



Michał Szudejko

WIZUALIZACJA

NARRACJA

# STORYTELLING NA DANYCH

KONTEKST

onepress

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.

Autor oraz wydawca 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. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj

Grafika na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.com.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/storyt>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0696-9

Copyright © Helion S.A. 2024

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Rozdział 1. Co to jest storytelling oparty na danych i dlaczego przedsiębiorstwa go potrzebują? .....</b>	<b>13</b>
1.1. Geneza storytellingu .....	17
1.2. Storytelling w biznesie .....	18
1.3. Dlaczego potrzebujemy storytellingu opartego na danych? .....	22
1.4. Czym jest storytelling oparty na danych? .....	25
1.5. Jak konstruować opowieść? .....	27
1.6. Jak formułować wnioski? .....	32
1.7. Studium przypadku: trudności finansowe Mailbox. Projekt opowieści .....	35
1.8. Podsumowanie .....	40
<b>Rozdział 2. Jak zaprząć dane do pracy? .....</b>	<b>43</b>
2.1. Jak przygotować dane do analizy? .....	44
2.2. Jakie są podstawowe techniki analizy danych? .....	50
2.3. Jak analizować trendy? .....	56
2.4. Jak znajdować zależności? .....	57
2.5. Jak znajdować anomalie w danych? .....	58
2.6. Z jakich narzędzi korzystać? .....	63
2.6.1. Kartka papieru .....	63
2.6.2. Arkusze kalkulacyjne .....	64
2.6.3. Programy statystyczne .....	68
2.6.4. Narzędzia <i>business intelligence</i> / wizualizacji danych .....	69
2.6.5. ChatGPT .....	70
2.7. Podsumowanie .....	74

<b>Rozdział 3. Analiza danych: studia przypadku</b> .....	77
3.1. Studium przypadku: produkcje filmowe. Analiza danych przy pomocy ChatGPT .....	77
3.2. Studium przypadku: obsługa klienta. Analiza sentymentu przy pomocy ChatGPT .....	91
3.3. Studium przypadku: sprzedaż samochodów. Przygotowanie danych przy pomocy Power Query (Power BI) .....	95
3.4. Studium przypadku: incydenty w systemie IT. Przygotowanie danych przy pomocy Power Query (Excel) .....	100
3.5. Studium przypadku: sprzedaż samochodów. Analiza danych przy pomocy Power BI .....	105
3.6. Studium przypadku: sprzedaż i reklamacje. Identyfikowanie anomalii w Power BI .....	109
3.7. Studium przypadku: zamknięcie miesiąca. Analiza porównawcza w Power BI ...	111
3.8. Studium przypadku: prognoza sprzedaży. Arkusz prognozy w Excelu .....	112
3.9. Studium przypadku: analiza produktów. Tabela przestawna w Excelu .....	116
3.10. Studium przypadku: <i>Web scraping</i> w Excelu, Arkuszach Google i w ChatGPT ...	119
3.11. Podsumowanie .....	125
<b>Rozdział 4. Jak stosować wizualizacje?</b> .....	127
4.1. Dlaczego stosujemy wizualizacje? .....	127
4.2. Jak projektować wykresy? .....	130
4.3. Czego unikać w projektowaniu wykresów? .....	141
4.4. Jak projektować tabele? .....	151
4.5. Jak posługiwać się kolorem? .....	153
4.6. Jak stosować tekst? .....	159
4.7. Inne elementy wizualne .....	161
4.8. Jak projektować slajdy? .....	165
4.9. Podsumowanie .....	171
<b>Rozdział 5. Jak budować opowieść?</b> .....	175
5.1. Studium przypadku: budowa opowieści z ChatGPT .....	175
5.2. Gdzie szukać pomysłu na opowieść? .....	179
5.3. Czy potrzebujemy opowieści? .....	181
5.4. Jaką przyjąć strategię? .....	183
5.5. Jak konstruować narrację opowieści? .....	185
5.6. Inne koncepcje narracji .....	188
5.7. Jak akcentować kluczowe momenty? .....	190
5.8. Czy warto ubarwiać opowieść? .....	193

5.9. Dlaczego opowieść działa, a dlaczego nie? .....	195
5.10. Data storytelling a <i>data crafting</i> .....	196
5.11. Jak pisać rekomendacje? .....	197
5.12. Podsumowanie .....	198
<b>Rozdział 6. Jak przygotować raport? .....</b>	<b>203</b>
6.1. Cechy dobrego raportu .....	203
6.2. Proces przygotowywania raportu .....	207
6.3. Wybór formy wizualizacji .....	209
6.4. Wybór rodzaju wykresu .....	211
6.5. Projektowanie układu całego raportu .....	214
6.6. Studium przypadku: AIRMAX .....	220
6.7. Podsumowanie .....	227
<b>Rozdział 7. Od danych do opowieści: studia przypadku .....</b>	<b>229</b>
7.1. Studium przypadku 1: Zwiększenie zaangażowania w projekty społeczne i ekologiczne .....	230
7.2. Studium przypadku 2: Optymalizacja procesu produkcyjnego .....	234
7.3. Studium przypadku 3: Zwiększenie zaufania klientów banku .....	239
7.4. Studium przypadku 4: Inicjatywa biznesowa .....	244
7.5. Studium przypadku 5: Exposé menedżera .....	249
7.6. Podsumowanie .....	253
<b>Rozdział 8. Jak zaprojektować kokpit menedżerski? .....</b>	<b>255</b>
8.1. Rodzaje i zasady budowania kokpitów menedżerskich .....	255
8.2. Przegląd rynku narzędzi do budowania kokpitów menedżerskich .....	256
8.3. Zastosowanie struktury narracyjnej w budowie kokpitu menedżerskiego .....	258
8.4. Hierarchia wizualna i projektowanie układu kokpitu .....	260
8.5. Jakie wizualizacje sprawdzają się w kokpitach menedżerskich? .....	263
8.6. Wykorzystanie interaktywności w kokpicie menedżerskim .....	269
8.7. Komunikowanie się z odbiorcami kokpitu .....	277
8.8. Projektowanie kokpitów menedżerskich: kilka praktycznych porad na koniec .....	279
8.9. Podsumowanie .....	284
<b>Zakończenie .....</b>	<b>287</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>289</b>



## Rozdział 5.

---

# Jak budować opowieść?

Dość długo zastanawiałem się, czy ten rozdział ma powstać. Podstawowy, niezbędny zestaw informacji przedstawiłem już przecież w rozdziale pierwszym<sup>1</sup>. Tym niemniej im więcej o tym myślałem, tym bardziej widziałem potrzebę spisania reguł i porad, dzięki którym nasze opowieści staną się jeszcze lepsze. Nie tylko zobrazuję te reguły, które przedstawiłem wcześniej, ale też rozwinę je i uzupełnię. W rozdziale zaprezentuję różne strategie budowania opowieści, wzorowane na archetypach z literatury. Podpowiem, jak zarządzać napięciem opowieści, jak stosować elementy angażujące czy motywujące. Na koniec zastanowimy się, czemu to wszystko mimo wszystko może nie przynieść zakładanego skutku... i co wtedy zrobić. Opowiem też o „szarej strefie” storytellingu opartego na danych, tzw. *data crafting*.

### 5.1. STUDIUM PRZYPADKU: BUDOWA OPOWIEŚCI Z CHATGPT

Pomyślałem, aby ten rozdział zacząć od studium przypadku opowieści wygenerowanej w ChatGPT. Naturalnie, w kolejnych punktach tego rozdziału pokażę Ci, Czytelniku, jak budować opowieść w „tradycyjny” sposób. Zresztą uważam, że nawet jeśli mamy już takie technologie jak ChatGPT, to powinniśmy stosować je jedynie pomocniczo. Na przykład celem zdobycia inspiracji, którą następnie rozwinimy i rozbudujemy. Mimo wszystko uważam, że dobrze, iż taka technologia powstała. To, co już dziś możemy dzięki niej osiągnąć, jest imponujące. Zadałem zatem ChatGPT (w wersji GPT-4) następujące pytanie:

---

<sup>1</sup> Porównaj podrozdziały 1.5 oraz 1.6.

