

evolent 

Vi vill göra skillnad



Teal i praktiken

Teal som en grund för Evolents verksamhet
- Utmaningar och Möjligheter

Agila Örebro, 2021-03-24



Agenda

- Kort om mig och Evolent
- Teal – vad är det?
- Hur jobbar Evolent med Teal?
- Våra erfarenheter
- Frågestund (går bra att ställa frågor löpande också)
- Reflektion i grupper:
 - Är teal någonting för min organisation? Varför? Varför inte?
 - Vad skulle fördelarna kunna vara? Nackdelarna?



Kort om mig och Evolent

Agila Örebro, 2021-03-24

Per Evenhamre



li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET



UPPSALA
UNIVERSITET



evolent 

SWECO 



WSP

evolent



Start november 2019. Fokus på Människorna

Totalt ca 100 års erfarenhet av konsult- och entreprenadarbeten inom järnväg, väg, industri, miljö, ledarskap och grupputveckling



Fredrik Holtoft



Magnus Persson



Johan Ruthström

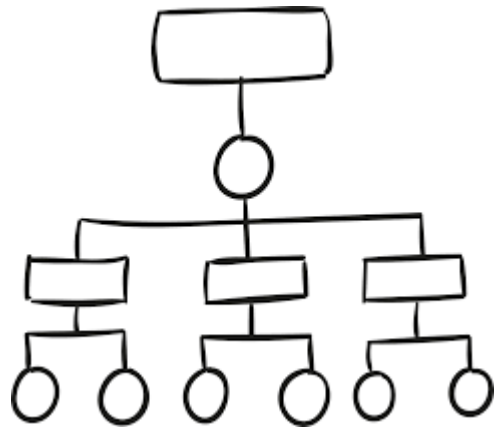


Jessica Lövgren



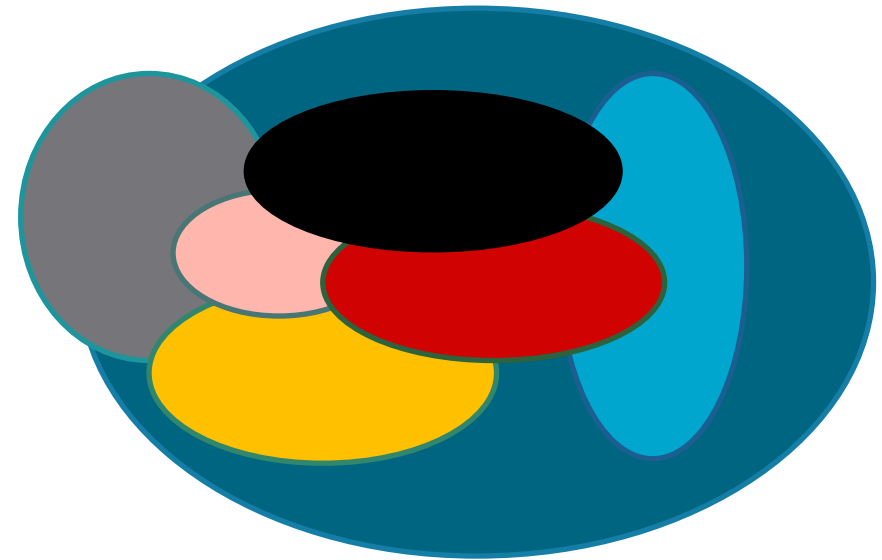
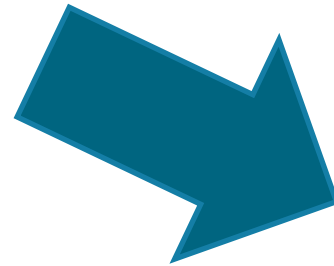
Per Evenhamre

evolent



Från hierarki
till platt
organisation

Från stuprör till
överlappande
ansvarstagande



Från pyramid till
sömlöst nätverk



evolent



Logotypen:



Stop Look Listen

Vi vill mana till eftertanke och reflektion



evolent 

Kultur och medarbetare

Medarbetarna och kulturen vi skapar tillsammans är allt

Därför jobbar vi med det!



Evolent, våren 2021

- 17 medarbetare, varav 8 delägare
- Kontor i Örebro, Dalarna och Uppsala
- Verksamhet inom järnväg, elkraft, husbyggnad, miljö, ledar- och grupputveckling
- Omsättning första året ca 7 Mkr
- Omsättning detta år >100 Mkr



