

Dit personlige ledelsesgrundlag

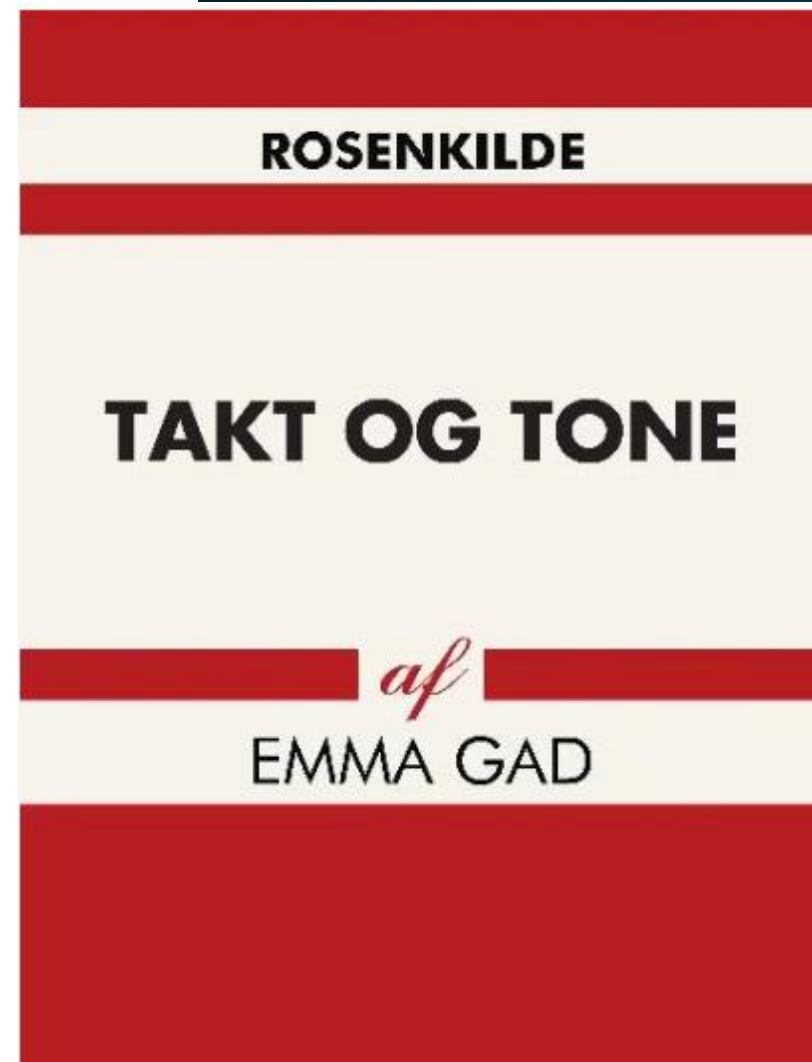
Et to timer oplæg med procesøvelser på baggrund af forskningsprojektet: "Sådan varedklarerer du dit personlige ledelsesgrundlag"

Lidt Emma Gad til at begynde med..

Emma Gad er kendt som: Forfatteren, **etikette**-eksperten, Admiralinde, dramatikeren, fagforeningsstifteren og avis-skribenten

Etikette har flere betydninger:

- Regler for omgangsform og opførsel – [høflighed](#).
- [Etiket](#) – lille seddel der klæbes på genstande, i overført betydning også på mennesker.





Agenda

1. Velkommen
 - Øvelse: Skriv 2-3 ord: Hvad du forbinder med GOD ledelse
2. Baggrund for et personligt ledelsesgrundlag (PLG) og PLG-projektet
 - Hvad er et personligt ledelsesgrundlag, og hvordan udformer man det?
 - Øvelse: Dit barometer for, i hvor høj grad du ser dig selv som leder?
 - Øvelse: Vælg to-tre værdier og del med hinanden i gruppen
3. Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag hjælpe dig og din organisation?
 - Argumenter for hvad et PLG kan hjælpe med: personligt, relationelt + i organisationen
 - Refleksion: hvordan forstiller du at et personligt ledelsesgrundlag er hjælpsomt?
 - Gode råd og opmærksomheder
4. Tak for nu og god fornøjelse hen mod dit personlige ledelsesgrundlag

Øvelse: Hvad er GOD ledelse for dig

1. Skriv 2- 3 ord, som er de ord og begreber du forbinder med **god ledelse**
2. Præsenterer jer for hinanden ved bordene
3. Del jeres begreber og ord med hinanden og lyt efter de forskellige individuelle ligheder og forskelle



Foto: PIXABAY.com

Baggrund: at formulere et personligt ledelsesgrundlag (PLG)

- Ledelseskommisionens anbefalede i 2018, at alle ledere i den offentlig sektor skulle formulere og deklare deres personlige ledelsesgrundlag (PLG) for medarbejdere for at forventningsafstemme
- Erfaring fra undervisning af ledere, koordinatore og kommende ledere i Det Personlige lederskab & forandring, Diplom i ledelse – i den forbindelse har jeg faciliteret udvikling af lederne og deres lederidentitet gennem processer om "dit personlige ledelsesgrundlag" og igangsat et forskningsprojekt om:

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag understøtte lederen i egen ledelsespraksis?

38 x personlige ledelsesgrundlag

- Kortlægning af metode og indhold af et PLG

5 x interviews med ledere med et PLG

- Hvordan har du arbejdet med dit PLG, hvordan og hvilke effekter oplever du?

75 x deltagere på lederuddannelse

- Hvordan tror I et PLG kan understøtte jer i jeres daglige ledelsespraksis?

Definition af et personligt ledelsesgrundlag



Dit personlige ledelsesgrundlag er din beskrivelse af din personlige tilgang til ledelse. Her formulerer du, hvad dit fundament, værdier og dine trædesten er for, at du kan træffe beslutninger, prioritere opgaver og udøve ledelse i forhold til organisationens behov og opgaveløsning.

