

stenroos

ACADEMY • TLU-loopet™ • MasterClass



Ledelse i bevægelse

Forord -

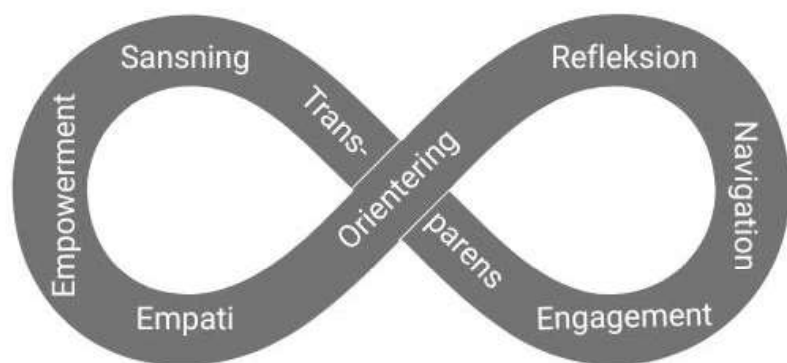
Når to verdener mødes

Af Sanne Stenroos Hauschildt

“
Hvordan kan en lærer skabe engagement og fællesskab i en klasse med 30 elever, når det ofte er en kamp, for en leder, at få 30 medarbejdere til at trives, samarbejde og levere sammen?
”

Det var denne undring, der blev startskuddet til udviklingen af TLU-loopet™ - ledelse i bevægelse. Jeg oplevede, hvordan de greb, der virker i undervisning, ofte mangler i ledelse og hvordan ledere til gengæld sidder med værktøjer, der aldrig finder vej ind i læringsrummet. To verdener, der sjældent mødes, men som har uendeligt meget at give hinanden.

Med TLU-loopet™ har jeg sat mig for at bygge en bro, der forener det bedste fra begge verdener og at gøre det til et levende værktøj, der kan bruges direkte i hverdagen. Denne appetitvækker med sammendrag fra den kommende bog, *TLU-loopet™ - ledelse i bevægelse*, giver dig en introduktion til de otte bevægelser, der tilsammen udgør TLU-loopet™. Du vil møde kerneidéerne bag sansning, tydelighed, engagement, navigation, refleksion, orientering, omsorg og styrkelse.



(TLU-loopet™, Stenroos, 2025).

Ledelse er bevægelse - aldrig statisk. Når du tør lede med både struktur og menneskelighed, skaber du ikke bare fremdrift i organisationen, men også trivsel og udvikling for de mennesker, du leder.



Om forfatteren



Sanne Stenroos Hauschildt

Jeg hedder Sanne Stenroos Hauschildt, og jeg er udvikler af TLU-loopet™ - ledelse i bevægelse. Mit arbejde udspringer af en grundlæggende nysgerrighed: Hvordan skaber vi som ledere fællesskaber, hvor mennesker kan trives, lære og levere resultater sammen? Det spørgsmål har fulgt mig gennem hele min karriere og er drivkraften bag denne bog.

Min baggrund for at skrive om ledelse i bevægelse og for at opfinde loopet:

1

HR og Talent Acquisition

Jeg har arbejdet i store internationale virksomheder inden for rekruttering, udvikling og coaching af ledere på flere niveauer

2

Underviser

Jeg har undervist på erhvervsuddannelser, hvor læring, relationer og motivation er udfordret - men også et område fuld af potentiale

3

Coach og konsulent

Jeg har været rådgiver for både private og offentlige ledere og hjulpet til at skabe bæredygtige arbejdskulturer og jeg har skrevet en bog om stress.

Min baggrund spænder bredt. Jeg har set indefra, hvordan organisationer kæmper med at fastholde medarbejdere og samtidig skabe trivsel i pressede rammer. Fælles for alle disse erfaringer er indsigten i, at ingen leder lykkes alene gennem struktur og styring. Vi kan have nok så gode systemer, processer og KPI'er - men hvis mennesker ikke føler sig set, inddraget og trygge, bliver resultaterne skrøbelige.

Jeg ønskede at skabe et værktøj, der både taler til lederens behov for retning og systematik og til menneskets behov for relationer. Et redskab, der ikke låser lederen fast i en lineær model, men som kan bruges dynamisk i hverdagen. Derfor er loopet blevet en cyklisk model - et "ledelseskompas" - hvor man kan gå ind og ud af bevægelserne alt efter situation. For mig er ledelse aldrig en manual. Det er en bevægelse og jeg glæder mig til at invitere dig med ind i den.

Som forfatter har jeg ikke ønsket at skrive endnu en bog, der kun beskriver ledelsesteori. Mit mål har været at udvikle en model, der gør teori anvendelig og som giver lederen mulighed for at koble refleksion, værktøjer og handling i ét.

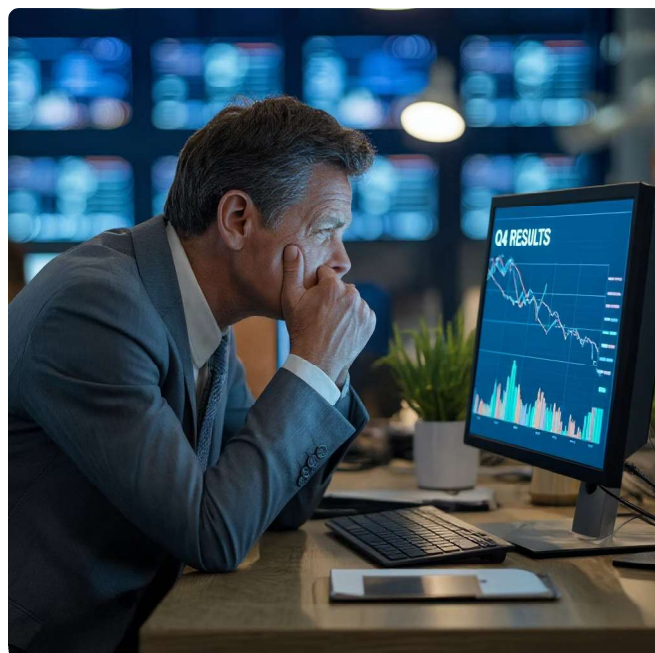
Velkommen til TLU-loopet™.

