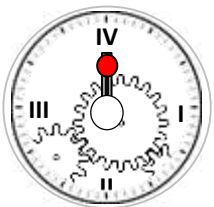


DÖNTÉSTÁMOGATÁS

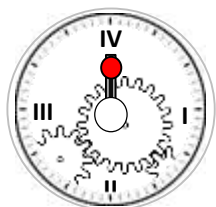
Rostás Zoltán

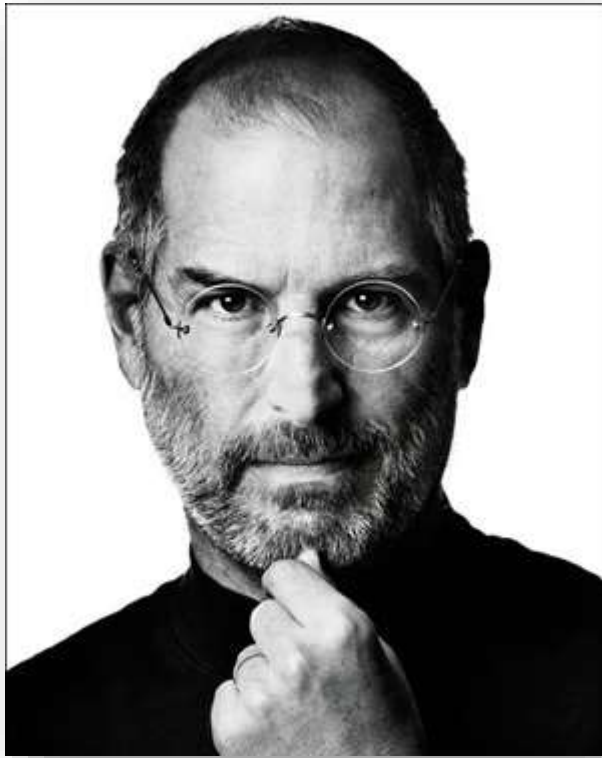
Gianni Galassi



**Photo credits:
Gianni Galassi**

<http://giannigalassi.typepad.com/>



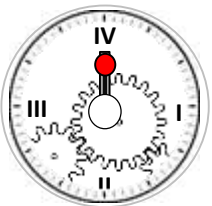


“Most people make the mistake of thinking design is what it looks like...

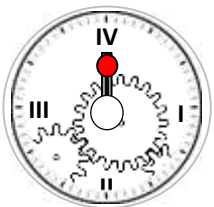
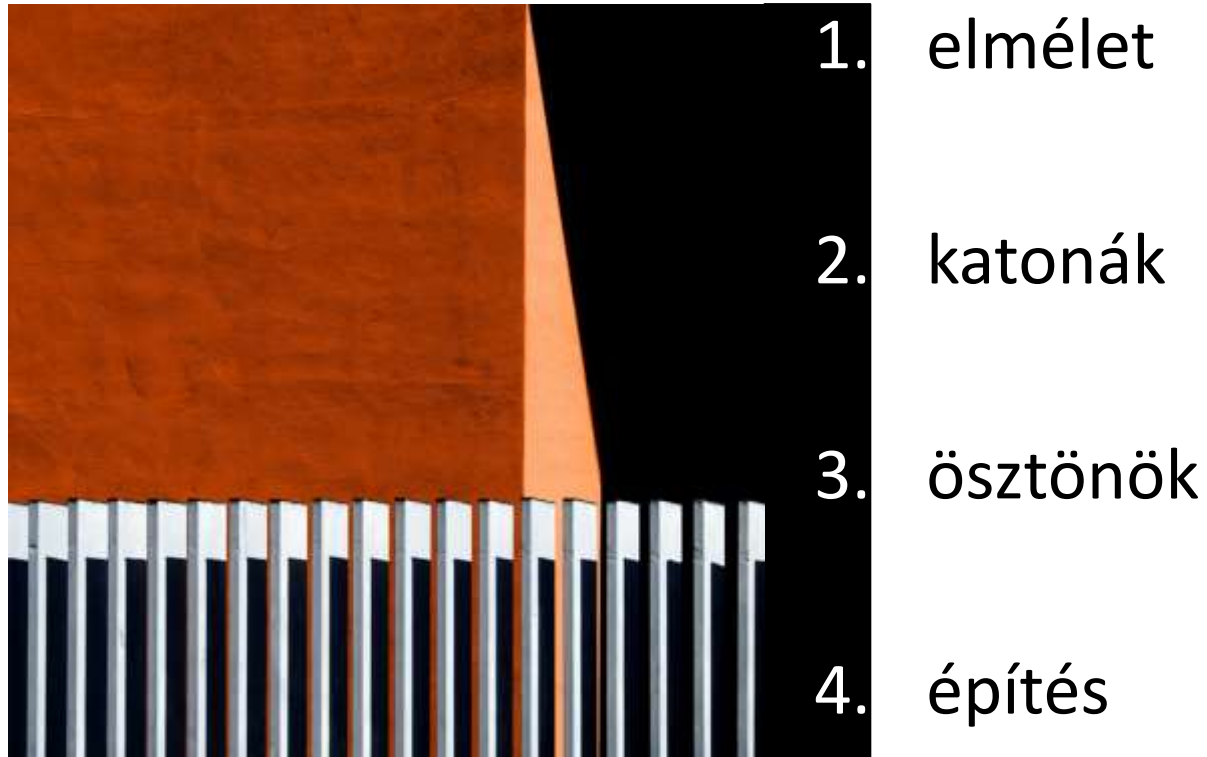
It's not just what it looks like and feels like.

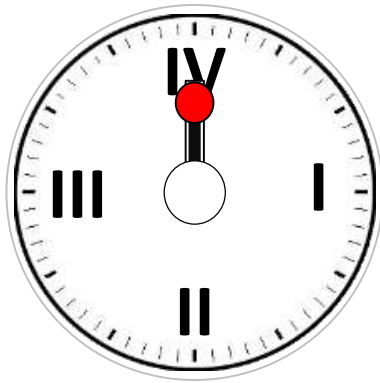
Design is how it works.

(Steve Jobs)



A döntéstámogatás néhány területe





1st part

THEORY

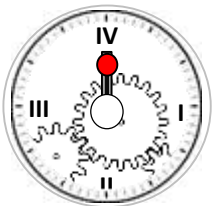
Tudomány

mérés

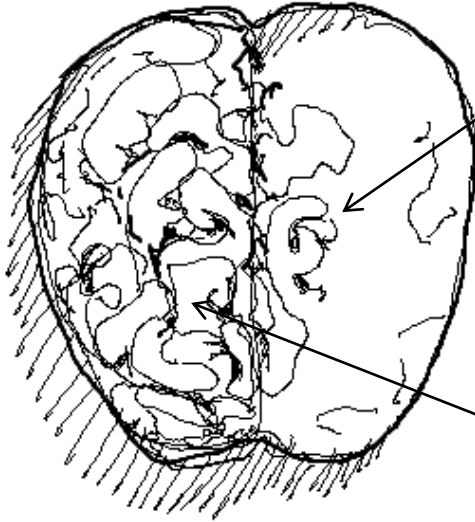
rendszerzés

racionális leírás

érzelemmentes elemzés

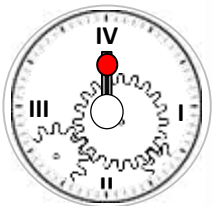


Hogyan döntünk...



Elméletileg: bal agyfélteke
(racionalitás, tudás,
információk...)

Megfigyelések alapján: a jobb
oldallal (érzelmek, lelkesedés,
hitek, stb.)



A „kuoros” esete a
Metropolitan Museum-ban

The theory of rational D

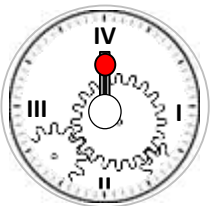


Descartes and the Enlightenment Era

Herbert Simon and the Universal Problem Solving Model

James G. March and the insufficient attention theory

Mathematical modelling and computing softwares

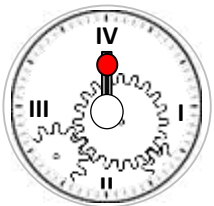


The theory of emotional D

Survivors, witnesses and warriors experiences

Scientific researches about the behavior in unexpected situations

Malcolm Gladwell's and Johann Lehner's systematic researches – stories about the non-rational decisions (some „oral history” method)



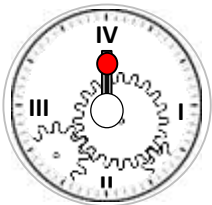
Visuality – the historical approach



War and battles,
fire-protection of towns,
shipping and sailing, etc.

