Kamratskap

av Christian Braw

Résumé

All military organizations have at their disposal great material resources such as vehicles, arms fuel, ammunition. The decisive resources are however non-material, such as competence, responsibility, creativity, imagination, élan. Among these non-material, intangible, resources, comradeship belongs to the most valuable. Comradeship grows in physical presence out of a common mission and a common responsibility. It eliminates or weakens frictions, conflicts and frustrations, it overcomes problems and even defeats. As all human factors, it may decrease and become group-egoism and "jobs for the boys". Therefore, it must always be maintained by focus on the common mission and responsibility. When the capacity of a military unit is estimated, the standard of comradeship belongs to the most valuable factors. When reorganization is needed, comradeship should be counted as a factor to be preserved.

EN ORGANISATION MED gott kamratskap är överlägsen i förhållande till en okamratlig organisation, även om den senare har mer personal och större resurser. Resurserna mals ner i den ineffektivitet och de konflikter som okamratligheten skapar. Det bidrar inte mycket att anställa nya, kompetenta medarbetare, när okamratligheten dominerar själva organisationen. Just okamratligheten kan som ett kontrastbegrepp vara en ingång till att förstå vad kamratskap är.

I ett system präglat av okamratlighet är den gemensamma uppgiften på sin höjd en läpparnas bekännelse, om ens det. I själva verket faller allt sönder i särintressen. Det är bara jag och vi som är bra, och vi och jag har inget behov av att bli bättre. Underavdelningar, grupper och individer är helt fokuserade på sig själva, sina egna ambitioner och sina egna förmåner. De andra är endast källor till irritation och missnöje. Ingen ställer upp för någon annan. Råkar någon illa ut, är det ingen som bistår. Alla tar ett steg tillbaka. Det förhåller sig på samma sätt med andras framgångar, man gläds inte över dem, inspireras inte utan blir kritisk och missnöjd. Man odlar avundsjuka och söker gärna fel hos de andra grupperna eller individerna i verksamheten. Förslag och idéer till förbättring av verksamheten mals ner eller ignoreras. Irritationströskeln är mycket låg. Man tar gärna tillfället att ge ett tjuvnyp. Tolerans och vidsynthet lyser med sin frånvaro, liksom modet att ta tag i felutvecklingen. Man tar inga risker för den gemensamma uppgiften. Inte heller vågar man avvika från de negativa mönstren. "Jag kör inget solorace", så tänker man.

Personalen kan växla, men okamratligheten kan traderas och bestå i årtionden i en sådan organisation, i synnerhet i den offentliga tjänsten. En organisation, som präglas av okamratlighet kan ha hur stor kapitalreserv som helst, få hur stora offentliga anslag som helst, den är ändå på väg mot förfall, ineffektivitet och upplösning. En offentlig organisation präglad av okamratlighet kan visserligen med offentliga medel hållas igång en relativt lång tid, men till sist blir

den endast en belastning för samhället och nedläggningen står för dörren.

En relativt liten organisation med små resurser kan däremot utföra förbluffande insatser, när den präglas av kamratlighet. Detta gäller för alla slags organisationer: idrottslag, orkestrar, partier, företag, militära förband, församlingar, föreningar. Kamratskapet är ett icke-materiellt värde som avgör värdet på de materiella tillgångarna, t ex fastigheter och kapital, när det nämligen handlar om värdet för själva uppgiften.

Men vad är då kamratskap och hur uppkommer och stärks den? En grundläggande insikt är att kamratskap uppkommer i en gemensam uppgift. En vara ska produceras, en leveranstid ska hållas, en match ska vinnas, en nivå ska uppnås. Det är uppgiften som är det primära, inte hur de berörda ”känner” eller hur de uppfattar varandra. Ett kamratskap med en akut uppgift blir starkare än ett kamratskap med ett rutinmässigt ansvar. Långa kaffepauser skapar inte gott kamratskap. Sammanträden och ”sittningar” bidrar sällan till kamratskap. Den gemensamma ansträngningen i en akut uppgift är däremot en god grogrund för ett gott kamratskap.

