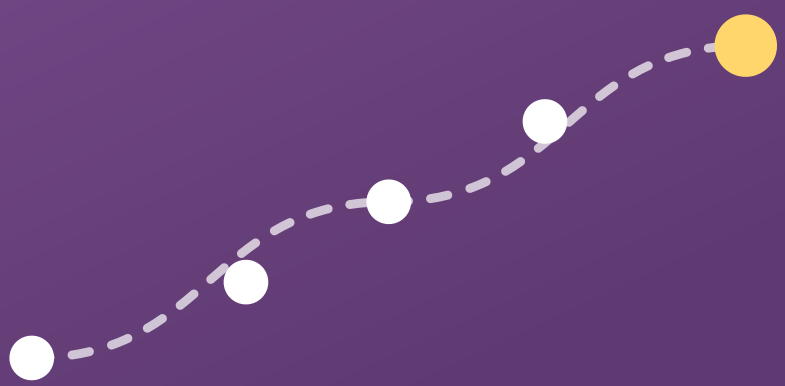
PLAYBOOK

Păstrează cunoștințele înainte să iasă la pensie

Cu INTERVIEWER și CAMPUS: de la data pensionării până la primul an de după



Acht S · INTERVIEWER · CAMPUS

DESPRE CE ESTE VORBA

Nicio despărțire fără predare.

Când cineva iese la pensie după decenii, nu pleacă doar un angajat. Pleacă și cunoștințele despre de ce merg lucrurile așa cum merg, cum e fiecare client și ce faci când nimic nu merge conform planului. Acest playbook îți arată cum păstrezi la timp aceste cunoștințe: cum recunoști unde e urgent, cum planifici predarea, cum scoți cunoștințele din cap printr-o conversație și cum lucrează succesorul cu ele, chiar și atunci când nu mai poate suna nimeni.

Te însoțește Hans din compania inventată Butterfly Effect. Hans lucrează de 23 de ani în serviciul clienți și mai are un an până la pensie. Mara, Jonas și Selin îl ajută ca ce știe el să rămână după ce pleacă.

După aceea vei ști

- ✓ cum recunoști la cine și cât de urgent trebuie păstrate cunoștințele
- ✓ cum planifici predarea pornind de la ultima zi de muncă înapoi și cum scoți cunoștințele prin conversație
- ✓ cum este pregătit succesorul cu ajutorul lor și după ce vezi că a reușit

Cuprins

PREGĂTIRE

0 Înainte să începi 4

DECIZIE

1 Recunoaște și decide 7

2 Planificarea predării 11

CONSTRUIRE

3 Echipă și roluri 16

4 Scoaterea cunoștințelor la lumină 20

5 Predare și integrare 24

FUNCȚIONARE

6 După despărțire 27

7 Măsoară și raportează succesul 31

SINTEZĂ

8 Pe scurt 34

0

PREGĂTIRE

Înainte să începi

Ce este acest playbook, de ce termenul-limită schimbă totul și de unde începi în zece minute.

Ce este acest playbook

Un plan de parcurs pentru un moment anume: o persoană cu experiență iese la pensie în curând și odată cu ea riscă să plece cunoștințe care nu sunt scrise nicăieri. Playbook-ul te duce de la prima tresărire până în ziua în care succesorul răspunde la o întrebare grea fără să ridice receptorul.

Nu este un manual pentru INTERVIEWER sau CAMPUS. Acolo unde vrei să știi cum se face ceva în software, trimite la manual. Recunoști aceste trimiteri după micile simboluri de carte, de exemplu INTERVIEWER Păstrarea cunoștințelor unei persoane.

Și nu înlocuiește playbook-ul Playbook Construirea unei platforme de cunoștințe. Dacă nu aveți încă o platformă, citește-le pe amândouă: acesta îți spune ce trebuie să intre în ea, celălalt cum arată locul în care se află.

De ce termenul-limită schimbă totul

Cele mai multe proiecte de cunoștințe nu au un punct final fix. Acesta are. Ultima zi de muncă este stabilită și vine de obicei mai devreme decât te aștepți, pentru că înaintea ei vin concediul rămas și orele suplimentare. De aici rezultă trei lucruri:

- **Ordinea bate completitudinea.** Nu vei păstra tot. De aceea păstrezi mai întâi ce apare rar și costă scump când merge prost.
- **Conversația bate scrisul.** Cine are treizeci de ani de experiență nu o scrie în trei săptămâni. Povestitul merge mai repede și cu INTERVIEWER devine totuși un document.
- **Omul bate metoda.** O predare reușește doar dacă persoana care pleacă vrea să participe. Este o chestiune de prețuire, nu de tehnică.

LA BUTTERFLY EFFECT · *Încă un an*

Mara știa de luni de zile că Hans va ieși la pensie. De fapt, chiar ea se gândise la el când citise primul autotest. Dar „peste un an” fusese atunci o frază, nu o dată.

Acum data stătea pe biroul ei, într-un scurt e-mail de la departamentul de resurse umane: ultima zi de muncă, la sfârșitul lui martie. Dedesubt, aproape în treacăt: „Concediu rămas 24 de zile.”

Mara a făcut calculul. Apoi l-a mai făcut o dată. Dintr-un an ieșiseră zece luni și în niciuna dintre ele Hans nu avea să facă cu o singură zi mai puțin serviciu clienți decât până atunci. Interviul despre reclamații, de care Jonas era atât de mândru, fusese un început. Nimic mai mult.

Punctul tău de pornire în zece minute

SITUAȚIA TA	DE AICI ÎNCEPI
Bănuiești că există o problemă, dar nu știi cât de mare.	Capitolul 1
Data pensionării este stabilită și ai nevoie de un plan.	Capitolul 2
Planul există, dar persoana se închide în sine.	Capitolul 3
Vrei să începi imediat cu interviurile.	Capitolul 4
Au rămas mai puțin de șase luni.	Capitolul 1, Modul de urgență, apoi capitolul 4
Persoana a plecat deja.	Capitolul 6
Nu este vorba de pensie, ci de concediu parental, o schimbare de post sau o demisie.	Capitolul 6, Când nu e vorba de pensie

CE REȚII

- Termenul-limită este mai scurt decât pare. Include imediat în calcul concediul rămas și orele suplimentare.
- Nu păstrezi tot. Păstrezi mai întâi ce trebuie.
- Fără persoana care pleacă nu reușește nimic. Cu ea, aproape orice.