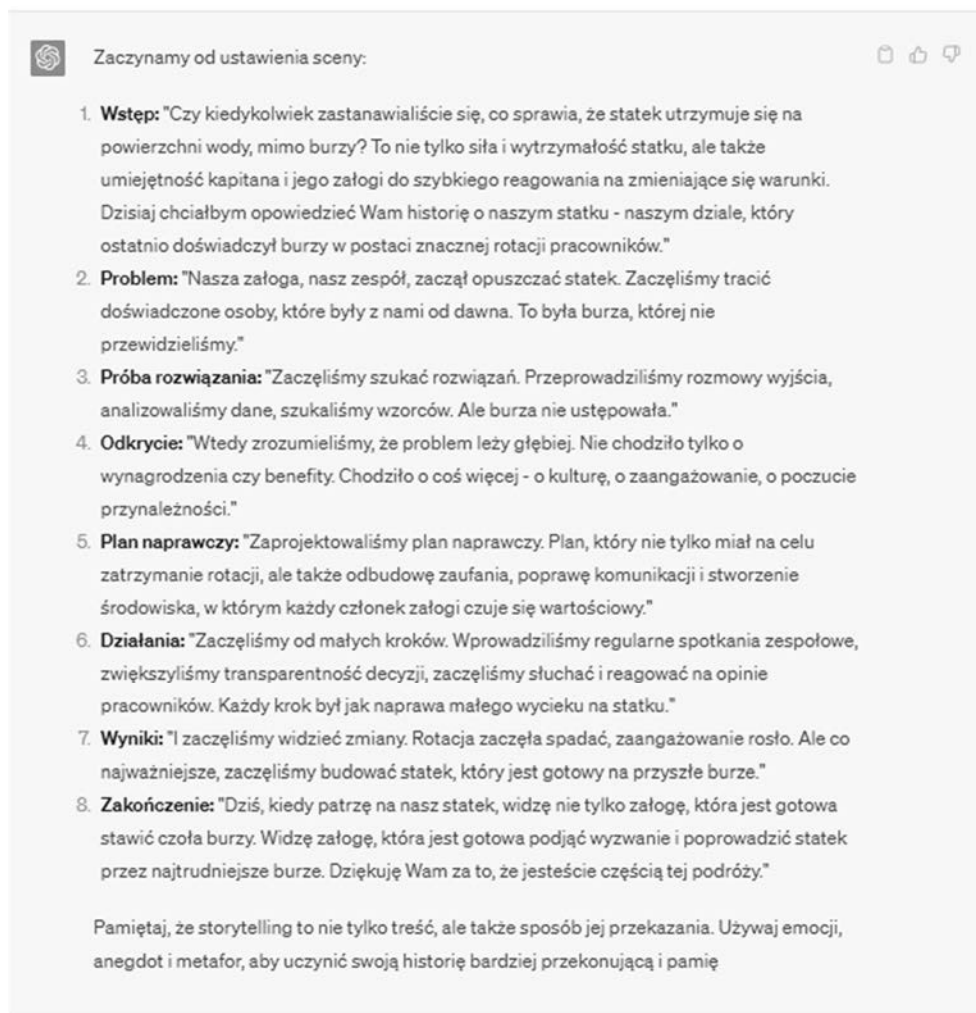
**You**

Zaproponuj narrację dla prezentacji, opierając się na opowieściach zbudowanych na danych. Mam zamiar opowiedzieć historię tworzenia planu naprawczego dla pewnego działu, który w ostatnim czasie zmagał się z wysoką rotacją pracowników. Jak mogę przedstawić tę historię, aby była przekonująca i angażująca dla mojej publiczności, składającej się głównie z dyrektorów i kierowników mojego przedsiębiorstwa?

**Rysunek 5.1. Zapytanie do ChatGPT**

Źródło: opracowanie własne

W odpowiedzi uzyskałem następujący szkic dla mojej prezentacji.

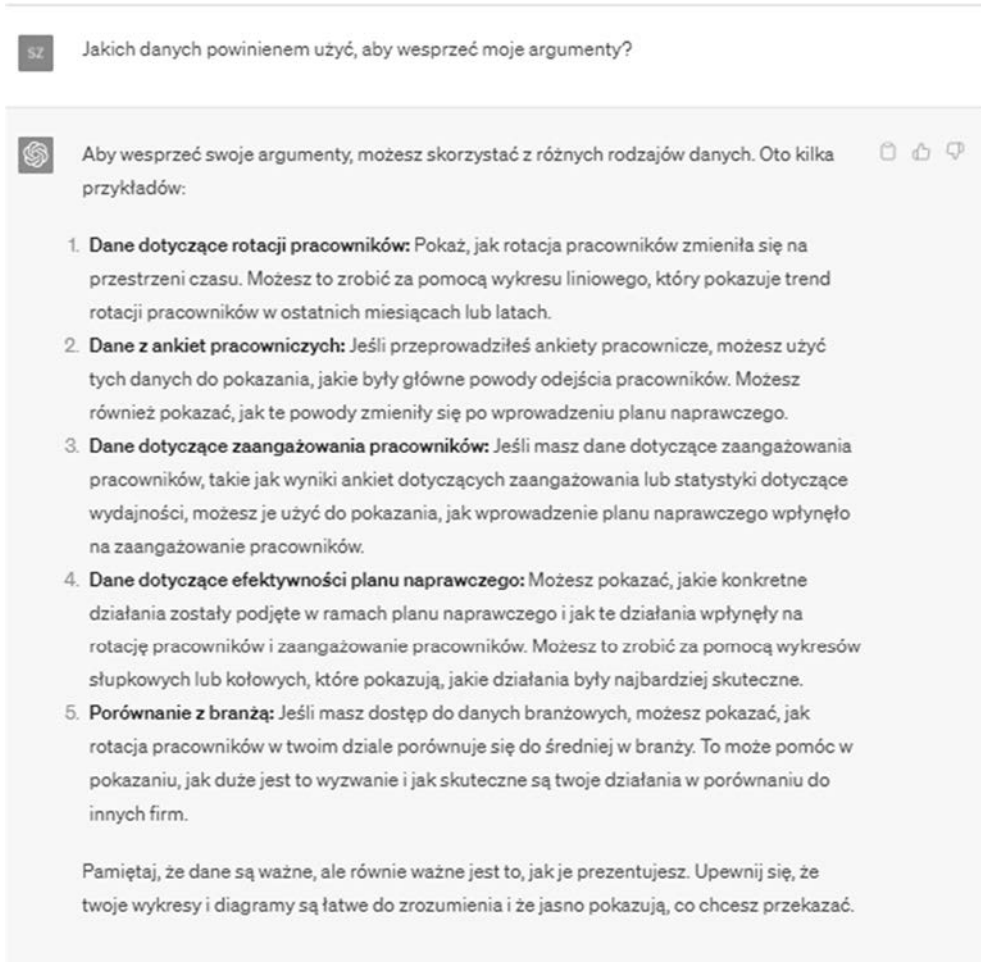


**Rysunek 5.2. Szkic opowieści**

Źródło: opracowanie własne



Kolejne pytanie, które zadałem dotyczyło danych.



Rysunek 5.3. Lista danych, jakich można użyć, by wzmocnić opowieść

Źródło: opracowanie własne

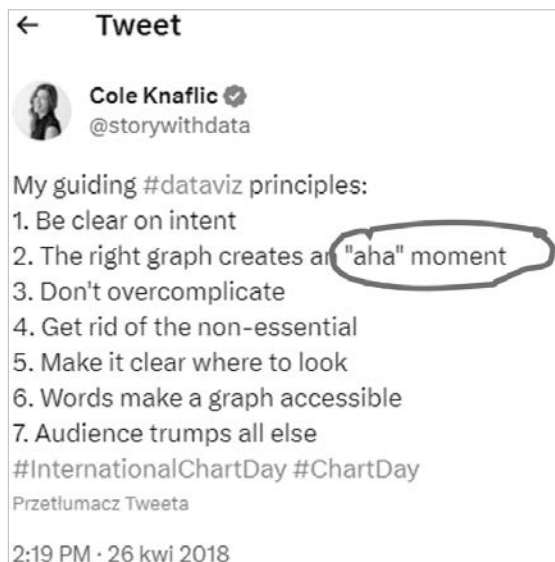
Niniejszym uzyskałem de facto wstępny plan pracy — dobry materiał startowy, na którym mogę konstruować dalszą opowieść. Spójrzmy więc na tę propozycję nieco uważniej. Jak została skonstruowana i czy będzie skuteczna w realnym życiu?

## Analiza propozycji ChatGPT

ChatGPT, konstruując powyższą opowieść, zastosował model bohaterskiej podróży Campbella. Ten amerykański mitolog przeanalizował mity i bajki z różnych kultur. W jego ocenie na ogół używały one narracji, którą określił mianem podróży bohaterskiej czy monomitu (ang. *monomyth*,

jedna opowieść). W skrócie — podróż bohatera jest podzielona na etapy (np. zwykle życie, „wezwanie” do przygody, wyjazd, próby, sukces, powrót). Według tego modelu podobno nagrywano filmy, np. całą sagę *Gwiezdne Wojny* George’a Lucasa.

Dodatkowo zastosowana strategia opowieści stosuje narrację tradycyjną. Autor opowieści moduluje napięcie, prowadząc do najistotniejszego wniosku (Knafllic nazywa go momentem „Aha”). Opowieść buduje się stopniowo, ponieważ ma ona za zadanie „wciągnąć” audytorium. A samo audytorium, chcąc nie chcąc, musi poczekać na końcowe wnioski<sup>2</sup>.



Rysunek 5.4. Reguły wizualizacji wg Cole Nussbaumer Knaflic.

Proszę zwrócić uwagę na „aha” moment

Źródło: Twitter

Dzięki tym zabiegom autor opowieści stara się „zmotywować” audytorium. ChatGPT — poprzez analogię do statku płynącego w trakcie burzy — pokazuje, z jakimi kłopotami miał do czynienia zespół pracujący nad znalezieniem rozwiązania problemu; wprowadza elementy suspense; odwołuje się do wartości („Widzę załogę, która jest gotowa podjąć wyzwanie”; „Dziękuję Wam za to, że jesteście częścią tej podróży”)<sup>3</sup>.

Oczywiście wszystko to opiera się na danych, np. porównania własnych wskaźników do konkurencji. Pamiętajmy z wcześniejszych rozważań, że pojawienie się w opowieści „wroga”, którym na ogół jest właśnie konkurencja, jest bardzo dobrym motywatorem. Ważne jest też odpowiednie pokazanie informacji nakreślającej kontekst (trendy w rotacji pracowników) oraz efektów wprowadzanych zmian (stany „przed” i „po”).

