데이터 스토리

데이터를 설득력 있는 이야기로 바꾸는 방법

낸시 두아르테 지음 | **권혜정** 옮김 | **윤영진** 감수

한빛미디어 Hanbit Media, Inc.

지은이 **낸시 두아르테**

Duarte, inc의 CEO이자 의사소통 및 프레젠테이션 관련 전문가다. 실리콘밸리를 바탕으로 의사소통 전문가로 활동하고 있으며 포천 500대 기업 중 약 200여 곳과 함께 일하고 있다. 30년 동안 다수의 기업과 조직을 위해 프레젠테이션 컨설팅을 수행했다. 미국 전직 부통령 앨 고어의 기후변화 프레젠테이션 <불편한 진실>에 참여했고 여러 Ted Talk에도 출연했다.

옮긴이 **권혜정 aeki.me**

국민대학교 시각디자인학과를 졸업했다. 지금까지 『피, 땀, 픽셀』(한빛미디어), 『계획된 불평등』(이김), 『데이터 시각화 교과서』(책만), 『코드와 살아가기』(글항아리사이언스), 『개발 함정을 탈출하라』(에이콘출판사) 등을 번역했다. 각종 음원 사이트를 통해 「자장열차」, 「Fundamental Lie」를 비롯한 자작곡들을 공개했다.

감수자 **윤영진**

고려대학교에서 학부를 졸업하고 미국 워싱턴대(Washington University in St. louis)에서 MBA를 이수하였다. 2008년부터 한국과 미국에서 10년간의 컨설턴트 생활 후 현재 글로벌 이커머스 회사에서 근무 중이다. 국내외 다양한 글로벌 기업들과의 프로젝트 경험을 통해 성공하는 기업의 업무 방식, 기업 문화, 소통 방법 그리고 시대별 산업의 흐름과 변화 등을 관심 있게 지켜보았다. 배운 지식과 경험을 사람들과 나누고 넘치는 정보와 급격하게 변화하는 시대의 생존법에 대해 함께 고민하는 것을 즐긴다. 저서로는 『쉽게 배우는 4차 산업혁명 시대의 최신 기술 트렌드』(박영사), 『Data Analytics and Visualization in Quality Analysis using Tableau』(Kindle 판) 등이 있다.

소개글

Text를 쓰고 있지만, 실제로 그 안에 담기는 것은 Context

이 책은 단지 데이터에 관한 책이 아니다. 이 책은 '이야기'를 하는 법에 관한 것이다. 더 정확히는 이야기를 잘 '전달'하는 것에 관한 이야기다. 이 책에 데이터란 단어가 붙은 것은 '근거'를 가지고 글을 잘 쓰고, 말을 잘하는 법을 알려주기 때문이다.

이야기를 잘 전달하는 것은 맥락을 잘 전달한다는 뜻이다. 역지사지, '남의 입장이 되어보기'를 영어로는 'put oneself in other's shoes'라고 한다. 남의 신발을 신어보는 것.

내가 상대에게 어떤 주장을 전달하려고 한다면 맨 먼저 생각해볼 것은 내가 왜 이런 주장을 하게 됐을까? 어떤 경로를 거쳐 이런 결론에 이르게 됐을까? 하는 것이다. 좋은 이야기는 그 경로를 상대가 되밟을 수 있게 해준다. 내 신발을 상대가 신어볼 수 있게 해주는 것이다.

두 가지 것을 이룰 수 있다. 하나는 상대가 내 입장에 공감하게 하는 것이고, 다른 하나는 그런 경로에서 혹여 있었을지도 모를 나의 실수, 혹은 성급한 판단을 잡아낼 수 있게 해준다. 결론에 이르게 되는 과정과 근거들을 보여줌으로써 상대는 내가 전달하는 결론만이 아니라 전체 사고의 맥락을 들여다볼 수 있다. 상대가 나의 실수를 잡아준다면 그것만으로도 큰 성과가 된다. 자칫 있을 수도 있었던 시간과 자원의 낭비를 막아준 셈이기 때문이다. 이와 함께 그 결론이 나 혼자 내린 게 아니라 상대와 함께 내린 것으로 만들어주는 무엇보다 큰 소득이 있다. 동력이 몇 배로 커지는 것이다.

이 책에는 다양한 팁들도 함께 담겨 있다. 가령 청중에 따라 줄임말, 팀에서만 공유하는 속어, 복잡한 차트를 얼마든지 써도 좋다든지, 경영자에게는 여섯 가지 주요한 성과지표가 있으므로 제안서를 경영자의 책상까지 올리고 싶다면 이 여섯 가지 중 한 영역을 개선할만한 아이디어로 담아내야 한다든지, 이야기 구조를 활용한 보고서 작성법 등이 페이지마다 빼곡하다.

무엇보다도 '내가 지금 Text를 쓰고 있지만, 실제로 그 안에 담기는 것은 Context'라는 것을 이해하게 되는 것만으로도 이 책을 읽은 보람이 있을 것이다.

박태웅
한빛미디어 이사회 의장

추천사

딱딱하게 나열된 숫자를 생동감 넘치는 스토리로 바꾸는 방법

실전 현장에서 일하는 데이터 분석가라면 커뮤니케이션의 소중함을 잘 알 것이다.

내가 뉴욕에서 일할 때 만난 분석가들은 공들여 작성한 분석 리포트가 좋은 평가를 받지 못해 속상해하는 일이 많았다. 데이터에 기반한 분석 결과를 꾹꾹 눌러 담아 리포트를 작성했는데, 분주한 스케줄과 실적에 대한 압박으로 날이 선 경영진은 숫자만 가득 한 보고서를 냉대했기 때문이다.

