

Барбара Минто

# Принцип пирамиды Минто

# Принцип пирамиды Минто

---

Оригинальное название:  
The Minto Pyramide Principle. Logic in writing,  
thinking and problem solving

Автор:  
Барбара Минто

Тема:  
Личная эффективность

---

## Введение

Будучи консультантом в McKinsey&Company и работая с деловой перепиской, Барбара Минто пришла к выводу, что наилучшим образом воспринимается текст, построенный по принципу пирамиды. Взаимосвязи между высказываниями в таком документе ограничены тремя логическими направлениями: вверх, вниз и в стороны. Принцип пирамиды стал стандартом McKinsey, а затем и ряда других компаний.

Задача любого документа — донести одну-единственную, главную мысль. Начните с главного, а потом уже двигайтесь вниз и в стороны. Структура пирамиды поможет вам сформулировать свои идеи, установить четкие взаимосвязи между ними и довести рассуждение до логического завершения. Все это сделает документ легким для восприятия и поможет вам донести свои идеи до читателя.

Используя принципы пирамиды, вы научитесь составлять ясные лаконичные документы за минимальное время.

## 1. Особенности нашего мышления

### 1.1. Почему именно пирамида?

Особенности нашего мышления таковы, что мы воспринимаем любое сообщение как группу идей, соединенных в одно целое. Анализируя новую информацию, наш мозг разбивает ее на отдельные блоки (слова, фразы, абзацы), а затем снова группирует идеи по принципу пирамиды, начиная с вершины — главной мысли — и спускаясь к основанию: пояснениям, аргументам, подробностям.

Другими словами, слушая доклад, читая книгу, разговаривая с ребенком, мы всегда хотим сначала как можно быстрее понять главное, что же нам хотят сказать. После этого мы легко воспринимаем всю второстепенную информацию: доказательства, пояснения, примеры.

Так происходит потому, что, воспринимая информацию, мы строим мысленную пирамиду и начинаем с верхушки. Хорошо, если ваш собеседник об этом знает, плохо, если нет — тогда вам придется проделать эту работу за него. Хаотично выстроенные сообщения не позволяют нам сразу понять главное и поэтому утомляют.

Проиллюстрируем это на примере короткого диалога:

*Босс спрашивает коллегу, будет ли проект X сдан в срок? Очевидно, что его в первую очередь интересует ответ на вопрос — «да» или «нет», а уже потом причины, объяснения и т. д.*

### **Пример хаотичного сообщения**

*Сотрудник вместо этого может ответить так: «Пару дней назад я звонил дизайнеру, дизайнер выполняет другой срочный заказ. Мы проговорили час, и я понял, что у него вообще сложности с поиском художественного решения. Кстати, у редактора проблемы в семье. При этом производственники говорят, что в случае более поздней сдачи они не могут гарантировать поставку в срок».*

*Получил ли босс ответ на свой вопрос?*

### **Пример сообщения в форме пирамиды**

*Представим, что сотрудник может начать с главного и ответить так: «Мы сдадим проект на две недели позже. Мне жаль, что мы опаздываем. Это экспериментальный проект, и я ошибся, закладывая оптимистичные сроки, учту это в будущем. Я уладил вопрос с заказчиком, он согласен с новыми сроками».*

*Теперь босс получил ответ на свой вопрос, а затем — информацию по текущей ситуации.*

Пишете вы сообщение или рассказываете о чем-то, ваша задача — позаботиться о читателе или собеседнике и избавить его от ненужных усилий.

## **1.2. Принцип пирамиды помогает запоминать**

Вообще вся информация, которая хранится в нашей голове, представляет собой сеть взаимосвязанных пирамид. Мы инстинктивно группируем любую информацию в голове по принципу пирамиды.

*Например, вам нужно купить продукты. Попробуйте запомнить этот список:*

- гречка,*
- кефир,*
- яблоки,*
- сметана,*
- сыр,*
- макароны,*
- груши,*
- бананы,*
- творог.*

Непросто, да?

А теперь попробуем соотнести все продукты с тремя обобщающими категориями:



Правда, теперь запомнить список гораздо проще?

### 1.3 Образы облегчают восприятие

Наше мышление основано на образах. При помощи образа можно соединить большое количество фактов в единую структуру. Именно образы помогают понять и запомнить прочитанную информацию.

