

HPC-møde

Strukturel tænkning og kommunikation

Poul Foss Michelsen

9. februar 2000

Agenda

- Gruppering af ideer/problemstillinger
- Top Down-strukturering
- Deduktive argumenter og induktiv gruppering
- Strukturering af introduktioner
- Fastlæggelse af Governing Thought
- PA-eksempel
- HP-eksempel

Group ideas logically

- Preferably no more than five ideas
- Summarise into groups
- Form a pyramid of ideas

Why a pyramid?

- The human mind tends to sort information into distinctive pyramidal groupings in order to comprehend it
- Any grouping of ideas is easier to comprehend if it arrives pre-sorted into its pyramid
- This suggests that any communication is best structured to form a pyramid of ideas

Grouping

Basic Concepts

- Ideas at any one level must be summaries of the ideas grouped below
- Groups of ideas must be:
 - of the same kind
 - logically ordered
- Give the 'summarising idea' first
- Main summarising idea of the whole communication is called the 'Governing Thought'

Levels of abstraction

'Big Picture' versus 'Detailed Thinking'

- Learn to rise up from the detail to identify the summarising idea
- Learn when to drop back down
- Learn how to flex between the levels

The Top Down approach *Structuring Your Argument*

The pyramid implies a question and answer dialogue



Summarising idea provides the framework

Should equip all consultants with HP laptop PCs

Why?

Why?

Why?

Integrates easily with existing environment

Will make consultants more productive

Is most cost-effective solution compared to alternative options

Key line

Supporting the key line

How? How? How?

How? How? How?

In what way? In what way? In what way?