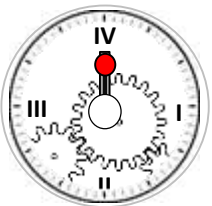


mass education: the Bible on
the wall of the church – a
cartoon for the people



DÖNTÉSTÁMOGATÁS SZAKMAI TERÜLETEI

1. a probléma (gond) – a felismerés útja
2. hozzáállás (a döntéstámogatás pszichológiája)
3. a döntési folyamat modelljei
4. a problémamegoldás történeti iskolái
5. döntési módszerek csoportosítása
6. a valószínűség szerepe
7. az információ szerepe
8. csoportos döntéshozatal
9. a számítástechnika a döntéstámogatásban
10. a mérés problémája
11. néhány módszer felsorolása



döntési helyzetek

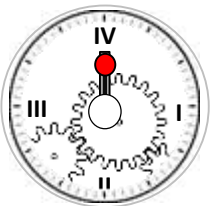
bizonyosság

kockázat

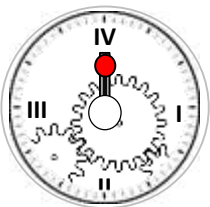
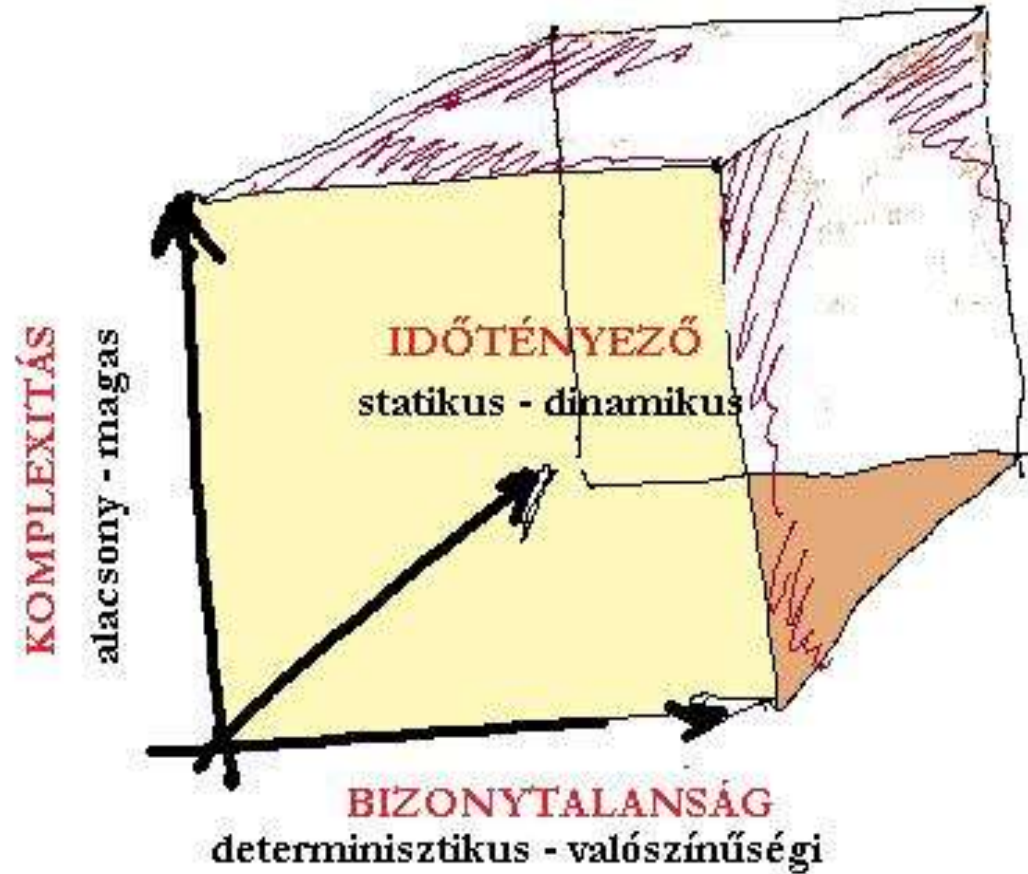
bizonytalanság

konfliktus

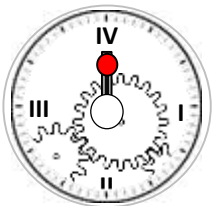
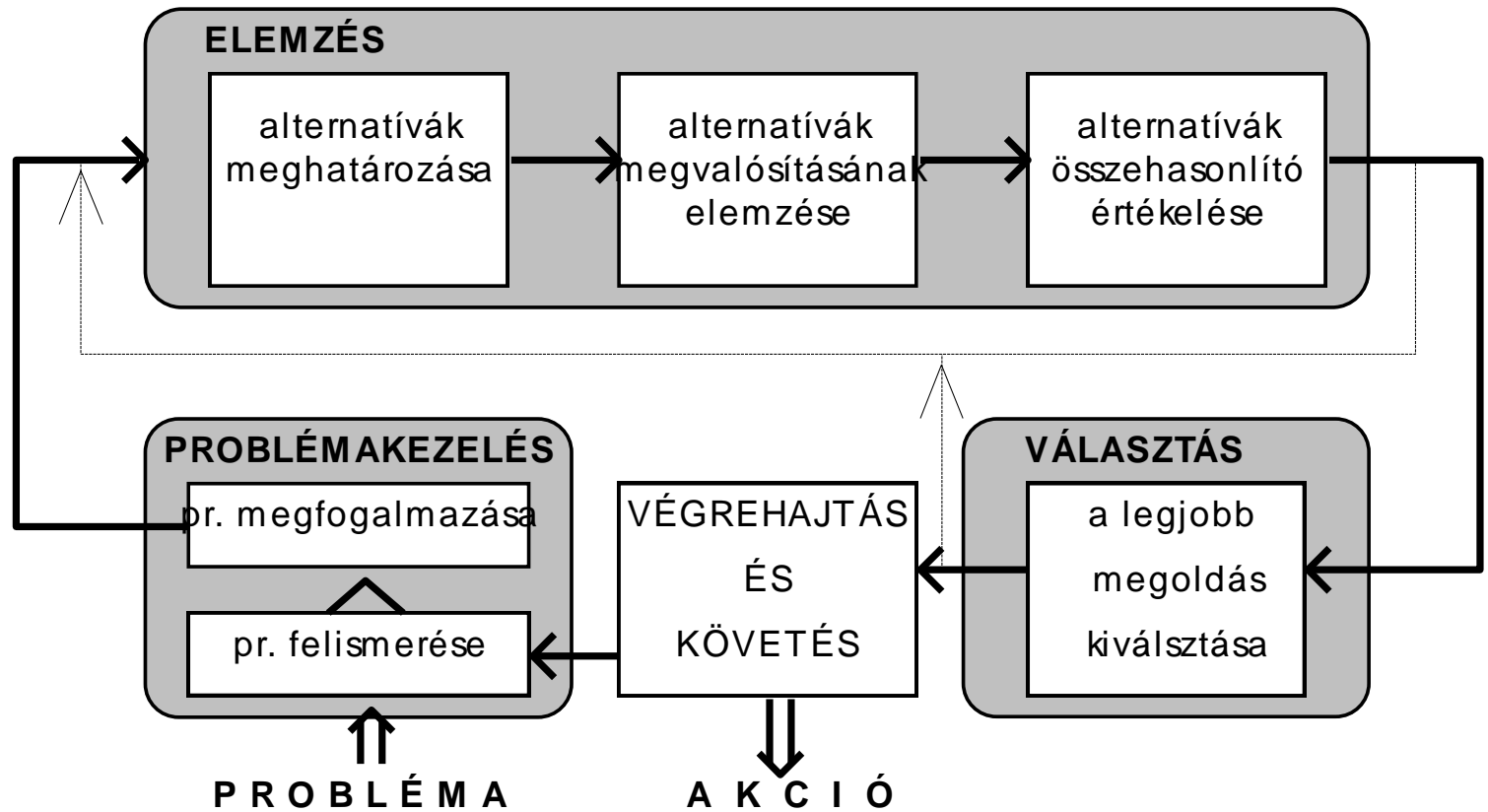
egyéni vs. csoportos döntéshozatal
mérhető vagy mérhetetlen eredmény
jól vagy rosszul strukturált probléma



Howard-féle problémater



döntési modellek (Humphrey)

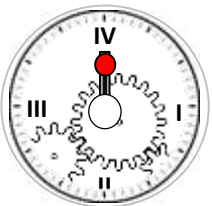


döntéstámogatási iskolák

I. a klasszikus liberalizmus

homo economicus előíró iskola

a klasszikus közgazdaságtan modelljei,
pl. a kereslet-kínálat függvények, stb.