Когда вы пишете, мысленно представьте то, о чем хотите сказать, а затем как можно точнее словесно опишите этот образ. Тогда читатель сможет воссоздать его в своем воображении.

Например, одну и ту же мысль «чтобы хорошо себя чувствовать, нам необходимо восполнять запасы энергии», вы можете выразить двумя способами.

**Так:**

*«Чтобы хорошо себя чувствовать, вы должны не забывать об отдыхе, вовремя ложиться спать, делать перерывы в течение рабочего дня, отдыхать в выходные. Иначе у вас будет мало сил и вы будете уставать».*

**Или так:**

*«Нам, как батарейкам, нужна энергия. Чтобы хорошо себя чувствовать, нужно вовремя подзаряжаться. Способы зарядки просты: хороший сон, регулярные переключения и правильный отдых».*

*Какое сообщение легче понять и запомнить?*

Еще одна особенность нашего восприятия: мы можем удержать в кратковременной памяти ограниченное число идей. Количество единиц информации, которое мы можем воспринять и запомнить за один раз, ограничено числом 7 плюс-минус 2.

С учетом того, что мы не можем удерживать в памяти больше семи предметов одновременно, образы — это очень удобно. Яркие образы помогают запомнить большее количество информации. Неслучайно хорошие авторы — и фикшн, и нон-фикшн — и лучшие спикеры постоянно используют их. Почему бы нам не последовать их примеру?

Итак,

- Используйте образы, они помогают понять и запомнить информацию;
- Не перегружайте свое сообщение: читатель может воспринять за раз  $7 \pm 2$  единицы информации.

#### 1.4. Как мы передаем информацию

Когда мы читаем, мы воспринимаем текст «сверху вниз». Однако когда сами пишем текст, мы развиваем и обобщаем свои мысли «снизу вверх»: соединяем предложения в абзацы, абзацы в более крупные блоки и так далее до самой главной идеи, которая расположена на вершине пирамиды.

Вы как будто строите реальную пирамиду. Если вы что-то упустили на одном из уровней и забыли добавить строительные блоки, пирамида будет неустойчивой и может рассыпаться в любой момент.

Принцип пирамиды поможет увидеть и восполнить недостающие звенья.

## 2. Из чего мы будем строить пирамиду

Реальные пирамиды строят из камней. Элементами, из которых мы строим наши мысленные пирамиды, являются идеи. У слова «идея» множество разных значений. Мы будем придерживаться определения Барбары Минто: идея — это утверждение, которое вызывает у читателя вопрос.

Все идеи в пирамиде должны быть связаны прочными горизонтальными и вертикальными связями и работать на главную идею, которая находится вверху пирамиды.

Как пирамида имеет только одну вершину, так и любой документ, текст, сообщение должен донести до нас одну-единственную главную мысль, которая находится на вершине. А все остальные мысли, которые находятся ниже, должны пояснять или доказывать эту главную мысль. Как этого добиться?

## 2.1. «Золотые правила» пирамиды Минто

Проверить, правильно ли написан ваш текст, хватает ли в нем элементов, собраны ли они в правильном порядке и поймет ли вас в итоге читатель, помогут «золотые правила» пирамиды.

**Три «золотых правила» пирамиды:**

1. **Идеи любого уровня должны обобщать идеи, сгруппированные ниже.** Когда мы мыслим, мы все время обобщаем, чтобы добраться до главного. Обобщение — это способ привести читателя к той самой главной и единственной идее, которая является вершиной пирамиды.
2. **Идеи каждой группы должны быть логически взаимосвязаны.** Чтобы вы могли обобщить идеи одного уровня, сначала вам нужно правильно отобрать идеи. Все они должны соотноситься с определенными категориями.

*Например, вы можете объединить груши, яблоки, бананы в категорию «фрукты». Но вы не сможете объединить в одну категорию груши, джинсы и табуретку. Или круглое, мягкое и зеленое. Или Гарри Поттера, Барака Обаму и автомобиль.*

Таким образом, отбирая идеи для вашей пирамиды, вы уже предварительно сортируете их.

