

Chefsvirke

Chefsvirke er ikke umiddelbart forståeligt som begreb. Som chef skal man kunne meget forskelligt. Man er leder med, hvad del indebærer. Man skal være fagligt kompetent, kunne skabe fællesskabsfølelse og vise personlig interesse for sine soldaters ve og vel. Men ikke mindst - som militær chef skal man kunne lide mennesker.

Hvad er så forfatterkollegiets holdninger og erfaringer vedrørende ledelse efter et halvt århundrede?

I 50'erne diskuteredes ledelse som sådan ikke særligt. Det indgik ikke som selvstændigt fag i undervisningen på hærens skoler, og i del civile samfund eksisterede ledelsesrådgivning og -konsulenter overhovedet ikke. Her såvel som i hæren fortsatte man, som man altid havde gjort, med de nedarvede og allerede indarbejdede holdninger og rutiner. Man havde et grundlag, der - på godt og ondt ~ baseredes på opdragelsen hjemmefra.

I 60'erne trængte nye tanker om ledelse sig for alvor ud fra teoretikeres og forskeres lønkamre. Hæren påbegyndte ligesom søværnet en række undersøgelser, der som foran beskrevet satte en udvikling i gang på del ledelsesmæssige og pædagogiske område. Og i del civile samfund begyndte man at beskæftige sig med opdukkende managementteorier og ledelsesrådgivning.

En mængde nye ord og begreber så som døgnfluer dagens lys. Man kan fa en mistanke om, at mange af de nye begreber havde deres oprindelse i, at diverse konsulenter og firmaer skulle vise, at de var med på del seneste nye på området og derved kunne skaffe sig flere kunder. Men gik man til kernen i mange af disse modeord og -begreber, viste del sig ofte at være gammel vin på nye flasker.

I de tinge ar som officer er der tale om at være leder, indtil man gennem advancement kommer til at bestride stillinger som chef. Det afgørende i denne sammenhæng er, at der er tale om *lederskab*, så længe man kan lære hver enkelt af sine soldater at kende. Efterhånden som man avancerer, og man ikke længere kan lære hver enkelt inden for sit ansvarsområde at kende personligt, bliver ledelse til *styring* af ressourcer, af hvilke personellet er

den vigtigste. Når man ikke længere er i stand til at lære hver enkelt soldat at kende, får begrebet *synlig ledelse* en and en, men fortsat vigtig betydning.

Chefsbegrebet

I hæren har man haft og har stadig sine nøgleord og -begreber. Man taler f.eks. om "chefsvirke", uden det er muligt umiddelbart at definere, hvad dette begreb indeholder.

Man kan, som et forsøg på at nærme sig begrebet chefsvirke, henvise til, at i historisk tid har det militære system - som afløser for de oprindelige tvekampe, if. Uffe hin Spage - opereret i enheder som hellenernes taxis og falanks, romernes legioner og manipler, senere tiders regimenter og korps osv.

Man kan, om man vil, gå endnu længere tilbage, til Moses if. 2. Mose- bog 18.25, hvorom del hedder: "Og Moses udvalgte dygtige mænd af hele Israel og gjorde dem til Øverst over Folket, til Forstandere, nogle over tusinde, andre over hundrede, andre over halvtredsindstyve, andre over ti."

Formålet med opstilling og uddannelse af militære styrker har altid været at skabe enheder, der er i stand til at kæmpe - og sejre.

Basis i hæren er enheden - *den effektive enhed!* ~

Enheden omfatter her fra ca. otte til ti soldater til omkring de hundrede.

I managementsproget fra primærgruppe til en større gruppe, hvor alle i det daglige kender hinanden og "kan se hinanden i øjnene".

Ikke at forveksle med den gruppe, der dannes for at udføre et gruppearbejde, som det kendes fra dagens skoleverden. Et gruppearbejde, der i denne sammenhæng har til formål at gøre *hver enkelt elev* mere vidende. Ikke et gruppearbejde, der skal resultere i skabelsen af et sammenarbejdet hold, der kan løfte en opgave i fællesskab.

Den kan heller ikke sammenlignes med projektgrupper, som de kendes bl.a. i erhvervslivet. Her sammensætter man en gruppe, så forskellige kompetencer er repræsenteret med henblik på at opnå det *optimale* arbejdsresultat. Et resultat præget af, at der skal tages hensyn til koordinering og integration af flere forskellige synspunkter og fagområder.