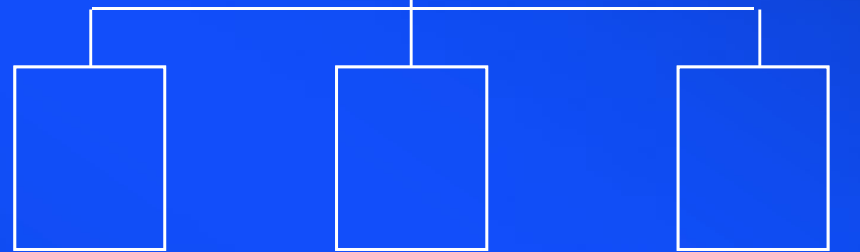
Applying the pyramid to a document

A single idea summarises the entire document

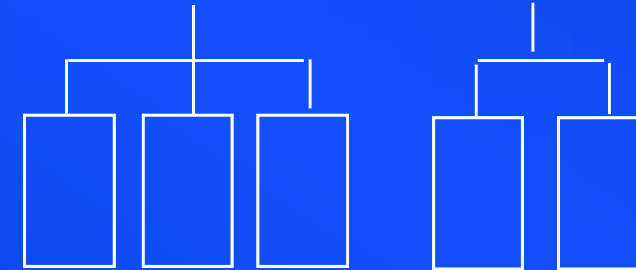
Title or Chapter Heading



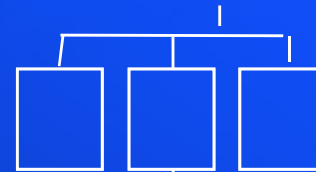
Section Headings



Sub Section Headings



Paragraphs



Sentences/Bullets



Headings

Key Points

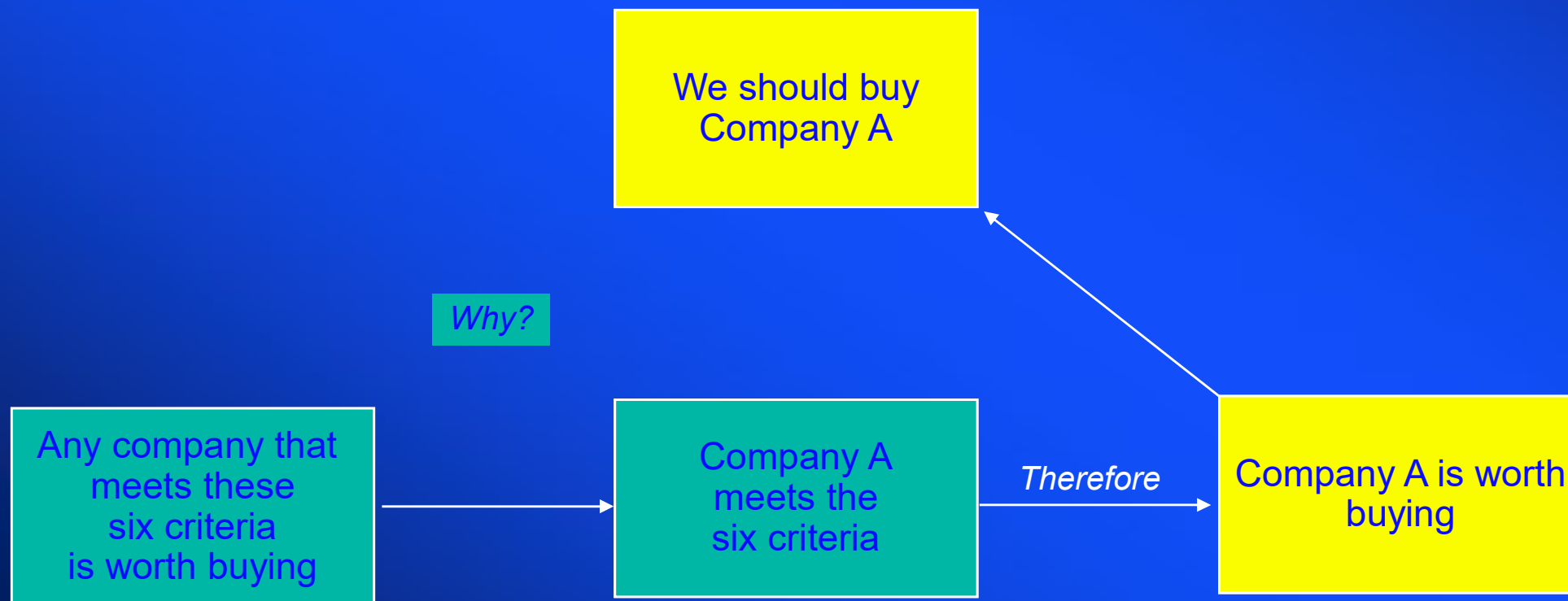
1. Never use only one element under a heading
 - Headings represent groups of things
 - Headings are one of a 'Group' (except top box)
2. Limit the wording to the essence of the thought
 - Do not let the headings dominate - they are meant to remind
 - Make them concise and sharp to maximise impact
 - Focus on a clear messageand
 - Always make them ***action-oriented***
3. Don't regard headings as part of the text
 - Headings are more for the eye than the mind
 - Do not assume that the reader will read the heading as part of the text
4. Introduce each group of headings - do not put major sections directly after major titles

Deductive arguments

Summarising the Idea

Summarising idea

- Relies heavily on the 'therefore' conclusion
- Answers the question 'why?'



Deductive arguments

Examples - Identify the Summarising Idea



Eksempel på deduktivt argument

Kraftværk

For at skabe øget aktionærudbytte skal kraftværket deltage på telekom-markedet og straks udvikle sine muligheder

Hvorfor?

Telekom-markedet er stort og hastigt voksende

Kraftværket kan skabe øget udbytte ved at konkurrere i netværkemarkedet

Derfor

Kraftværket skal straks fortsætte med at udvikle sine muligheder

På hvilken måde?

Hvordan?

Hvordan?

Stort og voksende antal operatører

Produkter og service bliver mere omfattende

Stigende indtægter og kundekreds

Netværksinstallationer verden rundt er fremgangsrig

Kraftværket har brugbare aktiver

Kraftværket er i position til at høste gevinster

Udfør organisatoriske ændringer

Forbered en business case

Indled forhandlinger

Inductive grouping

Gruppering i vigtighedsorden

Vi burde købe den store British Leyland franchise som er til salg

Hvorfor?

Nøgle-udsagn

Vil vokse hurtigere end branchen

Vil have positiv finansiel virkning

Vil være let at integrere

Støttepunkte

Hvorfor?

Hvorfor?

Hvorfor?

