz posiadający wymagane dopuszcze-

²⁴ FM 3-05.301..., s. 5-2.

nie w zakresie dostępu do informacji o określonej klauzuli. Zdając sobie sprawę z trudności w pozyskaniu odpowiednio przygotowanego personelu przyjęte zostały następujące kategorie określające kwalifikacje osób, którym powierzone zostały zadania z tego zakresu:

a) kategoria I – rodzima biegłość w posługiwaniu się językiem obcym (amerykańska klasyfikacja – poziom 4 i 5) oraz zaawansowana sprawność użytkowego wykorzystania języka angielskiego (tłumacze lokalni lub pochodzący spoza obszaru operacji – nie wymagają procedury sprawdzenia w zakresie ochrony danych, z reguły najmniej zaufani w odniesieniu do tłumaczenia złożonych tekstów opracowanych w języku angielskim);

b) kategoria II – obywatele Stanów Zjednoczonych sprawdzeni przez odpowiednie służby sił zbrojnych USA i posiadający dostęp do informacji niejawnych (rodzima biegłość w posługiwaniu się językiem obcym na poziomie 4 i 5 oraz zaawansowana sprawność użytkowego wykorzystania języka angielskiego);

c) kategoria III – obywatele Stanów Zjednoczonych sprawdzeni przez odpowiednie służby sił zbrojnych USA i posiadający dostęp do informacji niejawnych określonych klauzulą „ściśle tajne” (są w stanie zrozumieć zasadnicze treści każdej rozmowy przeprowadzonej w lokalnym dialekcie, odbierać telefony w danym dialekcie, zrozumieć audycje radiowe i wiadomości w tym dialekcie podawane, a także ustne raporty o zróżnicowanym charakterze)²⁵.

Według poglądów amerykańskich, kontrola jakości stanowi kolejny niezwykle istotny etap realizacji szóstej fazy procesu przygotowania i prowadzenia działań psychologicznych. Niezależnie od tego, czy działania psychologiczne wykorzystują organiczne czy zewnętrzne środki produkcji materiałów psychologicznych należy bezwzględnie przeprowadzić kontrolę jakości. Zasadniczo członek sekcji/oddziału/zespołu produkcji materiałów psychologicznych wraz z tłumaczem dokonują sprawdzenia produktów pod kątem jakości. W przypadku produktów wizualnych komórka produkcji materiałów psychologicznych musi sprawdzić czy wstępny przebieg produkcji materiałów jest zgodny z założeniami zdefiniowanymi w ramach oryginału zatwierdzonego prototypu. Tłumacz musi ponadto zweryfikować tłumaczenie, sprawdzając czy przetłumaczony tekst nie uległ zmianie lub zniekształceniu oraz czy zachowany został właściwy układ słów. Produkty dźwiękowe podlegają weryfikacji pod kątem jakości sygnału (występowanie ewentualnych zakłóceń) oraz formatu, w jakim produkt został wykonany. Tłumacz sprawdza czy nagranie jest zrozumiale wyrażone w docelowym języku oraz czy jest ono zgodne z przetłumaczonym skrypcem. Natomiast produkty audiowizualne kontrolowane są pod kątem ich zgodności ze scenariuszem, odpowiedniej jakości nagrania i właściwego formatu umożliwiającego ich emisję. Podobnie jak w przypadku produktów dźwiękowych tłumacz sprawdza zrozumiałość językową przekazu. Istotnym zadaniem zespołu kontrolującego jest upewnienie się, że produkt nie zawiera kulturowych nieścisłości

²⁵ FM 3-05.302..., s. 6-38.

(błędów, rozbieżności, pomyłek). Po zakończeniu kontroli jakości, rozpoczyna się produkcja materiałów psychologicznych na pełną skalę²⁶.

Wykorzystując własne, stacjonarne lub mobilne środki produkcji materiałów psychologicznych, wnioskując o przydzielenie innych sił i środków pozostających w gestii administracji USA lub też zawierając określone umowy z lokalnymi ośrodkami na teatrze działań, struktury amerykańskich działań psychologicznych realizują proces produkcji materiałów psychologicznych. Po sfinalizowaniu wspomnianego procesu produkty są przekazywane podmiotom rozpowszechniającym zgodnie z wcześniej określonym harmonogramem. Przekazywanie produktów jest realizowane za pomocą transportu powietrznego i lądowego albo też za pośrednictwem odpowiednio wydajnych systemów teleinformatycznych. Dystrybucja odbywa się za pośrednictwem środków transportu sił zbrojnych USA lub państw-członków koalicji, sił i środków państwa-gospodarza, przedsiębiorstw państwowych, podmiotów komercyjnych, organizacji pozarządowych, innych agend rządowych lub ich kombinacji²⁷.

Najbardziej odpowiednie środki rozpowszechniania są wyselekcjonowane w toku analizy obiektów oddziaływania oraz studiów dotyczących obszaru działań. Emisje radiowe i telewizyjne, internet, zrzut ulotek z powietrza, nadawanie komunikatów za pomocą rozgłośni elektroakustycznych są tylko niektórymi sposobami rozpowszechniania produktów psychologicznych stosowanymi na całym świecie. Przekaz psychologiczny jest realizowany za pośrednictwem wcześniej zaplanowanej komunikacji bezpośredniej (interpersonalnej) z przedstawicielami lokalnej społeczności. Kluczowym elementem tego rodzaju rozpowszechniania jest właściwe zrozumienie lokalnej kultury, zwyczajów i zasad (wartości), co pozwala na oparte na zaufaniu komunikowanie się z lokalnym odbiorcą (obiektem oddziaływania). Wielokrotnie powtarzane akty komunikacji bezpośredniej z lokalnymi przywódcami, kluczowymi kreatorami opinii i zwykłymi obywatelami to najbardziej efektywna technika wykorzystywana do wsparcia realizacji zadania głównego dowódcy ogólnowojskowego²⁸.

