

БАРБАРА МИНТО

ПРИНЦИП ПИРАМИДЫ

Минто®

**ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА МЫШЛЕНИЯ, ДЕЛОВОГО ПИСЬМА
И УСТНЫХ ВЫСТАУПЛЕНИЙ**

Перевод с английского
Ирины и Юлии Юрчик

5-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

УДК 005.92
ББК 65.050.2
M62

Издано с разрешения агентства Александра Корженевского

Минто, Б.

M62 Принцип пирамиды Минто® : Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений / Барбара Минто; пер. с англ. И. И. Юрчик, Ю. И. Юрчик. — 5-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.

ISBN 978-5-91657-780-8

Эта книга учит эффективно составлять письменные документы и устные выступления. Согласно теории автора, текст делового документа хорошо воспринимается только в том случае, если его идеи логически взаимосвязаны и выстроены по принципу пирамиды. Только такая структура делает сообщение максимально доступным для понимания, потому что мысли излагаются в порядке, оптимальном для восприятия. Эта теория прошла проверку временем: автор много лет преподает свой курс в крупнейших бизнес-школах, университетах и компаниях.

«Золотые правила» Барбары Минто необходимы всем, кому приходится иметь дело с составлением отчетов, служебных записок, докладов, выступлений, презентаций, а также всем, кто хочет научиться предельно ясно и правильно излагать свои мысли, вне зависимости от рода деятельности.

Предыдущее издание этой книги выходило под названием «Золотые правила Гарварда и McKinsey».

УДК 005.92
ББК 65.050.2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-780-8

© Barbara Minto, 2003

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2007

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	10
Часть I. ЛОГИКА В ПИСЬМЕ	13
Введение	15
Глава 1. Почему именно пирамида?	17
Выстраивание пирамиды идей	17
Магическое число семь	19
Необходимость установления логики во взаимосвязях	20
Расположение идей сверху вниз	21
Процесс мышления «снизу вверх»	23
Глава 2. Составляющие пирамиды	28
Вертикальная связь	29
Горизонтальная связь	32
Вводная часть	34
Глава 3. Построение пирамиды	37
Построение пирамиды сверху вниз	37
Построение пирамиды снизу вверх	42
Советы начинающим	48
Глава 4. Особенности написания введения	51
Повествовательная форма	51
Примеры часто используемых вводных частей	65
Примеры введений, часто используемых в консалтинге	73
Глава 5. Индукция и дедукция: отличия	76
Дедуктивный метод рассуждения	77
Индуктивный метод рассуждения	85
Часть II. ЛОГИКА В РАССУЖДЕНИЯХ	91
Введение	92
Глава 6. Установление логической последовательности	95
Хронологическая последовательность	98
Структурная последовательность	103
Сравнительная последовательность	111

8 ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 7. Обобщение сгруппированных идей	118
Избегайте пустых утверждений	119
Определение результата принятых мер	122
Поиск и обобщение схожих характеристик	139
Часть III. ЛОГИКА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ	149
Введение	150
Глава 8. Определение проблемы	153
Модель определения проблемы	154
Выделение основных элементов проблемы	160
Определение Вопроса	164
Написание вводной части	166
Пример из практики	171
Глава 9. Структурирование процесса анализа проблемы	174
Сбор информации как подготовительный этап анализа	174
Разработка моделей исследования	177
Применение моделей исследования	189
Построение логических древовидных схем	194
Анализ основных вопросов	196
Часть IV. ЛОГИКА В ПРЕЗЕНТАЦИЯХ	201
Введение	202
Глава 10. Отображение пирамиды идей в документе	204
Выделяйте структуру документа	205
Не забывайте о связующих звеньях	216
Глава 11. Отображение пирамиды идей на экране	225
Создание текстовых слайдов	227
Проектирование слайдов с рисунками	231
Составление эскиза презентации	235
Глава 12. Отображение пирамиды идей в сознании	239
Создание образа	241
Словесное описание образа	243
Приложение А. Поиск решения в бесструктурной ситуации	247
Приложение Б. Ключевые идеи книги	252
Об авторе	258

*Нет ничего более практического,
чем хорошая теория.*

Курт Левин

ПРЕДИСЛОВИЕ

В 1973 году я опубликовала шесть статей под названием «Принцип пирамиды», где рассказала о новом методе обнаружения логических ошибок в письменных документах, в частности в отчетах консультантов. Я объясняла, что текст легко воспринимается лишь в том случае, если он структурирован по принципу пирамиды.

Разнообразие взаимосвязей между высказываниями в такой пирамиде ограничено тремя логическими направлениями (вверх, вниз и в стороны), что позволяет сформулировать общие правила.

Принцип пирамиды был разработан мною во время работы в McKinsey & Company, сначала в Кливленде, а затем в Лондоне. В McKinsey быстро поняли, что мое призвание — не цифры, а тексты.