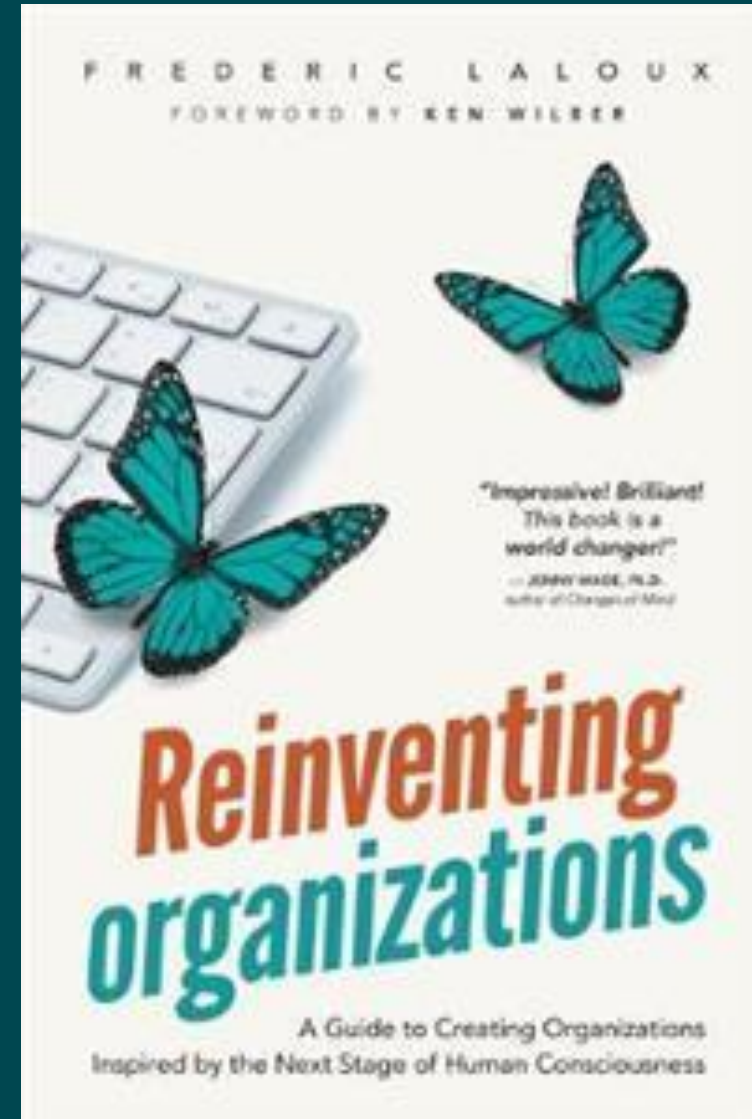


Teal – vad är det?

Agila Örebro, 2021-03-24

Alla bilder i detta avsnitt hämtade från den illustrerade versionen av Frederic Lalouxs bok: "Reinventing Organizations - An Illustrated Invitation"