O tym, jak budować tego typu opowieści, postaram się opowiedzieć w dalszej części rozdziału.

<sup>2</sup> Porównaj podrozdział 5.4.

<sup>3</sup> Porównaj podrozdział 1.5.

## 5.2. GDZIE SZUKAĆ POMYSŁU NA OPOWIEŚĆ?

Abstrahując od różnych scenariuszy narracji, bardzo ważnym elementem budowy opowieści jest pomysł. I tu się robi trudno.

W realiach pracy w przedsiębiorstwie, w działach, takich jak controlling lub finanse, tym pomysłem będzie jakiś problem biznesowy. Jest tutaj jednak ukryta pułapka. Opowiem o niej za chwilę.

W działach sprzedaży, marketingu, a także np. w wystąpieniach publicznych na konferencjach dobrze się sprawdza odwołanie do jakiegoś przykładu: z naszych doświadczeń własnych, przeczytanej lub zasłyszanej opowieści. Można odwołać się do historii osób, projektów, które w jakiś sposób nawiążą do tematu naszego wystąpienia i zarezonują z audytorium. W lutym 2023 r. prowadziłem webinar o storytellingu opartym na danych, który miał za zadanie wypromować projekt szkoleniowy. Przygotowania do niego zacząłem tradycyjnie: slajd 1: co to jest storytelling oparty na danych; slajd 2: jakie korzyści daje storytelling oparty na danych itp., itd.

Bardzo szybko doszedłem do wniosku, że to nie ma sensu. Po pierwsze, wiele osób już te informacje słyszało. A w związku z tym nikogo w tę moją prezentację nie zaangażuję. Chciałem wymyślić coś innego. I miałem szczęście. Równolegle miała miejsce premiera najnowszej piosenki lubianego przeze mnie zespołu, która z miejsca stała się hitem. I to był mój moment „Aha”. Uświadomiłem sobie, że zespół ten komponuje utwory według określonego schematu, przez co każdy z nich stanowi swoistą opowieść. Dalej było już łatwo<sup>4</sup>.

W porządku. Ja miałem szczęście. W mojej ocenie szczęście to jednak nie przychodzi samo. W tym przypadku pomogły mi zainteresowania i pasja. Tym niemniej to nie jest tak, że jeżeli zainteresujemy się czymś na kilka dni czy nawet godzin przed wystąpieniem, to skonstruujemy wokół tego przekonującą i angażującą opowieść. Nie pomoże nam ChatGPT. Całość wyjdzie sztucznie albo wśród audytorium znajdzie się ktoś, kto faktycznie interesuje się danym zagadnieniem i nas skrytykuje. Czy są jakieś działania, jakie możemy podejmować, aby:

- a) uniknąć takich sytuacji?
- b) Znaleźć inspirację dla naszej opowieści?

---

**Szczęśliwie dla nas — tak. Oto kilka przykładowych pomysłów strategii poszukiwania inspiracji dla naszych opowieści<sup>5</sup>:**

---

### Kreatywna szarada „co by było, gdyby...”

W tej grze nasz umysł jest zmuszany do przedefiniowania znanych konceptów w niekonwencjonalny, unikalny sposób. Co by było, gdyby samochody były zwierzętami, które muszą odpoczywać i jeść? Albo gdyby przedsiębiorstwo było człowiekiem?

<sup>4</sup> Rezultat możesz ocenić tutaj: <https://www.academyofbusiness.pl/storytelling-oparty-na-danych/>.

<sup>5</sup> Innych niż sztuczna inteligencja.

## Siła tytułu

Tytuł może skierować twórczą wyobraźnię na konkretną ścieżkę, pomagając w generowaniu pomysłów na opowieść. Możemy np. z losowych słów — ale związanych z przedmiotem naszej opowieści — stworzyć prompt dla ChatGPT i prosić o wygenerowanie na ich podstawie różnych wariantów tytułów.

## Spis kontrowersji

Ciekawym pomysłem jest spisanie problemów, które poruszają nas do głębi. Ochrona środowiska? Polityka?<sup>6</sup> Media społecznościowe? Covid? Konkurencja? Wyszukajmy kwestię, która nas porusza. Jest duża szansa, że poruszy też audytorium. Przedstawmy nasz punkt widzenia, zapoznajmy się z argumentami przeciwników. Opiszmy, w jaki sposób postępujemy wobec naszych postaci.

## Bohater na pierwszym planie

Najprostszą i najskuteczniejszą ścieżką do wymyślenia pomysłu na opowieść może być bohater (lub antybohater)<sup>7</sup>. Proces jest prosty: stwórzmy taką postać i zobaczymy, gdzie nas zaprowadzi. Przypiszmy jej cechy charakteru, zawód, może historię z dzieciństwa. Bardzo często jest to genialny punkt wyjścia dla opowieści.

## Na fali

Opowieść może odnieść sukces ze względu na swój temat. Spróbujmy złapać modny trend. Najlepszym źródłem inspiracji są gazety, czasopisma specjalistyczne, magazyny, Internet. Może jesteśmy w stanie pokazać przykład z prasy lub wykonać go w trakcie wystąpienia (np. pokazać „dyskusję” ze sztuczną inteligencją).

## Lektura prasy

Czytajmy, oglądajmy, słuchajmy. Rozwijajmy intuicję w celu wychwytywania nietypowych kierunków. Zapiszmy się na newsletter, żeby interesujące nas informacje dostawać „na talerzu” i zapisujmy je. Polecam lekturę blogów, np. w ramach serwisu medium.com.

## Piszmy

Dla mnie znakomicie sprawdza się pisanie o nowych „odkryciach”. Jeżeli tylko czegoś się nauczę i widzę w tym potencjał, od razu się tym dzielę. Na przykład na moich blogach<sup>8</sup> czy w sieciach społecznościowych. W ten sposób lepiej zapamiętuję dane zagadnienie. Ale mam też i gotowy, opracowany materiał do wykorzystania na później. A dodatkowo buduję zasięgi.

<sup>6</sup> Ryzykowne.

<sup>7</sup> Porównaj podrozdział 1.5.

<sup>8</sup> Adresy moich blogów: <https://www.michalszudejko.pl>; <https://medium.com/@michalszudejko>.

Jak widać, źródeł inspiracji jest wiele. Ich wspólnym mankamentem jest to, że nie da się z nich skorzystać ad hoc. Jeśli mają nam pomagać w budowaniu opowieści, musimy korzystać z nich regularnie. Tym niemniej uważam, że jest to dobrze zainwestowany czas. Jest to praca, która wcześniej czy później wygeneruje dla nas pozytywny zwrot.

### 5.3. CZY POTRZEBUJEMY OPOWIEŚCI?

Chciałoby się zadać pytanie: **opowiadać czy nie opowiadać?** A tak na serio, to czy (po lekturze tej książki) wszystkie nasze prezentacje mają przyjąć formę opowieści? Czy za każdym razem musimy budować określoną narrację, pokazywać call to action itd.?

---

**Odpowiedź brzmi: NIE!**  
**Zatem kiedy?**

---



**Rysunek 5.5.** Opowiadać czy nie opowiadać?

Źródło: Shutterstock

Z pomocą przychodzi Brent Dykes, który opracował mapę decyzyjną przedstawioną na rysunku 5.6.



Rysunek 5.6. Czy potrzebna jest nam opowieść?

Źródło: Dykes, 2019

Podsumowując treść przedstawioną na rysunku 5.6 można stwierdzić, że nie ma sensu tworzyć opowieści, wyrafinowanej prezentacji storytellingowej tam, gdzie mówimy o rzeczach oczywistych i standardowych dla danej organizacji lub też niegenerujących istotnej wartości. W takiej sytuacji, jeśli jesteśmy osobami decyzyjnymi, a dana decyzja mieści się w przyznanym nam limicie odpowiedzialności, **to po prostu ją podejmijmy**. Jeżeli skutki danej decyzji wykraczają poza nasz poziom odpowiedzialności lub też mogą w ograniczonym stopniu oddziaływać na inne obszary przedsiębiorstwa, to skorzystajmy z mniej czasochłonnnych form komunikacji: napiszmy e-mail, może zadzwońmy. Ale nie marnujemy czasu większej grupy ludzi, ściągając ich na spotkanie. Może się bowiem okazać, że wycena poświęconego czasu (naszego na przygotowanie prezentacji oraz oderwanego od innych obowiązków audytarium) przekroczy wartość korzyści spodziewanych po podjęciu decyzji.

**Storytelling powinniśmy zarezerwować dla problemów istotniejszych: przede wszystkim takich, gdzie mówimy o materialnej — z perspektywy danego przedsiębiorstwa — wartości: wysokiej sumie korzyści (finansowych i niefinansowych) albo dużych, potencjalnych strat (również finansowych i niefinansowych).**

W drugim kroku powinniśmy spojrzeć na oś pionową wizualizacji zaprezentowanej na rysunku 5.6. Jak (nie)oczywiste jest to, o czym chcemy mówić? Czy prezentowane wnioski są trudne do zaakceptowania? A może zastosowaliśmy innowacyjną metodę lub nowe dane, co doprowadziło nas do zaskakujących konkluzji?

Kombinacja tych dwóch wymiarów powie nam, czy znaleźliśmy się w „strefie opowieści”. Jeżeli tak, to możemy się zastanowić, jaką strategię powinniśmy w związku z nią obrać.

