

## REKOMENDACJE

„Gdybym miała przedstawić moje zdanie na temat tej książki jednym kształtem, to byłoby to ♥”.

**Tracy De Groose**, CEO, Dentsu Aegis Network UK

„Geometria jako fascynujący zbiór strategicznych narzędzi. Doskonała i wzbogacająca książka”.

**Richard Swaab**, wiceprezes wykonawczy AMVBDDO

„Uwielbiam prostotę tego pomysłu. Osobiście stosuję podejście wizualne i wykorzystuję kształty, więc ta książka doskonale odpowiada mojemu sposobowi myślenia. Już widzę wiele korzyści z zastosowania przedstawionych pomysłów na warsztatach”.

**Judy Goldberg**, dyrektor wykonawczy, Leadership & Organisation Development, Sony Pictures Entertainment

„Jeżeli przetwarza się informacje wizualnie – a ja tak robię – albo jeżeli pracuje się z ludźmi, którzy tak robią, to trzeba przedstawiać pomysły prosto i skutecznie. Ta książka pomoże wam lepiej wykonywać swoją pracę”.

**Chris Carmichael**, dyrektor ds. mediów, EMEA, HSBC

„Uwielbiam tę książkę, jest świetna i naprawdę innowacyjna. Przeglądałam ją w ciągu dnia i planuję, jak wykorzystać te informacje w prezentacjach”.

**Simon Redfern**, dyrektor, Corporate Affairs, Starbucks

„Kevin myśli idealnie jasno i specjalizuje się w upraszczaniu skomplikowanego. W tej książce skupił się na wizualnym języku biznesu i pokazuje czytelnikowi, jak poradzić sobie z problemami i precyzyjnie się porozumiewać.

Bardzo polecam”.

**David Simoes-Brown & Roland Harwood**, założyciele, 100% Open

„Potrzebujecie tej książki, jeżeli nie umiecie myśleć wizualnie.

*Od myślenia do ośnienia demistyfikują sztukę strategii”.*

**Alex Dunsdon**, M&C Saatchi Strategy Unit

„Gdyby rekomendacje mogły mieć formę wizualną, to dałbym tej książce pięć gwiazdek. Zapomnijcie o *50 sposobach na porzucenie partnera – 60 diagramów: jak wizualnie rozwiązywać problemy* Kevina Duncana to znacznie bardziej przydatna lektura”.

**John Kearon**, Chief Juicer, Brainjuicer Group

„Kevin Duncan cudownie posługuje się słowem”.

British Airways Business Life

„Zrobił dla biznesu to, co Nike dla sportu”.

**Richard Hytner**, wiceprezes, Saatchi & Saatchi Worldwide

„Krótko, zwięźle i na temat”.

**Seth Godin**

„Prawdziwy skarbiec błyskotliwych pomysłów,  
których wiele Duncan opracował samodzielnie”.

**Marty Neumeier**, autor *Zag i The Brand Gap*

„Odświeżająco bez głupot”.

**Henry Hitchings**, autor *The Language Wars*

„Dla studentów biznesu i marketingu. Napisane zabawnie  
i bardzo prosto”.

**Dave Trott**, autor *Predatory Thinking*

„[Książka] pełna praktycznych i sprawdzonych  
technik wizualizacji, dopracowanych przez 30 lat”.

**Jonathan Harman**, dyrektor zarządzający, Media, Royal Mail MarketReach

„Opisane pokrótce przez Kevina techniki są praktyczne  
i działają od razu, uwalniając twoją wewnętrzną kreatywność”.

**Paul Davies**, dyrektor komunikacji marketingowej, Microsoft

„Krótki i na temat zastrzyk dla tych z nas, którzy zapomnieli,  
jak prosty bywa biznes. Dowcip + Pomysł = Świeżość!”