evolent



Organisationer Historik

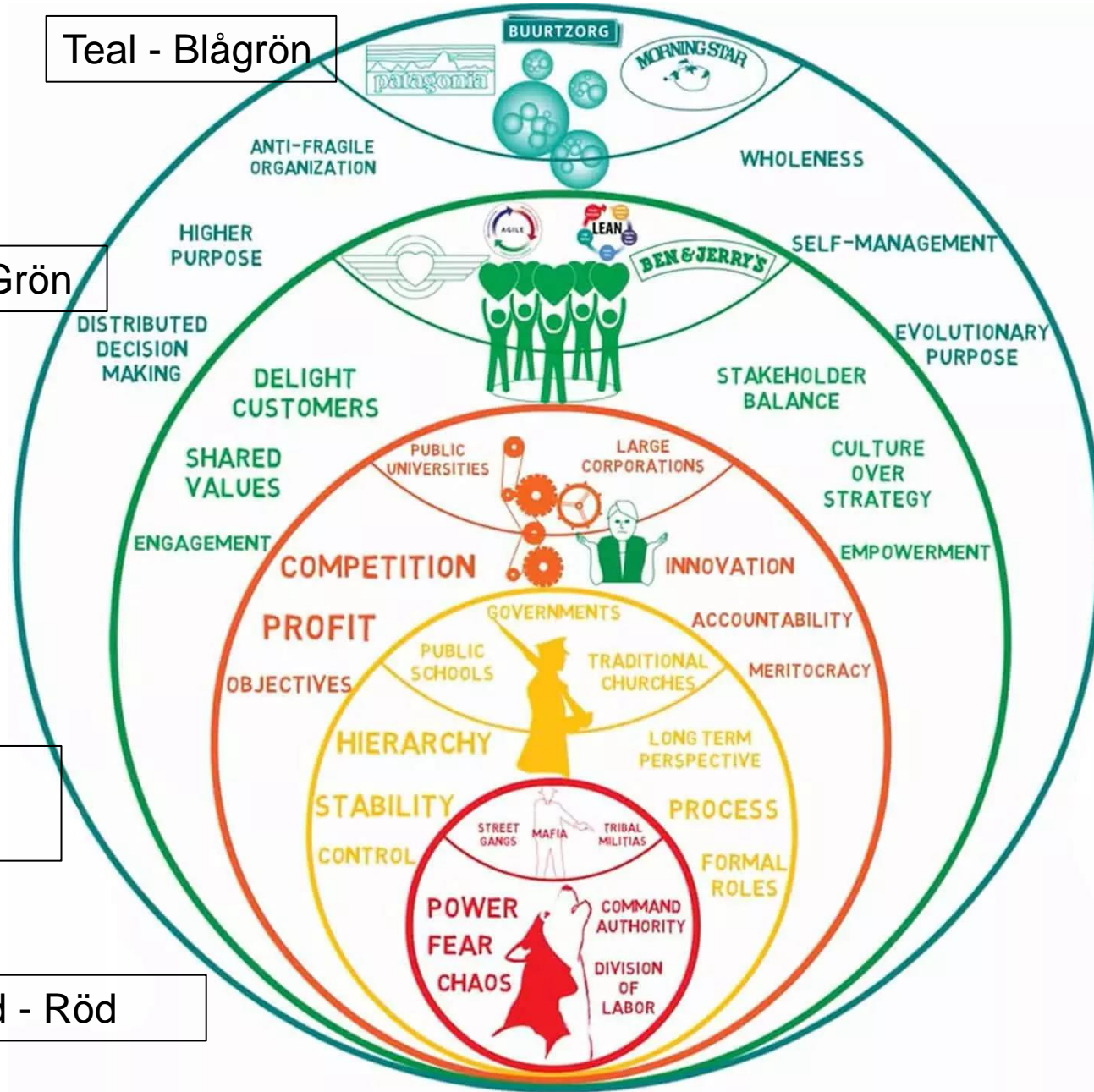
Teal - Blågrön

Green - Grön

Orange

Amber –
Gul/Bärnsten

Red - Röd



Röda organisationer

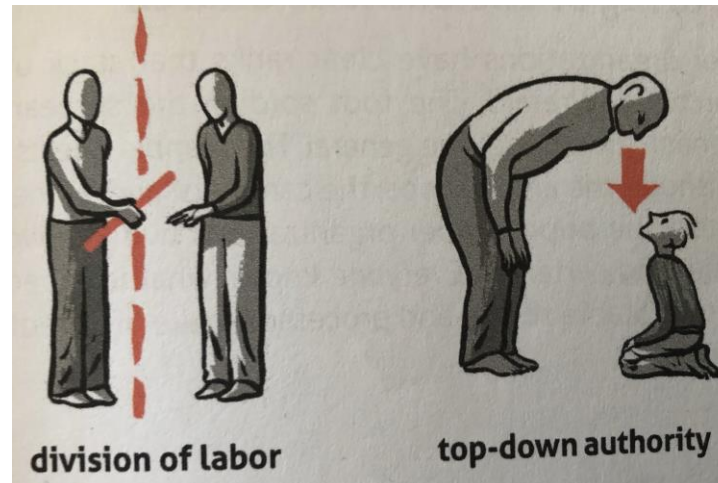
Den starkaste bestämmer:

- Vargflock
- Maffia



Genombrott:

- Uppdelning av arbete
- Toppstyrning



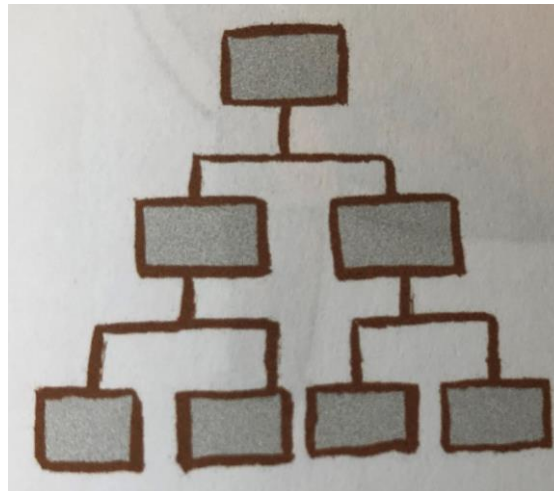
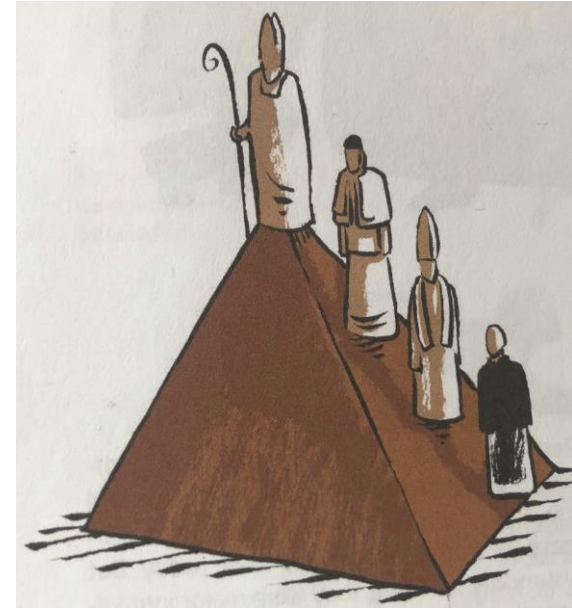
Gula organisationer

Hierarkiska organisationer, den på toppen bestämmer:

