

# Basgruppshandledarens ledarskap på IT-programmet

En uppsats skriven i kursen TGTU04 Ledarskap,  
reviderad för spridning.

---

Ekonomiska Institutionen, Linköpings universitet

Original: Linköping, 2004-12-07  
Revision: Göteborg, 2005-10-24

Julia Klingvall, julkl250@student.liu.se  
Jonas Liljenfeldt, jonli601@student.liu.se

## Sammanfattning

Såväl teori som egna och andras erfarenheter användes i denna uppsats för att måla upp en bild av hur en basgruppshandledare bör bedriva sitt ledarskap och inflytande över den basgrupp som handledaren handleder.

Vi har intervjuat PBL-ansvarig på IT-programmet, samt läst litteratur i ämnet. Denna teori har sedan jämförts med våra egna erfarenheter. Vi kom fram till att basgruppshandledarens roll är mångfasetterad och svårdefinierad men att den varierar med gruppens mognad.

En basgruppshandledare bör kunna ikläda sig olika ledarroller, företrädesvis stödjande och styrande. Dessa roller används olika mycket beroende på gruppernas utvecklingsnivå samt även på olika nivåer i basgruppsarbetet.

## Förord till den reviderade upplagan

Efter önskemål från Eva Ragnemalm omarbetades uppsatsen något för att kunna distribueras till berörda parter på IT-programmet i Linköping.

*Göteborg en mörk oktoberkväll 2005*

## Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka Eva Ragnemalm, PBL-ansvarig på IT-programmet, för att hon ställde upp på att bli intervjuad samt för att hon upprepade gånger anställt oss som basgruppshandledare på första terminen på IT-programmet.

Vi vill även tacka de studenter, basgruppshandledare samt termins- och kursansvariga som vi har samarbetat med under åren och som hjälpt oss att utveckla oss som basgruppshandledare, som basgrupsmedlemmar och som människor.

Ett tack riktas även till vår handledare för denna rapport, Maria Karlsson, studerande vid det Systemvetenskapliga programmet vid Linköpings universitet.

*Linköping en kall novemberförmiddag 2004*

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	1
1.3 Frågeställning.....	1
1.4 Målgrupp.....	1
1.5 Avgränsning.....	2
1.6 Metod.....	2
1.7 Metodkritik.....	2
1.8 Disposition.....	2
2 Teoristudiens resultat.....	3
2.1 Ledarskapsstilar.....	3
2.2 Begreppet basgruppshandledare.....	3
2.3 Basgruppshandledarens uppgifter.....	4
2.4 Basgruppshandledarens ledarroll.....	4
2.5 Ledarskapets förändring med gruppens utveckling.....	5
3 Empiriska resultat.....	7
3.1 Våra erfarenheter av basgruppshandledare.....	7
3.2 Våra erfarenheter av basgruppshandledarskapet.....	7
4 Analys.....	10
4.1 Stödjande handledare.....	10
4.2 Ett handledarskap i förändring.....	10
5 Slutsats.....	12
Bilaga A Intervjufrågor.....	14
Bilaga B Intervjuresultat.....	15

# 1 Inledning

I denna inledande del av uppsatsen beskriver vi det sammanhang som den är skriven i, vilken frågeställning vi arbetar med, den metod vi har använt samt vilken målgrupp vi riktar oss till.

## 1.1 Bakgrund

På civilingenjörsprogrammet i informationsteknologi, IT-programmet, vid Linköpings tekniska högskola används en form av pedagogik som kallas problembaserat lärande, PBL. Studenterna delas varje termin in i grupper om cirka sex studenter och får en handledare. Denna handledare är oftast en student i en högre årskurs, men kan även vara en lärare eller doktorand.

Ett stort inslag i PBL-pedagogiken är basgruppsmöten där studenterna själva uppmuntras till att utforma en egen problemformulering och utifrån den ta fram inlärningsmål. Mellan mötena söker de efter den information de ansåg sig behöva och på mötet efter återkommer de till problemformuleringen och diskuterar problemet med hjälp av den nyvunna kunskapen.

Handledarens uppgift i basgruppen är dels att stödja arbetsformen och grupprocessen samt även att rekommendera kursens examinator om studenten ska bli godkänd eller inte på basgruppsmomentet. Alla handledare ska ha fått en tredagars utbildning i basgruppshandledning som ges av Centrum för utveckling och lärande, CUL, vid Linköpings universitet. Möten med terminsansvarig, kursansvariga och övriga handledare hålls regelbundet, vanligen varannan vecka. Där följs arbetet i grupperna upp, både ämnesmässigt och gruppmissigt.

Vi har båda under flera år varit basgruppshandledare, och har totalt handlett sexton olika basgrupper. Detta har gjorts parallellt med medverkan i basgrupper i högre årskurser på IT-programmet.

De erfarenheter kring basgruppshandledarskapet som vi diskuterar i denna rapport kan även relateras till ledarskap inom andra områden. Vi tror att såväl de själva som läsarna kan dra nytta av rapportens innehåll även i andra ledarskapssammanhang.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att belysa de ledarroller som en basgruppshandledare har och borde ha, givet de förutsättningar och mål som basgruppsarbetet har.

