Diagnózis

A diagnózis célja

az „ügyfél-rendszer” működésének *megértése* és *értékelése*

- szervezet, szervezeti egység, munkakör, munkavégzési rendszer, munkafolyamat, szerep-rendszer, kapcsolatrendszer, stb.

problémák / továbbfejlesztési területek azonosítása

- fókusz-találás: azaz a lényegi (jellemzően háttérben meghúzódó) probléma azonosítása, amire a fejlesztői beavatkozásnak irányulnia kell!
- Rendszerszemléletű, egyben fókuszt kereső és találó közelítés!

A diagnózis fő feladatai

Rendszerezett és rendszerszemléletű információgyűjtés a jelenbeli működésről

Adatelemzés: problémák és/vagy fejlesztési területek feltárása

Felszíni és mélyebb problémák megkülönböztetése tünetek, okok, mögöttes okok azonosítása jellemző és tartós működésminták(!) feltárása

Az eredmények visszajelzésre történő előkészítése

A várható támogatás / ellenállás azonosítása

Rendszerszemlélet és fókusz

- Stratégiai témák, intervenciók
- Strukturális/technológiai témák, intervenciók
- Emberi erőforrás témák, intervenciók
- Humán dinamikai témák, intervenciók

Szerepanalízis

SZEMÉLYES „ÉN”

- ***Személyes célok,***
- ***Vágyak,***
- ***Belső elvárások,***

SZERVEZET

- ***Szervezeti célok,***
- ***Egyén felé irányuló elvárások,***
- ***Kivetített belső viszonyok,***

SZEREP

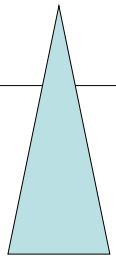
- ***Feladat,***
- ***Elvárások,***
- ***Sikerkritériumok,***

Hiedelmek a szervezetről

- hogyan működik az adott rendszer
- hogyan kapcsolódik a környezetéhez
- a rendszer elemei miként illeszkednek egymáshoz
- hogyan javítható a rendszer működése

A jéghegy

- **magatartás**
- **tudás**
- **készségek**
- **motivációk**
- **hiedelmek**
- **szerepek**
- **értékek**
- **előfeltevések**
- **személyiség**



Diagnózis előtt tisztázandó

- Kik vagyunk?
- Mit csinálunk a szervezetben? Hogy néz ki a folyamat?
- Ki a megbízó?
- Mit szeretnénk, mit várunk tőle most?
- Mire használjuk fel a kapott információt?
- Ki férhet hozzá az adatokhoz?
- Hogyan garantáljuk a bizalmasságot, miért bízzon meg bennünk?
- Ki kap majd visszajelzést az eredményekből?
- Mi lehet számára az (egyéb) előny?

Az ügyfél

- az adott probléma érintettje, érdekeltje, és közvetlen ráhatása van
- a változtatási folyamat érintettje, érdekeltje, és képes befolyásolni
- érdekeit, céljait fókuszban kell tartani
- amennyire lehet, bevonni a folyamatba, elkötelezetté tenni
- **Különféle ügyfelek, ügyfél-csoportok:**
- megbízó – a problémát ő észleli, ő értékel, ő "fizet"
- kapcsolattartó – aki bevitt a szervezetbe
- köztes ügyfél – akinek a téma a feladatkörébe tartozik
- végső ügyfelek – akiket a beavatkozás megcéloz, akiknek a szervezeti életére közvetlenül is hat
- további ügyfelek – akikre közvetetten hat

- **A „Ki is a mi ügyfelünk" kérdés mindvégig a tanácsadói fókuszban kell, hogy legyen!**
- **Feladat: a különféle ügyfelek párbeszédének előmozdítása!**

A kiindulási pont

- az elsőszámú vezető saját 'működése'
- a felsővezetői team saját működése, ill. belső és külső együttműködése

Nem csak kezdőpont, de a legtöbb beavatkozás színtere is!!!

