

TEAM

CHE FUNZIONANO

DAVVERO

IL QUADERNO OPERATIVO

DI LUCA CIANCI

VERSIONE STAMPABILE



PENSARE, AGIRE, COLLABORARE

Presentazione

Il quaderno che hai tra le mani è uno strumento operativo pensato per assistere te e il tuo team nel lungo percorso del **miglioramento continuo**.

L'essenza di questa visione è orientata verso la costante evoluzione e il miglioramento quotidiano, al fine di rendere tale processo abituale, sia attraverso piccoli cambiamenti nella routine che tramite momenti di riflessione, indipendentemente dalla natura positiva o negativa dell'esperienza.

In quest'ottica ogni situazione può trasformarsi in un momento di crescita e di sviluppo sia per il singolo che per l'intero team.

Utilizzare il quaderno ti permetterà di lavorare su due aspetti importanti: il metodo, che nel corso del tempo ti porterà ad avere nuove abitudini, e la disciplina, intesa come pratica continua e non con la tipica accezione negativa legata all'imposizione delle regole.

Tre mesi da stampare

Il quaderno in formato cartaceo è pensato per accompagnarti durante un intero anno di lavoro. In questa versione stampabile trovi invece le pagine relative ad un singolo trimestre. Stampa quattro copie di tutte le pagine a partire dalla numero 16 in poi se vuoi coprire i dodici mesi del calendario.

Buon lavoro

Struttura del Quaderno

Il Quaderno Operativo comprende quattro tipologie di pagine:

- **Pagine Obiettivo** (trimestrali), che ti aiutano a fissare degli obiettivi e a lavorare per raggiungerli.
- **Pagine di Lavoro** (settimanali), che ti guidano all'interno della settimana ponendo l'attenzione su ciò che è più importante.
- **Pagine di Retrospettiva** (mensili), che ti offrono un momento di riflessione e di analisi delle fasi di lavoro appena terminate;
- **Pagine Informative** (identificate da [#buildyourself](#)), utili per mettere l'accento su un particolare tema che può essere di interesse (sezione non presente nella versione stampabile PDF).

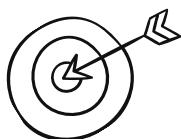


Ci tengo a precisare che **questo Quaderno è adatto a tutti i team e alle singole persone**. Il modo in cui lavori oggi non preclude nessuna delle tecniche e strumenti che verranno proposti. L'obiettivo generale è quello di lavorare meglio e con maggiore soddisfazione a prescindere da ciò che già fai o conosci.

Pagine Obiettivo Trimestrali

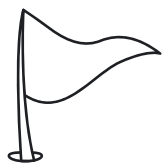
Prima di partire con le attività specifiche che ti terranno impegnato settimana dopo settimana, è importante fermarsi un attimo e pensare a cosa il team vuole provare ad ottenere in un tempo ragionevole che imposteremo sui tre mesi.

Le pagine obiettivo sono identificate da un bordo pagina blu, in questo modo potrai trovarle più facilmente sfogliando il quaderno



Lo scopo della pagina obiettivo è quello di aiutare il team a focalizzarsi su alcuni elementi importanti e, grazie all'analisi di questi, identificare cosa vuole raggiungere e con quali passi concreti.

Il canvas è composto dai seguenti elementi chiave che dovrai valorizzare insieme al tuo team per ottenere il massimo da questo strumento:



Situazione attuale

È il punto di partenza e descrive la situazione attuale del team, offrendo una panoramica che consente di comprendere a cosa aspirare nel prossimo trimestre.



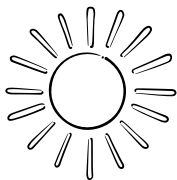
Impedimenti

Sono i potenziali problemi da affrontare e che immagini di poter incontrare sul tuo cammino.



Vantaggi

Rappresenta gli elementi che possono esserti di aiuto e supporto. I punti di forza del team, gli alleati e altri aspetti di questo tipo.