## 5.4. JAKĄ PRZYJĄĆ STRATEGIĘ?

*Przed stworzeniem opowieści z danych,  
Wniosek znaczący mieć musisz w rękach.  
Centralny wniosek to opowieści klucz,  
Bez niego sensu brak, jej kierunek znikł.*

*Wielkie ilości danych przeszkadzają,  
Wnioski się chowają w hałasie zbędnych treści.  
Pytania właściwe musisz zadać w tym tłumie,  
By znaleźć sygnały ukryte w istocie.*

*Voltaire<sup>9</sup> mądrze rzekł, pytanie jest cenne,  
Sędzią człowieka pytań, nie odpowiedzi.  
Pytania mądre, kluczem do odkrycia sensu,  
Wiedza i umiejętność tworzą pytania piękne.*

*Labiryntem danych się czujesz czasem,  
Wiele ścieżek, by pójść, trudno podjąć decyzję.  
Pytanie daje kierunek i cel w tej grze,  
Plan konkretny potrzebny, by nie zgubić się.*

*Pytania skrojone dla konkretnej grupy,  
Uwagę ich pytania i potrzeby śledzą.  
Cztery wymiary, 4D, naszym przewodnikiem,  
Problem, wynik, działanie, miara przewodzą.*

***W opowieści danych główne wnioski blask,  
Pytania mądre prowadzą do głębi wiedzy.***

---

Ojej, co to było?

---

Był to wiersz, który napisałem z pomocą ChatGPT. O co tu chodzi?

Chodzi o to, że zanim rozważymy stworzenie opowieści opartej na danych, potrzebujemy znaczącego wniosku, który będzie jej głównym punktem.

Główny punkt nadaje cel, kierunek i spójność opowieści. Aby go odkryć, konieczne jest zadanie odpowiednich pytań, czyli przeprowadzenie analizy. Dobre pytania pozwolą na sformułowanie wniosków. Niemniej aby pytania miały sens, na początku tej drogi musi być zawsze postawiona teza albo cel poszukiwań.

Taki drogowskaz pozwoli nie zgubić się w gąszczu danych. Nadto należy pamiętać, że pytania powinny być dostosowane do konkretnych odbiorców.

<sup>9</sup> Francuski pisarz epoki oświecenia.

Dykes sugeruje wykorzystanie modelu „4D”. Nazwał go tak ze względu na cztery wymiary (ang. *dimensions*), którymi się w nim kierujemy: problem, wynik, działania, miary. Pozwoli on skoncentrować analizę i osiągnąć skuteczne rezultaty. Opiszę teraz pokrótce każdy z tych wymiarów.

### Problem

Kluczowe wyzwanie lub kwestia, którą audytorium musi rozwiązać. Często jest to coś, co chcielibyśmy uczynić bardziej wydajnym lub skutecznym niż obecnie.

### Wynik

Strategiczny cel lub pożądany rezultat. Jeśli problem odzwierciedla bieżący stan, wynik oznacza upragniony stan przyszłości. Im bardziej konkretny jest wynik (określony cel), tym bardziej przydatny będzie dla analizy.

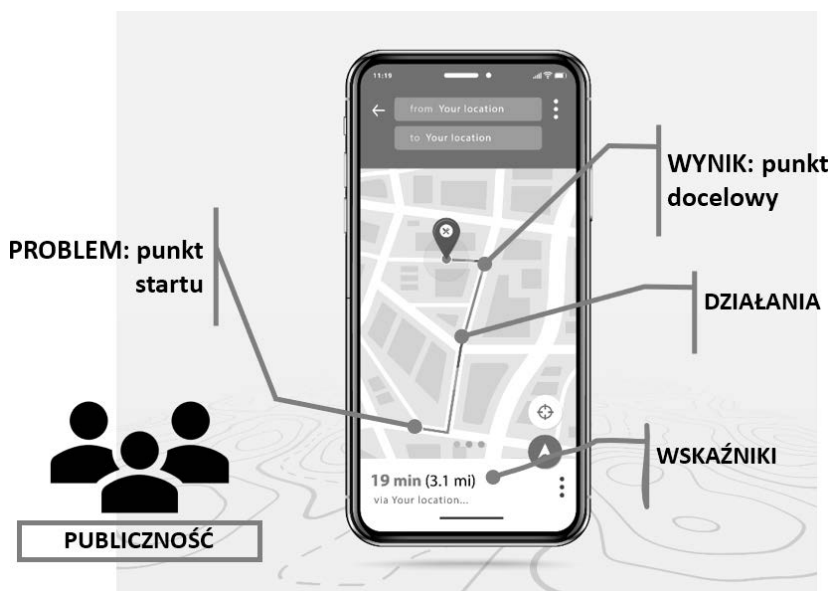
### Działania

Kluczowe działania i strategiczne inicjatywy, jakie należy podjąć, aby osiągnąć wynik. Te działania mają na celu np. zmniejszenie różnicy między obecnym stanem organizacji a upragnionym stanem przyszłości.

### Wskaźniki

Kluczowe wskaźniki i inne dane używane do określenia problemu, monitorowania skuteczności inicjatyw oraz określania postępów w osiągnięciu upragnionego wyniku [Dykes, 2019].

Model 4D można zobrazować przy pomocy nawigacji GPS (porównaj rysunek 5.7).



Rysunek 5.7. Model 4D a GPS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Dykes, 2019]; Shutterstock



## 5.5. JAK KONSTRUOWAĆ NARRACJĘ OPOWIEŚCI?

Po przeprowadzeniu szczegółowej analizy i odkryciu wartościowego wniosku, stajemy przed kolejnym wyzwaniem: **jak w przystępny i znaczący sposób przedstawić swoje odkrycia docelowej publiczności?** Wykorzystanie określonej narracji do organizacji naszych informacji nie tylko ułatwia odbiór treści przez publiczność, ale także pomaga nam w priorytetyzacji istoty przekazu. **Czasem też, co równie ważne, do identyfikacji tego, co w nim nieistotne. W oparciu o doświadczenia własne oraz literaturę stwierdzam, że najczęściej opowieść storytellingowa będzie opierać się o koncepcję łuku storytellingu.** Wprowadziłem ją w pierwszym rozdziale, natomiast tutaj chciałbym się skupić na poszczególnych jej punktach i podpowiedzieć, jakie „normatywne” strategie możemy przyjąć do ich realizacji. Koncepcja łuku storytellingu dzieliła opowieść na cztery elementy:

### 1. Kontekst/tło

Na początku opowieści opartej na danych ustalamy kluczowe detale, takie jak obszar zainteresowania i okres. Skupiamy się zwykle na określonym segmencie ludzi, np. na decydentach. Ważne jest dostarczenie publiczności tyłu informacji wstępnych, aby mogła łatwo zrozumieć dane.

Na rysunku 1.10 (str. 28), przedstawiającym łuk storytellingu, w „okolicach” kontekstu/tła znajduje się mały rysunek haczyka. Ten haczyk to zauważalne spostrzeżenie: punkt zwrotny w historii, w którym zaczyna ujawniać się szansa lub zagrożenie. Może być to znaczny wzrost lub spadek sprzedaży albo wydajności. To może być też wstępna zapowiedź opowieści opartej na danych.

### 2. Oświecanie

Jest to druga faza budowania opowieści opartej na danych. W tym momencie prezentujemy wyniki analiz(y). Możemy przyjąć na to kilka strategii:

- a) **Odwrócona piramida:** najpierw najcięższy gatunkowo argument, potem coraz mniej istotne.
- b) **Pareto:** wybieramy tylko najistotniejsze argumenty (20% z nich), pozostałe trzymamy w odwodzie (ew. w załącznikach do prezentacji).
- c) **Zmasowany atak:** wszystkie argumenty są równoważne, prezentujemy je w kolejności losowej.
- d) **Dwa fronty (lub więcej):** prezentujemy argumenty oparte na różnych metodologiach, danych lub założeniach, ale prowadzące do tych samych albo przynajmniej zbliżonych wyników.
- e) **Suspens (normalna piramida):** budujemy napięcie, prowadząc stopniowo do kluczowych argumentów. Możemy je skumulować w jednym miejscu albo stopniowo „wrzucać” do naszej wypowiedzi, zaczynając od tych mniej ważnych.
- f) **Eksploracja:** prowadzenie odbiorców przez proces badawczy, pokazywanie problemów, na jakie się natknęliśmy. Tak żeby dokładnie zrozumieli, jak osiągnęliśmy rezultaty i w pewnym sensie — osiągnęli je razem z nami.

Niezależnie od przyjętej narracji powinniśmy starać się prezentować jedynie informacje niezbędne do jej prowadzenia. Jeżeli zaczniemy umieszczać w niej mniej istotne odkrycia, może stać się słabsza<sup>10</sup>. W mojej ocenie w realiach pracy w nowoczesnym, dynamicznym przedsiębiorstwie najlepiej sprawdzą się strategie od a) do d) (z wymienionych wyżej). Są one najbardziej praktyczne i generują najmniejsze ryzyko „popłynięcia”. Nie znaczy to, że strategie e) oraz f) są skazane na porażkę. Wszystko zależy bowiem od kontekstu<sup>11</sup>.

### 3. „Aha”

Moment „Aha” to punkt kulminacyjny naszej historii — to ta chwila, gdy dzielimy się głównym odkryciem lub kluczowym spostrzeżeniem...