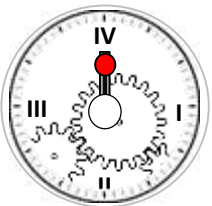


döntéstámogatási iskolák

II. a modern liberalizmus

homo probabilis **leíró iskola**

jáékelmélet,
a Pareto-optimum,
az entrópia és a nyitott rendszerek elmélete,
a pszichológia, a szociológia és a politika
a döntéshozatalban

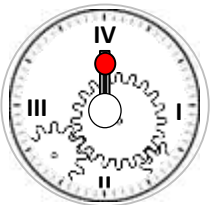


döntéstámogatási iskolák

III. napjaink

homo erraticus döntéstámogató iskola

a **motiváció**, a **pszichológiai drive-ok**,
az irracionalitás, a multiracionalitás fogalmai,
a szemantika, biológia, pszichoanalízis,
evolúciós- és kommunikációs elméletek,
stb.



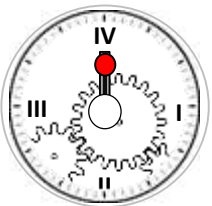
Herbert Simon 1.

a korlátozott racionalitás elmélete

problémamegoldás =

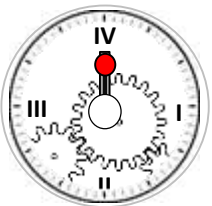
állapot- és eljárásleírás együttese

jól és rosszul strukturált problémák



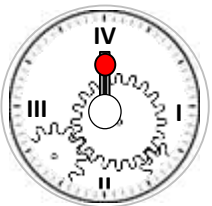
Herbert Simon 2.

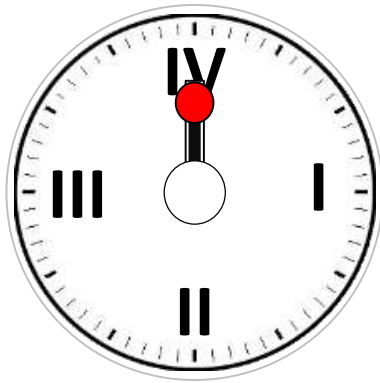
„Így az építész a tervezési folyamat minden szakaszában olyan probléma megoldásán fáradozik, amely kezdetben esetleg rosszul strukturáltnak számított, de amely – bizonyos összefüggéseknek az emlékezetből való felidézése révén – hamarosan jól strukturált problémává alakul át. ... kicsiben ugyan jól strukturált, de nagyban már rosszul strukturáltnak számít.”



Herbert Simon 3.

*„... Az építész számára kezdetben csupán a ház megtervezése jelenti az egyedüli problémát. ... Ügyfele föltehetően közölte már bizonyos kívánságait... és valószínűleg azt is megmondta, hogy az adott célra mennyit tud költeni. **Az építész ez utóbbit először többnyire beszorozza 1,5-del vagy 2-vel és csak utána fogadja el korlátozó feltételként...** Minél híresebb az építész, az ügyfélnek annál kevesebb az esélye arra, hogy ő szabhassa meg a korlátozó feltételeket.”*

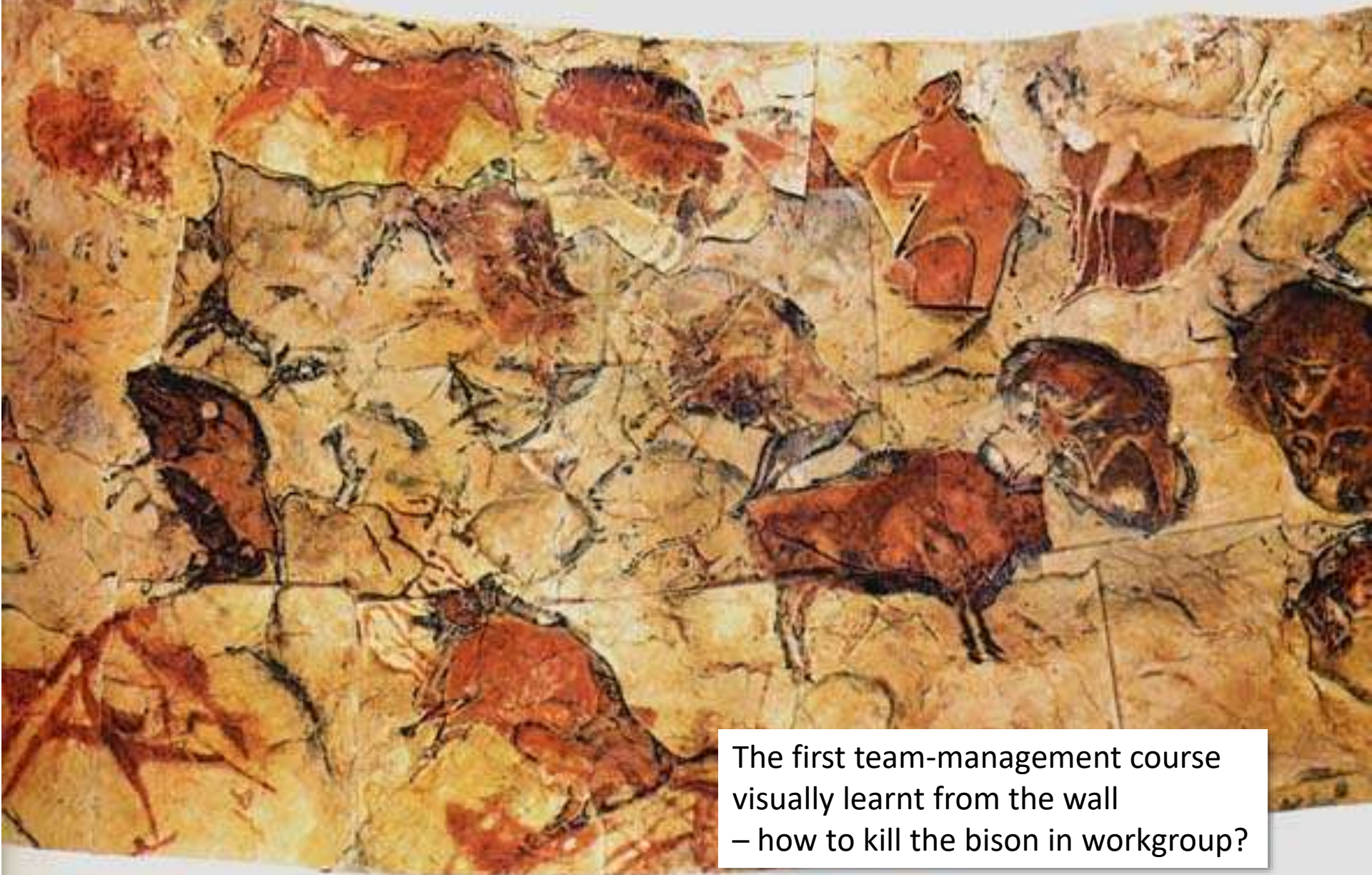




2nd chapter

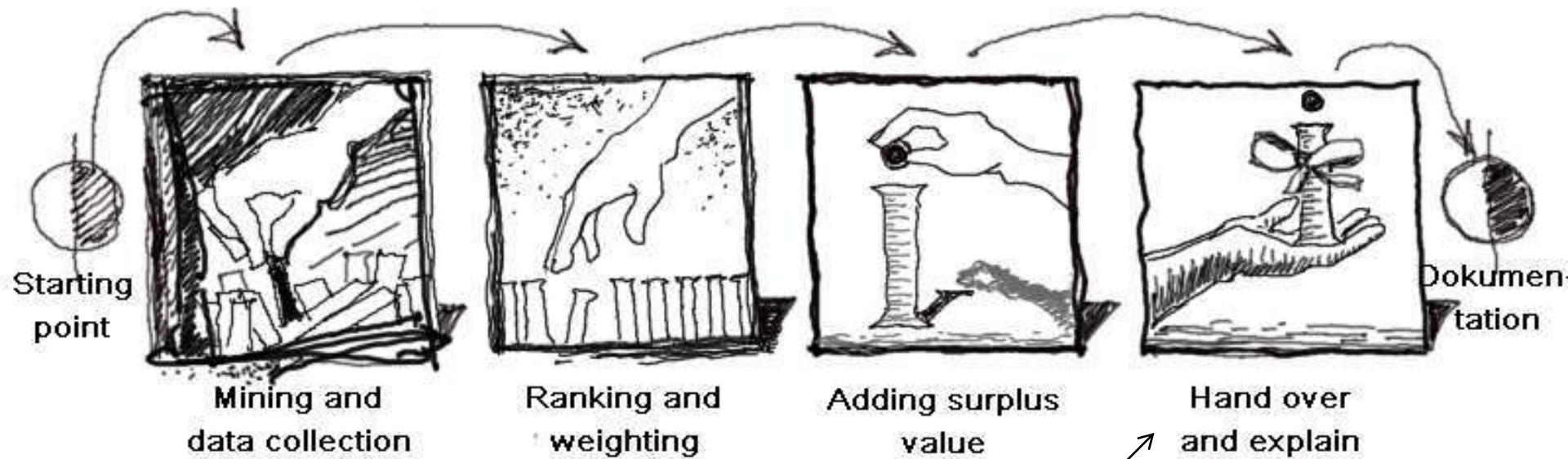
THE PROCESS

The Altamira Cave

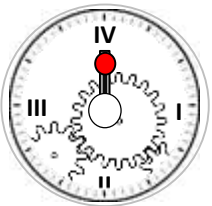


The first team-management course
visually learnt from the wall
– how to kill the bison in workgroup?

