

LĒMUMU PIENĒMŠANA NESKAIDRĪBAS APSTĀKĻOS

Paņēmienu, ar kuriem ātri, konstruktīvi un bez milzu izmaksām
pieņemt izsvērtus, pierādījumos balstītus lēmumus

Edgars Lapiņš

2021. gada 24. februārī Rīgā



AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU
ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Vebinārs tiek īstenots ESF projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/003 "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" ietvaros"

EDGARS LAPIŅŠ



Kritiskās domāšanas,
argumentācijas pasniedzējs



Vending Baltijas vadītājs



Mārketinga un komunikācijas
vadītājs Latvijā



Stratēģiskās plānošanas
daļas vadītājs, konsultants



Lektors, lektoru treneris



Digitālās transformācijas
(ERP) projekta vadītājs

Stratēģijas, mārketinga un komunikācijas projekti:



Many respondents believe that organizations have new leadership needs

What do you believe are the unique requirements for 21st-century leaders? Select all that apply.

Ability to lead through more complexity and ambiguity

81%

Ability to lead through influence

65%

Ability to manage on a remote basis

50%

Ability to manage a workforce with a combination of humans and machines

47%

Ability to lead more quickly

44%

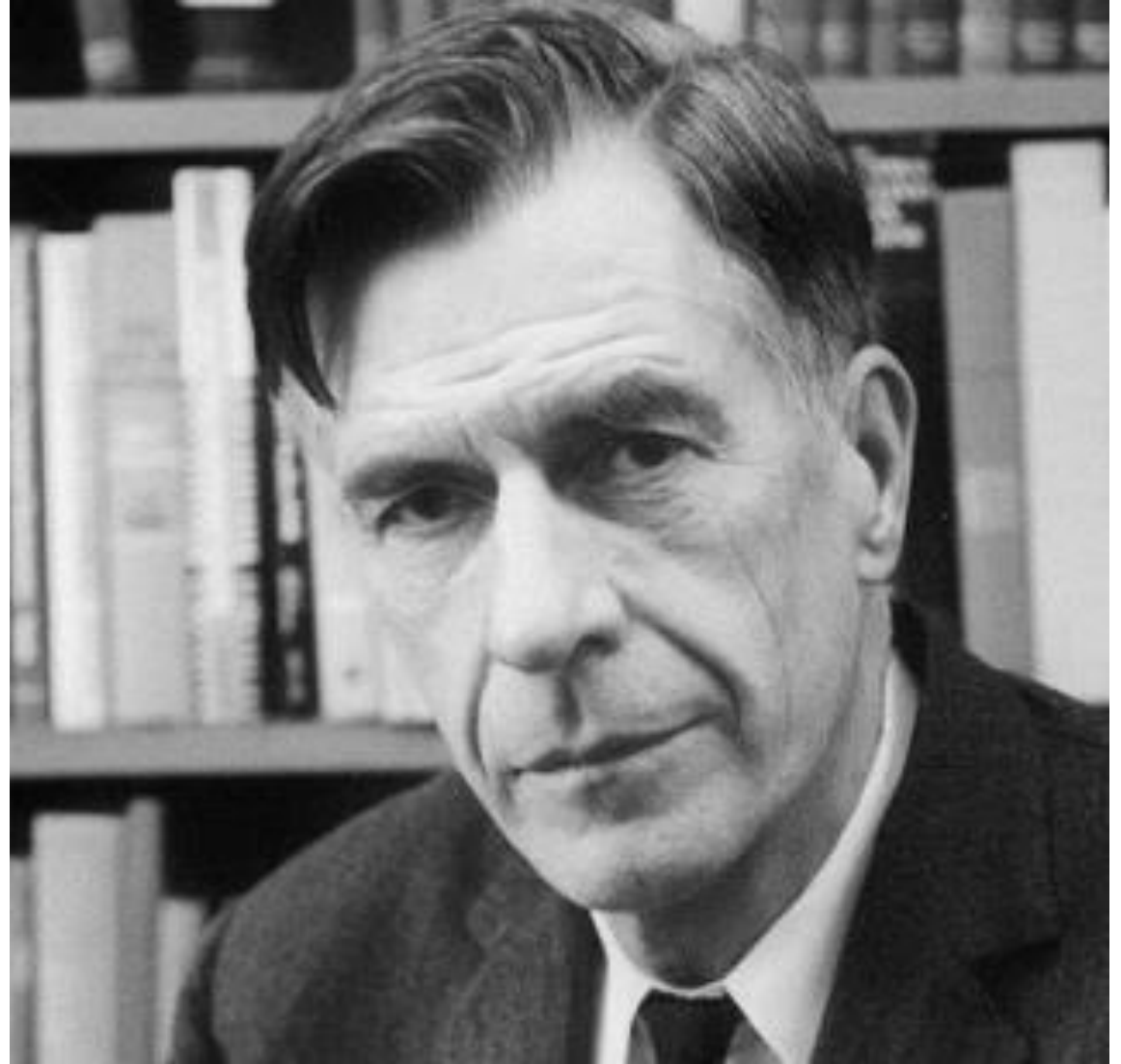
Note: Only respondents who believed that 21st-century leaders faced new and unique requirements answered this question.

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

“We have two classes of forecasters: those who don't know and those who don't know they don't know.”

John Kenneth Galbraith





MĒRĶIS

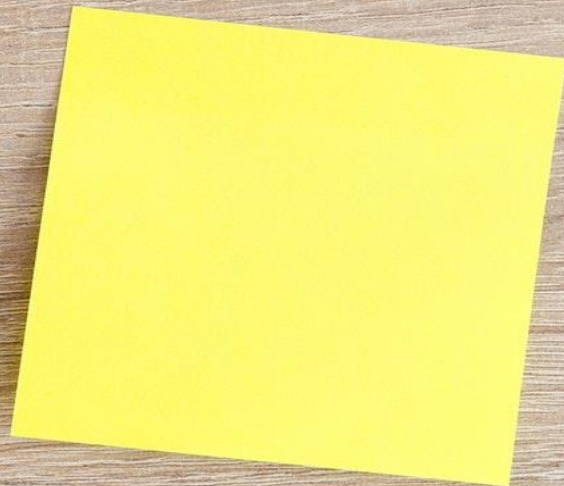
Labāki lēmumi, ātrāk:

1. **Mazāk stresa:** retāka «analīzes paralīzes» sajūta. Biežāk skaidrs, no kuras puses problēmai ķerties klāt.
2. **Piešauta roka:** ātrāka un drošāka lēmumu pieņemšana. Pieejamas lēmumu pieņemšanas metodes.
3. **Pārliecinātāka komunikācija:** Kā pasniegt lēmumus neskaidrības apstākļos.

5 GALVENĀS LIETAS / SOLĪJUMS SEV

1. Es pieņemu **informētus lēmumus**:
 - Izšķiršu **signālu no trokšņa** (būtiskos datus no nebūtiskajiem)
 - Pirms lēmumu pieņemšanas **pierakstīšu: (1) ko zinu, (2) ko nezinu, (3) kādi dati vajadzīgi lēmuma pieņemšanai, un cik reāli tos iegūt**
2. Es **apzināšos negatīvās heuristikas**, kas traucē labu lēmumu pieņemšanu, un pielietošu metodes, lai tās neitralizētu
3. Es vienmēr sev vaicāšu: «**Kā mēs to izmērīsim?**»
4. **Ieviesīšu pozitīvās heuristikas** (JA-TAD, ātrās lēmumu shēmas u.c.)
5. Sākšu pielietot **datos balstītu lēmumu pieņemšanas metodes** (atskaites punktus (*benchmarks*), aizstājējvērtības (*proxies*) kvantitatīvas skalas, A/B testēšanu u.c.)

KAS IR DATI?



KAS IR DATI?

Emocijas?

**Cilvēka
viedoklis
par otru?**

INFORMËTI LËMUMI



INFORMĚTI LĚMUMI



There are known knowns; there are things we know that we know.

There are known unknowns; that is to say, there are things that we now know we don't know.

But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don't know.

-Donald Rumsfeld

INFORMĒTI LĒMUMI

Informēti lēmumi ir tie, kuriem tiek:

1) Noteikti lēmuma pieņemšanas kritēriji:

«Ko vajag zināt?»

2) Izvērtēta pieejamā informācija:

«Ko zinām?»

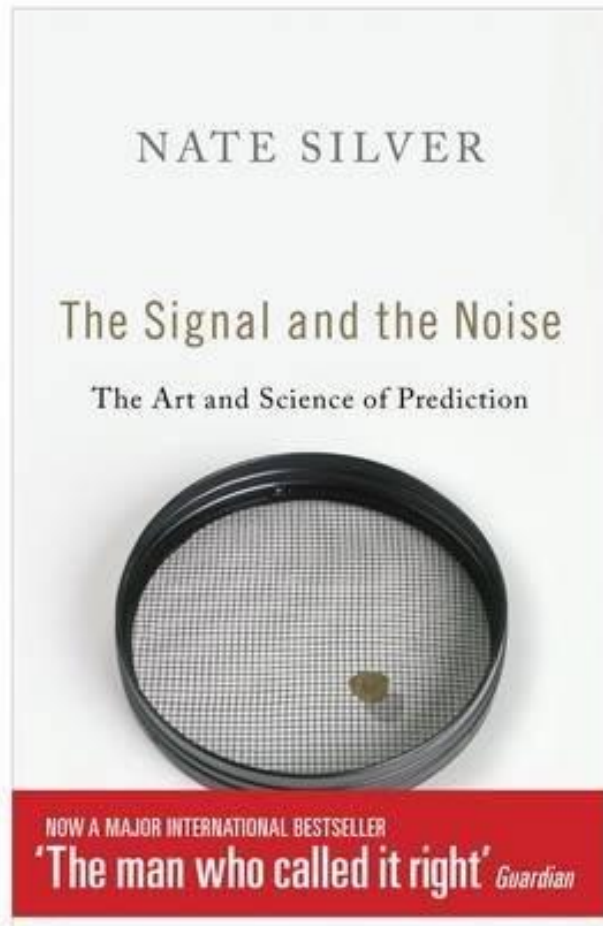
Tiek atšķirts **signāls** (būtiskā, saistošā informācija) no **trokšņa** (nebūtiskās vai ne pārāk būtiskās informācijas)

3) Tiek novērtēta trūkstošā būtiskā informācija un tās pieejamība:

«Ko nezinām? Vai/kā to varētu uzzināt? Cik to ir dārgi uzzināt laikā un naudā?»