Behovet for en ny tilgang

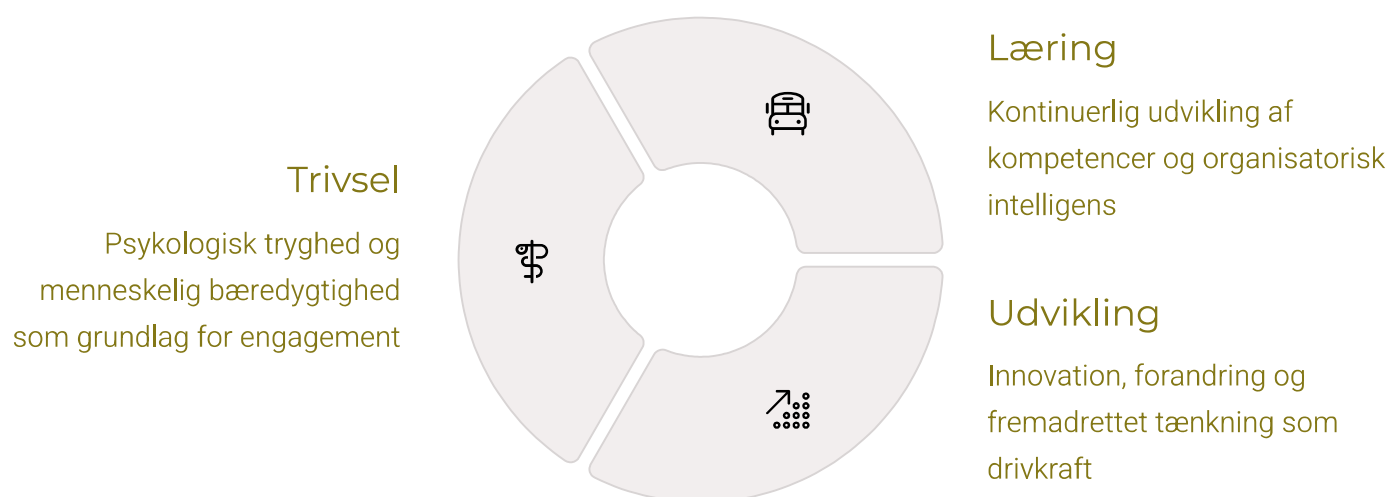
2020'ernes dilemma

Ledelse anno 2020'erne står i et spændingsfelt mellem stigende kompleksitet og voksende krav til menneskelig bæredygtighed. Organisationer forventes at levere resultater hurtigt og effektivt, men samtidig er trivsel, arbejdsglæde og fastholdelse blevet strategiske nøglefaktorer.

Denne dobbelte opgave udfordrer mange ledere, fordi hvordan skaber man høj performance uden at nedslide mennesker og hvordan sikrer man trivsel uden at miste retning og resultater? To modsatrettede spørgsmål men samme sag.



Det var netop i dette dilemma, at TLU-loopet™ blev udviklet. Klassiske ledelsesmodeller giver struktur, styring og tydelighed, men de kan mangle fokus på de vigtige relationer, psykologisk tryghed og læringskultur. Pædagogikken tilbyder stærke principper og verificerede modeller for læring, motivation og udvikling, men taler sjældent direkte ind i ledelsens krav om bundlinje, strategi og forandringsledelse, og fordi jeg selv kommer fra både det private erhvervsliv og undervisning, så jeg klart et behov for at bygge bro mellem de "to verdner" via et værktøj, der kan forene de to verdener og gøre ledelse meget mere helhedsorienteret.



TLU-loopet™ er derfor skabt som en cyklisk model, der ikke reducerer ledelse til et lineært system, men som tager udgangspunkt i de tre grundelementer - Trivsel, Læring og Udvikling - og som folder sig ud i otte bevægelser, som tilsammen udgør en dynamisk rytme i ledelsespraksis som med stor fordel kan anvendes både i privat og offentlig regi. Rammen for ledelse og modeller er underordnet, fordi det er mennesket, der er i fokus i TLU-loopet™. Behovet for netop dette værktøj er vokset markant i takt med, at medarbejdere; især de yngre generationer efterspørger mening, ejerskab og balance. Når psykologisk tryghed er til stede, bliver mennesker mere kreative, engagerede og læringsparate. Når den mangler, falder motivationen, og risikoen for stress og udbrændthed vokser.

Din rejse med TLU-loopet™

De erfaringer, indsigter og spørgsmål jeg har samlet over årene, danner afsættet for denne bog. Men den egentlige forandring begynder først, når erfaring bliver delt og sat i spil dér, hvor du som læser bringer dine egne relationer, nye muligheder og dilemmaer i centrum.

Derfor inviterer jeg dig nu med ind i bogens univers: Her er det ikke kun min rejse, der tæller, men det fællesskab, vi sammen kan skabe om ledelse, læring og udvikling. For enhver ledelsesvej er unik, men de spørgsmål, vi møder undervejs, har mere til fælles, end vi tror. Men nu er det dig, der tager stafetten videre, fordi herfra handler det om din rolle, dine udfordringer og hvordan vi sammen styrker både trivslen, læringen og udviklingen i din ledelse. Så lad os begynde rejsen – indefra og ud.

Ledelse i en kompleks verden

I en tid præget af kompleksitet, tempo og skiftende forventninger er ledelse langt mere end titler eller rutiner. Lederskab er i dag organisationens vigtigste formsprog. Her flettes relationer, resultater og trivsel sammen og det usynlige arbejde med stemninger, mikrovalg og daglige dilemmaer har større betydning end nogensinde før. Alligevel slår meget ledelsesudvikling fejl, når vindene vender og forandringens bølger vokser sig store.

Forskningens betydning

Forskning fra både private og offentlige organisationer viser, at robusthed, innovation og engagement udspringer af psykologisk tryghed, nysgerrighed og modet til at være til stede; især når det usikre og uforudsigelige presser sig på.

Sansning er at opfange signaler både i dig selv og i omgivelserne, før du handler. Mange ledere siger, at de "mærker på stemningen". Men der er forskel på intuition og disciplineret sansning. Professionel sansning kræver, at du stopper autopiloten, træner dit blik for det usagte og tør handle på det, du mærker.



Sansning - begynd indefra

I hjertet af TLU-loopet™ ligger sansning – en levende proces, hvor ledelse udfoldes gennem bevidst nærvær og intern styring. Det handler om at afstemme dig selv med dine omgivelser, før du handler.



Grundlaget for levende ledelse

TLU-loopet™ sætter sansning i centrum. Ledelse er ikke et automatisk greb, du bruger uden at tænke, men en levende proces, hvor du hele tiden arbejder med dig selv og dit team. Du træner sansning, tydelighed, engagement og styrkelse og du bygger dit lederskab på én kerneforudsætning og at du tør begynde indefra.

Ledelse starter ikke med svaret men med spørgsmålet: *“Hvad mærker jeg, og hvad står jeg for, når alt omkring mig forandrer sig?”*

Den sande betydning af ledelse - at lede

Det er her forskellen på ledelse bliver synlig. Det handler ikke om, hvor mange uddannelser du har taget, men om hvordan du i praksis hjælper dit team med at lykkes. For dine medarbejdere betyder det mindre, hvad der står under dit billede på LinkedIn, fordi det vigtige er, hvem du er for dem i hverdagen, og hvordan du bringer dem videre. Hvis dit bedste bud på ledelse blot er en titel eller et diplom, er du et navneord, men ledelse bliver først levende, når det omsættes til handling.

Professionelt ansvar

At være leder handler ikke kun om selvindsigt, men også om et professionelt ansvar. Dit valg af dømmekraft, nærvær og nysgerrighed sætter retning i teamets daglige rytme og i organisationens læring.

Nærvær og lytning

Når du slipper autopiloten, sanser nærvær, lytter aktivt og tager det usagte alvorligt, skaber du tryghed, tydelighed og handlekraft.

Autencitet

Dette opnås ikke gennem kontrol, men gennem ægte oprigtighed og den signalværdi, dine handlinger giver.

Transparens i ledelse

Transparens er en af de mest centrale discipliner i ledelse. Når en leder formår at kommunikere klart og skabe faste rammer, opstår der retning og ro i organisationen. Utydelighed og uigennemsigthed derimod skaber frustration, usikkerhed og spild af energi. Det kan sammenlignes med at sejle uden kurs, skibet bevæger sig, men ingen ved helt, hvor det ender.

