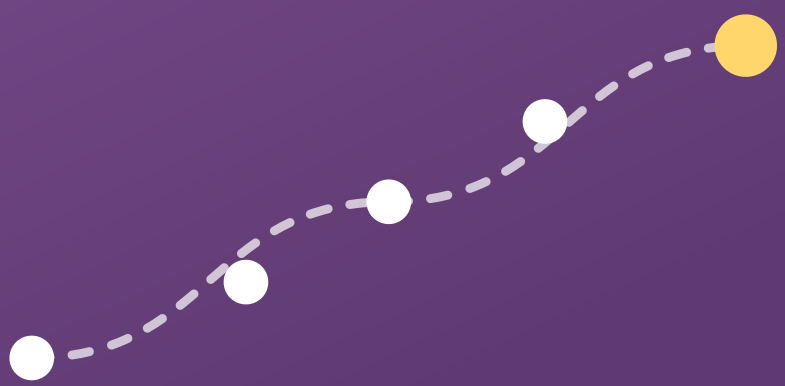
PLAYBOOK

Mettere al sicuro il sapere prima che vada in pensione

Con INTERVIEWER e CAMPUS: dalla data della pensione al primo anno dopo



Acht S · INTERVIEWER · CAMPUS

DI CHE COSA SI TRATTA

Nessun addio senza passaggio di consegne.

Quando qualcuno va in pensione dopo decenni, se ne va più di una forza lavoro. Se ne va il sapere su come mai le cose vanno come vanno, su come ragiona un certo cliente e su che cosa si fa quando niente va secondo i piani. Questo playbook ti mostra come mettere al sicuro questo sapere in tempo: come capire dove c'è fretta, come pianificare il passaggio di consegne, come far uscire il sapere dalla testa attraverso la conversazione e come chi subentra ci lavora, anche quando non si può più telefonare a nessuno.

Ti accompagna Hans, dell'azienda inventata Butterfly Effect. Hans lavora da 23 anni nel servizio clienti e gli manca ancora un anno alla pensione. Mara, Jonas e Selin lo aiutano a fare in modo che il suo sapere resti quando se ne andrà.

Dopo la lettura saprai

- ✓ come capire presso chi e con quale urgenza va messo al sicuro il sapere
- ✓ come pianificare il passaggio di consegne a ritroso dall'ultimo giorno di lavoro e far emergere il sapere attraverso la conversazione
- ✓ come inserire chi subentra e da che cosa riconosci che ha funzionato

Indice

PREMESSA

0 Prima di iniziare 4

DECIDERE

1 Riconoscere e decidere 7

2 Pianificare il passaggio di consegne 11

COSTRUIRE

3 Team e ruoli 16

4 Far emergere il sapere 20

5 Passaggio di consegne e inserimento 24

GESTIRE

6 Dopo l'addio 27

7 Misurare il successo e riferirne 31

PANORAMICA

8 In breve 34

0

PREMESSA

Prima di iniziare

Che cos'è questo playbook, perché la scadenza cambia tutto e da dove puoi cominciare in dieci minuti.

Che cos'è questo playbook

Una tabella di marcia per un momento preciso: una persona esperta andrà in pensione a breve e con lei rischia di andarsene un sapere che non è scritto da nessuna parte. Il playbook ti accompagna dal primo spavento fino al giorno in cui chi subentra risponde a una domanda difficile senza prendere in mano il telefono.

Non è un manuale di INTERVIEWER o CAMPUS. Dove vuoi sapere come si fa qualcosa nel software, il playbook rimanda al manuale. Riconosci questi rimandi dai piccoli simboli di libro, per esempio INTERVIEWER Mettere al sicuro il sapere di una persona.

E non sostituisce il playbook Playbook Costruire una piattaforma della conoscenza. Se non avete ancora una piattaforma, leggili entrambi: questo ti dice che cosa deve entrarci, l'altro come si presenta il luogo in cui sta.

Perché la scadenza cambia tutto

La maggior parte dei progetti sul sapere non ha un punto d'arrivo fisso. Questo sì. L'ultimo giorno di lavoro è stabilito e di solito arriva prima del previsto, perché prima ci sono le ferie residue e gli straordinari. Ne derivano tre cose:

- **L'ordine batte la completezza.** Non metterai al sicuro tutto. Quindi metti al sicuro per prime le cose che capitano di rado e costano care se vanno storte.
- **La conversazione batte la scrittura.** Chi ha trent'anni di esperienza non li scrive in tre settimane. Raccontare è più veloce e con INTERVIEWER ne nasce comunque un documento.
- **La persona batte il metodo.** Un passaggio di consegne riesce solo se la persona che se ne va vuole collaborare. È una questione di apprezzamento, non di tecnica.



DA BUTTERFLY EFFECT · *Ancora un anno*

Che Hans sarebbe andato in pensione, Mara lo sapeva da mesi. Aveva pensato proprio a lui quando aveva letto il primo autotest. Ma «fra un anno» era stata, allora, una frase e non una data.

Ora la data era sul suo tavolo, in una breve e-mail dell'ufficio del personale: ultimo giorno di lavoro, fine marzo. Sotto, quasi di sfuggita: «Ferie residue 24 giorni».

Mara fece i conti. Poi li rifece. Da un anno erano diventati dieci mesi e in nessuno di quei mesi Hans avrebbe fatto meno servizio clienti di prima. L'intervista sui reclami, di cui Jonas andava tanto fiero, era stata un inizio. Niente di più.

Il tuo punto di partenza in dieci minuti

LA TUA SITUAZIONE	DA QUI PUOI COMINCIARE
Intuisci che c'è un problema, ma non sai quanto sia grande.	Capitolo 1
Hai la data della pensione e ti serve un piano.	Capitolo 2
Il piano c'è, ma la persona si chiude.	Capitolo 3
Vuoi cominciare subito con le interviste.	Capitolo 4
Mancano meno di sei mesi.	Capitolo 1, modalità d'emergenza, poi capitolo 4

LA TUA SITUAZIONE	DA QUI PUOI COMINCIARE
La persona se n'è già andata.	Capitolo 6
Non si tratta della pensione, ma di un congedo parentale, di un cambio di incarico o di dimissioni.	Capitolo 6, Quando non è la pensione

CIÒ CHE PORTI CON TE

- La scadenza è più breve di quanto sembri. Calcola subito anche ferie residue e straordinari.
- Non metti al sicuro tutto. Metti al sicuro per prima la cosa giusta.
- Senza la persona che se ne va non riesce niente. Con lei quasi tutto.