## 1.3 Frågeställning

Frågan som den här rapporten avser att diskutera är:

*Hur bör en basgruppshandledare utöva ledarskapet under basgruppsmöten för att på bästa sätt underlätta studenternas inläring?*

## 1.4 Målgrupp

Rapportens målgrupp är studenter, lärare och övrig personal på IT-programmet samt andra intresserade. Vi tänker oss att läsarna har erfarenhet av ledarskap och är intresserade av handledarrollen inom problembaserat lärande. Läsaren förutsätts ha grundläggande förståelse för problembaserat lärande samt för gruppdynamik i en mindre arbetsgrupp.

## 1.5 Avgränsning

Eftersom målgruppen förutsätts ha kännedom om problembaserat lärande, avser vi inte att behandla det ämnet ytterligare. Fokus ligger inte heller på det pedagogiska arbetet i basgruppen, utan på gruppprocessen och ledarskapet. Vi avser endast att studera basgruppshandledarskapet på IT-programmet vid Linköpings tekniska högskola.

## 1.6 Metod

Inledningsvis gjorde vi en litteraturstudie, med litteratur främst från Linköpings universitet, eftersom PBL tolkas och används olika på olika lärosäten. I det tidiga skedet utfördes även en kvalitativ intervju med PBL-ansvarig på IT-programmet, Eva Ragnemalm. Frågorna formulerades medvetet öppna och avsåg att stimulera till en vidare diskussion kring desamma. Vi gjorde en ljudupptagning av intervjun i sin helhet. Dessutom förde vi anteckningar under intervjutillfället, för att få ett mer lättarbetat, mindre omfattande samt mer strukturerat material. Frågorna återfinns i bilaga A och anteckningarna från intervjun finns i bilaga B. Vi har även tagit del av PBL-ansvariges skriftliga material.

Vi har valt att se intervjuresultatet som material avsett för teoriavsnittet, eftersom det inte finns någon annan teori på området. Detta beror på att det är PBL-ansvarig som bestämmer ramverket kring basgruppshandledningen.

Det empiriska materialet kommer från vår egen erfarenhet av både handledning och basgruppsarbete.

## 1.7 Metodkritik

Vi har inte tagit del av all litteratur i ämnet, utan endast valt ut ett fåtal verk. Detta är behäftat med en risk för att få en felaktig eller snedvriden bild av forskningen och den kända kunskapen inom området.

Under en intervju händer det ofta att de intervjuade diskuterar med den intervjuade och uttrycker sin egen åsikt, vilket kan färga intervjuresultatet. Dessutom ska det sagda ordet transformeras till text, och detta görs vanligen av intervjuaren. Då finns en risk att nyanser och till och med hela meningar förvanskas oavsiktligt. Även de frågor som de intervjuade valt ut begränsar den intervjuade. Det kan ge en orättvis bild och dessutom påverka den intervjuade. Vi gjorde dock vårt yttersta för att minimera denna risk genom att ställa öppna frågor som inbjöd till eget reflekterande kring området.

Vi har till stor del använt oss av våra egna erfarenheter för att beskriva hur basgruppsarbetet och handledarskapet fungerar i praktiken. Det är då inte helt oproblematiskt att återge en objektiv och nyanserad bild.

## 1.8 Disposition

Huvuddelen inleds med en litteraturstudie kombinerad med ovan nämnda intervju för att få en teoretisk bild av basgruppshandledarens funktion. Sedan presenteras våra uppfattningar och några erfarenheter. Därefter jämförs teorin och empirin i en analyserande del. Denna analys innehåller även en diskussion kring det erhållna resultatet.

## 2 Teoristudiens resultat

Den teoretiska genomgången inleds med en översikt av de klassiska ledarstilarna, följd av en teoretisk studie av begreppet basgruppshandledare och basgruppshandledarens uppgifter och ledarroll. Slutligen går vi igenom en modell för att beskriva ledarskapets förändring under en grups utveckling, vilken vi fann intressant för vårt område.

### 2.1 Ledarskapsstilar

För att få en bredare teoretisk grund att stå på när ledarskapsstilarna behandlas väljer vi att här redogöra kort för de klassiska ledarstilar som Howell och Costley (2001, s. 22) tar upp.

#### **Stödjande**

Stödjande ledarskap kännetecknas av att ledaren bryr sig om medarbetarnas välmående genom att vara omtänksam och vänlig samt ha en förstående attityd. En stödjande ledare främjar även en dialog med medarbetarna samt är mån om deras professionella utveckling.

#### **Styrande**

En styrande ledare tilldelar gruppmedlemmarna specifika uppgifter och instruerar även hur de ska utföras.

#### **Deltagande ledarskap**

Ett deltagande ledarskap involverar medarbetarna i beslutsprocessen. Medarbetarna är delaktiga i formuleringen av organisationens mål och resten av verksamheten genom en dialog med ledaren.

#### **Belönande och bestraffande ledarskap**

Ledare med ett belönande ledarbete visar medarbetarna sin uppskattning genom att ge positiv återkoppling när de bidrar till att organisationens mål uppnås. Ett bestraffande ledarskap medför istället negativ återkoppling när medarbetarna inte bidrar till att uppnå organisationens mål.

#### **Karismatiskt ledarskap**

Den karismatiska ledaren är som en förebild eller visionär för medarbetarna och de förstår organisationens mål mer på grund av hur ledaren är som person än på grund av vad han eller hon säger.

