



Institutionen för ekonomi

Titel: Drama på jobbet?  
– att använda dramapedagogik i företagsutbildning

Författare: Christoffer Ahlqvist  
Janya Cambroner

Handledare: Johan Gaddefors

Kurspoäng: 15 poäng  
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)

## **Kandidatuppsats** i ämnet företagsekonomi

## ABSTRAKT

**Titel:** Drama på jobbet? - Att använda dramapedagogik i företagsutbildning

**Nivå:** C-uppsats i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Christoffer Ahlqvist och Janya Cambroner

**Handledare:** Johan Gaddefors

**Datum:** 2009-01

**Syfte:** Syftet med vår uppsats är att undersöka hur dramapedagogik kan användas inom företagsutbildning, och att diskutera dess eventuella för- och nackdelar. Genom att använda oss av kvalitativa intervjuer och en workshop har vi sökt ta reda på hur människor i olika positioner uppfattar dramapedagogik.

**Metod och teori:** De metoder vi har använt oss av är kvalitativa intervjuer med en dramapedagog, en personalchef och en medarbetare, en workshop med tio projektledare som fått göra värderingsövningar och rollspel samt en enkätundersökning. I teoriavsnittet har vi beskrivit dramapedagogik samt tagit fram fyra grundstenar för en effektiv företagsutbildning. Vi definierar dramapedagogik som en pedagogisk metod där fokus ligger på processen och deltagarnas egna erfarenheter. Det finns olika metoder inom dramapedagogik, de vi berör är rollspel, improvisation och värderingsövningar. De fyra grundstenarna för en bra utbildning är: motivation, improvisation och interaktivitet, minska kunskapsstapp samt utvärdering.

**Resultat och slutsats:** Samtliga intervjuade var överens om att lärande med hög grad av interaktivitet, då man får *göra* något, var den bästa formen av inläring eftersom kunskaperna då satte sig djupare. Dessutom uppfattades dramapedagogiska metoder som roliga, vilket gav en positiv syn på utbildningsformen.

Genom att använda sig av dramapedagogiska metoder kan de fyra grundstenarna tillgodoses, men man måste vara medveten om de nackdelar dramapedagogik kan innebära. Den allmänna kännedomen och förståelsen för vad dramapedagogik innebär är låg, och därför är det viktigt att de företag som köper in tjänsten och de som levererar den är tydliga med vad syftet är, så att deltagarna kan känna sig trygga. Dessutom kan metoden vara kostsam, då de grupper som utbildas endast kan ha en begränsad storlek. Om man är medveten om dessa risker så kan dramapedagogik vara en mycket lämplig metod, då utbildningen uppfattas som rolig och personlig, deltagarna har stora möjligheter att relatera till sig själva och sitt arbete, samt kan vara aktiva under hela utbildningen.

**Uppsatsens bidrag:** Vi hoppas att människor genom att läsa denna uppsats får en större förståelse för vad dramapedagogik innebär, samt nya uppslag och idéer till hur en lyckad företagsutbildning kan se ut.

**Nyckelord:** Dramapedagogik, företagsutbildning, motivation, interaktivitet, kunskapsstapp, utvärdering

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1	Empirisk Problematisering .....	4
1.2	Frågeställningar.....	5
1.3	Syfte.....	6
1.4	Disposition.....	6
<b>2</b>	<b>Metod</b> .....	<b>8</b>
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt.....	8
2.2	Datainsamlingsmetod .....	9
2.3	Undersökningsgrupper.....	10
2.4	Kvalitativa intervjuer.....	10
2.5	Workshop.....	11
2.6	Enkätundersökning .....	13
2.7	Trovärdighet.....	14
<b>3</b>	<b>Teori I - Dramapedagogik</b> .....	<b>17</b>
3.1	Rollspel.....	18
3.1.1	Syften med rollspel.....	19
3.2	Värderingsövning .....	20
3.3	Improvisationsövning.....	20
3.4	Kritik mot dramapedagogik.....	21
<b>4</b>	<b>Teori II – Grundstenar för en effektiv utbildning</b> .....	<b>23</b>
4.1	Vad företagsutbildning är och vikten av densamma.....	23
4.2	Deltagarens motivation.....	24
4.2.1	Uppmuntran och stöd.....	24
4.2.2	Målsättning och drivkraft.....	24
4.2.3	Utbildningens effekt på motivationen.....	25
4.3	Improvisation och interaktivitet .....	25
4.4	Minska kunskapstappet.....	27
4.4.1	Orsaker till kunskapstapp.....	27
4.4.2	Användandet av ”som om”-situationer för att minska kunskapstappet.....	29
4.5	Utvärdering.....	30
4.5.1	Vad ska utvärderas.....	30
<b>5</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>32</b>
5.1	Kvalitativa intervjuer.....	32
5.1.1	Intervju med en dramapedagog.....	32
5.1.2	Intervju med en personalchef.....	34
5.1.3	Intervju med personal som genomgått företagsutbildningen.....	36
5.2	Workshop och enkätundersökning .....	38
<b>6</b>	<b>Analys, diskussion och slutsats</b> .....	<b>41</b>
6.1	Motivation.....	41
6.2	Improvisation och interaktivitet .....	42
6.3	Minska kunskapstappet.....	43
6.4	Utvärdering.....	45
6.5	Slutsatser.....	46
<b>7</b>	<b>Källförteckning</b> .....	<b>48</b>
	<b>Bilagor</b>	

# 1 Inledning

Tell me and I'll forget

Show me and I may remember

But involve me and I'll understand.

– Kinesiskt ordspråk

Att vi lär oss är inget nytt. Däremot *hur* vi lär oss är en diskussion som kan härledas ända till Aristoteles tid. Varför vi lär oss och vad lärandet syftar till berörs även det i många pedagogiska forum. I en organisation eller ett företag är vidareutbildning viktigt, eftersom det ökar medarbetarnas kompetens och förståelse för de uppgifter de utför. Att ha kompetenta medarbetare är dessutom en förutsättning för de flesta företag. Det finns en mängd olika metoder som en HR-chef kan använda sig av, och alla har för och nackdelar. För att kunna avgöra vilken metod som är den bästa måste man givetvis veta vad man vill att medarbetarna ska lära sig, men en förståelse för de olika utbildningsmetoder som finns är också viktig baskunskap.

## 1.1 Empirisk Problematisering

En organisations överlevnad hänger på att medarbetarna lär sig om den miljö och omgivning som de arbetar i. McShane et al menar att lärande påverkar det individuella beteendet, och ger människor högre kompetens att verka effektivare.<sup>1</sup> Dessutom förtydligar lärande de roller som finns inom organisationen och motiverar medarbetare, eftersom de ser att deras ansträngning leder till önskat resultat.

Utbildning och utveckling är två viktiga aspekter av varje företag och organisation, oavsett vilket område man arbetar inom går det alltid att bli bättre. Men hur åstadkommer man denna förbättring hos sina medarbetare? Vilket är den bästa metoden för att effektivt och långvarigt åstadkomma en förändring? Genom egna erfarenheter har vi författare märkt att ju högre grad vi blivit involverade i något, desto bättre fäster sig dessa nya kunskaper i minnet. McShane nämner också att mycket av den kunskap vi har eller behöver få är innesluten i våra handlingar och tankesätt, och det går inte att lära ut eller lära in genom föreläsningar eller genom att läsa en bok.<sup>2</sup> Sådan kunskap kan istället fås genom observation och deltagande.

---

<sup>1</sup> McShane et al, 2005, s 93

<sup>2</sup> Ibid, s. 94

Ett sätt att observera och delta i en utbildning är att göra det genom att använda sig av dramapedagogiska metoder. Drama skiljer sig från teater genom att fokus ligger på processen mellan deltagarna och deras upplevelser, och inte en föreställning. Man talar inte om publik, utan de deltagare som observerar (alltså inte deltar som aktörer i till exempel ett rollspel) har ett syfte i olika övningar. Till exempel kan de fungera som bollplank, de kan föra den efterföljande diskussionen framåt och de kan komma med fräscha infallsvinklar som aktörerna inte lagt märke till. Drama kan användas för många olika syften, men oavsett vilket detta är så är huvudingrediensen att man använder sig av alla deltagares tidigare erfarenheter, och så jobbar på ett sätt som blir lätt att förstå och ta till sig för alla deltagare.

Det dramapedagogiska fältet är mycket brett och används främst inom skola och psykologi. Inom skola har drama visat sig vara mycket effektivt, speciellt på barn som har svårt att tillgodogöra sig traditionell undervisning, men det finns fler områden att applicera de dramapedagogiska metoderna på – till exempel inom näringslivet. Enligt BTS Group så visar marknadsundersökningar att tillväxten inom kompetensutveckling och företagsutbildning är en marknad som växer med 5-8 % /år, och det segment som växer fortast är det som använder sig av simuleringar och dylikt.<sup>3</sup> Detta visar på att undersökningar om tillämpning av mer alternativa metoder av utbildning är högst aktuell, och många företag har börjat få upp ögonen för vad rollspel och liknande aktiviteter kan tillföra en utbildning. Med utgångspunkt i den aktuella trenden samt stor personlig erfarenhet av dramapedagogik vaknade idén att applicera dramapedagogik inom företagsekonomin. Vi vill undersöka vad drama kan tillföra företag, och hur involveringsgraden påverkar den kunskap som erhålls. Finns det tillfällen då drama passar bättre än andra metoder, och vilken typ av tillfällen rör det sig i så fall om? Förstår företag innebörden av begreppet ”dramapedagogik”?

## 1.2 Frågeställningar

- Vad är det som utmärker dramapedagogik i företagsutbildningar?
- När lämpar sig dramapedagogik?

---

<sup>3</sup> BTS Group är ett av USAs ledande konsultbolag, och världsledande i skräddarsydda utbildningslösningar för företag. Informationen är hämtad från BTS delårsrapport 1 januari – 30 september 2007.

- Hur kan dramapedagogik fungera som ett lämpligt utbildningsredskap?

### 1.3 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur dramapedagogiska metoder kan användas i företagsutbildning, och att diskutera de eventuella fördelar eller nackdelar dessa ger.