1

DECIDERE

Riconoscere e decidere

Due brevi autotest: il tuo team rischia di perdere sapere con la pensione? E quanto è urgente?

Cinque segnali d'allarme

La perdita di sapere per pensionamento si annuncia a lungo e viene comunque quasi sempre notata troppo tardi. Leggi le cinque frasi e di' onestamente se valgono per il tuo team.

Nei prossimi tre anni andrà in pensione qualcuno i cui compiti nessuno è in grado di sostituire per intero.

☐ Sì ☐ No

Per certe domande c'è esattamente una persona che conosce la risposta.

☐ Sì ☐ No

Eccezioni e casi particolari non sono scritti da nessuna parte: si chiede e basta.

☐ Sì ☐ No

Contatti importanti con clienti o partner dipendono da una sola persona.

☐ Sì ☐ No

Non c'è un momento fisso in cui inizia un passaggio di consegne.

☐ Sì ☐ No

Conta quante volte hai risposto «Sì».

Da 0 a 1 Sì: ben messi. Tieni d'occhio le frasi, soprattutto nella pianificazione annuale del personale.

Da 2 a 3 Sì: è ora di un piano. Per ora nulla preme, ma quando premerà, il tempo sarà finito. Fai il secondo test.

Da 4 a 5 Sì: agisci ora. Fai il secondo test e comincia dalla persona per cui c'è più fretta. E se vuoi, parla con noi.

DA BUTTERFLY EFFECT · *Chi lo sa, oltre a Hans?*

Mara lesse ad alta voce le cinque frasi, nella riunione del team di martedì. Dopo la seconda fece una domanda: «Che cosa succede se un cliente abituale vuole una nota di credito che supera il limite per i gesti commerciali?»

Tutti guardarono Hans. Hans guardò fuori dalla finestra.

«E se Hans non c'è?» Silenzio. Jonas si schiarì la voce. «L'intervista sui reclami ce l'abbiamo.» Mara annuì. «Un tema. Quanti ne ha Hans?»

Nessuno seppe rispondere. Nemmeno Hans. Cinque volte Sì.

Quanto è urgente?

Il secondo test dura un minuto e si fa per ogni persona separatamente. Unisce due domande: quanto tempo resta? E quanto è unico il sapere?

1 · Quanto tempo resta fino all'ultimo giorno di lavoro, tolte le ferie residue?

☐ Più di 24 mesi (0) ☐ Da 12 a 24 mesi (1) ☐ Da 6 a 12 mesi (2) ☐ Meno di 6 mesi (3)

2 · Quanto è unico il sapere?

- ☐ In gran parte è scritto da qualche parte (0)
- ☐ In parte è presente anche presso altri (1)
- ☐ Quasi solo presso questa persona (2)

Somma i punti delle due domande.

Da 0 a 1 punto: osservare. Inserisci la persona nella lista delle consegne nel capitolo 6 e pianifica il passaggio di consegne al più tardi 18 mesi prima dell'ultimo giorno.

Da 2 a 3 punti: pianificare. Crea subito la mappa del sapere e il piano a ritroso nel capitolo 2. Le interviste possono seguire con calma.

4 punti: partire subito. Mappa questa settimana, prima intervista questo mese, indica chi subentra il prima possibile.

5 punti: modalità d'emergenza. Rinuncia alla completezza. Scegli i tre temi che costerebbero di più, fai subito le interviste e metti al tavolo chi subentra fin dalla prima conversazione.

Che cosa portano INTERVIEWER e CAMPUS

SFIDA	COME AIUTA IL SOFTWARE
L'esperienza è difficile da mettere per iscritto	INTERVIEWER conduce una conversazione, guidata da un modello, e fa domande dove manca qualcosa. Ne esce un documento strutturato, l'iDoc.
Ogni passaggio di consegne è diverso	I modelli di INTERVIEWER si possono adattare e duplicare finché si adattano esattamente al vostro caso.
Il sapere non deve prendere polvere in un documento	Il generatore IA di CAMPUS trasforma gli iDoc in un primo contenuto formativo. La rifinitura spetta alla redazione.
Chi subentra ha bisogno di un ordine	In CAMPUS ordini i contenuti con Categorie e Tag e li rendi visibili al Group giusto.
Dopo l'addio arrivano domande che nessuno si aspettava	Se avete il modulo «Interactive Avatar», l'assistente IA Bryan risponde alle domande sulla base dei vostri contenuti. Serve inoltre il modulo «AI Suite».

INTERVIEWER è lo strumento con cui raccogliete il sapere. Se non avete ancora una piattaforma della conoscenza, per cominciare basta: la cosa più importante è che il sapere sia al sicuro prima che la persona se ne vada. Come costruire poi una piattaforma lo mostra il playbook Playbook Costruire una piattaforma della conoscenza.

Se lavorate già con CAMPUS, potete raccogliere il sapere anche da lì. A questo scopo CAMPUS usa in parte INTERVIEWER e poi distribuisce il sapere alle persone giuste.

Altro nel manuale: INTERVIEWER Mettere al sicuro il sapere di una persona e CAMPUS CAMPUS e INTERVIEWER.

CIÒ CHE PORTI CON TE

- Il primo test mostra se il tuo team ha un rischio pensionamento. Il secondo mostra presso chi c'è fretta.
- Pochi mesi e sapere unico significano: modalità d'emergenza. Tre temi, subito.
- INTERVIEWER mette al sicuro il sapere, CAMPUS lo porta a chi subentra.

2

DECIDERE

Pianificare il passaggio di consegne

Un obiettivo, una mappa del sapere e un piano che calcola a ritroso dall'ultimo giorno di lavoro.

