

Gestione dell'Innovazione (futura ISO 56001)



Milano 14 gennaio 2020

Col. Bruno STROZZA

Realizzazione di Valore
Leadership Orientata al Futuro
Direzione Strategica
Cultura dell'Innovazione
Capacità di Sfruttare le Intuizioni
Gestione dell'Incertezza
Adattabilità
Approccio Sistemico
Conclusioni



Agenda

La capacità di innovare è da sempre una caratteristica peculiare dell'uomo. Oggi il concetto di innovazione è considerato una componente essenziale del miglioramento continuo, del successo durevole e della strategia di competitività delle organizzazioni.

In tal senso l'Aeronautica Militare ha concretizzato una vera e propria “Capacità di Innovazione Organizzativa” attraverso un percorso di trasformazione da una cultura burocratica focalizzata sul presidio delle procedure amministrative alla promozione attiva dei processi di innovazione a supporto di decisioni strategiche con logiche di *leadership* partecipativa.

Un orientamento di recente concretizzato dalla norma ISO 56002 del luglio 2019, che delinea un quadro di integrazione dell'innovazione a tutti i livelli di un'organizzazione definendo in tal senso una *Innovation Capability* intesa come l'abilità di condurre e conseguire l'innovazione adattando l'organizzazione al proprio contesto per creare e rigenerare valore nel tempo.

Esiste una stretta relazione tra la citata Capacità d'Innovazione Organizzativa dell'A.M. e l'*Innovation Capability* declinata nella norma attraverso 8 “pietre miliari” che rappresentano i principi cardine per la gestione del processo di innovazione di una organizzazione.



Realizzazione di valore



Introduce in A.M. metodi e modelli manageriali che promuovono efficienza e economicità di funzionamento in un contesto di trasformazione e miglioramento continuo

Invenzione- innovazione. (innovare non è inventare)

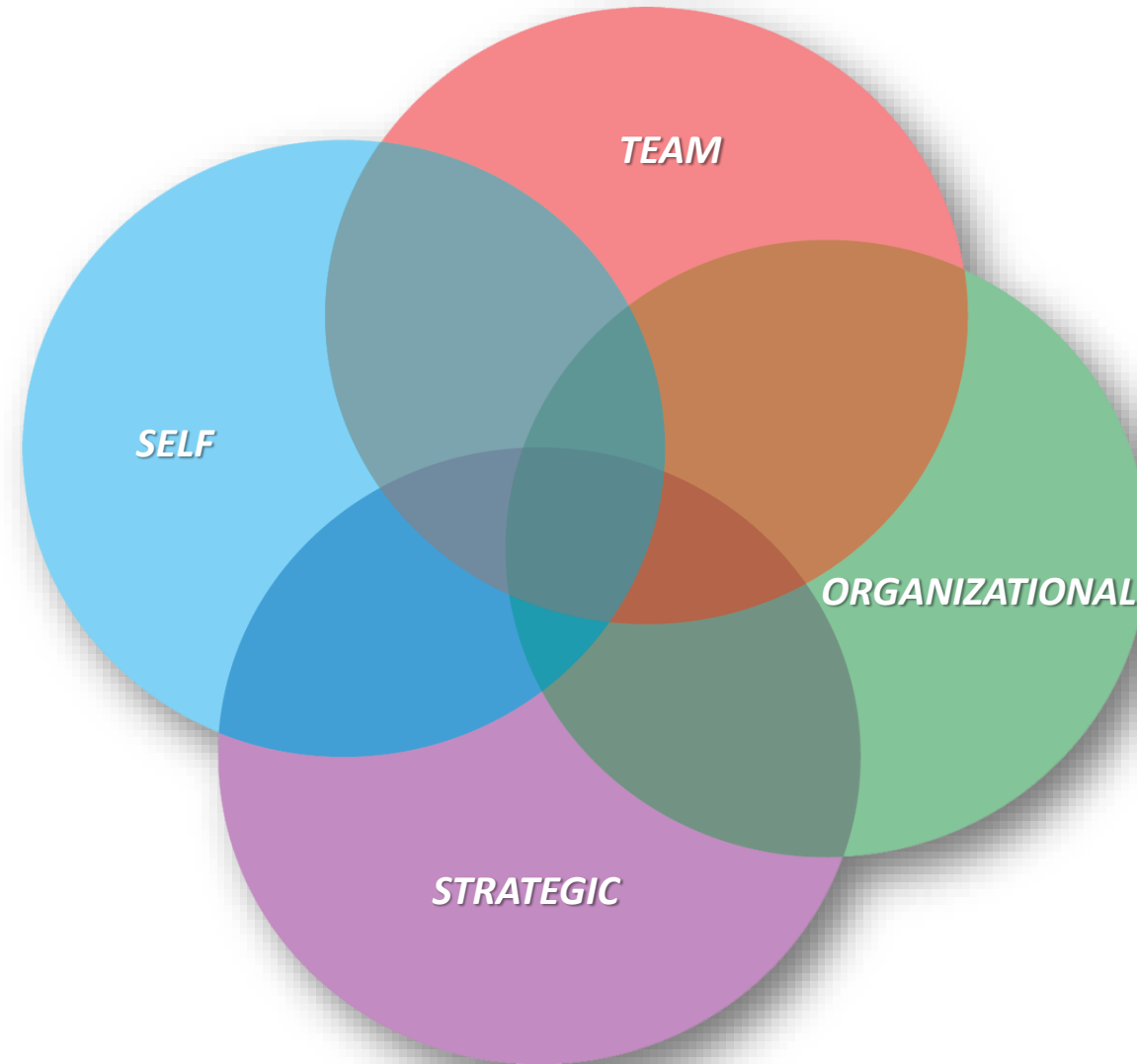
Questo principio intende sottolineare come sia vitale distinguere proprio attraverso la possibilità di creare valore l'attività "innovativa" (se implementata) quale particolare categoria di cambiamento (processo intenzionale) che si definisce come la volontaria introduzione e applicazione, in una organizzazione, di idee, processi o procedure nuove e rilevanti, designati a portare benefici significativi. Investendo nelle capacità e attitudini a identificare opportunità e sfide e trasformarle in realizzazione di valore, sarà possibile, infatti, contribuire al vantaggio competitivo dell'organizzazione e alla sua crescita nel tempo. (non è solo ideazione del processo ma devono essere messe a sistema).

