

# Барбара Минто

# Принцип пирамиды

# Минто®

Золотые правила мышления,  
делового письма  
и устных выступлений

ПРИНЦИП ГРАМОТНОГО  
СОСТАВЛЕНИЯ ЛЮБОГО  
ТЕКСТА — ВЫСТРАИВАНИЕ  
ЛОГИЧЕСКИ ВЗАИМОСВЯ-  
ЗАННЫХ ИДЕЙ В ФОРМЕ  
ПИРАМИДЫ

ТАКАЯ СТРУКТУРА  
ИЗЛАГАЕТ МЫСЛИ  
В ОПТИМАЛЬНОМ  
ДЛЯ ВОСПРИЯТИЯ  
ПОРЯДКЕ

ЭТО ДЕЛАЕТ  
СООБЩЕНИЕ МАКСИ-  
МАЛЬНО ДОСТУПНЫМ  
ДЛЯ ПОНИМАНИЯ

ВАШИ ПИСЬМЕННЫЕ  
ОТЧЕТЫ НЕ ВЫЗЫВА-  
ЮТ ВОПРОСОВ

ВАШИ УСТНЫЕ  
ВЫСТУПЛЕНИЯ  
ЗАКАНЧИВАЮТСЯ  
ЦИКЛОМ АПЛАУДИС-  
МЕНТОВ

ВАШИ СЛУЖЕБНЫЕ  
ЗАПИСКИ ТОТЧАС  
ПРИНИМАЮТСЯ  
К РАССМОТРЕНИЮ

ВАШИ ПРЕЗЕНТАЦИИ  
ДОСТОЙНЫ „ОСКАРА“  
ЗА ЛУЧШИЙ  
БИЗНЕС-ФИЛЬМ

**Барбара Минто**  
**Принцип пирамиды**  
**Минто®. Золотые правила**  
**мышления, делового письма**  
**и устных выступлений**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28288501](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28288501)*

*Барбара Минто. Принцип пирамиды Минто® : Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений: Манн, Иванов и*

*Фербер; Москва; 2021*

*ISBN 9785001692423*

### **Аннотация**

«Золотые правила Гарварда и McKinsey» учат составлять письменные документы и устные выступления. Согласно теории Барбары Минто, текст делового письма 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. «Золотые правила», созданные во время работы Минто в McKinsey, регулярно пересматриваются и

совершенствуются. Автор много лет преподает свой курс в крупнейших бизнес-школах, университетах и компаниях.

### **Для кого эта книга?**

Эта книга необходима всем, кому приходится иметь дело с составлением деловых писем, отчетов, служебных записок, докладов, выступлений, презентаций, а также всем, кто хочет научиться предельно ясно и правильно излагать свои мысли, вне зависимости от рода деятельности.

Обязательное чтение для:

- Консультанта по управлению
- Директора по маркетингу
- Директора по развитию
- Студента МВА

### **«Фишка» книги**

Система, изложенная в этой книге, является стандартом подготовки письменных документов в McKinsey & Company и ряде других консалтинговых компаний и инвестиционных банков. Книга признана «Лучшей книгой о личной эффективности 2007» по версии журнала «Генеральный директор».

### **Важно!**

В предыдущем издании (2007 г.) книга выходила под названием «Золотые правила Гарварда и McKinsey».

# Содержание

Предисловие	7
Часть I. Логика в письме	12
Введение	12
Глава 1. Почему именно пирамида?	15
* * *	15
Выстраивание пирамиды идей	16
Магическое число семь	18
Необходимость установления логики во взаимосвязях	20
Расположение идей сверху вниз	21
Процесс мышления «снизу вверх»	26
Глава 2. Составляющие пирамиды	33
* * *	33
Вертикальная связь	34
Горизонтальная связь	40
Вводная часть	42
Конец ознакомительного фрагмента.	44

**Барбара Минто**  
**Принцип пирамиды**  
**Минто®. Золотые**  
**правила мышления,**  
**делового письма и**  
**устных выступлений**

Издано с разрешения Barbara Minto, c/o Knight Features Ltd. и PROJEX INTERNATIONAL LLC c/o Alexander Korzhenevski Agency

*Все права защищены.*

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

© Barbara Minto, 2003

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2007

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

\* \* \*

*Нет ничего более практичного, 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 мной 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: невероятное количество книг рассказывало о том, как правильно составлять предложения и абзацы, но не было ни одной, которая учила бы 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 «пирамидальной» структуре.

