

The Helion logo is a red rectangle with the word "Helion" in white sans-serif font and a white checkmark icon to its right. The background of the entire cover is a collage of various data visualization charts, including bar graphs, line graphs, and area charts, all in shades of blue and white, arranged in a circular pattern around the central text.

Helion

Opowieści ukryte w danych

WYJAŚNIJ DANE
I WYWOŁAJ DZIAŁANIA
ZA POMOCĄ NARRACJI

NANCY DUARTE

Tytuł oryginału: DataStory: Explain Data and Inspire Action Through Story

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-6814-9

Copyright © Nancy Duarte 2019

Published by special arrangement with Ideapress Publishing in conjunction with their duly appointed agent 2 Seas Literary Agency and co-agent Graal Literary Agency.

All trademarks are the property of their respective companies.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorka oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorka oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/opouda>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

WSTĘP

Zrozum naukowe podstawy tworzenia narracji	2
Przekształcaj cyfry w narracje	4
Komunikuj dane, aby móc stać się liderem	6
Inwestuj czas w umiejętności komunikacyjne	8
Wykorzystuj siłę opowieści	10

CZĘŚĆ 1 | PRZEKAZUJ DANE INNYM

I. Jak zostać osobą przekazującą dane

Inwestuj w umiejętności przekazywania danych	16
Wyjaśniaj dane za pomocą storytellingu	18
Stawaj się w ramach narracji kimś w rodzaju mentora	20
Rozwiązuj różnorodne problemy i wykorzystuj okazje dzięki danym	22
Angażuj się w proces twórczy	24
Dbaj o intuicję	26

II. Komunikacja z decydentami

Poznaj swoich decydentów	32
Szanuj ich czas — członkowie kierownictwa są bardzo zapracowani	34
Dowiedz się, jak oceniani są członkowie kierownictwa	36
Ustal, jak członkowie kierownictwa przyswajają informacje	38
Oczekuj pytań i wtrętów	40

CZĘŚĆ 2 | KLAROWNOŚĆ DZIĘKI STRUKTURZE OPOWIEŚCI

III. Przyjmowanie punktu widzenia bazującego na danych

Sformułuj punkt widzenia bazujący na danych	48
Zrozum, jak przebiega komunikacja z danymi w przypadku wielkich firm	50
Wybierz dla swojego PWD najbardziej efektywne działanie	52
Jak rozszyfrowywać czasowniki o charakterze efektywnościowym i procesowym	54
Skłaniaj do działania za pomocą skutecznych spostrzeżeń o charakterze strategicznym	56

IV. Konstruowanie streszczenia w postaci Opowieści Danych

Wykorzystuj strukturę wątku fabularnego	62
Napisz streszczenie składające się z trzech aktów	64
Wprowadź zmianę w części centralnej	66
W trzecim akcie wykorzystaj swój PWD	68

v. Generowanie działania za pomocą struktury analitycznej

Połącz logiczny i perswazyjny sposób pisania	74
Stwórz drzewo rekomendacji	76
Definiuj działania wspierające Twoją Opowieść Danych	78
Motywuj, wyjaśniając dlaczego	80
Bądź wobec siebie sceptyczny	82
Uwzględniaj przypuszczenia, postępując się frazą „to prawda, o ile...”	84
Przegląd elementów drzewa rekomendacji	86

CZĘŚĆ 3 | TWORZENIE JASNYCH WYKRESÓW I SLAJDÓW**vi. Wybór wykresów i zapisywanie obserwacji**

Wybieraj zrozumiałe dla wszystkich wykresy	94
Nadawaj wykresom jednoznaczne tytuły	96
Dokonuj deskryptywnych obserwacji	98
W przypadku wykresów słupkowych stosuj przymiotniki do opisu wielkości	100
W przypadku wykresów komponentów używaj przymiotników do opisu proporcji	102
W przypadku wykresów liniowych używaj przysłówków do opisu trendów	104

vii. Opisywanie spostrzeżeń na wykresach

Zamieszczaj na slajdach wizualne adnotacje	110
Wzmacnianie wymowy określonych elementów danych	112
Dodawanie do elementów danych wartości liczbowych	114
Pamiętaj o tym, aby wnioski były wizualnie jednoznaczne	116

viii. Tworzenie łatwego do przeglądania slajdokumentu

Twórz rekomendacje w postaci slajdokumentów	122
Traktuj slajdokument jako opowieść graficzną	124
Pamiętaj o strukturalnej czytelności tekstu	126
Zmieniaj standardowy format, aby uwydatnić to, co jest istotne	128
Eksponuj teksty, które odbiorcy muszą przeczytać	130
Anatomia drzewa rekomendacji — przegląd	132
Slajdokument jako drzewo rekomendacji	134

CZĘŚĆ 4 | ABY DANE ZAPADAŁY W PAMIĘĆ...**IX. Kwestia skali**

Umieszczaj dane w odpowiednim kontekście	142
Stwarzaj poczucie skali	144
Łącz dane ze zrelatywizowanymi wartościami	146
Łącz dane ze zrelatywizowanymi parametrami czasu	148
Porównuj dane z obiektami rzeczywistymi	150
Wyrażaj to, co czujesz, widząc dane	152

X. Humanizacja danych

Poznaj bohatera danych i jego przeciwnika	158
Jak rozpoznać przeciwnika	160
Rozwiązuj konflikty w danych	162
Rozmawiaj z postaciami występującymi w opowieści	164
Twórz kontekst, nadając danym znaczenie	166
Ratuj życie, bazując na danych	
Studium przypadku: dr Rosalind Picard	168

XI. Storytelling z wykorzystaniem danych

Podczas prezentacji danych wykorzystuj wymiar czasowy	178
Ujawniaj ukryte dane	180
Ujawniaj ukryte dane	
Studium przypadku: Al Gore	184
Opowiadaj historie, wykorzystując wątek fabularny	
Studium przypadku: Kurt Vonnegut	186
Dane potwierdzają wątek emocjonalny w opowieściach	190
Zmieniaj zły los w fabułę Kopciuszka	
Studium przypadku: zebranie pracowników	194
Storytelling w działalności charytatywnej	
Studium przypadku: Scott Harrison	196

PODSUMOWANIE**204****DODATEK**

Napędzaj tok narracji	208
Usprawniaj proces podejmowania decyzji, stosując jednostronicowe drzewo rekomendacji	210
Przypisy końcowe	212
Zdjęcia	215
Podziękowania	215



V.

