Kvalitní a efektivní zprávy

Aby se vaše reporty dobře četly

# O co jde a k čemu to je

Kvalita analytických výstupů nespočívá pouze v metodologicky dobře odvedené práci, ale i ve způsobu předávání informací. Ten často determinuje, zda budou mít sdělované poznatky dopad na své adresáty.

Tento návod se zaměřuje na psané zprávy. Najdete zde tipy, jak psát tak, aby text byl pro vaše publikum co nejpřístupnější.

Nejde o jednotlitý návod nebo kompletní popis “jediné správné cesty”. Spíše je to sada podnětů a rad, které vám umožní si utříbit myšlenky a najít si pomůcky, kterých se můžete držet.

**Případové studie**

Tento návod jsme vyvinuli a testovali ve spolupráci s týmem EJ NOK na MMR.

[přečíst případovou studii](../pripadove-studie/mmr)

**Související návody**

Větší zprávy často jsou výsledkem externího zadání – viz návod [Řízení externího výzkumu](management-externiho-vyzkumu.qmd).

I zpráva je produkt pro uživatele, proto se vám může hodit [uživatelský výzkum a testování](user-testing.qmd).

Pokud ve svém reportu používáte vizualizace dat, máme pro vás k tomu [specializovaný návod](vizualizace-dat.qmd).

A až zprávu budete mít, pečujte o ni a její využití: [návod k knowledge managementu](knowledge-management.qmd).

# Sebediagnostika: je to pro mě?

* Vypracováváte Vy nebo Vaše oddělení velké množství psaných analytických výstupů?
* Narážíte na to, že adresáti vašich zpráv mají problém text učíst, nebo máte signály, že si z nich nedokáží vzít podstatné závěry?
* Začínáte se sepisováním výstupů? Bojujete s tím, jak strukturovat zprávy, ale i jejich části?
* Řešíte, jak nejlépe do svého textu včlenit fakta a čísla tak, aby je čtenáři vsřebali?

# Jak na to

## Hlavní principy psaní výstupů

**Cíle, struktura, uživatelé**

* Cílem psaní není utřídit si myšlenky, ale umožnit čtenáři, aby uviděl realitu tak, jak ji po zvážení informací a jejich utřídění vidí autor - a ukazuje se jako děj, pracuje se s metaforou vidění, se sekvencí (napřed vidím něco, pak se přesouvám někam dále, jde to po sobě a navazuje to, autor mi to ukazuje, představuje)
* Myslete na to, že (minimálně některý) čtenář není odborníkem/icí na dané téma. Zvažte, pro které čtenáře jsou jednotlivé psané výstupy z vaší analytické práce.
* Zvažte, zda chcete pracovat s triádou zjištění – závěr – doporučení: co jsme se dozvěděli, co z toho plyne, a co s tím dělat. Toto je schéma běžné ve světě evaluací a v některých situacích vám usnadní život, pokud se ho budete konzistentně držet.
* Analytická zpráva není akademický článek. V mnohých případech – záleží na publiku a předpokládaném využití – není vhodná struktura \*úvod – metody – poznatky – závěry – doporučení” [viz @davidsonUnlearningOurSocial2007].

**Omezte nadbytečný text**

Výstupy by měly jasně a rozhodně sdělit, co práce s poznatky říká o analyzovaném problému.

Zvláště manažerská shrnutí by měla být formulována co nejúsporněji.

Je vhodné vyvarovat se dlouhých úvodních odstavců, které naznačují strukturu celého textu, odkazují na další jeho části atd. Naopak na začátku je dobré motivovat text otázkou.

Délka zprávy by měla být čtenářsky vstřícná, přičemž ideální rozsah se liší dle typů výstupů. Především do manažerského shrnutí a zpráv pro uživatele by měly jít pouze nejrelevantnější informace. Zároveň je dobré se vyvarovat kopírování materiálu z případových studií a obecnějších věcí do hlavní zprávy.