### 1.4 Disposition

*Kapitel 1 Inledning:* I detta kapitel ges läsarna en introduktion till ämnet. Här presenteras även syftet med uppsatsen.

*Kapitel 2 Metod:* Metodavsnittet ger läsaren kännedom om vilka metoder vi har valt för att besvara våra frågeställningar vi ställer i syftet.

*Kapitel 3 Teori om dramapedagogik:* I detta avsnitt definieras dramapedagogik. Vi presenterar sedan tre dramapedagogiska övningar; Rollspel, värderingsövningar och improvisationsövningar. Vi kommer även att belysa den kritik som framförs gentemot dramapedagogik.

*Kapitel 4 Teori om fyra grundstenar för en bra företagsutbildning.* Här presenteras för uppsatsen relevanta teoretiska modeller. Teoriavsnittet fokuserar på fyra aspekter som påverkar kvalitén och effekten av företagsutbildningar; Deltagarnas motivation, improvisation och interaktivitet, hur mycket av kunskaperna från utbildningen som faktiskt appliceras på arbetet samt hur resultatet utvärderas.

*Kapitel 5 Empiri:* Här presenteras det empiriska materialet som har insamlats genom kvalitativa intervjuer med en företagsutbildare som använder sig av dramapedagogiska metoder, en personalchef som har beställer företagsutbildningar samt två anställda som har genomgått dessa utbildningar. Vi har även gjort en workshop med 10 projektledare i Stockholmsområdet med efterföljande enkätundersökning.

*Kapitel 6- Analys, diskussion och slutsats:* I detta avsnitt görs en analys utav och diskuteras den empiriska informationen som insamlats tillsammans med den teoretiska informationen. Här

framställs även slutsatsen av uppsatsen. Vi knyter an till syftet och sammanfattar de lärdomar och slutsatser vi har dragit med hjälp av det teoretiska och empiriska materialet.

## 2 Metod

*En av utmaningarna med att skriva en uppsats på C-nivå är att finna lämpliga metoder för att ens undersökning ska vara så trovärdig som möjligt. Här presenteras de metoder vi har valt att använda i vår undersökning, samt en kort diskussion om varför valda metoder har använts.*

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

”Forskningens möjlighet att nå sanningen med stort S har diskuterats mycket och idag aspirerar inte vetenskaplig forskning på SANNINGEN, utan målet är att utvinna ny kunskap – som är situationsbestämd och troligen tillfällig – och där det forskande subjektet är synligt”<sup>4</sup>

Lena Östern är professor i didaktik och har forskat mycket kring dramapedagogik. Citatet ovan gäller den dramapedagogiska forskningen men blir relevant i vår uppsats då vi behandlar dramapedagogik, och förhållningssättet till ämnet blir en av de grundvalar uppsatsen bygger på. I strävan efter att förstå det material vi samlat in, har vi haft ett hermeneutiskt förhållningssätt. Detta innebär att vi själva har försökt att tillgodogöra oss kunskapen genom att tolka materialet. Pål Repstad påpekar att den hermeneutiska processen handlar om att forskaren läser in generella egenskaper och sammanhang i de enskilda observationerna.<sup>5</sup> Han nämner även att man ibland talar om den ”hermeneutiska cirkeln/spiralen”, då utgångspunkten ligger i ett slags vag global helhet, men delarna efterhand sorteras ut och tolkas var för sig. Då delarna har tolkats återgår forskaren till helheten, som nu fått en ny innebörd på grund av den föregående tolkningen. På så sätt erhåller den som forskar en djupare förståelse av det ämne han eller hon studerar. Mats Alvesson och Kaj Sjöberg nämner också sanningsbegreppet. ”När det gäller komplexa teorier kan vi dessutom ställas inför det förhållandet att teorin är – mer eller mindre – sann i vissa dimensioner, men inte i andra...”<sup>6</sup> Hermeneutikens sanningsbegrepp följer inte den konventionella synen av sanning som korrespondens mellan utsaga och verklighet, utan man talar om sanning som betydelse, som ”uppdagandet av en djupare mening”.<sup>7</sup>

Denna uppsats har ett hermeneutiskt förhållningssätt då vi har tolkat och behandlat den information vi erhållit genom tidigare kunskaper, förförståelse för ämnena företagsekonomi och

---

<sup>4</sup> Östern, 2000, s. 259

<sup>5</sup> Repstad, 1999, s. 103 ff

<sup>6</sup> Alvesson och Sköldbberg, 2008, s. 47

<sup>7</sup> ibid, s. 47



dramapedagogik samt tidigare erfarenheter. Alvesson och Sköldbberg tar upp att G.B Madison i sin bok *The hermeneutics of postmodernity* förespråkar en syn på hermeneutiken som kasuistisk.<sup>8</sup> Med detta menas att praktiskt förnuft och argumentation blir de centrala elementen. Metoden behöver inte leda till någon typ av absolut sanning om man alltså med sanning menar korrespondens mellan teori och verklighet, utan den kan leda till intersubjektivitet. Två av de begrepp Madison tar upp är *Omfattning* – alltså att man tar hänsyn till arbetets helhet, och *Inträngande* – det vill säga att den centrala problematiken bör blottläggas. Detta har vi försökt göra genom att i empirin använda oss av olika metoder, för att få en så inträngande syn som möjligt hur dramapedagogik kan användas och appliceras på företagsutbildning.

Det finns en risk att analysen av ett arbete med ett hermeneutiskt förhållningssätt blir alltför tunn, om de som behandlat informationen har ett alltför liksidigt tänkande eller bara en person står för analysen.<sup>9</sup> Vi har försökt att undvika detta genom att vi båda har varit mycket aktiva i analysarbetet. Framför allt vår förförståelse för dramapedagogik skiljer sig kraftigt, varför vi kan ha sett materialet lite olika. Dessutom har vi fått mycket utbyte av andras uppfattningar dels genom intervjuerna, men framförallt genom de projektledare som deltog i workshopen.

## 2.2 Datainsamlingsmetod

Det finns två vedertagna metoder inom den samhällsvetenskapliga forskningen för att samla in data: kvalitativa samt kvantitativa metoder.<sup>10</sup> Dessa har sin utgångspunkt i den information man undersöker – antingen undersöker man mjukdata eller hårddata. De kvalitativa metoderna kännetecknas av att de inte är särskilt formaliserade eller strukturerade. I första hand ligger syftet i att förstå någonting på en djup nivå. De kvantitativa metoderna är formaliserade och strukturerade till sin natur. Statistiska metoder spelar en central roll i analysen av det insamlade materialet.

Som det kanske har framgått av kapitlets första del lägger vår uppsats tyngdpunkten på kvalitativa metoder. Repstad menar att om man vill ha god grund för att förstå konkreta lokala skeenden bör man använda sig av kvalitativa metoder.<sup>11</sup> Genom att observera en företeelse skapas en helt annan förståelse än om man till exempel genomför en enkätundersökning. Dessutom kräver kvantitativa metoder att diskursen runt ett ämne är enhetlig så att det inte uppstår

---

<sup>8</sup> *ibid*, s. 202

<sup>9</sup> Repstad, 1999, s. 104

<sup>10</sup> Holme och Solvang, 1997, s. 13

<sup>11</sup> Repstad, 1999 s. 15

oklarheter i enkäterna. Då dramapedagogik är ett begrepp som inte används i vidare stor utsträckning anser vi att ett genomgående kvantitativt metodförfarande i högsta grad skulle skapa förvirring, då man kan anta att en stor del av forskningsunderlaget inte skulle vara bekanta med betydelsen och därför inte kunna svara på ett sätt som ger oss som forskare ett riktigt underlag.

För att på ett så genomträngande sätt som möjligt försöka få tag på information som kan besvara våra frågeställningar har vi valt att kombinera olika metoder. De kvalitativa metoder vi har använt oss av är följande:

- Intervjuer med en dramapedagog, en personalchef samt en medarbetare på sparbanken i Enköping
- En workshop med tio projektledare.

Ragnvald Kalleberg menar enligt Holme och Solvang att sociologer bör kombinera kvalitativa, kvantitativa och historiska metoder för att göra en bra sociologisk undersökning.<sup>12</sup> Det historiska perspektivet skulle visserligen kunna ge förståelse för utbildningens och dramapedagogikens utveckling genom historien, men detta är inte relevant för syftet på vår uppsats. Däremot har vi även använt oss av en kvantitativ metod för att forma oss en uppfattning av vad de projektledare som var med på workshopen tyckte och hur de upplevde dramapedagogik som utbildningsmetod, och om det skulle vara något som var relevant i deras företag (Se bilaga 4). Den kvantitativa metoden vi använde oss av var en enkätundersökning.

### **2.3 Undersökningsgrupper**

För att få ett brett forskningsunderlag med tillförlitlig och relevant information har vi valt att använda oss av olika forskningsobjekt. För de kvalitativa intervjuerna har vi valt en verksam dramapedagog, en personalchef samt en medarbetare på sparbanken i Enköping som använt sig av dramapedagogiska metoder i sin utbildning. I arbetet med workshopen har vi haft tio verksam projektledare som underlag för vår undersökning. De är alla medlemmar i projektledarnätverket Project Management Institute (PMI) och det var genom detta vi kom i kontakt med dem.

### **2.4 Kvalitativa intervjuer**

Genom att använda oss av kvalitativa intervjuer, enkäter och en workshop söker vi finna svar på vår frågeställning. Syftet med kvalitativa metoder är i första hand att skapa förståelse för ämnet.

