Джоселин Глей
E-mail уборка. Как избавиться от фобий в голове и от хлама в почтовом ящике
Jocelyn Glei
Unsubscribe

© Текст. Jocelyn K. Glei, 2016
© Ю. Гольдберг, перевод на русский язык, 2016
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа Азбука-Аттикус», 2016 Азбука Бизнес®
* * *
Жизненно необходимая книга, скорая помощь для тех, кому надоело тратить время попусту и хочется что-то изменить.
Сет Годин

Электронная почта – хорошая прислуга, но плохая хозяйка. Чтобы стать более счастливым, более креативным и продуктивным, нужно выработать определенные привычки в работе с e-mail. Практические советы, меткие наблюдения и забавные иллюстрации из данного руководства способны оказать вам в этом реальную помощь.
Гретхен Рубин, автор бестселлера «Проект Счастье»

Джоселин предельно понятно объясняет, почему электронная почта выбивает нас из колеи, и делится практическими советами, как с этим бороться.
Саймон Синек, мотивационный спикер

Джоселин Глей – основатель и главный редактор суперпопулярного веб-сайта креативного менеджмента 99U.com, дважды лауреат премии Webby Awards за лучший блог, посвященный культуре. Каждый день более 5000 читателей с нетерпением ждут ее новых записей в Twitter. Глей – автор книг по оптимизации рабочего процесса и тайм-менеджменту, общий тираж которых перевалил за четверть миллиона.

Электронная почта. Любовь и ненависть
Электронная почта сломалась. А если точнее, она сломала нас. Из-за нее мы регулярно испытываем такие чувства, как ненависть, вина, тревога, злость и отчаяние. Когда мы думаем об электронной почте, последнее, что приходит в голову, – это ее польза. Упрямое нежелание электронной почты умирать объясняется тем фактом, что она очень полезна. Приходится признать: она стала неотъемлемой частью повседневной жизни.
Истинная причина наших отношений любви – ненависти с электронной почтой заключается в том, что мы воспринимаем ее как задачу, тогда как на самом деле это инструмент. В погоне за миражом под названием «пустой ящик входящих сообщений» мы уступаем контроль над своим рабочим днем – и списком дел – другим людям. Вместо того чтобы сосредоточиться на том, что от нас *исходит*, мы тщетно пытаемся уследить за тем, что *приходит*.
Неужели наши амбиции ужались до такой степени, что мы считаем это достойной целью? Той целью, ради которой мы откладываем важную работу и возможность сделать что-то полезное, изменить мир к лучшему? Наверное, это звучит несколько напыщенно – но кто рискнет отрицать, что электронная почта отвлекает от творчества? И не периодически, а каждый день?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Эта книга – о том, как изменить свой подход к электронной почте – от слепой, ориентированной на цифры «производительности» до установок, определяемых творческими приоритетами. Это не просто набор правил хорошего тона для электронных писем, а руководство по холистическому пересмотру (и улучшению) своих взаимоотношений с электронной почтой.
Мы начнем с источника проблем и совершим краткий, но увлекательный тур по таким областям, как нейробиология и культура: прежде всего они определяют наши неоднозначные отношения с электронной почтой.
Затем, вооружившись знанием этих процессов, мы разработаем новую стратегию подхода к электронной почте, которая фокусируется в первую очередь на достижении важных рабочих целей с использованием электронной почты в качестве инструмента.
И наконец, мы дадим ряд рекомендаций относительно стиля: как составлять электронные письма, помогающие достижению желаемых результатов, будь то предложение бизнесмену, инвестирование в стартап или отклонение нежелательных запросов без чувства вины.
Прочитав эту книгу, вы научитесь читать электронную почту, сортировать ее и писать письма, не испытывая беспокойства и чувства вины, и у вас освободится время для по-настоящему важных дел: вы не просто будете заняты, а сделаете нечто полезное.

