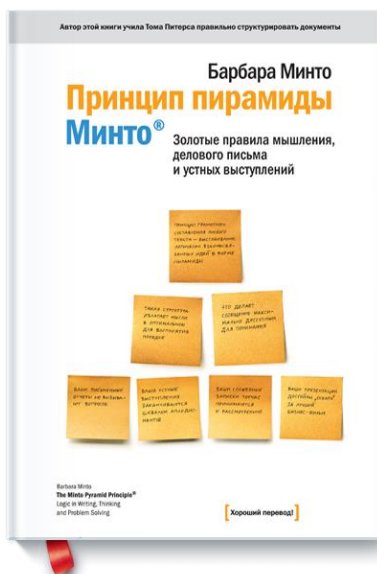


# Барбара Минто «Золотые правила Гарварда и McKinsey. Правила магической пирамиды для делового письма»

## Аннотация

Эта книга учит 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 Европы и США. «Золотые правила Гарварда и McKinsey» 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.



Барбара Минто «Золотые правила Гарварда и McKinsey. Правила магической пирамиды для делового письма»

**Издательство:** "Манн, Иванов и Фербер", — 2007

Скачать краткий конспект в формате [Word](#) или [pdf](#).

Купить цифровую книгу в [books.ru](#), бумажную книгу в [FLIP](#), [Ozon](#) или [Лабиринте](#).

## Введение

Книга повествует о том, как использовать принцип магической пирамиды, чтобы писать ясные и понятные деловые документы:

1. Определить цель, главную мысль, которую вы хотите донести до читателя
2. Изложить эту мысль в словах или письменно

**Принцип магической пирамиды** — принцип написания текста, исходя из требований логики и объективно ограниченных возможностей читателя в восприятии больших объемов информации.

Книга расскажет как:

1. пользоваться правилами магической пирамиды в процессе обдумывания документа
2. использовать полученные знания, чтобы критически анализировать структуру документа, как устранить логические ошибки и сделать процесс осмысления более творческим и продуктивным

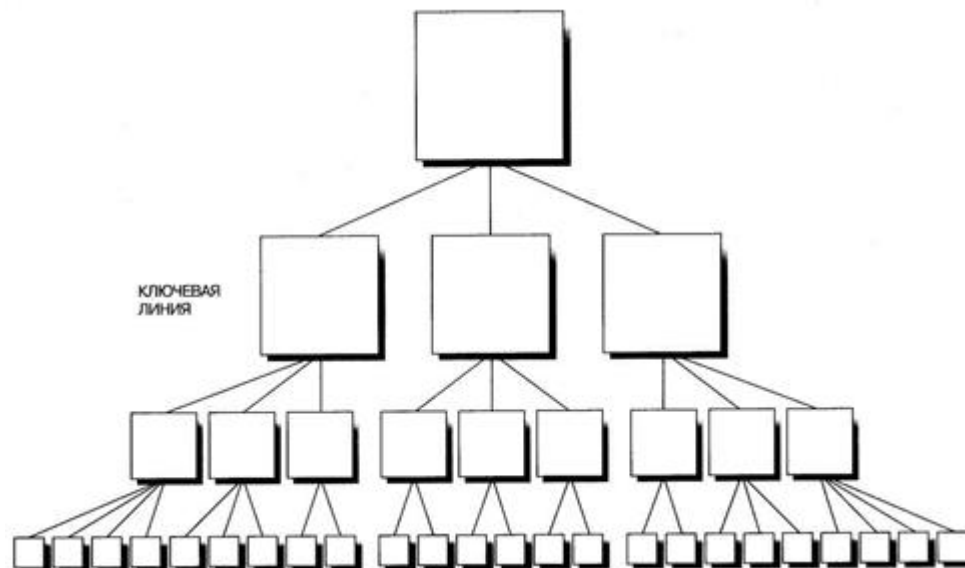
Посмотрим на текст ниже:

