Klasa jako zespół – jak zadbać o relacje z dziećmi pracując zdalnie

Autor: Anna Stokowska, 04.04.2020

Kiedy przyszłam do fundacji Katalyst Education, żeby poprowadzić ponad 20-sto osobowy zespół, dowiedziałam się, że jego większość pracuje zdalnie. Kiedy zaczęliśmy współpracować, wydawało mi się, że zdalny zespół niewiele różni się od stacjonarnego – miałam poczucie, że jestem z nimi w ciągłym kontakcie dzięki codziennym spotkaniom z programistami (pracującymi 400 km od biura) i dzięki temu, że obserwowałam przyrost efektów pracy tych osób, których nie widziałam na co dzień. Szybko jednak się okazało się, że moja czujność została uśpiona. **Odkryłam przynajmniej dwa wymiary zdalnej pracy zespołu, które mnie zaskoczyły.** Po pierwsze, nie wzięłam pod uwagę tego, że dbanie o relacje zdalnego zespołu wymaga innych środków niż dbanie o zespół stacjonarny, a po drugie –

musiałam wziąć pod uwagę to, jak niewyobrażalna część informacji na temat tego, co dzieje się w fundacji odbywa się "przy okazji" w ciągu dnia spędzanego w biurze.

Wielu nauczycieli czuje się dziś podobnie. Doświadcza na własnej skórze nie tylko trudności związanych z dostarczeniem (i wytłumaczeniem!) klasie materiału, który uczniowie powinni przerobić, ale także z nawiązaniem i utrzymaniem z nimi relacji. Relacji, które są bardzo ważne na co dzień, ale może nawet ważniejsze teraz, kiedy wielu z nas wylądowało na przymusowej pracy zdalnej. Jak to zrobić, kiedy oczekiwania wobec nauczycieli i rodziców są tak duże? **Jak poradzić sobie z tym, że komunikujemy się na odległość i nie możemy rozwiązywać pojawiających się trudności na bieżąco w czasie rzeczywistym?** Z pomocą mogą przyjść praktyki wypracowane przez firmy, które od lat eksperymentują z pracą zdalną i wypróbowują różne sposoby na angażowanie pracowników, podnoszenie ich motywacji i zwiększanie efektywności w tym modelu pracy.

Zespół to podstawa

Praca zdalna staje się jedną z najbardziej pożądanych korzyści, jakie może zaoferować pracodawca. Liczba pracowników, którzy pracują z domu zwiększyła się od 2005 roku o 140%. W Stanach już 16% firm zatrudnia wyłącznie pracowników zdalnych (1). W Polsce liczba firm, które decydują się na 100% zespół pracujący zdalnie nadal jest niewielka, a przepisy kodeksu pracy wciąż są niewystarczające do tego, aby uznać "homeoffice" za standard - głównie ze względu na wątpliwości dotyczące ochrony danych, powierzania sprzętu oraz wypadków w pracy.

Bez względu na to, czy pracownicy są na miejscu w biurze, czy w domach, o zespół trzeba dbać tak samo. Inne są tylko niektóre metody zarządzania na odległość. W Dolinie Krzemowej programistów zachęca się do współpracy ze sobą, ponieważ badania pokazują, że grupy mają tendencję do szybszego wprowadzania innowacji, szybszego dostrzegania błędów i znajdowania lepszych rozwiązań problemów niż jednostki. Ludzie pracujący w zespołach osiągają lepsze wyniki i mają większą satysfakcję z pracy. W przedsiębiorstwach, korporacjach, agencjach rządowych i szkołach zespoły są podstawową jednostką organizacyjną. **Jeśli firma chce wyprzedzić swoich konkurentów, musi wpływać nie tylko na to, jak ludzie pracują, ale także na to, jak pracują razem.**

Kilka lat temu Google postanowił zbadać jak stworzyć zespół idealny. Zaczął oczywiście od zmierzenia prawie każdego aspektu życia swoich pracowników.

Sprawdzono wszystko: od tego, jak często poszczególne osoby jedzą razem (najbardziej produktywni pracownicy zwykle budują większe sieci, zmieniając towarzyszy posiłków), czy jakie cechy mają najlepsi managerowie (oczywiście dobra komunikacja i unikanie mikrozarządzania są kluczowe). Kierownicy firmy od dawna wierzyli, że budowanie najlepszych zespołów oznacza łączenie najlepszych ludzi. Ale dane pokazały, że wcale tak nie było.