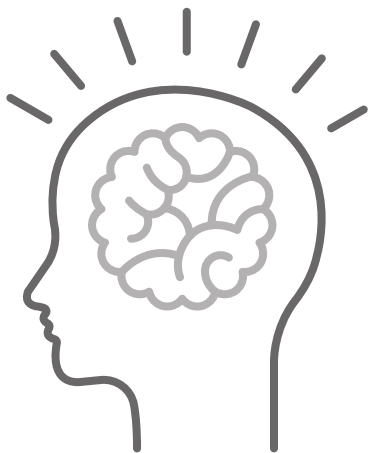
**Chris Baréz-Brown**, założyciel Upping Your Elvis, autor *Shine and Free!*

„Jak obóz szkoleniowy dla ludzi, którzy chcą mieć genialne pomysły”.

**Mark Earls**, autor *Herd i I'll Have What She's Having*

# OD MYŚLENIA DO OLIŚNIENIA

60 diagramów: jak wizualnie rozwiązywać problemy



Kevin Duncan

zwierciadło



dla ambitnych  
dla aktywnych  
dla zabieganych

Seria dla:

- **Ambitnych, którzy wciąż poszukują nowych dróg rozwoju i inspirujących pomysłów**
- **Aktywnych, którzy ciągle podejmują kolejne wyzwania**
- **Zabieganych, którzy w krótkim czasie chcą nabyć wiele praktycznych umiejętności**

Inne tytuły w serii:

**EUREKA!** 60 sposobów: jak mieć dobre pomysły

Kevin Duncan

**POSTAW NA SWOIM.** Praktyczne sposoby: jak wywierać wpływ na innych

Nicole Soames

# SPIS TREŚCI

.....

PRZEDMOWA	viii
WSTĘP	x

## **Część pierwsza: TRÓJKĄTY I PIRAMIDY**

1. Piramida	4
2. Piramida sprzedaży	6
3. Stożek zapamiętywania	8
4. Klin opadający	10
5. Klin wznoszący	12
6. Klin zazębiony	14
7. Trójkąt „jeżeli”	16
8. Trójkąt F	18
9. Trójkąt satysfakcji biznesowej	20
10. Trójkąt motywacji osobistej	22

## **Część druga: KWADRATY I OSIE**

11. Układ rozwoju	28
12. Macierz priorytetów	30
13. Mapa rynku	32
14. Arena negocjacyjna	34
15. Skala śmiałości	36
16. Oś barier zakupowych	38
17. Schemat blokowy	40
18. Długi ogon	42
19. Wykres udziałów rynkowych	44
20. Figura Gottschalda	46

## **Część trzecia: OKRĘGI I KOŁA**

21. Dziesiątka, jajko sadzone lub cebula	54
22. Wykres kołowy	56
23. Diagram Venna	58
24. Układ satelitarny	60
25. Struktura cząsteczkowa	62
26. Diagram życiowej równowagi	64
27. Wykres zmiennej roli lidera zespołu	66
28. Lejek lub megafon	68
29. Cykl pytań <i>po co?</i>	70
30. Koło „od pomysłu do prezentacji”	72

## **Część czwarta: OŚ CZASU I PODGLĄDY ROCZNE**

31. Okres realizacji	78
32. Deadline osobisty	80
33. Deadline kulturowy	82
34. Rzut oka na rok	84
35. Tercjały zamiast kwartałów	86
36. Rok krótszy niż 12 miesięcy	88
37. Podgląd roczny: między strategią a taktyką	90
38. Oś energii	92
39. Dołek motywacji	94
40. Motywacyjny sznur do bielizny	96

## **Część piąta: SCHEMATY I KONCEPCJE**

41. Schemat organizacyjny: jak to powinno wyglądać	102
42. Schemat organizacyjny: jak to nie powinno wyglądać	104
43. Trzy wiadra	106
44. Lejek, zbiornik lub dziurawe wiadro	108
45. Klepsydra	110
46. Muszka	112
47. Drzewo decyzyjne	114
48. Koncepcja rzek i tam	116
49. Huśtawka usługowa	118
50. Koncepcja depersonalizacji problemu	120

## **Część szósta: NOWE DIAGRAMY**

51. Diagram esencjalizmu	126
52. Dzień kodu kreskowego	128
53. Opór	130
54. Krzywa ambiwersji	132
55. Złudzenie Ebbinghause	134
56. Złoty krąg	136
57. Piramida pięciu dysfunkcji pracy zespołowej	138
58. Diagram Venna: idealny członek zespołu	140
59. Diagram #Teraz	142
60. Krąg stróża	144

## **HUMORYSTYCZNE POSŁOWIE**

Schemat blokowy: nie bądź frajerem	146
------------------------------------	-----

PRZYDATNE DIAGRAMY WG TEMATU	147
------------------------------	-----

ANEKS 1: ŹRÓDŁA DIAGRAMÓW	148
---------------------------	-----

O AUTORZE	150
-----------	-----

# PRZEDMOWA

.....