»I praksis ender mange gruppearbejder med en oplevelse af tidsspilde og for de i forhold til opgaven mest kompetente medarbejdere med en erkendelse af, at resultatet er ringere end, hvad de individuelt kunne have præsteret på en brøkdel af tiden.«

Ib Kunøe, bestyrelsesformand, Mercuri Urval A/S i Berlingske Tidende 2/4 03)

Skal den militære gruppe sammenlignes med effektive grupper kendt fra det civile liv, kan man vende blikket mod sportsverdenen. Ingen tror for alvor, at for eksempel et fodboldhold kan vinde et mesterskab ved at samle nogle tilfældige spillere, fortælle dem, at de nu udgør et hold og med det samme indsætte dem til at erobre en pokal. Nok kan de spille fodbold, men de kan ikke spille sammen. Det skal der træning til.

En chef for et kompagni, en eskadron eller et batten modtager et hold unge mænd og/eller kvinder uden forudgående kendskab til hinanden, med forskellige uddannelser og erfaringer, med forskellig social baggrund, fra forskellige geografiske områder af landet og med vidt forskellige holdninger og meninger.

Ud af denne flok på mere end 100 soldater skal chefen sammen med et antal officerer og befalingsmænd, der som regel heller ikke kender hinanden, tilvejebringe en effektivt virkende enhed, som han eller hun i givet raid skal kunne gå i krig med.

Det kræver, at chefen må søge at lære hver enkelt at kende, kende vedkommendes styrker og svagheder, vide hvem man kan sætte sammen til at løse hvilke opgaver, hvem man kan stole på, og hvem man skal tage særligt hensyn til.

Chef en skal kort og godt tage mennesket alvorligt og behandle hver enkelt ud fra dennes forudsætninger.

Og så er den gamle læresætning: ”Først hestene, så mandskabet og til sidst officererne!”, fortsat gældende, selvom hestene er blevet erstattet af køretøjer og maskiner.

Hvad gjorde vi så?

I det følgende er anført en række personlige eksempler, der, sammen med såvel personalepleje og traditioner som skabelse af korpsånd, alt sammen er noget, der indgår i chefsvirket. Og de omfatter eksempler på både ”usynlig ledelse” og ”situationsbestemt ledelse”.

Til mange af eksemplerne vil man umiddelbart sige: »Naturligvis, hvad ellers?« . Til andre måske: »Jamen, det er da elementært, sådan gør vi også hos os!« . Eller: »Det er da bare almindelig god opførsel!« .

Kernen er omsorgen for den enkelte og dennes nærmest; pårørende.

Om eksemplerne afslører markante forskelle på grundlaget for ledelse, der i 50'erne og 60'erne fortrinsvis baseredes på paragrafferne i *Militær Straffelov.* og som derefter gradvist til *forsvarets ledelsesprincipper* som grundlag, er det op til en nærmere analyse at afgøre.

Tiden som ung officer i 1950'erne

En premierløjtnant, næstkommanderende i en underafdeling, stod en morgen endnu på stillepladsen, da soldaterne var afgået i hold til daglig tjeneste.

En taxa kerte direkte ind på pladsen og ud styrtede en af de menige, betalte for taxaen og meldte sig - for sent - til tjeneste hos premierløjtnanten

Han blev sendt direkte ind for at klæde om og dernæst melde sig til sit hold.

Egentlig skulle han have haft et disciplinarmiddel for "for silde møde", men premierløjtnanten skønnede, at soldaten havde vist vilje til hurtigst muligt at komme frem til tjeneste, så taxaregningen måtte være disciplinarmiddel nok.

Chefer for underafdelinger i 1960'erne

En af forfatterne oplevede at have en indkaldt med tilsynsværge. Samarbejdet med tilsynsværgen gik fortræffeligt, og soldaten opførte sig upåklageligt, indtil der indtraf to ting nogenlunde samtidigt. Underafdelingen udtog de værnepligtige, der skulle på sergentskole. Den straffede havde åbenbart haft en forventning om at blive udtaget og havde udtrykt ønske om det. Det blev ikke tilfældet. Hvad der er årsag eller virkning vides ikke, men samtidigt mistede han sine kammeraters tillid, fordi de mistænkte ham for at stjæle fra dem. Derefter gik det galt. Han udeblev fra tjeneste, begik ny kriminalitet og måtte hjemsendes.

