

# esQUAD

PROCESSI DI SQUADRA - TEAM PROCESSES



2

*Lo squad è un contenitore umano di  
decisioni e azioni.*

*The squad is a human container of  
decisions and actions.*

# INDICE

DEFINIZIONE DI SQUAD.....	3
A COSA SERVE UNO SQUAD.....	5
COME CREARE UNO SQUAD.....	6
LE PERSONE DELLO SQUAD.....	7
STRUMENTI DELLO SQUAD.....	8
FASI DELLO SQUAD MEETING.....	9
FAQ: COSA FARE QUANDO.....	10
LEGGERE, PERCEPIRE, INTERIORIZZARE.....	12

# INDEX

DEFINITION OF SQUAD.....	14
WHAT IS THE PURPOSE OF A SQUAD .....	16
HOW TO CREATE A SQUAD .....	17
THE PEOPLE OF THE SQUAD .....	18
SQUAD TOOLS .....	19
PHASES OF THE SQUAD MEETING.....	20
FAQ: WHAT TO DO WHEN .....	21
READING, PERCEIVING, INTERNALIZING.....	23



# VERSIONE ITALIANA

Terza edizione

Volume 2

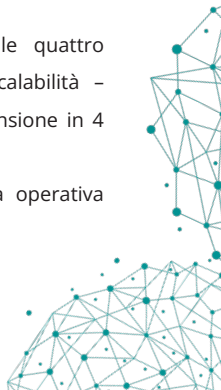
stampa 1 / 23

# 1

## DEFINIZIONE DI SQUAD

Uno squad è un gruppo di persone con una **missione**, dove tutti i presenti sono importanti, determinati a fare la differenza, consapevoli di poter agire trasversalmente tramite azioni e decisioni. È un gruppo diverso rispetto al team, che include persone con differenti professionalità, e mansioni ben precise con dei confini di competenze. Negli squad si lavora orizzontalmente, ovvero non c'è una gerarchia verticale, ma tutto lo squad opera per affrontare la missione. Per questo ogni squad è dotato di un/a:

1. **Missione:** chiara, definita con semplicità rispetto alla fase in cui si trova e la cui evoluzione è in itinere. È una dichiarazione d'intenti univoca e dinamica. La missione permette a tutte le persone di sapere perchè si lavora. Lo squad esiste per questo: il team e il dipartimento sono altro.
2. **Fase:** ogni squad è collocabile in una delle quattro fasi di espansione (Pain - Applicazione - Scalabilità - Massimizzazione). Vedi libretto eFactory: l'espansione in 4 passi.
3. **Impegno:** Ci deve essere almeno una risorsa operativa





dedicata, che si concentra sull'argomento dello squad per un minimo di 20 ore a settimana. L'operatività dello squad può essere suddivisa anche tra più operativi. Questo significa che lo squad è davvero necessario, perché la missione è importante e richiede il giusto tempo.

4. **Ritmo:** è necessaria la continuità. Se mettiamo in pausa le riunioni e l'operatività dello squad anche solo per 2 giorni il progetto è a rischio.
5. **Stakeholder:** coinvolgimento proattivo di tutti gli stakeholder necessari o clienti. Solo le persone che davvero "vogliono" essere presenti, dovrebbero, in quanto capaci di dare valore aggiunto, essere nello squad. Se una persona non si sente indispensabile – subito o ad un certo punto – è libera di abbandonare, concordandolo con gli altri membri dello squad.

## 2

### A COSA SERVE UNO SQUAD

Lo squad è il metodo con il quale diamo forma concreta ai concetti di **intelligenza collettiva** e leadership diffusa in eVISO.

Nei processi operativi, ovvero tutte le funzioni aziendali, lo strumento degli squad permette di velocizzare il processo decisionale (perché i problemi vengono risolti nel momento in cui si generano, evitando quindi una loro escalation), utilizzando e diffondendo nella pratica operativa i concetti di intelligenza collettiva e leadership diffusa.