L'AM ha per sua stessa natura una storia fortemente intrecciata con quella dell'innovazione, a partire dall'innovazione tecnologica: essa stessa nasce con l'invenzione dei velivoli e le innovazioni in questo ambito sono tradizionalmente vettore di trasformazione incessante per questa Forza Armata. Il forte orientamento all'innovazione ha valicato i confini della tecnologia ed è diventato un *habitus* organizzativo, che permette oggi di fare grandi investimenti sull'innovazione manageriale. A questo proposito, una specificità dell'AM, se comparata non solo con le altre forze armate, ma anche rispetto ad altri grandi apparati pubblici, è la creazione stessa di una struttura all'interno dello Stato Maggiore dedicata esclusivamente all'Innovazione Manageriale – l'Ufficio Generale per l'Innovazione Manageriale (UIM) – che opera a servizio dell'intera Organizzazione, con una vera e propria filiera dell'innovazione organizzativa che dal centro con l'UIM dello SMA, attraverso gli AA.CC. con gli Uffici Implementazione, giunge sino a Stormi e Reparti con le Sezioni Obiettivi e Attività. Tale struttura presidia le attività di ricerca & sviluppo in questo campo allo scopo di studiare il modo migliore per introdurre *best practice* e modelli di miglioramento organizzativi in un'ottica di trasformazione, efficientamento e miglioramento continuo. (Abbiamo creato una struttura per realizzare valore. Concretamente devi creare sedie e dedicare personale)



Leader orientati al futuro

I leader "innovativi" dovrebbero essere guidati dalla curiosità e dal coraggio per sfidare lo status quo e costruire una visione ispiratrice e continuare a coinvolgere le persone della loro organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi



Con questo fondamentale principio si intende sottolineare che solo l'impegno dei *leader* nello sfidare lo status quo e nel coinvolgere e ispirare tutti i dipendenti può consentire a un'organizzazione di bilanciare il focus - generalmente troppo concentrato sulle attività correnti - con un'attenzione alle opportunità di innovazione per anticipare e creare il futuro. Per realizzare questo principio un'organizzazione dovrebbe essere in grado di formare e supportare i propri leader affinché si sentano rassicurati nell'agire e nel trasferire a tutti i collaboratori la capacità di uscire dalla cosiddetta *comfort zone*

