



## ECHIPA ROȘIE – PRINCIPALUL INSTRUMENT AL GÂNDIRII CRITICE ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE A OPERAȚIILOR –

Locotenent-comandor Silviu CONSTANTINIANU

Statul Major al Forțelor Navale

*În cadrul planificării operațiilor, întâlnim foarte des situații în care calitatea procesului gândirii comandanților poate face diferența dintre eșec și succes. Indiferent de nivelul de experiență sau de personalitatea acestuia, un comandant trebuie să fie acea persoană care să vadă imaginea de ansamblu, să înțeleagă ce se întâmplă cu adevărat chiar și atunci când evenimentele iau o nouă și neașteptată întorsătură.*

*În pofida acestor calități, comandantul este susceptibil în a-și crea propriile bariere psihologice și logice în luarea deciziilor eficiente. Combaterea acestor bariere este atributul gândirii critice și al principalului său instrument – echipa roșie.*

*În aceste condiții, activitatea echipei roșii în cadrul procesului de planificare a operațiilor poate avea un rol decisiv în atingerea obiectivelor atât la nivel strategic, cât și la nivel operativ sau tactic.*

*Cuvinte-cheie: echipă roșie, gândire critică, planificarea operațiilor, bariere de ordin psihologic și logic.*



## INTRODUCERE

Războiul actual este unul complex și, mai mult ca oricând, integrează în acțiunile sale, pe lângă forțele armate, organizațiile guvernamentale, neguvernamentale și alte instituții civile ale statului. Aceste noi și permanent schimbătoare probleme reprezintă o provocare la adresa calității actului de comandă inerent capacității comandanților de a lua decizii într-un mediu operațional atât de impropriu gândirii clasice de tip militar. Astfel, liderii militari sunt nevoiți să vadă problema prin intermediul mai multor *lentile*.

Conflictele și evenimentele recente au confirmat natura dinamică a mediului operațional, precum și a tuturor actorilor din și în jurul ariei de operații. Flexibilitatea, adaptabilitatea și netradiționalitatea adversarului modern necesită o reevaluare continuă a modului în care acesta gândește și acționează. Inventivitatea și abilitatea militarilor de a gândi profund atunci când alții refuză să vadă realitatea reprezintă o necesitate în rezolvarea problemelor din ce în ce mai complexe cu care se confruntă Armata Română.

Personalul militar, făcând parte dintr-o organizație cu o cultură proprie, va împărtăși, de cele mai multe ori, mentalități și convingeri asemănătoare. Pe de altă parte, un sistem care lucrează frecvent în condiții de stres va necesita existența unei componente morale solide. Această caracteristică reprezintă un atu, dar poate deveni și o slăbiciune atât timp cât va conduce la limitarea gândirii, la descurajarea oamenilor în a-și exprima punctele de vedere sau la excluderea perspectivelor alternative.

Tot mai mult se așteaptă ca militarii să răspundă cu promptitudine la toate provocările care vin odată cu exercitarea comenzii. Fie că vorbim de luarea unor decizii intuitive sau analitice, comandanții trebuie să posede abilitățile necesare gândirii critice prin care soluția găsită să fie cea mai eficientă, iar lipsa gândirii critice în cadrul procesului de planificare a operațiilor este un important factor cauzator de eșec la toate nivelurile – strategic, operativ sau tactic.

*Conflictele și evenimentele recente au confirmat natura dinamică a mediului operațional, precum și a tuturor actorilor din și în jurul ariei de operații. Flexibilitatea, adaptabilitatea și netradiționalitatea adversarului modern necesită o reevaluare continuă a modului în care acesta gândește și acționează.*



*Rolul principal al unui comandant în cadrul procesului de planificare este tocmai acela de a conduce, coordona, ușura și clarifica activitățile pe care statul major trebuie să le desfășoare. Pentru a putea face acest lucru, un comandant trebuie, în primul rând, să fie în măsură să înțeleagă mediul operațional și, mai ales, problema cu care se confruntă structura pe care o reprezintă.*

Pe lângă o continuă reevaluare a mediului operațional, comandanții trebuie să examineze periodic procesele, structurile și practicile folosite într-un context mai larg. Sistemul militar, în ansamblu, are nevoie de acea capacitate de a se adapta rapid cerințelor noi și neprevăzute. Lecțiile învățate din operațiile sau conflictele moderne sugerează că trebuie să ne îmbunătățim procesul de planificare și executare a operațiilor nu numai în rândul luptătorilor, ci și în cadrul structurilor de sprijin. Aceste lecții învățate scot în evidență nevoia de a înțelege problema, de a învăța, de a ne adapta și de a anticipa.

Apărut, inițial, ca o nevoie a oamenilor de a gândi liber, termenul de *gândire critică* a evoluat în decursul istoriei, căpătând forme dintre cele mai complexe și suferind transformări continue. În cele din urmă, gândirea critică a devenit un proces structurat, care are la bază o serie de instrumente bine definite și care are stabilite scopuri clare, bazate pe realități și convingeri fundamentate.