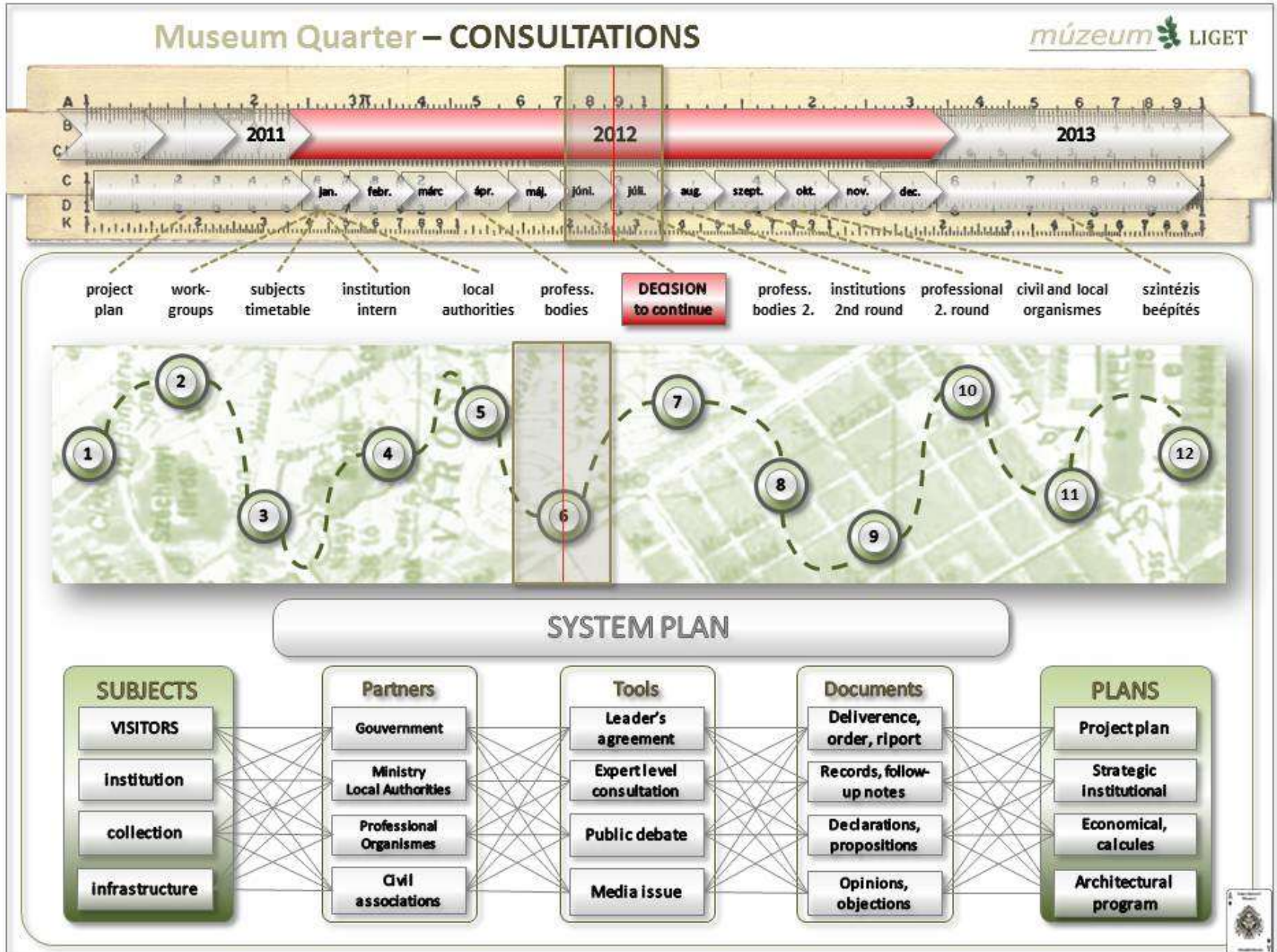
The decision preparation process



We are there



Project flow diagram





permanent exhibition – subjects and experience pathways

ARCHITECTURE

A. settlement, landscape, ecology



B. function, type, use



C. material technology



D. forme, style, motif



DIFFERENT SUBJECTS and PATHWAYS



CULTURE

I. architects, artists, owners



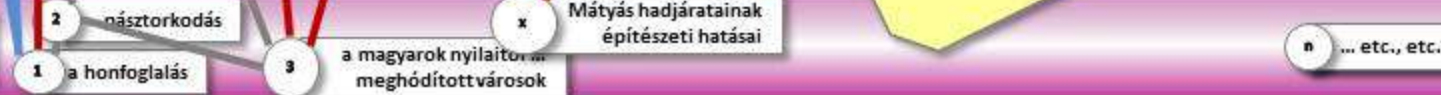
II. object, design, lifestyle



III. music, literature, etc.

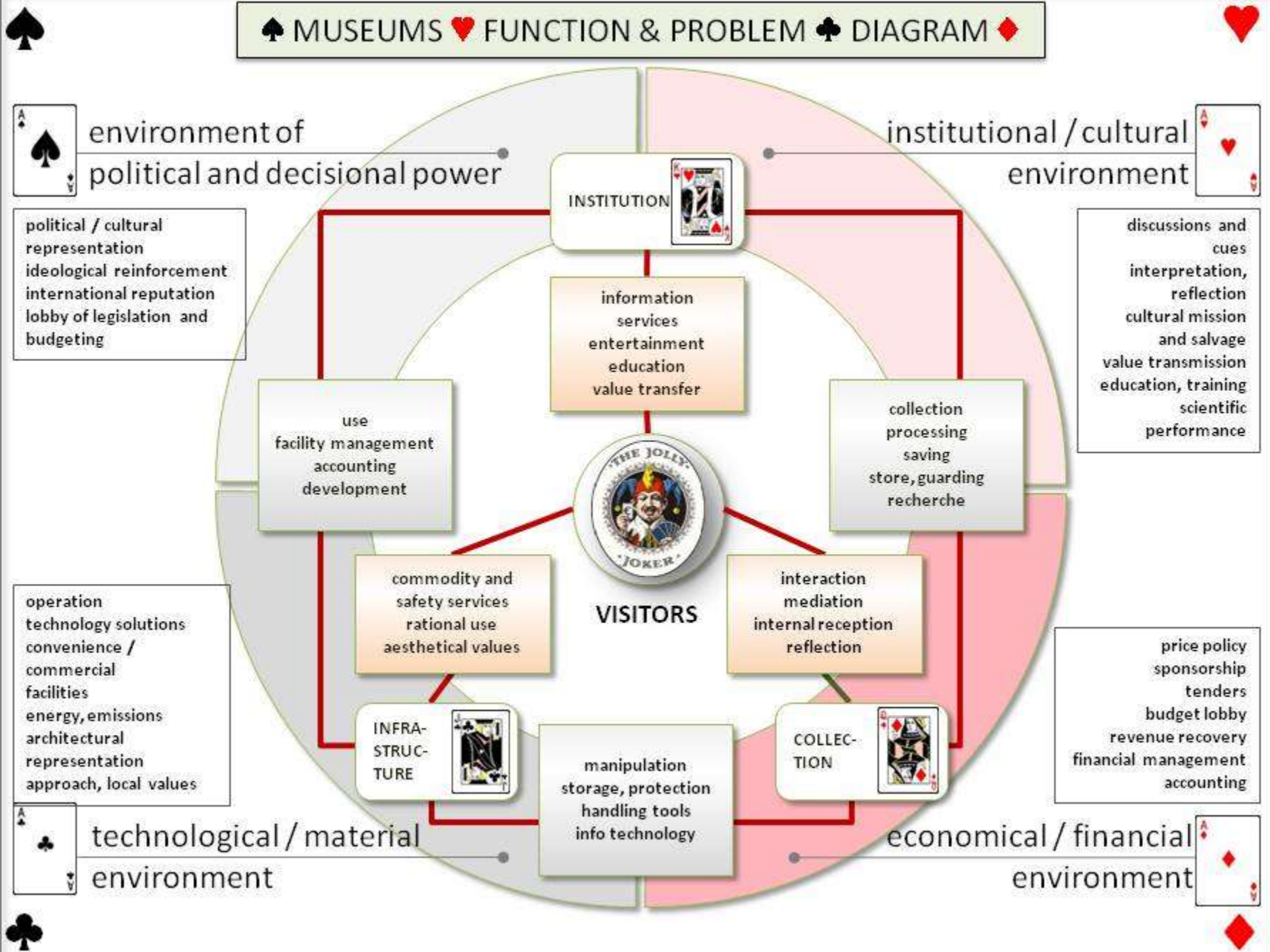


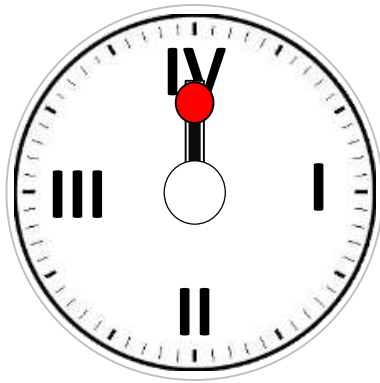