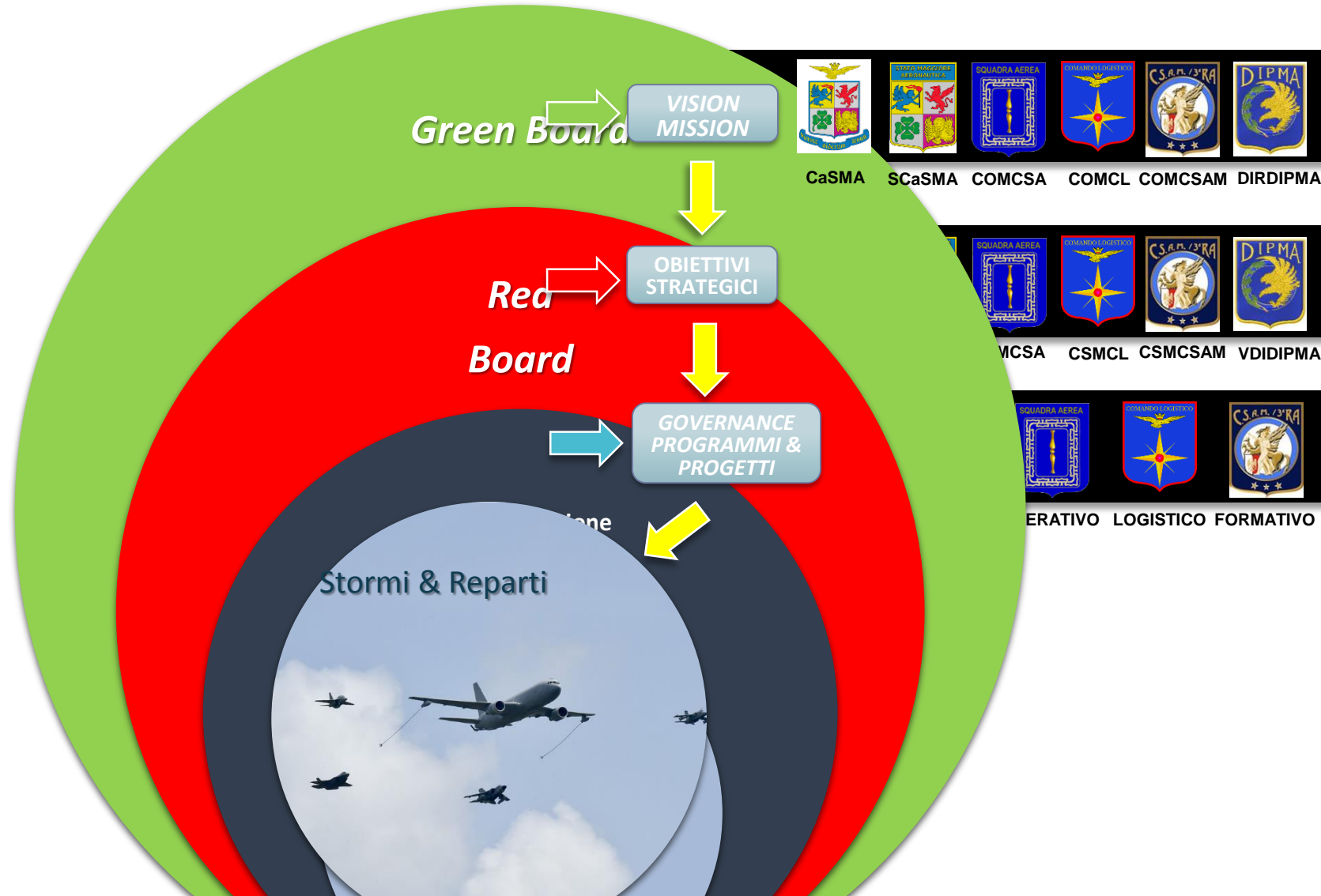
L'Aeronautica Militare ambisce al perseguimento dell'eccellenza attraverso un costante adattamento organizzativo e un continuo miglioramento dei processi lavorativi, delle prestazioni e del valore delle risorse disponibili, con particolare attenzione alla componente umana. Ciò è rilevante per tutte le organizzazioni "ad alte prestazioni" che operano in scenari complessi, in continua evoluzione nei quali la massima efficacia dell'azione collettiva diventa fondamentale. È questa la ragione per cui l'investimento sulla *leadership* in A.M., sia in termini di ricerca e sviluppo che in termini formativi, assume un valore strategico fondamentale per uno sviluppo armonico e un efficace adeguamento alla sempre più rapida e frequente variabilità dei contesti. A tale scopo, è stato sviluppato e implementato un *Modello di formazione alla Leadership* che si articola su quattro dimensioni:

1. la **dimensione individuale (*self*)** nella quale emerge la capacità di conoscere se stessi, di gestirsi, di auto-svilupparsi e di relazionarsi con gli altri;
2. la **dimensione di gruppo (*team*)** che afferisce alla capacità di lavorare in squadra e dirigere un gruppo di persone;
3. la **dimensione organizzativa (*organizational*)** che riguarda la capacità di operare in modo efficace nel contesto lavorativo di riferimento;
4. la **dimensione strategica (*strategic*)** che riguarda gli aspetti della *leadership* connessi a processi decisionali di valenza strategica, dove il valore in gioco è di elevata rilevanza in funzione degli effetti nel tempo e sulle persone.
5. In particolare l'UIM ha una sezione sulla Leadership legata allo sviluppo organizzativo.