Эта структура может быть использована в любом доку-

менте. Возьмем для примера простое письмо. Вначале рассмотрим его в оригинальном, а затем – в отредактированном виде.

### **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<sup>1</sup> является стандартом McKinsey.

В 1973-м я ушла из McKinsey, чтобы представить мои идеи более широкому кругу людей. На сегодня 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.

<sup>1</sup> 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 пира-

миды 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

## 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 выразиться «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 второстепенные, которые поддерживают главные. Таким образом, идеальная структура документа складывается в форме пирамиды, где идеи<sup>2</sup> 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 размыш-

---

<sup>2</sup> 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.*

лений 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, связанные и законченные суждения и развивать мысль в нужном направлении.

# 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 в 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:

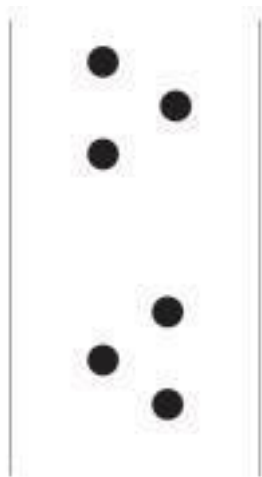
- Чтобы лучше понять информацию, читатель произвольно разбивает ее на соподчиненные блоки, группируя идеи по принципу пирамиды.
- Любую группу идей понять легче, если она изначально структурирована таким образом.
- Следовательно, любой документ должен быть составлен в виде пирамиды идей.

Теперь поясним, что следует понимать под пирамидой идей.

# Выстраивание пирамиды идей

Давно известно, что все, что человек видит вокруг себя, он произвольно 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 несколь-

ко пар не связанных друг с другом слов<sup>3</sup>. 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 постарайтесь вспомнить их, читая слова левого столбца. Большинство людей может проделать это без особых затруднений.

Такой же процесс структурирования данных происходит, когда вы слушаете 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.

---

<sup>3</sup> Пример взят из книги «Gestalt Psychology» by Wolfgang Kohler (Liveright Publishing: NY, 1970).

## Магическое число семь

Количество идей, которые вы можете запомнить за один раз, ограничено.

Допустим, вы решили выйти из дома, чтобы купить что-нибудь почитать. Вы говорите жене:

– Пойду куплю журнал. Тебе что-нибудь надо в магазине?

– Ужасно хочется винограда, – говорит она, пока вы идете к шкафу, чтобы взять пальто. – Да, и купи еще молока.

Вы достаете из шкафа пальто, а она идет на кухню.

– Подожди, я еще посмотрю, достаточно ли у нас картошки. Ой, и картошки тоже нет.

Вы надеваете пальто и направляетесь к двери.

– Купи еще морковки, – кричит она вслед, – и пару апельсинов!

Вы открываете дверь и слышите:

– И масла!

Вы спускаетесь по лестнице, и до вас доносится:

– Яблок!

Вы садитесь в машину.

– Сметаны!

– Это все?

– Да, спасибо, дорогой!

Теперь, не перечитывая текст заново, можете ли вы вспомнить, что вас попросили купить? Большинство мужчин воз-

вращается домой с журналом и виноградом.

Почему? Просто вы столкнулись с магическим числом семь. Джордж Миллер в своей статье<sup>4</sup> утверждает, что человек не может удержать в кратковременной памяти более семи предметов, плюс-минус два: некоторые могут запомнить девять, а другие – только пять (лично я отношусь к последней категории).

Когда человек сталкивается более чем с четырьмя или пятью предметами, то, чтобы удержать в памяти их все, он пытается разбить их на логические группы. В нашем случае вы, возможно, разделили бы продукты по отделам супермаркета, в которые вам пришлось бы зайти.

Чтобы убедиться в эффективности этого способа, прочитайте слова, приведенные ниже, и распределите их по тем категориям, которые вам приходят на ум. В итоге вы, вероятнее всего, обнаружите, что запомнили все слова.