En ung premierløjtnant havde ikke klaret sig så godt ved det første kompagni. Bataljonen besluttede, at han skulle have en ny chance med en erfaren kompagnichef ved et andet kompagni. Premierløjtnanten blev naturligvis nøje kontrolleret af sin nye chef, der vidste, at han var ugift og boede alene i et ensomt beliggende hus. En dag meldte premierløjtnanten sig syg. Hvad var derfor mere naturligt, end at chefen tog ud til ham, hvor han fandt ham i gang med at arbejde på huset. Det varede ikke så længe, før den unge premierløjtnant fandt det nødvendigt at søge nye udfordringer.

-/ *En værnepligtig sergent, der gjorde tjeneste meget langt fra familie og kæreste, fik problemer med kæresten. Han havde åbenbart tillid til kompagnichefen, for han opsøgte ham på dennes private bopæl og fortalte om sine problemer med kæresten og usikkerhed om valg af uddannelse. Han fik gode råd, lånte chefens telefon i enrum for at tale med kæresten og fik klaret problemerne.*

Nogen tid senere under en øvelse oplevede chefen uventet at møde sergentens far. Denne takkede meget for de gode råd, som sønnen havde fulgt til glæde for alle.

Afdelingschefer i 1970'erne

Uddrag af manuskript til foredrag om »Geledelser«.. afholdt i »Pædagogisk Psykologisk Forening for Forsvaret« af en tidligere afdelingschef i december 1982:

»....

,) Jeg har i al den tid, jeg har haft stampersonel, hovedsageligt kun haft gode erfaringer med dette personel. Jeg kan vel bedst karakterisere, hvorledes jeg opfattede stampersonellet ved at beskrive den måde, jeg modtog befalingsmænd, som havde været tjenestegørende ved værnepligtsstyrken, og som derefter skulle til at forrette tjeneste ved stående enheder. Jeg sagde, næsten som en standard: ”Velkommen til afdelingen. De bør nu gøre Dem klart, at de kommer til stående styrke, hvor personellet adskiller sig fra værnepligtsstyrken derved, at det er frivilligt, men også gennemgående yngre. Mandskabet er derfor generelt ringere fysisk udviklet og det har en anden, måske ringere, skoleuddannelse, og dermed uddannelsesmæssig baggrund, end den man finder i værnepligtsstyrken.” Det er forhold, der helt kontant kan konstateres f.eks. ved regimentets idrætsdage, hvor værnepligtsstyrkens mandskab som de mere fysisk veludviklede, er i stand til at erobre stort set alle præmier. På samme måde kan man også konstatere, at tilrettelæggelsen af uddannelsen i værnepligtsstyrken må tage hensyn til, at det personel, man har dér, er bedre udrustet til uddannelsesmæssigt at modtage den lærdom - ikke mindst af teoretisk art - der skal til for at blive soldat. Til gengæld er de værnepligtige ikke frivillige på samme måde, som de kontraktansatte er, hvorfor forudsætninger, holdninger og opfattelser er væsensforskellige.

-
""..I Forskellen er, at i stående styrke kan man sige til hinanden: ”Det her er ikke noget for mig, jeg ønsker at blive løst fra min kontrakt”, ligesom forsvaret på samme måde kan sige: ”Vi ophæver kontrakten med de varsler, der skal til”. Det er en afgørende forskel, når man beskæftiger sig med værnepligtige og når man arbejder med stampersonel.

Del 5.
Ledelsesbegreber

Jeg sagde også til de nyankomne befalingsmænd, at det var ganske udmærket, at man kunne snakke om tingene. Men det er helt sikkert, at der kun er een der bestemmer i sidste fase, og det er den befalingsmand, der har kommandoen. Det er hans ansvar, og det kan han ikke unddrage sig.

Herved kommer jeg naturligt over til at tale om sergentgruppen. Her findes en vældig solid kadre af meget rutinerede og erfarne sergenter, oversergenter og seniorsergenter, som faktisk barer enhederne.

.....”

Og fra samme manuskript:

”.....