Stor markedsandel

Lille konkurrence på detailsiden

Lav omkostning

Voksende salg

Stigende udbytte

Adskilte forretningsområder

Samme ledere

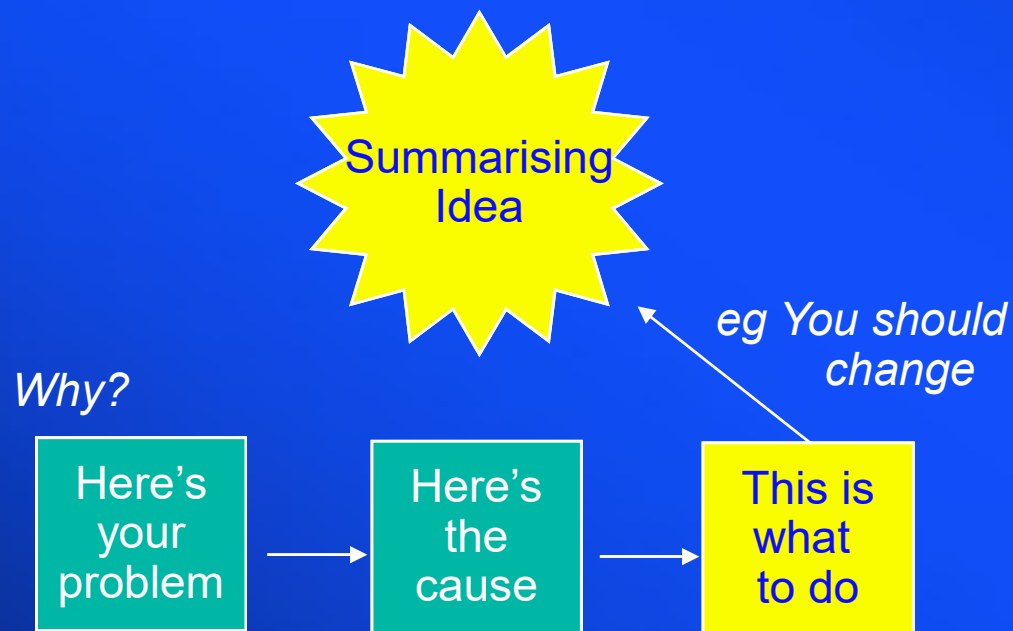
Enkle kontrolprocesser

Mest vigtig karakteristik

Mindst vigtig karakteristik

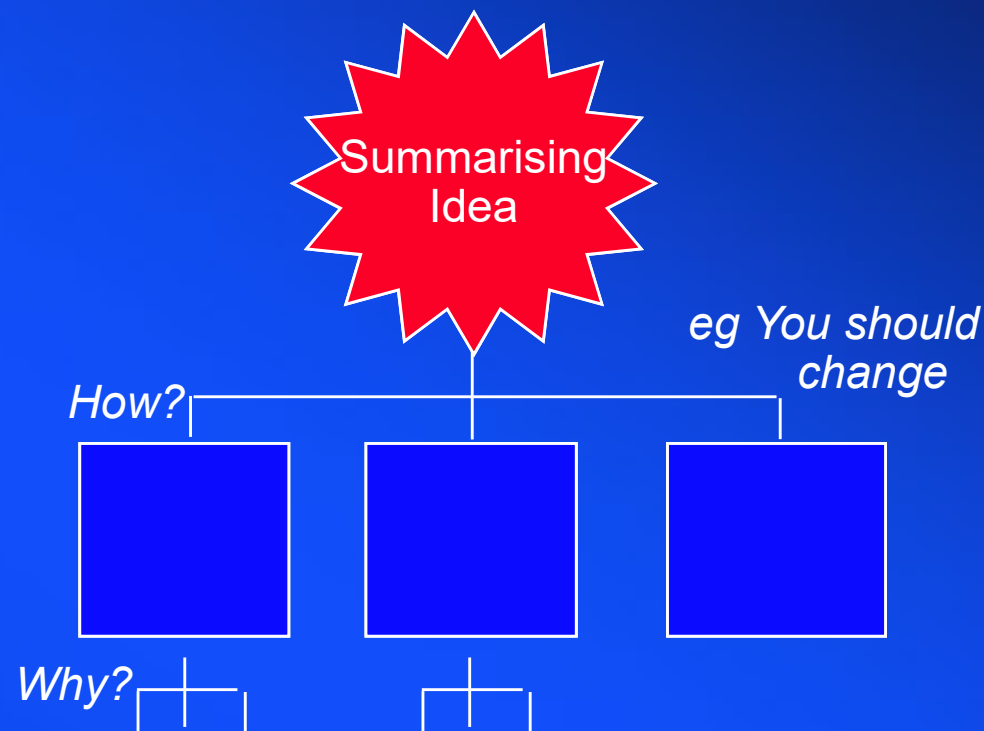
Deductive argument vs inductive grouping

Argument



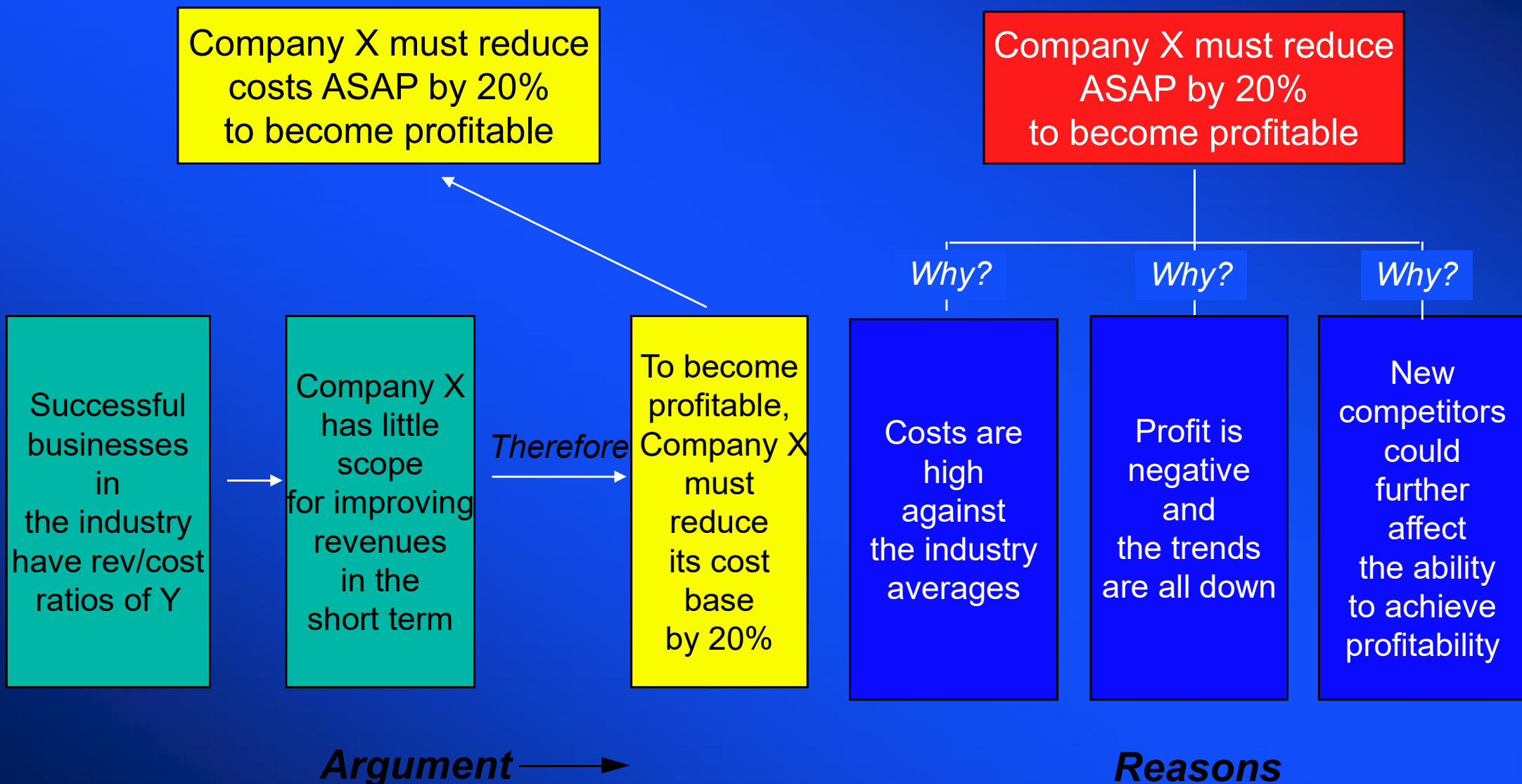
- Builds an argument leading to a clear conclusion
- High pressure convincing/persuasion
- Audience likely to resist conclusion and/or could be surprised

