

Procedura rozwiązywania konfliktów między pracownikami w Zespole Żłobków m.st. Warszawy**I. Cel procedury**

Celem niniejszej procedury jest zapewnienie bezpiecznego, wspierającego i przyjaznego środowiska pracy w Zespole Żłobków. Prawidłowe rozwiązywanie konfliktów między pracownikami wpływa bezpośrednio na atmosferę w zespole, efektywność pracy oraz jakość opieki nad dziećmi.

Procedura opiera się na zasadach:

- wzajemnego szacunku i empatii,
- otwartej i konstruktywnej komunikacji,
- odpowiedzialności za relacje w miejscu pracy,
- zachowania neutralności,
- spokoju, poufności i bezstronności w postępowaniu.

II. Definicja konfliktu

Konflikt to sytuacja, w której występują sprzeczne interesy, poglądy lub cele między co najmniej dwiema stronami, które wzajemnie postrzegają siebie jako przeszkody w ich realizacji. Może przybierać różne formy – od nieporozumień i sporów po długotrwałe napięcia. Rozwiązywanie konfliktu tworzy przestrzeń do rozwoju kompetencji komunikacyjnych i budowania kultury współpracy w zespole.

III. Prewencja

Środkami prewencyjnymi przed konfliktem są:

1. Otwarta komunikacja

Pracownicy powinni mieć możliwość zgłaszania nieporozumień i problemów w sposób bezpieczny i bez obawy o negatywne konsekwencje.

2. Rozmowy indywidualne

Osoby monitorujące relacje pracowników w żłobkach i punktach dziennego opiekuna dostrzegając narastający konflikt zgłaszają sprawę do bezpośredniego przełożonego, który przeprowadza rozmowy z każdą ze stron osobno, umożliwiając im swobodne przedstawienie swojego punktu widzenia.

3. Działania wspierające współpracę

Do działań wspierających współpracę w zespole należą: organizacja i prowadzenie wewnętrznych szkoleń, prowadzenie bieżących rozmów z pracownikami, zachęcanie do otwartego wyrażania potrzeb i obaw, indywidualne rozmowy udzielające wsparcia, krótkie, cykliczne zebrania dotyczące współpracy i komunikacji, spotkania zespołowe służące omówieniu trudności.

4. Stosowanie zasad współpracy, o których mowa w zasadach etycznych w relacjach personel – personel

IV. Zasady stosowane w sytuacji wystąpienia konfliktu

Ogólne zasady stosowane w sytuacji wystąpienia konfliktu:

1. Poufność

Wszystkie informacje dotyczące konfliktu oraz jego przebiegu są poufne i mogą być przekazywane wyłącznie osobom upoważnionym do jego rozstrzygania.

2. Dokumentacja

W celu zapewnienia ciągłości i przejrzystości procesu rozwiązywania konfliktów, z każdego spotkania związanego z daną sprawą należy sporządzać pisemną notatkę.

3. Wsparcie

Pracownicy, którzy doświadczają trudności lub napięć w relacjach, mają prawo do korzystania ze wsparcia psychologicznego w ramach dostępnych zasobów placówki, a w przypadku ich braku – ze wsparcia oferowanego przez Zespół Żłobków.

4. Skupienie na rozwiązaniach

Celem jest poprawa współpracy a nie szukanie winnych. Procedura nie służy szukaniu winnych, ale poprawie współpracy.

5. Kultura dialogu

Zespół Żłobków promuje kulturę wzajemnego szacunku, współpracy i rozwiązywania sporów w duchu otwartości i empatii.

CZĘŚĆ A - Etapy postępowania przy rozwiązywaniu konfliktów w żłobkach należących do Zespołu Żłobków

I. Obserwacja i kształtowanie atmosfery w miejscu pracy

1. Funkcję monitorującą relacje pomiędzy pracownikami w żłobkach pełnią:
 - kierownik żłobka, a w razie jego nieobecności osoba zastępująca kierownika
 - psycholog współpracujący ze żłobkiem
2. Do zadań tych osób należy bieżące obserwowanie atmosfery współpracy oraz reagowanie na pojawiające się sygnały napięć poprzez zachowanie szczególnej czujności i uważności na sygnały świadczące o trudnościach we współpracy, napięciach lub konflikcie (np.: unikanie kontaktu, pogorszenie relacji, spadek motywacji, uszczypliwe komentarze, obniżenie jakości pracy). Należy zwrócić szczególną uwagę czy konflikt nie wpływa na dobro dzieci – w tym przypadku należy w pierwszej kolejności zminimalizować wpływ konfliktu na funkcjonowanie dzieci.
3. W przypadku dostrzeżenia nieprawidłowości osoby wymienione wyżej podejmują działania wspierające pracowników w podjęciu próby samodzielnego rozwiązania problemu.