1

DECIZIE

Recunoaște și decide

Două autotesturi scurte: riscă echipa ta să piardă cunoștințe prin pensionare? Și cât de urgent este?

Cinci semnale de avertizare

Pierderea de cunoștințe prin pensionare se anunță din timp și este totuși observată aproape mereu prea târziu. Citește cele cinci propoziții și spune sincer dacă se potrivesc echipei tale.

În următorii trei ani iese la pensie cineva ale cărui sarcini nu le poate prelua complet nimeni.

☐ Da ☐ Nu

Pentru unele întrebări există exact o persoană care știe răspunsul.

☐ Da ☐ Nu

Excepțiile și cazurile speciale nu sunt scrise nicăieri, pur și simplu se întreabă.

☐ Da ☐ Nu

Contacte importante cu clienți sau parteneri depind de o singură persoană.

☐ Da ☐ Nu

Nu există un moment fix în care începe o predare.

☐ Da ☐ Nu

Numără de câte ori ai spus „Da”.

De la 0 la 1 Da: Sunteți bine pregătiți. Ține propozițiile în vedere, mai ales la planificarea anuală a personalului.

De la 2 la 3 Da: E timpul pentru un plan. Încă nu vă presează nimic, dar când vă va presa, nu va mai fi timp. Fă al doilea test.

De la 4 la 5 Da: Acționează acum. Fă al doilea test și începe cu persoana pentru care e cel mai urgent. Iar dacă vrei, vorbește cu noi.

LA BUTTERFLY EFFECT · *Cine mai știe asta în afară de Hans?*

Mara a citit cele cinci propoziții cu voce tare, la ședința de echipă de marți. După a doua a adăugat o întrebare: „Ce se întâmplă când un client fidel vrea o notă de credit care depășește limita de bunăvoință?”

Toți s-au uitat la Hans. Hans s-a uitat pe fereastră.

„Și dacă Hans nu e acolo?” Tăcere. Jonas și-a dres glasul. „Interviul despre reclamații îl avem.” Mara a dat din cap. „O temă. Câte are Hans?”

Nimeni nu a putut răspunde la întrebare. Nici Hans. De cinci ori Da.

Cât de urgent este?

Al doilea test durează un minut și se face separat pentru fiecare persoană. Combină două întrebări: Cât timp a mai rămas? Și cât de unice sunt cunoștințele?

1 · Cât timp rămâne până la ultima zi de muncă, dacă scazi concediul rămas?

- ☐ Mai mult de 24 de luni (0)
- ☐ Între 12 și 24 de luni (1)
- ☐ Între 6 și 12 luni (2)
- ☐ Mai puțin de 6 luni (3)

2 · Cât de unice sunt cunoștințele?

- ☐ Sunt în mare parte scrise undeva (0)
- ☐ Există în parte și la alții (1)
- ☐ Aproape doar la această persoană (2)

Adună punctele de la ambele întrebări.

De la 0 la 1 punct: Observare. Pune persoana pe lista de predare din capitolul 6 și planifică predarea cel târziu cu 18 luni înainte de ultima zi.

De la 2 la 3 puncte: Planificare. Creează acum harta cunoștințelor și planul invers din capitolul 2. Interviurile pot urma în liniște.

4 puncte: Start imediat. Harta, săptămâna aceasta; primul interviu, luna aceasta; succesorul, desemnat cât mai devreme.

5 puncte: Mod de urgență. Renunță la completitudine. Alege cele trei teme care ar costa cel mai scump, fă imediat interviurile pe ele și așază succesorul la masă încă de la prima conversație.

Cu ce contribuie INTERVIEWER și CAMPUS

PROVOCARE	CUM AJUTĂ SOFTWARE-UL
Experiența se scrie greu	INTERVIEWER poartă o conversație, condusă de un șablon, și întreabă mai departe unde lipsește ceva. Rezultă un document structurat, iDoc-ul.
Fiecare predare este diferită	Șabloanele din INTERVIEWER pot fi adaptate și multiplicate până se potrivesc exact cazului vostru.
Cunoștințele nu trebuie să prindă praf într-un document	Generatorul IA din CAMPUS face din iDocs un prim conținut de învățare. Șlefuirea o face redacția.

PROVOCARE	CUM AJUTĂ SOFTWARE-UL
Succesorul are nevoie de o ordine	În CAMPUS ordonezi conținuturile prin categorii și tag-uri și le faci vizibile pentru grupul potrivit.
După despărțire apar întrebări la care nu s-a așteptat nimeni	Dacă modulul „Interactive Avatar” este activat, asistentul IA Bryan răspunde la întrebări pe baza propriilor voastre conținuturi. Este necesar în plus modulul „AI Suite”.

INTERVIEWER este instrumentul cu care preluați cunoștințele. Dacă nu aveți încă o platformă de cunoștințe, el ajunge pentru început: cel mai important este ca cunoștințele să fie păstrate înainte ca persoana să plece. Cum construiești apoi o platformă arată playbook-ul Playbook Construirea unei platforme de cunoștințe.

Dacă lucrați deja cu CAMPUS, puteți prelua cunoștințe și de acolo. CAMPUS folosește pentru asta în parte INTERVIEWER și distribuie apoi cunoștințele către oamenii potriviți.

Mai multe în manual: INTERVIEWER Păstrarea cunoștințelor unei persoane și CAMPUS CAMPUS și INTERVIEWER.

CE REȚII

- Primul test arată dacă echipa ta are un risc de pensionare. Al doilea arată la cine e urgent.
- Puține luni și cunoștințe unice înseamnă: mod de urgență. Trei teme, imediat.
- INTERVIEWER păstrează cunoștințele, CAMPUS le duce la succesor.

