

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2007

4. årgang

Kære læser!

Så er ferien slut for de fleste og vi skal til at tage fat igen. Vi lægger ud lige på og hårdt med en artikel om de forhold, man som virksomhed skal være opmærksom på, når man går ud og afskediger en medarbejder på topchefniveau.

Lidt i forlængelse af den første artikel om afskedigelse, starter vi nu en ny undersøgelse om virksomhedernes og den enkeltes oplevelse af afskedigelse.

Martin Thorborg, Iværksætter og stifter af både Jubii, SPAMfighter og Amino.dk har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Udviklingskonsulent Anne Tang Thomsen har skrevet et indlæg om, hvad der skal til for at skabe større effekt af lederuddannelserne. Artiklen er første af 2 artikler. Anden og sidste artikel i serien vil blive bragt i næste nummer af nyhedsbrevet.

Teglkamp & Co. har lavet en aftale, der indebærer, at vi kan udvælge og bringe artikler fra Business.dk. Denne gang har vi valgt at bringe en artikel, der handler om, at det kan svare sig for virksomhederne at skabe arbejdsglæde på arbejdspladsen.

Indhold i dette nummer:

- 1. Efter fælles overenskomst – når topchefen blive fyret!**
- 2. Afskediget – hvordan oplevede du det? – deltag i undersøgelse**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Lederudvikling fra udgift til gevinst – hvad skal der til?**
- 5. Arbejdsglæde giver penge i kassen – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Er du i topform til den afgørende samtale?**
- 7. Individuel stresshåndtering**
- 8. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Efter fælles overenskomst ... - når topchefen bliver fyret!

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk

Vi kender og ser det ofte - en kort pressemeddelelse, der fortæller at en topchef i en virksomhed stopper – stort set med det samme. Meddelelsen har ofte en ordlyd, der siger noget om at parterne efter fælles overenskomst har besluttet at stoppe samarbejdet, at topchefen har besluttet sig for at søge nye udfordringer eller at opgaven nu er gennemført, så der skal nye kræfter til. Ord som i sig selv ikke siger ret meget og som ofte kan dække over endog meget store dramaer.

Når en medarbejder på en af de øverste poster i et firma mere eller mindre ufrivilligt forlader stillingen, så er der grund til at holde tungen lige i munden og virkelig tænke over, hvordan man som virksomhed håndterer situationen og ikke mindst kommunikationen i forbindelse med fratrædelsen.

Når det er nødvendigt at sige stop

Det er sjældent, at en afskedigelse af en topchef kommer fuldstændigt bag på de involverede parter. Der har ofte i en kortere eller en længere periode op til været mange små tegn, der bærer i retning af, at virksomheden og topchefens veje måske er på vej til at skilles. Men partnerne kan jo gøre sig mere eller mindre døve overfor de små signaler og så kan det virke som lyn fra en klar himmel. De mest oplagte signaler er, når virksomheden taber markedsandele, når resultaterne på bundlinjen er for dårlige, hvis der er stor udskiftning af nøglemedarbejdere, hvis der kommer mange dårlige sager i pressen, hvis der er uenighed om strategien, hvis kemien ikke er god mellem bestyrelsesformanden og topchefen. De fleste topchefer har jo bemærket signalerne og ved jo som regel også, at man ofte sidder løst i sadlen, når man har en af de absolutte topposter i en virksomhed. Men det kan godt være, at tidspunktet kommer bag på topchefen, når bestyrelsen så vælger at eksekvere deres utilfredshed.

Udenforstående får sjældent et indblik i, hvordan bestyrelsesformanden typisk eksekverer bestyrelsens beslutning om at skille sig af med virksomhedens direktør. Men det er min fornemmelse, at det ofte foregår noget brutalt. Det er altid en ubehagelig beslutning at skulle afskedige en medarbejder. Og den bliver ikke mindre ubehagelig, når medarbejderen er virksomhedens direktør. Ubehagelige opgaver skal overstås og så kan man nogen gange forfalde til at gøre det unødvendigt hårdt. Selvom man ofte køber sig til direktørens tavshed omkring fyringen, så vil det klæde processen og ikke mindst bestyrelsen at foretage fyringen på en ordentlig måde.