Gândirea critică este un mijloc de a îmbunătăți calitatea deciziilor analitice și intuitive, iar anularea sau diminuarea efectelor gândirii de grup<sup>1</sup> poate genera noi posibilități. Comandantul trebuie „*să lase ușa deschisă*” și să sprijine folosirea instrumentelor gândirii critice în cadrul procesului de planificare a operațiilor.

## ROLUL COMANDANTULUI ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE A OPERAȚIILOR

Prin complexitatea lor, operațiile militare necesită folosirea simultană a unui volum ridicat de informații și date, acest fapt conducând, de multe ori, la dezorientarea statului major. Putem afirma că rolul principal al unui comandant în cadrul procesului de planificare este tocmai acela de a conduce, coordona, ușura și clarifica activitățile pe care statul major trebuie să le desfășoare. Pentru a putea face acest lucru, un comandant trebuie, în primul rând, să fie în măsură să înțeleagă mediul operațional și, mai ales, problema cu care se confruntă structura pe care o reprezintă. Implicarea comandantului în procesul de planificare este redată în *figura nr. 1*.

Se observă, astfel, că un comandant trebuie să vizualizeze, în primul rând, *abordarea operațională*. Practic, acesta trebuie să fie conștient

<sup>1</sup> *Gândirea de grup* reprezintă procesul în care, la nivelul unui grup, se iau decizii neinspirate din cauza faptului că membrii acestuia nu doresc să-și exprime opinii, să sugereze idei noi etc., cu care ceilalți ar putea să nu fie de acord.

de ceea ce are de făcut structura pe care o conduce pentru a ajunge în punctul dorit. Astfel, abordarea operațională poate fi definită ca fiind o descriere a acțiunilor pe care o structură/forță/unitate trebuie să le desfășoare pentru a transforma starea de fapt actuală într-o stare dorită/așteptată.

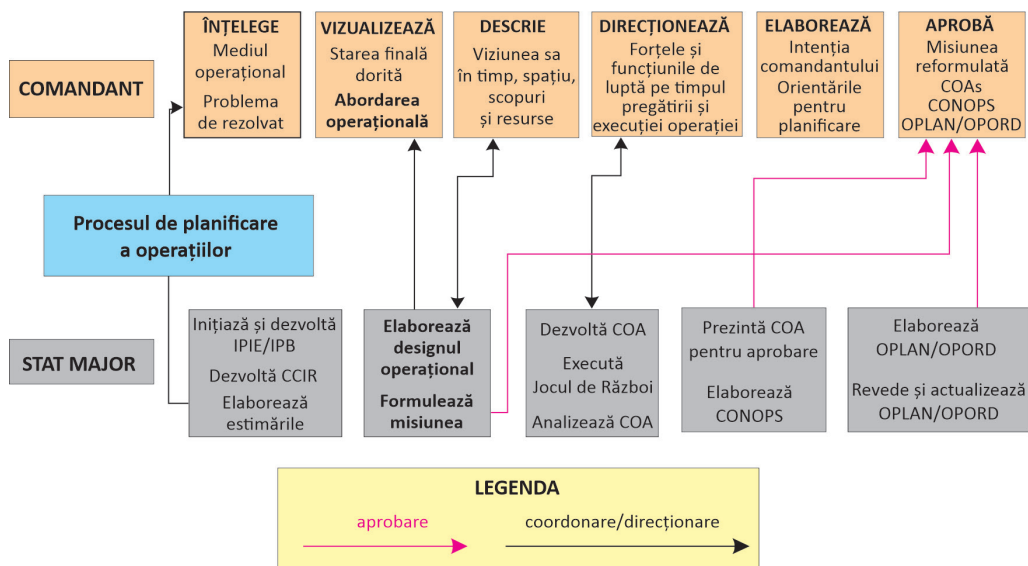


Figura nr. 1: Relațiile comandant – stat major pe timpul planificării operațiilor<sup>2</sup>

U.S. Army War College prezintă, în cadrul cursurilor sale online<sup>3</sup>, nu mai puțin de patru metodologii de planificare puse la dispoziția unui comandant pentru determinarea abordării operaționale. Acestea sunt:

- analiza factorilor centrului de greutate;
- metodologia de design operațional;
- lista întrunită a sarcinilor esențiale/doctrinile în vigoare (sau lista cu cerințele esențiale pentru misiune – LCEM);
- procesul de luare a deciziei (*Military Decision Making Process/MDMP*) – specific nivelului operativ și diferitelor categorii de forțe.

Totodată, comandantul este acea persoană care trasează liniile directoare în cadrul unui grup și, mai mult decât atât, identifică

<sup>2</sup> Figură preluată și adaptată din Iulian Martin, *Raționament și argumentare în planificarea operațiilor*, Editura U.N.Ap., București, 2015, p. 144.

<sup>3</sup> *Arguing the OE, Episode 10: Integrating Four Planning Practices*, disponibil pe <https://www.youtube.com/watch?v=HovfTjztX3U>, accesat la 21.08.2019.



și limitează efectul barierelor de ordin psihologic și logic asupra gândirii critice.

