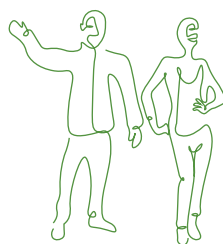
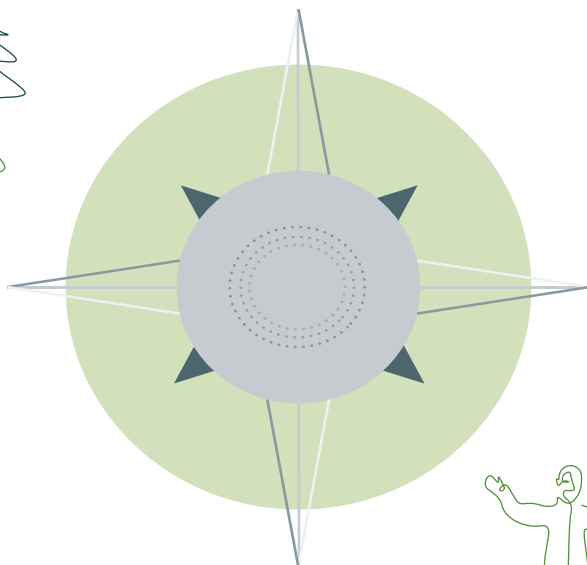


GRUS-O

Gruppens orienteringsløb



Informations- og procesguide

Guiden er tænkt som et værktøj til den procesansvarlige.

Dels som en introduktion til GRUS-O-konceptet, og dels som en hjælp til at planlægge og facilitere en god gruppeudviklingsamtale med afsæt i et gruppeorienteringsløb.

Indhold

Hvad er formålet med GRUS?	1
Hvad er GRUS-O?	1
Teorien bag GRUS-O	3
Kom godt i gang med GRUS-O	4
Før I går i gang	5
Under løbet	5
Afslutning på løbet	6
Post 1: Retning	7
Post 2: Rammer	8
Post 3: Roller	9
Post 4: Regler	10
Post 5: Relationer	11
Skabelon: Udviklingsplan	12



Hvad er formålet med GRUS?

Gruppeudviklingssamtalen (GRUS) er en udviklingssamtale, der foregår mellem en gruppe medarbejdere og deres leder. Fokus for samtalen er gruppens samlede kompetencer og behov for udvikling.

Formålet med GRUS er:

- At sikre en dialog om samarbejde og trivsel på gruppeniveau
- At skabe en fælles forståelse for gruppens aktuelle mål og opgaver i forhold til organisationens mål og strategi
- At drøfte gruppens behov for kompetenceudvikling i forhold til gruppens faglige, organisatoriske, almene og relationelle kompetencer.

GRUS er et effektivt redskab, der med fordel kan bruges som supplement til den individuelle MUS.

Hvad er GRUS-O?



GRUS-O er et "orienteringsløb" til en god gruppeudviklingsproces, som ender ud med en fælles udviklingsplan for gruppen.

GRUS-O har fokus på gruppens samarbejde og trivsel samt forståelsen af de organisatoriske rammer, som gruppen agerer inden for i det daglige.

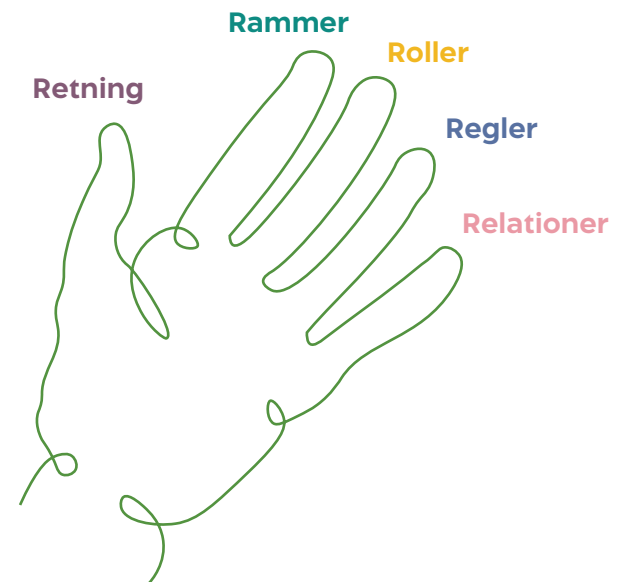
I et normalt orienteringsløb skal man ved hjælp af et kort og kompas samarbejde om at finde vej gennem ukendt terræn. Undervejs skal man besøge et antal kontrolposter, der guider én videre og til sidst, vil man kunne fejre at være nået godt i mål i fællesskab.



Teorien bag GRUS-O

GRUS-O er bygget op om 5R-modellen, som er en anerkendt udviklingsmodel for teams og grupper.

5R-modellen bruges som et slags kompas for gruppens interne samarbejde, og fungerer som et dialogværktøj. Modellen giver en systematik til arbejdet med udvikling af grupper og giver et overblik over de vigtigste elementer, der skal være på plads i et samarbejde, for at det kan fungere godt og effektivt.



Kommunikation og dialog om de forskellige elementer i modellen kan holde jer på sporet. Ikke kun i opstarten af et samarbejde, men også løbende. Hvis der sker ændringer i opgaveløsning, i forhold til mål og retning, eller hvis der kommer udskiftninger i gruppen, kan det være en god idé at genbesøge GRUS-O.

I GRUS-O handler det derfor om, at I får en god dialog om jeres opgaveløsning, jeres samarbejde og relationer i gruppen, de rammer I agerer inden for i det daglige samt jeres fælles behov for udvikling på gruppeniveau.

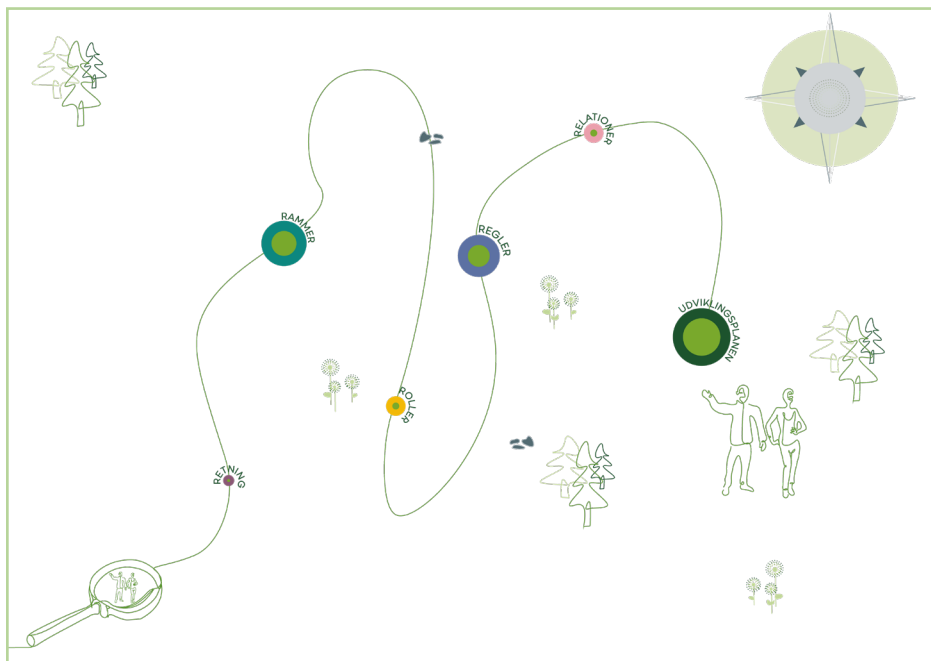
Når I er i mål med GRUS-O, har I lavet en fælles udviklingsplan, som viser retningen for jeres fælles udviklingsbehov i henhold til mål og strategi samt for jeres samarbejde og trivsel i gruppen.

Ved hver post bliver I introduceret til postens tema og får nogle hjælpespørgsmål til jeres drøftelser. Det er vigtigt, at I tager noter undervejs og noterer gruppens udviklingsbehov på hver post. Til sidst skal I i fællesskab prioritere jeres udviklingsbehov i forhold til, hvad der er vigtigst for gruppen.

Eksempler på konkrete udviklingsbehov:

- Vi har i gruppen et behov for at få en større fælles forståelse af målene med vores opgaver.
- Vi har som gruppe et behov for at afklare, i hvilke situationer (og hvornår i processen), vi skal inddrage vores ledere i vores beslutninger.
- Vi oplever som gruppe et behov for at formulere nogle interne spilleregler for samarbejdet i gruppen.





Før I går i gang

Book gruppen til en GRUS-O workshop og forklar formålet med samtalen. GRUS-O tager 3-4 timer at gennemføre, og kan tages over én gang eller deles op i mindre bidder.

HUSK

- Læs guiden til den procesansvarlige grundigt igennem
- Print de fem poster i A3
- Print skabelonen til udviklingsplanen



Det er samtidig en god idé at have skabelonen til udviklingsplanen med på sin computer, så I efter sidste post kan skrive jeres udviklingsbehov direkte ind i skabelonen.

Under løbet

Start workshoppen med at genbesøge formålet med GRUS-O og fortæl gruppen om de fem poster, I skal besøge. Vælg en referent, der tager noter undervejs, og indskriver gruppens udviklingsbehov direkte i de udprintede poster.

1

Aktivitet ved hver af de fem poster:

Læs postens introtekst op og sørg for at alle forstår, hvad formålet med posten er. Du finder lidt yderligere forklaringer til introteksterne her i procesguiden på de følgende sider.

2

Brug hjælpespørgsmålene til at drøfte postens overordnede tema.

3

For at komme godt i gang med de fælles drøftelser på de enkelte poster, kan det være en god idé at begynde med 3-4 minutters tavs refleksion, hvor alle får mulighed for at tænke over spørgsmålene og tage lidt noter på post-its imens.

Kom godt i gang med GRUS-O

Vi har udarbejdet denne informations- og procesguide til dig, der gerne vil facilitere en GRUS som har fokus på både gruppens samarbejde og trivsel samt forståelsen af de organisatoriske rammer, som gruppen agerer inden for i det daglige.

Guiden hjælper dig som procesansvarlig til, trin for trin, at styre gruppen sikkert igennem orienteringsløbet fem poster og frem til endemålet: Udarbejdelsen af en fælles udviklingsplan for gruppen.

Hvis du ønsker hjælp til at gennemføre GRUS-O, kan Kompetencesekretariatet også facilitere hele processen på en workshop hos jer. Er du i tvivl om noget, er du altid velkommen til at kontakte os for sparring og rådgivning.

Rigtig god fornøjelse!

• Sørg for at referenten laver en kortfattet sammenfatning af gruppens drøftelser ved hver post. Lad evt. referenten læse sammenfatningen op efter hver post, så alle er enige om, at essensen af jeres snak er noteret og kommet med videre.

HUSK

• På hver post noteres afslutningsvist gruppens udviklingsbehov i forhold til det drøftede emne – udviklingsbehovene bæres med videre og bruges som input til den fælles udviklingsplan til gruppen.

• Det er vigtigt at styre tiden som facilitator, så løbet ikke tager længere tid, end I har afsat. Forsøg samtidig at fordele taletiden jævnt så alle kommer nogenlunde lige meget til orde.



Afslutning på løbet

Når I er færdige med alle fem poster, skal I lave en fælles udviklingsplan for gruppen ud fra de udviklingsbehov, I har nedskrevet på hver post.

1 Se i fællesskab på de udviklingsbehov I har nedskrevet under hver af de fem poster. Fokuser gerne på dem kronologisk og én ad gangen.

2 Drøft i gruppen hvilke udviklingsbehov, I synes er vigtigst, og lav en prioritering heraf, som alle er enige i. Skriv udviklingsbehovene ind i udviklingsplanen i prioriteret rækkefølge.

3 Drøft dernæst i gruppen, hvad I skal gøre ved jeres udviklingsbehov. Hvad vil I opnå? Hvordan ser I, at I er på rette vej? Hvilke aktiviteter vil I sætte i gang? Hvem skal deltage og hvornår? (Se skabelonen på side 12).

Inden I skilles, er det vigtigt, at I afsætter tid i kalenderen til at følge op på jeres fælles udviklingsplan, og er helt klare på, hvem der gør hvad inden i mødes igen.



Afklar de fælles mål for gruppens arbejde

Jeres gruppe er først og fremmest et opgavefællesskab. For at alle i gruppen arbejder i samme retning er det vigtigt at målet med jeres arbejde og opgaver står klart for jer alle. Et klart fælles formål for gruppen gør, at alle kan arbejde i samme retning.

Denne post handler om at få etableret en fælles indsigt i, hvordan jeres opgaveløsning bidrager til løsning af arbejdspladsens samlede mål og opgaver. Drøftelsen kan bl.a. give forklaringer på prioriteringer i arbejdsopgaver mv.

Nogle arbejdspladser arbejder med faste tidsfrister, målsætninger, KPI'er eller lignende. Andre arbejdspladser gør ikke. Derfor er det vigtigt, at I drøfter, om der er sådanne mål, og hvis ikke der er, om I har behov for at opstille egne mål. For nogle medarbejdere er det motiverende, hvis der er fastsat mål for opgaveløsningen.

Dialog

- Hvilke arbejdsopgaver skal I løse?
- Og er det klart for alle?
- Kender I målene for jeres opgaveløsning i gruppen?
- Hvis nej: Prøv at formulere dette som et udviklingsbehov, og tag en kort indledende drøftelse af hvad der skal til, for at I får en fælles forståelse af målene med jeres opgaver?
- Hvordan bidrager jeres opgaveløsning i gruppen til den samlede løsning af arbejdspladsens overordnede mål og strategi?
- Hvis det er uklart: Tag en drøftelse af hvordan I kan opnå en fælles forståelse af gruppens bidrag? Formuler det eventuelt som et udviklingsbehov.
- Hvordan samarbejder (kommunikerer) I som gruppe med resten af arbejdspladsen?



Afklar de organisatoriske rammer for gruppens arbejde

Det er vigtigt, at alle i gruppen er helt klar over, hvilke rammer de arbejder under. Ellers kan der nemt opstå uenighed og tvister. For at gruppen kan organisere arbejdet effektivt, er det bl.a. vigtigt at gruppen ved hvilke ressourcer – i form af bemanning, økonomi, timer og kompetencer – gruppen har til rådighed til opgaveløsningen.

Denne post handler om at gruppen får afstemt hvilke overordnede rammer, der er for opgaveløsningen. Gruppen skal både vide, hvilke opgaver der skal løses, og hvornår de skal løses. Hvad gruppen har mandat til selv at bestemme og hvornår lederen skal inddrages osv.

Når alle i gruppen ved hvilke ressourcer, der er til rådighed for opgaveløsningen, og hvilket mandat I har i gruppen, giver det jer mulighed for at organisere arbejdet bedst muligt.



- Har I en fælles forståelse af, hvor mange ressourcer I har til rådighed for jeres opgaveløsning?
- Er der enighed i gruppen om, hvordan de forskellige opgaver skal prioriteres, og hvornår de skal være færdige?
- Ved I hvad jeres mandat er – dvs. hvad I selv kan træffe beslutning om i gruppen?
- Har I en fælles forståelse af hvornår og i hvilke situationer, der er behov for at inddrage lederen i jeres beslutninger?



Afklar roller og ansvar i gruppen

For at få mest ud af jeres samarbejde i gruppen skal det være tydeligt, hvordan opgaver og ansvar fordeles. En klar rollefordeling er vigtig for at skabe tryghed og tillid i gruppen. Det handler om at skabe det bedst mulige match imellem arbejdsopgaver og jeres kompetencer og præferencer.

Hvis der er usikkerhed om rollefordelingen eller manglende dialog om roller og ansvar i gruppen, kan der skabes usikkerhed, stress og konflikter. Derfor skal I på denne post drøfte, om der er en klar rollefordeling i gruppen, eller om der er behov for præciseringer.

Det er fx vigtigt at alle i gruppen ved, hvis nogle af medlemmerne har særlige roller eller funktioner, som kan have betydning for jeres arbejdsindsats i gruppen.



- Er jeres rolle- og ansvarsfordeling tydelig, og fungerer den i det daglige?
- Hvis det er meningsfyldt (når I drøfter spørgsmålet) så tag gerne afsæt i konkrete situationer, hvor rolle- og ansvarsfordelingen enten har fungeret godt, eller det har været udfordrende.
- Er jeres arbejdsprocesser/arbejdsgange tydelige, og er I enige om disse?
- Er det gennemskueligt, hvordan opgaver fordeles hos jer?
- Hvis ikke, hvordan kan I gøre det anderledes, så det bliver gennemskueligt?
Formuler det eventuelt som et udviklingsbehov.
- Fungerer jeres samarbejde på tværs af roller og opgaver?
- Hvornår hjælper I fx hinanden?



En gruppe skal naturligvis forholde sig til overordnede retningslinjer, beslutninger, lovgivning, politikker og forretningsgange. Men internt i gruppen er der også en række uformelle regler, som handler om adfærd, samarbejde og kommunikation.