Ostatnią **siódmą fazą** omawianego procesu jest ocena oddziaływania psychologicznego. Istotą tej fazy jest ocena stopnia osiągnięcia celów działań psychologicznych (celów wspierających działań psychologicznych) oraz całościowego wpływu serii produktów psychologicznych na zachowanie obiektu oddziaływania. W każdym momencie seria produktów psychologicznych jest tylko jednym z wielu czynników mających wpływ na zachowanie obiektu oddziaływania. W związku z tym ocena wpływu działań psychologicznych na zachowanie (postawę) obiektu oddziaływania jest przedsięwzięciem niezwykle złożonym, który wymaga zestawienia obiektywnych sposobów pomiaru z pewną dozą subiektywnej analizy oceniającego²⁹.

Ocena oddziaływania psychologicznego oparta jest na dwóch podstawowych działaniach: testowaniu (zarówno wstępnym, jak i wtórnym) zwykle dotyczącym konkretnego produktu oraz zapewnieniu skuteczności działań psychologicznych na

²⁶ FM 3-05.301..., s. 6-1.

²⁷ JP 3-13.2..., s. V-5.

²⁸ Tamże.

²⁹ FM 3-05.301..., s. 7-1.

przestrzeni określonego czasu. Ostatnie z przedsięwzięć realizowane jest na podstawie analizy wskaźników wpływu (*impact indicators*) i określeniu, w jakim stopniu wspierające cele działań psychologicznych i w konsekwencji (główne) cele działań psychologicznych zostały osiągnięte. Inne ważne z punktu widzenia oceny działań psychologicznych aspekty są poruszane w trakcie realizacji pozostałych faz procesu. Na przykład kwestionariusze są opracowywane w fazie czwartej, natomiast testowanie wtórne rozpoczyna się już w fazie szóstej. Wskaźniki oceny skuteczności są określone w trakcie planowania działań, które realizowane jest w fazie pierwszej i podlegają doprecyzowaniu w fazie drugiej. Jednakże właściwe zbieranie danych oraz ich analiza ma miejsce w końcowej fazie omawianego procesu³⁰.

Na szczególną uwagę zasługuje tu dokładniejsze zdefiniowanie sposobów dokonywania oceny skuteczności działań psychologicznych. Do najbardziej rozpowszechnionych ocen tego rodzaju należą: ocena skuteczności (*Measure of Effectiveness* – MOE), czyli poszukiwanie bezpośredniej relacji pomiędzy rozpowszechnionym przekazem a określonym zachowaniem obiektu oddziaływania; ocena osiągnięcia celu (*Measure of Objective* – MOO) to próba odpowiedzi na pytanie, czy obiekt oddziaływania zachowuje się zgodnie z założonymi celami operacji (określonymi przez dowódcę) w wyniku przeprowadzonych wobec niego działań psychologicznych oraz ocena rezultatów (*Measure of Merit* – MOM) jako reakcji obiektu oddziaływania na konkretną akcję psychologiczną³¹. W ramach oceny działań psychologicznych wykorzystywane są również inne sposoby dokonywania oceny, np. ocena działalności (MOP – *Measure of Performance*) odzwierciedlającą stopień zgodności realizowanych przedsięwzięć z wcześniej opracowanym planem³².

Istotnym elementem oceny działań psychologicznych jest określenie kryteriów dokonania tejże oceny. Opracowanie kryteriów rozpoczyna się już w fazie planowania (faza pierwsza). Celem ich opracowania jest określenie zmian zachodzących w zachowaniu obiektu oddziaływania w miarę prowadzenia działań psychologicznych. Kryteria z reguły przyjmują formę pytań, np. ile improwizowanych urządzeń wybuchowych (*Improvised Explosive Devices* – IED) zostało podłożonych wzdłuż trasy zaopatrzenia wykorzystywanej przez siły koalicji w okolicy miejscowości X w miesiącu Y i jakie straty to za sobą pociągnęło? Wspomniane już wskaźniki wpływu stanowią odpowiedź na postawione pytanie. Nie można jednak pominąć wpływu wydarzeń zachodzących spontanicznie (*spontaneous events*) i niebędących wynikiem działań psychologicznych.

Istotą ostatniej fazy procesu przygotowania i prowadzenia działań psychologicznych według zapisów zawartych w amerykańskich instrukcjach i regulaminach jest analiza trendów pojawiających się w zachowaniach obiektów oddziaływania przed, w trakcie i po zakończeniu działań psychologicznych prowadzonych w odniesieniu do tych odbiorców (audytoriów) – czy pożądane zachowania nasilają się, czy też

³⁰ Tamże, s. 7-4.

³¹ R.L. Perry, *A Multi-Dimensional Model for PSYOP Measures of Effectiveness*, IO Sphere, Spring 2008, s. 10.

³² M. Wrzosek (red.), *Planowanie i organizowanie czynności fazy „Kontrola” cyklu decyzyjnego w obszarze rozpoznania. Praca naukowo-badawcza pk.: KONTROL-7*, AON, Warszawa 2009, s. 121.

zanikają? Jest to przedsięwzięcie wymagające, silnie uzależnione od właściwego i kompleksowego planowania, ciągłej analizy oraz koordynacji wysiłków poszczególnych elementów.

