

Страсти по электронной почте

Электронная почта! Вот это рок-звезда! С технической точки зрения — это разумное, быстрое, удобное и доступное средство. Электронные письма так легко отсылать, получать, сканировать, копировать, пересылать, архивировать и находить, что, попав в рабство к этому средству, мы не можем представить себе жизнь без него. Мы используем его во всех случаях, даже при выполнении заданий, для которых оно не было предназначено. А потом жалуемся на обилие посланий, заполняющих папку входящих сообщений, а наши получатели — на количество отсылаемых ответов. Что же делать?

Давайте реалистично посмотрим на положительные стороны и риски, связанные с электронной почтой.

- Работа с электронной почтой сталкивает нас с вопросами «тона». Некоторых получателей оскорбляют краткость и неформальный стиль изложения, порожденные нашими лучшими побуждениями.
- Электронной почте не свойственна конфиденциальность. Мы с таким же успехом могли бы налепить наши сообщения на наружные рекламные щиты. Деликатные вопросы не обсуждаются в электронной переписке.
- Бизнесмены, проявляющие разумность в других вопросах, используют электронную почту без меры и злоупотребляют ею. Входим ли мы в их число?

Наши проблемы с электронной почтой

Давайте подробнее рассмотрим вышеуказанный список проблем.

Холодный тон

Первые электронные письма напоминали предыдущее изобретение — телеграммы, передававшие сообщения по всему миру быстрее, чем авиапочта, но стоившие дороже. Первые электронные письма были даже короче телеграмм, поскольку могли содержать лишь небольшое количество символов.

Несмотря на то что разработчики усовершенствовали возможности и снизили затраты, авторы электронных писем по привычке сохраняют этот немногословный стиль. От отправителей требуют сразу же перейти к сути и по возможности кратко изложить подробности на одной странице. Но краткость может выглядеть как холодность. Следующие поколения электронных средств, мгновенные сообщения и твиты, отличаются еще более сжатыми, более механистичными сокращениями и аббревиатурами, они буквально утрируют модель скорости.

Электронным письмам и мгновенным сообщениям, даже если они остроумны, не хватает тепла, поэтому они плохие помощники, если надо составить сложное послание. Также их никогда нельзя использовать в дискуссионной переписке, или если вам нужно написать резкое письмо, выразить отрицательные эмоции.

Тем не менее мы сильно подсели на простые технологии и используем их во всех случаях, даже когда лучше снять трубку телефона или лично встретиться с человеком, на которого мы хотели бы оказать влияние, или когда спешка была ни к чему и стоило подождать до утра, дав своему мнению созреть. То время, которое мы надеялись сэкономить использованием электронной почты, теперь придется потратить на устранение обид и восстановление доверия.

Отсутствие конфиденциальности

Данные, содержащиеся в электронных письмах, легко отслеживать и хранить, что помогает воссоздавать события. Но ошибки устранить нелегко. Более того, они могут быть вытащены на свет божий и предъявлены

в суде — в нашу пользу или против нас. Новые версии программ предлагают «конфиденциальный поиск и просмотр информации», утверждая, что по завершении электронной сессии в журнале не останется записей о посещенных вами сайтах. Хорошо ли это?

Наши электронные письма могут быть и будут просмотрены ИТ-отделами не только при возникновении проблем с законностью, но и когда организация реализует свое право на выборочное отслеживание сообщений. Поэтому самые разные проявления юмора, навязчивости, бестактности, а также более серьезные проступки, такие, как разглашение данных, представляющих собой чью-то собственность, могут стать почвой для обвинения вас в недобросовестном, если не злонамеренном поведении.

Более того, большинство компаний проверяют количество времени и усилий, затраченных сотрудниками на интернет-поиск, который не приносит коммерческой выгоды. Работодатели хотят, чтобы рабочее время, а также их электронный адрес использовались только в рабочих целях.