Hvad skal vi sige til offentligheden?

Når virksomhedens direktør eller en af de øvrige topchefer bliver gået, så kan man sjældent forbigå det i tavshed over for offentligheden. I de fleste tilfælde er man nødt til at sende en pressemeddelelse eller en fondsbørsmeddelelse, hvis virksomheden er børsnoteret. Og spørgsmålet opstår jo hurtigt, hvor meget eller hvor lidt skal man oplyse omkring årsagen til afskedigelsen.

En pressemeddelelse af den karakter bør indeholde oplysninger om:

- Hvem fratræder
- Hvornår vedkommende fratræder
- Hvorfor der sker et ledelseskift
- Hvem der sættes i stedet for også hvis det kun er midlertidigt og
- Hvem der kan svare på yderligere oplysninger

Det, der volder størst besvær, er ofte afsnittet om, hvorfor der sker et ledelsesskift. Det handler om at skrive kort og klart den reelle sandhed uden at hænge hverken firma eller personer ud. Hvis man nøjes med at skrive efter gensidig overenskomst fratræder den øverste ledelse og ikke mere, så er der åbent for spekulationer, gisninger og rene fantasier om, hvad der mon ligger bag.

Hvem skal først have noget at vide?

Timing er vigtig. De øvrige ledere i topledelsen er formentligt blevet orienteret inden udsendelsen af pressemeddelelsen. Det er vigtigt, at bestyrelsesformanden har en tæt kontakt med lederne, at bestyrelsesformanden kan afklare ledernes spørgsmål omkring fremtiden og hvad der skal ske, således at de enkelte ledere ikke begynder at drage forkerte konklusioner eller foretage uhensigtsmæssige dispositioner.

Umiddelbart efter pressemeddelelsen bør der gives en intern orientering til alle medarbejderne i virksomheden. Det er vigtigt, at medarbejderne ikke kommer til at høre om udskiftningen af den øverste ledelse udefra. Medarbejderne har typisk brug for at få svar på, hvad sker der med virksomheden? Kan jeg risikere at miste mit job? Vil det komme til at betyde noget for min dagligdag? Det vil være fint, hvis bestyrelsesformanden eller den resterende del af ledelsen kan give nogle signaler, der kan dæmpe medarbejdernes bekymringer.

Lad chefen sige ordentlig farvel

Med mindre den øverste chef har taget af kassen og det hører jo heldigvis absolut til sjældenhederne, så bør vejene skilles på en stille og rolig måde. Ikke noget med at topchefen nærmest skal pakke sine ting i nattens mulm og mørke. Lad topchefen få lov til at pakke stille og roligt og til at gå rundt og sige farvel til medarbejdere og kollegaer, som man måske har haft en masse sammen med. Men lad det være topchefens valg, hvordan han eller hun ønsker sin sortie fra virksomheden. Hvis processen har været håndteret ordentligt hele vejen igennem, vil der ikke kunne ske nogen skade ved at give topchefen tid og rum til at forlade virksomheden i god ro og orden.

Og livet går videre ...

Har man håndteret processen og kommunikationen redeligt og på en ordentlig måde, så bliver man ofte forbavset over hvor hurtigt virksomhedens medarbejdere tilpasser sig den nye situation og livet fortsætter. Så selvom det er en stor sag af afskedige en topchef, så behøver det ikke at udløse det store drama.

2. Afskediget – hvordan oplevede du det? – deltag i undersøgelsen

De fleste har på et eller andet tidspunkt prøvet at blive afskediget. Teglkamp & Co undersøger i samarbejde med StepStone, hvordan virksomhederne har taklet afskedigelsen og hvordan det siden er gået dig. Vi håber, at du vil bidrage med dine erfaringer og synspunkter. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/afsked/> eller gå ind på www.teglkamp.dk og deltag i undersøgelsen.

