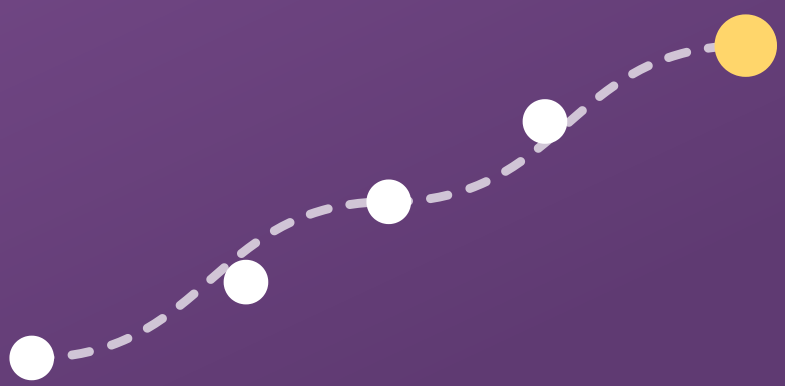
PLAYBOOK

Διασφαλίζοντας τη γνώση πριν βγει στη σύνταξη

Με το INTERVIEWER και το CAMPUS: από την ημερομηνία συνταξιοδότησης μέχρι τον πρώτο χρόνο μετά



Acht S · INTERVIEWER · CAMPUS

ΠΕΡΙ ΤΙΝΟΣ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ

Καμία αποχώρηση χωρίς παράδοση.

Όταν κάποιος βγαίνει στη σύνταξη έπειτα από δεκαετίες, φεύγει κάτι περισσότερο από έναν εργαζόμενο. Φεύγει η γνώση για το γιατί τα πράγματα γίνονται όπως γίνονται, για το πώς σκέφτεται ο κάθε πελάτης και για το τι κάνεις όταν τίποτα δεν πάει σύμφωνα με το σχέδιο. Αυτό το playbook σου δείχνει πώς να διασφαλίσεις αυτή τη γνώση εγκαίρως: πώς καταλαβαίνεις πού πιέζει ο χρόνος, πώς σχεδιάζεις την παράδοση, πώς βγάζεις τη γνώση από το κεφάλι μέσα από τη συζήτηση και πώς δουλεύει μαζί της ο/η διάδοχος, ακόμη κι όταν δεν μπορεί πια να τηλεφωνήσει κανείς.

Στο δρόμο θα σε συνοδεύει ο Hans από την επινοημένη εταιρεία Butterfly Effect. Ο Hans εργάζεται εδώ και 23 χρόνια στην εξυπηρέτηση πελατών και του μένει ακόμη ένας χρόνος μέχρι τη σύνταξη. Η Mara, ο Jonas και η Selin τον βοηθούν ώστε η γνώση του να μείνει όταν φύγει.

Στο τέλος θα ξέρεις

- ✓ πώς καταλαβαίνεις σε ποιον και πόσο επειγόντως πρέπει να διασφαλιστεί η γνώση
- ✓ πώς σχεδιάζεις μια παράδοση αντίστροφα από την τελευταία εργάσιμη μέρα και πώς βγάζεις τη γνώση μέσα από τη συζήτηση
- ✓ πώς εντάσσεται με αυτά ο/η διάδοχος και από τι καταλαβαίνεις ότι πέτυχε

Περιεχόμενα

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ

0 Πριν ξεκινήσεις 4

ΑΠΟΦΑΣΗ

1 Αναγνώριση και απόφαση 7

2 Ο σχεδιασμός της παράδοσης 11

ΔΟΜΗΣΗ

3 Ομάδα και ρόλοι 16

4 Άντληση γνώσης 21

5 Παράδοση και ένταξη 25

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

6 Μετά την αποχώρηση 28

7 Μέτρηση και αναφορά της επιτυχίας 32

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

8 Με μια ματιά 35

0

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ

Πριν ξεκινήσεις

Τι είναι αυτό το playbook, γιατί η προθεσμία αλλάζει τα πάντα και πού μπαίνεις μέσα σε δέκα λεπτά.

Τι είναι αυτό το playbook

Ένας οδικός χάρτης για μια συγκεκριμένη στιγμή: Ένα έμπειρο πρόσωπο βγαίνει σύντομα στη σύνταξη και μαζί του απειλεί να φύγει γνώση που δεν είναι γραμμένη πουθενά. Το playbook σε οδηγεί από το πρώτο ξάφνιασμα μέχρι την ημέρα που ο/η διάδοχος απαντά σε μια δύσκολη ερώτηση χωρίς να πιάσει το τηλέφωνο.

Δεν είναι εγχειρίδιο για το INTERVIEWER ή το CAMPUS. Όπου θέλεις να μάθεις πώς γίνεται κάτι στο λογισμικό, σε παραπέμπει στο εγχειρίδιο. Αυτές τις παραπομπές τις αναγνωρίζεις από τα μικρά σύμβολα βιβλίου, για παράδειγμα INTERVIEWER Διασφάλιση της γνώσης ενός προσώπου.

Και δεν αντικαθιστά το playbook Playbook Χτίζοντας μια πλατφόρμα γνώσης. Αν δεν έχετε ακόμη πλατφόρμα, διάβασε και τα δύο: Αυτό εδώ σου λέει τι πρέπει να μπει μέσα, το άλλο πώς είναι ο χώρος όπου θα βρίσκεται.

Γιατί η προθεσμία αλλάζει τα πάντα

Τα περισσότερα έργα γνώσης δεν έχουν σταθερό τέρμα. Αυτό έχει. Η τελευταία εργάσιμη μέρα είναι δεδομένη και έρχεται συνήθως νωρίτερα απ' ό,τι νομίζεις, επειδή η υπόλοιπη άδεια και οι υπερωρίες προηγούνται. Από αυτό προκύπτουν τρία πράγματα:

- **Η σειρά νικά την πληρότητα.** Δεν θα διασφαλίσεις τα πάντα. Γι' αυτό διασφαλίζεις πρώτα ό,τι συμβαίνει σπάνια και γίνεται ακριβό όταν στραβώσει.
- **Η συζήτηση νικά το γράψιμο.** Όποιος έχει τριάντα χρόνια εμπειρίας δεν τα γράφει σε τρεις εβδομάδες. Το να τα διηγηθεί είναι ταχύτερο και με το INTERVIEWER προκύπτει παρ' όλα αυτά ένα έγγραφο.
- **Ο άνθρωπος νικά τη μέθοδο.** Μια παράδοση πετυχαίνει μόνο όταν το πρόσωπο που φεύγει θέλει να συμμετέχει. Είναι θέμα εκτίμησης, όχι τεχνικής.

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Ακόμη ένας χρόνος*

Ότι ο Hans θα έβγαινε στη σύνταξη, η Mara το ήξερε εδώ και μήνες. Μάλιστα είχε σκεφτεί η ίδια εκείνον όταν διάβασε το πρώτο τεστ αυτοαξιολόγησης. Όμως το «σε ένα χρόνο» ήταν τότε μια φράση, όχι μια ημερομηνία.

Τώρα η ημερομηνία βρισκόταν στο γραφείο της, σε ένα σύντομο μήνυμα από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού: τελευταία εργάσιμη μέρα στα τέλη Μαρτίου. Από κάτω, σχεδόν στα πεταχτά: «Υπόλοιπο άδειας 24 ημέρες.»

Η Mara έκανε τους υπολογισμούς. Μετά τους ξανάκανε. Από ένα χρόνο είχαν γίνει δέκα μήνες και σε κανέναν από αυτούς ο Hans δεν θα έκανε ούτε μία μέρα λιγότερη εξυπηρέτηση πελατών από πριν. Η συνέντευξη για τα παράπονα πελατών, για την οποία ο Jonas ήταν τόσο περήφανος, ήταν μια αρχή. Τίποτα παραπάνω.

Η είσοδός σου σε δέκα λεπτά

Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΟΥ	ΑΠΟ ΕΔΩ ΜΠΑΙΝΕΙΣ
Υποψιάζεσαι ότι υπάρχει πρόβλημα, αλλά δεν ξέρεις πόσο μεγάλο.	Κεφάλαιο 1
Η ημερομηνία συνταξιοδότησης έχει οριστεί και χρειάζεσαι ένα σχέδιο.	Κεφάλαιο 2
Το σχέδιο υπάρχει, αλλά το πρόσωπο αντιδρά αρνητικά.	Κεφάλαιο 3

Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΟΥ	ΑΠΟ ΕΔΩ ΜΠΑΙΝΕΙΣ
Θέλεις να ξεκινήσεις αμέσως με τις συνεντεύξεις.	Κεφάλαιο 4
Απομένουν λιγότεροι από έξι μήνες.	Κεφάλαιο 1, Λειτουργία έκτακτης ανάγκης και μετά Κεφάλαιο 4
Το πρόσωπο έχει ήδη φύγει.	Κεφάλαιο 6
Δεν πρόκειται για τη σύνταξη, αλλά για γονική άδεια, αλλαγή θέσης ή παραίτηση.	Κεφάλαιο 6, Όταν δεν είναι η σύνταξη

✓ **ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ**

- ✓ Η προθεσμία είναι πιο σύντομη απ' όσο φαίνεται. Αφαίρεσε αμέσως και την υπόλοιπη άδεια και τις υπερωρίες.
- ✓ Δεν διασφαλίζεις τα πάντα. Διασφαλίζεις πρώτα το σωστό.
- ✓ Χωρίς το πρόσωπο που φεύγει δεν πετυχαίνει τίποτα. Μαζί του, σχεδόν τα πάντα.