Чрезмерное использование и злоупотребление

Несмотря на все свои недостатки, электронная почта никуда не денется. Мы все хотим ее... нуждаемся в ней... любим ее... и активно ее используем, не зная меры и часто даже не задумываясь об этом. Энергичные отправители с готовностью нажимают «ответить всем», даже когда послание предназначалось одному получателю. Сотрудники без разрешения пересылают письма третьих лиц. Отправители неосмотрительно передают первичные жалобы в вышестоящие инстанции, что ставит допустивших ошибку коллег в неловкое положение.

Получатели в свою очередь усердно стараются фильтровать нежелательные письма по теме или имени отправителя, но наше природное любопытство зачастую берет верх над здравым смыслом. Сотрудники жалуются: «Ежедневно я получаю примерно 150 писем и ничего не могу с этим поделать».

Ничего? Вспомните CEO, о которых мы рассказывали в части I: они были склонны расценивать перерывы в работе как нечто не поддающееся контролю. Как и они, мы не можем откровенно признаться в том, что являемся частью этой проблемы.

Почему объемы больше не шокируют нас?

Для того чтобы понять, с какой пассивностью мы смотрим на избыток электронных писем, давайте еще раз заглянем в историю. Во времена, предшествовавшие появлению электронной почты, любой взрослый сотрудник вскрикнул бы при виде 150 конвертов, сложенных стопкой в начале дня. Почтовые отделения просто не смогли бы ежедневно доставлять такие объемы писем сотням или тысячам человек. (На самом деле только компании, занимающиеся прямой почтовой рассылкой, приветствовали бы такие крупные объемы, иначе их работа была бы невозможна.)

Теперь из-за быстроты и простоты электронных писем, из-за того, что все научились «вбивать» данные, из-за того, что сотрудникам так хочется нажать «ответить всем», вы получаете большое количество писем, вовсе не интересующих вас. При неосмотрительности вы даже можете почувствовать себя обязанными хранить этот безвредный хлам «на всякий случай», реагировать на него или отвечать.

Избыток, воспринимаемый как политическая необходимость

Вы получаете от коллеги или начальника электронные письма на определенную тему, но не решаетесь выйти из списка получателей, боясь, что вас исключат отовсюду и вы станете отшельником, живущим в пещере среди пустыни и питающимся одной саранчой. Отбросьте сомнения и отправьте вежливый ответ, в котором будет сказано следующее: «Несмотря на то что мне необходимо знакомиться с письмами, посвященными разным темам, пожалуйста, удалите меня из списка получателей темы А».

Найдите безопасные способы остановить поток

На одном из семинаров международный финансовый директор сообщил, что к середине недели три его секретаря-референта, находящиеся на трех континентах, обработали 980 сообщений, и ни одно из них не было ненужным. Для него это стало новым пугающим рекордом, поэтому на семинаре мы ввели упражнение, предлагающее современные, практичные виды контроля. Результаты ему понравились.

С тех пор мы повторяли это упражнение повсеместно, намереваясь помочь менеджерам и специалистам обрести контроль над электронной почтой. Вот некоторые из их идей.

Десять наихудших проблем с электронной почтой и хорошие идеи

Проблема № 1: большой поток писем

Электронные письма и мгновенные сообщения постоянно прерывают меня, и я не могу это контролировать.

Предложения

Как мы уже писали в главе 1, вас отвлекают от работы не перерывы, а их неупорядоченность. Все, кроме работников справочной или аварийной службы, имеют возможность остановить неупорядоченность несколькими способами.

