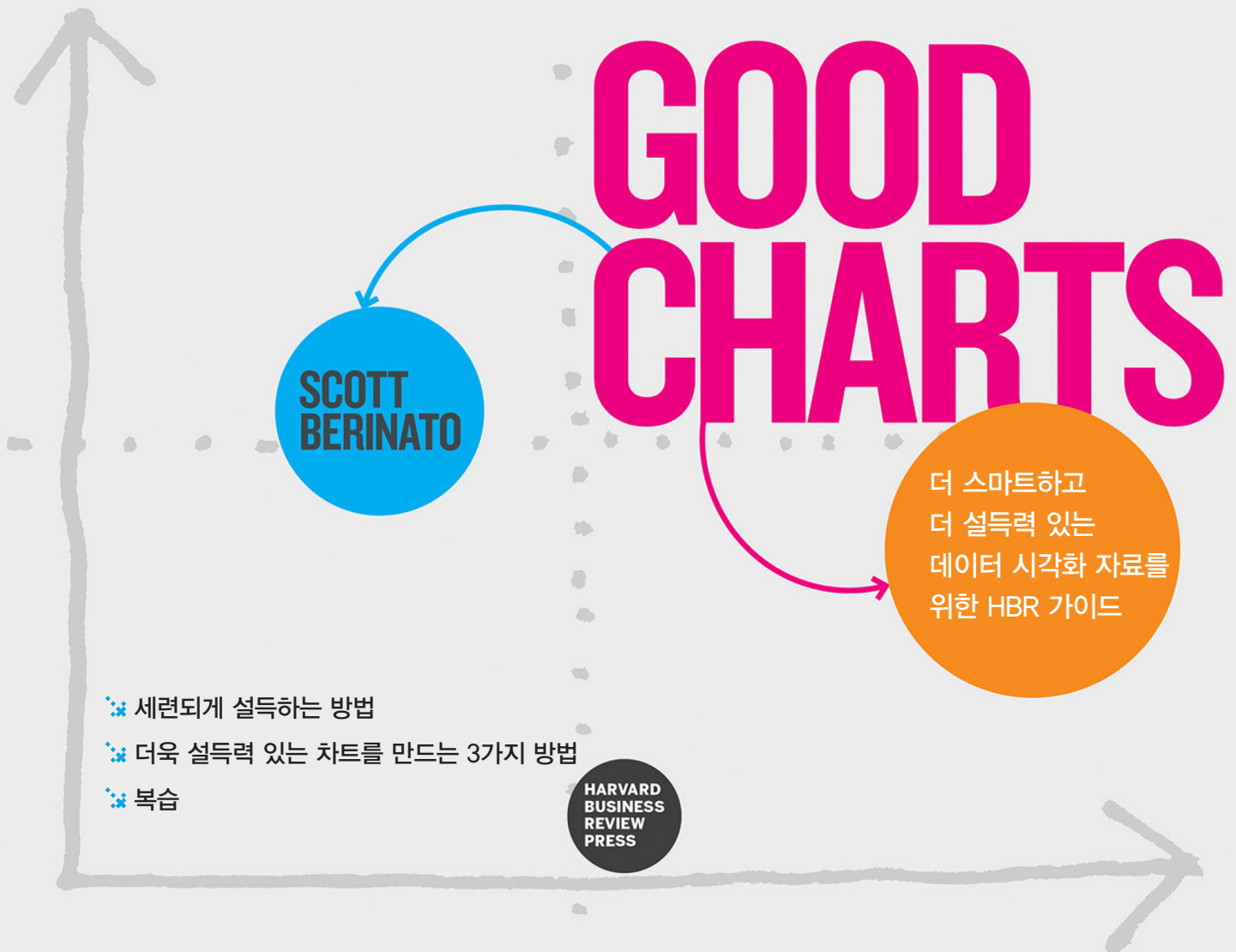


ITWorld How To

“한눈에 쏙 들어오는 좋은 차트 만들기” HBR 가이드

보고서, 사업 제안서, 기획서 등 거의 모든 문서에 다양한 수치와 통계 자료를 담은 화려한 차트가 들어간다. 그러나 문서의 목적과 글쓴이의 주장에 힘을 실어 주는 차트, 핵심 아이디어를 효과적으로 전달하고 청중에게서 동의를 끌어내는 차트는 그리 많지 않다. 경영 전문지 하버드 비즈니스 리뷰에서 출판한 ‘좋은 차트 만들기 가이드’에서 핵심 아이디어를 강조하는 시각화 방식과 설득력 있는 차트 구성법을 발췌했다. 맛있게 산만한 보고서는 잊고, 차트를 강력한 시각화 도구로 활용하는 방법을 익혀 보자.



Reprinted by permission of Harvard Business Review Press.
Excerpted from [Good Charts: The HBR Guide to Making Smarter, More Persuasive Data Visualizations](#).
COPYRIGHT 2016, HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 IDG Korea의 프리미엄 회원에게 제공하는 문서로, 저작권법의 보호를 받습니다.
IDG Korea의 허락 없이 PDF 문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다.

서문

세련되게 설득하는 방법



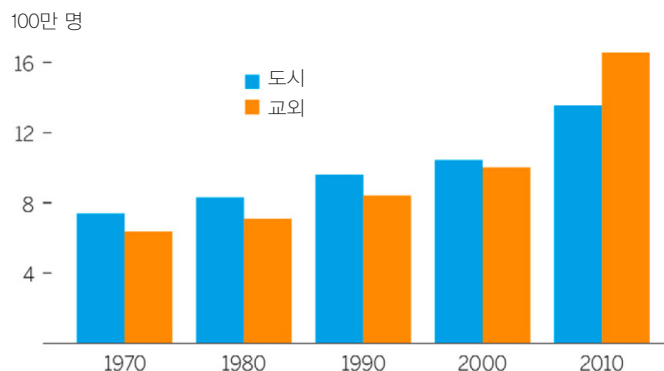
한 번 이런 상황을 가정해 보자. 기부할 곳을 찾고 있는 20명의 예비 후원자들 앞에서 프레젠테이션해야 하는 한 비영리단체의 관리자가 있다. 교외 변두리 지역의 빈곤 퇴치 프로그램의 재원을 마련해야 하는 이 관리자는, 변두리 지역의 빈곤 문제가 계속 악화하고 있음을 강조해야 한다.

물론 논리적인 반문이 쏟아질 것에도 대비해야 한다. “왜 하필 교외 지역인가? 도시 빈곤이 더 절박하지 않은가?” 같은 질문을 받을 때 적절한 대답을 제공하고 기부자들의 후원을 따내기 위해서는, 설득 이

상의 무언가가 필요하기 마련이다. 이때 후원자들에게 보여줄 증거는 바로 객관화된 차트다.