2

DECIZIE

Planificarea predării

Un obiectiv, o hartă a cunoștințelor și un plan care se calculează înapoi de la ultima zi de muncă.

Decizia 1: Ce înseamnă „păstrat”?

„Să păstrăm cunoștințele lui Hans” nu este un obiectiv, ci o dorință. Un obiectiv descrie ce trebuie să fie diferit după despărțire față de situația în care nu ați fi făcut nimic. Ajută trei întrebări:

- **Cine preia?** O persoană, mai multe sau toată echipa?
- **Ce trebuie să poată?** Nu „să știe tot”, ci să rezolve singur cazuri concrete.
- **De unde vă dați seama?** De exemplu: la trei luni după despărțire, succesorul rezolvă nouă din zece cazuri fără să mai întrebe.

Decizia 2: Harta cunoștințelor

Înainte de primul interviu, desenați împreună ce cunoștințe există, de fapt. Cunoștințele de experiență au patru forme și fiecare cere o altă întrebare:

FORMA	EXEMPLU	ÎNTREBAREA POTRIVITĂ
Proceduri	Cum decurge o reclamație.	„Ce faci, pas cu pas?”
Excepții	De la ce sumă decide conducerea.	„Când faci altfel?”
Relații	Cum vrea să fie abordat fiecare client fidel.	„Pe cine suni când …?”

FORMA	EXEMPLU	ÎNTREBAREA POTRIVITĂ
Motive	De ce există, de fapt, această regulă.	„Ce s-a întâmplat atunci?”

Procedurile sunt adesea deja scrise undeva. Celelalte trei aproape niciodată și tocmai ele ies la pensie odată cu omul. Evaluează fiecare temă după cât de des apare și cât de scumpă ar fi o greșeală. Temele rare și scumpe vin primele: pe cele frecvente le învață oricum succesorul în activitatea de zi cu zi.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Harta cunoștințelor**

O temă pe rând. Harta este baza planului de interviuri din capitolul 4.

TEMA	FORMA	CÂT DE DES?	GREȘEALA COSTĂ SCUMP?	ESTE SCRISĂ UNDEVA?
	Procedură · Excepție · Relație · Motiv	des · uneori · rar	Da · Nu	Da · parțial · Nu
	Procedură · Excepție · Relație · Motiv	des · uneori · rar	Da · Nu	Da · parțial · Nu
	Procedură · Excepție · Relație · Motiv	des · uneori · rar	Da · Nu	Da · parțial · Nu
	Procedură · Excepție · Relație · Motiv	des · uneori · rar	Da · Nu	Da · parțial · Nu
	Procedură · Excepție · Relație · Motiv	des · uneori · rar	Da · Nu	Da · parțial · Nu

LA BUTTERFLY EFFECT · *Lista pe care n-o are nimeni*

Hans a venit cu un dosar. „Aici scrie tot.” Mara l-a răsfoit. Dosarul era din 2009, iar cel mai important lucru din el era o listă de telefoane cu șapte numere tăiate.

Așa că au început altfel. Jonas a lipit patru bilețele pe perete: Proceduri, Excepții, Relații, Motive. „Povestește pur și simplu ce ai făcut săptămâna trecută”, a spus Mara.

După o oră, pe perete atârnau treizeci și trei de bilețele. Sub „Proceduri” erau cinci. Sub „Relații”, paisprezece. Hans a stat mult în fața lor. „Că sunt atât de multe”, a spus el, „nu m-aș fi gândit.”

Decizia 3: Planul invers

Nu planifica de azi spre viitor, ci de la ultima zi de muncă spre trecut. Introdu data și concediul rămas. Planul îți arată când trebuie să înceapă fiecare fază, cel mai târziu.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Plan invers**

Ultima zi conform contractului

_____

Concediu rămas și ore suplimentare, în zile lucrătoare

_____

FAZA	DURATA (VALOARE ORIENTATIVĂ)	ÎNCEPE CEL TÂRZIU
Conversația cu persoana și harta cunoștințelor	2 săptămâni	
Seria de interviuri cu INTERVIEWER, ultimele patru săptămâni în paralel cu treapta 1	12 săptămâni	
Tandem, treapta 1: Privește	4 săptămâni	
Tandem, treapta 2: Face singur	6 săptămâni	

FAZA	DURATA (VALOARE ORIENTATIVĂ)	ÎNCEPE CEL TÂRZIU
Tandem, treapta 3: Singur	cel puțin 4 săptămâni	
Rezervă și despărțire	2 săptămâni	

Scade mai întâi concediul rămas din ultima zi și calculează apoi rând cu rând, de jos în sus, înapoi în timp. În versiunea online, planul calculează pentru tine.

Duratele sunt valori orientative pentru o persoană cu multe teme. La puține teme merge mai repede. Important este ordinea: întâi harta, apoi interviurile, apoi tandemul. Iar la sfârșit o rezervă, pentru că mereu se întâmplă ceva pe neașteptate.

Clarifică cadrul

- **Cu persoana însăși.** Înainte ca cineva să planifice, managerul vorbește cu ea. Nu despre un proiect, ci despre ce este important pentru ea, ca munca ei să continue.
- **Protecția datelor.** Interviurile produc documente cu nume și uneori cu date despre clienți. Clarifică cu instanța competentă ce se stochează și cine are voie să vadă.
- **Informații despre terți.** Cine notează cum „e” un client sau o persoană de contact notează informații despre oameni. Scrie doar ce are nevoie succesorul pentru muncă, rămâi obiectiv și limitează vizibilitatea la grupul care lucrează cu ele.
- **Înregistrări.** Dacă înregistrați conversațiile, spune-i persoanei dinainte ce se întâmplă cu înregistrarea și cu rezultatul și cere-i acordul.
- **Consiliul de întreprindere, dacă există.** Implică-l din timp, mai ales dacă conversațiile sunt înregistrate sau dacă se publică conținuturi cu nume.
- **Menționarea numelui.** Întreabă persoana dacă vrea ca numele ei să apară sub conținuturi. Majoritatea se bucură. Unele nu.