**Pište jasně**

* Nepoužívejte příliš dlouhá a složitá slova
* Vyvarujte se žargonu
* Vysvětlujte zkratky
* Věty i odstavce by měly být krátké, věty cca 15-20 slov.
* Čím složitější problém, tím jednodušší věty
* Vyvarujte se trpného rodu (pasivu), používejte činný
* Pište konkrétně, vyvarujte se vágních slov a formulací, které mohou být dezinterpretovány
* Používejte nadpisy a podnadpisy pro snadnější orientaci
* Používejte vyvážený, hodnotově nezabarvený jazyk

|  |
| --- |
| Konečně česká příručka srozumitelného psaní |
| V roce 2023 vyšla knížka *Pište čtivě a srozumitelně* od bratrů Behúnových [@behunPisteCtiveSrozumitelne2023]. Uvnitř najdete spoustu užitečných tad, pro nás jsou nejnosnější tyto:   * méně podstatných jmen, více sloves a vztažných zájmen * méně trpného rodu * méně žargonu * méně anglicismů slovních i větných: kniha ukazuje, jak nešikovně přebraná slova a fráze poznat * promyšlená struktura a forma textu: více odstavců a mezinadpisů, odrážky a zvýraznění |

**Jak psát o číslech**

Nezahlcujte čtenáře sadou čísel, především velkými čísly, které jsou špatně zpracovatelná.

* Vztáhněte čísla k “žité realitě”, například plochu převeďte na čtenáři známou geografickou jednotku (“plocha o velikosti Ústeckého kraje”
* Dobře fungují tzv. “perspective clauses” - “28,5 mld. hektarů – pro srovnání, to je dvojnásobek plochy kraje X”, popř. “to si lze představit jako…” nebo “v kontextu to znamená…”).

*Čtenáři by to mělo pomoct zodpovědět otázku “je to velké číslo? Je to hodně, nebo málo?”*

|  |
| --- |
| Lidský mozek a velká čísla |
| Počítejte s tím, že lidský mozek není stavěný na práci s velmi velkými čísly.  Jakmile se čísla dostanou do řádů, které se špatně konkrétně představují, v lidském vnímání těchto čísel začínají dominovat kognitivní zkratky, které zhoršují srovnávání a uvažování o číslech.  Např. tzv. “mental number line”, kde na pomyslné ose mezi tisícem a miliardou lidé mají tendenci milion umístit doprostřed [@izardCalibratingMentalNumber2008; @feigensonCoreSystemsNumber2004]. |

* Nenuťte čtenáře počítat v hlavě, udělejte to za něj (např. “X se téměř zdvojnásobilo, z 27 v roce 2021 na 53 v roce 2023”).
* Při srovnávání čísel používejte stejný základ - např. počty lékařů na tisíc lidí ve dvou krajích, ne “v kraji X je N lékařů na A obyvatel, v kraji Y NN lékařů na AA obyvatel”
* Vyhněte se nepatřičné přesnosti jednotlivých čísel: zaokrouhlujte, popř. uvádějte v tisících, milionech, podle toho, jak moc se daná veličina mění a jaké změny jsou podstatné
* Podobně někteří čtenáři nejsou zvyklí pracovat s procenty a procentními body. Zde je třeba být precizní, popř. vysvětlit více způsoby, např. “výskyt X vzrostl z 2 % na 3 %, to znamená, že riziko X v populaci vzrostlo o polovinu”. Je lepší napsat “1 z 20” než “5 %”.

Více viz @millerChicagoGuideWriting2015.

## Jak strukturovat různé části zpráv

**Úvod**

* Problém (Co je to za problém? Proč je důležitý?)
* Pozadí, kontext (Co se děje, kde, koho se to týká?)
* Příčiny současné situace (Proč? Uveďte důkazy nebo příklady.)
* Důsledky současné situace (Jaké má důsledky? Uveďte důkazy nebo příklady.)

Úvod by měl plnit několik základních úkolů:

* Upoutat pozornost čtenáře
* Představit téma
* Vysvětlit, proč je téma důležité
* Objasnit čtenáři, co má od textu čekat

Součástí úvodu také mohou být následující prvky:

* Osvětlení struktury celé zprávy
* Cíle projektu

**Tip**

Pro úvod i některé další celky uvnitř zprávy se může hodit následovat tzv. strukturu SPQA: Situation, Complication, Question, Answer.

*Situation*: o co tady je jde?  
–> např. “Ve státní správě pracují analytici.”

*Complication*: co na tom řešíme? Proč to řešíme?  
–> např. “Mnoho z nich se chce zlepšovat, ale neví, kde začít.”

*Question*: Co konkrétně je problém?  
–> např. “Jak bychom jim mohli pomoct jako výzkumníci zvenčí?”

*Answer*: Jaké máme řešení? Jak zodpovídáme otázku?  
–> např. “Přinášíme průvodce prací s poznatky, který jsme vyvinuli spolu s několika analytickými týmy.”

Pořadí jednotlivých prvků můžete měnit a každý prvek rozkošatět, přitom ale držte strukturu.

