VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 12-11-2010

Hjertevarm ledelse med Thyra9

Thyra Frank leder plejehjemmet Lotte. Thyra har bøjet regler og trodset modstand for at holde fokus på, hvad hun ser som det vigtigste; medmenneskelighed og retten til at blive respekteret som menneske, at blive holdt af, holdt om og holdt ud, når der er behov for det. Nu er hele hendes historie fortalt i en ny bog. Få et indblik i historien og hendes 9 nøgleord til ledelse med sund fornuft og varme.

Skribentinfo

Jette Meier Carlsen
Journalist fra Morgenavisen Jyllandsposten

"Det vigtigste for en leder er at være synlig og gå foran og vise vejen i sine gerninger. Desuden skal en leder kunne holde af, holde om og holde ud", lyder det om ledelse fra Thyra Frank.

Thyra Frank har sit kontor ved et af bordene i spisestuen med lysekrone i loftet og på væggene ph-lamper, som plejehjemmet møjsommeligt har sparet sammen til. Hun uddeler knus og kærlige ord, siger sjældent nej til sit personale og dyrker forkælelse som et princip over for både beboere og ansatte på det lille plejehjem Lotte på Frederiksberg.

For hun tror på, at jo mere man giver, jo mere får man tilbage. Hun tror også på et liv før døden og er en synlig leder, der går forrest og på 22 år har fået vendt op og ned på livet på Lotte, som er blevet berømt langt ud over landets grænser – fordi beboerne får lov at leve livet hele livet. De rejser og fester, må spise, drikke, ryge og elske sig ihjel, som hun plejer at sige. For den 58-årige plejehjemsforstander har indført nye værdier, bøjet regler og skabt et hjertevarmt (pleje)hjem, hvor det er tilladt at være forskellige, hvor de pårørende nyder at komme på besøg, og hvor de ansatte gerne selv vil bo, når de bliver gamle. Måske derfor lever de gamle længere end mange andre steder, ligesom personalets sygefravær er i bund.

Oplyst enevælde

”Jeg har måttet tage nogle kampe, som jeg ikke var forberedt på, for jeg har været så heldig, at jeg inden jeg kom på Lotte var gået gennem livet uden at få fjender. Men jeg blev i den grad grebet af glæden ved at have magt. Tænk at være med til at præge tingene, sige nu ophæver vi demokratiet og indfører oplyst enevælde. Man kan ikke gøre det hele tiden, men man kan gøre det. Og det gjorde jeg. Det var ikke sådan, at jeg bare proklamerede, at nu skal det være anderledes. Jeg er gået forrest. Jeg har gjort det selv. Og det har været det allervigtigste. Hvert eneste skridt på Lotte har jeg selv gået.”

Og det er i helt bogstaveligste forstand. Thyra Frank har de seneste to årtier brugt en stor del af sit arbejdsliv på at ændre en virksomhedskultur, som hun ikke ville sende hendes egne forældre til, da hun i 1988 tiltrådte som forstander på plejehjemmet Lotte.

Men hun er opvokset i Nordjylland med det princip, at man ikke skal behandle andre ringere end man selv vil behandles og havde derfor valget mellem at sige sit job op eller gå i gang med forandringskosten. Hun valgte det sidste.

”Som leder er man nødt til at handle på det man ser. Ellers er det godkendt. Det er sådan man skaber en kultur,” siger Thyra Frank og understreger, at blødsødenhed ikke er det samme som at være et ordentligt menneske.