3. **Идеи каждой группы должны быть представлены в логической последовательности.** Есть четыре вида логических цепочек, доступных нашему мышлению. Перечислим их:
  - дедуктивный (главная идея, второстепенная идея, заключение);
  - хронологический (вчера, сегодня, завтра);
  - структурный (груша, яблоко, банан);
  - сравнительный (папа, мама, дети, кошка).

Выбранная вами последовательность отображает аналитический процесс, который вы взяли за основу ваших рассуждений, и помогает вам восполнить недостающие звенья.

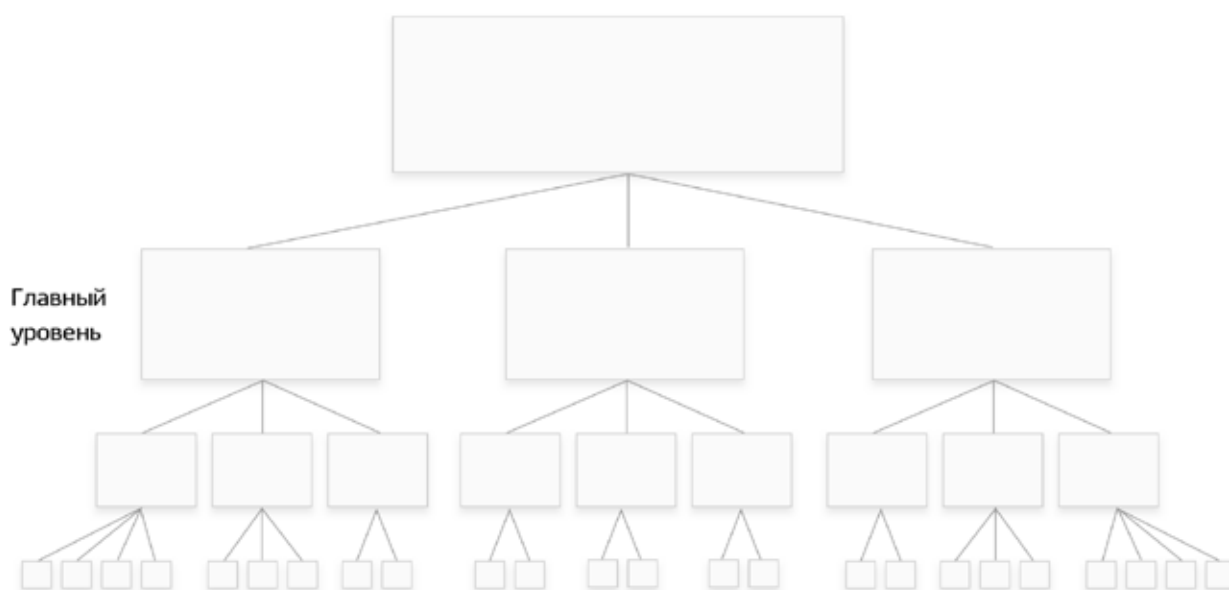
Сверяйтесь с этими правилами, когда будете строить пирамиду, а когда документ будет готов, еще раз проверьте себя.

## 2.2. Из каких уровней состоит пирамида

Пирамида, которую вы строите, должна иметь следующие части:

- вертикальная связь между идеями разного уровня;
- горизонтальная связь между идеями одной группы;
- вводная часть.

Это выглядит так:



Рассмотрим на примере план вашего сообщения в виде пирамиды:





Мы определили главную мысль — покупка франшизы. Определили критерии принятия решения, нашли аргументы и данные для каждого критерия, заполнили все звенья и убедились, что вертикальные и горизонтальные связи выстроены правильно.

Теперь подробнее рассмотрим суть вертикальных и горизонтальных связей.

### 2.3. Вертикальная связь

Вертикальная связь помогает выстроить диалог с читателем в форме вопросов и ответов. Каждое новое утверждение вызывает у читателя вопросы «Почему вы это говорите?», «Что это означает?», «Почему это важно?». Ответ на вопрос находится уровнем ниже. Реакция в форме мысленных вопросов возникает у нас автоматически. Фактически чтение — это диалог читателя и автора в форме «вопрос-ответ».

Разворачивая повествование, автор сообщает читателю все новые неизвестные факты, которые вызывают новые вопросы, и ответы на которые он находит на следующем уровне. И так до тех пор, пока читатель не дойдет до финального утверждения, после которого больше не возникнет вопросов.