Amerykańskie działania psychologiczne charakteryzują się przede wszystkim, podobnie jak całość sił zbrojnych USA, ustawicznym rozwijaniem potencjału we wszelkich możliwych aspektach ich realizacji. Założenia przygotowania i prowadzenia oddziaływania w sferze psychologicznej i informacyjnej oparte zostały na precyzyjnym sformułowaniu celów (zadań) stawianych przed strukturami przeznaczonymi do ich wykonywania. Stąd też niezwykle precyzyjne zdefiniowanie obszaru zainteresowania działań psychologicznych, zarówno w sferze *stricte* wojskowej, jak i szerzej rozumianej sferze realizacji polityki zagranicznej państwa. Wspomniane już struktury podlegają ciągłej weryfikacji po to, aby maksymalnie wykorzystać posiadany potencjał i uniknąć dublowania wysiłku. Dlatego też amerykańskie działania psychologiczne charakteryzują się wysokim stopniem specjalizacji w sferze tak funkcjonalnej, jak i geograficznej. Ponieważ Stany Zjednoczone realizują swoje polityczne interesy w różnych częściach świata i z okresowo zmiennym natężeniem, pojawiła się potrzeba kwantytatywnej modulacji potencjału działań psychologicznych. Rozwiązaniem zaistniałej sytuacji problemowej wydaje się być możliwość szybkiego zmobilizowania dużej liczby przygotowanych rezerw osobowych – rezerwistów działań psychologicznych, którzy są w stanie skutecznie wspierać żołnierzy służby czynnej prowadzących działania psychologiczne. Potrzeba szybkiej reakcji na dynamicznie zmieniającą się sytuację psychologiczną w określonym miejscu globu spowodowała wprowadzenie na wyposażenie amerykańskich działań psychologicznych szerokiego spektrum wyposażenia i sprzętu wojskowego – od rozgłośni elektroakustycznych, bomb ulotkowych, poprzez samolot działań psychologicznych EC – 130 E, mobilne systemy mediów operacji specjalnych po tradycyjny, ale niezwykle bogaty potencjał sił zbrojnych USA w zakresie druku materiałów psychologicznych. Takie bogactwo dostępnych produktów wymagało naturalnie stworzenia systemu dystrybucji, zarówno klasycznej (fizyczny transport produktów), jak i elektronicznej (wysoko wydajne systemy teleinformatyczne). Amerykańskie działania psychologiczne posiadają również zdolność zbierania danych, wykorzystywanych m.in. w toku szeroko rozumianej analizy oraz oceny skuteczności oddziaływania. Najistotniejszym jednak z punktu widzenia badanych zagadnień elementem jest odpowiednie oprzyrządowanie proceduralne. Stany Zjednoczone w toku prowadzonych przez siebie działań psychologicznych wypracowały bardzo precyzyjnie zdefiniowaną procedurę przygotowania i prowadzenia tego typu działań. Obejmuje ona 7 faz podzielonych częściowo na etapy. Pozwala to na właściwe wykonywanie poszczególnych czynności nawet przy braku doświadczenia czy gruntownej wiedzy ze wspomnianego zakresu.

Bibliografia

- FM 3-05.30 Psychological Operations*, US Department of the Army, Washington DC, 15 April 2005
- FM 3-05.301 Psychological Operations Process: Tactics, Techniques and Procedures*, US Department of the Army, Washington DC, 30 August 2007
- FM 3-05.302 Tactical Psychological Operations: Tactics, Techniques and Procedures*, US Department of the Army, Washington DC, 28 October 2005
- Golek Ch., *United States Psychological Operations (PSYOP) Overview*, SETAF PSYOP, 02 March 2009
- Joint Publication JP 3-13.2 Psychological Operations*, US Joint Chiefs of Staff, Washington DC, 07 January 2010
- Perry R.L., *A Multi-Dimensional Model for PSYOP Measures of Effectiveness*, IO Sphere, Spring 2008
- Player M.E., *4th Psychological Operations Group (Abn). Organization and Capabilities*, 4th POG, 2003
- Stroh R., Wendel J., *A Primer For Deception Analysis: Psychological Operations' Target Audience Analysis*, IO Sphere, Fall 2007
- Wrzosek M.(red.), *Planowanie i organizowanie czynności fazy „Kontrola” cyklu decyzyjnego w obszarze rozpoznania. Praca naukowo-badawcza pk.: KONTROL-7*, AON, Warszawa 2009
-

CONTEMPORARY PSYCHOLOGICAL OPERATIONS – USA

The conclusions of the analysis indicate that the United States is the undoubted leader in the global environment of psychological operations. This is due to many factors, such as the continuous, dynamic and targeted capability development of the US armed forces; the constant search for new solutions in terms of conceptual, doctrinal, technological, and scientific dimensions. Moreover, it results from the repeated involvement of the US in the conduct of military activities in various parts of the world and the creative understanding (perception) of psychological operations.

Psychological operations conducted by U.S. armed forces (US PSYOP) are defined as planned activities conducted to convey selected messages and guidance to foreign target audiences in order to influence their emotions, motivations, reasoning and, ultimately, the behaviour of foreign governments, organisations, groups or individuals. The purpose of psychological operations is to initiate or strengthen the behaviour of target audiences supporting the achievement of their objectives determined by an entity performing such activities¹.

Within the framework of the Department of Defense, PSYOP capabilities are subordinated to two bodies: Joint Forces Command (JFCOM), located in Norfolk,

¹ Ch. Golek, *United States Psychological Operations (PSYOP) Overview*, SETAF PSYOP, 02 March 2009, p. 3.

and US Special Operations Command (USSOCOM), established at McDill Air Force Base. The United States Army Forces Command (FORSCOM), being a superior HQ for the United States Army Civil Affairs and Psychological Operations Command (USACAPOC), is subordinated to JFCOM. In turn, the United States Army Special Operations Command (USASOC) is subordinated to USSOCOM. The commands supervise US PSYOP units, both active (4th Psychological Operations Group) and reserve (2nd and 7th Psychological Operations Groups).

The 4th Psychological Operations Group (4th POG) is an airborne unit consisting of five regional PSYOP battalions: 1st battalion is responsible for the operations in South and Central America; 5th - South-East Asia, Australia and Oceania; 6th - Africa except Egypt; 8th - South-West Asia, excluding Turkey and including Egypt; and 9th - Europe, northern Asia, the Arctic and Turkey. In addition, the group includes the 3rd dissemination battalion, which is responsible for this aspect of psychological operations in almost every region of the world, the cell dealing with regional/civil issues and HQ Company. Each of the psychological operations battalions consists of two regional companies, a tactical PSYOPS company and command and control (C2) element. 3rd battalion consists of a C2 element, a broadcast company, a print company, a media company, and a face-to-face (F2F)/dissemination company².