виноград  
молоко  
картофель  
морковь  
апельсины  
масло  
яблоки  
сметана

---

<sup>4</sup> The Magical Number Seven, Plus or Minus Two // Miller, George A. *The Psychology of Communication: Seven Essays* (Basic Books: Pa., 1967).

Если вы попробуете мысленно представить себе придуманную вами классификацию, то увидите, что создали несколько пирамидальных структур.



## **Необходимость установления ЛОГИКИ ВО ВЗАИМОСВЯЗЯХ**

Безусловно, недостаточно просто разбить предметы на группы, не установив для себя их взаимосвязи. Смысл группировки состоял не просто в разделении восьми предметов на группы по несколько предметов в каждой, а в получении трех обобщающих категорий: молочные продукты, фрукты и овощи.

Это значит, что вместо того, чтобы запоминать все восемь предметов, вы запоминаете три категории, в которые они входят. Вы мыслите на один уровень абстракции выше,

но это не значит, что вы забываете о нижележащем уровне – наоборот, обобщающая категория подразумевает его. И так как в данном примере между предметами существует прямая связь, не такая сложная, как в примере с озером и сахаром, запомнить их намного проще.

Все без исключения умственные процессы (рассуждение, запоминание, принятие решений) основываются на приемах группировки и обобщения. Поэтому можно считать, что информация, хранящаяся в голове человека, представляет собой огромную сеть взаимосвязанных пирамид. И здесь мы подходим к главной проблеме коммуникации: как совместить свою систему понятий с системой понятий собеседника.

Чтобы донести свои мысли до другого человека, вы должны убедиться, что он группирует предметы таким же образом, как вы. В нашем примере с покупками жене следовало бы, конечно, представить мужу вначале обобщающую категорию, а затем относящиеся к ней продукты – то есть расположить идеи *сверху вниз*.

## **Расположение идей сверху вниз**

Последовательность изложения крайне важна для написания понятного текста. Лучше всего, если обобщающая идея дана в самом начале, а затем идет ее аргументация или детализация.

Следует помнить, что слушатель (или читатель) может воспринимать предложения лишь в том порядке, в котором они ему приводятся. Как уже было сказано, он предполагает, что идеи, представленные вместе, логически взаимосвязаны. Если вы заранее не объясните, в чем заключается их взаимосвязь, а просто выскажете их все разом, он попытается сделать обобщения самостоятельно, и не факт, что они совпадут с вашими.

Позвольте мне продемонстрировать, насколько запутанной может быть любая другая последовательность, кроме последовательности «сверху вниз». Предположим, мы встретились с вами в пабе, чтобы выпить пива. Не имея определенной темы для обсуждения, я говорю:

– Когда на прошлой неделе я была в Цюрихе – вы ведь знаете, насколько это консервативный город, – мы как-то собрались пообедать в ресторане, в котором столики стояли на улице. Представьте себе, за пятнадцать минут я насчитала среди прохожих пятнадцать мужчин, у которых были либо борода, либо усы.

Итак, я вам преподнесла некоторую информацию. Вы, даже не осознавая того, автоматически начинаете выдвигать предположения, почему я вам это рассказываю. Другими словами, вы воспринимаете начало моей речи как часть некоей группы идей, которые еще не высказаны, и готовитесь к получению оставшейся информации, перестав анализиро-

вать имеющуюся. Вы ждете того, что могло бы объединить все сказанное.

В голову вам между тем приходят такие мысли: «Должно быть, она рассказывает о том, как Цюрих постепенно становится менее консервативным», или «Она, наверное, собирается сравнить Цюрих с другими городами», или даже «Ей, видимо, очень нравятся бороды и усы». Не замечая вашего замешательства, я продолжаю:

– Вы ведь знаете, что в наших нью-йоркских офисах вы едва ли найдете хотя бы одного мужчину без коротких бак или усов.

Что вы скажете теперь? Вам кажется, что я сравниваю не все города, а лишь те, где есть наши представительства. И похоже, что я говорю не только об усах и бородах, но вообще о всякого рода небритости. Вы думаете: «Возможно, ей не нравится новый стиль. А может, она собирается сравнить стили сотрудников разных офисов? Или ее удивляет небритость мужчин-консультантов?» Вы бормочете что-то неопределенное в ответ и воодушевляетесь, когда я продолжаю:

– Да, кстати, в Лондоне небритость считается нормальным явлением вот уже на протяжении доброго десятка лет.