II. Nieformalne rozwiązanie (poziom pracownika)

1. Autorefleksja

Każdy pracownik, który odczuwa napięcie lub konflikt, w pierwszej kolejności analizuje:

- co mnie zdenerwowało lub zraniło?
- czy jest to sytuacja powtarzająca się, czy jednorazowy incydent?
- czy mogę rozwiązać ten problem samodzielnie?

2. Bezpośrednia rozmowa

W Zespole Żłobków zaleca się pracownikom, którzy weszli w konflikt, podjęcie próby rozwiązania go we własnym zakresie poprzez spokojną, bezpośrednią rozmowę.

3. Aktywne słuchanie

Każda osoba powinna mieć możliwość wypowiedzenia się bez przerywania, przy zachowaniu szacunku i skupieniu na faktach, a nie ocenach i emocjach.

Używamy *komunikatów typu „Ja”*, (Czuję się ..., gdy...”, „Uważam że,”, „Nie podoba mi się...”, „Irytuje mnie....”)

4. Poszukiwanie kompromisu

Strony dążą do wspólnego wypracowania rozwiązania satysfakcjonującego obie strony.

III. Mediacja (poziom przełożonego)

Po konsultacji z kierownikiem żłobka stron zaangażowanych w konflikt i/lub na ich wniosek, , wyznaczona zostaje niezależna i bezstronna osoba, której zadaniem jest ułatwienie porozumienia pomiędzy stronami (dalej zwaną osobą prowadzącą mediację). Może nią być np.: psycholog, intendent, pielęgniarka, opiekun, inna odpowiednio przygotowana osoba, wyznaczona przez bezpośredniego przełożonego lub dyrektora Zespołu. Na wybór konkretnej osoby powinny wyrazić zgodę strony konfliktu. Spotkanie mediacyjne powinno odbyć się w terminie i miejscu dogodnym i uzgodnionym przez wszystkie strony.

1. Zgłoszenie konfliktu

Jeżeli próby nieformalnego rozwiązania nie przyniosły skutku, sprawa zostaje zgłoszona bezpośredniemu przełożonemu (kierownikowi).

2. Spotkania indywidualne

W pierwszej kolejności osoba prowadząca mediację może przeprowadzić osobne rozmowy z każdą ze stron, aby poznać ich stanowiska i potrzeby.

3. Spotkanie mediacyjne

Podczas wspólnej rozmowy osoba prowadząca mediację :

- ustala zasady prowadzenia rozmowy (np.: mówienie po kolei, wzajemny szacunek),
- pomaga nazwać problem oraz potrzeby każdej ze stron (z wykorzystaniem tzw. komunikatów „Ja”, np. „Czuję, że...”, „Potrzebuję, aby...”),
- prowadzi dyskusję w kierunku wspólnego znalezienia rozwiązania.

4. Spisanie ustaleń

Uzgodnienia wypracowane podczas mediacji są spisywane i podpisywane przez obie strony oraz osobę prowadzącą mediację. Ustalony plan działania jest monitorowany przez przełożonego.

IV. Wsparcie niezależnej i niezaangażowanej w konflikt innej osoby zatrudnionej w Zespole Żłobków

1. Osoba udzielająca wsparcia

Jeśli konflikt ma charakter emocjonalny, długotrwały lub nie został rozwiązany w mediacji, strony mogą zostać skierowane do bezstronnego psychologa zatrudnionego w Zespole Żłobków (niewspółpracującego ze żłobkiem) lub innej niezależnej i niezaangażowanej w konflikt osoby zatrudnionej w Zespole Żłobków.

2. Cel wsparcia

Celem udzielenia wsparcia jest pomoc w rozwiązaniu konfliktu i doprowadzenie do porozumienia skonfliktowanych stron.

3. Forma wsparcia

Spotkania ze stronami konfliktu mogą mieć charakter indywidualny lub wspólny, w zależności od potrzeb stron.

4. Rekomendacje

Osoba bezstronna, z zachowaniem zasad poufności, może przekazać kierownikowi żłobka lub dyrektorowi Zespołu (w przypadku konfliktu na linii bezpośredni przełożony – personel) ogólne rekomendacje dotyczące dalszych działań wspierających współpracę w zespole.

5. Dobrowolność i poufność

Udział w procesie wsparcia jest dobrowolny, a ich przebieg objęty jest zasadami poufności i dyskrecji.