4th POG also includes strategic study departments designed to support each of the PSYOPS battalions and an editorial section. The departments conduct strategic studies analysing target audiences, their reasoning, motivations, and socio-cultural patterns, as well as various vulnerabilities that may have a direct or potential relevance to U.S. military operations conducted in peacetime, crisis or war. On the basis of direct interviews, one can draw the conclusion that analysts who work for the strategic study department speak nearly 30 foreign languages and more than half of them hold a PhD in such fields as anthropology, history, international relations, linguistics, literature, political science, technical science and sociology.

2nd and 7th PSYOP Groups have the same structure as 4th POG. They consist of four tactical psychological operations battalions that include an HQ company and three tactical psychological operations companies. Numbering about 230 soldiers, the battalion of this type is designed to support the level of corps. Individual companies, which include a production team and 3 tactical psychological operations teams (3 tactical PSYOP teams - TPTs - in each) are intended to support the division level. The basic equipment of these battalions includes loudspeakers.

US PSYOP assets cover a broad spectrum of diverse technological means of influence. The main equipment used for the purpose of psychological operations at the tactical level is an entire set of loudspeakers (Family of Loudspeaker Systems - FOL). It includes systems mounted in helicopters, vehicles, boats, and carried by soldiers (MANPACK). Comparative analysis of technical equipment showed that, depending on the means of transportation, loudspeaker systems can be heard from a distance ranging from several hundred metres to several kilometres. Loudspeakers are powered by the electric power source of the vehicles they are mounted in or they

² Ibid., p. 5.

use their own battery packs. Working time depends on the intensity of the signal and power source used. Conclusions drawn from the practice of US psychological operations indicate that, as a rule, FOL working time does not exceed a few hours, though there have been some cases of continuous emission lasting up to several days³.

Leaflet bombs and static-line boxes are important elements of equipment remaining at the disposal of US psychological operations units. Experiences from past and present conflicts indicate that they require, of course, involvement of additional means of delivery - - combat or transport aircraft or helicopter - but they are effective in achieving the desired objectives. The M-129E1/E2 leaflet bomb may contain 30 000 standard leaflets and weighs over 100 kilogrammes. Weighing nearly 250 kilogrammes (fully loaded), the PDU-5/B leaflet bomb may contain up to 60 000 leaflets. Static-line boxes that are pulled behind airplanes or helicopters weigh nearly 50 kilogrammes and may include 20 000 leaflets⁴.

Another, highly effective means of communication used by US PSYOPS is the EC-130J Commando Solo. This aircraft conducts psychological operations and civil affairs broadcast missions in the standard AM, FM, HF, TV, and military communications bands. It is also capable of transmitting television programmes. 193rd Special Operations Wing, a unit of the Air Force National Guard of Pennsylvania, is equipped with the weapon system⁵.

Special Operations Media System Bravo (SOMS B) is widely used by US PSYOP. It consists of two subsystems: Mobile Radio Broadcast System and Mobile TV Broadcast System. The radio subsystem uses AM, FM and SW bands. The ranges are, respectively, 80, 33 and 480 km using an omni-directional antenna and 46 km (FM) and 1 600 km (SW) using directional antennas⁶.

The conclusions of the comparative analysis indicate that US PSYOP units present an expanded capability to print psychological products in the field. They also have fixed printing installations with the ability to print a high-volume of multicolour-products (up to 800 000 standard one-colour leaflets per day). Product quality is similar to materials intended for commercial use.

An example of the US PSYOP capability in the area analysed is the Modular Printing System (MPS). This system is characterised by the possibility of its deployment in a chosen theatre of operations and is designed for medium- and high-volume print of multi-coloured products. It consists of three modules. Module „A” is used for print preparation and provides the ability to reproduce psychological

³ During the operation carried out at the turn of 1989 and 1990 in Panama (Just Cause) from 24 December 1989 to 3 January 1990, US PSYOP loudspeakers surrounded the Vatican embassy where Manuel Noriega was hiding. The loudspeakers broadcast loud rock music in order to force the dictator to give up and surrender to US troops. According to other views, the real purpose of broadcasting was to prevent the media gathered around the embassy from eavesdropping on the ongoing negotiations with Gen. M. Noriega.

⁴ Ch. Golek, *op. cit.*, p. 11.

⁵ M.E. Player, *4th Psychological Operations Group (Abn). Organization and Capabilities*, 4th POG, 2003, p. 29.

⁶ *Ibid.*, p. 30.

products. It can be developed independently of the other modules. Module „B” comprises two containers equipped with two-colour Heidelberg printing machines. Module „C” is a container with the equipment for finalising the printing process (the possibility of cutting print products into the desired format). The MPS has the ability to print up to 550 000 one-colour leaflets per day.

The Deployable Print Production Centre (DPPC) is a modern printing device used by US PSYOP. It includes a workstation designed for preparing psychological products (Product Development Workstation), the RISO system and paper cutting machine. System efficiency is up to 93 000 one-colour leaflets per day.

The psychological potential of the United States is characterised by the advanced automated information process, including data transfer system. The Product Distribution System (PDS) enables transmission, receiving, encoding and storage of high quality video materials that meet emission requirements for both the theatre of operation and its surroundings. It consists of the Digital Video Distribution System (DVDS) and the Downsized Deployable Satellite Terminal (DDST). The PDS is operated by two soldiers and provides PSYOP Support Elements with support coming from its parent unit (reachback)⁷.

However, the US PSYOP capabilities do not only apply to the production of psychological products. An important element is also the potential for data collection that allows the appropriate message preparation (video spots, news, etc.). The Electronic News Gathering Kit is a means to perform the task. The kit consists of specialised cameras equipped with an additional lighting device and appropriate instruments. It allows for the acquisition of data in the conditions of limited visibility (e.g. at night)⁸.