> Acest playbook nu înlocuiește consultanța juridică. Verifică cerințele companiei și ale țării tale cu instanța competentă.

CE REȚII

- Un obiectiv descrie ce poate rezolva singur succesorul după despărțire.
- Harta cunoștințelor arată ce trebuie păstrat. Mai întâi ce e rar și scump.
- Planifică înapoi de la ultima zi de muncă și scade imediat concediul rămas.

3

CONSTRUIRE

Echipă și roluri

Cine dă, cine primește, cine ajută. Și de ce cel mai important rol este prețuirea.

Rolurile în predare

ROLUL	SARCINA	CINE SE POTRIVEȘTE
Deținător de cunoștințe	Povestește, arată, verifică profesional rezultatele.	Persoana care iese la pensie.
Succesor	Ascultă, întreabă mai departe, preia pas cu pas.	O persoană cu destul timp și curiozitate. Nu cea care e liberă tocmai acum.
Conducerea interviurilor	Planifică conversațiile, pregătește șabloanele, ține firul.	Cineva care ascultă bine. Adesea redacția.
Redacția	Face din iDocs conținuturi de învățare în CAMPUS.	Cine scrie cu plăcere și înțelege grupul-țintă.
Aprobarea	Verifică conținuturile înainte de publicare.	Nu aceeași persoană care a creat conținutul.
Managerul	Eliberează timp, arată prețuire, decide în caz de conflict.	Superiorul direct.
Departamentul de resurse umane	Furnizează date, clarifică concediul rămas, înlocuirea și contactul după despărțire.	HR, implicat din timp.

Inima predării este tandemul: deținătorul de cunoștințe și succesorul lucrează împreună săptămâni la rând. Succesorul stă deja la masă în interviuri. Așa aude nu doar răspunsul, ci și cum se naște întrebarea.

Latura omenească

Pentru persoana care pleacă, o predare poate însemna două lucruri: recunoaștere sau îndepărtare. Ce va fi se decide în primele conversații.

- **Spune de ce.** Nu „Trebuie să-ți păstrăm cunoștințele”, ci „Ce ai construit tu trebuie să meargă mai departe”.
- **Lasă persoana să decidă împreună cu tine.** Care teme sunt importante pentru ea? Cine să preia? Cum vrea să fie menționată?
- **Ia în serios grijile.** „Nu mai sunt necesar” este un gând frecvent. Nu dispare prin argumente, ci prin implicare reală.
- **Fă contribuțiile vizibile.** Un nume sub un conținut este o mică recunoaștere cu mare efect.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Ghid de conversație pentru prima discuție**

Prima conversație o poartă managerul, între patru ochi și fără planul de proiect pe masă. Notează-ți dinainte propriile cuvinte.

Așa încep, de exemplu: „Ce ai construit tu trebuie să meargă mai departe.”	
Asta întreb: Ce este important pentru tine ca munca ta să continue?	
Asta întreb: Cine crezi că ar trebui să preia?	
Asta întreb: Vrei ca numele tău să apară sub conținuturi?	
Asta ofer: timp, degrevare, drept de decizie	

Asta las deoparte: presiunea, planurile gata făcute și propoziția „Trebuie să-ți păstrăm cunoștințele”
Asta am convenit, cu următorul termen

LA BUTTERFLY EFFECT · *Doar nu sunt plecat*

La a doua întâlnire Hans nu a venit. La a treia a întârziat și a spus puțin. După ședință, Mara l-a întrebat dacă totul e în ordine.

„Vă purtați de parcă aș fi plecat deja”, a spus Hans. „Mai am zece luni. Și apoi oricum nu mai are nimeni nevoie de mine aici, dacă totul e în computer.”

Mara s-a gândit o vreme. „Nu te înlocuim pe tine”, a spus apoi. „Păstrăm ce știi tu. Și vreau să decizi tu cine primește.”

Hans a ales-o pe Selin. De doi ani în serviciul clienți, singura care îi pusese vreodată o întrebare despre una dintre excepțiile lui. „Aia vrea să știe”, a spus el. „Asta valorează mai mult decât experiența.”

De la sarcină la drept

- În INTERVIEWER, conducerea interviurilor este membră (Member) a spațiului de lucru. Cel puțin o persoană este Owner și îi invită pe ceilalți. Deținătorul de cunoștințe nu are nevoie de cont propriu dacă conversația se poartă împreună.
- În CAMPUS, redacția primește dreptul de Editor, aprobarea dreptul de Reviewer. Deținătorul de cunoștințe verifică profesional, dar nu aprobă ce a povestit el însuși.
- Succesorul este la început utilizator. Dacă preia mai târziu întreținerea conținuturilor, primește dreptul de Editor pentru domeniul lui.

Mai multe în manual: INTERVIEWER Roluri în INTERVIEWER, CAMPUS Roluri și drepturi și CAMPUS Dreptul de Reviewer.

Eliberează timp

Cea mai frecventă cauză a eșecului predărilor: persoana care pleacă își face programul zilnic complet până în ultima zi. Predarea ar trebui să se întâmple „pe lângă”, iar pe lângă nu se întâmplă nimic. Redu-i în mod explicit sarcinile și dă-i succesorului cazurile care ar fi ajuns altfel la ea.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Planul tandemului**

ROLUL	NUMELE	TIMP PE SĂPTĂMÂNĂ	DREPT ÎN CAMPUS	ÎN INTERVIEWER
Deținător de cunoștințe			Utilizator	este intervievat
Succesor			Utilizator, mai târziu Editor	ascultă
Conducerea interviurilor			Editor	Owner sau Member
Aprobarea			Reviewer	–
Managerul			niciunul special	–

CE REȚII

- Tandemul dintre deținătorul de cunoștințe și succesor este inima predării.
- Lasă persoana care pleacă să decidă împreună cu tine. Implicarea cântărește mai mult decât orice argument.
- Fără timp eliberat nu există predare. „Pe lângă” nu este un plan.

4

CONSTRUIRE

Scoaterea cunoștințelor la lumină

Cu INTERVIEWER, din experiență în documente: cazuri, excepții, relații și de ce.