Tutti i principali processi operazionali<sup>1</sup> (già esistenti o futuri) sono attività che devono essere svolte da squad, perché sono attività sostanziali per eVISO.

In uno squad tutte le persone apportano valore, indistintamente. Ogni persona sceglie liberamente di esserci e lo fa con **energia positiva** e proattiva, è responsabile di ciò che apporta, ha la facoltà di suggerire idee e compiti, è consapevole di essere al servizio dello squad e non “soccorritore” di altri, contribuendo direttamente e indirettamente a generare un circolo virtuoso ed attrattivo.

Tramite la definizione dell’ambito decisionale, ogni persona sa cosa può decidere ed entro quali confini può operare nello squad.

Certamente, trattandosi di un metodo, ci vuole tempo e diligenza nel seguire le pratiche e le procedure consigliate per ottimizzarlo.

Questa è la base per il successo del processo squad.

---

<sup>1</sup> In cui sono coinvolte 3 o più persone, delle quali una con oltre 20 ore alla settimana dedicate.





### 3

## COME CREARE UNO SQUAD

Per creare uno squad, occorre:

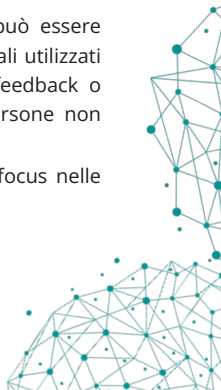
- Condividere l'intenzione di creare uno nuovo squad su uno specifico tema e missione.
- Creare un gruppo Teams che contenga la parola squad: così sarà più immediato ritrovarlo. (es. Squad Pricing, Squad Recruiting etc...).
- Aggiungere le persone interessate (almeno tre).
- Aggiungere **eDO** (Assistente AI di eVISO), un bot che facilita la mappatura degli squad presenti in eVISO.
- Definire e scrivere la missione, l'ambito decisionale, le persone coinvolte e la fase in cui lo squad opera. Questo foglio dovrà essere aggiunto come scheda nella parte superiore del gruppo Teams, così che possa essere facilmente utilizzato e modificato a ogni riunione.
- Organizzare un primo meeting dello squad ed al termine fissare i prossimi incontri.



# 4

## LE PERSONE DELLO SQUAD

1. **Organizzatore (indispensabile):** è la persona che organizza il calendario, che fissa gli incontri, che si assicura della pubblicazione del report... possiamo dire che l'organizzatore è in prevalenza "chi organizza le cose". L'organizzatore può coincidere con (ma potrebbe anche non essere) l'operativo dedicato della squad.
2. **Voce del cliente (indispensabile):** una o più persone che rappresentano o sono direttamente il cliente. La loro presenza è indispensabile almeno una volta al mese. Sono la chiave per guidare le decisioni in itinere nelle diverse fasi del progetto e per stimare il valore e l'efficacia dello squad.
3. **Operativo dedicato (indispensabile):** È la persona (o più persone) che si dedica alla missione dello squad per un minimo di 20 ore a settimana.
4. **Partecipante:** una o più persone che prendono parte allo squad e contribuiscono alla missione. Possono avere anche altre funzioni (ad.es. Risorsa o voce del cliente).
5. **Risorsa:** una persona esterna allo squad che può essere presente nelle discussioni. Viene aggiunta ai canali utilizzati e a volte la sua presenza è richiesta per un feedback o una riunione. Possono partecipare anche le persone non operative, ma interessate all'argomento.
6. **Facilitatore:** la persona che monitora tempo e focus nelle riunioni online.