3. "5 skarpe" om ledelse

Martin Thorborg: Jeg er vel det man kan kalde en serie iværksætter. Jeg har de sidste 12 år været med til at starte 17 virksomheder og nogle af dem har klaret sig godt. Jeg er uddannet kontorassistent og resten er tillært på den hårde måde.

I dag arbejder jeg med firmaet SPAMfighter som producerer sikkerhedsprodukter til Internet og iværksætterportalen Amino.dk som hjælper iværksættere til vækst og formidler virksomheder.

1) Hvorfor blev du leder?

Det er svært at undgå at blive leder, når man er selvstændig og gerne vil have en lidt større forretning.

At være leder passer mig godt, bare der ikke er for mange at lede. Jeg trives bedst med en gruppe på under 20 mand, som man kan drive uden dissiderede mellemledere. Når mellemledere kommer ind, så bliver det mindre intimt og det interesserer mig ikke lige så meget.

2) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

En leder skal være ærlig, god til at kommunikere og samtidig kunne begejstre folk.

Dertil skal en leder være god til at uddelegere opgaver og give folk plads til at løse opgaver på deres egen måde.

3) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Jeg har altid godt kunne lide Mads Øvlisen. Han er en reel mand med stor empati og han besidder evnen til begejstre folk.

4) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

Jeg kunne vel nævne samtlige politikere på Christiansborg. De tror, at det at lede går ud på at lade som om, man ved alt og når man får et spørgsmål, man ikke kender svaret på, så taler man uden om. Det gør, at det folk de prøver at lede, ikke forstår hvad de siger og derfor tager afstand fra systemet. Så når politikerne ærgrer sig over, at folket ikke interesserer sig for politik, så kan de takke sig selv.

Det jeg lærer af det er, at sætte en ære i at sige "Det ved jeg ikke, men det kan jeg finde ud af" og så vende tilbage med et klart svar, når jeg har undersøgt tingene. Det viser, at man er et menneske, at man ikke ved alt og dertil skaber det nærhed, i stedet for distance.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Lad være med at lytte til konsulenter og tro ikke at der er en formel for god ledelse.

Alle ledere er forskellige og man skal lede med hjertet og på sin egen måde.

Man kan slippe af sted med meget, hvis man er tro mod sig selv.

4. Lederudvikling fra udgift til gevinst – hvad skal der til?

Af: Anne Tang Thomsen

Anne Tang Thomsen, udviklingskonsulent. Anne er uddannet Cand. Mag. og har et bredt erfaringsgrundlag fra stillinger i både det private erhvervsliv og det offentlige, hvor hun bl.a. har arbejdet som projektleder, konsulent og coach. Annes primære arbejdsområder er leder-, team- og medarbejderudvikling.

Hvordan får virksomhederne den største effekt ud af lederudvikling? Forudsætninger for at etablere lederudvikling med virkning!

'Hvorfor er der virksomheder, der ser lederudvikling som en strategisk hjørnesten, hvor andre opfatter det som en omkostning uden større effekt? - svaret ligger i, hvor seriøst der arbejdes med projektet!' (Susanne Teglkamp)

I dette og i næste nummer af nyhedsbrevet sætter Teglkamp & Co fokus på lederudvikling i 2 sammenhængende artikler:

- I denne første artikel 'Lederudvikling – fra udgift til gevinst, hvad skal der til?' ser vi overordnet på, hvad formålene med lederudvikling er? Vi giver inspiration til, hvad der skal til for, at virksomheden får 'effekt for pengene'.
- I den anden artikel 'Lederudvikling – fra udgift til gevinst, et godt stykke fodarbejde!' går vi mere i dybden med, hvad det kræver af en virksomhed at skabe en god lederuddannelse med varig og positiv virkning for virksomheden. Vi fokuserer på de 3 områder; forarbejde, opbygning/indhold og opfølgning.

Hvorfor lederudvikling?