На нашем примере вертикальная последовательность будет выглядеть так:

- Стоит купить франшизу Додо Пиццы.
- Почему?
- Потому что у них хорошая динамика роста, сильная поддержка, хороший продукт и сильный бренд.
- Почему хорошая динамика роста? Чем докажете?
- Потому что оборот вырос за 5 лет до 730 млн руб., кол-во пиццерий — с нуля до 58, открыты пиццерии в Европе и США.

Затем мы возвращаемся на уровень выше и опять идем вниз.

- Почему сильная поддержка?
- Потому что они предоставляют софт, дизайн-проект, обучение и готовые маркетинговые схемы.

И т. д.

## 2.4. Горизонтальная связь

На горизонтальном уровне все идеи должны быть логически связаны между собой. Есть два основных способа связи — дедукция и индукция. В приведенном выше примере мы использовали индукцию, но рассмотрим оба метода.

### 2.4.1. Дедуктивный метод

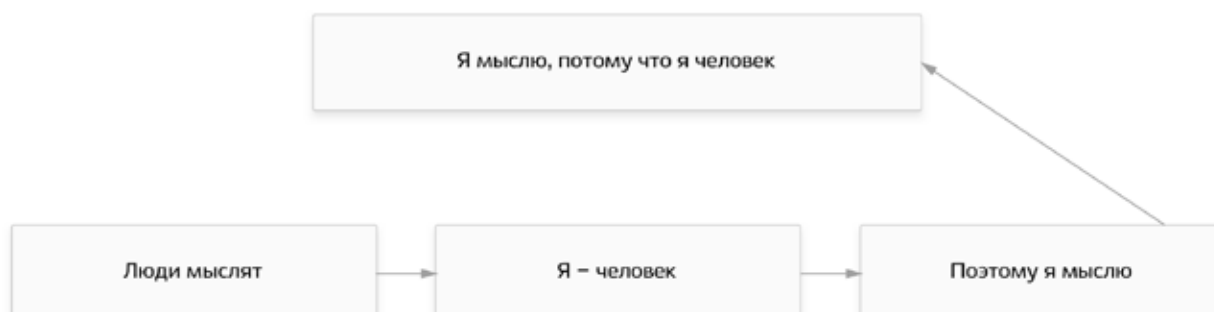
Дедукция (от лат. *deductio* — выведение) — это последовательность суждений от общего к частному. В дедуктивных рассуждениях второе утверждение уточняет первое, а третье является выводом из первых двух и начинается со слова «следовательно». Дедуктивный метод позволяет последовательно группировать идеи. При этом первая идея описывает ситуацию, вторая — субъект (то, о чем говорится в суждении) или предикат (то, что говорится о субъекте), а третья является выводом из первых двух.

*Пример. Все люди смертны. Сократ — человек. Следовательно, Сократ смертен.*

Представим дедуктивный метод как систему трех обязательных элементов:

1. Утверждение о некоей ситуации.
2. Утверждение о другой ситуации, связанной с предыдущей.  
При этом вторая ситуация существует параллельно с первой.
3. Заключительное утверждение, которое мы можем вывести из первого и второго утверждения.

Еще один пример:



### 2.4.2. Индуктивный метод

Индукция (от лат. *inductio* — наведение) — это метод мышления, при котором из нескольких схожих суждений или взаимосвязанных действий делается общий вывод на основе объединяющего их признака.

Индуктивный метод требует творческого подхода. Чтобы мыслить индуктивно, нужно научиться:

- объединять суждения (идеи, события, факты) в группу (найти общий признак);
- исключать те суждения, которые не вписываются в группу.

Ключевой прием индуктивного метода — это определение общего слова — родового понятия для всех суждений группы.

Например, здесь это слово «планеты»:



Рассмотрим еще один пример. В Додо Пицца обеспечивают хорошее обучение, предоставляют софт для работ, дизайн-проект, дают готовые схемы продвижения в соцсетях. Здесь родовое понятие — критерии успешной франшизы.

### 2.4.3. Когда следует использовать дедукцию и индукцию

Обычно мы мыслим дедуктивно, и естественное желание автора — изложить мысли в том порядке, в каком они появляются. Однако для письменного изложения мыслей лучше использовать индуктивный метод.