«Ага, – думаете вы, – наконец-то я понимаю, о чем это она. Она хочет сказать, что Лондон является законодателем стиля». Именно это вы и говорите мне, чтобы поддержать

беседу. Очень логично, но неверно. Это абсолютно не то, что я имела в виду. На самом деле я хотела сказать:

– Знаете, я нахожу ужасным то, насколько распространенной стала небритость в деловых кругах:

В Цюрихе...

В Нью-Йорке...

И конечно, в Лондоне...

Теперь вы понимаете, насколько проще понять группу высказываний, когда вам сразу указывают рамки, в которых необходимо оценивать взаимосвязь между ними. В противном случае читатель воспринимает информацию в той последовательности, в какой она поступает. Поэтому следует заранее сообщить ему, что это за текст. Только тогда можно быть уверенным, что он знает, на что необходимо обратить внимание. Иначе он, скорее всего, увидит либо совсем другие взаимосвязи, либо, что еще хуже, не увидит их вовсе, а значит, вы оба зря потратите время.

Примером неудачного построения текста может быть приведенная ниже вводная часть к статье о равноправии в оплате труда женщин и мужчин:

Равная оплата труда женщин и мужчин может привести в будущем к более негативным последствиям, чем раньше. То есть разница в средней оплате труда женщин и мужчин может еще больше увеличиться, а не сократиться.

Равная оплата труда означает равную плату за одинаковую работу или же равную плату за работу, имеющую одинаковую ценность (для работодателя).

Так или иначе, в результате работодатель будет вынужден либо действовать в собственных интересах, либо ущемлять интересы работников мужского пола.

В данном примере представлены пять идей, взаимосвязь между которыми непонятна даже несмотря на то, что автор начинает свой текст с вводного предложения. Попытавшись найти взаимосвязь и убедившись, что она отсутствует, вы (наверняка в раздражении) прекратили эти попытки: слишком много пришлось бы думать.

Умственные способности читателя, каков бы ни был уровень его интеллекта, все же ограничены. Частично они используются для распознавания и понимания слов, частично – для поиска взаимосвязей, оставшаяся же «часть» осмысливает значение идей.

Вы можете сэкономить время читателя, излагая мысли таким образом, чтобы на их восприятие приходилось затрачивать меньше усилий. Со стороны составителя текста невежливо располагать предложения в такой последовательности, чтобы их приходилось перечитывать по несколько раз в поисках логики. Большинство читателей просто отказывается это делать.

Итак, мы выяснили, что читатель непроизвольно запоми-

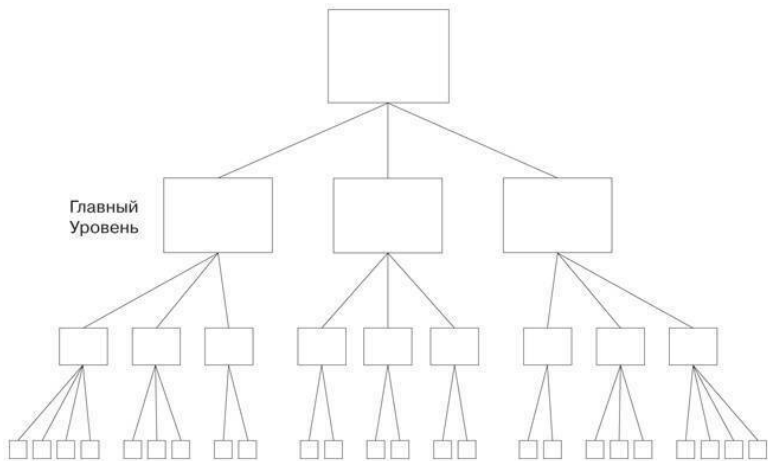
нает текст сверху вниз. Более того, идеи, которые представлены по этой схеме, он понимает лучше. Таким образом, наиболее понятным текстом можно считать тот, который последовательно представляет информацию сверху вниз в форме пирамиды.