- В начале дня помещайте перед собой список ваших приоритетов. Только после этого приступайте к проверке электронной почты.
- Отключите сигнал о наличии новых входящих сообщений.
- Задайте время проверки почты.
- Увеличьте интервалы между проверками почты. Многие дела подождут вас уж точно не менее часа, если только вы не лечите инфаркты или не возглавляете городскую «горячую линию». В течение этого часа вы можете думать, планировать и делать шаги вперед в вашей работе. Если вы не представляете себе этого, то, возможно, вам нужно посещать группу поддержки для людей с интернет-зависимостью. И это не шутка.
- Установите как можно большие промежутки времени, когда вы обходитесь без программы по пересылке мгновенных сообщений.
- В конце концов, однажды утром в недалеком будущем подготовьте такое исходящее сообщение: «Передо мной стоит срок сдачи работы, поэтому я не приступлю к прочтению писем до ____ часов. Если ваш вопрос действительно чрезвычайно важен, то, пожалуйста, звоните».

Недавно расположенная в Чикаго компания US Cellular поступила еще лучше: ввела «пятницы без электронной почты». А ведь они работают в сфере передачи информации!

Проблема № 2: объемные файлы

Вложенные файлы большого объема переполняют мой ящик. Я не могу скачать их на свое портативное устройство.

Предложения

- Разместите большой документ на общедоступном сайте или сервере. Затем отправьте электронное письмо, уведомляющее об этом и содержащее ссылку.
- Ваше «сопроводительное письмо» должно всегда подчеркивать самое главное и содержать выводы для членов команды, которые слишком заняты или не могут открыть приложения по иной причине.

Проблема № 3: длинные цепочки

Слишком многие «разговоры» тянутся из прошлого — при участии множества игроков, наличии различных аргументов и отсутствии выводов. Кто здесь несет ответственность?

Предложения

- Начните с создания таких шаблонов ваших запросов, чтобы сотрудникам оставалось лишь поставить галочку или написать одно слово или цифру. Это поможет вам получить от них информацию, а вашим коллегам — упростить процесс ответа.
- Когда необходимо, чтобы несколько экспертов проверили ваш текст, отметьте пункты или параграфы в его оригинале, затем предложите прокомментировать «только перечисленные строки или отрывки». Четко ограничьте порции текста, предлагаемого к рассмотрению, и попросите оставить замечания только в отношении того, что соответствует специализации сотрудника.
- Когда отсылаете на одобрение длинные тексты, с самого начала контролируйте количество получателей. Дайте право редактировать ваш текст лишь немногим избранным. Это уменьшит

количество длинных цепочек сообщений и поможет сотрудникам планировать свои высказывания.

- По мере развития беседы и смены акцентов в аргументации удостоверьтесь, что вы присвоили ей новую тему, отражающую текущее положение дел.

Живые голоса

В предыдущей главе мы встречались с Деб Смит-Хемпхилл. Вот что она советует своим клиентам в отношении контроля «цепочек»:

Длинные цепочки, находящиеся в постоянном обращении в вашей организации, — потеря времени и явный признак того, что электронная почта — неподходящее средство для этой беседы. Можно использовать Microsoft SharePoint или WebEx Connect как общее пространство для размещения информации. Для приема комментариев поместите документ или проект на их странице, а затем раздайте ссылку только тем, чьи отзывы вам необходимы. Задайте временной промежуток для отправки комментариев и используйте это пространство для виртуальных обсуждений вашей проблемы. Никаких длинных цепочек писем. Все только выиграют от этого.

Еще об электронных письмах, создающих длинные цепочки.

Пока вы не примете разумное предложение доктора Смит-Хемпхилл, у вас будут оставаться старые цепочки писем, от которых нужно избавиться. Вот дополнительные предложения.

- Установите правила. Некоторые компании руководствуются следующим принципом: «Если вы пятый (или даже третий) получатель электронного письма с прилагаемыми к нему цепочками, то удаляйте все комментарии, предшествовавшие вашим».
- Если ваше программное обеспечение достаточно современно, то попробуйте использовать приложение, служащее «компрессором цепочек». Оно может обнаруживать и соединять разрозненные цепочки в соответствии с их темой.

ПОДСКАЗКИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ. Если вы должны редактировать длинные беседы, переносите текст из электронного письма в программу Word. Используйте функцию «Автореферат» в меню инструментов, чтобы отредактировать и автоматически сократить текст до желаемой вами длины — на 25 процентов, 50 процентов

или сколько вы укажете. Большинство служащих вовсе не знают об этой удивительной возможности. Она может сэкономить вам часы работы над любым длинным текстом.

Проблема № 4: ненужная корреспонденция: для них — богатство, для вас — мусор

Несмотря на напоминания о внутреннем регламенте, мы не контролируем созданные внутри организации «мусорные» сообщения, навязывающие нам восторги, увлечения и юмор отправителя.

Предложения

- Большинство компаний запрещают «мусорные» сообщения. А ваша?
- Используйте правила предварительной сортировки в программе Outlook во избежание нежелательных тем и отправителей.
- Ваша компания предлагает уроки эффективного фильтрации почты — запишитесь на одну сессию.
- Организуйте проведение командных «обзоров электронной почты» для согласования допустимых приемов работы.

Проблема № 5: бестактность

Отправитель нелестно отзывается о третьих лицах. Об этих комментариях непременно сообщают той стороне, в чей адрес прозвучала критика, что вызывает внутренний конфликт.

Предложения

- Распространившись среди сотрудников компании, несдержанные комментарии вызовут недоброжелательность. Бестактность может стать причиной разбирательств по поводу «недружелюбной атмосферы». Проявляйте надлежащее внимание и обучайте сотрудников пользоваться электронной почтой.
- Когда мишенью оказываются поставщики или клиенты, бестактные письма могут спровоцировать более серьезные разбирательства, способные нанести ущерб договорным обязательствам и репутации вашей компании. Обучите персонал избегать

- сторонних комментариев о любом конкретном лице или компании, не посоветовавшись сначала с вышестоящим руководством.
- Для составления жалоб или запросов об улучшении, направляемых сотрудниками в адрес коллег или сторонних групп, научите их писать «мне нужно» вместо «они должны» или «вы должны». Любое предложение, напоминающее обвинение или критику, может вызвать разногласия.
 - Держите свои пальцы подальше от клавиатуры, если вы раздражены. Переключитесь на простую бумагу и выплесните на нее отрицательную энергию. В большинстве случаев вам захочется разорвать это послание, ведь в течение считанных часов вы придумаете лучший подход.

ПРИМЕЧАНИЕ: если вы допустили простую погрешность (заблуждение), представляющую собой не бестактность, а скорее неточность или неаккуратность, то действуйте быстро, чтобы отозвать электронное письмо, в которое закралась ошибка. Почтовые программы имеют функцию «Отозвать данное сообщение», а разница во времени может дополнительно помочь вам. Если ваш получатель еще не проснулся, то вы устраните ошибку, прежде чем он откроет письмо. А если это сделать не удастся (потому что получатель находится на другом сервере или в другой системе), то пошлите новое письмо, привязанное к определенной теме и содержащее исправление вашей ошибки вместе с извинениями за причиненные неудобства.

Проблема № 6: нечеткие или устаревшие темы писем

Текущее содержание во многом отклоняется от исходной темы. В рамках большого проекта это приводит к созданию сотен электронных писем. В теме содержится только название проекта без указания того, чему уделяется внимание, поэтому мне приходится открывать все сообщения.

Предложения

Самым простым решением будет уладить этот вопрос в начале проекта. Введите правила контроля потока электронных писем. Вот как это делают некоторые менеджеры.

- Установите протоколы обмена данными, создавая структуру правил какого-либо проекта. Какие темы сообщений вы определяете для финансового, технического, маркетингового и других аспектов проекта?
- Создайте очень небольшое количество файлов. В соответствующей теме дайте, например, такие уточнения.

Проект X. Финансы: бюджет 2014.

Проект X. Технические вопросы: проблемы, касающиеся интерфейса.

Проект X. Персонал: производство с привлечением внештатных сотрудников.