SIGNĀLS un TROKSNIS



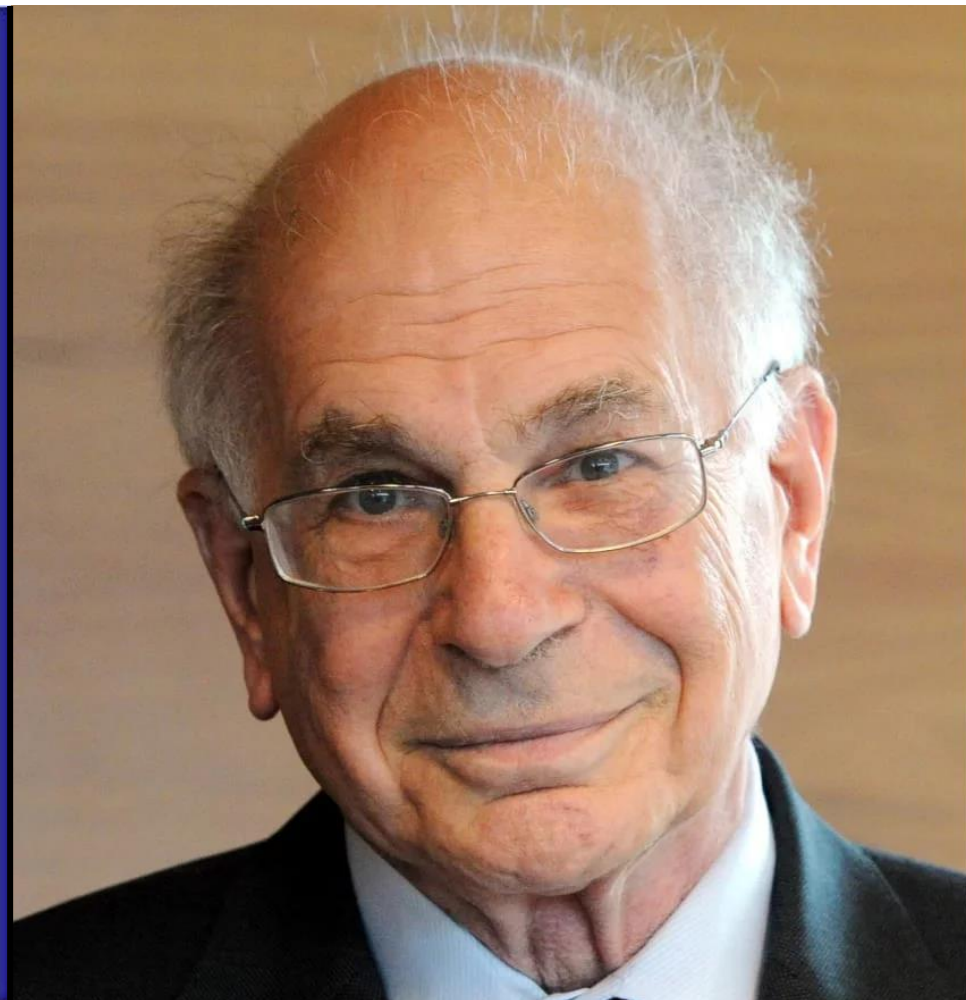
- **«Vai tas, ko es dzirdu, ir tas, ko es gribu dzirdēt?»** Cilvēki pieķeras un paši meklē stāstus, ko grib dzirdēt, kam gribam ticēt, kas izklausās «lōģiski».
- **Lēmuma pieņemšanas kritēriji - vai jauniegūtā informācija tos maina?**
- **Nepieķeries saviem spriedumiem vai hipotēzēm.** Esam gatavi tos mainīt.
- **Prioritizējam informāciju.** «80/20» - jauna informācija var būt saistoša, taču vai tā būtiski ietekmēs lēmumu?
- Informēts lēmums **uzreiz nenozīmē pareizu lēmumu.**

NOSLIECES LĒMUMU PIEŅEMŠANĀ



**Judgment
under
uncertainty:
Heuristics
and biases**

Edited by
DANIEL KAHNEMAN
PAUL SLOVIC
AMOS TVERSKY



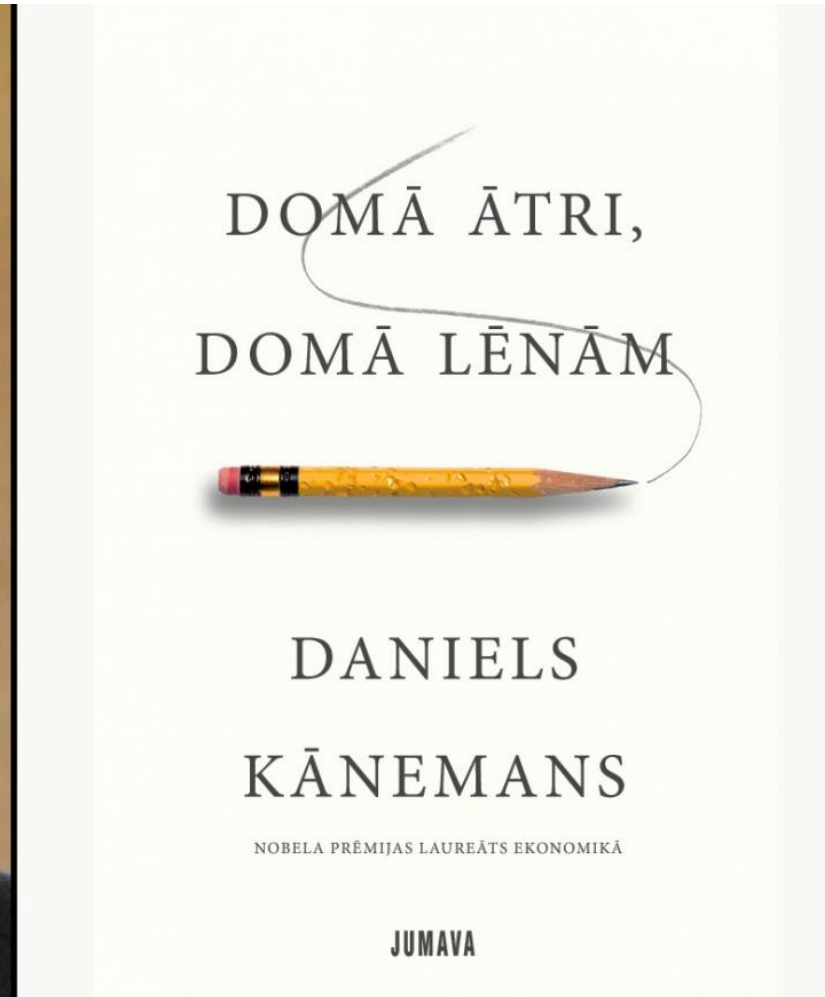
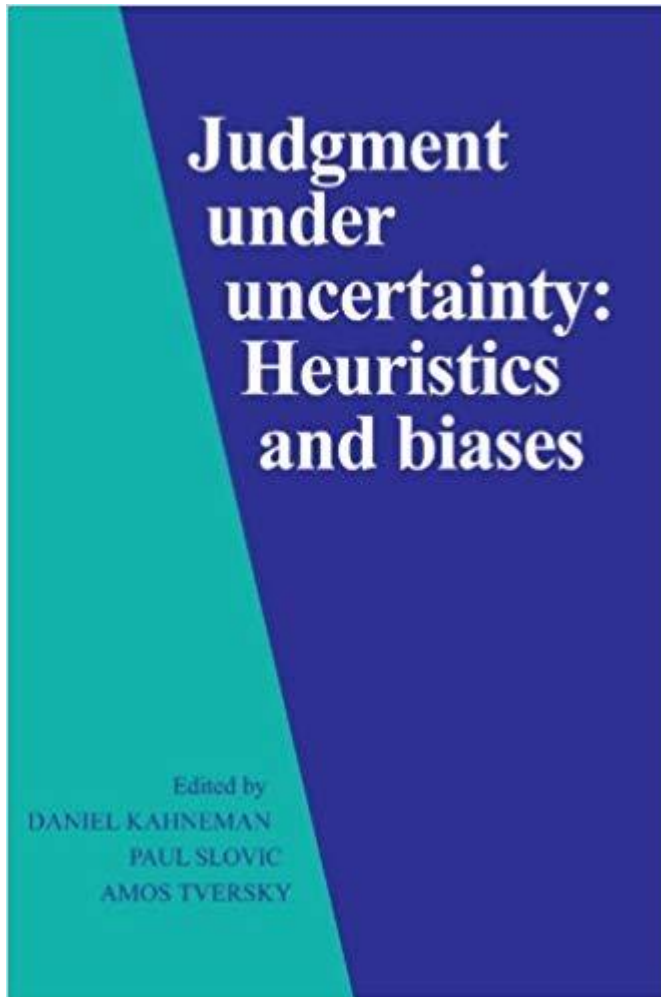
DOMĀ ĀTRI,
DOMĀ LĒNĀM



DANIELS
KĀNEMANS

NOBELA PRĒMIJAS LAUREĀTS EKONOMIKĀ

JUMAVA



HEIRISTIKAS = LĒMUMU PIENĒMŠANAS «ĪSCEĻI»

A dirt trail winds through a dense forest of evergreen trees. On the left, a wooden signpost stands on a post, with a horizontal wooden sign that is blank. The ground is covered in dirt, rocks, and patches of green grass. The trees are tall and green, creating a lush background. The overall scene is a natural, outdoor setting.

SLIKTĀS HEIRISTIKAS

1.



Par ko runāsim sapulces zvana sākumā? Par kovīdnieku vai laikapstākļiem?



Tas čalis, kuru pirms nedēļas redzēju vebinārā, varētu būt labs kandidāts mums jaunajā amatā, Personāla daļai viņu jāuzrunā



Kāpēc reklāmas nozare tirgus izpētei vaicā, kurus zīmolus es varu nosaukt, «*top of mind*» atpazīstamību?

1. PIEEJAMĪBAS HEIRISTIKA



Pieejamība = cik viegli prātā pieejama ir kāda ideja (cilvēks/notikums/zīmols). Nesen dzirdēta, bieži dzirdēta, ar personisku nozīmi, popkultūrā «nosēdusies» u.tml.

Ietekmē gandrīz visus cilvēku apzinātos un neapzinātos lēmumus par varbūtību, piemēriem, labvēlīgām izvēlēm, asociācijām, uztverto risku u.tml.

2.

123456789 vai 638159274

Kura no šīm skaitļu virknēm ir nejauša (*random*),
piemēram, tāda, ko izvilktu loterijā?

2.



NAV GUDRS



GUDRS

Raksturīguma (līdzības) heiristika

Izdarīt spriedumu, ka A pieder grupai B,
balstoties uz īpašībām, kuras padara A līdzīgu B.

Parasti reizē sanāk piemirst/ignorēt, kāda ir pamata varbūtība, ka A pieder B.