- Armén
- Katolska kyrkan

Genombrott:

- Repeterbara processer
- Stabila organisationer





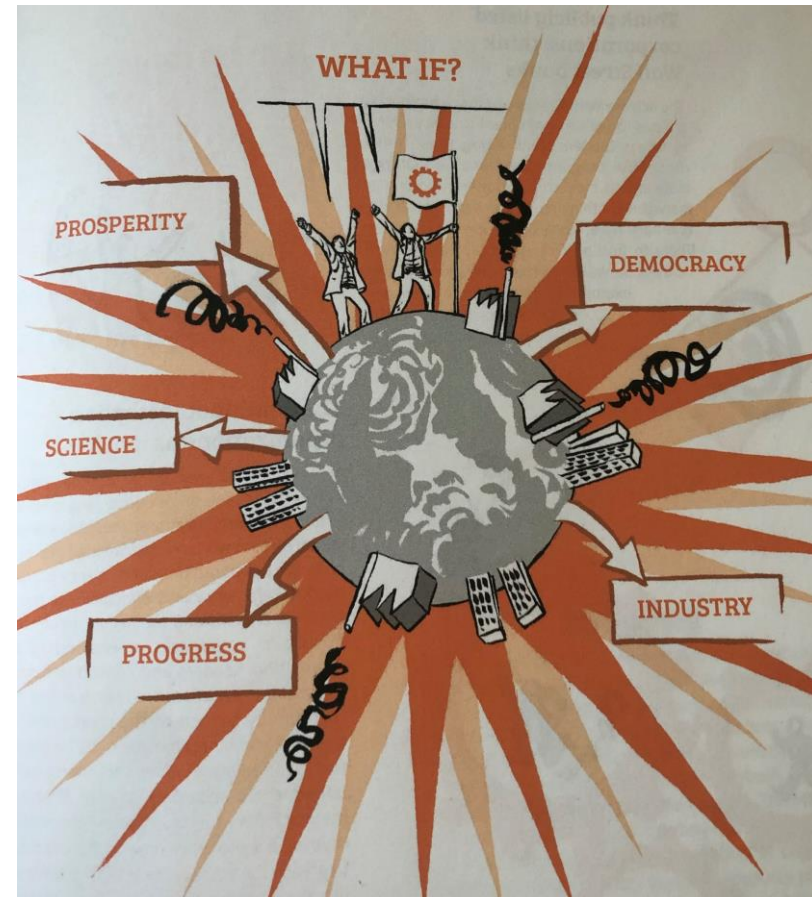
Orange organisationer

Prestation och vinst i fokus, organisationen är som en maskin:

- Universitet
- De flesta moderna stora företag

Genombrott:

- Innovation
- Ansvar (accountability)
- Meritokrati

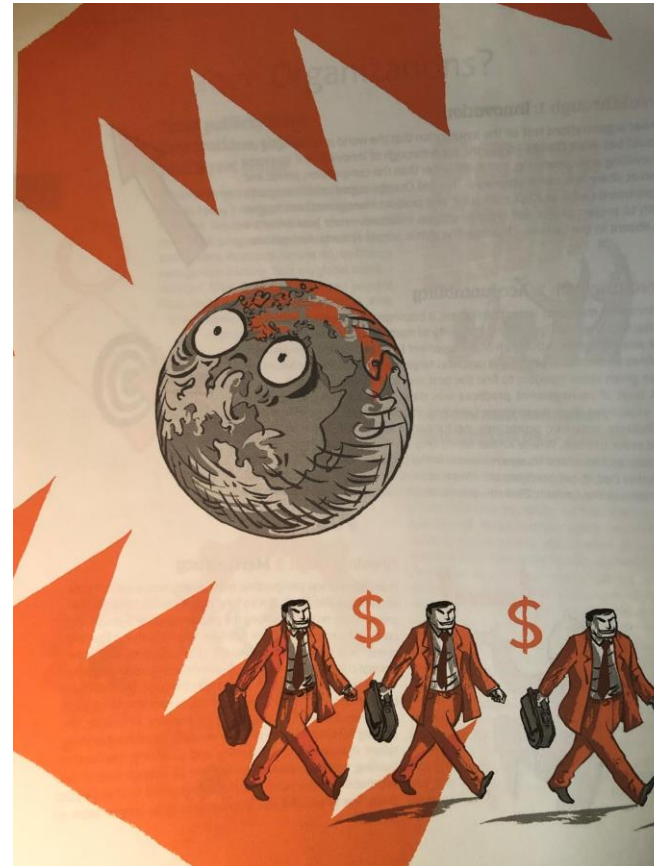




Orange organisationer, forts

De orange organisationerna har gett oss enorm frihet och framgång, men har baksidor:

- Skapar onödiga behov
- Allt fokus på vinst/pengar
- Ger utbrändhet
- Skapar miljöproblem