**«Джон Коллинз звонил, чтобы передать, что он не сможет присутствовать на встрече в 3.00. Хэл Джонсон сообщил, что не рассчитывает быть раньше, а то и вовсе завтра, но не раньше 10.30. А секретарь Дона Клиффорда передала, что Клиффорд вернется из Франкфурта не раньше чем завтра, а то и позже. Конференц-зал завтра занят, но свободен в четверг. Так что четверг 11.00 был бы самым подходящим временем для встречи. Устраивает ли это вас?».**

Автор этой записки сделал именно то, что делает большинство людей, когда пишет. Он воспользовался процессом письма как средством, которое помогло ему наконец-то сформулировать свои соображения. Действительно, письменное изложение как способ организовать процесс обдумывания - вполне подходящий инструмент. Но в результате вы перекладываете часть груза на плечи читателя, заставляете его пробираться сквозь несколько незначущих высказываний, прежде чем он придет вместе с вами к итоговому заключению. Насколько легче стало бы запутавшемуся адресату, если бы он мог прочитать:

**«Не могли бы мы перенести сегодняшнюю встречу на четверг, на 11.00? Это время полностью устраивает Коллинза и Джонсона, а также позволит присутствовать на встрече Клиффорду».**

**Идеи в презентации или документе должны выстраиваться в форме пирамиды. Главная мысль находится на вершине пирамиды.**



**От идеи к структуре. Порядок осмысления от частного к главному**

На самом низком уровне пирамиды вы группируете высказывания, каждое из которых содержит какую-то частную идею, в параграфы. Предположим, вы объединяете в одном параграфе шесть высказываний. Причина, по которой объединены эти шесть, а не другие, будет только одна, а именно: вы отчетливо понимаете логическую взаимосвязь между ними. И эта логическая взаимосвязь будет присутствовать всегда, так как без нее не выразить общую идею параграфа, эффективно суммирующую идеи отдельных высказываний. Не стоит, например, объединять пять высказываний о финансах и одно - о теннисе, потому что будет трудно показать значимость и уместность каждого суждения. Вам будет трудно сформулировать одно суммирующее, подытоживающее смысл параграфа высказывание.

Формулируя общий смысл параграфа, вы поднимаетесь вверх на один уровень абстракции. Теперь вы можете воспринимать параграф как обобщенное высказывание, содержащее одну мысль, а не шесть. Это позволяет вам объединить в группы, скажем, три параграфа. Ведь каждый из них содержит одну-единственную мысль, пусть и на более высоком уровне абстракции, чем составляющие его отдельные высказывания. Основная причина, по которой вы объединяете в раздел эти, а не другие параграфы, заключается в следующем: вы видите логическую взаимосвязь именно

этих параграфов. И без нее вы не сможете выразить единую общую идею раздела, эффективно суммирующую идеи отдельных параграфов.

**Объединять идеи в группы нужно, руководствуясь следующими правилами :**

1. На каждом уровне пирамиды идеи всегда должны резюмировать идеи, объединенные уровнем ниже
2. Идеи в каждой группе всегда должны быть одного вида

Так, если первая идея - это причина какого-то действия, то вторая идея в этом параграфе или разделе также должна быть причиной для того же самого действия. Если первая идея - это этап какого-то процесса, остальные идеи, принадлежащие этой группе, должны быть этапами того же самого процесса. Если первая идея - это проблема в компании, другие тоже должны быть связаны с проблемами компании и так далее.

Идеи в каждой группе всегда должны быть логически упорядочены:

1. дедуктивный (большая посылка, малая посылка, вывод),
2. хронологический (первое, второе, третье),
3. структурный (Алматы, Астана, Атырау),
4. классификационно-сравнительный (первый по значимости предмет, второй по значимости предмет и т. д.).