Kvalitativa intervjuer har enligt författarna Holme och Solvang sin styrka i att de styrs mindre av forskaren själv och mer av dem som blir intervjuade.<sup>13</sup> Det ger den intervjuade möjlighet att presentera sin förståelse för de frågor som ställs, och i stor mån själv styra samtalet. Allting hålls inom ramen för det tema som undersöks, men intervjuobjektet har stor frihet att själv gå in på djupet och förklara svar och företeelser utifrån sina egna perspektiv. Delar av intervjuerna kan illustreras med citat, vilka har fördelen att på ett tydligt sätt belysa kärnan i det den intervjuade säger. Detta har vi tagit vara på i vår återgivning av de genomförda intervjuerna. Pål Repstad nämner "the actors point of view", det vill säga, den intervjuades egen verklighetsuppfattning som en av fördelarna för kvalitativa intervjuer – man söker fånga och återge den intervjuades tankesätt så lojalt som möjligt.<sup>14</sup> "Forskaren försöker på så sätt se det fenomen han eller hon studerar *inifrån*. Med utgångspunkt från detta, försöker man skapa sig en djupare och mer fullständig uppfattning av den företeelse man studerar."<sup>15</sup>

## 2.5 Workshop

En annan metod vi har använt oss av är en workshop. Workshops har använts i många forskningssammanhang, dock *hur* dessa workshops har genomförts har vi inte hittat någon fakta på, då artiklarna som nämner workshops skriver om de resultat man kommit fram till och inte tillvägagångssättet. Två artiklar som nämner workshops som metod är *Leadership and management in Software Architecture (LMSA'08) - A report on an ICSE Workshop*, av Lenn Bass och Brian Berenbach (2008), och *The CKM Matrix and the unitarity Triangle* av Battaglia et al (2002). Enbart utifrån egen erfarenhet kan sägas att workshops kan skilja sig mycket åt beroende på vem som håller i dem, för vilken grupp de hålls och vad syftet är med dem.

Vår Workshop skulle kunna ses som en hybrid av fokusgrupper och en instrumental fallstudie. Fokusgrupp är i traditionell mening en typ av intervjuform, där de intervjuade har någonting gemensamt.<sup>16</sup> Ålder, bakgrund, politiska åsikter – den gemensamma ståndpunkten kan variera. Frågestunden leds av en moderator, som ofta tar stöd av en intervjuguide. Analysen av det material som fås fram kan sammanställas på olika sätt, till exempel utifrån värdebärande ord, genom att ta anteckningar löpande eller genom att spela in samtalet. Innan fokusgruppen är det viktigt att ha bestämt syftet med intervjun – en sanning som naturligtvis bör appliceras på alla forskningsmetoder. Fördelarna med fokusgrupper är att det är lätt att åstadkomma en bredd och få

---

<sup>12</sup> Holme och Solvang, 1996, s. 14

<sup>13</sup> Holme och Solvang, 1997, s. 99 ff.

<sup>14</sup> Repstad, 1999, s.12

<sup>15</sup> Holme och Solvang, 1997. s. 92

ett vidare perspektiv än då enskilda intervjuer genomförs. Gruppen som helhet kan sporra varandra till uttömmande diskussioner som ger forskaren ett bra underlag för vidare forskning. Däremot måste hänsyn tas till gruppens sammansättning.<sup>17</sup> Beroende på situation kan detta ha stor betydelse för de resultat som fås – vågar deltagarna tala fritt, är det stor statuskillnad<sup>18</sup> på deltagarna och är för-förståelsen viktig? Sättet forskaren ställer sina frågor på är också mycket viktig, då skillnader i röst och tonfall kan ha en ledande verkan även på frågor som skulle kunna *läsas* neutralt.

En fallstudie är då man undersöker ett fall, till exempel ett klassrum eller en projektledare – en *enhet*, inte ett problem.<sup>19</sup> Detta kan göras för att få kunskap om det *specifika* fallet, utan intresse av att göra generaliseringar, (egentlig fallstudie) och kan göras i syfte att få kunskap och förståelse för ett *bredare* fält, till exempel alla skolor i Sverige eller hur vissa metoder fungerar i vissa grupper (instrumental fallstudie).

Den workshop vi genomförde har det gemensamt med fokusgrupper att alla i gruppen har något gemensamt – de är alla projektledare. På grund av variationen (alla kom från olika företag och var i varierande åldrar) fick vi även en bredd av åsikter och reaktioner, något som vi inte kunnat få i intervjuerna då det bara var en person åt gången som intervjuades. Dessutom sporrades deltagarna att diskutera då en reaktion snabbt födde en annan. Vad fallstudien anbelangar påminner workshopen snarast om en instrumental fallstudie – vi utförde den ju för att få en förståelse för hur dramapedagogik uppfattas och det var även därför vi ville ha projektledare från olika företag. I vissa företag är det ju så (vilket även framkom i den efterföljande enkätundersökningen) att rollspel och andra dramapedagogiska metoder är en vedertagen utbildningsform som används ganska ofta, medan det i andra företag aldrig förekommer. Hade vi gjort en workshop med enbart deltagare från den ena eller andra typen av företag hade troligtvis utfallet sett annorlunda ut.

Efter att ha haft workshopen utannonserad på PMI:s hemsida ett tag fick vi in tretton anmälningar, av vilka tio dök upp på den aktuella dagen. Workshopen började med en kort presentation av hur dramapedagogik kan användas i företag och de eventuella fördelarna av

---

<sup>16</sup> Obert och Forsell, 2008, s.8 f.

<sup>17</sup> Ibid, s.33 ff.

<sup>18</sup> Status kan ha stor effekt på gruppsammanhang. En person med hög status kan utöva stor påverkan på en grupp, och en person med låg status kan få svårt att göra sin röst hörd. Ibland kan det därför vara en bra idé att ha gruppsammansättningar där deltagarna inte känner varandra sedan tidigare, och inte vet så mycket eller något alls om varandras bakgrund.

dessas, så att de själva skulle kunna ta ställning till om de ansåg att detta stämde. På så sätt fick även de som aldrig varit i kontakt med dramapedagogik förut också en viss förståelse för ämnet och alla deltagarna fick klart för sig vad de kunde förvänta sig av dagen. Efter presentationen värmdes gruppen upp med olika värderingsövningar, och på så sätt kom korta diskussioner igång. Värderingsövningarna syftade även till att gruppen skulle vänja sig vid varandra, så att deltagarna skulle motiveras att tala och uttrycka sina åsikter. De fick prova på värderingsövningar av två typer; ”fyra hörn” och ”opinionslinjen”. I ”fyra hörn” fick deltagarna ta del av påståenden, till exempel ”Som projektledare tycker jag att det är viktigast att mina medarbetare är a) Lojala mot mig, b) Ambitiösa, c) Kreativa och tar egna initiativ d) annat.” Deltagarna fick sedan ställa sig i det hörn de tyckte passade bäst in på deras egna åsikter, och i vissa fall med ord motivera sitt val. I ”opinionslinjen” fick deltagarna ställa sig på en imaginär linje, graderad från ett till sex. Två påståenden gavs till dem, till exempel ”Risker bör förebyggas så gott det går och helst undvikas helt” (ett) och ”Risker är en del av vardagen och utan dem skulle många lönsamma projekt falla bort” (sex). Deltagarna ställde sig sedan på den siffra som de identifierade sig mest med, till exempel fyra om de tyckte att risker kan vara bra men det är viktigt att inte glömma bort att förebygga dem.

Efter att de värmt upp med värderingsövningar fick de genomföra två olika rollspel. Fyra frivilliga fick delta i varje spel, och resten fick observera. Efter den första omgången ställdes frågor till karaktärerna av spelledaren och åskådarna. Karaktärerna bestod av olika ”typer” på en arbetsplats, till exempel medarbetaren som hela tiden sätter sig emot chefens förslag eller den överkontrollerande projektledaren. Spelledaren, som i de flesta fall är en dramapedagog och i det här fallet var Janya, handledde spelet och förde det framåt. De som presenterat rollspelet fick sedan göra om det, denna gång under vägledning av spelledaren och åskådarna, som dels ställde frågor till *karaktärerna*,<sup>20</sup> dels gav förslag på åtgärder som skulle kunna förbättra situationen.

## 2.6 Enkätundersökning

En annan vedertagen forskningsmetodik är kvantitativ metod, vilket innebär att en större mängd standardiserad information samlas in.<sup>21</sup> Här är det forskaren som i hög grad styr och endast ett fåtal svar är tänkbara utifrån de strukturerade frågor som ställs. Enkäter är en form av kvantitativ metod. Vi har som sagt valt att använda oss främst av kvalitativa metoder, men kvantitativ metod

---

<sup>19</sup> Stake, 1995, s. 3, 133

<sup>20</sup> Med karaktärer menas de roller som deltagarna i spelet blivit tilldelade, till exempel rollen som en översittarchef eller en mycket stressad trebarnsförälder.

<sup>21</sup> Holme och Solvang, 1996, s.14

har använts i form av de enkäter vi använde oss av i utvärderingen. Dessa var dock få och vi gör inga anspråk av att de ska ge en helhetssyn på hur drama kan användas i företag. Den urvalsgrupp som användes kan som tidigare nämnts inte anses som helt opartisk och de syftar inte heller till att läggas fram som ett vetenskapligt underlag från en kvantitativ studie. Däremot kan de ge en fingervisning av *hur* dramapedagogik *kan* mottas i utbildningssammanhang för yrkesverksamma, och ge en djupare förståelse för de eventuella hinder eller problematiseringar som kan uppstå då man introducerar två från början vitt skilda områden (som företagsekonomi och dramapedagogik) med varandra.

Enkäterna hjälpte oss att få en konkret uppfattning om vad varje individuell deltagare tyckte om workshopen, och vad de ansåg att de fick ut av att använda dramapedagogiska metoder i utbildningssyfte. Dessutom blev det väldigt tydligt vad som *inte* fungerade och varför. Utan enkätundersökningen hade det varit i stort sett omöjligt att få ett bra grepp om workshopens utfall, då individuella intervjuer dels hade varit tidskrävande och det inte alls är självklart att alla deltagare skulle ha haft tid eller lust att ställa upp på intervjuer om deras tankar och känslor. Enkäterna var anonyma, så att varje deltagare skulle kunna svara ärligt utan att oroa sig dels för att blotta sig själv, och inte heller för att ge kritik till spelledaren angående dramapedagogiska metoder eller genomförandet av workshopen.