Általános alapelvek

- Legyen a tágabb rendszerről is átfogó képünk, mielőtt fókuszálnánk (a konkrét alrendszerre)!
- Figyeljünk a különböző rendszerszintekre és azok kapcsolódásaira (egyén…csoport…szervezet…)!
- Egy adott rendszerszint diagnózisakor értsük meg és értékeljük a külső kapcsolódását (a környezethez) és a belső illeszkedést (az alrendszerek között)!
- Rendszerszemléletben és folyamatszemléletben közelítsünk!
- A konkrét megvalósítás függ a diagnózis céljától, a tervezett további lépésektől.
- Legyen már a diagnózis is participatív (amennyire lehet)!

Alapelvek

- Különböztessük meg az „Tény - Vélemény - Akció” jellegű információkat
- Tegyünk különbséget: „Látom - Képzelem - Érzem”
- Legyünk tudatában, hogy mit mondunk/kérdezünk (és mit nem), miért mondjuk/kérdezzük, és hogyan mondjuk/kérdezzük!
- Tudatosan válasszuk meg a használt szavainkat! (Készüljünk előre, de legyünk rugalmasak közben!)
- Ügyeljünk a kérdezéstechnikára!
- Az ügyfél nyelvét beszéljük!
- Alkalmazzuk az aktív figyelem eszközeit!

Alapelvek

- Kommunikációnkkal erősítsük és ügyfelet, tartsuk fenn az egyenlő viszonyt!
- Egyszerre csak egy kérdést kérdezzünk!
- Hagyjunk időt a válaszadásra!
- Használjuk a csendet! A csend fontos „eszköz” lehet!
- Kérjünk konkrét illusztrációkat és példákat a jobb megértéshez! Használjuk a parafrázist!
- Figyeljünk, megkaptuk-e a választ kérdésünkre!
- Kérdezzük többször, másképp!
- Ne feltételezzük, hogy értjük a választ, ha ez nincs így!

Alapelvek

- Csak akkor konfrontáljuk az ügyfelet, ha nincs más mód, vagy csak különleges célból! A legkevésbé konfrontatív beavatkozással (kérdéssel, megjegyzéssel) indítsuk!
- Kérdezzük meg, jegyzetelhetünk-e! Ha túl bizalmas az információ, ne jegyzeteljünk!
- Megmutathatjuk előre a kérdéslistánkat (el is küldhetjük).
- Készítsünk jegyzeteket megfigyeléseinkről is: az ügyfél reakcióiról, benyomásainkról és érzéseinkről, felmerülő gondolatainkról, egyéb fontos eseményekről, egymás viselkedéséről,

A diagnózis lényege

(Közös) helyzetfeltárás, beazonosítani az:

- Erősségeket,
- Fejlesztendő területeket,
- Támogató erőket,
- Ellenható erőket és akadályokat

Az ellenható erők, akadályok és ellenállások közös fel- és átdolgozása – az erősségekre építve

Az adatgyűjtés

Célja:

- érvényes, megbízható és hasznos információk gyűjtése
- a változással kapcsolatos várakozások felkeltése, elkötelezettség teremtés
- kapcsolatépítés, együttműködő viszony kialakítása

Az adatgyűjtés önmagában is beavatkozás a rendszerbe, ezért**:**

- Figyelj a szimbolikus kommunikációra!
- Fontold meg, milyen várakozásokat keltesz, milyen változásokat generálsz!

Alapkérdések

- Mi van most?
- Hogy működik a rendszer (szervezet / egység / csoport / egyén)?
- Hogy kéne lennie?
- Mi lenne az ideális helyzet, működésmód?
- Miért nincs már most is ez?
- Milyen fontos ellenható erők működnek?
- Minek kéne változnia ahhoz, hogy létrejöjjön az ideális helyzet, működés?
- Ennek milyen akadályai vannak?

Amit nem szabad tenni

- csak kérdezünk
- kérdéseinkkel egy-egy részterületbe megyünk bele (szakértői / koncepciózus kérdések) - „vizsgáztatjuk”, sarokba szorítjuk az ügyfelet
- túlkontrolláljuk a beszélgetés témáját / irányát
- lefolytjuk vagy túlerősítjük az indulatokat
- „nem halljuk meg” a kettős beszédet
- (üzengetés, sértések, összekacsintások)
- nem reagálunk, ha nem válaszolnak
- bevonódunk a belső politizálásba, koalíció
- részévé válunk
- kockáztatjuk az anonimitást