## **Процесс мышления «снизу вверх»**

Если бы вам потребовалось сгруппировать и резюмировать какую-либо информацию, а затем представить ее в виде модели «сверху вниз», то, скорее всего, структура вашего документа походила бы на изображенную на *рис. 1*. Прямоугольники здесь символизируют отдельные идеи, а процесс рассуждения начинается с самого нижнего уровня: вы формулируете предложения, которые затем логически объединяете в абзацы, группируете абзацы в разделы, а разделы – в единый документ служебной записки, объединенной одной мыслью, располагающейся в самом начале.

*Рис. 1.*

**Идеи в документах следует всегда выстраивать в виде пирамиды с главной идеей на вершине**



Если вы задумаетесь над тем, что происходит у вас в голове, когда вы пишете какой-нибудь текст, то поймете, что развиваете свои основные идеи, выстраивая мысли «снизу вверх». На самом нижнем уровне пирамиды вы группируете в абзацы свои предложения, каждое из которых несет определенную идею.

Предположим, вы свели в один абзац шесть предложений. Причина, по которой вы объединяете именно эти шесть предложений, а не какие-нибудь другие, вероятнее всего, заключается в том, что вы видите между ними логическую связь. Это значит, что все предложения выражают единую идею абзаца, которая, в свою очередь, успешно их резюмирует. Например, вы никогда не объедините пять идей по фи-

нансам и одну по теннису, так как их сложно обобщить одним предложением.

Обобщающее предложение абзаца поднимает вас на один уровень абстракции выше и позволяет рассматривать этот абзац уже как высказывание одной идеи, а не шести. Теперь вы группируете в единый раздел, скажем, три абзаца, каждый из которых высказывает одну мысль, – и поднимаетесь еще на один уровень абстракции.

Причина, по которой вы формируете раздел именно из этих трех абзацев, заключается в том, что вы видите между ними логическую связь: все они помогают выразить единую мысль раздела.

Аналогичные рассуждения позволяют объединить и разделы, а в итоге – составить весь документ. Таким образом, вы имеете, к примеру, три объединенных раздела (каждый из которых построен из группы абзацев, а те – из предложений), и все они выражают единую мысль служебной записки, которая, в свою очередь, обобщает их.

Так вы можете группировать и обобщать до тех пор, пока не исчерпаете все возможные взаимосвязи. Но в любом случае документ должен быть направлен на демонстрацию одной-единственной мысли – той, которая представлена на самом высоком уровне. И это должна быть главная мысль, а все идеи, сгруппированные ниже, будут служить для ее более подробного объяснения или подтверждения – при условии, что текст верно структурирован.

Чтобы удостовериться в правильности выстроенной структуры и ее соответствии принципу пирамиды, проверьте, подчиняется ли она следующим трем «золотым правилам»:

*1. Идеи любого уровня пирамиды должны обобщать идеи, сгруппированные ниже.*

*2. Идеи каждой отдельной группы должны быть однотипными, то есть иметь нечто общее.*

*3. Идеи каждой группы должны быть расположены в логической последовательности.*

Поясню, почему эти правила должны выполняться всегда:

*1. Идеи любого уровня пирамиды должны обобщать идеи, сгруппированные ниже.* Главное в процессе мышления – это обобщение. Оно позволяет выделить основную идею единицы текста. Как было показано выше, основная мысль абзаца обобщает его предложения, основная мысль раздела – главные мысли абзацев и так далее.

Но формулирование главной идеи нескольких предложений или абзацев возможно лишь в том случае, если эти предложения и абзацы составлены правильно. Здесь вступают в действие правила 2 и 3.

*2. Идеи каждой отдельной группы должны быть однотипными, то есть иметь нечто общее.* Если вам необходимо сгруппировать идеи, то есть подняться на следующий уровень абстракции, то эти идеи должны быть логически

взаимосвязаны. Например, яблоки и груши вы можете отнести к категории более высокого уровня «фрукты», точно так же можно логически объединить столы и стулья в «мебель». Но что если вам захочется обобщить яблоки и стулья? Тогда придется подняться на более высокий уровень и объединить эти слова в категорию «вещи» (или «неодушевленные предметы»), слишком обширную, чтобы отобразить логику группировки.