## **2.7 Trovärdighet**

Personalchefen och medarbetaren som vi intervjuade arbetar båda på Sparbanken i Enköping. Det kan naturligtvis diskuteras hur pass stor relevans det ger uppsatsen att endast bedriva intervjuer med ett företag, men vi har resonerat som så att en bank är ett relevant stickprov för företagsutbildningar. För det första är personalstyrkan en mycket viktig del av organisationen då det är ett tjänsteföretag, för det andra är det en typ av organisation som köper in stora mängder av utbildning. Då kvalitativa metoder syftar till att skapa en förståelse för forskningsobjektet, är det dessutom inte en generalisering av alla företag i landet som eftersträvas. Däremot menar vi att genom att kombinera workshopen, som tog plats i Stockholm, med intervjuerna, som tog plats i Enköping, så får vi ändå en fingervisning om hur medarbetare på olika företag i olika branscher uppfattar dramapedagogiska metoder. Undersökningen ges ytterligare djup genom intervjun med dramapedagogen, som har många års erfarenhet av dramapedagogisk verksamhet i Uppland, främst inom kommun och landsting.

Holme och Solvang tar upp att forskare alltid kan finna information som stödjer deras teoretiska

uppfattningar, på grund av att de studerade företeelserna är mycket komplexa.<sup>22</sup> Larsson har i Starrin och Svensson utvecklat fem validitetskriterier då man använder sig av kvalitativa metoder.<sup>23</sup> Dessa är: diskurskriteriet, heuristiskt värde, konsistens, det pragmatiska kriteriet och empirisk förankring.

I diskurskriteriet testas forskarens resonemang och argument mot alternativa sådana. För att uppfylla diskurskriteriet till fullo hade vi behövt testa teorier om dramapedagogik i utbildning mot andra typer av företagsutbildning, som till exempel e-learning eller traditionell klassrumsundervisning, med samma metoder i alla tester. Då denna uppsats inte är någon komparativ studie och fokus ligger på nyttan av just dramapedagogik har vi inte utfört några sådana tester. Däremot menar vi att diskurskriteriet åtminstone delvis uppfylls genom att vi tar in de olika synvinklar intervjupersonerna har samt de svar vi fått genom enkäten i vår uppsats.

Det heuristiska värdet beror på i vilken utsträckning forskaren lyckats att bidra med något nytt. Då dramapedagogik är ett utforskat ämne inom svensk företagsekonomi, anser vi att vi med hjälp av detta arbete har kastat ljus över ämnesområdet. Att dessutom uppmärksamma företag (om de läser vårt arbete) att vissa av de metoder som idag används i deras utbildningar (till exempel rollspel) tillhör dramapedagogiken kan i bästa fall utvidga förståelsen och leda till nya tankesätt vad den form i vilken utbildningen bedrivs beträffar. Till exempel kan utbildningspassen, genom en förförståelse för ett dramapedagogiskt förhållningssätt, lägga mer betoning på trygghet än man kanske gjort tidigare, och på så sätt få ut mer av utbildningspasset.

Larsson menar att konsistenskriteriet är särskilt viktigt i hermeneutisk forskning men kan återfinnas i alla former av analyser av kvalitativa metoder. Kriteriet handlar om koherens och inre logik i resultaten. Detta menar vi att vi fått genom att sammanställa resultaten från de olika datainsamlingsmetoderna. Det går absolut att se en överensstämmelse mellan de tre intervjuade personerna och de som deltog i workshopen, vilket ger trovärdighet då alla har olika bakgrund samt förförståelse som skiljer sig mycket från varandra. På så sätt ser vi att resultaten från de olika metoderna bildar en helhet. Naturligtvis kan det diskuteras hur resultaten blivit om vi använt oss av helt andra urvalsgrupper, kanske människor med dålig erfarenhet av drama. Detta har vi dock försökt att ha i åtanke under intervjuerna, och vi menar inte att de resultat vi kommit fram är någon objektiv sanning med tillämpning i alla företag och branscher. Däremot menar vi

---

<sup>22</sup> Holme och Solvang, 1996, s. 321 ff

<sup>23</sup> Starrin och Svensson, 1994, s. 163 ff.

att de resultat vi kommit fram till har hög trovärdighet i de fall som vi har studerat.

I det pragmatiska kriteriet är det resultatens värde för praktiken som testas. Man undrar alltså om resultaten kan ha en nytta för praktiker. Detta menar vi absolut är fallet. Vill man undersöka alternativa utbildningsmetoder till de traditionella föreläsningarna tror vi att vår uppsats kan ge intressanta uppslag. Det är dock inte meningen att den ska läsas som en handbok i att använda dramapedagogik i företagsutbildning.

Om resultatens överensstämmelse med verkligheten handlar empirisk förankring. Man prövar bland annat hur forskarens tolkningar och begrepp har förankring i det empiriska materialet. Även här anser vi att vårt arbete överensstämmer med kriteriet. Teorin om dramapedagogik är i direkt anslutning kopplad till workshopen, och de intervjuer vi utfört bygger på teorin om grundstenar för företagsutbildning.



### 3 Teori I - Dramapedagogik

*I detta kapitel kommer vi att presentera dramapedagogik och ge exempel på dramapedagogiska utbildningsmetoder. Vi kommer senare i analysavsnittet göra en analys av vilken påverkan de dramapedagogiska utbildningsmetoderna har på de fyra grundstenarna för en effektiv företagsutbildning, som presenteras i nästa kapitel.*

Drama kan definieras på olika sätt, dels som en pedagogisk metod, dels som en konstnärlig uttrycksform. Det finns en mängd olika målsättningar, inriktningar och metoder inom dramaverksamheten. Det viktigaste är att drama använder sig av deltagarnas erfarenheter. Varje deltagare, ung eller gammal, är en källa att gemensamt ösa ur.<sup>24</sup>

Kristina Schûldt

För att tydliggöra begreppen för den oinsatte, kan kortfattat sägas att teater handlar om att skapa en kommunikation mellan skådespelare och publik, där mycket fokus ligger på slutprodukten, det vill säga teaterföreställningen. I drama, å andra sidan, ligger fokus på processen mellan deltagarna och deras upplevelser. Publik i dess vanliga bemärkelse existerar inte, däremot kan deltagare fungera som åskådare eller observatörer i vissa övningar och för vissa syften.<sup>25</sup>

Ordet drama kommer från grekiskans ”handling”, ”skådespel” av ordet dra – ”att handla”.<sup>26</sup> Aristoteles definierar drama som en ”efterbildning av en handling genom handlande personer”.<sup>27</sup> Pedagogik definieras av Nationalencyklopedin som ”vetande och metoder som tillämpas i uppfostran och undervisning”.<sup>28</sup> En pedagog var i det antika Grekland en person (ofta en slav) som ledsagade barnen till och från skolan. Ibland stod även pedagogen själv för undervisningen, och med tiden kom ordet att få betydelsen ”lärare” eller ”undervisare”.

Dramapedagogik används idag främst i skolan, och det är även till skolan eller förskolan som dramapedagogisk forskning främst kopplas till. Utbildningsmetoden är särskilt effektiv eftersom flera sinnen och sätt att lära sig på används – synen, hörseln, talet och kroppens rörelser. Dramapedagogik fungerar särskilt bra då man vill jobba med mjuka värden<sup>29</sup>, som ofta kan vara svåra att närma sig med hjälp av traditionella utbildningsmetoder. Det finns det många aspekter av dramapedagogiken som gör den intressant att undersöka även från ett ekonomiskt perspektiv –

---

<sup>24</sup> Schûldt 1994 s.12

<sup>25</sup> Ibid, s. 13

<sup>26</sup> Svenska Nationalencyklopedin

<sup>27</sup> Öfverström, 2006, s. 28

<sup>28</sup> Svenska Nationalencyklopedin

vi ska titta närmare på några specifika områden som kan lämpa sig i företagsutbildning på grund av sin karaktär.

### 3.1 Rollspel

Att ”spela roll” står för flera olika saker. Det innebär för det första att få vara viktig och känna av sin betydelse, att man betyder något för andra, att man duger.

Att spela roll är också att spela (sociala) roller, pröva de man har, gå in i nya och undersöka överlappningen mellan olika roller. Det är en social träning och därmed en utforskning av samhället.

Att spela roll innebär dessutom att vara aktiv, att göra något. Man låter tanken bli handling och ger känslan möjlighet att förena sig med dem – aktivitet underlättar engagemang och inlevelse.<sup>30</sup>

Ordet ”roll” inom rollspelsteori handlar om att förklara hur människor beter sig mot varandra. Det rör sig om de sociala förväntningar som finns på människor i olika situationer, till exempel en person som har en chefsposition har en viss roll i ett företag. Men en roll kan inte verka i enskildhet, utan uppkommer i samverkan med andra. För att vara chef behövs det anställda. Det man gör i sina respektive roller som chef och anställd uppkommer i mångt och mycket när dessa två roller möts, och de handlingar som utförs i den egna rollen beror mycket på de förväntningar man själv och omvärlden byggt upp omkring rollen ifråga. Då en person hamnar i en ny roll, som vid en befordran, kan det vara svårt att veta hur man ska agera, eftersom kraven som ställs är nya och man ännu inte har lärt sig att handskas med dem.

Rollspel som teknik utformades av Jacob Moreno som en sorts terapimetod och kallades för psykodrama. Det har dock mycket större användningsområden än inom psykologin. Beroende på den grupp och det syfte som ligger bakom kan rollspel användas i terapi, inom skolan eller inom företag, för att bara nämna några områden. Det ligger i rollspelets natur att efterlikna en verklig situation där olika personer intar olika roller och därifrån samspejar med varandra. Rollspelet ska ledas av en person som har det pedagogiska (eller terapeutiska) ansvaret, och en del av deltagarna kan fungera som observatörer. Dessa har då en specifik uppgift som ges av spelledaren, som till exempel att söka efter moment i spelet som bör ändras för att förbättra samspelet.

---

<sup>29</sup> Med mjuka värden avses till exempel ledarförmåga, samarbetsförmåga, kreativitet etc.

