

Współpraca, aby osiągnąć swoje cele

Jako eksplorator danych maksymalnie wykorzystasz swoją wiedzę biznesową. Twoje zrozumienie pochodzenia i implikacji danych jest nieocenionym atutem. Nie oznacza to jednak, że powinieneś pracować sam. Jesteś tylko jedną osobą. Nie możesz zrobić wszystkiego i nie możesz wiedzieć wszystkiego. Łącząc własną wiedzę i umiejętności z talentami rówieśników w uzupełniających się rolach, możesz lepiej zrozumieć stojące przed Tobą wyzwania i uzyskać bardziej realistyczny obraz tego, jakie rozwiązania mogą (lub nie) być możliwe. A odpowiedni zespół może zapobiec wpadnięciu w pułapki związane z procesami biznesowymi, etyką, a nawet prawem. Ten rozdział przedstawia korzyści płynące ze współpracy z innymi.

Nic nie może być lepsze niż eksploracja danych

Jeśli przeczytałeś kilka doniesień prasowych na temat eksploracji danych, możesz odnieść wrażenie, że jest to bardziej złożone niż operacja mózgu. Nie jest. Być może słyszałeś, że eksploratorzy danych mogą dowiedzieć się o Tobie rzeczy, których sam nie znasz. To mało prawdopodobne. Być może słyszałeś, że potrzebujesz doktoratu i rzyzy danych, aby rozpocząć eksplorację danych, a to śmieszne.

Możesz być eksploratorem danych

Eksploracja danych to coś, co ludzie w wielu zawodach włączyli do swojej pracy, aby uzyskać lepsze informacje do podejmowania codziennych decyzji biznesowych. Eksplorację danych można zastosować w dowolnej dziedzinie, a wielu prawdziwych eksploratorów danych przyniosło pozytywne zwroty ze swoich pierwszych projektów. Więc kto może być eksploratorem danych? Możesz. Eksploracja danych nie jest wyłączną domeną osób z zaawansowanymi stopniami. Nie musisz być ekspertem od statystyk ani mieć na wyciągnięcie ręki ogromnej ilości danych. Eksploracja danych jest przeznaczona dla osób, które dobrze rozumieją własny biznes i związane z nim wyzwania, nie mają nic przeciwko zwykłym informacjom (takim jak korzystanie z aplikacji biurowych i innego oprogramowania biznesowego) i dobrze orientują się w liczbach (takich jak umiejętność poprawnie interpretować wykresy i tabele). Eksplorator danych również potrzebuje cierpliwości i czasu, aby poświęcić się temu procesowi. Eksploracja danych jest szybka w porównaniu z alternatywami, ale nie jest natychmiastowa. Zainspiruj się tymi prawdziwymi sukcesami w eksploracji danych:

* Bezpieczeństwo publiczne: Straż Pożarna Nowego Jorku wykorzystuje eksplorację danych do identyfikacji czynników, które narażają budynki na ryzyko pożaru. Eksperti danych zidentyfikowali dziesiątki tych czynników ryzyka i opracowali model, aby uzyskać ocenę ryzyka pożaru dla ponad 300 000 budynków w Nowym Jorku. Inspektorzy wykorzystują te wyniki, aby zdecydować, które budynki skontrolować jako pierwsze. Ich celem jest zmniejszenie liczby pożarów i ochrona życia nowojorczyków.

* Handel detaliczny: Amazon.com wykorzystuje eksplorację danych dzięki swoim rozległym zasobom danych, aby zapewnić zindywidualizowane rekomendacje produktów każdemu ze swoich klientów. Ten gigant handlu detalicznego wykorzystuje dane nie tylko do decydowania o oferowanych produktach. Testuje również każdy funkcjonalny i kosmetyczny aspekt swojej strony internetowej i poczty e-mail, aby odkryć szczegóły, które zwiększają sprzedaż.

* Badania medyczne i ankietowe: Palenie zagraża życiu i zdrowiu milionów Amerykanów. Partnerstwo zainteresowań naukowych i handlowych Centers for Disease Control wykorzystowało eksplorację danych w połączeniu z badaniami ankietowymi, aby zidentyfikować komunikaty, które mogłyby skutecznie zniechęcić młodzież do palenia, i wykorzystowało te informacje jako podstawę kampanii reklamowej przeciwko paleniu.