Cum lucrează INTERVIEWER în principiu explică playbook-ul despre platforma de cunoștințe, în capitolul Playbook Conținuturi și structură: o IA poartă o conversație, condusă de un șablon care știe ce informații îi trebuie unui document. Acolo unde lipsește ceva, întreabă mai departe. Rezultă un iDoc. Aici este vorba despre cum folosești asta pentru o carieră întreagă.

Șablonul potrivit

Șablonul decide ce întreabă IA. INTERVIEWER vine cu șabloane gata făcute, și pentru păstrarea cunoștințelor. Ia-le ca punct de plecare, nu ca prescripție:

- **Adaptează.** Adaptează întrebările suplimentare cazului vostru: termenii voștri, sistemele voastre și punctele în care la voi devine scump.
- **Multiplică.** Duplică șablonul dacă ai nevoie de mai multe variante, de exemplu una pentru proceduri și excepții și una pentru relații și motive. Originalul rămâne neschimbat.
- **Refolosește.** Ce s-a dovedit bun la prima persoană este șablonul pentru următoarea.

Cum se face, găsești în manual: INTERVIEWER Utilizarea șabloanelor și INTERVIEWER Construirea propriilor șabloane.

Planifică seria de interviuri

- **O temă pe conversație.** Ia temele din harta cunoștințelor, mai întâi cele rare și scumpe. Biletelele strâns înrudite le reunești într-o singură temă, de exemplu un client mare și excepțiile care se aplică lui.
- **30 până la 60 de minute.** Mai mult devine greoi. Mai bine două conversații pe o temă mare.
- **Un ritm fix.** Două conversații pe săptămână, timp de trei luni, dau aproximativ douăzeci de iDocs. Asta ajunge pentru majoritatea hărților.
- **Succesorul stă la masă.** El nu pune întrebările pe care le pune oricum IA, ci pe cele pe care le are doar el.

O conversație bună

Șablonul se asigură că nu lipsește nimic important. Ce nu înlocuiește: un început care pune persoana pe povestit. Patru întrebări funcționează aproape întotdeauna:

ÎN LOC DE …	… ÎNTREABĂ MAI BINE
„Cum decurge o reclamație?”	„Povestește-mi despre cea mai grea reclamație de anul trecut.”
„Există excepții?”	„Când ai încălcat ultima oară o regulă și de ce a fost corect?”
„Cine sunt cele mai importante contacte?”	„Pe cine suni când arde? Și pe cine în niciun caz?”
„De ce există această regulă?”	„Ce s-a întâmplat înainte să existe această regulă?”

Poveștile nu sunt un ocol. Sunt cel mai scurt drum spre excepții, iar INTERVIEWER face totuși din ele un document structurat.

LA BUTTERFLY EFFECT · *Clientul mare din 2014*

De data asta Hans a venit fără brațele încrucișate. Tema: clienții mari. Selin stătea lângă el, cu un bloc de notițe pe genunchi.

„Povestește-mi despre cel mai greu client mare pe care l-ai avut vreodată”, a spus Jonas. Hans a râs. „2014. Firma Bergmann. O livrare greșită, chiar înainte de Crăciun, iar directorul de achiziții voia să rupă contractul.”

A povestit, iar INTERVIEWER a întrebat mai departe. Ce a făcut mai întâi? Pe cine a informat? De ce nu a oferit imediat o notă de credit? „Pentru că omul nu voia bani”, a spus Hans. „Voia ca cineva să recunoască că am greșit noi. M-am dus acolo.”

Selin a scris pe blocul ei o singură propoziție: Mai întâi ascultă, apoi plătește. iDoc-ul avea cinci pagini. Dar propoziția aceasta nu ar fi găsit-o nicăieri.

A arăta în loc de a povesti

Unele lucruri se arată mai bine decât se explică: un ecran din sistem, un formular, o listă scrisă de mână. Adună astfel de lucruri în timpul seriei de interviuri ca fotografii, capturi de ecran sau fișiere. Mai târziu ele se atașează la conținuturile de învățare din CAMPUS. Dacă Bryan este activat, el parcurge și fișierele și videoclipurile atașate.

Pune la verificare

Fiecare iDoc îl citește încă o dată persoana care a povestit. Nu ca să netezească formulări, ci ca să răspundă la o întrebare: Este corect așa? Prevede pentru asta cam un sfert de oră pe iDoc. Apoi merge la redacție. O temă se consideră păstrată de îndată ce iDoc-ul ei este verificat.

Mai multe în manual: INTERVIEWER Păstrarea cunoștințelor unei persoane și INTERVIEWER Șablonul și principiul interviului.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Plan de interviuri**

Temele le preiei din harta cunoștințelor, sortate după urgență: mai întâi cele rare și scumpe.

NR.	TEMA	ÎNTREBAREA DE ÎNCEPUT	TERMENUL	VERIFICAT?
				Da · Nu
				Da · Nu
				Da · Nu
				Da · Nu
				Da · Nu

CE REȚII

- Ia un șablon gata făcut, adaptează-l și multiplică-l pentru temele voastre.
- O temă pe conversație, două conversații pe săptămână, mai întâi temele rare și scumpe.
- Întreabă despre povești. Ele duc cel mai repede la excepții.
- Succesorul stă la masă, deținătorul de cunoștințe verifică fiecare iDoc.

5

CONSTRUIRE

Predare și integrare

Din iDocs devin conținuturi de învățare, din tandem devine responsabilitate. Apoi vine ultima zi.

De la iDoc la conținut de învățare

Un iDoc este cunoaștere păstrată. Un conținut de învățare este cunoaștere pe care o găsești când ai nevoie de ea. Pasul dintre ele îl face generatorul IA din CAMPUS: construiește dintr-unul sau mai multe iDocs o primă ciornă, cu structură cu tot. Redacția verifică faptele, tonul și construcția.