Den danske hær er en uddannelseshær. Vi er vænnet til at tænke i uddannelsesmæssige baner. Vi er ikke nær så operative som f.eks. flyvevåbnet eller søværnet. Vores tilværelse går med at uddanne personel. En officers karriere indtil chefsniveauet er således et langt uddannelsesforløb. Spørgsmålet er så, hvornår stopper denne skoling af den enkelte?

Når en officer efter skiftende tjeneste i stab og geled skal være chef, er det ikke altid ham, der bestemmer, hvorledes tingene skal være i hans underafdeling eller i hans afdeling. Hvem gør så det? Det gør for det første stampersonellet, ikke mindst den gode, solide og erfarne kadre af stamsergenter. Konstablerne kan deres job, og stamsergenterne ved helt nøjagtigt, hvorledes man ”plejer at gøre”. Derudover er der officerer, som har været der i noget længere tid end chefen, og de skal nok sige at ”sådan gør man her”. Når der så kommer en ny chef, der føler, at nu skal han prøves, vil han lytte til, hvad erfarne mennesker siger. Han vil prøve at finde ud af, hvorledes de forskellige rutiner køres i hans enhed. Og han vil meget forsigtigt efterhånden prøve at danne sig en mening om, hvordan tingene hænger sammen i den enhed, som han nu er blevet chef for.

Der vil da let gå mellem et og halvandet år, før han er helt dus med alle forskellige aspekter i sin enhed. Herefter vil kan han så begynde at sige: ”Nu vil jeg præge enheden - nu vil jeg have at sådan skal det være”. Men når der er gået halvandet år, vil der formodentlig stå i en grøn personelbefaling, at nu skal han igen på skole eller i stab - eller han har måske vidst det allerede. I alle tilfælde ved han, at nu har han højst tre måneder eller et halvt år tilbage. Hvor meget sætter man i værk med henblik på at lave noget om i en stående styrke, når man ved, at om føje tid kommer der en afløser, der måske har helt andre synspunkter. Næ - så lader man det køre også den tid ud, og der er faktisk ikke sket noget som helst. Man har ikke haft lejlighed til at udøve chefsvirke, at prøve at fa mekanikken til at spille bedst muligt med det forhåndenværende personel.

Jeg ved godt, at der findes andre chefstyper, der straks fra den første dag fastslår, ”at sådan skal det være”. Og der findes også stående enheder, hvor sådanne chefer accepteres. Men for disse chefer er det måske meget godt, at de kun skal være ude i ca. to år.

Endelig er de vilkår, der i dag bydes afdelingschefer i stående styrke heller ikke videre befordrende for udøvelse af chefsvirke.

En artilleriafdelingschef er således brigadens artilleriofficer. Det vil sige, at han under øvelser i meget vid udstrækning er bundet til brigadens kommandostation, hvor han er brigadens rådgiver vedrørende tung ildstøtte. Ikke mindst som følge af mangel på kvalificerede afløsere, er han så bundet af denne virksomhed, at han kun lejlighedsvis kan besøge sine batterier og tale med sit mandskab. Det kan han i rolige perioder - og hvornår har man dem under en intensiv øvelsesvirksomhed i brigaderamme - og om natten. Og det er ikke det bedste tidspunkt at få føling med problemerne i sin afdeling.

På samme måde er en bataljonschef ofte bundet stærkt op på sin førervirksomhed i en sådan grad, at det også her kan gå ud over chefsvirket.

Alt dette trådte helt klart frem for mig, da jeg blev chef for en luftværnsafdeling. Her var min stab og jeg i øvrig fredsstyrke, medens mine batterier var i stående styrke i brigaderamme. Derved fik jeg lejlighed til at opleve at være chef i dette ords bredeste betydning.

”

En dag ”lød det på vandrørene” i luftværnsafdelingen, at en af de gode og velanskrevne konstabler var gået i en fartfælde og allerede havde betalt bøden herfor til politiet.

Da forseelsen var hændt under en NATO-øvelse, kaldte afdelingschefen konstablen til sit kontor for at høre nærmere herom.

Konstablen var ikke meget for at fortælle om begivenheden. Han havde kørt for hurtigt og havde betalt bøden. Sagen var for ham slut, og han ønskede ikke at have sit tjenestested inddraget. Han havde søgt om at komme på sergentskole og ville ikke have sine papirer - og derved muligheden for at komme på den ønskede uddannelse - ”pletet” som følge af en straffeattest.