### 2.2 Begreppet basgruppshandledare

Benämningen basgruppshandledare är enligt Hård af Segerstad et al (1997, se Hammar Chiriac, 1999, s. 10) vald med omsorg. Ord som valdes bort till förmån för *handledare* var till exempel ordet *ledare*, som lätt förknippas med ett aktivt och styrande ledarskap och ordet *lärare* eftersom det förknippas med att vara en instruktör. Men Hammar Chiriac (1999, s. 10) menar ändå att basgruppshandledaren är en ledare, då den "*av gruppmedlemmarna uppfattas ha möjlighet att påverka dem på så sätt att det har betydelse för deras mål med arbetet*".

Även Howell och Costleys (2001) definition på ledarskap gör att basgruppshandledaren kan ses som ett slags ledare. Den säger att "*ledarskap är en process där en person påverkar en grupp att uppnå ett gemensamt mål, där gruppen legitimerar den påverkan de utsätts för*" (s. 4, vår fria översättning).

## 2.3 Basgruppshandledarens uppgifter

En basgruppshandledares uppgifter på IT-programmet är enligt Ragnemalm (2003) bland annat att:

- Vara väl insatt i PBL och förmedla det till studenterna.
- Tillsammans med studenterna ansvara för att basgruppsarbetet fungerar.
- Stödja de studerandes utveckling.
- Träffa ämnes-/temaansvariga och utbyta erfarenheter under terminens gång.
- Ha fortlöpande kontakt med terminsansvarig.
- Ha ett förberett individuellt utvecklingssamtal med varje gruppmedlem i syfte att stödja varje students individuella utveckling.

Enligt våra egna erfarenheter är basgruppshandledarens uppgifter under ett typiskt basgruppsmöte följande:

Handledaren sitter med runt det bord i grupprummet där basgruppen är samlad för arbete och studerar gruppen. Ofta för handledaren anteckningar som minneshjälp till utvärderingen. Handledaren iakttar framför allt hur uppgiften behandlas, om rätt uppgift behandlas, gruppmedlemmarnas delaktighet, eventuella roller i gruppen, hur beslut tas, talutrymmet och mindre gruppbildningar. Om handledaren finner det lämpligt kan han eller hon flika in kommentarer om uppgiftshandlingen eller grupprocessen under mötets gång. Men oftast görs den största insatsen i utvärderingarna i slutet av varje möteshalva<sup>1</sup>. Vid utvärderingarna meddelar handledaren hur hon eller han upplevt mötet med avseende på ovanstående punkter.

## 2.4 Basgruppshandledarens ledarroll

PBL-ansvarig på IT-programmet, Eva Ragnemalm<sup>2</sup>, ser basgruppshandledaren som en ledare i den meningen att det är en handledare som hjälper fram studenterna snarare än går i täten. Hon liknar det vid att vara en lärare i gruppdynamik och i att lära. Hon ser basgruppsarbetet som att det består av två samtidiga nivåer: en konkret arbetsnivå och en metanivå där grupprocesserna sker, och det är på metanivån som handledaren har som uppgift att stödja. Det är på den konkreta nivån som gruppens ämnesanknutna arbete utförs, till exempel att formulera ett problem att undersöka vidare. Grupprocesser är något som finns i alla grupper och kan till exempel vara olika rollbildningar i gruppen samt att smågrupper bildas inom gruppen.

När Ragnemalm fick ta del av Howells och Costleys definition av ledarskap ovan tyckte hon definitivt att den passade in på basgruppshandledarna. Ragnemalm menar att ledarskapet definitivt är ett stödjande ledarskap som har vissa inslag av ett styrande ledarskap på metanivån, framför allt för de nyantagna studenterna. Vi kommer härnäst att använda begreppen konkret nivå och metanivå för att beteckna de olika nivåerna. En utförligare redogörelse av intervjuresultatet återfinns i bilaga B, medan frågorna finns i bilaga A.

Ragnemalms bild av en basgruppshandledare stämmer även väl överens med vad Hammar Chiriac (1999, s. 25) konstaterar i sin studie av basgrupper och basgruppshandledare. Hammar Chiriac kom fram till att basgruppshandledarna såg som sin uppgift att inte förmedla kunskap utan hjälpa och stödja gruppen. Handledaren ska även ha en viss kontroll över grupprocessen samt agera aktivt vid utvärderingar.

---

1 Ett basgruppsmöte består vanligen av två pass om vardera 45 minuter, med 15 minuters rast mellan.

2 Eva Ragnemalm, vid intervjutillfället PBL-ansvarig på Civilingenjörsprogrammet i informationsteknologi vid Linköpings tekniska högskola, intervju den 15 november 2004.



Silén (2000, s. 94) beskriver handledarfunktionen som vägledande, där handledaren bygger sin aktivitet och sina interventioner på det studenterna gör. Handledaren ska koncentrera sig på det studenterna gör och säger och med viss distans ta in atmosfären i gruppen.

Utmärkande för basgruppshandledarens ledarskap är att det har en tydlig början och ett tydligt slut eftersom basgruppen existerar under en viss tidsperiod. Basgruppen och basgruppshandledaren finns som grupp under lika lång tid och basgruppshandledaren kommer således inte in som handledare i en grupp som redan är formad. Vanligtvis känner flera av gruppmedlemmarna dock varandra, och ibland även handledaren.