En likartad faktor är fysisk närhet. I en akut, gemensam uppgift kommer alla nära varandra rent fysiskt. För ledarskapet är fysisk närvaro en förutsättning för framgång. Detta har alla stora ledare känt till och praktiserat. Närheten innebär också ett beroende. I fotbollslaget är alla beroende av varandra. Var och en måste fungera på sin plats. Därför är det viktigt för hela laget att var och en är så bra som möjligt. Ingen får tappa modet eller sacka efter. Det räcker inte med att den andre håller takten, det är viktigt för mig och för alla att han blir bättre. Var och en av oss är en coach för den andre. Därför är kamratskapet uppmuntrande. Vi lyfter upp varandra: ”Visa vad du kan! Visa framfötterna! Bra gjort! Du kan det! Du klarar det!” Det är viktigt för laget och lika viktigt i företaget, som ska klara en leveranstid. Samma sak gäller för kören som ska uppföra Juloratoriet, och för truppen som ska hinna gruppera sig vid fälten där motståndarens luftlandsättning kan förutses.

Därför att alla är beroende av alla, präglas också organisationer med gott kamratskap av *omtanke*. Man vill varandra väl. Även i sammanhang med en rå ton, finns det en taktfullhet och en hänsyn. Man kränker inte varandra, även om det utifrån kan verka så. Man vet var gränsen går, och man har en grundläggande respekt för varandra. Man drar inte igång konflikter, som saknar relevans för uppgiften.

Fokuseringen på uppgiften gör också att kamratskapet är tolerant. Eftersom den gemensamma uppgiften är fokus, kan man bortse från individuella egenheter och tillkortakommanden, bara det som hör till den gemensamma uppgiften genomförs. Och det kan genomföras på olika sätt. Det är resultatet som räknas. Det är med de flesta genomföranden som med kaviartuben. Man kan klämma där bak och man kan klämma på mitten, till sist kommer ändå all kaviar ut.

Kamratskapet innebär inte att man delar allt med alla, inte ens med den närmaste kamraten. Det är livet i den gemensamma uppgiften som är fokus. Vi behöver inte veta allt om den andre, det räcker med att vi vet vad vi ska göra i den uppgift vi har framför oss. Det finns en påtaglig diskretion i gott kamratskap. Den öppenhet som tillhör kamratskapet är framförallt en öppenhet för den andres kompetens och kapacitet. Goda kamrater lär sig gärna av varandra och lyssnar gärna till varandra. De tar till sig varandras idéer och planer, bidrar till att förverkliga dem och utveckla dem.

Den anförtrodda uppgiften sätter in personerna i en gemensam situation. Det kan

vara ett yttre skeende, som skapar denna gemensamma situation, t ex en strejk eller en lockout. Ju mer dramatisk den gemensamma situationen är, dess mer växer gott kamratskap. I nöden prövas vännen, heter det. Därför är också kamratskapet på cancerkliniken så starkt. Ett kamratskap, som stärkts i en sådan dramatisk, gemensam situation blir ofta livsvarigt. Den gemensamma dramatiska situationen ger de berörda en gemensam horisont och erfarenheter, som inte kan delas med någon utanför.

Trofasthet och pålitlighet är egenskaper som utmärker kamratskapet. Man ställer upp för varandra, även om det skulle ske med risk för eget liv. Min kamrat är min kamrat, det är vad som gäller. Detta är ett kollektivt förhållande: en för alla och alla för en.

Kamratskap utvecklar samverkan. Där den ene slutar, där tar den andre vid, enkelt och självklart. Verksamheten blir aldrig stående. Det är aldrig tal om att ”detta är inte mitt ansvar”. Inte heller finns det revir, som man svartsjukt bevakar. Man ser vad som behöver göras och man gör det. Eftersom man är kamrater förstår man hur den andre tänker och vad han avser, och man kan ta vid om han blir förhindrad att fullfölja saken.

Kamratskapet växer genom gemensamma erfarenheter. De är både positiva och negativa. Marskalken av Finland Gustaf Mannerheim formulerade detta på ett oöverträffat sätt, när han avtackade de svenska frivilligförbanden efter vinterkriget 1940: ”Jag hälsar Er svenskar, med vilka vi delat segrars ära och nederlagens bitterhet.”

Kamratskapets grundläggande hållning är solidaritet mot uppgiften och organisationen, d v s det som vi kan kalla systemet. Kamraten ställer upp, utan frågor. En brandman uttryckte det så: ”Om jag ska gå in i ett brinnande hus måste jag vara absolut säker på att kamraten bakom mig drar ut mig, om det händer något därinne. Det är livsfarligt att gå in i brinnande hus.” Kamratskap innebär förtroende och det i själva uppgiften. Eftersom det handlar om förtroende i uppgiften är det inte nödvändigt att man delar personliga förtroenden. Kamratskap är inte detsamma som vänskap.