Ogromnie się cieszę, że Kevin napisał tę książkę. Uwielbiam kształty jako formę wyrażania myśli i przedstawiania pomysłów – w ten właśnie sposób pracuje mój mózg. Myślę kształtami. Diagramy pomagają mi prosto i jasno zorganizować myśli, a bardzo popieram prostotę we wszystkich sytuacjach.

Wszyscy jesteśmy pod presją, aby iść do przodu i robić coraz więcej. Świat staje się jednak coraz bardziej skomplikowany, a realizacja celów staje się wyzwaniem. W rozmowach z klientami często stwierdzamy, że „jak” staje się większym problemem, niż „co”.

Jeśli chcemy robić więcej, to musimy upraszczać. Tu właśnie leży wartość dobrego diagramu – prostego wizualnego przedstawienia strategii, myśli lub pomysłu. Powinniśmy z radością witać wszelkie narzędzia, które pomogą nam w pracy. To książka dla wszystkich, którzy chcą sprawnie realizować zadania.

Pamiętamy raptem 10% tego, co czytamy, ale za to 30% tego, co widzimy. Kształty mają znaczną przewagę nad słowami. Niemniej większość firm skupia się na słowie pisanym. Nie zrozumcie mnie źle, naprawdę lubię słowo pisane, ale słowa bywają – a często faktycznie są – nadużywane. Nachodzi nas pokusa, żeby pisać zbyt wiele, a to komplikuje sytuację. Diagramów także można nadużywać, ale nie aż w takim stopniu. Uważam, że myślenie wizualne pokazuje prostotę myśli.

Bardzo się cieszę, że w swojej książce Kevin uwzględnił moje ulubione diagramy – koła, klasyczne piramidy, lejki i muszki.

Moją karierę marketingową zaczynałam od kół (są doskonałe dla grup docelowych), a wykresy kołowe w dalszym ciągu ułatwiają szybkie

zrozumienie kategorii sprzedażowych. Koncentryczne koła są zawsze przydatne, bo świat nie zawsze dzieli się na odrębne i oddzielone od siebie kategorie. Na widok piramidy natychmiast myślę o Hierarchii Potrzeb Masłowa. Korzystałam z niej wielokrotnie, żeby wyjaśnić myśli i pomysły. Parę lat temu mój zespół wykorzystał Hierarchię Masłowa, by zdobyć zamówienie dużego producenta farb – wyjaśniliśmy, że kobiety traktują kolory i wystrój wnętrz jako formę autoekspresji.

Muszka to ciekawy diagram. W swojej najprostszej formie przedstawia szereg bodźców skondensowanych w jeden prosty pomysł, który następnie wyrażany jest w wielu różnych formach. Jest naprawdę przydatny dla marketingowców, którzy muszą wykorzystywać różne źródła danych do opracowania koncepcji, a następnie aktywować ją na różne sposoby.

Kształty i diagramy są powszechne, a w świecie, w którym globalizacja jest dla wielu z nas codziennością, jest to istotna zaleta. Pracując w światowych korporacjach, musimy mieć możliwość przedstawiania własnych pomysłów ponad podziałami geograficznymi – w tym właśnie tkwi wartość formy wizualnej.

Jako społeczeństwo skupiamy się coraz bardziej na bodźcach wizualnych. W nadchodzących latach coraz więcej z nas będzie myśleć wizualnie. Wszyscy będziemy stosować kształty i diagramy jako sposób myślenia.

Gdybym miała przedstawić moje zdanie na temat tej książki jednym kształtem, to byłoby to ♥.

Tracy De Groose, CEO, Dentsu Aegis Network UK



# WSTĘP

.....

