

## معالجة الفصل بشكل متقن





«هذه الدقائق الخمس عشرة هي التي تقرر إن كان الموظف سيقاضيك، أو يقلب العمال الآخرين ضدك، أو يلجأ إلى العنف»  
- إيمي دلبووليزا غويرن

قد تجد نفسك مضطراً إلى فصل أحد الموظفين في لحظة من حياتك المهنية. ويمكن لمعرفة ما ستقوله إعداده خلال الاجتماع أن يساعدك في معالجة هذا الموقف على نحو حريفي متقن.

### الإعداد للاجتماع المخصص للفصل

أولاً، تأكد من أنك قد قمت بالعمل الأساسي كله: هل وثقت المشكلات التي أثارها أداء الموظف أو سلوكه، والخطوات التي قمت بها لتحسينه؟ هل استشرت الدائرة القانونية، ودائرة الموارد البشرية في شركتك بشأن تشريعات الفصل الموافقة للحالة التي تعالجهما؟ هل تعاملت على نحو جيد مع الانفعالات المؤلمة المصاحبة لهذا القرار؟

يجب أن تكون واثقاً من أن فصل هذا الشخص هو الأمر الصحيح الذي ينبغي القيام به لمصلحة الموظف نفسه ولمصلحة فريق العمل ولمصلحة الشركة أيضاً. ولعل الجانب الفظ فعلاً في الفصل هو إبلاغ هذا النبأ المزعج للموظف المعني. ومع ذلك، إن كنت قمت بالعمل اللازم في تقديم التنبهات والملاحظات على أداء

الموظف، فلن يأتي قرار الفصل مفاجئاً تماماً. لكن المؤسف هو أن بعض الشركات عانت -رغم ذلك كله- مضاعفات حادة عقب فصل أحدهم. فقد ينفجر الموظف المفصول غاضباً، أو تأخذه نوبة هياج مؤذية؛ أو قد يوجه رسائل أو مكالمات هاتفية للشركة. كما قد يعيث بممتلكات الشركة، أو يباشر برفع دعوى قضائية بالفصل التعسفي (أو يهدد بذلك).

عن طريق معالجتك المتروية المتعقلة لفصل الموظف، يمكنك أن تبذل ما بوسعك لتضمن أن أياً من هذه الأمور لن يحدث. ومع ذلك، بمقدورك تخفيف الألم الذي يعانيه الموظف المعني، وحماية شركتك من التبعات القانونية وغير القانونية بأن تتبته جيداً إلى متى وأين وكيف تفصل موظفاً، وماذا تقول في هذا القرار الحاسم.

---

### سبع خطوات لتوثيق المشكلات التي يثيرها أداء الموظف:

1. فكر باستخدام جميع أشكال التوثيق، وتقويمات الأداء السنوية، وخطط تطوير الأداء، وخطوات التدريب، والتنبيهات الخطية، والملاحظات الشخصية، والمذكرات، والبريد الإلكتروني.
2. تأكد من أن وثائقك لا تتضمن أمراً ليس لك أن تناقشه مع الموظف.

3. ركز على قضايا الأداء الموضوعية، وتجنب الانتقادات الشخصية؛
  4. قدم ملاحظات منطقية هادئة.
  5. تأكد من أن جميع الوثائق مؤرخة ومن أن النسخ الورقية منها موقعة.
  6. احفظ السجلات الرقمية والنسخ المطبوعة.
  7. احفظ جميع السجلات في ملف واحد تضعه في مكان آمن سري.
- 

### متى تحدد موعد الاجتماع

ينصح بعض الخبراء بعدم فصل الموظف في عصر اليوم الأخير من الأسبوع. فإبلاغ الموظف بالفصل قبل العطلة الأسبوعية تماماً قد يجعله يحتد أثناء العطلة، ومن الممكن أن يفكر بإقامة دعوى قضائية، أو أن يفكر بالرجوع إلى المكتب بنوايا تخريبية.