Principalele bariere de ordin psihologic includ, printre altele:

- loialitatea, instinctul „*de turmă*” și gândirea de grup;
- arhetipurile, prejudecățile, stereotipurile și găsirea vinovaților;
- gândirea pozitivă, privirea în oglindă și auto-înșelarea;
- raționalizarea și negarea.

Cele mai frecvente erori logice, formale sau informale, observate în MDMP includ:

- apelul la autoritate – atunci când o aserțiune este considerată valabilă doar pentru că este aserțiunea comandantului;
- „*omul de paie*” – susținerea unei argumentări bazate pe denaturarea opiniei unui oponent;
- compoziția illogică – presupunerea că un întreg are o proprietate doar pentru că o parte a acelui întreg are acea proprietate;
- falsa dilemă – se presupune că există doar două alternative, când, de fapt, există mai mult de două;
- dovada prin exemplu – pentru a susține o afirmație generală, sunt date unul sau mai multe exemple ca suport pentru sprijinirea acesteia;
- transferul sarcinii dovezii – oponentului i se plasează îndatorirea de a dovedi ceva;
- argumentul irelevant („*heringul roșu*”) – este prezentat un argument care susține o altă afirmație decât cea relevantă;
- falsa analogie – atunci când sunt comparate două elemente care par a fi similare, dar au proprietăți total diferite;
- statisticile discutabile – acele statistici prezentate ca fiind reale, dar care nu se bazează pe elemente sustenabile.

Cele mai  
frecvente erori  
logice, formale  
sau informale,  
observate  
în MDMP  
includ: apelul  
la autoritate;  
„*omul de paie*”;  
compoziția  
illogică; falsa  
dilemă; dovada  
prin exemplu;  
transferul  
sarcinii dovezii;  
argumentul  
irelevant;  
falsa analogie;  
statisticile  
discutabile.

## ECHIPA ROȘIE – CADRU GENERAL

Noțiunea de *echipă roșie* a apărut, pentru prima dată, în perioada de după cel de-al Doilea Război Mondial, atunci când armata americană a luat decizia de a simula anumite strategii de nivel înalt și de a evalua rezultatele. În anul 1963<sup>4</sup>, un articol din „*The Journal of Conflict*”, scris de Robert Davis, prezenta rezultatele unei simulări (joc de război) în care *echipa albastră* (SUA) trebuia să conlucreze cu *echipa roșie*

<sup>4</sup> <https://www.sixdub.net/?p=705>, accesat la 21.08.2019.

(Uniunea Sovietică) pentru semnarea unui posibil tratat de control al armelor. Articolul lui Davis a fost unul dintre primele consemnări oficiale ale folosirii *echipei roșii* în cadrul unui exercițiu utilizat pentru a testa procesul decizional.

Începând cu secolul XXI, conceptul a cunoscut o dezvoltare graduală și a devenit o metodă formală de analiză. A fost adoptată oficial de către militarii americani pentru a planifica operațiile, activitățile din industrie, pentru a verifica cursurile de acțiune și, în mare parte, pentru a testa estimările de informații.

Termenul de *echipă roșie* este folosit într-un cadru multiplu și este interpretat într-o varietate de moduri de oameni și organizații diferite. În esență, *echipa roșie* este o funcție sau un instrument prin care un comandant, un lider sau un manager își poate spori cunoștințele și înțelegerea unei situații prin examinarea unor perspective alternative.

*Echipa roșie* a apărut în condițiile existenței conceptului de *celulă roșie* (structură utilizată cu precădere pe timpul jocului de război), iar acest lucru se pare să fi creat confuzie sau să nu fi fost întotdeauna pe deplin înțeles în cadrul grupurilor de planificare a operațiilor. Dacă *celula roșie* se încadrează în structura de informații și are responsabilități specifice pe timpul procesului de planificare a operațiilor (reprezintă adversarul simulat), *echipa roșie* reprezintă o structură formată din experți instruiți și educați care pune la dispoziția comandantului un instrument necesar realizării de analize critice dintr-o perspectivă alternativă, revederii planurilor de operații și analizelor capabilităților adversarului în vederea sprijinirii procesului de luare a deciziei<sup>5</sup>.

Obiectivele principale ale *echipei roșii* sunt următoarele:

- identificarea punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor;
- contestarea ipotezelor în scopul verificării viabilității acestora;
- propunerea de strategii alternative;
- testarea planului prin simulare;
- îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor și obținerea unor rezultate mai eficiente.