Jakiś czas temu zauważyłem, że wielu uczestników moich szkoleń robiło notatki w nowy sposób – kształtami, zamiast tradycyjnie słowami. Zacząłem się zastanawiać, ile podobnych obrazków znajdę w moich notatkach do wykładów. Było ich 46, więc dodałem jeszcze 4 i napisałem tę książkę. Nie miałem wówczas pojęcia, że istnieje globalny rynek myślenia wizualnego.

Przeszkoliłem tysiące ludzi, więc wiem, że dla wielu osób wyrażenie myśli i rozwiązywanie problemów wyłącznie przy użyciu słów jest trudne. Diagramy to doskonały sposób organizacji sposobu myślenia. Dzięki nim można lepiej wyjaśniać własny punkt widzenia współpracownikom i klientom.

Zaprezentowane tu diagramy wykorzystuję na bieżąco podczas szkoleń i okazują się naprawdę pomocne, więc mam nadzieję, że pomogą również tobie.

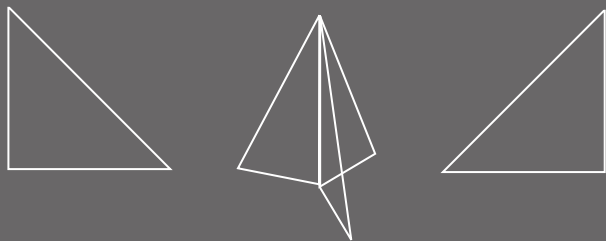
Od czasu pierwszego wydania dodałem nowy rozdział z 10 nowymi diagramami, które zwróciły moją uwagę.

Powodzenia – i daj mi znać, jak ci idzie.

Kevin Duncan, Westminster 2017

*Dla Rosanny, Shaunagh i Sarah – mojego wątku RSS.*

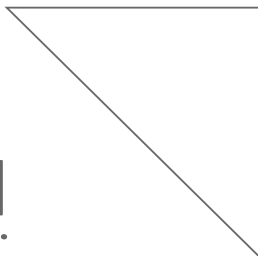
CZĘŚĆ PIERWSZA



# TRÓJKĄTY | PIRAMIDY

# SŁÓWKO O TRÓJKĄTACH I PIRAMIDACH

---



Trójkąt to kształt klasyczny.

Przedstawia istotę dowolnej sekwencji 1-2-3 lub A-B-C, tak popularnej na całym świecie.

Trzy ślepe myszy. Polak, Niemiec i Rusek wchodzi do baru.  
Trylogia *Władca Pierścieni*.

Jeżeli więc musisz wyjaśnić jakikolwiek problem obejmujący trzy aspekty, to wybierz trójkąt.

Ale to nie wszystko.

Kształt klina podkreśla stopniowy wzrost i spadek – budowę narracji lub ograniczenie dostępnych opcji.

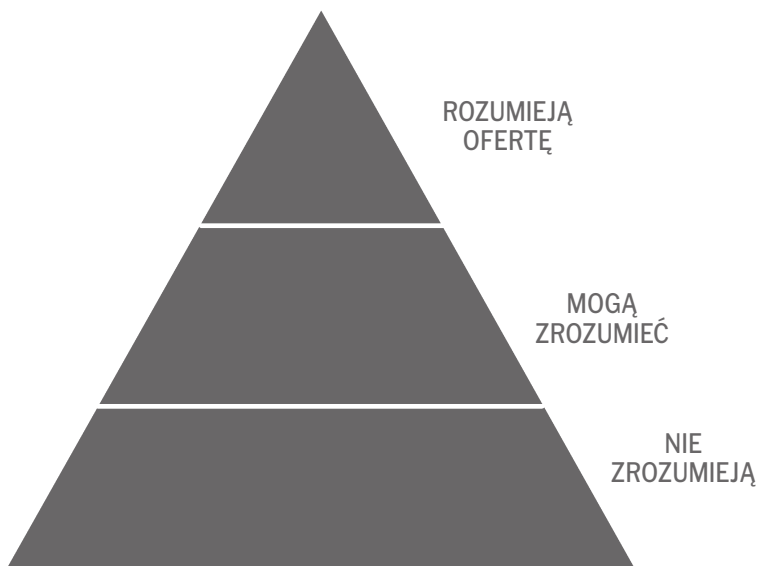
Połączone trójkąty mogą wskazywać na połączenie obu tych procesów lub przejście z jednego stanu do drugiego.