IV. politics, economy, wars



PROPOSAL FOR A SYSTEM PLAN – TO FINALISE BY THE CURATORS

♠ MUSEUMS ♥ FUNCTION & PROBLEM ♣ DIAGRAM ♦



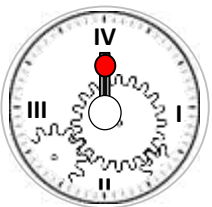


3rd chapter

EXAMPLES

“A velencei mestert kérdik,
miért éppen ilyen meg ilyen
nagyágúak a képei. Két oka
van ennek: *egy*: ez az az arány,
amely legjobban megfelel Isten
és ember lehetséges
párbeszédének, *kettő*: ekkorát
rendelt a herceg.”

(Esterházy Péter - Írások)

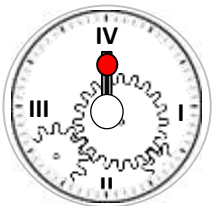
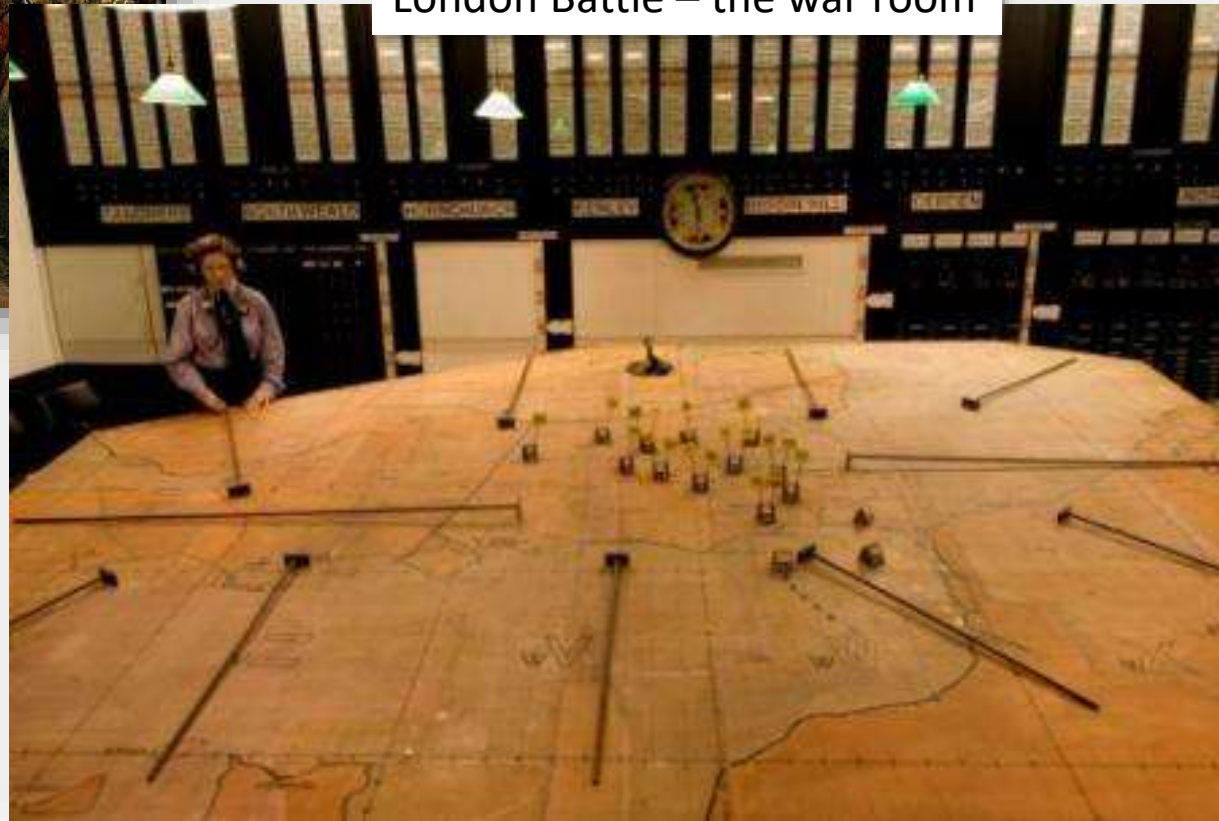