Okazało się, że najlepiej działają zespoły, które mają – po pierwsze – uwspólnione normy działania (przy czym to, jakie konkretnie są to normy nie ma wpływu na działanie zespołu; ważne, żeby były akceptowane i stosowane przez wszystkich członków zespołu), a po drugie – stwarzają swoim członkom poczucie emocjonalnego bezpieczeństwa. To są cechy zespołów, które sprawiają, że ludzie w nich pracujący są lepiej zmotywowani, bardziej zadowoleni z pracy i osiągają lepsze wyniki. **Jak to się ma do szkoły?**

W sytuacji, kiedy szkoły są zamknięte, a uczenie przeniosło się głównie do sieci, powstały dwa rodzaje zdalnie pracujących zespołów – nauczyciele mają swoje klasy, a dyrektorzy swoje zespoły nauczycielskie. Jeśli będziemy myśleć o swojej klasie albo o zespole nauczycieli jak o zdalnym zespole, takim jak te, które pracują w wielu firmach, to może nam kilka rzeczy ułatwić.

Jak skrócić dystans przy dużych odległościach?

Istnieją trzy rodzaje "odległości" w zdalnej współpracy: fizyczna (miejsce i czas), operacyjna (poziomy umiejętności członków zespołu) oraz emocjonalna (wartości, zaufanie i współzależność). Przejdźmy przez kilka metod zmniejsza tych trzech "odległości", które pomogą nam lepiej zadbać o relacje w szkolnych zespołach – zarówno tych uczniowskich jak i nauczycielskich.

Fizyczną odległość da się zmniejszyć za pomocą rozmaitych narzędzi do komunikacji (można o nich przeczytać na blogu Centralnego Domu Technologii). Ale ludzie czują się z dala od siebie nie ze względu na liczbę kilometrów, które ich oddzielają, ale raczej przez czas – opóźnienie – potrzebny na uzyskanie odpowiedzi od kogoś. **Ludzie czują się "blisko", gdy komunikacja jest przewidywalna – niekoniecznie szybka, ale koniecznie przewidywalna.** Dlatego warto na początku pracy zdalnej ustalić jasne zasady komunikacji, nie tylko jej kanały. Warto spisać kodeks, którego wszyscy się będą trzymać i dodać do niego informacje na temat

godzin, czy pór dnia w których każdy z uczniów (i nauczycieli!) jest dostępny i odpowiada szybciej, a kiedy trzeba będzie poczekać dłużej na odpowiedź.

U mnie w zespole kilka osób sprawdza pocztę i komunikatory tylko kilka razy dziennie i jeśli potrzebna jest pilna reakcja takiego pracownika, trzeba z nim uzgodnić sposób, w jaki można mu to zakomunikować. Ważne jest też, żeby ustalić JAK uczniowie lubią się komunikować. Internet to dla nastolatków głównie przestrzeń rozrywki, dostęp do kultury, ale także ośrodek życia społecznego. Z badań "Nastolatki wobec Internetu" wynika, że zdecydowana większość (86,2%) nastolatków deklaruje, że korzysta z Internetu codziennie, w tym prawie połowa (43,2%) jest dostępna online cały czas. Często jednak może się okazać, że telefon sprawdza się lepiej w komunikacji niż internet. Szczególnie teraz, gdy każdy z nas dostaje dużo więcej wiadomości z różnych źródeł niż zazwyczaj. Uzgodnijcie to wspólnie.

Są trzy rzeczy, które warto w tym kontekście ustalić:

- Jakie są godziny pracy klasy/zespołu nauczycieli? Kiedy rozpocznie się dzień pracy i kiedy się skończy? Czy uczniowie mają dostęp do komputera czy innych zasobów cały czas, czy muszą dzielić się z rodzeństwem lub rodzicami? Jeśli ten dostęp jest utrudniony, to ustalcie, czy możecie od czasu do czasu porozmawiać przez telefon.
- Jak długo trwa oczekiwanie na odpowiedź, jeśli zadam pytanie? Czy powinienem oczekiwać odpowiedzi natychmiast? W ciągu godziny? Na koniec dnia? Czy to się zmieni w zależności od kanału komunikacji? Czy mogę odpowiadać na wewnętrzne wiadomości e-mail przed końcem dnia, ale jeśli zadzwonię, oznacza to, że jest to pilne i powinieneś jak najszybciej odebrać lub oddzwonić?
- Jak powiadomimy się nawzajem, kiedy będziemy niedostępni i nie będziemy w stanie spełnić czyjejś prośby lub oczekiwań (np. będziemy na obiedzie albo spacerze)? Czy powiadomimy każdego? Czy będziemy korzystać ze wspólnego kalendarza?