*Echipa roșie* este, așadar, o structură care vine în sprijinul comandanților și al grupurilor de planificare (complementară structurilor



*Echipa roșie este o funcție sau un instrument prin care un comandant, un lider sau un manager își poate spori cunoștințele și înțelegerea unei situații prin examinarea unor perspective alternative.*

*Echipa roșie a apărut în condițiile existenței conceptului de celulă roșie (structură utilizată cu precădere pe timpul jocului de război), iar acest lucru se pare să fi creat confuzie sau să nu fi fost întotdeauna pe deplin înțeles în cadrul grupurilor de planificare a operațiilor.*

<sup>5</sup> *Buletinul U.N.Ap.*, disponibil pe <https://revista.unap.ro/index.php/revista/article/view/666>, accesat la 23.08.2019.



de informații, operații și planificare) și care dă posibilitate acestora să exploreze pe deplin alternativele la plan, conceptele, structurile și capacitățile avute la dispoziție, toate acestea în contextul mediului operațional și din perspectiva forțelor proprii, a adversarilor, precum și a altor actori participanți la operație. *Echipe roșie* contribuie, totodată, la înțelegerea adversarului și la vizualizarea mediului operațional și reprezintă un instrument analitic important pentru îmbunătățirea procesului de luare a deciziei.

*Echipe roșie* dă posibilitatea comandantului să-și îmbunătățească modul în care percepe problema și îi asigură acestuia mai multe perspective. Este posibil ca fiecare perspectivă să necesite o abordare diferită, variind de la o examinare amănunțită, asigurată prin teste și jocuri de război, până la propunerea unor alternative sau prin identificarea acțiunilor și a reacțiilor altora. Orice proiect poate necesita o combinație a acestor abordări și poate produce o serie de rezultate, conform *figurii nr. 2*.

*Echipe roșie dă posibilitatea comandantului să-și îmbunătățească modul în care percepe problema și îi asigură acestuia mai multe perspective. Este posibil ca fiecare perspectivă să necesite o abordare diferită, variind de la o examinare amănunțită, asigurată prin teste și jocuri de război, până la propunerea unor alternative sau prin identificarea acțiunilor și a reacțiilor altora.*

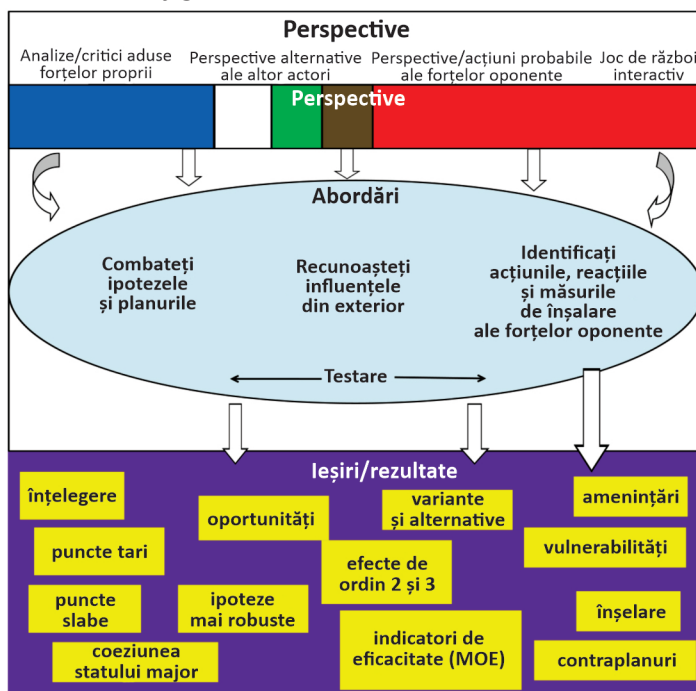


Figura nr. 2: Spectrul perspectivelor, asigurat de Red Teaming<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Schemă preluată și tradusă din *A Guide to Red Teaming*, disponibil pe [https://www.act.nato.int/images/stories/events/2011/cde/rr\\_ukdcdc.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/events/2011/cde/rr_ukdcdc.pdf), accesat la 30.08.2019.

## ACTIVITATEA ECHIPEI ROȘII

Activitatea *echipei roșii* este un proces deliberat, executat de o echipă calificată, cu acces la expertiză relevantă și capabilă de analiză critică și alternativă. Această activitate variază în funcție de scop, domeniu sau contextul în care *echipele roșii* sunt folosite. De exemplu, acestea pot fi constituite pentru a:

- provoca în mod deliberat propriile planuri și ipoteze;
- provoca sau testa un sistem, un plan sau o perspectivă prin ochii unui adversar, a unui outsider sau a unui concurent;
- înțelege opțiunile disponibile ale adversarilor prin generarea de ipoteze plauzibile comportamentului acestora;
- combate acțiunile de înșelare a adversarului;
- înțelege mai bine partenerii, populațiile locale și alți actori influenți – termen cunoscut ca activitatea echipelor albe, verzi sau maro<sup>7</sup>;
- pregăti o organizație care, prin natura sa, să fie în măsură să evite surprinderea.

Cu alte cuvinte, *echipele roșii* trebuie să îndeplinească trei tipuri generale de sarcini:

- să sprijine planificarea și desfășurarea operațiilor și suportul decizional;
- să revizuiască în mod critic și să analizeze planurile deja existente;
- să asigure suportul de informații.

Activitatea *echipei roșii* poate fi definită ca fiind arta aplicării unei gândiri critice structurate și independente și a unei gândiri alternative asupra unui anumit tip de organizație (cu o cultură specifică). În același timp, aceasta reprezintă arta de a contesta ipoteze și de a explora pe deplin rezultatele alternative, toate acestea în scopul de a reduce vulnerabilitățile și de a spori oportunitățile<sup>8</sup>.