Часть первая. Психотерапия

Почему электронная почта нас раздражает

Она проверяла электронную почту слишком часто, словно ребенок, который в нетерпении разрывает обертку подарка, не уверенный, получил ли он то, что хотел.
Чимаманда Нгози Адичи

Пересмотреть свои привычки обращения с электронной почтой

Перефразируя великого психолога Эрнеста Беккера, можно сказать, что мы «захлебываемся правдой». В век интернета мы без труда получаем такое количество ответов, столько информации, что не задумываемся о том, как важно задавать правильные вопросы.
Набрав в строке поиска фразу «как эффективнее использовать электронную почту», вы менее чем за секунду получите 39 миллионов 700 тысяч результатов. Только на первой странице обнаружится «пять действенных подсказок», «шесть секретов» и «десять правил».
Но почему нам так трудно эффективно использовать электронную почту? Почему немного увеличившееся количество сообщений в ящике «Входящие» вызывают такую неоправданную тревогу? Почему мы считаем, что «обязаны» ответить всем, кто присылает нам электронные письма (и чувствуем себя виноватыми, если не в состоянии это сделать)? И почему мы получаем такое удовлетворение, когда наш ящик «Входящих» пустеет, даже понимая, что смысла в этом ровным счетом никакого?
На эти вопросы Google дает несколько ответов. Но если мы не зададимся вопросом о причине нашей одержимости электронной почтой, у нас не будет контекста для использования всех этих правил, советов и секретов.
Клейтон Кристенсен, известный исследователь инноваций, сказал:
Вопросы – это те места в вашем сознании, куда приходят ответы. Если вы не задали вопрос, ответу некуда идти. Он попадает к вам и отскакивает. Вы должны задать вопрос – должны хотеть знать, – чтобы открыть пространство, куда попадет ответ.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Поэтому, прежде чем попытаться решить проблему электронной почты, я бы хотела провести своего рода психотерапию. На следующих нескольких страницах мы затронем самые разные темы из таких областей, как химия мозга, обычаи в обществе и технологические предрассудки, связанные с одержимостью электронной почтой. Каждый очерк завершится вопросом, который позволит по-новому взглянуть на электронную почту, предложит новую перспективу. Завершив раздел (или следует сказать «сеанс»?) психотерапии, вы получите основу для построения эффективной стратегии и стиля электронной почты, а также разнообразные средства защиты от многочисленных психологических ловушек.

Мозг крысы: Почему электронная почта вызывает привыкание

Все мы ненавидим электронную почту. И тем не менее без конца ее проверяем. Согласно докладу Института Маккинли, большинство офисных работников уделяет приблизительно 28 % рабочего времени чтению электронных писем и составлению ответов. Другими словами, на электронную почту мы тратим больше четверти трудовой жизни и, по результатам исследований, чем чаще проверяем почту, тем более усталыми и задерганными себя чувствуем.

Это выглядит нелепо. Зачем тратить столько времени на занятие, которое нам не нравится? Дело в том, что независимо от содержания получаемых писем, нам доставляет удовольствие сам процесс проверки почты. Он активирует в нашем мозгу инстинктивное стремление искать и находить вознаграждение. И в этом смысле мы не слишком отличаемся от крыс.