2. RAKSTURĪGUMA (LĪDZĪBAS) HEIRISTIKA

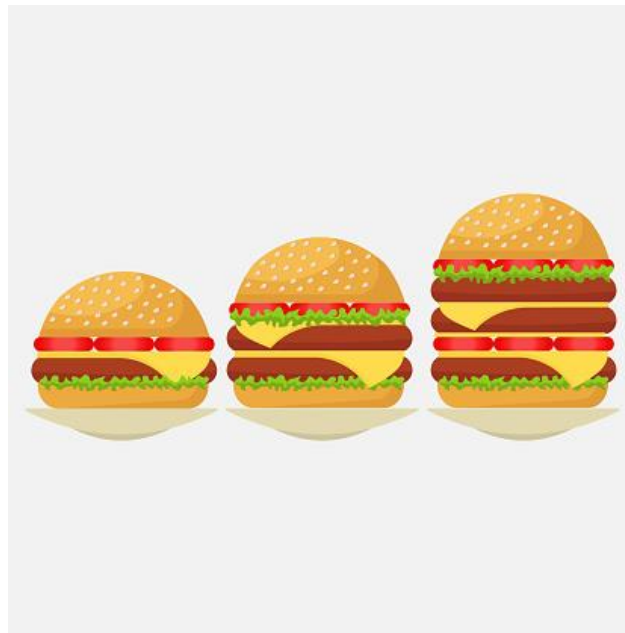
123456789 vai 638159274

Kura no šīm skaitļu virknēm ir nejauša?

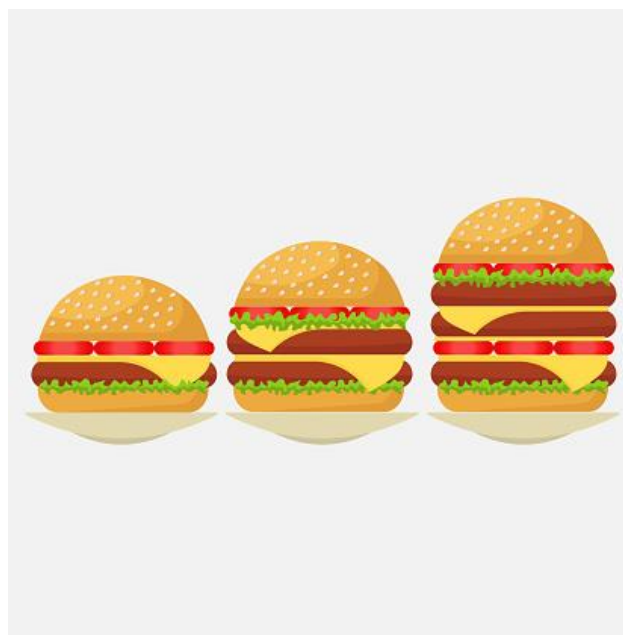
Ieteikums:

Lai izvairītos no raksturīguma heiristikas, jāatgādina sev ņemt vērā bāzes (pamata) varbūtības un neļauties detalizēta apraksta ietekmei.

3.



3. NOENKUROŠANĀS HEIRISTIKA



Nosliece, kas ietekmē lēmumu/spriedumu pieņemšanu, novirzot to par labu iepriekš piedāvātām vērtībām. Saukta arī par «**ierāmēšanas efektu**».

PLAN

Premium

Advanced features for pros who need more customization.

Standard

Better insights for growing businesses that want more customers.

Essentials

Must-have features for email senders who want added support.

Free

All the basics for businesses that are just getting started.

PRICING

Starting at

\$299⁰⁰

a month

Select

[Calculate your price](#)

Starting at

\$14⁹⁹

a month

Select

[Calculate your price](#)

Starting at

\$9⁹⁹

a month

Select

[Calculate your price](#)

\$0

Get Started

TOP FEATURES

Everything in Standard, plus:

Advanced segmentation
Multivariate testing
Unlimited seats and role-based access
Phone support

Everything in Essentials, plus:

Automation series
Retargeting ads
Custom templates
Advanced audience insights

Everything in Free, plus:

All email templates
A/B testing
Custom branding
24/7 award-winning support

7 marketing channels
1-click automations
Basic templates
Marketing CRM

no antibiotics ever

(013-80)

no added hormones

ORGANIC

*Simply
balanced.*

100% GRASSFED GROUND BEEF

90% LEAN/10% FAT



KEEP
REFRIGERATED



**CITAS
NOSLIECES
LĒMUMU
PIEŅEMŠANĀ**



KAS ŠIEM KOPIĢS?

Norīkoju darbinieku «uztaisīt atskaiti, lai parādītu, kāpēc vajag izstrādāt jaunu produktu»

Googlē meklēju «Rīgas namu pārvaldnieks sūdzības»

Rihards redz ceļu satiksmes negadījumu, kurā vienam no auto pie stūres ir sieviete, un nopurpina par sievietēm-šoferēm

Krievijā veic aptauju, lai parādītu, ka sabiedrība atbalsta Krimas aneksiju

Ministrija pasūta ekspertu atzinumu, ieskicējot, kādi rezultāti tiks atzīti



APSTIPRINĀJUMA NOSLIECE

Tikai tās informācijas meklēšana vai ievērošana, kas atbilst jau esošajam redzējumam, uzskatiem.

Biežākie veidi, kas traucē datos balstītu lēmumu pieņemšanai:

- Ogošana datos jeb «*cherry picking*»
- Teksasas snaipera kļūda jeb «*Texas sharp shooter fallacy*»



APSTIPRINĀJUMA NOSLIECE. Risinājumi.

1. **Mūžīgā beta versija lēmumiem** («*perpetual beta*») jeb «Rīga nekad nav gatava» pieeja.
2. **Nepieķerties savai pirmajai hipotēzei.** Vadītājiem - reti kad izpaust savas hipotēzes. Vertikālas hierarhijas un mūsu kultūra sekmē, ka darbinieki cenšas priekšniekam drīzāk piegādāt gaidītos, nevis patiesos rezultātus.
3. **Savas hipotēzes pierakstīt.** Kaut vai priekš sevis - lai mācītos no kļūdām, uzlabotu tālāku lēmumu pieņemšanu.



KAS ŠEIT KOPĪGS?

Palaidām mārketinga kampaņu un pārdošanas apjomi palielinājās. Tātad kampaņa bija veiksmīga.

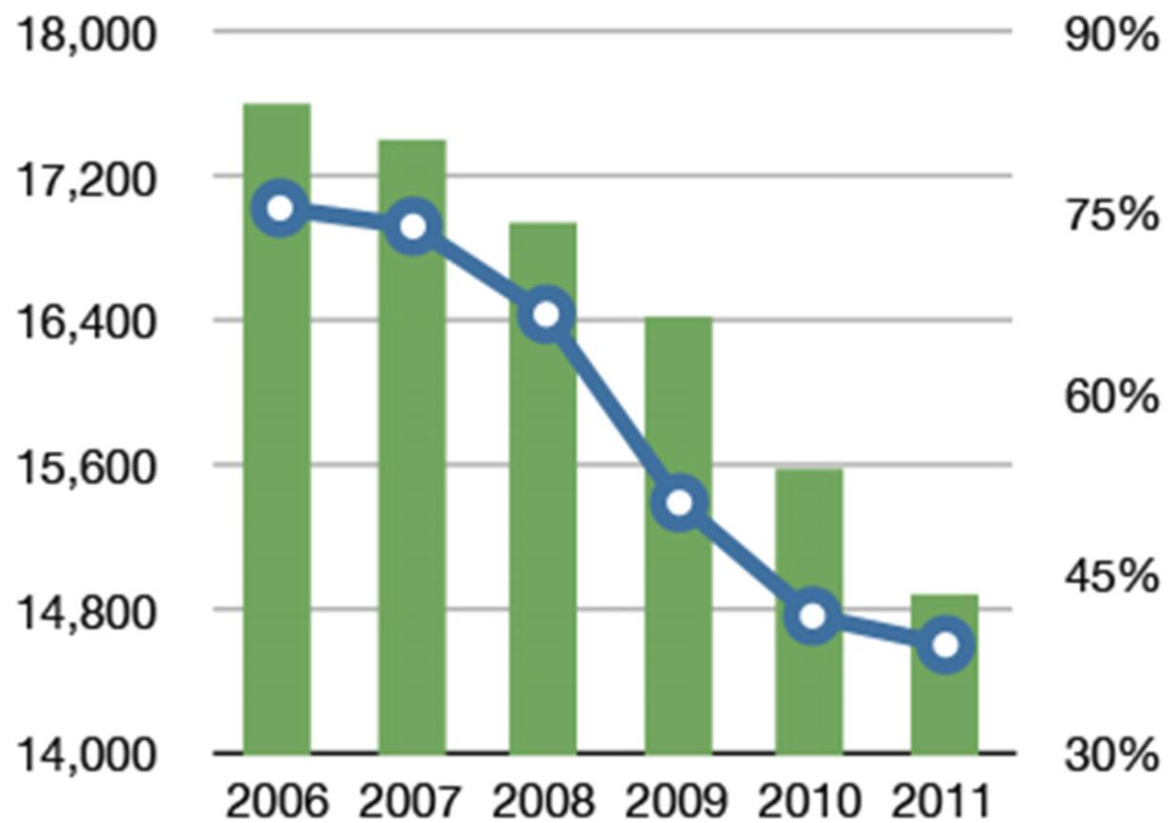
Krities Lidostas «Rīga» apgrozījums, tātad jāatļauj vadītājs.

Valsts akciju sabiedrības valdes loceklis pāris mēnešus pēc lēmumu pieņemšanas vebināra pieņēma sarežģītu lēmumu, kas izrādījās pareizais - tātad vebinārs palīdzēja.

Neilgi pirms Itālijas zemestrīces, ģeologi ziņoja, ka nav pazīmju, ka būtu gaidāma zemestrīce. Tātad viņi ir vainīgi cilvēku nāvē, jo cilvēki negatavojās zemestrīcei.



