

ASPECTE PRIVIND ”RED TEAM” ȘI ”RED TEAMING”

ASPECTS REGARDING ”RED TEAM” AND ”RED TEAMING”

DES ASPECTS SUR ”RED TEAM” ET ”RED TEAMING”

Lt.col.instr.av.drd. Cătălin CHIRIAC*

Luarea deciziei a constituit dintotdeauna responsabilitatea comandanților atât sub aspectul actului în sine, cât și al asumării consecințelor inerente. Posibilitatea sprijinirii actului decizional, sub forma realizării de analize din perspective diferite, a creat cadrul apariției *Echipelor roșii/Red teams* și a activității specifice acestora/*Red teaming*.

The decision-making process has always been commanders' responsibility both regarding the actual process and the acceptance of the inherent consequences. The possibility to support the decision process through analyses coming from different prospective has favored the appearance of Red Teams and their subsequent activities, Red Teaming.

La prise de décision a toujours été la responsabilité des commandants, à la fois en termes d'acte lui-même et des conséquences inhérentes qu'ils doivent assumer. La possibilité de soutenir la prise de décision, sous la forme d'analyses élaborées à partir de différentes perspectives, a créé le cadre permettant l'émergence d'Équipes rouges/Red teams et de leur activité spécifique/Red teaming.

Cuvinte-cheie: *Echipa roșie*; analiză alternativă; proces decizional.

Keywords: *Red team*; *alternative analysis*; *decision-making process*.

Mots-clés: *équipe rouge*; *analyse alternative*; *procès décisionnel*

Red teams și procesele lor specifice au fost folosite, de-a lungul timpului, ca instrumente de creștere a productivității de către conducerile companiilor guvernamentale sau comerciale. Printre obiectivele acestor structuri, se numărau reducerea riscurilor companiei și identificarea posibilităților de creștere a oportunităților acestora¹. *Red team*, tradus și adaptat, la nivel național, ca *Echipa roșie*, reprezintă conceptul materializat printr-o structură la nivelul unei organizații, cu scopul declarat de sprijinire a procesului decizional.

Importanța echipei și a activității specifice desfășurate a generat definiții variate ale acesteia, în care principalul element îl constituie necesitatea identificării alternativelor la nivelul unei organizații în vederea îmbunătățirii activității acesteia. Experiența practică în utilizarea acestor echipe a determinat definițiile prezentate în tabelul nr. 1.

Organizarea unei *Echipe roșii* trebuie să fie dependentă de tipul, de amploarea și de durata proiectului sau a activității sprijinite, putând fi formată din personal selecționat pentru profesionalismul, pentru cunoașterea și experiența în materie, pentru perspectiva profesională, pentru imaginația sau înclinația pentru analiza critică. Echipa în sine poate fi permanentă sau constituită pe o durată de timp limitată, iar membrii acesteia pot fi din interiorul sau din afara organizației, sarcinile lor putând fi temporare sau de durată. În cazuri limitate, cultura instituției favorizează provocarea la un asemenea grad încât aceasta poate să acționeze ca propria *Echipă roșie*².

Rezultatele echipei depind în mare măsură de selecționarea corectă a membrilor. Un bun candidat pentru echipă trebuie să fie, în primul rând, profesionist și apoi inteligent, cu imaginație, curios, analitic, logic, cu viziune, conștient, de încredere, deschis³. Esențial este faptul că, în afara acestor calități, membrii echipei trebuie să fie deschiși la utilizarea unor abordări alternative ale problemei de rezolvat.

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: catalin_chi@yahoo.com

Dimensiunea echipei este importantă pentru desfășurarea, fără impedimente, a activității specifice și, în mod logic, numărul membrilor variază în funcție de sarcinile specifice, de

a alternativelor de evitare sau de transformare a acestora în avantaje;

- sprijină, prin produsele elaborate, procesul decizional al organizației.