فكر في تحديد موعد الاجتماع في عصر اليوم الأول من الأسبوع. فبهذا الشكل يكون أمام الموظف أسبوع كامل حتى يبدأ البحث عن عمل آخر. وبهذا تقلل من أثر الفصل على الموظفين الآخرين.

في بعض الحالات، قد يكون عليك أن تسمح بوقت للوداع. ومع ذلك، لا تدع الموظف المفصول يختلط مع العمال الآخرين لمدة طويلة، إلا إن كنت واثقاً من أنه لن يطلق انتقادات حادة تجاه فصله

أمامهم. وإذا سمحت بوقت للوداع فعليك تحديد الموظفين المسموح بلقائهم، وتحديد مدة اللقاء.

## أين يعقد الاجتماع

اجتمع مع الموظف في مكان يججبكما عن الرؤية، مثل قاعة اجتماعات، أو مكتب دون نوافذ، أو في مكان آخر يوفر لكما خصوصية تامة. كما ينبغي أن يتفادى طريق الوصول إلى مكان الاجتماع والخروج منه المناطق التي قد يحتشد فيها زملاء عمل فضوليين.

لم كل هذه السرية؟ إن الحفاظ على خصوصية الاجتماع يظهر احترامك الحقيقي للموظف المعني. فما من أحد يرغب في أن يسمع زملاؤه ويروا مروره بتجربة قد يعدونها مهينة.

كما أن حضور موظفين آخرين أو سماعهم ما يحدث في الاجتماع يمكن أن يخلق لديهم (عقلية الحصار). أي أن رؤية الوجوه المكفهرة، وسماع الأصوات المتوترة يمكن أن تصيبهم بالقلق، حتى ليتخيلوا أن زلة واحدة قد تؤدي بهم إلى الفصل من أعمالهم. كما قد يتولد لديهم حس الحماية تجاه الموظف المعني (خاصة إن عدوه صديقاً لهم).

---

عقلية الحصار: الشعور العام بين زملاء الموظف

المفصول بأنهم على وشك أن يفصلوا أيضاً.

---

## كيف تدير الاجتماع

حتى تعالج الفصل بأكثر الأشكال كفاءة عليك أن لا تذهب إليه وحيداً. احرص دائماً على وجود شخص من دائرة الموارد البشرية في الاجتماع. إذ يمكن لهذا الشخص أن:

- يفيد كصوت هادئ إذا ازداد انفعالك أو انفعال الموظف أثناء الاجتماع.

- يجيب عن أسئلة لا بد منها بشأن رواتب التقاعد والتأمين وتعويض إنهاء الخدمة.

- يقترح طرقاً تمكن الموظف من إخبار زوجته أو شريكته بفصله من العمل.

- يكون سنداً لك إذا أصيب الموظف بنوبة انفجار انفعالي أو جسدي.

- يكون شاهداً على الحديث إذا نشأ نزاع لاحقاً بشأن ما قلته.

وعليك أن تنهي الاجتماع بأسرع ما يمكن. فكلما كان ما تبلغه للموظف موجزاً، كان احتمال تفوهك بأمر قد يعرض شركتك للمساءلة القانونية أقل. لا يجوز أن يطول الاجتماع أكثر من خمس دقائق، أو عشرة على الأكثر.

إضافة إلى ذلك، تذكر أن تكون هادئاً مباشراً حسن التركيز. يجب أن يشعر الموظف المفصول بجديتك وحزمك. وعليك أن تقاوم إغراء التماس الأعداء، أو إعادة النظر بقرارك على ضوء احتجاجات الموظف حتى تتحاشى زرع بذور المشكلات القانونية لاحقاً. لا تحاول أن تنقل الرسالة بمعسول الكلام، أو أن تعطي انطباعاً مفاده أن القرار يمكن أن يكون محل مساومة. عليك أن تكون حازماً وهادئاً قدر المستطاع.