Du formulerer både, hvad du kan, gør og forventer – samtidig med du forholder dig til dine begrænsninger og ønsker til egen udvikling og forbedring. Dit personlige ledelsesgrundlag er dynamisk og kan ændres og tilpasses.

Egen tilvirkning

Ledelseskommisionen:

"På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags 'varedeklaration' og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd.

På den anden side er ledelsesgrundlaget også en 'ønskeliste' til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre" (Ledelseskommisionen (2017 – 2018))

LEAD+:

"Som leder bør du forholde dig til, hvad du står for som leder og styrke definitionen af dit personlige ledelsesgrundlag.

Hvorfor? Fordi ledere med en klar idé om, hvorfor de leder og et velreflekteret udgangspunkt for, hvordan de går til ledelsesopgaven, simpelthen skaber bedre resultater. De gør de, fordi de har større gennemslagskraft og formår at mobilisere dem, de leder. Et ledelsesgrundlag er således ikke "bare" en færdig definition. Det er dit personlige fundament for at arbejde med dit lederliv og din lederidentitet."

Lederweb:

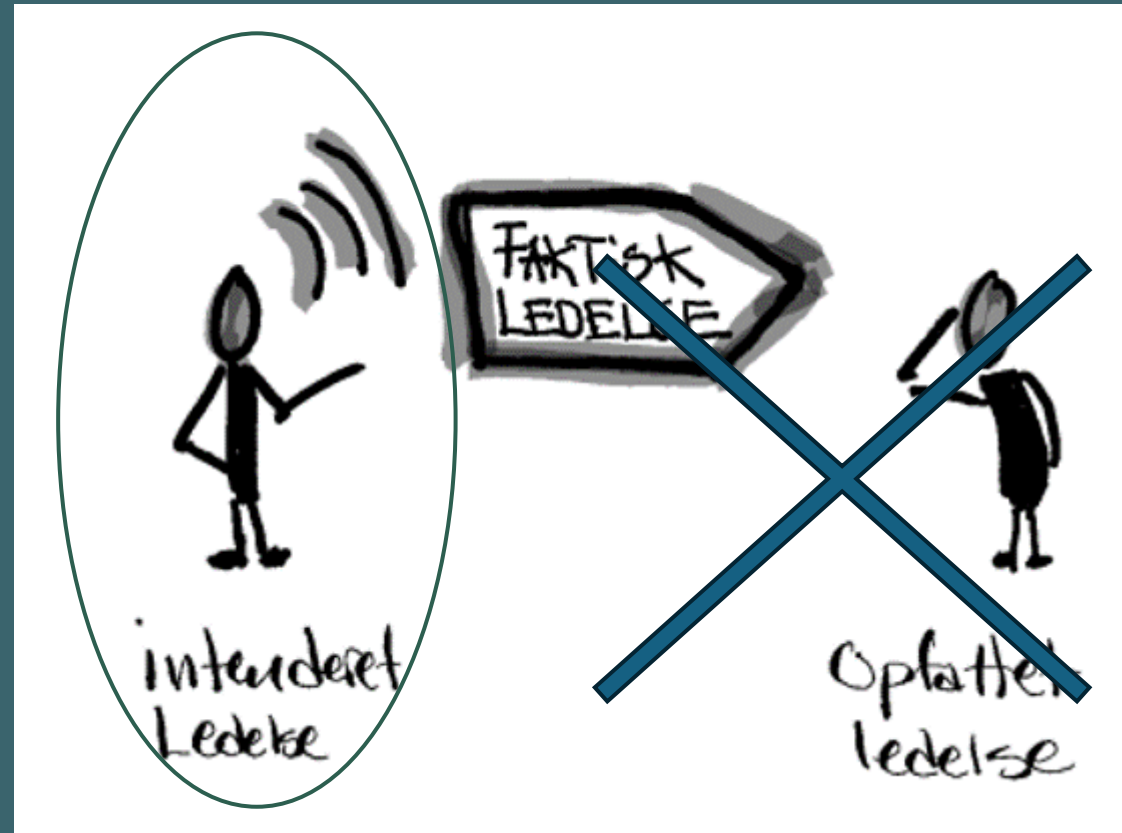
"Formålet med at skrive et ledelsesgrundlag er dels, at man selv bliver mere afklaret om, hvad der kendetegner ens måde at lede på – og eksplicite de værdier samt menneskesyn, ledelsesstilen hviler på. Dels er formålet, at medarbejderne får et indblik i, hvad de kan forvente af lederen, for på den måde at have et udgangspunkt, de kan tale ledelse ud fra"

Fokus på intenderet ledelse

– lederens selvidentifikation

Vi kan have mange forskellige og skiftende identiteter, men der er noget, som er mere centralt og betydningsfuldt i lederens overordnede selvidentifikation, og det vil være dybere indlejret i lederens sociale liv og praksis.

Det er fokuset i dette projekt.



Form & indhold

- på baggrund af kortlægningen af 38 PLG & Ledelseskommisionen

Form:

- Brug egne ord og formuleringer
- Skriv i 'jeg -form'. Det er dig, der er leder, og det er dit ledelsesgrundlag (jeg vil ... jeg gør ... jeg prioriterer ... jeg ønsker ...) På denne måde undgår du at blive upersonlig, abstrakt og anonym
- Længden kan variere fra 10 linjer til 2 A4 sider
- Skriv det ned –og/ lav en video
- Sig det højt. Udkom med dit PLG
- Vær opmærksom på psykologisk tryghed, hvis PLG er en del af ledelsesudvikling i organisationen

Indhold:

- ❖ Ledelsesgrundlaget skal handle om det, du leverer, og det, du ønsker.
- ❖ Skriv dine værdier og det, du oplever som værdifuldt frem i dit PLG
- ❖ Skriv samtidig, hvad du **ikke** er særlig dygtig til, det du gerne vil udvikle og forbedre - det som medarbejderne kan hjælpe dig med.
- ❖ Ledelsesgrundlaget bør indeholde klare krav og tydelige budskaber om det, du ikke vil acceptere.
- ❖ Din opgave, rolle eller kontekst kan godt være en del af dit PLG

Læsbarheden (LIX) var til den lette side – á lá ugeblade og skønlitteratur/dag blade og tidsskrifter

PLG var fra 10 linjer til to sider

2 ud af 5 interviewede ledere have lavet video

3 af de 5 havde delt PLG med medarbejderne

”

Jeg har ”en forventning om, at man kan lide at gå på arbejde, og hvis ikke man kan lide det arbejde man har nu, så skal man gøre noget ved det. Det ansvar jeg også vil have medarbejderne til at tage. De skal tage ansvar for deres egen arbejdsglæde - for deres egen motivation.”