Tabelul nr. 1

DEFINIȚII RED TEAM/ECHIPA ROȘIE

RED TEAM/ ECHIPA ROȘIE	SURSA
Un element organizațional format din membri instruiți și antrenați, care asigură o capacitate independentă necesară explorării complete a alternativelor, în cazul planurilor și al operațiilor, în contextul mediului operațional și din perspectiva adversarilor sau a altor actori.	JP 2-0, Joint Intelligence, CJCS, 2013 p. GL-11
Echipa roșie reprezintă o echipă formată cu obiectivul de a supune unei analize și testări riguroase planurile, programele, ideile și ipotezele unei organizații.	Red Teaming Guide – second edition Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013, p. 1-2
Echipele roșii sunt înființate de o instituție pentru a analiza aspectele legate de planurile, de programele și de ipotezele acestora. Acest aspect al provocării deliberate face distincția dintre Echipa Roșie și alte instrumente ale managementului.	Bryce G. Hoffman, Red Teaming: How Your Business Can Conquer the Competition by Challenging Everything, Crown business, 2017, p. 50

proiect și de perioadă. Dacă unele publicații susțin o componentă a *Echipei roșii*, între 2 și 25 de membri, sau chiar mai mult, cu precizarea că numărul optim este între *cinci și nouă*⁴, o altă variantă propune o dimensiune optimă a *Echipei roșii* între *cinci și unsprezece membri*⁵. Indiferent de abordare, un număr prea mic de membri poate reduce creativitatea și diversitatea, în timp ce un număr prea mare poate reduce concentrarea și calitatea produselor.

Rezultatele utilizării unei astfel de echipe o recomandă pentru orice tip de organizație sau de instituție, al cărei prim obiectiv îl reprezintă creșterea calității activității specifice, deoarece:

- supune unei analize alternative critice planul, dar și ipotezele pe care a fost construit;
- forțează luarea în considerare de noi de puncte de vedere alternative, referitoare la instituție sau la activitatea acesteia;
- ajută la înțelegerea partenerilor de afaceri, a potențialilor clienți și a competitorilor, prin prezentarea acestora dintr-o altă perspectivă;
- ajută la înțelegerea amenințărilor, dar și a provocărilor specifice mediului de afaceri;
- ajută la identificarea potențialelor pericole,

Totuși *Echipa roșie* nu trebuie văzută ca fiind soluția pentru toate problemele unei organizații. Succesul echipei are la bază experiența și integritatea personalului, calitatea și cantitatea informațiilor puse la dispoziție, sprijinul conducerii și, nu în ultimul rând, înțelegerea rolului acesteia de către celelalte structuri. Activitatea echipei trebuie să fie discretă și trebuie înțeles foarte bine faptul că succesul echipei depinde, în mare măsură, de sprijinul asigurat de la nivelul cel mai înalt al organizației. Este posibil ca prezența *Echipei roșii* să nu fie confortabilă pentru membrii unei organizații, dar, în ansamblu, activitatea acesteia ajută organizația să facă față competiției.

Activitatea specifică desfășurată de *Echipa roșie* este cunoscută sub denumirea de *Red teaming* și reprezintă „aplicarea independentă a unei game de tehnici de gândire structurate, creative și critice pentru a ajuta utilizatorul final să ia o decizie mai informată sau să obțină un produs mai fiabil”⁷.

Indiferent de structura unei organizații sau de obiectivele stabilite, *activitatea Echipei roșii* poate fi o metodologie/metodă/funcție/proces⁸, care permite organizației să-și identifice propriile vulnerabilități și să desfășoare activități prin care

să înțeleagă cauza acestora, să elaboreze ipoteze pe care să le testeze în funcție de situația existentă, toate acestea având ca finalitate un plan, o perspectivă sau proceduri îmbunătățite.

Activitatea *Echipei roșii* poate fi considerată ca fiind artă și știință în același timp, desfășurate pentru întreaga organizație, și nu doar pentru conducerea acesteia. Dacă știința are la bază instrumentele și tehnicile necesare pentru a ajuta la depășirea limitelor umane, care există în procesul de luare a deciziilor, arta rezultă din alegerea inteligentă a acelor instrumente, tehnici și circumstanțe propice utilizării acestora⁹. Trebuie subliniat faptul că utilizarea corectă a tehnicilor și a instrumentelor specifice nu conduce în mod obligatoriu la rezultatele dorite, dar demonstrează o bună pregătire a personalului. Alegerea momentului în care o tehnică poate fi utilizată corect și cu eficacitate maximă și identificarea rezultatelor oportune asigură un sprijin determinant în procesul de luare a deciziei.