나쁘지 않은 차트다. 단순하면서 간결한 디자인에 필요한 정보가 모두 들어있다. 도시와 교외 모두에서 빈곤층이 증가하는 추세지만, 교외의 빈곤층 증가가 더 빠르다는 점을 알 수 있다. 그러나 담당자는 차트가 완벽하다고 생각하지 않았다. 빈곤층이 증가한다는 점이 차트에 나타나기는 했지만, 교외 지역 빈곤층이 급격히 증가하고 있음을 바로 파악할 수는 없었다.

95개 대도시 권역 내 도시 및 교외에 거주하는 빈곤층



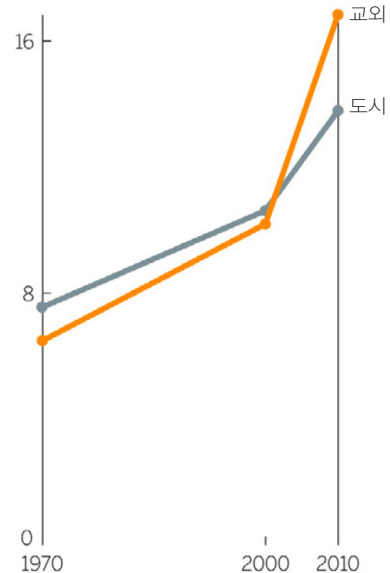
출처: Brookings Data

1페이지의 차트를 오른쪽 차트와 비교해보자. 더욱 설득력 있고 효과적인 데이터 시각화를 구현한 차트다.

접근성, 설득력 양쪽 면에서 더 뛰어난 새 차트는 교회 지역 빈곤층이 급증하고 있다는 사실을 즉시 비교해 보여준다. 또, 도시보다 교외에 더 많은 빈곤층이 거주한다는 사실도 파악할 수 있다. 후원자들을 깜짝 놀라게 하고, 마음을 움직이는 효과를 가져올 수 있다. 정확하지만 만족스럽지 않았던 첫 번째 막대 도표 차트를 바꾸고, 문제의 심각성을 깨달은 후원자들이 기부를 약속하게 만든 방법은 무엇일까? ITWORLD

급증한 교외 빈곤 문제

빈곤층 100만 명



출처: Brookings Data

ITWORLD

테크놀로지 및 비즈니스 의사 결정을 위한 최적의 미디어 파트너



기업 IT 책임자를 위한 글로벌 IT 트렌드와 깊이 있는 정보

ITWorld의 주 독자층인 기업 IT 책임자들이 원하는 정보는 보다 효과적으로 IT 환경을 구축하고 IT 서비스를 제공하여 기업의 비즈니스 경쟁력을 높일 수 있는 실질적인 정보입니다.

ITWorld는 단편적인 뉴스를 전달하는 데 그치지 않고 업계 전문가들의 분석과 실제 사용자들의 평가를 기반으로 한 깊이 있는 정보를 전달하는 데 주력하고 있습니다. 이를 위해 다양한 설문조사와 사례 분석을 진행하고 있으며, 실무에 활용할 수 있고 자료로서의 가치가 있는 내용과 형식을 지향하고 있습니다.

특히 IDG의 글로벌 네트워크를 통해 확보된 방대한 정보와 전세계 IT 리더들의 경험 및 의견을 통해 글로벌 IT의 표준 패러다임을 제시하고자 합니다.

세련되게 설득하는 방법

더욱 설득력 있는 차트를 만드는 3가지 방법

차트의 설득력을 높이려면, 사람들이 쉽게 표의 핵심 주장에 집중하고 소화할 수 있어야 한다.¹ ‘설득’ 전문가는 이를 ‘두드러진 정보(Salient information) 제공’이라고 명명한다. 차트가 아이디어에 쉽게 접근할 수 있어야 보는 사람의 눈에 잘 들어오고, 주장에 공감하는 사람을 더 많이 확보할 수 있다.²

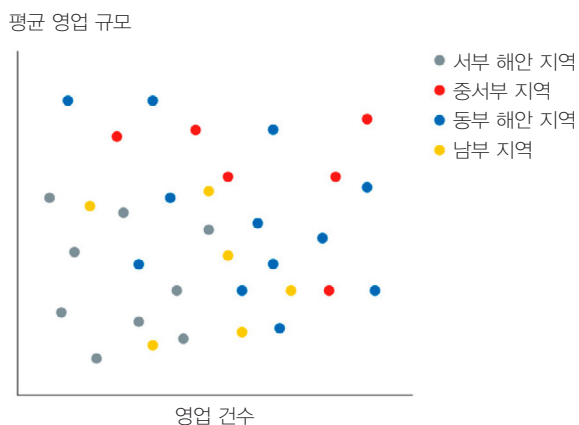
다음 중 서부 해안 지역 영업 부서가 위기 상황에 처했다는 사실을 더욱 설득력 있게 보여주는 차트는 어느 쪽일까? 더 상세한 정보를 제공하는 것은 왼쪽 차트다. 그러나 ‘설득력’ 측면에서 볼 때, 중요한 것은 상세함과 정확성이 아니다. 제일 중요한 부분이 한눈에 바로 들어오게 하는 것이 중요하다. 오른쪽 차트의 설득력이 높은 이유가 바로 여기에 있다.

이 차트를 만든 담당자는 앞서 교외 빈곤층 증가 차트에 변화를 준 비영리단체 담당자와 동일한 기법을 이용했다.

설득력을 높이기 위해서는 다음 3가지에 초점을 맞춰야 한다.

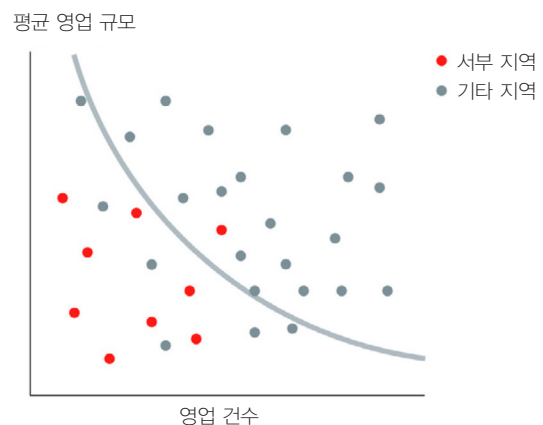
- ① 핵심 주장을 다듬는다.
- ② 핵심 주장을 돋보이게 한다.
- ③ 핵심 주장을 중심에 놓고 주변부를 조정한다.

지역별 영업 실적



출처: Company Research

성과가 미흡한 서부 해안 영업 담당자



출처: Company Research

핵심 주장 다듬기

1~2페이지에서 도시와 교외의 빈곤 문제를 다룬 두 개의 차트를 다시 한 번 살펴보자. 그리고 차트 제작 과정에서 논의된 이야기를 상상해 보자. 아마 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다.

설득력이 없는 차트

십 년 단위로 도시 및 교외 빈곤층 인구를 비교하고 싶다.

설득력이 높은 차트

교외 빈곤층이 많으며, 이 문제가 도시 빈곤층 문제보다 중대한 문제로 악화하고 있음을 다른 사람들에게 이해시켜야 한다.