”

90% af PLG beskrev specifikt (flere) værdier/karakterstyrker

25 % har tydeligt skrevet deres **kontekst** frem og ud af dem, har $\frac{3}{4}$ af dem har anvendt virksomheden/organisationens navn

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag hjælpe lederen?

Et personligt ledelsesgrundlag kan øge vores evne til:

- Udvikle og kvalificere egen selvforståelse og lederidentitet
- det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser
- Udvikle og opbygge relationer
- det gør os mere autentisk-fleksible
- Integrere PLG i dagligdagen med en opmærksomhedspraksis
- det gør os mere reflekterede og lærende



”

.. hvis man har en ambition om at blive god leder, så er refleksion over sin egen praksis og sin egen adfærd i ens egen ledelsesrolle afgørende..

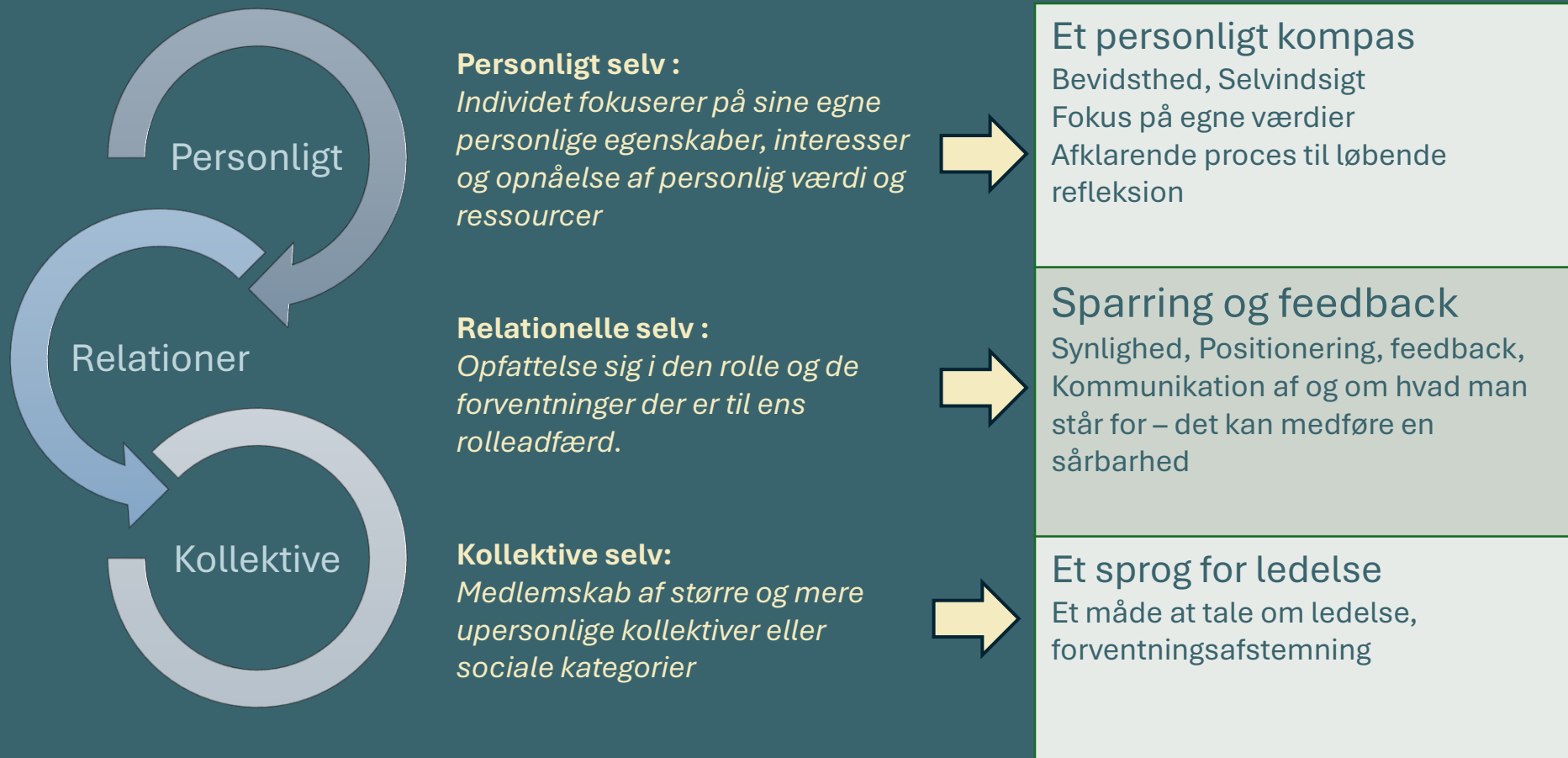
....

Du har en forpligtelse til at reflektere over dig selv i dit ledelsesrum..