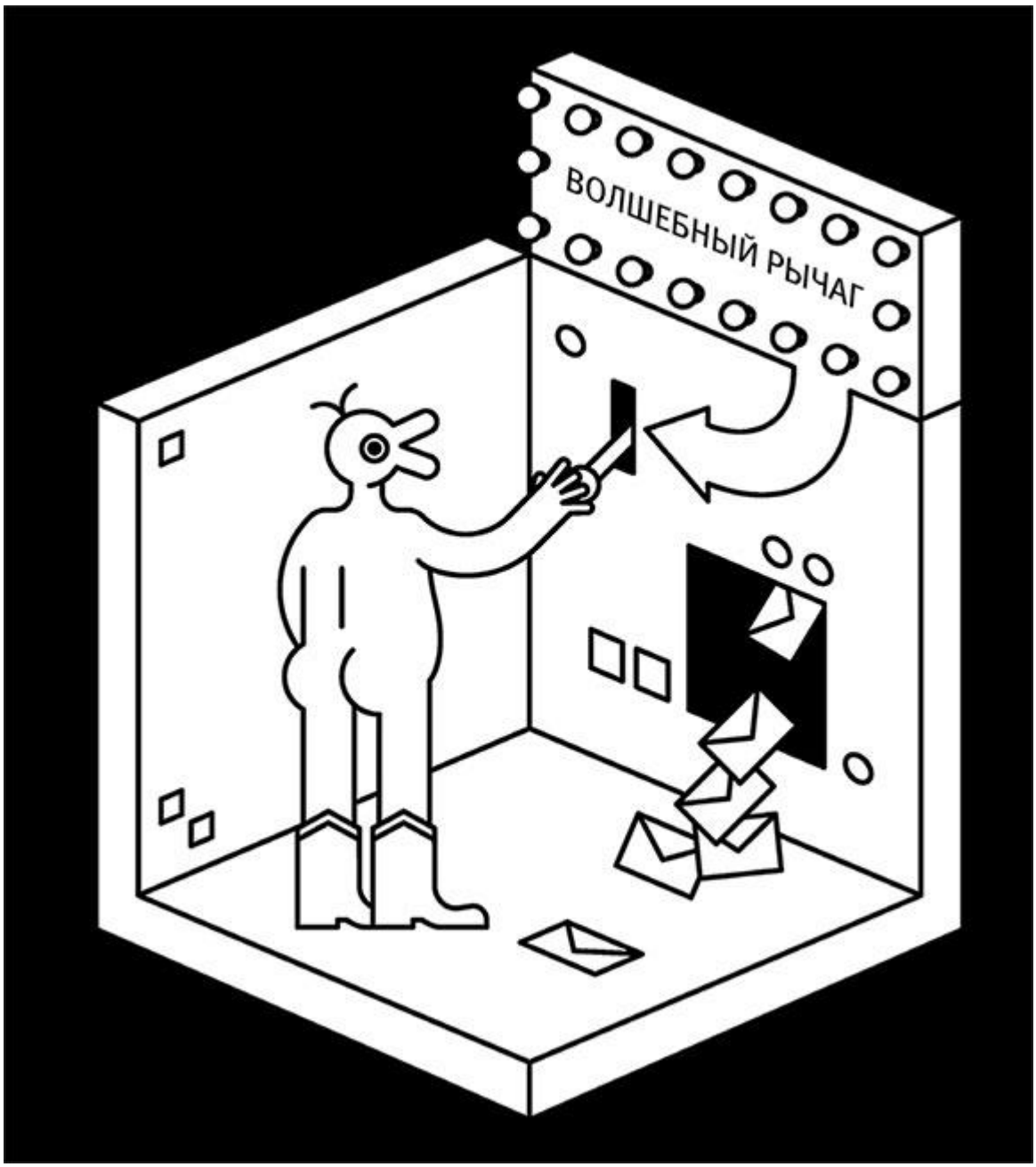
Еще в 1930-х годах психолог Б. Ф. Скиннер изобрел устройство под названием «камера оперантного обусловливания» (или камера условного рефлекса, ныне известная как ящик Скиннера), при помощи которого изучал поведенческие теории на крысах. Скиннер хотел выяснить, какой тип позитивного подкрепления (например, еда) и негативного подкрепления (например, удар электрическим током) эффективно воздействует на животных.

Сначала он экспериментировал, приучая крыс к *фиксированному режиму* поведенческого подкрепления. Нажав на рычаг, расположенный внутри ящика, крыса получала корм. Если она продолжала нажимать на рычаг, то каждое сотое нажатие приводило к выдаче следующей порции пищи. Нажми на рычаг 100 раз – получишь вознаграждение. Таковы правила.

Скиннер также ставил серии опытов с *переменным режимом*. Согласно этому сценарию крыса не знала, когда получит вознаграждение. Иногда для получения пищи требовалось нажать на рычаг 20 раз, а иногда – 200. Все определялось случаем, и у крысы не было возможности узнать, когда ей выдадут пищу.

К удивлению исследователя, при переменном режиме мотивация крыс оказалась выше. Скиннер обнаружил, что даже если вознаграждение переставало поступать, крысы продолжали работать, то есть яростно нажимать на рычаг, очень долго, прежде чем отступиться, – гораздо дольше, чем те крысы, что привыкли к фиксированному режиму.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Мне нужно реальное вознаграждение или воображаемое?

Что-то знакомое, правда? Выяснилось, что реакция людей на позитивное подкрепление очень похожа на реакцию крыс. Дэн Ариели, специалист по поведенческой экономике, изучающий иррациональное поведение людей, объяснял мне, что электронная почта – почти идеальная система случайного вознаграждения.

В большинстве случаев, «нажимая на рычаг», чтобы проверить электронную почту, вы получаете нечто вызывающее разочарование или раздражение – письмо от недовольного клиента или срочное задание от начальника. Но время от времени нажатие на рычаг приносит что-нибудь приятное – долгожданную весточку от старого друга или смешное видео с животными. Именно эти редкие вознаграждения, смешанные с бесполезными горами мусора, и вызывают привыкание. Они заставляют снова и снова нажимать на рычаг, даже когда у нас есть более важные и срочные дела.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Изменить перспективу:
Не завести ли вам привычку различать, когда вместо реального вознаграждения вы гонитесь за воображаемым?