Wykorzystując posiadaną wiedzę

Aby zostać eksploratorem danych, odkryjesz nowe rzeczy. Znajdziesz nowe metody analizy danych, proces eksploracji danych oraz sposoby oceny i testowania swoich odkryć. Wypróbujesz nowe narzędzia. Poszerzysz swoje zasoby pozyskiwania danych, niezależnie od tego, czy tworzysz je nowe, czy otrzymujesz je ze źródła rządowego lub komercyjnego. Ale masz już najcenniejszy zasób do samodzielnej eksploracji danych, znajomość Twojej firmy. Wiesz, kto co i jak robi. Wiesz, jak pozyskiwane są Twoje dane. Wiesz dużo o możliwych rozwiązaniach Twoich problemów. Żadna matematyka, komputer czy oprogramowanie nie zastąpi tych informacji. Wiesz też coś o tym, kto jest kim w Twojej organizacji. A to oznacza, że możesz skorzystać z jeszcze bardziej obszernego repozytorium odpowiedniej wiedzy biznesowej, wiedzy przechowywanej w umysłach Twoich współpracowników i innych kolegów. To najcenniejszy zasób dostępny do eksploracji danych, który już należy do Ciebie.

Poszukiwacze danych dobrze bawią się z innymi

Skuteczna eksploracja danych wymaga współpracy z odpowiednikami z całej organizacji. Będziesz potrzebować informacji i zasobów od wielu innych osób, a oni również będą na Tobie polegać. Jest to część tego, co sprawia, że eksploracja danych jest tak interesująca i co sprawia, że jest ona kluczowa dla sukcesu i wpływu Twoich projektów.

Współpraca to konieczność

Możesz pracować sam i robić wszystko po swojemu, jeśli:

- * Nie oczekuj zapłaty za swoją pracę
- * Nie będziesz potrzebować żadnych zasobów, których jeszcze nie posiadasz
- * Nie oczekuj, że ktoś poważnie potraktuje Twoje wyniki

Ale żaden prawdziwy eksplorator danych nigdy nie był w takiej sytuacji. Świat eksploratora danych jest interdyscyplinarny. Nie chodzi tylko o to, że będziesz integrować własną wiedzę biznesową z informatyką i analizą. Będziesz wspierać i polegać na innych w całej swojej organizacji w stopniu, jakiego nigdy wcześniej nie doświadczyłeś. Będziesz potrzebować danych. Będziesz potrzebować zasobów obliczeniowych. Musisz wiedzieć, jak działają inne jednostki biznesowe i dlaczego. Co najważniejsze, będziesz potrzebować uwagi i szacunku decydentów, aby wprowadzić swoje odkrycia w życie. A to oznacza, że będziesz musiał zdobyć pomoc, szacunek i zaufanie innych. Eksploracja danych nie jest dla samotników; to przedsięwzięcie zespołowe.

Zróznicowany zespół pomaga Ci odnieść sukces

Firma ubezpieczeniowa zaprosiła mnie do przedstawienia prezentacji na temat wartości eksploracji danych i zademonstrowania, co mogę zrobić z ich danymi. Firma dostarczyła przykładowe dane i niewiele więcej. Nie miałem żadnych informacji o konkretnych problemach, z jakimi się borykałem, żadnych informacji o kosztach lub potencjale przychodów, ani możliwości aby porozmawiać z pracownikami firmy ubezpieczeniowej na początku projektu. Przy tak małej ilości informacji moje szanse na zademonstrowanie ekscytujących wyników były niewielkie. Wiedziałem, że mój klient rozmawiał również z innymi konsultantami i że wszyscy skupią się na wykrywaniu oszustw. Oszustwa to duży problem w branży ubezpieczeniowej, a wielu konsultantów i dostawców oprogramowania specjalizuje się w wykrywaniu oszustw. Ale jest to trudny przykład do analizy, zwłaszcza gdy nie masz możliwości sprawdzenia na pewno, które z przykładowych przypadków są fałszywe. Chciałem znaleźć inny sposób tworzenia wartości. Wpadłem na pomysł, jak można wykorzystać dane do wykazania