1

ΑΠΟΦΑΣΗ

Αναγνώριση και απόφαση

Δύο σύντομα τεστ αυτοαξιολόγησης: Απειλείται η ομάδα σου από απώλεια γνώσης λόγω συνταξιοδότησης; Και πόσο επείγει;

Πέντε προειδοποιητικά σημάδια

Η απώλεια γνώσης λόγω συνταξιοδότησης προαναγγέλλεται από νωρίς και παρ' όλα αυτά σχεδόν πάντα γίνεται αντιληπτή πολύ αργά. Διάβασε τις πέντε προτάσεις και πες ειλικρινά αν ισχύουν για την ομάδα σου.

Μέσα στα επόμενα τρία χρόνια βγαίνει στη σύνταξη κάποιος, τα καθήκοντα του οποίου δεν μπορεί να τα αναπληρώσει πλήρως κανείς.

☐ Ναι ☐ Όχι

Για ορισμένα ερωτήματα υπάρχει ακριβώς ένα πρόσωπο που ξέρει την απάντηση.

☐ Ναι ☐ Όχι

Οι εξαιρέσεις και οι ειδικές περιπτώσεις δεν είναι γραμμένες πουθενά, απλώς ρωτάει κανείς.

☐ Ναι ☐ Όχι

Σημαντικές επαφές με πελάτες ή συνεργάτες εξαρτώνται από ένα πρόσωπο.

☐ Ναι ☐ Όχι

Δεν υπάρχει σταθερό χρονικό σημείο στο οποίο ξεκινά μια παράδοση.

☐ Ναι ☐ Όχι

Μέτρα πόσες φορές είπες «Ναι».

0 έως 1 Ναι: Καλά οργανωμένοι. Κράτα τις προτάσεις στο μάτι, ιδίως στον ετήσιο προγραμματισμό προσωπικού.

2 έως 3 Ναι: Ώρα για σχέδιο. Προς το παρόν τίποτα δεν πιέζει, αλλά όταν αρχίσει να πιέζει, θα λείπει ο χρόνος. Κάνε το δεύτερο τεστ.

4 έως 5 Ναι: Δράση τώρα. Κάνε το δεύτερο τεστ και ξεκίνα με το πρόσωπο για το οποίο η προθεσμία πιέζει περισσότερο. Και αν θέλεις, μίλησε μαζί μας.

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Ποιος το ξέρει εκτός από τον Hans;*

Η Mara διάβασε τις πέντε προτάσεις φωναχτά, στη συνάντηση της ομάδας την Τρίτη. Στη δεύτερη έθεσε μια ερώτηση: «Τι γίνεται όταν ένας σταθερός πελάτης θέλει ένα πιστωτικό σημείωμα που ξεπερνά το όριο καλής θέλησης;»

Όλοι κοίταξαν τον Hans. Ο Hans κοίταζε έξω από το παράθυρο.

«Κι αν ο Hans δεν είναι εδώ;» Σιωπή. Ο Jonas ξερόβηξε. «Τη συνέντευξη για τα παράπονα πελατών την έχουμε.» Η Mara έγνεψε. «Ένα θέμα. Πόσα έχει ο Hans;»

Κανείς δεν μπορούσε να απαντήσει στην ερώτηση. Ούτε ο Hans. Πέντε φορές Ναι.

Πόσο επείγει;

Το δεύτερο τεστ διαρκεί ένα λεπτό και γίνεται χωριστά για κάθε πρόσωπο. Συνδέει δύο ερωτήσεις: Πόσος χρόνος απομένει; Και πόσο μοναδική είναι η γνώση;

1 · Πόσος χρόνος απομένει μέχρι την τελευταία εργάσιμη μέρα, αν αφαιρέσεις την υπόλοιπη άδεια;

- ☐ Περισσότεροι από 24 μήνες (0)
- ☐ 12 έως 24 μήνες (1)
- ☐ 6 έως 12 μήνες (2)
- ☐ Λιγότεροι από 6 μήνες (3)

2 · Πόσο μοναδική είναι η γνώση;

- ☐ Βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό κάπου γραμμένη (0)
- ☐ Εν μέρει υπάρχει και σε άλλους (1)
- ☐ Σχεδόν μόνο σε αυτό το πρόσωπο (2)

Πρόσθεσε τους βαθμούς και των δύο ερωτήσεων.

0 έως 1 βαθμός: Παρακολούθηση. Βάλε το πρόσωπο στη λίστα παράδοσης στο Κεφάλαιο 6 και σχεδίασε την παράδοση το αργότερο 18 μήνες πριν από την τελευταία μέρα.

2 έως 3 βαθμοί: Σχεδιασμός. Φτιάξε τώρα τον χάρτη γνώσης και το αντίστροφο πλάνο στο Κεφάλαιο 2. Οι συνεντεύξεις μπορούν να ακολουθήσουν με την ησυχία τους.

4 βαθμοί: Ξεκίνα τώρα. Χάρτης αυτή την εβδομάδα, πρώτη συνέντευξη αυτό τον μήνα, ορισμός του/της διαδόχου όσο το δυνατόν νωρίτερα.

5 βαθμοί: Λειτουργία έκτακτης ανάγκης. Παράτησε την πληρότητα. Διάλεξε τα τρία θέματα που θα ήταν τα πιο ακριβά, κάνε αμέσως συνεντεύξεις γι' αυτά και βάλε τον/τη διάδοχο στο τραπέζι από την πρώτη συζήτηση.

Τι προσφέρουν το INTERVIEWER και το CAMPUS

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΕΤΣΙ ΒΟΗΘΑ ΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ
Η εμπειρία δύσκολα γράφεται	Το INTERVIEWER διεξάγει μια συζήτηση, καθοδηγούμενη από ένα πρότυπο, και ρωτά ξανά όπου κάτι λείπει. Το αποτέλεσμα είναι ένα δομημένο έγγραφο, το iDoc.
Κάθε παράδοση είναι διαφορετική	Τα πρότυπα στο INTERVIEWER προσαρμόζονται και πολλαπλασιάζονται, μέχρι να ταιριάξουν ακριβώς στη δική σας περίπτωση.

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΕΤΣΙ ΒΟΗΘΑ ΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ
Η γνώση δεν πρέπει να μαζεύει σκόνη σε ένα έγγραφο	Η γεννήτρια TN του CAMPUS φτιάχνει από τα iDocs ένα πρώτο περιεχόμενο μάθησης. Το τελικό φινίρισμα το κάνει η συντακτική ομάδα.
Ο/η διάδοχος χρειάζεται μια σειρά	Στο CAMPUS οργανώνεις τα περιεχόμενα μέσω κατηγοριών και tags και τα κάνεις ορατά για τη σωστή ομάδα.
Μετά την αποχώρηση έρχονται ερωτήσεις που κανείς δεν περίμενε	Αν έχει αγοραστεί η ενότητα «Interactive Avatar», ο βοηθός TN Bryan απαντά σε ερωτήσεις με βάση τα δικά σας περιεχόμενα. Απαιτείται επιπλέον η ενότητα «AI Suite».

Το INTERVIEWER είναι το εργαλείο με το οποίο καταγράφετε τη γνώση. Αν δεν έχετε ακόμη πλατφόρμα γνώσης, αρκεί για αρχή: Το σημαντικότερο είναι να διασφαλιστεί η γνώση προτού φύγει το πρόσωπο. Πώς χτίζεις μετά μια πλατφόρμα, το δείχνει το playbook Playbook Χτίζοντας μια πλατφόρμα γνώσης.

Αν δουλεύετε ήδη με το CAMPUS, μπορείτε να καταγράψετε γνώση και από εκεί. Το CAMPUS χρησιμοποιεί γι' αυτό εν μέρει το INTERVIEWER και στη συνέχεια διοχετεύει τη γνώση στους σωστούς ανθρώπους.

Περισσότερα στο εγχειρίδιο: INTERVIEWER Διασφάλιση της γνώσης ενός προσώπου και CAMPUS CAMPUS και INTERVIEWER.

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- Το πρώτο τεστ δείχνει αν η ομάδα σου διατρέχει κίνδυνο λόγω συνταξιοδοτήσεων. Το δεύτερο δείχνει σε ποιον η προθεσμία πιέζει.
- Λίγοι μήνες και μοναδική γνώση σημαίνουν: λειτουργία έκτακτης ανάγκης. Τρία θέματα, αμέσως.
- Το INTERVIEWER διασφαλίζει τη γνώση, το CAMPUS τη φέρνει στον/στη διάδοχο.

2

ΑΠΟΦΑΣΗ

Ο σχεδιασμός της παράδοσης

Ένας στόχος, ένας χάρτης γνώσης και ένα σχέδιο που υπολογίζει αντίστροφα από την τελευταία εργάσιμη μέρα.

