

Inspirera till tydliga och trygga affärssamtal.



The New **Decision Making Playbook**

Så fattar du bättre
affärsbeslut i en värld av data



Innehåll



Sammanfattning	Sid 3
Den enorma betydelsen av data, Professor Ivo Vlaev, Warwick Business School	Sid 4
Covid var inte bara en kris, det var en katalysator.	Sid 5
01 — Är det din erfarenhet som talar eller bara en fördom?	Sid 6
02 — Bildspelens tid är förbi	Sid 9
03 — Ingen av oss är lika smart som vi är alla tillsammans	Sid 12
04 — Bättre arbetssätt innebär bättre arbete	Sid 15
05 — Beslut kräver ett nytt operativsystem	Sid 18
06 — Se upp för fallgropar (de finns överallt!)	Sid 21
07 — Icke-fiktion är den nya bästsäljaren	Sid 24
Vad händer nu?	Sid 27
Skapa rätt miljö för bättre beslutsfattande	Sid 28

Sammanfattning

Varför läser du det här?

Därför att du inser att saker och ting har förändrats. Du lever med dessa förändringar varje dag – så i stället för att prata om det vill vi visa dig hur du ska hantera det. Vi kommer att använda praktiska, enkla tips från ledare som använder data och system för att fatta snabbare, smartare och mer innovativa beslut. Allt med stöd av den senaste YouGov-undersökningen om hur affärssamtal har utvecklats över hela Europa under pandemin.

Vem är det riktat till?

Till dig och andra ledare som du, som insett att pandemin har ändrat spelreglerna och behöver leda sin organisation in i en säkrare framtid.



Den enorma betydelsen av data.



**Professor Ivo Vlaev, professor i beteendevetenskap
på Warwick Business School**
Akademisk rådgivare för forskningen

"Affärskommunikation har utvecklats radikalt under de senaste decennierna och under de senaste 18 månaderna har vårt sätt att kommunicera ytterligare förnyats.

Pandemin har riktat strålkastarljuset mot den avgörande betydelsen av data, inte bara för företagsledare utan för oss alla. Sättet som data har använts för att avslöja insikter som räddat liv har varit fenomenalt, vilket har resulterat i en utbredd medvetenhet om att data bör vara en nyckelfaktor när man fattar beslut.

Även om investeringar i nya dataanalysverktyg och utbildning räcker långt, måste etableringen av en verklig datakultur med datadrivna samtal komma uppifrån. Så länge de anställda inte ser att cheferna fattar databaserade beslut eller skapar affärsberättelser grundade på hårda data kan ingen förvänta sig att resten av företaget ska följa efter. En datakultur skapas inte bara genom att ge medarbetarna tillgång till data – chefer och ledare måste också föregå med gott exempel."

Professor Vlaev utvecklar ledande forskning om mänskligt beslutsfattande och beteendeeffekterna av effektiv kommunikation. Han är medförfattare till en rapport publicerad av UK Cabinet Office, som ger råd till lokala och nationella beslutsfattare om hur de effektivt kan använda beteendeinsikter när de skapar policyer. Han har hjälpt offentliga och privata organisationer att utveckla och tillämpa lärdomar från beteendevetenskapen.



Covid var inte bara en kris, det var en katalysator.

Vi är nog alla överens om att pandemin var en förödande global händelse. Allting förändrades för alla. Liv påverkades. Företag ödelades. Och andra förändrades för alltid.

Det betydde att beslut behövde tas snabbt.
Vilket innebar mindre tid för spekulation.
Mindre tid för ändlösa möten.
Mer intensitet. Längre dagar. Mer skärmtid.

Det innebar att fler personer fördes in i beslutsprocessen.

Och det betydde att data fick spela en större roll – i allt från spårning av smittkurvor till stöd för leveranskedjor.

Men här är grejen: detta kommer inte återså till hur det var. I din egenskap av ledare måste du därför ha rätt kompetens för att skapa rätt samtal i denna nya beslutsfattarmiljö.