---

#### I teraz uwaga!

---

**Konstrukcję opowieści zaczynamy właśnie od tego miejsca.** Wiemy, gdzie jest cel podróży. A gdzie jest początek? Na to pytanie odpowie nam np. lista kontrolna kontekstu. Co wiedzą nasi odbiorcy? Kim są? Jakie argumenty ich przekonają? Jakie mam dane? I tak dalej.

### 4. Rozwiązanie i kolejne kroki

Na końcu, musimy podzielić się tym, jak publiczność powinna wykorzystać nowe spostrzeżenie. W tym celu niezbędny jest etap rozwiązania i kolejnych kroków. Jeśli nie pomożemy publiczności w zrozumieniu, co mogą zrobić po odkryciu naszych wyników, możemy stracić możliwość wprowadzenia zmian.

Problem w tym, że bardzo często tak angażujemy się w badane zjawisko, że tracimy z oczu jego prawdziwe znaczenie.

**Publiczność: Czy omawiany problem jest ważny?**

**My: Tak, jest absolutnie krytyczny.**

**Publiczność: Proszę ocenić, w jak dużym stopniu wpłynie na przyszłość przedsiębiorstwa/działu/procesu?**

**My: Nie wiemy.**

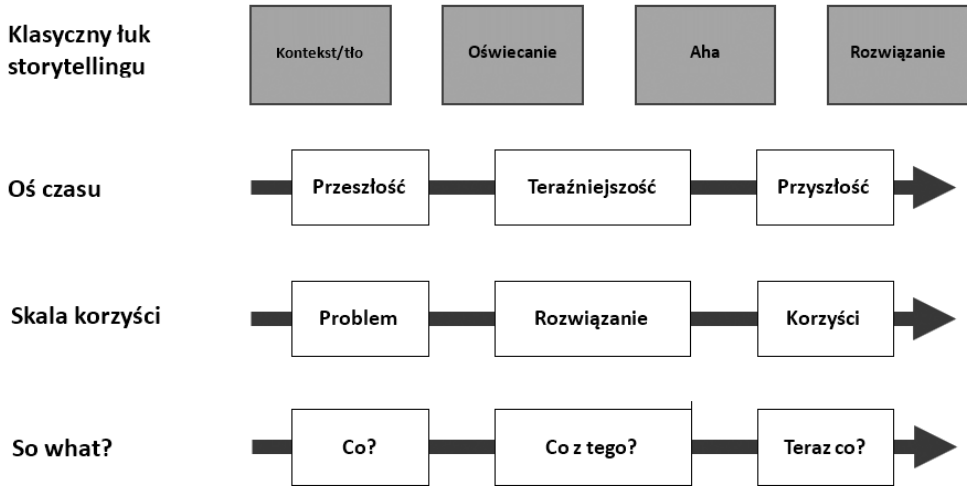
No właśnie. Tyle czasu spędziliśmy na analizie, konstruowaniu wniosków, a potem projektowaniu pięknej prezentacji, że zupełnie przegapiliśmy kluczowy fakt — mianowicie, że zajmujemy się problemem, który jest bagatelny. Albo że nie mamy pojęcia o tym, czy jest on bagatelny, czy nie.

---

<sup>10</sup> Choć niektórym wydaje się, że działa to odwrotnie.

<sup>11</sup> Porównaj podrozdział 1.4.

Dykes wskazuje, że łuk storytellingu jest kompatybilny z innymi typowymi dla przedsiębiorstw modelami komunikacji. Jest to dla nas dobra wiadomość, bo pozwala go stosować dla wielu różnych opowieści: różniących się ze względu na dane, sposoby argumentacji i co najważniejsze — audytorium.



Rysunek 5.8. Łuk storytellingu w praktyce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dykes, 2019

Pierwszy z wariantów przedstawionych na rysunku 5.8 — „Oś czasu” — mówi np. o problemie czy kwestii powstałej w przeszłości, o efekcie podjętych kiedyś decyzji albo zaniechań, których się dopuszczono. Następnie skupiamy się na wpływie tej przeszłości na chwilę obecną, np. na ponoszonych stratach. Na koniec przedstawiamy rekomendację na przyszłość: co chcemy zrobić, aby „wyjść” z obecnej sytuacji.

**Skala korzyści** to dość często spotykany scenariusz. Mamy jakiś problem, proponujemy konkretne rozwiązanie lub rozwiązania. Najistotniejsze przy tym, aby pokazać, jakie korzyści (lub straty) poniesiemy, wybierając to rozwiązanie lub inne.

**So what?** to właściwie inny wariant skali korzyści. Różnica jest taka, że w punkcie „Co z tego?” (ang. „So what?”) skupiamy się na wskazaniu, dlaczego dane zagadnienie jest istotne dla przedsiębiorstwa. A gdy to udowodnimy, przechodzimy do punktu „Teraz co?” (ang. „Now what?”), w którym przenosimy tę odkrywczą wiedzę na pragmatyczny grunt i mówimy, co chcemy albo należy zrobić.

Teraz chciałbym odpowiedzieć na pytanie, które być może pojawiło się w Twojej głowie, a mianowicie: czy łuk storytellingu jest jedyną „słuszną” koncepcją budowania narracji opowieści?

## 5.6. INNE KONCEPCJE NARRACJI

Łuk storytellingu wywodzi się z archetypu struktury dramatycznej opracowanej przez **Gustava Freytaga**. To na jego analizie opiera się współczesne rozumienie tego terminu. Ale nie był on pierwszym badaczem tej materii. Korzenie koncepcji struktury dramatycznej sięgają bowiem starożytnej Grecji.

**Struktura dramatyczna to sposób organizacji utworu literackiego, scenicznego lub filmowego badany już przez greckiego filozofa Arystotelesa.**

Według Freytaga dramat dzieli się na pięć części, nazywanych „łukiem dramatycznym”: ekspozycję, rozwój akcji, punkt kulminacyjny, rozwiązanie i finał. Te elementy tworzą tzw. piramidę Freytaga. Chociaż ta analiza bazuje na pięcioaktowych sztukach, może być również stosowana w opowiadaniach czy powieściach. W koncepcji łuku dramatycznego już na pierwszy rzut oka rzuca się jej prostota.

Współczesne dramaty często wykorzystują element upadku, aby zwiększyć dramatyzm punktu kulminacyjnego. Protagonista<sup>12</sup> osiąga szczyt, ale potem upada, co daje mu odwagę do stawienia czoła kolejnym przeszkodom.

Warto jednak pamiętać, że analiza Freytaga nie była przeznaczona do zastosowania we współczesnym dramacie, a współczesne prace często nie zawierają *dénouement* (rozwiązania fabuły), preferując szybkie lub zaskakujące zakończenia [„Struktura dramatyczna”, 2021].

Arystoteles jako jeden z pierwszych badał strukturę i zasady dramatu w swoim dziele *Poetyka*. Uważał, że fabuła, czyli organizacja sekwencji zdarzeń, jest „duszą” opowieści i najważniejszym elementem greckiej tragedii. Sugerował również, że historie mają prostą strukturę — początek, środek i koniec — połączone poprzez zdarzenia przyczynowo-skutkowe. Wskazał dwie kluczowe części w greckiej tragedii — komplikację i rozwikłanie, przedstawiające zwroty akcji jako węzeł, który jest zawiązywany, a potem rozwiązany.

Zdaniem Dykesa ta struktura jest zbyt prosta, aby móc ją stosować w storytellingu. Jest tu za mało wskazówek, jak zbudować całą opowieść [Dykes, 2019].

Po „drugiej stronie mocy” znajduje się inna koncepcja, o której już trochę sobie opowiedzieliśmy w tym rozdziale. Mowa tu o modelu bohaterskiej podróży Campbella<sup>13</sup>.

Przykładowy przebieg podróży bohatera przedstawiłem na rysunku 5.9.

<sup>12</sup> Inaczej: główny bohater.

<sup>13</sup> Porównaj podrozdział 5.1.



Rysunek 5.9. Przykładowy przebieg podróży bohatera zgodnie z modelem Campbella

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ramos, 2021]

Model podróży bohaterskiej według Campbella składa się z następujących etapów:

- **Zew przygody:** bohater, inspirowany przez mentora, decyduje się podjąć wyzwanie.
- **Próby wartości:** bohater napotyka przeszkody testujące jego determinację.
- **Pierwszy próg:** bohater osiąga pierwszy ważny cel, zmieniając swoją perspektywę.
- **W mrok:** bohater wyrusza na niebezpieczną ścieżkę, tracąc swoją tożsamość.
- **Ochłń:** bohater poddaje się ciemności, tracąc swoje bohaterskie cechy.
- **Drugi próg:** bohater doświadcza moralnej śmierci i zaczyna drogę powrotną do światła.
- **Powrót:** zrozpaczony bohater traci nadzieję, ale jest wspierany przez mentora lub siłę nadnaturalną.
- **Trzeci próg:** doświadczony bohater próbuje zadośćuczynić za swoje grzechy poprzez poświęcenie.
- **Koniec gry:** bohater stoi przed realizacją celu swojej podróży.
- **Czwarty próg:** po wygranej bitwie bohater staje się „Kosmicznym Tancerzem” [Ramos, 2021].

Z powyższego opisu dość wyraźnie (w moim odczuciu) wylania się podstawowa wada modelu Campbella — **jest on zbyt skomplikowany**. A dodatkowo pracochłonny. W realiach pracy w organizacji jest to dość zabójcza mieszanka dla obu stron: opowiadającego oraz audytorium.

