STRUMENTO OPERATIVO · R03 + R04

Dove si inceppa la tua azienda?

Riconosci i segnali, ricostruisci gli episodi e scegli che cosa verificare per primo.

Alla fine avrai due o tre episodi descritti con precisione e una prima verifica assegnata, con una fonte e una data. Non un'etichetta sulla tua azienda.

Tre passaggi, un risultato concreto

1. Riconosci · pagina 2

Ripensa a un periodo definito e segna soltanto ciò che hai osservato. Non contare le risposte per assegnarti un punteggio.

2. Descrivi · pagine 3–5

Scegli due o tre situazioni e compila una scheda per ciascuna. Se sono parti dello stesso episodio, riuniscile in una sola scheda.

3. Scegli · pagina 6

Confronta conseguenze, ricorrenza e informazioni mancanti. Decidi quale domanda verificare prima di proporre una soluzione.

> Puoi stampare il PDF e scrivere negli spazi, oppure compilare il Word modificabile. Non serve un consulente. Se un dato manca, scrivi "non so": è un'informazione da cercare, non una risposta da inventare.

Un esempio di compilazione

Esempio inventato, solo illustrativo: "Il 14 ottobre l'ordine X è arrivato in produzione senza l'approvazione del disegno. Il reparto ha atteso due ore; la richiesta e la risposta sono nelle email dello stesso giorno."

"Il commerciale lavora male" è un giudizio, non il fatto. "Forse non è chiaro chi raccoglie l'approvazione" è un'ipotesi: controlla chi doveva farlo e se il passaggio era definito.

Il perimetro che osservo

Un processo, una famiglia di commesse o un passaggio tra funzioni; evita "tutta l'azienda".

Periodo: dal _____ al _____ Compilato il: _____

1 / RICONOSCI

Quali situazioni hai osservato?

Usa il periodo indicato a pagina 1. Scrivi accanto a ogni codice: O = osservata; N = non osservata nel periodo; ? = non hai informazioni. N non significa che il problema non esista.

A · Decisioni e responsabilità

A1 ___ Una richiesta è rimasta ferma perché non era chiaro chi dovesse decidere.

A2 ___ Una decisione è tornata al titolare benché fosse stata assegnata ad altri.

A3 ___ Due persone hanno dato istruzioni incompatibili sulla stessa attività.

A4 ___ Un'eccezione ricorrente ha richiesto ogni volta una nuova approvazione.

B · Passaggi tra persone e reparti

B1 ___ Un ordine è arrivato al reparto successivo senza un'informazione necessaria.

B2 ___ Un passaggio è stato respinto: chi inviava e chi riceveva usavano criteri diversi.

B3 ___ Una modifica non è arrivata a tutte le funzioni coinvolte.

B4 ___ Un'attività conclusa non è stata segnalata a chi doveva proseguire.

C · Informazioni e strumenti

C1 ___ Persone diverse hanno lavorato con versioni discordanti dello stesso dato.

C2 ___ Un documento esistente non è stato trovato in tempo per lavorare.

C3 ___ Una ricopiatura di dati ha prodotto un errore o un'attesa documentabile.

C4 ___ Lo stato registrato di un lavoro non coincideva con quello osservato.

D · Priorità e carichi

D1 ___ Una nuova urgenza ha interrotto un lavoro senza chiarire cosa rinviare.

D2 ___ Un'attività è iniziata prima che fossero disponibili dati, materiali o risorse.

D3 ___ Un reparto accumulava attese mentre il successivo restava senza lavoro.

D4 ___ Due impegni contemporanei hanno richiesto la stessa risorsa.

E · Clienti e fornitori

E1 ___ Una data promessa al cliente è saltata per un vincolo già noto in un altro reparto.

E2 ___ Una modifica del cliente ha generato lavoro aggiuntivo non considerato prima.

E3 ___ Un ritardo del fornitore è emerso solo quando ha bloccato il lavoro interno.

E4 ___ Il cliente ha dovuto ripetere informazioni già comunicate.

F · Controlli e miglioramento

F1 ___ Un errore si è ripetuto dopo essere stato considerato risolto.

F2 ___ Una riunione si è chiusa con un impegno senza referente o scadenza.

F3 ___ Una nuova regola concordata non è stata applicata né verificata.

F4 ___ Non si è riusciti a ricostruire l'effetto di un problema su tempi o costi.

Non è un elenco esaustivo. Aggiungi una situazione diversa se aiuta a descrivere il tuo problema.

Scelgo questi due o tre episodi

Indica codici o un tuo titolo. Scegli casi concreti, non tre varianti della stessa sensazione.

2 / DESCRIVI · EPISODIO A

Che cosa è successo?

Usa ruoli e passaggi di lavoro. Separa ciò che puoi documentare dalla spiegazione che stai ipotizzando.

Codice o titolo: _____ Data dell'episodio: _____

1. Il fatto: cosa doveva accadere e cosa è accaduto?

Scrivi azioni, tempi e differenze osservabili; evita giudizi sulle persone.

2. In quale passaggio si è fermato o complicato il lavoro?

Da quale funzione a quale altra? Che cosa mancava o chi attendeva che cosa?