리포트는 숫자가 아니라 스토리를 담아야 한다. 경영진은 실제로 그렇게 말했다. 복잡하고 어려운 분석이 수행된 건 알겠으니 자신이 꼭 알아야 하는 핵심 메시지가 한눈에 드러나도록 만들어 달라고 주문했다. 스토리텔링을 요구한 것이다.

스토리텔링은 데이터 분석가, 데이터 과학자, 더 나아가 IT 업계에 근무하는 모든 사람이 반드시 익혀야 하는 기술이다. 선천적으로 스토리텔링 기술이 뛰어난 사람이 있다. 하지만 우리가 업무에서 활용하는 스토리텔링은 후천적 노력으로 획득할 수 있는, 그리고 반드시 획득해야 하는 중요한 기술이다.

이 책은 데이터 분석이라는 맥락에서 요구되는 스토리텔링을 매우 간결하고 설득력 있는 방식으로 설명한다. 딱딱하게 나열된 숫자를 생동감 넘치는 스토리로 구성하기 위해 숨을 불어넣는 방법을 알려준다. 데이터를 다루는 일을 하는 사람이라면 반드시 읽을 필요가 있고, 스토리텔링이 중요한 기술이라는 점에 동의하는 사람이라면 누구라도 읽고 도움을 받을 수 있는 내용이다. 번역도 매끄럽다.

우리가 여기에서 말하는 스토리는 근거 없는 주장, 부풀려진 과장, 허위 선동이 아니다. 데이터를 기반으로 하는 과학적 근거가 시작이며, 그 위에 풍성한 상상력과 커뮤니케이션 기술을 가미하여 타인의 공감과 동의를 끌어내는 세련된 활동이다. 이 책이 의도하는 것과 비슷한 내용을 다루는 책이 앞으로 더 많아졌으면, 그래서 정직하고 흥미로운 스토리가 지금보다 더 풍성해졌으면 하는 바람이다.

임백준
삼성리서치

"현대 사회에서는 데이터가 혁신을 주도하는 일이 많다.
데이터에 스토리텔링을 결합하여 혁신을 이끄는 힘을 기르자."

셸린 리(Charlene Li)

『The Disruption Mindset』, <뉴욕 타임스> 베스트셀러 『오픈 리더십』(한국경제신문사) 저자

"『데이터 스토리』는 데이터 분석 결과를 설명하는 데 어려움을 겪는 사람들을 위한 지침서다."

잭 제미냐니(Zach Gemignani)

주스 애널리틱스 CEO 겸 『Data Fluency』 저자

"저자는 인간이 데이터를 다룰 때도
이야기로 표현하고 싶은 욕구가 있음을 인식하고 이를 활용한다.
저자는 이 책에서 본인의 노하우를 통해 가르침을 주는 동시에 인사이트를 준다."

스콧 배리나토(Scott Berinato)

『Good Charts』와 『Good Charts Workbook』 저자

"언제나 낸시는 책을 쓰면서 자신이 가진 모든 것을 쏟아낸다.
『데이터 스토리』는 그녀가 쓴 역대 최고의 책이다.
가장 놀라운 사실은 그녀가 멋진 아내이자 CEO, 회사 경영자,
그리고 작가라는 역할을 모두 소화한다는 것이다."

마크 두아르테(Mark Duarte)

저자의 남편

독자의 말

모든 비즈니스 전문가가 지금 당장 읽어야 하는 책!

낸시 두아르테는 훌륭한 이 책을 통해 데이터를 효과적으로 전달해
청중에게 영감을 주는 과정에서 이야기의 힘을 활용하는 방법을 알려주고 있다.
낸시 두아르테의 지난 저서인 『Slide:ology』, 『Resonate 공감으로 소통하라』와 함께
항상 곁에 두고 참조하고 싶은 책이다.

토드 처치스(Todd Cherches)

분야와 직무를 막론하고 반드시 읽어야 하는 책!

오늘날, 우리는 무궁무진한 데이터에 손쉽게 접근할 수 있다.
만약 당신이 데이터를 기반으로 어떤 발표를 해야 한다면 무궁무진한 데이터에 압도될 수도 있다.
이 책은 데이터 속에서 압도되지 않고 필요한 데이터에 초점을 맞추고,
그 데이터를 설득력 있는 이야기로 바꾸는 방법을 알려준다.

줄리 량(Julie Leong)

복잡한 데이터를 통찰력 있는 스토리텔링으로 바꾸는 방법!

이 책은 복잡한 데이터 통찰을 단순하면서도 실천 가능한 이야기로 발전시켜 청자의 행동을 유도하는 놀라운 책이다. 또한 올바른 구조로 스토리를 구축하기 위한 다양한 접근 방식을 제공한다.
모든 데이터 분석가와 데이터를 활용하고 싶은 리더에게 이 책을 추천한다.

Drew26.2

모든 리더를 설득하기 위한 필독 도서

우리는 거의 모든 산업에서 데이터를 다룬다.
그리고 실제로 우리 모두 한 번쯤은 의사결정을 내리거나 의사결정자를 설득하기 위해
압도적인 데이터 속에서 유의미한 정보를 추출한 경험이 있다.
『데이터 스토리』는 복잡한 데이터를 설득력 있는 이야기로 바꾸고 다른 사람에게
영감을 주는 방법을 흥미롭게 설명하는 책이다.

재클린 비트닉(Jacqueline Beatnik)

데이터를 효과적으로 전달해야 하는 상황에 부닥쳤다면 반드시 읽어야 할 책!

