

A002

Come si svolge concretamente il percorso

COME FUNZIONA IL PERCORSO:

LAVORARE MEGLIO NELLE PICCOLE AZIENDE

Percorso pratico per ridurre energia dispersa, chiarire passaggi operativi e migliorare il lavoro quotidiano.



●
CHIAREZZA
passaggi più ordinati

●
COINVOLGIMENTO
persone più partecipi

●
MIGLIORAMENTO
benefici concreti

Geom. Carlo Rossi

Copyright © 2026 Carlo Rossi

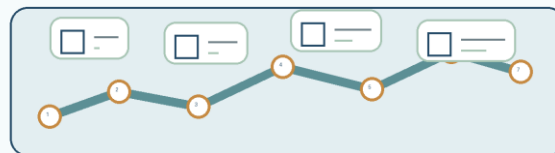
Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo testo può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo, senza il preventivo consenso scritto dell'autore o dell'editore.



Schema generale del Percorso

Il Percorso si svolge attraverso questi passaggi:

1. **Primo confronto preliminare con l'azienda.**
2. **Documento di Check-up Aziendale.**
3. **Preparazione interna del percorso.**
4. **Primi tre incontri operativi con il personale.**
5. **Predisposizione del Documento Operativo dei 30 Giorni.**
6. **Quarto incontro: consegna e spiegazione del Documento Operativo dei 30 Giorni.**
7. **Periodo di applicazione di 30 giorni.**
8. **Verifica dopo 30 Giorni.**
9. **Restituzione Aggregata all'Azienda.**
10. **Eventuale attivazione dei "Moduli estesi", quando ritenuta necessaria dal titolare.**



Il primo confronto serve a verificare se il percorso è adatto alla situazione dell'azienda. Il Documento di Check-up Aziendale permette poi di approfondire i problemi rilevanti e di preparare gli incontri con il personale.

La sequenza delle fasi rimane definita, mentre le schede, i temi da affrontare e le attenzioni da mantenere vengono scelti in base alla situazione concreta emersa.



Prima fase: confronto, Check-up e preparazione

1. Primo confronto con l'Azienda

Il primo passaggio è un confronto con il titolare, un socio o un responsabile aziendale.

Serve a comprendere perché l'azienda sta valutando il percorso, a chiarire brevemente come si svolge e a verificare se è adatto alla situazione presentata.

Durante questo confronto vengono raccolti gli elementi iniziali necessari per decidere se procedere con il Documento di Check-up Aziendale.

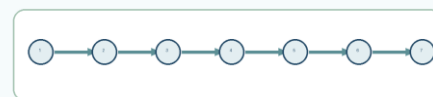
Il primo confronto non sostituisce il Check-up: serve soltanto a verificare che esistano le condizioni per avviare il percorso.

2. Documento di Check-up Aziendale

Se il primo confronto conferma che il percorso è adatto alla situazione dell'azienda, viene compilato il Documento di Check-up Aziendale con il titolare, un socio o un responsabile aziendale.

Il documento serve a leggere con ordine la situazione e a individuare:

- le aree più rilevanti;
- i problemi ricorrenti;
- le persone o i gruppi da coinvolgere;
- le condizioni da tenere presenti nella conduzione degli incontri;
- gli eventuali temi da escludere dal percorso;
- l'eventuale presenza di un problema di coinvolgimento operativo del personale.



Gli elementi raccolti vengono utilizzati per scegliere le schede, definire i temi da affrontare e preparare gli incontri in modo coerente con la situazione concreta dell'azienda.



3. Preparazione interna del percorso

Sulla base degli elementi raccolti nel Documento di Check-up Aziendale, viene preparato il Percorso.

In questa fase vengono definiti:

- le schede da utilizzare;
- i temi da affrontare negli incontri;
- l'ordine con cui proporli;
- le condizioni da tenere presenti nella conduzione del gruppo;
- gli eventuali temi da escludere dagli incontri, secondo quanto emerso nel Check-up.



Questa fase non coinvolge ancora il personale.