Obiettivo

Rappresenta l'obiettivo che il team decide di voler raggiungere nel trimestre. Deve essere concreto, attuabile e utile nell'immediato per migliorare in qualcosa.



I passi concreti da realizzare

Rappresentano il percorso da compiere per spostare il team dalla bandierina al sole. Devono essere quattro passi concreti, specifici e realizzabili già da domani.

Un esempio pratico di canvas trimestrale

Un esempio potrà aiutarti a comprendere meglio l'utilizzo e la compilazione di questo canvas.

OBIETTIVI TRIMESTRALI



SITUAZIONE ATTUALE

Cosa hai già a disposizione?

Il team è abbastanza coeso, almeno dal punto di vista delle competenze che sono note e ben distribuite.

Riusciamo a rispettare le scadenze anche se con fatica sul finale.



PASSI CONCRETI DA REALIZZARE

1

Gli ultimi 10' di ogni riunione chiave vanno tracciate le azioni da intraprendere a fronte delle decisioni prese.



2

A turno un membro del team si occupa di scrivere azioni e decisioni sul tool aziendale.



IMPEDIMENTI

Cosa devi tenere sotto controllo?

Il team è abbastanza coeso, almeno dal punto di vista delle competenze che sono note e ben distribuite.

Riusciamo a rispettare le scadenze anche se con fatica sul finale.



OBIETTIVO
Cosa vuoi ottenere?

Avere consapevolezza delle decisioni prese e assicurarsi che queste vengano seguite nel corso del mese.



PASSI CONCRETI DA REALIZZARE

3

Nel corso del mese, un membro del team a rotazione, si occupa di sollecitare il gruppo rispetto alle decisioni prese per monitorarne lo stato di avanzamento.



4



VANTAGGI
Cosa può esserti d'aiuto?

Un paio di persone sono ben disposte al dialogo.

Tutto il team ha compreso che alcuni problemi vanno risolti alla radice.

Le Pagine di Lavoro

La parte più importante del Quaderno è rappresentata dalle pagine di lavoro. Hanno lo scopo di mantenere la rotta e guidarti verso gli obiettivi prefissati.

Le pagine di lavoro ti servono per monitorare il lavoro svolto all'interno della settimana. In tal senso, volendo restare il più generici possibili, trovi per ciascun mese, cinque pagine settimanali. Di volta in volta sta a te decidere se serve usare la quinta settimana o se invece il mese è concluso ed è tempo di retrospettiva.

Per aiutarti in questo compito troverai in alto nella pagina un utile indicatore per tracciare il mese e la settimana di lavoro.

In particolare sulla pagina della quinta settimana, un testo guida ti ricorderà di prestare attenzione alla data in cui ti trovi. Vedrai che con un pò di pratica tutto arriverà automaticamente e con poco sforzo.

Le pagine di lavoro contengono delle aree con scopi ben precisi:

Le pacche sulle spalle

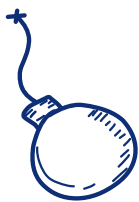


Un'area di positività dedicata a quanto di buono accade o viene fatto. In un mondo dove la parola "problema" è spesso abusata, noi ci concentriamo su ciò che c'è di buono. Potrebbe essere un comportamento compiuto da un collega, una mail ben scritta al momento giusto o un'intuizione particolare. Ciò che conta è darsi una pacca sulle spalle o darla al collega per lavorare su motivazione e autostima.

Il cammino da continuare



In quest'area poniamo l'attenzione su ciò che serve fare per raggiungere la meta e di volta in volta valutiamo priorità e attività in modo da chiarire e scegliere su cosa andare a lavorare. Non sempre si può fare tutto in contemporanea e il multitasking è una mera illusione. Quest'area ti aiuta a restare con i piedi per terra.



Le criticità da gestire

Quest'area aiuta a focalizzarsi sulle reali criticità che di volta in volta si potranno presentare.

Nel corso del tempo può essere utile scorrere all'indietro le pagine per evitare che la stessa criticità possa diventare cronica e ricorrente.

In quel caso non parlerei di criticità, ma di elemento disfunzionale al benessere del team.