możliwości ulepszeń istniejących procesów biznesowych. Ale nie wiedziałem, czy kierownictwo firmy ubezpieczeniowej będzie się przejmować. Zrobiłem więc rozeznanie i rozmawiałem z informatorem z branży, który potwierdził moje podejrzenia, że codzienne koszty rozpatrywania roszczeń przewyższają straty w wyniku oszustw. (W rzeczywistości zrobił to w bardzo mocnych i barwnych słowach, które nie będą tutaj cytowane). Następnie potrzebowałem niewielkiej pomocy, aby uzyskać oszacowanie kosztów związanych z obsługą roszczeń ubezpieczeniowych. W tym celu zwróciłem się do zasobu, który zaniedbuje wielu eksploratorów danych: lokalnego bibliotekarza referencyjnego. Mając te informacje pod ręką, przygotowałem historię do mojej prezentacji, która stanowi przekonującą argumentację za dobrym zwrotem z inwestycji w eksplorację danych. Podczas gdy wszyscy moi konkurenci mówili o oszustwach, oszustwach i oszustwach, byłem jedynym eksploratorem danych, który przedstawił historię o tym, jak eksplorację danych można wykorzystać do usprawnienia rutynowych procesów biznesowych w celu obniżenia kosztów i poprawy obsługi wszystkich klientów. Różnorodne umiejętności i wiedza mojego zespołu (eksploratora danych, eksperta branżowego i bibliotekarza) sprawiły, że moja prezentacja była wyjątkowa. Zróżnicowany zespół usprawnia twoją pracę, wprowadzając różne umiejętności, doświadczenie i punkty widzenia, dodając głębi i szerokości do informacji, które możesz uzyskać, zwiększając świadomość potencjalnych pułapek, których możesz nie przewidzieć samodzielnie, i stymulując kreatywne myślenie.

Och, ludzie, których spotkasz!

Jako eksplorator danych Twoje miejsce na schemacie organizacyjnym może znajdować się w specjalnej grupie poświęconej analityce lub w dowolnej konwencjonalnej jednostce biznesowej. Bez względu na to, gdzie się znajdujesz, czy zajmujesz się eksploracją danych, czy zajmujesz się tym na pełen etat, będziesz najbardziej produktywny, jeśli znasz role innych jednostek biznesowych i będziesz w dobrych stosunkach z odpowiednimi pracownikami w każdym z nich.

Marketing i sprzedaż

Kiedy firmy decydują się na próbę eksploracji danych, siłą napędową zwykle jest marketing. Dla większości eksploratorów danych pierwszy projekt to projekt marketingowy. (A marketing to nie tylko biznes. Organizacje non-profit i agencje rządowe pełnią podobne role). Poznaj zakres funkcji marketingowych i sprzedażowych, w których pracujesz. W większości przypadków marketerzy są odpowiedzialni za przekształcanie członków ogółu w potencjalnych klientów, a sprzedawcy są odpowiedzialni za przekształcanie tych potencjalnych klientów w zamknięte sprzedaże. Można jednak znaleźć odmiany, szczególnie dla firm zajmujących się sprzedażą online lub katalogową. Wielu marketerów ma pewne doświadczenie z tradycyjną analizą danych, więc nie będzie dla nich wielkim skokiem zrozumienie ważnych koncepcji eksploracji danych. Zrozumieją Twoje pytania i ich rozumowanie. I prawdopodobnie wskażą pewne problemy, które byś przeoczył. Możesz oczekiwać, że będą zadawać trudne pytania dotyczące twoich procesów, i powinieneś poważnie rozważyć te pytania. Marketerzy są zazwyczaj również dobrymi komunikatorami, więc możesz dowiedzieć się od nich wiele o firmie.