Απόφαση 1: Τι σημαίνει «διασφαλισμένο»;

Το «να διασφαλιστεί η γνώση του Hans» δεν είναι στόχος, αλλά ευχή. Ένας στόχος περιγράφει τι πρέπει να είναι διαφορετικό μετά την αποχώρηση, σε σχέση με το αν δεν είχατε κάνει τίποτα. Τρεις ερωτήσεις βοηθούν:

- **Ποιος αναλαμβάνει;** Ένα πρόσωπο, περισσότερα ή ολόκληρη η ομάδα;
- **Τι πρέπει να μπορεί;** Όχι «να τα ξέρει όλα», αλλά να λύνει μόνος/η συγκεκριμένες περιπτώσεις.
- **Από τι θα το καταλάβετε;** Για παράδειγμα: Τρεις μήνες μετά την αποχώρηση ο/η διάδοχος λύνει εννέα στις δέκα περιπτώσεις χωρίς να ρωτήσει κανέναν.

Απόφαση 2: Ο χάρτης γνώσης

Προτού γίνει η πρώτη συνέντευξη, σχεδιάζετε μαζί ποια γνώση υπάρχει εν γένει. Η γνώση εμπειρίας έχει τέσσερις μορφές και κάθε μία χρειάζεται διαφορετική ερώτηση:

ΜΟΡΦΗ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	Η ΕΡΩΤΗΣΗ ΓΙ' ΑΥΤΗΝ
Διαδικασίες	Έτσι εξελίσσεται ένα παράπονο πελάτη.	«Τι κάνεις, βήμα βήμα;»

ΜΟΡΦΗ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	Η ΕΡΩΤΗΣΗ ΓΙ' ΑΥΤΗΝ
Εξαιρέσεις	Από ποιο ποσό αποφασίζει η διοίκηση.	«Πότε το κάνεις διαφορετικά;»
Σχέσεις	Ποιος σταθερός πελάτης θέλει να του μιλάνε με ποιον τρόπο.	«Ποιον παίρνεις τηλέφωνο, όταν ...;»
Αιτιολογίες	Γιατί υπάρχει καν αυτός ο κανόνας.	«Τι συνέβη τότε;»

Οι διαδικασίες συχνά είναι ήδη γραμμένες κάπου. Τα άλλα τρία σχεδόν ποτέ και ακριβώς αυτά βγαίνουν μαζί στη σύνταξη. Βαθμολόγησε κάθε θέμα με βάση το πόσο συχνά εμφανίζεται και πόσο ακριβό θα ήταν ένα λάθος. Τα σπάνια, ακριβά θέματα έρχονται πρώτα: Τα συχνά ο/η διάδοχος τα μαθαίνει ούτως ή άλλως στην καθημερινότητα.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Χάρτης γνώσης**

Ένα θέμα ανά γραμμή. Ο χάρτης είναι η βάση για το πλάνο συνεντεύξεων στο Κεφάλαιο 4.

ΘΕΜΑ	ΜΟΡΦΗ	ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ;	ΑΚΡΙΒΟ ΤΟ ΛΑΘΟΣ;	ΕΙΝΑΙ ΓΡΑΜΜΕΝΟ ΚΑΠΟΥ;
	Διαδικασία · Εξαίρεση · Σχέση · Αιτιολογία	Συχνά · Μερικές φορές · Σπάνια	Ναι · Όχι	Ναι · Εν μέρει · Όχι
	Διαδικασία · Εξαίρεση · Σχέση · Αιτιολογία	Συχνά · Μερικές φορές · Σπάνια	Ναι · Όχι	Ναι · Εν μέρει · Όχι
	Διαδικασία · Εξαίρεση · Σχέση · Αιτιολογία	Συχνά · Μερικές φορές · Σπάνια	Ναι · Όχι	Ναι · Εν μέρει · Όχι
	Διαδικασία · Εξαίρεση · Σχέση · Αιτιολογία	Συχνά · Μερικές φορές · Σπάνια	Ναι · Όχι	Ναι · Εν μέρει · Όχι
	Διαδικασία · Εξαίρεση · Σχέση · Αιτιολογία	Συχνά · Μερικές φορές · Σπάνια	Ναι · Όχι	Ναι · Εν μέρει · Όχι

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Η λίστα που δεν έχει κανείς*

Ο Hans ήρθε με έναν φάκελο. «Εδώ μέσα είναι όλα.» Η Mara ξεφύλλισε. Ο φάκελος ήταν του 2009 και το πιο σημαντικό που περιείχε ήταν ένας τηλεφωνικός κατάλογος με επτά διαγραμμένους αριθμούς.

Έτσι ξεκίνησαν αλλιώς. Ο Jonas κόλλησε τέσσερα χαρτάκια στον τοίχο: Διαδικασίες, Εξαιρέσεις, Σχέσεις, Αιτιολογίες. «Πες απλώς τι έκανες την περασμένη εβδομάδα», είπε η Mara.

Έπειτα από μία ώρα κρέμονταν στον τοίχο τριάντα τρία χαρτάκια. Κάτω από τις «Διαδικασίες» ήταν πέντε. Κάτω από τις «Σχέσεις» δεκατέσσερα. Ο Hans στάθηκε πολλή ώρα μπροστά τους. «Ότι είναι τόσα πολλά», είπε, «δεν το περίμενα.»

Απόφαση 3: Το αντίστροφο πλάνο

Μη σχεδιάζεις από το σήμερα προς τα μπρος, αλλά από την τελευταία εργάσιμη μέρα προς τα πίσω. Συμπλήρωσε την ημερομηνία και το υπόλοιπο άδειας. Το πλάνο σου δείχνει πότε πρέπει να ξεκινήσει το αργότερο κάθε φάση.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Αντίστροφο πλάνο**

Τελευταία μέρα σύμφωνα με τη σύμβαση

_____

Υπόλοιπο άδειας και υπερωρίες σε εργάσιμες ημέρες

_____

ΦΑΣΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΤΙΜΗ)	ΕΝΑΡΞΗ ΤΟ ΑΡΓΟΤΕΡΟ
Συζήτηση με το πρόσωπο και χάρτης γνώσης	2 εβδομάδες	
Σειρά συνεντεύξεων με το INTERVIEWER, οι τελευταίες τέσσερις εβδομάδες παράλληλα με το Στάδιο 1	12 εβδομάδες	

ΦΑΣΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΤΙΜΗ)	ΕΝΑΡΞΗ ΤΟ ΑΡΓΟΤΕΡΟ
Τάντεμ Στάδιο 1: Παρατήρηση	4 εβδομάδες	
Τάντεμ Στάδιο 2: Εκτέλεση	6 εβδομάδες	
Τάντεμ Στάδιο 3: Αυτόνομη εργασία	τουλάχιστον 4 εβδομάδες	
Περιθώριο και αποχαιρετισμός	2 εβδομάδες	

Αφαίρεσε πρώτα το υπόλοιπο άδειας από την τελευταία μέρα και μετά υπολόγισε γραμμή γραμμή από κάτω προς τα πάνω. Στην online έκδοση το πλάνο υπολογίζει για σένα.

Οι διάρκειες είναι ενδεικτικές τιμές για ένα πρόσωπο με πολλά θέματα. Με λίγα θέματα πάει πιο γρήγορα. Σημασία έχει η σειρά: πρώτα ο χάρτης, μετά οι συνεντεύξεις, μετά το τάντεμ. Και στο τέλος ένα περιθώριο, γιατί πάντα κάτι παρεμβαίνει.

Ξεκαθάρισμα του πλαισίου

- **Με το ίδιο το πρόσωπο.** Προτού σχεδιάσει οποιοσδήποτε, το στέλεχος μιλά μαζί του. Όχι για ένα έργο, αλλά για το τι είναι σημαντικό γι' αυτό, ώστε η δουλειά του να συνεχιστεί.
- **Προστασία δεδομένων.** Οι συνεντεύξεις παράγουν έγγραφα με ονόματα και μερικές φορές με δεδομένα πελατών. Ξεκαθάρισε με την αρμόδια υπηρεσία τι αποθηκεύεται και ποιος έχει δικαίωμα να το βλέπει.
- **Στοιχεία για τρίτους.** Όποιος καταγράφει πώς «σκέφτεται» ένας πελάτης ή ένα πρόσωπο επικοινωνίας, καταγράφει στοιχεία για ανθρώπους. Γράψε μόνο ό,τι χρειάζεται ο/η διάδοχος για τη δουλειά, κράτα αντικειμενικό τόνο και περιόρισε την ορατότητα στην ομάδα που δουλεύει μ' αυτά.
- **Ηχογραφήσεις.** Αν ηχογραφείτε συζητήσεις, πες στο πρόσωπο εκ των προτέρων τι θα γίνει με την ηχογράφηση και το αποτέλεσμα και ζήτησε τη συναίνεσή του.

- **Όργανο εκπροσώπησης, αν υπάρχει.** Εμπλέξε το νωρίς, ιδίως αν οι συζητήσεις ηχογραφούνται ή τα περιεχόμενα δημοσιεύονται με ονόματα.
- **Αναφορά ονόματος.** Ρώτα το πρόσωπο αν θέλει να εμφανίζεται το όνομά του κάτω από τα περιεχόμενα. Οι περισσότεροι χαίρονται. Μερικοί όχι.