Представляя информацию с помощью дедукции, вы как бы заставляете читателя полностью воспроизвести ваш процесс мышления, самостоятельно выстраивая связи. Индуктивный метод удобнее, так как позволяет начать с главного вопроса «как» и уже затем перейти к вопросу «почему».

Используя принципы дедуктивного и индуктивного мышления и имея отправную точку, вы можете начать строить пирамиду с любого места, которое вам известно.

*Например, в случае с покупкой франшизы мы можем зацепиться с того, что нам понятно или наиболее важно. Начнем с оборота компании или с того, что нам нравится Федор Овчинников, а затем соберем недостающую информацию и заполним все части пирамиды.*

При этом важно сформулировать главный вопрос, который будет служить нам маяком: почему стоит купить эту франшизу?

Анализ идей и установление логической связи между ними является основой мыслительного процесса. Зная о методах дедукции и индукции, вы можете отличить рассуждение от простой констатации фактов.

*Вспомним вышеприведенный пример с боссом и сроками проекта. Сотрудник озвучил перечень фактов, вместо того чтобы ответить на поставленный вопрос. Он не проделал мыслительный процесс, в итоге собеседник ничего не понял.*

Чтобы этого не случилось, помните, что:

- мы включаем в текст документа только те утверждения, которые помогают пояснить или доказать утверждение, стоящее на более высоком уровне пирамиды;
- мы можем вывести утверждение более высокого уровня толь-

ко тогда, когда все суждения связаны между собой индуктивно или дедуктивно.

#### 2.4.4. Выбираем логическую последовательность для вашего документа

Вспомним «золотое правило» №3: идеи любой группы должны быть выстроены в логической последовательности.

Выше мы перечисляли четыре возможных разновидности аналитической деятельности. Только в таких видах наш мозг может выстраивать идеи: это дедуктивная последовательность и три вида индуктивной последовательности: хронологическая, структурная и сравнительная. Рассмотрим эти три вида более подробно.

1. *Хронологическая последовательность.* Сначала вы определяете цель, затем описываете последовательность действий, которые помогут ее достичь.

*Например, вашей консалтинговой фирме нужно увеличить продажи компании-клиента. Вы выбираете хронологический принцип и разбиваете процесс на этапы:*

*I этап. Определяем точку, где мы находимся сейчас. Анализируем:*

- оборот компании;
- количество менеджеров по продажам;
- количество покупателей;
- описываем фактический процесс работы с клиентами (поиск новых, удержание старых, звонки, встречи и т. д.);
- описываем процесс продажи.

*II этап. Определяем проблемы:*

- анализируем процесс работы с новыми и старыми клиентами, выявляем проблемные точки,
- анализируем процесс продажи, выявляем проблемные точки.

*III этап. Предоставляем рекомендации по внесению изменений.*

2. *Структурная последовательность.* Применяется, если ваш документ должен опираться на анализ структуры выбранной отрасли или компании. Например, если вам нужно обнаружить факторы успеха или точки роста компании, сначала представьте себе ее структуру, затем определите факторы успеха или точки роста в каждой составляющей.

Выбирая этот вид, вы опираетесь на вопрос, как устроена эта компания/отрасль.

*Рассмотрим бытовой пример: если ваш пылесос не включается и вы хотите починить его сами, вы сначала должны понять, из каких деталей он состоит и какая именно деталь не работает: порван шнур? перегорел мотор? В зависимости от этого принимаете меры. Точно таким же образом вы описываете структуру компании и анализируете деятельность каждой составляющей. А затем даете рекомендации.*

3. *Сравнительная последовательность.* Применяется, если вам нужно проанализировать ограниченный круг вопросов или проблем, имеющих общий признак. При этом вы не рассматриваете остальные вопросы или проблемы выбранной компании или отрасли.

*Допустим, перед компанией стоят проблемы с персоналом, с продавцами, с налоговой и с поставщиками. Вы берете проблемы с продавцами и работаете с ними, пока отложив другие.*

*Эти последовательности можно использовать самостоятельно или в сочетаниях друг с другом.*

Если ни одна из этих последовательностей не прослеживается, значит, либо между идеями группы не существует связи, либо вы не смогли ее обнаружить и ваши рассуждения ошибочны. Пересмотрите их еще раз и приведите в соответствие правилам.