Мозг крысы, конечно, мешает всем нам контролировать ситуацию. Возьмите за правило каждый вечер перед уходом домой составлять список дел на завтра. Благодаря этому вы заранее соберетесь с силами перед новым трудовым броском. *Прежде* чем приступить с утра к чтению электронной почты, вы должны четко и ясно представлять себе, что вам предстоит сделать, и непременно расставить приоритеты. Составляя список дел, будьте реалистами. В качестве вознаграждения отбросьте все несущественное – и вам будет легче и приятнее работать.

Парадокс прогресса: Отчего нас неодолимо тянет опустошить ящик входящих сообщений

Увы, случайностью вознаграждения проблема не исчерпывается. Существуют и другие бессознательные силы, которые добавляют нам желания постоянно проверять электронную почту. Среди них – внутренняя потребность завершить начатое дело. Когда вы понимаете, что работа закончена, мозг вырабатывает нейротрансмиттер дофамин, в результате чего вы ощущаете удовольствие и у вас возникает желание опять проделать то же самое, чтобы снова получить награду. Компьютерщики давно научились использовать это свойство мозга под названием *потребность в завершении,* придумав такую удобную штуку, как индикатор выполнения задачи, или индикатор прогресса. Они принуждают нас не отрываться от компьютера, отслеживая статус загрузки, убеждают нас заниматься онлайновым поиском, максимально упрощая его, заставляют вносить информацию в дополнительные поля своего профиля в LinkedIn, чтобы достичь стопроцентного заполнения.

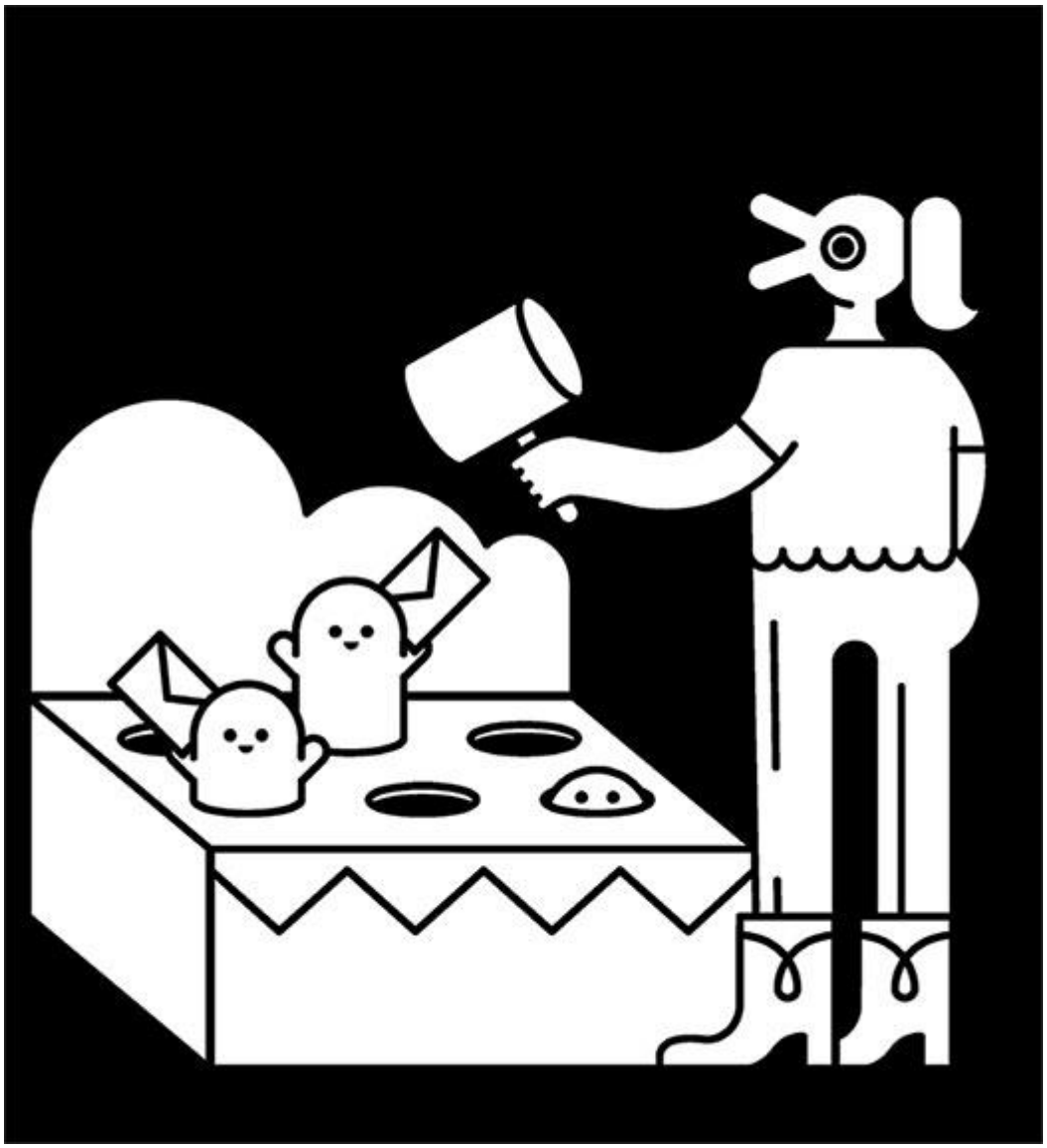
Электронная почта также становится объектом этой потребности в завершении. Очистка ящика входящих сообщений дарит нам чувство удовлетворения именно потому, что это действие сопровождается четким индикатором прогресса. Вы начинали с 232 электронных писем, а теперь у вас осталось только 50 – какой прогресс! Вы в нескольких шагах от высшего достижения в работе с электронной почтой – пустого ящика «Входящие», и мозг убеждает вас в необходимости закончить работу.