Du är säkrare än någonsin tidigare på dina prioriteringar, på vad som verkligen är viktigt. Nu behöver du bara hålla kvar den vissheten och fortsätta att agera på den.

59%

av ledarna tycker att pandemin har haft en positiv inverkan på affärssamtal genom att bidra till att möten med högst värde har prioriterats.

Källa: YouGov

52%

av ledarna förklarar att möten har blivit mer effektiva och produktiva till följd av pandemin.

Källa: YouGov

37%

av företagsledarna anser att de använder mer data än innan pandemin, men över hälften (51 %) hävdar att deras dataanvändning ligger på ungefär samma nivå.

Källa: YouGov

Kapitel 1

Är det din erfarenhet
som talar – eller bara
en fördom?

VICE PRESIDENT
LOGISTICS

Är det din erfarenhet som talar – eller bara en fördom?

Erfarenhet är något fantastiskt. Men det är också farligt. Erfarenhet är nämligen en grogrund för fördomar. Och oavsett om vi erkänner det eller inte, så lider vi alla av omedvetna fördomar.

Kognitiv bias till exempel påverkas vi alla av. Vi har alla blivit programmerade att ta små mentala genvägar, men i vissa situationer kan dessa små genvägar försämra vårt omdöme.

Men fördomar kan övervinnas genom empati. Ett av kännetecknen för ett gott ledarskap är faktiskt en hög nivå av emotionell intelligens eller emotionell kvot (EQ). Oavsett om du är medveten om det eller inte, så når du inte den position du har utan känslomässig intelligens. Det betyder att du har förmågan att kliva ut ur dig själv och ta dig in i huvudet på kunden. Därför gratulerar vi dig till din höga EQ, men tyvärr räcker det inte längre.

Det är en sak att förstå människor. Men att känna till fakta så att du kan hjälpa dem är någonting helt annat. Särskilt i en situation som du inte är van vid.

Det är därför vi måste börja med data. Använda den för att skapa en grund för bra beslutsfattande och på så sätt hejda fördomar.

66%

av de tillfrågade ledarna tror att data bidrar till att minimera påverkan av personliga åsikter eller egon i ett affärssamtal.

Källa: YouGov

”Majoriteten av ledarna är överens om att data bidrar till att minska osäkerhet, hålla människor fokuserade, bygga förtroende, att bli hörd och att beslut fattas snabbare.”