Generowanie działania za pomocą struktury analitycznej

Połącz logiczny i perswazyjny sposób pisania

Tworząc rekomendację łączącą w sobie ogólnie znaną strukturę opowieści z siłą i wiarygodnością logiki, ujednoznaczasz decyzję, której podjęcie na podstawie danych sugerujesz.

Aby stworzyć rekomendację, która ma zostać zatwierdzona, należy połączyć dwa style pisania: argumentacyjny i perswazyjny. Dlaczego? Bo nie tylko próbujemy udowodnić, że mamy rację (argumentacja), ale także chcemy skłonić innych do działania (perswazja).

Pismna rekomendacja na podstawie danych łączy w sobie pod pewnymi względami oba te style. Poniżej znajdziesz zestawienie podobieństw i różnic między argumentacją a perswazją. Osoby zajmujące się logiką zawodowo uznają je zapewne za nadmiernie uproszczone, ale gdy jest stosowane w biznesie, okazuje się skuteczne.

REKOMENDACJA ŁĄCZY OBA RODZAJE ODDZIAŁYWANIA

	STYL ARGUMENTACYJNY (podejście logiczne)	STYL PERSWAZYJNY (podejście emocjonalne)	STYL REKOMENDACJI (Połączenie obu)
Cel	Skonstruuj przekonujące uzasadnienie tezy, że Twój punkt widzenia jest zgodny z prawdą i ze stanem faktycznym.	Przekonaj słuchaczy do tego, aby zaczęli podzielać Twój punkt widzenia i podjęli na tej podstawie określone działania.	Wykorzystaj dostępne dane oraz posługuj się intuicją, aby wypracować taki punkt widzenia, na podstawie którego Twoja organizacja będzie musiała podjąć jakieś działania.
Metoda	Prezentowane przez Ciebie informacje powinny odnosić się zarówno do aspektów „za”, jak i „przeciw”, ale forsuj jeden punkt i wywołuj wątpliwości wobec drugiego — przeciwstawnego.	Prezentowane informacje i opinie powinny dotyczyć wyłącznie jednego aspektu zagadnienia. Bardzo istotne jest tworzenie ścisłej więzi ze słuchaczami.	Stwórz Opowieść Danych wspieraną przez dowody, pamiętaj jednak, aby włączyć do niej także kontrargumenty, jakie mogą mieć słuchacze. Dzięki temu odbiorcy zyskają pewność, że wzięłeś pod uwagę także ich punkt widzenia.
Przekaz	Korzystaj z instrumentów logicznych, wspierając swoje tezy konkretnymi przykładami, ekspertyzami, danymi i faktami. Twoim celem powinno być dowiedzenie własnych racji, nie chodzi o to, abyś bezwzględnie prowokował określone działania.	Wykorzystaj instrumenty emocjonalne, aby przekonywać innych do swoich opinii i odczuć. Dzięki temu słuchacze zaczną podzielać Twój punkt widzenia.	Nadawaj przekazowi strukturę opowieści. Wspieraj swoją rekomendację danymi i konkretnymi, zapadającymi w pamięć dowodami, określając ich znaczenie (zob. część IV).
Ton	Profesjonalny, taktowny, logiczny.	Osobisty, namiętny, emocjonalny.	Dostosowany do tego, kim są słuchacze.

Rekomendacji nie można prezentować decydom (a w zasadzie nie można ich prezentować nikomu), o ile nie posiadają intuicyjnie logicznej struktury. Jeśli Twoja rekomendacja nie będzie jasna i logiczna, inni będą potrzebować czasu, aby ją zrozumieć, co osłabi przekaz, a na nim powinno zależeć Ci w szczególności. Jeśli odbiorcy nie zrozumieją jednoznacznie Twojej rekomendacji i wspierających ją tez, będzie to oznaczało, że poświęciłeś zbyt mało czasu na nadanie informacjom odpowiedniej struktury.

W szkole miałeś pewnie zajęcia językowe, na których uczyłeś się nadawać odpowiednią strukturę esejom czy wypowiedziom. Działania, którymi zajmujemy się tutaj, są zasadniczo podobne. Sama struktura opowieści przekazuje komunikat o tym, co jest istotne i w jakiej kolejności. Stworzenie odpowiedniej struktury pomaga innym dostrzegać logikę naszego rozumowania, a także zwrotnie usprawnia nasze własne procesy myślowe. Najczęściej spotykane instrumenty strukturyzujące to schematy i struktury drzew.

Zwróć uwagę na fakt, że w ramach struktury drzewa po prawej stronie wszystkie informacje uzupełniające zawarte są w prostokątach podrzędnych wobec tego, który oznacza temat główny i znajduje się u góry. **W przypadku drzewa rekomendacji tym punktem zbiorczym jest PWD. Wszystkie inne punkty tworzą kaskadę rozrastającą się poniżej. Dzięki strukturze drzewa możesz przyglądać się całości problemu, nie tracąc z oczu jego poszczególnych elementów.** Taki format pomaga również odfiltrowywać wszelkie podtematy, które nie dotyczą bezpośrednio PWD.

HIERARCHICZNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE

SCHEMAT REKOMENDACJI

I. _____

A. - - - - -

B. - - - - -

C. - - - - -

1.....

2.....