Podobná struktura, které se dá držet, je tzv. “What – So what – What now”, která v podstatě odpovídá logice “zjištění – závěr – doporučení”.

**Struktura ostatních části zprávy**

*Background / kontext*: u některých zpráv je vhodné zachytit kontext toho, o čem píšete – proč např. analyticky zachycujete daný problém, co se v dané oblasti děje, co už se o věci ví. Neměla by to ale být suše popisná část zachycující vše vzdáleně související ani přehled literatury pro dobrý pocit.

*Přístupný a jasný průvodce metodikou výzkumu*, včetně údajů o tom, jak zvolený design a metody ovlivňují závěry. Součástí by mělo být i vysvětlení zdrojových dat a jak s nimi autoři pracovali. Často je vhodné část zprávy nazvat “Metody a zdroje dat”.

U kratších zpráv či zpráv jednodušších výzkumů může být vhodné tuto část zařadit na konec a metody a zdroje dat shrnout pouze v jedné či svou větách v úvodu s odkazem na příslušnou metodologickou sekci.

U složitějších analýz je vhodné odděleně zachytit:

* celkový design výzkumu
* zdroje dat
* jednotlivé využité metody – u každé ale zachyťte jak metodu sběru dat, tak metodu analýzy

*Zjištění* strukturujte podle témat či položených otázek, nikoliv na základě toho, jak byla “objevena” během výzkumného procesu či z jakého zdroje či metody vzešla.

**Závěry a doporučení**

* Měly by odpovědět na otázku “so what?” – dát smysl a vyústění předchozím částem zprávy, ukázat, proč nás daná věc má trápit a co s ní.
* Může být vhodné odkázat na vývoj politiky v dané oblasti
* Měly by jasně vycházet z interpretace existujících dat
* Podrobné technické a metodologické informace by měly být uvedeny v přílohách

Doporučení

* seskupte podle témat
* pokud možno by měla být propojeny s konkrétními zjištěními
* omezte počtem
* formulujte nejlépe jako “aktér/instituce X by měl udělat Y”

**Jak psát manažerská shrnutí**

* Hlavním cílem je poskytnout informace k pochopení diskutovaného problému, přesvědčit, že je potřeba ho řešit, navrhnout doporučení a pomoci dospět k rozhodnutí ohledně dalších kroků.

Nezabíhejte do všech podrobností, místo toho poskytnout čtenáři dostatek informací, aby pochopil evaluovaný problém a dospěl k rozhodnutí.

* Vycházet z jasných dat a evidence. Každé zjištění by mělo čtenáře odkázat na na příslušnou část hlavní části zprávy. Například: “Více v oddílu N o znalostech zaměstnanců” .
* Zaměřit se na výsledky a jejich význam, ne na metody. Čtenáře zajímá, co jste zjistili a co doporučujete. Nepotřebují znát podrobnosti vaší metodiky.
* Poskytnout “big picture” o diskutovaném problému

## Jak texty editovat

Zaprvé, pokud možno s odstupem časovým i personálním. Pokud editujete svůj vlastní text, dejte si odstup aspoň den, ideálně víc. Nejlepší je nechat text přečíst i někoho, kdo ho nepsal nebo u projektu vůbec nebyl.

Zadruhé, odlište jednotlivé pohledy na text a jeho různé úrovně řešte odděleně, ideálně při oddělených “editorských průchodech” textem:

1. Struktura: je celková struktura textu vhodná a logická? Lze aplikovat i na úrovni sekcí a odstavců.
2. Věty: dávají jednotlivé věty smysl? Jsou pochopitelné a logické?
3. Formulace (“copy editing”): jak vyznívají konkrétní formulace? Jsou zvolena správná a vhodná slova? Jak text vyznivá svým tónem, slovníkem?
4. Proofreading: opravte překlepy a pravopisné a gramatické chyby.

Zatřetí, u analytických zpráv, kde cílem je předávat faktické poznatky, zvláště pak čísla, je potřeba do procesu zajištění kvality zařadit ještě fact check:

1. Říkáme stejné věci (tvrzení) na různých místech?
2. Máme na různých místech stejná čísla, resp. jsou čísla na různých místech zprávy vzájemně konzistentní?
3. Dokážeme jednotlivá čísla dostopovat ke zdroji nebo analytickému kroku?
4. Jsou konkrétní čísla a faktická tvrzení věcně správně?