At være transparent og tydelig betyder ikke, at man som leder skal bestemme alt i detaljer. Det handler om at give en klar ramme og definere de overordnede mål, så medarbejderne kan udfylde rammen med deres egne kompetencer. Transparens og tydelighed giver frihed, fordi det reducerer tvivl. Når alle ved, hvad der er vigtigt, og hvordan succes ser ud, kan de bruge deres energi på at bidrage i stedet for at gætte på lederens intentioner og det fælles mål.

Klare mål

Definer overordnede mål så medarbejdere kan udfylde rammen med egne kompetencer

Psykologisk tryghed

Tydelighed reducerer frygt og baner vejen for åbenhed

Inviter til dialog

Gør det klart at kritik og spørgsmål betragtes som bidrag

Her bliver koblingen til psykologisk tryghed tydelig. Amy Edmondson, som er en amerikansk forsker inden for ledelse, teams og organisatorisk læring, viser i sin forskning, at teams med høj psykologisk tryghed præsterer bedre, fordi medarbejderne tør tage ordet, indrømme fejl og stille spørgsmål. Men trygheden kan ikke eksistere, hvis rammerne er uklare.

Den rette balance

Balancen er afgørende. For meget styring kvæler engagementet, mens for lidt styring skaber kaos. Den dygtige leder mestrer kunsten at være tydelig om mål, men fleksibel i metoderne. Dermed får medarbejdere både klarhed og frihed.

En klassisk fejl er at tro, at tavshed er det samme som enighed. Edmondsons studier viser det modsatte: tavshed er ofte et tegn på usikkerhed eller frygt.



Tydelighed og tydelighed er tæt forbundet med omsorg og engagement. Når medarbejdere oplever, at rammerne er klare, og at de samtidig bliver set og værdsat, opstår en stærk kultur. Tydelighed alene kan virke hård, men i kombination med omsorg bliver den et fundament for psykologisk tryghed.

I bogen finder du værktøjer, refleksionsspørgsmål og cases, der kan støtte dig i at styrke tydeligheden i din ledelsespraksis. Tydelighed er ikke et engangsbudskab, men en vedvarende ledelsesdisciplin, hvor kommunikationen hele tiden skal gentages, fornyes og tilpasses.

Engagement i ledelse



Engagement er motoren i TLU-loopet™. Uden engagement forbliver strategier og planer tomme ord. Når medarbejdere er engagerede, bringer de energi, ejerskab og vilje til at finde løsninger ind i arbejdet. Engagement kan ikke pålægges gennem instrukser, det skal vækkes og næres gennem meningsfuld ledelse.

At skabe engagement handler først og fremmest om at forbinde arbejdet til noget større. Medarbejdere motiveres sjældent af løn alene, men af følelsen af at gøre en forskel. Den moderne leder skal derfor være i stand til at skabe mening i opgaverne og vise, hvordan den enkeltes bidrag understøtter organisationens fælles mål.



- ❏ **Eksempel i praksis:** En leder oplever faldende engagement blandt medarbejderne. Hun begynder at inddrage dem i beslutninger om butiksindretning og kampagner. Hun spørger direkte, hvad der ville gøre hverdagen lettere og mere meningsfuld. Resultatet er kreative ideer, som forbedrer både kundeoplevelse og salg.

Her kobles engagement direkte til psykologisk tryghed. Amy Edmondson peger på, at medarbejdere kun tør engagere sig fuldt ud, hvis de føler sig trygge. Hvis klimaet præges af frygt, tilbageholdenhed eller uigennemsigtighed, vælger mange at holde igen. Engagement kræver mod til at investere sig selv og det mod kommer kun frem, når omgivelserne er støttende og trygge.

Engagement hænger også sammen med innovation. Når medarbejdere er engagerede tør de eksperimentere og bringe nye ideer til bordet. Engagement bliver dermed en drivkraft for både læring og udvikling. Men engagement kan ikke forlanges, det kan kun inviteres frem gennem ledelse, der bygger på mening, indflydelse og tryghed.

Engagement

- brændstoffet i ethvert team

Engagement er brændstoffet i ethvert team. Uden engagement bliver arbejdet mekanisk, og selv de mest velplanlagte strategier mister kraft. Med engagement derimod vokser ejerskab, ansvarlighed og motivation. Engagement er derfor ikke en luksus, men en forudsætning for både trivsel og resultater. En engageret medarbejder møder ikke blot op for at løse en opgave, men for at bidrage til et fælles mål. Engagement udspringer af mening: oplevelsen af, at arbejdet har en værdi ud over lønnen, og at den enkeltes indsats gør en forskel. Som leder er din opgave at skabe rammer, hvor denne mening kan vokse.

01

Lyt og spørg ind

Hvad giver medarbejderne energi? Hvor ser de potentiale?

02

Giv plads til idéer

Skab rum for kreativitet og samskabelse

03

Vis tillid gennem handlefrihed

Lad medarbejdere tage ejerskab og ansvar

04

Anerkend og fejrr resultater

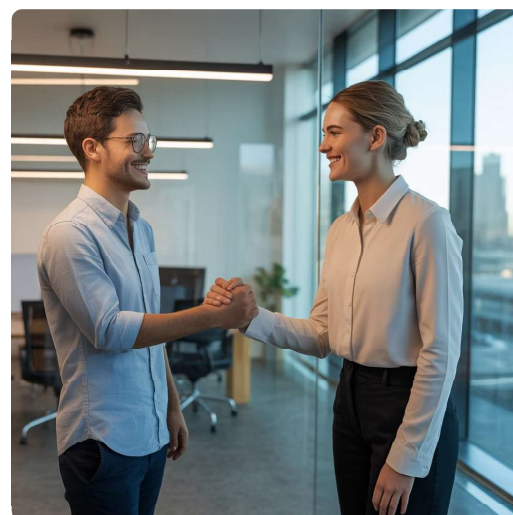
Både små daglige succeser og større milepæle

Engagement handler ikke kun om at motivere, men også om at inddrage. Når medarbejdere føler sig hørt og har reel indflydelse, vokser deres lyst til at tage ansvar. Det kræver en leder, der tør slippe noget kontrol og i stedet invitere til dialog og samskabelse. Engagement er altså en tovejsproces.

Retfærdighed som fundament

Et centralt element i engagement er retfærdighed. Når ressourcer fordeles skævt eller når indsatser ikke anerkendes, forsvinder motivationen hurtigt. Som leder bør du derfor være opmærksom på, hvordan du værdsætter og synliggør indsats. Små anerkendende handlinger kan være lige så afgørende som store belønninger.

Engagement smitter. Når én person brænder for opgaven, kan det løfte hele teamets energi. Omvendt kan manglende engagement dræne en hel gruppe.



Dit engagement - eller mangel på samme - sætter tonen som leder. Hvis du viser oprigtig interesse og passion, skaber du en kultur, hvor andre tør gøre det samme. Engagement er ikke blot en følelse, men en praksis og når det bliver en del af kulturen, vokser både trivsel, innovation og resultater.

I bogen finder du øvelser og værktøjer, der hjælper dig til at styrke engagement i dit team. Du lærer på MasterClass, hvordan dialog, anerkendelse og samskabelse kan omsættes til konkrete handlinger.