O altă definiție prezintă activitatea *echipei roșii* ca fiind acea aplicare independentă a unei game de tehnici specifice gândirii structurate, creative și critice care ajută utilizatorul final (beneficiarul) să ia



*Echipele roșii trebuie să îndeplinească trei tipuri generale de sarcini: să sprijine planificarea și desfășurarea operațiilor și suportul decizional; să revizuiască în mod critic și să analizeze planurile deja existente; să asigure suportul de informații.*

<sup>7</sup> Activitatea *echipelor albe/verzi/maro* se referă la organizații civile, contractanți sau facilitatori/ aliați sau parteneri/actori neutri.

<sup>8</sup> *A Guide to Red Teaming*, loc. cit.





*Gândirea critică și provocarea grupului reprezintă un act nenatural pentru personalul militar. A face acest lucru în mod eficient necesită instrumente și metode care să le permită liderilor să vadă diferite perspective și moduri de abordare a problemei.*

o decizie mai bine informată sau să obțină un produs mai robust<sup>9</sup> sau, cu alte cuvinte, folosirea unui set de tactici, tehnici și proceduri având ca scop testarea planurilor proprii prin identificarea vulnerabilităților și îmbunătățirea procesului de luare a deciziei.

Toate organizațiile care au ca scop rezolvarea problemelor, găsirea concluziilor, elaborarea planurilor, dezvoltarea conceptelor, producerea de informații, crearea scenariilor, realizarea experimentelor, simularea modului de acțiune a adversarilor sau, pur și simplu, luarea deciziilor pot beneficia de activitatea *echipelor roșii*. Folosind metode și tehnici inovatoare, aceste echipe contribuie decisiv la rezolvarea problemelor complexe, la contracararea prejudecăților instituționale și la stimularea gândirii critice și creative<sup>10</sup>. Cu alte cuvinte, *echipele roșii* pot sprijini luarea deciziilor indiferent de tipul de organizație din care fac parte.

Pentru ca o *echipă roșie* să contribuie efectiv la luarea acestor decizii, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

1. Abilitatea de a gândi critic despre o problemă – deși acest lucru poate părea evident, realitatea este că gândirea critică este un set de competențe care necesită instruire, educație și folosirea unui set de instrumente. Sistemul militar, chiar dacă este compus din oameni care vin din medii sociale diferite, rămâne unul dintre cele mai rigide sisteme sociale. Poate cel mai mare dezavantaj al sistemului militar este acela că oamenii au tendința de a împărtăși aceleași *biasuri*<sup>11</sup> și mentalități. Valorile comune prezente în cultura militară au un specific propriu și nu sunt universale în afara acestei culturi.
2. Gândirea critică și provocarea grupului reprezintă un act nenatural pentru personalul militar. A face acest lucru în mod eficient necesită instrumente și metode care să le permită liderilor să vadă diferite perspective și moduri de abordare a problemei.
3. *Echipa roșie* are nevoie de o „imunitate” dată de eșaloanele superioare care să îi permită să conteste modul de gândire

<sup>9</sup> *Red Teaming Guide – second edition*, disponibil pe [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/142533/20130301\\_red\\_teaming\\_ed2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142533/20130301_red_teaming_ed2.pdf), accesat la 31.08.2019.

<sup>10</sup> *JP 5-0 Joint Planning*, disponibil pe [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5\\_0\\_20171606.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5_0_20171606.pdf), accesat la 31.08.2019.

<sup>11</sup> *Bias-ul* (introdus în psihologia socială americană) reprezintă o tendință, preferință sau înclinare subiectivă ori părtinitoare către o perspectivă, rezultat sau ideologie.

și experiența liderilor unei organizații. Indiferent de calitatea *echipei roșii* sau de metodele pe care aceasta le folosește, liderii dictatoriali sau toxici nu vor crea cadrul necesar dezvoltării unei activități de succes.

4. Activitatea *echipei roșii* nu este o activitate ușoară și nu oricine o poate face. Membrii echipei trebuie să fie foarte buni comunicatori, atât oral, cât și în scris. De asemenea, aceștia trebuie să aibă recunoaștere și expertiză în zona în care acționează, elemente care le vor conferi credibilitate. Ei trebuie să fie capabili să conteste constructiv planul de operații, să fie capabili să explice care este motivul pentru care contestă acest plan, să se concentreze pe ceea ce este cu adevărat important și să ofere câteva modalități alternative de a gândi problema.
5. Nu există un șablon sau un model folosit în abordarea unei probleme de către *echipa roșie*. Activitatea acestuia trebuie să fie adaptată cerințelor specific. Totodată, trebuie să se țină cont de faptul că timpul avut la dispoziție, expertiza cu privire la problema de rezolvat, constituirea echipei, tipul de lideri cu care va conlucra sau modul în care aceștia se vor implica sunt factori critici în activitatea critică a *echipelor roșii*.