I tuoi pensieri

In questa sezione hai a disposizione un'area libera per annotare tutto quello che può essere utile tracciare e ricordare. Fanne buon uso.



Mood

Nell'angolo in alto a destra delle pagine di destra trovi un cerchietto utile per tracciare il mood della settimana. Ti consiglio di utilizzarlo a fine settimana quando avrai un'idea più precisa di cosa è successo.

Usa il cerchietto per completare la faccina con un semplice emoticon:



Faccia sorridente



Faccia perplessa



Faccia triste

Se scorrerai velocemente le pagine del quaderno potrai vedere via via l'animazione del tuo mood prendere vita e questo ti aiuterà a comprendere il tuo stato d'animo generale nel corso dei mesi.



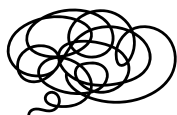
Entropia

Nella parte in alto a sinistra trovi tre icone che rappresentano degli stati meteo. Le utilizzeremo per tracciare il livello di entropia del sistema nel corso della settimana. In fisica l'entropia indica la misura del caos presente all'interno di un sistema. Tanto maggiore è l'entropia tanto minore sarà l'ordine all'interno del sistema. Valuta di volta in volta se il sistema in cui vivi è soleggiato, nuvoloso o temporalesco.

Le Pagine di Retrospettiva

Con questo Quaderno vorrei condividere con te e il tuo team un approccio lavorativo che includa la pratica di **fermarsi consapevolmente per riflettere sulle dinamiche** in corso.

Accettare di essere sempre di corsa non aiuta a capire cosa sta succedendo e spesso ci porta a lavorare male, semplicemente perché non ci accorgiamo di alcuni comportamenti disfunzionali per noi o per i membri del team, con i quali dovremmo collaborare al meglio.



La retrospettiva è spesso associata alle pratiche di lavoro agile, ma andrei oltre questo mito: la **retrospettiva aiuta il team a fermarsi e a riflettere**.

Puoi scegliere di attivarla tutte le volte che vuoi, senza esagerare e a patto di assicurarti che non si trasformi semplicemente in una riunione con tante chiacchiere e poca sostanza.

Per aiutarti in questo compito, alla fine di ogni mese troverai la **Pagina di Retrospettiva**. L'ho pensata come pagina mensile immaginando il percorso trimestrale che ti porterà a raggiungere l'obiettivo che il team si è dato (ricordi il sole?).

Ti propongo un canvas di retrospettiva originale che riprende il formato più semplice e noto al quale ho aggiunto alcuni elementi più puntuali utili per celebrare e riflettere su quanto stai facendo.

Le pagine di retrospettiva sono identificate da un bordo pagina **grigio**, in questo modo potrai trovarle più facilmente.



Continuare

Scrivi qui le esperienze positive che il team sta vivendo e che meritano di essere perpetuate, poiché contribuiscono a generare valore e benefici.

Scrivere "Continuare ad essere sempre puntuali agli incontri" va bene, così come anche "Continuare a coinvolgere immediatamente gli stakeholder esterni quando risulta necessario".



Iniziare

Scrivi qui le nuove abitudini o iniziative che il team desidera intraprendere per tentare di apportare dei miglioramenti o che sembrano necessarie per progredire. Scrivere, ad esempio, *“Chiedere aiuto a qualcuno se dopo tre ore non si viene a capo di un problema”* potrebbe essere un buon proposito.



Interrompere

Scrivi qui le attività che il team dovrebbe smettere di fare perché non aiutano in termini di efficacia, collaborazione, risultati o qualsiasi altro aspetto che il team ritenga utile. Scrivere *“Smettere di saltare da un'attività all'altra nella stessa giornata”* potrebbe essere un buon punto di inizio.



Agire

Segna qui le azioni concrete che il team può provare a mettere in atto per lavorare ad almeno uno degli elementi identificati in Continuare, Iniziare o Interrompere. Una buona azione potrebbe essere *“Limitare a 3 il numero massimo di attività alle quali lavorare nella stessa giornata”*.