## 5

### STRUMENTI DELLO SQUAD

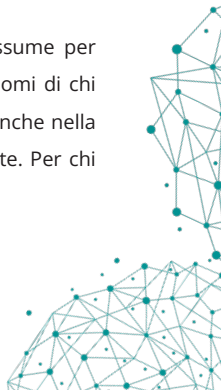
1. **CHAT:** avere una live chat del grupèpo squad su Teams permette a tutti i membri dello squad di essere sempre aggiornati.
2. **OUTLOOK:** per organizzare/invitare a una riunione inviare un appuntamneto su Outlook a tutti i partecipanti.
3. **TEAMS:** le riunioni dello squad si svolgono su Teams. Sempre nella stessa chat o canale dello squad. In questo modo tutte le informazioni che vengono condivise nella chat durante la riunione saranno visibili anche successivamente.
4. **SCREENSHOT:** è importante discutere e dare il proprio contributo sulla base dei dati raccolti e condivisi tramite ad esempio un foglio Excel o una slide, invece che in astratto. Ogni squad deve quindi produrre un report giornaliero che riporti il contributo di ogni membro.
5. **REPORT GIORNALIERI/SETTIMANALI:** la presentazione giornaliera/settimanale di quanto fatto, con i relativi KPI, permette a tutti i partecipanti di comprendere il personale contributo e l'impatto delle proprie singole azioni rispetto al lavoro complessivo. Il report settimanale ci permette di capire se abbiamo fatto progressi o no.
6. **RAPPORTO MENSILE:** lo squad ha la responsabilità di presentare un rapporto mensile, con la proiezione dei KPI rilevanti del mese passato e di quello successivo.

# 6

## FASI DELLO SQUAD MEETING

Lo squad meeting (settimanale o mensile) è organizzato in 4 fasi per ottimizzarne con efficacia l'impatto:

- **I primi 10 minuti sono dedicati a leggere la missione,** l'ambito, i ruoli e la fase in cui lo squad opera, i quali, se necessario possono essere cambiati, aggiornando così gli obiettivi. Questa fase è indispensabile per permettere a ogni persona di "entrare" nel meeting e staccare da ciò che si stava facendo prima.
- **Leggere il weekly report. 10 minuti.** Questa fase serve per fare il punto della situazione e a creare consapevolezza: siamo migliorati? Dove? Mancano dei kpi? Su che cosa ci siamo concentrati?
- **Discussione e lavoro dello squad team.**
- **Ultimi 5 minuti, chiusura.** L'organizzatore riassume per tutti i punti chiave (pochi) ovvero i task con i nomi di chi è responsabile. Quanto si è deciso lo si scrive anche nella chat di Teams, così che tutti ne siano al corrente. Per chi usa ClickUp questa parte è già automatica.





## 7

### FAQ: COSA FARE QUANDO...

1. **Chi può creare uno squad?** Chiunque può proporre di creare uno squad, coinvolgendo i colleghi/e che ritiene possano essere interessati. Chiunque ritiene di poter apportare valore aggiunto può inserirsi.
2. **Come si esce da uno squad?** Dopo alcuni incontri, se pensi che il tuo contributo non sia più rilevante, è utile e consigliato che tu lasci lo squad, dichiarandolo, concordandolo e abbandonando la chat di teams.
3. **Quando posso creare uno squad?** Quando in un importante processo sono coinvolte 3 o più persone, delle quali una con oltre 20 ore a settimana dedicate, questa è una attività che deve essere svolta da uno Squad.
4. **Sono stato invitato/a in uno squad poco interessante per me: cosa faccio?** Chiedi alla persona che ti ha invitato "come mai" proprio tu e come puoi fare la differenza. A te la valutazione se credi ti si addica o meno.
5. **Sono in ritardo alla riunione (una volta).** Entra nella riunione rimanendo in silenzio, senza scusarti o giustificarti. Inserisciti nel flusso del discorso senza interferire. Se sei in ritardo due volte, considera di lasciare lo squad.
6. **Non posso partecipare a uno o due incontri:** nessun problema. Se sei l'organizzatore, passa il ruolo a un altro membro dello squad, diversamente avvisa nella chat dello Squad.