Et absolut forståeligt argument. Men sagen forholder sig anderledes, når der er tale om kørsel i et af militærets køretøjer. Konstablen var tjenstligt afgivet til øvelsesledelsen med henblik på at indgå med en personvogn i en pulje af køretøjer til rådighed ved kørsel med blandt andre allierede officerer. Omtalte forseelse fandt sted på en søndag. En NATO-officer skulle køres til en enhed og sagde, at det skulle ske hurtigt.

Undervejs passerede man et vejarbejde - uden arbejdere, men med de sædvanlige skilte med 50 km hastighed. Det var helligdag, føret godt, vejen fri og kon-

De/5. Ledelsesbegreber

stabilen ville gerne vise et højt serviceniveau ved at skynde sig. Han kørte for hurtigt, og ved vejarbejdets afslutning stod politiet og ventede på bilen som sammen med andre - civile - biler, havde overskredet hastighedsgrænsen.

Afdelingschefen bad om at få papirerne + kvitteringen for den betalte bøde, hvorefter han gik til regimentschefen i dennes egenskab af rettergangschef. Regimentet henvendte sig til politimesteren, påpegede procedurefejlen og bad om, at konstablen fik sin betalte bøde tilbage.

Nu havde konstablen kørt for hurtigt, så han fik en bøde af regimentschefen . Men ved fastsættelsen af denne blev der taget hensyn til soldatens gode tjeneste og omstændighederne, hvorunder forseelsen blev begået. Bøden blev derfor nedsat væsentlig og konstablen blev en dygtig og kompetent sergent, der i dag er en meget velanskrevet civilleder i forsvaret.

Oberster i 1980'erne og -90'erne

Som chef skal man påtegne alle »Forsvarets Personeludviklings- og Bedømmelses- skemaer((FORPUBS) om officerer fra de underlagte enheder.

En chef modtog på et tidspunkt fra en og samme enhed en række FORPUBS, som efter hans bedste overbevisning var stærkt overvurderede. Han fandt ud at, at den pågældende chef havde lovet sine officerer, at hvis de virkelig lagde sig i selen, så ville han skrive meget fordelagtigt om dem alle. Han gjorde den pågældende chef opmærksom på det ukorrekte forhold og opfordrede ham til at ændre bedømmelserne. Det ville han ikke, og så blev chefen nødt til i meget kraftige vendinger at underkende ham.

En officer var meget afvisende over for systemet, da hans chef meget tidligt i deres samarbejde skulle skrive den første FORPUBS om ham. Officeren sagde, at chefen kunne skrive lige, hvad han ville, det kunne ikke interessere ham. I den efterfølgende personelsamtale fortalte chefen ham, at han syntes, at officeren ville være meget velegnet som lærer på en af hærens skoler, og at chefen gerne ville arbejde på at få ham anvendt i denne tjeneste. Det var officeren ikke umiddelbart interesseret i, men efter at have haft lejlighed til at tænke over det, blev han meget ivrig, og han var meget åben og samarbejdsvillig, da chefen skulle skrive den næste FORPUBS om ham. Da havde de også haft lid til at komme ind på liver af hinanden. Han fik den ønskede tjeneste på den pågældende skole, og del blev både han og skolen meget glade for.

På et tidspunkt opsagde et ret så stort antal konstabelelever ved et regiment deres kontrakt inden prøvetidens udløb. De pågældende stammede i vidt omfang fra lokalområdet. Fra kontakter i byen kom del over for chefen frem, at grunden

-J

hertil var de »gamle« konstablers holdning og optræden overfor de »nye«. De blev skrtæmt og opsagde kontrakterne mens rid var.

Regimentschefen tilkaldte formanden for den stedlige konstabelforening, der kunne se problemet og dermed konstabelgruppens ansvar i sagen.

Problemet blev løst - uden om cirkulæresamarbejdsudvalget.

Et problem, man kan stede på i det virkelige liv såvel inden som uden for forsvarrets rækker, er spørgsmålet om enkelte medarbejderes alkoholforbrug. Som regimentschef må man tage håndfast fat i dette problem og sikre sig, at sagen ikke blot er noget man ved, men ikke taler om - og slet ikke fortæller foresatte chefer. Man vil jo nødigt hænge en kammerat ud.