그러나 때로는 앞서 등장한 비영리단체의 담당자처럼 설득력 있는 차트 디자인으로 자연스럽게 이어지는 주장을 연결하지 못할 수도 있다. 그렇게 하려면 동료 등 주변 사람들을 상대로 여러 차례 차트를 구성하는 핵심 아이디어를 이야기하고 반응을 듣는 과정을 거치는 것이 좋다.

접근법을 바꿔라. ‘무엇을 말하고, 무엇을 보여줄지’가 아니라 ‘설득해야 하는 내용’이 무엇인지 스스로 묻는다. 전자도 여전히 대화, 그리고 더욱 객관적인 시각화 프로젝트에 가장 잘 맞는 접근법이다. 이런 질문만으로 더 설득력 높은 방법을 찾을 수 있다. 그러나 그렇지 않은 경우라면, 그리고 차트의 설득력이 기대보다 낮다면, ‘서술(Statement)’ 방식이 도움될 수 있다. 예를 들어보겠다.

청중에게 무엇을 보여주어야 하는가?

- 야구 경기장의 맥주 가격 분포도를 제시하고 싶다.
- 제조업 분야의 자동화 증가와 일자리 감소의 상관관계를 제시하고 싶다. 자동화는 더 많은 이익을 가져오지만, 충원하기 힘든 새로운 직종을 만들어야 한다.
- 업무 시간을 늘려도 생산성이 향상하지 않으며, 오히려 감소할 수 있음을 보여주고 싶다.
- 제품을 묶음 판매하지 않았을 때 매출이 하락하는 상관관계를 제시하고 싶다.
- 원예에 관심을 가진 사람들이 많고, 계속 증가하고, 다양하며, 이들을 표적으로 하는 제품과 서비스가 부족하다는 점을 보여주고 싶다.

청중에게 무엇을 설득해야 하는가?

- 모든 야구 경기장에서 맥주가 지나치게 비싼 가격에 판매되고 있다는 점을 설득해야 한다.
- 로봇이 더 많은 이익을 가져오지만, 생산직 일자리를 없애고, 대규모의 스킬 격차를 초래해 이익 증가라는 단기적인 이점을 상쇄시킨다는 점을 설득해야 한다.
- 업무 시간 증가가 역효과를 초래한다는 점을 설득해야 한다. 기업의 생산성에 부정적인 영향을 초래한다.
- 번들 소프트웨어를 별개로 판매할 경우 매출원에 부정적인 영향이 초래된다는 점을 설득해야 한다.
- 원예 시장의 성장이 업계에 대한 수요가 높은 원예 애호가, 젊은 세대에 뿌리를 두고 있음을 설득해야 한다.

더 효과적으로 사람의 마음을 움직이는 것은 두 번째 요소들이다. 아이디어를 그저 시각화하는 대신, 이 아이디어가 뛰어난 주장이라고 누군가를 설득하는 것이다. 다시 말해, ‘당신이 이것을 알았으면 좋겠다’가 아니라, ‘당신이 이것을 믿기를 원한다’로 접근하는 것이다. 증가, 감소, 서비스 부족 등 통계적 트렌드를 설명하는 단어보다는 ‘해친다’, ‘도움을 준다’, ‘배고파한다’ 등 감정을 설명

하는 단어가 효과적이다.

그러나 한 가지 주의할 점이 있다. 두 번째 방법인 ‘설득해야 하는 내용’ 중심으로 접근할 때는 자칫 도움이 되지 않는 ‘사건’을 반영하기 쉽다. 예를 들어, 원에 시장을 조사한 담당자는 청중이 원에 애호가들에 대해 잘못된 생각을 하고 있어 큰 기회를 놓치고 있다고 설득해야 한다는 결론에 도달할 수 있다. 이는 차트를 처음 기획하기 시작할 때 적당한 출발점이 아니다. 즉, 자칫 차트를 통해 전달하고 싶은 아이디어가 아니라, 청중과 자신이 잘못됐다고 생각하는 결과에 대한 감정을 반영하게 되는 것이다.

그러나 동료들 상대로 이런 ‘고민’을 이야기하는 과정을 통해 더욱 설득력 높은 내용을 찾을 수도 있다. 특히 동료가 “왜?”라는 성가신 질문을 할 경우 근거를 생각해내는 과정이 유익하다.

“청중이 원에 애호가에 대해 잘못된 생각을 하고 있어 큰 기회를 놓치고 있다는 점을 설득하고 싶어.”

“그래? 청중이 왜 틀렸는데?”

“원에 애호가들도 앱을 이용하고, 온라인에서 쇼핑하기 때문이야. 그들은 아이패드를 사용하지 못하는 러다이트(신기술 반대론자)가 아니야. 원에 애호가 10명 중 7명은 55세 미만이야.”

“그래서 기회를 놓치고 있다고?”

“그래. 원에 시장의 성장세 상당 부분이 35세 미만 연령대와 관련이 있어. 당연히 앱을 이용할 줄 아는 연령층이야. 이보다 나이 든 원에 애호가도 생각보다 더 기술에 정통해. 보통 사람보다 더 많이 온라인 쇼핑을 하지. 이런 점을 보여줘야 해.”

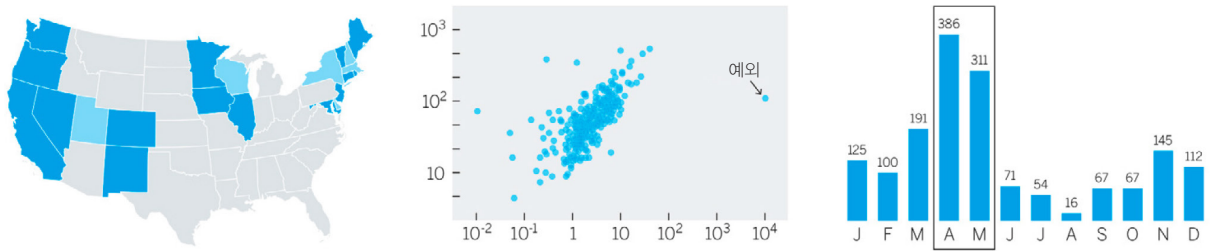
이 담당자는 유용한 정보를 기록했고, 차트 시각화 과정의 훌륭한 출발점 역할을 하는 설득력 높은 주장과 근거를 완성했다.

핵심 아이디어를 돋보이게 한다.

더 날카롭게 다듬어진 내용이 있으면, 차트를 시각화하는 과정이 자연스럽게 더 설득력 높은 형태로 바뀔 것이다. 그러나 몇 가지 디자인적 결정과 기법을 통해서 설득력을 더욱 증폭할 수 있다. 구체적으로 설명하면, 핵심 아이디어를 강조하고 분리할 수 있게 된다.

강조하라. 이 문장 자체가 예시다. 볼드체 활자와 색상은 시각적으로 강조된 형태다. 의식적으로 ‘이 문장은 중요하다, 이제부터 이 단어에 주의를 기울이자’고 생각하지는 않았을 것이다. 그런데도 읽는 사람은 이 문장에 ‘의미’를 부여했다. 평범한 여타 문장과 다르게 취급한 것이다. 이러한 강조를 통해 기억할 확률이 높아졌다.