”

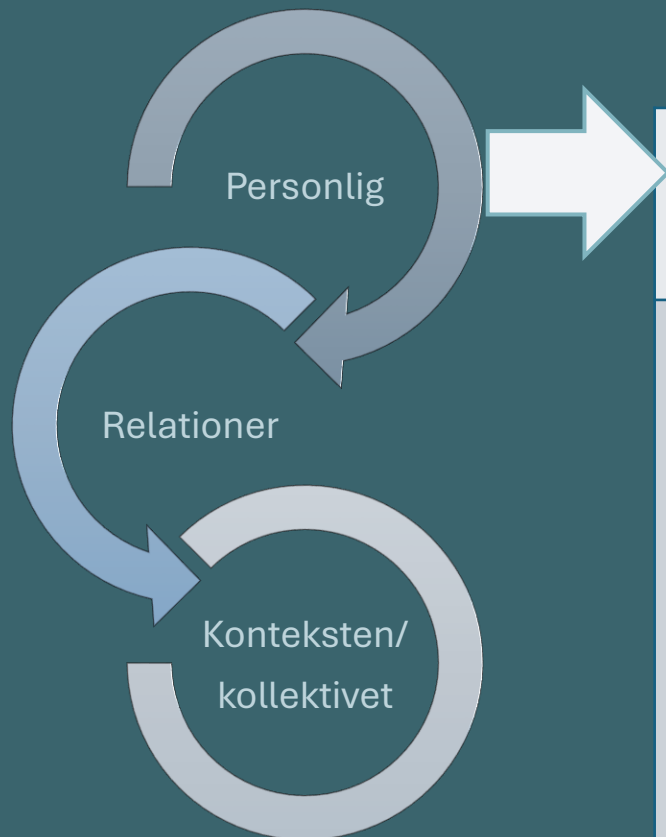
Hvis PLG skal hjælpe lederen:

Dit PLG er et rebskab til dig, men du er ikke alene og derfor er det vigtigt at du forholder dig til dit personlige selv, dig selv i en relationel sammenhæng og dig selv i den kontekst og organisatoriske sammenhæng du indgår i – alle tre identitetsniveauer.



Frem selvforståelsen og lederidentiteten

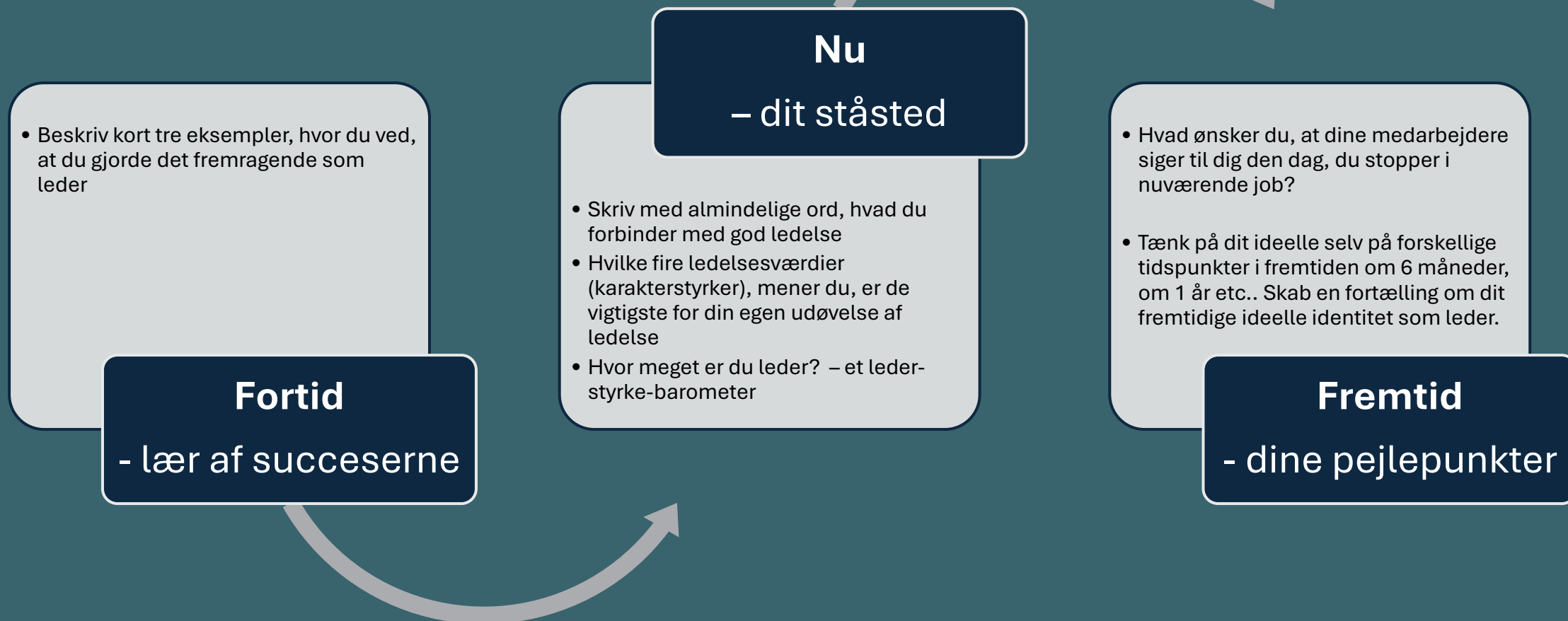
Ved forstå, hvad vi kommer af og har med os af overbevisninger, værdier og antagelser, kan vi forme vores ideal for en fremtidig lederidentitet.