<sup>30</sup> Nilsson, Waldemarson *Rollspel i teori och praktik*, 1988, s. 5

Det finns många olika typer av rollspel. En vanlig form är det så kallade forumspelet, vilket skapades av en brasilianska regissören Augusto Boal. Forumspelet, eller ”de förtrycktas teater” som det också kallas, går ut på att bryta olika former av förtryck. Det är rollspel som bryts i en kris eller ett förtryck i spelet, för att mana åskådarna att finna en lösning och på så sätt bryta förtrycket. Det är en metod som har spritt sig vida omkring och används både i undervisning och i politiska syften.<sup>31</sup>

### 3.1.1 Syften med rollspel

Pedagogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge ny kunskap, integrera kunskap, omsätta teoretisk kunskap till praktisk</li> <li>• Belysa och bearbeta problem och konflikter samt undersöka lösningsalternativ</li> <li>• Ge handlingsberedskap inför nya situationer</li> <li>• Träna kommunikation och beslutsfattande</li> <li>• Medvetandegöra och förändra åsikter och attityder</li> </ul>
Gruppdynamik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studera och påverka det psykologiska spelet i en grupp</li> <li>• Studera och påverka relationer och kommunikation</li> <li>• Klargöra och bearbeta normer, regler och värderingar</li> <li>• Träna problem- och konfliktlösning i grupp</li> </ul>

Tabell 1.1

#### Rollspelets syfte<sup>32</sup>

Den som leder rollspelet måste veta vad syftet är och varför man gör spelet. Sedan väljs typ av rollspel, dess tema (situationen som utspelas) och var fokus ska ligga. Rollspel består oftast av tre faser, en inledningsfas, en spelfas och en diskussionsfas.<sup>33</sup> I inledningsfasen värms gruppen upp och deltagarna blir införstådda med vad som kommer att ske. I ageringsfasen utförs den situation man ska titta närmare på och i diskussionsfasen deltar gruppen som helhet i att diskutera och reflektera över den situation som gått igenom i ageringsfasen. Då rollspelet speglar en fiktiv verklighet kan deltagarna även hantera de olika situationerna på ett sätt som inte går att göra ”på riktigt”. Det går att testa olika lösningar och ”spola fram och tillbaka” i spelet, ge aktörerna nya

<sup>31</sup> Boal, 1977, s.15

<sup>32</sup> Nilsson et al, 1988, s.12

<sup>33</sup> Ibid, s 18 ff.

direktiv för att pröva olika idéer, och fråga vad orsaken är till olika handlingar. Olika delmoment kan undersökas närmre och på så sätt skapas en förståelse som är svår att greppa i verkliga livet, där ofta både tid och möjlighet saknas att på djupet granska en enskild, specifik händelse.

### 3.2 Värderingsövning

Värderingsövningar används ofta som introduktion till forumspel och rollspel och kan med fördel användas som underlag för diskussioner.<sup>34</sup> Metoden introducerades i Sverige på 70-talet av John Steinberg och används mycket i utbildning i skolor. Värderingsövningar har ofta en positiv inverkan på gruppstrukturen, och verkar till nya samtalsmönster. Byréus trycker på vikten av att lämna tid för reflektion efter varje genomförd övning, så att varje deltagare hinner se om man ändrat uppfattning, eller varför man tycker som man gör. Det kan ofta vara en mödosam vandring till att samordna sina värderingar och handlingar, inte minst i företag då vinstintresse och nedskärningar ofta kan vara alltför övertygande argument för att släppa efter på principer. Här kan värderingsövningar vara en bra väckarklocka för att åtminstone bli medveten om vad det är som görs, och därefter ta ett ställningstagande till om man bör fortsätta på vald väg eller ej. Steinberg menar att värderingsövningar:

... tränar kognitiva processer som förmågan att verbalisera tankar och känslor, förmågan att tänka kritiskt och analytiskt och förmågan att utvärdera, fatta beslut, ta ställning osv. Metoden hjälper oss att bli medvetna om våra upplevelser och känslor, ge uttryck för dessa känslor eller synpunkter, att fokusera på den egna självuppfattningen och att ta itu med vårt förhållande till andra människor<sup>35</sup>

### 3.3 Improvisationsövning

Ordet improvisation kommer ursprungligen från latinets *improvisus* vilket betyder ”oförutsedd” eller ”oförmodad”. Vad som menas med dramatisk improvisation går åsikterna isär om. Östern et al presenterar ett antal olika verksamma dramapedagogers syn på improvisation; Turid Fosby Elness beskriver improvisation som spelet som normalt involverar tal och ibland även kropp.<sup>36</sup> Det förutsätter att deltagarna går in i en tänkt situation i en roll. Ramarna för improvisationen kan vara vida eller snäva, och utgångspunkten kan bestå av ett yttre stimuli, som till exempel ett ljud. Östern et al tar vidare upp att Anthony Frost och Ralph Yellow menar att improvisation är förmågan att använda alla mänskliga resurser för att skapa ett sammanhängande fysiskt uttryck av en idé eller situation, och göra detta på ett spontant sätt ”som svar på direkta stimuli från

---

<sup>34</sup> Byréus, 2003, s. 37 ff.

<sup>35</sup> Steinberg, 2003, s.16

omgivningen, utan förhandsuppfattningar.”<sup>37</sup> Att improvisation är att hitta på samtidigt som man agerar menar Ingrid Morken. Impulser och infall får styra orden och det finns inget rätt och fel. Kroppsspråket, talet och fantasin står i fokus, det är ett skapande utan hämningar. Det rör sig om kommunikation som ställer det kravet på deltagarna att de måste lyssna på varandra och respektera det som sägs och tillsammans samarbeta för att utveckla handlingen. Spelet måste även vara trovärdigt för att vara verksamt. Viola Spolin, som är känd inom dramapedagogiken för sin användning av drama i klassrummet, menar att improvisation även bör innefatta ett problemlösande moment.

### 3.4 Kritik mot dramapedagogik

Stephen Gibb som arbetar med Human Resouce Managment vid University of Strathclyde i Skotland har skrivit en artikel där han undersöker och utvärderar Art-Based Training (ABT) i allmänhet, men nyttan av improvisation i form av forumspel i synnerhet.<sup>38</sup> I en fallstudie har han undersökt hur rollspel tas emot i en ledarutvecklingsutbildning. Han menar att deltagarna upplevde träningen som lustfylld, och alla var engagerade och involverade genom hela passet. Han fortsätter med att redogöra att många problem inom företaget togs upp och att det gavs möjlighet till reflektion, men vissa av de chanser som gavs att ta itu med problemen togs inte av deltagarna. Utan ett uttalat, tydligt syfte är det lätt att bli *för* stimulerad, och fokus sätts på det som sker i nuet medan insikten om att detta gäller träning för framtiden nästan glöms bort. Här betonar Gibbs ledningens ansvar gentemot deltagargruppen att vara tydliga med *varför* de köpt in denna typ av träning. Dessutom blev miljön för vissa deltagare hotande snarare än inbjudande och vissa ämnen blev nämnda men inte utforskade, vilket kan leda till en känsla av otillfredsställelse. En avsaknad av realism, och ett alltför svart-vitt utgångsläge förhindrade verklig förändring i just detta exempel. Däremot gjorde graden av involvering att det skulle kunna fungera om ramarna ändrades lite och vad man ville ha ut av passet förtydligades. Dessutom gavs det för lite tid i slutet av detta pass att diskutera hur deltagarna upplevde träningen, vilket är nödvändigt för att undvika missförstånd och låta deltagare – spelledare utveckla en bra språngbräda för personalutveckling och konstruktiv hantering av olika situationer.

Då dramapedagogik håller en mycket hög nivå av interaktivitet och kräver närvaro av en dramapedagog eller dylikt och dessutom inte kan hantera grupper av obegränsad storlek, blir ju kostnaderna för den typen av utbildning också betydligt högre än om företaget hyr in en

---

<sup>36</sup>Östern et al. 1994 s. 4 ff

<sup>37</sup> ibid, s. 4

<sup>38</sup> Gibb, 2004

föreläsare och då kan låta tre hundra personer delta. Detta är en viktig aspekt för företag att beakta då de bestämmer vilken form av utbildning de ska erbjuda sina anställda.

Genom våra samtal med både dramapedagoger och folk som har deltagit i vår empiristudie har vi förstått att många har svårt att förstå vad dramapedagogik innebär, då uttrycket mest används inom dramapedagogiken självt och är ett smalt ämnesområde. Ofta leder det till associationer som ”flum” och skapar förväntningar som inte överensstämmer med praktiken.

## 4 Teori II – Grundstenar för en effektiv utbildning

*Eftersom vår uppsats handlar om utbildning och dramapedagogikens roll i utbildningssyfte, har vi plockat ut fyra grundstenar som är av väsentlig vikt då man utformar en företagsutbildning. Vi kommer i det här kapitlet att gå igenom dessa grunder. I början funderade vi på att ha med exempel på de mer traditionella utbildningsformerna och diskutera deras för- och nackdelar. Eftersom vi inte vill bli för breda har vi dock valt bort detta. På så vis kan vi fokusera på vårt syfte genom hela uppsatsen.*

I sökandet efter en bra teori till vår uppsats gick vi igenom en mängd artiklar som behandlar utbildning i företag. Problem vi stötte på från medarbetarnas sida var att de inte såg nyttan av sin utbildning och hade svårigheter att applicera de nya kunskaperna på jobbet. Från ledningens sida var det svårt att veta vad medarbetarna lärt sig och mäta om utbildningen ”betalade sig”. Därför valde vi ut fyra viktiga aspekter som diskuterades i de flesta av artiklarna vi läste; motivation, improvisation och interaktivitet, minskning av kunskapsstappet samt utvärdering. Att det blev just dessa är för att det dels fanns flera artiklar som argumenterade för samma sak, och dels hade argumenten så klar förankring i våra egna erfarenheter som studenter (och alltså personer som ständigt genomgår utbildning) att vi ansåg dem väga tungt nog för att räknas som grundaspekter av utbildning.