II. _____

A. - - - - -

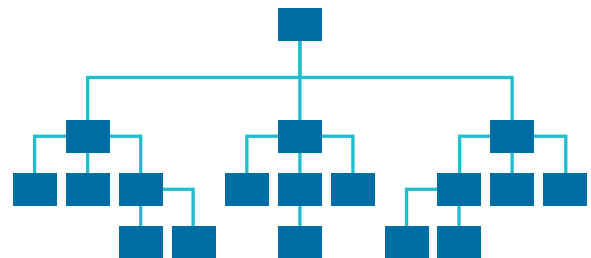
1.....

2.....

3.....

B. - - - - -

DRZEWO REKOMENDACJI



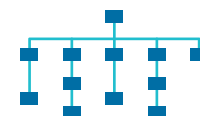
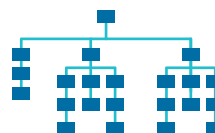
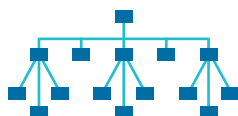
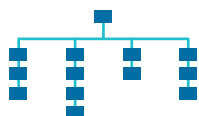
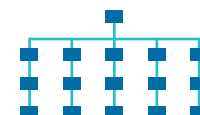
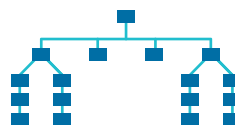
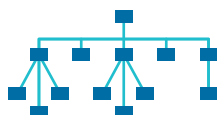
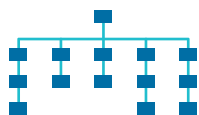
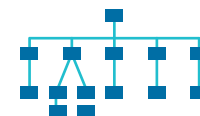
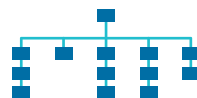
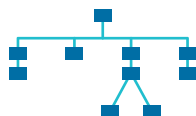
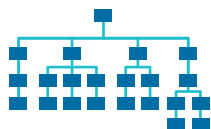
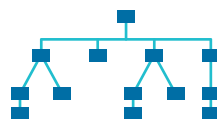
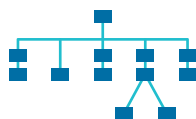
Stwórz drzewo rekomendacji

Oprogramowanie do tworzenia slajdów to skuteczne narzędzie komunikacji wizualnej. Tworząc rekomendację w postaci slajdokumentu, traktuj każdy slajd jako węzeł w ramach struktury drzewa.

Slajdy mają to do siebie, że ich obszar jest ograniczony, więc konieczna jest dyscyplina i zwięzłość w kwestii umieszczanych w nich treści. Dobrą metodą jest ograniczanie się do jednej koncepcji na slajd, bo wzmacnia to przekaz, a jednocześnie sprawia, że slajdokument jest z jednej strony logiczny, a z dru-

giej zwięzły. Każdy slajd powinien stanowić wsparcie dla Opowieści Danych. Liczba slajdów nie jest ograniczona, chodzi o to, aby było ich tyle, ile trzeba — to wyjątkowo elastyczna struktura.

STRUKTURA DRZEWA REKOMENDACJI DLA SLAJDOKUMENTÓW JEST ELASTYCZNA



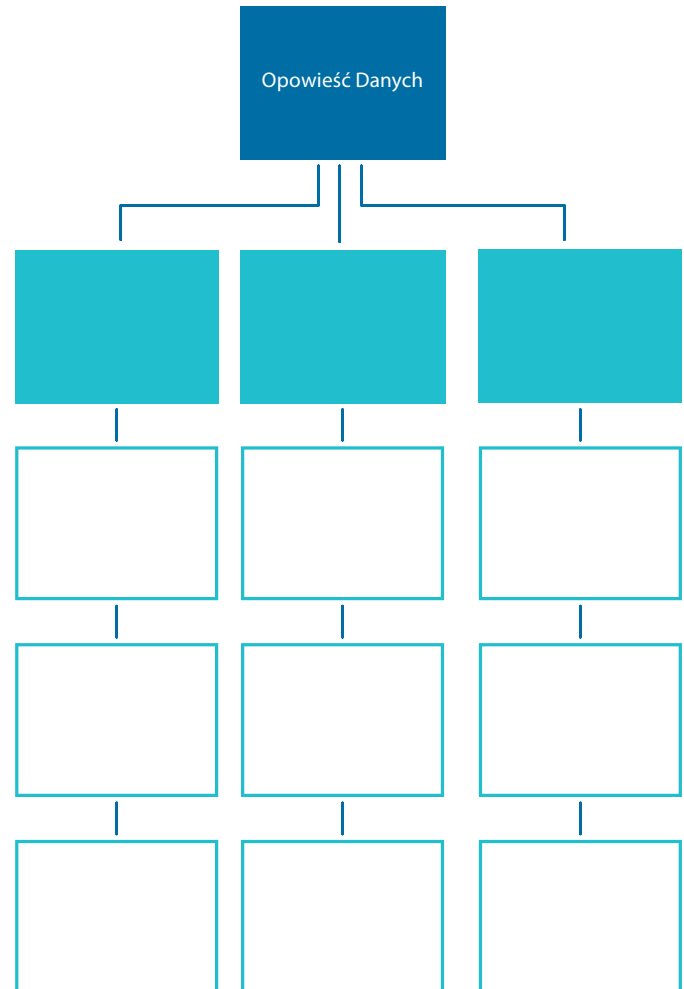
Po prawej stronie widać drzewo rekomendacji, w którym wsparcie Opowieści Danych zapewniają trzy tezy (Ty we własnych prezentacjach możesz korzystać z tylu, ile uznasz za odpowiednie). **Taką strukturą będę posługiwać się w dalszej części książki, bo jest prosta, a jednocześnie sprawia, że gdy łączymy poszczególne fragmenty w całość, łatwo je zapamiętać¹⁵.**

W młodości zostaliśmy uwarunkowani, aby posługiwać się trzema argumentami wspierającymi daną tezę, więc być może dostrzegasz podobieństwo. Taka struktura wynika nie tylko z zasad klasycznej, logicznej argumentacji, ale także z podstaw pisania esejów.