Grouping

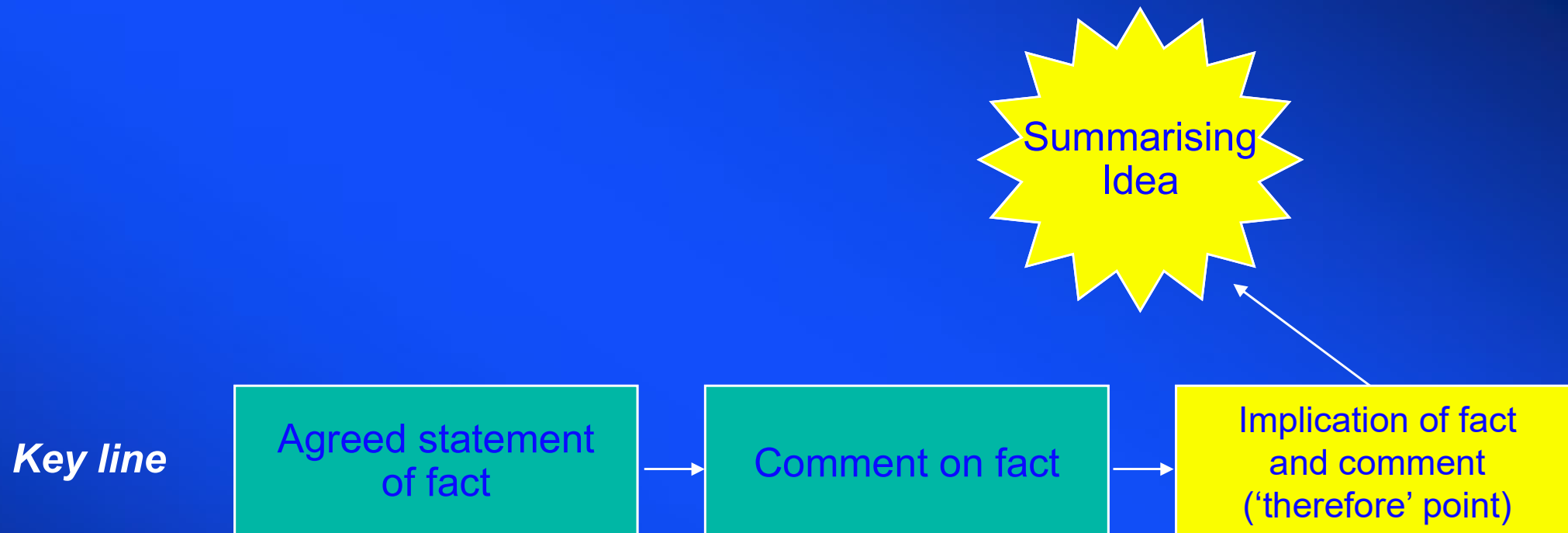


- Breaks the conclusion down into elements with reasons/support for each subsequent conclusion
- Audience interested and ready to accept

Deductive argument vs inductive grouping



Pros and cons of deductive arguments



- Pros:**
- Demonstrates no alternative will work
 - Presents all conclusions/recommendations at the same time
 - Particularly effective with resistant audiences