### Basgruppshandledarens utveckling

Ragnemalm hade en tanke om att skapa ett klimat där det skulle vara naturligt att basgrupperna fick besök av andra basgruppshandledare, andra studenter och terminsansvariga. Detta i syfte att utveckla handledarskapet och basgruppsarbetet i övrigt.

Hammar Chiriac (1999, s. 11) menar att basgruppshandledarrollen utvecklas och formas utifrån varje basgruppshandledares personlighet i samspel med andra basgruppshandledare och i interaktion med studenterna. Hammar Chiriac anser även att handledarfunktionen består av många olika roller och den kan till och med vara lite otydlig.

## 2.5 Ledarskapets förändring med gruppens utveckling

För att förstå den förändring i ledarskapet som antas ske i en ledd grupp, tar vi hjälp av en modell. Hersey och Blanchard (1996, se Howell & Costley, 2001, ss. 41-43) har utvecklat en modell för situationsanpassat ledarskap, där ledarskapet varierar med gruppens färdigheter. Den går ut på att ledarskapet följer den grå kurvan i diagrammet allteftersom gruppen mognar, se Illustration 1 *Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell*.

Ledaren börjar som en instruerande och styrande ledare i rutan nere till höger i diagrammet. Ledaren är då mindre stödjande och mer uppgiftsorienterad. Han eller hon har en viktig roll för att ge struktur och mål till gruppen. (Ibid)

När gruppmedlemmarna skaffar sig mer erfarenhet och större färdigheter förändras ledarens ledarskap och ledaren kan i större omfattning koncentrera sig på relationerna i gruppen. Detta syftar till att motivera och stödja gruppen i dess arbete när det kan börja kännas stressigt och påfrestande för gruppmedlemmarna samt att leda dem mot de gemensamma målen. I denna fas har ledaren en övertygande ledarstil. (Ibid)

När alla strävar åt samma håll och är motiverade att utföra uppgiften går ledaren mot ett mindre uppgiftsorienterat ledarskap och finns till hands för råd och stöd. Denna ledarstil betecknas som deltagande i Hersey och Blanchards modell. Slutligen kan ledaren ge gruppen större befogenheter och gruppen kan själv styra sitt arbete mot målen, med ett delegerande ledarskap. (Ibid)

Denna modell har dock kritiserats eftersom den inte har fått något större stöd i forskningen. Men modellen är ändå accepterad bland många chefer och chefsutbildare. (Howell & Costley, 2001, s. 42)

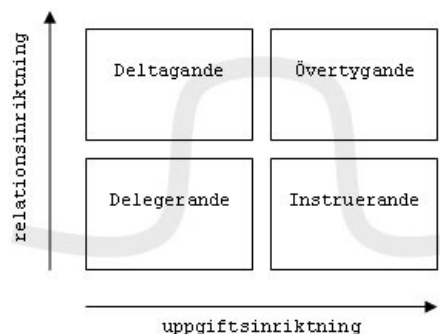


Illustration 1 Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell.

Hersey och Blanchards modell är inte specifikt anpassad för basgrupper och deras utveckling men en basgrupp liknar på många sätt en arbetsgrupp såsom avses i modellen. En viktig skillnad är dock att handledaren inte har samma ledarroll som den ledare som antas i modellen.

Det finns en i stort sett likandande modell som är utvecklad av Blake och Mouton (Prism Ltd., 2002), men vi valde att titta närmare på Hersey och Blanchards modell eftersom Howell och Costley (2001) använder sig av denna.

## 3 Empiriska resultat

Som empiriskt resultat har vi valt att använda våra egna erfarenheter både utifrån ett basgruppsmedlemsperspektiv och ett handledarperspektiv.

### 3.1 Våra erfarenheter av basgruppshandledare

Vi har haft ett flertal olika handledare under vår tid på utbildningen. De har utmärkt sig på olika sätt, och här presenteras några av dem. Tyvärr har det varit lättare för oss att minnas mindre bra beteenden hos våra basgruppshandledare och bilden av dem som presenteras är antagligen alltför dystert. Vi försöker att avidentifiera grupper och handledare genom att endast ge nödvändig information för att beskriva relevanta erfarenheter.

Under en av de tidigare terminerna delade inte handledaren den på IT-programmet allmänt rådande synen på PBL, vilket i våra ögon ledde till onödigt stora skillnader i delaktighet hos gruppmedlemmarna. Den främsta kritiken riktas mot att gruppen inte uppmuntrades att inhämta kunskap mellan mötena, vilket borde lett till en utjämnad kunskapsnivå som i sin tur kan leda till utjämnad aktivitet. Basgruppshandledarens ledarstil var ur den synvinkeln inte stödjande. Handledaren fick god kontakt med gruppen, som är vanligt under termin ett.

En annan basgruppshandledare i början av utbildningen hade svårt att stödja gruppen tillräckligt, bland annat kan det tänkas bero på att handledaren inte hade egen erfarenhet av basgruppsarbete. Basgruppshandledarens personlighet kan även tänkas ha spelat in, då hon var tystlåten och försynt. En annan handledare som inte heller hade varit basgruppsmedlem var också alltför passiv. En av oss har även erfarenhet av en tredje passiv handledare, som dock hade varit basgruppsmedlem i ett par år. Det lilla han sade berörde bara den konkreta nivån, huruvida inlärningsmålen var bra eller inte. Ingen av dessa basgruppshandledare stödde gruppen i någon större omfattning.