Проблема в том, что ощущение прогресса, которое дает проверка электронной почты, – это всего лишь ощущение. Потому что счетчик непрочитанных сообщений не подчиняется золотому правилу индикатора прогресса выполнения задачи – «*Только вперед»*. Наоборот, счетчик непрочитанных сообщений – это всегда движущаяся мишень. Пока вы следите за ним, у вас возникает ложное чувство приближения к цели, но стоит отвлечься, как цель отдаляется: приходят новые письма.

Когда же речь идет о завершении самых важных творческих проектов, почувствовать прогресс очень сложно. Первая причина состоит в том, что выполнение значимой работы требует времени – зачастую это недели, месяцы или даже годы. Составление профиля в социальных сетях или ответ на несколько электронных писем может занять считаные минуты, но серьезные проекты обычно настолько длинные, что мы перестаем понимать, как далеко мы продвинулись вперед. Ведь у нас нет встроенного индикатора времени, когда мы пускаемся в

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

долгое путешествие – например начинаем работу над книгой, приложением к iPhone, созданием бизнес-модели для сбора средств.



Пустой ящик «Входящие» – приятное дополнение, а не основная цель.

Вторая причина: приложения, которые мы используем для выполнения самой значимой работы, зачастую «скрывают» от нас прогресс. Составляя предварительный набросок в Word или Google Docs, мы выделяем фрагменты, удаляем ненужное, начинаем снова, пока не добьемся желаемого результата, – и все это в одном файле. К тому времени, когда вы получите готовый результат, первая, вторая, третья и четвертая попытки словно перестают существовать. Эти варианты просто исчезают. Аналогичным образом мы постоянно «вырезаем и удаляем» свой прогресс в других приложениях, от Photoshop до Powerpoint. И даже если вы педантично сохраняете все версии файлов, они обычно спрятаны в цифровой папке – с глаз долой, из сердца вон.
В этом состоит парадокс прогресса: технология позволяет без труда видеть прогресс при выполнении относительно мелких, занимающих немного времени задач и в то же время скрывает прогресс в реализации долговременных творческих проектов, которые оказывают гораздо большее влияние на нашу жизнь.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Изменить перспективу:
Как создать то же самое четкое ощущение прогресса в том, что для вас действительно важно, значимо?

Необходимо не отвлекаться от осмысленной, целенаправленной работы – и не поддаваться желанию проверить электронную почту. Вот тогда наступит явный прогресс. Попробуйте в течение дня фиксировать, что полезного вы сделали (сколько слов написали, сколько ошибок нашли, скольким клиентам дозвонились). Разбивайте большие проекты на этапы недельной продолжительности, чтобы поддерживать удовлетворение от достигнутой цели, ведите дневник своих «маленьких побед», чтобы сохранять мотивацию. Вывешивайте на стену черновики планов, наброски документов, чтобы видеть, насколько далеко вы продвинулись. Придумайте «метки прогресса», и тогда другая работа тоже вызовет привыкание, как проверка электронной почты.