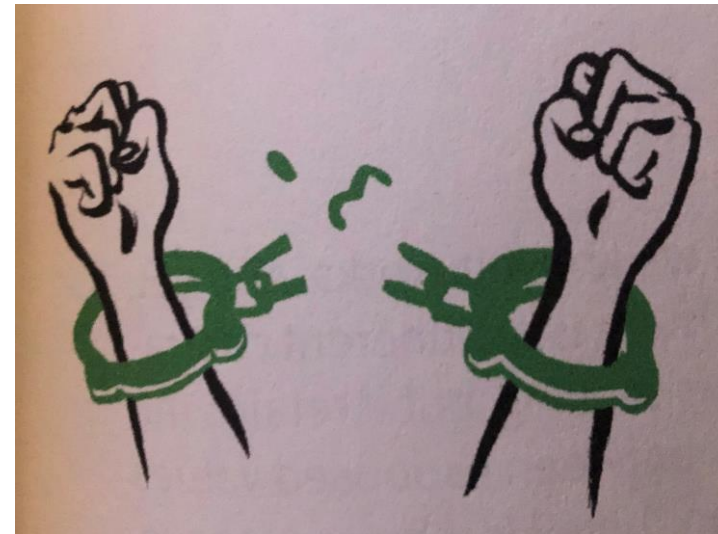
Gröna organisationer

Organisationen som en familj

- Ben & Jerry's
- Frivilligorganisationer (NGO:s)

Genombrott:

- Befogenhet (empowerment)
- Värderingsdrivet
- Samhällsnyttigt (stakeholder value)





Gröna organisationer, forts

Finns bra exempel där det funkar bra, men:

- Hierarkisk struktur finns ofta kvar
- Svårt att leva som man lär
- Otydligt beslutsfattande – chefsbeslut eller konsensus

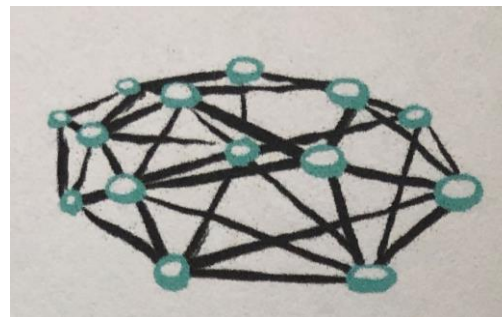
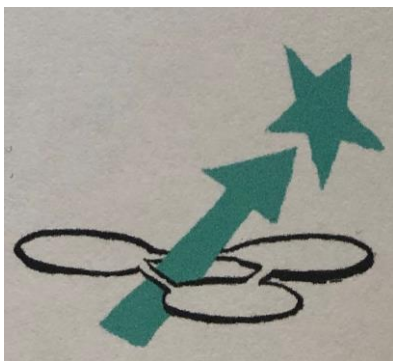


Blågröna organisationer (teal)

Evolutionär världsåskådning

Organisationer baserade på:

- Självstyrning (Self Management)
- Helhet (Wholeness)
- Syfte (Purpose)