V. Obserwacja i postępowanie po zastosowaniu procedury

1. Obserwacja:

- Ma na celu wykrycie problemów lub nieprzestrzegania ustaleń, zanim konflikt odnowi się lub eskaluje
- Polega na systematycznym sprawdzaniu, czy ustalenia i porozumienia są realizowane
- Przykłady działań:
 - regularne spotkania kontrolne z pracownikami
 - obserwacja współpracy w zespole
 - analiza postępów w realizacji ustalonych zadań

2. Postępowanie po zastosowaniu procedury:

- To dalsze działania po zakończeniu mediacji lub spotkania w celu utrwalenia efektów
- Obejmuje przypomnienie ustaleń, wsparcie w ich wdrożeniu oraz reagowanie na nowe trudności
- Przykłady:
 - wysłanie podsumowania mediacji do stron
 - przypomnienie o zasadach współpracy
 - zorganizowanie dodatkowego spotkania, jeśli potrzebne

VI. Postępowanie dyscyplinarne

1. Brak porozumienia

Jeżeli wszystkie wcześniejsze etapy nie przyniosły rezultatu, bezpośredni przełożony lub dyrektor Zespołu w przypadku konfliktu na linii bezpośredni przełożony-pracownik, podejmuje działania zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa pracy.

2. Postępowanie wyjaśniające

Bezpośredni przełożony lub dyrektor Zespołu analizuje zebrane informacje, dokumentację oraz ewentualne naruszenia regulaminu pracy lub kodeksu etyki.

3. Konsekwencje

W zależności od wagi i charakteru sytuacji bezpośredni przełożony lub dyrektora może zastosować środki dyscyplinarne, takie jak upomnienie, nagana, a w skrajnych przypadkach – rozwiązanie stosunku pracy zgodnie z Kodeksem pracy.

I. Obserwacja i kształtowanie atmosfery w miejscu pracy

1. Funkcję monitorującą relacje pomiędzy dziennymi opiekunami pełnią:
 - pracownik Działu Rozwoju Opieki i Jakości Wsparcia,
 - kierownik Działu Rozwoju Opieki i Jakości Wsparcia,
 - psycholog wizytujący punkty dziennego opiekuna,
 - inne osoby wyznaczone przez kierownika DROiJW lub dyrektora Zespołu.
2. Do zadań tych osób należy bieżące obserwowanie atmosfery współpracy oraz reagowanie na pojawiające się sygnały napięć poprzez zachowanie szczególnej czujności i uważności na sygnały świadczące o trudnościach we współpracy, napięciach lub konflikcie (np.: unikanie kontaktu, pogorszenie relacji, spadek motywacji, uszczypliwe komentarze, obniżenie jakości pracy). Należy zwrócić szczególną uwagę czy konflikt nie wpływa na dobro dzieci – w tym przypadku należy w pierwszej kolejności zminimalizować wpływ konfliktu na funkcjonowanie dzieci.
3. W przypadku dostrzeżenia nieprawidłowości osoby wymienione wyżej podejmują działania wspierające dziennych opiekunów w podjęciu próby samodzielnego rozwiązania problemu.

II. Nieformalne rozwiązanie (poziom pracownika)

1. Autorefleksja

Każdy pracownik, który odczuwa napięcie lub konflikt, w pierwszej kolejności analizuje:

- co mnie zdenerwowało lub zraniło?
- czy jest to sytuacja powtarzająca się, czy jednorazowy incydent?
- czy mogę rozwiązać ten problem samodzielnie?

2. Bezpośrednia rozmowa

W Zespole Żłobków zaleca się pracownikom, którzy weszli w konflikt, podjęcie próby rozwiązania go we własnym zakresie poprzez spokojną, bezpośrednią rozmowę.

3. Aktywne słuchanie

Każda osoba powinna mieć możliwość wypowiedzenia się bez przerywania, przy zachowaniu szacunku i skupieniu na faktach, a nie ocenach i emocjach.

Używamy *komunikatów typu „Ja”*, (Czuję się ..., gdy...”, „Uważam że,”, „Nie podoba mi się...”, „Irytuje mnie....”)

4. Poszukiwanie kompromisu

Strony dążą do wspólnego wypracowania rozwiązania satysfakcjonującego obie strony.

III. Mediacja (poziom przełożonego)

Po konsultacji z kierownikiem DROiJW stron zaangażowanych w konflikt i/lub na ich wniosek, , wyznaczona zostaje niezależna i bezstronna osoba, której zadaniem jest ułatwienie porozumienia pomiędzy stronami (dalej zwaną osobą prowadzącą mediację). Może nią być np.: psycholog, intendent, pielęgniarka, opiekun, inna odpowiednio przygotowana osoba, wyznaczona przez bezpośredniego przełożonego lub dyrektora Zespołu. Na wybór konkretnej osoby powinny wyrazić zgodę strony konfliktu. Spotkanie mediacyjne powinno odbyć się w terminie i miejscu dogodnym i uzgodnionym przez wszystkie strony.