Mål med: Det personlige selv	Hvorfor ? Teoretiske og empiriske begrundelser	Hvordan? Mulige processer
<ul style="list-style-type: none">• Afdække erfaringer, overbevisninger & værdier i ledelse.• Styrkelse af ledelsesidentiteten• Meningen med ledelse	<p>Din mening med ledelse danner grundlaget for lederidentiteten. Din mening er relateret til dine implicite ledelsesteorier (ILT'er). Dine ILT'er specificerer de egenskaber du oplever en prototypisk leder har.</p> <p><u>Begreber fra:</u> Positiv psykologi, anerkendende og ressourcebaseret tilgange, Autentisk ledelse. Flerdimensionel tilgang til ledelsesudvikling.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Udforsk fortiden: Hvad er GOD ledelse for dig?• Vær nysgerrig på dine ledelsesmæssige rollemodeller og ILT'er du har med dig fra fortiden og dine erfaringer. Skriv &/tegn og reflekter• Afdæk dine værdier (både personlige værdier og universelle værdier)• Vurdere hvor meget leder du oplever at du er, og hvordan det viser sig?

Frem din selvforståelse og lederidentitet

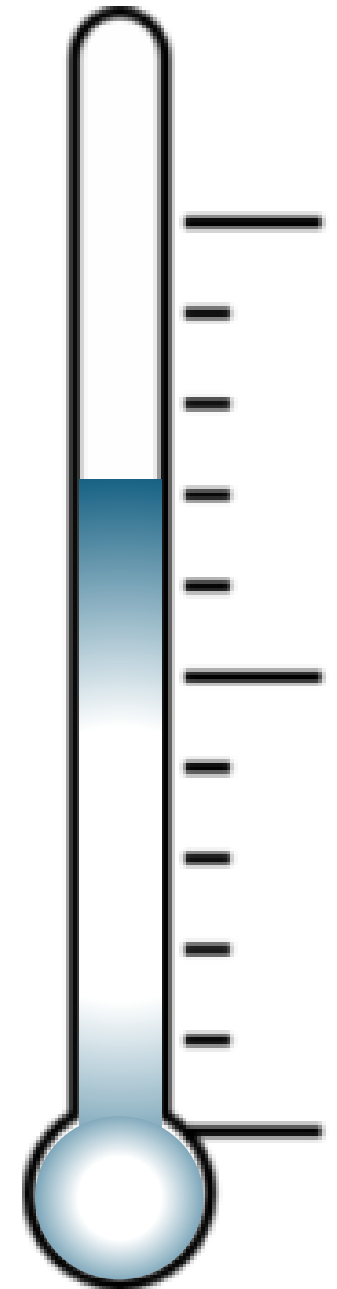
- gennem refleksionsøvelser



Øvelse 2:

Et barometer for i hvor høj grad du ser dig selv som leder

1. Skraver det felt af barometeret som kan symbolisere, hvor meget du oplever at være leder (udover at være fagfaglig, selvstændig erhvervsdrivende, konsulent ect) ?
2. Del og reflekter ved bordene over, hvad der vil gøre (hvilke faktorer) der vil føre til en højere vurdering på måleren?
3. Reflekter over sammenhængen mellem dine begreber for god ledelse og din vurdering på barometeret



Værdier & PLG

Værdier er en essentiel del af et personlige ledelsesgrundlag og udgør en stor del af lederens beskrivelser i de personlige ledelsesgrundlag. Lederne udfolder, hvad der er vigtigt, væsentligt og essentielt for netop dem i deres lederskab og deres tanker om deres ledelse.

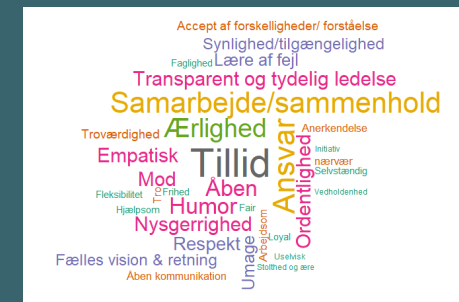
Vi kan se på værdier som vores **personlige værdier** eller **universelle værdier**, som er værdier der er mere grundlæggende værdier for os alle.

Universelle værdier i empirien:

- Være et godt menneske
- Være mig selv
- Være et helt menneske, - være en bedre leder”

En enkelt har formuleret: “først menneske, så leder”

Nogle ledere beskriver også i deres ledelsesgrundlag, hvilke karakterstyrke eller hvilken adfærd de gerne vil undgå som eksempelvis, at de ikke vil: være arrogant, styrende, utålmodig, dominerende eller sågar have for stor vindermentalitet.



Wordcloud med personlige værdier i empirien:



Gå på værdi-opdagelse i dig selv

Nogle kan have nemt ved at formulere deres værdier, andre finder det sværere, men det kan være vigtigt at krydstjekke det, du siger, er dine værdier med, hvordan viser de sig i din praksis og dine handlinger. Modsat kan du forholde dig til, hvad dine reaktioner og handlinger viser om, hvilke værdier du har og udlever.

Gør dine skjulte værdier synlige.

1) Du kan forholde dig til dine værdier – forholde dig til både dine synlige og bevidste værdier, ved netop at spørge dig selv:

Hvad tænker jeg?

Hvad siger jeg?

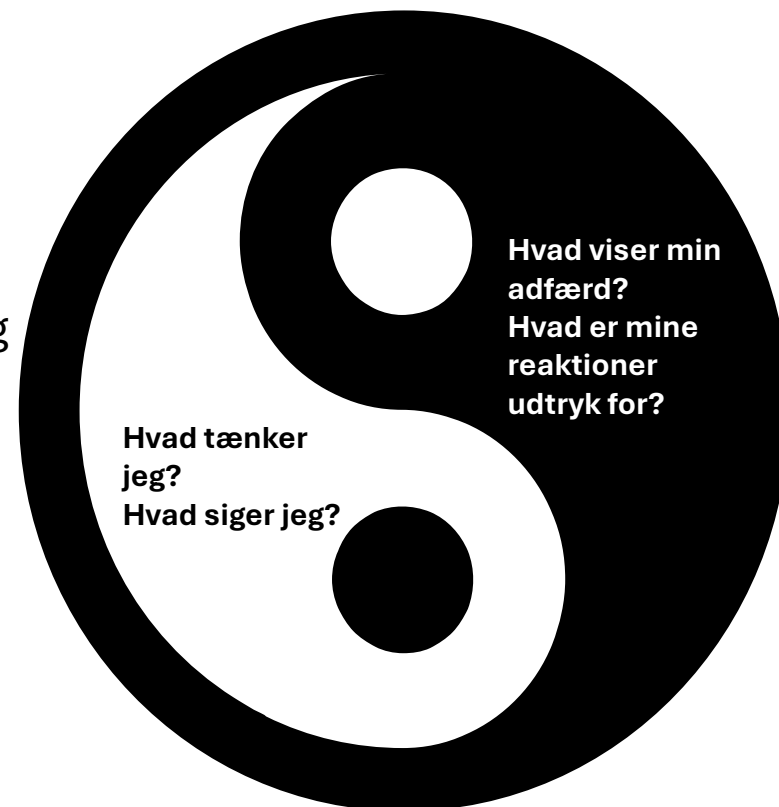
2) Forholde dig nu til dine mere skjule og ubevidste værdier ved at se på dine handlinger, beslutninger og reaktioner