Decisione 1: Che cosa significa «messo al sicuro»?

«Mettere al sicuro il sapere di Hans» non è un obiettivo, è un desiderio. Un obiettivo descrive che cosa, dopo l'addio, deve essere diverso rispetto a come sarebbe se non aveste fatto nulla. Aiutano tre domande:

- **Chi subentra?** Una persona, più persone o tutto il team?
- **Che cosa deve saper fare?** Non «sapere tutto», ma risolvere da sé casi concreti.
- **Da che cosa lo capite?** Per esempio: tre mesi dopo l'addio chi subentra risolve nove casi su dieci senza chiedere.

Decisione 2: La mappa del sapere

Prima che si tenga la prima intervista, disegnate insieme quale sapere esista davvero. Il sapere esperienziale ha quattro forme e ognuna richiede una domanda diversa:

FORMA	ESEMPIO	LA DOMANDA GIUSTA
Procedure	Come si gestisce un reclamo.	«Che cosa fai, passo per passo?»

FORMA	ESEMPIO	LA DOMANDA GIUSTA
Eccezioni	Da quale importo decide la direzione.	«Quando fai in modo diverso?»
Relazioni	Quale cliente abituale vuole essere trattato in che modo.	«Chi chiami quando …?»
Motivazioni	Perché esiste questa regola.	«Che cosa è successo allora?»

Le procedure spesso sono già scritte da qualche parte. Le altre tre quasi mai, e sono proprio quelle che vanno in pensione. Valuta ogni tema in base a quanto spesso capita e a quanto costerebbe un errore. I temi rari e costosi vengono per primi: quelli frequenti chi subentra li impara comunque nel lavoro quotidiano.

STRUMENTO DI LAVORO · **Mappa del sapere**

Un tema per riga. La mappa è la base del piano delle interviste nel capitolo 4.

TEMA	FORMA	QUANTO SPESSO?	ERRORE COSTOSO?	È SCRITTO DA QUALCHE PARTE?
	Procedura · Eccezione · Relazione · Motivazione	spesso · talvolta · raramente	Sì · No	Sì · in parte · No
	Procedura · Eccezione · Relazione · Motivazione	spesso · talvolta · raramente	Sì · No	Sì · in parte · No
	Procedura · Eccezione · Relazione · Motivazione	spesso · talvolta · raramente	Sì · No	Sì · in parte · No
	Procedura · Eccezione · Relazione · Motivazione	spesso · talvolta · raramente	Sì · No	Sì · in parte · No
	Procedura · Eccezione · Relazione · Motivazione	spesso · talvolta · raramente	Sì · No	Sì · in parte · No

DA BUTTERFLY EFFECT · *La lista che nessuno ha*

Hans arrivò con un raccoglitore. «Qui c'è tutto.» Mara lo sfogliò. Il raccoglitore era del 2009 e la cosa più importante che conteneva era un elenco telefonico con sette numeri cancellati.

Così cominciarono in un altro modo. Jonas attaccò alla parete quattro cartoncini: Procedure, Eccezioni, Relazioni, Motivazioni. «Racconta semplicemente che cosa hai fatto la settimana scorsa», disse Mara.

Dopo un'ora c'erano trentatré foglietti appesi alla parete. Sotto «Procedure» ce n'erano cinque. Sotto «Relazioni» quattordici. Hans rimase a lungo davanti alla parete. «Che fossero così tanti», disse, «non l'avrei mai pensato.»

Decisione 3: Il piano a ritroso

Non pianificare da oggi in avanti, ma a ritroso dall'ultimo giorno di lavoro. Inserisci la data e le ferie residue. Il piano ti mostra quando ogni fase deve iniziare al più tardi.

STRUMENTO DI LAVORO · **Piano a ritroso**

Ultimo giorno secondo contratto _____

Ferie residue e straordinari in giorni lavorativi _____

FASE	DURATA (VALORE INDICATIVO)	INIZIARE AL PIÙ TARDI
Colloquio con la persona e mappa del sapere	2 settimane	
Serie di interviste con INTERVIEWER, le ultime quattro settimane in parallelo alla fase 1	12 settimane	
Tandem, fase 1: osservare	4 settimane	
Tandem, fase 2: fare da sé	6 settimane	

FASE	DURATA (VALORE INDICATIVO)	INIZIARE AL PIÙ TARDI
Tandem, fase 3: in autonomia	almeno 4 settimane	
Margine di sicurezza e addio	2 settimane	

Sottrai prima le ferie residue dall'ultimo giorno e poi calcola a ritroso riga per riga, dal basso verso l'alto. Nella versione online il piano calcola per te.

Le durate sono valori indicativi per una persona con molti temi. Con pochi temi si fa più in fretta. Conta l'ordine: prima la mappa, poi le interviste, poi il tandem. E alla fine un margine di sicurezza, perché qualcosa si mette sempre di traverso.

Chiarire il quadro

- **Con la persona stessa.** Prima che qualcuno pianifichi, chi guida il team parla con lei. Non di un progetto, ma di che cosa le sta a cuore perché il suo lavoro continui.
- **Protezione dei dati.** Le interviste producono documenti con nomi e a volte con dati dei clienti. Chiarisci con l'ufficio competente che cosa viene memorizzato e chi può vederlo.
- **Informazioni su terzi.** Chi annota come «ragiona» un cliente o un referente, annota informazioni su persone. Scrivi solo ciò che serve a chi subentra per il lavoro, resta oggettivo e limita la visibilità al gruppo che ci lavora.
- **Registrazioni.** Se registrate le conversazioni, di' prima alla persona che cosa ne sarà della registrazione e del risultato, e chiedi il suo consenso.
- **Consiglio d'azienda, se presente.** Coinvolgilo presto, soprattutto se le conversazioni vengono registrate o se si pubblicano contenuti con nomi.
- **Menzione del nome.** Chiedi alla persona se il suo nome deve comparire sotto i contenuti. Alla maggior parte fa piacere. A qualcuno no.

