

Alcuni concetti sulle *Effects-Based Operations*. Strategia militare per l'impresa.



Copyright, dal volume di Trevisani, Daniele (2007), **Regie di Cambiamento**. Approcci integrati alle risorse umane, allo sviluppo personale e organizzativo, e al coaching. FrancoAngeli, Milano. Diritti di riproduzione riservati. Sono possibili gli utilizzi per fini formativi, didattici e di ricerca, previa citazione dell'autore e della fonte. Altri materiali inerenti le Regie al sito www.studiotrevisani.it/hpm1

Vedi inoltre link alla scheda sintetica del volume su IBS

<http://www.ibs.it/code/9788846483775/trevisani-daniele/regie-cambiamento-approcci.html?shop=4636>

Attivare le Effect-Based Operations

Nelle imprese, per agire su problemi critici occorre atteggiamento “militare e militante”, l'esatto contrario del lassismo aziendale imperante.

Per costruire un atteggiamento “militante” verso il cambiamento non sono indispensabili salotti intellettuali, ma vere e proprie *war-room*, dove i target di variazione e di cambiamento vengono sottoposti ad analisi, e gli interventi a progettazione strategica, e revisione periodica, assidua, impegnata. La discussione intellettuale è importante ma serve per costruire modelli, per svolgere analisi illuminate, e non in sede operativa e tattica.

Nella *war-room*, o *situation-room*, i problemi vengono sottoposti ad analisi cercando di identificare le azioni che possono risolverli. Si tratta di un approccio basato sulla gestione delle emergenze, e tuttavia risulta utile appropriarsi del senso di **coordinamento interforze** che ritroviamo in questi ambienti.

La gestione di problemi critici (attentati, ostaggi, crisi politiche) fa emergere con grande forza la consapevolezza che una sola azione è insufficiente, ma occorre sinergia tra azioni. Di questo principio usato in termini di emergenza dobbiamo appropriarci anche per gestire le non-emergenze e le azioni aziendali.

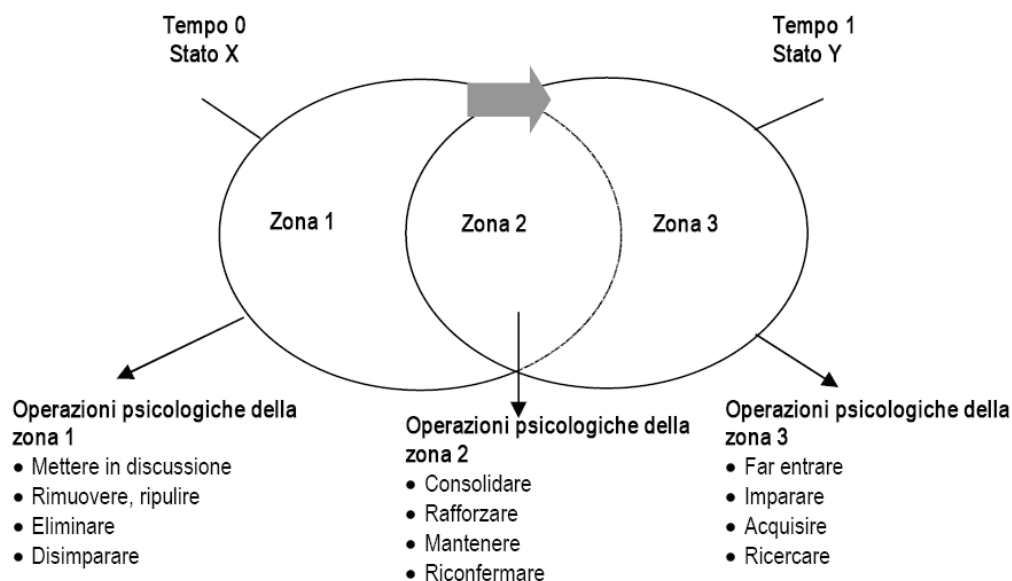
Sia le emergenze che le operazioni di sviluppo fuori-emergenza fanno leva sulla **Information Superiority** (IS), la capacità di una *Joint Task Force* (JTF) di possedere informazioni comprensibili, multidimensionali, in tempo reale, congiunte ai dati di scenario, o ad ogni altro dato sensibile che può modificare la strategia.

La *Information Superiority* (IS) non è un concetto statico, predeterminato, quantificabile, ma è soprattutto una capacità o abilità. È connessa inestricabilmente con la situazione specifica, e determinata dalla missione, dall'ambiente, e dal bisogno di informazione che ogni progetto e momento aziendale porta con sé.