En annan handledare lade sig alltför ofta i ämnesfrågor under arbetets gång, vilket minskade chansen att medlemmarna själva skulle upptäcka kunskapen. Handledaren hade i övrigt ett engagerande och stödjande ledarskap där han fokuserade på gruppdynamiken.

På en av de sista terminerna var basgruppshandledaren mycket bra, och kommenterade konstruktivt både på den konkreta nivån och metanivån. Studenterna kände att han kände ansvar för gruppmedlemmarnas professionella utveckling och var på så sätt stödjande.

En basgruppshandledare i slutet av utbildningen koncentrerade sin insats till utvärderingarna där det fungerade bra på metanivån. De gånger han flikade in ämnesspecifika kommentarer under mötets gång upplevdes det ofta som omtumlande för gruppen och ledde ofta till att arbetet stagnerade. Handledaren var stödjande, men var inte samspelt med gruppen. Detta blev dock bättre allt eftersom det uppmärksammades.

### 3.2 Våra erfarenheter av basgruppshandledarskapet

Vi har båda erfarenhet av att vara basgruppshandledare på IT-programmet. Nedan delger vi våra erfarenheter i kronologisk ordning. Som i många andra situationer är det svårt att kritiskt granska sig själv, varför bilden av erfarenheterna kanske inte överensstämmer med hur studenterna uppfattade handledaren.

Vi väljer att beskriva våra erfarenheter som handledare på ett sätt som försvårar igenkännandet av specifika grupper och individer. Vi skriver därför i passiv form och tredje person.

### **Den ena författarens erfarenheter**

Den ena författarens basgruppshandledardebut skedde efter ett år som basgruppsmedlem. Då hade författaren ingen formell utbildning, men kände sig ändå inte otillräcklig eftersom arbetet i början är så pass grundläggande. Handledarskapet gällde endast två veckors introduktion till arbetssättet samt viss grundläggande handledning på konkret nivå.

Året efter handledde författaren på första terminen och hade då gått en tredagars basgrupps-handledningskurs i CULs<sup>3</sup> regi. En av gruppmedlemmarna hade flera terminers erfarenhet av PBL från en utbildning vid Hälsouniversitetet, och hjälpte de andra in i PBL-arbetsättet. Han gjorde det på ett medvetet diskret sätt för att låta gruppen sätta sin egen prägel på arbetsformen. Ibland tillförde inte handledaren så mycket som handledaren önskade i utvärderingarna, men för det mesta tillförde handledaren tillräckligt mycket till gruppen för att denna skulle utvecklas.

Nästföljande termin handledde författaren två basgrupper, en i årskurs ett och en i årskurs två. I årskurs ett var det inte så lätt alla gånger, eftersom gruppmedlemmarna inte tyckte att vinjetterna var givande. Det var svårt för handledaren att få dem att arbeta enligt PBL med det materialet. Detta kan tänkas bero på att vinjetterna behandlade matematik, vilket är ett förhållandevis svårt ämne att applicera PBL på. Vi har märkt att matematikvinjetterna ofta kräver att de flesta i gruppen är mycket intresserade av matematik alternativt har lätt för att förstå matematik.

Även i årskurs två läste studenterna en kurs i matematik, men även några andra kurser. Författarens erfarenhet, speciellt under denna termin, är att det är lättare att handleda när handledaren har god kännedom om det ämnesområde som behandlas. Författaren upplever att basgruppen tar handledaren på större allvar om denna förutom kännedom om arbetsformen även är förtrogen med ämnet. I denna basgrupps arbete sågs en skillnad mellan matematikmöten och möten med andra ämnen. Under de andra ämnena kändes det roligare eftersom gruppen dels var mer intresserad av dessa ämnen och dels var ämnena mer konkreta. Det ledde till att vinjetterna lättare gav upphov till en bra problembearbetning enligt metoden som föreskrivs i PBL.

Andra gången handledaren handledde termin ett kände sig handledaren säkrare. Detta kan bero på att handledaren då visste mer om hur en handledare kan agera för att hjälpa och stödja gruppen. Handledaren hade nu mer erfarenhet av att studera en gruppprocess men även på den konkreta nivån hade handledaren ett större försprång, vilket gjorde det lättare att se när gruppen var på väg åt fel håll.

Sammanfattningsvis har författaren aldrig uppfattat sig som särskilt styrande. Författaren har varit mer styrande på metanivån på de terminer som har varit i början av utbildningen, men oftast enbart stödjande. Författaren anser även att samtalen med de andra basgruppshandledarna och i vissa fall med terminsansvariga, har varit givande för den personliga handledarutvecklingen.

### **Den andra författarens erfarenheter**

Även den andra författaren gjorde sin debut som basgruppshandledare efter ett år som basgruppsmedlem, och detta var under de nyantagna studenternas två första veckor. Under dessa veckor kändes det ganska lätt att vara basgruppshandledare eftersom handledaren själv hade mycket större erfarenhet och därför kunde kommentera tydliga och självklara saker. Det var dock svårt för handledaren att lägga band på sig och inte aktivt delta i uppgiftslösningen.

Innan nästa termin med handledarskap gick författaren samma tredagarskurs som ovanstående författare gått. Författaren var dock inte så imponerad av denna kurs, eftersom synen på handledarskapet stämde dåligt överens med handledarsynen på IT-programmet. På kursen skulle handledaren ha en tydligt styrande roll och leda mötet framåt på den konkreta nivån. Denna roll liknar mer den som mötets ordförande ofta har på IT-programmet. Att ha en basgruppsmedlem som mötesordförande är frivilligt, men det är en ofta använd roll.