Professor Ivo Vlaev
Beteendevetenskap, Warwick Business School



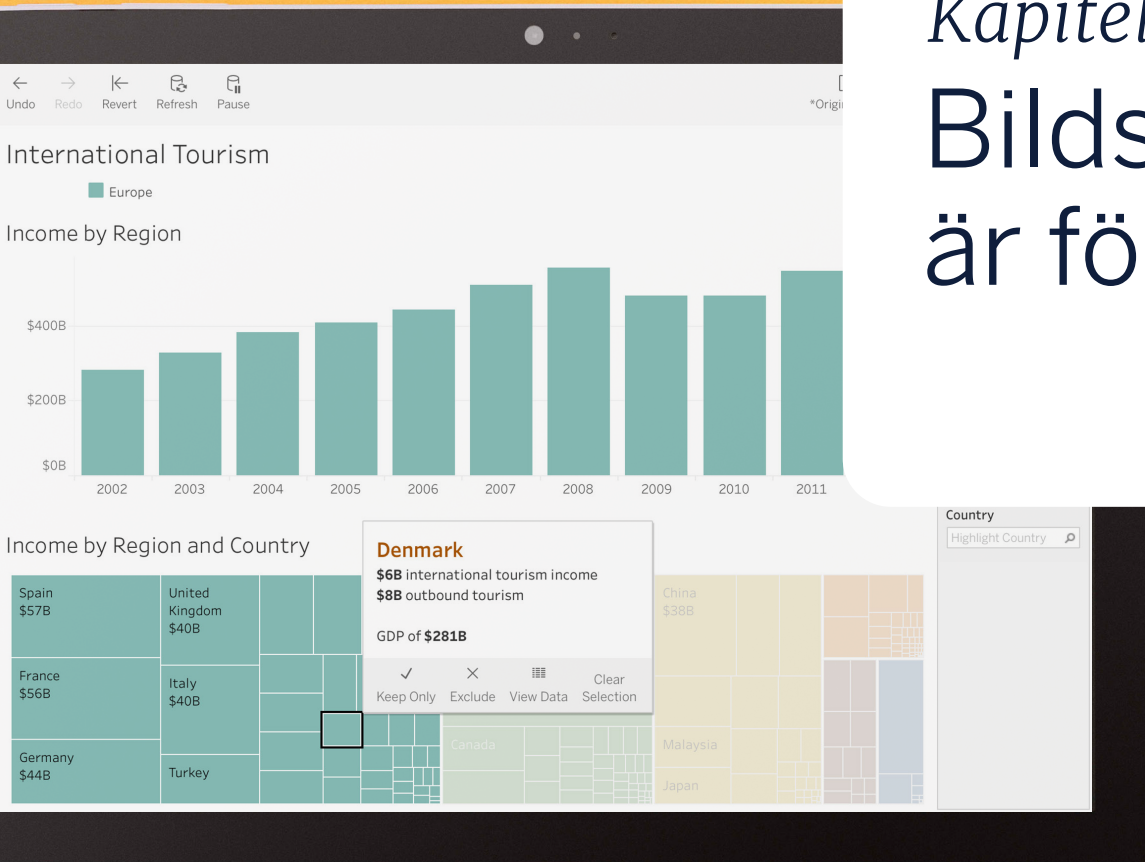
KAPITEL 1: ÄR DET DIN ERFARENHET SOM TALAR ELLER BARA EN FÖRDOM?

GÖR SÅ HÄR

Så blir du av med dina fördomar

1. Klargör behovet och bestäm sedan vilka kriterier som är viktiga för att lösa problemet.
2. Skaffa all information du behöver och samla den i en och samma datakälla.
3. Gör upp en lista över lösningar och risker, kontrollera hur du reagerar och uppmärksamma dina fördomar.
4. Begrunda alla fakta. Lagg märke till hur vissa av alternativen får dig att känna dig obekväma – där har vi kanske dina fördomar igen.
5. Välj en väg. Fråga dig själv om din åsikt verkligen stämmer – gå igenom alla fakta en gång till.
6. Utveckla en plan och ett team och lyssna sedan på deras åsikter.
7. Dubbelkolla. Överväg resultatet av processen och analysera risker och vinster.





Kapitel 2

Bildspelens tid är förbi.

Bildspelens tid är förbi.

Kort och koncist är bäst. Det kanske fanns en tid då ett bildspel på 150 bilder fick dig att känna att du åstadkommit något. Nu känns det som att du döljer något.

Syftet med alla dessa storslagna bildspel och kalkylblad är att försöka förmedla information. Att inspirera – kanske rentutav beröra – kollegorna.

Nuförtiden är det som inspirerar människor att snabbt och tydligt få fram poängen. Inspiration kommer av att dela och upptäcka insikter som ger upphov till en dialog.

Hur uppnår du det?

Enkel. Tydlig. Förståelig data.

Presenterad på ett enkelt, tydligt och förståeligt sätt, därför att en bild alltid är den kortaste vägen till förståelse.

Med andra ord: prata inte, visa.

FÖRDELARNA MED ATT VISUALISERA DATA PÅ MÖTEN:

- Förkorta mötestider med **24 %**
- Övertyga målgrupper med **43 % högre effektivitet**
- Skapa **21 % mer konsensus** i beslutsfattandet
- Förbättra problemlösande med **19 %**

AMA (American Management Association)

”För mycket data som presenteras dåligt skapar förvirring, vilket kan leda till beslutsförlamning. Användarna behöver rätt verktyg för att förenkla och sammanfatta data. Om data inte presenteras för användarna på ett lättförståeligt sätt, kommer de att förlora tilliten till den och sluta agera på den.”