Zona di Comfort

Quest'area ti aiuterà a comprendere se e quanto ti sei messo alla prova nel corso del mese precedente.

Traccia una X sull'area che ritieni più adatta rispetto a quanto ti sei allontanato dalla zona di comfort.



Parole chiave

Utilizza i cinque spazi a disposizione per identificare alcune parole chiave che possano descrivere sinteticamente il mese appena trascorso.

Le raccoglierai a fine anno per dividerle tra parole positive e negative e questo ti permetterà di avere un altro spunto per riflettere.



Batti cinque

Scrivi all'interno della mano il nome di un collega o un'azione intrapresa o qualunque altra cosa si meriti un bel GIMME FIVE: è tempo di celebrare!



Ti suggerisco di non puntare ad una lunga lista di azioni, ma di limitarti ad **un massimo di tre**, a patto che siano **concrete, attuabili già da domani** e che il team provi realmente a metterle in pratica.

Una buona prassi è quella di **rivedere rapidamente la retrospettiva precedente** prima di iniziarne una nuova. Così il team potrà valutare se le azioni sono state messe in pratica e, soprattutto, se stanno funzionando.

Un esempio pratico di canvas della retrospettiva

Un esempio potrà aiutarti a comprendere meglio l'utilizzo e la compilazione di questo canvas.

RETROSPETTIVA MENSILE



CONTINUARE

a non perdere la lucidità quando arrivano richieste fuori perimetro e con scadenze rapide

a divertirci tenendo buono il nostro incontro settimanale di “defaticamento”



INIZIARE

a tracciare puntualmente le nuove richieste per non perderne traccia e inserire anche il nome della persona e con chi si è confrontata



INTERROMPERE

smettere di tenere tutto dentro. Quando qualcosa non ci piace, alziamo la mano e parliamone



AGIRE

Tracciare le nuove richieste sul nostro tool aziendale e almeno 2 volte a settimana Pippo e Pluto verificano se le richieste crescono.

Attivare il “muro della lamentela” in modo che si possano tracciare usando i post-it i malumori da riprendere poi durante la prossima retrospettiva

↑

↑

↑

↑

↑

ZONA DI COMFORT



OBIETTIVI TRIMESTRALI



SITUAZIONE ATTUALE
Cosa hai già a disposizione?

A large rectangular area filled with a grid of small dots, intended for writing the current situation.



PASSI CONCRETI DA REALIZZARE

1

A rounded rectangular box containing six horizontal dotted lines for writing. In the bottom right corner, there is a small icon of a right-pointing arrow with a dashed line trailing behind it.

2

A rounded rectangular box containing six horizontal dotted lines for writing. In the bottom right corner, there is a small icon of a right-pointing arrow with a dashed line trailing behind it.



IMPEDIMENTI
Cosa devi tenere sotto controllo?

A large rounded rectangular area containing ten horizontal dotted lines for writing.

TRIMESTRE ○

Data



OBIETTIVO

Cosa vuoi ottenere?



PASSI CONCRETI DA REALIZZARE

3

[illegible]