Изучая пособия по написанию отчетов, я обнаружила интересный факт: неимоверное количество книг рассказывало о том, как правильно составлять предложения и абзацы, но не было ни одной, которая бы учила строить рассуждения. Ни в одной книге не прозвучало «думайте логически» или «составьте логичный план». Тогда я спросила себя, что вообще отличает логичный план от нелогичного. И обнаружила, что это отличие заключается в «пирамидалной» структуре.

Эта структура может быть использована в любом документе. Возьмем для примера простое письмо. Вначале рассмотрим его в оригинальном, а затем — в отредактированном виде.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Мысли излагаются в том порядке, в котором они возникают в голове составителя письма

Звонил Джон Коллинз и сообщил, что не сможет прийти на собрание в 15:00. Хал Джонсон не возражает, если собрание перенесут на более позднее время или даже на завтра, но тогда не раньше 10:30. А секретарь Дона Клиффорда сообщил, что Клиффорд вернется из Франкфурта только завтра поздно вечером. Конференц-зал полностью зарезервирован на завтра, однако свободен в четверг. Похоже, что четверг, 11:00, подходит нам для проведения собрания больше всего. Устраивает ли это время вас?

ДК — не сегодня
ХД — завтра после 10:30
ДК — только после среды

Завтра конференц-зал занят
В четверг конференц-зал свободен

Устраивает ли вас четверг?

Изложение строится по принципу пирамиды

Возможно ли перенести сегодняшнее собрание на четверг на 11:00? Это время больше устраивает Коллинза и Джонсона, да и Клиффорд к тому времени уже вернется. Кроме того, будет свободен конференц-зал.



В 1967 году некоторые опытные сотрудники McKinsey указали на слабые места этой концепции и помогли исправить их. Сегодня разработанный мною принцип пирамиды* является стандартом McKinsey.

В 1973-м я ушла из McKinsey, чтобы представить мои идеи более широкому кругу людей. На сегодняшний день мой курс прослушали около 10 000 сотрудников консалтинговых фирм и компаний разных стран. В 1981 и 1987 годах вышли первые два издания этой книги. Также были созданы видеокурс (в 1981-м — первая версия, в 2003-м — вторая) и компьютерная программа (в 1985 году).

Я рада, что в результате моего многолетнего труда Minto Pyramid Principle® стал стандартом в сфере консалтинга, а основная концепция пирамиды стала использоваться во многих других курсах.

* Официальное название — Minto Pyramid Principle®. Прим. перев.

Многолетний опыт преподавания и недавняя работа над новой версией видеокурса позволили мне по-новому взглянуть на свою концепцию, усовершенствовать и дополнить ее.

Перед вами новая версия книги, в которой объединены все разработанные мной правила и приемы процесса рассуждений. Она содержит новые главы о способах выявления и анализа ошибок в построении текста, а также о визуальном отображении структуры пирамиды на странице или экране.

Книга состоит из четырех частей.

- В первую часть («Логика в письме») по сравнению с предыдущим изданием были внесены некоторые изменения. Здесь объясняется принцип пирамиды и показывается, как использовать его. При прочтении этой части вы освоите технику составления простых документов.
- Вторая часть («Логика в рассуждениях») рассказывает, как критично взглянуть на свои рассуждения и убедиться в верности обобщений.
- Третья часть («Логика в решении проблем») абсолютно новая. Она предназначена для тех, кому приходится составлять консалтинговые документы или анализировать сложные проблемы и представлять на их основе свои заключения. В ней описываются принципы анализа, позволяющие уже на этой стадии выстраивать ваши рассуждения в форме пирамиды.
- В четвертой части («Логика в презентациях») обсуждаются приемы, позволяющие использовать принципы пирамиды в устных выступлениях.

Вам придется много поработать, прежде чем вы научитесь применять принципы пирамиды. Тем не менее, если вы будете следовать указаниям, предложенным в этой книге, то вам удастся:

- а) довольно существенно сократить время, затрачиваемое на подготовку конечного документа;
- б) улучшить ясность текста;
- в) сократить его объем.

Результатом ваших усилий должен стать четкий и ясный текст документа, составленный за рекордно короткое время.

Часть I

ЛОГИКА В ПИСЬМЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ВВЕДЕНИЕ

Письменное составление документов — не самая приятная из обязанностей любого человека. Почти для всех это трудное задание, и каждый хотел бы улучшить свои навыки в этой области.

Почему же большинству так и не удается добиться совершенства?

Во-первых, под написанием более понятных текстов зачастую подразумевают употребление более простых и коротких предложений. Действительно, многие пишут длинными и громоздкими предложениями, изъясняясь слишком техническим или чересчур абстрактным языком. Но все это недостатки *стиля* написания. Изменить свой стиль очень сложно. Однако нельзя сказать, что невозможно. Это все равно что осваивать клавиатуру компьютера: залог успеха — регулярные упражнения. Но большинству специалистов просто не хватает на это времени, и в результате они продолжают выслушивать замечания о том, что им следует выражаться «более доступно».