Internet Explorer vs Murder Rate

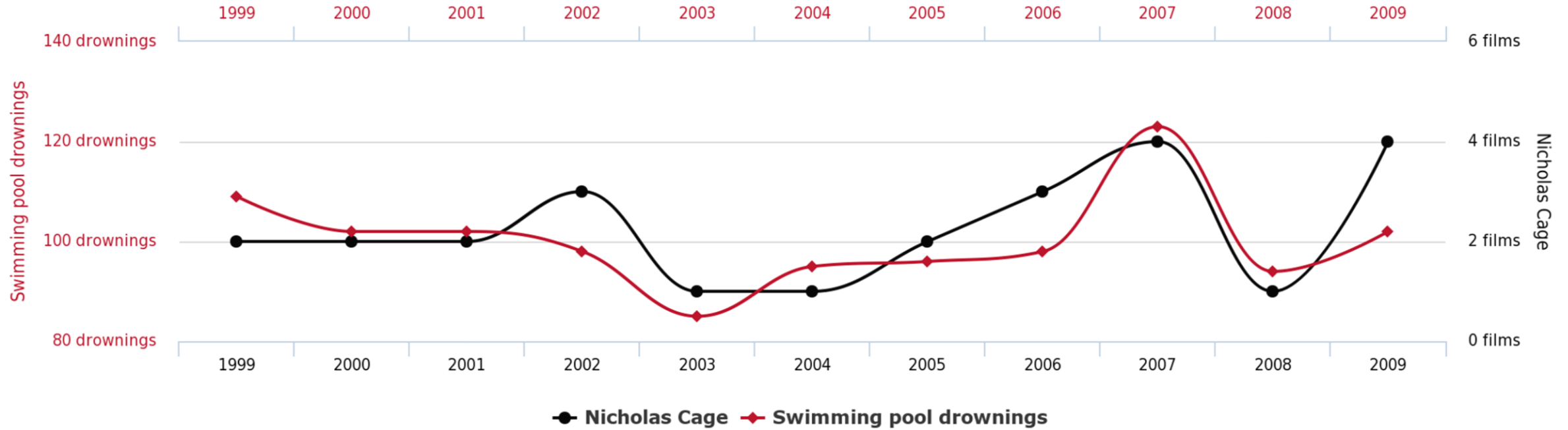


○ Murders in US ■ Internet Explorer Market Share

Number of people who drowned by falling into a pool

correlates with

Films Nicolas Cage appeared in



KORELĀCIJA ≠ CĒLOŅSAKARĪBA

Saistīta nosliece:

- 2018: «veiksmīgs gads, pateicoties vadības komandai.»
- 2019: «sliktāki rezultāti vāja ārējā pieprasījuma dēļ.»

Pašlabuma nosliece («*self-serving bias*»)

Gada pārskats

FG [Gads]

[Pievienojiet šeit kāda jūsu uzņēmuma vadošā darbinieka citātu vai izmantojiet šo vietu īsam apkopojumam par dokumenta saturu.]

[Uzņēmums]

Tālr. [Tālrunis]
Fakss [Fakss]

[Adrese]
[Pilsēta, valsts/reģions, pasta indekss]

[Vietne]
[E-pasts]



IESPĒJAMS,
VISSVARĪGĀKAIS
JAUTĀJUMS

«KĀ MĒS TO
IZMĒRĪSIM?»

Our company



Business items



«KĀ MĒS TO IZMĒRĪSIM?»

Apgalvojums



Kā mēs to varētu izmērīt / pierādīt?

Projekts



Kā zināsim, ka projekts ir izdevies? /
Kā izskatās panākumi?

Izvēle



Kāds būtu konsekvents lēmumu pieņemšanas modelis?

A man with a goatee, wearing a brown hat and glasses, is speaking and holding a clipboard. The clipboard has a paper with the word "HEART" written vertically in red on the left side. The paper contains some faint, illegible text and a diagram. The background is a light-colored wall with horizontal lines.

HEART

Remember kids, the only difference between screwing around and science is writing it down.





KAS ŠIEM KOPIĢS?

legādājoties auto, salīdzinu degvielas patēriņu ar citiem modeļiem.

Pabalstus un algas piesaista (indeksē) inflācijai.

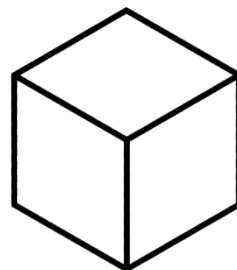
Aizdevumu procentu likmes tiek piesaistītas starpbanku aizdevumu likmēm.

Uzņēmuma finanšu rādītājus salīdzina ar nozares līdzvērtīgu konkurentu rādītājiem.

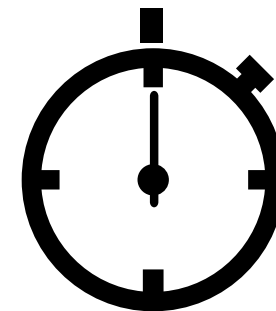
ATSKAITES PUNKTI («benchmarking») IETEICAMĀS METODES



**Salīdzinājums ar
līdzinieku rezultātiem.**
Nesalīdzināsim ābolus
ar apelsīniem.



**Rezultāts uz vienību
(per capita)**
Piemēram, uz cilvēku
Sadalījums, distribūcija?



Rezultāts uz laika vienību
Cik ilgi vidēji aizņēmis viens
projekts / cik klienti apkalpoti
dienas laikā

Cik šis koncepts / problēma jums ir aktuāla?

Nav aktuāli / nav problēma

Informēti lēmumi, signāls vs troksnis

5

Sliktās heuristikas & ieteikumi par tām

5

JA-TAD heuristikas & "Ātrās un lētās" shēmas

5

V.I.S.D.

5

Benchmarking, multi-faktoru skalas & aizstājējvērtības (proxies)

5

Datos balstīti lēmumi prezentācijas slaidā

5

Ieteikumi: Superforecasting & Factfulness

5

Ieteikumi: Lēmumu pieņemšanas shēma & komunikācija

5

Bieži saskaros / liela

5min pauze

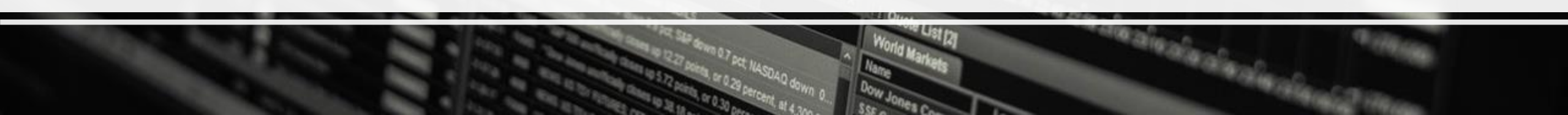


A dirt path winds through a dense forest of evergreen trees. On the left side of the path, there is a wooden signpost with a blank wooden sign. The path is surrounded by green grass and small rocks. The sky is overcast.

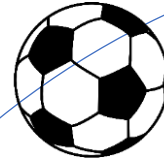
POZITĪVĀS HEIRISTIKAS



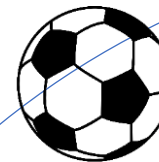
DATOS BALSTĪTIEM LĒMUMIEM NAV JĀBŪT SAREŽĢĪTIEM.



KĀ FUTBOLISTS ZINA BUMBAS LEŅĶI?



SKATIENA LEŅĶA HEIRISTIKA



Avots: McLoed, Peter; Dienes, Zoltan (1996)

SKATIENA LEŅĶA HEIRISTIKA



Avots: McLoed, Peter; Dienes, Zoltan (1996)

SKATIENA LEŅĶA HEIRISTIKA



Avots: McLoed, Peter; Dienes, Zoltan (1996)

Plēsīgie putni medījuma trajektorijas nosaka tāpat



Avots: Shaffer, M. Dennis; Scott M. Krauchunas; Marianna Eddy; Michael K. McBeath (2004)

EFEKTĪVAS HEIRISTIKAS



Līdzīgi skatiena leņķa heiristikai, arī organizācijās ir iespējams izvēlēties vienkāršus, efektīvus mērķus

Izvēlēties un fokusēties uz šādiem mērķiem ir vienkāršāk, lētāk un efektīvāk, nekā uz daudz sarežģītiem mērķiem





VIEŅĪGI JĀŅEM VĒRĀ GUDHĀRTA LIKUMS

«Pēc tam, kad rādītājs tiek uzstādīts kā mērķis, tas pārstāj būt labs mērķis.»

(«When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure» -- Goodhart's law)



GUDHĀRTA LIKUMS

Piemērs:

Uzņēmuma vadītāja gada prēmija ir piesaistīta finanšu rezultātiem, PZ, bilancei.

→ Vadītājs atliek izmaksu pozīcijas uz nākamo gadu, liek darbiniekiem izrakstīt rēķinus klientiem agrāk, lai saņemtu lielāku prēmiju.

Proti, kad gudriem cilvēkiem tiek uzstādīti mērķi, tie sāk ar mērķiem manipulēt, tos «optimizēt»





**VIENA NO VISU LAIKU
VISLABĀKAJĀM HEIRISTIKĀM**

PASAULES VESELĪBAS ORGANIZĀCIJAS ĶIRURĢIJAS PRIEKŠDARBU SARAKSTS

Kopš ieviešanas 2008. gadā, desmit gadu laikā ASV slimnīcās, kur ieviesta, pacientu izdzīvošanas biežums pēc operācijām palielinājies par **22%** (salīdzinājumā ar slimnīcām, kur netika ieviests)

Pilota pētījuma ietvaros Apvienotajā Karalistē nāves gadījumu skaits pēc nopietnām operācijām samazinājās gandrīz par **50%**.

<https://www.bmj.com/content/357/bmj.j1935>

<http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsa0810119>

Surgical Safety Checklist			World Health Organization	Patient Safety <small>A World Alliance for Safer Health Care</small>
Before induction of anaesthesia <small>(with at least nurse and anaesthetist)</small>	Before skin incision <small>(with nurse, anaesthetist and surgeon)</small>	Before patient leaves operating room <small>(with nurse, anaesthetist and surgeon)</small>		
Has the patient confirmed his/her identity, site, procedure, and consent? <input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Confirm all team members have introduced themselves by name and role.	Nurse Verbally Confirms: <input type="checkbox"/> The name of the procedure <input type="checkbox"/> Completion of instrument, sponge and needle counts <input type="checkbox"/> Specimen labelling (read specimen labels aloud, including patient name) <input type="checkbox"/> Whether there are any equipment problems to be addressed		
Is the site marked? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable	<input type="checkbox"/> Confirm the patient's name, procedure, and where the incision will be made.			
Is the anaesthesia machine and medication check complete? <input type="checkbox"/> Yes	Has antibiotic prophylaxis been given within the last 60 minutes? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable			
Is the pulse oximeter on the patient and functioning? <input type="checkbox"/> Yes	Anticipated Critical Events To Surgeon: <input type="checkbox"/> What are the critical or non-routine steps? <input type="checkbox"/> How long will the case take? <input type="checkbox"/> What is the anticipated blood loss?			
Does the patient have a: Known allergy? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes	To Anaesthetist: <input type="checkbox"/> Are there any patient-specific concerns?			
Difficult airway or aspiration risk? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, and equipment/assistance available	To Nursing Team: <input type="checkbox"/> Has sterility (including indicator results) been confirmed? <input type="checkbox"/> Are there equipment issues or any concerns?			
Risk of > 500 ml blood loss (7 ml/kg in children?) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, and two IVs/central access and fluids planned	Is essential imaging displayed? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable			

This checklist is not intended to be comprehensive. Additions and modifications to fit local practice are encouraged.

