

At sige farvel er nødvendigt for at komme videre

Oversygeplejerske Anette Schou Kjeldsen var i 2003 med til at lukke Odder Sygehus som selvstændigt sygehus. Hun fortæller her om personalets nærmest umættelige behov for informationer, om at skulle være en dum skid og om behovet for at sige ordentligt farvel med festlige sammenkomster

Af Dorte Hangst



Anette Schou Kjeldsen stod i 2003 sammen med sine ledelseskolleger over for det, som formentlig må være en af karrierens større udfordringer: at

skulle udføre Århus Amtsråds beslutning om at lukke et populært lokalt sygehus – en beslutning, der medførte en storm af protester og i den grad mobiliserede lokalsamfundet, som en stor del af de ansatte kom fra.

Hun er i dag oversygeplejerske på Hæmatologisk Afdeling på Århus Universitetshospital, og er leveringsdygtig i en række råd om, hvordan man kommer godt i mål med en så svær proces. Men mere om det senere. For hvordan kan man finde på, at holde noget, der bare minder om festlige sammenkomster, når medarbejdernes arbejdsliv er i fare, og når der er frygt for, om man kan slå til i de nye jobs på et større sygehus og usikkerhed er et dagligt vilkår?

Et rituel farvel

Anette Schou Kjeldsen fortæller: "En del af vores medarbejdere oplevede sygehuslukning nr. 2. De havde været ansat på Skanderborg Sygehus som lukkede i 1988, og de var meget begejstrede for, at der dengang var en sammenkomst sidst i hver måned for

” Vi havde stor glæde af en planlagt møderække med en ekstern konsulent.

at sige farvel til de, som rejste. Derfor besluttede vi at invitere til "rejsegilder" med øl og røde pølser den sidste torsdag eftermiddag i januar, februar, marts og april. Og som et endeligt punktum for et langt og svært forår holdt vi et fælles afdansningsbal – en galla-aften med festtøj, fin mad, underholdning, musik og dans. Så stor en begivenhed som at lukke et sygehus kræver et rituelt farvel. For den enkelte medarbejder var lukningen et farvel til gode kolleger, til det kendte levebrød og for mange en arbejdsplads gennem mange år. At sige farvel er nødvendigt for at give slip og komme videre".

Vær tidligt ude med konkrete detaljer

For den tilbageværende ledelsesgruppe lød opgaven; at få huset til at fungere op til lukningen; at afvikle og bane vej for de nye funktioner som en del af Århus Sygehus.

"Vi skulle fra dag til dag og fra uge til uge træffe beslutninger, som vi ikke altid kendte grundlaget for og besvare spørgsmål, som vi ikke altid kendte omfanget af," fortæller hun.

Og ikke mindst medarbejdernes behov for information fyldte meget. "Hvad betyder det her for mig?" var det spørgsmål, som alle ville have svar på – et svar som ikke altid kunne gives nu og her: "Manglen på konkrete detaljer om den nye organisation og de nye funktioner i processen undervejs gjorde det ind imellem svært at fremstå som en tro-

værdig ledelse. Så der er ingen tvivl om, at jo tidligere en konkret detaljeret udmelding om en ny funktion kan finde sted, jo bedre. Der skal være datoer, størrelse, antal medarbejdere, budget osv.", lyder opfordring fra oversygeplejersken.

Fjendebilledet

Men selv med en grundig indsats for at give al den information det var muligt at give, betegner Anette Schou Kjeldsen behovet for informationer og forklaringer som nærmest umætteligt.

"Uanset hvor mange personalemøder vi deltog i, uanset hvor ofte informationen blev gentaget, var der et større udækket behov".

Og hvor der er usikkerhed, er der grobund for negative spekulationer. Men det må man som leder kunne håndtere, lyder konklusionen:

"På sin vis er det også acceptabelt, at ledelsen bliver et fjendebillede, et symbol på det negative. Som ledelse må man kunne tåle at være en slags lynafleder, så længe sagligheden og den konstruktive tilgang bevares".

Oversygeplejerskegruppen søgte da også hjælp til at kunne stå distancen og fik det fra en konsulent i amtets uddannelsesafdeling.

"Vi havde stor glæde af en planlagt møderække med en ekstern konsulent. Det blev en kærkommen mulighed for struktureret at læsse af og på".

Denne artikel er skrevet på baggrund af artiklen "At lukke et sygehus" af Anette Schou Kjeldsen og Ann Dahy. Artiklen blev bragt i "Sygeplejersken" d. 24. oktober, 2003.

[Se videointerview med Anette Schou](#)

[Se Anettes 10 gode råd på næste side](#)

ANETTE SCHOUV KJELDESENS 10 GODE RÅD

- Skab sammenhæng og forståelse, men vær klar over, at medarbejdernes informationsbehov er umætteligt
- Støt medarbejderne i deres behov for at tale om situationen
- Sig farvel med maner
- Erkend at ingen længere er motiveret for faglige projekter, og brug i stedet kræfterne på at sikre patienterne mod følgerne af personalemangel
- Erkend, at ledelsen også vil blive ramt af personaleflugt og anmod om at få konstitueret midlertidige leder på vigtige poster
- Vær opmærksom på, at personaleadministrative opgaver blive mangedoblet i en afviklingsperiode og bed om vikardækning for administrativt personale, der rejser før tid
- Husk at få indgået en merarbejdsaftale
- Vær klar til at træffe beslutninger du ikke tidligere havde kompetence til
- Husk at få indgået en merarbejdsaftale
- Vær klar til at træffe beslutninger, du ikke tidligere havde kompetence til
- Sørg for at skabe tid og rum til sparring
- Alle er novicer - søg råd hos andre, der har prøvet en lukning