> Αυτό το playbook δεν αντικαθιστά τη νομική συμβουλή. Έλεγξε τις απαιτήσεις της επιχείρησης και της χώρας σου με την αρμόδια υπηρεσία.

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- ✓ Ένας στόχος περιγράφει τι μπορεί να λύσει μόνος/η ο/η διάδοχος μετά την αποχώρηση.
- ✓ Ο χάρτης γνώσης δείχνει τι πρέπει να διασφαλιστεί. Πρώτα τα σπάνια και τα ακριβά.
- ✓ Σχεδίασε αντίστροφα από την τελευταία εργάσιμη μέρα και αφαίρεσε αμέσως το υπόλοιπο άδειας.

3

ΔΟΜΗΣΗ

Ομάδα και ρόλοι

Ποιος δίνει, ποιος παίρνει, ποιος βοηθά. Και γιατί ο σημαντικότερος ρόλος είναι η εκτίμηση.

Οι ρόλοι στην παράδοση

ΡΟΛΟΣ	ΚΑΘΗΚΟΝ	ΠΟΙΟΣ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ
Κάτοχος γνώσης	Διηγείται, δείχνει, ελέγχει τα αποτελέσματα ως προς το περιεχόμενο.	Το πρόσωπο που βγαίνει στη σύνταξη.
Διάδοχος	Ακούει, ρωτά, αναλαμβάνει βήμα βήμα.	Ένα πρόσωπο με αρκετό χρόνο και περιέργεια. Όχι όποιο έτυχε να είναι ελεύθερο.
Διεξαγωγή συνεντεύξεων	Σχεδιάζει τις συζητήσεις, προετοιμάζει τα πρότυπα, κρατά το νήμα.	Κάποιος που ακούει καλά. Συχνά η συντακτική ομάδα.
Συντακτική ομάδα	Μετατρέπει τα iDocs σε περιεχόμενα μάθησης στο CAMPUS.	Όποιος γράφει με ευχαρίστηση και κατανοεί την ομάδα-στόχο.
Έγκριση	Ελέγχει τα περιεχόμενα προτού δημοσιευτούν.	Όχι το ίδιο πρόσωπο που δημιούργησε το περιεχόμενο.
Στέλεχος	Ελευθερώνει χρόνο, δείχνει εκτίμηση, αποφασίζει σε περίπτωση σύγκρουσης.	Η άμεση διοίκηση.

ΡΟΛΟΣ	ΚΑΘΗΚΟΝ	ΠΟΙΟΣ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ
Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	Παρέχει δεδομένα, ξεκαθαρίζει το υπόλοιπο άδειας, την αναπλήρωση της θέσης και την επαφή μετά την αποχώρηση.	Το HR, εμπλεκόμενο νωρίς.

Η καρδιά της παράδοσης είναι το τάντεμ: Ο/η κάτοχος γνώσης και ο/η διάδοχος δουλεύουν μαζί επί εβδομάδες. Ο/η διάδοχος κάθεται ήδη στο τραπέζι των συνεντεύξεων. Έτσι ακούει όχι μόνο την απάντηση, αλλά και πώς γεννιέται η ερώτηση.

Η ανθρώπινη πλευρά

Για το πρόσωπο που φεύγει, μια παράδοση μπορεί να σημαίνει δύο πράγματα: αναγνώριση ή παραγκωνισμό. Τι θα γίνει, κρίνεται στις πρώτες συζητήσεις.

- **Πες γιατί.** Όχι «Πρέπει να διασφαλίσουμε τη γνώση σου», αλλά «Αυτό που έχτισες πρέπει να συνεχιστεί».
- **Άφησε το πρόσωπο να συναποφασίσει.** Ποια θέματα είναι σημαντικά γι' αυτό; Ποιος να αναλάβει; Πώς θέλει να αναφέρεται το όνομά του;
- **Πάρε τις ανησυχίες στα σοβαρά.** Το «Δεν με χρειάζονται πια» είναι μια συχνή σκέψη. Δεν χάνεται με επιχειρήματα, αλλά με πραγματική συμμετοχή.
- **Κάνε τις συνεισφορές ορατές.** Ένα όνομα κάτω από ένα περιεχόμενο είναι μια μικρή αναγνώριση με μεγάλη επίδραση.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Οδηγός συζήτησης για την πρώτη συζήτηση**

Την πρώτη συζήτηση την κάνει το στέλεχος, ένας προς έναν και χωρίς σχέδιο έργου πάνω στο τραπέζι. Σημείωσε νωρίτερα τα δικά σου λόγια.

Έτσι ξεκινώ, για παράδειγμα: «Αυτό που έχτισες πρέπει να συνεχιστεί.»	
Αυτό ρωτώ: Τι είναι σημαντικό για σένα, ώστε να συνεχιστεί η δουλειά σου;	

Αυτό ρωτώ: Ποιος κατά τη γνώμη σου πρέπει να αναλάβει;
Αυτό ρωτώ: Θέλεις να εμφανίζεται το όνομά σου κάτω από τα περιεχόμενα;
Αυτό προσφέρω: Χρόνο, ανακούφιση, συμμετοχή στις αποφάσεις
Αυτό αποφεύγω: Πίεση, έτοιμα σχέδια και τη φράση «Πρέπει να διασφαλίσουμε τη γνώση σου»
Αυτό συμφωνήσαμε, με την επόμενη συνάντηση

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Δεν έχω φύγει ακόμη*

Στο δεύτερο ραντεβού ο Hans δεν ήρθε. Στο τρίτο ήρθε αργά και μίλησε λίγο. Η Mara τον ρώτησε μετά τη συνάντηση αν όλα ήταν εντάξει.

«Κάνετε σαν να έχω ήδη φύγει», είπε ο Hans. «Έχω ακόμη δέκα μήνες. Κι έπειτα δεν με χρειάζεται εδώ κανείς, αν όλα βρίσκονται μέσα στον υπολογιστή.»

Η Mara σκέφτηκε για λίγο. «Δεν αντικαθιστούμε εσένα», είπε μετά. «Κρατάμε αυτό που ξέρεις. Και θέλω εσύ να αποφασίσεις ποιος θα το πάρει.»

Ο Hans διάλεξε τη Selin. Δύο χρόνια στην εξυπηρέτηση πελατών, η μόνη που τον είχε ρωτήσει ποτέ για μία από τις εξαιρέσεις του. «Αυτή θέλει να μάθει», είπε. «Αυτό αξίζει περισσότερο από την εμπειρία.»

Από το καθήκον στο δικαίωμα

- Στο INTERVIEWER η διεξαγωγή συνεντεύξεων είναι Member του χώρου εργασίας. Τουλάχιστον ένα πρόσωπο είναι Owner και προσκαλεί τα

υπόλοιπα. Ο/η κάτοχος γνώσης δεν χρειάζεται δικό του λογαριασμό, αν η συζήτηση διεξάγεται από κοινού.

- Στο CAMPUS η συντακτική ομάδα παίρνει το δικαίωμα Editor, η έγκριση το δικαίωμα Reviewer. Ο/η κάτοχος γνώσης ελέγχει το περιεχόμενο, αλλά δεν εγκρίνει ό,τι έχει διηγηθεί το ίδιο το πρόσωπο.
- Ο/η διάδοχος είναι αρχικά χρήστης. Αν αναλάβει αργότερα τη συντήρηση των περιεχομένων, παίρνει το δικαίωμα Editor για την περιοχή του.

Περισσότερα στο εγχειρίδιο: INTERVIEWER Ρόλοι στο INTERVIEWER, CAMPUS Ρόλοι και δικαιώματα και CAMPUS Το δικαίωμα Reviewer.

Να ελευθερωθεί χρόνος

Η συχνότερη αιτία για την αποτυχία των παραδόσεων: Το πρόσωπο που φεύγει κάνει μέχρι την τελευταία μέρα όλη την καθημερινή του δουλειά. Η παράδοση πρέπει να γίνει «παράλληλα» και παράλληλα δεν γίνεται τίποτα. Μείωσε ρητά τα καθήκοντά του και δώσε στον/στη διάδοχο τις περιπτώσεις που αλλιώς θα κατέληγαν σε εκείνο.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Πλάνο τάντεμ**

ΡΟΛΟΣ	ΟΝΟΜΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΤΟ CAMPUS	ΣΤΟ INTERVIEWER
Κάτοχος γνώσης			Χρήστης	παίρνει συνέντευξη
Διάδοχος			Χρήστης, αργότερα Editor	ακούει
Διεξαγωγή συνεντεύξεων			Editor	Owner ή Member
Έγκριση			Reviewer	–
Στέλεχος			κανένα ιδιαίτερο	–

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- Το τάντεμ του/της κατόχου γνώσης και του/της διαδόχου είναι η καρδιά της παράδοσης.
- Άφησε το πρόσωπο που φεύγει να συναποφασίσει. Η συμμετοχή πείθει περισσότερο από κάθε επιχείρημα.
- Χωρίς χρόνο που έχει ελευθερωθεί, δεν υπάρχει παράδοση. Το «παράλληλα» δεν είναι σχέδιο.