”Som leder vil det nok altid være svært for mig at skulle sige til et andet menneske, at det ikke duer. For jeg vil helst være flink. Men det betyder ikke, at jeg ikke kan fyre folk, for det kan jeg, fordi jeg ved, at det er nødvendigt for helheden. Og som nogen af mine nærmeste har sagt, er jeg blevet bedre til det. Jeg prøver at gøre det på en måde, så de ikke kravler, når de går fra mig. De skal gå, for de skal videre i deres liv – men det skal være et andet sted end inden for pleje og omsorg.“

Ukompliceret ledelse

For Thyra Frank er ledelse ukompliceret. Hun følger sin intuition og bruger sin faglighed til at fornemme, hvad der er rigtigt og forkert. Og så er hun sig selv. Lederskabet er ikke en kappe hun tager på om morgenen. Det er ledelse, der er båret af hendes værdier og menneskesyn, og således har hun praktiseret værdibaseret ledelse fra før det blev et af de hotteste ord i dansk erhvervsliv. I bogen ”Thyra Frank – Livsglæde & Stjernestunder” betegner Jyske Banks administrerende direktør Andes Dam det som ”sund fornuft-ledelse”, som mange både offentlige og private virksomheder kan lære meget af, fordi det giver resultater. Blandt andet i form af et særdeles lavt sygefravær.

Selv siger Thyra:

”Hvis det stod til mig, skulle det ikke være en eksamen, der afgør, hvor langt man kan komme arbejdsmæssigt. Men derimod ganske enkle ting, som at du skal kunne holde af, holde om og holde ud. Og forstå, at hvad der er rigtigt for en selv, ikke nødvendigvis er rigtigt for andre. Hvis ikke du kan ‚se‘ folk, respektere dem som de mennesker, de er, kan du ikke skabe begejstring og gøre dine medarbejdere tilfredse, og så er det ligegyldigt, om du har 12 i MBA eller MBI, eller hvad det nu hedder. Jeg troede først, at det var en motorcykel. Der er mange ledere, der aldrig skulle have været ledere. Ikke fordi de er dårlige mennesker, men fordi de mangler den nødvendige menneskelighed.“

Udover ledelsesprincipper som synlighed, og det at gå forrest er hendes værdier samlet bagerst i bogen

under ni hovedpunkter, som her er foldet ud under overskriften:

Det gode Thyra9:

1. **Generøsitet.** Gæstfrihed er et nøgleord på Lotte, hvor pårørende og gæster hilses velkommen, og der altid er plads til en til omkring spisebordet. Man går ikke ind for skrabede løsninger. Heller ikke når plejehjemmet tager på restaurant, hvilket sker flere gange om året. Man drikker god vin og beder om at få spisekortet tilsendt på forhånd, så beboerne kan vælge deres livretter. Og personalet får samme behandling, så man lever godt på Lotte.

2. **Omsorg.** Det er særordninger og hverdagshensyn og tak for indsatsen til personale, der yder en særlig indsats. Det er friske blomster eller nye sko på husets regning til den beboer, der ikke har råd. Det er også en grundregel om, at ingen beboer bliver sendt på hospitalet – heller ikke selvom det sker akut - uden, at der er en med fra personalet til at give tryghed og tale med de professionelle hvide kitler. Og når en beboer får at vide, at der ikke er mere at gøre, tager Lotte beboeren hjem, så han eller hun kan dø i trygge rammer og omgivet af deres nærmeste. Der sidder altid en ved dødslejet. Hvis ikke en pårørende, så en medarbejder.

3. **Humor.** En af Thyra Franks kæpheste er, at det ikke koster noget at vende mundvigene opad og på den måde være med til at skabe en god stemning. Humor betragtes som en kvalifikation, når man ansætter personale på Lotte, hvor man griber enhver lejlighed til at skabe munterhed og få et godt grin. Som da Jarl Friis Mikkelsen og Ole Stephensen fik lov til at optage en tv-sketch på Lotte, hvor flere af beboerne spillede med på spøgen, der senere kunne ses på TV Charlie.

4. **Empati.** Thyra Frank har det princip, at hun hearthunter sit personale i stedet for at headhunte dem. Det vigtigste er, at de har hjertet på rette sted og kan give omsorg. Det praktiske skal hun nok lære dem.

5. **Respekt.** Særheder og forskelligheder respekteres. Derfor er livretter noget af det første beboerne bliver spurgt om, når de flytter ind på Lotte. Og døgnrytme. Hvad passer det enkelte menneske? Menneskers rytme er forskellig, og det får de lov til at blive ved med at være.