Direzione Strategica

La direzione per le iniziative innovative si basa su obiettivi allineati e condivisi e un elevato livello di ambizione, supportato da adeguate persone unitamente alle altre risorse necessarie



Avere obiettivi e strategie di innovazione condivisi e allineati agli obiettivi generali e alla direzione strategica dell'organizzazione, sono le basi per un'adeguata allocazione delle risorse. La direzione strategica è indispensabile per definire prima le priorità delle attività di innovazione e, successivamente, le possibilità di monitoraggio e valutazione delle prestazioni e dell'impatto dell'innovazione. L'allineamento degli obiettivi operativi alla direzione strategica in tutta l'organizzazione, anche grazie a criteri chiari per il monitoraggio e la valutazione delle iniziative e dei portafogli dell'innovazione, è una sicura chiave per aumentarne efficacia ed efficienza di funzionamento

L'Aeronautica Militare definisce le linee guida della propria strategia organizzativa attraverso gli enunciati della *Vision* (scenario futuro che rispecchia valori, ideali e aspirazioni dell'A.M.) e *Mission* (obiettivi generali di livello strategico da raggiungere per concretizzare la *Vision* organizzativa proposta).

Tali enunciati costituiscono la base per lo sviluppo di un “*Portfolio* Strategico A.M.” che permetta periodicamente di analizzare, scegliere e implementare le più idonee strategie organizzative. Tale *Portfolio* viene applicato a tutti i livelli organizzativi (centrale, intermedio e periferico), e permette di definire su base annuale un approccio sistemico per la direzione, la comunicazione, la gestione e la consegna della strategia di F.A. attraverso strutture organizzative e processi definiti. (La parola chiave è la condivisione)

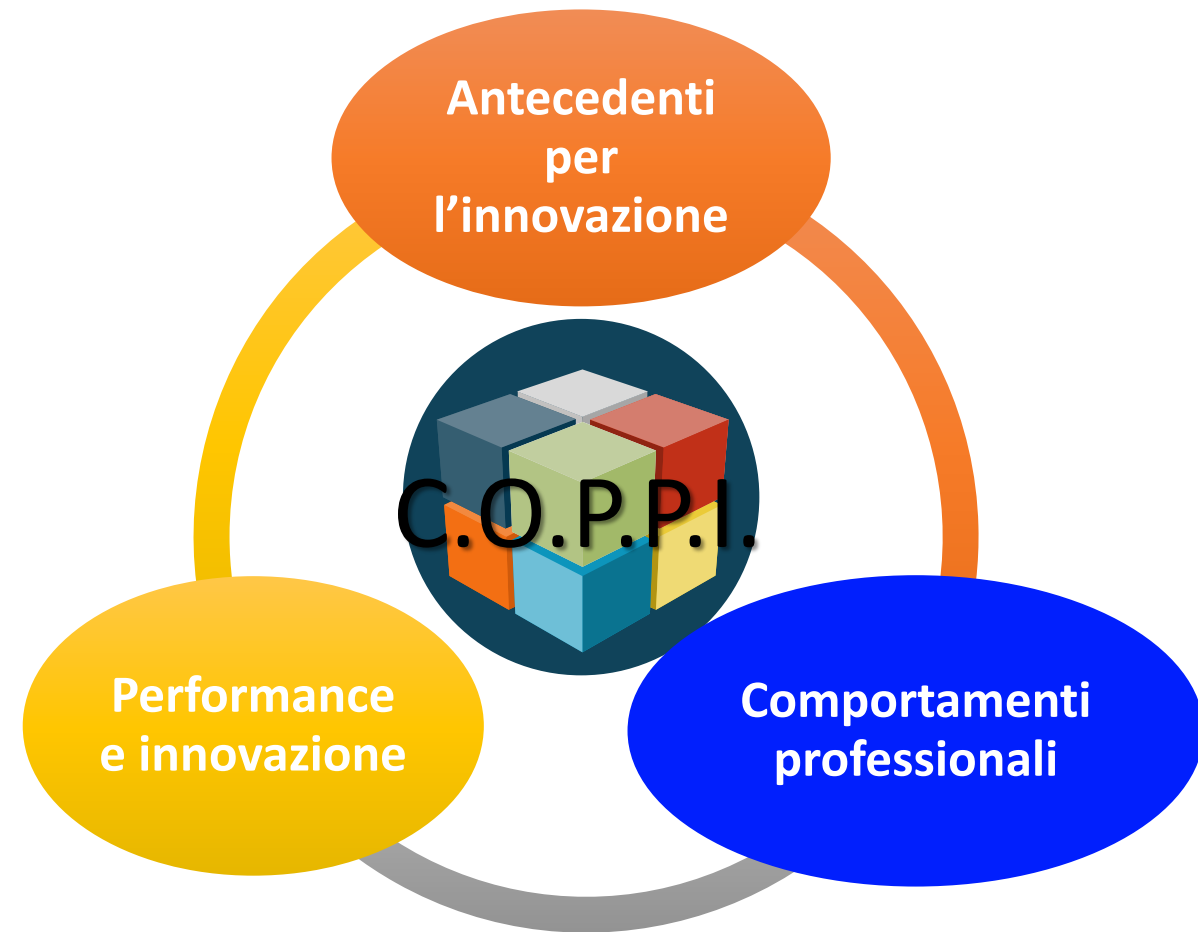
Le Strutture Organizzative sono identificate nel cosiddetto “*Green Board*”, costituito dal CDA (Consiglio di Amministrazione) A.M. che ha il compito di definire la *Vision* e la *Mission* della F.A., Il livello decisionale preposto alla conseguente attività di realizzazione della Strategia è costituito dal cosiddetto “*Red Board*”, a livello Stato Maggiore Aeronautica e Capi di Stato Maggiore degli Alti Comandi, che ha il compito di tradurre gli obiettivi strategici della *Mission* in obiettivi da assegnare a ciascun Reparto/Ufficio Generale dello SMA.