Негативное смещение: Почему слова нас предают

В деликатных вопросах общения электронная почта, похоже, становится нашим слабым местом и начинает походить на криптонит. Сколько раз вы получали плохо сформулированное сообщение, которое вызывало у вас приступ гнева? А вы сами разве никогда не отправляли письмо, не обдумав его хорошенько, и не получали яростный ответ, которого вы, как вам казалось, не заслужили? Почему мы не умеем нормально общаться по электронной почте?

Главная причина – отсутствие обратной связи. При личной беседе и даже разговоре по телефону мы обычно считываем тысячи едва заметных социальных сигналов и по ним решаем, что нам делать дальше. Зачастую мы начинаем о чем-то говорить, но затем – на основе невербальной обратной связи с собеседником – меняем тему.

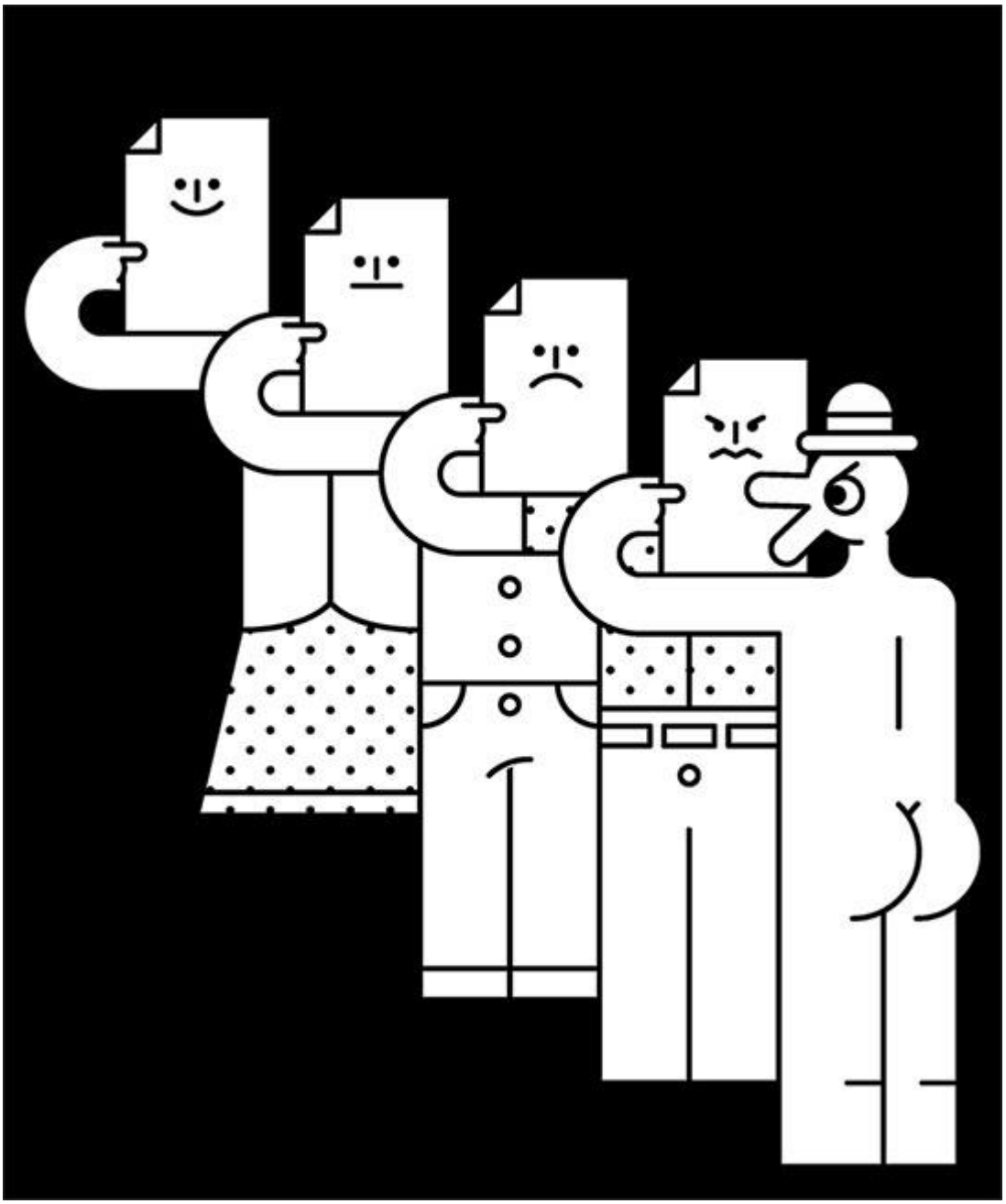
При общении посредством электронной почты эта петля обратной связи отсутствует. Вместо того чтобы продвигаться мелкими шагами – я говорю, вы реагируете, а затем я меняю свой ответ или поясняю мысль, – я (отправитель) просто вываливаю вам (получателю) все сразу, надеясь на лучшее. Более того, мы склонны составлять письмо, предполагая, что собеседник получает те же невербальные социальные сигналы, что и при личном общении, хотя мы, естественно, набираем текст в одиночестве.