Le *war-room* e le *situation-room* servono proprio a fare analisi di scenario, a far convergere le informazioni e a prendere decisioni in modo non improvvisato.

Uno dei principi che si fa strada con maggiore forza nel campo delle operazioni tattiche, militari e politiche, sono le *effect-based operations* (EBO): operazioni centrate sugli effetti). Nelle EBO, ogni azione di cambiamento viene valutata in termini di effetti o attivazioni che può produrre, da confrontare con gli effetti tattici e strategici che si intendono ottenere.

Esempio di diversi tipi di effetto da produrre: creare, consolidare, rimuovere



Dal volume di Trevisani, Daniele (2007), *Regie di Cambiamento. Approcci integrati alle risorse umane, allo sviluppo personale e organizzativo, e al coaching*. FrancoAngeli, Milano. Diritti di riproduzione riservati

Il concetto cardine delle *effect-based operations* è il cosiddetto **end-state** o stato finale, una dichiarazione che riguarda qualche aspetto della realtà e può essere solamente vera o falsa. Ad esempio, la frase “nella provincia di XYZ non si verificheranno più atti di violenza contro la popolazione da parte di bande armate” è uno stato finale di destinazione, i cui presupposti e requisiti richiedono ben più di una singola azione, ma una serie di eventi convergenti, sia militari che soprattutto politici, diplomatici, di sviluppo sociale e commerciale, di educazione e costruzione di infrastrutture.

La consapevolezza che le azioni di per sé non valgono nulla se non comparate agli effetti che produrranno ha cambiato il modo di gestire le operazioni sia militari che politiche, e le crisi correlate. Una singola professionalità non può essere sufficiente, mentre una *joint task force* (task force interdisciplinare sul cambiamento) può farlo. Questo approccio può e deve entrare anche nella gestione del cambiamento personale e organizzativo.

In termini militari, le EBO risultano un concetto già ampiamente assimilato dai vertici più consapevoli del bisogno di differenziare strumenti da effetti:

Lo sviluppo di operazioni “*effect-based*” ha quale fine il conseguimento di un preciso obiettivo strategico mediante l’effettuazione di diversificate attività nel corso di tutte le possibili fasi di una operazione (pre-crisi, “combat”, post-conflittuale, ecc.).

In ciascuna fase, il raggiungimento degli effetti richiesti richiederà l’individuazione dei punti di vulnerabilità chiave avversari ed il loro contrasto con i più idonei strumenti d’impiego, che potrebbero essere anche non militari. In sostanza, le operazioni future saranno focalizzate più sui risultati che si vogliono conseguire che sui sistemi e mezzi disponibili per conseguirli¹.

Questi concetti sono validi in ogni campo del cambiamento organizzativo. Ad esempio, realizzare un Master Aziendale di per sé è una azione, non un effetto. L’effetto desiderato può essere quello di ottenere maggiore coesione e condivisione di concetti tra gli *high-potentials* dell’azienda, e ridurre il rischio di fuga di cervelli. Se è così è, dovranno essere prodotte altre azioni, oltre al Master, per consolidare l’effetto che si cerca di ottenere.

Potranno essere condotti progetti di scambio tra ruoli (*job-rotation*) in cui le persone riescano a capire come funzionano altri reparti, possono essere messe in piedi iniziative di tutoraggio

¹ Di Paola, G. (2005), *The Chief of the Italian Defence Staff Strategic Concept (Il Concetto Strategico del Capo di Stato Maggiore della Difesa)*, Roma, Ministero della Difesa.

(*tutoring*) e altri progetti motivazionali e finalizzati a sconfiggere il *dropout*. In ogni caso, aumentare la coesione e ridurre il *dropout* sono gli effetti, il Master e le iniziative sono *operations*.

Ogni iniziativa ha ripercussioni, siano esse positive o negative, e queste iniziative hanno maggiore impatto se sono in grado di innescare una **cascata di effetti**. Le iniziative in grado di generare una cascata di effetti sono più efficaci delle iniziative che limitano la loro portata ad un singolo ambito².

Ed inoltre, le iniziative con **effetti cumulativi e sinergici** sono più efficaci di iniziative che non si connettono l'una con l'altra³. Facciamo un esempio pratico: se vogliamo cambiare l'aria di una camera (effetto target: avere aria pulita), possiamo aprire la finestra, e attendere che dalla finestra entri aria fresca ed esca aria stagnante. Oppure possiamo cercare di cambiare aria aprendo la porta. Se però porta e finestra sono su due lati opposti, e apriamo entrambe, si può innescare un flusso d'aria molto più forte, e il ricambio sarà estremamente più rapido dell'apertura di una sola delle due. Gli effetti cumulativi e sinergici sono presenti in ogni processo di cambiamento.