Wyobraź sobie, że każdy z prostokątów jest slajdem. To, z ilu węzłów (slajdów) powinno składać się drzewo, nie jest ściśle określone. Chodzi o elastyczność w prezentowaniu tez za pomocą tak wielu wspierających wywód argumentów, ile da się przedstawić.

Wskazówka ► Podczas tworzenia slajdokumentów zawsze korzystaj z widoku sortowania slajdów, aby struktura i przebieg prezentacji były odzwierciedleniem Opowieści Danych.

DRZEWO ARGUMENTACJI Z TRZEMA ARGUMENTAMI WSPIERAJĄCYMI

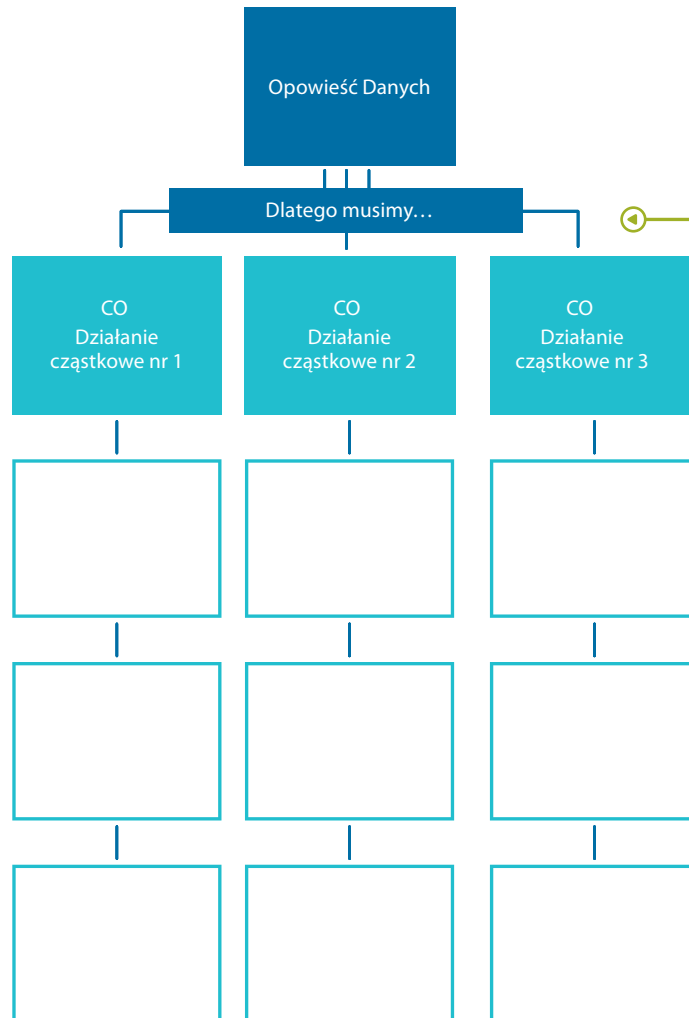


Definiuj działania wspierające Twoją Opowieść Danych

Najlepszym sposobem na to, aby zapewnić wsparcie rekomendowanym działaniom, jest dzielenie ich na działania cząstkowe. Kiedy biegniesz (czasownik), musisz machać rękami, poruszać nogami i oddychać używając płuc. To poddziałania. Sposobem na to, aby zapewnić dynamikę historii zawartej w Opowieści Danych, jest posługiwanie się seriami wyrażen zawierających czasowniki, które wspierają proponowane działania zasadnicze.

Zauważ, że drzewo po prawej stronie zawiera ciemnoniebieski prostokąt zawierający frazę „Dlatego musimy...”. Ten zapis nie stanowi zawartości slajdu, ma pomóc w określeniu sposobu działania. Zadawanie sobie pytań, jakie działania powinien opisywać dalszy ciąg tego zdania, nadaje tempo narracji, bo określa działania wspierające. Koniunkcja wymaga odpowiedzi na pytanie: „CO mamy ZROBIĆ?”, której udzielają trzy działania cząstkowe: „Dlatego musimy... Co? Co? Co?”.

To zdanie stało się mantrą pojawiającą się w trakcie wszystkich spotkań zawodowych, w których uczestniczyłam, i wszystkich prowadzonych przeze mnie rozmów o tej tematyce. Gdy ktoś długo opisuje jakiś problem lub sytuację, mówię: „Dlatego musimy...” i robię pauzę. To świetna metoda, aby zmienić sposób myślenia i zamiast wyłącznie identyfikować problemy, przedstawić się na ich rozwiązywanie. Sprawdza się ona zarówno wtedy, gdy chodzi o nas samych, jak i w przypadku naszych podwładnych.



Problem i rozwiązanie

Fraza „Dlatego musimy...” to pomost łączący określenie problemu i propozycję jego rozwiązania.

Inne wyrażenia, które służą temu samemu celowi, to między innymi:

Wobec tego musimy...

Z tego powodu musimy...

W związku z tym musimy...

To fakt, a zatem musimy...

Oznacza to, że musimy...

Dlatego musimy...

Jest właśnie tak, więc musimy...

Dzięki temu musimy...

Na tej podstawie musimy...

Nie pozostaje nam zatem nic innego.

Musimy...

Poddziałania stają się nagłówkami poszczególnych sekcji slajdokumentu

Motywuj, wyjaśniając dlaczego

Podczas formułowania rekomendacji często popełniamy pewien błąd. Kładziemy nacisk na to, co i jak należy zrobić, a zupełnie zapominamy, DLACZEGO powinno tak się stać.