Revised 1/2009

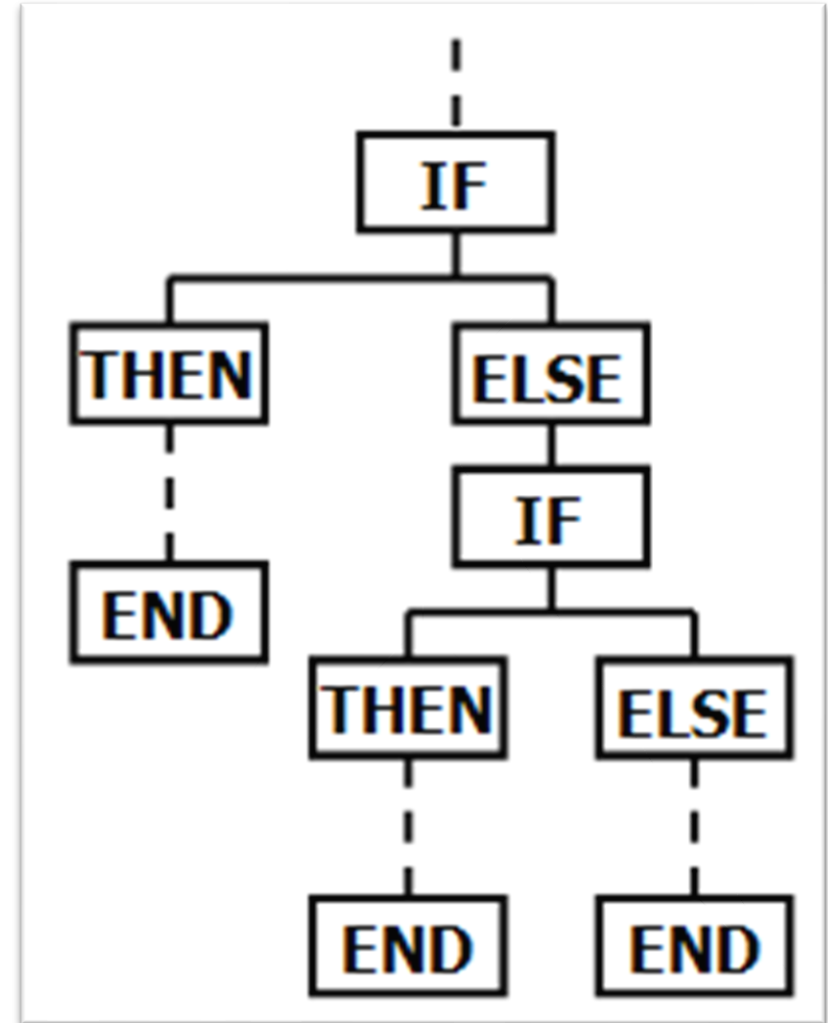
© WHO, 2009

Source: Philip F. Stahel: Surgical Patient Safety: A Case-Based Approach
Copyright © McGraw-Hill Education. All rights reserved.

JA-TAD HEIRISTIKA

Piemēri:

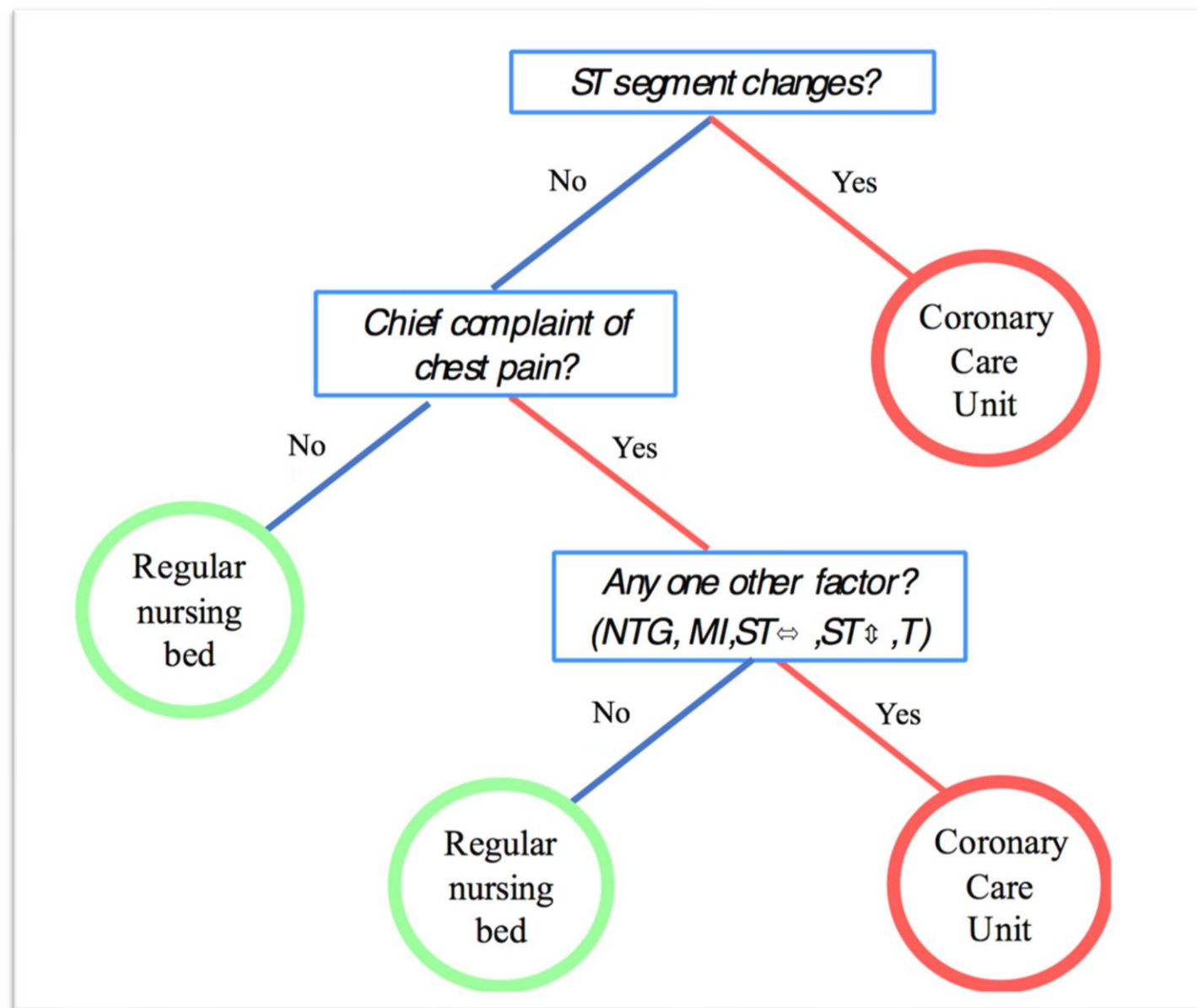
- Pamata algoritms datorprogrammās
- Ārstu un pilotu priekšdarbu saraksti pirms operācijas / pacelšanās
- Partneru vienošanās: «Darba laikā zvani tikai ārkārtas gadījumos»
- Eskalācijas: «Ja sadarbības partneris sūdzas / klients prasa atlaidi, tad iesaisti mani.»
- «Man šim darbam ir 30min. Kad pienāks plkst. T+30 («ja aizņems ilgāk»), tad beigšu / deleģēšu»



«ĀTRĀS & LĒTĀS LĒMUMU SHĒMAS»

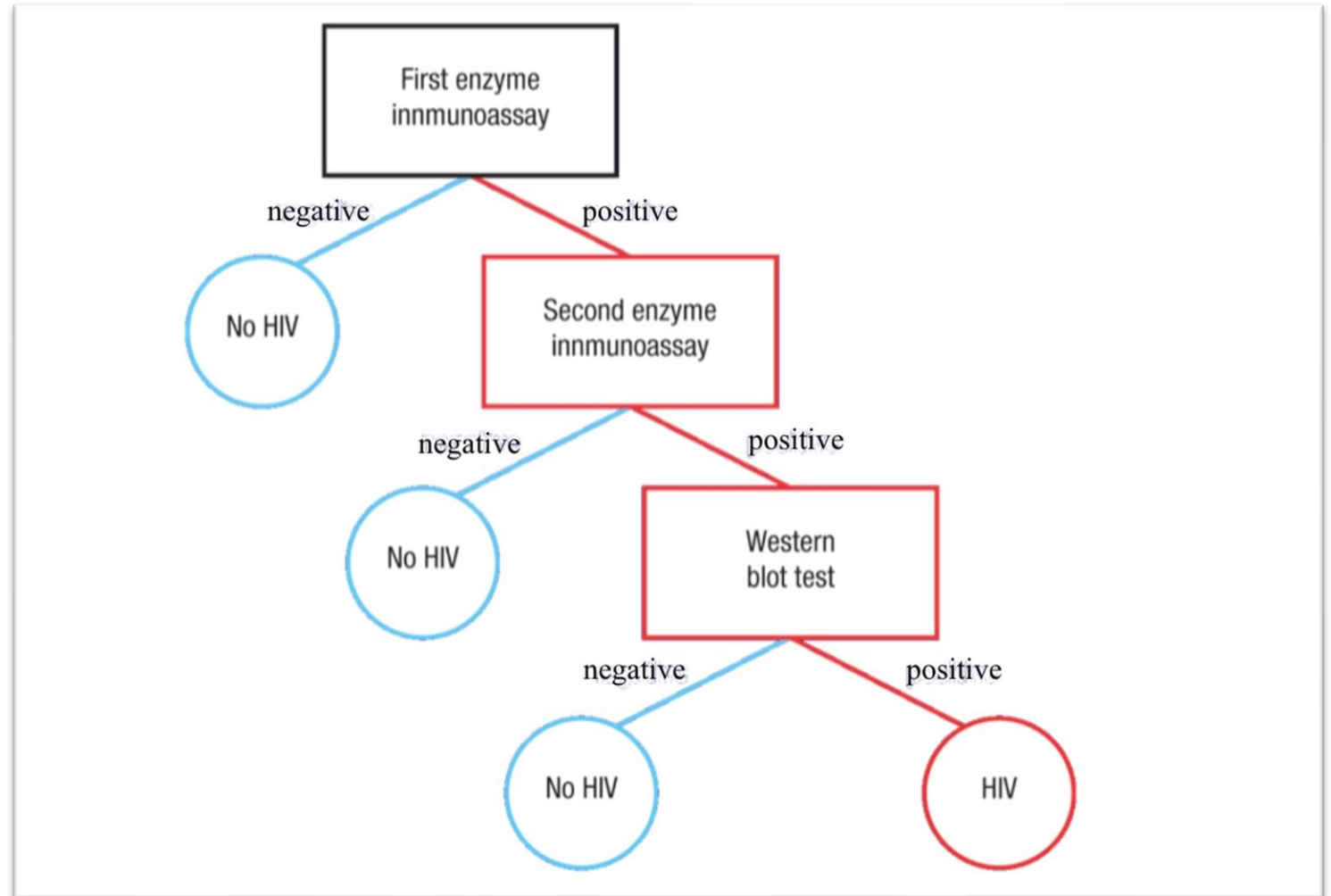
Izvēles ceļš traumpunktā:
vai pacientu novirzīt uz
sirds slimību palātu, vai
var paturēt parastajā