Organisationer Historik

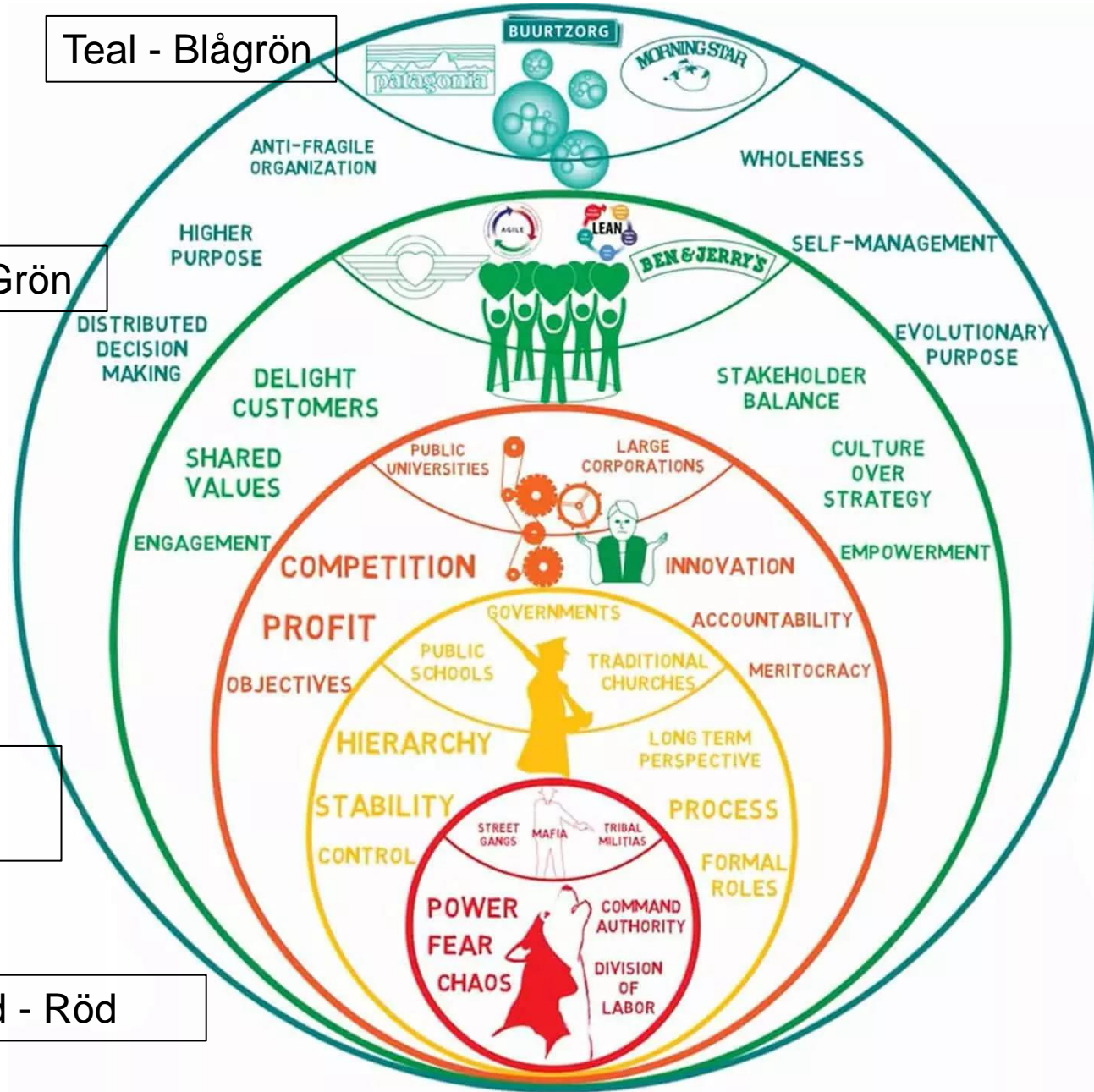
Teal - Blågrön

Green - Grön

Orange

Amber –
Gul/Bärnsten

Red - Röd



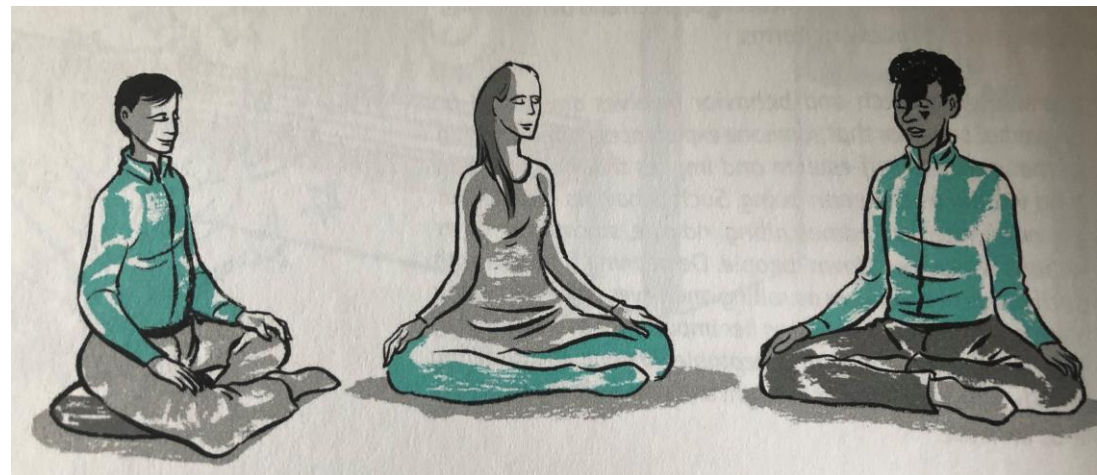
Självstyre (chefslöshet)

- Ta bort hierarkiska och byråkratiska pyramider
- Bygg kraftfulla och lättrorliga system med spritt beslutsfattande och kollektiv intelligens
- Inga makthierarkier – massor av naturliga hierarkier
- Beslutsfattande genom rådgivningsprocess – innan beslut, fråga dem som beslutet berör och de som kan mer än du om frågan



Helhet

- Inte spela en smal professionell roll på jobbet - istället släppa masken och ta med hela personligheten till arbetet
- Ha ett "personligt" kontor – inte sterilt
- Arbetsplatsen ska vara ett "safe space"
- Reflektionsutrymme – uppmuntra meditation/mindfulness
- Möten där alla får komma till tals och alla lyssnar
- Jobbet är inte det viktigaste i livet
- Stötta varandra



Syfte

- Tydligt, grundat och förankrat syfte – en tydlig riktning
- Viktigt att lyssna!
- Ständig förändring - förändringsprojekt behövs inte
- Ingen budget, ingen årsplan
- Istället för att försöka kontrollera framtiden – försök lyssna och förstå vartåt organisationen vill