Adresaci naszych rekomendacji to często osoby, które muszą następnie podejmować proponowanie przez nas działania, a zatem zależy im na tym, abyśmy przekonali ich, DLACZEGO coś, co zalecamy, jest konieczne. Jeśli możemy to przekonująco wyjaśnić, zapewniamy prezentowanej przez siebie sugestii większe prawdopodobieństwo realizacji. Pamiętając o tym, kto będzie podejmował działania, możemy formułować argumenty wspierające nasze tezy w taki sposób, aby łatwiej było pokonywać opór adresatów i ograniczać ryzyko związane z ewentualnym odkładaniem przez nich decyzji o zaaprobowaniu naszych rekomendacji na później lub ich odrzucaniem.

Bądź jednak ostrożny i nie przesadzaj z argumentowaniem, DLACZEGO. Często zależy nam na tym, aby umieszczać w slajdokumencie wszystkie możliwe argumenty przemawiające za naszą tezą, ale nadmiar informacji może zaciemniać przekaz.

ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: „DLACZEGO” WPROWADZA DO NARRACJI WARSTWĘ PERSWAZYJNĄ

Zadaj sobie pytanie, dlaczego należy to zrobić

Nie przestawaj zadawać sobie pytania: „Dlaczego, dlaczego, dlaczego, dlaczego, dlaczego?”. To proces, który można porównać ze sposobem przeprowadzania dogłębnych analiz przyczyn pojawiania się określonych problemów czy też okazji. Odpowiedzi na pytania: „DLACZEGO” często ukrywają się w naszej podświadomości (zwłaszcza gdy posługujemy się intuicją) i musimy je stamtąd wydobywać.

Szereg odpowiedzi na „pytania dlaczego” możemy uzyskiwać, zadając „pytania typu co i jak”. Co jeszcze jest zagrożeniem? Jakie dane są nieodpowiednie i powinny ulec zmianie? Co zmieniłoby się dla ogółu, gdybyśmy to zrobili lub tego nie zrobili?

DZIEL SIĘ Z INNYMI ODRZUCANYMI PRZEZ SIEBIE KONCEPCJAMI I INFORMUJ ICH, DLACZEGO TAK POSTĘPUJESZ

Pamiętaj o różnych możliwościach ukierunkowywania rekomendacji

Jednym z powodów, dla których adresaci rekomendacji przerywają prezentującym, jest przekonanie, że mogłyby one zmierzać w innym kierunku. Załóżmy, że firma ma coraz więcej zamówień, a Tobie zlecono znalezienie sposobu na to, aby było ich mniej. Mogłeś zaproponować zakup szybszych urządzeń produkcyjnych i zatrudnienie większej liczby pracowników działu produkcji, ale uznałeś, że najlepiej będzie znaleźć poddostawcę — producenta części, której niedobory aktualnie spowalniają produkcję.

Twojemu przełożonemu mogłaby jednak bardziej odpowiadać koncepcja zakupu lepszych urządzeń i w związku z tym chciałby się dowiedzieć, czy się nad tym zastanawiałeś i dlaczego z tego rozwiązania zrezygnowałeś.

MODEL „CO – DLACZEGO – JAK” JAKO WSPARCIE ZASADNICZYCH TEZ POSZCZEGÓLNYCH SLAJDÓW

Model „Co – Dlaczego – Jak” nadaje slajdom strukturę. Możesz albo tworzyć nagłówki z tymi pytaniami, albo posługiwać się modelem, aby mieć pewność, że odpowiedziałeś na nie w swoim wywodzie.



👉 „Co?” zawiera jednoznaczny czasownik, bo odpowiada na pytanie „Co trzeba zrobić?”.

„Dlaczego?” daje odpowiedź na pytanie: „Dlaczego właściwie musimy to zrobić?”. Dzięki niemu każdy slajd zostaje wzbogacony o dodatkową warstwę znaczeniową.

„Jak?” dotyczy ustaleń odnoszących się do procesu działania i zawiera odpowiedź na pytanie: „Jak to zrobimy?”.

Bądź wobec siebie sceptyczny

Inni mogą naturalnie doszukiwać się w Twojej koncepcji błędów, zarzucając jej wady albo po prostu szukając dziury w całym, aby uniknąć konieczności podejmowania działań wynikających z Twojej rekomendacji.

Myśl o swoich przełożonych, osobach na równorzędnych stanowiskach i podwładnych, których dotyczy rekomendacja. Myśl o reakcjach klientów, akcjonariuszy i pracowników Twojej firmy.

Myśl o wszystkich osobach i grupach osób, które zapoznają się być może z treścią Twojego slajdokumentu i zastanawiają się nad tym, w jaki sposób mogą one stawić Ci opór. Znajdowanie odpowiedzi na potencjalne kontrargumenty to zwykle najbardziej perswazyjny element każdej rekomendacji. Uwzględnianie innych punktów widzenia i kontrargumentów pomaga w trafnym formułowaniu rekomendacji i ułatwia obronę zaawartych w nich tez.

ZABAW SIĘ W SCEPTYKA

Pamiętaj, że nawet jeśli dane wspierają Twoje stanowisko, powinieneś zawsze sprawdzać, czy przypadkiem nie zacząłeś poszukiwać dowodów na poparcie swoich tez w sposób tendencyjny.

Odgrywaj rolę sceptyka i antagonisty własnych koncepcji — badaj wynikające z danych scenariusze, które mogą obalać Twoje tezy. Wszelkie istotne zastrzeżenia, które będą przychodzić Ci do głowy, umieszczaj w slajdokumencie. Jeśli nie będziesz prezentować alternatywnych punktów widzenia, odbiorcy mogą pomyśleć, że zapewne nie wzięłeś ich pod uwagę.

Zadawaj sobie pytanie: „A co by się stało, gdyby było odwrotnie?” Zajmuj się także wszelkimi kwestiami, których nie da się ustalić lub zbadać.