*ST segment =
kardiogrammas lasījuma daļa,
sīnusa tahikardija



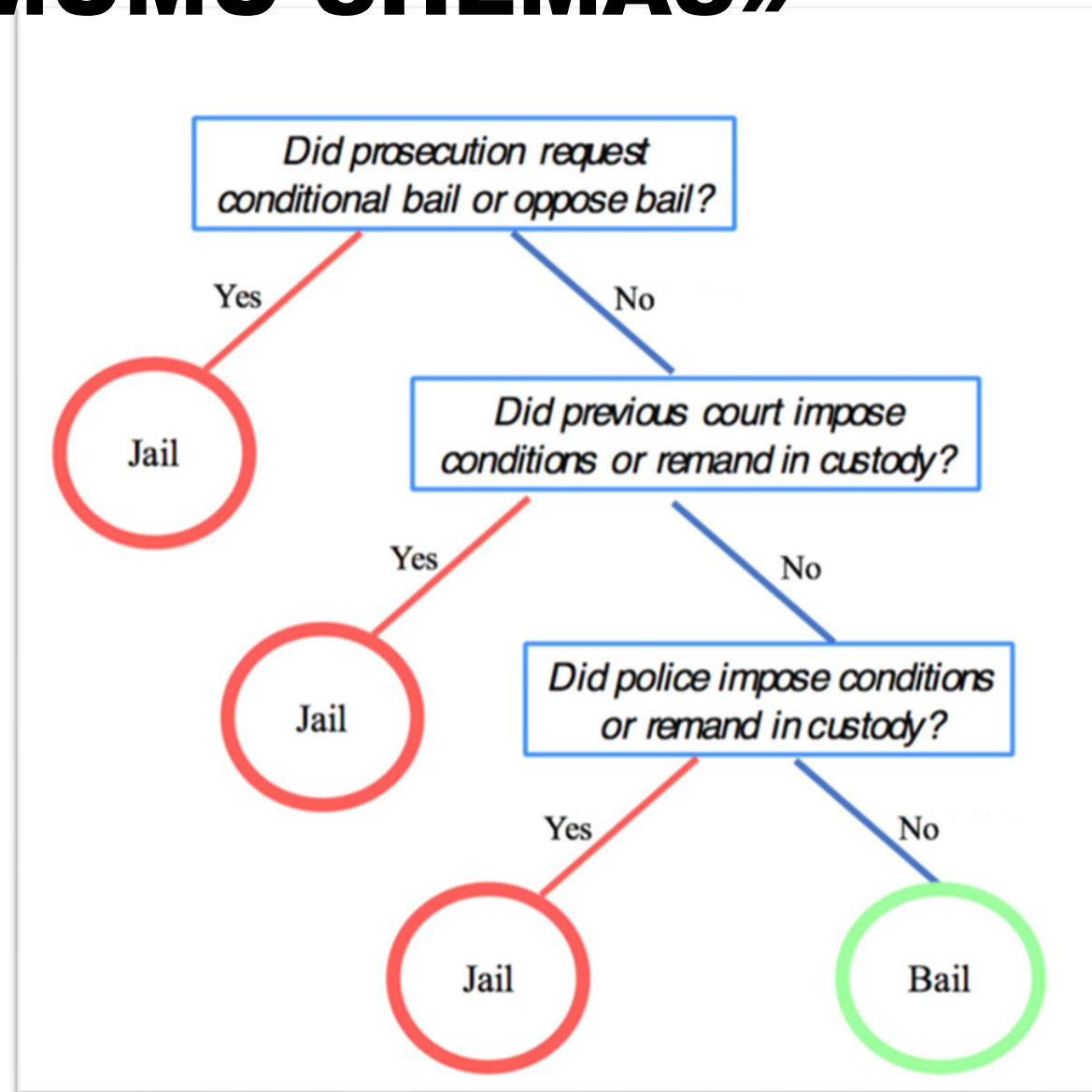
«ĀTRĀS & LĒTĀS LĒMUMU SHĒMAS»

Efektīva HIV
diagnosticēšana

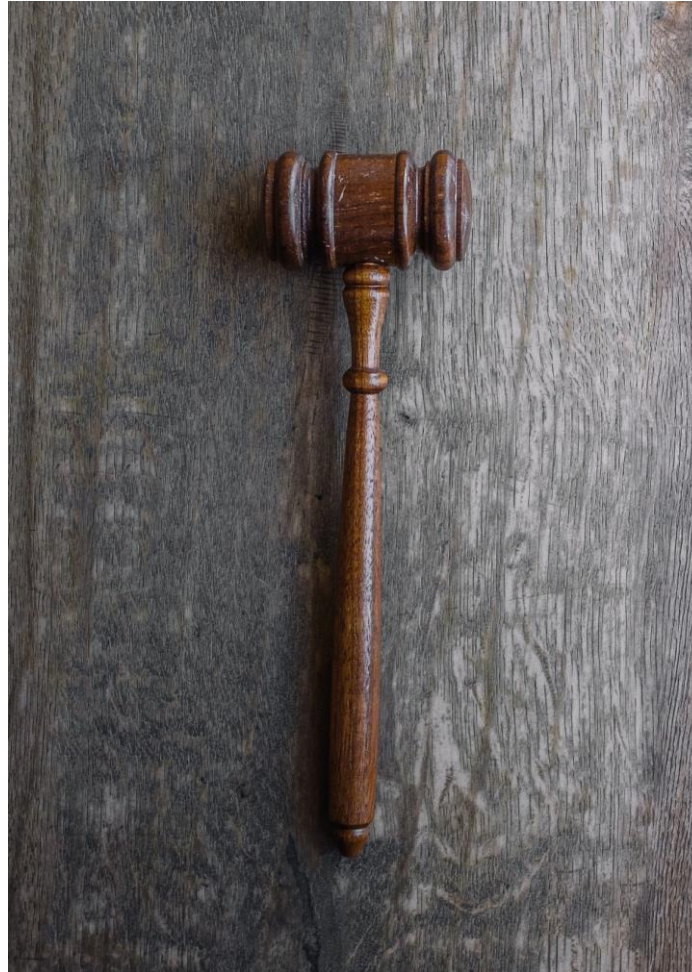


«ĀTRĀS & LĒTĀS LĒMUMU SHĒMAS»

Britu tiesnešu ierastais lēmumu ceļš par drošības naudas piemērošanu vai aizturēšanu



EFEKTĪVA HEIRISTIKA: V.I.S.D.



Avots: Keren Weinshall-Margel, John Shapard (2011), Overlooked factors in the analysis of parole decisions.

EFEKTĪVAS HEIRISTIKAS: V.I.S.D.*

Pirms būtiskiem lēmumiem uzdošu sev jautājumu:

«Vai man nav V.I.S.D.?

Vai es gadījumā neesmu:

- Vientuļš?
- Izsalcis?
- Saguris?
- Dusmīgs?»



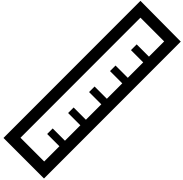
*Samazina risku lemt pārgalvīgi / bez datiem

SUBJEKTĪVU VIEDOKĻU SALĪDZINĀŠANA?

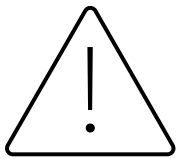


SKALAS DAUDZU FAKTORU VAI VIEDOKĻU SALĪDZINĀŠANAI

Piemēri:



- Covid19 vakcīnu salīdzinājums
- Personāla atlase: kandidātu izvērtēšana
- Esošā darba un darba piedāvājuma salīdzinājums
- Nekustamo īpašumu salīdzinājums (salīdzinošā metode)



Svarīgas detaļas / Atceramies:

- Skala būs efektīva tad, ja tai būs visiem iesaistītajiem saprotami atskaites punkti; kādi piemēri apraksta skalas mazāko, lielāko un vidus vērtību?
- Spriedumiem, kuros gala rezultāts ir subjektīvu faktoru kopums, iespējams faktoriem iespējams piešķirt koeficientus, piešķirot lielāku vai mazāku gala «svaru» kopvērtējumā

		vērtības -10...+10				
Svars	PLUSI / MĪNUSI	pašreizējais darbs	Variants 1	Variants 2	Variants 3	Variants 4
1.5	Virsttundu riski / biežums	-8	0	-3	-6	-5
1.5	Neapmaksātas virsstundas	-6	5	-5	-10	-5
1.5	Atalgojums	4	6	6	5	6
1.5	Darba vietas reputācija	5	2	2	7	9
1.5	Pozīcijas prestižs	7	4	4	8	7
1.5	Tiešais priekšnieks	7	7	4	-8	5
1	Komanda	2	7	3	3	5
1	Tālākās izaugsmes iespējas ārpus Latvijas	8	3	5	6	7
1	Padarītais (CV / pieredze / stāsts) pēc 2 gadiem	4	3	5	6	3
1	Izaugsmes iespējas Latvijā	-5	-5	-5	3	5
1	Veselības apdrošināšana	5	???	???	5	5
0.5	Ceļošana darba vajadzībām	-5	3	7	3	0
0.5	Apmācības, konferences, personiskā izaugsme	-3	-5	-5	3	5
0.5	Citi bonusi (atvaļin. dienas, telefons, sporta zāle...)	0	???	???	5	5
	TOTAL	14	38	24	32	54
	SVĒRTAIS KOPVĒRTĒJUMS	20.5	51	27	22	55

CITAS POZITĪVĀS HEIRISTIKAS



10% no ikmēneša ienākumiem ietaupījumos



Ikdienā ēdienkartē iekļaut pēc iespējas vairāk dabisku krāsu



Neēst pēc plkst. 18:00*



1/N ieguldījumu portfelis, Nobela prēmijas ieguvēja Markowitz ieguldījumu portfeļa riska optimizācijas teorijas vietā



Restorānā izvēlēties otru lētāko vīnu

U.c.?