Navigation - at holde kursen

Overblik

Læs omgivelserne og identificer tendenser, muligheder og risici

Prioritering

Vælg den vigtigste vej og tør sige nej til det mindre væsentlige

Fleksibilitet

Juster kursen uden at miste formål og værdier

Navigation er lederens evne til at holde kursen, selv når omgivelserne ændrer sig. I en verden præget af forandring, uforudsigelighed og komplekse krav bliver navigation en afgørende kompetence. Det handler ikke kun om at lægge en plan, men om at justere undervejs, uden at miste retning eller mening.

Mange organisationer oplever, at strategier hurtigt bliver forældede. Markeder skifter, teknologi udvikler sig, og medarbejdernes behov ændrer sig. En leder, der kan navigere, er i stand til at balancere mellem stabilitet og fleksibilitet: At holde fast i formålet og værdierne, samtidig med at kursen tilpasses virkeligheden.



Eksempel i praksis: En leder står over for leveringsproblemer på grund af globale forsinkelser. I stedet for at lade panikken brede sig samler hun teamet og tydeliggør det overordnede mål om at fastholde kundetilliden. Sammen finder de midlertidige løsninger og bevarer både relationer og motivation i teamet.

Navigation kræver overblik, men også evnen til at prioritere. Ikke alle opgaver kan løses på én gang, og ikke alle krav kan opfyldes samtidig. En leder, der kan navigere, tør sige nej, tør skære til og tør vælge den vigtigste vej. Det skaber klarhed og sikrer, at energien bruges der, hvor den gør størst forskel.

Navigation og psykologisk tryghed

Navigation er tæt forbundet med psykologisk tryghed. Når medarbejdere oplever, at lederen har overblik og formår at justere kursen, vokser tilliden. Omvendt skaber uforudsigelig ledelse usikkerhed og modstand.

Navigation handler derfor ikke kun om planer og processer, men om at skabe ro i usikkerheden.



I bogen finder du værktøjer til at styrke din navigationskompetence, bl.a. metoder til prioritering, beslutningstagning og scenariearbejde. Navigation er en bevægelse, hvor du hele tiden balancerer mellem styring og fleksibilitet og det er netop i dette spændingsfelt, at moderne ledelse lykkes.

Refleksion - fra erfaring til læring

Refleksion er den bevægelse i TLU-loopet™, der giver læring og udvikling. Uden refleksion bliver erfaringer blot oplevelser, der gentager sig, uden at organisationen bliver klogere. Refleksion skaber forbindelsen mellem handling og læring og mellem resultater og udvikling. Det er i refleksionen, at lederen og teamet forstår, hvad der virker eller hvad der kan gøres anderledes.

- ❏ **Eksempel i praksis:** Et lederteam i indfører en simpel vane. Ved afslutningen af hvert projekt stiller de tre spørgsmål: Hvad gik godt? Hvad gik mindre godt? Hvad skal vi gøre anderledes næste gang? Denne korte refleksion på 15 minutter gør, at teamet hurtigt bliver bedre til at samarbejde og sparre undervejs i processer.



Refleksion skaber psykologisk tryghed

Refleksion er også et redskab til at skabe psykologisk tryghed. Når lederen inviterer til åben dialog om både succeser og fejl, sender det et signal om, at fejl ikke er farlige, men en kilde til læring. Det gør medarbejderne mere trygge ved at dele deres tanker og kulturen bliver mere eksperimenterende.

Refleksion kræver både struktur og nysgerrighed. Det kan være små stop-punkter i hverdagen, hvor du spørger: "Hvad lærte vi af dette?" eller større evalueringsprocesser, hvor hele organisationen involveres. Uanset form er pointen den samme: Refleksion gør erfaring til udvikling.



I bogen finder du modeller og øvelser, der hjælper dig til at skabe refleksion i dit team. De viser, hvordan spørgeteknikker, feedback og fælles opsamling kan styrke læringskulturen. Refleksion er ikke tidsspilde, men en investering i at skabe en organisation, der bliver klogere af sine erfaringer og som hele tiden udvikler sig.

Orientering - retning i forandring

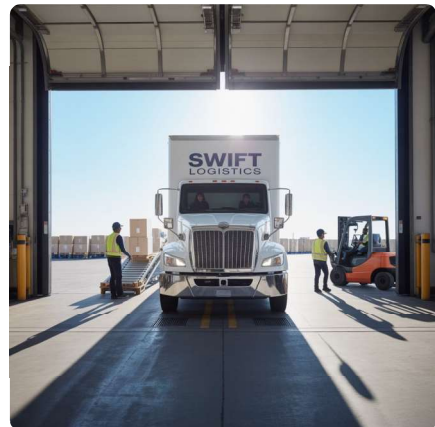
Orientering er den bevægelse i TLU-loopet™ som giver retning i en verden præget af konstant forandring. Hvor tydelighed handler om at skabe klare rammer i nuet, handler orientering om at se fremad, skabe overblik og justere kursen, så organisationen bevæger sig mod fælles mål.

En leder, der orienterer sig godt, stiller spørgsmål som fx: "Hvor er vi på vej hen?" "Hvilke tendenser kan påvirke os?" "Hvilke beslutninger skal vi tage nu for at være klar til fremtiden?" Orientering er dermed tæt knyttet til strategisk udsyn, men altid med fokus på, hvordan det omsættes til meningsfulde handlinger i hverdagen.

Her kobles orientering til psykologisk tryghed. Amy Edmondsons forskning viser, at medarbejdere kun deler observationer og advarsler, hvis de føler sig *trygge*. Når lederen skaber et klima, hvor medarbejdere frit kan sige: "Jeg tror, vi er på vej i den forkerte retning" eller "Vi overser en vigtig tendens", styrkes organisationens evne til at justere kursen i tide.

Forbind nutid og fremtid

Orientering handler også om at forbinde nutid og fremtid. Lederen skal skabe en meningsfuld fortælling, der gør det klart, hvorfor organisationen går i en bestemt retning, og hvordan den enkeltes indsats bidrager. Når medarbejdere kan se meningen med kursen, stiger deres motivation.



- 📌 **Eksempel i praksis:** En leder indfører en fast rutine, hvor medarbejdere på ugemøderne deler observationer om ændringer i kundernes behov og markedets udvikling. Dette skaber en strøm af information, som tidligere måske ville være blevet overset. Ved at samle input og justere strategien tidligt reagerer organisationen hurtigere end konkurrenterne.

En klassisk udfordring er, at forandringer skaber usikkerhed. Når rammer ændrer sig, opstår behovet for ledere, der kan skabe overblik. Orientering er derfor også et spørgsmål om kommunikation: at være ærlig om det, der er usikkert, men samtidig tydelig om det, der er sikkert. Det giver medarbejderne et pejlemærke, selv når alt ikke er på plads.

Orientering er tæt forbundet med de øvrige bevægelser i loopet. Tydelighed giver rammerne, men orientering viser kursen fremad. Sansning giver input fra omgivelserne og refleksion hjælper med at evaluere, om kursen holder. Samlet giver disse bevægelser en dynamisk ledelsespraksis, hvor organisationen hele tiden kan tilpasse sig og bevæge sig fremad i fællesskab.