La presenza dei Capi di Stato Maggiore degli Alti Comandi nel *Board* rafforza il *network* A.M. sulle materie in esame, assicura un corretto *infosharing* nei confronti del successivo livello di F.A. e permette di declinare coerentemente gli ulteriori obiettivi operativi sino al livello periferico di Stormo.



Cultura

La condivisione di valori, convinzioni e comportamenti, supportati dall'apertura al cambiamento, alla predisposizione al rischio e alla collaborazione, consentono la coesistenza della creatività e di un'efficace capacità di realizzazione



Mentre le prassi di gestione tradizionali si concentrano soprattutto sulla massimizzazione di un'efficiente capacità di esecuzione, per gestire l'innovazione è necessario sviluppare una cultura organizzativa che sia in grado anche di favorire lo sviluppo di valori, convinzioni e comportamenti appropriati al fine di facilitare la compresenza di capacità e attitudini necessarie sia alla creazione di nuove idee, sia alla loro concretizzazione.

Tra le molteplici attività da intraprendere per favorire la creazione di una cultura organizzativa orientata all'innovazione in A.M. si utilizzano strumenti di indagine e analisi organizzativa, sviluppati nell'ambito delle attività di un Laboratorio Internazionale di ricerca congiunto denominato "Human Resource Management per l'Innovazione" fra Aeronautica Militare e Università degli Studi di Firenze, denominati COPPI, acronimo che sta per Clima Organizzativo e Performance del Potenziale di Innovazione, e FEEDBACK a 360°

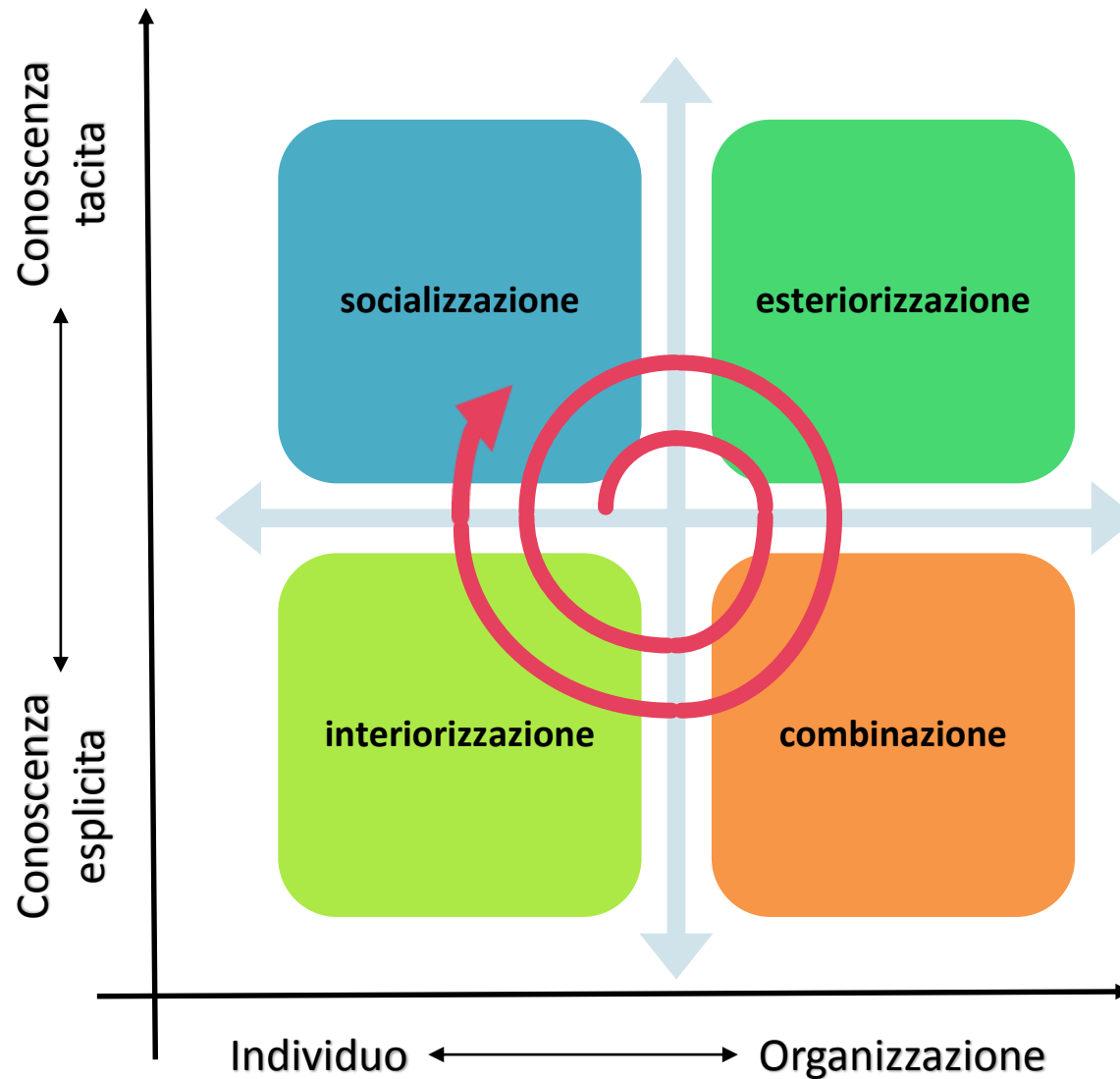
Il COPPI permette di individuare i cosiddetti "fattori antecedenti" capaci di attivare o impedire/ostacolare i processi d'innovazione. Tali fattori riguardano gli aspetti individuali messi in gioco nell'attività professionale, i fattori legati al gruppo di lavoro (squadra) e i fattori organizzativi che influenzano (positivamente o negativamente) i comportamenti professionali di individui e gruppi. Tali fattori permettono di definire comportamenti di innovazione a livello individuale di gruppo e, in senso macro, organizzativo. I risultati della ricerca permettono inoltre di strutturare e attivare modelli di management e di leadership per la gestione e valorizzazione delle risorse umane.