---

3 Centrum för utveckling och lärande vid Linköpings universitet.

Författaren fortsatte sin handledarbana nästföljande termin och fortsatte då med årskurs ett. Gruppen hade bland annat matematik som ämne, men valde att gå ifrån PBL när matematikvinjett-erna skulle behandlas, vilket ledde till att handledaren inte behövde tänka på hur de utförde PBL-arbetet, men fortfarande utvärdera arbetet på metanivån samt se till att alla moment i kursen ändå bearbetades. Denna grupp var ganska tystlåten och tillbakadragen, och en gruppmedlem fick en ganska tung informell roll som ordförande där hon, ofta ensam, försökte driva mötet framåt. Detta är ett svårt problem även för handledaren att korrigera, eftersom handledaren helst inte ville ta den styrande rollen i gruppen. Arbetet blev dock bättre när matematikkursen byttes ut mot en kurs i fysik. Fysikvinjett-erna var lättare att jobba med och medförde större delaktighet hos gruppmedlemmarna. Handledarskapet på denna termin kännetecknades av ett stödjande ledarskap, där handledaren försökte motivera gruppen i den tunga perioden med matematik. Under arbetet med matematiken fick handledaren även hjälpa till på den konkreta och ämnesmässiga nivån för att stödja dem och få deras arbete att gå framåt.

Nästa termin handledde författaren termin ett igen. Denna termin beskriver författaren som mycket rolig och trevlig, och gruppen blev väl sammansvetsad. Här blev handledaren mer som en kompis. Handledaren hjälpte till på den konkreta nivån ibland. Till en början var handledaren styrande på metanivån, och allt eftersom gruppen formade sitt eget arbetssätt gick ledarskapet över till ett stödjande ledarskap.

Terminen därefter hade även denna författare två basgrupper parallellt. I den högre årskursen kände sig handledaren ofta otillräcklig eftersom handledaren hade svårt att kommentera och stötta både på metanivån och på den konkreta nivån, även om det i detta fall var lättare att stödja på den konkreta nivån. Detta berodde på att gruppen skötte sig mycket bra på egen hand. Denna grupp var duktig på och van vid att arbeta enligt PBL och då de gjorde misstag tydliggjorde gruppen detta i sina utvärderingar. Författarens roll som handledare blev berömmande, i brist på annat. I de personliga utvärderingarna<sup>4</sup> kom gruppen och handledaren fram till att det var viktigt för gruppen att få veta vad de gjorde bra. Om handledaren hade varit tyst istället hade det kunnat göra dem osäkra.

I årskurs ett upprepade sig mönstret i gruppen från förra gången då kurser i matematik och fysik handledes. De som hade lätt för matematik blev styrande ledare i gruppen. I denna svåra situation blev handledaren återigen en stödjande och motiverande person.

Tredje gången som författaren handleder starten på PBL-arbetet på IT-programmet har gruppen flera styrande ledare. Detta gör att de klarar av den konkreta nivån på ett bra sätt. Handledaren var i början styrande på metanivån, men släppte det allt eftersom gruppen tog till sig kommentarerna.

Även denna författare upplevde ledarskapet som styrande på metanivån när studenterna inte var vana vid PBL-arbete. Sedan övergick arbetet till att vara mera stödjande. Då ämnet som behandlades var svårt och tungjobbat tog handledaren också en något mer styrande roll på den konkreta nivån samtidigt som handledaren var stödjande och motiverande på metanivån. När studenterna var mycket vana vid att arbeta enligt detta arbetssätt blev handledarrollen istället berömmande.

Författaren tyckte att det är nyttigt och utvecklande att höra de andra basgruppshandledarnas erfarenheter.

---

4 I mitten av terminen träffar basgruppshandledaren varje basgruppsmedlem enskilt för ett kortare utvecklingssamtal.

## 4 Analys

Det finns ingen formell definition på hur en basgruppshandledare ska bete sig och vilken typ av ledarskap som denna ska inrikta sig mot. Flera av de punkter som tidigare angivits (se stycket Basgruppshandledarens uppgifter på sidan 4) är förhållandevis vagt formulerade, till exempel att basgruppshandledaren ska "stödja de studerandes utveckling". Ordet utveckling är ett mycket brett begrepp. Detta gör att rollen som handledare inte är tydligt definierad.

Detta innebär att handledarna inte har en tydlig mall att följa utan snarare får prova sig fram och lita på sin egen intuition och erfarenhet. De regelbundna träffarna med övriga handledare och terminsansvariga ger ett tillfälle till reflektion över handledarskapet men kräver att de andra har något att tillföra på detta område.

### 4.1 Stödjande handledare

De handledare som vi har haft som handledare upplevdes ofta som inte tillräckligt stödjande och detta kan tänkas bero på att de inte var tillräckligt säkra på sin handledarroll eller i sig själva. Vi tror att de flesta handledarna hade en önskan om att vara mer stödjande även om detta inte verkade vara fallet för alla.

Den handledare som upplevdes som den sammantaget bästa handledaren stödde gruppen såväl på den konkreta arbetsnivån som på den metakognitiva nivån. I övrigt har vi upplevt det som viktigast med ett gott stöd på metanivån om stöd för båda nivåerna inte går att uppnå.