I bogen finder du værktøjer og refleksionsspørgsmål, der kan hjælpe dig til at styrke din orienteringsevne. Det kan være metoder til strategisk dialog, scenariearbejde eller simple rutiner, hvor medarbejdere inviteres til at dele observationer. Orientering er derfor ikke en engangsopgave, men en kontinuerlig disciplin.

Empati - den undervurderede ledelsesdisciplin

Empati er en af de mest undervurderede ledelsesdiscipliner. Mange forbinder omsorg med noget privat og personligt, som ikke hører hjemme i en professionel sammenhæng. Men i moderne ledelse er omsorg en strategisk kompetence, fordi den skaber psykologisk tryghed og dermed fundamentet for både trivsel og præstation.

Empati i ledelse handler ikke om at skåne eller pakke ind, men om at se mennesker som hele mennesker. Det betyder at være opmærksom på medarbejdernes behov, at lytte aktivt og at vise respekt, også når der stilles krav. Når medarbejdere oplever, at deres leder viser omsorg, vokser deres tillid og deres lyst til at engagere sig styrkes.

Se hele mennesker

Vær opmærksom på medarbejdernes behov ud over arbejdsopgaver

Balance krav og støtte

Stil tydelige forventninger med respekt og anerkendelse

Konstruktiv feedback

Giv feedback som udtryk for ønske om udvikling, ikke kritik

Forebyg stress

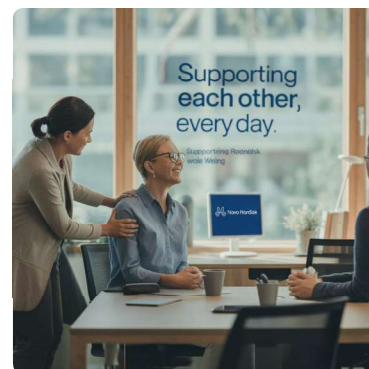
Tag problemer i opløbet før de vokser sig store

Empati er ikke et fravalg af krav. Det er en balanceret tilgang, hvor krav og støtte går hånd i hånd. En leder, der viser omsorg tør stille tydelige forventninger, men gør det på en måde, hvor medarbejderen oplever at blive set og anerkendt. Empati betyder derfor hverken overbeskyttelse eller lavere standarder, men en ramme, hvor mennesker kan udvikle sig med tryghed og respekt.

Fællesskab og kultur

Et vigtigt aspekt af omsorg er fællesskabet. Empati er ikke kun noget, der går fra leder til medarbejder, det kan også være en kultur, hvor kolleger tager hånd om hinanden. Når lederen aktivt arbejder for at skabe en fællesskabsfølelse, styrkes samarbejde, loyalitet og modstandskraft i organisationen.

Empati er tæt knyttet til psykologisk tryghed. Når medarbejdere oplever, at deres leder tager deres trivsel alvorligt, tør de bringe nye idéer, indrømme fejl og tage risici.



I bogen finder du værktøjer, der kan hjælpe dig til at integrere omsorg i dit lederskab, bl.a. metoder til aktiv lytning, anerkendende kommunikation og balancen mellem krav og støtte. Omsorg er ikke blødsødenhed - det er en professionel og strategisk ledelseskompetence, som gør, at både mennesker og organisationer kan blomstre og udvikle sig på en bæredygtig måde.

Empowerment

- at skabe varig kapacitet

Empowerment er den afsluttende bevægelse i TLU-loopet™, og handler om at skabe varig kapacitet hos både medarbejdere og organisation. Hvor de andre bevægelser understøtter processer og relationer her og nu, sikrer styrkelse at læring, trivsel og udvikling fastholdes over tid. Det er styrkelse/empowerment, der forvandler gode intentioner til varige resultater.

At styrke betyder at give mennesker ressourcer, redskaber og muligheder til at vokse. Det kan være gennem kompetenceudvikling, mentoring, nye udfordringer eller ved at skabe rum for refleksion. Når medarbejdere oplever, at deres leder investerer i deres styrkelse, vokser både motivationen og loyaliteten.



Kompetenceudvikling

Systematisk opbygning af faglige færdigheder og viden



Mentoring

Erfaringsdeling og vejledning på tværs af niveauer



Nye udfordringer

Muligheder for at prøve kræfter i ukendt terræn



Modstandskraft

Opbygge strategier til at håndtere pres og forandringer

Empowerment handler ikke kun om faglige færdigheder, men også om at styrke modstandskraft og robusthed. Når medarbejdere får mulighed for at udvikle nye strategier til at håndtere pres opstår en kultur, hvor udfordringer ses som muligheder fremfor trusler.

Kollektiv styrkelse

Styrkelse har også en kollektiv dimension, som forvandler organisationen fra en samling af individuelle talenter til et pulserende økosystem. Når teams systematisk deler viden og lærer af hinanden, sker der ikke bare en addition af styrker, men en veritabel eksplosion af potentiale. Det er som at bygge et robust netværk, hvor viden og kompetencer forankres bredt, så organisationen ikke alene hviler på enkelte nøglepersoners skuldre, men står stærkere som en helhed, klar til at møde enhver udfordring.



Empowerment kræver, at lederen tør give slip og lade medarbejderne prøve sig frem. Fejl er en naturlig del af læring, og når fejl håndteres som læringsmuligheder, styrkes både tilliden og kompetenceniveauet i teamet.

Identificer behov

Kortlæg styrker og udviklingsområder

Evaluer

Mål fremgang og juster metoder



Planlæg udvikling

Skab individuelle og kollektive læringsforløb

Implementer

Sæt udvikling i gang med konkrete tiltag

I bogen finder du konkrete værktøjer og tilgange til at styrke både individer og teams. Det handler om at integrere udvikling i den daglige praksis og skabe en kultur, hvor udvikling ikke bare er et buzzword, men en levende, naturlig del af hverdagen. Her er nogle tilgange, der går ud over traditionel træning:



Dynamiske læringsforløb

Forestil dig skræddersyede workshops, der dykker ned i specifikke faglige områder som avanceret dataanalyse eller kreativ problemløsning. Disse kombineres med løbende feedback og direkte anvendelse i virkelige projekter for maksimal effekt.



Gensidig berigende mentoring

Design mentoringordninger som "reverse mentoring", hvor yngre medarbejdere deler digital indsigt med erfarne ledere. Eller etabler peer-to-peer coaching-netværk, der fremmer vidensdeling og gensidig inspiration på tværs af teams.



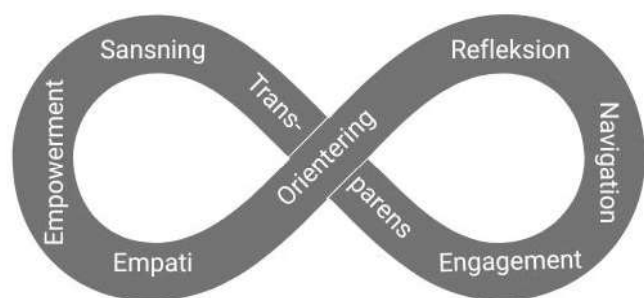
En levende læringskultur

Frem en kultur, der omfavner læring ved at implementere faste "læringsfredage", hvor medarbejdere præsenterer nye opdagelser. Opret innovationslabs, hvor eksperimenter og "fejl" ses som uvurderlige skridt mod fremskridt og innovation.