4

ΔΟΜΗΣΗ

Άντληση γνώσης

Με το INTERVIEWER γίνεται η εμπειρία έγγραφα: περιπτώσεις, εξαιρέσεις, σχέσεις και το γιατί.

Πώς δουλεύει το INTERVIEWER γενικά, το εξηγεί το playbook για την πλατφόρμα γνώσης στο κεφάλαιο Playbook Περιεχόμενα και δομή: Μια ΤΝ διεξάγει μια συζήτηση, καθοδηγούμενη από ένα πρότυπο που ξέρει ποιες πληροφορίες χρειάζεται ένα έγγραφο. Όπου κάτι λείπει, ρωτά ξανά. Το αποτέλεσμα είναι ένα iDoc. Εδώ το θέμα είναι πώς το αξιοποιείς αυτό για μια ολόκληρη επαγγελματική πορεία.

Το κατάλληλο πρότυπο

Το πρότυπο αποφασίζει τι ρωτά η ΤΝ. Το INTERVIEWER έχει έτοιμα πρότυπα, και για τη διασφάλιση γνώσης. Πάρε τα ως αφετηρία, όχι ως κανονισμό:

- **Προσαρμογή.** Προσάρμοσε τις επαναληπτικές ερωτήσεις στη δική σας περίπτωση: τους δικούς σας όρους, τα δικά σας συστήματα και τα σημεία όπου σε εσάς το κόστος ανεβαίνει.
- **Πολλαπλασιασμός.** Αντίγραψε το πρότυπο, όταν χρειάζεσαι περισσότερες εκδοχές, για παράδειγμα μία για διαδικασίες και εξαιρέσεις και μία για σχέσεις και αιτιολογίες. Το πρωτότυπο μένει αμετάβλητο.
- **Επαναχρησιμοποίηση.** Ό,τι αποδείχθηκε καλό στο πρώτο πρόσωπο, είναι το πρότυπο για το επόμενο.

Πώς γίνεται, γράφει το εγχειρίδιο: INTERVIEWER Χρήση προτύπων και INTERVIEWER Δημιουργία δικών σας προτύπων.

Σχεδιασμός της σειράς συνεντεύξεων

- **Ένα θέμα ανά συζήτηση.** Πάρε τα θέματα από τον χάρτη γνώσης, πρώτα τα σπάνια και τα ακριβά. Στενά συγγενικά χαρτάκια τα συγχωνεύεις σε ένα θέμα, για παράδειγμα έναν μεγάλο πελάτη και τις εξαιρέσεις που ισχύουν γι' αυτόν.
- **30 έως 60 λεπτά.** Πιο πολύ γίνεται κουραστικό. Καλύτερα δύο συζητήσεις για ένα μεγάλο θέμα.
- **Σταθερός ρυθμός.** Δύο συζητήσεις την εβδομάδα επί τρεις μήνες δίνουν περίπου είκοσι iDocs. Αυτό αρκεί για τους περισσότερους χάρτες.
- **Ο/η διάδοχος κάθεται στο τραπέζι.** Δεν θέτει τις ερωτήσεις που θέτει ούτως ή άλλως η ΤΝ, αλλά εκείνες που μόνο ο/η διάδοχος έχει.

Μια καλή συζήτηση

Το πρότυπο φροντίζει να μη λείπει τίποτα σημαντικό. Αυτό που δεν αντικαθιστά: μια εισαγωγή που κάνει το πρόσωπο να αρχίσει να διηγείται. Τέσσερις ερωτήσεις λειτουργούν σχεδόν πάντα:

ΑΝΤΙ ΓΙΑ …	… ΡΩΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ
«Πώς εξελίσσεται ένα παράπονο πελάτη;»	«Διηγήσου μου το δυσκολότερο παράπονο πελάτη του περασμένου έτους.»
«Υπάρχουν εξαιρέσεις;»	«Πότε παραβίασες τελευταία φορά έναν κανόνα και γιατί ήταν σωστό;»
«Ποιες είναι οι σημαντικότερες επαφές;»	«Ποιον παίρνεις τηλέφωνο, όταν η κατάσταση “καίγεται”; Και ποιον σε καμία περίπτωση;»
«Γιατί υπάρχει αυτός ο κανόνας;»	«Τι συνέβη προτού υπάρξει αυτός ο κανόνας;»

Οι ιστορίες δεν είναι παράκαμψη. Είναι ο συντομότερος δρόμος προς τις εξαιρέσεις και το INTERVIEWER φτιάχνει παρ' όλα αυτά από αυτές ένα δομημένο έγγραφο.

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Ο μεγάλος πελάτης του 2014*

Αυτή τη φορά ο Hans ήρθε χωρίς σταυρωμένα χέρια. Θέμα: μεγάλοι πελάτες. Η Selin καθόταν δίπλα του, με ένα μπλοκ στα γόνατα.

«Διηγήσου μου τον δυσκολότερο μεγάλο πελάτη που είχες ποτέ», είπε ο Jonas. Ο Hans γέλασε. «2014. Η εταιρεία Bergmann. Μια λάθος παράδοση, λίγο πριν από τα Χριστούγεννα, και ο υπεύθυνος προμηθειών ήθελε να διακόψει τη συνεργασία.»

Διηγήθηκε και το INTERVIEWER ρωτούσε ξανά. Τι έκανε πρώτα; Ποιον ενημέρωσε; Γιατί δεν πρόσφερε αμέσως ένα πιστωτικό σημείωμα; «Επειδή ο άνθρωπος δεν ήθελε χρήματα», είπε ο Hans. «Ήθελε κάποιος να παραδεχτεί ότι το χαλάσαμε. Πήγα εκεί.»

Η Selin έγραψε μία μόνο πρόταση στο μπλοκ της: Πρώτα άκουσε, μετά πλήρωσε. Το iDoc ήταν πέντε σελίδες. Αυτή την πρόταση όμως δεν θα την έβρισκε πουθενά.

Να δείχνεις αντί να διηγείσαι

Μερικά πράγματα δείχνονται καλύτερα απ' ό,τι εξηγούνται: μια οθόνη στο σύστημα, ένα έντυπο, μια χειρόγραφη λίστα. Μάζεψε τέτοια πράγματα κατά τη σειρά συνεντεύξεων ως φωτογραφίες, στιγμιότυπα οθόνης ή αρχεία. Αργότερα επισυνάπτονται στα περιεχόμενα μάθησης στο CAMPUS. Αν έχει αγοραστεί ο Bryan, ψάχνει και στα επισυναπτόμενα αρχεία και βίντεο.

Να τα ελέγχει το ίδιο το πρόσωπο

Κάθε iDoc το διαβάζει ξανά το πρόσωπο που διηγήθηκε. Όχι για να λειάνει διατυπώσεις, αλλά για να απαντήσει σε μία ερώτηση: Στέκει έτσι; Υπολόγισε γι' αυτό περίπου ένα τέταρτο για κάθε iDoc. Μετά ακολουθεί η συντακτική ομάδα. Ένα θέμα θεωρείται διασφαλισμένο μόλις ελεγχθεί το iDoc του.

Περισσότερα στο εγχειρίδιο: INTERVIEWER Διασφάλιση της γνώσης ενός προσώπου και INTERVIEWER Πρότυπο και αρχή της συνέντευξης.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Πλάνο συνεντεύξεων**

Τα θέματα τα παίρνεις από τον χάρτη γνώσης, ταξινομημένα κατά επείγον: πρώτα τα σπάνια και τα ακριβά.

ΑΡ.	ΘΕΜΑ	ΕΡΩΤΗΣΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ	ΡΑΝΤΕΒΟΥ	ΕΛΕΓΧΘΗΚΕ;
				Ναι · Όχι
				Ναι · Όχι
				Ναι · Όχι
				Ναι · Όχι
				Ναι · Όχι

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- Πάρε ένα έτοιμο πρότυπο, προσάρμοσέ το και πολλαπλασίασέ το για τα θέματά σας.
- Ένα θέμα ανά συζήτηση, δύο συζητήσεις την εβδομάδα, πρώτα τα σπάνια και ακριβά θέματα.
- Ρώτα για ιστορίες. Οδηγούν πιο γρήγορα στις εξαιρέσεις.
- Ο/η διάδοχος κάθεται στο τραπέζι, ο/η κάτοχος γνώσης ελέγχει κάθε iDoc.

5

ΔΟΜΗΣΗ

Παράδοση και ένταξη

Από τα iDocs γίνονται περιεχόμενα μάθησης, από το τάντεμ γίνεται ευθύνη. Και μετά έρχεται η τελευταία μέρα.

Από το iDoc στο περιεχόμενο μάθησης

Ένα iDoc είναι διασφαλισμένη γνώση. Ένα περιεχόμενο μάθησης είναι γνώση που τη βρίσκεις όταν τη χρειάζεσαι. Το βήμα ανάμεσα το κάνει η γεννήτρια TN του CAMPUS: Φτιάχνει από ένα ή περισσότερα iDocs ένα πρώτο προσχέδιο μαζί με δομή. Η συντακτική ομάδα ελέγχει γεγονότα, ύφος και διάρθρωση.