### 4.1 Vad företagsutbildning är och vikten av densamma

Företagsutbildning bygger på de behov av kunskaper som företagsledningen bedömer att de anställda behöver för att kunna öka förutsättningarna att nå företagets mål.<sup>39</sup> I en undersökning gjord av McKinsey fick företagsledare nämna vad de såg som de främsta orsakerna till den hårdnande konkurrensen på marknaden. Den viktigaste orsaken enligt de tillfrågade var den allt snabbare takten av förändringar på den globala marknaden där företagen opererar. Detta gör att företagsledare mer och mer inser vikten av att ha en välutbildad arbetsstyrka som ständigt är uppdaterad med den senaste informationen och därmed står bättre rustad att möta förändringar. Förutom att utbildningen i sig ökar medarbetarnas kompetens, kan en bra utbildning även öka känslan av samhörighet och trygghet i gruppen. I en grupp där medarbetarna är trygga och känner varandra väl blir det dessutom lättare för deltagarna att dela med sig av sina idéer, vilket leder till ökad kreativitet.<sup>40</sup> Ökad moral och engagemang är ytterligare positiva utfall av en lyckad

---

<sup>39</sup> Alexandros et al, 2006, s. 65 ff

<sup>40</sup> McShane et al, 2005, s.251

utbildning – om medarbetarna känner att företaget vill satsa på dem, blir de mer villiga att satsa på företaget.<sup>41</sup>

## **4.2 Deltagarens motivation**

För att en utbildning skall vara effektiv och få önskat resultat måste deltagaren vara motiverad att genomgå utbildningen.<sup>42</sup> Det spelar ingen roll hur bra den som utbildar är eller hur relevant utbildningen är om deltagaren inte är motiverad. Enligt författarna påverkar motivationen deltagarens beteende innan utbildningen (hur väl förberedd deltagaren är), under utbildningen (hur mycket deltagaren lär sig) samt efter utbildningen (hur mycket av de inlärd kunskaperna som implementeras under det dagliga arbetet). Som vi ser det så finns det två huvudaspekter som avgör hur motiverade deltagarna är att genomgå en utbildning; Uppmuntran och stöd samt målsättning och drivkraft.

### *4.2.1 Uppmuntran och stöd.*

Att deltagaren i en utbildning får stöd, uppmuntran och feedback från sin chef ses som en viktig aspekt för att öka den anställdas motivation.<sup>43</sup> Om den anställde har möjlighet att diskutera och få synpunkter på hur kunskapen från utbildningen kan användas i det dagliga arbetet kommer han/hon få en större förståelse för syftet med utbildningen och därmed kunna tillgodogöra sig utbildningen på ett mer effektivt sätt. För att en utbildning ska få legitimitet och status, är det en stor fördel om de som beslutar om utbildningen också genomgår densamma.<sup>44</sup> Det är en sak att säga och förklara hur viktig och nödvändig en utbildning är; argumenten ges en helt annan tyngd och legitimitet om de backas upp av ett konkret handlande. Det är även viktigt att chefen förstår och själv tar till sig de nya kunskaper som utbildningen ger. Det finns ingenting som förstör resultatet av en utbildning lika mycket som chefens oförmåga att förstå och stödja utbildningen.<sup>45</sup>

### *4.2.2 Målsättning och drivkraft*

Målsättningen kan antingen sättas av individen själv eller av någon annan, oftast chefen eller den som ansvarar för utbildningen.<sup>46</sup> Kreisler Buch et al berättar om en undersökning bland universitetsstudenter som genomgick en utbildning för ökad självkänsla. Denna visade på att de som satte upp en målsättning för genomförandet av utbildningen fick bättre resultat, och även

---

<sup>41</sup> Pollitt, 2008, s. 17

<sup>42</sup> Nijman et al, 2006, s. 532

<sup>43</sup> Ibid, s. 530

<sup>44</sup> Leigh et al, 2004, s. 5

<sup>45</sup> Daniels, 2003, s. 40

<sup>46</sup> Nijman et al, 2006, s. 534



lyckades bättre i transfereringen av kunskapen än de som inte hade ett tydligt mål med utbildningen. Andra undersökningar visar att om en anställds förväntan inför en uppgift är låg kommer motivationen att lösa uppgiften vara låg, oavsett övriga externa motivationshöjande åtgärder.<sup>47</sup> Det är även viktigt att inse att deltagarna i en företagsutbildning ofta har egna personliga målsättningar med utbildningen som inte alltid är kopplade till företagets mål.<sup>48</sup> Företagets mål med utbildningen är att förbättra de anställdas kunskaper och färdigheter så de kan göra ett bättre jobb åt företaget. Men de anställda kan även ha andra, personliga drivkrafter som motiverar dem att genomgå utbildningen. Det kan vara så att de inser att de ökar sina chanser till löneförhöjning och avancemang i karriären genom att delta i utbildningen.<sup>49</sup>

#### *4.2.3 Utbildningens effekt på motivationen*

För att en utbildning ska vara lyckad krävs det att de anställda är motiverade att genomgå utbildningen och att de känner att de är involverade och kan påverka utbildningen och dess utformning.<sup>50</sup> Relationen mellan motivation och utbildning kan även gå åt andra hållet, det vill säga att utbildning kan öka motivationen hos de anställda. Forskning visar på att utbildning kan ha en direkt och indirekt positiv effekt på deltagarnas motivation. Bouris et al hävdar i sin undersökning att det finns en tydlig koppling mellan motivation och, i de anställdas ögon, effektiv utbildning. Dels skapas motivation i och med att företaget spenderar tid och pengar på att utbilda de anställda och därmed signalerar att de är beredda att satsa på dem – detta är en indirekt positiv effekt av utbildningen. Politt menar att utbildningen kan öka moralen, engagemanget och professionalismerna i och med att de anställda förbättrar sina kunskaper och därmed blir säkrare i sitt dagliga arbete; detta är den direkta positiva effekten av utbildningen.<sup>51</sup> En effektiv och lyckad utbildning ger alltså deltagarna nya kunskaper och färdigheter samt en ökad motivation och lojalitet gentemot företaget.<sup>52</sup>

### **4.3 Improvisation och interaktivitet**

Motivation är som vi sett en viktig ingrediens i en lyckad utbildning, men det är inte allt. Improvisation och interaktivitet förbises ofta, eftersom många utbildningar fortfarande följer mer traditionella utbildningsformer som påminner om skolans klassrum eller högskolans

---

<sup>47</sup> Kreisler Buch et al, 2005, s. 30

<sup>48</sup> Jens Rowold et al, 2006, s. 490

<sup>49</sup> Nijman et al, 2006, s. 536

<sup>50</sup> Bouris et al, 2007, s. 73

<sup>51</sup> Pollitt, 2008, s. 17

<sup>52</sup> Bouris et al, 2007, s. 73

föreläsningssalar.<sup>53</sup> En medarbetare kan ha en hög grad av motivation innan han eller hon börjar sin utbildning, men om formen på utbildningen är alltför opersonlig och inte kräver något utbyte av den som deltar kan motivationen snart försvinna. Att göra en utbildning interaktiv och ge utrymme för improvisation kan således höja värdet på utbildningen för dem som deltar. Genom att använda improvisation i utbildningen ökas effektiviteten och nyttan med densamma.<sup>54</sup> De flesta människor har en stor potential som kan frigöras och styras, under de rätta förutsättningarna. Om ett företag kan bidra med dessa förutsättningar för att ge de anställda möjligheterna till personlig utveckling och förbättring kommer de att prestera bättre. Improvisation är frihet med struktur, det krävs en yttre struktur att hålla sig inom för att kunna improvisera. Ju starkare och tydligare den yttre strukturen är, desto större är möjligheterna att inom denna agera helt fritt. Om det inte finns någon struktur går det inte att skapa improvisation, därför att det då inte finns ramar att hålla sig inom. Författaren Paul Z Jackson jämför med ett jazzband som har en grundläggande tanke om hur de ska spela och sedan improviserar inom dessa ramar. Om det däremot finns struktur men ingen frihet så stryps improvisation. Denna insikt, att improvisation endast kan skapas med struktur och frihet, kan tillämpas på de flesta situationer, miljöer och nivåer inom ett företag. Det går att hitta strukturer på detaljnivå, såsom utformningen av ett veckomöte, likväl som på en betydligt bredare bas, såsom utformningen av ett företags målsättning. Genom att använda improvisationsbaserad träning kan deltagarna komma att tänka i nya banor och hitta nya lösningar på gamla problem.

Erfarenhetsbaserad utbildning bygger på att deltagaren istället för att bara lära sig teoretiskt om hur någonting går till, får prova på situationer som kan uppkomma på arbetsplatsen och därmed få mer kunskap och förståelse hur han eller hon skall kunna lösa liknande situationer i verkligheten.<sup>55</sup> Dessa typer av utbildningar som bygger på deltagarnas engagemang och interaktivitet blir allt vanligare och ersätter ofta mer traditionell klassrumsutbildning. Författarna till ”Innovative training in designing corporate identity” använder begreppen stödjande utbildning och innovativ utbildning.<sup>56</sup> Stödjande utbildning är mer traditionell utbildning där syftet, målen och utformningen av utbildningen dikteras uppifrån och deltagarna på utbildningen enbart skall se till att lära sig detta. Innovativ utbildning å andra sidan bygger på deltagarnas *delaktighet* för att få till en effektiv utbildning. Till exempel sätts målen med utbildningen gemensamt och kan även ändras eller revideras utefter utbildningens genomförande. Detta ger företagen en högre

---

<sup>53</sup> Nell P. Eurich, Corporate Classrooms: The Learning Business, 1985

<sup>54</sup> Jackson, 1995, s. 25 ff.

<sup>55</sup> McShane et al, 2005, s. 99 ff

<sup>56</sup> Herstein et al, 2007, s. 175

flexibilitet, vilket gör att de lättare kan anpassa utbildningen (och därmed de anställdas kunskaper och beteende) efter nya förutsättningar. Förutom att medarbetarna får vara med och påverka utbildningen, får de vara aktiva under utbildningens form. Genom att förvandla deltagarna från passiva åhörare till delaktiga deltagare ökar man engagemanget, och utbildningen kommer medarbetarna ”närmre” i och med deras ökade grad av interaktivitet.