- Cons:**
- If audience disagrees with 'situation' or 'comment', argument will fail to persuade
 - Requires audience to remember much information before getting to 'therefore'

Introductions

.....*Should Tell a Story*

- Purpose:** To identify the key question in the reader's mind
To provide the answer to that question
To grab the reader's attention
- Situation:** Statement of known facts that are not disputed
- Complication:** A change to the original situation or a problem that gives cause for concern
- Question:** The natural question that arises in the mind of a rational observer
- Answer:** The answer to the question - forming the governing thought of the communication, ie the top box in the pyramid

Introductions

....Lead to the Top of the Pyramid (The Governing Thought)



Effective, standard patterns for introductions

Situation

Complication

Question

Answer

Acknowledged situation

Something went wrong

Something could go wrong

Something changed

Something could change

Might expect to find X

Several alternatives are possible

Need new approach

Someone has a different point of view

What do we do?

How can we prevent it?

What should we do?

How should we prepare?

Do we find X?

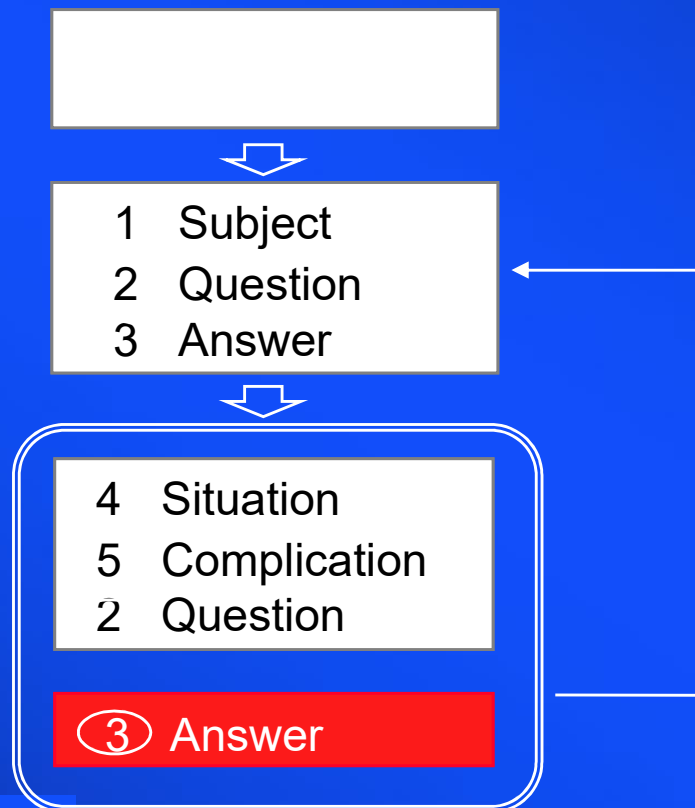
Which is best?

How will it work?

Who is right?

**Governing
Thought**

Use this technique to force clarity in the introduction



Lay out the problem

1. What subject are you discussing?
2. What question are you answering in the reader's mind about the subject?
3. What is the answer?

Write the Introduction

4. What is the situation?
5. What is the complication?
- 2/3. Do the question and answer still follow? If not, revisit the question

Work out the key line

6. What new question is raised by the answer?
7. Will you answer it using a deductive or abductive argument, or inductive groupings. If groupings, what is your plural noun?

Structure the support points

8. Repeat question and answer process at this level

Determining the Governing Thought

The Bottom-up Approach

- It's often hard to know what the message (or Governing Thought) really is
- Follow a three-step process
 1. List all the points you think you want to make
 2. Work out the relationship between them
 3. Draw conclusions
- We have many problem-solving techniques to help here, eg fish bones
- Use the same process as the top-down approach to test the key question and your governing thought