1. Zgłoszenie konfliktu

Jeżeli próby nieformalnego rozwiązania nie przyniosły skutku, sprawa zostaje zgłoszona bezpośredniemu przełożonemu (kierownikowi DROiJW).

2. Spotkania indywidualne

W pierwszej kolejności osoba prowadząca mediację może przeprowadzić osobne rozmowy z każdą ze stron, aby poznać ich stanowiska i potrzeby.

3. Spotkanie mediacyjne

Podczas wspólnej rozmowy osoba prowadząca mediację:

- ustala zasady prowadzenia rozmowy (np.: mówienie po kolei, wzajemny szacunek),
- pomaga nazwać problem oraz potrzeby każdej ze stron (z wykorzystaniem tzw. komunikatów „Ja”, np. „Czuję, że...”, „Potrzebuję, aby...”),
- prowadzi dyskusję w kierunku wspólnego znalezienia rozwiązania.

4. Spisanie ustaleń

Uzgodnienia wypracowane podczas mediacji są spisywane i podpisywane przez obie strony oraz osobę prowadzącą mediację. Ustalony plan działania jest monitorowany przez przełożonego.

IV. Wsparcie niezależnej i niezaangażowanej w konflikt innej osoby zatrudnionej w Zespole Żłobków

1. Osoba udzielająca wsparcia

Jeśli konflikt ma charakter emocjonalny, długotrwały lub nie został rozwiązany w mediacji, strony mogą zostać skierowane do bezstronnego psychologa zatrudnionego w Zespole Żłobków (niewspółpracującego z punktem dziennego opiekuna) lub innej niezależnej i niezaangażowanej w konflikt osoby zatrudnionej w Zespole Żłobków..

2. Cel wsparcia

Celem udzielenia wsparcia jest pomoc w rozwiązaniu konfliktu i doprowadzenie do porozumienia skonfliktowanych stron.

3. Forma wsparcia

Spotkania ze stronami konfliktu mogą mieć charakter indywidualny lub wspólny, w zależności od potrzeb stron.

4. Rekomendacje

Osoba bezstronna, z zachowaniem zasad poufności, może przekazać kierownikowi DROiJW lub dyrektorowi Zespołu (w przypadku konfliktu na linii bezpośredni przełożony – personel) ogólne rekomendacje dotyczące dalszych działań wspierających współpracę w zespole.

5. Dobrowolność i poufność

Udział w procesie udzielania wsparcia jest dobrowolny, a ich przebieg objęty jest zasadami poufności i dyskrecji.

V. Obserwacja i postępowanie po zastosowaniu procedury

1. Obserwacja:

- Ma na celu wykrycie problemów lub nieprzestrzegania ustaleń, zanim konflikt odnowi się lub eskaluje
- Polega na systematycznym sprawdzaniu, czy ustalenia i porozumienia są realizowane
- Przykłady działań:
 - regularne spotkania kontrolne z pracownikami
 - obserwacja współpracy w zespole
 - analiza postępów w realizacji ustalonych zadań

2. Postępowanie po zastosowaniu procedury:

- To dalsze działania po zakończeniu mediacji lub spotkania w celu utrwalenia efektów
- Obejmuje przypomnienie ustaleń, wsparcie w ich wdrożeniu oraz reagowanie na nowe trudności
- Przykłady:
 - wysłanie podsumowania mediacji do stron
 - przypomnienie o zasadach współpracy
 - zorganizowanie dodatkowego spotkania, jeśli potrzebne

VI. Postępowanie dyscyplinarne

1. Brak porozumienia

Jeżeli wszystkie wcześniejsze etapy nie przyniosły rezultatu, bezpośredni przełożony lub dyrektor Zespołu w przypadku konfliktu na linii bezpośredni przełożony-pracownik, podejmuje działania zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa pracy.

2. Postępowanie wyjaśniające

Bezpośredni przełożony lub dyrektor Zespołu analizuje zebrane informacje, dokumentację oraz ewentualne naruszenia regulaminu pracy lub kodeksu etyki.

3. Konsekwencje

W zależności od wagi i charakteru sytuacji bezpośredni przełożony lub dyrektora może zastosować środki dyscyplinarne, takie jak upomnienie, nagana, a w skrajnych przypadkach – rozwiązanie stosunku pracy zgodnie z Kodeksem pracy.