TWÓRZ KONTRARGUMENTY

Po uwzględnieniu wszystkich argumentów wracaj do danych i sprawdzaj, czy na pewno wszystko zrobiłeś dobrze. Następnie powinieneś stworzyć kontrargument. Przyjmij stanowisko przeciwstawne temu, które rekomendujesz, i jednoznacznie wyjaśnij, że nie znajduje ono poparcia w dowodach. Pamiętaj, aby sprawdzać wszystkie możliwości podważania Twoich rekomendacji.

POLEMIKA Z KONTRARGUMENTEM

Po wyartykułowaniu kontrargumentu spróbuj mu się przeciwstawić. Oto kilka przykładowych fraz, które możesz w tym celu wykorzystać:

Nie zgadzam się...

Absolutnie się nie zgadzam...

Nie podpisałbym się pod tym stwierdzeniem...

Nie sądzę, żeby...

Mam wątpliwości, ponieważ...

Trudno to zaakceptować, ponieważ...

Nie ma mowy, żebym się z tym zgodził...

To nieprawda, bo...

Uwzględniaj przypuszczenia, postępując się frazą „To prawda, o ile...”

Wyjaśniając dane, przewidujemy także kierunek, który — jak uważamy — nakazują nam one wybrać. Oznacza to, że nasze rekomendacje opierają się na pewnych założeniach.

Istnieją dwa rodzaje założeń: statystyczne i biznesowe. Typowe założenia statystyczne¹⁶, takie jak próby losowe, niezależność, normalność, jednorodność wariancji i stabilność, pomagają ustalać, czy nasze systemy pomiarowe są dokładne i precyzyjne¹⁷. W tej książce nie będziemy się jednak nimi zajmowali. Interesować nas będą założenia biznesowe związane z tworzeniem rekomendacji.

ZAŁOŻENIA BIZNESOWE — PROGNOZY NA PRZYSZŁOŚĆ

Nikt nie wie dokładnie, co może wydarzyć się w przyszłości. Nawet dysponując wiarygodnymi danymi, możemy tylko „naukowo” zgadywać. Gdy korzystając z danych, przewidujemy potencjalne efekty określonych zdarzeń, bazujemy na przewidywaniach, umiejętności wnioskowania, spekulacjach i zwykłych domysłach. Hm... niektórzy puryści zapewne właśnie z trzaskiem zamknęli książkę.

Ze względu na subiektywny charakter założeń biznesowych kwestią o fundamentalnym znaczeniu jest przejrzystość wszystkich hipotez zawartych w rekomendacjach. Częstym problemem bywa to, że większość danych wykorzystywanych w ramach działalności biznesowej błyskawicznie się dezaktualizuje, a zmiany zachodzące w zbiorach danych mogą naturalnie zniekształcać wnioski.

Oto przykład. Prognozując wartości zysków organizacji w ciągu kolejnych pięciu lat, trzeba opierać się na założeniach dotyczących czynników, które mają wpływ na finansowy aspekt jej działalności. Można między innymi zakładać, że nie zmienią się stopy procentowe, że dostawcy nie podniosą cen i że w okolicy nadal będzie sporo chętnych do pracy.

Kierownictwo firm doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że w celu tworzenia prognoz bazujących na danych często należy przyjmować założenia podobne do przedstawionych powyżej. Jeśli uwzględnisz takie założenia w swojej rekomendacji, Twoich przełożonych miło zaskoczy fakt, że nie będą musieli o nie pytać. Przygotuj się także na to, że będziesz musiał je uzasadnić, inaczej Twoja rekomendacja może zostać zakwestionowana.

¹⁶ W niektórych branżach istnieje wymóg uwzględnienia w rekomendacjach wszystkich założeń statystycznych. Dowiedz się, czy dotyczy to także Twojej. Jeśli tak, będziesz musiał uwzględniać w rekomendacjach takie kwestie, jak to, kiedy ostatnio były doprecyzowywane założenia statystyczne, jakich brakuje okresów, czy dane nie są produktem procesu dedukcji albo czy nie brakuje w nich zmiennych, czy stosowano próby nielosowe, czy rozkład jest równomierny, czy nie i tak dalej.

PRZYKŁADY ZAŁOŻEŃ BIZNESOWYCH, NA PODSTAWIE KTÓRYCH MOŻNA TWORZYĆ REKOMENDACJE

Prezentując rekomendację bazującą na określonych założeniach, stosuj konstrukcję „To prawda, o ile...”.

TO PRAWDA, O ILE...

- ...przychody będą nadal rosnąć o 2,5% w skali roku.
- ...nie wystąpią znaczące wahania w sferze gospodarczej.
- ...nie pojawią się istotne zmiany technologiczne.
- ...poziom zatrudnienia będzie się zwiększał w dotychczasowym tempie.
- ...dostawy części i akcesoriów będą przebiegać bez opóźnień.
- ...nie pojawi się nieoczekiwana konkurencja.
- ...utrzymamy tempo pozyskiwania nowych subskrybentów.