*Echipe roșii* funcționează cel mai bine „în spatele scenei”, asistând comandantul și statul major într-o manieră non-critică și utilă, fără a-și asuma creditul (este destul de greu să accepți pe cineva care îți critică gândirea, așa cum este extrem de neplăcut dacă acel cineva o face cu voce tare și într-un mod respingător).

Din punctul de vedere al modului funcționării întregului proces critic, sunt necesare anumite activități, într-o ordine clar stabilită, astfel:

- identificarea problemei pe care *echipa roșie* trebuie să o rezolve;
- alegerea membrilor *echipei roșii* în funcție de expertiză, experiență și aptitudini de comunicare;
- stabilirea obiectivelor de îndeplinit;
- determinarea modului în care vor fi folosite produsele rezultate în urma activității.

Odată ce s-a stabilit faptul că *echipa roșie* este un instrument util pentru a fi aplicat rezolvării unei probleme, primul pas este identificarea problemei analitice sau a problemelor pe care această



*Activitatea echipei roșii nu este o activitate ușoară și nu oricine o poate face. Membrii echipei trebuie să fie foarte buni comunicatori, atât oral, cât și în scris. De asemenea, aceștia trebuie să aibă recunoaștere și expertiză în zona în care acționează, elemente care le vor conferi credibilitate.*



*Echipa trebuie să posede mixul corect de competențe și expertiză pentru a rezolva pe deplin problema și poate fi formată din experți în domeniu, gânditori critici și creativi, analiști, experți specializați pe cultura anumitor state, precum și personal care va acționa din perspectiva adversarului.*

echipă trebuie să le ia în considerare. Aceste probleme pot fi la nivel strategic, operațional și tactic<sup>12</sup>:

- strategic: pentru a contesta idei și a susține ipoteze sau decizii cu privire la programe de achiziții;
- operativ: pentru a contesta ipotezele, capacitatea de luptă a structurilor, planurile sau cerințele operaționale urgente;
- tactic: pentru a verifica modul de instruire al unităților, planurile executate într-un tempo ridicat sau anumite programe în dezvoltare.

După ce problema a fost identificată și analiza inițială efectuată, etapa următoare este identificarea unei *echipei roșii* adecvate. Echipa trebuie să posedă mixul corect de competențe și expertiză pentru a rezolva pe deplin problema și poate fi formată din experți în domeniu, gânditori critici și creativi, analiști, experți specializați pe cultura anumitor state, precum și personal care va acționa din perspectiva adversarului. Unele publicații susțin că numărul de membri în cadrul unei echipe trebuie să fie între 2 și 25 de membri (cu precizarea că numărul optim este între cinci și nouă membri)<sup>13</sup>, dar acest număr poate varia consistent în funcție de dimensiunea grupului de planificare, nivelul eșalonului sau amploarea operației. Indiferent de abordare, este evident faptul că un număr prea mic de membri poate reduce creativitatea și diversitatea, iar un număr prea mare poate reduce concentrarea și calitatea produselor<sup>14</sup>. În mod ideal, *echipa roșie* trebuie să fie o entitate discretă, cu sarcini bine stabilite.

*Echipa roșie* are nevoie, în continuare, de obiective clare, de îndrumare cu privire la interacțiunea cu grupul de planificare și, ori de câte ori este posibil, de un program pe baza căruia se vor face informările cu privire la concluziile *echipei roșii*. În acest caz, comandantul trebuie să stabilească modul în care va încorpora constatările *echipei roșii* în planul său (în cadrul deciziei).

Folosirea *echipei roșii* se bazează pe respectarea următoarelor principii:

- crearea condițiilor necesare – *echipa roșie* necesită un mediu deschis la provocări și critici, dispus să le accepte fără resentimente;

<sup>12</sup> *A Guide to Red Teaming, loc. cit.*

<sup>13</sup> *Red Teaming Guide – second edition, loc. cit.*

<sup>14</sup> *Buletinul U.N.Ap., loc. cit.*

- desfășurarea activității *echipei roșii* pe timpul procesului de luare a deciziei – aceasta nu poate fi creată și nu este indicat să-și desfășoare activitatea după ce acest proces s-a finalizat;
- sprijinul adus de *echipa roșie* – contribuția acesteia ar trebui evaluată și utilizată pentru a îmbunătăți rezultatele așteptate;
- stabilirea de obiective clare atât pentru *echipa roșie*, cât și pentru grupul de planificare;
- alegerea unei *echipe roșii* potrivite să îndeplinească obiectivele – o *echipă roșie* potrivită (persoane cu abilități și experiență potrivite pentru a îndeplini obiectivele);
- necesitatea conlucrării dintre *echipa roșie* și grupul de planificare – *echipa roșie* va activa în sprijinul grupului de planificare și nu împotriva sa, dar abordarea acesteia va rămâne critică și chiar contradictorie;
- concentrarea atenției pe aspectele-cheie – *echipa roșie* va contribui la dezvoltarea unui proces de gândire calitativ, și nu cantitativ;
- o *echipă roșie* slabă este inutilă – aceasta poate fi înșelătoare și poate duce la încredere falsă.