> Questo playbook non sostituisce una consulenza legale. Verifica i requisiti della tua azienda e del tuo paese con l'ufficio competente.

CIÒ CHE PORTI CON TE

- Un obiettivo descrive che cosa chi subentra sa risolvere da sé dopo l'addio.
- La mappa del sapere mostra che cosa va messo al sicuro. Prima ciò che è raro e costoso.
- Pianifica a ritroso dall'ultimo giorno di lavoro e sottrai subito le ferie residue.

3

COSTRUIRE

Team e ruoli

Chi dà, chi riceve, chi aiuta. E perché il ruolo più importante è l'apprezzamento.

I ruoli nel passaggio di consegne

RUOLO	COMPITO	CHI È ADATTO
Chi trasmette il sapere	Racconta, mostra, verifica i risultati dal punto di vista tecnico.	La persona che va in pensione.
Chi subentra	Ascolta, fa domande, prende in carico passo dopo passo.	Una persona con abbastanza tempo e curiosità. Non quella che è libera in quel momento.
Conduzione delle interviste	Pianifica le conversazioni, prepara i modelli, tiene il filo.	Qualcuno che sa ascoltare. Spesso la redazione.
Redazione	Trasforma gli iDoc in contenuti formativi in CAMPUS.	Chi ama scrivere e capisce il gruppo target.
Approvazione	Verifica i contenuti prima che vengano pubblicati.	Non la stessa persona che ha creato il contenuto.
Chi guida il team	Libera tempo, mostra apprezzamento, decide nei conflitti.	Il superiore diretto.
Ufficio del personale	Fornisce i dati, chiarisce ferie residue, sostituzione e contatto dopo l'addio.	HR, coinvolto presto.

Il cuore del passaggio di consegne è il tandem: chi trasmette il sapere e chi subentra lavorano insieme per settimane. Chi subentra siede già al tavolo delle interviste. Così sente non solo la risposta, ma anche come nasce la domanda.

Il lato umano

Per la persona che se ne va, un passaggio di consegne può significare due cose: riconoscimento o messa da parte. Che cosa diventerà si decide nelle prime conversazioni.

- **Di' perché.** Non «Dobbiamo mettere al sicuro il tuo sapere», ma «Ciò che hai costruito deve andare avanti».
- **Lascia che la persona partecipi alle decisioni.** Quali temi le stanno a cuore? Chi dovrebbe subentrare? Come vuole essere nominata?
- **Prendi sul serio le preoccupazioni.** «Non servo più» è un pensiero frequente. Non scompare con le argomentazioni, ma con un coinvolgimento vero.
- **Rendi visibili i contributi.** Un nome sotto un contenuto è un piccolo riconoscimento con un grande effetto.

STRUMENTO DI LAVORO · **Traccia per la prima conversazione**

La prima conversazione la conduce chi guida il team, a quattr'occhi e senza il piano di progetto sul tavolo. Annota prima le tue parole.

Così comincio, per esempio: «Ciò che hai costruito deve andare avanti.»	
Questo chiedo: che cosa ti sta a cuore perché il tuo lavoro continui?	
Questo chiedo: chi dovrebbe subentrare, secondo te?	
Questo chiedo: vuoi che il tuo nome compaia sotto i contenuti?	

Questo offro: tempo, sgravio, voce in capitolo
Questo evito: pressione, piani già pronti e la frase «Dobbiamo mettere al sicuro il tuo sapere»
Questo abbiamo concordato, con il prossimo appuntamento

DA BUTTERFLY EFFECT · *Mica me ne sono già andato*

Al secondo appuntamento Hans non venne. Al terzo arrivò in ritardo e parlò poco. Dopo l'incontro Mara gli chiese se andasse tutto bene.

«Fate come se me ne fossi già andato», disse Hans. «Ho ancora dieci mesi. E poi qui non servirò più a nessuno, se è tutto nel computer.»

Mara rifletté per un po'. «Non sostituiamo te», disse poi. «Teniamo ciò che sai. E voglio che sia tu a decidere chi lo riceve.»

Hans scelse Selin. Da due anni nel servizio clienti, l'unica che gli avesse mai fatto una domanda su una delle sue eccezioni. «Lei vuole capire», disse. «Vale più dell'esperienza.»

Dal compito al diritto

- In INTERVIEWER la conduzione delle interviste è Member dell'area di lavoro. Almeno una persona è Owner e invita le altre. Chi trasmette il sapere non ha bisogno di un account proprio, se la conversazione si svolge insieme.
- In CAMPUS la redazione riceve il diritto Editor, l'approvazione il diritto Reviewer. Chi trasmette il sapere verifica dal punto di vista tecnico, ma non approva ciò che ha raccontato in prima persona.
- Chi subentra è inizialmente Utente. Se in seguito si occupa della cura dei contenuti, riceve il diritto Editor per il proprio ambito.

Altro nel manuale: INTERVIEWER Ruoli: Member & Owner, CAMPUS Ruoli & diritti e CAMPUS Diritto: Reviewer.

Liberare tempo

La causa più frequente per cui i passaggi di consegne falliscono: la persona che se ne va fa fino all'ultimo giorno tutta la sua attività quotidiana. Il passaggio di consegne dovrebbe avvenire «nel frattempo», e nel frattempo non succede niente. Riduci esplicitamente i suoi compiti e dai a chi subentra i casi che altrimenti sarebbero finiti a lei.

STRUMENTO DI LAVORO · **Piano del tandem**

RUOLO	NOME	TEMPO A SETTIMANA	DIRITTO IN CAMPUS	IN INTERVIEWER
Chi trasmette il sapere			Utente	viene intervistato
Chi subentra			Utente, poi Editor	ascolta
Conduzione delle interviste			Editor	Owner o Member
Approvazione			Reviewer	–
Chi guida il team			nessuno in particolare	–

CIÒ CHE PORTI CON TE

- Il tandem di chi trasmette il sapere e di chi subentra è il cuore del passaggio di consegne.
- Lascia che la persona che se ne va partecipi alle decisioni. Il coinvolgimento pesa più di qualsiasi argomento.
- Senza tempo liberato niente passaggio di consegne. «Nel frattempo» non è un piano.