High-tech equipment is a very important element of US PSYOP potential but its proper utilisation is dependent on adequate procedural instrumentation. This is the key element of the considerations which allow for the analysis of the PSYOP process applied by the US armed forces. The process of preparing and conducting psychological operations features, in detail, in current US doctrinal documents and instructions. Essentially, the PSYOP process is carried out at the strategic level, where the US Department of Defense plays the decisive role. Moreover, it is conducted at the operational and tactical levels that are directly related to the undertakings performed by US PSYOP units and structures.

The process, referred to as *Joint PSYOP Process*, consists of seven phases: planning; target audience analysis; development of a series of psychological products; design of psychological products; product approval; production, distribution and dissemination of psychological products and psychological impact assessment⁹. Each of these phases is applied at every level of military operations (actions). As a whole, the phases form a process involving undertakings required for the full integration of psychological activities (operations) within the framework of military

⁷ Ibid., p. 35-36.

⁸ Ibid., p. 27.

⁹ *Joint Publication JP 3-13.2 Psychological Operations*, US Joint Chiefs of Staff, Washington DC, 07 January 2010, p. V-1.

strategy implemented by relevant geographic commanders of US forces and for the achievement of mission objectives.

Basically, in the first phase (planning), both in peacetime and in the period preceding war, the approval of psychological programmes seems to be the key element. The highest representative of the US government involved in the procedure is the Under Secretary of Defense for Policy (USD/P). The next lower level involved in the procedure in question is Assistant Secretary of Defense for Special Operations and Low Intensity Conflicts (ASD SO/LIC). The most important military authority involved in approving psychological products and programmes is the Joint Staff and, next, the Geographic Combatant Commander and Commander of the Joint Task Force (COMJTF)¹⁰.

The first phase involves the flow of information in the frames of sharing plans (programmes) of psychological operations from the lowest level - in this case the relevant US geographic commander - to the Under Secretary of Defense for Policy. The PSYOP programme includes such key information as the PSYOP concept of operation, the proposed psychological objectives and themes to be emphasised and those which should be avoided, potential target audiences, the military authorities competent for approval of psychological products, the methods of source attribution, the means of dissemination/media, finance, and measuring effectiveness. The Office of the Secretary of Defense (OSD), other authorities (if required) and the Joint Staff¹¹ must be consulted.

At the tactical level, the first phase of the PSYOP process includes determination of the Psychological Operations Objectives (POs), Psychological Operations Supporting Objectives (SPOs), Potential Target Audiences (PTAs) and the preliminary criteria for psychological evaluation¹². This phase is usually integrated with the Military Decision-Making Process applied by the US armed forces. It also includes the development of PSYOP objectives in support of the force commander's mission. These objectives are usually determined by the higher levels of the PSYOP structure (operational and strategic level) and make a framework enabling development of the PSYOP operation plan (OPLAN).

The second phase - target audience analysis - includes verification and thorough analysis of potential target audiences. The preferred PSYOP target audience is characterised as a homogeneous group of people living in the same conditions and experiencing the same vulnerabilities (needs and desires)¹³. The data necessary to initiate and carry out thorough analysis of a potential target audience is obtained by the use of data collection means and remains the responsibility of the supported commander. Information requirements highlighted by the results of analysis are usually determined in the preliminary stage of the planning phase when the

¹⁰ Ch. Golek, op. cit., p. 8.

¹¹ *JP 3-13.2...*, p. V-3.

¹² *FM 3-05.301 Psychological Operations Process: Tactics, Techniques and Procedures*, US Department of the Army, Washington DC, 30 August 2007, p. IX.

¹³ *FM 3-05.30 Psychological Operations*, US Department of the Army, Washington DC, 15 April 2005, p. 6-2.

intelligence system is organised. The data comes from a number of sources, both public (open) and those of limited access, such as documents obtained by units/sub-units, as a result of different studies and analyses, and by technical means. In this phase of the process, groups and individuals are analysed for the purpose of the possible effects that can be achieved on them. It enables identification of the most appropriate ways of influencing target audiences with the intent to cause a reaction that is the most desirable from the point of view of the US armed forces. The results of target audience analysis form the basis for the conduct of the remaining phases of the process, which in turn determines the attainment of the objectives contained in the approved psychological programmes. Analysis continues throughout the whole process, taking into account the updating of data obtained as the tasks are carried out by US troops, changes in the environment and the functioning of approved target audiences are observed¹⁴.

During target audience analysis, apart from the already mentioned factors such as vulnerabilities and conditions, there are also lines of persuasion that include the arguments used to obtain the desired behaviour or attitude of target audiences. In addition, symbols and susceptibility play a very important role in this phase¹⁵. The notion of symbol should be interpreted here as visual, audio, audio-visual objects with cultural or contextual meaning for a certain target audience; whereas, the susceptibility means the likelihood of „openness” from the target audience on applied persuasion¹⁶.

In the third phase, development of a series of psychological products takes place. Information obtained in the course of target audience analysis is used for product development, planning psychological actions or a series of psychological products. PSYOP staff develop a series of psychological products, plan psychological actions, determine the most appropriate media, and draw up a PSYOP plan. Each product line refers to the specific PSYOP objective and target audience. The different series of products are then verified in terms of their usefulness, quantity, execution time, potential impact on the intended target audience, accuracy of the used lines of persuasion (appropriateness of arguments or techniques), as well as the availability of resources necessary for their application¹⁷.

This phase, in accordance with the US views, is a complex, creative effort of many entities striving to achieve the synergy of different psychological products and actions. It also leads to achievement of the desired behaviour modification. The expected end state (change of behaviour) is a way of achieving the objective of supporting psychological operations. The experience gained so far will lead to the conclusion that, very rarely, a single psychological product actually affects the behaviour of a selected target audience. The results of the study show that the best way to modify the attitude of a target audience is an internally consistent and mutually

¹⁴ JP 3-13.2..., p. V-4.