Рядом с темой вы можете добавить ТД (требуется действия), ТО (требуется ответ) или ДНТ (действия не требуются).

- Назначьте сотрудника, ответственного за работу с информацией, в качестве эксперта в предметной области. Он будет распределять электронные письма в определенные папки.
- Определите критерии того, что нужно знать. Затем эксперты в предметной области будут направлять письма только тем сотрудникам, которые должны быть в курсе. А информацию, интересующую всех, они поместят на общедоступном сайте проекта, используя WebEx, SharePoint, интранет или нечто подобное.
- Договоритесь о редком использовании функции «ответить всем». Введите правила и обеспечивайте их соблюдение.
- Придите к соглашению, что будете удалять электронные письма с несоответствующими темами.

Проблема № 7: это надоедливое «ответить всем»

- Намереваясь ответить только отправителю, я нечаянно ответил всем в его рассылке. Это вызвало неловкую ситуацию.
- Несмотря на просьбы удалить меня из определенных внутренних списков, я продолжаю получать письма, поскольку новые сотрудники подключаются к проекту и добавляют меня в свою рассылку.

Предложения

- Как отправитель, отключите функцию «ответить всем». В ней редко появляется нужда, так что безопаснее использовать ее с осмотрительностью. Одного неловкого случая достаточно.
- Вы по-прежнему можете контролировать ситуацию. Используйте правила предварительной сортировки по теме, отправителю или ключевому слову.
- Удаляйте без прочтения те письма, которым удастся попасть к вам несмотря на сортировку, после чего доработайте правила фильтрации по теме и/или отправителю.

Проблема № 8: неверно понятые сообщения

Мое невинное послание было неверно понято получателем — вышестоящим руководителем. Это отрицательно сказалось на моей карьере.

Предложения

- Уделите время созданию шаблонов электронных писем, используемых для сложных вопросов, которые могут повторяться.
- В будущем просите кого-нибудь, обладающего здравым смыслом и благоразумием, читать ваши сообщения перед их отправкой этому вышестоящему руководителю. Вы можете скрыть имя получателя — ведь вы стараетесь исправить лишь тон письма.
- Избегайте использования электронной почты для передачи отрицательных или конфликтных сообщений. Имея дело с тонким вопросом или чувствительными людьми, выбирайте переписку в личном чате или звонки. С помощью интонации и даже пауз каждая сторона сможет исправить свой тон и подход в зависимости от реакции другого человека.
- Пусть функция проверки правописания помечает слова — «раздражители и обвинители», которые вы можете случайно использовать. В их число входят: «неверный», «невыполнение», «ошибка», «пренебрегать» и «ты/вы», употребленные в любом отрицательном контексте.
- Посетите занятия по написанию электронных писем или прочитайте хорошие книги по этой теме, сделав для себя пометки.

- Работайте над шаблонами, когда вы в отличном расположении духа — тогда они будут более структурированными и логичными. Но никогда не делайте этого, если разозлились или устали. Позднее при необходимости дополните их текущими подробностями.
- Создав хорошее электронное письмо на сложную тему, сохраните его в специальной папке ваших лучших документов. Держите его там, где его легко найти, использовать повторно или переделать в ваши менее радужные дни.

Проблема № 9: электронная почта изолирует

Участники нашей команды обособляются, используя электронную почту вместо личного общения даже с теми людьми, которые сидят за соседними столами.

Предложения

- Электронная почта была изобретена для скорости и краткости, а не как средство создания отношений. Больше доверяйте личным контактам, если только вы не находитесь на разных континентах.
- Телефонные разговоры не так хороши, как личное взаимодействие, но стоят на втором месте после него. Они работают, потому что другая сторона может слышать/чувствовать ваши интонации, юмор и сомнения.

КОММЕНТАРИЙ: отношения основываются на постоянстве в выполнении обещаний. Электронная почта, таким образом, помогает тем, что предоставляет записи о переданных запросах, высланных ответах и подтверждении исполнения обязательств. Электронные письма упрощают доверие, но не зарождают его.