Administracja biznesowa i finanse

Ludzie zajmujący się finansami nie zbliżają się do eksploracji danych prawie tak często, jak marketerzy, ale kiedy to robią, zwracaj uwagę. To są ludzie, którzy kontrolują przepływ pieniędzy w organizacji. Eksperti finansowi mogą być szczególnie cenni, pomagając zrozumieć, które potencjalne rozwiązania problemu są możliwe, a które nie. Mogą dostrzec problemy z przepływem pieniężnym, księgowością i problemami prawnymi, które mogą nie być oczywiste dla innych. Chociaż finanse i inne jednostki administracyjne nie są często sponsorami wykonawczymi projektów data-miningu, dbają o wyniki. Dyrektorzy finansowi (CFO) mogą być silnymi zwolennikami eksploracji danych, jeśli widzą konkretny

związek ze zwiększonymi przychodami, oszczędnościami kosztów lub lepszym przepływem środków pieniężnych.

Rozwój produktu

Twórcy produktów mogą być twórcami produktów fizycznych lub wirtualnych, a nawet usług. Mogą to być inżynierowie, programiści, projektanci, menedżerowie produktu lub dowolna z długiej listy innych specjalności. Twórcy produktów posiadają bezcenną wiedzę! Wiedzą, co mają, co mogą i nie mogą zrobić i dlaczego. Wiedzą, ile czasu zajmuje wyprodukowanie rzeczy. Wiedzą, ile pracy jest w to zaangażowane i jakie umiejętności są wymagane. Znają zasady związkowe i inne zasady pracy. Wiedzą, dlaczego coś zostało zrobione w określony sposób i czy zmiany są technicznie wykonalne. Przekonasz się również, że członkowie zespołu programistów mają wiedzę o danych, których nie jesteś świadomy. Inżynier produktu mógł poświęcić wiele godzin na przeglądanie roszczeń gwarancyjnych. Projektant mógł przeprowadzić wywiady (lub nawet nagrać wideo) z użytkownikami w terenie. Inżynier oprogramowania może prowadzić osobisty plik żądań nowych funkcji.

Technologia informacyjna

Eksperti danych absolutnie, zdecydowanie muszą mieć konstruktywne partnerstwo robocze z zespołem ds. technologii informacyjnej (IT), aby dobrze wykonać swoją pracę. To smutne, że w wielu przypadkach te dwie role nie współgrają ze sobą. Nie jest niczym niezwykłym, że technologia informacyjna i eksploracja danych (lub jakikolwiek inny zespół zajmujący się analizą danych) mają wręcz wrogie relacje. Ludzie opierają się pracy w IT z wielu powodów. Dostęp do danych za pośrednictwem zatwierdzonych kanałów jest często wolniejszy niż by sobie tego życzyli analitycy. Dział IT może narzucić zasady dotyczące dostępu do danych, ich wykorzystywania lub udostępniania. I mogą wymagać trochę elektronicznej papierkowej roboty. To wszystko, co wielu analityków danych postrzega jako stratę czasu. A IT też nie zawsze umiera, żeby się z nami zająć. Eksploracja danych czasami wymaga dużej ilości danych (przedstawiciel obsługi klienta otwiera jedną sprawę na raz, podczas gdy eksploracja danych może użyć tysięcy lub więcej). Jedno duże zapytanie od eksploratora danych może sparaliżować codzienne operacje. Dlatego eksploratorzy danych na całym świecie stosują obejścia, aby uniknąć zajmowania się IT. Uzyskują dane z dowolnego źródła, często bez jasnego zrozumienia źródła lub problemów z jakością. Wtedy nie dzielą się wynikami. Dlaczego nie? Nie chcą, żeby ktokolwiek zadawał pytania. W jaki sposób to zachowanie wspiera podejmowanie decyzji w oparciu o dane? Słabo, bardzo słabo. Jeśli eksploracja danych ma mieć naprawdę znaczący wpływ, eksploratorzy danych muszą radzić sobie z IT, ponieważ

* Kierownictwo nie może zastosować wyników analizy, jeśli szczegóły nie są dostępne dla osób zarządzających Twoim działem IT.

* Dane i analizy nie są twoją własnością osobistą. Należą do twojej organizacji. Musisz się podzielić.

* Magazyny danych są coraz większe. Możesz potrzebować dużej ilości danych, których nie można potajemnie przechowywać w osobistym pliku.