## 2.5. Строим пирамиду

А теперь будем строить пирамиду. Это можно делать с любого уровня и в любом направлении. Мы рассмотрим самый простой, удобный и логичный способ — сверху вниз.

### 2.5.1. Структура документа

Рассмотрим основные части документа.

- **Вводная часть:** должна познакомить нас с ситуацией.
- **Главный уровень:** должна состоять из понятных читателю законченных утверждений, последовательно связанных между собой.
- **Вывод:** что рекомендуется предпринять.

### 2.5.2. Пишем вводную часть

Вводная часть должна познакомить нас с ситуацией и подготовить к изучению аргументов главного уровня. Лучшая форма знакомства — это история, рассказ о событиях в хронологической последовательности. Почему? Форма истории, или повествовательная форма, знакомит читателя с точкой зрения автора, его интерпретацией событий и без труда позволяет понять суть дела.

**Важно!** Чтобы привлечь внимание читателя к предмету, начните с того, что ему хорошо знакомо либо является неоспоримым фактом. Если читатель с самого начала согласится с вами, тогда он охотно перейдет к вашим основным идеям.

*Например, если вы хотите убедить жену в том, что нужно вложить накопленные деньги во франшизу, вероятно, начнете так: «Сейчас мы зарабатываем 100 тыс. рублей в месяц. Этого недостаточно. Я хочу увеличить наши доходы до 1 млн рублей в месяц и знаю, как это сделать». У жены вряд ли возникнут возражения, и она готова внимательно слушать дальше. Подготовив таким образом почву, вы переходите к критериям и аргументам.*

### 2.5.3. Правила написания введения

Задача введения — познакомить читателя с Предметом. Это будет вершина пирамиды.

1. Определите *Вопрос*, на который должен отвечать ваш документ.
2. Напишите *Ответ*.
3. Определите *Ситуацию*. Рассказывая о предмете и сложившейся вокруг него ситуации, дайте первое неопровержимое утверждение — знакомый читателю или широко известный факт.
4. Опишите *Развитие Ситуации*. Расскажите, что случилось или что вы предлагаете. Тогда у читателя возникнет вопрос, вы завяжете диалог и перейдете к *Главному Уровню*. Если утверждение не вызвало у читателя вопрос, перепроверьте и переформулируйте *Вопрос и Ответ*.

Объем вводной части зависит от степени осведомленности читателя и описываемого предмета. Чем более осведомлен адресат, тем короче может быть вводная часть.

#### 2.5.4. Переходим к главному уровню

На главном уровне дается ответ на Вопрос, следующий из Главного Утверждения.

*В нашем случае вопрос звучит так: «Почему нам стоит купить франшизу?». Ответом будет перечень критериев, а также аргументов и данных по каждому из них.*

Каждое из утверждений Главного Уровня должно быть построено по схеме «Ситуация — Развитие Ситуации — Вопрос», но в более сжатом виде. В первом утверждении вы показываете, как данная идея связана с Главным Утверждением, а в остальных показываете, как каждая следующая идея связана с предыдущей. Для аргументов Главного Уровня лучше использовать метод индукции, так как она лучше воспринимается.

*Попробуем применить на практике. Возьмем другой пример.*

*Допустим, вы работаете в компании по доставке готовых наборов продуктов для семейных ужинов. Руководитель поставил перед вами задачу — подобрать генерального поставщика овощей. Вы можете найти нескольких поставщиков и отправить руководству список. Можете даже добавить туда список поставщиков, с которыми работает компания-конкурент. Но это не будет ответом на поставленный вопрос.*