Den uppfattning vi har av den ideala basgruppshandledaren är att handledaren ska verka i bakgrunden utan att studenterna märker alltför tydligt att de blir ledda. Målet är att handledaren ska få studenterna att leda sig själva och ta ansvar för sin egen och gruppens utveckling.

Bilden som vi har av en basgruppshandledare stämmer väl överens med den teoretiska bilden som Ragnemalm, Hammar Chiriac och Silén gav (se stycket Basgruppshandledarens ledarroll på sidan 4).

### 4.2 Ett handledarskap i förändring

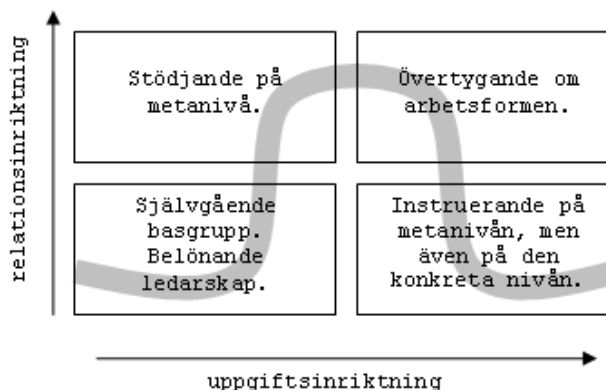
Något som vi upplevt när de reflekterat över sitt eget handledandande är att handledarskapet förändras över tid, både under en termins gång och även vid en jämförelse av olika terminer olika långt fram i utbildningen. Detta upplevdes inte lika tydligt som basgruppsmedlem, antagligen eftersom man som handledare är mer fokuserad på handledningen och grupprocessen, och som basgruppsmedlem mer fokuserad på arbetet.

Förändringen bestod i att handledarskapet inledningsvis på de tidiga terminerna var framför allt styrande på metanivån och successivt övergick till ett stödjande ledarskap när gruppen kände sig tryggare som grupp och i arbetssättet.

I de fall när basgruppen var i stort sett självgående och självvärderande övergick handledaren till att bli mer berömmade.

Detta mönster går även att se i Hersey och Blanchards modell (se stycket Ledarskapets förändring med gruppens utveckling på sidan 5), men med några skillnader mellan handledarskapet på de olika terminerna. Vi har illustrerat detta genom att omarbete Hersey och Blanchards modell, se *Illustration 2 Författarnas modell över hur basgruppshandledarens ledarskap förändras från basgruppens början till dess upplösning*. Även här motsvarar den grå linjen genom bilden gruppens mognad, när mognaden ökar motsols från nedre högra hörnet.

På termin ett börjar gruppen alltid i nedre högra hörnet, där handledaren instruerar gruppen på metanivån, men även på den konkreta nivån i viss mån. De flesta andra grupper börjar direkt på nästa nivå, där handledaren i samråd med studenterna kommer överens om den gemensamma arbetsformen. Efter några veckor kommer gruppen till det tredje stadiet där handledaren motiverar och stöder gruppen, främst på metanivån. Det fjärde stadiet innebär att gruppen är självgående givet de mål den får, och detta har vi sällan upplevt. Den gång en av oss kände att gruppen var i detta stadium var i termin fyra.



*Illustration 2 Författarnas modell över hur basgruppshandledarens ledarskap förändras från basgruppens början till dess upplösning.*

Denna teoretiska bild visar att ledarens roll är starkt beroende av gruppens egen kunskap och utveckling, vilket vi har märkt under vårt handledarskap. Vi ser även en stor likhet i termernas betydelse. Metanivån är i princip samma sak som den relationsorienterade nivån som Hersey och Blanchard tar upp, medan den konkreta nivån motsvaras av den uppgiftsorienterade nivån. Då stämmer Hersey och Blanchards modell väl överens med vad vi har upplevt (se speciellt stycket Ena författarens erfarenheter på sidan 8).

Ragnemalm ville kunna ge basgruppshandledarna möjlighet att studera andra handledare på basgruppsmöten för att höja sin kompetens (se stycket Basgruppshandledarens utveckling på sidan 5). Att diskutera med andra handledare tyckte även vi var ett viktigt och givande inslag (se stycket Ena författarens erfarenheter på sidan 8 och stycket Andra författarens erfarenheter på sidan 8).

Vår bild av den ideala basgruppshandledaren stämmer väl överens med både Ragnemalms och Hammar Chiriacs uppfattning (se stycket Basgruppshandledarens ledarroll på sidan 4). Detta kan tolkas som att teorin inte skiljer sig så mycket från empirin.

Det basgruppshandledarbete som vår modell ovan beskriver skulle även kunna användas i andra situationer, då en arbetsgrupp har en klart definierad början och ett tydligt slut. Ett exempel på en sådan situation är hämtat från orkestersonsammanslagning, där en dirigents uppgifter i mångt och mycket följer samma bana.

## 5 Slutsats

Frågan som skulle besvaras löd:

*Hur bör en basgruppshandledare utöva ledarskapet under basgruppsmöten för att på bästa sätt underlätta studenternas inläring?*

En basgruppshandledare bör kunna använda sig av flera olika ledarstilar, framför allt den stödjande typen, men även i viss mån den styrande ledarstilen.