- **O întrebare pe conținut.** Dintr-un iDoc lung ies adesea trei conținuturi scurte.
- **Răspunsul mai întâi.** Povestea din spatele lui vine după, ca exemplu.
- **Numele și data.** Dacă persoana este de acord, numele ei apare sub conținut.
- **Aprobarea.** Conținuturile despre gesturi de bunăvoință, prețuri sau angajamente față de clienți trec prin aprobarea obligatorie. Ce trepte există arată playbook-ul despre platforma de cunoștințe: Playbook Cât de strictă trebuie să fie aprobarea.

Succesorul primește conținuturile într-o ordine logică: mai întâi cazurile frecvente, apoi excepțiile, la urmă relațiile.

Mai multe în manual: CAMPUS Generatorul IA, CAMPUS Rețetă pentru un conținut puternic și CAMPUS Aprobare și publicare.

Tandemul în trei trepte

TREAPTA	CUM DECURGE	DURATA (VALOARE ORIENTATIVĂ)
1. Privește	Deținătorul de cunoștințe lucrează, succesorul privește și întreabă.	4 săptămâni
2. Face singur	Succesorul lucrează, deținătorul de cunoștințe privește și intervine doar când e nevoie.	6 săptămâni
3. Singur	Succesorul lucrează singur. Deținătorul de cunoștințe poate fi contactat, dar nu mai este în încăpere.	4 până la 6 săptămâni

Treapta 3 este cea mai importantă și cea mai des omisă. Doar aici își dă seama succesorul ce nu știe încă, cât timp mai este cineva care știe. Fiecare întrebare din treapta 3 este un candidat pentru un conținut nou.

Ultimele două săptămâni

Ultimele două săptămâni nu mai aparțin predării, ci despărțirii. Fără interviuri noi, fără teme mari. În schimb parcurgi această listă:

INSTRUMENT DE LUCRU · **Lista de verificare a predării**

	PUNCTUL DE VERIFICAT	ÎNCHEIAT LA
☐	Toate iDocs de pe harta cunoștințelor sunt verificate.	
☐	Cele mai importante conținuturi de învățare sunt publicate în CAMPUS și vizibile pentru succesor.	
☐	Succesorul a parcurs treapta 3 a tandemului.	
☐	Contactele cu clienți și parteneri sunt predate personal, nu doar prin e-mail.	
☐	Accesele, căsuțele poștale și înlocuirile sunt clarificate.	

	PUNCTUL DE VERIFICAT	ÎNCHEIAT LA
☐	Cu HR este clarificat dacă și cum poate fi persoana contactată după despărțire.	
☐	Întreținerea conținuturilor are o nouă persoană responsabilă.	
☐	Despărțirea este planificată, iar contribuția persoanei este apreciată în mod vizibil.	

LA BUTTERFLY EFFECT · *Ultima vineri*

În ultimele săptămâni, Hans nu mai spunea aproape nimic când Selin vorbea la telefon. Stătea alături, bea cafea și dădea uneori din cap. Odată a clătinat din cap. Selin a închis și a sunat din nou după zece minute, cu un răspuns mai bun.

În ultima vineri a fost tort și un discurs mai scurt decât se temuse Hans. Apoi Mara a arătat ceva pe ecranul mare: categoria Serviciul clienți din CAMPUS. Optsprezece conținuturi. Sub fiecare stătea același nume.

Hans s-a uitat mult. „Scrie acolo cu adevărat că la Bergmann trebuie să asculți mai întâi?” Selin a dat din cap. „Chiar sus.”

CE REȚII

- Din fiecare iDoc ies conținuturi de învățare scurte. O întrebare, răspunsul mai întâi, numele dedesubt.
- Tandemul are nevoie de toate cele trei trepte. Treapta „Singur” arată ce mai lipsește.
- Ultimele două săptămâni aparțin despărțirii. Apreciază ce a realizat persoana.

6

FUNCȚIONARE

După despărțire

Primele o sută de zile, închiderea lacunelor, întreținerea conținuturilor și următoarea persoană de pe listă.

Primele o sută de zile

Indiferent cât de bună a fost predarea: apar întrebări pe care nu le-a prevăzut nimeni. Nu este un eșec, ci momentul în care lacunele devin vizibile. Roagă succesorul să noteze fiecare astfel de întrebare, cu o propoziție simplă: „Aici aș fi întrebat mai devreme.”

INSTRUMENT DE LUCRU · **Lista lacunelor**

DATA	ÎNTREBAREA RĂMASĂ DESCHISĂ	CUM S-A REZOLVAT?	ESTE NEVOIE DE CONȚINUT NOU?
			Da · Nu
			Da · Nu
			Da · Nu
			Da · Nu
			Da · Nu

Întreținerea conținuturilor

Cunoștințele îmbătrânesc. Clienții se schimbă, regulile se modifică. Dă fiecărui conținut o dată de verificare și o nouă persoană responsabilă, de obicei succesorul. Cum stabilești ritmurile de verificare arată playbook-ul despre platforma de cunoștințe: Playbook Fiecare conținut are o dată de expirare. Numele persoanei care a avut inițial cunoștințele poate rămâne totuși.

Contactul după despărțire

Unele companii convin ca persoana să rămână disponibilă pentru întrebări și după despărțire. Poate ajuta, dacă este reglementat clar: voluntar, limitat în timp și stabilit împreună cu HR. Fără reglementare, din „Sună-mă oricând” devine repede o povară pentru ambele părți.

LA BUTTERFLY EFFECT · *O carte poștală de la Lacul Garda*

În iunie a sunat telefonul la Selin. Bergmann. O livrare întârziase, iar noul director de achiziții suna exact așa cum îl descrisese Hans.

Selin a deschis CAMPUS, deși de fapt știa răspunsul. Mai întâi ascultă, apoi plătește. Dedesubt scria încă ceva ce uitase: La Bergmann nu răspunde niciodată prin e-mail, sună întotdeauna.

A sunat. A durat douăzeci de minute și la sfârșit directorul de achiziții i-a mulțumit. Pe lista ei de lacune nu a apărut nimic nou în ziua aceea.

O săptămână mai târziu, în căsuța serviciului clienți a apărut o carte poștală de la Lacul Garda. Trei cuvinte: „Ei, merge? Hans.”