Succesul activității *Echipei roșii* depinde, în mare măsură, de organizarea acțiunilor și de stabilirea limitelor de acțiune a echipei. La nivelul unei organizații care consideră necesară existența unei *Echipe roșii*, activitatea acesteia nu trebuie să fie privită ca fiind¹⁰:

- o provocare pentru conducerea instituției, în sensul forțării adoptării concluziilor și a propunerilor echipei;
- un înlocuitor pentru planificare sau pentru un plan; produsul echipei nu va fi niciodată un plan, dar va contribui la îmbunătățirea unuia;
- o scuză pentru a nu acționa, în sensul în care este amânat momentul acțiunii pentru o analiză specifică echipei;
- o sursă de precizie a viitorului sau a garantării succesului planului;
- o modalitate de vânare a erorilor unui plan, fără a prezenta și posibilități de limitare a lor;
- o abordare negativă și cinică, în locul uneia critice și sceptice;
- un panaceu.

Lecciónile învățate ale participării militarilor la diferite exerciții și operații abordează și problema procesului decizional, ca parte a conducerii forțelor. Importanța utilizării unei structuri care să sprijine acest proces a fost identificată, de mai mult timp, de către conducătorii militari. Chiar dacă acțiuni specifice ale acestor structuri au fost identificate

de-a lungul istoriei, este posibil ca, oficial, necesitatea acestor echipe să fi fost subliniată în SUA, în anul 2003, când *Defense Science Board Task Force* a prezentat un raport privind *The Role and Status of Department of Defense Red Teaming Activities*. Raportul a subliniat faptul că *Echipele roșii* sunt necesare pentru analizarea conceptelor operaționale viitoare în vederea descoperirii slăbiciunilor acestora, înaintea adversarilor. Dar, în același timp, „în lumina operațiilor militare recente, utilizarea *Echipele roșii* poate reduce tendința de automulțumire care urmează de multe ori succesului”¹¹, sprijinind, în acest fel, necesitatea începerii sau continuării transformării forțelor militare, pentru a face față unui adversar adaptabil, în condițiile în care este posibil ca „mediul cel mai dificil de a transforma o instituție să fie în timpul unui mare succes”¹².

Necesitatea înființării unor astfel de echipe a fost repede identificată la nivelul diferitelor structuri militare, ținând cont de posibilitatea reală de sprijinire a proceselor care aveau, drept rezultat, luarea unei decizii. Astfel, în SUA, analizele factorilor care au stat la baza unor decizii incorecte luate la nivel strategic, înainte și după 11 septembrie 2011, realizate de către diverse comisii guvernamentale sau de către consilii consultative, au identificat ca fiind prioritară „adoptarea de *Echipe roșii* într-un efort de a reduce riscul, de a evita surpriza, de a identifica oportunitățile, de a crește flexibilitatea operațională, de a extinde analiza și de a îmbunătăți luarea deciziilor”¹³.

La nivelul NATO, elaborarea planurilor, a politicilor și a procedurilor specifice trebuie să se conformeze aceluiași consens care guvernează, din motive evidente, și alte domenii ale Alianței. Identificarea unei capacități care să sprijine procesul de luare a deciziei la nivelul Alianței a devenit, astfel, necesară, lucru care a fost de altfel realizat prin intermediul *Analizei alternative*¹⁴. Din mai multe puncte de vedere, *Analiza alternativă* este echivalentul activității specifice desfășurate de către *Echipele roșii*, fiind definită ca reprezentând „aplicarea deliberată a gândirii independente, critice și a unei perspective alternative, în scopul îmbunătățirii procesului decizional”¹⁵.

Chiar dacă termenul *Echipele roșii* este relativ nou, în cadrul organizațiilor militare au fost desfășurate activități care acum pot fi identificate ca fiind specifice acestor structuri. Și, poate că cel

mai la îndemână este jocul de război, utilizat pentru testarea cursurilor de acțiune. Se mai pot adăuga și alte activități care, în prezent, sunt utilizate frecvent în timpul procesului de planificare a unei operații, cum ar fi identificarea vulnerabilităților unui plan în faza de elaborare, validarea sau invalidarea ipotezelor de planificare identificate sau elaborarea variantelor și alternativelor. Domeniile în care echipa își poate aduce contribuția pot fi cele legate de dezvoltarea de concepții și de planuri din structuri diverse, planificare operații, elaborare de produse specifice domeniului informații, dezvoltare de doctrine, manuale și instrucțiuni etc.

