Fișa de clarificare: ce vrem să treacă de la un om la altul

Scrii concret ce trebuie să știe sau să poată face cel care învață, stabilești ce fel de cunoaștere este și alegi soluția potrivită pentru fiecare parte. La final ai ipoteza programului.

Cum îl folosești: pornește de la problema formulată la pasul 1. Scrie în tabel câte un lucru pe rând, cât mai concret (o situație, o decizie, o abilitate). Pune lângă fiecare tipul de cunoaștere (1-5, sau P) din legenda de mai jos și soluția potrivită. Pe pagina a doua decizi ce parte rezolvă mentoratul și scrii ipoteza.

Legenda: tipul de cunoaștere și soluția potrivită

	Ce trebuie transferat	Cum îl recunoști	Soluția potrivită
1	**Cunoștințe explicite, stabile**	Se poate scrie: pașii unei proceduri, specificațiile unui produs.	Documentare, proceduri, training
2	**Abilitate exersabilă, cu standard clar**	Se poate scrie parțial: un software, o tehnică de negociere.	Training + practică ghidată
3	**Judecată, context, rețea de relații**	Greu sau foarte greu de scris: ce faci când datele se contrazic, cine decide de fapt, pe cine suni.	**Mentorat**
4	**Claritate asupra propriilor obiective**	Persoana are cunoștințele și caută propriile soluții.	Coaching
5	**Acces la oportunități și vizibilitate**	Omului îi lipsește cineva care să-l recomande și să-i deschidă uși.	Sponsorizare, eventual alături de mentorat
P	**Problema vine din proces, unelte sau organizare**	Oamenii greșesc pentru că procedura e confuză sau unealta nu merge.	Schimbare de proces

Ce trebuie să știe sau să poată face cel care învață

	Concret (o situație, o decizie, o abilitate)	Tip	Soluția potrivită
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Cu cât un rând e mai aproape de tipul 3, cu atât mentoratul devine mai potrivit. Ce se poate scrie într-o procedură nu are nevoie de mentorat.

Decizia

Se rezolvă prin mentorat (rândurile): _____

Se rezolvă prin altă soluție (care și pentru ce): _____

_____

Combinația aleasă: _____

_____

Ipoteza programului

Scrie ipoteza într-o singură propoziție. Dacă nu o poți completa, încă nu știi ce program construiești.

Dacă _____ (cine învață)

învață de la _____ (de la cine, ce)

_____

prin _____ (ce activități)

atunci _____ (ce se schimbă)

_____

Partea cu „atunci” trebuie să fie ceva ce poți observa sau măsura. O ipoteză fără „ce se schimbă” măsurabil creează probleme la pasul 5.

EXEMPLU ILUSTRATIV · COMPANIA DE DISTRIBUȚIE

Dispecerii seniori care ies la pensie sunt singurii care știu să replanifice livrările în zilele cu probleme.

Concret	Tip	Soluția
Procedura de replanificare (există în scris, dar nimeni nu o folosește în zilele grele)	1	Actualizarea procedurii împreună cu seniorii
Folosirea sistemului de planificare	2	Training scurt pe sistem
Ce client are prioritate, când accepți întârzierea	3	Mentorat cu practică ghidată
Pe ce șofer te poți baza, pe cine suni la client	3	Mentorat cu practică ghidată

Combinația: procedura actualizată, un training scurt și mentorat cu practică ghidată: dispecerul nou lucrează în zilele aglomerate lângă senior, apoi invers, cu seniorul ca observator.

Ipoteza: Dacă dispecerii cu sub 2 ani vechime învață de la dispecerii seniori cum să replanifice în situații neprevăzute, prin observare, practică ghidată și analiza cazurilor din săptămâna respectivă, atunci timpul până la autonomie scade, iar întârzierile la clienții mari în zilele cu probleme nu cresc după pensionări.