Eksempel på outsourcing introduktion

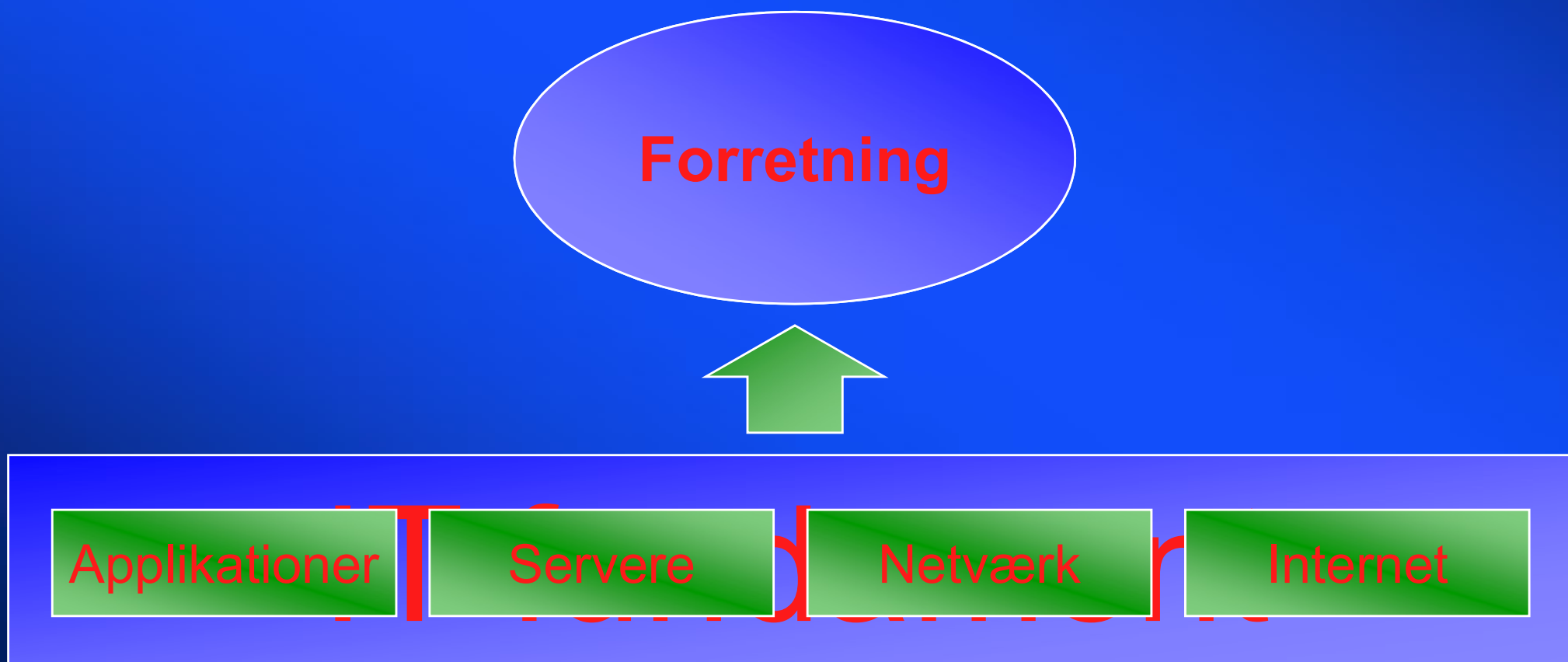
fra

PA Consulting
Group

Situation:

IT-infrastrukturen i virksomheden bliver mere og mere kompleks

DET FREMTIDIGE IT-FUNDAMENT FOR FORRETNING BLIVER MERE KOMPLEKST



Komplikation 1:

Manglen på og fastholdelse af IT-medarbejdere er et voksende problem

PÅLIDELIG SERVICE DØGNET RUNDT



Komplikation 2:

Med nutidens krav til effektivitet i arbejdsopgaver og høj systemtilgængelighed, har virksomhederne et behov for en velfungerende IT-funktion

FORRETNINGEN AFHÆNGER AF IT-MEDARBEJDERE

Top-10 over stillingsannoncer som er vist inden for de sidste 24 timer:

Stilling	Virksomhed	Gange vist
IT-konsulenter	Merkantidata A/S	4124
Projektledere	CSC Scandinavia	1142
Seniorkonsulent	CSC Scandinavia	1080
Systemudvikler	Mobilix A/S	1040
Java-udviklere	JC Data & Management A/S	989
DataWarehousekonsulent	JC Data & Management A/S	890
Netværksekspert LAN og WAN	Merkantidata A/S	846
web-medarbejdere	Kai dige bach	842
Softwareudviklere	Ericsson	818
Personalekonsulent	Mobilix A/S	802

Spørgsmål:

Kan virksomhedens nuværende IT-løsning klare nuværende og kommende krav?

KAN VIRKSOMHEDEN I FREMTIDEN...

- undgå et uacceptabelt IT-omkostningsniveau?
- holde på specialistkompetencer?
- undgå afhængighed af enkeltpersoner?
- opretholde serviceniveau og fleksibilitet?
- undgå unødvendigt ressourceforbrug på bekostning af virksomhedens kerneaktiviteter?



Svar:

Et velfungerende IT-leverancesystem kan opnås ved ...

OUTSOURCING AF IT-FUNKTIONEN

Outsourcing har givet mange virksomheder fordele:

- Frigørelse af tid til kerneforretningen
- Omkostningsbesparelse
- Større fleksibilitet
- Bedre adgang til specialistkompetencer
- Reduktion af personafhængighed



Kundebrevet

fra PA

«ITansv_Titel» «ITansv_Navn»
 «Virksomhed» «Virk_type»
 «Adresse_1»
 «Adresse_2»
 «Postnr» «By»

11. februar 2000

Outsourcing af IT kan opfylde fremtidens forretningskrav til IT-kvalitets- og serviceniveau

Virksomheders IT-fundament bliver mere og mere betydende, men også komplekst, når der kommunikeres elektronisk internt og eksternt med kunder og leverandører (e-business). Med nutidens krav om effektivitet i arbejdsopgaver og høj systemtilgængelighed har virksomhederne stigende behov for velfungerende IT-funktioner, der er effektive og tilgængelige døgnet rundt.