낸시 두아르테는 『데이터 스토리』를 통해 데이터를 어디에나 적용 가능한 매력적인 이야기를 만드는 과정을 하나하나 차근차근 알려주고 있다. 추천하지 않을 수가 없다!
우리 팀원에게 이 책을 주기 위해 3권을 더 주문했다.

린 길리스(Lynne Gillis)

옮긴이의 말

구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배라고 한다. 이 책을 한 마디로 설명해야 한다면 이 속담이 제격이 아닐까 생각한다.

'데이터 스토리', 언뜻 들으면 귀에 쏙 들어오는 제목이지만 다시 한번 생각해보면 데이터와 스토리가 서로 무슨 상관이란 말인지 고개가 갸우뚱해지기도 한다. 소통에 있어 스토리텔링이 얼마나 중요한지는 홍보나 영업을 하는 분들이라면 이미 잘 알고 계실 것이다. 감성을 자극해서 공감을 이끌어내는 마케팅, 사람들을 설득하는 프레젠테이션에서는 이야기를 곁들여서 효과를 높인다는 개념이 지극히 자연스럽게 느껴진다. 하지만 데이터는 조금 다른 존재가 아닌가? 어떤 순간에도 객관성과 정확성을 지켜야 하는 게 데이터이니 말이다.

하지만 이 책에서 낸시 두아르테가 말하는 데이터 스토리란 데이터를 소재로 해서 한 편의 소설을 쓰는 것이 아니고, 원하는 이야기에 맞춰서 없는 데이터를 만들어내는 것은 더더욱 아니다. 우리가 프레젠테이션을 하는 목적은 궁극적으로 타인을 설득하는 것이고, 데이터는 이 목적을 이루기 위해 사용하는 재료다. 그래서 타인을 설득하는 것이 우리가 만들어야 할 '보배'라면 데이터는 그 보배를 만들기 위해 꿰어야 하는 '구슬'이다. 이 책을 통해서 배울 수 있는 건 이야기 구조라는 '실'을 사용해서 데이터라는 구슬을 꿰는 방법이다. 이 실을 어떤 길이와 모양으로 엮고 어떤 구슬을 어떤 순서로 꿰는지에 따라 같은 재료를 가지고 근사한 목걸이를 만들 수도, 아무도 원하지 않아 먼지만 뒤집어쓸 목걸이를 만들 수도 있는 일이다.

프레젠테이션을 위한 데이터도 마찬가지다. 같은 데이터를 가지고도 어떤 통찰을 담아 어떻게 전달하는지에 따라 모두를 감동시킬 수도, 모두를 지루함에 몸서리치게 만들 수도 있다. 데이터라는 서 말의 구슬을 잘 꿰어서 진짜 보배로 만드는 방법을 이 책에서 함께 배워보자.

권혜정

감수자의 말

저자는 다음과 같이 책을 마무리하고 있다.
'무슨 일이 일어났는지 설명하려면 데이터의 힘을 빌려야 하고, 그 일이 어떤 의미를 지니는지 설명하려면 이야기의 힘을 빌려야 한다.'

시공간을 초월하여 '이야기'를 잘하는 스토리텔러(storyteller)는 사람들에게 큰 영향력을 끼칠 수 있는 존재였다. 현대에서는 단순히 이야기를 잘하는 사람보다 한 단계 더 나아가 '데이터에 기반한' 이야기를 잘 풀어내는 사람이 더욱 큰 힘을 발휘한다. 하지만 데이터를 자유자재로 다루는 이야기꾼의 수준에 도달하는 것은 결코 쉽지 않다.

본인은 한국과 미국에서 10여 년간 직장 생활을 하며 데이터를 바탕으로 한 의사소통 및 전달의 필요성을 절실히 느껴왔다. 그렇기에 이 책의 내용에 더욱 공감할 수 있었고 이를 국내 독자들에게 소개하고 싶었다. 또한 미국 아마존의 관련 주제 도서 목록 가운데, 이 책은 출시 이후 가장 많은 독자가 선택한 책이기도 하다. 이는 데이터 스토리텔링에 대한 이야기를 쉽고 효과적으로 독자들에게 전달하고 있는 것을 증명한다.

이 책에서 저자는 많은 사례를 제시하고 있다. 감수자로 참여하며 이 책의 원서에 포함된 많은 해외 사례들과 낯선 용어를 국내 독자들에게 익숙한 사례로 바꾸고 추가 설명을 통해 저자의 의도가 최대한 전달되도록 노력하였다.

이 책은 '데이터를 어떻게 분석하느냐'에 대한 기술서가 아닌 '데이터로 어떻게 소통하느냐'에 관한 책이다. 그렇기 때문에 데이터 시대에 데이터를 기반으로 의사소통을 해야 하는 숙명 속에 살아가는 우리 모두에게 도움이 될 책이라고 생각한다.

이 책의 감수 과정에 참여하여 한국 독자들과 지식을 공유하며 이를 널리 알릴 기회를 가지게 된 점에 큰 보람을 느낀다.

