

قيادة الفريق بعد الفصل



إذا كان فصل أحدهم قاسياً عليك، فتصور حدة ما يشعره الموظفون الآخرون.

- إيمي دلبووليزا غويرن.

إن مهمتك لا تنتهي بفصل الموظف، إذ عليك أن تقوم بخطوات معينة لمواصلة قيادة فريقك بعد رحيله. وثمة أهمية خاصة لمهمتين اثنتين؛ هما كيفية إبلاغهم بفصل زميلهم، وإعادة توزيع عبء العمل عليهم.

تبليغ الفصل

أبلغ العمال بأسرع ما يمكن بعد فصلك أحدهم. فالتظاهر بأن شيئاً لم يحدث ليس إلا تغذيةً للشائعات والمخاوف بين أعضاء المجموعة الباقين، ودفعاً لهم إلى الظن بأن دورهم في الفصل آتٍ. إن أفضل طريقة لتبليغهم هي عقد اجتماع للفريق كي:

- تشرح لهم باقتضاب ما حدث. يمكنك القول مثلاً: «فصلت إلسا البارحة بسبب تأخرها الدائم عن العمل»، أو «فصل توبي بعد إخفاقه أشهراً عديدة في السعي إلى تحسين أدائه في العمل». لا تخض في التفاصيل أو تسهب في الحديث عن قراراتك. واحرص أيضاً على عدم انتقاد الموظف السابق.

- طمئن أعضاء الفريق أن الفصل لا علاقة له بأدائهم أو سلوكهم.

- تعترف بأن هذا الوقت وقت عصيب على القسم كله، وبأنك تتفهم مشاعر الانزعاج التي تخامر الجميع.

- تشرح لهم خطتك الهادفة إلى التعويض عن الموظف، وبين ما إذا كان توازن الفريق سيتغير بسبب رحيله.

بعد الاجتماع حدد موعداً لكل شخص حتى تصغي إلى مخاوفه، وتساعد في الإفصاح عن مشاعره إزاء هذا التغيير. واسأل ماذا يوسعك أن تفعل كي تساعد الجميع على اجتياز هذا الوقت الصعب.

إعادة توزيع العمل

بعد أن تفصل موظفاً، تحدث مع فريقك عن أفضل السبل لإعادة توزيع عبء العمل. أعد تحديد المشروعات والمهام بطريقة واقعية منصفة يسيرة على أعضاء الفريق الباقين حتى تمكنهم من المحافظة على الإنتاجية والروح الإيجابية.

ومما لا يقل عن هذا أهمية هو أن عليك أن تقرر ما الذي ستفعله إزاء المهارات التي كانت لدى العامل السابق، أساسية أو غير أساسية. وإذا لم تكن تنوي توظيف شخص آخر بدلاً منه، أو

إذا رأيت أن الوقت ما زال مبكراً لذلك، فعليك أن تتأكد من أن مهارات الشخص المفصول يغطيها أفراد آخرون في المجموعة.

على سبيل المثال: لعل الموظف السابق يمتلك مهارات اجتماعية مميزة (يعرف رامون دوماً كيف يلطف من حدة الخلافات)؛ أو مهارات فنية (تاليا كانت الشخص الوحيد الذي يعرف كيف يستخدم برامج الطباعة تلك).

وفي كلا الحالتين يكون على أعضاء الفريق الآخرين أن يتولوا هذه المسؤوليات لضمان استمرار وجود تلك المهارات في المجموعة.

تحدث مع فريقك عن فجوات المهارة هذه. واكتشف طرقاً تسمح للأنسب من بينهم بتغطيتها. قد يشعر أفراد فريقك بتردد يمكن فهمه إزاء تقديم أفكار. وقد يطرحون أسئلة عن التغيير. لذلك عليك أن تدرس كيفية اتخاذ هذه القرارات.

فكرة مفيدة: كي تسد الفجوات في المهارات الفنية الأساسية التي كانت لدى الموظف المفصول، قد يكون عليك أن توفر تدريباً لبعض الموظفين. أما فيما يخص المهارات الاجتماعية فعليك فقط أن تفكر في دعوة الجميع إلى تولي مسؤولية تجسيد تلك المهارات في المجموعة.