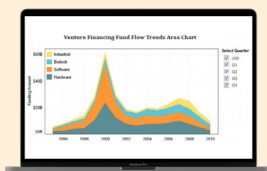


Professor Ivo Vlaev
Beteendevetenskap,
Warwick Business School

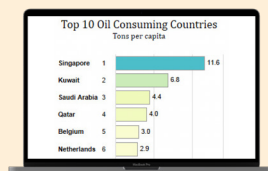
KAPITEL 2: BILDSPELENS TID ÄR FÖRBI.

GÖR SÅ HÄR

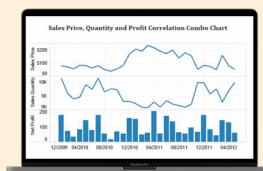
Lär dig att skapa databaserade presentationer som gör skillnad.



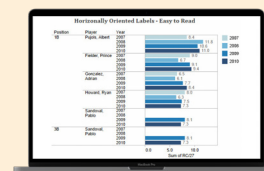
Använd linjediagram, områdesdiagram och stapeldiagram för att visa trender över tid.



Stapeldiagram kodar kvantitativa värden som längd på samma baslinje, vilket gör dem lätta att jämföra.



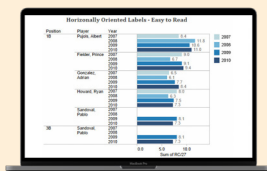
Ett bra sätt att påbörja identifieringen av samband mellan mätvärden är att köra en enkel korrelationsanalys.



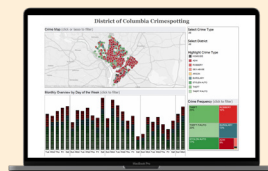
Ordna dina vyer för bättre läsbarhet. Om en vy har långa etiketter som bara passar vertikalt, prova att rotera vyn.



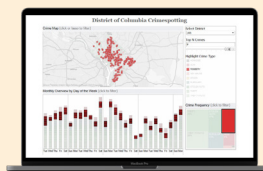
Punktdiagram kombinerar stapeldiagram med referenslinjer för att skapa en bra visuell jämförelse mellan faktiska siffror och målsiffror.



Istället för att stapla en massa mätvärden och dimensioner i en enda komprimerad vy, bryt ner dem till små multiplar.



Använd bara interaktiva vyer när det behövs.



Markeringar låter dig snabbt visa relationer mellan värden i ett specifikt område eller en specifik kategori – även över flera vyer.



Filter är ett utmärkt sätt att möjliggöra datautforskning på flera nivåer och användarstyrd dataanalys.



**Mer
information
finns här**

Kapitel 3

Ingen av oss är lika smart som vi är alla tillsammans.



Ingen av oss är lika smart som vi är alla tillsammans.

Alla företag i världen är fulla av smarta, kreativa problemlösande genier. Men problemet med vissa företag är att de inte skapar ett utrymme för dessa röster att höras.

Det är uppenbart att ju mer öppen du är för idéer från andra, desto större är chansen att du upptäcker inspiration. Eller till och med verkliga sanningar om dina kunder.

Vi kan kalla det ökad delaktighet. Kalla det att lyssna på olika röster. Eller kalla det demokratisering av beslutsfattningsprocessen. Det spelar egentligen ingen roll. Det viktigaste är att du använder din mest värdefulla resurs (dvs dina medarbetare, inte ditt IT-system) på ett sätt som ser till att du får ut det mesta av den.

Lyssna gärna på samma röster som vanligt, men se även till att kasta nätet lite längre ut då och då. Skapa en enda pålitlig källa – där alla kan bidra och alla arbetar utifrån samma uppsättning data.

60%

av cheferna upplever att pandemin har haft en positiv inverkan på affärssamtal, genom att underlätta för fler att delta i samtalen.

Källa: YouGov

79%

av de europeiska ledarna förklarar ett affärssamtal av hög kvalitet kräver olika perspektiv och input från flera intressenter.

Källa: YouGov



KAPITEL 3: INGEN AV OSS ÄR LIKA SMART SOM VI ÄR ALLA TILLSAMMANS.