*Šai heiristikai ir laba pierādījumu bāze efektivitātei ēšanas / liekā svara ierobežošanai; taču pati par sevi tā ne obligāti ir veselīga. Rezumē: vienmēr atceramies skaidri definēt mērķi.

AIZSTĀJĒJVĒRTĪBAS («proxies»)

- **Jaunuzņēmuma vērtība**, ja nav apgrozījums?
Klientu un darbinieku skaits un to izaugsme.
- Cilvēku sociālo tīklu aktivitāte, pieminējumi - konkurentu un pašu **uzņēmuma apkalpošanas kvalitātes novērtēšanā**
- **Konkurentu tirgus daļas, dinamika un aktivitāte** pēc sociālo tīklu aktivitātēm
- **Uzņēmuma pelēkās grāmatvedības varbūtība** pēc veiktajām nodokļu iemaksām, kas publicētas Lursoft (salīdzinot ar līdzīga profila uzņēmumiem)



DATOS BALSTĪTU LĒMUMU KOMUNICĒŠANA

McKinsey & Company

Piemērs

ASV Pasta
stratēģiskā analīze

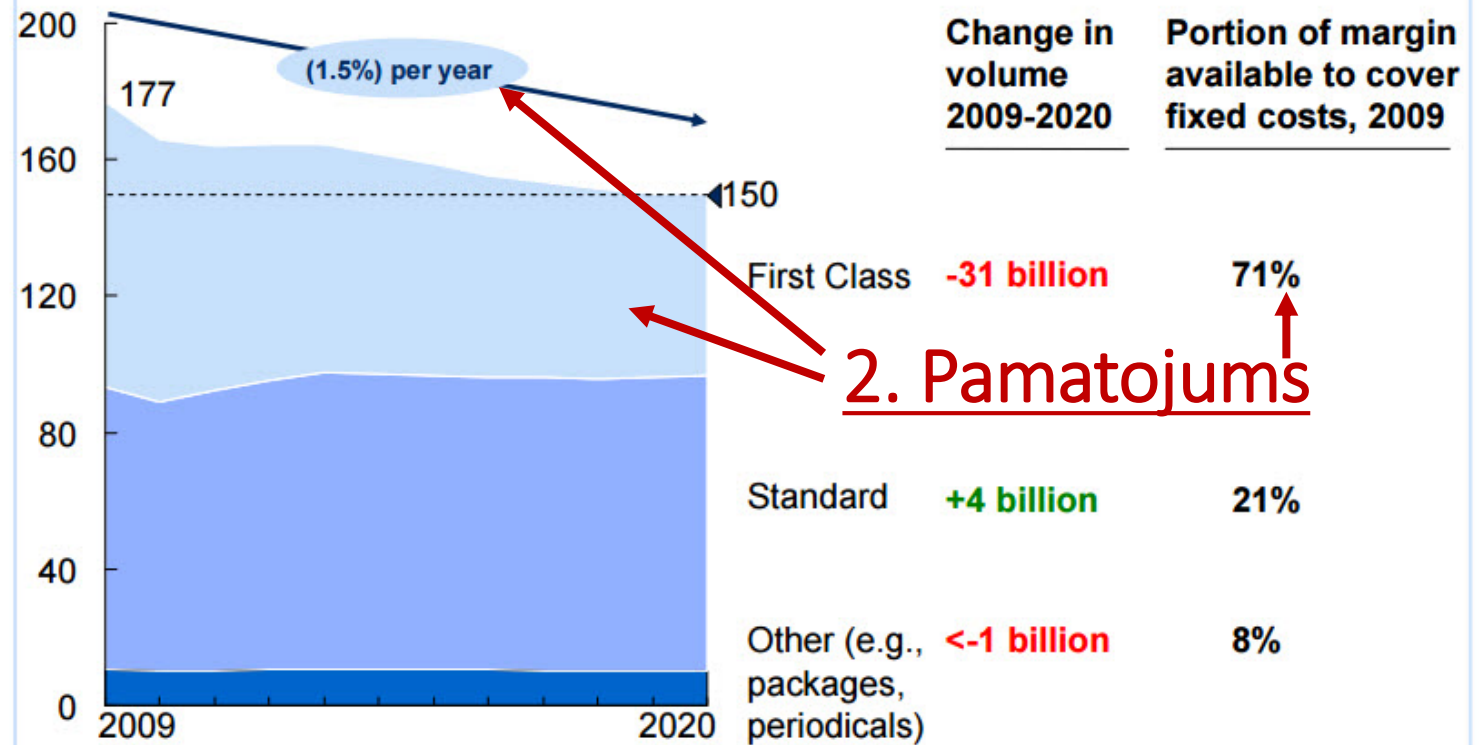
1. Apgalvojums

Base Case: Volume Declines

Volume will decline significantly over the next decade driven by a steady decline in First-Class Mail, the most profitable segment

BCG volume forecast

Billions of pieces



2. Pamatojums

SOURCE: BCG; USPS Financial Forecasting Model

McKinsey & Company | 11

3. Pierādījumi – atsauce uz datu avotu

**SUPER-
FORECASTING**
THE ART & SCIENCE OF
PREDICTION
'A manual for thinking clearly in an uncertain world. Read it.'
DANIEL KAHNEMAN, author of THINKING FAST AND SLOW
**PHILIP TETLOCK
& DAN GARDNER**

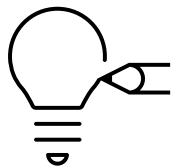
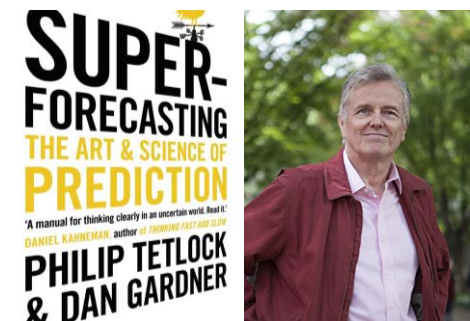


**FACT
FUL
NESS**
New York Times
bestseller
Desmit iemesli, kāpēc
situācija pasaulē
mums šķiet sliktāka,
nekā ir patiesībā
Hans Roslings ar Ūlu Roslingu un
Annu Roslingu Rēnlundu
FACTFULNESS grāmata sauc par faktizību jeb faktpratību.

**Ieteikumi no pasaules vadošajiem
datos balstītu lēmumu pieņemšanas
ekspertiem**

IETEIKUMI: SUPERFORECASTING

Izcilus prognozētājus (pareizu lēmumu pieņēmējus pie augstas neskaidrības) raksturo:



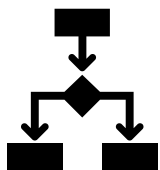
Dzīves filozofija

- **Pazemīgi:** Pasaule ir bezgala sarežģīta; nekas nav vienkāršs; visu ietekmē ļoti daudz faktoru
- **Piesardzīgi:** nekas nav 100%, balts vai melns
- **Bez nolemtības:** Nekas nav garantēts vai nolemts, gandrīz viss var mainīties



Spējas un domāšana

- **Ar aktīvi atvērtu prātu:** Uzskati un pārlicības ir hipotēzes, kas jāpārbauda, nevis aizsargājami dārgumi
- **Reflektējoši:** introspektīvi un paškritiski
- **Inteligenti un zinoši, ar «vajadzību domāt»:** zinātkāri, patīk prāta mežģi un intelektuāli izaicinājumi
- **Ar skaitļiem uz «tu»**



Lēmumus pieņem

- **Domā varbūtībās:** nākotne sastāv no daudz dažādiem scenārijiem ar dažādām varbūtībām
- **Atjauno uzskatus:** maina uzskatus, kad mainās pierādījumi
- **Intuitīvi psihologi:** apzinās, cik nozīmīgi ir pārbaudīt domāšanas kongitīvās noslieces
- **Pragmatiski:** nepiesaistīti interesēm vai ideoloģijām
- **Analītiski:** spēj atkāpties no «degungala perspektīvas» un apsvērt citus viedokļus
- **Ar spāres acīm:** novērtē atšķirīgus viedokļus, un tos sintezē, lai noformulētu savu



Pieeja darbam

- **Izaugsmes / fleksibla domāšana:** apzinās, ka cilvēks vienmēr spēj savas uzlabot savas prasmes/domāšanu
- **Neatlaidība:** gatavi rakt dziļāk, cik nepieciešams

IETEIKUMI: FACTFULNESS

FACTFULNESS





















Dramatic Instincts

Learn to recognize the ten common story types that often make us **misinterpret facts** and see them as more dramatic than they are.

FACTFULNESS

Rules of Thumb

Control your dramatic instincts by making it a habit to always question dramatic stories that trigger your dramatic instincts.

1 Look at the gap! Gap instinct 	Is there really a gap? Locate the majority 	6 They are all the same! Generalization Instinct 	How are they different? Question your categories 
2 It's getting worse! Negativity Instinct 	Would improvement get attention? Expect negative news 	7 It never changes! Destiny Instinct 	Isn't it always changing slowly? Notice slow changes 
3 It just continues! Straight Line Instinct 	Why would this line not bend? Imagine bending lines 	8 This is the solution! Single Perspective Instinct 	What other solutions exist? Use multiple tools 
4 It's scary! Fear Instinct 	Is it really dangerous? Calculate the risk 	9 That's the bad guy! Blame Instinct 	What system made this possible? Resist pointing finger 
5 It's big! Size Instinct 	Is it big in comparison? Check the proportions 	10 It's now or never! Urgency Instinct 	Can we make decisions as we go? Take small steps 