#### **4.4 Minska kunskapstappet**

När en deltagare på en företagsutbildning lyckas omsätta kunskapen från utbildningen till sitt dagliga arbete har transfereringen av kunskapen lyckats.<sup>57</sup> Om denna transferering inte sker så har utbildningen var mer eller mindre värdelös, kunskapen har ”tappats bort” på vägen från utbildningstillfället tills det är dags att den skall omsättas i praktiken. Syftet med en företagsutbildning är att deltagaren ska kunna applicera de kunskaper och färdigheter som lärts in så att de förbättrar och förenklar det dagliga arbetet.

##### *4.4.1 Orsaker till kunskapstapp*

Kunskapstransferering kan ses som en envägsriktad process, ett så kallat ”från-till”-perspektiv.<sup>58</sup> Detta innebär att deltagaren på en utbildning först lär sig något som sedan omsätts i praktiken. Denna linjära kunskapsinlärning har en stor nackdel, nämligen att en del av kunskapen som lärts ut på företagsutbildningen kommer att tappas bort/försvinna på vägen till dess den omsätts i praktiken. Målet för företaget och den anställde måste vara att minimera detta kunskapstapp. Vermeulen hävdar att det finns fem utmaningar för deltagaren i en företagsutbildning som måste övervinnas för att minska kunskapstappet mellan utbildningstillfället och tillfället då kunskapen skall appliceras. Nedan följer en kortfattad sammanställning av de fem utmaningarna:

1. Deltagaren måste förstå nyttan företaget får av utbildningen. Deltagaren förväntas kunna applicera de nyvunna kunskaperna i sitt dagliga arbete, annars har utbildningen varit bortkastad för företaget.
2. Information som deltagaren tillskansar sig under de specifika förhållandena och förutsättningar som råder under utbildningen måste även kunna tillämpas under de förhållanden som finns på arbetsplatsen. Det kan vara en sak att lära sig hur man möter en arg kund när man sitter tillsammans med sina arbetskamrater i en trygg och avslappnad miljö, men en helt annan sak att möta samma situation på arbetsplatsen.

---

<sup>57</sup> Vermeulen, 2002, s. 369

<sup>58</sup> Ibid, s. 369

3. Den fysiska skillnaden mellan lokalen där träningen sker och lokalen där arbetet sker. Beroende på rent fysiska skillnader i ens arbetsmiljö går det kanske inte att applicera kunskaperna på samma sätt som under utbildningen. Då gäller det att kunna anpassa och modifiera tillvägagångssättet så det passar med den fysiska situationen.
4. Tidsaspekten: Det som deltagaren lär sig under en intensiv utbildningsperiod måste appliceras under ett annorlunda tidsmässigt sammanhang när han/hon är tillbaka på jobbet. Det får heller inte gå för lång tid från utbildningstidpunkten till dess att kunskaperna appliceras.
5. Deltagaren måste vara medveten om att det finns olika aspekter och syn på utbildningen och hur den ska appliceras och nyttan av densamma. Deltagaren måste förstå hur utbildningen kan appliceras i olika situationer beroende på tidpunkt, sammanhang och inställning hos övriga medarbetare/kunder.<sup>59</sup>

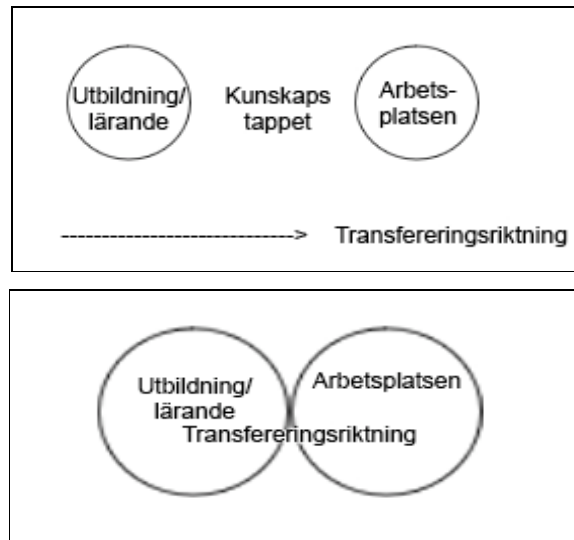
Dessa utmaningar är svåröverkomliga, studier visar att de flesta deltagare på företagsutbildningar inte lyckas ta med sig kunskaperna de lär sig på utbildningen och applicera dessa i sitt dagliga arbete på ett tillfredställande vis.<sup>60</sup> För att komma tillrätta med detta problem presenterar Vermeulen ett alternativt synsätt till det envägsriktade ”från-till-perspektivet” i syfte att minska kunskapstappet mellan utbildningstillfället och tills det är dags att kunskapen skall omsättas i praktiken. Vermeulen pekar på att lärandet skall ses som en tvåvägsprocess, där överförandet av kunskap är en återkommande process bestående av lärande och utförande som sker i både träningssammanhang och arbetssammanhang. På detta sätt blir det inget kunskapstapp, då kunskaperna ständigt utvecklas och befästs. Istället för att kunskapen tappas bort på vägen från utbildningstillfället till då kunskapen skall appliceras så sammanknyts lärandet och det praktiska arbetet och den anställde får ständiga uppdateringar på sina nyvunna kunskaper (se figur 1.1).<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Ibid, s. 368-369

<sup>60</sup> Mann et al, 1996, s. 16

<sup>61</sup> Vermeulen, 2002, s. 369 f



Figur 1.1

*Minskning av kunskapstappet*

#### 4.4.2 Användandet av "som om"-situationer för att minska kunskapstappet

En "som om"-situation är en situation där deltagaren/deltagarna bemöter en påhittad situation som om den vore verklig.<sup>62</sup> Denna teknik används av skådespelare för att kunna analysera en karaktär, få förståelse för karaktären och därmed kunna gestalta karaktären på ett så bra sätt som möjligt.<sup>63</sup> I denna situation transformeras upplevelserna som sker i utbildningstillfället direkt till en symbolisk verklighet, till exempel en påhittad situation som mycket väl skulle kunna ske på deltagarens arbetsplats eller i hemmet.<sup>64</sup> Vi förtydligar med ett exempel: deltagaren ska i utbildningstillfället hitta en lösning på ett svårt problem under tidspress. Detta skall göras "som om" man skulle gå in till chefen och förklara varför ett projekt gått snett, och vara så pass övertygande att chefen inte ger en sparken.

"Som om"-metoden har dessutom en hög grad av interaktivitet, vilket ytterligare underlättar inlärandet. En lyckad användning av "som om"-utbildning minskar kunskapstappet då de kunskaper som förmedlas på utbildningstillfället direkt i deltagarens huvud projiceras till en arbetsrelaterad situation. För att denna "som om"-inlärningsform skall fungera är det av yttersta vikt att samtliga deltagare stödjer och godkänner den symboliska verklighet som byggs upp. Om inte så sker utbildningen enbart just här och just nu i utbildningstillfället vilket leder till att

<sup>62</sup> Ibid, s. 370

<sup>63</sup> Bruder et al, 1986, sid 27-28

<sup>64</sup> Vermeulen, 2002, s. 370-371

transfereringen av kunskap från utbildningstillfället till den praktiska tillämpningen inte kommer ske optimalt, vilket leder till ett kunskapsstapp.

#### 4.5 Utvärdering

De allra flesta företag har idag någon form av företagsutbildning.<sup>65</sup> Frågan företag måste ställa sig är; är träningen värdefull och effektiv? För att kunna besvara denna fråga krävs det att utbildningen utvärderas, annars har företagen ingen aning om deras satsade pengar spenderas effektivt. Utvärderingen genomförs i syfte att jämföra det faktiska resultatet med det bedömda och för att kunna fastställa hur effektiv utbildningen varit.<sup>66</sup>

Mann et al tar upp att det finns flera anledningar till varför utbildningen skall utvärderas.<sup>67</sup> För det första kan utvärdering av olika utbildningsprogram hjälpa till att sortera ut de bra programmen från de dåliga. En annan fördel är att utvärderingen kan hjälpa till att placera rätt anställd på rätt utbildning, vissa typer av utbildningar kan passa vissa personer bättre än andra. En bonuseffekt av att utvärdera ett utbildningsprogram är att utvärderingen kan påminna deltagarna om utbildningen och därmed förstärka de kunskaper som en gång lärts in.

##### 4.5.1 Vad ska utvärderas

Enligt författarna till artikeln ”What should training evaluations evaluate?” kan utvärderingen av en utbildning delas in i 4 grupper; reaktioner, inläring, beteende och resultat.<sup>68</sup>

*Reaktioner:* Här utvärderas utbildningen baserat på deltagarnas intryck och synpunkter. Även om det är viktigt att deltagarna har en positiv bild av utbildningen så får man inte stirra sig allt för blint på denna faktor. Bara för att de anställda gillade utbildningen betyder inte det per automatik att de faktiskt har lärt sig något. Ett vanligt fel när utbildningar utvärderas är att för stor vikt läggs på deltagarnas reaktioner och synpunkter på utbildningen.

*Inläring:* Vad har deltagaren faktiskt lärt sig? Det är en sak att närvara på en utbildning, och en annan att faktiskt få kunskaper som sedan kan appliceras på arbetsplatsen. Många utvärderingar fokuserar på hur mycket deltagaren faktiskt har lärt sig efter en utbildning, vilket är en bra måttstock för att ta reda på om utbildningen har genererat nya kunskaper hos deltagarna.

---

<sup>65</sup> Mann et al, 1996, s. 14

<sup>66</sup> James et al, 2000, s. 12

<sup>67</sup> Mann et al, 1996, s. 14 f.

<sup>68</sup> Ibid, s. 15-16

Nackdelen med denna utvärdering är att den missar att mäta hur mycket av kunskapen som deltagaren kommer ihåg och faktiskt applicerar på sitt arbete i det långa loppet.

*Beteende:* Det är inte alltid så att bra inlärande automatiskt leder till att dessa kunskaper faktiskt appliceras på arbetsplatsen. Det viktiga är att det sker en transferering av kunskap från utbildningstillfället till det dagliga arbetet (se 3.4 om transferering av kunskap). För att ta reda på om utbildningen verkligen appliceras under det dagliga arbetet krävs det att deltagarens beteende och kunskaper utvärderas, inte bara direkt efter utbildningstillfället utan även flera månader efter utbildningstillfället.