¹⁵ R. Stroh, J. Wendel, *A Primer For Deception Analysis: Psychological Operations' Target Audience Analysis*, IO Sphere, Fall 2007, p. 46.

¹⁶ FM 3.05.301..., p. 2-19-2-20.

¹⁷ JP 3-13.2..., s. V-4.

coordinated series of products and activities carried out on the basis of appropriately selected media. To properly prepare the appropriate series of psychological products, one should follow a procedure consisting of 5 steps: development of series concept worksheet, development of series dissemination worksheet, development of series execution matrix, development of transmission matrix and conducting an internal series review board¹⁸.

Completion of a series concept worksheet initiates development of a series of psychological products. The greatest effectiveness of the step undertakings is achieved by the use of the teamwork scheme application allowing the collection of many different ways of perceiving the issue within the framework of the so-called comprehensive plan. The fundamental underlying problem of this step is to analyse the prepared sheet for answers to the question: how to persuade a target audience to make the transition from current behaviour (attitude) to the desired one? The sheet allows for the selection of appropriate products that trigger the desired kind of behaviour from a target audience.

The second step is the development of a series dissemination worksheet. It includes determining the sequence, time and location of product dissemination. It is also very important to define the quantity, frequency and total duration of series dissemination.

The third stage is development of a series execution matrix. It is a graphic illustration of the concept which aims to ensure coordination and synchronisation of individual products and actions. Deconflictation of these undertakings and a presentation to supported commanders and staffs as to how and when a given series will be executed are also important at this stage.

The fourth step - the development of a transmission matrix - includes coordination of PSYOP product transmissions using radio, television, telephone and other means of electronic communications. This is particularly important to avoid disruption to one's own transmissions by means of one's own Electronic Warfare assets. As a rule, this kind of coordination is carried out by Information Operations or an Electronic Warfare officer of a particular level.

The final stage is an internal series review board. The purpose of this step is to evaluate the developed series of psychological products according to specific criteria. These include: the duration of series execution - whether it is long enough for the achievement of the desired behavioural response; types of planned products; their combination – if it is adequate to achieve the objectives; sequence of dissemination; appropriateness of the selected line of persuasion (arguments); potential conflicts that may arise during the implementation of the various series and the availability of required resources¹⁹.

The next, fourth, phase of the analysed process is product development and design. In practice, this phase includes two essential elements: developing the concept of a product and its design. While the product concept development refers to

¹⁸ *FM 3.05.301...*, s. 3-1.

¹⁹ *Ibid.*, p. 3-18.

the sphere of conceptual (planning) activity, the design, in fact, reflects the technical implementation of the concept developed in the form of a product prototype or its substitute (approximate visualisation of the project). The phase is initiated after completion of the previous phase - development of a series of psychological products. Documents developed during the third phase (series concept worksheet, series dissemination worksheet and series execution matrix), together with the documents developed in the second phase (target audience analysis worksheet), are the basis for the development of product prototype(s)²⁰.

According to currently applied typology, there are three basic categories of psychological products: visual, audio, and audio-visual. Their purpose is to influence selected target audiences. Both stationary and mobile components of US PSYOP capabilities, assets remaining at the disposal of the Allied countries and their armed forces, as well as commercial entities, provide professional preparation and technical instruments necessary for the development and production of all types of psychological products. Psychological programmes contain a list of media, including electronic, which have been approved for use in the production and dissemination of psychological products in the context of a commander's mission. The key task of this phase is to assess the level of understanding and acceptance of the arguments presented to target audiences by psychological products. Preliminary testing of the products (pre-testing) allows determination of the assumptions underlying the secondary testing of (post-testing) series of products after their dissemination²¹.

The result of undertakings executed during this phase is development of a product action worksheet (PAW). This document constitutes the basis for the development of the psychological product and also for the development of research tools used during the initial and secondary testing of the product. Both the concept and executive stages are based on the information contained in the target audience analysis worksheet and series concept worksheet and synchronised with the series dissemination worksheet. The result of product development is the concept of the product described in the form of PAW. One product is developed on the basis of one PAW. The sheet contains the following information: the product (action) number, psychological objective, supporting psychological objective(s), the series of products - other disseminated products, target audience, the arguments (symbols) used by PSYOP, description of the media/ways of dissemination, the product prototype implementation deadline, the concept (description) of the product (action) and guidelines for product testing²².

The essence of the fifth phase is approval the series of psychological products. An appropriately held, efficient approval process and effective management of the development of a product series, along with their approval, is of paramount importance for ensuring proper psychological support for the initiated, ongoing and future activities (operations). During the phase, psychological products undergo formal internal verification carried out by PSYOP personnel. The commander of the

²⁰ *FM 3-05.302 Tactical Psychological Operations: Tactics, Techniques and Procedures*, US Department of the Army, Washington DC, 28 October 2005, p. 6–18.

²¹ *JP 3-13.2...*, p. V-5.

²² *FM 3-05.301...*, p. 4-1–4-2.

psychological operations unit which develops a series of products is the first official level of command and control structure responsible for approving psychological products. During this process, the approval of a product series, a series of psychological products is assessed as to whether it will be able to achieve the desired effect. Moreover, consistency of communication - correlation of the product contents and selected dissemination resources (media) are assessed as well. After internal approval is complete, the series of psychological products is formally presented for approval within the established external approval process. The purpose of the latter one is to obtain approval from the appropriate supervisor. After obtaining the final approval, the product (product series) can then be forwarded for production and dissemination. Approval of products takes place at the lowest possible level of command, which results from the regulations implemented by the US Secretary of Defense. The authority to approve psychological products is delegated to the senior commander of the supported maneuver unit to ensure timely approval and implementation (dissemination) of a psychological product series²³.