Samtidig er manglen på og fastholdelse af IT-medarbejdere efterhånden ved at være et anerkendt problem. De interne IT-funktioner får derfor sværere ved at opretholde en kritisk masse, således at de forretningsmæssige krav, til såvel service som kompetencer, kan honoreres.

Kan «Virksomhed», med den nuværende IT-løsning, i fremtiden:

- undgå et uacceptabelt IT-omkostningsniveau?
- fastholde specialistkompetencer?
- undgå afhængighed af enkeltpersoner?
- opretholde serviceniveau og fleksibilitet?
- undgå unødvendigt ressourceforbrug på bekostning af «Virksomhed»s kerneaktiviteter?


For nogle virksomheder kan outsourcing af hele eller dele af IT-opgaver være vejen til et forretningsmæssigt velfungerende IT-leverancesystem. PA Consulting Group har mange års erfaring med rådgivning om outsourcing af IT-opgaver. Rådgivningen omhandler bl.a. de forretningsstrategiske og økonomiske aspekter, leverandørvalg og -kontrakt samt de organisatoriske forandringer.

De sidste fem år har PA foretaget spørgeskemaundersøgelser om udbredelsen og resultaterne af IT-outsourcing inden for både den offentlige og den private sektor. Vi vil gerne uddybe resultaterne af disse undersøgelser og diskutere perspektiverne med Dem. Vi tillader os at kontakte Dem i håb om, at vi kan aftale et møde.

Med venlig hilsen

Et kundebrev

fra HP



M&Co.
29 NOV. 1999

911
911 Sales Ltd
European Support Sales

Dept. AA348
BOX 0553

1532 KØBENHAVN V

Telefonnr: 038 4872 69
Faxnr: 038 4872 88

26 November 1999

VIKTIGT: HEWLETT PACKARD GARANTFORLÆNGESES MULIGHED

Kjære Karsten Madsen,

Hewlett Packard har bedt os om at give Dem besked om, at Deres 3 års garanti på følgende produkter (se produktliste på neste side) er ved at løpe ud.

Vi er et europeisk IT salgsteam, som kun er dedikeret til at foretage opfølgning på Hewlett Packard's 3 års SupportPacks.

Hvorfor ikke benytte denne lejlighed til at forlænge Deres dækning i yderligere 12 måneder. Alt hvad De behøver at gøre, er at udfylde det vedlagte bestillingsskema eller give vores dedikerede supporthold en opringning.

Hewlett Packard er en af de få IT-firmaer, som tilbyder denne mulighed for forlænget garanti i mere end 3 år. De kan opnå dækning for en 4 års periode og mere*. Hewlett Packard tilbyder denne service, fordi de ved, hvor vigtig det er for en virksomhed at undgå nedetid og det deraf følgende tab af indtægter.


Hvilke fordele findes der for Dem og Deres firma?

- Reparation eller udskiftning af enheder på Deres adresse foretaget af en autoriseret Hewlett Packard tekniker.
- Ingen yderligere omkostninger for reservedele, kørsel og arbejds løn (ingen skjulte udgifter til Deres budgetplanlægning).
- Næste dags eller 4 timers svar (afhængig af produkt).
- En 1 års SupportPack kan købes nærsomhelst.

Vær sikker på fuldkommen forretningsforsættelse og ro i sindet ved at returnere det vedlagte bestillingsskema: fax, e-mail eller ring til os på telefon 38 48 72 69. Eller de kan afsende Deres bestilling i den vedlagte konvolut. Vores supporthold vil også være istand til at rådgive Dem med hensyn til den fulde rækkevidde af services, som tilbydes af Hewlett Packard. De kan også kontakte Deres lokale IT-forhandler.

Vi ser frem til at høre fra Dem.

Med venlig hilsen



Morten Gundersen
Danish Telesales Representative

*Afhængig af HP SupportPack forefindelse til Deres HP hardware

The Governing Thought i HP's brev

Situation

Deres 3 års garanti på IT-produkterne er ved at løbe ud

Komplikation

Manglende support kan medføre uacceptabel nedetid

Spørgsmål

Vil De undgå de afledte problemer?