Дэниел Гоулман, ученый, который ввел в обиход термин «эмоциональный интеллект», изучал это явление и обнаружил нечто удивительное. В отношении электронной почты у людей присутствует так называемое *негативное смещение.* Гоулман выяснил, что если отправитель настроен позитивно, то получатель обычно остается нейтрален. Если отношение отправителя к письму нейтральное, то получатель, как правило, испытывает негативные чувства. Другими словами, в отношении положительных эмоций электронная почта действительно подобна криптониту: любое отправленное вами сообщение по пути к получателю автоматически опускается на несколько ступеней по шкале позитива.

Ситуация, знакомая всем: вы составляете электронное письмо, по вашему мнению, оно превосходно, вы его отправляете, но получатель почему-то обижается на это, казалось бы, абсолютно невинное послание. Исследование Гоулмана показывает, что ваш получатель вовсе не обладает повышенной ранимостью – по крайней мере не больше, чем любой другой. Дело в том, что все мы чрезвычайно чувствительны к тону электронных писем, поскольку они лишены

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

главного компонента успешного социального взаимодействия – обратной связи в режиме реального времени. В них нет ни выражения лица, ни жестов и интонаций, которые обычно помогают интерпретировать слова собеседника. А без этих подсказок мы склонны предполагать худшее.



Это подводит нас к одному из самых спорных вопросов, связанных с электронной почтой: использовать смайлики и восклицательные знаки или нет? Противники таких средств выражения часто убеждены, что это «непрофессионально». Но так ли это?

Если сообщение скорее всего будет воспринято негативно – а такова судьба всех электронных писем, – разумное использование смайликов и восклицательных знаков может послужить полезным противовесом. В сущности, они играют роль социальных подсказок, сообщая, что вы шутите, взволнованны или сочувствуете, и избавляя вас от многословия. Точнее передавая свои намерения, вы повышаете

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

вероятность благожелательного отношения к вашему письму – а значит, получения желаемого ответа. Разве это не профессионально?
Конечно, я понимаю желание отказаться от этих несерьезных инструментов. Были времена, когда я считала, что использовать смайлики – ниже моего достоинства. Но теперь, после пятнадцати с лишним лет общения по электронной почте с клиентами, писателями, дизайнерами и лекторами, я могу с радостью сообщить, что избавилась от этого предубеждения. Мне приходилось упрашивать, убеждать и критиковать сотни людей, которые работали на меня или на которых работала я, и мне не удалось бы справиться с этим без многочисленных социальных подсказок, вставленных в мои письма.
Негативное смещение реально, и следует приветствовать любые средства для его преодоления[1]. Добиться результата – это более профессионально, чем не отступать от бессмысленных принципов.

Изменить перспективу:
Что, если позаботиться о том, чтобы передать в электронном письме не только информацию, но и эмпатию?

Если мы примем во внимание негативное смещение, то станет ясно, что эффективная электронная переписка требует «усилить» позитивность языка. Лучше всего показать свою открытость и свои чувства, не забывая о чувствах получателя. Поскольку изначально именно эмоции помогают нам завоевать собеседника, не поленитесь и выразите симпатию к собеседнику, радость общаться с ним – поверьте, это будет полезно. Клиенты и коллеги с большей охотой станут отвечать на ваши вопросы, потому что им будет приятно читать письма от вас.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>