

S&OP kræver mere fokus på relationer og adfærd

Tekst: Poul Breil-Hansen

"90 procent af tiden lytter vi til os selv, og kun 10 procent af tiden lytter vi til, hvad vores samtalepartner(e) egentlig siger", fortæller Lars Sørensen, chefkonsulent hos Mercuri Urval. "Det er en barriere for kommunikation og samarbejde, fordi vi meget ofte misser samarbejdspartners behov og pointer. Det betyder, at vi ikke kan tage hånd om vores samarbejdspartners behov, og da et samarbejde er en gensidig relation, hvor parterne hjælper hinanden, er det en seriøs show-stopper for et samarbejde som for eksempel en S&OP-proces i en virksomhed", fortæller hans kollega Lone Bryder.

De er begge en del af et dansk forskningsprojekt drevet af Syddansk Universitet og støttet finansielt af Industriens Fond, som er foregået de sidste par år. Projektet omfatter ni små og mellemstore danske virksomheder, der alle har arbejdet med konkrete implementeringer af S&OP. Projektdeltagerne præsenterer de endelige konklusioner på en konference den 27. marts på Syddansk Universitet i Kolding.

90 PROCENT MENNESKER OG 10 PROCENT TEKNIK

Projektet bliver ledet af professor Jan Sten-toft, som ved projektstart sagde: "Forskning på området viser, at S&OP projekter ofte fejler, fordi der er for meget fokus på teknologi og for lidt fokus på mennesker og procesdesign. Vores pragmatiske postulat er, at S&OP

er 90 procent mennesker og 10 procent teknik. Vi har derfor valgt at invitere Mercuri Urval med i projektet, så vi i fællesskab kan undersøge, hvilken rolle forskellige personlighedstræk og -typer af medarbejdere fra salg og operations spiller for implementering og succes med S&OP".

Mercuri Urval har arbejdet med den ud-bredte metode til kategorisering af mennesketyper Myers-Briggs typeindikator MBTI. "MBTI er blot en af flere gode metoder til at skabe et forenklet landkort over mennesketyper. MBTI opdeler i 16 typer, og selvom det selvfølgelig er en meget forenklet fremstilling af virkeligheden, så giver det et nyttigt redskab til at overskue menneskers forskelligheder", fortæller Lars Sørensen og tilføjer: "I MBTI får hver person tildelt fire bogstaver, der angiver de fire dominerende personlighedstræk. I dette tilfælde er der i alle de ni deltagende virksomheder et tydeligt mønster, der peger på, at typen ESTJ dominerer deltagerfeltet, og at deltagerfeltet er relativt ensartet målt med en MBTI-målestok. ESTJ er udpræget resultat-mennesker og vægter ikke relationsarbejde særlig højt".

De to konsulenter peger på, at der nemt kan være såkaldt bias med i type-testen, idet normer og kultur i samfund og virksomhed kan påvirke, hvordan deltagerne besvarer spørgsmål i type-testen. Men de mener stadig, at MBTI-testen af medarbejderne fra de ni virksomheder viser, at der basis for at arbejde med at udvikle flere relations- eller samarbejdskompetencer og måske også se

på, hvilke typer medarbejdere virksomhederne rekrutterer i fremtiden.

"En medarbejdergruppe er ligesom et fodboldhold. Der er mange forskellige roller, som kræver forskellige kompetencer og personlighedsprofiler. Er S&OP-processen for eksempel vigtig for en virksomhed, så kan det være en god idé at se nærmere på, hvor mange relations-orienterede medarbejdere virksomheden faktisk har på holdet. Er antallet lavt, så skal man måske arbejde på at udvikle de sider lidt", fortæller Lone Bryder.

AKTIV LYTNING

Men hvordan gør man så det? Det kan man gøre på mange måder, og det kan være et stort arbejde, men de to konsulenter fra Mercuri Urval peger på, at et godt sted at starte er begrebet "aktiv lytning".