Более того, есть люди, которые разделены континентами: они редко встречаются (если им вообще это удастся), но все же создали много примеров успешных, долговременных отношений. Такой успех требует сочетания сильной мотивации, готовности проявить сочувствие, обдуманного написания писем и множества приятных разговоров по телефону. За время, сэкономленное на поездках, придется расплачиваться с помощью аккуратности и заботливости при обмене информацией.

Проблема № 10: проволочки в работе с электронными письмами

Люди склонны постоянно перечитывать электронные письма и не предпринимать действия.

Предложения. Так же, как жертвы личной неорганизованности признаются, что хранят стопки бесполезных бумаг, в связи с которыми они медлили предпринимать действия, так и жертвы проволочек в работе с электронными письмами должны, стиснув зубы, запустить план исправления. Попробуйте в работе с входящими сообщениями простую систему эффективности.

- Не уверены, что это ваше дело:
 - прочитайте или передайте на рассмотрение;
 - отклоните или удалите.
- Да, это ваше дело. Выглядит быстрым, простым и важным?
 - Прочитайте, ответьте, предпримите действия, затем сохраните.
- Да, это ваше дело, но его не решить на скорую руку. Существуют шесть шагов:
 - прочитайте;
 - подтвердите получение, укажите время, нужное на предоставление ответа;
 - определите, что вам необходимо для выполнения (объемы, издержки, помощь сотрудников);
 - изучите, посоветуйтесь, проведите расчеты, примите решение;
 - ответьте или предпримите действия;
 - сохраните.

Введите для всей команды нормы этикета при работе с электронной почтой

Вам и вашим коллегам понадобится уделить время тщательной разработке норм этикета в электронной переписке. Так вы избавитесь от мучительных усилий по воссозданию доверия, которое столь легко может быть разрушено легкомысленным высказыванием, устаревшей цепочкой сообщений, нажатием кнопки «Ответить всем» или сомнительным

материалом для скачивания. Ваше командное соглашение также может задавать временные границы в отношении материалов, которые подлежат удалению, хранению или архивированию.

В повседневной практике

Как только ваша команда опубликовала свой внутренний регламент в отношении электронной почты, задумайтесь о средствах обновления, напоминания и вознаграждения, которые будут побуждать вас к поддержанию хороших привычек. Если вы не можете представить свою коммерческую деятельность без электронной почты, обеспечьте непрерывную эффективность ее работы и используйте это средство экономии времени на основе осознанности, вежливости и здравого смысла.

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете неумеренности в использовании электронной почтой? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Я научился сосредотачиваться на приоритетах и открываю электронную почту в определенное время дня за исключением работы в чрезвычайном режиме.	_____	_____
2. Вместо того чтобы обременять получателей тяжелыми приложениями, я предоставляю им ссылку и храню эти документы в сети в общем доступе.	_____	_____
3. Моя команда сокращает тянущиеся месяцами цепочки сообщений, используя шаблоны для опроса мнения сотрудников вместо создания еще большего количества текста. Мы ограничиваем количество тех, кто может оставлять комментарии. Время от времени эксперт в предметной области приводит все в порядок.	_____	_____
4. Что касается «мусорных» сообщений, мы просим сотрудников использовать для этого наши внутренние социальные сети. Политика компании не дает таким письмам попасть в электронную почту.	_____	_____
5. Чтобы избежать бестактности, я никогда не пишу письма в раздраженном состоянии. Если времени мало, то прошу объективного человека проверить их до отправки.	_____	_____
6. Мы запретили функцию «ответить всем». Каждый член моей команды использует правила предварительной сортировки для фильтрации обоснованных, но неуместных писем.	_____	_____
7. Если написание письма заставляет нас потеть, то мы понимаем, что лучше справимся с этим с помощью встречи или звонка.	_____	_____
Итоги	_____	_____