Următoarea persoană de pe listă

Prima predare este un proiect. A doua ar trebui să fie rutină. Fă din acest playbook un proces fix:

- **O listă.** Departamentul de resurse umane raportează o dată pe an cine iese la pensie în următorii trei ani.

- **Un declanșator.** Cel târziu cu 18 luni înainte de ultima zi, managerul face testul de urgență.
- **Un șablon.** Șabloanele din INTERVIEWER și instrumentele de lucru din acest playbook se refolosesc.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Lista de predare**

Se actualizează o dată pe an. Lista arată dintr-o privire la cine lipsește încă un plan.

NUME	DOMENIUL	ULTIMA ZI	URGENȚA	PLAN?	SUCCESOR
			Observare · Planificare · Start · Urgență	Da · Nu	
			Observare · Planificare · Start · Urgență	Da · Nu	
			Observare · Planificare · Start · Urgență	Da · Nu	
			Observare · Planificare · Start · Urgență	Da · Nu	
			Observare · Planificare · Start · Urgență	Da · Nu	

Când nu e vorba de pensie

Pensia este despărțirea cu cel mai lung timp de preaviz. Aceeași întrebare apare la orice despărțire și la orice schimbare, doar cu un termen mai scurt. Drumul rămâne același, tu îl scurtezi:

MOTIVUL	TERMEN TIPIC	CE E DIFERIT	DE AICI ÎNCEPI
Concediu parental, an sabatic	Luni, planificabil	Persoana se întoarce. Planifică și predarea în sens invers: Ce s-a schimbat în absența ei?	Capitolul 2

MOTIVUL	TERMEN TIPIC	CE E DIFERIT	DE AICI ÎNCEPI
Schimbare de post în firmă, promovare	Săptămâni	Persoana rămâne la îndemână. Asta te tentează să nu păstrezi nimic. Fă totuși harta, cât timp vechea sarcină este încă proaspătă.	Capitolul 2, cu un plan scurt
Demisie	Săptămâni	Modul de urgență: trei teme, imediat. Mai întâi procedurile, accesele și procesele în curs.	Capitolul 1, apoi capitolul 4
Demisie în conflict	Zile până la săptămâni	Participarea nu se poate forța. Cere totuși o conversație, fără presiune. Păstrează alături ce merge fără persoană: documente, procese în curs și ce știu colegii.	Capitolul 2, harta împreună cu echipa, apoi lista lacunelor

Pentru toate patru este valabil: cu cât termenul e mai scurt, cu atât ordinea e mai importantă. Și cu cât păstrați cunoștințele mai regulat, cu atât mai rar devine urgent.

CE REȚII

- Fiecare întrebare rămasă deschisă după despărțire indică o lacună. Scrie-o.
- Fiecare conținut are nevoie de o dată de verificare și de o nouă persoană responsabilă.
- Din prima predare ia naștere un proces care se aplică din nou în fiecare an.
- La concediu parental, schimbare de post sau demisie scurtezi planul, nu ordinea.

7

FUNCȚIONARE

Măsoară și raportează succesul

Indicatori pe trei niveluri, trei momente și un raport pe o pagină.

Trei niveluri

NIVELUL	ÎNTREBAREA	INDICATORUL
Acoperire	Am păstrat ce voiam să păstrăm?	Ponderea temelor de pe harta cunoștințelor cu iDoc verificat. În plus: câte dintre ele sunt deja publicate ca conținut în CAMPUS.
Efect	Poate lucra succesorul?	Cazurile pe care succesorul le rezolvă fără să mai întrebe. Intrările pe lista lacunelor pe lună. Timpul până la preluarea completă.
Organizare	Învață compania din asta?	Ponderea persoanelor de pe lista de predare pentru care există un plan de predare.

Obiectivele pentru ele le-ai stabilit în capitolul 2. Fără obiectiv nu există indicator, fără indicator nu există raport.

Trei momente

ÎN ULTIMA ZI DE MUNCĂ

Acoperire

Ce este păstrat, ce nu?

DUPĂ TREI LUNI

Efect

Câte lacune au apărut, câte s-au închis?

DUPĂ DOUĂSPREZECE LUNI

Organizare

S-a transformat proiectul într-un proces?

Raportul pe o pagină

Cine citește raportul vrea să știe trei lucruri: A funcționat? Cât a costat? Ce facem în continuare? Nimic mai mult nu are ce căuta în el.

INSTRUMENT DE LUCRU · **Raport pe o pagină**

Situația de pornire: Cine a plecat, ce cunoștințe erau în joc?	
Acoperire: Câte teme sunt păstrate?	
Efect: Ce poate face singur succesorul astăzi?	
Efort: Câte ore a investit echipa?	
Următorul pas: Cine urmează?	

LA BUTTERFLY EFFECT · *Cine urmează?*

La trei luni după ultima vineri, Mara i-a prezentat lui Katrin, directoarea generală, o pagină. Treizeci şi trei de teme pe hartă, douăzeci şi nouă păstrate. Patru intrări pe lista lacunelor lui Selin, trei dintre ele devenite între timp conținuturi proprii. Iar Bergmann era în continuare client.

Katrin a citit pagina de două ori. Apoi a pus-o jos şi nu a mai pus nicio întrebare despre Hans.

„Cine urmează?”

Mara adusese deja lista.

CE REȚII

- Măsoară pe trei niveluri: acoperire, efect, organizare.
- Trei momente: ultima zi, trei luni, douăsprezece luni.
- Un raport începe pe o pagină şi se încheie cu următorul nume.

8

SINTEZĂ

Pe scurt

Tot drumul pe o pagină, toate instrumentele de lucru, un mic glosar și următorul tău pas.

Trei propoziții susțin acest playbook. Dacă le reții doar pe ele, ai reținut esențialul:

ÎN PRIMUL RÂND

Ordinea bate completitudinea

Nu păstrezi tot. Păstrezi mai întâi ce apare rar și costă scump când merge prost.

ÎN AL DOILEA RÂND

Conversația bate scrisul

Povestitul merge mai repede decât scrisul și cu INTERVIEWER devine totuși un document.