7. **Sono sempre troppo occupato:** può succedere. In questo caso scegli di lasciare lo squad.
8. **Perche' utilizziamo lo strumento-squad e non la semplice riunione?** Lo squad è il contenitore umano di decisioni e azioni: utilizziamo questo metodo perché attraverso la leadership diffusa e l'intelligenza collettiva permette di risolvere velocemente i problemi. È possibile monitorare l'attività, potendo decidere collegialmente, senza ulteriori passaggi. Lo squad ha il potere di decidere come arrivare alla missione. La riunione rimane valida per tutte le attività sporadiche o dove sono coinvolte 2 persone, che non riguardano un processo operativo fondamentale, che occupi 20 ore a settimana alla risorsa operativa.
9. **Esiste una mappa di tutti gli squad?** Sì! È anche appesa davanti all'ufficio HR, aggiornata ogni tre mesi. Questa mappa permette di capire quali attività operative non hanno ancora uno SQUAD associato, ma anche il numero di persone in eVISO coinvolte in uno SQUAD... quindi: come si sta evolvendo l'organizzazione eVISO.
10. **Se ho altri dubbi?** C'è una chat Teams per organizzatori squad (Q&A organizzatori squad) dedicata e sempre a disposizione. Anche per condividere best practices e innovazioni.
11. **Come faccio ad entrare in uno squad?** Se ritieni di poter dare il tuo contributo in uno specifico squad chiedi all'organizzatore di condividere con te la missione e poi di inserirti nella chat con il ruolo più adeguato al tuo contributo.



## 8

# LEGGERE, PERCEPIRE, INTERIORIZZARE

La percezione è il processo tramite il quale le informazioni sensoriali vengono selezionate, organizzate e interpretate dal cervello.

Ad esempio, quando stai per attraversare la strada, guardando in entrambe le direzioni, utilizzi delle informazioni sensoriali prima di attraversare: non le assorbi solamente, ma le interpreti.

Con la lettura quindi l'informazione viene semplicemente assorbita, mentre nel percepire diamo un senso all'informazione e cerchiamo anche di interagire con l'ambiente circostante. L'essere consapevoli è un passaggio successivo: è la somma di "con" e "sapere". **La consapevolezza è una condizione in cui la cognizione di un concetto si fa interiore**, perfettamente armonizzata con il resto della persona.

Condividere la consapevolezza rende possibile agire insieme.

Va da sé che per diventare consapevoli di un concetto, un modo nuovo di agire come quello degli squad, ci vuole tempo, quello necessario per transitare dal leggere, al percepire, fino all'interiorizzare questo processo.

# ENGLISH VERSION

Third Edition

Volume 2

print / 22



# 1

## DEFINITION OF SQUAD

A squad is a group of people with a mission, where everyone present is important, determined to make a difference, and aware that they can act across the board through actions and decisions. It is a different group from a team, which includes people with different professional skills, and well-defined tasks with boundaries of expertise. In squads, one works horizontally, that is, there is no vertical hierarchy, but the whole squad works to address the mission. Therefore, each squad is equipped with a:

1. **Mission:** clear, simply defined with respect to the stage it is in and whose evolution is in progress. It is a clear and constantly evolving statement of purpose. The mission allows all people to know why you work. The squad exists for this mission; teams and departments have different purposes.
2. **Phase:** each squad can be placed in one of the four expansion phases (Pain - Application - Scalability - Maximization). See booklet eFactory: expansion in 4 steps.



3. **Commitment:** there must be at least one dedicated operational resource who focuses on the squad topic for a minimum of 20 hours per week. The squad's operations can also be divided among several operatives. This means that the squad is really needed because the mission is important and requires the right amount of time.
4. **Rhythm:** if the squad's meetings and operations are even briefly paused for two days, the project is at risk.
5. **Stakeholder:** Proactive involvement of all necessary stakeholders or customers. Only those who are capable of adding value and truly want to be a part of the squad should be included. If a member does not feel essential, they can leave the squad with the agreement of the other members.