Questo riguarda ad esempio la congiunzione tra iniziative politiche e iniziative militari⁴, nella consapevolezza che queste ultime non sono mai sufficienti a risolvere i problemi se manca la consapevolezza di cosa vogliamo ottenere, di quale visione si voglia raggiungere.

La nuova consapevolezza raggiunta da alcuni dei vertici politici e militari è che il successo o fallimento si misurano in termini cognitivi⁵ (di risultati psicologici raggiunti), e non di carri armati distrutti o nemici uccisi.

L'uccisione di un nemico poteva (forse) avere senso nel medioevo o nella guerra fredda, ma non in un pianeta che cerca di raggiungere il suo potenziale, e di farlo con il minor numero di vite umane distrutte, quando altre armi ben più potenti (la comunicazione, la negoziazione, l'educazione) possono portare ad effetti superiori. Il fine ultimo non è la morte ma la vita, il benessere di tutti.

Questo è uno dei motivi che hanno portato molti eserciti ad introdurre unità PsyOps (*Psychological Operations*) accanto alle unità *combat* tradizionali, per poter determinare effetti non più e non solo con le armi ma per raggiungere i risultati a prescindere dagli strumenti che si è abituati ad usare.

Nelle imprese, troviamo lo stesso problema: la distruzione di un concorrente può non essere più un obiettivo vero (quanti altri concorrenti possono nascere? ... e, passeremo la vita a distruggere?). La sola lotta alla concorrenza rischia di far perdere di vista la necessità di innovare da dentro, di fare ricerca e sviluppo, di crescere radicalmente, nella mentalità e nelle capacità manageriali.

Questo passaggio, tuttavia, è delicato ed assolutamente in fase embrionale, sia in campo militare che nelle organizzazioni civili e nelle imprese.

Principio 25 – Effect-Based Operations

Il cambiamento positivo viene **favorito** dai seguenti fattori:

² In termini militari, riportiamo la seguente definizione sugli effetti a cascata, nella formulazione originale in inglese: **Cascading Nature of Effects** - *Indirect effects can ripple through an enemy target system, often influencing other target systems as well. Typically this can influence nodes that are critical to multiple target systems. Most often this cascading of indirect effects flows from higher to lower levels of war. As an example, when destroying an enemy central headquarters, the effects cascade down through the enemy echelons to ultimately disrupt numerous tactical units on the battlefield.* Da: USJFCOM (2007), *Joint Forces Command Glossary*. U.S. Joint Forces Command.

³ **Cumulative Nature of Effects** - *Cumulative effects result from the aggregate of many direct or indirect effects. This may occur at the same or at different levels of war as the contributing lower-order effects are achieved. However, cumulative effects typically occur at higher levels of war. As an example, increased operational-level air superiority would be the cumulative effect of destroying numerous surface-to-air-missile (SAM) sites at the tactical level.* Da: USJFCOM (2007). *Joint Forces Command Glossary*. U.S. Joint Forces Command

⁴ Vedi Alberts, David S. e Hayes, Richard E. (2003), *Power to the Edge: Command and Control in the Information Age*, DoD Command and Control Research Program (CCRP).

⁵ Vedi ad esempio la definizione di Smith: *Effects-based operations can be described as operations in the cognitive domain because that is where human beings react to stimuli, come to an understanding of a situation, and decide on a response.* In Smith, Edward (2002), *Effect-Based Operations. Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis and War*, DoD Command and Control Research Program (CCRP).

- **Approccio EBO (Effect-Based Operations):** la centratura delle operazioni e delle energie mentali va ri-direzionata sugli effetti finali da produrre (*end-state*), non sugli strumenti disponibili, evitando di confondere strumenti ed effetti finali desiderati; le azioni devono essere ispirate ad una visione.
- **Cascata di effetti:** la preferenza va data ad azioni che sono in grado di produrre altri effetti a cascata e correlati, scatenando una sequenza di cambiamento, rispetto ad azioni che limitano il loro effetto su un solo target.
- **Effetti cumulativi:** devono essere inquadrati le stratificazioni di azioni e le sequenze di avvenimenti che sono in grado di portare il sistema verso lo stato finale da raggiungere, consapevoli del fatto che l'effetto finale in molte situazioni si ottiene solo cumulando i micro-effetti di più strategie convergenti.

Materiale Copyright, estratto dal volume di Daniele Trevisani "Regie di Cambiamento", Franco Angeli editore, 2007.