윤영진

목차

소개글 005
추천사 006
독자의 말 008
옮긴이의 말 010
감수자의 말 011

들어가며

스토리텔링의 효과 알아보기 018
숫자를 이야기로 바꾸기 020
데이터로 소통 주도하기 022
소통 역량에 투자하기 024
이야기의 힘을 내 것으로 만들기 026

PART 1
데이터로 소통하기

CHAPTER 01 데이터로 소통하는 사람 되기

데이터로 소통하는 능력 기르기 032
스토리텔링으로 데이터 설명하기 034
데이터로 주변 사람들을 도와주는 멘토 되기 036
데이터로 문제 해결의 기회 포착하기 038
데이터 앞에서 창의적으로 사고하기 040
직관력 기르기 042

CHAPTER 02 의사결정자와 소통하기

의사결정자 파악하기 048
경영자의 시간을 배려하는 소통하기 050
경영자가 성과를 평가받는 방법 이해하기 052
경영자의 정보 습득 방식 이해하기 054
끼어들기와 질문에 대비하기 056

PART 2
잘 짜여진 스토리로 정확하게 의사전달하기

CHAPTER 03 데이터 관점 만들기

자신만의 데이터 관점 만들기 064
성공한 제안의 어휘 패턴 이해하기 066
데이터 관점을 전달할 때 가장 효과적인 동사 선택하기 068
성과 동사와 과정 동사 활용하기 070
전략적 통찰을 기반으로 행동 구상하기 072

CHAPTER 04 데이터 스토리 형식으로 요약 보고서 만들기

이야기 구조 활용하기 078
3막 구조로 요약 보고서 작성하기 080
2막에서 얽히고설킨 상황 해결하기 082
3막에는 데이터 관점 사용하기 084

CHAPTER 05 분석을 통해 행동 유도하기

논리적이고 설득력 있는 글쓰기 090
제안 나무 구조 활용하기 092
데이터 스토리를 뒷받침할 행동 정의하기 094
이유를 제시해서 동기 부여하기 096
회의적으로 생각하기 098
미래 상황 가정하기 100
제안 나무 구조의 구성 요소 검토하기 102

PART 3
명료한 차트와 한눈에 들어오는 슬라이드 만들기

CHAPTER 06 상황에 맞는 차트 선택과 설명글 작성하기

이해가 잘되는 차트 사용하기 110
깔끔한 차트 제목 작성하기 112
'설명하듯' 설명글 작성하기 114
형용사로 막대 차트의 규모 설명하기 116
형용사로 성분 차트의 비율 설명하기 118
부사를 사용해 선 차트 추세 설명하기 120

CHAPTER 07 시각 요소로 차트 가독성 높이기

차트에 시각적 설명 요소 더하기 126
중요한 데이터를 돋보이게 표현하기 128
중요한 데이터에 수치 정보 더하기 130
통찰을 시각적으로 전달하기 132

CHAPTER 08 핵심이 한눈에 들어오는 슬라이드 만들기

제안용 슬라이드 문서 만들기 138
슬라이드 문서를 실용서라고 생각하기 140
쉽게 읽을 수 있도록 구성하기 142
기본 서식을 탈피해 핵심 내용 강조하기 144
중요한 텍스트 강조하기 146
제안 나무 구조 점검하기 148
제안 나무 구조의 슬라이드 문서 검토하기 150

PART 4
실전! 데이터 활용하기

CHAPTER 09 규모로 보여주기

익숙한 대상과 데이터 비교하기 158
규모에 대한 감각 키우기 160
익숙한 크기와 데이터 연결하기 162
익숙한 시간 단위와 데이터 연결하기 164
익숙한 사물과 데이터 비교하기 166
데이터에 대한 감정 표현하기 168

CHAPTER 10 데이터 의인화하기

데이터 세계의 영웅과 악당 174
데이터 속 악당 파악하기 176
데이터 속 갈등 해결하기 178
등장인물과 대화하기 180
데이터에 의미 부여하기 182
|사례연구| “데이터로 생명을 구하다” 184

CHAPTER 11 데이터를 활용한 스토리텔링

시간차로 데이터 제시하기 194
숨은 데이터 드러내기 196
|사례연구| “데이터의 극대화를 위해 도구를 사용하다” 200
|사례연구| “감정 곡선으로 이야기를 만들다” 202
감정 곡선으로 데이터 스토리텔링 하기 206
|사례연구| “신데렐라 곡선으로 불운을 뒤집다” 210
|사례연구| “데이터에 맥락을 곁들여 이야기하다” 212

부록

부록 A. 3막 구조에 활용 가능한 다양한 접속사 224
부록 B. 의사결정 속도를 높여주는 원 페이지 요약 보고서 예시 226
부록 C. 시각 요소 샘플 다운로드 228
참고자료 230

찾아보기 234

94.6%
Occupied
Vacant
6.40%

들어가며

본문의 각주는 별도 표기가 없는 경우 감수자 주

스토리텔링의 효과 알아보기

스토리텔링은 듣는 사람의 뇌를 자극해 즐거움을 선사한다.
스토리텔링이 다른 소통 방식에 비해 뇌를 더 자극하는 이유를 찾기 위해 과학자들은
이야기를 듣는 동안 사람의 뇌에 어떤 변화가 일어나는지 연구했다.

감각을 일깨우는 이야기

이야기를 듣는 동안 뇌는 직관, 감정, 이성, 육체 등을 포함한 모든 차원에서 자극을 받는다. 뇌는 대뇌변연계(정서를 담당하는 부분)에서 보상과 교감의 감정을 자극하는 화학 물질을 분비하면서 이야기를 더 완전하게 이해할 수 있도록 반응한다. 이야기는 브로카Broca 영역(언어 처리)과 베르니케Wernicke 영역(언어 이해)을 자극하고, 이 자극은 우리 몸속의 운동 피질, 청각 피질, 후각 피질, 시각 피질, 공유 기억, 편도체로 퍼진다.[1]

우리가 어떤 이야기에 빠져들면 뇌는 몸의 여러 반응을 유발한다.