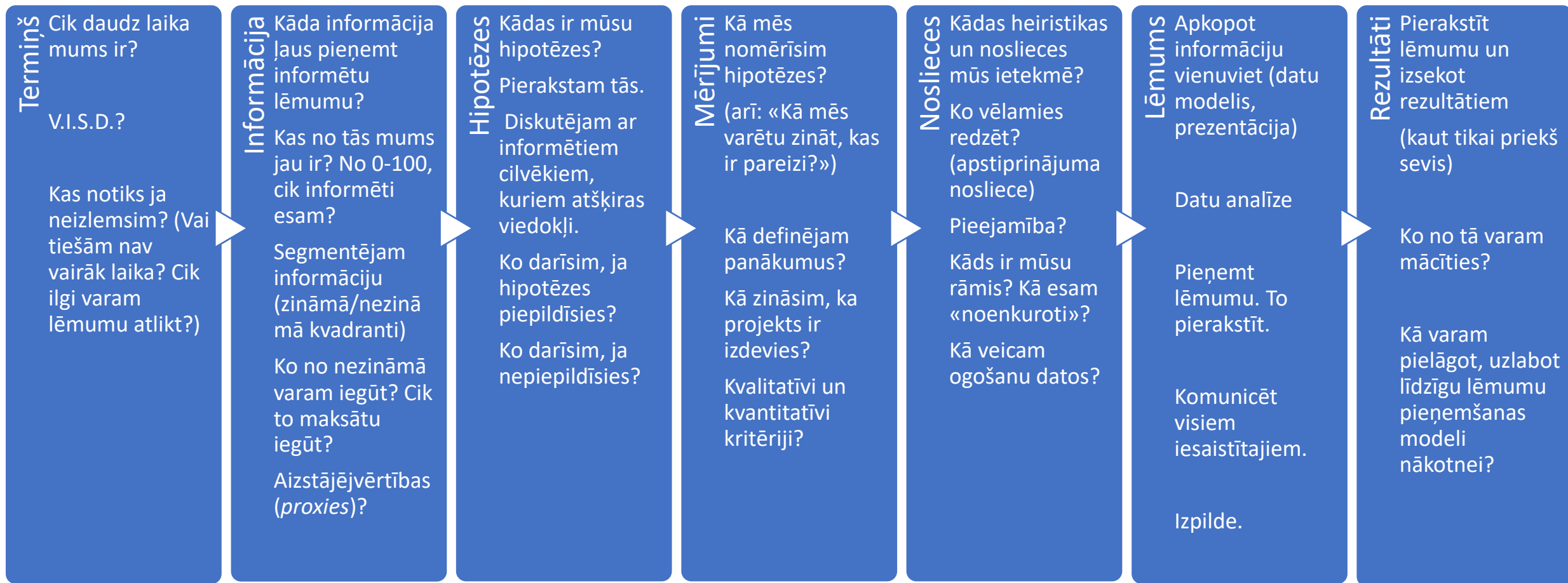
FACTFULNESS
Desmit iemesli, kāpēc situācija pasaulē mums šķiet sliktāka, nekā ir patiesībā
Hans Roslings
ar Ulku Roslingu un Annu Roslingu Rehnanderu
FACTFULNESS ir pirmais latviski tulgotais grāmatas izdevums.



10 Cilvēciski instinkti, kas liek mums kļūdīties, un kā tos pārvarēt

- Atstarpe:** «Milzu atstarpe!» / Vai tā tiešām pastāv? Atrodi, kur populācijā atrodas vairākums.
- Negativitāte:** «Kļūst tikai sliktāk!» / Bet vai labām ziņām vispār tiek pievērsta uzmanība?
- Taisnā līnija:** «Tas taisni tā turpināsies!» / Bet vai līnija var mūžīgi turpināties, vai tā nesāks liekties?
- Bailes:** «Baidies!» / Vai tiešām bīstami? Cik liels ir risks?
- Izmērs:** «Milzīgs!» / Milzīgs salīdzinājumā ar ko?
- Vispārināšana:** «Visi vienādi!» / Kā tie atšķiras?
- Liktenis:** «Nekas nekad nemainās!» / Varbūt izmaiņas notiek vienmērīgi lēni?
- Viena perspektīva:** «Vienīgais risinājums!» / Kādi citi risinājumi pastāv?
- Vainošana:** «Vainīgais!» / Kāda sistēma šo sekmē?
- Steidzamība:** «Tagad vai nekad!» / Pakāpeniska lēmumu pieņemšana.

IETEIKUMI: LĒMUMU PIENĒMŠANAS SHĒMA



Mērķis = iegūt vairāk informāciju

Mērķis = izmērīt neskaidrību

Mērķis = kontrolēt noslieces, definēt vēlamo vs patieso

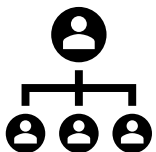
Mērķis = definēt skaidru mērķi, «nepievilkt rezultātu»

Mērķis = ierobežot noslieces

Mērķis = skaidrība iesaistītajiem par lēmumu un tālāko rīcību

Mērķis = labāki lēmumu nākotnē

IETEIKUMI: KĀ KOMUNICĒT DATOS BALSTĪTUS LĒMUMUS



Kā komunicēt lēmumus? Kas sekmē komandas uzticību vadītājam, lēmumu pieņemšanu?

1. **Elevator pitch:** uzraksti 1-2 vienkāršos teikumos, kāds lēmums jāpieņem un kāpēc. Apzinies auditoriju, kam to raksti.
2. **Procedūras / procesi:** vai līdzīgu lēmumu pieņemšana ir reglamentēta, atrunāta likumos, noteikumos, procesu aprakstos, u.tml. dokumentos? Kā šis lēmums atšķiras?
3. **Konfliktējoši mērķi, vērtības?** Vai tādi pastāv starp iesaistītajām pusēm, struktūrvienībām, starp ieinteresēto pušu interesēm / atbildībām? Nokartē. Uzsver kopīgos mērķus un vērtības.
4. **Vadi iesaistīto pušu gaidas.** Grūta lēmuma gadījumā: jau iepriekš sāc strādāt ar iesaistīto pušu gaidu vadību. Iezīmē varbūtības un scenārijus.
5. **Iesaisti iesaistītos.** *“Nekad nepieņem lēmumus par mani bez manis.”* Kā pieņemsi lēmumu kopā ar cilvēkiem / cilvēku grupu / tās pārstāvjiem, uz kuriem tas attieksies?
6. **Pamatmērķis.** Kad jūtamies «apmaldījušies mežā», pavaicājam sev: kāds ir mūsu pamatmērķis? Kas ir mūsu polārsvaigzne.
7. **Komunicējam,** komunicējam, komunicējam, komunicējam, komunicējam. Visos kanālos, vairākkārt. Ja tev kā vadītājam nenāk vēmiens no kāda lēmuma komunicēšanas, tu to neesi komunicējis pietiekami.

LĒMUMU PIENĒMŠANAS PIEMĒRS: AIRBUS

30-SECOND CASE STUDY

Around 90 years ago, US president Franklin D. Roosevelt found his country in a similar state to most pandemic-hit economies today: beset by a severe economic shock and rising unemployment. One of his solutions was a radical one: to ask people to **work less, so that more people could work**.

When companies [signed](#) the Presidency Reemployment Agreement in 1933, they agreed to wage brackets and price caps. But they also agreed to shrink the working week of their employees. Artisans, factory workers, and mechanical workers, for instance, would work a **maximum of 35 hours a week** through the year, down from the usual 45-50; clerks, accountants, and sales staff would work no more than 40. Businesses that signed up would be able to advertise their involvement in the national recovery with a poster featuring a blue eagle and the words “We Do Our Part.” The government followed up by checking that firms were sticking to their promises. One [study](#), from 2011, found that 1.34 million people found work through the agreement in just over four months.

The Covid-19 pandemic has sparked a [new gravitation toward a shorter work week](#). Last year, IG Metall, Germany’s largest trade union, began [bargaining](#) for a four-day week, because the auto industry was facing the loss of at least 300,000 jobs. Last month, Spain [set aside](#) €50 million in incentive funding to companies willing to try a four-day week. And earlier this month, a British trade union [voted](#) for a shorter working week at the Airbus factory in Broughton, Wales. “We needed to have an alternative to furlough,” said Daz Reynolds, the union’s convenor at Airbus.

The takeaway: Roughly 6,000 people work at Airbus Broughton, more than the population of the eponymous town. About **400** jobs were in danger of being made redundant. Under the negotiated agreement, which runs for 18 months beginning this May, **all employees will work either 5% or 10% fewer hours**—time knocked off the present **35-hour work week** that Airbus follows in Broughton. They’ll **get paid 5% or 10% less as well**, although Airbus has promised to pay a third of any lost wages back to the employees.

Economists and activists had already been pushing for a shorter work week in Europe even before the coronavirus hit, but the pandemic’s effects make the idea even more worthwhile, says Aidan Harper, a member of the 4 Day Week Campaign in the UK. “The idea is that you reduce the working week to distribute work more fairly across the economy, and so reduce unemployment,” he says. “People staying in work and having money in their pockets—that’s essential for an economic recovery. They spend locally, they employ more people, the money circulates. It’s essential that people spend during a downturn.”

Cik šis koncepts / problēma jums ir aktuāla?

Nav aktuāli / nav problēma

Informēti lēmumi, signāls vs troksnis

5

Sliktās heuristikas & ieteikumi par tām

5

JA-TAD heuristikas & "Ātrās un lētās" shēmas

5

V.I.S.D.

5

Benchmarking, multi-faktoru skalas & aizstājējvērtības (proxies)

5

Datos balstīti lēmumi prezentācijas slaidā

5

Ieteikumi: Superforecasting & Factfulness

5

Ieteikumi: Lēmumu pieņemšanas shēma & komunikācija

5

Bieži saskaros / liela

5 GALVENĀS LIETAS / SOLĪJUMS SEV

1. Es pieņemu **informētus lēmumus**:
 - Izšķiršu **signālu no trokšņa** (būtiskos datus no nebūtiskajiem)
 - Pirms lēmumu pieņemšanas **pierakstīšu: (1) ko zinu, (2) ko nezinu, (3) kādi dati vajadzīgi lēmuma pieņemšanai, un cik reāli tos iegūt**
2. Es **apzināšos negatīvās heuristikas**, kas traucē labu lēmumu pieņemšanu, un pielietošu metodes, lai tās neitralizētu
3. Es vienmēr sev vaicāšu: «**Kā mēs to izmērīsim?**»
4. **Ieviesīšu pozitīvās heuristikas** (JA-TAD, ātrās lēmumu shēmas u.c.)
5. Sākšu pielietot **datos balstītu lēmumu pieņemšanas metodes** (atskaites punktus (*benchmarks*), aizstājējvērtības (*proxies*) kvantitatīvas skalas, A/B testēšanu u.c.)

NESKAIDRĪBA BŪS VIENMĒR

Mums ar to nāksies saskarties
arvien biežāk

Jo vairāk mēs «iekūņosimies»,
bāzīsim galvu smiltīs, jo stiprāks būs
trieciens, kad tā mums trāpīs.

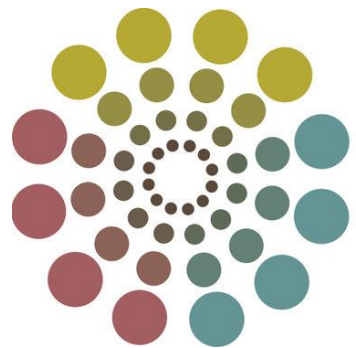
Risinājums: Rēķināties ar un sagaidīt nenoteiktību. Sagaidām to ar smaidu.

«Mēs esam profesionāļi. Mēs neļausim, lai mūs no ritma izsit tik ikdienišķa lieta kā neskaidrība.»

no uzņēmuma PREZI.com vērtībām

Jautājumi, komentāri?





triviums

PALDIES!

Edgars Lapiņš

elapins@gmail.com

LinkedIn  /edgarslapins