Вернейший способ убедиться, верно ли вы объединили идеи в группу, - попробовать обобщить их. Для этого воспользуйтесь как ярлыком существительным во множественном числе или собирательным существительным. Вы обнаружите, что идеи, которые можно объединить, можно и назвать общими словами: рекомендации, причины, проблемы, изменения. Не существует каких-либо иных ограничений на объединение различных идей в группы. Помните только одно: это всегда и обязательно множество идей одного и того же вида и их можно обобщить одним существительным во множественном числе.

Как убедиться в том, что вы верно объединяете идеи в группы, будет объяснено во второй части книги, главах седьмой, восьмой и девятой. Другими словами, всегда должно существовать объяснение тому, почему вторая идея идет именно второй и не может быть ни первой, ни третьей. Порядок, который вы выбираете, отражает аналитические процессы, использованные вами при объединении идей в группы. Если вы руководствовались дедуктивными основаниями, идеи идут в порядке логических аргументов. Если использовали причинно-следственную связь, то в хронологическом порядке. Если высказывались о существующей структуре, то порядок диктуется именно ею. Если классифицировали, то - порядком значимости. Поскольку эти четыре вида — дедуктивные умозаключения, выявление причинно-следственных связей, разделение целого на части и классификация - охватывают все возможные виды аналитической деятельности, на которую способен разум, то и способов упорядочения любых идей существует только четыре.

Принципиально важно понимать, что еще до того, как вы начнете писать, необходимо выстроить свои идеи в форме пирамиды. Проверить, соответствует ли ваша пирамида правилам. Если вдруг какое-то из этих правил нарушено, значит, вы не точны в своих размышлениях или не развили и не обосновали свои идеи до конца. А возможно, что связали их, таким образом, который помешает читателю найти вложенный в них первородный смысл. Найдя ошибки, вы сможете переработать идеи. Затем очистить свои суждения, выстроить структуру документа в соответствии с правилами. Это избавит вас от необходимости обширных изменений, переделок и переписывания документа в дальнейшем.

## Архитектура пирамиды - Горизонтальные взаимосвязи

Группа идей, объединенных дедуктивными взаимосвязями, представляет аргументы последовательно. То есть первое положение содержит некое высказывание о ситуации, которая существует в мире сегодня. Второе уточняет объект (тему) или предикат высказывания, а в третьем связываются два первых положения. Так, идеи, объединенные в группу, могут быть поданы так:

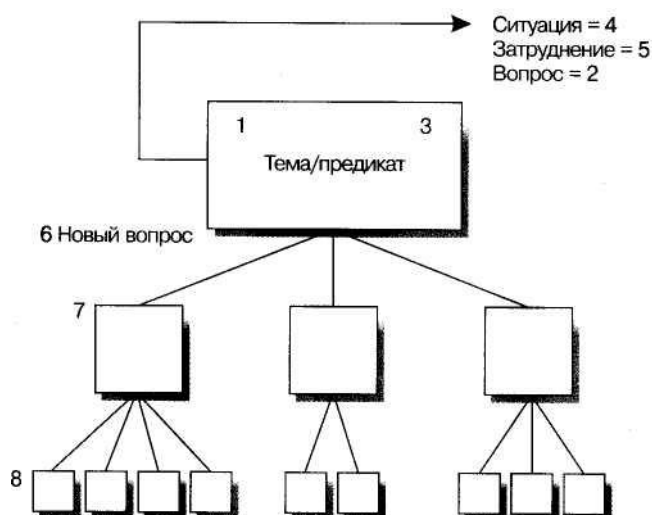
1. человек смертен,
2. Сократ - человек,
3. следовательно, Сократ смертен

В индуктивной группе идеи, напротив, связаны только наличием какой-то общей черты или отношением к факту. Такие идеи, как правило, могут быть обобщены одним существительным во множественном числе или собирательным существительным (доводы за, возражения против, шаги, проблемы и т.д.). Примерная форма построения индуктивных аргументов может быть такой:

1. французские танки у польской границы,
2. немецкие танки у польской границы,
3. русские танки у польской границы.