Empowerment er ikke en engangsindsats eller et projekt med en slutdato, men derimod en levende, kontinuerlig bevægelse, der gennemsyrrer organisationens DNA. Det er drivkraften, der transformerer og styrker virksomheden, så den hele tiden bliver **stærkere, klogere** og mere **modstandsdygtig** over for fremtidens uforudsigelige udfordringer.

De er de færreste medarbejdere, der bryder sig om forandringer, men de fleste er derimod ganske trygge ved at "lære noget nyt", fordi det ved de, at det kan de godt - det har de gjort hele livet.

En dynamisk proces



Efter at have bevæget os gennem de otte dimensioner i TLU-loopet™ - Sansning, Tyransparens, Engagement, Navigation, Refleksion, Orientering, Empati og Empowerment - bliver det tydeligt, at de ord ikke står alene. De udgør tilsammen en dynamisk helhed, hvor hver bevægelse understøtter de øvrige. Loopet er ikke lineært, men cyklisk: Du kan træde ind i enhver bevægelse, men styrken ligger i helheden.

Loopet kan sammenlignes med et kompas. Hver bevægelse er et pejlemærke, som hjælper ledere med at orientere sig i en kompleks virkelighed. Når man mister retning, kan man vende tilbage til loopet og spørge: Hvilken bevægelse har jeg brug for at styrke lige nu? Er det tid til at lytte mere (Sansning), skabe klarhed (Transparens) eller sikre fremdrift (Navigation)?

01	02	03
Sans stemningen Mærk uroen og sæt ord på den	Tydeliggør målene Skab klare rammer og fælles retning	Engager medarbejdere Inviter til dialog og fælles prioriteringer
04	05	06
Navigér gennem presset Juster kursen og hold fokus	Reflektér Saml læring og styrk organisationen	Orientér Skab et fælles billede af situationen og vejen frem
07	08	
Empati Vis empati og forståelse for medarbejderne	Empowerment Giv medarbejdere ansvar og muligheder for udvikling	

Pointen er, at TLU-loopet™ ikke er en model, man kun bruger i rolige perioder. Tværtimod er det netop i pressede og komplekse situationer det fungerer som et værktøj til at skabe ro, fokus og fremdrift. Loopet er levende, fordi det altid kan bringes i spil - uanset kontekst.

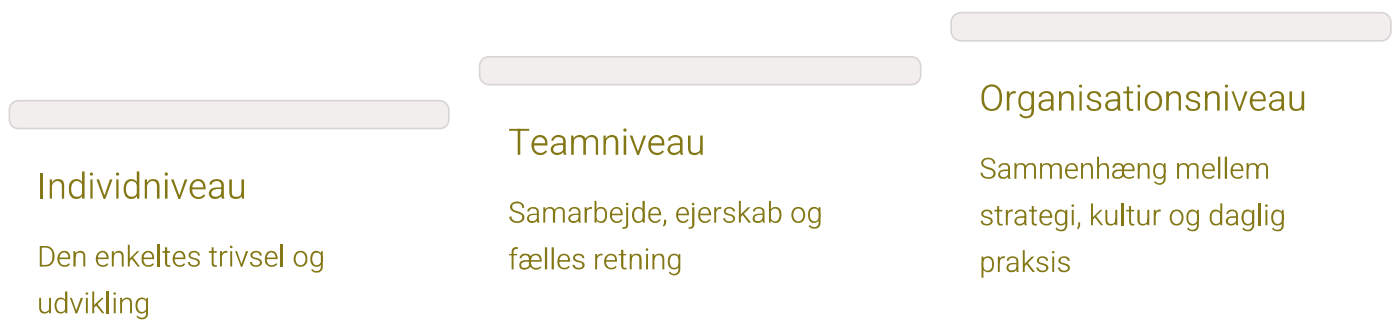
TLU-loopet™ er også et stærkt redskab til at skabe sammenhæng mellem individ, team og organisation. Når en leder arbejder med sansning og omsorg så styrkes relationerne. Når tydelighed, orientering og refleksion får plads, vokser forståelsen og samarbejdet. Og når engagement, navigation og styrkelse sættes i centrum, skabes fremdrift og innovation.

Helheden i loopet gør, at ledelse ikke reduceres til enkelte teknikker, men bliver en balanceret praksis, hvor menneskelighed og resultater går hånd i hånd. I bogen finder du uddybende kapitler om, hvordan de enkelte bevægelser kan anvendes i praksis, samt øvelser og værktøjer, der binder loopet sammen som en helhed.

Helhedens styrke

TLU-loopet™ er ikke kun en samling af værktøjer eller principper, det er en helhedsorienteret tilgang til ledelse. Helheden opstår, når de otte bevægelser bruges i samspil og skaber et ledelsesgrundlag, hvor trivsel, læring og udvikling integreres i hverdagen.

I en tid, hvor mange organisationer kæmper med at fastholde medarbejdere, skabe engagement og samtidig levere resultater, viser TLU-loopet™, at disse mål ikke behøver at være i konflikt. Når ledere arbejder med loopet som ramme, kan de skabe en kultur, hvor menneskelighed og performance forstærker hinanden i stedet for at modarbejde hinanden.

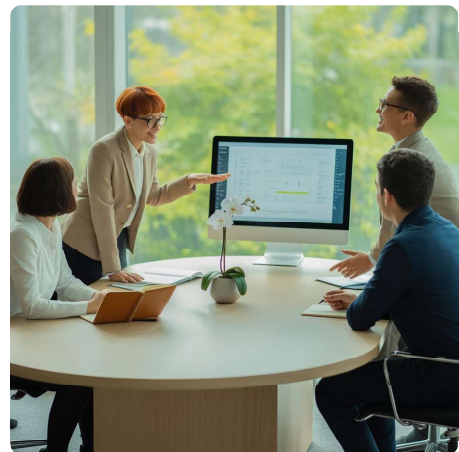


Helheden i loopet ligger også i, at det kan anvendes på flere niveauer. På individniveau styrker det den enkeltes trivsel og udvikling. På teamniveau skaber det samarbejde, ejerskab og fælles retning. Og på organisationsniveau kan det bruges til at skabe sammenhæng mellem strategi, kultur og daglig praksis.

Balance i bevægelserne

Helheden betyder også, at ingen bevægelse kan stå alene. For meget tydelighed uden omsorg bliver til kontrol. For meget engagement uden navigation kan skabe kaos. For meget refleksion uden styrkelse kan ende som ord uden handling.

TLU-loopet™ skaber balance, fordi de otte bevægelser supplerer hinanden og tilsammen skaber et solidt ledelsesfundament.



Loopets styrke er, at det ikke dikterer én rigtig måde at lede på. I stedet giver det et fleksibelt sæt pejlemærker, som kan anvendes i forskellige situationer. Det gør det muligt for lederen at tilpasse sin tilgang uden at miste den overordnede retning.

I bogen finder du mange eksempler og cases, der viser, hvordan helheden i loopet kan skabe værdi i både private virksomheder og offentlige organisationer. Det er helheden, der gør TLU-loopet™ til mere end et værktøj - det er et nyt mindset for ledelse i bevægelse.

Hvad får du ud af bogen?