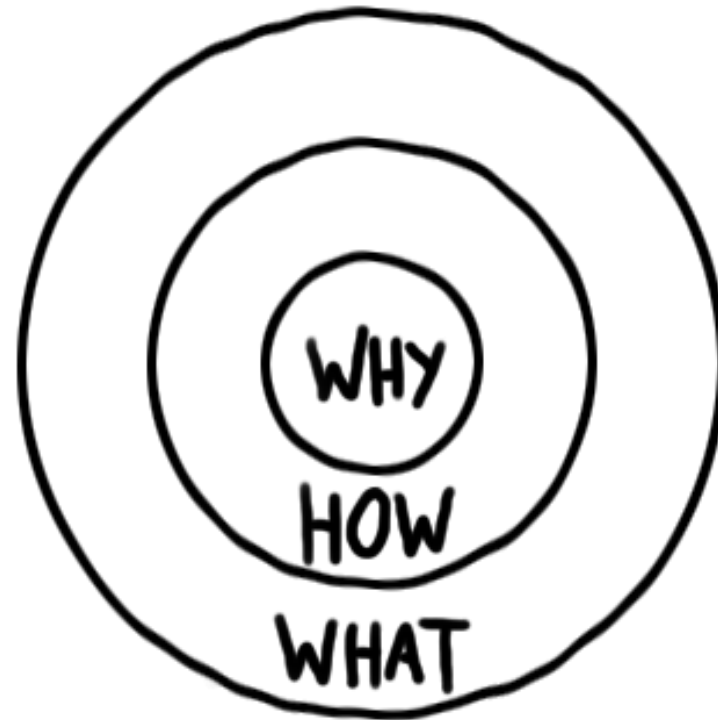




Hur jobbar Evolent med Teal?

Agila Örebro, 2021-03-24

Golden Circle – Simon Sinek





Syftesdrivet

Vårt Syfte/Vår Mission är grunden till vår verksamhet

Mission – varför finns vi?

Vi vill göra skillnad

Vi vill göra världen lite bättre



Vision – vart ska vi?

Vi är transparenta och samarbetsinriktade

Vi är föregångare inom hållbarhet

Vi är ett läronäste

Vi är en attraktiv arbetsgivare

Vi arbetar brett inom
samhällsbyggnadsbranschen

Vi har roligt på jobbet och alla känner att
arbetet ger energi

Vi är det breda företaget med den lilla
administrationen

Vi är innovativa och vågar prova nya
affärsmodeller, samarbeten och tekniker



Strategi – hur når vi dit?

Vi har inga chefer, vi har ledare

Vi är måna om och backar upp varandra

Vi tar ansvar för våra beslut

Vi vågar

Vi ger varandra feedback

Vi utvecklar varandra och delar med oss
av vår erfarenhet och kunskap

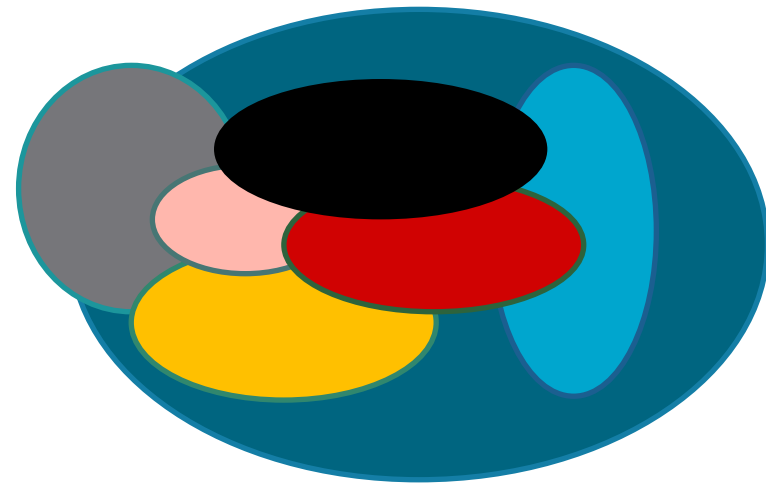
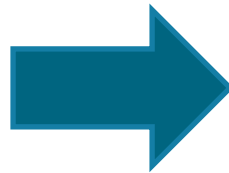
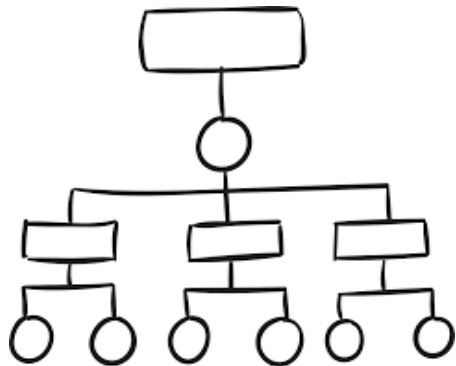
Vi har inga hemligheter

Vi vägleds och drivs av vår mission



Varför chefslöst?

- En chefslös organisation bidrar till medarbetaransvar.
- I en chefslös organisation har alla fullt ansvar för sina beslut.





Varför chefslöst?

- En chefsbaserad organisation blir sällan starkare än chefen som individ.
- Utan chef måste medarbetarna själva leda, då blir summan av ledarskap i organisationen större.