Historical examples: the war



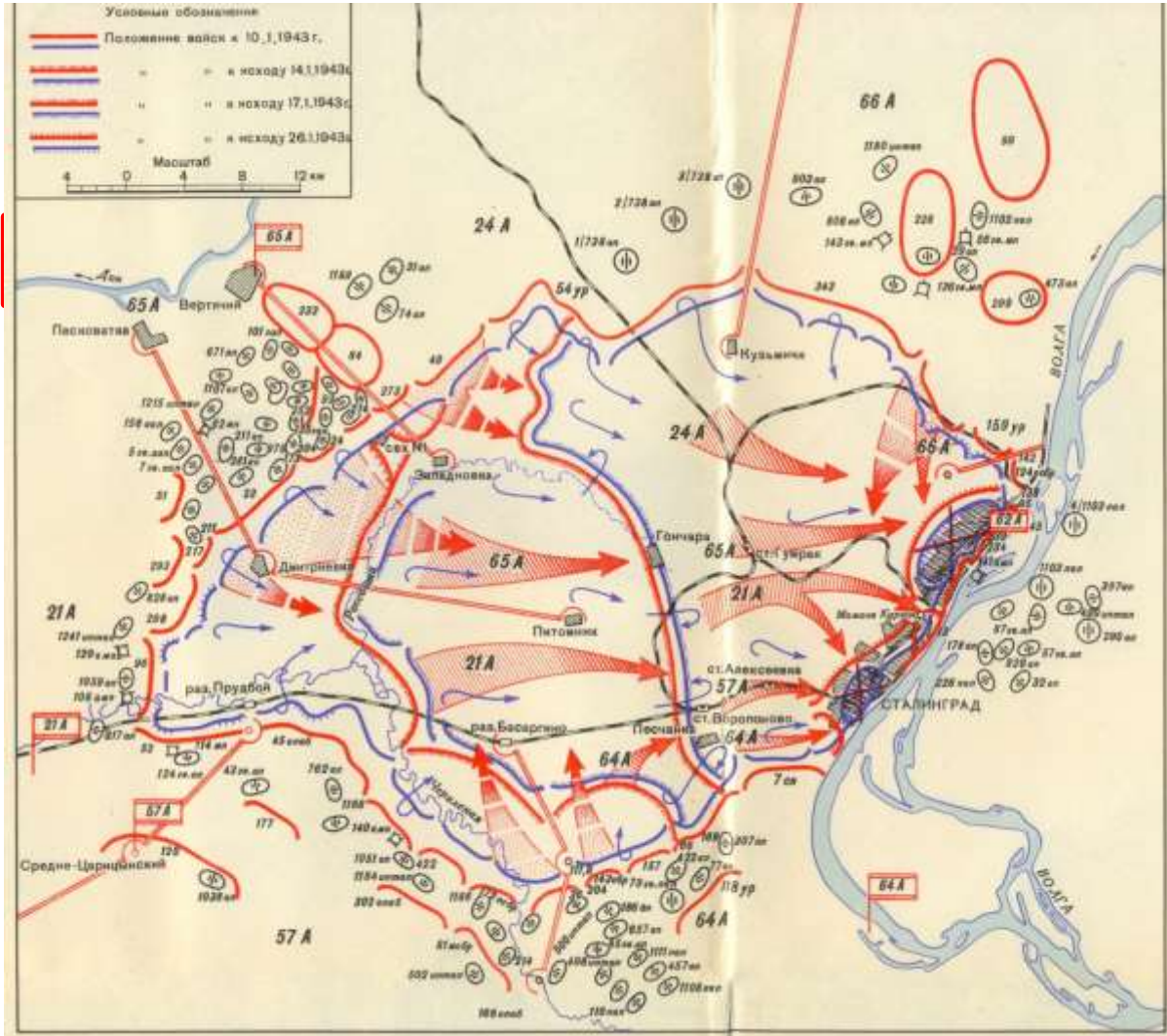
Napoleon at battle

London Battle – the war room



Carl von Clausewitz

A háború a politika folytatása más eszközökkel...



Döntés vészhelyzetben: a hadvezetés művészete

Az embereket bölcsen vagy ostobán, így vagy úgy – de vezetni kell... („Goodluck” Jack kapitány)

Az U-572 esete

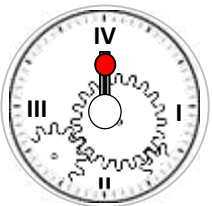
ki érett a parancsnokságra?

szabad-e nem tudni?

teoretikusok: Szun-ce, Macchiavelli, Jomini, Douhet, Guderian, Liddel-Hart, etc.

„szakmabeliek”: Hannibál, Nagy Sándor, Nagy Frigyes, Napoleon, Görgey, Rommel, Eisenhower, Patton, Leight-Mallory, Harris, Nimitz, Zsukov, etc.

Napoleon, Clausewitz, és B.L. Montgomery példái



Bonaparte Napoleon

Ne szakítsd félbe az ellenséged, mikor éppen hibát követ el.

Amelyik hadvezér ütközet előtt túl sokat törődik a tartalékokkal, azt biztosan legyőzik.

Egy népet csak úgy lehet vezetni, ha jövőt mutatunk neki. A vezető: reménységmondó.

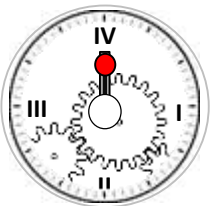
A legnagyobb erkölcstelenség az, amikor valaki olyan dologba fog, amihez nem ért.

Hozzászoktam ahhoz, hogy három vagy négy hónappal előre kigondoljam, mit is fogok tenni, számításaim alapjává a lehető legrosszabb helyzetet tettem.

Sok jó tábornok van Európában, de ők túl sok mindenre figyelnek egyszerre. Én csak egy dolgot látok, nevezetesen az ellenség főszeregét. Megpróbálom szétzúzni, miközben abban bízom, hogy a másodlagos jelentőségű ügyek maguktól is megoldódnak.

Egy csatát elveszíthetek, de egy percet sohasem.

Háborúban a dolgok háromnegyede a személyes jellemem és kapcsolatokon múlik, az emberanyag és az anyagiak egyensúlya csak a fennmaradó negyed szempontjából számít.



Egy magyar teoretikus: Julier Ferenc vk. ezredes

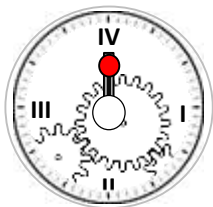
A hadvezér a más szakok kiválóságaitól abban különbözik, hogy míg utóbbiak a maguk békés foglalkozású szakmájában ismert, pontosan körülírható mennyiségekkel és erőkkel számolnak, vagy az ismeretlen ismertek alapján keresik, addig a hadvezér a nyugodt békehangulattól gyökeresen elütő háborús légkörben dolgozik és emellett számvetéseinek vagy **haditervének alapját oly anyagi és szellemi természetű mennyiségek és értékek alkotják, melyek mindig bizonytalanok, vagy ha egyszer bizonyosak is voltak, folytonosan változnak.**

A háború nehéz légköre a **veszélyből, a bizonytalanságból, a súrlódások tömegéből és a kiszámíthatatlan véletlenekből** tevődik össze.

A súrlódások nagy tömege nem annyira fizikai okokban, hanem inkább **lélektani erők sokszor kiszámíthatatlan hatásában** gyökerezik. Ezeket az erőket a háborús veszély tudata szabadítja fel.

Ez megköveteli, hogy a hadvezér haditervét állandóan a valóságos helyzetnek megfelelően módosítsa. A hadvezértől tehát ötletességet és szellemi ruganyosságot várunk.

Ezeket a szabatoság kedvéért úgy fejezhetjük ki, hogy a vezér tehetsége a **haditerv kidolgozásában és végrehajtásában, a véletlenek és súrlódások okozta zavarok legyőzésében**, a haderő nagysága, anyagi és erkölcsi erejéből adódó minősége döntenek a siker felől.

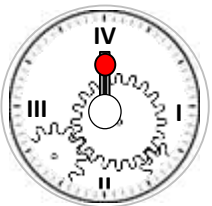


B.L.Montgomery („Monty”)

"A vezető az az ember, akiben megvan az a képesség, hogy másokkal megtettesse azt, amit azok nem akarnak megtenni, sőt még szívesen is tegyék."

- Hajlandó-e döntéseket hozni, vállalva értük a teljes felelősséget és a kockázatot, ahol szükség van rá?
- Hajlandó-e hatáskört átruházni és decentralizálni, miután előzőleg egy olyan szervezetet hozott létre, amelyben a döntés bizonyos gyújtópontjai léteznek, úgyhogy a vezető terve simán és gyorsan végrehajtható legyen?
- **A "döntés" kérdése létfontosságú.** A modern irányzat az, hogy kerüljük el a döntéseket és húzzuk-halasszuk a dolgot abban a reményben, hogy a végén majd minden megoldódik. A katonai vezetősámára az egyetlen irányelv a döntés a cselekvésben és józanság a válságban.
- Az alárendeltekkel *ötletek gyűjtése* céljából tartott megbeszélés a gyenge parancsnok mentsvára.
- De ha meg tudjuk nyerni embereink együttérzését és bizalmát, s ha úgy érzik, hogy legjobb érdekeik biztonságban vannak kezünkben, akkor felmérhetetlen kincs van birtokunkban, és a legnagyobb eredmények elérése is lehetséges.

Nagyon világosan kell gondolkoznia és **ki kell tudnia válogatni a döntő tényezőket a jelenségek tömegéből, amelyek minden dologra ráakódnak.**



ösztönös döntési helyzetek

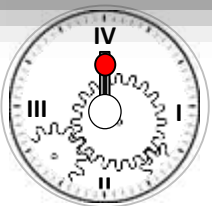


szerelem, szex
háború

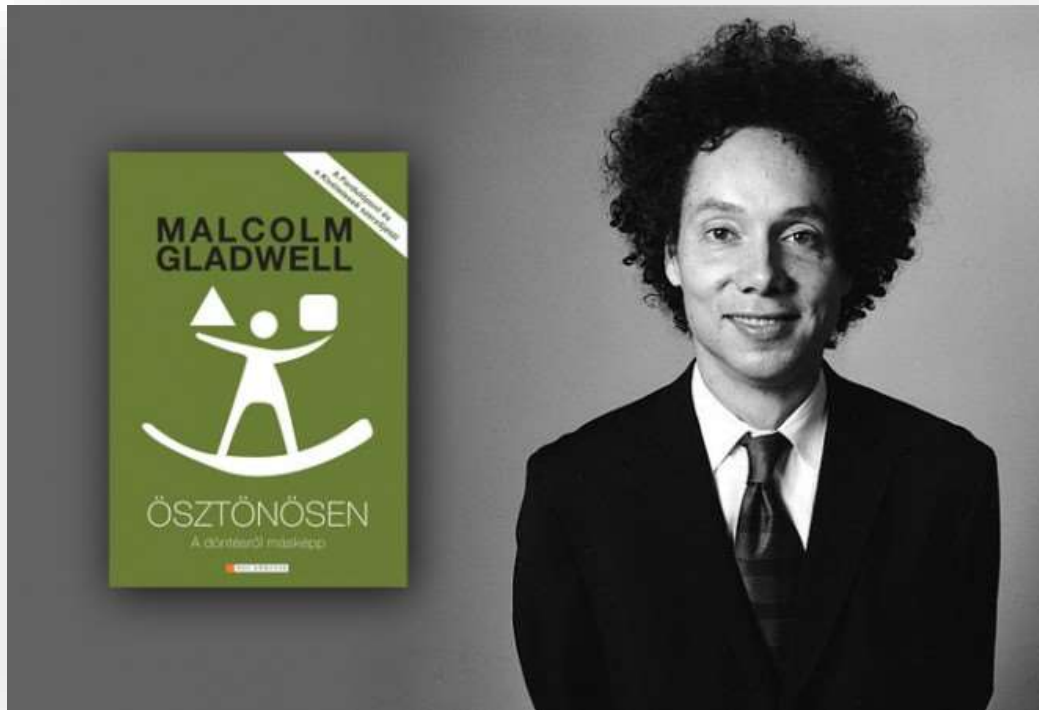


kiélezett
(sport)teljesítmény
flow állapot
(Csíkszentmihályi M.)
veszélyhelyzet

van-e esélyünk, hogy jól
döntsünk?