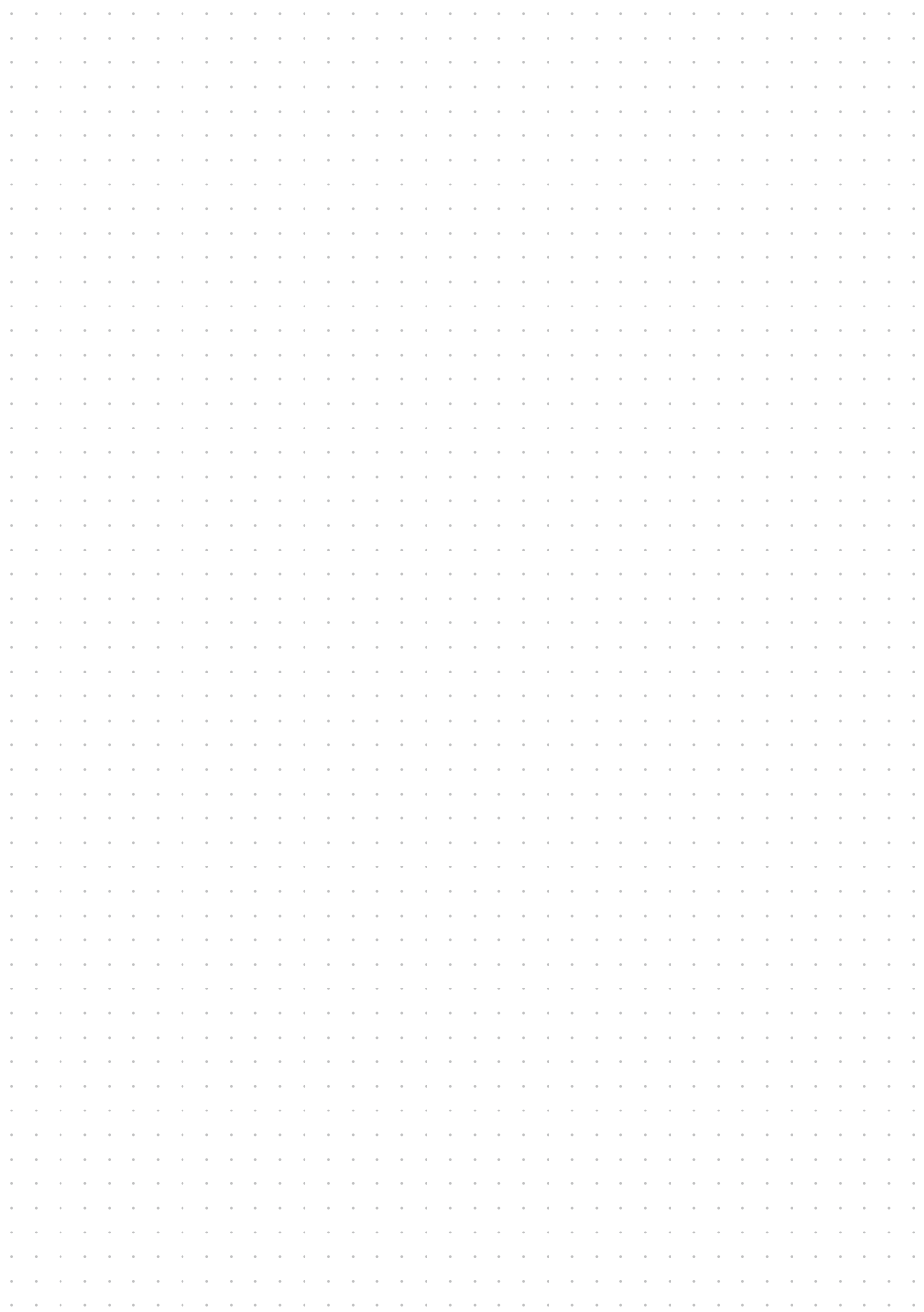
4

[illegible]

VANTAGGI

Cosa può esserti d'aiuto?

Spazio libero



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE

Serve continuare a usare questa pagina o è tempo di Retrospettiva?

Serve continuare a usare questa pagina o è tempo di Retrospettiva?



RETROSPETTIVA MENSILE



CONTINUARE



INIZIARE



INTERROMPERE



AGIRE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....


.....


.....