Чтобы подняться на один уровень абстракции выше над группой с дедуктивными связями, вы резюмируете, акцентируя, подчеркивая заключительное положение: «Так как Сократ - человек, он смертен». Здесь, для того чтобы подняться на уровень абстракции выше, вы строите свой вывод на утверждении, родственном для всех трех суждений. Ищете то, что их может объединить. В нашем примере это какие-то военные приготовления против Польши. Тогда вывод будет примерно таким: «Польша накануне танкового вторжения». Итак, когда вы пишете и отвечаете на вопрос, используя дедуктивную аргументацию, вы должны: во втором суждении комментировать объект (тему) или предикат\* (информацию) первого суждения, а в третьем суждении строить вывод, исходя из первых двух. Если вы используете индуктивные обоснования, вы объединяете идеи в группу на основе их логического сходства. Помните об обязательной необходимости описать их существительным во множественном числе.

## Начинаем строить пирамиду - Способ строительства «сверху вниз»



Заполните верхний блок пирамиды.

1. Что именно вы обсуждаете?
2. На какой вопрос о теме (объекте), стоящий перед читателем, вы отвечаете?
3. Каков ваш ответ?

Сформулируйте и уточните вопрос для вступления.

4. Какова ситуация?
5. Что за трудности?
6. Сформулированы ли вопрос и ответ на него?

Определите линию ключевых утверждений.

7. Какой новый вопрос порождается вышестоящим ответом?
8. Индуктивно или дедуктивно вы будете отвечать на него?
9. Если индуктивно, то каким будет объединяющее существительное во множественном числе?

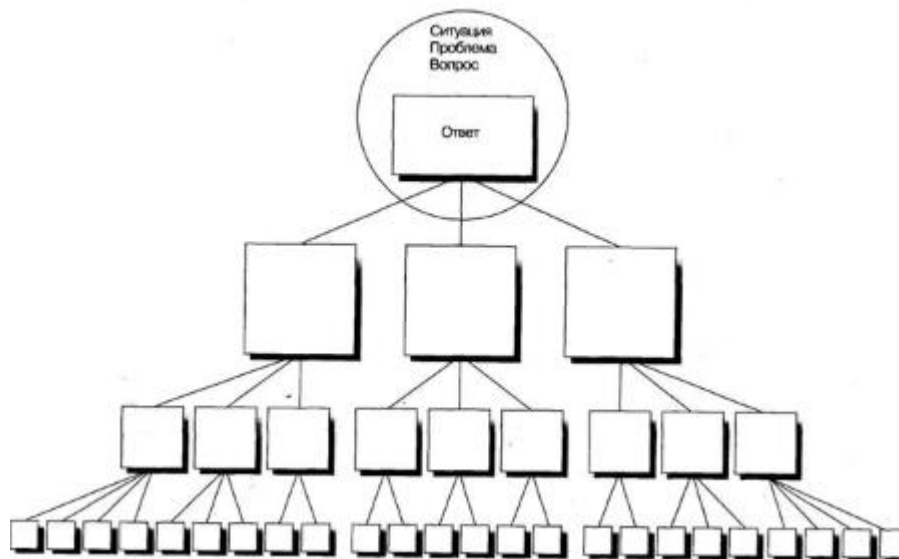
Структурируйте поддерживающие соображения.

10. Повторите процесс вопрос/ответ на этом уровне.

Обычно садясь за стол писать, вы обнаруживаете, что только приблизительно знаете, о чем хотите рассказать. Но что именно и каким образом - для вас проблема. Эта неопределенность значительно увеличивает трудности построения ясной структуры. Как строить ее в форме пирамиды? Ответ подсказывает сама структура. Она помогает вам, а не усложняет работу. Имея представление о ней, вы уже точно знаете, как должен выглядеть документ, и, следовательно, можете его планировать.