ÎN AL TREILEA RÂND

Omul bate metoda

Fără persoana care pleacă nu reușește nimic. Cu ea, aproape orice.

Tot drumul pe o pagină

INSTRUMENT DE LUCRU · **Lista de verificare completă**

	PASUL	CE FACI	CAPITOLUL
☐	**Recunoaștere**	Verifică semnalele de avertizare, stabilește urgența pentru fiecare persoană.	1
☐	**Obiectiv**	Stabilește ce poate rezolva singur succesorul după despărțire.	2
☐	**Hartă**	Adună temele și evaluează-le după formă, frecvență și risc.	2
☐	**Plan invers**	Calculează înapoi de la ultima zi de muncă, scade concediul rămas.	2
☐	**Cadru**	Vorbește cu persoana, clarifică protecția datelor, consiliul de întreprindere și menționarea numelui.	2
☐	**Tandem**	Desemnează succesorul, atribuie roluri și drepturi, eliberează timp.	3
☐	**Șablon**	Alege un șablon în INTERVIEWER, adaptează-l și multiplică-l pentru temele voastre.	4
☐	**Interviuri**	Două conversații pe săptămână, mai întâi temele rare și scumpe, fiecare iDoc pus la verificare.	4
☐	**Conținuturi de învățare**	Fă din iDocs conținuturi scurte în CAMPUS, aprobă-le și fă-le vizibile pentru succesor.	5
☐	**Treptele tandemului**	Privește, face singur, lucrează singur.	5
☐	**Despărțire**	Bifează lista de verificare a predării, apreciază contribuția persoanei.	5
☐	**După**	Ține lista lacunelor, întreține conținuturile, planifică următoarea persoană.	6
☐	**Raport**	Raportează pe o pagină în ultima zi, după trei și după douăsprezece luni.	7

Toate instrumentele de lucru

Instrumentele de lucru se află fiecare acolo unde sunt necesare. Aici le găsești adunate. Pentru tipărit și completat, fiecare există separat ca PDF, iar toate împreună în caietul de instrumente de lucru.

INSTRUMENT DE LUCRU	PENTRU CE	CAPITOLUL
Cinci semnale de avertizare și Cât de urgent este?	Riscă să se piardă cunoștințe și la cine e urgent?	1
Harta cunoștințelor	Toate temele unei persoane, evaluate după formă, frecvență și risc	2
Plan invers	Când trebuie să înceapă fiecare fază, cel mai târziu	2
Ghid de conversație pentru prima discuție	Câștigă persoana înainte să planifici	3
Planul tandemului	Cine dă, cine primește, cine ajută, cu timp și drepturi	3
Plan de interviuri	Temele, întrebările de început și termenele seriei de interviuri	4
Lista de verificare a predării	Ce trebuie încheiat înainte de ultima zi	5
Lista lacunelor	Întrebările rămase deschise după despărțire	6
Lista de predare	Cine pleacă următorul și dacă există un plan	6
Raport pe o pagină	Raportul către conducere	7

Mic glosar

Cei mai importanți termeni ai acestui playbook. Glosarele complete se află în manuale, de exemplu în CAMPUS manualul CAMPUS.

Bryan	Asistentul IA din CAMPUS. Răspunde la întrebări pe baza propriilor voastre conținuturi, inclusiv din fișiere atașate și videoclipuri. Face parte din modulul opțional „Interactive Avatar”, care necesită modulul „AI Suite”.
iDoc	Documentul structurat pe care INTERVIEWER îl creează dintr-o conversație.
Generator IA	Creează în CAMPUS, din fișiere sau iDocs, o primă ciornă, cu structură cu tot. Un om verifică și șlefuiește.
Lista lacunelor	Colecția întrebărilor rămase deschise după despărțire.
Mod de urgență	Drumul scurtat, când timpul nu ajunge pentru planul complet: trei teme, imediat, cu succesorul de la început alături.
Reviewer	Dreptul din CAMPUS de a verifica și aproba conținuturi înainte de publicare.
Plan invers	Plan de timp care se calculează înapoi de la ultima zi de muncă.
Tandem	Deținătorul de cunoștințe și succesorul, care lucrează împreună săptămâni la rând.
Lista de predare	Prezentare a persoanelor care pleacă în următorii ani, cu urgența și stadiul planului de predare.
Șablon	Stabilește în INTERVIEWER ce informații îi trebuie unui document. După el se orientează întrebările suplimentare ale IA. Șabloanele pot fi adaptate și multiplicate.
Deținător de cunoștințe	Persoana ale cărei cunoștințe sunt păstrate.
Harta cunoștințelor	Prezentarea tuturor temelor unei persoane, ordonate după formă, frecvență și risc.

Următorul tău pas

Scrie numele celor trei oameni care ies la pensie în următorii trei ani. Fă testul de urgență pentru fiecare persoană. Și apoi bea o cafea cu prima de pe listă, înainte să planifici orice.

Nu aveți încă un loc în care să ajungă mai târziu cunoștințele? Îl descrie playbook-ul Playbook Construirea unei platforme de cunoștințe.

Vrei să afli cum ar putea arăta acest lucru la voi? Stabilește o primă discuție sau cere o demonstrație. Suntem aici pentru tine.

Stabilește o primă discuție https://8s.de/en/contact

CE REȚII

- Trei nume, trei teste de urgență: de aici începe totul.
- Lista de verificare completă te duce de la prima conversație până la raport.
- Pentru „cum” există manualele, pentru tot restul, noi.

Păstrează cunoștințele înainte să iasă la pensie
Cu INTERVIEWER și CAMPUS: de la data pensionării până la primul an de după

Ediția 11/2026

Acest playbook există și online, cu linkuri către manuale: help.8s.de/playbooks/wissenssicherung/

Duratele din acest playbook sunt valori orientative pentru planificare, nu promisiuni. Playbook-ul nu înlocuiește consultanța juridică. Butterfly Effect și toate personajele și firmele din poveste sunt fictive.

© 2026 Acht S GmbH · Toate drepturile rezervate
Acht S GmbH · 8s.de