



Four crucial steps to take after firing an employee.

Following a Tough Act

Après un geste difficile

Quatre étapes cruciales à suivre après avoir renvoyé un employé.

by / par Merge Gupta-Sunderji

SO YOU'VE HAD TO fire someone. Whatever the reason, it was likely one of the toughest things you've ever had to do as a supervisor or manager. So you lost some sleep, sucked it up, took a deep breath and did it. The hard part is over now, right? Wrong! Unfortunately, the toughest part is taking care of those who are left behind. The biggest challenges lie in the hours, days, weeks, and even months following.

Any kind of employee termination can have a negative impact on the other

Explain the circumstances with as much honesty as you possibly can, but without violating the departed employee's privacy.

employees on your team unless you take positive steps to overcome it. Even if your staff "saw it coming" or felt "it's about time," the termination leaves remaining team members unsteady and insecure. This means that you must take action or run the risk of having your team weaken and falter. What to do to get your people re-grouped, re-focused, and moving forward? Concentrate on four things.

Talk to Your People

Within minutes of the axe falling, gather your team together in one room and bring them up to date. In-person is always best, but call conference the absent ones in. They need to hear from you what has happened, and not through the company's grapevine (which, by the way, is crackling with electricity at this very moment). Explain the circumstances with as much honesty as you possibly can, but without violating the departed employee's privacy.

Talking to your people is a critical step; I have worked with far too many organizations that choose not to discuss the subject because they are concerned about confidentiality issues or negative employee response. But the reality is that the rumour mill is working overtime, and if there is an information vacuum, employees dream up scenarios and possibilities. Invariably, what they make up is always the worst possible state of affairs. Instead of starving the rumour mill, it is actually in your (and your

department's) best interest to feed it with as much accurate information as you can.

Be Specific

Tell your staff exactly how many people were laid off. Give details about sales projections and cost overruns that were the basis of your decision. Explain exactly which company policy was violated. Make it clear the decision to terminate was not made lightly; that the employee was given several opportunities to improve his performance before he was finally let go. But speak in specifics, not generalities.

Answer Questions

The most frequent reason managers give for not wanting to discuss the subject in the first place is this dread of questions. "I don't know what to tell them" is a common refrain. But your people *need* to ask questions - it is part of the healing process. For some, their pain is based in the fear of being next on the chopping block; others will be mourning lost friends, and some will be focused on whether their workload is going to increase. No matter what the reason, your staff need to ask questions, and you *need* to answer ... as honestly and completely as you can. Again, a good rule is to tell all, without violating the privacy of a terminated individual. And don't

be afraid to say "I don't know." People appreciate an honest answer over silence.

Reassure Your Employees

Granted, if you responded with "I don't know" you may not be in a position to provide full reassurance. But as long as it's true, it's important to point out that the departed employee was fired after she was given ample opportunity to turn her performance around. Similarly, if it's true, tell your people that this was the only round of cutbacks, and no more are anticipated. Your people need to be bolstered, and they need you to restore their confidence. When a co-worker is fired, it creates anxiety and uncertainty in even the most seasoned professionals. As the leader, it's up to you to take care of those left behind. ■■

AVEZ-VOUS déjà renvoyé un employé? Quelle qu'en ait pu être la raison, c'était probablement une des choses les plus difficiles que vous ayez eu à faire en tant que superviseur ou gestionnaire. Vous avez sans doute perdu le sommeil, refoulé vos émotions, pris une profonde inspiration et vous l'avez fait. Le plus difficile est passé, croyez-vous? Faux! Malheureusement, le plus difficile, c'est de s'occuper de ceux qui restent. Les plus grands défis se posent dans les heures, les jours, les

Expliquez les circonstances du renvoi avec autant d'honnêteté que possible, sans violer la vie privée de l'employé licencié.

semaines et même les mois qui suivent.

Le départ d'un employé peut avoir des répercussions sur les autres membres de votre équipe, à moins que vous ne fassiez ce qu'il faut pour remédier à la situation. Même si le personnel « l'avait prédit » ou sentait qu'« il était temps », un renvoi laisse les autres membres de l'équipe nerveux et anxieux. Vous devez donc agir ou courir le risque de voir votre équipe s'affaiblir. Que faut-il faire pour que l'équipe soit à nouveau unie, concentrée et qu'elle aille de l'avant? Préoccupez-vous de quatre choses.

Parlez aux employés

Dans les minutes suivant le renvoi, rassemblez votre équipe et informez-la. En personne, c'est toujours mieux, mais faites aussi participer les absents par téléconférence. Ils doivent vous entendre dire ce qui s'est passé, et non l'apprendre par le téléphone arabe (lequel, soit dit en passant, chauffe dangereusement en pareille situation). Expliquez les circonstances du renvoi avec autant d'honnêteté que possible, sans violer la vie privée de l'employé licencié.

Parler aux employés est une étape cruciale; j'ai travaillé avec beaucoup trop d'organisations qui choisissent de ne pas aborder le sujet, inquiètes qu'elles sont des questions de confidentialité ou de la réaction négative d'employés. Mais le fait est que les rumeurs vont bon train, et s'il y a un manque d'information, les employés envisageront des scénarios et émettront des hypothèses; invariablement, ils imaginent toujours le pire. Au lieu d'alimenter la rumeur en gardant le silence, il est dans votre intérêt, et dans celui de votre service, de l'étouffer en fournissant autant d'informations exactes que possible.

Soyez précis

Si plus d'une personne a été remerciée, dites au personnel exactement combien de personnes ont été licenciées. Donnez des détails concernant les prévisions de ventes et les dépassements de coûts qui ont justifié la décision. Le cas échéant, exposez précisément quelle politique de l'entreprise a été violée. Expliquez clairement que la décision du renvoi n'a pas été prise à la légère et que l'employé a eu plusieurs occasions d'améliorer son rendement avant le renvoi. Parlez de façon détaillée, et non globalement.

Répondez aux questions

La raison la plus fréquemment invoquée par les gestionnaires pour ne pas aborder le sujet,

cas, dites aux employés que c'était la seule vague de licenciements et qu'aucune autre n'est prévue. Les employés ont besoin que vous les souteniez et que vous leur redonniez confiance. Lorsqu'un collègue est renvoyé, cela cause de l'anxiété et de l'incertitude même chez les professionnels les plus chevronnés. En tant que leader, c'est à vous de prendre soin de ceux qui restent. ■■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. www.mergespeaks.com; 403 605 4756.**

c'est la peur d'être questionné. « Je ne sais pas quoi leur dire », entend-on. Mais les employés ont besoin de poser des questions — ça fait partie du processus de « guérison ». Pour certains, le malaise vient de la peur d'être le prochain sur la liste; d'autres vivront le deuil de la perte d'un ami et quelques-uns se demanderont si leur charge de travail augmentera. Quoi qu'il en soit, les employés ont besoin de poser des questions, et vous devez leur répondre le plus honnêtement et le plus exhaustivement possible. Encore une fois, un bon principe consiste à tout dire, sans violer la vie privée de la personne licenciée. Et n'ayez pas peur de dire : « Je ne sais pas. » Les gens préfèrent une réponse honnête au silence.

Rassurez les employés

Certes, si vous avez répondu « je ne sais pas », il se peut que vous n'apportiez pas grand réconfort. Mais, du moment que c'est la vérité, il est important de souligner que l'employé a été renvoyé après avoir eu amplement l'occasion d'améliorer son rendement. De même, si c'est le

CASEWARE®
MADE
EASY.

JAZZ-it!
Easy Templates for CaseWare®

Visit us:
www.jazz-it.ca

Call us:
877.420.5930