Z kolei Dana Norris w swojej książce pt. *Storytelling (nie tylko) w biznesie* pokazuje pięć archetypicznych historii, które mogą służyć jako podstawa naszej własnej opowieści.

#### Jak to się wszystko zaczęło?

Jest to relacja z drogi, jaką pokonaliśmy, zanim udało się nam coś stworzyć. Na przykład chcemy przedstawić model biznesowy inwestorom.

#### Trudne początki

Opowieść o kimś lub o czymś, kto/co na początku nie rokował(o) zbyt dobrze. Ostatecznie jednak odniesiony został sukces. Przydaje się np. w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej o pracę.

#### Rozpoczynanie od nowa

Bohater mierzy się z bardzo poważnymi trudnościami, ale ostatecznie udaje mu się wyjść z opresji obronną ręką. Na przykład będą to opowieści o rozwoju osobistym, nabywaniu umiejętności menedżerskich czy zarządzaniu w kryzysie.

#### Pokonanie smoka

Historia o tym, jak dzięki sprytowi, odwadze, przemyślności pokonaliśmy bardzo konkretną, poważną przeszkodę. Dzięki takiej opowieści pokazujemy, jak umiemy radzić sobie z problemami.

#### Podbój

Poszukujemy czegoś konkretnego, co było nam potrzebne. Na przykład poszukiwaliśmy ważnego, kolekcjonerskiego przedmiotu [Norris, 2021, s. 40–42].

## 5.7. JAK AKCENTOWAĆ KLUCZOWE MOMENTY?

Może to zabrzmie dziwnie, ale kluczowym elementem każdej opowieści jest problem. Jak pisze Dana Norris: **Bez problemu ani rusz**. Jeśli przedstawiamy problem, którym nikt nie chce się zająć, to dajmy sobie spokój (albo drażmy, tylko że to już inna historia). W opowieści chodzi o to, że na którymś etapie ktoś czegoś chce. Albo ma chcieć. Ktoś może czegoś poszukiwać. Ktoś może potrzebować pomocy. Ktoś chce wyjść. Szuka rozwiązania, lecz nie może go znaleźć. Jednak w końcu je znajduje. Historia (główna i poboczne wątki) się kończy.

---

#### Znasz ten schemat?

---

Odpowiem za Ciebie: **Tak**. Występuje np. w większości filmów fabularnych.

Sprawa jest prosta. Dokładnie ten sam plan zastosujemy, budując opowieści biznesowe, w których tak samo jak w kinowym hicie potrzebny jest **problem**. Potrzebny jest konflikt. Potrzebny jest **wróg**<sup>14</sup>.

**Należy też zauważyć, że napięcie opowieści niejako opada zaraz po przedstawieniu rozwiązania. Dlaczego? Bo motorem opowieści jest problem. Gdy on znika, opowieść traci rozpęd. Dlatego po znalezieniu rozwiązania opowieść musi skończyć się szybko. Inaczej stracimy tak misternie zbudowaną uwagę odbiorcy** [Norris, 2021, s. 36–39].

Drugim pomysłem na akcentowanie jest tzw. przełamywanie schematów. Jest już coś takiego w naturze ludzi, że wszędzie doszukują się schematów. Dzięki temu panujemy nad otaczającym nas chaosem. W przypadku opowieści schemat oznacza, że spotkamy się z czymś co najmniej dwukrotnie. Albo zdarzenia potoczą się tak, jak oczekiwaliśmy na podstawie wyuczonego lub zapamiętanego modelu (schematu).

Przełamanie schematu, załamanie trendu, anomalia w danych — **wszystko to, jeżeli wcześniej odpowiednio zbudowano napięcie, da bardzo dobry efekt**. Przekazana informacja zostanie zauważona i zapamiętana. A to jest solidny fundament dla ostatecznego sukcesu. Jak zatem przełamywać schemat?

1. **Delikatnie:** wprowadzamy pewne prawidłowości stopniowo, samo przełamanie schematu nie jest wyraźnie zaznaczone, pozwalamy audytorium je wyłapać.
2. **Nagle:** schemat możemy przełamać w dramatycznych okolicznościach. Pokazujemy zestaw uspokajających informacji, po czym „wyskakujemy” z dramatyczną dla danej organizacji informacją odnośnie do potencjalnej zmiany regulacji prawnych.
3. **Z humorem:** wplątamy jakiś element humorystyczny, opowiadamy anegdotę, pokazujemy zaskakującą wizualizację<sup>15</sup>.
4. **Tragicznie:** najczęściej na przykładzie dramatycznych doświadczeń, np. wypadku.
5. **Poprzez powrót do punktu wyjścia:** kiedy okazuje się, że zarysowany schemat doprowadził nas nie tam, gdzie wyjściowo zakładaliśmy [Norris, 2021 s. 45–46].

Trochę inaczej do sprawy podchodzi Dykes. Opowieść (oparta na danych) według niego składa się ze:

- **struktury**
- **punktów fabuły.**

Struktura to sposób prowadzenia narracji i nadaje opowieści kształt. Ale to punkty fabuły decydują o jej unikalnym charakterze. Punkty fabuły to kluczowe informacje, które kształtują poszczególne sceny. Dykes wymienia dziewięć takich punktów:

<sup>14</sup> Porównaj podrozdział 1.5

<sup>15</sup> Porównaj podrozdział 5.8.

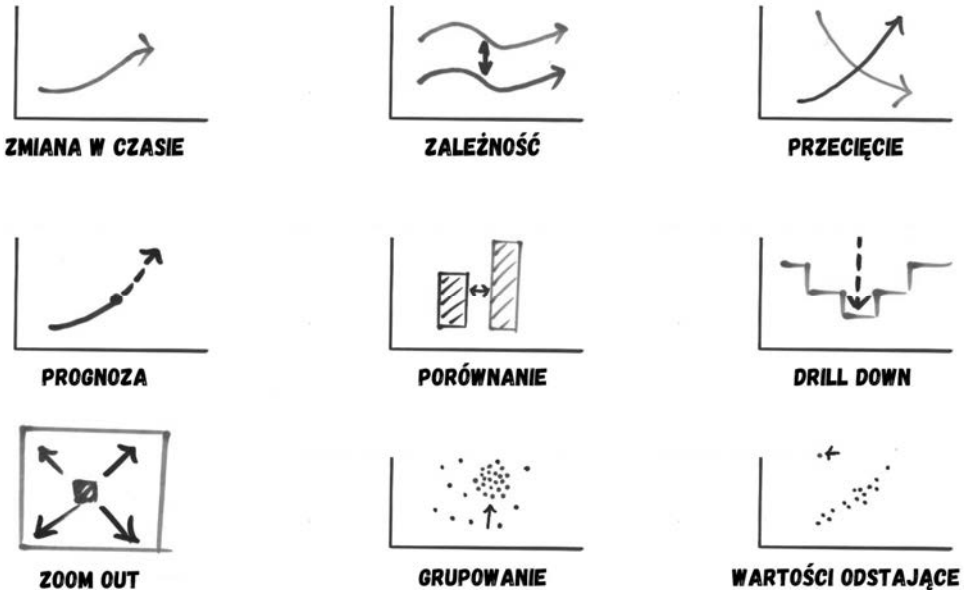
1. **Zmiana w czasie.** Skupia się na trendzie lub jego załamaniach. Czy trend jest wzrostowy, czy spadkowy oraz jak postępuje ten wzrost (stopniowo lub gwałtownie). Czy trend ulega zmianie, czy nie? Na przykład inwestujemy w procedury bezpieczeństwa, a mimo to liczba wypadków przy linii produkcyjnej rośnie.
2. **Zależność.** Pokazuje, w jaki sposób dwie rzeczy są ze sobą powiązane. Czy korelacja między zmiennymi jest pozytywna czy negatywna? Przykładowo wyższa ocena Net Promoter Score (NPS)<sup>16</sup> wiąże się z wyższym poziomem retencji klientów.
3. **Przecięcie.** Ujawnienie momentu, gdy jedna zmienna przekracza poziom innej w górę lub w dół (albo to samo między dwiema wartościami). Znak ten może mieć pozytywny lub negatywny wydźwięk. Pozytywny, gdy przychody start-upu przewyższają koszty (a może i nakłady). Negatywny, gdy sprzedaż produktu spada poniżej wolumenu osiąganego przez bezpośredniego konkurenta.
4. **Prognoza.** Pokazuje przewidywania przyszłości. Na przykład jak wzrośnie lub spadnie populacja danego kraju wskutek napływu/odpływu ludności i innych trendów demograficznych.
5. **Porównanie i kontrast.** Ujawnienie podobieństw i /lub różnic między dwoma lub więcej elementami. Na przykład wydajność dwóch maszyn: starej i nowej, której zakup rozważamy. **To jest najpopularniejszy rodzaj punktu fabuły w opowieściach dla przedsiębiorstw.**
6. **Dekompozycja / przejście do szczegółu**<sup>17</sup>. To rozłożenie ogólnej liczby na szczegóły względem różnych wymiarów. Na przykład na „wierzchu” kokpitu widzimy wynik regionu, następnie analizujemy wyniki subregionów lub sklepów.
7. **Agregacja (zoom out).** Działanie w przeciwnym kierunku niż dekompozycja. Na przykład porównanie wyników jednego punktu sprzedaży do średnich wyników regionu lub kraju.
8. **Analiza klastrów (grupowanie).** Ujawnia skoncentrowanie lub rozkład wyników w ramach zestawu danych. Duże skupienie może oznaczać okazję lub problem. Na przykład najkosztowniejsza grupa pacjentów kliniki to osoby mieszkające w określonej części miasta, blisko określonych zakładów przemysłowych.
9. **Wartość odstająca.** Odstępstwo, które znacznie różni się od innych punktów danych. Odchylenie od normy to problem, ale i czasem okazja. Wszystko zależy od kontekstu. Na przykład określony produkt jest znacznie częściej nabywany aniżeli inne z danej grupy asortymentowej.