3. Che cosa sostiene questo racconto?

Documento, messaggio, registrazione o osservazione diretta; indica data e riferimento. Se è solo un racconto, scrivilo.

4. Quanto si ripete e su quale base lo dici?

Numero di casi / casi esaminati e periodo, se disponibili. Distingui conteggio, stima e frequenza non nota.

5. Quali conseguenze hai osservato?

Attese, rilavorazioni, errori, impegni saltati, clienti o costi. Riporta quantità e unità solo se note; separa le stime.

6. Quali spiegazioni sono possibili?

Scrivi l'ipotesi principale e almeno un'alternativa plausibile. Quale fatto potrebbe smentirle?

7. Che cosa è stato già tentato e che cosa manca per capire?

Distingui l'esito osservato dal risultato sperato. Indica la prossima informazione da cercare.

2 / DESCRIVI · EPISODIO B

Che cosa è successo?

Usa ruoli e passaggi di lavoro. Separa ciò che puoi documentare dalla spiegazione che stai ipotizzando.

Codice o titolo: _____ Data dell'episodio: _____

1. Il fatto: cosa doveva accadere e cosa è accaduto?

Scrivi azioni, tempi e differenze osservabili; evita giudizi sulle persone.

2. In quale passaggio si è fermato o complicato il lavoro?

Da quale funzione a quale altra? Che cosa mancava o chi attendeva che cosa?

3. Che cosa sostiene questo racconto?

Documento, messaggio, registrazione o osservazione diretta; indica data e riferimento. Se è solo un racconto, scrivilo.

4. Quanto si ripete e su quale base lo dici?

Numero di casi / casi esaminati e periodo, se disponibili. Distingui conteggio, stima e frequenza non nota.

5. Quali conseguenze hai osservato?

Attese, rilavorazioni, errori, impegni saltati, clienti o costi. Riporta quantità e unità solo se note; separa le stime.

6. Quali spiegazioni sono possibili?

Scrivi l'ipotesi principale e almeno un'alternativa plausibile. Quale fatto potrebbe smentirle?

7. Che cosa è stato già tentato e che cosa manca per capire?

Distingui l'esito osservato dal risultato sperato. Indica la prossima informazione da cercare.

2 / DESCRIVI · EPISODIO C

Che cosa è successo?

Compila una scheda per ogni episodio. La terza è facoltativa: non serve inventare un altro problema per riempirla.

Codice o titolo: _____ Data dell'episodio: _____

1. Il fatto: cosa doveva accadere e cosa è accaduto?

Scrivi azioni, tempi e differenze osservabili; evita giudizi sulle persone.

2. In quale passaggio si è fermato o complicato il lavoro?

Da quale funzione a quale altra? Che cosa mancava o chi attendeva che cosa?

3. Che cosa sostiene questo racconto?

Documento, messaggio, registrazione o osservazione diretta; indica data e riferimento. Se è solo un racconto, scrivilo.

4. Quanto si ripete e su quale base lo dici?

Numero di casi / casi esaminati e periodo, se disponibili. Distingui conteggio, stima e frequenza non nota.

5. Quali conseguenze hai osservato?

Attese, rilavorazioni, errori, impegni saltati, clienti o costi. Riporta quantità e unità solo se note; separa le stime.

6. Quali spiegazioni sono possibili?

Scrivi l'ipotesi principale e almeno un'alternativa plausibile. Quale fatto potrebbe smentirle?

7. Che cosa è stato già tentato e che cosa manca per capire?

Distingui l'esito osservato dal risultato sperato. Indica la prossima informazione da cercare.

3 / SCEGLI

Da dove vale la pena partire?

Rileggi le schede. L'episodio più frequente non è sempre il più importante: confronta effetto, ricorrenza e incertezza. Se una conseguenza richiede un intervento immediato, non attendere la fine dell'esercizio.

Episodio	Effetto e ricorrenza documentati	Domanda che conta ancora aperta
A		
B		
C (se usata)		

Scegli un primo approfondimento

Parti da una conseguenza rilevante, da un problema che si ripete o da un'informazione mancante che impedisce di decidere. Scrivi perché: la scelta resta tua, non deriva da una somma di crocette.

Episodio scelto e motivo della priorità

Perché prima degli altri? Che cosa succede se aspetti?

La prima verifica: quale domanda vuoi risolvere?

Che cosa controllerai e in quale fonte o passaggio? Es.: confrontare gli ultimi 5 ordini, non "migliorare la comunicazione".

Chi se ne occupa: _____ Entro quando: _____

Quale esito cambierebbe la tua interpretazione?

Indica cosa confermerebbe o indebolirebbe l'ipotesi e cosa fare se le informazioni restano insufficienti.

Dopo la verifica: che cosa hai trovato e quale passo scegli?

Data del riesame, fatto emerso, ipotesi da aggiornare; eventuale approfondimento successivo.

Controllo finale: hai un episodio verificabile, ipotesi separate dai fatti e una verifica concreta? Se manca uno di questi elementi, completa quello prima di scegliere una soluzione.