



## Hålla ihop: Identitet skapar effektivitet

Den fjärde hörnstenen i chefskapet är att hålla ihop medarbetarna. Att skapa en tydlig identitet och en plats för företaget eller avdelningen som medarbetarna kan känna sig stolta över och där de känner välbefinnande, medinflytande och tillhörighet.

Företag och institutioner med starka eller respektingivande varumärken som t.ex. SEB, Volvo, Karolinska Institutet får mycket gratis (eller omvänt uttryck – en del av dessa varumärkens höga värde är den sammanhållande effekten). På samma sätt blir det besvärande att förknippas med ökända varumärken – jag avstår från att ge exempel.

Det finns ett otal sätt att hålla ihop och de hänger nära samman med verksamhetens art, organisationens kultur och chefsens ledarstil.

Det hänger också samman med företagets storlek. En del forskare hävdar att vi inte är utrustade för att känna samhörighet i företag som överstiger femhundra anställda. Jag arbetade en tid i ett företag med 8 – 9 000 anställda i nio divisioner. Jag mötte anställda på en avdelning som inte visste vilken division de tillhörde. Ostridigt är att vi, i stora företag, tenderar att forma mindre enheter där vi känner oss hemma, ibland som komplement till den övergripande tillhörigheten.

Samhörighet inom en enhet i ett företag kan bli en balansgång mellan att framhäva enhetens framgång och att ställa den i relation till andra enheters framgång inom företaget. När konkurrensen blir ett destruktivt tävlande ("vi på avdelning A är minsann mycket duktigare än klåparna på avdelning B") blir företaget lidande.

En del chefer är karismatiska, framgångsrika eller har en hjälteroll i företaget (härförarna). Deras medarbetare bygger sin stolthet på chefsens renommé, strålgång eller hjältedåd. I sådana organisationer utvecklas ofta legender och anekdoter om chefsens framgångar och beteenden. På många företag (alla, säger en del) finns berättelser om hjältar, bakgrund och historia, som förenar de anställda. Det kan ge mycket ny och spännande insikt att leta upp dem.

Det finns chefer som skapar samhörighet genom personliga särdrag (inte alltid tilltalande) som förenar medarbetarna i sympati eller kritik. Det finns chefer som håller ihop genom aktiviteter och fysiska kännetecken (tävlingar, tröjor, muggar och golfbollar).

Din uppgift som chef är att hitta dina sätt att hålla ihop dina medarbetare. En första grund är att skapa samstämmighet och förståelse kring verksamhetens affärsidé, dess viktiga processer, dess kritiska framgångsfaktorer och dess roll i företagets eller koncernens övergripande affärsidé.

Du har en viktig roll som utrikesminister för din enhet. Ett gott anseende som din enhet har inom och utanför företaget lyfter dina medarbetare och höjer deras engagemang och effektivitet.

**Hur håller du ihop verksamheten, medarbetarna och organisationen?**