Jest jeszcze jeden aspekt komunikacji, który tracimy kiedy przerzucamy się na pracę zdalną – komunikacja niewerbalna. **Komunikując się zdalnie tracimy kontekst.** Dlatego bardzo warto zawalczyć o to, by raz na tydzień lub dwa zorganizować spotkanie całego zespołu (klasy lub zespołu nauczycieli) z włączonymi podczas rozmowy kamerkami w komputerze czy telefonie (kamery w pracy zdalnej warto używać tak często jak się da). Takie spotkanie może posłużyć

do zaraportowania co komu udało się zrobić przez dany okres czasu, zaplanowania pracy na następny tydzień lub dwa, a przede wszystkim do zobaczenia jak nasz zespół radzi sobie w nowej sytuacji. Po takim spotkaniu można zostać "na callu" trochę dłużej żeby zwyczajnie pogawędzić o sprawach niezwiązanych ze szkołą.

Odległość operacyjną zmniejsza się poprzez odpowiednią alokację zasobów. W amerykańskiej firmie Blue Street Capital zaproponowano pracownikom intrygującą umowę: jeśli wymyślą, jak wykonać tę samą pracę w krótszym czasie, mogą zachować tę samą pensję i wyjść z biura o 13:00. Efekt? Przychody firmy wzrosły o 30% w pierwszym roku i kolejne 30% w drugim. Porozmawiajcie więc z uczniami (a dyrektorzy z nauczycielami) o tym, w jakich warunkach najlepiej się każdemu pracuje, co mu przeszkadza, co rozprasza, a co pomaga się uczyć i pracować. Niektórzy mogą woleć czytać, inni oglądać wideo edukacyjne, dla jeszcze innych najważniejsza będzie praca z kolegą czy koleżanką. To dobry czas, żeby naprawdę przyjrzeć się sposobom uczenia i wdrożyć najlepsze dla siebie rozwiązania. Dobrym pomysłem jest łączenie uczniów w pary czy trójki, w których wzajemnie się wspierają i pomagają robić zadania z różnych przedmiotów jeśli ktoś jest w czymś lepszy. Można wtedy ustalać cele edukacyjne dla takiej dwójki czy trio i rozliczać ich z nich po jakimś czasie zwracając cały czas uwagę na to, JAK im się pracuje.

Bardzo dobrą praktykę można ściągnąć ze Scruma – metodyki pracy przy tworzeniu oprogramowania. W Scrumie zespół (bardzo często pracujący zdalnie – zarówno ja jak i mój mąż pracujemy tą metodą ze swoimi zespołami i żadne z nas nie widzi swoich kolegów i koleżanek na co dzień w biurze) spotyka się co dwa, trzy tygodnie po to, aby podsumować to, co udało się zrobić i zaplanować pracę na następne 14 dni. Jednak bardzo ważną częścią tych spotkań (odbywającą się zawsze przed planowaniem, a po podsumowaniu) jest tzw. retrospektywa, czyli rozmowa o tym, co nas blokuje, co nam utrudnia pracę, co ją ułatwia, czy dobrze nam się pracowało w czasie tych dwóch tygodni, co było dla nas trudne, z kim komunikowaliśmy się dobrze, a z kim gorzej. A najważniejsze to, rozmawiać o tym, jak można usunąć niedogodności i jak usprawnić działania. Należy się wtedy umówić na wdrożenie konkretnych rozwiązań podczas kolejnego etapu pracy. To świetny pomysł do usprawnienia pracy w wirtualnej szkole.

Trzeba się siebie od nowa nauczyć

Jednak najlepszym sposobem na zwiększenie wydajności zespołu jest skupienie się na zmniejszeniu odległości emocjonalnej, czyli na budowaniu zaufania, werbalizowaniu istniejących wartości i dbaniu o bezpieczeństwo emocjonalne.

Jest jeden dość prosty test, który można przeprowadzić, żeby przekonać się czy członkowie zespołu czują się w nim bezpiecznie. Podczas spotkania całej klasy zwróć uwagę na to, czy jest ktoś, kto się w ogóle nie odezwał. Jeśli tak jest, a nie wynika to z innych przyczyn – prawdopodobnie ten ktoś nie czuje się w danej grupie bezpiecznie. Trudniejszą częścią tego zadania jest odkryć dlaczego tak się dzieje i jak można ten problem rozwiązać.