*Давайте попробуем решить задачу по вышеописанному алгоритму.*

- 1. Определите Предмет. «Нам нужно найти генерального поставщика овощей».*
- 2. Определите Вопрос. Для этого представьте вашего читателя (руководитель) и подумайте, о чем он может вас спросить. Допустим, вопрос будет звучать так: «Какие поставщики предлагают нам лучшие условия, лучшие цены и гарантии, чтобы мы не подвели своих покупателей? Почему поставщик, которого вы предлагаете, лучший?»*
- 3. Напишите Ответ. Допустим, вы уже промониторили рынок, сделали сравнение и пришли к выводу, что лучший выбор — компания X.*
- 4. Определите Ситуацию. На этом уровне вам нужно еще раз четко сформулировать главную идею, никак не комментируя ее. «Итак, нам нужен генеральный поставщик овощей». У руководителя возникает вопрос: «И кого вы предлагаете?» Вы отвечаете: «Я рекомендую компанию X. И вот почему».*
- 5. Опишите Развитие Ситуации, расскажите о том, как вы пришли к этому решению и почему оно лучшее. Здесь вы переходите на Глав-*



ный уровень и рассказываете, по каким критериям вы сравнили компании и почему выбор компании X является наилучшим. Например, вы сравнили компании по следующим параметрам:

- качество,
- цена,
- репутация на рынке,
- сроки поставки,
- отсрочка платежа,
- размер минимальной партии.

И пришли к выводу, что компания X предлагает наилучшие условия. Если вы предполагаете, что на этом уровне у читателя могут возникнуть вопросы (а почему цена лучше, а какой минимальный размер партии предлагают другие и т. д.), вы спускаетесь еще на уровень ниже и даете необходимые пояснения, приводите данные.

### 2.5.5. Вывод: обобщение сгруппированных идей

Вспомним «золотое правило» №1: идеи любого уровня должны обобщать идеи, сгруппированные ниже, и выводиться из них. Обобщение является завершающим этапом аналитического процесса.

После того как вы изложили данные, нужно завершить рассуждение. Для этого:

1. Опишите желаемый результат четко и ясно. Представьте его в виде цифр или, если это невозможно, найдите другой наглядный способ. Избегайте расплывчатых фраз.

*Пример. Не пишите: «Наша цель — увеличить продажи». Напишите: «Создание нового отдела из трех сотрудников поможет увеличить продажи на 10% в I квартале следующего года».*

2. Определите меры, необходимые для достижения результата. Установите последовательность, в которой их необходимо принимать, и взаимосвязь между ними:
  - какие меры должны быть приняты в первую очередь;
  - какие меры должны быть предприняты, чтобы были реализованы другие.
3. Проверьте соответствие идей **правилу MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)**: элементы в рамках одной

**группы должны быть взаимоисключающими и исчерпывающими.**

*Например, описывая ассортимент сети спортивных магазинов, сначала вы описываете все основные группы товаров: спортивную одежду, обувь, тренажеры, спортивные аксессуары, ничего не упуская, но и не упоминая дважды одно и то же. Включать в этот ряд дополнительно одежду для тенниса или обувь для бега было бы ошибкой, т. к. вы уже включили в него спортивную одежду и обувь.*

**На последнем этапе еще раз проверьте ваш документ:**

- вертикальная структура в форме диалога «вопрос-ответ» с читателем позволяет определить тип идей;
- горизонтальные связи между идеями в форме дедукции или индукции позволяют оценить логическую взаимосвязь;
- вводная часть в повествовательной форме содержит вопрос, который позволяет выделить главное и отсеять все лишнее.

### **3. Логика в «длинных» документах**

Пирамида может быть эффективным инструментом для исследования проблем и поиска решений в длинных проблемно-ориентированных документах.

При подготовке такого документа следуйте логическому процессу:

1. Определите проблему.
2. Структурируйте процесс анализа и соберите информацию.
3. Проведите анализ и найдите решение.
4. Подготовьте документ на основе пирамиды рассуждения.

#### **3.1. Определите проблему**

Проблема — это расхождение между тем, что есть, и тем, что вы хотите иметь.

Она является результатом текущей ситуации — будь это обстоятельства или взаимосвязанные причины.

Для решения проблемы необходимо понять причины расхождения между желаниями и действительностью и меры, которые нужны, чтобы его устранить.

### Определите структурные элементы проблемы:

- Отправная точка/Начальная сцена (сфера, в которой возникла проблема).
- Событие, нарушающее равновесие (то, что нарушило стабильность в данной сфере).
- P1 (результат, который вы получили и который вас не устраивает — нежелательный результат).
- P2 (результат, который вы хотите получить — желаемый результат).