GÖR SÅ HÄR

Skapa en enda pålitlig källa

1. Ha vetskap om vem du löser problem åt.
2. Gå på djupet för att förstå grundorsakerna till dataproblemen.
3. Börja i liten skala för att sedan utöka.

Castor tog sig an covid med Tableau

Samlad data från

över **200**
undersökningar
i 16 länder

Castors forsknings-EDC är gratis för alla covid-19-projekt. Genom att dela data från intensivvårdsavdelningar, mellanvårdsavdelningar, sjukhusavdelningar, resultat och komplikationer med forskare och kliniker kunde alla samlas kring en gemensam uppgift. I slutändan bidrar detta till att minska trängseln på sjukhusen, skydda personalen och prioritera patienter som behöver sjukhusvård.

MER INFORMATION FINNS HÄR





Kapitel 4

Bättre arbetssätt
innebär bättre
arbete.



Bättre arbetssätt innebär bättre arbete.

Det märkliga med pandemin och den påtvingade förändringen i vårt sätt att arbeta är att det gjorde de flesta människor mer, inte mindre, produktiva.

Mötena blev kortare, startade i tid och åstadkom faktiskt vad de hade föresatt sig. Vi hade färre möten. Vi gjorde inga stora informationsdumpar, vi koncentrerade oss på det som var viktigt. Vår tid kändes mer värdefull och vi agerade därefter.

Så varför skulle vi gå tillbaka till hur det var tidigare?

Vi behöver bättre samtal även i fortsättningen. Dela bättre information. Skapa tydligare resultat.

Försök förklara för alla att du vill minska komplexiteten och mötestiderna och undvika bortkastat arbete. Du kommer inte att hitta någon som tycker att dessa åtgärder är ett misstag.



”Även utan teknisk expertis kan de olika medlemmarna i projektet (produktchef, teamledare osv.) utföra sina egna analyser helt självständigt.”

Ahmed Zaidi
Reporting Team Manager, Engie



KAPITEL 4: BÄTTRE ARBETSSÄTT INNEBÄR BÄTTRE ARBETE.

GÖR SÅ HÄR

Gör så här:

1. Samla in data från varje person.
2. Analysera datan tillsammans.
3. Kom överens om ett gemensamt, relevant mål.
4. Sätt upp etappmål och övervaka framstegen.
5. Debriefa regelbundet i grupp.

MER INFORMATION FINNS HÄR

Stärka en datakultur

Tableau samarbetar med den ledande franska leverantören av naturgas och grön el, Engie, för att revolutionera deras datarapportering. Sedan Tableau introducerades har det möjliggjort en minskning av visualiseringsutvecklingen från tre månader till bara två veckor. Detta har förstärkts genom en satsning på att öka användningen genom hackathons, en DataViz-dag och en dataorienterad hotline. Idag använder nära 400 anställda Tableau varje dag. Du kan läsa mer [här](#).



The background of the slide features a photograph of a young woman with dark hair and bangs, wearing a bright yellow blazer, sitting at a desk and smiling. Behind her, an older man with grey hair and a mustache, wearing a white shirt and a grey vest with a red tie, is also looking towards the camera. They are in a modern office setting with a large potted plant on the left and a laptop on the desk. In the background, a large screen displays a Tableau dashboard with various charts and maps. The overall color scheme is dominated by orange and blue.

Kapitel 5

Beslut kräver ett
nytt operativsystem.

A large, stylized orange quotation mark graphic located on the right side of the slide, partially overlapping the white text box.

Beslut kräver ett nytt operativsystem.

I egenskap av ledare är du uppenbarligen i branschen för bra beslutsfattande. Men du måste vara ärlig med hur du tog dig dit.

Det sker inte av sig självt.

Du måste skapa rätt miljö, förutsättningar och möjlighet för att det ska hända. Kort sagt, bra beslutsfattande kräver ett eget operativsystem.

Den goda nyheten är att du är systemets hårddisk.