Есть и вторая, более распространенная причина неясного изложения мыслей, которую легче устраниТЬ. Речь идет о *структуре* документа — порядке, в котором выстраиваются предложения. Если документ составлен непонятно, это скорее всего значит, что порядок изложения мыслей пишущим не позволяет читающему воспринимать их.

Наиболее легко воспринимается текст, в котором вначале представлены общие, более абстрактные суждения, а потом уже второсте-

пенные, которые поддерживают главные. Таким образом, идеальная структура документа складывается в форме пирамиды, где идеи* взаимосвязаны и *вертикально* (то есть утверждение любого уровня обобщает идеи одной группы, расположенные ниже), и *горизонтально* (то есть идеи одной группы представляют собой в совокупности один логический аргумент).

Читающий может легко воспринимать идеи, структурированные таким образом, начиная с вершины пирамиды и спускаясь постепенно вниз. Основные утверждения вызывают у него неосознанный вопрос, ответ на который приводится уровнем ниже. Этот «диалог» продолжается до тех пор, пока вы не сообщите читающему все, что хотели сказать.

Реакция в форме мысленных вопросов возникает у каждого из нас автоматически. Заметим, что никто не может знать заранее, какими именно будут наши рассуждения, пока мы не выразим их. К счастью, структура наших размышлений тоже пирамидальна. Поэтому, выстраивая текст соответствующим образом, можно без особых усилий понятно изложить свои идеи.

В первой части книги дается объяснение, почему читающий лучше всего воспринимает структуру пирамиды и как связаны между собой ее логические подструктуры. На основе этих знаний вы научитесь выделять те идеи, которые должны быть включены в документ, и выстраивать четкие взаимосвязи между ними. Также приводится подробный анализ логики вводной части и описание методов дедуктивной и индуктивной аргументации.

Прочитав первую главу, вы поймете основные принципы выстраивания пирамиды рассуждений. Последующие главы научат вас включать в пирамиду только правильные, связные и законченные суждения и развивать мысль в нужном направлении.

* Барбара Минто определяет идею как утверждение, которое дает читателю неизвестную ему информацию и вызывает у него подсознательный вопрос. Далее этот термин будет употребляться постоянно. *Прим. ред.*

Глава 1

ПОЧЕМУ ИМЕННО ПИРАМИДА?

Даже если ваш доклад небольшой (скажем, всего две страницы текста), это все равно не меньше сотни предложений. Читателю придется вникнуть в смысл каждой фразы, сгруппировать их, установить между ними связь и объединить их в единое целое. Однако ему будет намного проще, если он получит текст, который изначально составлен в виде пирамиды. В этом случае он начнет прочтение с ее вершины и постепенно спустится вниз к основанию. Это иллюстрация фундаментальных положений о том, как человек мыслит:

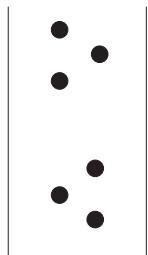
- Чтобы лучше понять информацию, читатель непроизвольно разбивает ее на соподчиненные блоки, группируя идеи по принципу пирамиды.
- Любую группу идей понять легче, если она изначально структурирована таким образом.
- Следовательно, любой документ должен быть составлен в виде пирамиды идей.

Теперь поясним, что следует понимать под пирамидой идей.

Выстраивание пирамиды идей

Давно известно, что все, что человек видит вокруг себя, он непроизвольно группирует по каким-либо признакам — будь то схожие характеристики или месторасположение.

Возьмем, к примеру, эти шесть точек:



Глядя на рисунок, вы ясно видите две группы точек, по три в каждой. Это обусловлено тем, что расстояния между одними точками меньше, чем между другими.

Умение выстраивать логические цепочки имеет большое значение. Для демонстрации этого ниже приведены несколько пар не связанных друг с другом слов*. Прочитайте их внимательно:

озеро — сахар
ботинок — тарелка
девушка — кенгуру
карандаш — бензин
дворец — велосипед
железная дорога — слон
книга — зубная паста

А теперь попробуйте связать между собой слова каждой группы, придумав к ним определенную ситуацию: например, сахар, растворившийся в озере, или ботинок, стоящий на тарелке. Затем закройте слова правого столбца и постараитесь вспомнить их, читая слова левого столбца. Большинство людей может проделать это без особых затруднений.

Такой же процесс структурирования данных происходит, когда вы слышите или читаете что-либо. Вы воспринимаете поток информации как одно целое и потому стремитесь установить логические связи. Эти связи всегда образуют своего рода пирамиду, потому что только так человек может:

- осознанно остановиться на магическом числе семь;
- установить логику.

* Пример взят из книги «Gestalt Psychology» by Wolfgang Kohler (Liveright Publishing: NY, 1970).