Al termine vengono definiti la sequenza degli incontri e i materiali da utilizzare per lavorare sui problemi individuati.



Incontri operativi con il personale

Il Percorso prevede **quattro incontri operativi** con il personale, ciascuno della durata indicativa di circa due ore. Gli incontri non sono lezioni teoriche. Sono momenti guidati di lavoro pratico, nei quali il gruppo risponde a domande concrete, esamina alcuni aspetti del lavoro quotidiano e individua progressivamente gli accordi operativi da applicare.

Gli incontri si svolgono senza la presenza del titolare, dei soci o dei responsabili, per consentire alle persone coinvolte di partecipare ed esprimersi con maggiore libertà.

I temi e le schede vengono distribuiti nei quattro incontri secondo l'ordine definito durante la preparazione del percorso. La scansione viene quindi adattata agli elementi emersi nel Documento di Check-up Aziendale e non è uguale per tutte le aziende.

Indicativamente, gli incontri si articolano in questo modo:

- **Incontro 1** - avvio del percorso e utilizzo delle prime schede operative;
- **Incontri 2 e 3** - lavoro sui temi e sulle schede scelti in base alla situazione dell'azienda, con individuazione progressiva delle proposte e degli accordi operativi;
- **Incontro 4** - consegna a ciascun partecipante del “Documento Operativo dei 30 Giorni”, spiegazione degli accordi operativi condivisi da applicare, chiarimento delle modalità con cui si svolgerà la verifica dopo 30 giorni e momento formativo generale sui comportamenti che aiutano o ostacolano il lavoro quotidiano.

In questo spazio, chi conduce il percorso presenta al gruppo comportamenti **concreti che possono facilitare o rendere più difficile il lavoro quotidiano**, indipendentemente dai temi specifici affrontati attraverso le schede.

Gli incontri possono essere distribuiti nell'arco di alcune settimane. La distanza tra un incontro e l'altro viene concordata con l'azienda e può essere adattata in base ai turni, ai carichi di lavoro, ai periodi di maggiore attività e alla disponibilità del personale.

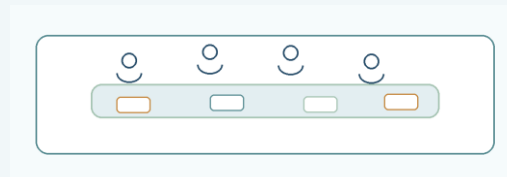
Indicativamente, un intervallo di circa una settimana consente di mantenere continuità senza appesantire eccessivamente l'organizzazione aziendale.



Che cosa accade durante gli incontri

Durante gli incontri il gruppo lavora sui temi e sulle schede scelti dopo il Documento di Check-up Aziendale. Le persone vengono guidate a osservare aspetti concreti del lavoro quotidiano, come:

- punti di forza;
- energia dispersa;
- passaggi poco chiari;
- responsabilità operative;
- coinvolgimento operativo del personale;
- piccoli attriti;
- capacità presenti ma poco usate;
- proposte pratiche.



A partire da quanto emerge, il gruppo formula e approfondisce proposte concrete per migliorare il lavoro quotidiano.

Le proposte che risultano sostenibili, compatibili con il perimetro del percorso e non richiedono decisioni formali dell'azienda vengono selezionate e trasformate in accordi operativi da applicare.

Per ciascun accordo viene chiarito il problema su cui interviene e il modo in cui deve essere inserito nel lavoro quotidiano.



Documento Operativo dei 30 Giorni

Al termine dei primi tre incontri viene predisposto il **Documento Operativo dei 30 Giorni**, che viene consegnato a ciascun partecipante durante il quarto incontro.

Il documento **raccoglie** in forma ordinata gli elementi emersi dalle schede, **gli accordi operativi** condivisi e gli accordi prioritari selezionati **per essere applicati nei 30 giorni successivi**.

Gli accordi riguardano aspetti che non richiedono approvazioni formali dell'azienda, perché non modificano la struttura aziendale, l'organizzazione generale, i ruoli, le mansioni, gli orari o le responsabilità formali.