볼드체 활자, 이탤릭체 활자, 모두 대문자로 처리한 활자, 밑줄, **색상, 하이라이트 처리** 등 텍스트를 여러 형태로 강조하는 것처럼, 시각적으로도 다양한 기법을 이용해 핵심 정보와 아이디어를 강조할 수 있다. 색상, 하이라이트, 포인



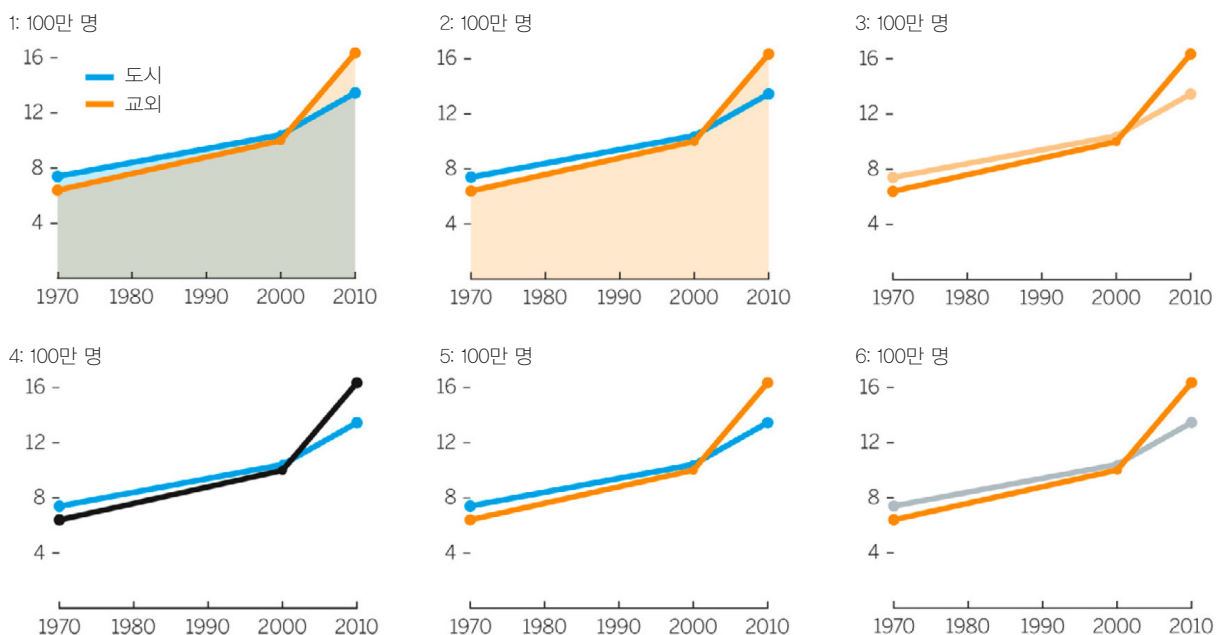
핵심 아이디어를 강조하는 것은 어렵지 않다. 청자의 시선을 끄는 요소로는 색상과 단순한 화살표, 구분선 처리를 들 수 있다.

터, 라벨을 예로 들 수 있다. 청자가 무엇에 집중해서 봐야 하는지 알려주고, 쉽게 접근할 수 있도록 만드는 것이다.

가장 많이 사용되는 뚜렷한 강조 효과는 색상이다. 두말하면 입이 아플 정도다. 선명한 색상으로 중요한 아이디어를 부각해야 한다. 반면, 다른 정보에는 더 밝거나 대비되는 색상을 이용한다. 비영리단체의 담당자는 핵심 아이디어의 접근성이 극대화된 차트를 만들기 위해 여러 가지 색상을 반복해 차트를 만들었다.

가장 먼저 교외 빈곤층 트렌드에 집중하도록 만들고, 도시 빈곤층이라는 개념을 ‘핵심 아이디어’의 라이벌이 아니라 비교, 대조되는 개념으로 만드는 데 목적이 있었다. 다음은 비영리단체의 담당자가 1번부터 5번까지의 차트를 수용하지 않은 이유를 정리한 내용이다.

- 1 반투명 색상을 겹쳐 사용했다. 그런데 이 반투명 색상이 차트를 지배하는 역효과가 발생했다. 선이 아니라 반투명 색상으로 채워진 공간으로 시선이 유도되는 것이다.



- ② 교외 빈곤층이 강조되어 있다. 그러나 음영으로 처리된 부분과 그렇지 않은 부분이 있다. 음영으로 처리된 부분이 집중을 방해한다.
- ③ 동일한 색상을 밝기(색조)를 달리해 이용했다. 이는 대조가 아닌, 한 집단에 2개의 변수가 있다는 느낌을 준다. 담당자는 보완이 아닌 대조를 원했다.
- ④ 가장 대조비가 높은 색상 조합은 흰색 배경에 검은색을 배치하는 것이다. 그러나 검은색과 푸른색은 검은색을 돋보이게 만들 만큼 대조비가 높은 색상 조합이 아니다.
- ⑤ 훨씬 좋다. 그러나 여전히 푸른색이 검은색과 ‘시선을 붙잡는’ 경쟁을 하고 있다.
- ⑥ 최종 선택한 색상 조합.

구분선은 무익하다는 생각이 들 정도로 단순하지만, 아주 효과적일 수 있다. 앞서 3페이지에 소개한 서부 해안 지역의 영업 성과 차트에서 회색 곡선으로 된 구분선은 기대 이하의 성과에만 집중하게 만드는 역할을 한다.

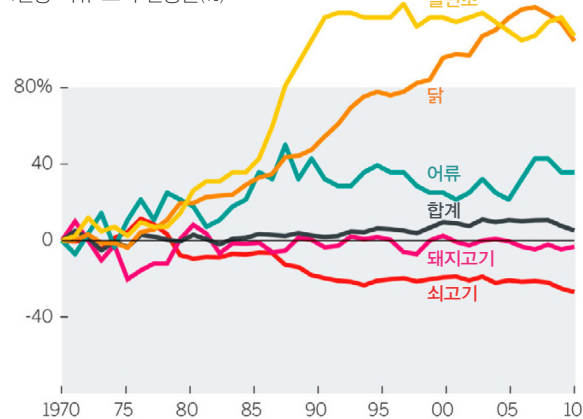
포인터 또한 화자가 전달하고 싶은 내러티브로 청중을 이끈다. 넷플릭스 고객 차트에서 점선과 라벨은 넷플릭스에 발생했던 사건을 효과적으로 설명하는 역할을 한다.

구분선은 ‘사건’을 반영할 때도 유용한 역할을 한다. 가금류 증가 차트를 만든 사람은 시각적인 영역의 경계선을 만들고, 각 데이터의 값이 초과해서는 안 되는 한계 수준에 대한 판단을 제시하고 있다. 경계선을 벗어나버린 2개의 선이 즉시 시선을 유도한다. 이는 통계치가 한계를 초과했다는 사실에 설득력을 부여하는 역할을 한다.