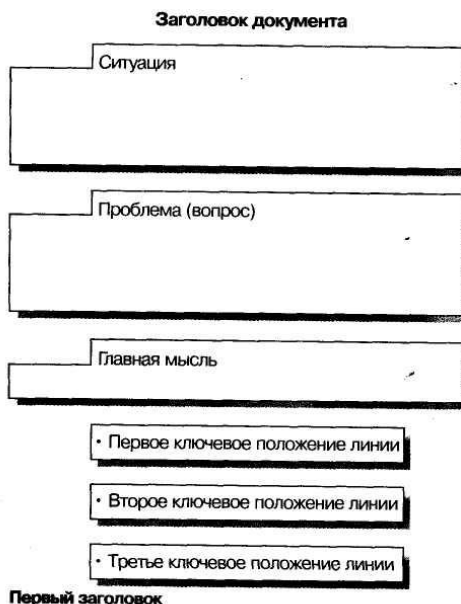
### Достоинства хорошего Введения

Во введении следует рассказывать историю.



### С чего начинать описание ситуации?

Вы начинаете описание ситуации с суждения о предмете, с которым читатель, на ваш взгляд, согласится, потому что вы рассказываете ему нечто известное. Если вы вдруг обнаружите, что не можете высказать такое суждение о предмете, значит, вы выбрали или неправильную тему изложения, или начинаете рассуждения не с того места. Вы рискуете спугнуть или вовсе потерять читателя. Определение линии ключевых утверждений в начале документа.



Проблема во Введении - это не житейская трудность в обычном смысле этого слова. Она является таковой только в нашем рассказе о ситуации. Чаще всего она описывает альтернативу стабильному положению, а не суть затруднения саму по себе.

#### Что такое проблема?

СИТУАЦИЯ	ЗАТРУДНЕНИЕ	ВОПРОС
Обнаружена стабильная ситуация	Нечто идет неправильно  Нечто может пойти неправильно	Что нам делать?  Как мы можем предотвратить это?
	Нечто изменилось	Что нам следует делать?
	Нечто может измениться	Как нам следует реагировать?
	Вот то, что мы могли бы ожидать	Мы ожидали этого?
	Существуют иные точки зрения	Кто прав?
	В этом положении мы имеем три альтернативы	Что нам выбрать?

#### Дедуктивное обоснование - Как используется

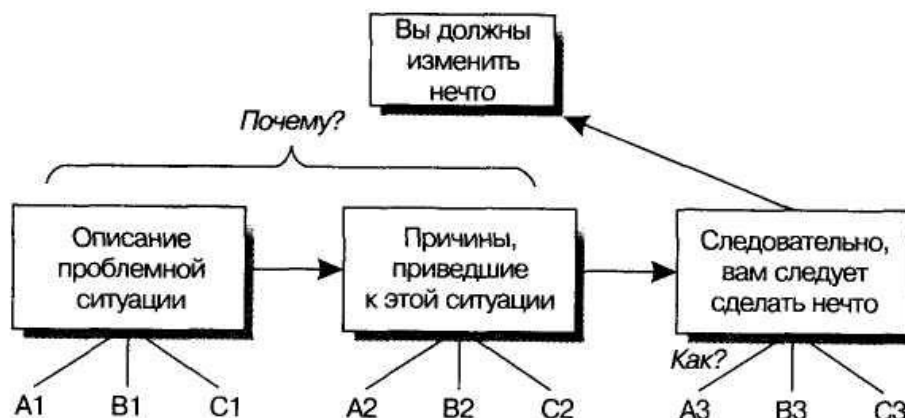
Дедуктивно выстроенные суждения - конструкции, состоящие из трех обязательных положений:

1. Некое утверждение, заключающее в себе информацию о ситуации в мире
2. Еще одно утверждение, заключающее в себе информацию о ситуации в мире, следующей из первого положения. Второе положение будет связано с первым, если будет пояснять или комментировать его субъект или предикат
3. Вывод, в котором обосновывается следствие из информации об этих двух ситуациях, существующих в мире в одно и то же время



