

TARTALOM

SZERZŐI BEVEZETŐ

ELŐSZÓ

- Miért vált elégtelenné a „tudásalapú kompetencia”? – *mert ma nem az számít, mit tudsz, hanem hogy mit veszel észre előbb, mint mások*
 - A bizonytalanság, mint új normálállapot – *és miért azok nyernek, akik nem próbálják megszüntetni*
 - A könyv célja: gondolkodási keretrendszer, nem módszertan – *mert a módszer másolható, a gondolkodás nem*
-

BELSŐ MOTTÓ

0. RÉSZ – AZ ÉRTELMEZÉSI TÉR

- A jelentés születése
- Alapállítások
- A tudás, a megértés és az értelmezés kapcsolata
- Az értelmezési ciklus modellje

0. RÉSZ ZÁRÁSA

I. RÉSZ – A VÁLTOZÓ VALÓSÁG TERMÉSZETE

1. fejezet – A kompetencia rejtett válsága

- Miért nem működnek a klasszikus modellek? – *mert a legtöbb helyzet ma már nem ismétlődik, hanem átalakul*
- A „mit tudsz?” korszak vége – *és miért a gyors értelmezés vált versenyelőnyvé*
- A teljesítmény új meghatározása – *nem output, hanem adaptációs sebesség*

2. fejezet – A komplexitás felemelkedése

- Egyszerű rendszerek vs. komplex rendszerek – *és miért a legtöbb vezető még mindig egyszerűként kezeli a komplexet*
- Nemlinearitás és visszacsatolás – *amikor egy kis döntés aránytalan következményeket hoz*
- Miért tűnik minden „zavarosnak”? – *mert egyszerre túl sok logika fut párhuzamosan*

3. fejezet – A káosz és a komplexitás félreértése

- Kontrollálhatatlan, vagy csak érthetetlen? – *és miért rossz reflex mindenre kontrollt tenni*
- A kezelhetőség illúziója – *a legtöbb „biztos terv” valójában narratív biztonság*
- Rossz problémadiagnózis következményei – *mert hibás keretben a jó döntés is rossz lesz*

4. fejezet – Az ismeretlen ismeretlen

- A tudás három szintje – *és miért a legnagyobb veszteség a nem-látott kockázat*
- Vakfoltok a döntéshozatalban – *mert a legfontosabb tényezők gyakran nincsenek a térképen*
- Amit nem is kérdezőnk – *és ez dönti el, hogy nyerünk vagy veszítünk*

II. RÉSZ – AZ ÉRTELMEZÉS, MINT KOMPETENCIA

5. fejezet – Mit jelent az értelmezési képesség?

- A jelentésképzés alapmechanizmusai – *mert a döntések nem adatból, hanem jelentésből születnek*
- Miért nem az adatok döntenek? – *hanem az, amit az adatok „jelenteni látszanak”*
- A valóság, mint konstrukció – *és miért ugyanazt a helyzetet teljesen másként látják a vezetők*

6. fejezet – Tények és értelmezések szétválasztása

- Objektivitás határai – *és miért veszélyes azt hinni, hogy „csak a tények számítanak”*
- Narratívák szerepe – *mert az emberek nem adatokat, hanem történeteket követnek*
- Hogyan lesz az információból döntés? – *azon keresztül, amit közben elhiszünk róla*

7. fejezet – Értelmezési keretek (frames)

- A láthatatlan struktúrák ereje – *mert a keret erősebb, mint az információ*
- Hogyan határozza meg a keret a választ? – *már mielőtt a kérdés elhangzik*
- Keretütközések szervezeti szinten – *amikor mindenki „igazat mond”, mégsem értik egymást*

8. fejezet – Többértelműség kezelése

- Ambiguitás, mint alaphelyzet – *mert a tisztaság ritka, a bizonytalanság állandó*
- A korai lezárás problémája – *amikor a gyors válasz megöli a jó döntést*
- Több hipotézis fenntartása – *mert a jó gondolkodás nem választ, hanem tart*

III. RÉSZ – MŰKÖDÉS BIZONYTALANSÁGBAN

9. fejezet – Döntés, mint ideiglenes értelmezés

- A döntés új definíciója – *nem végleges igazság, hanem ideiglenes irány*
- Iteráció és korrekció – *mert a jó döntés nem egyszer születik, hanem többször*
- A „helyes döntés” mítosza – *és miért a gyors korrekció fontosabb*