Udvikling af ledere er i dag på langt de fleste virksomheders agenda. Formålene med at have fokus på lederudvikling er flere, hvoraf her skal nævnes:

- 'Dårlig ledelse' angives i dag som en af de primære årsager til, at medarbejdere forlader et job. Ved at arbejde med ledelsesstilen i en virksomhed er det muligt at begrænse 'medarbejdergennemtræk'.
- Lederudvikling er et afgørende element i arbejdet med at holde virksomheden konkurrence- dygtig. Dygtige ledere er alfa og omega for, at virksomheden kan følge med markedet.
- Lederne fungerer som kulturbærere, og er det centrale led, når vigtige forhold som virksomhedens målsætning og identitet skal formidles ud til hele arbejdsstyrken. Det er derfor afgørende for succes, at en virksomheds ledergruppe er klædt på til at varetage denne rolle.
- Det er vigtigt at skabe et fælles ledelsessprog og en fælles ledelsesidentitet, for hermed at sikre, at lederne føler et fællesskab og et tilhørsforhold til ledergruppen og til virksomheden.
- Lederudvikling er et stort aktiv, når virksomheden vil holde på sine ledere, og når den skal tiltrække ny arbejdskraft. Netop muligheden for personlig udvikling bl.a. i form af uddannelse er et af de vigtige konkurrenceparametre i kampen om arbejdskraften.

Hvordan sikrer virksomhedens sig så, at ovennævnte formål bliver opfyldt, og at lederudvikling bliver en succes, hvor virksomheden, lederne og medarbejderne alle får udbytte af investeringen?

Lederudvikling med fokus på helheden

'Virksomheden bestemmer selv, om den får noget for pengene! Den kan vælge at sende dens ledere på et kursus, når lederne holder fast i, at det er længe siden, de sidst var af sted, eller virksomheden kan insistere på, at lederne følger en motiveret og gennemarbejdet udviklingsplan. Nøglen ligger i, hvordan man tilgår emnet. Er det udelukkende den enkelte leder, der peger på, hvad han gerne vil, eller er det en sammenhæng med virksomhedens strategi og mål.' (Susanne Teglkamp)

Mange kursusudbydere har i dag en vifte af tilbud indenfor lederudvikling, som kan være til stor glæde for den enkelte leders individuelle udvikling, og det er fristende at sende den enkelte leder af sted alt efter personens ønsker og behov.

Hvis en virksomhed ønsker, at den også selv får noget varigt ud af sin lederudvikling, bør den arbejde strategisk med lederudvikling og sikre, at lederudvikling bliver en integreret del af virksomheden, således at virksomhedens målsætning, identitet, værktøjer mv. indgår i forløbet. Virksomheden bør i det hele taget have et klart billede af, hvad den vil med sin lederudvikling.

Herudover bør virksomheden arbejde med en samlet plan for udviklingen af sin ledergruppes kompetencer og gruppens funktion som formidler af virksomhedens kultur og målsætning. Det giver den største mulighed for at skabe en synlig og positiv effekt ud i virksomheden.

Som supplement hertil er det fortsat en god idé at skabe rum for individuelle udviklingstiltag for den enkelte leder, men nu med en mulighed for at forholde sig til, hvad den samlede plan for lederudvikling indeholder.

Forankring af lederudvikling – et signal om vigtighed

Når lederudvikling skal integreres som en del af virksomheden, er det vigtigt, at den også forankres i virksomheden hos en relevant afdeling og projektleder. For at signalere projektets vigtighed og dermed fremme muligheden for succes, er det især afgørende, at virksomhedens topledelse fungerer som styregruppe, og at den aktivt er involveret i hele processen fra den indledende afdækning af forudsætninger til at deltage på uddannelsen. Efterfølgende skal samme gruppe have fokus på, at den nye viden bliver integreret i virksomheden og aktivt brugt i hverdagen.