서로를 이어주는 이야기

이야기는 말하는 사람과 듣는 사람을 밀접하게 연결한다. 우리는 이야기를 듣고 나면 기쁨, 슬픔, 분노, 공포 등의 감정을 느낀다. 말에는 감정이 담기기 마련이고 그 감정이 이야기를 통해 전달되기 때문이다. 이렇게 감정이 동기화되면 듣는 사람과 말하는 사람은 서로 같은 감정을 느낀다는 인상을 받으면서 유대감을 쌓게 된다.[2]

이야기를 들으면 감정의 변화가 생긴다. 이는 이야기 속에 담겨 있는 감정을 자연스럽게 받아들이는 방향으로 뇌가 활성화되기 때문이다.

감정을 자극하는 이야기

이야기에는 듣는 사람으로 하여금 그 이야기 속 세계에 들어갔다 나온 듯한 기분이 들게 하는 마력이 있다. 어떤 이야기에 푹 빠지면 이미 호감이 생긴 탓에 비판적인 관점을 가지기 어려워진다. 반면 똑같은 내용이라도 하나하나 분석하듯 설명하면 듣는 사람은 한 발짝 물러나 냉철한 시선을 장착하게 된다. 이런 이유로, 제품 광고에 스토리텔링을 입히면 소비자는 그 제품을 통해 만족하는 자신의 모습을 상상하면서 은연중에 그 물건을 갖고 싶어 한다.[3]

마치 자신이 이야기 속 주인공이라도 된 듯한 대리만족을 느끼게 되면 이야기에 몰입하게 된다.

행동을 이끌어내는 이야기

우리는 이야기를 통해 공감한다. 참가자들에게 어떤 아버지와 죽어가는 어린 아들의 이야기를 들려주고 이들의 신경 반응을 측정한 연구가 있었다. 그 결과 가장 강하게 유발된 감정은 고통이었다. 참가자들의 상태를 비교했더니 주의를 집중시키는 호르몬인 코티솔cortisol과 공감에 관련된 옥시토신oxytocin 분비량이 급증했다. 다시 말하자면 이야기가 실제로 뇌에 화학 작용을 일으켜 사람들이 공감(고통)을 느끼게 만들었다는 것이다. 공감은 행동을 이끌어내는 동기가 된다. 공감을 느낀 사람들은 좋은 상황을 유지하기 위해서나 나쁜 상황을 개선하기 위해서 행동하기 때문이다.[4]

사람들은 흥미로운 이야기를 들으면 공감하고, 다른 사람과 함께하고 싶어 한다.

숫자를 이야기로 바꾸기

저자가 운영하는 회사의 핵심 가치는 '공감'이다. 이야기는 사람의 마음을 움직여서 행동을 이끌어내는 수단이다. 이 책은 이야기 형태로 데이터를 전달하는 기술을 소개한다. 데이터만 불쑥 내밀어서는 다른 사람들이 그 안에 담긴 뜻을 이해할 수 없다. 데이터를 이야기로 풀어낼 줄 알아야 한다.

우리는 다양한 도구를 활용하여 여러 대상(사람, 장소, 사물, 생각 등)을 측정하고 데이터로 기록할 수 있다. 하지만 데이터가 시사하는 바를 이야기로 풀어내지 못한다면 그 데이터는 어떤 가치도 가지지 못한다. 이야기가 중요한 이유는 인간의 뇌가 이야기 형식을 띤 데이터를 잘 받아들이도록 설정되어 있기 때문이다. 그러니 데이터를 바탕으로 생생한 이야기를 만들어낼 수 있다면 데이터가 시사하는 바에 공감대를 형성할 수 있다.

칩 히스Chip Heath와 댄 히스Dan Heath가 쓴 책 『스틱!』을 보면 칩 히스가 스탠퍼드 대학교 수업에서 진행했던 실험 이야기가 나온다. 참가자들에게 똑같은 데이터를 분석 형태와 이야기 형태로 제시하고 어떤 방식을 더 잘 기억하는지 비교해보는 실험이었다. 그는 참가 학생들에게 범죄와 관련된 통계 자료를 나눠주고 범죄에 대해 1분 동안 설명해보라고 했다. 대다수 학생은 통계 자료를 평균 2.5번 인용하며 설명했는데, 한 학생만 이야기로 데이터를 설명했다. 발표가 끝난 다음 학생들에게 지금까지 들은 내용을 기억해보라고 했다. 그 결과 통계 자료를 기억한 학생은 단 5%에 불과했지만, 이야기를 기억한 학생은 63%에 달했다.[5] 이는 이야기를 들으면서 어떤 감정을 느꼈고, 그 감정이 활성화됐기 때문이다.

이 책은 데이터를 이야기로 소통하는 방법에 대해 설명한다. 여기서 말하는 이야기는 없는 사실을 꾸며내는 것이 아니라, 데이터를 설명할 때 듣는 사람이 내용을 기억하기 쉬운 이야기 구조를 활용하자는 뜻이다. 앞서 말한 것처럼 이야기는 듣는 사람의 마음을 꿈틀하게 만들어서 행동을 유발하는 힘이 있기 때문이다.

데이터보다 오래 기억되는 이야기

데이터

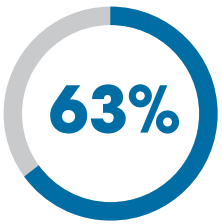
차가움, 사실적, 객관적

단 5%만이
통계 자료를 기억했다.

VS.

이야기

따뜻함, 감정적, 주관적



무려 63%가
이야기를 기억했다.

데이터로 소통 주도하기

현재 빅 데이터, 스몰 데이터, 딥 데이터, 심층적 데이터 등 데이터를 분석하는 방법에 대해 많은 논의가 이루어지고 있다. 논의가 많다는 건 그 만큼 우리의 삶을 발전시키기 위해 데이터를 활용하는 조직이 많다는 뜻이다. 그렇지만 데이터가 있다고 해서 모든 문제를 해결할 수 있는 건 아니다.