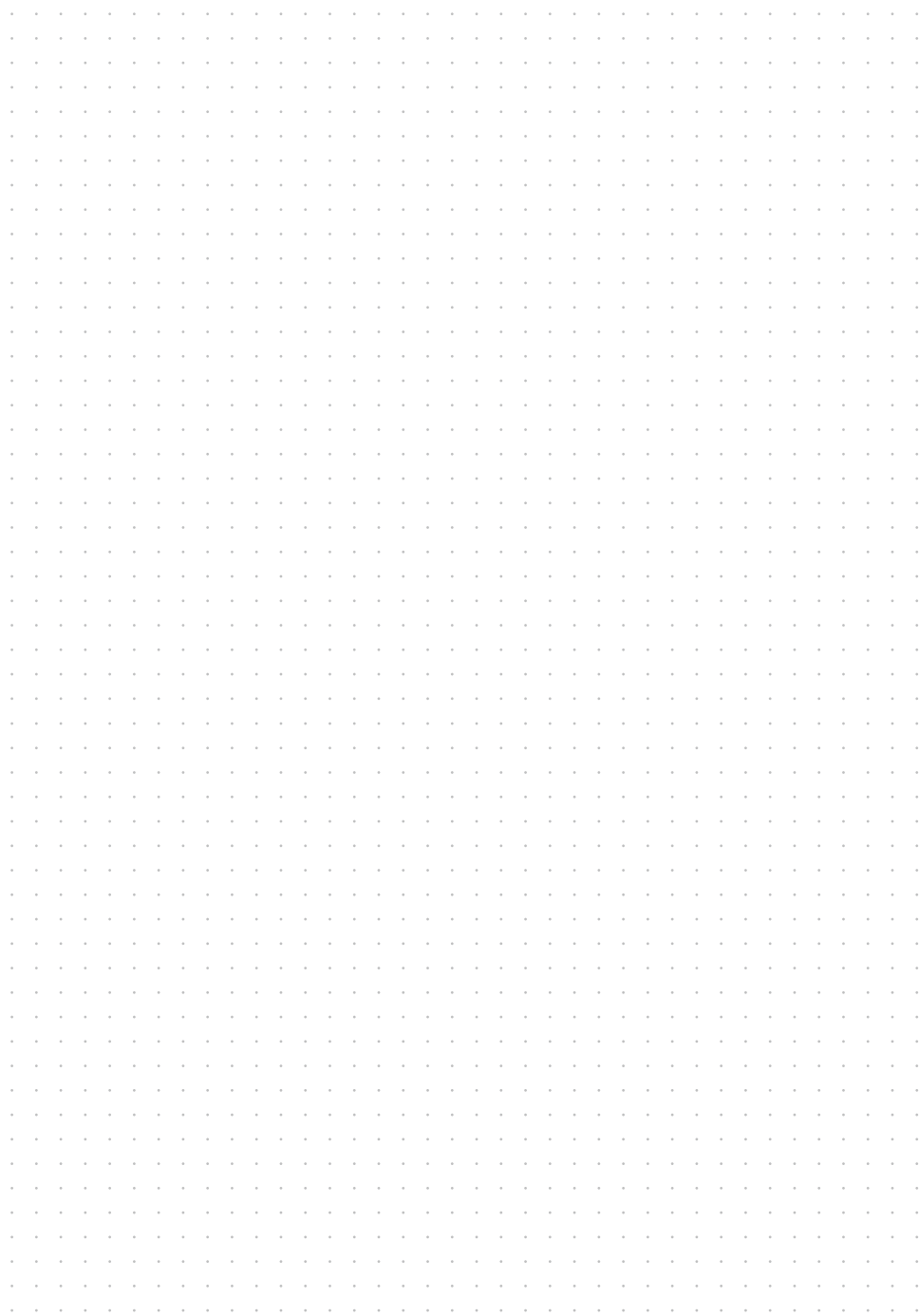


ZONA DI COMFORT

PAROLE CHIAVE


BATTI CINQUE!

Spazio libero



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE

Serve continuare a usare questa pagina o è tempo di Retrospettiva?

৯৩

•

•



RETROSPETTIVA MENSILE



CONTINUARE



INIZIARE



INTERROMPERE



AGIRE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....


.....


.....