En regimentschef måtte kalde to majorer til samtale om for stort alkoholforbrug. De to majorer tog sagen meget forskelligt.

Den ene mente ikke, at han havde et problem, så enden på samtalen blev, at han skulle tale med sin læge herom. Tilbage meldingen lød fra såvel major som læge, at den pågældende sagtens kunne styre sit alkoholforbrug, så der var egentlig ikke noget at tale om.

Chefen måtte så have majoren til samtale nok en gang og der understrege, at selv om majoren personligt ikke mente at have et problem, måtte han se i øjnene, at der blandt de øvrige på kasernen blev talt om hans daglige forbrug af alkohol, og at chefen derfor forlangte, at han i denne sammenhæng tog hensyn til såvel regimentets som sit eget renommé. Det hjalp!

Den anden major tog sagen her anderledes. Han erkendte problemet og tog det seriøst op. Desværre »faldt han i« senere, da han havde forladt regimentet og var flyttet til et nyt tjenestested.

En i øvrigt velkvalificeret officer udviklede over en periode et alkoholproblem, som blev stadigt mere mærkbart. Inden det gik helt galt, tog han sig sammen og besluttede at gøre noget ved det.

Han opsøgte sin chef og meddelte ham, at han omgående ville stoppe drikkeriet og bad om støtte hertil. Det samme sagde han til sine kolleger. Han bragte sig selv under et moralsk pres, som viste sig at virke efter hensigten.

Chefen sørgede for, at der altid var alkoholfri drikke til sammenkomster, receptioner m. v. - noget, der ikke altid havde været. Kollegerne respekterede den pågældendes beslutning og forsøgte ikke at lokke ham på afveje. Aktionen lykkedes.

. . Til sidst et eksempel fra Falklandsøerne, der med få ord viser, at kernen i chefsbegrebet er universelt - i hvert fald i den vestlige verdens hære.

Efter Falklandskrigen i 1982, hvor argentinske styrker gik i land på og besatte de britiske Falklandsøer ud for Argentinas kyst, var amerikanske forskere meget interesserede i at finde ud af, hvorledes en lille britisk ekspeditionsstyrke - efter at være sejlet den halve jord rundt fra Europa til Sydatlanten - kunne invadere

J

*Del 5.
Ledelsesbegreber*

ørerne og besejre en styrkemæssigt langt overlegen, argentinsk styrke, der var meget nærmere sin hjembase - Argentina - end briterne var fra England.

Efter besøg ved såvel de argentinske som de britiske styrker, var den kvindelige forsker interesseret i, hvorledes ledelses- og uddannelsesforhold var i en række NATO-lande, her i blandt i Danmark.

I denne forbindelse besøgte hun Forsvarets Center for Lederskab og aflagde her høflighedsvisit hos chefen for institutionen.

De drøftede hendes foreløbige rapport om Falklandskrigen, som chefen havde læst. Han konstaterede i samtalens løb, at hun rent faktisk interviewede ham om hans syn på ledelse og var interesseret i, hvad han i denne sammenhæng fandt var det vigtigste ved lederskab.

Hun udtrykte enighed i hans konklusion med ordene: » Yes! Care for your men!«

Sammenfatning

Som chef må man træde i karakter. I den periode, der her er omtalt, var det ikke altid lige velanskrevet at være leder. Pædagoger og lærere fralagde sig lederrollen for i stedet at blive rådgivere, der kun anvendte dialogen, problemformuleringen og - løsningen som pædagogisk ledelsesinstrument.

Man glemte i store dele af del offentlige liv, at en leder og chef må være synlig såvel i sin udøvelse af lederskab som i sin styring af ressourcer m.v. Dette er ikke populære ord i "Jantelovens fædreland", og var det slet ikke i visse perioder af sidste halvdel af forrige århundrede.

Men chefsvirket blev hele tiden fastholdt på samme etiske grundlag, uanset om del var Militær Straffelov eller ledelsesprincipper for forsvaret, der blev ført frem som god latin.

Man kerede sig om sine soldater. De blev altid taget alvorligt.

Og som chef skal man skabe rammer og vilkår, så ledere på alle trin kan udøve selvstændig ledelse.

Chefsvirke er at fastholde de grundlæggende værdier - at gøre dem synlige og demonstrere konsekvens i alle forhold.

Chefsvirke kan ikke delegeres!