4

COSTRUIRE

Far emergere il sapere

Con INTERVIEWER trasformare l'esperienza in documenti: casi, eccezioni, relazioni e il perché.

Come funziona INTERVIEWER in linea di principio lo spiega il playbook sulla piattaforma della conoscenza nel capitolo Playbook Contenuti e struttura: un'IA conduce una conversazione, guidata da un modello che sa di quali informazioni ha bisogno un documento. Dove manca qualcosa, chiede. Ne esce un iDoc. Qui si tratta di come usare tutto questo per un'intera carriera professionale.

Il modello giusto

Il modello decide che cosa chiede l'IA. INTERVIEWER include modelli già pronti, anche per la messa al sicuro del sapere. Usali come punto di partenza, non come prescrizione:

- **Adattare.** Adatta le domande di approfondimento al vostro caso: i vostri termini, i vostri sistemi e i punti in cui da voi diventa costoso.
- **Duplicare.** Duplica il modello se ti servono più versioni, per esempio una per procedure ed eccezioni e una per relazioni e motivazioni. L'originale resta invariato.
- **Riutilizzare.** Ciò che ha funzionato con la prima persona è il modello per la successiva.

Come si fa è scritto nel manuale: INTERVIEWER Usare i modelli e INTERVIEWER Creare modelli personalizzati.

Pianificare la serie di interviste

- **Un tema per conversazione.** Prendi i temi dalla mappa del sapere, prima quelli rari e costosi. I foglietti strettamente collegati li riunisci in un tema, per esempio un grande cliente e le eccezioni che valgono per lui.
- **Da 30 a 60 minuti.** Più a lungo diventa pesante. Meglio due conversazioni su un grande tema.
- **Un ritmo fisso.** Due conversazioni a settimana per tre mesi fanno circa venti iDoc. Per la maggior parte delle mappe basta.
- **Chi subentra siede al tavolo.** Non fa le domande che l'IA fa comunque, ma quelle che ha solo chi subentra.

Una buona conversazione

Il modello fa in modo che non manchi nulla di importante. Ciò che non sostituisce: un'apertura che porti la persona a raccontare. Quattro domande funzionano quasi sempre:

INVECE DI …	… CHIEDI PIUTTOSTO
«Come si svolge un reclamo?»	«Raccontami il reclamo più difficile dell'ultimo anno.»
«Ci sono eccezioni?»	«Quando hai infranto una regola l'ultima volta e perché era giusto?»
«Chi sono i contatti più importanti?»	«Chi chiami quando la situazione scotta? E chi assolutamente no?»
«Perché esiste questa regola?»	«Che cosa è successo prima che ci fosse questa regola?»

Le storie non sono una deviazione. Sono la via più breve alle eccezioni e INTERVIEWER ne ricava comunque un documento strutturato.

DA BUTTERFLY EFFECT · *Il grande cliente del 2014*

Questa volta Hans venne senza braccia conserte. Tema: grandi clienti. Selin sedeva accanto a lui, con un blocco sulle ginocchia.

«Raccontami del grande cliente più difficile che hai mai avuto», disse Jonas. Hans rise. «Il 2014. La ditta Bergmann. Una consegna sbagliata, poco prima di Natale, e il responsabile acquisti voleva disdire.»

Raccontò e INTERVIEWER fece domande. Che cosa aveva fatto per prima cosa? Chi aveva informato? Perché non aveva offerto subito una nota di credito? «Perché quell'uomo non voleva soldi», disse Hans. «Voleva che qualcuno ammettesse che avevamo combinato un pasticcio. Ci sono andato di persona.»

Selin scrisse una sola frase sul suo blocco: Prima ascoltare, poi pagare. L'iDoc era lungo cinque pagine. Ma quella frase non l'avrebbe trovata da nessun'altra parte.

Mostrare invece di raccontare

Certe cose si mostrano meglio di come si spiegano: una schermata del sistema, un modulo, un elenco scritto a mano. Raccogli cose così durante la serie di interviste come foto, schermate o file. Più tardi verranno allegate ai contenuti formativi in CAMPUS. Se Bryan è attivo, cerca anche nei file e nei video allegati.

Far verificare

Ogni iDoc viene riletto dalla persona che ha raccontato. Non per limare le formulazioni, ma per rispondere a una domanda: è così? Prevedi per ogni iDoc circa un quarto d'ora. Poi passa alla redazione. Un tema conta come messo al sicuro non appena il suo iDoc è verificato.

Altro nel manuale: INTERVIEWER Mettere al sicuro il sapere di una persona e INTERVIEWER Modello & principio dell'intervista.

STRUMENTO DI LAVORO · **Piano delle interviste**

I temi li prendi dalla mappa del sapere, ordinati per urgenza: prima quelli rari e costosi.

N.	TEMA	DOMANDA DI APERTURA	DATA	VERIFICATO?
				Sì · No
				Sì · No
				Sì · No
				Sì · No
				Sì · No

CIÒ CHE PORTI CON TE

- Prendi un modello già pronto, adattalo e duplicalo per i vostri temi.
- Un tema per conversazione, due conversazioni a settimana, prima i temi rari e costosi.
- Chiedi storie. Portano più in fretta alle eccezioni.
- Chi subentra siede al tavolo, chi trasmette il sapere verifica ogni iDoc.

5

COSTRUIRE

Passaggio di consegne e inserimento

Gli iDoc diventano contenuti formativi, il tandem diventa responsabilità. E poi arriva l'ultimo giorno.

Dall'iDoc al contenuto formativo

Un iDoc è sapere messo al sicuro. Un contenuto formativo è sapere che si trova quando serve. Il passaggio intermedio lo fa il generatore IA di CAMPUS: costruisce da uno o più iDoc una prima bozza con indice. La redazione verifica fatti, tono e struttura.