Piramidy objaśniają gradację i elementy w sekwencji.

Co więcej, przestrzeń pośrodku trójkąta to miejsce na czwarty element – najlepiej kluczowy punkt omawianego problemu.

# 1 PIRAMIDA

.....



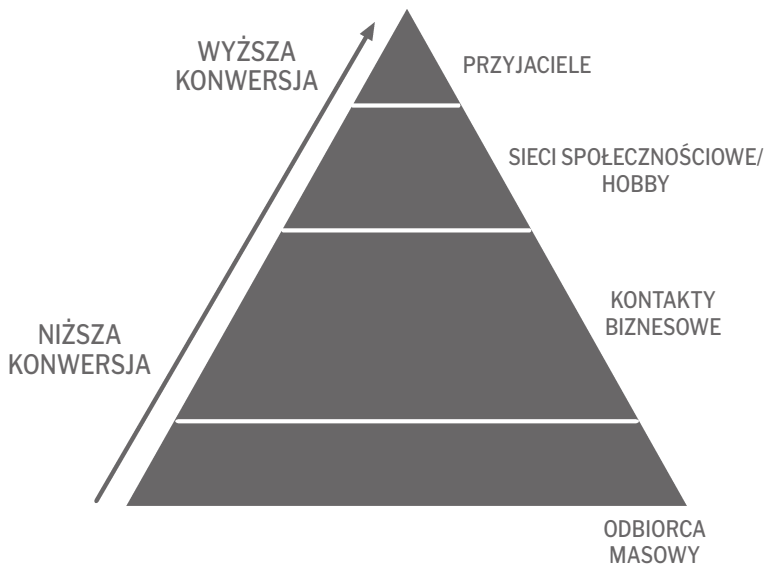
- Piramida to jeden z najbardziej wszechstronnych diagramów na świecie.
- Podstawa piramidy to platforma, część środkowa to obszar przejściowy, a wierzchołek to osiągnięcie, cel lub elitarna grupa.

- Piramida jest bardzo przydatna w kategoryzowaniu uznaniowo definiowanych grup bez nadmiernego komplikowania zagadnienia.
- W tym przykładzie górna część to osoby, które rozumieją ofertę spółki, środkowa obejmuje osoby, które mogą ją zrozumieć, a podstawa zawiera ludzi, którzy nigdy jej nie rozumieją. Jeżeli przypiszesz poszczególnym częściom docelowe nazwy lub ilości, odbiorca natychmiast zrozumie, jak powinna wyglądać nowa strategia biznesowa.
- Tradycyjnie wysoki wolumen lub rynek masowy plasuje się na dole piramidy, a przejście do wyższych jej sekcji wymaga coraz większego wysiłku.
- Wierzchołek piramidy ilustruje zwykle cel lub dążenie.
- W najbardziej rozbudowanych wersjach do każdego poziomu piramidy możesz przypisać liczby, żeby jak najwyraźniej określić potencjał możliwości lub jego brak.

**Ćwiczenie:** Wybierz problem. Podziel go na nie mniej niż trzy i nie więcej niż pięć etapów, kategorii lub segmentów. Ustaw je w odpowiedniej kolejności. Wybierz kierunek – od góry do dołu piramidy lub odwrotnie. Jeżeli ma to znaczenie, to dodaj do każdego poziomu dane liczbowe.

## 2 PIRAMIDA SPRZEDAŻY

.....



- Piramidę można podzielić na wiele poziomów. Dla większej jasności nie dziel jej jednak na więcej niż pięć kategorii – zaburzy to przesłanie całości.
- Piramida sprzedaży to dobry sposób na stwierdzenie, gdzie skoncentrować działania sprzedażowe.