Går det att använda dessa iakttagelser i ett företag eller en förvaltning? Gång på gång har vi stött på den gemensamma uppgiften. Den har med sig gemensamma erfarenheter, positiva och negativa, som gör att de, som delar dem, kan förstå varandra. Försäljare kan förstå försäljare och lokalvårdare kan förstå lokalvårdare. Man skulle kunna stärka kamratskapet i ett företag eller en förvaltning genom att låta fler arbeta två och två eller fyra och fyra. Det är emellertid inte i första hand genom organisatoriska åtgärder man sprider kamratlighet i ett system. Det är istället genom det personliga föredömet. Det är en risktagning, men visar man det modet ska man veta att det finns ett stort missnöje med okamratlighet och en stor längtan efter kamratskap.

Än starkare blir kamratskapet om det blir en ödesgemenskap i den meningen att man är beredd att dela framtiden sådan den nu blir, lätt eller svår. Då får kamratskapet något av äktenskapets fasthet och upphöjdhet. Vi står vid varandras sida vad som än händer. I organisationer med extrema uppgifter, t ex Försvarsmakten, skeppsfart, brandkår, polis, är ett sådant kamratskap inte bara önskvärt utan också oumbärligt.

Ett sådant kamratskap ger också mod. Brandmannen vågar gå in i det brinnande huset, om han vet att kamraten bakom honom kommer att dra ut honom om det händer något därinne, och han kommer att göra det även med risk för sitt eget liv. Modet är en viktig egenskap i alla organisationer, inte bara i de som har med extrema uppgifter. Bara en så normal uppgift som att sälja en begagnad bil fordrar mod. Man måste ha

modet att våga lita på verkstaden, modet att våga möta en okänd köpare, som kan vara kritisk, krävande eller till och med oförskämd. Men med en verklig kamrat på kontoret vågar man. Då finns där någon som kan backa upp försäljaren om det skär sig med kunden. En kamrat är alltid beredd att understödja.

Kamrater lyfter fram varandra, därför att de ser att den andres kapacitet kan ge mer åt den gemensamma uppgiften. Om min kamrat får göra det han kan göra och får växa i nya utmaningar, kommer vår uppgift att lösas bättre. Han har mer att ge. Kamrater uppfattar varandras kompetens och kapacitet som potentialer. Den okamratlige blir bara avundsjuk och misstänksam om den andre kan något som han själv inte kan.

Kan det uppstå kamratskap mellan personer på olika nivå i systemet? Ja, under förutsättning att man utvecklar den taktfullhet och distans som tillhör kamratskapet och aldrig går över respektens gräns. Chefen är alltid chef, också i den gemensamma uppgiften. Men den solidaritet och det förtroende som är kamratskapets grundstenar kan finnas också mellan olika nivåer.

Är då inte kamratskapet riskabelt? Det kan ju leda till ”jobs for the boys”, innegänget som bara omhuldar varandra. Så kan det bli, där den gemensamma uppgiften tappas ur sikte, och där kommer också den sammanhållande kraften i kamratskapet att vittra bort eller förvandlas till en intressegemenskap, där de egna förmånerna står i centrum. Då kan man inte längre tala om kamratskap.

När man reflekterat över kamratskapet, kanske man säger sig: ”Min arbetsplats och min förening är ju okamratlig. Min arbetskamrat är okamratlig, för att inte tala om min chef. Och förresten, är jag själv kamratlig?” Nästa fråga är givetvis: ”Vad kan detta bero på?” Det är inte givet att okamratligheten beror på dumhet, egoism eller slöhet. Det kan mycket väl vara så att de okamratliga är mycket engagerade, men engagemanget gäller bara en aspekt av verksamheten och endast i deras egen tappning. Engagemanget får smak av egotripp. Den stora, övergripande uppgiften har bleknat bort och då blir man okamratlig.

Hur kan man använda dessa erfarenheter i t ex en organisation? Det första är att fokusera på den gemensamma uppgiften. Man kan se uppgiften i smått, t ex att öka effektiviteten inom ett visst specificerat och därmed begränsat område. Då blir det ett smått kamratskap. Ser man uppgiftens stora perspektiv, kan det däremot bli ett stort kamratskap. Då blir den gemensamma uppgiften en del av organisationens överordnade mål. Blir denna en levande realitet, kommer kamratskapet att stärkas. Det blir en växtmiljö för handlingskraft, taktfullhet, närhet, omtanke, uppmuntran och erfarenhet. Allt detta är icke-materiella värden, och när de växer ökar värdet på de materiella värdena – t ex fastigheter och kapital – dramatiskt.

Författaren är präst i svenska kyrkan och har varit krigsplacerad som bataljonspastor vid Norra Smålands regemente (I 12).