Определив проблему, сформулируйте вопрос и опишите возможные варианты решения. Чтобы найти решение, нужно провести анализ, выявить причины проблемы и оценить возможные действия по их устранению.

## 3.2. Структурирование процесса анализа

Подготовка «длинных» документов требует сбора и анализа большого объема данных. Как правило, мы собираем информацию в хаотичном порядке и никак не оцениваем ее, пока не будут получены все необходимые данные. Такой подход влечет за собой большое количество лишней работы по обработке полученных данных.

Оптимизировать эту работу поможет структурированный процесс сбора информации. Используйте *модель исследования*, которая поможет организовать процесс анализа.

### 3.2.1. Модель исследования

Модель исследования помогает визуально представить процессы в анализируемой сфере и определить элементы и действия, которые станут основой анализа. Любая отрасль, компания, процесс имеют структуру, которую можно изобразить в виде рисунка. Этот рисунок является эффективным инструментом анализа и поможет вам выявить слабые звенья и определить вопросы, которые помогут определить причины неудовлетворительного результата.

*Например, у вас заглохла машина на дороге. Вы не знаете почему и, следовательно, не знаете, как ее запустить. Попробуем определить причины проблемы. Используя правило МЕСЕ, выясним, по каким причинам вообще может заглохнуть машина. А затем, исключая гипотезы, найдем реальную причину: кончился бензин или слетела клемма с аккумулятора.*



- Изобразите взаимодействие структурных элементов в рамках системы.
- Установите причинно-следственные связи.
- Определите и классифицируйте возможные причины проблемы.
- Соберите дополнительную информацию, которая поможет подтвердить или опровергнуть причины проблемы.

Следующий этап вашего исследования — сбор информации, подтверждающей или опровергающей ваши гипотезы относительно причин проблемы и возможных путей ее решения.

Модель исследования помогает применить системный подход, который поможет выявить реальную проблему и предложить пути ее решения, а также облегчает процесс написания финального документа, заранее задавая логику и помогая выстроить пирамиду рассуждений.

## Заключение

Принцип пирамиды соответствует принципам нашего мышления. Размышляя и воспринимая информацию, мы переходим от главного к второстепенному. Поэтому хорошо воспринимается текст, построенный в виде пирамиды.

Количество единиц информации, которое мы можем воспринять и запомнить за один раз, ограничено числом 7 плюс-минус 2.

Структурируя поток информации, мы сначала раскладываем его на составляющие, стремясь понять смысл каждой отдельной единицы, а затем снова собираем у себя в голове, группируя и обобщая идеи, чтобы понять смысл сообщения.

Читая текст, мы воспринимаем предложения в том порядке, в каком они воспроизводятся. Если автор начнет с главной идеи, а затем последовательно изложит аргументы, читателю будет проще следить за ходом его мыслей.

Во время чтения часть внимания мы тратим на распознавание слов, часть — на установление взаимосвязей и часть — на осмысление идей. Чем меньше ресурсов уходит на распознавание слов и поиск взаимосвязей, тем больше ресурсов остается на осмысление.

Правильно составленный текст имеет форму пирамиды, где идеи связаны вертикальными и горизонтальными связями, а на ее вершине находится главное утверждение.

Чтение — это диалог автора с читателем в форме «вопрос-ответ». Такой диалог позволяет удерживать внимание читателя.

Строя пирамиду, вы можете использовать дедуктивный или индуктивный методы, а также их сочетания.

Установите логическую последовательность идей. Это поможет убедиться, что все идеи взаимосвязаны и ничего не упущено из виду.

Мы можем использовать четыре вида логической последовательности: дедуктивную и индуктивные — хронологическую, структурную и сравнительную.

Обобщение сгруппированных идей — это завершающий этап мыслительного процесса. Убедитесь, что между идеями есть четкая взаимосвязь и что вы должным образом сформулировали обобщающее утверждение.

Пирамида может быть эффективным инструментом поиска и решения проблем. Для проблемно-ориентированных документов необходим большой объем данных. Структурировать процесс сбора данных поможет модель исследования.

Модель исследования поможет отобразить структурные элементы системы, установить связи между ними и увидеть источники возникновения проблем.

Купить книгу на оригинальном языке можно  
у нашего партнера [Amazon](#)