- **Una domanda per contenuto.** Da un iDoc lungo nascono spesso tre contenuti brevi.
- **Prima la risposta.** La storia che c'è dietro viene dopo, come esempio.
- **Nome e data.** Se la persona acconsente, il suo nome compare sotto il contenuto.
- **Approvazione.** I contenuti su gesti commerciali, prezzi o impegni verso i clienti passano per l'approvazione vincolante. Quali livelli esistono lo mostra il playbook sulla piattaforma della conoscenza: Playbook Quanto rigorosa deve essere l'approvazione.

Chi subentra riceve i contenuti in un ordine sensato: prima i casi frequenti, poi le eccezioni, infine le relazioni.

Altro nel manuale: CAMPUS Via: generatore di prodotti IA, CAMPUS Ricetta: un prodotto efficace e CAMPUS Approvare e pubblicare.

Il tandem in tre fasi

FASE	COME FUNZIONA	DURATA (VALORE INDICATIVO)
1. Osservare	Chi trasmette il sapere lavora, chi subentra osserva e fa domande.	4 settimane
2. Fare da sé	Chi subentra lavora, chi trasmette il sapere osserva e interviene solo se serve.	6 settimane
3. In autonomia	Chi subentra lavora in autonomia. Chi trasmette il sapere è raggiungibile, ma non è più nella stanza.	Da 4 a 6 settimane

La fase 3 è la più importante e quella che più spesso viene saltata. Solo qui chi subentra si accorge di che cosa non sa ancora, finché c'è qualcuno che lo sa. Ogni domanda della fase 3 è un candidato per un nuovo contenuto.

Le ultime due settimane

Le ultime due settimane non appartengono più al passaggio di consegne, ma all'addio. Niente nuove interviste, niente grandi temi. Invece ripassi questa lista:

STRUMENTO DI LAVORO · **Checklist del passaggio di consegne**

	PUNTO DA VERIFICARE	FATTO IL
☐	Tutti gli iDoc della mappa del sapere sono verificati.	
☐	I contenuti formativi più importanti sono pubblicati in CAMPUS e visibili a chi subentra.	
☐	Chi subentra ha completato la fase 3 del tandem.	
☐	I contatti con clienti e partner sono passati di persona, non solo via e-mail.	

	PUNTO DA VERIFICARE	FATTO IL
☐	Accessi, caselle di posta e sostituzioni sono chiariti.	
☐	Con HR è chiarito se e come la persona potrà essere raggiungibile dopo l'addio.	
☐	La cura dei contenuti ha una nuova persona responsabile.	
☐	L'addio è pianificato e il contributo della persona viene onorato in modo visibile.	

DA BUTTERFLY EFFECT · *L'ultimo venerdì*

Nelle ultime settimane Hans aveva detto ormai poco quando Selin telefonava. Sedeva accanto, beveva caffè e ogni tanto annuiva. Una volta scosse la testa. Selin riattaccò e dieci minuti dopo richiamò, con una risposta migliore.

L'ultimo venerdì ci furono torta e un discorso più breve di quanto Hans temesse. Poi Mara mostrò qualcosa sullo schermo grande: la Categoria Servizio clienti in CAMPUS. Diciotto contenuti. Sotto ognuno lo stesso nome.

Hans guardò a lungo. «C'è scritto davvero che da Bergmann bisogna prima ascoltare?» Selin annuì. «In cima.»

CIÒ CHE PORTI CON TE

- ✓ Da ogni iDoc nascono brevi contenuti formativi. Una domanda, la risposta per prima, il nome sotto.
- ✓ Il tandem ha bisogno di tutte e tre le fasi. La fase «In autonomia» mostra che cosa manca ancora.
- ✓ Le ultime due settimane appartengono all'addio. Onora ciò che la persona ha fatto.

6

GESTIRE

Dopo l'addio

I primi cento giorni, colmare le lacune, curare i contenuti e la persona successiva nella lista.

I primi cento giorni

Per quanto sia andato bene il passaggio di consegne, arrivano domande che nessuno aveva previsto. Non è un fallimento, ma il momento in cui le lacune diventano visibili. Chiedi a chi subentra di annotare ognuna di queste domande, con una frase semplice: «Qui avrei chiesto prima».

STRUMENTO DI LAVORO · **Lista delle lacune**

DATA	DOMANDA RIMASTA APERTA	COME RISOLTA?	SERVE UN NUOVO CONTENUTO?
			Sì · No
			Sì · No
			Sì · No
			Sì · No
			Sì · No

Curare i contenuti

Il sapere invecchia. I clienti cambiano, le regole cambiano. Dai a ogni contenuto una data di verifica e una nuova persona responsabile, di solito chi subentra. Come stabilire i ritmi di verifica lo mostra il playbook sulla piattaforma della conoscenza: Playbook Ogni contenuto ha una data di scadenza. Il nome della persona che in origine possedeva il sapere può comunque restare.

Contatto dopo l'addio

Alcune aziende concordano che la persona resti raggiungibile per domande anche dopo l'addio. Può aiutare, se è regolato con chiarezza: volontario, limitato nel tempo e concordato con HR. Senza regole, da «Chiamami pure» diventa presto un peso per entrambe le parti.

DA BUTTERFLY EFFECT · *Una cartolina dal Lago di Garda*

A giugno a Selin squillò il telefono. Bergmann. Una consegna era in ritardo e il nuovo responsabile acquisti suonava esattamente come l'aveva descritto Hans.

Selin aprì CAMPUS, anche se la risposta in fondo la conosceva. Prima ascoltare, poi pagare. Sotto c'era ancora qualcosa che aveva dimenticato: da Bergmann non rispondere mai per e-mail, chiamare sempre.

Chiamò. Durò venti minuti e alla fine il responsabile acquisti la ringraziò. Sulla sua lista delle lacune quel giorno non c'era niente di nuovo.

Una settimana dopo nella casella del servizio clienti c'era una cartolina dal Lago di Garda. Tre parole: «Come va? Hans.»

La prossima persona nella lista

Il primo passaggio di consegne è un progetto. Il secondo dovrebbe essere routine. Fai di questo playbook una procedura fissa:

- **Una lista.** L'ufficio del personale segnala una volta all'anno chi andrà in pensione nei prossimi tre anni.