- **Μία ερώτηση ανά περιεχόμενο.** Από ένα μεγάλο iDoc προκύπτουν συχνά τρία σύντομα περιεχόμενα.
- **Πρώτα η απάντηση.** Η ιστορία πίσω από αυτήν έρχεται μετά, ως παράδειγμα.
- **Όνομα και ημερομηνία.** Αν συμφωνεί το πρόσωπο, το όνομά του εμφανίζεται κάτω από το περιεχόμενο.
- **Έγκριση.** Περιεχόμενα για ρυθμίσεις καλής θέλησης, τιμές ή δεσμεύσεις προς πελάτες περνούν από τη δεσμευτική έγκριση. Ποια επίπεδα υπάρχουν, το δείχνει το playbook για την πλατφόρμα γνώσης: Playbook Πόσο αυστηρή πρέπει να είναι η έγκριση.

Ο/η διάδοχος παίρνει τα περιεχόμενα με λογική σειρά: πρώτα τις συχνές περιπτώσεις, μετά τις εξαιρέσεις, τελευταίες τις σχέσεις.

Περισσότερα στο εγχειρίδιο: CAMPUS Η γεννήτρια TN, CAMPUS Συνταγή για ένα δυνατό περιεχόμενο και CAMPUS Έγκριση και δημοσίευση.

Το τάντεμ σε τρία στάδια

ΣΤΑΔΙΟ	ΠΩΣ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΤΙΜΗ)
1. Παρατήρηση	Ο/η κάτοχος γνώσης εκτελεί, ο/η διάδοχος παρατηρεί και ρωτά.	4 εβδομάδες
2. Εκτέλεση	Ο/η διάδοχος εκτελεί, ο/η κάτοχος γνώσης παρακολουθεί και παρεμβαίνει μόνο όταν χρειαστεί.	6 εβδομάδες
3. Αυτόνομη εργασία	Ο/η διάδοχος εργάζεται μόνος/η. Ο/η κάτοχος γνώσης είναι διαθέσιμος/η, αλλά όχι πια στον χώρο.	4 έως 6 εβδομάδες

Το στάδιο 3 είναι το σημαντικότερο και παραλείπεται συχνότερα. Μόνο εδώ ο/η διάδοχος καταλαβαίνει τι δεν ξέρει ακόμη, όσο υπάρχει ακόμη κάποιος που το ξέρει. Κάθε ερώτηση από το στάδιο 3 είναι υποψήφια για ένα νέο περιεχόμενο.

Οι τελευταίες δύο εβδομάδες

Οι τελευταίες δύο εβδομάδες δεν ανήκουν πια στην παράδοση, αλλά στον αποχαιρετισμό. Όχι νέες συνεντεύξεις, όχι μεγάλα θέματα. Αντί γι' αυτό διατρέχεις αυτή τη λίστα:

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Λίστα ελέγχου παράδοσης**

	ΣΗΜΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΗΚΕ ΣΤΙΣ
☐	Όλα τα iDocs του χάρτη γνώσης έχουν ελεγχθεί.	
☐	Τα σημαντικότερα περιεχόμενα μάθησης έχουν δημοσιευτεί στο CAMPUS και είναι ορατά για τον/τη διάδοχο.	
☐	Ο/η διάδοχος έχει περάσει το στάδιο 3 του τάντεμ.	
☐	Οι επαφές με πελάτες και συνεργάτες έχουν παραδοθεί αυτοπροσώπως, όχι μόνο με email.	

ΣΗΜΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΗΚΕ ΣΤΙΣ
☐ Οι προσβάσεις, τα γραμματοκιβώτια και οι αναπληρώσεις έχουν ξεκαθαριστεί.	
☐ Με το HR έχει ξεκαθαριστεί αν και πώς επιτρέπεται στο πρόσωπο να είναι διαθέσιμο μετά την αποχώρηση.	
☐ Η συντήρηση των περιεχομένων έχει νέο υπεύθυνο πρόσωπο.	
☐ Ο αποχαιρετισμός είναι σχεδιασμένος και η συνεισφορά του προσώπου τιμάται ορατά.	

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Η τελευταία Παρασκευή*

Τις τελευταίες εβδομάδες ο Hans δεν έλεγε σχεδόν τίποτα όταν τηλεφωνούσε η Selin. Καθόταν δίπλα, έπινε καφέ και έγνεφε μερικές φορές. Μία φορά κούνησε το κεφάλι. Η Selin έκλεινε και δέκα λεπτά αργότερα ξανατηλεφωνούσε, με μια καλύτερη απάντηση.

Την τελευταία Παρασκευή υπήρχε τούρτα και ένας λόγος πιο σύντομος απ' ό,τι φοβόταν ο Hans. Μετά η Mara έδειξε κάτι στη μεγάλη οθόνη: την κατηγορία Εξυπηρέτηση πελατών στο CAMPUS. Δεκαοκτώ περιεχόμενα. Κάτω από το καθένα το ίδιο όνομα.

Ο Hans κοίταξε πολλή ώρα. «Γράφει εκεί πραγματικά ότι στην Bergmann πρέπει πρώτα να ακούσεις;» Η Selin έγνεψε. «Πάνω πάνω.»

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- ✓ Από κάθε iDoc προκύπτουν σύντομα περιεχόμενα μάθησης. Μία ερώτηση, η απάντηση πρώτη, το όνομα από κάτω.
- ✓ Το τάντεμ χρειάζεται και τα τρία στάδια. Το στάδιο «Αυτόνομη εργασία» δείχνει τι λείπει ακόμη.
- ✓ Οι τελευταίες δύο εβδομάδες ανήκουν στον αποχαιρετισμό. Τίμησε ό,τι πρόσφερε το πρόσωπο.

6

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Μετά την αποχώρηση

Οι πρώτες εκατό ημέρες, κλείσιμο κενών, συντήρηση περιεχομένων και το επόμενο πρόσωπο στη λίστα.

Οι πρώτες εκατό ημέρες

Όσο καλή κι αν ήταν η παράδοση: Θα έρθουν ερωτήσεις που κανείς δεν είχε προβλέψει. Αυτό δεν είναι αποτυχία, αλλά η στιγμή που τα κενά γίνονται ορατά. Ζήτησε από τον/τη διάδοχο να καταγράφει κάθε τέτοια ερώτηση, με μια απλή φράση: «Εδώ θα είχα ρωτήσει νωρίτερα.»

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Λίστα κενών**

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΥ ΕΜΕΙΝΕ ΑΝΟΙΧΤΗ	ΠΩΣ ΛΥΘΗΚΕ;	ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΕΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ;
			Ναι · Όχι
			Ναι · Όχι
			Ναι · Όχι
			Ναι · Όχι
			Ναι · Όχι

Συντήρηση των περιεχομένων

Η γνώση παλιώνει. Οι πελάτες αλλάζουν, οι κανόνες αλλάζουν. Δώσε σε κάθε περιεχόμενο μια ημερομηνία ελέγχου και ένα νέο υπεύθυνο πρόσωπο, συνήθως τον/τη διάδοχο. Πώς ορίζεις ρυθμούς ελέγχου, το δείχνει το playbook για την πλατφόρμα γνώσης: Playbook Κάθε περιεχόμενο έχει ημερομηνία λήξης. Το όνομα του προσώπου που είχε αρχικά τη γνώση μπορεί παρ' όλα αυτά να μείνει.

Επαφή μετά την αποχώρηση

Μερικές επιχειρήσεις συμφωνούν ότι το πρόσωπο θα παραμένει διαθέσιμο για ερωτήσεις μετά την αποχώρηση. Αυτό μπορεί να βοηθήσει, όταν ρυθμίζεται καθαρά: εθελοντικά, για περιορισμένο χρόνο και σε συνεννόηση με το HR. Χωρίς ρύθμιση, από το «Τηλεφώνησέ μου κάποτε» γίνεται γρήγορα βάρος και για τις δύο πλευρές.

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Μια καρτ ποστάλ από τη λίμνη Γκάρντα*

Τον Ιούνιο χτύπησε το τηλέφωνο της Selin. Bergmann. Μια παράδοση είχε καθυστερήσει και ο νέος υπεύθυνος προμηθειών ακουγόταν ακριβώς όπως τον είχε περιγράψει ο Hans.

Η Selin άνοιξε το CAMPUS, αν και την απάντηση στην ουσία την ήξερε. Πρώτα άκουσε, μετά πλήρωσε. Από κάτω υπήρχε κάτι ακόμη που είχε ξεχάσει: Στην Bergmann ποτέ μην απαντάς με email, τηλεφώνα πάντα.

Τηλεφώνησε. Κράτησε είκοσι λεπτά και στο τέλος ο υπεύθυνος προμηθειών την ευχαρίστησε. Στη λίστα κενών της δεν προστέθηκε εκείνη την ημέρα τίποτα καινούργιο.

Μία εβδομάδα αργότερα βρέθηκε στη θυρίδα της εξυπηρέτησης πελατών μια καρτ ποστάλ από τη λίμνη Γκάρντα. Τρεις λέξεις: «Πώς πάει; Hans.»