Ledare lägger an tonen som deras medarbetare synkar till. Om du ändrar vad de tror att du förväntar dig, så kommer du att förändra hur dina samtal förs. Använd datadrivet beslutsfattande, så kommer de att göra samma sak. Använd dig av planlösa beslut baserade på magkänsla, så kommer dina medarbetare att göra även det.

Så kanalisera din inre Steve Jobs och börja skapa ett eget operativsystem för hur du vill förbereda, genomföra och samla in resultaten från dessa viktiga affärssamtal.

77%

av ledarna bedömde hårda data och siffror som viktiga faktorer för affärssamtal av hög kvalitet.

Källa: YouGov

66%

av ledarna rankade insikterna från data och hur de genererar en handlingsbar insikt för verksamheten som en av de viktigaste faktorerna för dataanvändning i beslutsfattande.

Källa: YouGov



KAPITEL 5: BESLUT KRÄVER ETT NYTT OPERATIVSYSTEM.

GÖR SÅ HÄR

Skapa en datakultur i fyra steg

1. Förstå affärsbehoven och var data kan vara till hjälp.
2. Bygg datakällorna som kan ta itu med verkliga frågor.
3. Använd engagerande datatillgångar för att skapa användningsfall.
4. Låt alla få åtkomst till data.

MER INFORMATION FINNS HÄR

Så återuppfann BMW hjulet

Över **60**
konsoliderade
datakällor för att
skapa 360-gradig
transparens

Med så många datakällor och databaser var det komplicerat för teamet på BMW att sammanställa och analysera data. Sedan de introducerade Tableau har de effektiviserat sin process – nu finns direktillgänglig data under mötena. Det förändrar dynamiken och bidrar till att driva på långvarig kulturell förändring i hela organisationen. Läs mer [här](#).





Kapitel 6

Se upp för fallgropar
(de finns överallt!)

Se upp för fallgropar (de finns överallt!)

Det finns en orsak till varför världen har förälskat sig i data. Det är inte för att vi är förälskade i långa rader av siffror. Det är för att data – när den kombineras med datavisualisering – låter oss se skogen trots alla träd.

Data gör mer än att bara berätta för oss vad vi kan se. Den låter oss se var luckorna finns. Den visar oss det som vi kanske har missat hela tiden.

Dessa luckor kan vara saker som vi behöver få lite mer klarhet i, förstå lite bättre innan vi gör en bedömning, eller så kan det vara saker som vi behöver hitta resurser för direkt. Det kan till och med röra sig om blinda fläckar som döljer potentiella katastrofer. Och även om det kan vara skönt att vara efterklok, är det mycket bättre att kunna upptäcka och fixa saker innan de går sönder.

Du kan inte få klarhet ur ett massivt kalkylblad, men du kan få det genom att visualisera din data.

95%

av företagsledarna anser att det är viktigt att alla avdelningar inom organisationen har tillgång till data för att underlätta deras beslutsfattande.

Källa: YouGov



KAPITEL 6: SE UPP FÖR FALLGROPAR (DE FINNS ÖVERALLT!)

GÖR SÅ HÄR

Genomför Tableau Blueprint-utvärderingen

Förhoppningsvis instämmer du i att det finns ett behov av att bli mer datadriven. Blueprint-utvärderingen är ett bra ställe att börja på. Den kommer att ge dig en uppfattning om var du befinner dig samt personliga, praktiska rekommendationer om vilket nästa steg är.

GENOMFÖR UTVÄRDERINGEN

Så fick Henkel ordning på verksamheten

20%

lägre energianvändning i Laundry & Home Cares leveranskedja.

4 mn euro

i energi- och kostnadsbesparingar som identifierats med Tableau.

Korreakta data leder till välgrundade beslut. För kemi- och konsumentvarujätten Henkel gav en tydlig bild av leveranskedjan energi- och kostnadsbesparingar på över 4 miljoner euro. Tableau gav medarbetarna möjlighet att besvara sina datafrågor direkt. Du kan läsa mer [här](#).





Kapitel 7

Icke-fiktion är den nya bäsääljaren.