- **Un innesco.** Al più tardi 18 mesi prima dell'ultimo giorno chi guida il team fa il test di urgenza.
- **Un modello.** I modelli di INTERVIEWER e gli strumenti di lavoro di questo playbook vengono riutilizzati.

STRUMENTO DI LAVORO · **Lista delle consegne**

Da aggiornare una volta all'anno. La lista mostra a colpo d'occhio per chi manca ancora un piano.

NOME	AREA	ULTIMO GIORNO	URGENZA	PIANO?	CHI SUBENTRA
			Osservare · Pianificare · Partire · Emergenza	Sì · No	
			Osservare · Pianificare · Partire · Emergenza	Sì · No	
			Osservare · Pianificare · Partire · Emergenza	Sì · No	
			Osservare · Pianificare · Partire · Emergenza	Sì · No	
			Osservare · Pianificare · Partire · Emergenza	Sì · No	

Quando non è la pensione

La pensione è l'addio con il preavviso più lungo. La stessa domanda si pone a ogni addio e a ogni cambio, solo con una scadenza più breve. La strada resta la stessa, tu la accorci:

MOTIVO	SCADENZA TIPICA	CHE COSA CAMBIA	DA QUI PUOI COMINCIARE
Congedo parentale, sabbatico	Mesi, pianificabile	La persona torna. Pianifica anche il passaggio di consegne nell'altra direzione: che cosa è cambiato durante la sua assenza?	Capitolo 2

MOTIVO	SCADENZA TIPICA	CHE COSA CAMBIA	DA QUI PUOI COMINCIARE
Cambio interno, promozione	Settimane	La persona resta raggiungibile. Questo induce a non mettere al sicuro nulla. Fai comunque la mappa, finché il vecchio incarico è ancora fresco.	Capitolo 2, con un piano breve
Dimissioni	Settimane	Modalità d'emergenza: tre temi, subito. Prima procedure, accessi e pratiche in corso.	Capitolo 1, poi capitolo 4
Dimissioni conflittuali	Da giorni a settimane	Collaborare non si può imporre. Chiedi comunque una conversazione, senza pressione. Metti al sicuro intanto ciò che si può senza la persona: documenti, pratiche in corso e ciò che sanno i colleghi.	Capitolo 2, mappa con il team, poi la lista delle lacune

Per tutti e quattro vale: più la scadenza è breve, più conta l'ordine. E più regolarmente mettete al sicuro il sapere, più raramente ci sarà fretta.

✓ CIÒ CHE PORTI CON TE

- ✓ Ogni domanda rimasta aperta dopo l'addio indica una lacuna. Annotala.
- ✓ Ogni contenuto ha bisogno di una data di verifica e di una nuova persona responsabile.
- ✓ Dal primo passaggio di consegne nasce una procedura che si ripete ogni anno.
- ✓ In caso di congedo parentale, cambio o dimissioni accorci il piano, non l'ordine.

7

GESTIRE

Misurare il successo e riferirne

Indicatori su tre livelli, tre momenti e un rapporto di una pagina.

Tre livelli

LIVELLO	DOMANDA	INDICATORE
Copertura	Abbiamo messo al sicuro ciò che volevamo?	Quota dei temi della mappa del sapere con iDoc verificato. Inoltre: quanti di essi sono già pubblicati come contenuto in CAMPUS.
Effetto	Chi subentra riesce a lavorare?	Casi che chi subentra risolve senza chiedere. Voci nella lista delle lacune al mese. Tempo fino alla presa in carico completa.
Organizzazione	L'azienda ne impara qualcosa?	Quota delle persone nella lista delle consegne per cui esiste un piano di passaggio.

Gli obiettivi per questo li hai definiti nel capitolo 2. Senza obiettivo nessun indicatore, senza indicatore nessun rapporto.

Tre momenti

NELL'ULTIMO GIORNO DI LAVORO

Copertura

Che cosa è al sicuro, che cosa no?

DOPO TRE MESI

Effetto

Quante lacune sono emerse, quante sono state colmate?

DOPO DODICI MESI

Organizzazione

Il progetto è diventato una procedura?

Il rapporto di una pagina

Chi legge il rapporto vuole sapere tre cose: ha funzionato? Quanto è costato? Che cosa facciamo adesso? Non serve altro.

STRUMENTO DI LAVORO · **Rapporto di una pagina**

Situazione di partenza: chi se n'è andato, quale sapere era in gioco?	
Copertura: quanti temi sono al sicuro?	
Effetto: che cosa sa fare oggi da sé chi subentra?	
Impegno: quante ore ha investito il team?	
Prossimo passo: chi è il prossimo?	

DA BUTTERFLY EFFECT · *Chi è il prossimo?*

Tre mesi dopo l'ultimo venerdì Mara presentò a Katrin, l'amministratrice delegata, una pagina. Trentatré temi sulla mappa, ventinove al sicuro. Quattro voci nella lista delle lacune di Selin, tre delle quali diventate nel frattempo contenuti propri. E Bergmann era ancora cliente.

Katrin lesse la pagina due volte. Poi la posò e non fece alcuna domanda su Hans.

«Chi è il prossimo?»

Mara aveva già con sé la lista.

CIÒ CHE PORTI CON TE

- Misura su tre livelli: copertura, effetto, organizzazione.
- Tre momenti: ultimo giorno, tre mesi, dodici mesi.
- Un rapporto sta in una pagina e termina con il nome successivo.

8

PANORAMICA

In breve

L'intero percorso in una pagina, tutti gli strumenti di lavoro, un piccolo glossario e il tuo prossimo passo.

Tre frasi reggono questo playbook. Se ricordi solo quelle, hai l'essenziale:

PRIMO

L'ordine batte la completezza

Non metti al sicuro tutto. Metti al sicuro per prime le cose che capitano di rado e costano care se vanno storte.

SECONDO

La conversazione batte la scrittura

Raccontare è più veloce che scrivere e con INTERVIEWER ne nasce comunque un documento.