При написании документа вы стремитесь изложить главную идею, которая логически вытекает из групп других. Следовательно, все идеи каждой отдельной группы должны подпадать под одну и ту же логическую категорию. Таким образом, если в группе первая идея представляет собой причину какого-либо явления, то и остальные в этой группе должны отображать причины того же явления. Если первая идея описывает этап какого-либо процесса, то и все остальные идеи группы должны описывать этапы того же процесса. Если в первой идее сформулирована проблема компании, то и в других также должны быть представлены проблемы, и так далее.

Наиболее быстрый способ проверить правильность группировки идей – назвать их одним существительным во множественном числе. То есть определить, что это либо рекомендации, либо причины, либо проблемы, либо изменения, которые необходимо внести. Ограничений по типам группировки не существует, важна только четкая дифференциация.

Как удостовериться в том, что группируемые идеи однотипны, более подробно объясняется в [главе 6](#) и [главе 7](#) этой книги.

3. *Идеи каждой группы должны быть расположены в логической последовательности.* Всего существует четыре вида логических цепочек, в которые можно выстроить идеи одной группы:

- дедуктивный (главная идея, второстепенная идея и заключение);
- хронологический (первый, второй, третий);
- структурный (Бостон, Нью-Йорк, Вашингтон);
- сравнительный (первый по значимости, второй по значимости и т. д.).

Выбранная вами последовательность отображает аналитический процесс, который вы использовали при группировке. При дедуктивном рассуждении порядок определен последовательностью аргументов; при описании причинно-следственных связей он будет хронологическим; при описании какой-либо структуры – привязан к последовательности описания; а разбиение на категории потребует перечисления в порядке значимости. Так как эти четыре вида действий – *дедуктивное мышление, построение причинно-следственных связей, деление общей структуры на составляющие и разбиение на категории* – это единственные аналитические действия, которые может выполнять человеческий ум, то лишь в таких последовательностях он и может выстра-

ивать идеи.

Таким образом, основной принцип ясного написания документов заключается в следующем: прежде чем приступить к письменному изложению мыслей, постройте их в форме пирамиды и проверьте на соответствие указанным правилам. Если хотя бы одно из этих правил не выполняется, значит, ваши рассуждения либо ошибочны, либо недостаточно развиты, либо идут не в той последовательности, которая позволяет читателю сразу уловить основную мысль. Обдумывайте свои идеи до тех пор, пока они не будут подчиняться всем трем правилам. Это избавит вас от необходимости переписывать документ в дальнейшем.

## Глава 2. Составляющие пирамиды

\* \* \*

Как было показано в первой главе, для грамотного составления документа требуется выполнение ряда строгих правил. Эти правила заключаются в построении между идеями взаимосвязей, которые формируют пирамидальную структуру (взгляните снова на *рис. 1*), которая позволяет читающему следить за ходом ваших мыслей, начиная с верхушки пирамиды и спускаясь постепенно к ее основанию.

Если вы четко представляете, что вы хотите сказать, то вам будет несложно следовать этим правилам. Однако большинство людей, принимаясь за написание текста, имеют лишь смутное представление о своих идеях (если вообще имеют). Но это и понятно. Никто не знает точно, что он думает, пока не сформулирует свои мысли – либо высказав их вслух, либо изложив на бумаге. Кроме того, первая формулировка идеи, скорее всего, будет не такой точной, какой она окажется в итоге.

Поэтому не стоит надеяться, что можно сесть и моментально выстроить пирамиду идей. Вначале необходимо их обнаружить. Именно для этого и нужна пирамида: она требует определенного набора составляющих, что ускоряет про-

цесс обнаружения недостающих звеньев в рассуждении. К таким составляющим относятся:

- вертикальная связь между пунктами и подпунктами;
- горизонтальная связь внутри группы подпунктов;
- вводная часть в повествовательной форме.

Вначале я постараюсь подробно объяснить суть связей, а затем в [главе 3](#) расскажу, как правильно их использовать для обнаружения, отбора и выстраивания идей таким образом, чтобы они были понятны – прежде всего вам как составителю текста, а затем и читателю.