**TA BORT CHEFERNA OCH SLÄPP LOSS
LEDARSKAPET!**



Beslutsfattande

- Alla har rätt att ta vilka beslut som helst, enligt s k "Advice process"
- Du behöver rådfråga de som påverkas och de som kan mer än du om det aktuella beslutet
- I praktiken:
 - Firmateckningsregler som styr vissa större beslut
 - Man frågar ofta någon kollega om mindre beslut (inköp, kurser etc)
 - I större frågor (anställning, anbud etc) rådfrågar man ofta i stor grupp vid veckomöte



Medarbetarutveckling

- Stort eget ansvar
- Vi har inga medarbetarsamtal – vi coachar varandra
- Varje medarbetare har två andra medarbetare som coacher
- Viktigt med en stark feedback-kultur där man säger vad man tycker och hjälper varandra till utveckling



Ansvarsområden och befattningar

- Vi har inga fasta befattningar
- Vi har roller vi går in och ut ur efter behov, intresse och förmåga
- I praktiken:
 - Börjar du göra något återkommande (köpa frukostfika, leverera löneunderlag, hålla marknadsmöte) har du ansvaret till dess att du säger ifrån
 - Lagstiftat ansvar (t ex arbetsmiljö, bokföring) landar på styrelsen (som har möjlighet att delegera)



Utveckling av företaget

- Vi utvecklar företaget tillsammans
- När någon tycker att ett område behöver utvecklas tar den personen initiativ
- Vi har avsatt varannan fredag till utveckling, då vi inte jobbar med kundprojekt:
 - Evolfredag en gång/månad – hela företaget med fokus på utbildning och övergripande frågor
 - Arbetsgruppsfredag en gång/månad – arbete i mindre grupper med specifika frågor (t ex hemsida, kvalitet- och miljöledning, arbetsmiljö etc)



Lönerevision

Det finns ingen chef som sätter löner – vi behöver lösa det tillsammans

- Arbeta på flera Evolentfredagar på att utifrån olika exempel och förslag hitta en modell vi tror på
- Alla delaktiga i diskussionerna





Lönerevision (december 2020)

1. Alla skattade sig själva utifrån sju lönekriterier på en skala 1-6
2. Alla gav feedback på sina kollegors självskattningar
3. Självskattning och feedback vägdes samman
4. Löner sattes utifrån total poäng, i fem olika lönegrupper/trappsteg
5. Allas löner presenterades och alla tyckte det var OK!





Våra erfarenheter

Agila Örebro, 2021-03-24



Erfarenheter – Beslutsfattande

- Fungerar bra
- Korta beslutsvägar
- Kanske inte alltid det billigaste som köps in – men vi sparar tid
- I enstaka fall har (onödigt?) dyra telefoner/datorer/skärmar/arbetskläder köpts in – diskussion pågår om vi ska reglera på något sätt



Erfarenheter – Medarbetarutveckling

- Coachingsystemet uppskattat, men coachingen blir inte av i den utsträckning vi vill
- Vi håller på att göra en omstart med inriktning på:
 - Större frihet hur, när och hur ofta coaching bör genomföras
 - De som vill coacha får coacha mer, men alla coachar minst en
 - Boka upp serier med coachningssamtal så att de finns i kalendern
 - Dela uppsatta mål och diskussioner i större grupp
- Feedback behöver vi jobba aktivt med kontinuerligt



Erfarenheter – Ansvarsområden

- Fungerar i stort bra (minst lika bra som i en traditionell organisation)
- Tanken att
”är det ingen som tar tag i en fråga är den inte tillräckligt viktig för att lägga tid på”
håller inte helt, t ex Arbetsmiljö



Erfarenheter – Utveckling av företaget

- Viktigt att vi kommunicerar och pratar om hur vi vill ha det
- Det tar tid! Det är en utmaning att hitta och prioritera denna tid, men det går trots allt helt OK
- Några personer klart mer aktiva än andra, men alla med i diskussionerna



Erfarenheter – Lönerrevision

- Nyckel att alla var med i framtagande av modellen
- Vi var lite för många (12 st) för att kunna bedöma varandra ordentligt
- Vi var lite för snåla med feedback och lite för snälla i vår feedback
- Lönekommittén fick justera modellen lite grann för att få ett rättvist resultat
- Vi är jättestolta över att ha genomfört lönerrevisionen och att alla blev nöjda!



Utmaningar

- Det krävs stort självledarskap hos alla anställda
- Man behöver vara väldigt bra på hur man styr sin egen tid
- Alla måste ta ansvar, alla måste ha tid att hjälpa varandra
- Man måste våga fråga och erkänna brister
- Vissa saker är tidskrävande när vi vill att alla ska vara delaktiga (t ex lönemodell, personalhandbok), men det blir väldigt bra förankrat!



Tack!

Per Evenhamre

www.linkedin.com/in/per-evenhamre

per.evenhamre@evolent.se

www.evolent.se