## 2

# WHAT IS THE PURPOSE OF A SQUAD

In eVISO, we use the concept of squads to put the principles of **collective intelligence** and distributed leadership into practice. In operational processes, such as all business functions, the use of squads allows for faster decision-making by utilizing and promoting these concepts in real-world situations. All major operational<sup>1</sup> are carried out by squads, as they are essential to eVISO's success.

In a squad, every member brings value and is able to actively contribute to the team. Each person chooses to be there, brings positive and **proactive energy**, takes responsibility for their contributions, suggests ideas and tasks, and understands that they are serving the squad and not just themselves. Through clearly defined decision-making boundaries, each member knows what they are able to decide and within what limits they can operate.

The squad process takes time and effort to optimize, but with diligence and adherence to recommended practices and procedures, it can be successful.

---

<sup>1</sup> A squad is made up of 3 or more people, one of whom dedicates at least 20 hours per week to the team.

# 3

## HOW TO CREATE A SQUAD

To create a squad, the following steps are necessary:

- Share the plan to create a new squad with a specific focus and objective.
- Create a Teams group with the word “squad” in the title (e.g. Squad Pricing, Squad Recruiting etc...) to make it easy to find later.
- Add relevant individuals (at least three) to the group.
- Incorporate **eDO** (eVISO AI Assistant), a bot that aids in mapping the existing squads within eVISO.
- Clearly define and document the mission, decision-making authority, individuals involved, and phase of operation for the squad. This information should be added as a tab at the top of the Teams group for easy reference and editing during meetings.
- Hold an initial meeting for the squad, and schedule future meetings at the conclusion of this first meeting.





## 4

# THE PEOPLE OF THE SQUAD

1. **Organizer (essential):** this person is responsible for organizing the schedule, setting meetings, and ensuring that reports are published. They are primarily responsible for organizing and coordinating. The organizer may also be the dedicated squad operative.
2. **Voice of the customer (essential):** one or more individuals who represent or are directly connected to the customer. Their presence is crucial at least once a month. They play a key role in guiding decisions throughout the project's various stages and evaluating the squad's value and effectiveness.
3. **Dedicated operative (essential):** : this is the person(s) who is dedicated to the squad's mission for a minimum of 20 hours per week.
4. **Participant:** an individual who takes part in the squad and contributes to the mission. They may also have other roles, such as Resource or Voice of the Customer.
5. **Resource:** a person outside of the squad who may be involved in discussions. He/she are added to the channels used and may be required for feedback or meetings. Non-operational people who are interested in the topic may also participate.
6. **Facilitator:** the person who manages time and maintains focus during online meetings.

# 5

## SQUAD TOOLS

1. **CHAT:** having a live chat for the squad on Teams enables all team members to stay informed.
2. **OUTLOOK:** to organize or invite participants to a meeting, send an appointment through Outlook to all attendees.
3. **TEAMS:** squad meetings are held on Teams, always in the same chat or channel as the squad. This ensures that all information shared during the meeting is visible later.
4. **SCREENSHOT:** it is essential to discuss and provide input based on data collected and shared through, for example, an Excel sheet or slide, instead of in the abstract. Each squad should then produce a daily report highlighting each member's contribution.
5. **DAILY / WEEKLY REPORTS:** the daily/weekly presentation of accomplishments, with related KPIs, enables all participants to understand their personal impact and the influence of their individual actions on the overall work. The weekly report helps us determine if we are making progress or not.
6. **MONTHLY REPORT:** the squad is responsible for submitting a monthly report, which includes projections of relevant KPIs from the previous month and the next month.



## 6

# PHASES OF THE SQUAD MEETING

The squad meeting (held either weekly or monthly) follows a four-stage structure to maximize its effectiveness:

- **The first 10 minutes are dedicated to reviewing the mission,** scope, roles, and phase in which the squad is currently operating. This includes the option to make necessary adjustments and update objectives. This phase is crucial to allow team members to fully engage in the meeting and disconnect from prior tasks.
- **The next 10 minutes are devoted to reviewing the weekly report.** This phase is for taking stock and creating awareness: have we made progress? Are we missing any KPIs? What did we focus on?
- **Discussion and work of the squad team.**
- **The final 5 minutes are for closing.** The organizer summarizes the key points (a few) including tasks and the names of those responsible. Decisions made are also written in the Teams chat for everyone to see. For those using ClickUp, this step is automated.