서부 해안 지역 영업 차트의 산포도는 조금 덜 명백한 방법으로 아이디어에 대한 접근성을 높이고 있다. 일정 수의 사람이나 개별 단위를 표현하는 차트에서는 전체적인 집단을 대상으로 하는 추상적인 통계보다 각 단위(또는 여러 개

가금류 증가

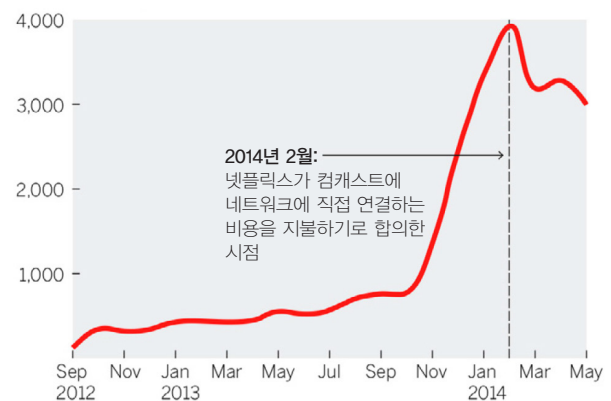
1인당 육류 소비 변동률(%)



출처: USDA/ECONOMIC RESEARCH SERVICE

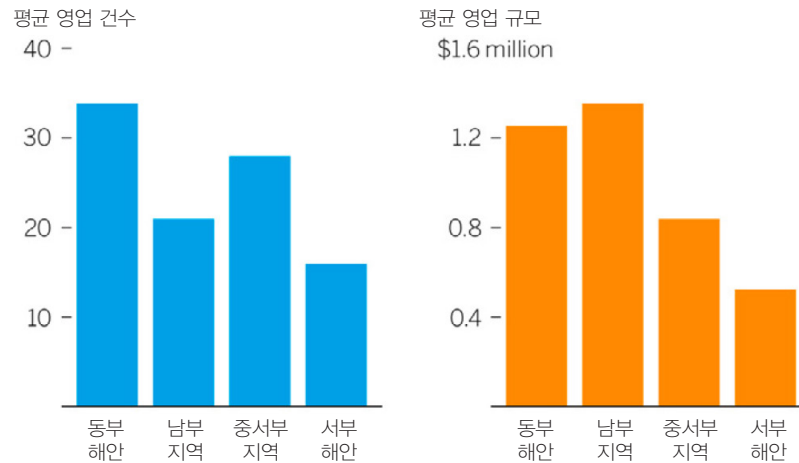
컴캐스트(Comcast)의 느린 속도가 넷플릭스(Netflix) 고객에 미친 영향

재버퍼링 및 느린 로딩에 대한 넷플릭스 불만 전화의 수(20% 표본)



출처: USDA/ECONOMIC RESEARCH SERVICE

지역별 영업 성과



출처: COMPANY RESEARCH

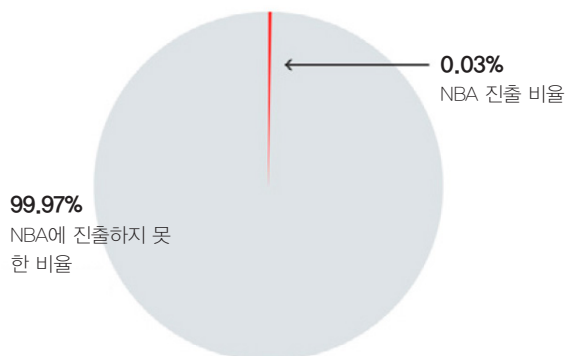
의 단위)를 보여주는 것이 유용하다. 이 차트에서 각 점은 사람 1명을 나타낸다. 더 추상적인 형태로 동일한 정보를 전달할 수도 있다. 그러나 이 경우, 설득력이 낮아진다.

서부 해안 지역 막대에서 강조된 부분이 줄어들어도 이 차트는 산포도 차트보다 설득력이 낮을 것이다. 통계는 추상적이고, 사람은 관련성이 더 높을 때 집중하는 경향이 있기 때문이다.³ 예를 들어, 파이 차트와 단위 차트 중 고등학교 농구 선수의 NBA 진출이 몹시 어렵다는 점을 더 설득력 있게 보여주는 차트는 어느 쪽일까?

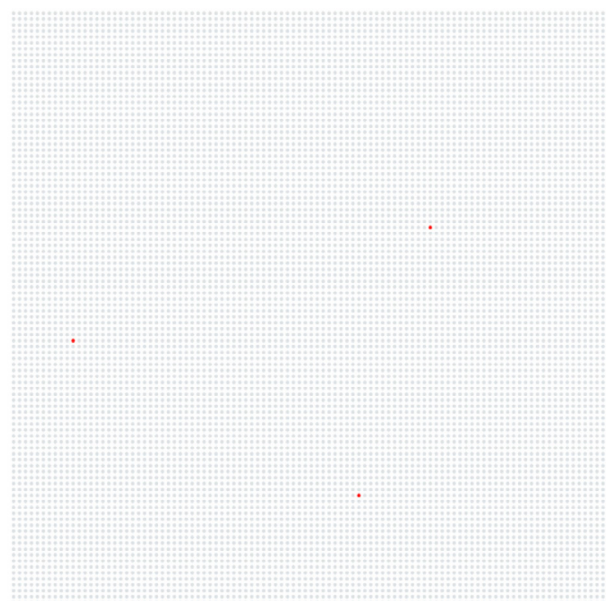
고등학교 농구 선수 1만 명당 NBA 진출자는 몇 명일까?