- W tym prostym przykładzie wielkość segmentu rośnie od góry do dołu; od kilku bliskich znajomych u góry, następnie powiększa się poprzez kontakty społeczne i biznesowe aż do masowych odbiorców u podstawy.
- Kwantyfikowanie tych sekcji może pomóc osobie prowadzącej własną firmę stwierdzić, na czym musi się skoncentrować, ale jest równie przydatne dla większych przedsiębiorstw.
- Strzałką możesz wzbogacić piramidę o kierunek i charakter możliwości. W tym przypadku wykres wskazuje, że prawdopodobieństwo konwersji kontaktów na sprzedaż zwiększa się, im bliższa jest relacja między potencjalnym nabywcą a właścicielem firmy.

**Ćwiczenie:** Wybierz produkt, markę lub usługę, które chcesz sprzedać. Użyj piramidy sprzedaży do określenia potencjalnych klientów. Ustaw ich w kolejności od najmniejszego do największego prawdopodobieństwa. W miarę możliwości dodaj do każdego poziomu dane liczbowe, a następnie wybierz najłatwiejszy lub najbardziej dochodowy segment jako punkt wyjścia.

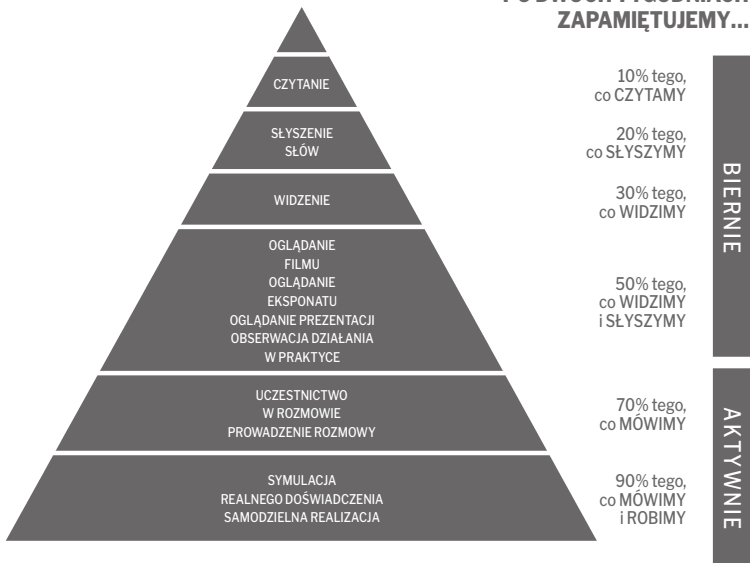


### 3 STOŻEK

## ZAPAMIĘTYWANIA

- Stożek zapamiętywania został opracowany w 1969 r. przez Edgara Dale'a.
- Wykorzystuje on kształt piramidy do prezentacji kilku argumentów o tym, jak dobrze (lub jak źle) zapamiętujemy informacje – w tym przypadku w dwa tygodnie po ich pozyskaniu.
- Sam szczyt pokazuje, że po tym czasie zapamiętujemy zaledwie 10% tego, co przeczytaliśmy.
- Odsetek ten wzrasta do 20% dla informacji usłyszanych, 50% dla informacji, które zobaczyliśmy oraz usłyszeliśmy, i 70% dla tego, co sami powiedzieliśmy.
- Podstawa stożka podkreśla główny argument – po dwóch tygodniach pamiętamy 90% tego, co powiedzieliśmy oraz zrobiliśmy.
- Pole wewnątrz każdej sekcji zawiera przykłady technik uczenia wykorzystywanych w każdym przypadku.
- System ten można wykorzystać do wyboru odpowiedniego medium przekazywania informacji w zależności od wagi komunikatu, który chcesz przekazać – od niewielkiej u góry piramidy do wysokiej u jej podstawy.
- Jaki z tego wniosek? Zawsze możesz zwiększyć skuteczność swojej komunikacji, zmieniając wykorzystywane medium. Jeżeli chcesz, aby odbiorca naprawdę zapamiętał twoje argumenty, to nie używaj e-maila. Jeśli miałeś zamiar napisać e-mail – zadzwoń. Jeżeli chciałeś zadzwonić, spotkaj się z odbiorcą