Il FEEDBACK a 360° permette di misurare i comportamenti agiti della dirigenza di una particolare area organizzativa restituendo una visione più ampia dei punti di forza e delle aree di miglioramento da presidiare al fine promuovere efficienza, efficacia ed economicità di funzionamento. La rilevazione interessa tutte le direzioni del quadrante organizzativo: dal superiore (valutazione top-down), dal diretto interessato (autovalutazione), dai colleghi (peer evaluation) e dai collaboratori (valutazione bottom-up). Il Feedback a 360° consente a tutti i partecipanti di acquisire una comprensione più approfondita del loro impatto sulle persone con cui hanno interagito e interagiscono ogni giorno, rinsaldando i punti di forza attuali, sviluppandone di nuovi e guidando il proprio miglioramento attraverso azioni di auto-sviluppo.



Capacità di sfruttare le intuizioni

Molteplici fonti interne ed esterne sono utilizzate per formare sistematicamente una conoscenza intuitiva finalizzata a esplorare esigenze dichiarate o implicite



Lo sviluppo di soluzioni innovative è fortemente condizionato dalla capacità di identificare esigenze dichiarate e non dichiarate attraverso un approccio sistematico, che attinga a fonti di conoscenza diversificate. L'innovazione passa spesso attraverso esigenze nascoste e/o poco percepibili ed è solo l'intuito innovativo che, opportunamente gestito e inserito in un processo strutturato, può raccogliarli e formalizzarli.

In A.M. ciò si concretizza attraverso l'adozione di un modello di gestione e condivisione delle intuizioni e conoscenze personali che si trasformano in organizzative attraverso una loro esteriorizzazione tramite la figura professionale del Knowledge Manager.

Questa socializzazione avviene concretizzando quella che viene definita come la spirale della conoscenza attraverso portali informatici in rete, forum interattivi e comunità di pratica professionali che aiutano a trasformare la conoscenza da individuale (tacita) a organizzativa (esplicita)

Sono attualmente allo studio sistemi di AI (Artificial Intelligence) che attraverso l'utilizzo di reti neurali artificiali possano migliorare la gestione e la condivisione del patrimonio documentale digitale dell'A.M.



Gestire l'incertezza

Le incertezze e i rischi devono essere valutati, bilanciati e gestiti attraverso una sistematica sperimentazione e iterazioni di processi all'interno del portfolio di opportunità



Bilanciando lo sfruttamento delle opportunità e la gestione dei rischi correlati, si ha un incremento del potenziale della realizzazione del valore generando fiducia e aumentando la resilienza necessaria a gestire le incertezze. In scenari sempre più “liquidi” come quelli attuali diventa sempre più importante nelle organizzazioni riuscire a sviluppare e sostenere una cultura che consenta la sperimentazione e l'assunzione di rischi, instaurare l'abitudine di uscire dalla *comfort zone*, considerando anche i fallimenti come occasioni per acquisire nuove conoscenze utili a sviluppare l'intuito per nuove soluzioni.