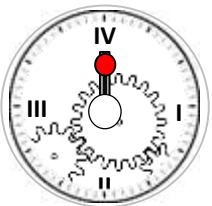


ösztönös döntési helyzetek



nem jobb-e a
megfontolt,
tudományosan
megalapozott döntés?

irodalom általában -
M.Gladwell: Ösztönösen
(HVG, 2005)



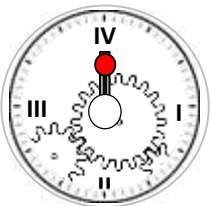
Alapgondolatok

„Az agy akkor működik a leghatékonyabban, ha a magas szintű, kifinomult gondolkodás helyett a döntéshozatali folyamat nagy részét átengedi a tudatalattinak, ahogy a modern utasszállítók is képesek ...

„tudatos” pilóta helyett robotpilótával repülni.” (T.D. Wilson)

A nagyon gyorsan hozott döntés épp olyan jó lehet, mint a gondosan, hosszas mérlegelés után hozott... (M. Gladwell)

a lényeglátás (thin slicing) kifejlesztése és gyakorlása



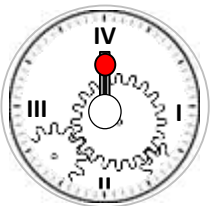
Példák

Német rádiósok morze-jelei

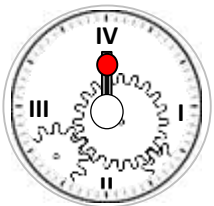
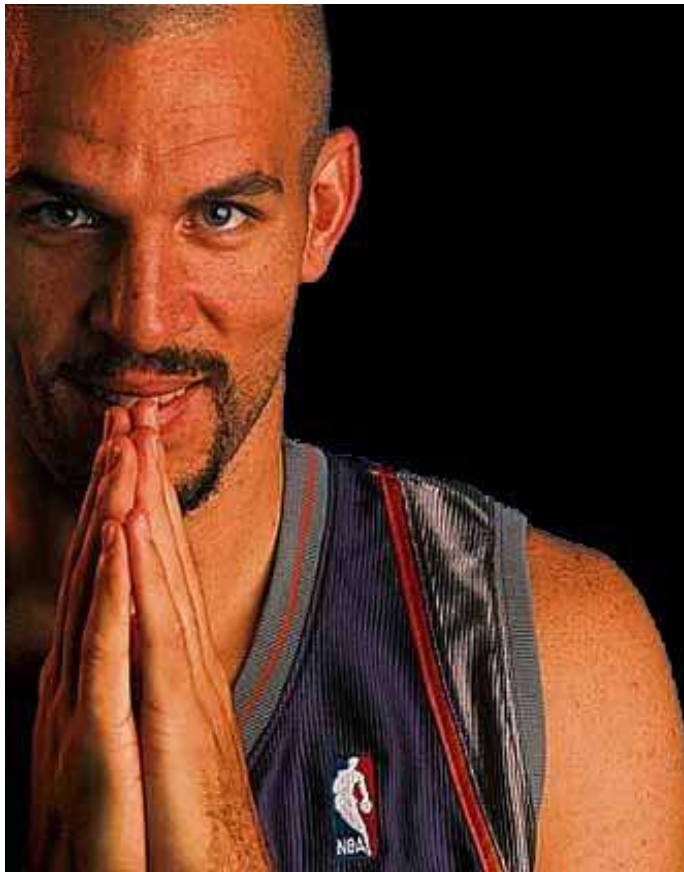
A házassági apokalipszis négy lovasa (védekezés, időhúzás, kritika és lekicsinylés) –
Gottmann megfigyelései

Rapid randi rendszer – 5 perces menetek...

A férfiak és a magasak jobban keresnek vezetői állásban, mint az alacsonyok és a nők - az előítéletek jók vagy rosszak?

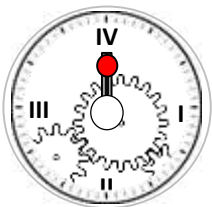


Jason Kidd



Példák

A kürtös



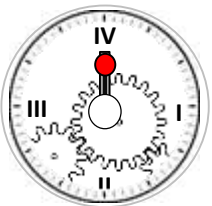
Az építészek szerencséje

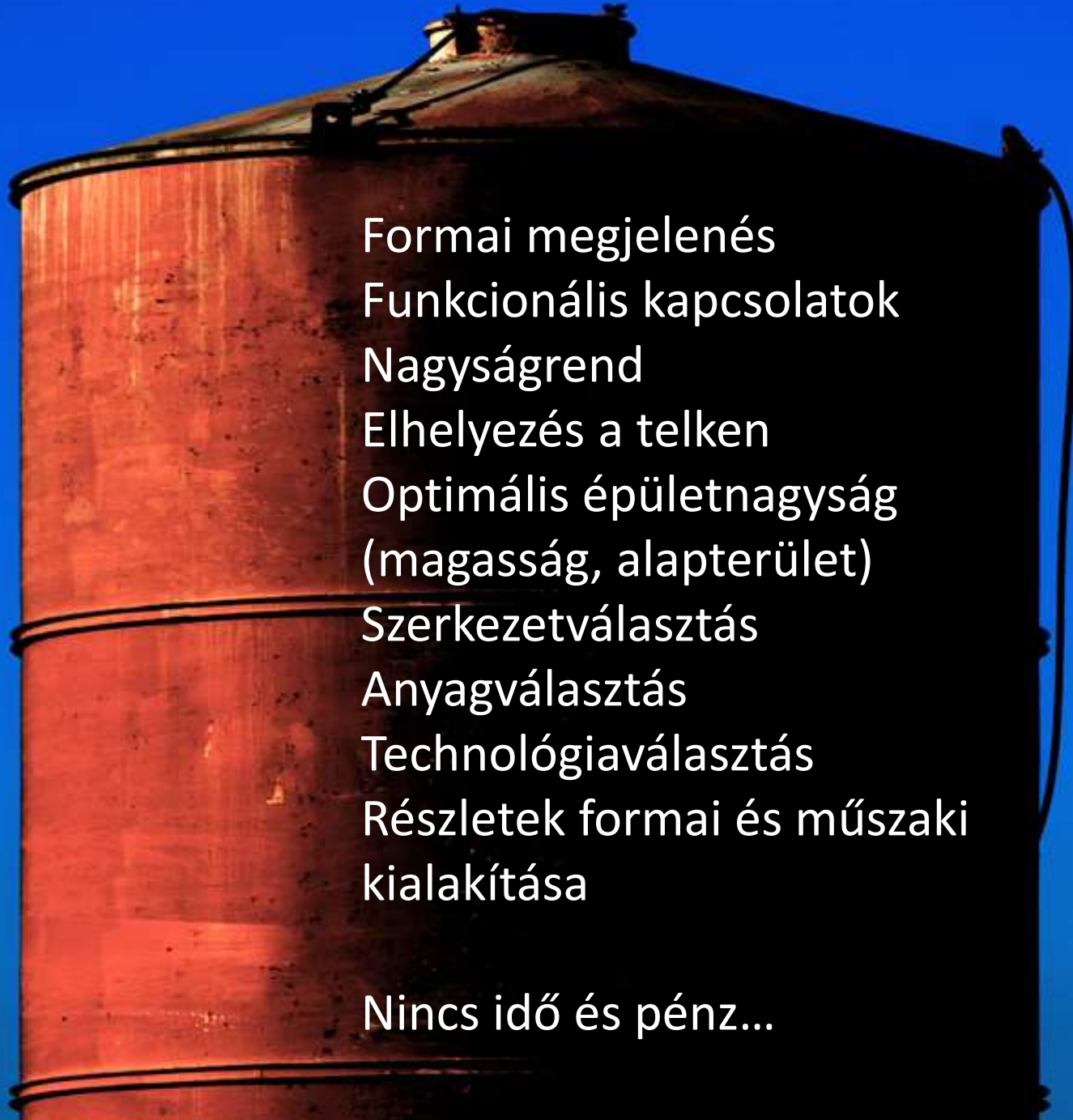
Louis Cheskin kísérletei az érzelem-
átvitelről

margarin, brandy, 7Up

*„Az emberek többsége tudat alatt nem
tesz különbséget a termék és a
csomagolás között.”*