* Kierownictwo (przynajmniej w niektórych miejscach) staje się na tyle sprytnie, by pytać o szczegóły. Będziesz musiał udokumentować, gdzie, kiedy i w jaki sposób Twoje dane zostały pozyskane.

* Omijanie IT naraża Cię na ryzyko naruszenia przepisów dotyczących prywatności danych lub niewywiązania się z innymi ważnymi zobowiązaniami biznesowymi. .

Planując projekty związane z eksploracją danych, porozmawiaj z działem IT o tym, co chcesz osiągnąć. Uzyskaj informacje zwrotne na temat problemów z zarządzaniem danymi, z którymi będziesz się

borykać, oraz swoich zobowiązań dotyczących prywatności danych i innych kwestii. Jeśli ktoś z działu IT powie Ci, że jest problem z uzyskaniem potrzebnych danych, zapytaj o przyczyny i uważnie wysłuchaj odpowiedzi. Możesz poprosić o zrobienie czegoś, co narusza prawo lub zobowiązanie umowne. Wyjaśnij swoje cele i zapytaj o możliwe alternatywy. Rozpocznij te rozmowy na początku procesu, abyś nie musiał podejmować zobowiązań, których później odkryjesz, że nie możesz dotrzymać.

Rozpoczęcie rozmowy z IT

Jeśli masz szczęście, nie ma historii konfliktów między analitykami danych (eksploratorami danych, statystykami, marketerami lub innymi rolami) a działem IT w Twojej firmie. Ale możesz nie mieć tyle szczęścia. Tak czy inaczej, postaraj się dotrzeć do budowania atmosfery współpracy i szacunku z IT. Od tego zależy Twoje utrzymanie. Zacznij od obiadu. Tak, dobrze to przeczytałeś. Zacznij od lunchu, swojej uczy. Zaproś swoich współpracowników IT na lunch z zespołem, zamów kilka pizzy i porozmawiaj. Nie musisz rozmawiać o interesach za pierwszym razem; po prostu bądź miły i daj im szansę, aby zrobili to samo. Po obiedzie poproś o wycieczki po obszarze IT, porozmawiaj o funkcjach IT, prywatności danych i o tym, co musisz wiedzieć. Zapytaj o problemy, z jakimi borykają się Twoi odpowiednicy w IT, a zobaczysz je inaczej. (Pamiętasz, że nie mogłeś uzyskać danych? Ktoś z działu IT zostałby zwolniony, gdybyś to zrobił.) Zaproponuj, że zrobisz to samo, aby personel IT mógł zrozumieć, co robisz. Okazuj szacunek i rozmawiaj jak cywilizowani ludzie, a zbudujesz dobre partnerstwo.

Rozwiązanie problemu prywatności danych

Morgan Hunter, COO i współzałożyciel Intreis, integratora rozwiązań specjalizującego się w zarządzaniu usługami i automatyzacji zgodności, rozumie, dlaczego uzyskanie dostępu do żądanych danych może być tak trudne. W jej własnych słowach: „Przez większość czasu, gdy pracowałam w IT, koncentrowałam się na zarządzaniu ryzykiem i zgodności. W gruncie rzeczy jestem osobą, która wymyśla wszystkie te szalone formy, zasady i procesy. Pracując w wielu firmach zajmujących się badaniem rynku, jestem szczególnie wyczulony na to, jak firmy wykorzystują dane, w szczególności, dane klienta. Istnieją setki przepisów regulujących postępowanie z danymi chronionymi (opieka zdrowotna, finanse, prywatność danych itp.), a kiedy zbierasz i przetwarzasz te dane w imieniu swoich klientów, musisz mieć kontrolę (przeczytaj zasady), aby odpowiednio chronić dane i musisz śledzić i zarządzać tym, kto ma dostęp do tych danych.” Morgan wyjaśnia, że rozmowa na temat uzyskiwania potrzebnych danych może oznaczać omówienie takich kwestii:

* Jakich danych potrzebujesz? Opisz swoje wymagania jak najdokładniej.