När de olika ledarskapsstilarna kommer till uttryck varierar med studenternas vana vid basgruppsarbete, vilka individer gruppen består av, gruppens sammansättning, vilken uppgift som behandlas med mera. Det styrande ledarskapet dominerar ofta mer i början av utbildningen eftersom studenterna då är mindre erfarna inom PBL och högskolestudier. Ledarskapet går ofta över i ett mindre styrande och mer belönande ledarskap allt eftersom studenterna lär sig arbetssättet och att utvärdera sig själva.



## Källförteckning

### Tryckta källor

- Hammar Chiriac, Eva (1999). *Basgruppshandledaren Kameleont och meningsskapare*.  
I Hård af Segerstad, H. & Silén, C. (red.). *Handledning av lärprocesser*. Linköping: Linköpings universitet, Centrum för Universitetspedagogik. (Rapport - CUPs rapportserie: 4). S. 9-31.
- Howell, J. P. & Costley D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*.  
Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hård af Segerstad, H., Helgesson, M., Ringborg, M. & Svedin, L. (1997). *Problembaserat lärande. Idén, handledaren och gruppen*.  
I Hammar Chiriac, Eva (1999). *Basgruppshandledaren Kameleont och meningsskapare*. I Hård af Segerstad, H. & Silén, C. (red.). *Handledning av lärprocesser*. Linköping: Linköpings universitet, Centrum för Universitetspedagogik. (Rapport - CUPs rapportserie: 4). S. 9-31.
- Silén, Charlotte (2000). *Handledarens förhållningssätt i basgrupp (PBL)*.  
I Hård af Segerstad, H. & Silén, C. (red.). *Texter om PBL – teori, praktik, reflektioner*. Linköping: Linköpings universitet, Centrum för Universitetspedagogik. (Rapport - CULs rapportserie: 1). S. 88-97.

### Elektroniska källor

- Ragnemalm, Eva (2003). *En basgruppshandledares uppgifter*.  
Hämtad från <<http://www.ida.liu.se/~evalu/ITt1/BGHdokument.pdf>>, 2004-11-15.
- Prism Ltd. Management Developement (2002). *Leadership: Developing people*.  
Hämtad från <<http://www.prism ltd.com/leader.htm>>, 2004-11-17.

## Bilaga A Intervjufrågor

Dessa frågor användes vid intervjun med Eva Ragnemalm. Intervjun utfördes i ett konferensrum på Institutionen för Datavetenskap, under en timmes tid förmiddagen den 15 november 2004. Anteckningar från intervjun finns i bilaga B.

1. Hur ser du på basgruppshandledarens ledarfunktion?
2. Vad tycker du är basgruppshandledarens viktigaste funktion sett ur ett ledarskapsperspektiv?
3. Man talar i vissa sammanhang om ett antal ledarskapsstilar. Dessa ledarskapsstilar är: stödjande, styrande, deltagande, belönande, bestraffande och karismatiskt ledarskap. Vilken/vilka anser du bör förknippas med en basgruppshandledares ledarskap?
4. Har du märkt av några goda/dåliga exempel på en basgruppshandledares ledarskap?

## Bilaga B Intervjuresultat

Anteckningar som fördes vid intervjutillfället med Eva Ragnemalm. Frågorna finns i bilaga A.

1. Att se till att studenterna följer cirkeln är en perifer del i basgruppshandledarens uppgifter. Basgruppshandledaren är inte en ledare som går i täten, utan snarare en handledare som hjälper fram studenterna och puttar på bakifrån. Basgruppshandledaren kan ses som en lärare i gruppdynamik och i att lära. Det låter som ett stödjande ledarskap. Det finns nivåer i basgruppsarbetet, en konkret där man till exempel sätter inlärningsmål, och dels en metanivå där man till exempel utvärderar målet. Basgruppshandledaren leder på metanivå för att motivera studenterna att vilja studera, för det finns inget annat sätt som fungerar i längden.
2. Syftet är att leda dem i att lära och i gruppdynamik. Men leder man i gruppdynamik? I så fall verkligen bakom. Man är mer en förebild. Man vill att studenterna ska lyfta blicken.
3. *Stödjande*: Definitivt.  
*Styrande*: Inslag på metanivån, framför allt i tidigare terminer. Basgruppshandledaren delar det styrande ledarskapet med gruppen, till exempel om de har en ordförande.  
*Deltagande*: Är nog inte så likt, eftersom det verkar sätta ledaren överst. Det är studenterna som ska bestämma på den konkreta nivån.  
*Belönande*: Inte så mycket. Lite i utvärderingarna. Man ska få dem att uppmärksamma den typen av processer som blir bra.  
*Besträffande*: Inte bra. Vi anstränger oss för att ha ersättningar istället för straff.  
*Karismatiskt*: Möjligen på metanivå. Gruppen bygger sin egen vision, allas mål integreras. Låter som politikerledarskap.

Ragnemalm tyckte även att *coach* och relationsspecialist var termer som passade väl in på basgruppshandledare.

Sammanfattningsvis kan man säga att en basgruppshandledare är stödjande med inslag av styrande på metanivån, framför allt i tidiga terminer, misstänker hon.

Basgruppshandledaren stödjer processen medan den pågår och backar sedan. Uppgiften ska vara att uppmärksamma gruppen på att det finns ett problem.

4. Ragnemalm har inte så mycket insikt i det här eftersom hon inte deltar aktivt i basgruppsarbetet.