NBA의 고등학교 농구 선수들

고등학교 농구 선수 비율



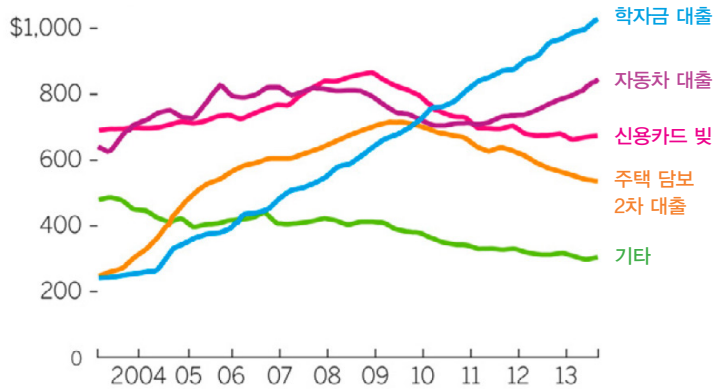
출처: NCAA Research



출처: NCAA Research

주택 담보 대출 외 대출

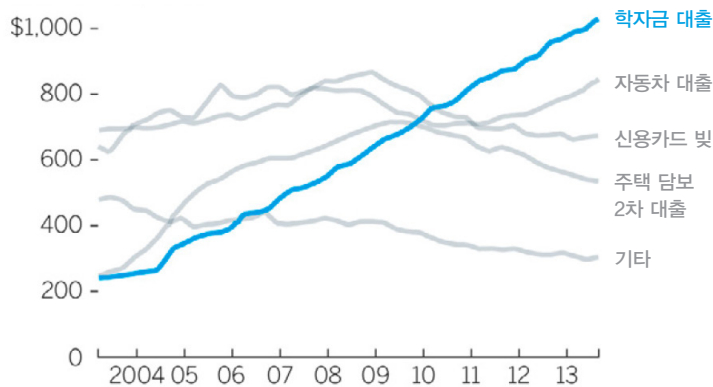
US 10억 달러



출처: Federal Reserve Bank of New York

주택 담보 대출 외 대출

US 10억 달러



출처: Federal Reserve Bank of New York

점은 데이터를 쉽게 연상할 수 있는 단위로 바꿔준다. 0.03% 같은 숫자보다 더 쉽게 연상할 수 있다(붉은 점 3개를 찾는 데 시간이 걸릴 것이다. 이 경우에는 이렇게 접근성이 부족한 것이 오히려 도움된다. 집단에서 쉽게 찾기 힘들 정도로 매우 희귀하다는 점을 설명하기 때문이다).

단위 차트는 개별 특징(Sense of individuality)을 전달하는 방식 때문에 사람에게 대한 아이디어를 전달하는 데 자주 사용된다. 위험이나 확률을 시각화할 때도 효과적이다(앞서 설명한 NBA와 사망률 등).⁴ 또 ‘돈’과 관련된 설명을 할 때도 유용하다. 예를 들어, 예산과 지출을 비율로 나타낼 때가 많다. 다양한 집단에 할당된 ‘돈’의 개별 단위를 보여주는 방법으로 어느 분야에 지출해야 할지 청중을 설득할 수 있다.

고해상도 디스플레이도 단위 차트 보급에 도움을 주었다. 작은 점을 인쇄물 만큼 선명하게 표시할 수 있기 때문이다. 차트가 대형 화면을 이용한 프레젠테이션에서 어떤 역할을 할지 사전에 고려하는 것이 좋다.

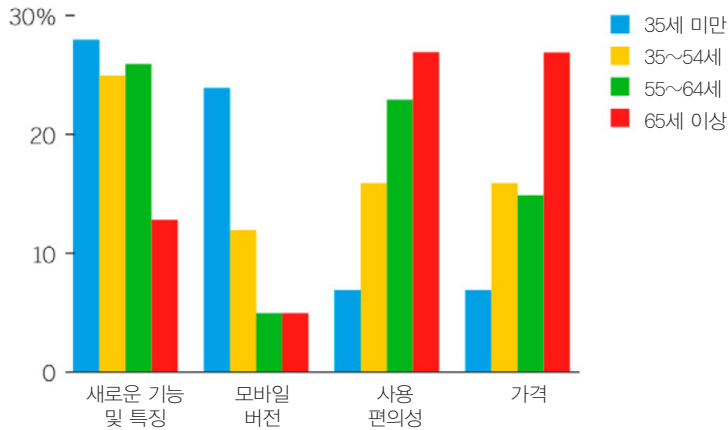
분리하라. 시각적으로 다른 부분을 덜 강조하기 위해 핵심 아이디어를 분리하는 방법도 있다. 요소를 집단으로 묶고 삭제하는 방법에 기반을 두고 있다. 색상 등 고유의 속성이 지정된 요소는 사람들의 시선을 끌어야 할 핵심 아이디어와 경쟁하기 쉽다. 그런 고유의 요소가 적을수록 청중이 더욱 쉽게 봐야 할 부분을 찾아 주장을 이해할 수 있다.

차트를 생성하는 소프트웨어 프로그램은 자동으로 강조해야 할 부분을 강조하지 못한다. 청중이 가장 먼저 집중하도록 만들고 싶은 부분, 일차적인 정보와 보완이 되는 정보에 각각 적용할 색상과 분류를 고려하지 않고, 모든 변수에 색상을 할당하기 때문이다.

모든 변수에 밝은 색상을 할당했다고 가정하자. 이렇게 하면 특정 변수를 두드러지게 만들 수 없다. 첫 번째 주택 담보 대출 외 대출 차트에서 가장 먼저 눈에 들어오는 아이디어는 무엇일까? 많은 사람이 가장 먼저 녹색 선을 주목할 것이

이 제품의 구매를 결정하게 된 가장 중요한 속성은?

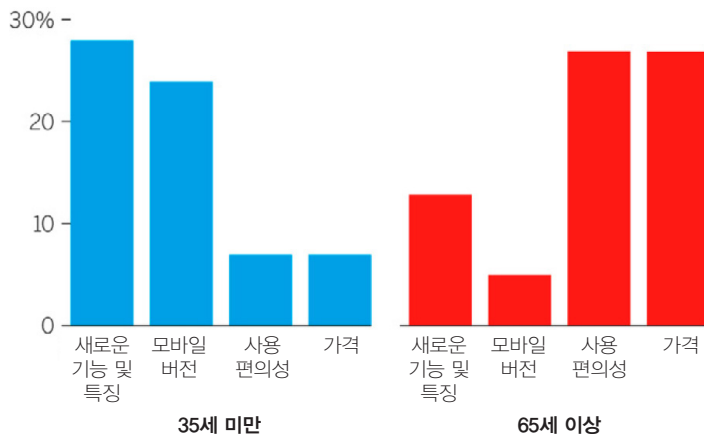
중요하다고 말한 비율



출처: Company Research

젊은 세대와 나이 든 세대의 욕구 차이

사용자들이 제품에서 원하는 것



출처: Company Research

다. 다른 선과 떨어진 곳에 있기 때문이다. 그런데 이 차트의 목적은 학자금 대출 문제가 심각하다는 점을 설득하는 것이다. 차트를 보면 알 수 있지만, 이 핵심 아이디어는 한 번에 눈에 띄지 않는다. 이 경우 변수를 분리하면 더 설득력 높은 차트를 만들 수 있다.

시각적으로 보기 좋은 차트를 생성하는 소프트웨어 프로그램과 온라인 서비스가 많다. 그러나 이런 신호를 주입하는 기능은 없다. 소프트웨어는 데이터를 처리한다. 하지만 훌륭한 시각화에서 가장 중요한 부분은 아이디어를 제시하는 것이다. 아직은 사람이 아이디어를 돋보이게 만드는 방법과 기법을 결정해야 한다. 현재 많은 사람이 사용하고 있는 워드 프로그램은 볼드 활자체나 이탤릭 활자체를 어떤 단어에 사용해야 할지 예측하지 못한다. 사용자 자신이 강조가 필요한 부분을 결정하고, 적시에 올바른 강조 방식을 적용해야 한다.

핵심 아이디어를 중심으로 조정한다.