---

فكرة مفيدة: أفهم الشخص أن قرار فصله قرار نهائي.  
ولا تعطِ انطباعاً يوحي بأنه موضع نقاش أو تفاوض.

---

### ما عليك قوله في الاجتماع، وما عليك عدم قوله

إن الكلمات ونبرة الصوت التي تستخدمها أثناء الاجتماع أمور همة. حاول أن تطبق ما يلي:

- اشرح بتعابير عامة بأن الأمر قد فشل. وإذا أردت التفصيل فقم بذلك بنبرة هادئة وحيادية، لا تجعل الموظف يشعر أنه محل هجوم شخصي.

يمكن أن تشمل الأمثلة ما يلي: «أبلغناك منذ ستة أشهر أن أداءك لا يحقق الأهداف المطلوبة. ومع ذلك، ما زال على حاله». «لقد تلقيت توجيهاً ومشورة كي تغير موقفك الانتقادي تجاه زملائك، إلا أن سلوكك لم يتغير».

---

فكرة مفيدة: تمرن على الكلام بصوت محايد حتى تستطيع بث روح الحيادية أثناء اجتماع الفصل. إن نبرة الصوت الهادئة تنقل الانفعالات كثيراً. تمرن على مراقبة نبرة صوتك، وأصغ بانتباه إلى التعبير الساخر أو المضطرب أو الانفعالي الذي قد يحمله صوتك. يمكن أن تتمرن بمساعدة شريط تسجيل.

---

عندما تسرد الأسباب الموضوعية بنبرة حيادية فإنك تقلل من فرص مقاضاتك أو مقاضاة الشركة، أو الإساءة إليكما من قبل الشخص المفصول، وهي أمور قد تعرقل عملك أثناء أزمات العمل الحادة.

- أقم توازناً بين أن يكون كلامك موجزاً ومباشراً، وبين إبداء تعاطفك. أي، اعترف له بأن فقدانه وظيفته يمكن أن يترك تأثيراً عميقاً على حياته، مثلاً: «اعلم أن هذا صعب عليك». وبعد أن تبلغه القرار، امنحه وقتاً كي ينفس عن غضبه أو ارتباكك أو إحساسه بالمرارة لبضع لحظات. فالتعاطف وتوفير فرصة لإطلاق الانفعالات يساعد الناس على تحمل الأبناء القاسية.

- أبلغه القرار بشكل يحفظ كرامته. وهذا يتضمن إعداد الترتيبات لينقل الموظف ممتلكاته الشخصية من المكتب

خارج أوقات الدوام أو في العطلة الأسبوعية (بوجود أحد من الشركة يراقبه). والموظف الذي ينتابه الشعور بالإذلال أمام زملائه، أو فقدان الاحترام وبأنه محط هجوم شخصي أثناء الفصل من المرجح له أن يشعر بالغضب، مما يجعله يرغب في الانتقام ومعاقبة الشركة.

● إذا عرضت تعويضاً عن إنهاء الوظيفة ففكر في أن يكون العرض سخياً قدر الإمكان. لأن التعويض السخي يمكن أن يساعد في تلطيف المخاوف التي قد يشعر بها الموظف إزاء أمانه في المستقبل. (عليك أن تتشاور مع رئيسك في العمل لتعرف حدود المبلغ الممكن).

أما بشأن ما الذي عليك عدم قوله أثناء الفصل، فتذكر أن اللغة الخاصة التي تستخدمها وأنت تفصل موظفاً يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في تحديد ما إذا كان هذا الشخص سيقدر مقاضاتك. لذا تستحق اللغة هنا نقاشاً مركزاً. استخدم نقاط (إياك) الآتية مرشداً لك أثناء عملية الفصل:

● إياك أن تنحاز إلى العامل، أو أن تستخدم منطوق (نحن، وهم) حتى ترتاح من انزعاجك. مثلاً، إياك أن تقول: «أنا شخصياً، لا أعتقد بأن صرفك من العمل هو قرار صحيح».