'En Topleddelse, der diskuterer god ledelse og som definerer krav og forventninger til deres ledere er klart med til at styrke udbyttet af lederudvikling og dermed den langsigtede virkning ud i organisationen' (Susanne Teglkamp)

Allerede i de indledende faser af projektet bør fremtidig/e underviser/e på uddannelsen i form af f.eks. ledelses- eller organisationskonsulenter inddrages i processen. Deres fornemteste rolle er at kunne udfordre tanker og produkt og at kunne vejlede og sparre med henblik på proces og på de teorier og værktøjer, som er relevante i forhold til virksomhedens profil, og som uddannelsen efterfølgende kan basere sig på.

Det er også vigtigt på et tidligt tidspunkt at involvere ledere fra lavere ledelsesniveauer i virksomheden, for på den måde at sikre bredde, kvalitet og engagement.

Lederudvikling – et stort stykke arbejde med mulighed for ditto afkast

Selv hvor der arbejdes strategisk og samlet med en plan for lederudvikling, og hvor forløbet er solidt forankret i virksomheden er effekten ikke garanteret, eller den kan umiddelbart være

svær at se og måle. Mange ledere kan da også nikke genkendende til spørgsmålet 'hvad fik vi egentligt ud af de ressourcer, som vi investerede i en uddannelsesindsats?'

Helt banalt handler det om at virksomheden laver et stort og gedigent stykke arbejde! I det øjeblik det er besluttet, at virksomheden vil arbejde samlet med lederudvikling, bør beslutningen afstedkomme en lige så grundig analyse af formål, mål, succeskriterier, interesser m.v., som ethvert andet projekt.

Dette stykke forarbejde omfatter en grundig gennemarbejdelse af hele processen inklusiv at:

- Definere forudsætninger og behov for lederudvikling
- Opbygge et uddannelsesforløb på den optimale måde og med det optimale indhold
- Planlægge, hvordan der efterfølgende bliver fulgt op på uddannelsen således, at den bliver brugt i hverdagen.

Hvert af ovennævnte 3 punkter giver et godt fingerpeg om, at der i den efterfølgende proces også skal lægges et grundigt stykke arbejde for at sikre, at lederudvikling får langsigtet effekt og bliver en succes for virksomheden.

I næste nummer af nyhedsbrevet går Teglkamp & Co mere i dybden med ovennævnte 3 punkter.

Vi spørger også om arbejdet med lederudvikling er indsatsen værd? - og røber lidt af konklusionen her:

"Ja – lederudvikling er kommet for at blive og lidt banalt kan det siges, at virksomheden lige så godt kan få noget ud af pengene, og mulighederne for at få et endda meget positivt udbytte er gode, hvis arbejdet gøres ordentligt!"
(Susanne Teglkamp)

Gennemtænkt lederudvikling kan blive fundamentet for en både dynamisk og positiv proces for hele virksomheden – en klar gevinst, men det kræver et godt stykke fodarbejde!

Held og lykke med projektet!

5. Arbejdsglæde giver penge i kassen

Har været bragt i Business.dk den 16. juli 2007

Jo dygtigere en virksomhed er til at skabe et godt arbejdsliv for sine medarbejdere, jo flere penge vil virksomheden og dens aktionærer tjene. Forklaringen er, at arbejdsglæde, tillid, engagement og produktivitet hænger sammen.

De seneste tre år er aktierne i de 100 amerikanske virksomheder, der har den højeste arbejdsglæde, samlet steget 18,1 procent. Til sammenligning formåede de 100 øverst placerede selskaber hos verdens førende investeringsrådgivningsselskab Standard & Poors kun at skaffe en gevinst på 10,5 procent.

Derfor tyder meget på, at den, der ønsker at tjene penge på sine aktier, bør studere grundigt, hvilke selskaber der har tilfredse medarbejdere ansat, skriver Kristeligt Dagblad.

- Det er svært at sige, om en virksomhed er økonomisk stærk, fordi der er gode arbejdsforhold, eller om det omvendt er den stærke økonomi, der er med til at skabe jobtilfredshed. Men der er en lang række indikatorer, for eksempel sygefravær, der peger på, at det økonomisk kan betale sig at forbedre medarbejdernes forhold, siger Ditte Vigsø,

chefkonsulent i firmaet Great Place To Work Institute, som hvert år udarbejder en liste over de virksomheder, der har den største medarbejdertilfredshed.