– hvilke værdier er det et udtryk for?

Hvad viser min adfærd?

Hvad er mine reaktioner udtryk for?

Synlige og
bevidste
værdier



Skjulte og
ubevidste
værdier

Øvelse

Individuelt - 3 min

Skriv 2-3 af dine værdier ned. Begreber som beskriver, hvad er vigtigt for dig som leder (og menneske).

I grupper – 10 min

Del jeres værdier og beskriv hvordan jeres værdier kommer til udtryk i dagligdagen og hverdagen.

Efter-refleksion:

Er der sammenhæng mellem dine begreber for god ledelse og dine valgte værdier?



Karakterstyrker

- værdier i aktion

Værdier i aktion (VIA), som defineret af Seligman, refererer til den måde, hvorpå en **persons kerneværdier/karakterstyrker manifesterer sig i handling og adfærd**. At leve i overensstemmelse med ens styrker/værdier kan i følge Seligman bidrage til øget tilfredshed og trivsel.

Ved at analysere værdier i de personlige ledelsesgrundlag med de 24 VIA-karakterstyrker, kan man få et indblik i, hvordan lederne udlever deres værdier i praksis.

Visdom	Mod	Medmenneskelighed	Retfærdighed	Selvbeherskelse	Trancendens
Kreativitet	Energi & gejst	Nærhed (kærlighed)	Retfærdighed	Tilgivelse	Værdsætte skønhed
Nysgerrighed	Mod & Tapperhed	Venlighed	Samarbejde	Beskedenhed	Taknemmelighed
Dømmekraft	Vedholdenhed	Menneskelig indsigt (social Intelligens)	Lederskab	Fornuft	Optimisme & håb
Videbegær	Ærlighed			Selvkontrol	Humor
Perspektiv					Mening & tro

Tabel: Empiri & Seligman

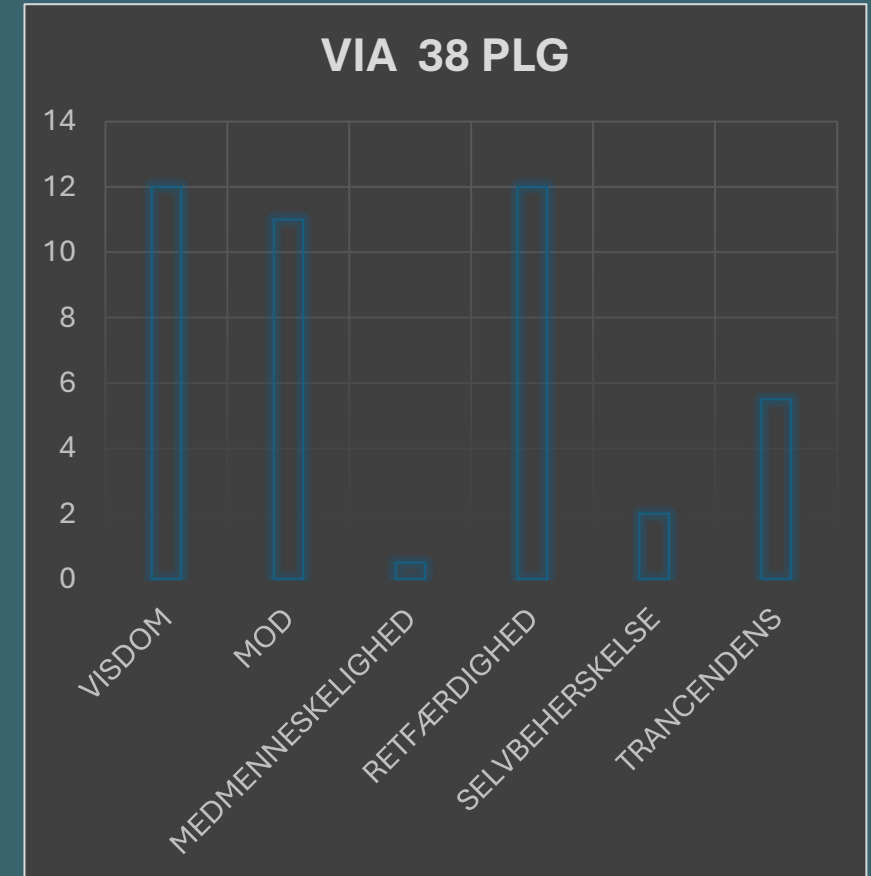


Illustration: egen tilvirkning

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag hjælpe lederen?