- ventetid på servicetekniker
- snigende omkostninger
- afledt kundetab

Svar

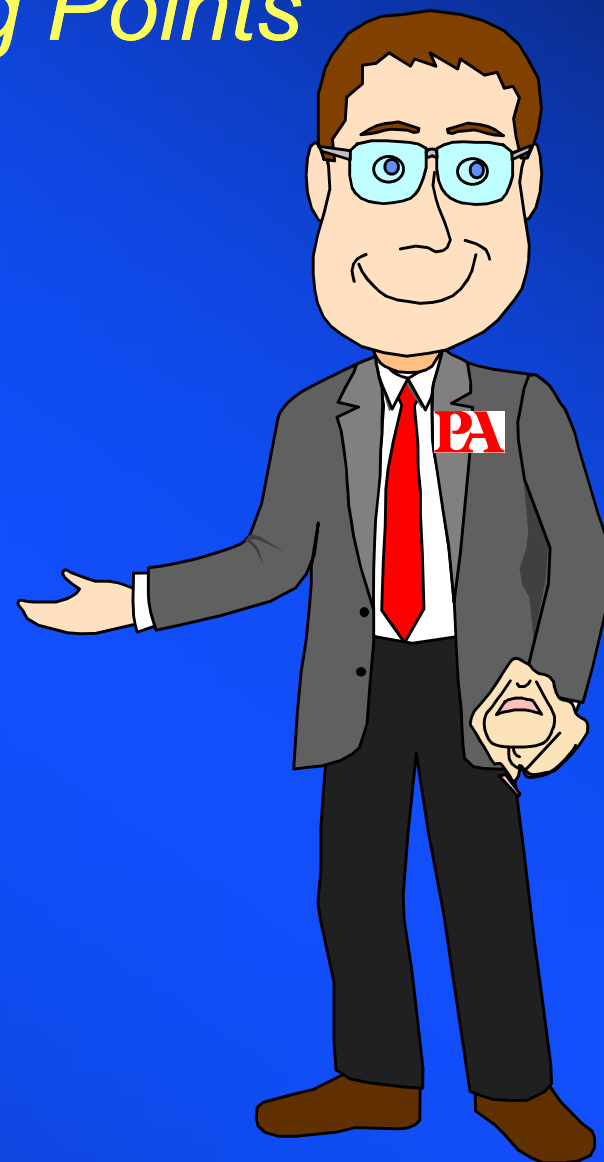
En forlænget garanti vil give Dem et højt serviceniveau og en sikker forretningsdrift

End-of-day review

The Key Learning Points



Discuss

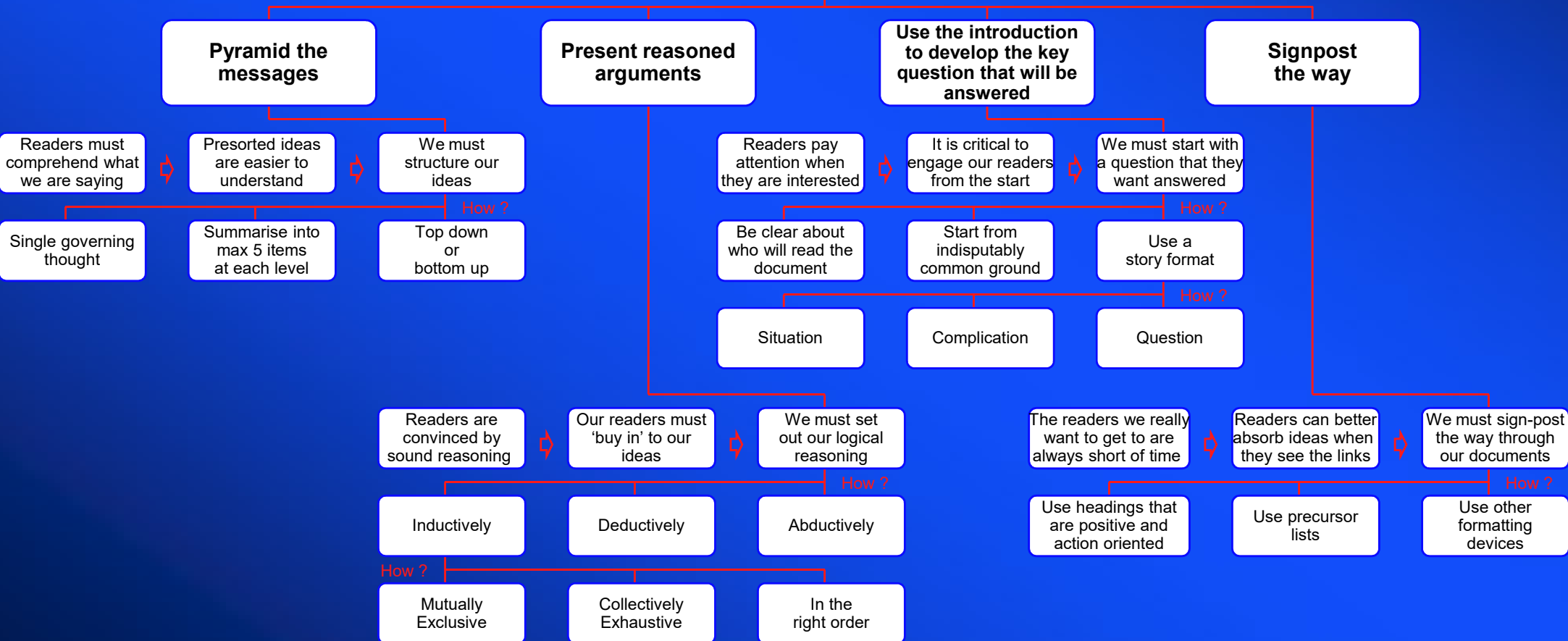


Pyramid outline of the top down thinking course

Audience: Consultants
Situation: Written communication is an essential part of our work
Complication: But we often fail to get our messages across
Question: How can we improve ?

Structure documents to engage and persuade the reader

How ?



PA Consulting
Group