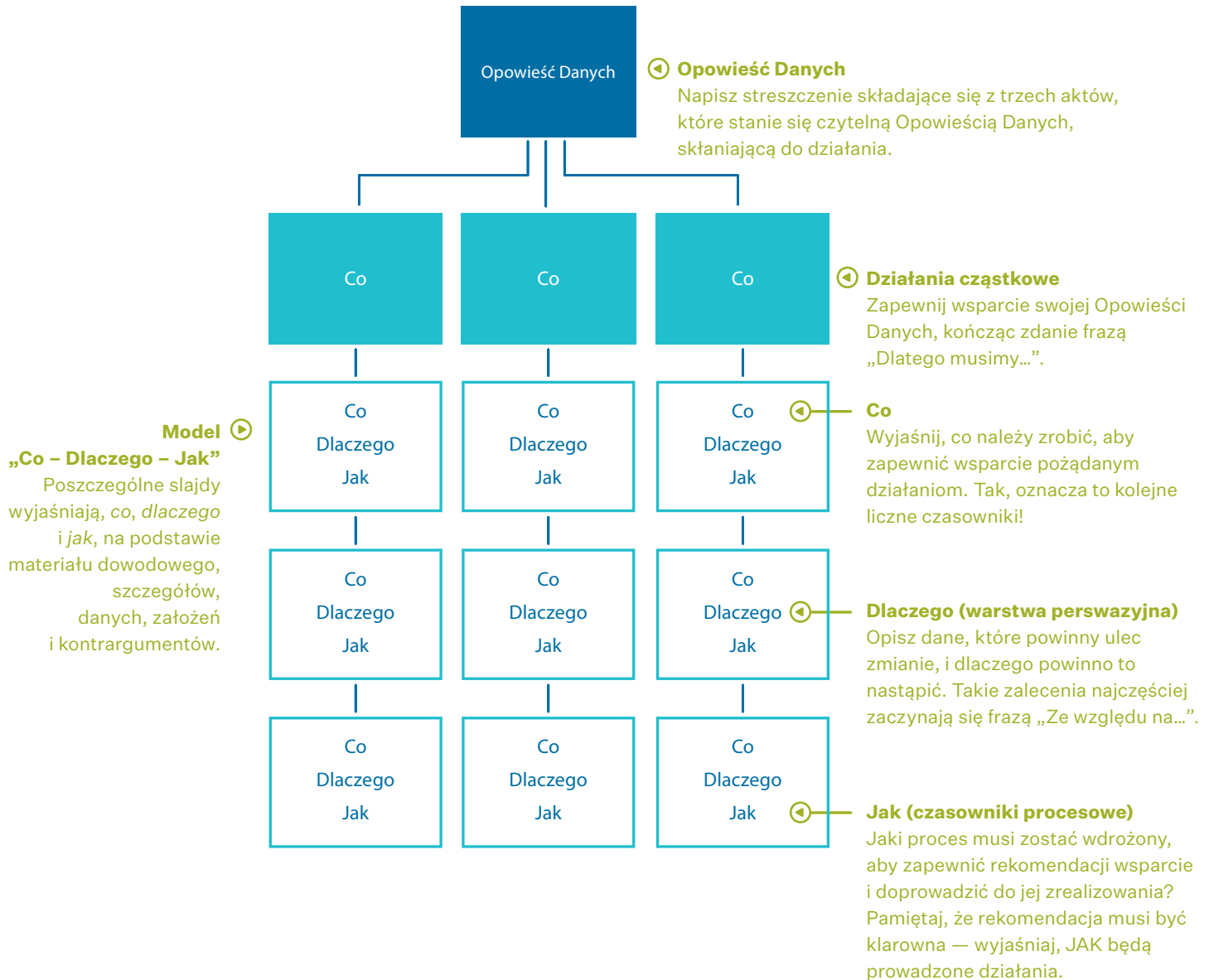
- ...stawka godzinowa pozostanie na dotychczasowym poziomie.
- ...nie zmienią się warunki rynkowe.
- ...nie zmieni się poziom płac.
- ...nie pojawią się nowinki technologiczne.
- ...poziom dochodów uczestników badania pozostanie niski.
- ...nadal będziemy inwestować w systemy IT.
- ...nasze obliczenia uwzględniają ekstrapolacje wskaźników na pełny rok.

Aby móc prognozować przyszłość, musisz mieć pewność, że to, co zakładasz, jest prawdą, chociaż nie ma konkretnych dowodów na poparcie tej tezy. Działalność biznesowa ma płynny charakter, podlega zmianom w funkcji czasu i nigdy nie moglibyśmy podjąć jakiegokolwiek decyzji, gdybyśmy czekali na to, aby móc uchwycić dane w konkretnym momencie. Firmy muszą podejmować decyzje nawet wtedy, gdy zupełnie nie mają pewności czy są one właściwe.

Przegląd elementów drzewa rekomendacji

Zapoznaliśmy się do tej pory z wieloma zagadnieniami, więc wydaje się, że nadszedł czas na rekapitulację i zaprezentowanie anatomii drzewa rekomendacji. Taka struktura ukierunkowuje proces myślowy i umożliwia nadawanie slajdokumentowi logicznej struktury, co wspomaga podejmowanie decyzji.