Et personligt ledelsesgrundlag kan øge vores evne til:

- Udvikle og kvalificere egen selvforståelse og lederidentitet
- det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser
- Udvikle og opbygge relationer
- det gør os mere autentisk-fleksible
- Integrere PLG i dagligdagen med en opmærksomhedspraksis
- det gør os mere reflekterede og lærende



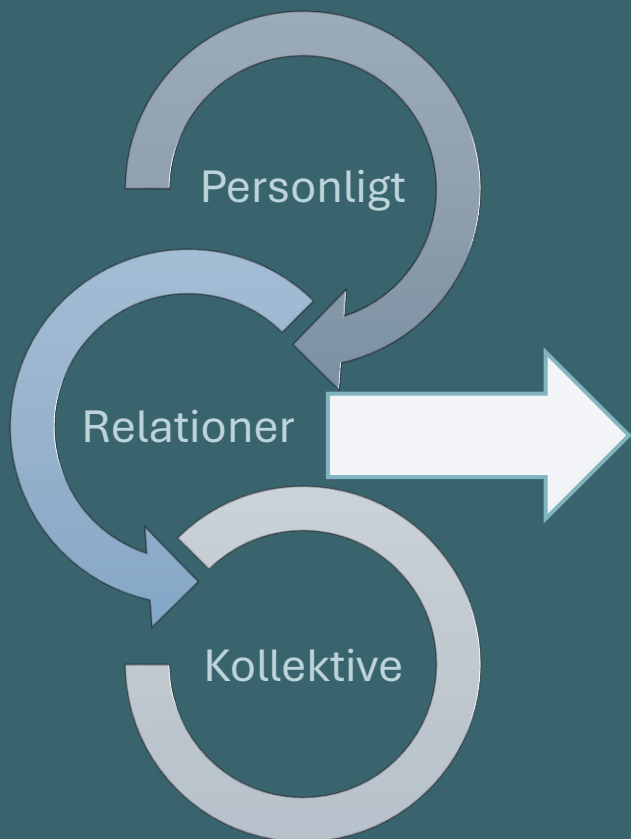
”

..Man kommer tættere på at være autentisk, når man arbejder med sit ledelsesgrundlag, end hvis man ikke gør det..

”

Opbyg og udvikle relationer I

- Ved at sige dit personlige ledelsesgrundlag højt og kultiver det i din kontekst



Skab et mere sammenhængende selvbillede ved have en vekselvirkning mellem egen opfattelse af "sig selv" og andre opfattelse - det er vigtigt i meningskabelsen.

Hvad? Udvikle og opbygge relationer	Hvorfor? Argumenter fra teori og empiri	Hvordan? Mulige processer
<p>De sociale aspekter af ens lederidentitet. <i>Du er en del af noget</i> – dit selv er placeret i en kontekst.</p> <p>Del, reflekter - og skab dermed et sammenhængende selvbillede</p>	<p>For at dine omgivelser kan se og opleve dig som autentisk og tro mod dig selv – du skal udkomme med det, sige det højt og på den måde GIVE DET LIV</p> <p><u>Begreber fra:</u> Mental kompleksitet – at have en selvforfattende bevidsthed, Autentisk ledelse, Autentisk fleksibelt ledelse, single- og dobbelt lop læring, Intentionel selvafsløring</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sig dit PLG til nogen (begynd evt. med en tryghedsperson, som du kan sparre med, inden og efter du er udkommet med PLG)• Videofilm dig selv, mens du siger dit PLG (her har du en mulighed for at kropsliggøre og bruge det tonale udtryk)• Lav en proces med ledergruppen, hvor I alle udarbejder og deler jeres personlige ledelsesgrundlag• ”Godt - hvis PLG er en strategisk beslutning i organisationen, men hvis ikke - så lav et PLG alligevel”

Opbyg relationer II

- Ved at sige dit personlige ledelsesgrundlag højt og kultiver det i din kontekst

Det, at sige det personlige ledelsesgrundlag højt, er en form for at kropsliggøre din ledelse. Hvis det skal opleves autentisk, må lederen være i kontakt med sin kropslige oplevelse - og bevidst vælge, hvordan PLG bedst kan udtrykkes i situationen ift. den aktuelle kontekst

1. Vis din selvforståelse – og din tvivl

Del dit PLG. Så bliver det personlige ledelsesgrundlag til mere end et individuelt anliggende. Det skal medvirke til mere end blot lederens personlige udvikling og proces. For at skabe tillid og identifikation hos medarbejdere (og kollegaer) er det vigtigt, at du er også udtrykker dine sårbarheder, udviklingspunkter og tvivl.

2. Opbyg relationer – selv om det er sårbart

Vær tilstede i fællesskab med andre. Ved at du fortæller og deler dit PLG herunder dine egne følelser, så bliver du som leder til stede i øjeblikket med dine medarbejder og er forbundet med konteksten. Den paradoksal kvalitet ved at kropsliggøre autentisk lederskab er, at det ikke altid føles behageligt.

3. Knyt an til kulturen og organisationen – kultiver dit selv i konteksten

Hvad er I fælles om i konteksten? Udvis en kulturel sensitivitet overfor, hvordan dit ledelsesgrundlag kan være en del af den lokale organisatoriske kontekst, som du er en del af. Vær autentisk og samtidig fleksibel i forhold til at blive oplevet som troværdig i konteksten.



IDÉ:

Du kan filme dig selv, mens du præsenterer dit PLG.

Det giver dig mulighed for kropsligt og sprogligt at betone dine ord, værdier og holdninger – og anvende/gentage dit PLG i flere forskellige sammenhænge



Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag hjælpe lederen?

Et personligt ledelsesgrundlag kan øge vores evne til:

- Udvikle og kvalificere egen selvforståelse og lederidentitet
- det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser
- Udvikle og opbygge relationer
- det gør os mere autentisk-fleksible
- Integrere PLG i dagligdagen med en opmærksomhedspraksis
- det gør os mere reflekterede og lærende

Integreret i ansøgning og CV

”

...det her ledelsesgrundlag kan jeg bruge til noget.. ...jeg har jo formuleret, hvem jeg er og fundet min kerne, som kommer til at gå igen i andre sammenhænge og kontekster.