"Vi har oplevet meget store aha-oplevelser på vores to workshops med de ni virksomheder. MBTI-kortlægningen har åbnet op for en del selvidsigter og selverkendelser af typen: "hvem er jeg, hvordan fungerer jeg på en arbejdsplads, og hvordan samarbejder jeg?". Mange ubevidste ting er blevet bevidstgjort, og det har virkelig rykket meget for mange deltagere", fortæller Lars Sørensen og supplerer:

"Aktiv lytning er en forudsætning for godt samarbejde. Men aktiv lytning er en sjældenhed, og det er, hvad vi kalder "simpelt men ikke let". Det handler om at blive mere opmærksom på, hvornår og hvor meget, jeg rent faktisk lytter til andre end mig selv. Har

Deltagerne i sales & operations planning processen i ni danske SMV'er viste sig i en personlighedstypetest at være domineret af resultat-orienterede mennesker uden særlig mange relations-orienterede profiler. Konsulenter foreslår, at virksomheder supplerer KPI'er med Key Behaviour Indicators for at udvikle en adfærd, der understøtter samarbejdet på tværs af virksomheden.



"Vi har oplevet meget store aha-oplevelser på vores to workshops med de ni virksomheder. MBTI-kortlægningen har åbnet op for en del selvidsigter og selverkendelser af typen: "hvem er jeg, hvordan fungerer jeg på en arbejdsplads, og hvordan samarbejder jeg?", fortæller Lars Sørensen, chefkonsulent hos Mercuri Urval. Foto: Mercuri Urval.



"Er S&OP-processen vigtig for en virksomhed, så kan det være en god idé at se nærmere på, hvor mange relations-orienterede medarbejdere virksomheden faktisk har på holdet", fortæller Lone Bryder, chefkonsulent hos Mercuri Urval. Foto: Mercuri Urval.

jeg travlt med at tænke på min respons og mine budskaber, når andre taler, i stedet for virkelig at lytte og forsøge at forstå, hvad den anden eller de andre forsøger at sige?"

GØR DET KONKRET

De to konsulenter understreger, at når en organisation eller afdeling ønsker at forandre adfærd og for eksempel udvikle mere opmærksomhed på gode relationer og samarbejde, så er det en god idé at gøre det konkret.

"Vi arbejder meget med at gøre adfærd konkret: Hvad skal du gøre mere af, og hvad skal du gøre mindre af. Hvad skal du gøre mandag morgen klokken 8? Et godt værktøj til den form for konkret kortlægning af adfærd kan være Key Behaviour Indicators, som kan supplere det kendte værktøj Key Performance Indicators, som for eksempel kan handle om cash flow, leveringstid, kundetilfredshed, lagerværdi etc. KBI skal ikke erstatte KPI. De hårde mål er fortsat vigtige.

Men den hensigtsmæssige adfærd kan netop være med til at skabe fundamentet for, at KPI'erne kan blive til virkelighed", fortæller Lars Sørensen.

KBI-kortlægningen kan være et værktøj, der samler op på, hvilke typer adfærd der gavner den enkelte, afdelingen og virksomheden.

Lone Bryder tilføjer: "På vores workshops kan vi godt lide at tage vores egen medicin. Når vi starter ud, aftaler vi dagens forløb, og her kan vi for eksempel lægge op til, at vi bliver enige om mødetider efter pauser, og at vi skal respektere mødetiderne. Her oplever vi ganske ofte, at mange workshop-deltagere må erkende, at de har svært ved noget så enkelt som at leve op til en aftale om mødetider, og at det kræver en adfærdsjustering. Det er action-learning". ❌



BLIV KLOGERE DEN 27. MARTS

Forskningsprojektet "Styrket konkurrencekraft gennem implementering af S&OP" inviterer den 27. marts til et gå-hjem møde på Syddansk Universitet i Kolding. Her vil projektdeltagerne - blandt andet Lars Sørensen og Lone Bryder fra Mercuri Urval - præsentere projektets resultater med special fokus på adfærd i S&OP arbejdet. Se mere på: www.salesandoperationsplanning.dk