Produsele *echipei roșii* – estimări scrise, rezultate ale jocurilor de război – oferă comandantului, conducătorului sau managerului o capacitate independentă de a lua în considerare concepte, proiecte, planuri și design operațional, din perspective alternative.

Principalele caracteristici ale unei *echipe roșii* depind de nevoile structurii beneficiare. În continuare, voi enumera câteva întrebări importante pe care trebuie să le luăm în considerare atunci când vorbim despre activitatea unei *echipe roșii*. Unele dintre aceste întrebări au răspunsuri clare, iar unele au răspunsuri care depind de context și de nevoile structurii beneficiare:

- ❖ Cum poate fi structurată și din cine trebuie constituită o *echipă roșie*? (ad-hoc, o echipă permanentă, o persoană sau o echipă on-call);
- ❖ Care este rolul acesteia? (presupune ipoteze, testează ipoteze, explorează alternative și consolidează gradul de conștientizare);
- ❖ Care sunt cei mai potriviți oameni pentru a face asta? (gradul militar, vârsta și experiența nu sunt factori hotărâtori în alegerea membrilor – aceștia trebuie să fie proactivi, să dețină abilități critice și să fie creativi și curioși);



*Produsele  
echipei roșii –  
estimări scrise,  
rezultate ale  
jocurilor de  
război – oferă  
comandantului,  
conducătorului  
sau managerului  
o capacitate  
independentă  
de a lua în  
considerare  
concepte,  
proiecte,  
planuri și design  
operațional,  
din perspective  
alternative.*



Metodele, instrumentele sau activitățile prin care o echipă roșie își poate desfășura activitatea sunt diverse și multiple și toate au în comun analizarea și testarea planurilor și activităților unei structuri militare din perspective alternative. În funcție de tipul organizației militare și de specificul acesteia, metodele și instrumentele pot varia.

- ❖ Când își va desfășura activitatea? (continuu, la cerere, în cadrul planificării sau, pur și simplu, când lucrurile merg prost);
- ❖ Cui se subordonează? (în mod optim, comandantului, deși poate intra în directă subordonare a șefului de stat major);
- ❖ Unde, pe timpul planificării, își desfășoară activitatea? (pe timpul tuturor fazelor/pașilor).

Metodele, instrumentele sau activitățile prin care o *echipă roșie* își poate desfășura activitatea sunt diverse și multiple și toate au în comun analizarea și testarea planurilor și activităților unei structuri militare din perspective alternative. În funcție de tipul organizației militare și de specificul acesteia, metodele și instrumentele pot varia, dar trebuie să se regăsească în următoarea listă<sup>15</sup>:

- tehnici structurale: harta minții (*mind mapping*), diagramă conceptuală (*concept mapping*);
- tehnici creative: *brainstormingul*, *brainstormingul invers*, șase pălării gânditoare, combinații creative;
- tehnici de diagnosticare: verificarea ipotezelor-cheie, jocul de rol, gândirea de ansamblu, analiza alternativelor viitoare, analiza ipotezelor contradictorii, jocul de război, experimentul, identificarea acțiunilor de inducere în eroare, analize de mare impact/probabilitate redusă, verificarea calității informațiilor;
- tehnici de provocare: echipa A/echipa B, avocatul diavolului, analiza „dar dacă”?

Comparând activitatea *echipei roșii* cu cea a analiștilor de informații, observăm că un membru al *echipei roșii* este diferit de un analist de informații, din mai multe privințe. În primul rând, activitatea *echipei roșii* nu este constrânsă de un anumit plan elaborat de statul major sau de nevoia de a găsi dovezi. Astfel, un membru al *echipei roșii* seamănă mai mult cu un istoric (a cărui meserie este să pună întrebări generale în căutarea unor răspunsuri generale). Pe de altă parte, analistul de informații are ca scop să găsească răspunsuri la întrebări foarte specifice. Tocmai de aceea, activitatea *echipei roșii* urmărește mai mult decât înțelegerea mediului operațional, aceasta caută să identifice modul prin care acest mediu poate fi modelat<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> *Reflections from a Red Team Leader*, disponibil pe <http://usacac.army.mil/CAC/milreview/English/MarApr07/Craig.pdf>, accesat la 31.08.2019.



În cadrul procesului de planificare a operațiilor, este evident faptul că întregul grup de planificare joacă rolul echipei albastre. Rolul acesteia, în relația cu *echipa roșie*, este acela de a-și apăra planul de operații și de a demonstra și susține argumentat fiecare ipoteză de planificare luată în considerare. O analiză comparativă între activitatea echipelor albastre și a celor roșii pune în evidență importanța celor din urmă în identificarea vulnerabilităților întregului proces de planificare, conform *tabelului nr. 1*.