In A.M. il processo di Risk Management viene effettuato sulla base di questionari di autovalutazione somministrati al personale appartenente a determinate aree sede dei processi da valutare. I risultati della suddetta mappatura vengono riportati in una matrice del rischio espresso in termini di combinazione delle conseguenze di un evento e della verosimiglianza del suo verificarsi, ovvero probabilità di accadimento x impatto.

Tale studio permette di creare una scala di priorità in termini di rischio dei processi che necessitano di un “intervento mirato” volto ad accrescerne la funzionalità e la razionalità. Questa azione viene effettuata nell'ambito della “cornice” operativa di un Sistema di Gestione per la Qualità, che in ultima analisi ha lo scopo di ottimizzare l'*output* dei processi esaminati per accrescerne efficacia ed efficienza e quindi fornisce in tal senso quella necessaria risposta al rischio che chiude il ciclo del Risk Management.

La Gestione del Rischio viene da sempre estremizzata da sempre nell'utilizzo del mezzo aereo ed è insita nel DNA della Forza Armata.



Adattabilità

Le organizzazioni in grado di avere una capacità adattativa tempestiva sono quelle che riescono a gestire il cambiamento e a innovarsi anche in presenza di substrati dinamici e in continuo movimento

| VARIABILI (Organizzative, Ambientali, Economiche etc.) | RELAZIONI | | SISTEMA |
|--|-------------------|------------------|----------------|
| | Lineari | Non Lineari | |
| Molte | | COMPLESSO | Probabilistico |
| Poche | COMPLICATO | | Deterministico |
| | Analitico | Sistemico | |

APPROCCIO

T & G Agile

T & G Light

Touch & Go

Il settimo principio evidenzia come l'adattabilità delle organizzazioni (nella struttura, nei processi, nelle competenze e nei modelli di realizzazione del valore) anticipando sistematicamente, comprendendo la necessità di cambiamento e rispondendo tempestivamente ai cambiamenti, sia una capacità innovativa essenziale non solo per l'innovazione, ma, spesso, anche per la sopravvivenza della stessa organizzazione.

La Forza Armata nel prossimo futuro dovrà affrontare sfide sempre più eterogenee in un ambiente interno ed esterno improntato alla complessità. Quale grande organizzazione pubblica si trova a dover fronteggiare i tre driver principali del conseguente cambiamento in atto: vincoli di finanza pubblica, corsa all'innovazione tecnologica e necessità di adeguare la propria strategia di intervento.

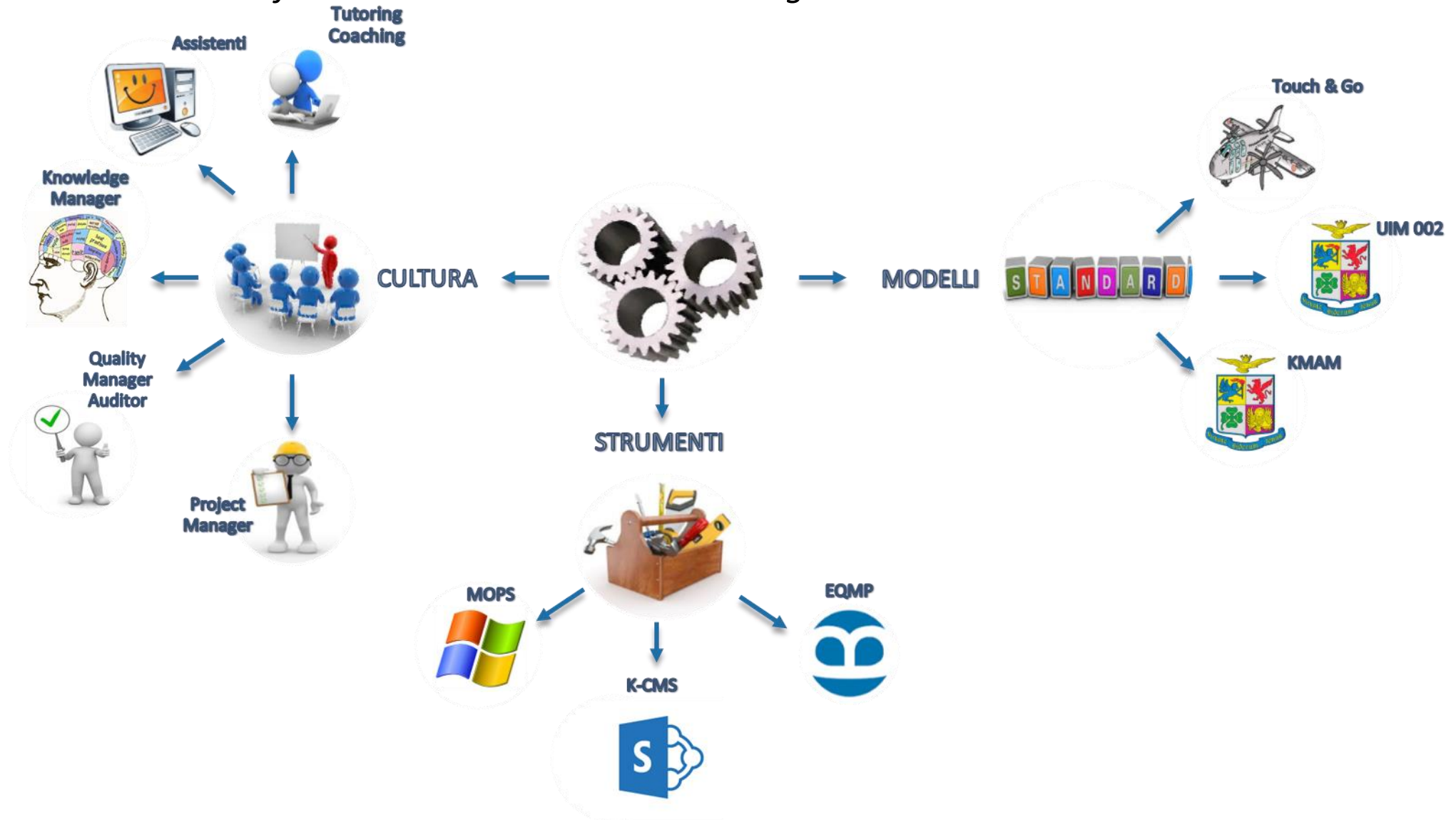
Tali fattori richiedono un approccio innovativo diretto alla comprensione, gestione e risoluzione di tale problematica, attraverso l'utilizzo di modelli decisionali avanzati con un sistema di *governance* integrato per orientare il cambiamento e il miglioramento organizzativo. Il *Project Management* (PM) è uno degli elementi abilitanti di questo approccio integrato, è relativamente moderno ed è caratterizzato da metodi, tecniche e strumenti di direzione e gestione allo scopo di ottenere una migliore pianificazione, controllo e utilizzo delle risorse a disposizione.