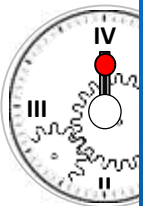
Amikor a csomagolás több mint a termék:
az ortodox műemlékvédelem
rugalmatlansága





Formai megjelenés
Funkcionális kapcsolatok
Nagyságrend
Elhelyezés a telken
Optimális épületnagyság
(magasság, alapterület)
Szerkezetválasztás
Anyagválasztás
Technológiaválasztás
Részletek formai és műszaki
kialakítása

Nincs idő és pénz...



Beruházási dilemmák - döntések

Meghökkenítő vagy környezetbe símuló

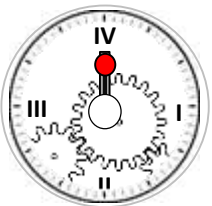
Magas költség vagy olcsó épület

Építési költség vagy élettartam-költség

Teljes beépítés vagy több lépcsős fejlesztés

Új épület/telek vagy meglévő felújítása/beépítése

Egyáltalán: kell-e építeni, vagy más módon oldható meg az adott probléma?



Big Builders: French Presidents



De Gaulle



Le Président POMPIDOU, alors Premier Ministre, examine, en présence de MM. JOXE, GUICHARD et DELOUVRIER, la n...
Jean BERTIN (mai 1965).

Pompidou



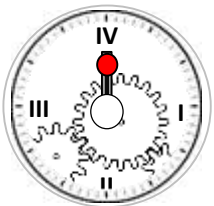
Giscard d'Estaing



Chirac



Sarkozy



***Why the political decisions are
more instinctual than rational?***

H. Simon and J.G. March about
the defects of the high-level
decision making:

lack of time

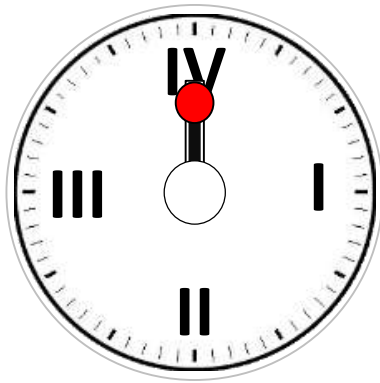
lack of deep comprehension

having different priorities as the
professionals

... because of a highly
complicated (sometimes
adversary) circumstances

where is no „the right“ but the
„relatively not worst“ solution





4th chapter

SUMMARY

Why are important the visuality?

The 4 level of the decision making

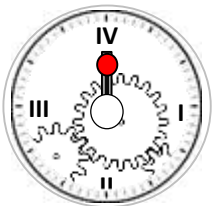
Because they are more
instinctual and visual
(as logical) – in this level

political / strategical

institutional / human resources

economical / financial

technical / technological

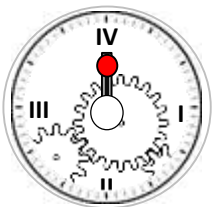


The strategic decisions

... are more and more complicated

The „rational” decision making tools are unusual or defected (see the field utility of the risk management)

The irrational / instictual / incalculable behavior is a signe of the (political) power (Nero in Rome)



If the irrational is accepted...

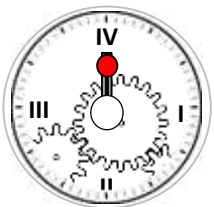
*... then it's could be
inappropriate, sudden,
unexpected, right-
brained,*

artistic

... and

***visually presented
and supported***

**Sem az analitikus, sem
pedig az ösztönös
gondolkodás nem
célravezető önmagában –
a megfelelő módszert kell
választani a megfelelő
feladathoz**



**Az egyszerűség a jó
döntéshozatal kulcsa –
de ennek nagy ára is van**

**A legnagyobb
luxus a
bőséges
időráfordítás**



Módszerek a tervezési folyamatban

Funkcióelemzés (alaprajzi tervezés)

Csoportmunka (szakági tervezés)

csoportok kialakítása, megszervezése

csoport irányítás, munkaszervezés

csoportdöntések, konfliktuskezelés

csoport és csoportközi kommunikáció

Optimalizálási feladatok

költség- és minőség optimum (pl. homlokzat)

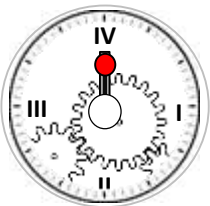
műszaki megoldások kombinációja (pl. energia)

Alternatívák elemzése

komplex jellemzés (T,C,Q,Q) – pl. közbeszerzések

Használatelemzés (féléves feladat)

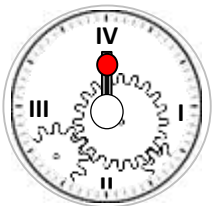
Dokumentum menedzsment



But don't forget:

The right things could be seen only with your heart...

*(Le Petit Prince –
Antoine de Saint-Exupéry)*



Mikor fontos a jó döntés?

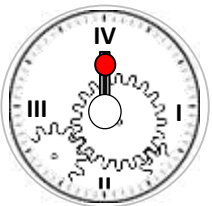
Valójában akkor kell okos döntéseket hoznunk a beruházások és az építészeti tervezés területén, amikor ...

... NINCS ELÉG ERŐFORRÁS.

Ha sok pénzből, korlátok nélkül kell épületet létrehozni akkor

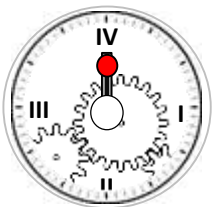
az nem biztos hogy jó is lesz,
a kényszer hiánya nem serkenti a kreativitást,
nem szolgál például másoknak...

... viszont jól meg lehet élni belőle.



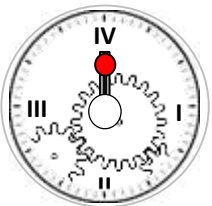
Magyar nyelvű irodalomjegyzék

1. Mérő László: Új észjárások (Tericum, 2001)
2. René Descartes: Értekezés a módszerről (Kossuth, 1991)
3. de Bono, E.: Simplicity (Manager, 2007)
4. Dawson, R.: Dönteni tudni kell (Aduprint, 1996)
5. Kaufman, A.: A döntés tudománya (KJK, 1982)
6. Pandolfini, B.: Ne bízd a véletlenre (Partvonal, 2006)
7. Allen, R.E., és S.D.: Problémamegoldás Micimackó módra (Tericum, 1997)
8. Macchiavelli, N.: A fejedelem (Európa, 1987)
9. Gladwell, M.: Ösztönösen (HVG, 2005)
10. March, J.G.: Bevezetés a döntéshozatalba (Panem, 2000)
11. Paprika Z., Zné: Döntéselmélet (Alinea, 2005)
12. Vári A. – Vecsenyi J.: Döntéselemzés vezetőkkel (SZÁMALK, 1989)



ne feledjék!

a döntés bár sok mindent
befolyásol,
de mindig személyes dolog
és lehet veszélyes is...



Így dönt egy profi ...

Asanas with Props

The ancient yogis used logs of wood, stones, and ropes to help them practice asanas effectively. Extending this principle, Yogacharya Iyengar invented props which allow asanas to be held easily and for a longer duration, without strain.



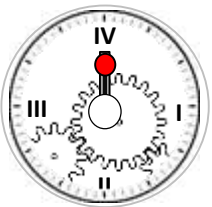
ASANAS WITH PROPS

YOGACHARYA IYENGAR IN SETUBANDHA SARVANGASANA

This version of the posture requires considerable strength in the neck, shoulders, and back, requiring years of practice to achieve. It should not be attempted without supervision



és így dönt egy amatőr...





KÖSZÖNÖM A FIGYELMET !