데이터는 과거의 일을 숫자로 기록해 놓은 것에 불과하므로 올바른 결정을 위해서는 데이터가 보여주지 못하는 진실을 찾아내야 한다.

경영자는 조직의 미래 구상에 많은 시간을 투자해야 하기에, 데이터를 분석하면서 그 안에서 진실을 찾아내는 데 쓸 시간이 부족하다. **그러니 누군가 데이터를 경영자에게 정확하게 전달할 수만 있다면 조직의 미래에 큰 영향력을 미칠 수 있다. 여기서 한 발짝 더 나아가 인류에 도움이 되도록 조직의 미래를 결정할 수도 있다.**

데이터를 통해 진실을 알고 나면 앞으로 어떤 방향으로 나아가면서 무슨 행동을 해야 할지가 보인다. 그 진실을 효과적으로 전달한다면 다른 사람도 우리가 본 미래를 확인하고 함께 행동할 것이다.

효과적인 소통은 공감으로부터 시작된다. 저마다 선호하는 정보 습득 방식은 다르므로 의견을 제대로 전달하기 위해서는 의사결정자가 선호하는 정보 습득 방식이 무엇인지 먼저 생각해야 한다. 명백한 결과를 보여주는 그래프라도 익숙하지 않은 사람들에게는 복잡하거나 모호해 보이는데, 그래프를 이해하지 못하는 사람에게 문제가 있는 건 아니다. 그저 배경지식과 데이터 분석 능력의 차이에 따른 문제일 뿐이다. 데이터를 분석하는 사람 입장에서는 너무 단순화된 것 아닌가 싶은 그래프가 다른 사람들에게는 그나마 이해하기 쉬울 수도 있다.

이 책의 주제는 '데이터 소통법'이다. 데이터 소통을 위해서 가장 먼저 해야 할 일은 전달 대상에 맞는 데이터 구성이다. 일반적으로 조직(기업, 공공기관, 비영리단체 등)에서는 직원이 데이터를 통해 제안(행동 계획, 보고)하고 의사결정자의 승인을 받는 절차를 거친다. 이때 소통에 능한 사람이라면 데이터를 간결하고 명확하게 구성해서 별 어려움 없이 승인을 받아낸다.

명료한 이미지와 어휘를 사용해서 데이터를 구성하면 핵심 메시지를 강조해서 제안의 설득력을 높일 수 있다. 이런 소통 방식을 통해 다른 사람의 마음을 얻을 줄 아는 사람은 앞으로도 승승장구할 가능성이 크다.

데이터를 효과적으로 제시한다는 말은 현란한 그래프를 만들어서 컴퓨터 실력을 자랑하는 것이 아니라 적절한 양의 정보를 전달받는 사람에게 적합한 방식으로 제공한다는 뜻이다.

소통 역량에 따른 경력 발전

탐구하다

개인적인 기여

다른 사람이 데이터를
이해할 수 있도록 분석한다.

설명하다

전략적 조언자

문서를 활용해 이야기를 갖춘 제안을 하고
자신의 관점을 설명한다.

영감을 주다

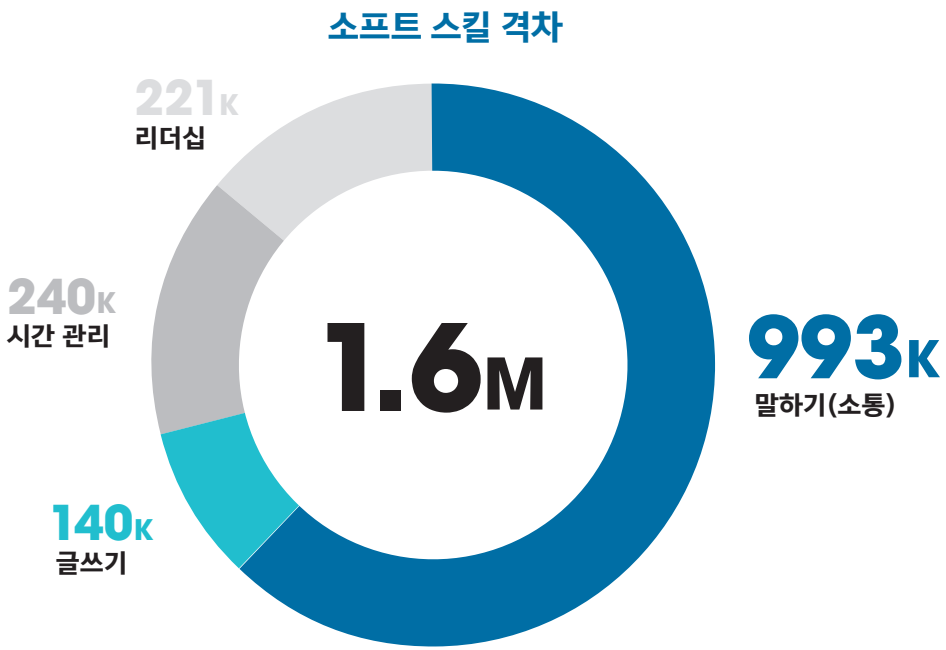
경영자

데이터를 효과적으로 전달하는 발표로
다른 사람의 행동을 이끌어낸다.

소통 역량에 투자하기

모든 업계에서 데이터를 활용하는 직무가 급증하는 추세다. 많은 기업에서
데이터 분석 역량보다 데이터 소통 역량이 뛰어난 인재를 간절히 원하고 있다.