After approval, a series of psychological product prototypes is sent to the commander of the Psychological Operations Task Force (POTF) or the commander of the Psychological Operations Support Element (PSE) at the operational level or the commander of the Tactical Psychological Operations Company (TPC) at the tactical level, in order to analyse the series. Another important issue related to the approval process at the tactical level is the fact that, after the approval of a product series by the TPC commander, the information operations (INFO OPS) coordinator and the commander of a (mechanised) division are the last two persons that verify the given series before submitting it to the appropriate level for approval. The supported unit has the ability to modify the flow of the psychological product project as defined herein and psychological operations staff should have alternatives ready to use in order to ensure the continuity of psychological support.

When the series of products is not approved, it is sent back to the cell that develops psychological products in order to correct or improve it. When the series has been approved, then it is sent to the next level of command structure specified in the approval process, and ultimately it is subject to approval by the commander of division or combined joint task force. The commander can reject the series and direct it back to the appropriate cell of psychological operations in order to correct it. He can approve the series of products submitted to him after the recommended revisions are implemented or approve the series despite the objections put forward by his subordinates. Basically, if the proposed changes are „cosmetic”, the commander approves a given series of psychological products and provides the relevant PSYOP cell with guidance on how to make the necessary changes. Only when a series of products, to a significant extent, is not consistent with the objectives set out in planning documents (e.g., contains inappropriate topics, content, inadequate symbols/colours or dissemination schedule), it may result in the denial of series approval²⁴.

²³ JP 3-13.2..., p. V-5.

²⁴ FM 3-05.301..., p. 5-2.

The sixth phase of the PSYOP process is the production, distribution and dissemination of psychological products. In accordance with the views of the US PSYOP personnel, after the approval procedure for each product of series is complete, the next phase of the process begins. This phase includes translation, pre-testing, production, distribution, dissemination and post-testing of psychological products. The testing procedure is performed in this phase and verified in the next phase of the process. An important element of the analysed phase is the translation of psychological products. This takes place after approval of the product series by the supported unit's commander. Before the translation, a number of considerations must be taken into account. From the US point of view, the ideal solution is to use properly educated US citizens who are able to make the translation from English to the designated foreign language and *vice versa*, without alteration of the message content, and presenting the required security clearance. Realising the difficulty of obtaining properly trained personnel, the following categories of people have been adopted for the purposes of translation:

a) category I – have native proficiency in the target language (levels 4 and 5) and an advanced working proficiency (Interagency Language Round Table/ILRT - level 2+) in English. They may be locally hired or from a region outside the area of operation. They do not require security clearance. Typically, they are the least reliable when translating complex English.

b) category II – are US citizens screened by army personnel and are granted access to secret level material by the designated US government personnel security authority. They have native proficiency in the target language (levels 4 and 5) and an advanced working proficiency (ILRT 2+) in English.

c) category III – are US citizens screened by army personnel and are granted either top secret/sensitive compartmented information (TS/SCI) clearance or an interim TS/SCI clearance by the designated US government personnel security authority. They meet a minimum requirement of ILRT level 3. They are capable of understanding the essentials of all speech in a standard dialect. They must be able to follow accurately the essentials of conversation, make and answer phone calls, understand radio broadcasts and news stories, and oral reports (both of a technical and nontechnical nature)²⁵.

According to the views of the US, quality control is another important step in the sixth phase of the PSYOP process. Regardless of whether PSYOP forces use organic or nonorganic production assets, quality control must be conducted. Generally, a member of the product development section/tactical psychological operations development detachment (TPDD) and a translator will conduct a quality-control check. For visual products, the product development section must verify that the initial production run corresponds with the original approved prototype. The translator must also verify that none of the translated text has become obscured or distorted, or that any of the words have run together. For audio products, the product development section/TPDD must ensure that the recording has no distortion and that it is in the

²⁵ FM 3-05.302..., p. 6-38.

correct format. The translator is responsible for verifying that the audio recording is understandable in the target language and the audio corresponds to the translated script. For audiovisual products, the product development section/TPDD verifies that the product corresponds with the approved storyboard, that the recording quality is good, and that it is produced in the correct format for broadcasting. The translator checks the product to verify that it is understandable in the target language. The translator and the PSYOP supervisor verify that there are no cultural discrepancies (e.g. bias). Once the quality-control check is completed, full-scale production begins and the required quantity is produced as stated on the series development worksheet. The worksheet determines the location and time that each product will be disseminated²⁶.

Using own stationary or mobile means of production, requesting the allocation of other forces and resources remaining at the disposal of the US administration or achieving certain agreements with local media centres operating in the theater of operation, US psychological operations run the production process. After it is complete, the products are transferred to entities disseminating them according to a predetermined schedule. Transfer of the products is carried out by means of air and land transportation or through suitably efficient ICT systems. Distribution is done through the means of transportation that belong to US armed forces or state-members of the coalition. There is also a possibility that resources of the host nation, state enterprises, commercial entities, non-governmental organisations, other government agencies, or a combination of them will be applied²⁷.

The most appropriate means of dissemination are selected during target audience analysis and studies related to the area of operations. Radio and television broadcasts, the internet, aerial leaflet drops, and loudspeaker transmissions are only a few ways of disseminating psychological products used around the world. The PSYOP message is also communicated through pre-planned direct communication (interpersonal) with representatives of the local community. The key element of such dissemination is the proper understanding of local culture, customs and principles (values). This allows for trust-based communication with target audiences. Repeated acts of direct communication with local leaders, key communicators and ordinary citizens is the most effective technique used to support the commander's mission²⁸.

Evaluation of PSYOP effectiveness is the seventh phase of the process. The essence of this phase is to assess the degree of objectives' achievement and the overall impact of a series of psychological products on the behaviour of a target audience. At any time, a series of psychological products is only one of many factors affecting the behaviour of a target audience. Therefore, the assessment of the impact is an extremely complex undertaking that requires objective ways to measure the effects with some degree of subjective analysis taken into account²⁹.