10. fejezet – Mintázatok felismerése komplex rendszerekben

- Gyenge jelek értelmezése – *mert a jövő ritkán hangos, inkább suttor*
- Rendszerszintű gondolkodás – *nem eseményeket, hanem összefüggéseket látni*
- Nemlineáris következmények – *amikor a kis hibák nagy változást okoznak*

11. fejezet – Az értelmezési rugalmasság

- Mentális modellek újraírása – *mert a régi modellek gyakran láthatatlanul hibásak*
- Kognitív rigiditás és adaptivitás – *és miért a rugalmasság a valódi erő*
- Gyors újraértelmezés képessége – *a túlélési kompetencia modern környezetben*

12. fejezet – Az ismeretlen kezelése

- Amit nem lehet előre látni – *és miért erre kell felkészülni, nem a konkrét jövőre*
 - Stratégia hiányos információ mellett – *nem tökéletes terv, hanem robusztus működés*
 - A bizonytalanság elfogadása, mint kompetencia – *nem gyengeség, hanem versenylőny*
-

IV. RÉSZ – SZERVEZETEK ÉS ÉRTELMEZÉSI RENDSZEREK

13. fejezet – Szervezetek, mint értelmezési hálózatok

- A közös valóság kialakulása – *nem adott, hanem folyamatosan gyártott*
- Informális jelentésrendszerek – *a „valódi működés” mindig a szabályok alatt van*
- Kultúra, mint interpretációs rendszer – *nem értékek, hanem értelmezési minták*

14. fejezet – Konfliktusok mélystruktúrája

- Nem feladat, hanem jelentésütközés – *a viták többsége nem tényekről szól*
- Miért nem értik egymást a csapatok? – *mert nem ugyanabban a valóságban élnek*
- Rejtett értelmezési eltérések – *amiket senki nem mond ki, mégis mindenki követ*

15. fejezet – A vezető, mint értelmezés-képző

- A keretezés felelőssége – *a vezető nem csak dönt, hanem valóságot definiál*
- Jelentés stabilizálása – *amikor mindenki bizonytalan, valaki kijelöli a jelentést*
- Vezetés bizonytalan környezetben – *nem kontroll, hanem értelmezési irányadás*

16. fejezet – Szervezeti döntések komplexitása

- A döntések mögötti láthatatlan logika – *amit ritkán írnak le, de mindig jelen van*
- Politika, kultúra és értelmezés – *a formális döntés csak a felszín*
- Miért „logikus” a rossz döntés? – *mert a logika mindig keretfüggő*

V. RÉSZ – AZ ÚJ KOMPETENCIA INTEGRÁLÁSA

17. fejezet – Az értelmezési kompetencia fejlesztése

- Hogyan tanulható a jelentésképzés? – *nem tananyagként, hanem gondolkodási edzésként*
- Gyakorlatok és gondolkodási tréningek – *mert ez nem információ, hanem izom*
- Kognitív minták újrastrukturálása – *a régi reflexek tudatos felülírása*

18. fejezet – Személyes működési modell

- Egyéni interpretációs stílusok – *mindenki másképp torzítja a valóságot*
- Erősségek és torzítások – *és miért ugyanaz lehet előny és veszély is*
- Tudatos értelmezési stratégia – *nem ösztön, hanem fejlesztett működés*

19. fejezet – Szervezeti alkalmazás

- Hogyan épül be a mindennapi működésbe? – *nem projektként, hanem alaplogikaként*
- Tréning, vezetés és kultúra – *amikor a gondolkodás lesz a rendszer*
- Átmenet a tudásalapú modellből – *és miért ez a valódi versenyváltás*

20. fejezet – A jövő kompetenciái

- Mit jelent kompetensnek lenni egy komplex világban? – *nem tudni többet, hanem jobban látni*
 - A „tudás” új szerepe – *háttér, nem döntési alap*
 - Az értelmezési tér – *ahol a döntések megszületnek*
 - Az értelmezés, mint alapkompétencia – *a jövő alapműködése*
-

Záró fejezet – A valóság nem adott, hanem értelmezett

- A végső konklúzió – *és miért nincs végső konklúzió*
 - Mi marad, ha minden bizonytalanná válik? – *az értelmezési képesség*
 - Az értelmezés, mint túlélési és működési képesség – *a modern világ alapkompétenciája*
-

Epilógus – egy új gondolat kezdete

Utószó – a szerző búcsúja az olvasótól

Függelék – A könyv mögötti gondolati modell – az elméleti háttér és a modell összefoglalása

A szerzőről