● إياك أن تخبر الموظف المفصول بأن فصله هو جزء من تسريح مؤقت. فقد تترد عليك هذه (الكذبة البيضاء) على شكل دعوى قضائية بالتمييز إذا وظفت شخصاً جديد ليشتغل المكان الشاغر. سيعلم الموظف المفصول بالأمر من زملائه السابقين في العمل.

● إياك أن تقول كلاماً من قبيل: «نحن بحاجة إلى يد عاملة أكثر حيوية وكفاحاً»، أو «أنت لست ملائماً للفريق»، أو «علينا أن نقدم صورة أشد حيوية». هذا النوع من الأقوال قد يولد انطباعاً بأن الموظف فصل لأسباب قائمة على التمييز، كأن يكون متقدماً في السن، أو أجنبياً، أو متزوجاً، وما شابه ذلك.

● إياك أن تمزح لتخفف من وطأة الموقف، لأنك لن تجعل من الاجتماع إلا مسرحية خرقاء أشد إيلاماً. والأسوأ هو أن تجعل الشخص يحس أنه موضع سخرية أو إذلال، فهذا يجعله أكثر ميلاً لمقاضاتك بدعوى الفصل التعسفي.

● إياك أن تهدد الموظف الذي تظن أنه قد يحتاج على الفصل، مثلاً، بالتلميح إلى أنك ستسحب منه شيك راتبه الأخير ما لم يوافق على عدم مقاضاة الشركة. تعد هذه الأشكال من الإقناع إكراهاً غير قانوني قد يجرك إلى المحاكم.

---

فكرة مفيدة: إذا كنت بحاجة إلى التمرن على التعامل مع اجتماع الفصل، فكر في الحصول على مساعدة من مدرب في التواصل. طوّر بمساعدة مدربك مهارات مثل مهارات إبلاغ أخبار قاسية بأسلوب موفق ومناسب، واجعل أسلوبك في التبليغ مفصلاً على مقاس الموقف، وتفادَ اللغة غير الواضحة أو الملتهبة، وتعلم الإصغاء إلى هموم الموظف وانفعالاته، مع إشعاره بالتعاطف والحزم في آن معاً.

---

### التعلم من اجتماع الفصل

مهما يكن اجتماع الفصل صعباً، فقد يوفر لك معلومات تساعدك على إجراء تحسينات في مجموعة عملك. وحتى تحصل على تلك المعلومات عليك أن تتيح للموظف المفصول فرصة التعبير عن آرائه، ومن ثم استمع إليها بشكل موضوعي.

مثلاً، إذا كان لدى الموظف عدد وفير من الأفكار عن الأمور التي لا تسير على ما يرام، فعليك أن تشجعه على تدوينها في رسالة أو مذكرة أثناء مقابلة المغادرة. فالموظف السابق، الذي لم يعد لديه ما يخشى عليه يمكن أن يعرض آراء صائبة صريحة عن السياسات الجائرة أو عن مشكلات أخرى. وهي آراء يمكنك استخدامها فيما بعد في تحديد

التغيرات المطلوبة وتنفيذها. وعلى أقل تقدير فأنت تساعد الموظف على أن يرتاح من ألم الموقف ويدعم تقديره لنفسه عندما تجعله يشعر أن آرائه مهمة إلى حد يدفعك إلى التعامل معها جيداً.

وعليك أن تحرص أيضاً على الإصغاء أثناء اجتماع الفصل وأن لا تكتفي بالكلام. فالشخص الذي يفصل قد يتحدث بمزيد من الصراحة عن مشكلات العمل أكثر من الموظفين الآخرين. وعندما تراجع هذه التعليقات - حتى لو كانت لاذعة - مراجعة موضوعية فقد تغدو قادراً على تحديد نقاط ضعف يمكنك تصحيحها في مجموعة عملك. ومع ذلك، لا تبذل أثناء هذا اللقاء أي وعد بتغيير طريقتك في إدارة المجموعة.