Possono riguardare, per esempio:

- come passare meglio alcune informazioni;
- come chiarire una richiesta;
- come segnalare un problema prima che diventi urgente;
- come evitare un errore ricorrente;
- come rendere più chiaro un passaggio tra persone o aree;
- come rendere più efficace un comportamento operativo condiviso.



Il documento contiene:

1. gli elementi rilevanti emersi dalle schede;
2. gli accordi operativi condivisi;
3. gli accordi prioritari selezionati;
4. il motivo per cui sono stati scelti;
5. il problema o il passaggio del lavoro quotidiano su cui intervengono;
6. il modo in cui devono essere applicati;
7. i segnali concreti e i benefici da osservare durante i 30 giorni;
8. i punti da riprendere nella Verifica dopo 30 Giorni.

Di norma vengono selezionati pochi accordi, in modo che siano chiari, applicabili e realmente inseriti nel lavoro quotidiano.



Periodo di applicazione e Verifica dopo 30 Giorni

Dopo la consegna del Documento Operativo dei 30 Giorni, inizia un periodo di applicazione di 30 giorni.

Durante questo periodo il gruppo inserisce nel lavoro quotidiano gli accordi operativi selezionati, secondo le modalità indicate nel documento.

Al termine dei 30 giorni si svolge la Verifica dopo 30 Giorni, ultimo incontro con il gruppo coinvolto nel Percorso.

La verifica serve a osservare i benefici concreti prodotti dagli accordi, con particolare attenzione a:

- passaggi diventati più chiari o fluidi;
- difficoltà che si sono ridotte;
- situazioni ricorrenti che non si sono più presentate;
- aspetti del lavoro quotidiano diventati meno pesanti;
- miglioramenti riconosciuti dal gruppo.

L'incontro permette alle persone di mettere a fuoco quanto è cambiato e di acquisire maggiore consapevolezza dei **benefici prodotti dagli accordi nel lavoro quotidiano**.

Nell'ultimo incontro vengono ripresi gli argomenti sui **comportamenti che aiutano o ostacolano il lavoro quotidiano**, già affrontati nell'Incontro 4.

Chi conduce il percorso approfondisce ulteriormente questi aspetti, collegandoli a quanto il gruppo ha osservato durante i 30 giorni di applicazione degli accordi.

Vengono richiamati comportamenti concreti che favoriscono la collaborazione, la chiarezza, il rispetto degli accordi operativi e una gestione più fluida del lavoro, insieme a quelli che possono renderlo più difficile o più pesante del necessario.

Questo momento non riguarda la valutazione delle singole persone. Serve a rafforzare la consapevolezza del gruppo su come determinati modi di agire incidano concretamente sul lavoro quotidiano.



Restituzione Aggregata all'Azienda

Al termine della Verifica dopo 30 Giorni viene predisposta la **Restituzione Aggregata all'Azienda**, destinata al titolare, ai soci o ai responsabili.

Il documento raccoglie in forma ordinata:

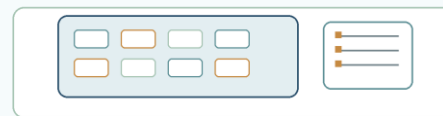
1. il lavoro svolto durante il percorso;
2. i principali elementi emersi negli incontri;
3. gli accordi operativi applicati nei 30 giorni;
4. i miglioramenti riconosciuti dal gruppo;
5. i benefici concreti osservati nel lavoro quotidiano;
6. le eventuali situazioni che richiedono ancora attenzione;
7. le eventuali proposte da sottoporre alla valutazione dell'azienda.

La restituzione può contenere anche osservazioni professionali di chi ha condotto il percorso, riferite all'andamento complessivo, agli elementi operativi emersi e alle attenzioni utili per l'azienda.

Il documento è redatto in forma aggregata e non riporta risposte individuali, giudizi sulle singole persone o elementi che consentano di riconoscerle.



La Restituzione Aggregata conclude il Percorso e offre all'azienda una sintesi concreta degli accordi introdotti, dei miglioramenti ottenuti e dei benefici osservati.