Ifølge Lars Ginnerup, erhvervspsykolog med speciale i positiv psykologi, er to af de vigtigste forudsætninger for en succesrig virksomhed dels, at medarbejderne kan se meningen med arbejdet og nytten af produktet, dels at de ansatte kan arbejde i flow.

Dette begreb dækker over en tilstand, hvor man er 100 procent fokuseret, hvor man bliver udfordret og presset, men kun til et niveau, hvor man kan følge med, og hvor man føler frihed i arbejdet.

- Det giver ganske enkelt højere produktivitet at satse på medarbejderes styrker end nidkært at fokusere på fejl og svagheder. Og behovet for mening er i dag så stærkt, at der er aktieanalytikere, som forudser, at det i fremtiden vil være umuligt at finde investorer til virksomheder, der har svært ved at præsentere et højere formål med sin produktion, siger han.

Hans Henrik Knoop er psykolog ved Danmarks Pædagogiske Universitet, direktør for Universe Research Lab og dansk leder af et internationalt forskningsprojekt, The Good Work Project, hvis formål er at kortlægge det gode arbejdsliv.

Han påpeger, at godt her skal forstås på tre måder: moralsk godt, teknisk veludført og psykologisk tilfredsstillende, men at de tre aspekter helst skal gå op i en højere enhed.

- Hvis man er tilpas udfordret og har stor frihed i arbejdet, vil man opnå en gevinst både for sig selv og den virksomhed, man er en del af. Men man skal dog ikke være blind for, at der er interesse modsætninger på en arbejdsplads. De fleste medarbejdere står i et dilemma mellem tilfredsheden ved at gøre en indsats og så frygten for at være skruebrækker, der lader sig udnytte. Resultatet er, at man på en måde træder på speederen og bremsen samtidig, forklarer Hans Henrik Knoop.

Han tilføjer, at selvom der uden tvivl er en sammenhæng mellem arbejdsglæde og økonomisk succes, skal man ikke blåøjet tro, at enhver virksomhed, der sørger for medarbejdertrivsel, vil blive en succes. Og med forsommerens nyhedshistorie om etisk forkastelige svinetransporter som eksempel gør han opmærksom på, at det moralsk og meningsmæssigt dårlige arbejde også kan give penge i kassen:

- I det lange løb er der ingen tvivl om, at det gode arbejde har økonomiske fordele. Men man skal ikke se bort fra, at der er masser af muligheder for at skaffe sig profit uden at opføre sig ordentligt.

Kilde: Kristeligt Dagblad

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.teglkamp.dk eller på www.business.dk

6. Er du i topform til den afgørende samtale?

Skal du til samtale på et nyt job, til lønsamtale, MUS-samtale eller en anden vigtig samtale i forhold til din fremtid? Chancerne for et godt resultat er nu en gang meget større, hvis du kan gå til samtalen i topform.

Teglkamp & Co. tuner din form i forhold den forestående vigtige samtale.

Hent beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os for mere information på info@tegkamp.dk

7. Individuel stresshåndtering

Stress er mange ting og er meget diskuteret i tiden. Ikke desto mindre, er det et faktum, at flere og flere går ned med stress eller har en væsentligt forringet livskvalitet på grund af stress. Derfor giver det god mening at arbejde med stress både på virksomhedsplan og på det individuelle niveau. Som en konsekvens af dette har Teglkamp & Co. tilknyttet stresscoach Niels Tornberg, som arbejder med individuel stresshåndtering både forebyggende og når det er gået galt.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Finansdirektør / Chief Financial Officer - med bred professionel profil til børsnoteret virksomhed](#)

Danware Data
A/S

[Commercially minded Managing Director](#) Carpocompany

[Chef for juridisk afdeling søges](#) AP Pension

[Administrative ledere søges til københavnske folkeskoler](#) Københavns Kommune

[Projektleder til strategisk forretningsudvikling](#) BRFKredit

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk