

18. Teamsammensætning

Definering af S&OP proces

Se også værktøj omkring personprofiler

For en samlet fremstilling af værktøjer henvises der til:

Stentoft, J., Freytag, P. V. & Mikkelsen, O. S. (2019), *Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At sammensætte et effektivt Sales & Operations Planning (S&OP) team herunder at skabe bevidsthed om, hvordan der kan kompenseres for manglende roller.

- **Deltagere**

- Topledelsen, mellemlødsledelsen og S&OP teamet.

- **Anvendelsestidspunkt**

- I definering af S&OP processen.



Det velfungerende team

1. Der arbejdes disciplineret ud fra en kendt, forstået og accepteret mission og veldefinerede mål.
2. Faglige, erfaringsmæssige samt personlige ressourcer udnyttes optimalt.
3. Teamet har aftalt en ansvarsfordeling i form af forskellige teamroller.
4. Der eksisterer en optimal relation mellem personlige ressourcer og teamroller.
5. Teamet fokuserer på og håndterer grundlæggende nødvendige arbejdsprocesser.
6. Teammedlemmerne forstår og accepterer den gensidige afhængighed, der eksisterer mellem de 8 teamroller.
7. Forskellighed og mangfoldighed betragtes som værdifuldt.
8. Teammedlemmerne kender, forstår, respekterer og værdsætter individuelle forskelle.
9. Teamet holder sig aktivt til interne balanceproblematikker i egen sammenhæng.
10. Der udøves ledelse i behørig overensstemmelse med teamets og teammedlemmernes udviklingsstadiet og behov.

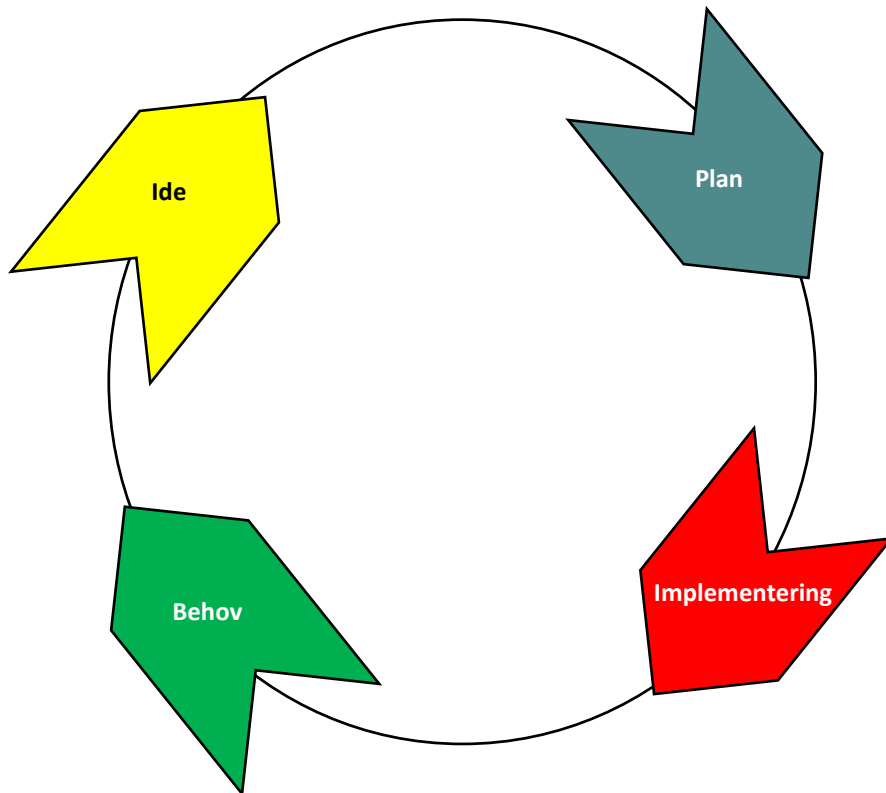


Tuckmans teammodel

Stadier	Karakteristika
Forming	Formingstadiet handler om gruppens dannelse og vil svare på hvorfor vi er her. Der er typisk forvirring, usikkerhed, uklarhed, mangel på fælles engagement, og man bruger tiden på at finde sig til rette.
Storming	Stormingstadiet handler om hvem skal hvad. Der begynder at blive kamp om prioriteter og indflydelse; der kan opstå spændinger, konflikter og konfrontationer. Der er lav grad af tillid, klikedannelse og skjulte dagsordener.
Norming	Normingstadiet har fokus på hvordan opgaver løses bedst. Der etableres faste regler og standarder. Der er opbygget tillid, roller er fordelt og er stabile. Der er konsensus.
Performing	Performingstadiet handler om hvordan teamet fastholdes. Der er fokus på synergi; man spiller hinanden gode. Man støtter hinanden. Man tænker mere på teamet end på sig selv. Der er fleksible roller og åbenhed.
Adjourning	Adjourningstadiet blev tilføjet i 1977 og har fokus på, hvordan teamet opløses. Der er her fokus på relationer mellem teammedlemmerne, og om hvad der sker, når teamet ikke længere eksisterer.

Kilder: Brøgger, B. & Bohnsen, L. (2015), *TeamDiamanten: Teambuilding med Jungs typologi*, Brøgger Erhvervspsykologer, Århus, s. 13.; Tuckman, B.W. (1965), "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, Vol. 63 No. 6, pp. 384-399.; Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977), "Stages of small-group development revisited", *Group & Organization Studies*, Vol. 2 No. 4, pp. 419-427.

4 strategiske kernearbejdsprocesser



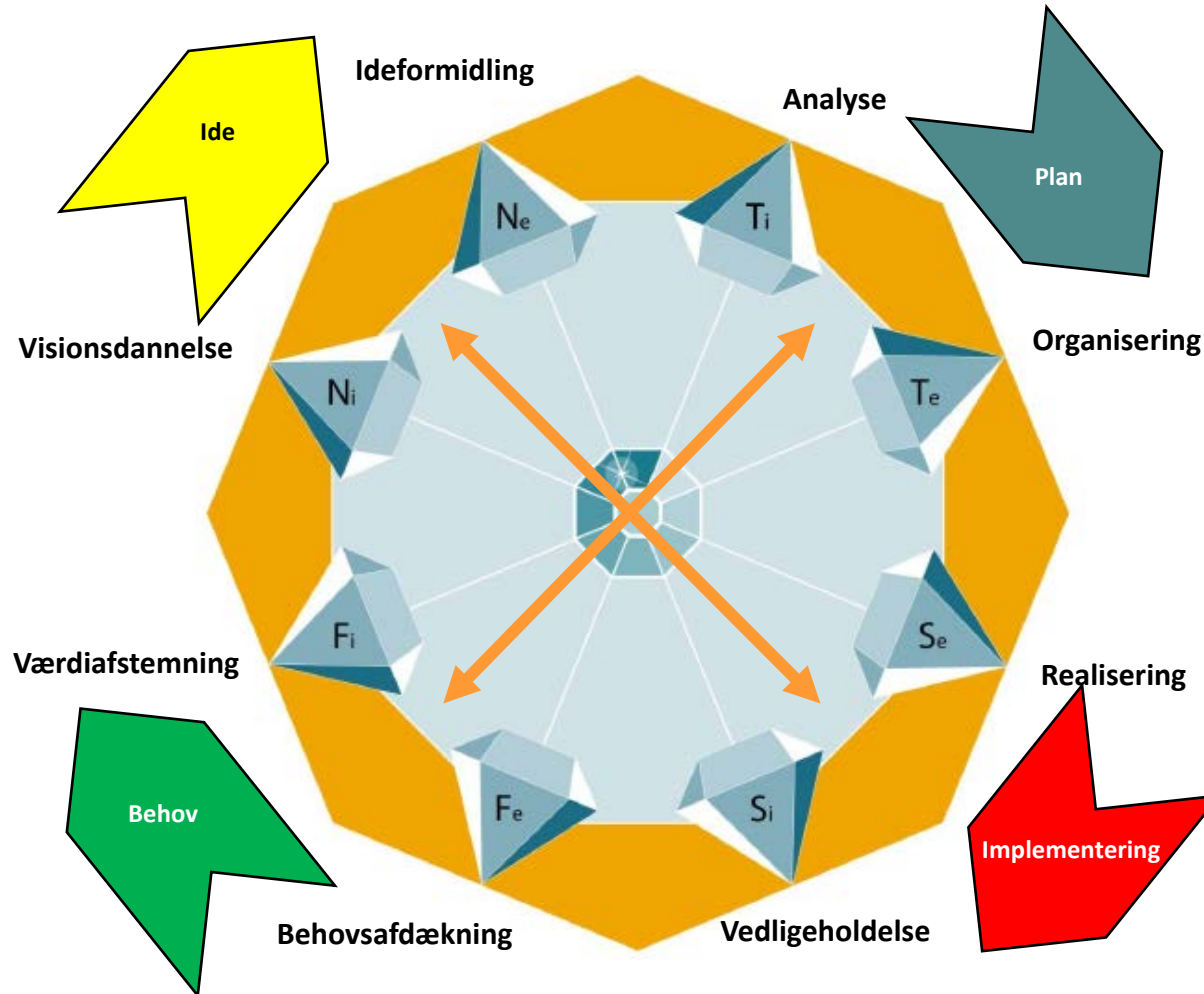
- **Behov:** Hvilke behov er relevante for løsning af opgaven eller for den aktuelle beslutning?
- **Ide:** Hvilke ideer kan vi generere på grundlag af de afdækkede behov?
- **Plan:** Hvilke mål og planer vil vi opstille med henblik på at realisere den udvalgte ide?
- **Implementering:** Hvordan udfører vi og bringer den fastlagte plan frem til afslutning?

8 taktiske arbejdsprocesser

- **Behovsproces**
 - Behovsafdækning
 - Værdiafstemning
- **Idegneringsproces**
 - Visionsdannelse
 - Ideformidling
- **Planlægningsproces**
 - Analyse
 - Organisering
- **Implementeringsproces**
 - Realisering
 - Vedligeholdelse



TeamDiamanten®



8 bevidsthedsformer

- **4 opfattefunktioner:**

- Se, ekstrovert Sansning
- Si, introvert Sansning
- Ne, ekstrovert iNtuition
- Ni, introvert iNtuition

- **4 vurderingsfunktioner:**

- Te, ekstrovert Tænkning
- Ti, introvert Tænkning
- Fe, ekstrovert Følen
- Fi, introvert Følen



Behovsafdækkeren (Fe)



- Harmoniskaber i teamet
- Spørger til de behov, som teamet eller kunden har
- Arbejder på at få alle til at føle sig velkomne
- Afdækker, hvilke forventninger teamet eller kunden har
- Samler informationer ved at spørge og lytte.
"Hvad har I/vi brug for? Hvordan kan vi hjælpe?"
- Gyder olie på vandene og arbejder for fælles fodslag
- Spørger til, hvordan de andre i teamet har det



Værdiadvokaten (Fi)



- Identificerer vigtige værdier
- Anvender mavefornemmelsen til at sige fra/til med
- Opmærksomhed på og forsvar af den enkelte i teamet (Whistle-Blowing)
- Hvordan håndterer vi en opgave/kunde, som er på kant af vores værdier og etik?
- Hvilke etiske/værdimæssige krav skal vi stille til opgaven/kunden?
- Hvilke værdier har høj prioritet i udførelsen af opgaven? For os og for kunden?
- På grundlag af de afdækkede behov hvad er så vigtigt for os nu?



Visionsprofeten (Ni)



- Opstiller scenarier for, hvordan de gerne vil have tingene
- Optaget af, hvad fremtiden vil bringe
- Udtænker originale visioner og strategier
- "Hvad er det overordnede formål med opgaven?"
- Får selv det umulige til at synes muligt
- Sætter opgaver ind i meningsfulde sammenhænge
- Bruger tid på at udpege faldgruber i opgaver og projekter



Ideformidleren (Ne)



- Inspirerer andre og får dem med på visionerne
- Udvikler nye veje ved konstant at se muligheder
- Skaber eksterne netværk og allierede
- "Vi kunne også gøre sådan, eller hvad med at prøve . ."
- Søger at opnå accept for ideer hos andre
- Kan provokere med anderledes og skæve vinkler
- Skaber kreative processer og involverer andre



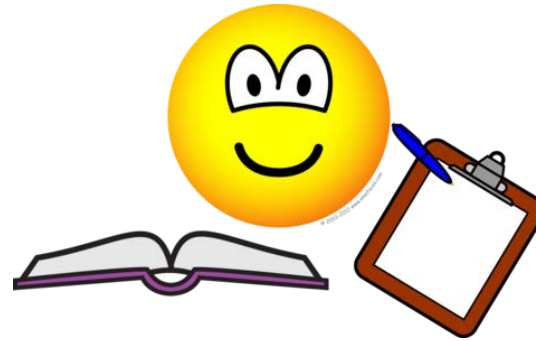
Analysatoren (Ti)



- Forholder sig kritisk til opgaven
- Adresserer opgaven, resultatet, rationalet og præcisionen
- Analyserer logisk det, som taler for og imod en ide
- Sætter spørgsmålstegn ved processer og metoder: "Hvorfor skal vi gøre det sådan?"
- Får teamet til at stoppe op og reflektere
- Udfordrer, provokerer og dissekerer løsningsforslag og beslutninger
- Forslag, ideer og opgaver skal hænge logisk sammen for at blive accepteret



Organisatoren (Te)



- Strukturerer, organiserer og igangsætter
- Træffer hurtige beslutninger, sætter mål og delmål, definerer deadlines, fordeler roller og opgaver
- Etablerer procedurer, som alle må følge
- "Nu har vi snakket nok, vi må gøre det sådan her"
- Presser på for handling, kræver initiativ og effektivitet
- "Hvad har vi af tid?", "Hvilke ressourcer er tilgængelige?", "Hvad er vores mål?"
- Træffer beslutninger om hvordan personer og ressourcer skal organiseres



Realisatoren (Se)



- Handler og får ting til at ske: "Hvor skal vi begynde?"
- Fremskaffer nødvendigt materiale og praktiske aftaler
- Sikrer, at vilde og luftige ideer bliver til konkrete facts
- Har fokus på, at der bliver taget handling på beslutninger
- Sikrer, at de daglige, praktiske opgaver bliver udført
- Spørger til realismen i opgaven: "Hvordan kan opgaven løses?"
- Løser praktiske forhindringer
- Forholder sig konkret og praktisk til opgaven: "Har alle fået besked?"



Vedligeholderen (Si)



- Sikrer kontinuitet i procedurer og metoder
- Fejlfinding og kvalitetssikring gennem rettidig omhu
- Fører tingene til afslutning og overholder deadlines
- Holder fast i tingenes funktionalitet: "Hvad virkede? Hvad virkede ikke?"
- Justerer, optimerer og perfektionerer detaljerne
- Fokus på dokumentation, vedligeholdelse og opfølgning
- Spiller ind med erfaring fra tidligere projekter



Teamrolleoversigt

Teamrolle	Funktions-orientering	Karakteristika	Blind plet
Behovsafdækkeren	Fe	Etablerer social kontakt, opbygger harmoniske relationer, identificerer presserende behov og information	Manglende fokus på kritisk stillingtagen, for og imod argumenter i både sags- og relationssammenhæng
Værdiadvokaten	Fi	Opmærksom på værdier og etik, kæmper for social retfærdighed og støtter	Manglende fokus på objektivitet i beslutningsprocessen, herunder ydre styring og struktur
Visionsprofeten	Ni	Visionær, ser mulighederne tidligt, scenariebygger	Manglende fokus på testning af de faktiske realiteter og handling
Ideformidleren	Ne	Inspirerer og sælger ideer, brainstormer, forandringsagent	Manglende fokus på og anvendelse af tidligere erfaringer
Analysatoren	Ti	Problematiserer og udfordrer, analyserer logisk, afklarer og definerer	Manglende fokus på forståelse og umiddelbar accept af relationsharmoni og det følte
Organisatoren	Te	Strukturerer og planlægger, beslutter og styrer	Manglende fokus på værdier, etik og menneskelige konsekvenser
Realisatoren	Se	Får ting til at ske, realistisk og praktisk, taktisk, hurtig og umiddelbar reaktion	Manglende fokus på langsigtet strategi og fremtid
Vedligeholderen	Si	Kontinuitetsskaber, erfaringsbaseret, omhu med detaljen	Manglende fokus på nye muligheder og alternative tænkeområder

Kilde: Brøgger, B. & Bohnsen, L. (2015), *TeamDiamanten: Teambuilding med Jungs typologi*, Brøgger Erhvervspsykologer, Århus, s. 40.

Balance i S&OP teamet

- Kvalitativ balance forudsætter, at fundamentale og modsatrettede kvaliteter er repræsenteret i teamet.
- Kvaliteterne skal ikke bare være formelle, men også reelt komme til udtryk.
- De 4 strategiske kernearbejdsprocesser skal være repræsenteret i teamet i form af relaterede teamroller.



Handlestrategier

- **Undgå svagheder**

- Med planlægning kan teamet undgå at involvere sig i projekter, hvor det oplagt mangler kompetencer.

- **Kompensere for svagheder**

- Med bevidsthed om eksisterende svagheder kan teamet forsøge at fylde hullerne ud.
- Teamet kan ad hoc trække på ressourcer uden for teamet fra såvel linje som stab, eller evt. helt uden for organisationen.
- Teamet kan vælge at omorganisere sig, dvs. udskifte medlemmer.
- Endelig kan teamet søge at rekruttere nye medlemmer med de savnede kvaliteter uden for organisationen.

- **Udvikle nye styrker**

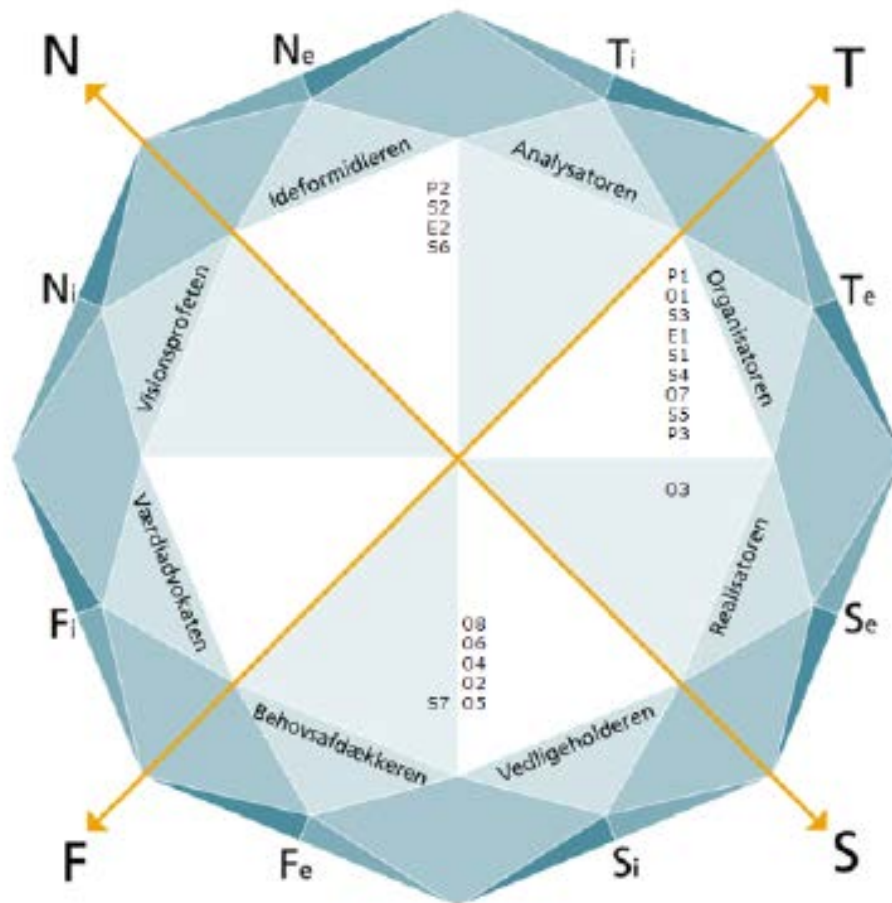
- Teamet kan involvere sig i såvel formelle som uformelle "on the job" udviklingsaktiviteter samt ændre på bestående rutiner og således gribe nye udfordringer.
- Teammedlemmerne kan arbejde bevidst med at mestre de modstående præferencer.

- **Udnytte eksisterende styrker**

- Teamet må fortsat fastholde, dyrke og styrke sine eksisterende ressourcer, så disse også i fremtiden udnyttes optimalt.
- Udnyttelsen kan bl.a. ske ved at bringe teammedlemmernes rolle og færdigheder/præferencer i bedre overensstemmelse.



Eksempel på teamsammensætning



Overrepræsenteret ved:

- Organisatoren
- Vedligeholderen

Underrepræsenteret ved:

- Behovsadvokaten
- Værdiadvokaten
- Visionsprofeten
- Analysatoren
- Realisatoren

Øget bevidsthed for de manglende roller – fokus på hvem der har sekundære roller, der kan kompensere