Το επόμενο πρόσωπο στη λίστα

Η πρώτη παράδοση είναι ένα έργο. Η δεύτερη πρέπει να είναι ρουτίνα. Κάνε από αυτό το playbook μια σταθερή διαδικασία:

- **Μία λίστα.** Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δηλώνει μία φορά τον χρόνο ποιοι βγαίνουν στη σύνταξη τα επόμενα τρία χρόνια.
- **Μία ενεργοποίηση.** Το αργότερο 18 μήνες πριν από την τελευταία μέρα το στέλεχος κάνει το τεστ επείγοντος.
- **Ένα πρότυπο.** Τα πρότυπα στο INTERVIEWER και τα βοηθήματα εργασίας από αυτό το playbook επαναχρησιμοποιούνται.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Λίστα παράδοσης**

Ενημερώνεται μία φορά τον χρόνο. Η λίστα δείχνει με μια ματιά σε ποιον λείπει ακόμη ένα σχέδιο.

ΟΝΟΜΑ	ΤΟΜΕΑΣ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΜΕΡΑ	ΕΠΕΙΓΟΝ	ΣΧΕΔΙΟ;	ΔΙΑΔΟΧΟΣ
			Παρακολούθηση · Σχεδιασμός · Εκκίνηση · Έκτακτη ανάγκη	Ναι · Όχι	
			Παρακολούθηση · Σχεδιασμός · Εκκίνηση · Έκτακτη ανάγκη	Ναι · Όχι	
			Παρακολούθηση · Σχεδιασμός · Εκκίνηση · Έκτακτη ανάγκη	Ναι · Όχι	
			Παρακολούθηση · Σχεδιασμός · Εκκίνηση · Έκτακτη ανάγκη	Ναι · Όχι	
			Παρακολούθηση · Σχεδιασμός · Εκκίνηση · Έκτακτη ανάγκη	Ναι · Όχι	

Όταν δεν είναι η σύνταξη

Η σύνταξη είναι ο αποχαιρετισμός με τον μεγαλύτερο χρόνο προειδοποίησης. Το ίδιο ερώτημα τίθεται σε κάθε αποχώρηση και σε κάθε αλλαγή, μόνο με συντομότερη προθεσμία. Ο δρόμος παραμένει ο ίδιος, εσύ τον κονταίνεις:

ΑΦΟΡΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΑΠΟ ΕΔΩ ΜΠΑΙΝΕΙΣ
Γονική άδεια, sabbatical	Μήνες, προγραμματίσιμη	Το πρόσωπο επιστρέφει. Σχεδίασε και την παράδοση προς την άλλη κατεύθυνση: Τι άλλαξε στη διάρκεια της απουσίας του;	Κεφάλαιο 2
Αλλαγή μέσα στην εταιρεία, προαγωγή	Εβδομάδες	Το πρόσωπο παραμένει διαθέσιμο. Αυτό παρασύρει στο να μη διασφαλιστεί τίποτα. Φτιάξε τον χάρτη παρ' όλα αυτά, όσο η παλιά αρμοδιότητα είναι ακόμη φρέσκια.	Κεφάλαιο 2, με σύντομο πλάνο
Παραίτηση	Εβδομάδες	Λειτουργία έκτακτης ανάγκης: τρία θέματα, αμέσως. Πρώτα διαδικασίες, προσβάσεις και εκκρεμείς υποθέσεις.	Κεφάλαιο 1, μετά Κεφάλαιο 4
Παραίτηση με ένταση	Ημέρες έως εβδομάδες	Η συμμετοχή δεν επιβάλλεται. Ζήτησε παρ' όλα αυτά μια συζήτηση, χωρίς πίεση. Διασφάλισε παράλληλα ό,τι γίνεται χωρίς το πρόσωπο: έγγραφα, εκκρεμείς υποθέσεις και ό,τι ξέρουν οι συνάδελφοι.	Κεφάλαιο 2, χάρτης με την ομάδα, μετά η λίστα κενών

Και για τις τέσσερις ισχύει: Όσο πιο σύντομη η προθεσμία, τόσο σημαντικότερη η σειρά. Και όσο πιο τακτικά διασφαλίζετε γνώση, τόσο σπανιότερα θα επείγει.

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- Κάθε ανοιχτή ερώτηση μετά την αποχώρηση είναι ένδειξη κενού. Γράψε την.
- Κάθε περιεχόμενο χρειάζεται μια ημερομηνία ελέγχου και ένα νέο υπεύθυνο πρόσωπο.
- Από την πρώτη παράδοση γίνεται μια διαδικασία που ξαναεφαρμόζεται κάθε χρόνο.
- Σε γονική άδεια, αλλαγή θέσης ή παραίτηση κονταίνεις το πλάνο, όχι τη σειρά.

7

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Μέτρηση και αναφορά της επιτυχίας

Δείκτες σε τρία επίπεδα, τρεις χρονικές στιγμές και μια αναφορά σε μία σελίδα.

Τρία επίπεδα

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΙΚΤΗΣ
Κάλυψη	Διασφαλίσαμε ό,τι θέλαμε να διασφαλίσουμε;	Το ποσοστό των θεμάτων του χάρτη γνώσης με ελεγμένο iDoc. Επιπλέον: πόσα από αυτά έχουν ήδη δημοσιευτεί ως περιεχόμενο στο CAMPUS.
Αποτέλεσμα	Μπορεί ο/η διάδοχος να εργαστεί;	Περιπτώσεις που ο/η διάδοχος λύνει χωρίς να ρωτήσει. Καταχωρίσεις στη λίστα κενών ανά μήνα. Χρόνος μέχρι την πλήρη ανάληψη.
Οργανισμός	Μαθαίνει η εταιρεία από αυτό;	Το ποσοστό των προσώπων στη λίστα παράδοσης για τα οποία υπάρχει σχέδιο παράδοσης.

Τους στόχους γι' αυτό τους όρισες στο Κεφάλαιο 2. Χωρίς στόχο δεν υπάρχει δείκτης, χωρίς δείκτη δεν υπάρχει αναφορά.

Τρεις χρονικές στιγμές

ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΕΡΓΑΣΙΜΗ ΜΕΡΑ

Κάλυψη

Τι έχει διασφαλιστεί, τι όχι;

ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΡΕΙΣ ΜΗΝΕΣ

Αποτέλεσμα

Πόσα κενά εμφανίστηκαν, πόσα έκλεισαν;

ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΔΩΔΕΚΑ ΜΗΝΕΣ

Οργανισμός

Έγινε το έργο διαδικασία;

Η αναφορά σε μία σελίδα

Όποιος διαβάζει την αναφορά, θέλει να μάθει τρία πράγματα: Λειτούργησε; Τι κόστισε; Τι κάνουμε στη συνέχεια; Τίποτα παραπάνω δεν χωρά μέσα.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Αναφορά σε μία σελίδα**

Αφετηρία: Ποιος έφυγε, ποια γνώση κινδύνευε;
Κάλυψη: Πόσα θέματα έχουν διασφαλιστεί;
Αποτέλεσμα: Τι μπορεί ο/η διάδοχος να κάνει σήμερα μόνος/η;
Κόπος: Πόσες ώρες επένδυσε η ομάδα;
Επόμενο βήμα: Ποιος είναι ο επόμενος;

ΣΤΗΝ BUTTERFLY EFFECT · *Ποιος είναι ο επόμενος;*

Τρεις μήνες μετά την τελευταία Παρασκευή η Mara έδωσε στην Katrin, τη διευθύνουσα σύμβουλο, μία σελίδα. Τριάντα τρία θέματα στον χάρτη, είκοσι εννέα διασφαλισμένα. Τέσσερις καταχωρίσεις στη λίστα κενών της Selin, τρεις από αυτές έγιναν στο μεταξύ δικά τους περιεχόμενα. Και η Bergmann ήταν ακόμη πελάτης.

Η Katrin διάβασε τη σελίδα δύο φορές. Μετά την άφησε κάτω και δεν έκανε καμία ερώτηση για τον Hans.

«Ποιος είναι ο επόμενος;»

Η Mara είχε ήδη μαζί της τη λίστα.

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- Μέτρησε σε τρία επίπεδα: κάλυψη, αποτέλεσμα, οργανισμός.
- Τρεις χρονικές στιγμές: τελευταία μέρα, τρεις μήνες, δώδεκα μήνες.
- Μια αναφορά χωράει σε μία σελίδα και τελειώνει με το επόμενο όνομα.

8

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Με μια ματιά

Ολόκληρη η διαδρομή σε μία σελίδα, όλα τα βοηθήματα εργασίας, ένα μικρό γλωσσάρι και το επόμενο βήμα σου.

Τρεις προτάσεις στηρίζουν αυτό το playbook. Αν κρατήσεις μόνο αυτές, έχεις το σημαντικότερο:

ΠΡΩΤΟΝ

Η σειρά νικά την πληρότητα

Δεν διασφαλίζεις τα πάντα. Διασφαλίζεις πρώτα ό,τι συμβαίνει σπάνια και γίνεται ακριβό όταν στραβώσει.

ΔΕΥΤΕΡΟΝ

Η συζήτηση νικά το γράψιμο

Το να διηγείσαι είναι ταχύτερο από το να γράφεις και με το INTERVIEWER προκύπτει παρ' όλα αυτά ένα έγγραφο.