* Kto jest pierwotnym właścicielem danych? Na przykład, czy te dane zostały nam dostarczone przez klienta do wykorzystania w projekcie? Co to był za projekt? Jakie są wymagania dotyczące prywatności danych określone w umowie? Jeśli dane zostały zebrane wewnętrznie, czy zawierają jakiegokolwiek informacje umożliwiające identyfikację osoby (PII)?

* Kto w Twoim zespole zajmowałby się tymi danymi? Mogą istnieć ograniczenia dotyczące tego, kto może obsługiwać jakie dane.

* Dokąd trafiają dane? Laptop, Internet, chmura, przekraczanie granic międzynarodowych, e-mail – wszystko to ma legalne i inne implikacje.

* Jeśli dane zostaną przeniesione, w jaki sposób kopie zostaną zniszczone po zakończeniu projektu? (Tak, możesz mieć obowiązki prawne, aby to zrobić.)

Współpraca z kadrami kierowniczą

Większość eksploratorów danych zajmuje stanowiska kierownicze lub menedżerskie pierwszej linii. Możesz przejść przez całe życie, nie napotykając kierownika, który jest praktycznym eksploratorem danych. Dlaczego? Czy eksploracja danych nie przemawia do kadry kierowniczej? Przeciwnie. Dyrektorzy, którzy widzą pokazy użycia narzędzi do eksploracji danych, są często bardzo zaangażowani. Lubią przepływ pracy i intuicyjną atrakcyjność grafiki. Rzadko jednak sami zajmują się eksploracją danych. Sprowadza się to do podstawowych wymagań, które eksploratory danych muszą mieć: cierpliwość i czas, aby poświęcić proces eksploracji danych. Nie każdy dyrektor jest cierpliwy i żaden z nich nie ma wolnego czasu. Dlatego cię potrzebują. Firmy płacą za analitykę, aby wspierać podejmowanie decyzji, dostarczać im informacji, które dają firmie najlepsze szanse na największe zyski. Jednak dyrektorzy wyższego szczebla często ignorują lub nie doceniają dostępnych im analiz. Ekspertiści danych robią dwie rzeczy, aby zniechęcić kadrę kierowniczą i możesz uniknąć obu z nich. Po pierwsze, eksploratory danych nie zawsze skupiają się na problemach, które dotyczą kadry zarządzającej, a po drugie, przedstawiają swoje wyniki w niewłaściwy sposób. Następne dwie sekcje pomogą ci dostosować koncentrację do swojego kierownika. Następnie idziesz do przodu i dowiadujesz się, jak maksymalnie prezentować wyniki wpływu.

Pozdrowienia i prośby

Czy kiedykolwiek wszedłeś do sklepu i zauważyłeś, że sprzedawca próbował Ci coś sprzedać, zanim zadał Ci pytanie o to, czego chciałeś? Niektórzy dealerzy samochodowi pokazują każdej kobiecie lusterko do makijażu samochodu, nawet kobietom, które nie noszą żadnego makijażu. Niektórzy sprzedawcy komputerów nie mogą się powstrzymać przed pokazaniem najnowszej „naprawdę słodkiej” maszyny do gier wszystkim, nawet osobom, które nie wyraziły najmniejszego zainteresowania grami. Okropne, co? Oto coś okropnego: niektórzy eksploratory danych traktują kierownictwo w podobny sposób. Nie pytają, co jest ważne; zakładają. I zwykle źle zakładają. Każde śledztwo w zakresie eksploracji danych powinno rozpocząć się od dobrej, szczerzej rozmowy między tobą a twoim kierownikiem, osobą, która będzie podejmować decyzje w przyszłości. Tylko nie nazywaj tego rozmową od serca do serca. Nazwij to odprawą projektową lub coś takiego korporacyjnego. To spotkanie pokazuje twój szacunek dla autorytetu decydenta i robi coś jeszcze ważniejszego. Zapewnia zrozumienie tego, co jest naprawdę cenne dla tego menedżera. To zrozumienie pokieruje twoją pracą i zapewni, że otrzymasz informacje o prawdziwej wartości. Zadawaj pytania i poważnie słuchaj odpowiedzi. Wyjaśnij od razu rzeczy, których nie rozumiesz, ponieważ możesz nie mieć kolejnej okazji, aby ponownie porozmawiać z dyrektorem przed zakończeniem pracy. Zadawaj pytania otwarte, aby dać dyrektorowi szansę poruszenia kwestii, które zaniedbałeś. A oto dobra sztuczka: Zapytaj, czy są pytania, które powinieneś być zadać, a nie zadałeś. Co zrobić, jeśli nie masz możliwości spotkania się z decydem od samego początku lub jeśli potrzebujesz informacji później, ale nie możesz skontaktować się z decydem? Następnie porozmawiaj z dobrze poinformowanymi osobami z całej organizacji, zadając pytania w ten sam sposób.