²⁶ *FM 3-05.301* ..., p. 6-1.

²⁷ *JP 3-13.2* ..., p. V-5.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *FM 3-05.301* ..., s. 7-1.

Psychological impact assessment is based on the two core activities: testing (both pre-testing and post-testing) that is usually specific to each product and ensuring the effectiveness of psychological operations over a specified period of time. The latter undertaking is conducted on the basis of impact indicators. Determination of the degree of achievement of PSYOP objectives is also a very important element. Other important PSYOP aspects are addressed during the remaining phases of the process. For example, questionnaires are developed in the fourth phase, while post-testing begins in the sixth phase. Indicators of effectiveness are defined during the first phase of the planning process and refined during the second phase. However, the appropriate data collection and analysis takes place in the final phase of the PSYOP process³⁰.

Special attention should be paid to enhanced determination of the ways of evaluating the effectiveness of psychological operations. The most common assessments of this kind include: measure of effectiveness (MOE), which means looking for a direct relationship between the disseminated message and changes in the target audience's behavior; measure of objective (MOO) - an attempt to answer the question whether the target audience behaves according to the approved PSYOP objectives (set by the commander), as a result of actions targeted at him, and the measure of merit (MOM) as a reaction of the target audience to a specific psychological action³¹. In the evaluation of psychological operations, other methods are also used. One of them is measure of performance (MOP). It reflects the degree of compliance of psychological actions with the previously developed plan³².

An important element of PSYOP assessment is determination of the criteria, which begins in the first phase of the planning process. The aim of their development is to define changes in the target audience's behavior resulting from conducted psychological operations. The criteria usually take the form of questions, for example: how many improvised explosive devices (IEDs) were placed along the supply routes used by coalition forces near the village X in month Y? and how much damage did the IEDs cause? The already mentioned impact indicators are the answers to the questions. However, one must not ignore the impact of the events occurring spontaneously (spontaneous events) that are not the results of psychological operations.

According to the provisions contained in the US instructions and regulations, the most important element of the final phase is analysis of the trends emerging in the behaviour of the target audience. It reflects changes that take place before, during and after psychological actions are carried out. The most important question relates to the issue of the target audience's desired behaviour – is it developing or disappearing? It is a challenging undertaking, highly dependent on proper and comprehensive planning, continuous analysis and coordination of individual efforts.

³⁰ Ibid., p. 7-4.

³¹ R.L. Perry, *A Multi-Dimensional Model for PSYOP Measures of Effectiveness*, IO Sphere, Spring 2008, p. 10.

³² M. Wrzosek, *Planowanie i organizowanie czynności fazy „Kontrola” cyklu decyzyjnego w obszarze rozpoznania. Praca naukowo-badawcza pk.: KONTROL-7*, AON, Warszawa 2009, p. 121.

US psychological operations are characterised, like all the activities of US armed forces, by continuous development of their potential in all possible aspects. Assumptions of preparation and conduct of influence in the field of psychological and information operations are based on the accurate formulation of objectives and tasks. Hence, as a result of the applied approach, the US PSYOP area of interest has been precisely determined, both in the sphere of the military and in the broader sphere of national foreign policy. The above mentioned structure of US PSYOP is continually verified in order to maximise its potential and to avoid duplication of effort. Therefore, US psychological operations are highly specialised in the field of functional and geographical issues. Because the United States pursues its political goals in different parts of the world and with periodically varying intensity, there is a need for a quantitative modulation of PSYOP capabilities. The solution to the problematic situation seems to be the ability to quickly mobilise a large number of reserve troops - prepared psychological operations' reservists who are able to effectively support active duty PSYOP soldiers. The need for a rapid response to the dynamically changing psychological situation in any part of the globe led to the introduction of a broad spectrum of military equipment - - from loudspeakers, leaflet bombs through psychological operations' aircraft EC - 130 J Commando Solo, special operations mobile media systems to the traditional but extremely rich potential of the US armed forces in the field of PSYOP printing capability. Such a broad range of potentially available psychological products required creation of a distribution system, both a classical (physical transportation of PSYOP products) and electronic one (advanced electronic systems). US psychological operations also have the ability to collect data widely used, in the course of analysis and evaluation of effectiveness, among other things. However, the most important element is suitable procedure – the PSYOP process. The United States, in the course of its psychological operations, developed a very precisely defined procedure for the preparation and conduct of such activities. It includes seven phases partially divided into stages. It allows for the proper execution of each PSYOP activity, even in the absence of experience and thorough knowledge of the subject matter.

Bibliography

- FM 3-05.30 Psychological Operations, US Department of the Army, Washington DC, 15 April 2005.*
- FM 3-05.301 Psychological Operations Process: Tactics, Techniques and Procedures, US Department of the Army, Washington DC, 30 August 2007.*
- FM 3-05.302 Tactical Psychological Operations: Tactics, Techniques and Procedures, US Department of the Army, Washington DC, 28 October 2005.*
- Golek Ch., *United States Psychological Operations (PSYOP) Overview, SETAF PSYOP, 02 March 2009.*
- Joint Publication JP 3-13.2 Psychological Operations, US Joint Chiefs of Staff, Washington DC, 07 January 2010.*

- Perry R.L., *A Multi-Dimensional Model for PSYOP Measures of Effectiveness*, IO Sphere, Spring 2008.
- Player M.E., *4th Psychological Operations Group (Abn). Organization and Capabilities*, 4th POG, 2003.
- Stroh R., Wendel J., *A Primer For Deception Analysis: Psychological Operations' Target Audience Analysis*, IO Sphere, Fall 2007.
- Wrzosek M.(red.), *Planowanie i organizowanie czynności fazy „Kontrola” cyklu decyzyjnego w obszarze rozpoznania. Praca naukowo-badawcza pk.: KONTROL-7*, AON, Warszawa 2009.