## **Вертикальная связь**

Иногда требуются годы, чтобы додуматься до самых очевидных вещей. Возьмем процесс чтения. В обычной прозе предложения следуют друг за другом, более или менее последовательно. Но при этом они могут относиться к разным уровням абстракции. Любая идея, расположенная после основного утверждения, всегда имеет и вертикальную, и горизонтальную связь с другими идеями документа.

Вертикальная связь позволяет установить «диалог» в форме вопросов и ответов. Это помогает привлечь внимание читателя. Почему? Потому что, прочитав вопрос, он непременно захочет получить ответ.

Утверждение, несущее новую информацию, автоматически вызывает у читателя вопрос «Почему?» (или «Каким

образом?», или «Для чего вы это говорите?»). Составитель документа обязан предусмотреть этот вопрос и ответить на него уровнем ниже. В своем ответе он снова сообщает читателю неизвестные ему факты, вызывая тем самым новые вопросы, ответы на которые опять-таки должны быть приведены уровнем ниже. И так до тех пор, пока автор не дойдет до утверждения, к которому, на его взгляд, больше не возникнет вопросов. Читатель, конечно, не обязан соглашаться с приведенной аргументацией; главное то, что он четко прослеживает мысль автора. Если автор уверен, что достиг этой цели, то может переходить обратно к Главному Уровню, чтобы продолжить свои объяснения по основному Вопросу, расположенному в самом верхнем прямоугольнике.

Таким образом, способ, позволяющий постоянно удерживать внимание читателя, заключается в том, чтобы раньше времени не поднимать в его голове те вопросы, на которые вы не готовы ответить, и не отвечать на те, которые вы еще не затрагивали. Например, если в документе раздел под заголовком «Наши предположения» представлен до описания основной проблемы, получится, что автор отвечает на вопросы, которые у читателя, возможно, и не возникли. В результате эту информацию придется дублировать в соответствующем пункте диалога.

Пирамидальная структура сама заставит вас давать новую информацию только тогда, когда она будет востребована читателем. Рассмотрим несколько примеров. Первый пример

представлен на *рис. 2*. Это выдержка из юмористической статьи Г. К. Честертона, демонстрирующая, как диалог в форме вопросов-ответов удерживает внимание читателя, при этом не принуждая его задумываться над последовательностью изложения.

*Рис. 2*

**Пирамидальная структура устанавливает диалог в форме вопросов-ответов**



го ухода и о них нужно заботиться как о самых любимых животных. Читатель спрашивает: «Почему?» На этот вопрос автор дает два объяснения: «Во-первых, они очень красивы, а во-вторых, можно разводить свиной разных пород».

*Читатель:* «С каких это пор свиной стали считаться красивыми?»

*Честертон:* «Они красивы, потому что необыкновенно толстые и выглядят по-английски».

*Читатель:* «Что красивого в больших формах?»

*Честертон:* «Их приятными очертаниями можно залюбоваться. А в своих хозяевах свиной развивают скромность».

Хотя в этом месте вы и не согласны с доводами автора, но по крайней мере понимаете, о чем идет речь, и у вас не возникает больше никаких вопросов. Следовательно, автор может переходить ко второму ответвлению своего утверждения: свиной красивы, так как они выглядят по-английски.

*Читатель:* «Почему то, что выглядит по-английски, считается красивым?»

*Честертон:* «Свиной связаны с землей. Эта связь символизирует, что сила может быть совместима с добротой. Такое поведение является настолько типично английским и настолько красивым, что заслуживает того, чтобы стать национальным символом».

Опять же, у вас могут быть определенные доводы против этого утверждения, но вам ясно, почему у автора такая точка

зрения. Его рассуждения понятны, так как все идеи группы дают ответ на заданный выше вопрос.

Последнее утверждение автора о различных породах свиней представлено в такой же форме, поэтому оно тоже понятно читателю.

Использование такого приема вы найдете и в более серьезных деловых документах (*рис. 3*). На рисунке изображена структура служебной записки, состоящей из 20 страниц, в которой речь идет о приобретении интернет-кафе по договору франшизы. В пользу этой сделки приводятся три аргумента, указанные на рисунке. Под ними расположены ответы на вопросы, которые появляются у читателя относительно каждого из трех аргументов. Объяснения изложены настолько понятно, что читателю лишь остается определить, насколько он согласен с мнением автора, и задать возникающие у него вопросы.