Ustal swoje priorytety

Po zrozumieniu zagadnień, które najbardziej interesują decydenta, możesz rozpocząć planowanie projektu eksploracji danych. Pomysł tutaj jest dość prosty: włóż swój wysiłek w kwestie, które dyrektor uważa za ważne. Dopasuj swoje priorytety do decydentów. Chociaż ten pomysł nie jest skomplikowany, wielu eksploratorom danych jest to trudne. Być może nie udaje im się odkryć preferencji decydenta, nie zgadzają się z priorytetami wykonawczymi lub głęboko angażują się w odkrytą po drodze kwestię poboczną. To są formuły na krótką karierę w eksploracji danych. Ale co, jeśli odkryjesz coś nieoczekiwanego, coś, co może być naprawdę ważne? Najpierw zrób to, do czego się

zobowiązałeś, i wykonaj pracę, którą obiecałeś, pracę, której chce dyrektor. Jeśli masz wolny czas, wykorzystaj go do zbadania nowego problemu, który znalazłeś. Jeśli dokonasz wspaniałego odkrycia, poczekaj, aż główne zadanie zostanie przedstawione i kierownik będzie zadowolony, a następnie przedstaw swoje dodatkowe odkrycie jako bonus. Takie podejście oznacza, że jesteś wyjątkowym eksploratorem danych.

Rozmowa o eksploracji danych z kadrą kierowniczą

Nie zajmujesz się eksploracją danych tylko po to, by bawić się liczbami. Chcesz działania. Chcesz, aby wszystko zostało zrobione dobrze i rozumiesz, że ważne jest, aby decyzje biznesowe opierać na solidnych dowodach z danych. Ale to nie ty masz prawo do podejmowania decyzji. Musisz więc wywierać wpływ na ludzi, którzy mają władzę. Nie oczekuj, że nauczą się Twojego języka; to do Ciebie należy nauczenie się ich. I nie wystarczy mówić prostym językiem. Musisz także docenić uczucia dyrektora. Kierownicy nie wygrywają pracy na loterii. Walczą o nich. Są motywowani do podnoszenia się do ról wykonawczych, ponieważ są ludzie, którzy potrzebują czuć się

* Ważni

* Pewni siebie

* Potężni

Musisz więc grać z tymi elementami osobowości wykonawczej. Rozważ te cztery zasady rozmawiania o eksploracji danych z kierownictwem:

* Jedyne liczby, które interesują kadrę kierowniczą, to liczby ze znakiem dolara z przodu. (Funty, jeny, euro itd. są również dopuszczalne.) Podczas prezentacji dla kadry kierowniczej nie wspominaj o miarach dopasowania modelu, analizie wrażliwości, istotności lub innych terminach technicznych związanych z eksploracją danych. Używaj prostych słów i wyjaśnij wszystko, co możesz, jeśli chodzi o pieniądze:

- Źle: „Opracowałem stabilny model ze zoptymalizowanymi parametrami do oceniania historii kredytowej klientów. Pseudo r-kwadrat wynosi 0,5519, a wszystkie wartości p dla zmiennych wejściowych są mniejsze niż 0,02”. Dlaczego używanie języka technicznego jest złe? Twój menedżer nie zrozumie tego w pełni i nie będzie czuł się pewnie. Twoja wiadomość nie zabrmi jako solidna podstawa do podejmowania działań.