Existența unei *Echipe roșii* la nivelul unei structuri militare nu garantează succesul oricărei operații, dar, în mod cert, poate contribui la îmbunătățirea procesului decizional. Orice plan de operație are la bază ipoteze de planificare, iar acestea, la rândul lor, se bazează pe identificarea informațiilor care conduc către cunoașterea și înțelegerea atât a mediului operațional, cât și a actorilor. Analiza ipotezelor de planificare din altă perspectivă poate conduce la identificarea acelor informații care pot fi identificate ca fiind necesare îmbunătățirii planului. Analizele specifice echipei, prezentate sub formă de briefing, raport sau sub forma unei discuții, trebuie să asigure comandantului structurii posibilitatea înțelegerii fiecărei opțiuni puse la dispoziție și a selectării aceleia care îl sprijină în luarea deciziei. Pe de altă parte, comandantul structurii trebuie să înțeleagă foarte bine atât consecințele, cât și riscurile asociate adoptării opțiunii.

Conceptul *Red team* a apărut în condițiile existenței deja a *Red Cell* (tradus, la nivel național, ca *Celula roșie* și utilizat mai ales pe timpul jocului de război), lucru care este posibil să fi creat confuzie în rândul militarilor sau să nu fie pe deplin înțeles, mai ales în rândul celor implicați în planificarea operațiilor. Dacă *Red cell/Celula roșie* se află în responsabilitatea structurii de informații și are responsabilități specifice pe timpul procesului de planificare a unei operații, în sensul în care „realizează simularea amenințării”¹⁶, *Echipa roșie* reprezintă o structură, formată din experți instruiți și educați, care pune la dispoziția comandantului un instrument pentru realizarea, dintr-o perspectivă alternativă, de analize critice, pentru revederi ale planurilor de operații și de analize ale capacităților adversarului în vederea sprijinirii procesului

decizional¹⁷. Esențial este faptul că *Echipa roșie* și *Celula roșie* lucrează independent, utilizând procese specifice cu produse diferite, dar complementare, în același timp, în sprijinul procesului decizional. În funcție de așteptările comandantului, de mediul operațional și de caracteristicile operației, *Echipa roșie* trebuie să asigure¹⁸:

- identificarea logicii defectuoase sau a analizei greșite;
- evaluarea calității informațiilor;
- identificarea opțiunilor sau a rezultatelor alternative pentru soluțiile existente;
- evaluarea consecințelor unui anumit curs de acțiune;
- testarea unui sistem, concepție sau plan din perspectiva adversarului;
- înțelegerea opțiunilor disponibile pentru adversari și alți actori;
- înțelegerea perspectivelor și acțiunilor cele mai probabile ale actorilor aliați.

În cadrul organizațiilor militare, există mai mulți factori care pot influența succesul *Echipei roșii*, însă activitatea specifică structurii trebuie să se bazeze pe *trei reguli de aur*¹⁹:

- *Încadrarea în timp*. Produsele trebuie să fie livrate în timpul stabilit pentru a-și păstra utilitatea;
- *Calitatea*. Activitatea desfășurată trebuie să aibă la bază cele mai înalte standarde pentru a menține credibilitatea echipei și utilitatea produselor;
- *Accesul/sustinerea*. Rezultatele trebuie să se adreseze conducerii structurii pentru a putea influența luarea deciziei.

Metodele, instrumentele sau activitățile prin care *Echipa roșie* își poate desfășura activitatea sunt diverse și multiple și toate au în comun analizarea și testarea planurilor și activităților unei structuri militare din alte perspective. În funcție de tipul organizației militare și de specificul acesteia, metodele și instrumentele pot varia, dar trebuie să se regăsească în următoarea listă, care, surprinzător, nu este exhaustivă^{20,21}:

- 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”?

Și totuși, *Red team* și *Red teaming* pot funcționa în cadrul unei structuri militare, în condițiile în care gândirea critică și analizele alternative contravin oarecum standardelor și rigorii militare? Poate părea dificil, dar eliminarea barierelor depinde de câștigarea credibilității, prin dovedirea profesionalismului în domeniile în care acționează, prin dobândirea abilității de a gândi critic, prin instruire și prin educație, prin convingerea celorlalte structuri că analizele alternative permit identificarea de noi perspective și, nu în ultimul rând, prin sprijinul necondiționat al comandantului.