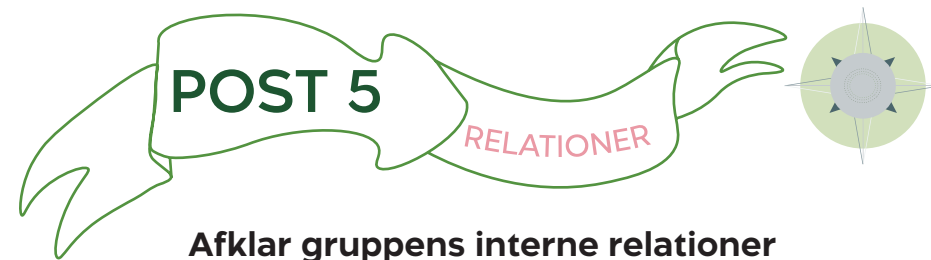
Gruppens samarbejde reguleres gennem jeres individuelle adfærd og handlinger. En gruppe udvikler fælles normer og gensidige forventninger til samarbejdet i deres praksisfællesskab. I mange tilfælde uden at være bevidst om det eller at have talt om det. Ved løbende at drøfte adfærd og samarbejde i gruppen, bliver det nemmere at justere jeres normer, forventninger og adfærd over for hinanden. På den måde skabes en fælles forståelse og accept af "den kompetente adfærd" i gruppen.

I vil givet have forskellige tilgange til, hvordan samarbejdet i gruppen skal være. Det kan derfor være godt at drøfte og aftale, hvordan samarbejdet hos jer bliver bedst muligt. Om der er behov for at justere i den nuværende adfærd i gruppen, og om der er behov for at nedfælde de fælles spilleregler etc.

Særligt kan forskellige tilgange til omfanget af individuelt arbejde versus fælles arbejde og forskellige mødetraditioner være kilde til frustrationer i mange grupper.



- Hvordan fungerer samarbejdet i jeres gruppe?
 - I hvilke situationer fungerer samarbejdet godt?
 - I hvilke situationer er I udfordret, når I samarbejder?
- Er der dårlige vaner eller tabuer hos jer? Hvis ja: Hvordan kommer de til udtryk?
- Eksisterer der interne spilleregler i jeres gruppe?
 - Hvis ja: Hvordan fungerer de?
 - Hvis nej: Kunne interne spilleregler være gavnlige i jeres gruppe? Og inden for hvilke konkrete områder?
- Hvem har initiativet til at følge op, hvis spillereglerne bliver brudt?
 - Hvis der ikke eksisterer en procedure: Prøv at formulere dette som et udviklingsbehov, og tag en kort indledende drøftelse af, hvad en sådan procedure kan indeholde.



Hvordan omgås man hinanden i gruppen? Her ser man på gruppens indbyrdes relationer, tillid og kommunikation.

Gode relationer spiller en afgørende rolle for, hvordan I løser jeres opgaver. De gode relationer skabes, når alle i gruppen oplever sig selv som en del af et vigtigt og forpligtende fællesskab og tager ansvar, ikke bare for sin egen opgaveløsning, men også for gruppens samlede opgaveløsning.

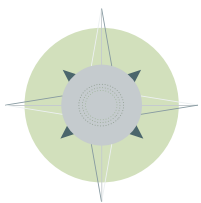
Gode relationer er fundamentet for tolerance, hjælpsomhed, samarbejde, arbejdsglæde og udvikling.

Relationerne mellem gruppens medlemmer har stor betydning for jeres samarbejde. På denne post er det derfor tid til at drøfte, hvordan I oplever jeres indbyrdes relationer og kommunikationen i gruppen. Er relationerne i gruppen "gode nok", eller er der behov for at styrke dem.

I kan have meget forskellige tilgange og behov for at styrke relationer, det er derfor vigtigt at finde en balance mellem faglig og social interaktion i gruppen.



- Hvordan fungerer kommunikationen i jeres gruppe?
 - I hvilke situationer fungerer kommunikationen godt?
 - I hvilke situationer er I udfordret, når I kommunikerer?
- Hvordan oplever I gruppens interne arbejdsrelationer?
 - Har I eksempelvis tillid til, at I "har hinandens ryg" i gruppen?
- Hvordan skaber I en god og tillidsfuld atmosfære i gruppen?



GRUPPEUDVIKLINGSPLAN

Status		Målgruppe	Tidspunkt	Tidsforbrug	Aktiviteter	Hvordan ser vi, at vi er på rette vej?	Hvad vil vi opnå?	Udviklings behov

KOMPETENCESEKRETARIATET

Noter

Er du i tvivl om noget, er du altid velkommen til at kontakte os for sparring og rådgivning.

Kompetencesekretariatet er de statslige overenskomstparters fælles sekretariat for kompetenceudvikling.

Vi understøtter kompetenceudvikling på statens arbejdspladser. Det gør vi igennem rådgivning, videndeling og økonomisk støtte.