Dobrą praktyką na budowanie i podtrzymywanie dobrych relacji w grupie pracującej zdalnie jest zaczynanie spotkań (jeśli się one odbywają) od zapytania o to, jak wszyscy się czują, co ich w danej chwili zajmuje, martwi, cieszy. Z czego są dumni i jakie przeszkody udało im się ostatnio pokonać. Czasem 10-minutowa rozmowa o tym, jak minął weekend potrafi zdziałać cuda.

Polecam też zrobienie "Instrukcji obsługi mnie" – to notatka, którą każdy w zespole tworzy na swój temat odpowiadając na takie pytania jak:

- Co moi koledzy muszą o mnie wiedzieć, żeby dobrze nam się razem pracowało?
- Jakie sytuacje wyprowadzają mnie z równowagi, a jakie najlepiej motywują?
- Jaki jest najlepszy sposób komunikowania się ze mną? Jakie narzędzia i kanały? Jaka forma? Formalna, czy bardziej luźna?
- Jaki sposób informacji zwrotnej działa na mnie najlepiej?

Można do takiej instrukcji dodać jeszcze wiele bardziej spersonalizowanych punktów, ale chodzi w niej o to, żeby lepiej się poznać nawzajem. Jeśli uda nam się poznać mocne i słabe strony naszych uczniów, ich style uczenia się, możliwości jakimi dysponują, zasoby, które lubią i sprzęt jaki mają i opowiemy im to samo o sobie, to zwiększamy swoje szanse na mniej chaotyczny sposób zlecania im pracy. To bardzo ważne bo nie tylko poprawia nam relacje z grupie, ale też pozwala w dłuższej perspektywie zaoszczędzić sporo czasu.

W zespołach zdalnych nie jesteśmy w stanie kontrolować tego ile czasu pracownicy poświęcają na pracę i jakiej jakości jest to czas. Jest to szczególnie trudne teraz – gdy całe rodziny dosłownie siedzą sobie na głowie. **Dlatego jedną z najważniejszych rzeczy w pracy ze zdalnymi zespołami jest zaufanie.** Jak je budować zdalnie? Wyjaśnij jasno jakie są twoje oczekiwania. Jako dyrektor szkoły lub nauczyciel musisz wyznaczyć swoim uczniom i zdalnym pracownikom jasno sformułowane cele, które będą dla nich sensowne i ważne. Natomiast wspólne

ustalenie czasu na ich realizację będzie oznaką twojej uwagi, zrozumienia i szacunku. Pokaż swojemu zespołowi narzędzia i zasoby, z których mogą korzystać i upewnij się, że są one wystarczające do wykonania danego zadania. Wzmacniaj poczucie przynależności spotkaniami całej klasy kiedy tylko jest to możliwe i łącz – o czym było już wcześniej – w małe podgrupy zadaniowe lub pary.

Chwal swoich uczniów częściej niż robiłeś to do tej pory. To bardzo podnosi morale i pomaga przejść trudniejsze momenty. Nie zakładaj, że ktoś wie, że zrobił dobrą robotę pomagając koledze czy koleżance w rozwiązaniu trudnego zadania. Zwracaj uwagę szczególnie na umiejętności miękkie i pomyśl o wplataniu w realizowane projekty ćwiczeń na takie kompetencje. Zaufanie budujesz też zawsze wtedy, gdy dotrzymujesz obietnic oraz dostrzegasz czyjś wysiłek i pokazujesz, że ma on sens i jest celowy.

Mam przywilej i przyjemność pracować z fenomenalnym zespołem niezwykle kreatywnych i pozytywnych ludzi w organizacji pomagającej nauczycielom oszczędzać czas i wysiłek przez dostarczanie im wysokiej jakości, darmowych materiałów edukacyjnych. Tak jak wielu pracowników na świecie i my wylądowaliśmy wszyscy w domach. Wiem, że jesteśmy w niezwykle komfortowej sytuacji mogąc to zrobić i jestem za to wdzięczna. Ale jeszcze bardziej jestem wdzięczna im, że wysiłek, jaki wkładają w to, żeby fundacja działała normalnie jest jeszcze większy niż zwykle. Nasz software do komunikowania się zaraportował mi wczoraj, że zespół wysłał do siebie w poprzednim tygodniu o ponad 1500 więcej wiadomości niż tydzień wcześniej. Paradoksalnie, mam poczucie, że jestem lepiej poinformowana o tym, co wszyscy robią. Jestem więc głęboko przekonana, że w szkole, w której wszyscy pracują teraz zdalnie też może się to udać.