Concluzii

Echipe roșie reprezintă un pas înainte în ecuația procesului decizional, dar este destul de dificil a-și desfășura activitatea, în conformitate cu principiile stabilite. Poate că insuficienta promovare a activității acesteia și neînțelegerea adevăratei misiuni conduc către marginalizarea acesteia și către minimalizarea rezultatelor obținute. În aceste condiții, activitatea intelectuală specifică, necesară a fi depusă în sprijinul luării unei decizii, se reduce la un simplu exercițiu de verificare, conform unei proceduri interne, a modului în care acționează celelalte structuri.

Comandanții structurilor militare și echipele care îi sprijină în luarea deciziilor importante pot fi influențați de solemnitatea momentului sau a consecințelor actului decizional, conducând la decizii mai puțin realiste. Existența și utilizarea unei structuri de tipul *Echipei roșii* nu pot să fie decât benefice și provocatoare în același timp, în condițiile noilor misiuni ale organizațiilor militare și ale paletei tot mai largi de amenințări. Activitatea structurii ajută la o înțelegere mai clară a adversarilor, tot mai adaptabili mediului operațional, și, mai ales, a capacităților acestora, precum și a potențialei întrebuintări a acestora. O nouă perspectivă asupra adversarilor contribuie la regândirea modului de întrebuintare a propriilor forțe, la îmbunătățirea planurilor și, implicit, la creșterea ratei de succes.

NOTE:

1 *The Role and Status of Department of Defense Red Teaming Activities*, Defense Science Board Task Force, Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Washington, DC, 2003, p. 2.

2 *Ibidem*, p. 3.

3 Bryce G. Hoffman, *Red Teaming: How Your Business Can Conquer the Competition by Challenging Everything*, Crown business, 2017, p. 108.

4 *Red Teaming Guide – second edition*, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013, p. 2-5.

5 Bryce G. Hoffman, *op.cit.*, p. 107.

6 *Ibidem*, p. 50.

7 *Red Teaming Guide – second edition*, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013, pp. 1-3.

8 În cadrul bibliografiei utilizate la prezentul articol, activitatea specifică *Echipei roșii* este prezentată ca fiind metodologie/metodă/funcție/proces.

9 Bryce G. Hoffman, *op.cit.*, p. 51.

10 *Ibidem*, pp. 59-63.

11 *The Role and Status of Department of Defense Red Teaming Activities*, Defense Science Board Task Force, Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Washington, DC, 2003, p. 1.

12 *Ibidem*, p. 16.

13 *** Joint Doctrine Note 1-16, *Command Red Team*, Joint Force Development, p. I-1.

14 *Alternative Analysis (AltA)*.

15 *The NATO Alternative Analysis Handbook*, Second Edition, NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2017, p. 3.

16 *** JP 2-0, *Joint Intelligence*, CJCS, 2013 p. I-28, disponibil pe <http://www.jcs.mil/Doctrine>, accesat la 12.11.2018.

17 *Ibidem*, p. I-28.

18 *Red Teaming Guide – second edition*, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013, p. 1-5.

19 *Ibidem*, p. 2-7.

20 *Red Teaming Guide – second edition*, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013, p. 3-9 și *The NATO Alternative Analysis Handbook*, Second Edition, NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2017, pp. 17,18.

21 Pe măsura dezvoltării conceptului, sunt descoperite sau asimilate noi instrumente, procedee sau activități, care pot fi folosite pentru analiza alternativă.

BIBLIOGRAFIE

*** JP 2-0, *Joint Intelligence*, CJCS, 2013.

*** *Joint Doctrine Note 1-16*, Command Red Team, Joint Force Development, p. I-1.

Red Teaming Guide – second edition, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence.

The NATO Alternative Analysis Handbook, Second Edition, NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre.

The Role and Status of Department of Defense Red Teaming Activities, Defense Science Board Task Force, Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Washington, DC, 2003.

Hoffman G. Bryce, *Red Teaming: How Your Business Can Conquer the Competition by Challenging Everything*, Crown business, 2017.

<http://www.jcs.mil/Doctrine>

<http://www.jallc.nato.int/>

<https://books.google.ro>