TERZO

La persona batte il metodo

Senza la persona che se ne va non riesce niente. Con lei quasi tutto.

L'intero percorso in una pagina

STRUMENTO DI LAVORO · **Checklist complessiva**

	PASSO	CHE COSA FAI	CAPITOLO
☐	**Riconoscere**	Verificare i segnali d'allarme, stabilire l'urgenza per ogni persona.	1
☐	**Obiettivo**	Stabilire che cosa chi subentra sa risolvere da sé dopo l'addio.	2
☐	**Mappa**	Raccogliere i temi e valutarli per forma, frequenza e rischio.	2
☐	**Piano a ritroso**	Calcolare a ritroso dall'ultimo giorno di lavoro, sottrarre le ferie residue.	2
☐	**Quadro**	Parlare con la persona, chiarire protezione dei dati, consiglio d'azienda e menzione del nome.	2
☐	**Tandem**	Indicare chi subentra, assegnare ruoli e diritti, liberare tempo.	3
☐	**Modello**	Scegliere il modello in INTERVIEWER, adattarlo e duplicarlo per i vostri temi.	4
☐	**Interviste**	Due conversazioni a settimana, prima i temi rari e costosi, far verificare ogni iDoc.	4
☐	**Contenuti formativi**	Trasformare gli iDoc in brevi contenuti in CAMPUS, approvarli e renderli visibili a chi subentra.	5
☐	**Fasi del tandem**	Osservare, fare da sé, lavorare in autonomia.	5
☐	**Addio**	Spuntare la checklist del passaggio di consegne, onorare il contributo della persona.	5
☐	**Dopo**	Tenere la lista delle lacune, curare i contenuti, mettere in agenda la prossima persona.	6
☐	**Rapporto**	Riferire in una pagina l'ultimo giorno, dopo tre e dopo dodici mesi.	7

Tutti gli strumenti di lavoro

Gli strumenti di lavoro si trovano ciascuno dove servono. Qui li trovi raccolti. Per stamparli e compilarli, ognuno è disponibile come PDF singolo e tutti insieme nel quaderno degli strumenti di lavoro.

STRUMENTO DI LAVORO	PER CHE COSA	CAPITOLO
Cinque segnali d'allarme e Quanto è urgente?	Si rischia di perdere sapere e presso chi c'è fretta?	1
Mappa del sapere	Tutti i temi di una persona, valutati per forma, frequenza e rischio	2
Piano a ritroso	Quando ogni fase deve iniziare al più tardi	2
Traccia per la prima conversazione	Conquistare la persona prima di pianificare	3
Piano del tandem	Chi dà, chi riceve, chi aiuta, con tempo e diritti	3
Piano delle interviste	Temi, domande di apertura e date della serie di interviste	4
Checklist del passaggio di consegne	Che cosa deve essere fatto prima dell'ultimo giorno	5
Lista delle lacune	Domande rimaste aperte dopo l'addio	6
Lista delle consegne	Chi se ne va dopo e se c'è un piano	6
Rapporto di una pagina	Il rapporto alla direzione	7

Piccolo glossario

I termini più importanti di questo playbook. I glossari completi si trovano nei manuali, per esempio nel CAMPUS manuale di CAMPUS.

Bryan — L'assistente IA di CAMPUS. Risponde alle domande sulla base dei vostri contenuti, anche da file e video allegati. Fa parte del modulo facoltativo «Interactive Avatar», che presuppone il modulo «AI Suite».

iDoc	Il documento strutturato che INTERVIEWER crea da una conversazione.
Generatore IA	In CAMPUS crea da file o iDoc una prima bozza con indice. Una persona verifica e rifinisce.
Lista delle lacune	Raccolta delle domande rimaste aperte dopo l'addio.
Modalità d'emergenza	La via abbreviata quando il tempo non basta per il piano completo: tre temi, subito, chi subentra presente fin dall'inizio.
Reviewer	Il diritto in CAMPUS di verificare i contenuti prima della pubblicazione e di approvarli.
Piano a ritroso	Piano che calcola a ritroso dall'ultimo giorno di lavoro.
Tandem	Il lavoro a coppie di chi trasmette il sapere e di chi subentra, insieme per settimane.
Lista delle consegne	Panoramica delle persone che se ne vanno nei prossimi anni, con urgenza e stato del piano di passaggio.
Modello	Stabilisce in INTERVIEWER di quali informazioni ha bisogno un documento. Le domande di approfondimento dell'IA si orientano a questo. I modelli si possono adattare e duplicare.
Chi trasmette il sapere	La persona il cui sapere viene messo al sicuro.
Mappa del sapere	Panoramica di tutti i temi di una persona, ordinati per forma, frequenza e rischio.

Il tuo prossimo passo

Scrivi i nomi delle tre persone che andranno in pensione nei prossimi tre anni. Fai per ciascuna il test di urgenza. E poi bevi un caffè con la prima della lista, prima di pianificare qualsiasi cosa.

Non avete ancora un luogo dove il sapere starà poi? Lo descrive il playbook Playbook Costruire una piattaforma della conoscenza.

Vuoi sapere come potrebbe essere da voi? Fissa un primo colloquio o richiedi una demo. Siamo a tua disposizione.

Fissa un primo colloquio https://8s.de/en/contact

CIÒ CHE PORTI CON TE

- Tre nomi, tre test di urgenza: da qui comincia tutto.
- La checklist complessiva ti guida dalla prima conversazione al rapporto.
- Per il come ci sono i manuali, per tutto il resto noi.

Mettere al sicuro il sapere prima che vada in pensione
Con INTERVIEWER e CAMPUS: dalla data della pensione al primo anno dopo

Edizione 11/2026

Questo playbook esiste anche online, con link ai manuali:
help.8s.de/playbooks/wissenssicherung/

I tempi indicati in questo playbook sono valori indicativi per la pianificazione, non promesse. Il playbook non sostituisce una consulenza legale. Butterfly Effect e tutte le persone e le aziende della storia sono inventate.

© 2026 Acht S GmbH · Tutti i diritti riservati
Acht S GmbH · 8s.de