ΤΡΙΤΟΝ

Ο άνθρωπος νικά τη μέθοδο

Χωρίς το πρόσωπο που φεύγει δεν πετυχαίνει τίποτα. Μαζί του, σχεδόν τα πάντα.

Ολόκληρη η διαδρομή σε μία σελίδα

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ · **Συνολική λίστα ελέγχου**

	ΒΗΜΑ	ΑΥΤΟ ΚΑΝΕΙΣ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ
☐	**Αναγνώριση**	Έλεγξε τα προειδοποιητικά σημάδια, προσδιόρισε το επείγον για κάθε πρόσωπο.	1
☐	**Στόχος**	Όρισε τι μπορεί να λύσει μόνος/η ο/η διάδοχος μετά την αποχώρηση.	2
☐	**Χάρτης**	Συγκέντρωσε θέματα και βαθμολόγησέ τα κατά μορφή, συχνότητα και κίνδυνο.	2
☐	**Αντίστροφο πλάνο**	Υπολόγισε αντίστροφα από την τελευταία εργάσιμη μέρα, αφαίρεσε το υπόλοιπο άδειας.	2
☐	**Πλαίσιο**	Μίλησε με το πρόσωπο, ξεκαθάρισε προστασία δεδομένων, όργανο εκπροσώπησης και αναφορά ονόματος.	2
☐	**Τάντεμ**	Όρισε τον/τη διάδοχο, δώσε ρόλους και δικαιώματα, ελευθέρωσε χρόνο.	3
☐	**Πρότυπο**	Διάλεξε πρότυπο στο INTERVIEWER, προσάρμοσέ το και πολλαπλασίασέ το για τα θέματά σας.	4
☐	**Συνεντεύξεις**	Δύο συζητήσεις την εβδομάδα, πρώτα τα σπάνια και ακριβά θέματα, κάθε iDoc να ελέγχεται.	4
☐	**Περιεχόμενα μάθησης**	Φτιάξε από τα iDocs σύντομα περιεχόμενα στο CAMPUS, έγκρινέ τα και κάνε τα ορατά για τον/τη διάδοχο.	5
☐	**Στάδια τάντεμ**	Παρατήρηση, εκτέλεση, αυτόνομη εργασία.	5
☐	**Αποχαιρετισμός**	Τσέκαρε τη λίστα ελέγχου παράδοσης, τίμησε τη συνεισφορά του προσώπου.	5
☐	**Μετά**	Τήρησε τη λίστα κενών, συντήρησε τα περιεχόμενα, προγραμμάτισε το επόμενο πρόσωπο.	6

	ΒΗΜΑ	ΑΥΤΟ ΚΑΝΕΙΣ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ
☐	**Αναφορά**	Αναφέρσου σε μία σελίδα την τελευταία μέρα, μετά από τρεις και μετά από δώδεκα μήνες.	7

Όλα τα βοηθήματα εργασίας

Τα βοηθήματα εργασίας βρίσκονται κάθε φορά εκεί όπου χρειάζονται. Εδώ τα βρίσκεις συγκεντρωμένα. Για εκτύπωση και συμπλήρωση, κάθε ένα διατίθεται χωριστά ως PDF και όλα μαζί στο τετράδιο εργασίας.

ΒΟΗΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΣΚΟΠΟ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ
Πέντε προειδοποιητικά σημάδια και Πόσο επείγει;	Απειλείται απώλεια γνώσης και σε ποιον επείγει;	1
Χάρτης γνώσης	Όλα τα θέματα ενός προσώπου, βαθμολογημένα κατά μορφή, συχνότητα και κίνδυνο	2
Αντίστροφο πλάνο	Πότε πρέπει να ξεκινήσει το αργότερο κάθε φάση	2
Οδηγός συζήτησης για την πρώτη συζήτηση	Να κερδίσεις το πρόσωπο προτού αρχίσει ο σχεδιασμός	3
Πλάνο τάντεμ	Ποιος δίνει, ποιος παίρνει, ποιος βοηθά, με χρόνο και δικαιώματα	3
Πλάνο συνεντεύξεων	Θέματα, ερωτήσεις εκκίνησης και ραντεβού της σειράς συνεντεύξεων	4
Λίστα ελέγχου παράδοσης	Τι πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν από την τελευταία μέρα	5
Λίστα κενών	Ερωτήσεις που έμειναν ανοιχτές μετά την αποχώρηση	6
Λίστα παράδοσης	Ποιος φεύγει στη συνέχεια και αν υπάρχει σχέδιο	6
Αναφορά σε μία σελίδα	Η αναφορά προς τη διοίκηση	7

Μικρό γλωσσάρι

Οι σημαντικότεροι όροι αυτού του playbook. Τα πλήρη γλωσσάρια βρίσκονται στα εγχειρίδια, για παράδειγμα στο CAMPUS εγχειρίδιο του CAMPUS.

Bryan	Ο βοηθός TN του CAMPUS. Απαντά σε ερωτήσεις με βάση τα δικά σας περιεχόμενα, και από επισυναπτόμενα αρχεία και βίντεο. Ανήκει στην προαιρετική ενότητα «Interactive Avatar», η οποία προϋποθέτει την ενότητα «AI Suite».
iDoc	Το δομημένο έγγραφο που δημιουργεί το INTERVIEWER από μια συζήτηση.
Γεννήτρια TN	Δημιουργεί στο CAMPUS από αρχεία ή iDocs ένα πρώτο προσχέδιο μαζί με δομή. Ένας άνθρωπος ελέγχει και τελειοποιεί.
Λίστα κενών	Συλλογή των ερωτήσεων που έμειναν ανοιχτές μετά την αποχώρηση.
Λειτουργία έκτακτης ανάγκης	Ο συντομευμένος δρόμος, όταν ο χρόνος δεν φτάνει για το πλήρες πλάνο: τρία θέματα, αμέσως, με τον/τη διάδοχο μαζί από την αρχή.
Reviewer	Το δικαίωμα στο CAMPUS να ελέγχεις και να εγκρίνεις περιεχόμενα πριν από τη δημοσίευση.
Αντίστροφο πλάνο	Χρονοπρόγραμμα που υπολογίζει αντίστροφα από την τελευταία εργάσιμη μέρα.
Τάντεμ	Ο/η κάτοχος γνώσης και ο/η διάδοχος, που εργάζονται μαζί επί εβδομάδες.
Λίστα παράδοσης	Επισκόπηση των προσώπων που φεύγουν τα επόμενα χρόνια, με το επείγον και την κατάσταση του σχεδίου παράδοσης.
Πρότυπο	Καθορίζει στο INTERVIEWER ποιες πληροφορίες χρειάζεται ένα έγγραφο. Σε αυτό βασίζονται οι επαναληπτικές ερωτήσεις της TN. Τα πρότυπα προσαρμόζονται και πολλαπλασιάζονται.
Κάτοχος γνώσης	Το πρόσωπο του οποίου η γνώση διασφαλίζεται.
Χάρτης γνώσης	Επισκόπηση όλων των θεμάτων ενός προσώπου, ταξινομημένων κατά μορφή, συχνότητα και κίνδυνο.

Το επόμενο βήμα σου

Γράψε τα ονόματα των τριών ανθρώπων που βγαίνουν στη σύνταξη τα επόμενα τρία χρόνια. Κάνε για κάθε πρόσωπο το τεστ επείγοντος. Και μετά πιες έναν καφέ με το πρώτο πρόσωπο της λίστας, προτού σχεδιάσεις οτιδήποτε.

Δεν έχετε ακόμη ένα μέρος όπου θα βρίσκεται αργότερα η γνώση; Αυτό το περιγράφει το playbook Playbook Χτίζοντας μια πλατφόρμα γνώσης.

Θέλεις να μάθεις πώς θα μπορούσε να μοιάζει αυτό σε εσάς; Κλείσε μια πρώτη συζήτηση ή ζήτησε μια παρουσίαση. Είμαστε εδώ για σένα.

Κλείσε μια πρώτη συζήτηση https://8s.de/en/contact

ΑΥΤΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ ΜΑΖΙ ΣΟΥ

- Τρία ονόματα, τρία τεστ επείγοντος: Από εδώ ξεκινούν όλα.
- Η συνολική λίστα ελέγχου σε οδηγεί από την πρώτη συζήτηση μέχρι την αναφορά.
- Για το «πώς» υπάρχουν τα εγχειρίδια, για όλα τα άλλα εμείς.

Διασφαλίζοντας τη γνώση πριν βγει στη σύνταξη
Με το INTERVIEWER και το CAMPUS: από την ημερομηνία συνταξιοδότησης μέχρι τον πρώτο χρόνο μετά

Έκδοση 11/2026

Αυτό το playbook υπάρχει και online, με συνδέσμους προς τα εγχειρίδια:
help.8s.de/playbooks/wissenssicherung/

Οι χρονικές ενδείξεις σε αυτό το playbook είναι ενδεικτικές τιμές για τον σχεδιασμό, όχι δεσμεύσεις. Το playbook δεν αντικαθιστά τη νομική συμβουλή. Η Butterfly Effect και όλα τα πρόσωπα και οι εταιρείες της ιστορίας είναι επινοημένα.

© 2026 Acht S GmbH · Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος
Acht S GmbH · 8s.de