<sup>16</sup> NPS (Net Promoter Score) to wskaźnik, który mierzy, jak bardzo klienci są lojalni i zaangażowani wobec danej firmy, produktu lub usługi. Zadaje się im pytanie: „Na skali od 0 do 10, jak prawdopodobne jest, że polecisz naszą firmę/produkt/usługę innym?”.

<sup>17</sup> Ang. *drill-down* — nie znalazłem innego sensownego odpowiednika w języku polskim.



Wybierając i wykorzystując wymienione punkty fabuły, nadajemy opowieści dynamikę i wyjątkowość. Należy je wykorzystać do wspierania i rozwijania narracji, a dzięki temu budowania skutecznej opowieści [Dykes, 2019]. Powyższe punkty fabuły dla opowieści opartej na danych przedstawiono także na rysunku 5.10.



Rysunek 5.10. Punkty fabuły w storytellingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dykes, 2019]

## 5.8. CZY WARTO UBARWIAĆ OPOWIEŚĆ?

W poprzednim podrozdziale w jednej z sugestii wskazałem, że dobrym pomysłem przełamania schematu jest wprowadzenie elementu żartobliwego: opowiedzenie dowcipu, anegdoty, zabawnej historii, pokazanie zabawnej wizualizacji.

Możesz więc, Czytelniku, zadać słuszne poniekąd pytania: czy aby na pewno?; czy jest to bezpieczne?; jak to wpłynie na postrzeganie nas jako profesjonalistów?

Osobiście uważam, że co do zasady jest to świetny pomysł. Ale trzeba pamiętać, że wszelkie te elementy winny być stosowane z umiarem. **Tak jak przyprawy w potrawach: co za dużo, to niesmacznie (ewentualnie niezdrowo).**

Warto zatem rozważyć, jakie są plusy i minusy wprowadzenia humoru do naszej opowieści.

---

## Plusy

---

**Nudne dane stają się ciekawe.** Wiemy (niestety), jak to jest. Prezentacja pełna suchych faktów i liczb może szybko stać się nużąca. Żart czy anegdota mogą dodać trochę życia do naszej prezentacji i pomóc utrzymać uwagę publiczności.

**Historie są zapadające w pamięć.** Prawda jest taka, że ludzie uwielbiają dobre historie. Jeśli możemy przekazać nasze dane za pomocą interesującej anegdoty, jest większa szansa, że publiczność zapamięta nasz przekaz (oby w tym dobrym rozumieniu).

**Łączymy się z publicznością.** Kiedy żartujemy lub dzielimy się osobistą anegdotą, pokazujemy publiczności naszą ludzką stronę. To pomaga (lub może pomóc) nawiązać nam relację z publicznością.

---

## Minusy

---

**Nie każdy ma to samo poczucie humoru.** Co jest śmieszne dla jednej osoby, może być obraźliwe dla innej. Musimy zachować ostrożność, aby nie urazić swojej publiczności. Jest to szczególnie ważne, gdy prezentujemy dla międzynarodowej, zróżnicowanej grupy.

**Ryzyko odbiegnięcia od tematu.** Jeśli żart lub anegdota nie są bezpośrednio związane z tematem prezentacji, możemy zgubić siebie albo publiczność.

**Nie zawsze pasują do sytuacji.** Jeśli prezentujemy na poważnym spotkaniu lub mówimy o wrażliwym temacie, żarty mogą być po prostu niewłaściwe. Nie wypada np. żartować, gdy rekomendujemy redukcję zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Jeśli już zdecydujemy się na użycie elementu humorystycznego, postarajmy się, aby był on związany z tematem i dostosowany do publiczności. Może to być na przykład historia o tym, jak nasze dane lub narzędzia pomogły rozwiązać rzeczywisty problem, który okaże się zabawny, gdy publiczność pozna cały jego kontekst. Przykładowo zrozumie, ile czasu sama marnowała lub wciąż marnuje, nie korzystając z określonej technologii.

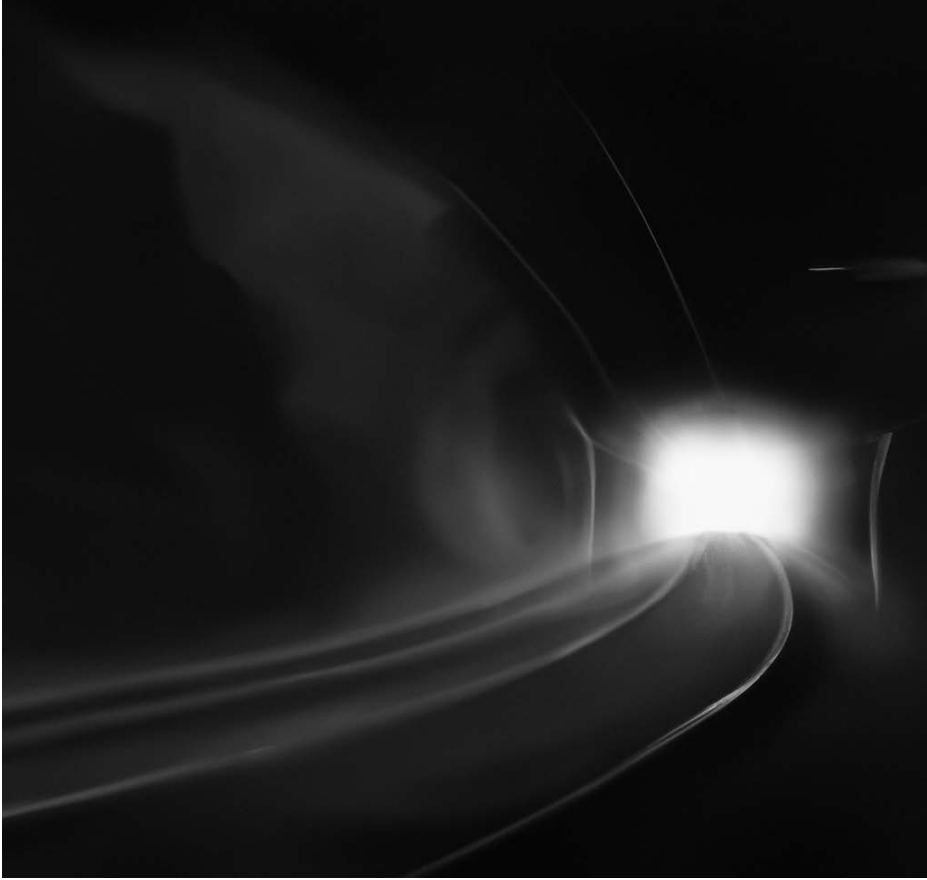
Element humorystyczny może też pomóc wytłumaczyć skomplikowane koncepcje w prosty i zrozumiały sposób.

---

### W porządku, skoro o żartach, to może jakiś żart na koniec podrozdziału?

---

*Pesymista, optymista i realista wędrują po torach kolejowych. W pewnym momencie muszą wejść do tunelu. Po przejściu pewnego dystansu pesymista wciąż widzi niekończący się tunel. W tym samym momencie optymista widzi światelko w tunelu. Realista panicznie krzyczy, widząc światła nadjeżdżającego pociągu. Maszynista widzi trzech idiotów na torach...*



**Rysunek 5.11.** Światelko w tunelu...

Źródło: grafika wygenerowana w programie sztucznej inteligencji Dall-E 2.

## 5.9. DLACZEGO OPOWIEŚĆ DZIAŁA, A DLACZEGO NIE?

Drogi Czytelniku — wydaje mi się, że już udowodniłem, jak niesamowitym narzędziem jest storytelling oparty na danych. Dzięki niemu przekształcamy suche, techniczne dane w przystępne i angażujące historie. Ale pewnie zastanawiasz się: dlaczego jedne historie zdecydowanie lepiej przemawiają do odbiorców niż inne?

Oto kilka kluczowych czynników, o których zawsze musimy myśleć, jeśli nasza opowieść ma uniknąć bycia tymi „innymi”.

**Znaczenie dla odbiorcy.** Historia musi być ważna dla Twojej publiczności. Jeśli dane nie są związane z ich codziennymi doświadczeniami lub interesami, prawdopodobnie będą mniej zaangażowani. Kluczowe jest tu zrozumienie kontekstu: co będzie mieć znaczenie dla decydentów.

**Kontekstualizacja danych.** Nie przedstawiamy danych w próżni. Zawsze podajemy kontekst, który pomoże odbiorcom zrozumieć, jak dane pasują do większego obrazu. Na przykład jaki procent jest osiągnięty na sprzedaży analizowanego produktu w odniesieniu do jej całości.