2018년 말에 링크드인LinkedIn [1]의 CEO 제프 와이너Jeff Weiner는 역량 격차에 대한 자사의 연구 결과를 발표했다. 그들은 탤런트 인사이트Talent Insights라는 도구를 활용해서 온라인에 게시된 채용 공고에서 요구하는 역량과 그 공고에 지원 가능한 사람들의 역량을 비교해보았다. 역량의 격차가 가장 큰 부분은 바로 소프트 스킬Soft Skill [2]로 160만 건의 격차가 있었다. 그중 약 99만 3,000건이 말하기(소통) 역량이었고, 1만 4,000건이 글쓰기 역량이었다. 이 결과를 발표하면서 와이너는 말하기(소통) 역량이 뛰어난 인재는 인공 지능에 일자리를 빼앗기지 않을 것이라고 추측했다.

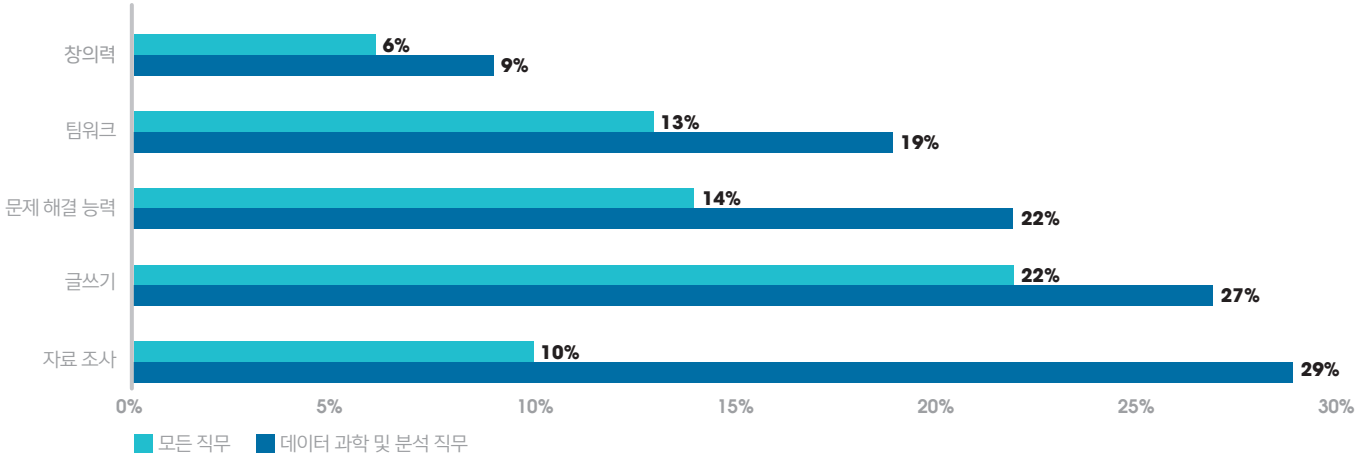


1 개인 친목에 집중한 페이스북이나 인스타그램과 달리 비즈니스에 집중한 소셜 네트워크 서비스다. 미국에서는 링크드인을 통해 업계 정보를 파악하고, 구인·구직을 하는 경우가 많다.
2 친화력, 의사소통 능력, 문제 해결 능력, 리더십 등 모든 직무에서 사용할 수 있는 개인의 고유한 속성(성격)을 말한다. 이와는 반대로 테크니컬 스킬(Technical Skill)은 기획력, 코딩 능력, 엑셀 활용 능력, 데이터 분석 능력 등 실제로 업무를 수행하는 데 필요한 기술을 말한다.

IBM이 버닝 글라스 테크놀로지스Burning Glass Technologies [3]에 의뢰해서 진행한 연구에 따르면, 고용주들은 데이터를 다루는 직무에서 소프트 스킬을 특히 더 중시했다고 한다.[6] 다시 말해, 그들은 데이터 탐구 능력은 물론이고 문제 해결 능력과 작문 실력까지 겸비한 직원을 원하고 있다.

기업이 원하는 소프트 스킬 중에는 창의력도 있다. 여기서 말하는 창의력이란 없는 데이터를 만들어내는 능력이 아니라 직관을 통해 데이터로부터 더 나은 미래를 도출하는 문제 해결 능력을 뜻한다. 이런 소프트 스킬은 과학, 재무, 통계 과목보다는 교양이나 인문 과목을 공부하면서 기를 수 있다. 이제 와서 다시 학교로 돌아가 수업을 들을 수도 없는 노릇이니 이 책을 통해 소프트 스킬을 기를 수 있는 소통 방법을 배워보자.

직무별로 요구되는 소프트 스킬 비율
데이터를 다루는 직무 VS 그외의 직무



위의 데이터는 버닝 글라스 테크놀로지스(Burning Glass Technologies)의 맷 시걸먼(Matt Sigelman)이 2017년 2월 10일에 발표한 「숫자로 이해하는 데이터 과학자 및 분석가의 구직 시장(By the numbers: The job market for data science and analytics)」에서 발췌했다.

3 미국 보스턴에 본사를 둔 일자리 데이터 분석 업체다.

이야기의 힘을 내 것으로 만들기

이 책을 읽고 나면 데이터 스토리를 활용하여 다른 사람의 행동을 이끌어내는 방법을 알 수 있다. 분야를 막론하고 경영자는 데이터 수집과 분석에 막대한 비용을 투자하고 있으며 데이터의 핵심을 설득력 있게 전달해줄 전문가를 기다리고 있다.