Durata indicativa complessiva

La durata complessiva dipende dall'organizzazione dell'azienda e dal calendario concordato.

Indicativamente, il Percorso comprende:

- un primo confronto preliminare con l'azienda;
- la compilazione del Documento di Check-up Aziendale;
- quattro incontri operativi con il personale, ciascuno della durata indicativa di circa due ore;
- un periodo di applicazione degli accordi di 30 giorni;
- un incontro conclusivo di Verifica dopo 30 Giorni, della durata indicativa di circa due ore;
- la predisposizione della Restituzione Aggregata all'Azienda.

I quattro incontri operativi possono svolgersi, di norma, nell'arco di 3-5 settimane, in base ai turni, ai carichi di lavoro e alla disponibilità del personale.

Dopo il quarto incontro inizia il periodo di applicazione di 30 giorni. Al termine si svolge la verifica conclusiva e viene predisposta la Restituzione Aggregata all'Azienda.



Eventuale incontro riservato per titolare, soci e responsabili

Se durante il Documento di Check-up Aziendale o nel corso degli incontri emerge che il personale è poco coinvolto nel miglioramento del lavoro quotidiano, chi conduce il percorso può rilevare la necessità di un approfondimento specifico con il titolare, i soci o i responsabili.



Quando le persone si limitano a eseguire ciò che viene richiesto e contribuiscono poco all'individuazione di soluzioni o al miglioramento dei passaggi operativi, il lavoro può diventare più rigido, meno condiviso e più pesante del necessario.

In questi casi viene previsto un incontro riservato con chi ha responsabilità di conduzione dell'azienda.

L'incontro ha una funzione formativa e approfondisce:

- le condizioni aziendali che possono favorire una partecipazione più attiva del personale;
- i comportamenti e le modalità di gestione che aumentano o riducono il coinvolgimento;
- la gestione delle proposte e delle segnalazioni;
- l'autonomia operativa entro limiti definiti;

- la chiarezza di ruoli, responsabilità e possibilità decisionali.

Durante l'incontro viene utilizzata e consegnata la **Guida riservata per il Titolare, i Soci e i Responsabili**.

La guida approfondisce gli argomenti trattati, aiuta a riconoscere i comportamenti che favoriscono o ostacolano il coinvolgimento operativo e fornisce indicazioni concrete da utilizzare nella gestione quotidiana dell'azienda.

L'incontro e la guida offrono una formazione specifica a chi conduce l'azienda e permettono di proseguire il lavoro su questo aspetto anche dopo la conclusione del percorso.



Quando possono servire i Moduli estesi

Durante il Percorso possono emergere criticità specifiche che richiedono un approfondimento.

In questi casi, chi conduce il percorso può evidenziare l'utilità di uno o più Moduli estesi.

L'attivazione non è automatica e avviene soltanto quando il titolare ritiene necessario approfondire la criticità emersa.

I Moduli estesi possono riguardare, per esempio:

- piccoli attriti operativi, richieste chiare e feedback pratico;
- inserimento, affiancamento e passaggio di competenze;
- priorità, urgenze e organizzazione pratica della settimana;
- cliente, qualità percepita e passaggi interni;
- cambiamento del lavoro, apertura alla digitalizzazione e IA (intelligenza artificiale);
- lavoro con titolare e responsabili.

Quando vengono attivati, il lavoro può portare alla definizione di ulteriori accordi operativi da applicare.

Gli accordi vengono raccolti nel **Documento Operativo dei 60 Giorni - Versione Estesa** e, dopo 60 giorni di applicazione, vengono ripresi nella **Verifica Moduli Estesi dopo 60 Giorni**, per osservare i benefici concreti prodotti e i miglioramenti ottenuti.

Al termine dei Moduli estesi, l'azienda riceve un documento conclusivo che raccoglie in forma ordinata gli elementi trattati, gli accordi applicati, i benefici osservati e le eventuali valutazioni utili per passaggi successivi.

Geom. Carlo Rossi