U bodů (3) a (4) můžete kontrolu udělat náhodně nebo “stratifikovaně” – např. vybrat vzorek čísel, které společně můžou ukázat na problém při zpracování dat.

Zvláště na fact-checkingovou fázi se snažte zapojit někoho, kdo čísla nepočítal a zprávu nepsal.

## Jak psát věty a odstavce

Při psaní delších textů se kromě celkové struktury musíte zaobírat i strukturou menších celků: vět a odstavců.

**Věty** jsou základní strukturální jednotkou, ve které se váš čtenář musí dokázat vyznat. Při strukturování vět je dobré mít na paměti pojem *pracovní paměti* vašeho čtenáře (můžete si ho také představit jako tzv. mental bandwidth, okamžitou mentální kapacitu). Proto:

* pište jednoduché věty, dlouhé a složité rozdělte
* používejte slovesa raději než podstatná jména (“zkrátili jsme” raději než “provedli jsme redukci délky”)
* neschovávejte pointu věty na její konec
* snažte se nezačínat věty vymezujícími nebo specifikujícími frázemi - jděte rovnou k věci (“Z důvodu…”, “V kontextu”, “S výjimkou”)
* omezte abstraktní “metapojmy” (“koncept”, “rovina” atd.)

**Odstavce** by měly fungovat jako celky. Mělo by být jasné, proč je daná skupina věc v jednom odstavci (a ne v tom předchozím nebo následujícím). Každý odstavec by mít svou vlastní strukturu, ideálně s

* úvodní větou na začátku, která shrne tvrzení odstavce – tuto větu čtou čtenáři, kteří mají čas text jen proletět;
* tělem odstavce, který typicky dodává podklady, důvody nebo příklady pro úvodní větu;
* větou, která odstavec uzavírá nebo naznačuje přechod do nového.

Více viz @talbotHowWriteParagraphs2014.

Pokud píšete pro web, mohly by se vám hodit [pravidla tvorby textu na web](https://designsystem.gov.cz/pravidla/pravidla-pro-tvorbu-obsahu.html), která jsou součástí design systému gov.cz. Obecné průvodce psaní nabízí i Ministerstvo vnitra (Metodika Easy to Read, @ministerstvovnitracrMetodikaEasytoRead2019) a kancelář ombudsmana [@samankovaJakPsatSrozumitelne2022].

# Jak to provést

Dobrou praxí mohou být interní checklisty, které stanoví hlavní aspekty, jež by měly výstupy obsahovat. Ty můžete předat i externím tvůrcům zpráv, např. řešitelům výzkumných úkolů nebo dodavatelům analytických zakázek.

Pokud text vzniká ve spolupráci zadavatele a dodavatele – např. zadavatel je v pozici “připomínkujícího”, je vhodné, aby si tyto dvě strany vyjasnily, jakou vrstvu kontroly (viz [Jak texty editovat](#jak-texty-editovat) výše) chcete dělat v jaké fázi projektu.

U mnoha reportů se vyplatí využít nebo zaplatit někoho, kdo v procesu nebyl zapojený, a nechat ho/ji zprávu přečíst očima adresáta nebo přinejmenším vlastníma očima nezúčastněného čtenáře.

Osvědčilo se i sdílení příkladů dobrých a špatných analytických výstupů, které mohou být sdíleny uvnitř oddělení i s dalšími partnery. Tyto příklady konkretizují obecnější principy a jsou tak nápomocné ve sladění očekávání ohledně zpráv.

# Další zdroje

Velmi užitečným úvodem do psaní přívětivé ke čtenářům je @pinkerSenseStyleThinking2015. Kniha je sice o psaní v angličtině, principy psaní s ohledem na fungování lidského mozku jsou využitelné obecně.

Zvláště pro tvorbu obsahu na webu je vhodná knížka *Content Design* [@richardsContentDesign2017].

Užitečné jsou publikace Chrise Lysyho, mnohé dostupné na webu [@lysyReportingRevolution2022; @lysyHumanCenteredReport2020].

O psaní o číslech dobře pojednává Jane E. Miller v *The Chicago Guide to Writing About Numbers* [@millerChicagoGuideWriting2015].

V češtině stojí za to *Pište čtivě a srozumitelně* [@behunPisteCtiveSrozumitelne2023].

Další tipy:

* [Writing for utilisation](https://www.betterevaluation.org/blog/writing-for-utilisation)
* [Guide for Research Publications](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1179765/Research_reports_guidance_August2023.pdf) britské státní správy.

## Odkazovaná literatura