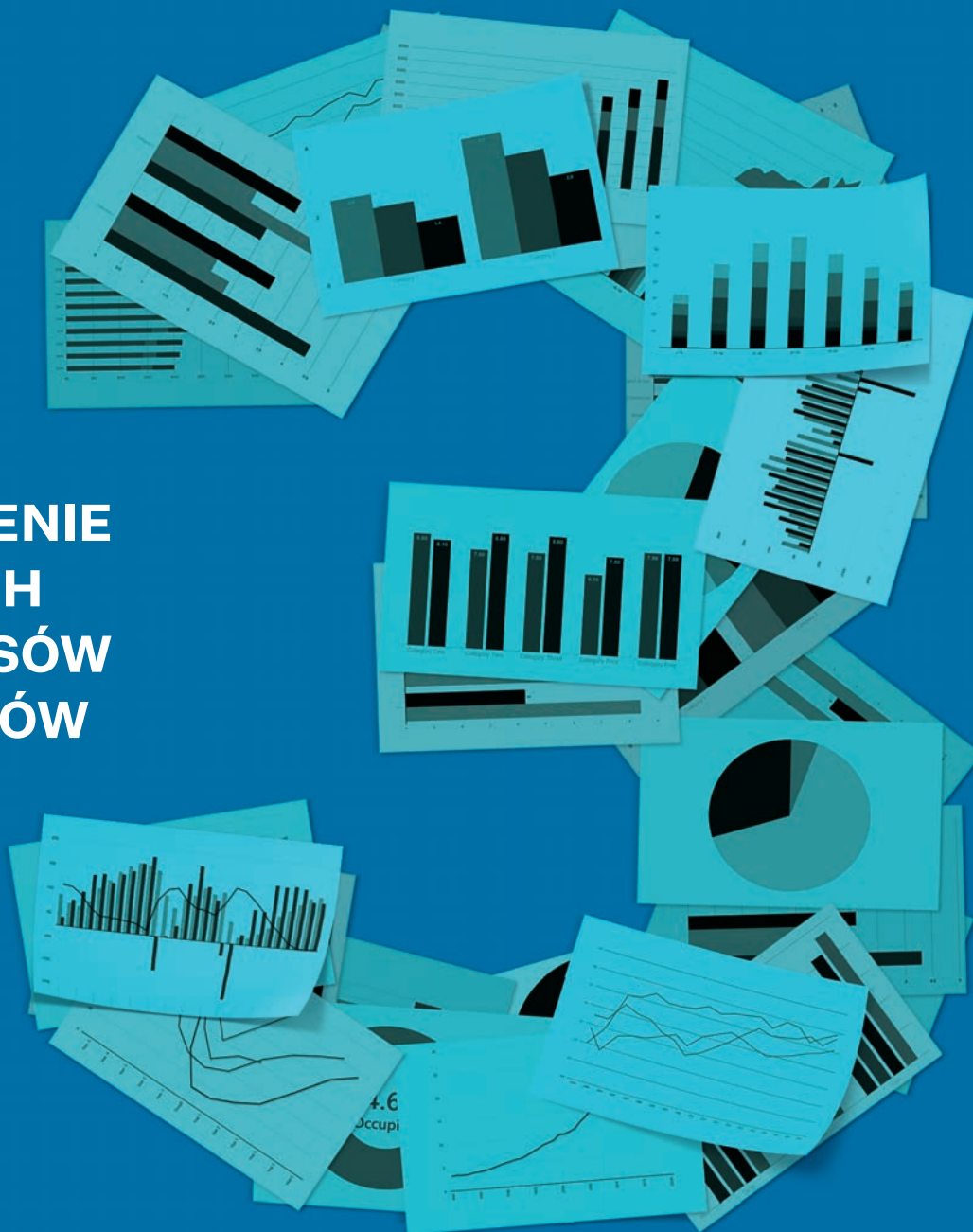
Strukturę drzewa rekomendacji przedstawia diagram po prawej stronie. Każdy prostokąt to potencjalny slajd. Istnieje wiele sposobów konstruowania rekomendacji, bo różnią się one stopniem złożoności. Nasz prosty przykład (z opisem) służy celom poznawczym.



„Potrzebujemy nowej generacji menedżerów rozumiejących, jak posługując się danymi, zarządzać innymi ludźmi, i zapewniać im przywództwo. Potrzebujemy także nowej generacji pracowników, którzy wykorzystując te dane, będą w stanie pomóc nam w organizowaniu naszych firm i nadawaniu im odpowiedniej struktury”.

— MARC BENIOFF
PREZES SALESFORCE

Tworzenie jasnych wykresów i slajdów



ROZDZIAŁ

VI.

Wybór wykresów
i zapisywanie
obserwacji

VII.

Prezentowanie
spostrzeżeń
na wykresach

VIII.

Tworzenie łatwego
do przeglądania
slajdokumentu

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

Czy potrafisz stworzyć z danych zajmującą opowieść?

Suche dane nie są zajmujące. Trudno oczekiwać szczerego zaangażowania od odbiorcy, któremu przedstawia się zestaw danych, nawet jeśli niosłyby one ze sobą absolutnie wyjątkową wiedzę. To zupełnie naturalne — ludzki umysł jest przystosowany do przetwarzania opowieści, a nie danych. Właśnie opowieści w magiczny sposób pochłaniają uwagę słuchaczy, wywołują emocje i uczucia, skłaniają do działania i osłabiają chęć krytykowania. Między opowiadającym a słuchaczem tworzy się również więź — zjawisko to zostało dobrze przebadane.

Dzięki tej książce nauczysz się przekształcać suche dane liczbowe w pełną empatii narrację! Aby spełniły one swoje zadanie, ktoś musi przedstawić zawarte w nich informacje w postaci opowieści. W tej publikacji wyczerpująco i praktycznie opisano przebieg tego procesu. Jej lektura sprawi, że rozwiniesz w sobie zdolność do empatycznego i umiejętnego przekazywania danych — a to kluczowa cecha doradców strategicznych i liderów. Zyskasz wizualną i werbalną klarowność, co pozwoli Ci kierować uwagę innych na najważniejsze ustalenia, a rekomendowane przez Ciebie działania zostaną zatwierdzone i wykonane. Przynajmniej na razie osób o wysoko rozwiniętych umiejętnościach komunikacyjnych nie zastąpi sztuczna inteligencja!

Najciekawsze zagadnienia:

- co mówią dane obserwowane przez pryzmat empatii
- struktury opowieści a inspirowanie działań
- jak tworzyć rekomendacje, które zostaną przyjęte i zaakceptowane
- sztuka klarownej komunikacji i wizualizacji danych
- slajdokumenty: czym są, jak je tworzyć i kiedy stosować
- jak komunikować dane, aby zapadały w pamięć



Nancy Duarte

jest ekspertem w zakresie efektywnej komunikacji, autorką bestsellerów oraz założycielką i szefową firmy Duarte Inc. Jej artykuły wielokrotnie pojawiały się na łamach „Fortune”, „Time Magazine”, „Forbesa”, „Fast Company”, „Wired”, „Wall Street Journal”, „New York Timesa” czy „Cosmopolitan”. Specjalizuje się w tworzeniu wpływowych przekazów wizualnych w biznesie i kulturze. Skutecznie łączy wzorce opowieści do komunikacji biznesowej.

Helion

helion.pl

HELION SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
helion@helion.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej!



ISBN 978-83-283-6814-9



INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU

Cena: 67,00 zł