저자는 이 책을 집필하면서 함께 일한 고객사들의 슬라이드를 많이 사용했다. 왜 차트가 아닌 슬라이드를 이용했을까? 슬라이드는 전략적 사고를 바탕으로 만들어낸 기발한 시각 자료를 이야기 형태로 소개할 때 가장 많이 사용되는 방법이기 때문이다. 저자는 여러 산업에 걸쳐 세계 최고의 브랜드들이 만든 슬라이드를 살펴보았고 그 속에 담겨있는 차트 유형과 사용된 어휘들을 상황별로 분류해 수록했다.

이 책에 수록된 상당수의 슬라이드는 발표할 때 화면에 띄우는 자료가 아니라, 사람들이 읽기 쉽게 만든 배포용 문서다. 그래서 일반적인 발표용 자료보다 글과 그림이 많이 들어가 있다.

또한 차트를 많이 사용하지 않았으며 사용한 차트는 주변에서 흔히 접할 수 있는 차트보다 훨씬 더 간결하게 표현했다. 왜냐하면 이 책의 주제가 '차트 분석법'이 아니라 '데이터 소통법'이기 때문이다. 그래서 단순한 데이터를 사용했고, 중요한 데이터가 가장 돋보일 수 있는 차트를 수록했다(그러니 업계에 상관없이 모두가 사용할 수 있다!).

소통은 정말 쉽지 않은 일이다. 하지만 그만큼 그에 따르는 보상은 엄청나다. 여러분의 조직이 상상할 수 없을 정도로 발전하고, 여러분의 커리어 역시 몰라볼 정도로 발전할 것이다. 아무쪼록 이 책이 여러분에게 도움이 되었으면 좋겠다.

낸시 두아르테Nancy Duarte

"데이터를 통해 들려줄 수 있는
이야기는 무궁무진하다.
제대로 된 이야기꾼이
별로 없을 뿐이다."

낸시 두아르테

낸시 두아르테(Nancy Duarte)

의사소통 전문가로, 미국 전직 부통령 앨 고어의 기후 변화 프레젠테이션 <불편한 진실>을 기획한 Duarte, inc의 CEO이다. 저자는 30년 동안 포천 500대 기업 중 약 200여 개 기업의 프레젠테이션 컨설팅을 수행했으며, 그 경험을 토대로 여러 Ted Talk에 출연해서 자신의 노하우를 전수하기도 했다.

데이터 분석 결과를 설명하는 데 어려움을 겪고 있는 사람들을 위한 지침서

데이터 스토리텔링의 핵심 가치는 '공감'이다. 이야기는 사람의 마음을 움직여서 행동을 이끌어내는 수단이기에 이 책은 이야기 형태로 데이터를 전달하는 기술을 소개한다. 데이터를 이야기로 풀어 다른 사람들에게 데이터의 의미를 정확하게 전달해보자.

이 책에서 다루는 내용

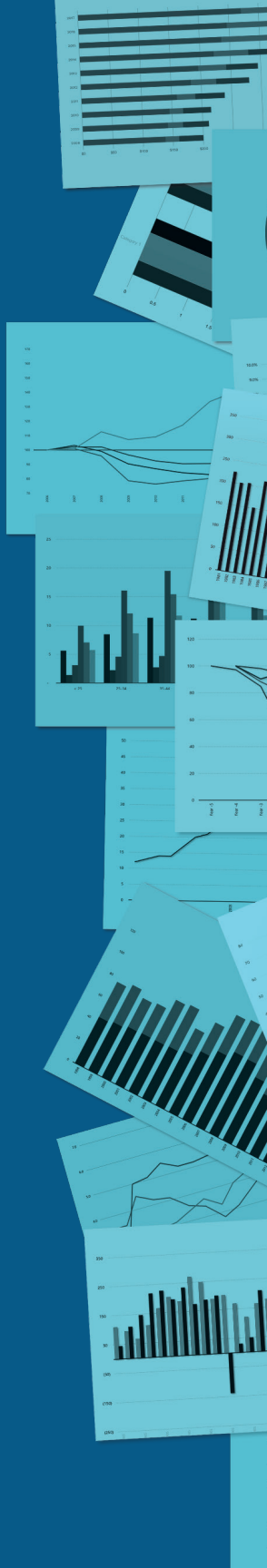
- 의사결정자가 거부할 수 없는 제안을 하는 방법
- 공감을 불러일으키는 데이터 스토리텔링 방법
- 차트로 데이터를 명확하게 표현하는 방법
- 슬라이드 문서의 구조와 레이아웃을 잡는 방법
- 성공적인 설득을 위한 어휘 표현 방법

이 책에 쏟아지는 찬사

데이터가 넘쳐나는 시대지만, 데이터를 설득력 있게 전달하기는 어렵다.
이 책을 통해 저자는 설득력 있게 청중에게 다가가는 방법을 알려준다.
혁신을 이끌고 싶은 독자에게 이 책을 꼭 권하고 싶다.
제러미 웨이트(IBM iX의 최고 고객 책임자)

오늘날 데이터는 차고 넘친다. 하지만 데이터로부터 삶의 변화를 이끄는 이야기로 전달할 수 있는 사람은 소수다. '데이터 스토리'를 만들고,
올바른 결정을 빠르게 내려야 하는 순간을 마주했다면 먼저 이 책을 읽기 바란다.
티파니 보바(성장 및 혁신 전도사이자 Growth IQ를 집필한 베스트셀러 작가)

기술의 발달로 인해 상상할 수 없을 정도의 빠른 속도로 데이터는 늘어나고 있다.
이런 환경에서 이야기로 데이터를 전달할 수 있다면 다른 사람의 행동을 의도한 대로 유도할 수 있다.
제니퍼 아커(스탠퍼드 경영 대학원 교수)



데이터과학 / 데이터스토리텔링

ISBN 979-11-6224-429-6

정가 **22,000**원