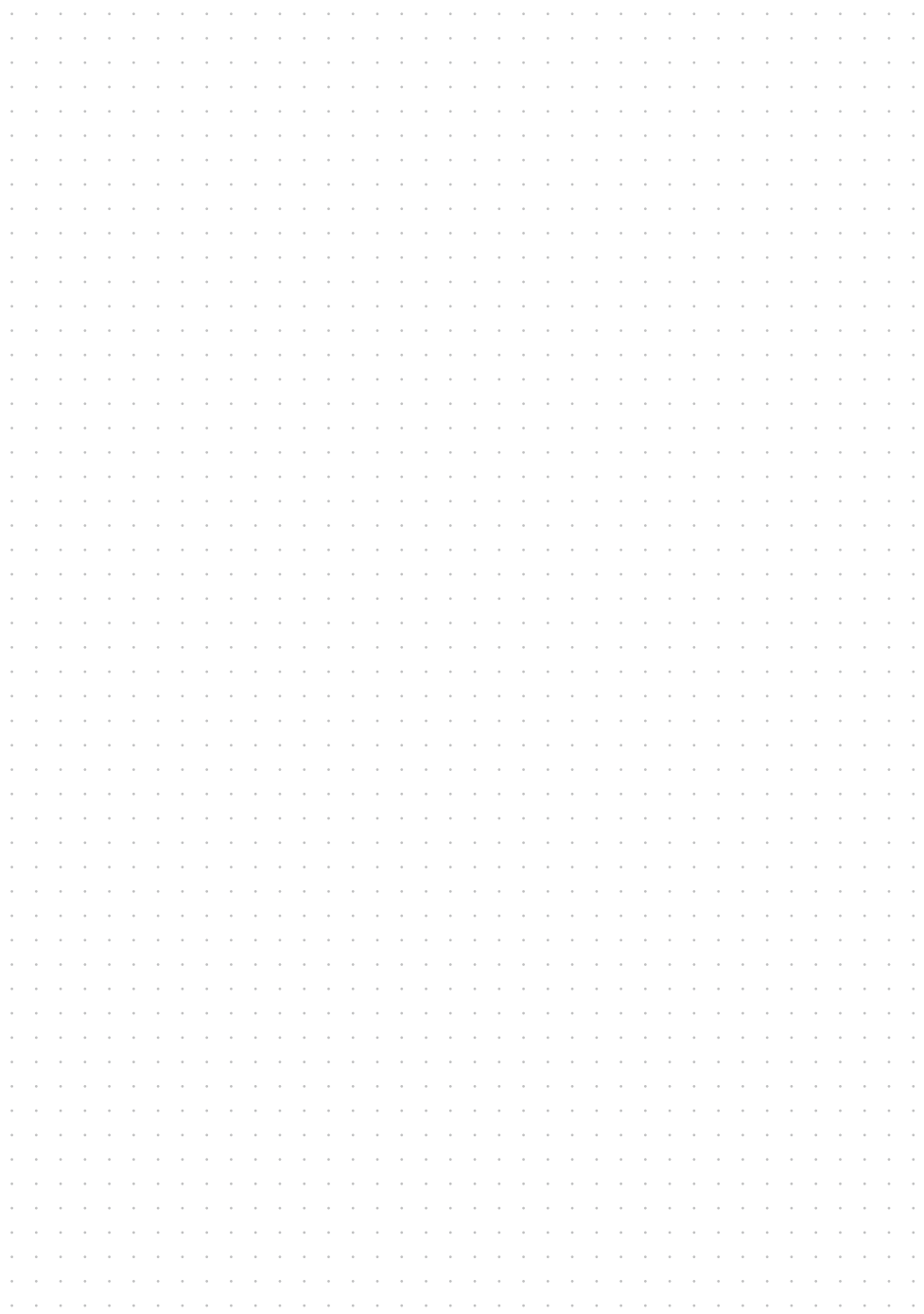


ZONA DI COMFORT

PAROLE CHIAVE



Spazio libero



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE



Dal

al

MESE

SETTIMANA

1

2

3

4

5



LE PACCHE SULLE SPALLE



IL CAMMINO DA CONTINUARE

Serve continuare a usare questa pagina o è tempo di Retrospettiva?



RETROSPETTIVA MENSILE



CONTINUARE



INIZIARE



INTERROMPERE



AGIRE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....


.....


.....






ZONA DI COMFORT

PAROLE CHIAVE



BATTI CINQUE!