Icke-fiktion är den nya bästsäljaren.

Visst är det underbart med storytelling. Men bara i rätt kontext och om berättelsen innehåller åtminstone ett korn av sanning. Vi vet att hela idén med storytelling är ett bra sätt att skapa sammanhang. Men när det kommer till affärer, vill vi gärna ha lite hårda datapunkter också.

Alla vill att sanning och fakta ska ligga till grund för affärsbeslut. Och om vi sedan känner att vi vill berätta historien om vad datan har visat oss, japp, det är vi med på.

Men som ledare måste du kunna se data, hämta insikter från den och mobilisera hela organisationen. Det kommer alltid att vara mycket effektivare än att försöka samla dem genom att endast berätta historien.

Om du lyckas med det, kommer du att göra alla lyckliga.

+50%

av företagsledarna tror att förmågan att förstå insikter från data är en av de viktigaste kunskaperna för att driva affärssamtal av hög kvalitet, medan endast **18 %** anser att storytelling är viktigt.

Källa: YouGov



KAPITEL 7: ICKE-FIKTION ÄR DEN NYA BÄSTSÄLJAREN.

GÖR SÅ HÄR

Levandegör genom visualisering, inte berättelser

1. Gå från statiska PDF:er och kalkylblad till interaktiv datavisualisering.
2. Rapportering i realtid hjälper att leverera fakta, inte fiktion.
3. Om berättelser är det som gäller – lär då av andras erfarenheter.

Se hur DataOrbis levandegör data för kunder genom interaktiv rapportering och visuell analys.

TA REDA PÅ MER



Vad händer nu?

Fantastiska saker. Verkligen. Saker som:

- 1.** Du kommer att bli mer empatisk som ledare. Du kommer att känna igen dina egna fördomar och veta hur du ska kringgå dem.
- 2.** Du kommer att förändra dina möten för alltid. De kommer inte längre att vara föreläsningar eller ensidiga presentationer – de kommer att vara samtal som är värda att ha.
- 3.** Du kommer att ta del av olika perspektiv, var de än kommer ifrån. Du kommer att bli förvånad över hur mycket kunskap som finns runt om i företaget. Dina kollegor kommer att avundas din låga personalomsättning.
- 4.** Dina möten kommer att bli kortare. Dina beslut snabbare och mer logiska. Du kommer inte behöva ägna 18 timmar om dagen åt att sälla igenom saker och försöka förstå dem.
- 5.** Du kommer att ha en uppsättning enkla verksamhetsprinciper som alla håller sig till. Teamen kommer att tala ett gemensamt språk och varje möte kommer att basera sig på fakta, inte på åsikter.

- 6.** Du kommer att få klarhet eftersom du kommer att veta vilken information du har till ditt förfogande. Och alla dessa okända faktorer? Ja, de kommer inte finnas längre.
- 7.** Din vision kommer att backas upp av fakta, inte berättelser, vilket kommer att få alla att förstå betydelsen av sitt jobb.

Det är allt. Sju enkla steg mot en ny playbook för beslutsfattande. Du kan alltid få mer information genom att skriva till oss och vi rekommenderar att du går med i [Data Leaders Collaborative](#), där du kan komma i kontakt med och lära av andra datasinnade ledare.



Skapa rätt miljö för bättre beslutsfattande

Ja, vi är ett dataföretag. Men vi levererar också verktygen, sammanhanget och råden som hjälper dig att ta kontroll över din egen data och skapa tumregler för bättre beslutsfattande.



En enda pålitlig datakälla

Tableau hjälper dig att sammanföra data från hela verksamheten. Hålla sig till ämnet och till helheten i samtalen.



Datadrivna beslut

Ingen magkänsla, inga fördomar, bara tydliga data att basera dina beslut på.



Tydligare resultat

Eftersom data delas med alla kommer varje samtal att föra dig mot ett beslut som är väl avvägt.



Intuitivt att använda

Vi har demokratiserat data. Våra dashboards är enkla att skapa och använda – därför kommer hela organisationen att följa efter.





www.tableau.com