*Рис. 3*

**Все документы должны представлять собой диалог в форме вопросов-ответов**



Подведем итог вышесказанному. Важное значение пирамидальной структуры заключается в том, что она помогает визуально представить вертикальную связь между излагаемыми мыслями: любое утверждение должно вызывать у читателя вопрос, ответ на который должен следовать уровнем ниже.

## Горизонтальная связь

Размышляя над содержанием текста, который последует уровнем ниже, необходимо помнить, что все идеи этого уровня должны не просто отвечать на вопрос, вытекающий из вышестоящего утверждения, но и быть логичными, то есть излагаться в форме либо индуктивной, либо дедуктивной аргументации. Это единственно возможные способы

установления логических взаимосвязей между идеями одной группы.

*Метод дедукции* помогает сгруппировать идеи последовательно. Это значит, что первая идея описывает общую ситуацию, вторая уточняет субъект<sup>5</sup> или предикат<sup>6</sup> первой, а третья – делает вывод, логически следующий из первых двух. Например:

- Все люди смертны.
- Сократ – человек.
- Следовательно, Сократ смертен.

Чтобы подняться на один уровень абстракции и обобщить идеи, сгруппированные дедуктивным методом, следует отталкиваться от последней из них. В результате получаем: «Так как Сократ – человек, он смертен».

*Метод индукции* помогает сгруппировать идеи, которые, наоборот, не следуют друг из друга, а представлены каждая сама по себе и могут быть объединены одним существительным множественного числа (причины чего-либо, доводы против чего-либо, меры, проблемы и так далее). Например:

- Французские танки стоят у польской границы.
- Немецкие танки стоят у польской границы.
- Русские танки стоят у польской границы.

---

<sup>5</sup> Логический субъект – предмет мысли, о котором выносится суждение.

<sup>6</sup> Логический предикат – то, что говорится о субъекте.

Чтобы подняться здесь на один уровень абстракции, вы должны определить, что является общим во всех трех утверждениях. В данном случае это, видимо, враждебные намерения. Следовательно, ваш вывод может быть сформулирован следующим образом: «В Польшу вскоре войдут танки».

Итак, если в письме вы используете дедуктивный метод, то, как вы уже поняли, вторая идея должна уточнять субъект или предикат первой, а третья – начинаться словом «следовательно», представляя собой вывод из первых двух. Если же это метод индукции, идеи в рамках одной группы должны иметь что-то общее и заменяться родовым понятием, выраженным существительным во множественном числе.

Зная эти основные положения, вы, имея лишь одну идею, можете начинать строить свою пирамиду с любого места, постепенно добавляя остальные идеи там, где это необходимо, – вверху, внизу, слева или справа. Но это не все. Очень важно правильно сформулировать Главный Вопрос, на который будет дан ответ в вашем документе. Этот вопрос всегда указывается во вводной части документа.

## **Вводная часть**

Как было показано выше, текст, построенный по принципу пирамиды, позволяет вести с читателем своего рода диалог. Но не стоит рассчитывать, что его заинтересует сам диалог. Главный объект интереса читателя – утверждение, с ко-

торого начинается ваш документ. Ранее я уже отмечала, что в основном пишут с целью информирования. Документ будет интересен только в том случае, если в нем содержится ответ на давно интересующий читателя вопрос (либо на тот, который у него возникнет по ходу чтения). Именно вводная часть и определяет этот вопрос.

Являясь рассказом о неких событиях, она должна быть выстроена по принципам повествования. То есть сначала читатель должен узнать о времени и месте, в котором существует или существовала определенная *Ситуация*. Затем должно что-то произойти (определим это как *Развитие Ситуации*), что, в свою очередь, вызовет у читателя *Вопрос*, на который дается *Ответ* в документе.

Эта классическая схема повествования – Ситуация, Развитие Ситуации, Вопрос, Ответ – позволяет убедиться, что вы и ваш читатель находитесь в одинаковых исходных условиях, прежде чем вы поведете его сквозь лабиринт своих рассуждений. Кроме того, эта схема позволяет вам четко определить утверждение, которое должно находиться на самом высшем уровне вашего документа, и оценить, сможете ли вы донести до читателя именно то, что хотели.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.