핵심 주장을 돋보이게 하는 가장 적극적인 방법은 참조점(Reference point)을 바꾸는 것이다. 참조점이란 핵심 주장을 보완하거나, 이와 대조되는 변수로

삭제, 추가, 변경할 수 있다.

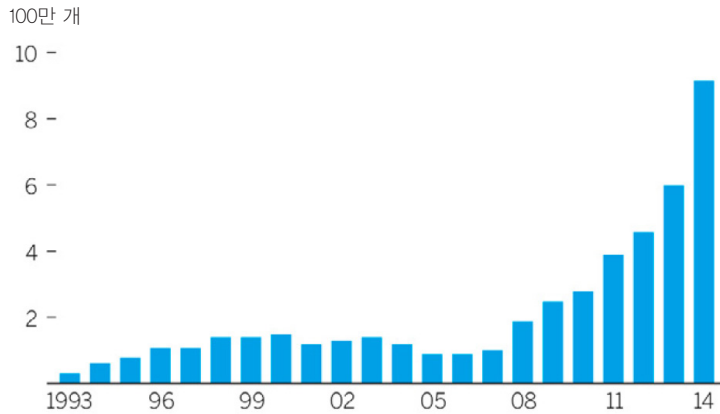
참조점을 없앤다. 최근 트위터에 위와 유사한 차트가 등장했는데, “제품에 대한 나이별 기대 차이(Age divide)”라는 제목이 붙어 있었다.⁵

이 차트에서 ‘나이별 차이’를 발견할 수 있는가? 차이가 눈에 들어오는가? ‘나이별 차이’가 있다는 주장을 납득할 수 있는가? 이와 비교해 두 가지 색상만 쓴 아래 차트는 어떨까?

참조점을 없애면 아이디어가 돋보인다. 훨씬 공격적인 형태의 분리라고 생각할 수 있다. 색상을 조정하거나 요소를 묶는 대신 일부 정보를 제거하는 방식이다. ‘욕구 차이’ 차트는 두 개의 연령 집단을 제거한 차트이다.

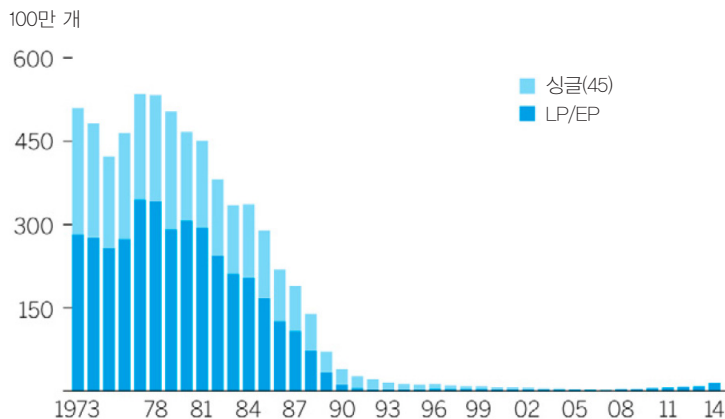
제거한 두 집단은 ‘연령별 차이’라는 아이디어를 설명하는 데 도움이 되지 않

1993년 이후 레코드판(VINYL) 판매량



출처: RIAA

1973년 이후 레코드판(VINYL) 판매량



출처: RIAA

앨범 판매량(2014년)



출처:

는 집단들이다. 또 요구하는 기능과 특성이 아닌 연령을 기준으로 막대를 묶은 것도 특징이다. 핵심 아이디어가 ‘연령별 차이’라는 점에서 효과가 높다. 두 범주를 비교하는 데 목적이 있기 때문이다.

참조점을 추가한다. 정보를 없애면 핵심 아이디어에 대한 접근성이 높아진다. 경쟁하는 시각적 정보가 줄어들기 때문이다. 그러나 때로는 참조점을 추가하는 방법도 효과가 있다. 레코드판 LP 판매량이 다시 증가하고 있음을 보여주는 사례를 예로 들 수 있다.

그런데 레코드판 LP 판매량이 많이 증가한 것은 아니라고 설득할 수 있는 사례도 있다.

새 참조점은 설득 메시지의 요점을 바꿔놓는다. 설득 내용이 반대로 바뀔 수도 있다는 의미다.

참조점을 변경한다. 내러티브와 아이디어 설득 방향을 변경하는 또 다른 방법은 비교 대상을 완전히 바꾸는 것이다.

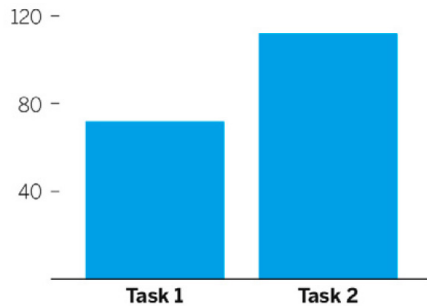
앨범을 기준으로 했을 때 레코드판 판매량이 소폭 증가한 것이 사실일 수 있다. 그러나 ‘모든 형태의 앨범 판매량’이라는 새로운 참조점과 비교하자, 여전히 레코드판 판매량이 차지하는 비중이 전체의 1.2%로 미미하다는 점을 알 수 있다.

또 다른 사례를 보자. 한 담당자가 기술팀의 사소한 프로세스 2개를 자동화할 필요성이 있다는 점을 설득하고 싶어한다. 걸리는 시간은 몇 초에 불과하지만, 이 작업은 반복해서 계속 처리해야 하는

특성이 있다. 담당자는 매일 수십 차례의 작업을 반복해 낭비되는 시간이 많다는 점을 보여주고 싶어한다. 그래서 다음 페이지의 왼쪽 차트처럼 모든 시간을 더해 표현한 차트를 만들었다.

매해 낭비되는 몇 시간은 중요한 참조점이다. 그러나 아주 극적이지는 않다.

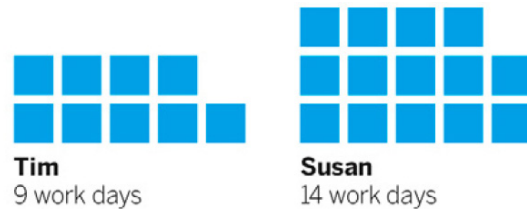
작업 1과 작업 2



출처: Company Research

작업 1과 작업 2로 낭비된 시간(일): 타임 싱크(Time Sink)

연간 낭비된 시간



출처: Company Research

1년을 시간으로 환산했을 때, 100시간 정도는 많은 시간이 아니기 때문이다. 그래서 오른쪽 차트처럼 참조점을 바꿨다. 상사가 즉각 상황을 이해하고 문제를 해결하는 행동을 취할 수도 있다.

여기서 참조점은 ‘근무일(Workdays)’, 즉, 상사가 즉시 인식할 수 있는 참조점이다. 더 나아가 반복 작업으로 잃어버리는 시간 대신 시간을 잃어버리는 사람에 초점을 맞췄다.