In tal senso è stato ideato e realizzato un Meta-Modello di PM che consiste di un insieme di Modelli di *Project Management* tra cui scegliere con modalità adattiva la gestione di un progetto in base alla sua complicazione/complessità anche in presenza di substrati dinamici e in continuo movimento.



Approccio Sistemico

La gestione dell'innovazione si basa su un approccio sistemico, considerando elementi interconnessi e interagenti con una verifica continua dei risultati e del miglioramento del sistema stesso



Poiché le prestazioni di innovazione di un'organizzazione dipendono da processi interagenti che operano verso uno scopo comune, gestire questi elementi come facenti parte di un sistema coerente, consente di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso. Quest'ultimo principio invita le organizzazioni ad approcci strutturati secondo i quali la realizzazione dell'innovazione è il frutto di una sapiente miscelazione di diversi ingredienti, tutti indispensabili all'attivazione di un processo che dia risultati non estemporanei.

Le attività dell'UIM promuovono e perseguono l'efficienza, l'efficacia e l'economicità di funzionamento della Forza Armata in un contesto di trasformazione e di miglioramento continuo ciò si attua attraverso l'applicazione integrata di:

Cultura: I metodi organizzativi (insieme di regole e principi da adottare per il conseguimento di un'azione efficace) sviluppati dall'UIM per l'A.M. si originano nelle citate aree del *Project, Quality e Knowledge Management* e realizzano una cornice concettuale ed operativa esauriente per la pianificazione, la gestione, la direzione del cambiamento e del miglioramento continuo dei processi lavorativi;

Modelli: Un modello è uno *standard* di riferimento per governare il cambiamento e il miglioramento organizzativo, seguendo una strada chiara e univoca che permette di attuare e rafforzare l'efficacia della *Vision e Mission* strategica dell'organizzazione. Per ciascuna delle aree tematiche di riferimento per l'A.M. ciò si traduce in:

Area del *Project Management* - il modello approvato dalla F.A. è quello denominato "Touch&Go" conforme al metodo PRINCE2 (*Projects in a Controlled Environment*) ampiamente utilizzato e diffuso in più di 150 paesi in tutto il mondo (adottato anche in ambito NATO) che permette la misurazione dei benefici organizzativi introdotti con i citati progetti;

Area del *Quality Management* - il modello approvato dalla F.A. è quello denominato "UIM 002" conforme è alla Norma UNI EN ISO 9001:2015 che delinea i requisiti che un'organizzazione deve soddisfare per il proprio miglioramento attraverso la definizione, la mappatura, il monitoraggio e la misurazione (attraverso determinati *Key Performance Indicators* - KPI) dei propri processi lavorativi.

Area del *Knowledge Management* - il modello approvato dalla F.A. è conforme a quello denominato "Spirale della Conoscenza" che prevede il processo di trasferimento della conoscenza da individuale/implicita a organizzativa/esplicita.

Strumenti: I modelli citati sono supportati da tre piattaforme informatiche centralizzate.



Conclusioni