Indsigt i psykologisk tryghed

Hvordan psykologisk tryghed kan blive en drivkraft for resultater i din organisation



Praktiske redskaber

Værktøjer til at skabe tydelig kommunikation, engagement og fælles retning



Cases fra praksis

Eksempler på hvordan andre ledere har brugt TLU-loopet™ med succes



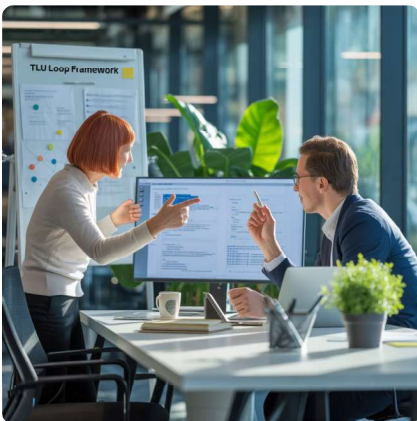
Metoder til styrkelse

Måder at styrke individer, teams og organisationer på en bæredygtig måde

Denne appetitvækker giver dig et indblik i TLU-loopet™, men bogen går i dybden og viser, hvordan du som leder kan arbejde systematisk med bevægelserne i din egen praksis. Bogen er ikke kun en teoretisk fremstilling, men en kombination af praksisnære cases, værktøjer og refleksioner, som gør det muligt at omsætte tanker til konkret handling.

Når du læser bogen, får du ikke alene en forståelse af, hvorfor trivsel, læring og udvikling er afgørende i moderne ledelse du får også værktøjerne til at skabe det i din egen organisation. Hvert kapitel afsluttes med refleksions spørgsmål, øvelser og konkrete handlingsforslag, som gør det nemt at tage næste skridt.

Bogen er skrevet til ledere og medarbejdere i både private og offentlige organisationer, men også til HR-konsulenter, coaches og undervisere, der ønsker at arbejde med udvikling på et solidt og menneske centreret grundlag. Den kan bruges som et individuelt studiemateriale, men også som udgangspunkt for fælles udviklingsforløb.



Et fælles sprog

Et vigtigt element er, at bogen også kan fungere til at fremme et fælles sprog i organisationen. Når alle arbejder med de samme begreber - sansning, transparens, engagement og de øvrige bevægelser bliver samarbejdet lettere og dialogen mere konstruktiv.

Bogen anvendes som en fælles referenceramme, der styrker både kultur og strategi.

Bogen hænger desuden tæt sammen med MasterClass-forløbet, hvor du får mulighed for at arbejde praktisk med øvelserne, udveksle erfaringer med andre ledere og udvikle din egen case. Denne "appetitvækker" og bogen, *TLU-loopet™ - ledelse i bevægelse* giver inspirationen, men i MasterClass bliver tankerne omsat til strategi. Det er her, du lærer at lære fra dig. Du får indsigt i de værktøjer, du skal bruge, for at kunne videregive din viden og for at få dine medarbejdere/kolleger til at gå den samme vej som dig.

Bogen som udviklingsrejse

At læse bogen om TLU-loopet™ er ikke blot at tilegne sig viden, men at begynde en udviklingsrejse. Allerede efter få kapitler begynder du at se din egen praksis i et nyt lys. Du får øje på mønstre, der tidligere var skjulte, og finder nye måder at forstå både dig selv og dit team på.

Bogen er bygget op, så den inviterer til refleksion og handling undervejs. Den kan læses fra start til slut, men den kan også bruges som et opslagsværk, hvor du går tilbage til bestemte kapitler, når du står i en konkret situation. På den måde bliver bogen en fast følgesvend i din lederrolle - et ledelseskompas, du kan vende tilbage til, når du har brug for retning eller inspiration.



Udviklingsrejsen handler også om at udfordre sig selv som leder. Det kræver mod at se sig selv i øjnene og være villig til at justere sin tilgang. Men netop den proces gør, at læsningen bliver mere end teori - den bliver en katalysator for reel forandring for jer alle.

Fælles læring

Bogen lægger vægt på, at udvikling ikke sker i et vakuum. Derfor opfordres du som læser til at inddrage dine medarbejdere i rejsen. Når teamet bliver en del af refleksionerne, opstår en fælles læring, som skaber stærkere relationer og større ejerskab.



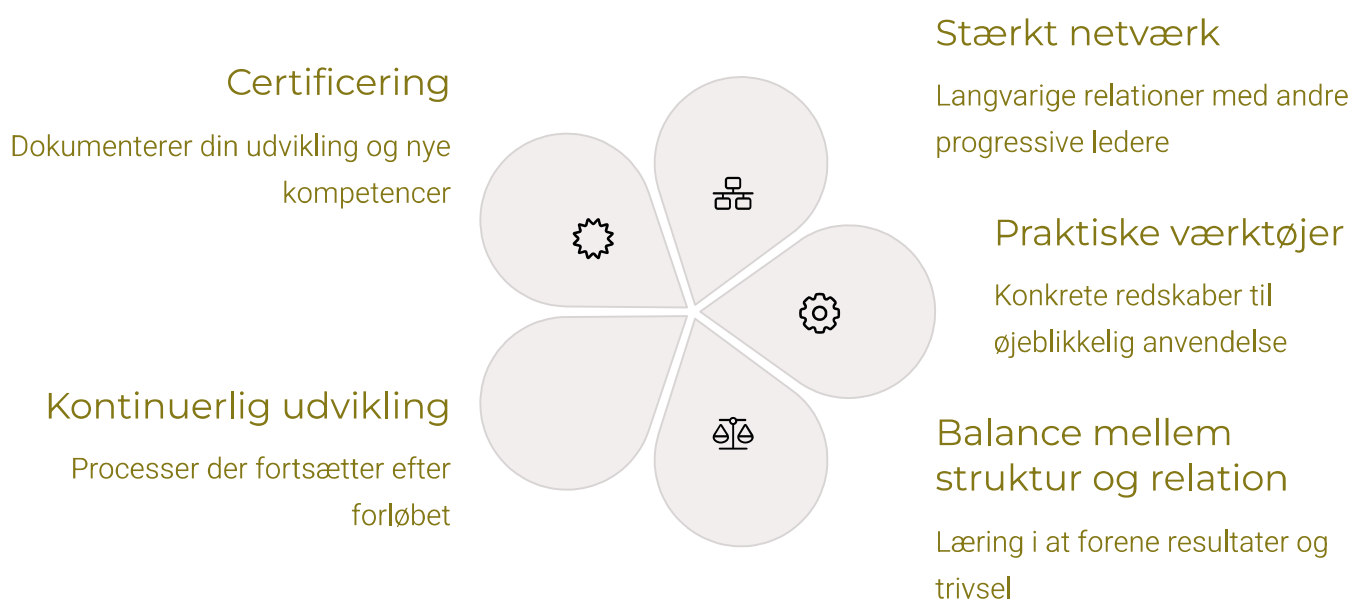
At læse bogen er derfor ikke en passiv handling, men en aktiv proces. Det er en invitation til at reflektere, eksperimentere og tage små skridt, der, at efter engagement, skaber store resultater. I bogen finder du værktøjer, refleksionsspørgsmål og cases, der støtter dig i at gøre læseoplevelsen til en udviklingsrejse. Jo mere du investerer i processen, jo større bliver udbyttet - både for dig selv, dit team og din organisation.

