

Formålet med denne bog er at introducere termen *inplacement*; et bud på en sammenhængende indsats til håndtering af udfordringer efter fyringer og nedskæringer, hvor der også er fokus på at håndtere tabet af kolleger og at sætte retning igen, med håbet om at minimere eventuelle skadevirkninger i organisationen. På denne måde adskiller bogen sig fra mange andre bøger om fyringer. Traditionelt set har bøger om fyringer fokus på den fyrede medarbejder, men i dette tilfælde ligger fokus på de tilbageværende individer, grupper og organisationen som hele. Bogen henvender sig i høj grad til ledere i den øvre del af ledelseshierarkiet, men også mellemledere og arbejdsmiljøkonsulenter kan have gavn af at læse den. Bogen giver udtryk for muligheder ud fra et afsæt i teori, forskning og egne erfaringer hos forfatterne, og bevæger sig fra tendensudredninger gennem begrebsdefinition og ledelsesudfordringer til anbefalinger i forhold til inplacement-ledelse. På denne måde får læseren et overblik og klædes på fra bund til top.

Konsekvenserne af fyringer kan for de tilbageværende være mange. Der kan ses påvirkninger af eksempelvis roller, engagement, loyalitet og overvejelser om jobskifte, og disse kan vare ved i op mod 16 måneder – ifølge det eneste longitudinelle studie, der refereres til. 16 måneder er lang tid i en organisation, hvormed eksistensberettigelsen af bogen må siges at være slået fast. Forfatterne anbefaler en fokuseret ledelsesindsats der varer mellem 6 og 12 måneder efter, at den konkrete firing er meldt ud. Og hvad skal den tid så bruges til? Det beskrives i kapitel 2, hvor forfatterne opstiller deres bud på en model for inplacement-ledelse, som læner sig op ad den flydende organisation, der er kontinuerligt foranderlig. Modellen indeholder grundlæggende fire elementer, nemlig kommunikation, involvering, fokus på den enkelte medarbejder og procesretfærdighed. Autenticitet hos lederen og evnen til at indgyde ro i rørte vande er dertil forudsætninger for, at modellen kan realiseres med positivt resultat.

Der er flere ledelsesmæssige udfordringer end dette, og disse behandles i kapitel 3. Her skelnes mellem den fortidsrettede, fremtidsrettede og nutidsrettede inplacement-ledelse, hvor der i traditionel litteratur er mest information at hente om de to førstnævnte. Den nutidsrettede inplacement-ledelse er bindeleddet mellem fortid og nutid, og i kapitlet beskrives det, hvordan denne tidsmæssige sammenkædning, eller rettere: overgang, skabes i en atmosfære af "samtidig forskellighed". Begrebet "samtidig forskellighed" er et kunstgreb fra forfatterens side, som ses på lignende vis andre steder i bogen. Finurlige begreber/betegnelser introduceres på elegant vis, der i sammenhængen giver rigtig god mening.

I kapitel 3 ledes læseren ind i et univers af mulige reaktioner hos medarbejderne, der på en og samme tid kan reagere vidt forskelligt. Der mundes ud i en et organisationskort med seks symbolske ståsteder, som bliver en smule for "pop-psykologisk" til undertegnedes smag, men som dog er let fordøjeligt for lægmand, og derfor kan være et fornuftig afsæt for en dialog mellem medarbejdere og leder(e) i inplacementperioden.

Forfatterne anbefaler en tredelt dialog omkring fortid, nutid og fremtid, samt plads til følelser, drift og det visionære under hensyntagen til den nye virkelighed, der på Tuckman'sk vis er ved at forme, storme, norme og performe. På denne vis kan der skabes rum for *sensemaking* i organisationen, hvilket er uhyre vigtigt i inplacementperioden, som i sig selv er svær at skabe mening i qua de mange paradokser, der gror side om side. Dette emne får forfatterne taget godt hånd om, eksempelvis ved behandlingen af paradokset om at udvikle og afvikle på én og samme tid, som egentligt er grundvilkåret for bogens emne. Til trods for at der er hovedvægt på inplacement, kommer forfatterne også med anbefalinger om den gode afsked til den fyrede kollega, og hvordan der i enhver virksomhed bør være mulighed for at sige pænt farvel, hvilket falder naturligt ind i bogens flow som overgang til oplevelsen af en retfærdig og ordentlig proces.

Som afrunding på bogen opstilles i kapitel 4 otte konkrete anbefalinger til inplacement-ledelse, som gennemgås en efter en. Det giver mulighed for at handle, men det er en lidt tam afslutning. Der mangler en form for opsamling, før det sidste punktum sættes, så man som læser efterlades med mere end otte handlemuligheder. Det havde klædt bogen med en opfordring til yderligere refleksion gennem en perspektivering. Bogen er alt i alt læseværdig, og giver et let fordøjeligt bud på, hvordan man som leder kan tilgå og agere i den svære mellemtid ved fyringer.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.
Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans
og indehaver af Psykolog Dea Franck*