- Dobrze: „Możemy zidentyfikować dodatkowe 2 procent bazy danych klientów, którzy spełniają nasze kryteria dopuszczalnego ryzyka kredytowego, oferując potencjał w wysokości 2 mln USD dodatkowego przychodu w następnym roku podatkowym”. Teraz mówisz językiem, który dyrektor w pełni rozumie! To budzi zaufanie.

* Kierownicy mają bardzo krótki czas skupienia uwagi: Przejdź do sedna. Najskuteczniejszym sposobem, aby dyrektor znalazł czas dla Ciebie i Twojej wiadomości, jest założenie, że nie będzie miał czasu dla Ciebie. Dźwięk do tyłu? Wiele osób konkurujących o czas i możliwość wyboru najciekawszych i najbardziej fascynujących zajęć sprawia, że dyrektor czuje się ważny. Zmusz kierownika, aby został z Tobą, szybko oferując przekonującą wiadomość. Wyobraź sobie, że dyrektor będzie miał z tobą tylko 60 sekund. Co byś powiedział? Tylko rzeczy, na których najbardziej Ci zależy, prawda? I najbardziej przekonujące powody, by ci uwierzyć. Gdybyś miał pięć minut, dodałbyś więcej informacji, ale i tak byłyby one starannie wybrane. Mając to na uwadze, zaplanuj prezentację. Otwórz z 60 sekundami najważniejszych i przekonujących myśli, które masz do zaoferowania. Następnie krótko dodaj mały szczegół. Przygotuj się na kontynuację kroków. Przestań odpowiadać na pytania. Znaj dobrze swój

materiał i bądź przygotowany na zmianę kolejności lub zagłębianie się w mniej lub bardziej szczegółowe informacje w odpowiedzi na zainteresowanie dyrektora.

* Uważaj na szczegóły.

Znajdziesz dwa typy kierowników: tych, którzy nie interesują się szczegółami i tych, którzy interesują się szczegółami zbyt mocno. Pierwszy typ łatwo się nudzi; jeśli podasz zbyt wiele szczegółów, całkowicie stracisz zainteresowanie dyrektora. Drugi łatwo zboczyć z tropu; dyrektor może zauważyć coś małego i silnie się zaangażować, ale nie w punkcie, w którym próbujesz zrobić. Zachowaj swoje prezentacje, a zwłaszcza wizualizacje, oszczędne i proste. Skoncentruj się na tym, co robisz i informacjach, które go wspierają. Nie wprowadzaj rozpraszających szczegółów. Jeśli próbujesz coś powiedzieć w oparciu o zachowanie 90 procent kupujących, nie wyświetlaj ogromnego wykresu rozrzutu obejmującego 100 procent kupujących na ekranie za Tobą. Wybierz inny rodzaj obrazu, taki, który nie będzie zwracał uwagi na odstające i skrajne wartości i nie odwracał uwagi od twojego punktu widzenia.

* Striptiz przykuwa uwagę lepiej niż pełne ujawnienie. Nic nie sprawia, że dyrektor czuje się silniejszy niż odkrycie. Dyrektor chce czuć się mądry, a nawet genialny. Nie będzie dreszczykiem emocji, gdy będzie świadkiem zrzutu informacji. Na początku ujawnij tylko trochę i pozwól swojemu kierownikowi poczuć się silnym, zadając pytania i traktując odpowiedzi jako odkrycia. Planując prezentację warstwową, daj kierownikowi możliwość zadawania pytań. Przewidziałeś pytania, stworzyłeś ścieżki prowadzące do pytań, przygotowałeś odpowiedzi na pytania (w rzeczywistości pragniesz tych pytań) i wiesz, że odpowiedzi doprowadzą wykonawcę do wniosku, który masz na myśli. Ale nigdy, przenigdy nie ujawniaj swojego planu. Zadawanie pytań otwartych i uzyskanie na nie odpowiedzi umożliwi menedżerowi wyciągnięcie wniosków, wniosków, które należą do samego menedżera. Wiesz, że twoja prezentacja doprowadziła dyrektora do jedyne go rozsądnego wyboru, ale zachowaj to w tajemnicy. Niech menedżer czuje się ważny, pewny siebie, a przede wszystkim potężny.