MasterClass: Fra bog til praksis

Internat moduler	Online moduler	Egen case
Intensive dage med dybdegående arbejde med de første fire bevægelser	Fleksible sessioner der uddyber de resterende bevægelser	Praktisk anvendelse af TLU-loopet™ på din virkelige udfordring

MasterClass-forløbet er en forlængelse af bogen *TLU-loopet™ - ledelse i bevægelse*, hvor teori omdannes til handling. Her træner du som leder de otte bevægelser i fællesskab med andre. Forløbet strækker sig over seks dage, fordelt på to internatdage med fokus på de første fire bevægelser (Sansning, Transparens, Engagement og Navigation), og tre online moduler, der uddyber de resterende fire (Refleksion, Orientering, Empati og Empowerment). Din egen case er central for den praktiske anvendelse og udgør grundlaget for certificering.

- I MasterClass vil du opleve, hvordan intensiteten i forløbet gør det muligt at skabe varige forandringer. Du vil transformere dig fra en leder, der konstant slukker ildebrande, til en leder, der kan arbejde strategisk og skabe en stærkere kultur i dit team.



En af MasterClass' store styrker er det unikke netværk, hvor du møder progressive ledere fra forskellige brancher, fordi det er læring og ledelse vi er samlet på MasterClass for at lære - det er ikke et fag eller faglighed. Dette skaber en dynamisk udveksling af erfaringer og giver dig uvurderlige nye perspektiver på dine egne ledelsesudfordringer. Netværket fungerer som et fortroligt rum for sparring, hvor I sammen udforsker løsninger på komplekse problemer, deler best practices og støtter hinanden i jeres udvikling. Der er basis for langvarige relationer, der etableres her og som fortsætter længe efter forløbets afslutning.

Forløbet er dybt praksisnært og dette understreges af, at du arbejder intensivt med din egen case. Det kan være alt fra at implementere en ny strategi, navigere i en organisatorisk forandring, håndtere teamkonflikter, optimere kommunikationsflow, onboarding af nye medarbejdere eller styrke medarbejderengagementet.

Afslutningsdagen og diplom

Afslutningsdagen i MasterClass er kulminationen på hele forløbet. Her mødes alle deltagerne igen, denne gang med den helt særlig opgave at præsentere deres egen case og de erfaringer, de har gjort sig undervejs. Det er ikke en traditionel eksamen, men en mulighed for at dele, inspirere og lære af hinanden.

Hver deltager har arbejdet med en konkret problemstilling fra sin egen organisation. Det kan være alt fra at skabe en stærkere feedbackkultur til at reducere stressniveauet i et team eller at udvikle nye måder at engagere medarbejdere på. På afslutningsdagen fremlægges casen, og deltagerne fortæller, hvordan de har brugt TLU-loopet™ til at skabe forandring.



Case-præsentation

Del din konkrete erfaring med at implementere TLU-loopet™



Fælles læring

Få inspiration fra andre deltagers succeser og udfordringer



Fejring af rejsen

Markér din personlige og professionelle udvikling

Fremlæggelserne er ikke kun en læringsmulighed for den enkelte, men en gave til hele holdet. Når deltagerne deler deres erfaringer, får alle indsigt i, hvordan TLU-loopet™ kan anvendes på tværs af brancher og organisationer. Det betyder, at man går hjem ikke kun med sin egen udvikling, men med et væld af inspiration fra de andre.

Et vendepunkt

Afslutningsdagen markerer også begyndelsen på noget nyt. For mange deltagere bliver MasterClass ikke blot et kursus, men et vendepunkt i deres ledelsesrejse.

Det er her, de ser, hvor meget de har rykket sig, og hvordan de kan fortsætte udviklingen i egen organisation.



Dagen afsluttes med certifikatoverrækkelse. Certifikatet er et synligt bevis på, at man har gennemført forløbet, men det er først og fremmest et symbol på den personlige og professionelle rejse, en milepæl der ikke blot markerer afslutningen, men åbner døren til næste kapitel i deres ledelse som facilitator af ledelse - som et håndværk.

Afslutningsdagen og certifikatet er derfor ikke blot en afslutning, men en begyndelse. En markering af, at ledelse i bevægelse ikke stopper med kurset, men fortsætter som en livslang rejse. Og netop det er essensen af TLU-loopet™ at udvikling aldrig slutter, men hele tiden tager nye former.

Inspiration til at bruge TLU-loopet™ i egen organisation

Når MasterClass er afsluttet og bogen er læst, begynder det virkelige arbejde med at omsætte TLU-loopet™ til handling i din egen organisation. Denne side handler om, hvordan du kan tage de første skridt og hvordan loopet kan fungere som et fælles fundament for ledelse og samarbejde.

At implementere loopet kræver ikke en stor omvæltning fra dag ét. Tværtimod er styrken, at du kan starte i det små. Måske begynder du med sansning ved at lytte mere aktivt og mærke stemningen i rummet, før du sætter dagsordenen. Eller du vælger transparens for at gøre mål og forventninger mere klare. Små justeringer kan skabe store resultater, når de gentages og gøres til en del af kulturen.



Start småt

Vælg én bevægelse at fokusere på i den kommende måned



Integrer i møder

Byg bevægelserne ind i eksisterende strukturer



Skab fælles sprog

Introducer begreberne gradvist til medarbejderne



Byg kulturen

Lad loopet blive en naturlig del af organisationens DNA

Loopet kan også fungere som et fælles sprog. Når medarbejdere og ledere arbejder med de samme otte bevægelser, bliver det lettere at tale om både problemer og muligheder. Det skaber en kultur, hvor alle kan bidrage, fordi begreberne er enkle og konkrete. Sansning, transparens og empati forbliver ikke abstrakte idealer, men daglige handlinger, der kan observeres og trænes.

Empowerment som systematisk tilgang

En anden vej ind i loopet er gennem Empowerment. Mange organisationer oplever, at kompetenceudvikling ofte sker tilfældigt eller ad hoc. Ved at bruge Empowerment som systematisk bevægelse kan du skabe en plan for, hvordan medarbejdere hele tiden vokser og udvikler sig.



Din rejse med TLU-loopet™ starter nu



Ledelse er allerede i bevægelse
- du skal med

Kravene til ledere ændrer sig, medarbejdernes forventninger udvikler sig, og organisationer står over for nye udfordringer hver dag. I dette landskab giver TLU-loopet™ en enkel, men dybtgående model, der sætter trivsel, læring og udvikling i centrum med dig som facilitator.

Denne appetitvækker har givet dig et første indblik i de otte bevægelser: Sansning, Transparens, Engagement, Navigation, Refleksion, Orientering, Empati og Empowerment. Du har nu set, hvordan de kan skabe forandring i praksis og hvordan de tilsammen udgør en dynamisk helhed, der gør ledelse mere menneskelig og samtidig mere effektiv.

Ledelse handler ikke om at stå stille, men om at være i bevægelse. TLU-loopet™ er din invitation til at lede indefra med mod, tydelighed og omsorg og til at skabe organisationer, hvor mennesker og resultater vokser side om side.

Er du klar til at tage det første skridt?

Så begynd din rejse i dag med TLU-loopet™ som dit kompas, bogen eller mere viden om MasterClass.

[Bestil bogen her](#)