**Prostota i jasność.** Dane mogą być skomplikowane, ale nasza historia wcale nie musi. Najlepsza opowieść oparta na danych to taka, która przekazuje skomplikowane informacje w prosty i zrozumiały sposób. **I ja wiem, że to jest bardzo duże wyzwanie, bo sam nad nim ciągle pracuję.**

**Emocje.** Jesteśmy wszyscy ludźmi i emocje mają na nas duży wpływ. Opowieść, która wywołuje emocje — radość, zaskoczenie, a nawet smutek — może zwiększyć zaangażowanie publiczności.

**Niespodzianka.** Jeśli dane przeczą powszechnym przekonaniom lub pokazują coś nieoczekiwanego, opowieść na pewno zostanie zapamiętana. Jednak musimy z tym uważać. Nie zawsze i wszędzie niespodzianka to dobry pomysł, bo np. ryzykujemy, że postawimy kogoś z audytorium w niezręcznej sytuacji.

**Stosowanie wizualizacji.** Dobrze zaprojektowany wykres czy diagram może pomóc publiczności zrozumieć dane i dostrzec wzorce, które mogłyby im umknąć w przypadku samego tekstu.

**Narracja.** Każda historia ma swój początek, rozwinięcie i zakończenie. Nasza opowieść powinna prowadzić publiczność przez dane: podkreślać kluczowe punkty i pokazywać, jak prowadzą one do określonych wniosków.

---

**Niestety, nie ma jednej uniwersalnej formuły na to, jak opowiadać historie oparte na danych. To, co działa dla jednej publiczności, może nie działać dla innej. Ważne jest, aby znać swoją publiczność i dostosować własną historię do jej potrzeb.**

---

## 5.10. DATA STORYTELLING A *DATA CRAFTING*

Na koniec chciałbym wspomnieć o (nazwijmy to) pewnej odmianie storytellingu opartego na danych. Ja go nazywam „szyciem opartym na danych” (ang. *data crafting*).

---

### O co tu chodzi?

---

Od razu zaznaczam, że termin ten nie jest uznany ani zdefiniowany w literaturze. Możesz więc spotkać się z różnymi nazwami lub różniącymi się definicjami dla tego zjawiska (a może problemu?).

Jest to proces twórczego i celowego manipulowania, interpretowania i prezentowania danych w taki sposób, aby opowiadały one skuteczną i przekonującą historię. Może to obejmować różne techniki, takie jak wybór odpowiednich danych do uwzględnienia, ich wizualizację<sup>18</sup> oraz tworzenie narracji, która łączy te dane w spójną i angażującą historię. Jeśli patrzymy na samą definicję, to pozornie nie kryje się za nią nic złego. I tak naprawdę nic złego w data craftingu być nie musi. Zwykle jego celem nie jest wprowadzenie odbiorcy w błąd (no, może troszeczkę), tylko przedstawienie prezentującego (lub przedsiębiorstwa, w którym pracuje) w najlepszym możliwym świetle. Wyolbrzymienie plusów, minimalizacja lub bagatelizowanie minusów. Takie skonstruowanie narracji, aby istotne fakty sprawiały wrażenie mało lub mniej znaczących. **Co nie znaczy, że (celowo) zafałszowanych.** Celem takiego tworu jest np. prezentacja wyników, prognozy czy budżetu. Może to być informacja dla inwestorów. Może to być prezentacja projektu biznesowego. W wielu przypadkach możemy przekonać się o tym, że dana prezentacja to w istocie data crafting, jeśli nie posiada wyraźnie zaznaczonego call to action.

---

### Czy stosować data crafting?

---

I tu być może Cię zaskoczę, Czytelniku. Moja odpowiedź brzmi: **wszystko jest dla ludzi.** Aby data crafting pomagał w tworzeniu przekonujących prezentacji, musi być stosowany odpowiedzialnie. Dane powinny być zawsze prezentowane w sposób uczciwy i transparentny, a wszelkie interpretacje czy wnioski — dobrze uzasadnione i oparte na solidnej analizie, nawet jeśli troszeczkę „podkręciliśmy” ten jeden wykres.

## 5.11. JAK PISAĆ REKOMENDACJE?

Bardzo ważnym elementem w opowieści opartej na danych są rekomendacje. W tym podrozdziale przedstawiam kilka reguł, jakie można stosować, aby zwiększyć ich skuteczność. Nie znaczy to, że musisz starać się używać je wszystkich, niezależnie od sytuacji. Stosowanie niektórych z nich jest mocno uzależnione od kontekstu — specyfiki osób, które chcemy przekonać do określonych działań.

To, co zawsze się sprawdza, to konkret. **Rekomendacje powinny być jak najbardziej konkretne.** Zamiast mówić: „zwiększmy efektywność”, możemy powiedzieć: „zwiększmy efektywność poprzez automatyzację procesu X za pomocą narzędzia Y”. **Konkret pomaga odbiorcom zrozumieć, co dokładnie mają zrobić, i daje im jasny cel do osiągnięcia.**

**Rekomendacje muszą być realistyczne i możliwe do zrealizowania.** Niezależnie od tego, jak są one trafne, jeśli nie są praktyczne, prawdopodobnie nie zostaną zastosowane. Rekomendacje powinny być oparte na realiach, zasobach i możliwościach odbiorcy.

---

<sup>18</sup> Porównaj podrozdział 4.3.

Każda rekomendacja powinna mieć solidne uzasadnienie, przedstawione wcześniej w treści prezentacji/wystąpienia. Nie powinniśmy uzasadniać rekomendacji w momencie ich wyprowadzenia. Powinny one (w miarę) logicznie wynikać z wcześniej pokazanych wyników analizy. Możemy je skrótowo zacytować przy poszczególnych rekomendacjach.

Można rozważyć dołączenie **planu działania do rekomendacji**. To pomoże odbiorcom zrozumieć, co mają zrobić, i da im jasny plan, którego mogą się trzymać. **Warto też wyjaśnić, co może oznaczać wdrożenie rekomendacji** (nawet ogólnie, na zasadzie szans i zagrożeń). Przewidywane korzyści pomagają odbiorcom zrozumieć, co zyskają, jeśli się do nich zastosują.

Na koniec można zakończyć rekomendację mocnym wezwaniem do działania. To może być proste stwierdzenie, takie jak: „Zacznijmy już dzisiaj” lub „Zaplanujmy spotkanie, aby omówić, jak możemy to zrealizować”. **Zachęta do działania pomaga odbiorcom przejść od słuchania do działania.**

O ile nie jest to krytyczne w przypadku innych części prezentacji, to warto powiedzieć, że część dotycząca rekomendacji **wymaga uprzedniego przygotowania**. Czasem moment przedstawienia rekomendacji przeradza się w dyskusję, która może stać się chaotyczna. Dużo się dzieje, wkłada się pośpiech itp. W efekcie już chwilę po spotkaniu zastanawiamy się, co właściwie zostało ustalone. Dlatego dobrze jest, aby np. ustalić już na początku spotkania, czy ktoś robi notatki. Albo zapewnić obecność takiej osoby. Po spotkaniu warto dokonane ustalenia uporządkować i rozesłać mailem. Ponadto zadbać też o to, aby już na spotkaniu do realizacji określonych rekomendacji (sprawienia, że będą one realizowane) przypisać konkretne osoby. **Ta informacja również powinna znaleźć się w spisanim podsumowaniu spotkania.**

## 5.12. PODSUMOWANIE

W rozdziale *Jak budować opowieść?* przeprowadziłem rozważania o tym, jak budować efektywne opowieści. Drogę tę zaczęliśmy od studium przypadku: budowania opowieści z wykorzystaniem ChatGPT.

Następnie przeanalizowaliśmy różne źródła pomysłów na opowieści, podkreślając, że inspiracje można znaleźć w najmniej oczekiwanych miejscach. Rozważyliśmy argumenty „za i przeciw” stosowaniu storytellingu w biznesie, omówiliśmy strategiczne podejście do narracji. Wskazałem jak konstruować opowieść, w tym jak podkreślać jej kluczowe elementy. Zwróciłem uwagę na plusy i minusy stosowania humoru w opowieściach.

Następnie zwróciliśmy uwagę na czynniki, które zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu opowieści, takie jak: zrozumiałość, emocje, niespodzianka i wizualizacja. Wprowadziliśmy także koncepcję data craftingu — takiego interpretowania i prezentowania danych, aby zwiększyć szansę przekonania odbiorców zgodnie z intencją autora.

# 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** 

## Przez dane do najlepszych decyzji!

Storytelling oparty na danych to idealne narzędzie dla tych zespołów w przedsiębiorstwie, których praca polega między innymi na wspieraniu procesów decyzyjnych (takich jak dział finansowy czy dział analiz). Jego celem jest skuteczne korzystanie ze skomplikowanych analiz lub z rozbudowanych danych do podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Używa się w tym celu zarówno charakterystycznej dla storytellingu narracji, jak i wizualizacji.

Ta książka powstała z myślą o osobach zarządzających przedsiębiorstwami, menadżerach działów wspierających procesy podejmowania kluczowych decyzji, wreszcie – wszystkich specjalistach pragnących ciekawiej, w bardziej perswazyjny sposób prezentować informację. Stanowi ona kompendium wiedzy na temat storytellingu.

### Z poradnika dowiesz się:

- Czym jest i do czego służy przedsiębiorstwom storytelling
- Jak „zaprzęgać” dane do pracy na Twoją korzyść
- Jak stosować wizualizację, budować opowieści, przygotowywać raporty i zarządzać swoim menadżerskim kokpitem w duchu storytellingu

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:  
**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-0696-9



9 788328 906969

Cena: 69,00 zł