새로운 내러티브를 만들어내는 것이다. “수잔은 사소한 작업으로 연간 약 3주를 낭비한다.” 담당자는 또 막대 차트를 단위 차트로 바꿨다. 한 주를 5일 기준 블록으로 구성한 차트다. 이는 ‘근무주(Workweek)’라는 또 다른 단위에 대한 접근성을 높인다. 이 또한 설득에 도움을 준다. ^①WORLD

1. Daniel Kahneman and Richard Thaler, “Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility,” *Journal of Economic Perspectives* 20 (2006); Amos Tversky and Daniel Kahneman, “Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability,” *Cognitive Psychology* 5 (1973).
2. Petia K. Petrova and Robert B. Cialdini, “Evoking the Imagination as a Strategy of Influence,” *Handbook of Consumer Psychology* (Routledge, 2008), 505–524.
3. 우리는 통계 기반 차트보다 단위 차트에 더 본능적으로 반응하는 경향이 있다. 이는 이른바 ‘분자의 이미지화(Imaging the numerator)’로 불리는 현상과 관련이 있다. 이를 증명한 한 연구에서는 경험 많은 정신병 의사들에게 정신병 환자의 퇴원 여부 결정권을 부여하고, 모든 의사에게 전문가의 분석 결과를 제공했다. 한 집단에는 퇴원한 환자의 20%가 폭력적인 행동을 하게 될 것이라는 분석 결과를, 다른 집단에는 100명 중 20명이 폭력적인 행동을 하게 될 것이라는 분석 결과를 줬다. ‘20%’라는 단위를 이용한 분석 결과를 받은 의사 중 환자를 퇴원시키기로 한 비율은 약 80%였다. 그런데 ‘20명’이라는 단위를 이용한 분석 결과를 받은 의사 집단에서는 이 비율이 약 60%에 불과했다. 폭력적인 행동을 하게 될 확률은 사실상 같다. 그렇다면 이런 차이가 발생한 이유는 뭘까? 후자는 ‘분자를 이미지화’했기 때문이다. 의사들은 마음속에서 100명 중 20명이 실제 폭력적인 행동을 할 것이라고 연상했다. 반면 전자의 경우, 의사들은 ‘%’를 실제 폭력 행동으로 연상시키지 않았다. 이는 두뇌에서 경험을 담당하는 영역(은유와 내러티브를 기반으로 감정을 생성하는 영역)이 통계를 분석하는 이성적인 영역을 억누르기 때문에 발생하는 현상이다. 그리고 단위 차트는 이를 이용한다. 참조: Veronica Denes-Raj and Seymour Epstein, “Conflict Between Intuitive and Rational Processing: When People Behave against Their Better Judgment,” *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (1994); and Paul Slovic, John Monahan, and Donald G. MacGregor, “Violence Risk Assessment and Risk Communication: The Effects of Using Actual Cases, Providing Instruction, and Employing Probability Versus Frequency Formats,” *Law and Human Behavior* 24 (2000), 271–296.
4. 위험 평가에서 ‘분자의 이미지화’는 부정적인 현상으로 간주한다는 점을 언급할 필요가 있다. 예를 들어, Denes-Raj와 Epstein의 최초 연구 결과에 따르면, 병에서 붉은 공을 골라내면 돈을 받을 수 있는 실험에서, 사람들은 비율로 봤을 때는 적음에도 불구하고 붉은 공의 수가 많은 병을 선택했다. 다시 말해, 붉은 공을 골라낼 확률이 더 낮은 병을 선택한 것이다. ‘분자의 이미지화’는 위험을 부풀릴 수 있다. Paul Slovic는 10억 달러 무한소에 대한 연구에서, 사람들에게 1,000톤의 샐러드에 들어있는 말린 빵조각 1개를 연상하라고 말했다. 불행히도, 말린 빵조각이라는 분자는 쉽게 이해할 수 있는 개념이지만, 더 많은 샐러드는 쉽게 이해할 수 있는 개념이 아니었다. 즉, 사람들은 10억 개마다 들어있는 위험을 실제보다 크게 생각한 것이다. 단위 차트는 개성(개별적 특징)을 더 설득력 있게 전달하고, 통계를 덜 추상적으로 만들어 값의 관련성을 높이는 데 도움을 준다. 그러나 이와 동시에 데이터를 인위적으로 과장하는 문제를 초래하기도 한다.
5. 디자인과 데이터를 유지했지만, 대상을 변경했다.

세련되게 설득하는 방법

복습

정확한 차트만으로는 불충분할 때가 많다. 차트 작성 담당자는 논거의 정당성을 입증하기 위해 데이터 속에 숨어있는 사실을 노출해야 한다. 사람들의 주의를 끌고 자원을 얻고 자본을 유도하기 위해, 고객을 설득하기 위해, 새 고객을 유치하기 위해, 소신을 관철하기 위해서다.

더 설득력 높은 차트를 만들기 위해서는 다음 3가지 기법을 이용한다.

1 핵심 아이디어를 다듬는다.

접근 방식을 조정한다. ‘말하거나 보여주려는 것’ 대신 ‘설득해야 할 것’이 무엇이나는 질문을 던진다. 이 단계는 청중을 설득하기 위해 에너지를 집중해야 할 부분과 방법을 드러낸다. 다음을 예로 들 수 있다.

청중에게 무엇을 보여주어야 하는가?

제품을 묶음 판매하지 않았을 때 매출이 하락하는 상관관계를 제시하고 싶다.

청중에게 무엇을 설득해야 하는가?

번들 소프트웨어를 별개로 판매할 경우 매출원에 부정적인 영향이 초래된다는 점을 설득해야 한다.

2 핵심 아이디어를 돋보이게 한다.

- **강조** 단순한 디자인 기법을 이용해 핵심 아이디어를 강조한다. 이목을 끄는 시각 정보를 추가해 핵심 아이디어를 강조한다. 예를 들어, 고유의 색상, 포인터, 라벨, 마커를 이용해 청중의 주의를 한데 모을 수 있다.
- **분리** 핵심 아이디어가 아닌 주변 요소가 가진 속성을 없애 핵심 아이디어를 분리한다. 예를 들어, 그룹으로 묶고, 뚜렷한 회색 색상을 부여하고, 그 외 여러 가지 방법으로 핵심 아이디어를 집중적으로 강조하고 돋보이게 만든다.

3 핵심 아이디어를 중심으로 조정한다.

핵심 아이디어가 돋보이도록 보완 변수나 대조 변수를 조정한다.

- **참조점을 없앤다.** 핵심 아이디어를 방해하는 플롯 데이터를 제거한다.
- **참조점을 추가한다.** 감춰진 맥락을 노출할 수 있는 플롯 데이터를 추가한다.
- **참조점을 변경한다.** 핵심 아이디어와 비교하기 위해 사용한 플롯 데이터를 변경, 새로운 맥락을 만든다. 

Reprinted by permission of Harvard Business Review Press.

Excerpted from [Good Charts: The HBR Guide to Making Smarter, More Persuasive Data Visualizations](#).

COPYRIGHT 2016, HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION, ALL RIGHTS RESERVED.