Derfor har jeg integreret det i mit CV og på den måde spurgt mig selv: Hvad betyder det - for den her konkrete organisation, som jeg gerne vil være en del af, og på den måde...oversat og omsat....det har for mig været en måde at sætte kød og blod på..

”

Integrer PLG - med en *opmærksomhedspraksis*

En udviklings – og opmærksomhedsspiral, hvor du arbejder på, at blive ét med dine værdier, sådan at du spontant kan erfare situationer gennem værdien

- et selvjusterende feedback loop, hvor du juster, spidsformulere og/ændre i dit PLG, hvis du oplever, der ikke er overensstemmelse mellem dit PLG og det, du siger/gør.





Refleksion i grupper

- 1 Hvordan mener du, at et personligt ledelsesgrundlag kan være hjælpsomt?
- 2 For hvem vil det primært være hjælpsomt?
- 3 Hvilke opmærksomhedspunkter vil der være undervejs?

Gode råd

– fra 5 erfare ledere til ledere, der skal skrive deres første PLG



- Indrøm for dig selv, at det er svært - men gør det alligevel ”for vi er jo altid til eksamen i vores ledelsesrum”
- Lad os blive målt og vejet på noget af det, vi selv kan styre – det er jo en form for etikette
- Ha’ en tryghedsperson, som du kan sparre med, inden og efter du er udkommet med PLG
- Godt - hvis PLG er en strategisk beslutning i organisationen, men hvis ikke - så lav et PLG alligevel
- ”Få dit PLG ud at leve – få det sagt”

Farer og opmærksomheder I!

Kontrollerbarhed! (Hartmut Rosa)

OBS: Alt kan ikke styres og gøres kontrollerbart – hellere ikke, hvordan du og din ledelse opleves af andre!

Den fundamentale attributionsfejl! (Tønnesvang, 2015)

OBS: Ofte er det ikke vores personlighed, men vores omstændigheder, der afgør hvilke valg vi tager.

Kategoriseringer af dig selv! (Weick/Langer)

OBS: Være opmærksom på din kategorisering af dig selv – og ha' samtidig fokus på din evne til at udvikle nye kategorier. Vær bevist om og udfordre dine forventninger til verden.



Farer og opmærksomheder II!

Værdier er ikke kun personlige! (Joakim Meier, 2019)

OBS: Have samtidig opmærksomhed på de værdier der løbende er tilstede i de fordringer, som din praksis stiller

Organisatorisk ledelsesgrundlag vs personligt ledelsesgrundlag (Krause-Jensen, 2015)

OBS: balance mellem at "leve op til" den organisatoriske målsætning og være et individ som tage ledelse "på sig"

Deling af PLG og fælles proces i organisationen kræver nænsomhed og at PLG ikke bliver en "formmæssig metervare" (emprien, Poulsen & Linneboe, 2021)

OBS: "Kan ikke lide denne dybdegående refleksion og føler en vis grad af identitetstrussel" – så særlig opmærksomhed på nænsomhed i faciliteringen, transparens og understøttelse af en psykologisk tryghed i organisationen



MORALE

Ledelse er komplekst,
og at det er hårdt arbejde at opbygge en lederidentitet,
fordi det kræver refleksion over den ubekvemme
virkelighed,
at vi ofte opfører os som dårlige ledere på trods af,
hvad vi tror er god ledelse

Litteratur – del I

Andersen, Lotte B. m.fl. (2017): *Ledelse i offentlige og private organisationer*

Argyris (2014), *Fælder i organisationer*, Forlaget Klim

Cecchini (2021) *Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet politica*, 53. årg., nr. 4

Clapp-Smith m. fl. (2019), *Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader*, Saga

Day & Dragoni (2015) *Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses*

George, B. m.fl (2017): *Udforskning af dit autentiske lederskab. I: Om lederskab, de 10 vigtigste HBR artikler*

Grøn m.fl. (2020) *Kunsten at være leder handler om identitet* (<https://videnskab.dk/kultur-samfund/kunsten-at-vaere-leder-handler-om-identitet>)

Helth & Kirkeby (2015), *Menneske & leder. Bliv den du er*, Akademisk Forlag

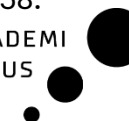
Horn (2023), *De største filosoffer*, Forlaget Klim

Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day (2014), *Leadership & Identity*, Oxford

Jacobsen & Andersen, *Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance*

Kegan & Lahey (2010), *Forandring JA TAK*, Gyldendal BusinessForlaget Mindspace

Krause-Jensen, N. (2015). *Når talen er om ledelse: Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag*. Gjallerhorn: Tidsskrift for professionsstudier, 21, 48-58.



Litteratur – del II

Ladkin & Tayler (2010), Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership

Ledelseskommissionen (2017 – 2018), https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_startkit_fra_ledelseskommissionen.pdf

Lüscher (2018), Lederen mellem tvivl og handlekraft, Dansk Psykologisk forlag

Meier (2019), Pas på med identitets-styring af offentlige ledere, Børsen

Meier (2023), *Afmagt*. Erhvervspsykologi V21 nr. 4

Miscenko, Guenter & Day (2017) *Am I a leader? Examining leader identity development over time*, The Leadership Quarterly

Poulsen & Linneboe (2021), *Det personlige ledelsesgrundlag Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?* Aalborg Universitet

Seliman (2011), *At lykkes. En perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel*, Forlaget Mindspace

Stets & Burke (2014), *Self-Esteem and Identities*, Sage

Svalgaard, L. (2019), *Elefanten i rummet, om modet til at handle på det vi mærker*. Akademisk forlag

Tønnesvang, Jan (2015): *Mærkelige menneske: moderne personlighedspsykologi*



Tak for nu

Chefkonsulent & lektor

Erhvervsakademi Aarhus
Ringvej Syd 104
8260 Viby

Lea Sørensen
leso@eaaa.dk
+45 7228 6121



LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/lea-soerensen/>

www.eaaa.dk/plg