### Дедуктивное обоснование - Когда можно и нужно пользоваться дедукцией

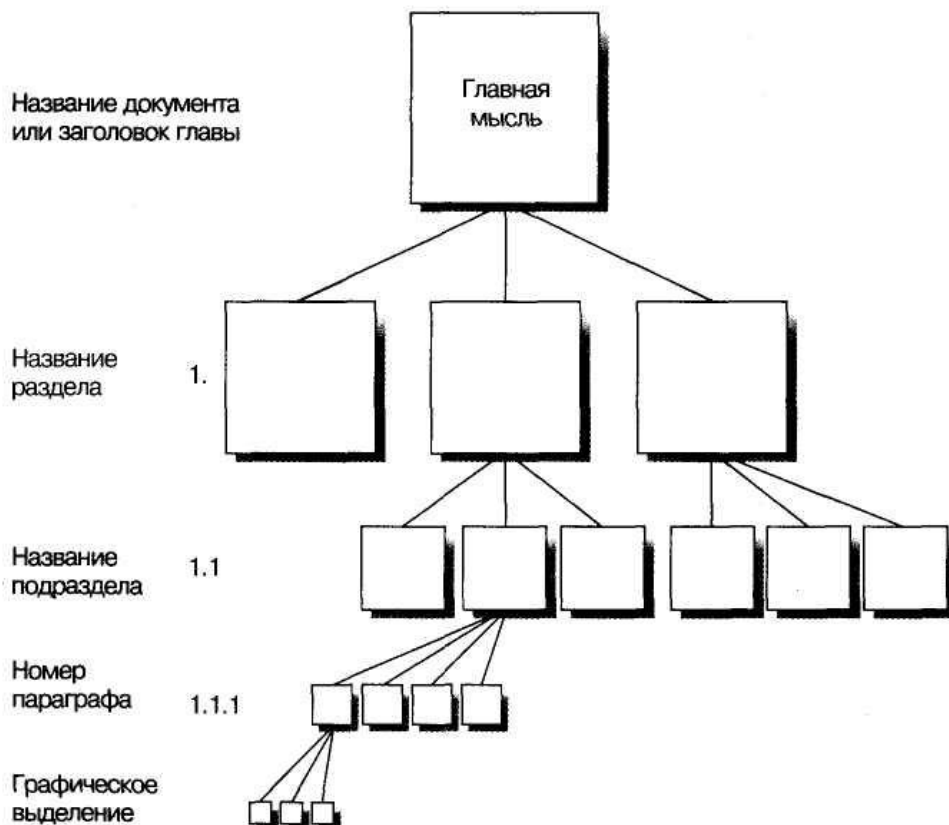
Давайте разберемся в том, какую работу совершает читатель, если вы вынуждаете его воспринимать дедуктивные рассуждения на ключевой линии. Допустим, вы хотите убедить его в необходимости предпринять какие-то изменения:



Чтобы воспринять вашу мысль, читатель должен по порядку оценить всю подкрепляющую цепочку доводов A1-B1-C1 из подробного описания проблемной ситуации, причем в определенном порядке дедуктивного рассуждения.

## Как организовать и «высветить» структуру документа – Заголовки

Важным техническим приемом для организации структуры при помощи заголовков является субординация заголовков, отражающая субординацию идей. Такая субординация устанавливается расстоянием заголовка от левого поля документа. Главные заголовки примыкают к полю, подзаголовки сдвигаются вправо, названия параграфов сдвигаются еще правее и т. д. Конечно же, такой логике должен соответствовать и визуальный стиль заголовков, то есть размер и толщина шрифта. И вновь напомним: каждый заголовок должен соответствовать определенной целостной группе суждений. Поскольку заголовки представляют группы суждений, они должны отражать и взаимосвязь между идеями внутри пирамидальной структуры. Вот некоторые правила для распределения заголовков



### Вывод

Книга на самом деле в книге очень много воды. Самое полезное можно найти в первых четырех главах. В принципе в конспекте я постарался отразить наиболее интересное и важное. Прочитать нужно обязательно! Ради первых четырех глав.