6. **Mod.** Thyra Frank kæmper for det hun tror på. Derfor har Lotte stadig deres eget køkken, ligesom hun bøjer regler for, at beboerne kan leve livet hele livet.

7. **Tryghed.** De ansatte får at vide, at de ikke vil blive fyret, hvis de skulle blive alvorligt syge eller på anden måde komme i krise. Mere end en ansat har tilbragt en svær periode på sofaen i gæsteværelset i kælderen, ligesom man ikke behøver at lyve for at skulle blive hjemme hos børn, der er syge længere end den lovmæssigt tilladte tid.

8. **Tillid.** Thyra Frank tror på det bedste i mennesker – og det gælder også medarbejderne, der har udstrakt frihed til at udleve værdierne og grundholdningerne på Lotte. Det sker at tilliden bliver svigtet, men det er så sjældent, at det ikke får hende til at ændre indstilling – det vil være at give de mennesker for stor magt.

9. **Glæde.** Fest er en del af livet og derfor også en væsentlig del af livet på Lotte, hvor kalenderen i gangen er plastret til med røde flag, der markerer mærkedage, som bliver fejret efter alle kunstens regler. Der bliver sunget og danset, for man går efter at skabe livsglæde og stjernestunder. Filosofien er den, at gør man hvert minut til et godt minut, bliver det en god dag.

Fakta om Thyra Frank og plejehjemmet Lotte:

Thyra Frank er ikke blot en munter plejehjemforstander. Hun er anerkendt for sin ledelsesstil og har modtaget ridderkorset, adskillige hæderspriser, en nominering som årets leder og sidste år en plads i 'Den Danske Ledelseskanon'.

Et kanonudvalg bestående af fem ledelsesprofessorer har udvalgt 12 skelsættende danske ledelsesbedrifter siden anden verdenskrig, og Thyra kommer i fornemt selskab med erhvervsmæssige kronjuveler som f. eks. Maersk, Lego, Jysk og Novo.

I Norge og Sverige laver man plejehjem efter "Lotte-modellen", ligesom dansk erhvervsliv i stigende omfang har bud efter plejehjemsforstanderen fra Frederiksberg. Hun har noget, som enhver erhvervsmand efterstræber: En ledelsesstil, der giver resultater. I dette tilfælde et lavt sygefravær og beboere, der lever længere end de gør mange andre steder.

Plejehjemmet Lotte er en selvejende institution under OK-Fonden. Lotte har det samme budget og er underlagt de samme visitationsregler, som alle andre plejehjem, men et lavt sygefravær giver mulighed for at bruge penge til andet end vikarer.

Steen Hildebrandt har d. 5. november 2010 anmeldt bogen og skrev blandt andet:

Det er en loyal, kærlig og meget nuanceret bog ikke bare om en leder, men også om ledelse. Det er mennesket Thyra Frank, som de fleste danskere kender fra medierne, det handler om, men da hun er leder – med hud og hår - så bliver det også en bog om ledelse. Og en rigtig god og illustrativ bog. Man får et indblik i den unge Thyras indtog som ny leder på Plejehjemmet Lotte – og det går absolut ikke stille af. Man ser her beskrevet, hvad der skal til, hvis der skal ryddes op og skabes en ny kultur og ledelsesstil på en arbejdsplads – der skal en hård og bevidst arbejdsindsats til; det kræver konfrontationer og en klar linje. Og man ser, hvad det kan blive til; man ser en helt ny arbejdsplads udvikle sig, og i dette tilfælde når man at se, hvordan omverdenen får øje på Thyra Frank og hendes plejehjem, og dette i en sådan grad, at Plejehjemmet Lotte bliver kanoniseret i forbindelse med Den Danske Ledelseskanon, der blev gennemført og formuleret for et par år siden.

Artiklen er baseret på bogen 'THYRA FRANK - LIvsglæde og Stjernestunder', som udkom d. 1. november hos Gyldendal.

Læs andre artikler om Thyra Frank:

Ledelse der virker

At træde i karakter - som menneske og leder