*Tabelul nr. 1: Activitatea echipei albastre și a echipei roșii în procesul de planificare a operațiilor<sup>17</sup>*

<b>Procesul de planificare a operațiilor</b>	<b>Activitatea echipei albastre</b>	<b>Activitatea echipei roșii</b>
Înțelegerea mediului operațional	Contribuie la înțelegerea mediului operațional	
Înțelegerea problemei (starea finală, obiectivele, centrele de greutate, condițiile/punctele decisive)	Identifică ipotezele de planificare	Contestă ipotezele de planificare și dezvoltă propriile ipoteze de planificare
	Elaborează produse	Verifică și contestă (dacă este cazul) produsele elaborate
Formularea potențialelor cursuri de acțiune	Formulează potențialele cursuri de acțiune	Formulează potențialele cursuri de acțiune. Verifică și contestă (dacă este cazul) cursurile de acțiune ale echipei albastre. Produce cursuri de acțiune alternative la cursurile de acțiune ale echipei albastre.

<sup>17</sup> Adaptat după *A guide to Red Teaming*, loc. cit.



În ciuda numeroaselor sale avantaje, echipa roșie nu este o garanție a succesului. Așa cum am văzut, credibilitatea acesteia depinde de calitatea și experiența membrilor care o compun, de modul de abordare, de setul de instrumente folosite și, în mare măsură, de calitatea leadershipului.

Procesul de planificare a operațiilor	Activitatea echipei albastre	Activitatea echipei roșii
Dezvoltarea și validarea cursurilor de acțiune	Desfășoară jocul de război	Participă la jocul de război. Facilitează desfășurarea jocului de război.
Evaluarea cursurilor de acțiune		Contribuie la jocul de război prin analize independente și critice.
Decizia comandantului	Elaborează planurile de operații	

## CONCLUZII

*Echipa roșie* este un instrument analitic prin care se dezvoltă învățarea și înțelegerea care stă la baza adaptării și anticipării eficiente. Pentru a avea succes, aceasta trebuie să folosească metode robuste și să includă oamenii potriviți. Mai mult decât atât, rezultatele trebuie luate în considerare în mod serios, chiar dacă se dovedesc a fi neașteptate sau neplăcute.

*Echipa roșie* reprezintă, totodată, și o componentă absolut esențială a planificării strategice și a protecției informațiilor tactice. Deși așteptările sunt, de multe ori, prea ridicate, trebuie ținut cont că scopul activității *echipei roșii* este unul simplu: provocarea și testarea planului sau a sistemului propus printr-o atitudine critică, dar fundamentată. Dacă echipa va îndeplini acest obiectiv, atunci își va aduce contribuția la dezvoltarea unei organizații, indiferent de natura sa.

În ciuda numeroaselor sale avantaje, *echipa roșie* nu este o garanție a succesului. Așa cum am văzut, credibilitatea acesteia depinde de calitatea și experiența membrilor care o compun, de modul de abordare, de setul de instrumente folosite și, în mare măsură, de calitatea leadershipului. Este puțin probabil ca o echipă neinformată, excesiv de confidențială sau părtinitoare să aducă plusvaloare – în condiții nedorite, activitatea acestei echipe poate veni în detrimentul structurii beneficiare. În plus, așa cum am remarcat anterior, produsele unei *echipe roșii* de succes nu vor aduce niciun fel de beneficiu dacă sunt respinse sau nu sunt luate în considerare de către comandant.

Valoarea *echipei roșii* nu provine de la instrumentele pe care le folosește – fie că sunt legate de mediul operațional sau de procesul de planificare –, ci, mai degrabă, de la gradul său de independență, de la interacțiunea sa directă cu statul major sau grupul de planificare și de la încrederea pe care i-o oferă comandantul. De asemenea, valoarea *echipei roșii* vine din posibilitatea acesteia de a contesta organizația. *Echipele roșii* nu încearcă să înlocuiască profesioniștii, ci, mai degrabă, să îi ajute<sup>18</sup>.



### BIBLIOGRAFIE:

1. \*\*\*, *A Guide to Red Teaming*, [https://www.act.nato.int/images/stories/events/2011/cde/rr\\_ukdcdc.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/events/2011/cde/rr_ukdcdc.pdf).
2. \*\*\*, *Arguing the OE, Episode 10: Integrating Four Planning Practices*, <https://www.youtube.com/watch?v=HovfTjztX3U>.
3. \*\*\*, *Armed Forces Journal*, <http://armedforcesjournal.com/dont-box-in-the-red-team/>
4. \*\*\*, *Buletinul U.N.Ap.*, <https://revista.unap.ro/index.php/revista/article/view/666>.
5. \*\*\*, *JP 5-0 Joint Planning*, [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5\\_0\\_20171606.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5_0_20171606.pdf),
6. \*\*\*, *Red Teaming Guide – second edition*, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/142533/20130301\\_red\\_teaming\\_ed2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142533/20130301_red_teaming_ed2.pdf).
7. \*\*\*, *Reflections from a Red Team Leader*, <http://usacac.army.mil/CAC/milreview/English/MarApr07/Craig.pdf>.
8. Iulian Martin, *Raționament și argumentare în planificarea operațiilor*, Editura U.N.Ap., București, 2015.

---

<sup>18</sup> *Armed Forces Journal*, disponibil pe <http://armedforcesjournal.com/dont-box-in-the-red-team/>, accesat la 31.08.2019.