# 7

## FAQ: WHAT TO DO WHEN...

1. **Who can create a squad?** Anyone can propose creating a squad by involving colleagues they think may be interested. Anyone who feels they can add value can join.
2. **How do I leave a squad?** If after a few meetings you feel that your contribution is no longer relevant, it is recommended that you informally leave the squad by informing the team, agreeing to it, and leaving the Teams chat.
3. **When can I create a squad?** When 3 or more people are involved in an important process, including one with more than 20 hours a week dedicated, it is appropriate to create a squad for that activity.
4. **I have been invited to a squad that is not interesting to me: what do I do?** Ask the person who invited you why they think you would be a good fit and how you can make a difference. It is up to you to decide if it is a good fit for you.
5. **I am late to a meeting (once):** enter the meeting quietly without apologizing or explaining. Catch up with the discussion without interrupting. If you are late twice, consider leaving the squad.
6. **Can't attend one or two meetings:** no problem. If you are the organizer, pass the role to another squad member, otherwise notify the squad in the chat.
7. **I am always too busy:** it can happen. In this case, you may choose to leave the squad.



8. **Why do we use the squad tool rather than just having meetings?** The squad is the human container for decisions and actions. We use this method because it allows for quick problem-solving through diffuse leadership and collective intelligence. It allows for monitoring activity, making decisions collectively, and eliminating additional steps. The squad has the power to decide how to achieve the mission. Meetings are still appropriate for sporadic activities or when only 2 people are involved and do not involve a core operational process that occupies 20 hours per week for the operational resource.
9. **Is there a map of all the squads?** Yes! It is displayed in front of the HR office and updated every three months. This map allows you to understand which operational activities do not yet have an associated squad, as well as the number of people in the organization involved in a squad and how the organization is evolving.
10. **If I have other concerns?** There is a Teams chat for squad organizers (Q&A squad organizers) dedicated and always available to share best practices and innovations.
11. **How do I join a squad?** If you feel you can make a contribution to a specific squad, ask the organizer to share the mission with you and then join the chat with the role most appropriate for your contribution.



# 8

## READING, PERCEIVING, INTERNALIZING

Perception is the process by which the brain selects, organizes, and interprets sensory information. For example, when crossing the street, you use sensory information by looking in both directions before crossing, you don't just passively receive it, you interpret it. Reading is a passive process where the information is absorbed, while in perception we make sense of the information and try to interact with our surroundings. Being aware is the next step, it is the combination of "with" and "knowing." **Awareness is a state where the understanding of a concept becomes internalized and perfectly integrated with the rest of the person.** Sharing awareness allows for collective action. It goes without saying that becoming aware of a new concept, such as using squads, takes time. The time needed to transition from reading, to perceiving, to internalizing this process.





# NOTE

Questo libro è in continuo divenire: scrivi a [formazione@eviso.it](mailto:formazione@eviso.it) per domande, suggerimenti e integrazioni.

Questo documento si inserisce nello sforzo di avere una leadership diffusa e una intelligenza collettiva, in modo tale da creare allineamento su modi e metodi.

*This book is a work in progress: please email [formazione@eviso.it](mailto:formazione@eviso.it) for questions, suggestions, and additions.*

*This document is part of the effort to have a distributed leadership and collective intelligence in order to create alignment on methods and ways.*

# LE PAROLE DI eVISO :



The background features several overlapping rectangular shapes in various shades of teal and grey, creating a modern, abstract design. The shapes are positioned in the corners and along the sides of the page.

# eviso

## AI FOR COMMODITIES

[www.eviso.ai](http://www.eviso.ai)