## PO DWÓCH TYGODNIACH ZAPAMIĘTUJEMY...



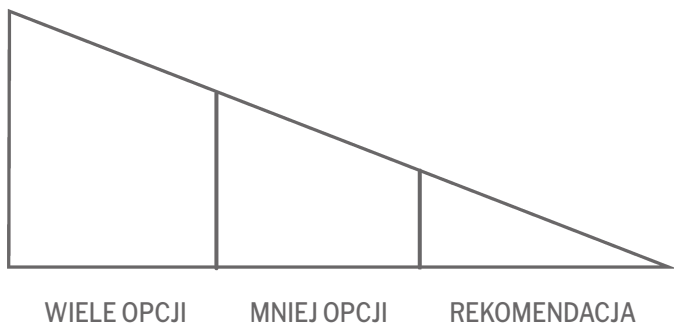
osobiście. Jeżeli nie możesz się spotkać, to użyj nowoczesnych technologii, aby odtworzyć warunki spotkania: umów się na wideokonferencję lub webinarium.

**Ćwiczenie:** Wybierz kwestię, którą chcesz efektywnie zakomunikować. Użyj stożka zapamiętywania, i ustal sobie minimalny poziom 50% zapamiętania komunikatu (przekazanego drogą wzrokową i słuchową) po dwóch tygodniach i wybierz najlepszy sposób na jego osiągnięcie. W trudniejszej wersji ćwiczenia wyznacz sobie cel 90% zapamiętania komunikatu (przekazanego z użyciem słów i działań).

## 4 KLIN OPADAJĄCY

.....

- Klin opadający idealnie się nadaje do historii strategicznych i zawężania opcji. Umożliwia wyjaśnienie procesu rozumowania i przedstawienie wielu rozważanych kwestii, a przy tym prowadzi do jasnej (i najlepiej jednej) rekomendacji.
- Po lewej stronie wykresu można przedstawić i przeanalizować wiele różnych opcji, a następnie systematycznie je odrzucać, wykorzystując argumenty i dodatkowe informacje w ilościach odpowiednich do tematu.
- W środkowej części klina należy ograniczyć się do maksymalnie trzech lub czterech możliwości.
- Można je przeanalizować bardziej szczegółowo lub nawet zasugerować dalsze ich rozważenie.
- Na koniec z prawej strony klina otrzymujesz wyłonioną w drodze błyskotliwej argumentacji rekomendację, która uwzględnia wszystkie aspekty.
- Zasadniczo przedstawienie argumentu w formie klina przypomina rozwiązywanie równań w matematyce. Nie można po prostu podać wyniku – należy przedstawić wyliczenia.
- Im bardziej złożona kwestia, tym bardziej odbiorcy docenią twoje wyjaśnienia.



**Ćwiczenie:** Wybierz sobie prezentację lub historię, która wymaga wyjaśnienia – najlepiej taką, która obejmuje kilka różnych opcji albo szeroki temat. Użyj klina, żeby zacząć szeroko, stopniowo ograniczając liczbę opcji lub tematów. Spróbuj zakończyć jedną jasną rekomendacją lub opinią.

## 5 KLIN WZNOSZĄCY

.....

- Klin wznoszący to doskonały kształt, aby budować narrację lub pokazać, jak sytuacja będzie się zmieniać w czasie.
- Kąt nachylenia można modyfikować, aby zilustrować tempo w krótszym czasie.
- Klin wznoszący można też wykorzystać w połączeniu z klinem opadającym, aby przedstawić dalszy ciąg historii. Dla przykładu – po analizie istoty problemu i rekomendacji możesz teraz wyjaśnić, jak swoją koncepcję da się zastosować w wielu różnych formach, dla różnych odbiorców, w poszczególnych regionach itp.
- Podobnie jak w przypadku piramidy, nie zalecam dzielenia klina na więcej niż pięć części, ponieważ zaburza to jasność przekazu.
- W tym przykładzie analizujemy klasyczną sekwencję przyjęcia się nowego produktu lub mody. Pierwsi skorzystają z nich pionierzy, po nich entuzjaści, później normalni użytkownicy, a na końcu maruderzy.
- Poszczególne sekcje klina wywierają największe wrażenie, jeżeli podasz w nich odpowiednie liczby.