*Resultat:* Detta är den mest konkreta utvärderingsformen för företaget, då det enkelt går att jämföra företagets resultat med kostnaden för utbildningen och på så vis få reda på utbildningens avkastning. Det är därmed enkelt att utvärdera utbildningens relevans, eftersom syftet med utbildningen i slutändan måste vara att förbättra företagets resultat.

Enligt Mann et al. sker en för stor del av utvärderingar av företagsutbildningar i de första grupperna: deltagarnas reaktioner och hur mycket de har lärt sig. Alldeles för ofta glömmar deltagarna bort de kunskaper de lärt sig under utbildningen när de är tillbaka på sin arbetsplats. För att komma till rätta med detta problem skall utvärderingen av deltagarnas kunskaper ske dels direkt efter utbildningen, men även en tid efter utbildningen. Att mäta deltagarnas reaktioner på utbildningen är enbart till nytta för att få reda på hur bra utbildningsprogrammen var utformade, och inte deras effekt på deltagarnas beteende och det långsiktiga resultatet av utbildningen. Det är dock viktigt att inse att det finns situationer då det inte fungerar fullt lika bra att rigoröst mäta utbildningen och koppla resultatet till en kostnadsanalys. Utbildningar som syftar till att öka kreativiteten och innovationsförmågan hos de anställda kan vara svåra att utvärdera och bedöma utifrån monetära bedömningskriterier.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> James et al, 2000, s. 12

## 5 Empiri

*För att stämma av våra teorier med verkligheten har vi samlat in information genom tre kvalitativa intervjuer och en workshop med tio projektledare. Intervjuerna har skett med en dramapedagog, en personalchef som är med och bestämmer vilka utbildningar som skall köpas in samt en anställd som genomgått många olika utbildningar. Genom denna spridning av intervjuobjekt hoppas vi att vi fått en så heltäckande bild av dramapedagogik inom företagsutbildning som möjligt.*

### 5.1 Kvalitativa intervjuer

Vi har gjort intervjuer med personer som på olika sätt har varit i kontakt med dramapedagogiska metoder. Nedan presenteras vad som framkommit under intervjuerna. Varje citat under respektive rubrik hör till den person som blivit intervjuad i det avsnittet.

#### 5.1.1 Intervju med en dramapedagog

Impra är ett Uppsala-baserat företag som startade 2006 och arbetar med pedagogik, improvisationsteater och ämnesteater. Företaget består av Fredrik Mattsson, Maria Flink, Camilla Rönngren och Mia Petersson. Exempel på tjänster som Impra tillhandahåller är presentationsteknik, en pjäs om jämställdhet, improvisationsteater och övningar i bemötande. Uppdragen utformas i samråd med uppdragsgivaren och kan anpassas efter kundens önskemål. De flesta av Impras kunder hittas inom kommun och landsting, som till exempel Uppsala kommun och Uppsala Universitet, men de riktar sig till alla organisationer och företag som har behov av utbildning som rör mellanmänsklig kommunikation.

Vi intervjuade Maria Flink som var med och startade Impra 2006. Hon är utbildad dramapedagog och har tidigare bland annat arbetat som pedagog och verksamhetsledare på teaterföreningen Teatertaket.

Det som gör Impras utbildningar effektiva, säger Maria, är att de, till skillnad från mer traditionella utbildningsformer, kombinerar olika inlärningsmetoder. Enligt Maria lär man sig bäst då man får göra någonting, reflektera över det och sedan koppla på teori till det man har gjort. Då deltagarna får en praktisk situation att relatera till blir frågan eller problemet mer levande och verkligt, och därmed kommer deltagaren att minnas mera. Maria poängterade att hon inte kallade sig för dramapedagog eller Impras tjänster för dramapedagogik, då ordet dramapedagogik skapar felaktiga förväntningar hos många personer. Många förknippar det med



att man ska leka lekar och ger ett allmänt flummigt intryck. Därför presenterar Maria sig alltid som aktör, improvisatör eller utbildare.

Som det beskrevs i teoriavsnittet krävs det att deltagarna känner att utbildningen är relevant för dem samt att det finns tydliga målsättningar gällande vad deltagarna kan förvänta sig att få ut av den för att utbildningen skall bli lyckad. Detta är något som Maria håller med om. På Imprå börjar de alltid varje utbildningstillfälle med en tydlig genomgång av vad syftet med utbildningen är, vad som förväntas av deltagarna samt vad de kan förvänta sig av utbildningen.

*”Vi har väldigt tydliga mål och syften med vad vi gör, och presenterar det tydligt innan vi påbörjar utbildningen.”*

Genom att vara väldigt tydlig med vad som ska ske och vad som inte ska ske så vinner man deltagarnas förtroende och får en bra och avslappnad arbetsmiljö, säger Maria. Hon betonar även vikten av att få deltagarna att bli trygga och avslappnade. Genom att vara tydlig med syftet, målen och utformningen med utbildningen samt att ventilera deltagarnas förväntningar och farhågor vinner man deltagarnas förtroende och ökar därmed chansen till en effektiv utbildning.

Eftersom Imprå anpassar alla sina tjänster till kunden, så har kunden en hel del att säga till om när det gäller utformningen av utbildningen. Dock så sträcker sig detta inflytande i första hand till planeringsprocessen. När Imprå och kunden tillsammans har tagit fram ramarna för utbildningen så vill de helst arbeta själva med planeringen och detaljerna av utbildningen. Eftersom improvisation är kärnan i verksamheten blir de väldigt flexibla. Utifrån en syftesförklaring som fås av kunden tar Imprå självt fram upplägget. Under själva utbildningstillfället har deltagarna en begränsad makt att påverka innehållet; när utbildningen väl sätter igång vill Imprå själva ha kontrollen över vad som händer.

*”Det blir bara rörigt om de ska in och peta i detaljer, det vi behöver ha från dem är en syftesförklaring, det vill säga; Vad är det du vill ha ut av det här jobbet?”*

Det svårt för Imprå att veta hur mycket deltagarna kommer ihåg av utbildningen efter att den är genomförd. Maria menar att det bästa vore att få komma tillbaka till kunden och följa upp en tidigare utbildning, men det är inte alltid de får den möjligheten.

*”En önskan skulle ju vara att få komma tillbaka, men det är inte alltid kunderna har råd eller ser möjligheten till återbesök”*

De gånger hon är på återträffar med tidigare deltagare märker hon att det som folk minns är sådant som har skett i lustfyllda sammanhang, sådant som har varit roligt och där deltagarna kan känna igen sig själva.

Enligt Maria är det svårt för Imprå att utvärdera effekterna av deras utbildningar, då de ofta handlar om mjuka värden som det är svårt att värdera i pengar eller procent.

*”Det skulle vara väldigt läckert att kunna mäta sitt arbete i konkreta siffror, som till exempel i procent höjda intäkter, men vi har inte trots allt hittat någon omedelbar mätsticka”*

Maria menar även att det beror väldigt mycket på vilken grupp som genomgår utbildningen, det skulle vara betydligt enklare att mäta resultatet av utbildningen för en grupp säljare än vad det är att mäta resultatet för en grupp uppdragsplanerare på kommunen. Maria hävdar dock att deras kunder är väldigt nöjda med Imprås utbildningar eftersom utbildningen blir väldigt specifik och kundanpassad. Feedbacken från kunderna får de via enkäter som deltagarna fyller i efter utbildningstillfället, spontana samtal och uppföljning på telefon. Många kunder kommer tillbaka, vilket enligt Maria är ett tecken på en hög kundnöjdhet. Ungefär hälften av Imprås kunder är återkommande kunder och hälften är nya kunder.

### *5.1.2 Intervju med en personalchef*

Sparbanken i Enköping är en bank med gamla anor. Cirka 110 anställda jobbar på olika håll i banken, och alla dessa medarbetare skickas på utbildningar då och då. Vi har intervjuat Linn Törnåsen, som är personaladministrativ chef på banken. Hon har det övergripande ansvaret för strategi när det gäller personalsidan, bland annat vad gäller utbildningar. Hon har stor påverkan på vilken utbildning medarbetarna går, och ser till att utbildningen kvalitetssäkras. Kvalitetsinformationen införskaffas främst genom nätverk där kollegor rekommenderar en viss sorts utbildning. Utbildningarna kan ta sig många olika former beroende på vad syftet är, ofta handlar det om interaktiva föreläsningar via datorn eller klassiska lektionsföreläsningar.

*”Alla typer utav grupper får ju utbildningar. När man börjar på banken är det introduktionsutbildningar och grundutbildningar. Beroende på var man senare hamnar varierar*

*det, i kontorsrörelsen är det till exempel mycket utbildningar angående produkter och familjejuridik.”*

Ofta får medarbetaren själv vara med och påverka vilken utbildning han eller hon ska gå. Detta framkommer främst genom utvecklingssamtal, och vad medarbetaren själv vill satsa på. En dialog förs mellan medarbetare och chef, så att syftet med kursen är förankrat. Något annat som har positiv inverkan på motivationen är att det finns möjlighet för anställda att genomgå utbildningar inom deras personliga intresseområden som kan vara till nytta för verksamheten.

*”Inom personlig utveckling och sådant kan man självklart gå utbildningar. Det har inte varit så vanligt, men jag tror det kommer att komma mer och mer.”*

Cheferna är sällan med under utbildningstillfället, eftersom det har visat sig att fokus kan hamna på fel saker, då medarbetarna ofta fokuserar mer på chefens närvaro än på vad de ska lära sig. Linn's uppfattning är att deltagarna generellt tar utbildningen väldigt seriöst – de vill komma hem med ny kunskap. Vissa utbildningar krävs för att klättra i karriären, till exempel licensieringsutbildningar, där man ofta kliver in i en ny roll i banken efter genomgången utbildning. Vissa utbildningar är ett måste, då det finns lagkrav och EU-stadgar för vissa positioner.

Då det mesta av utbildningarna köps in från Swedbank färdiga paketlösningar har inte deltagaren själv så mycket rum för påverkan.

*”Som utbildningsschemat ser ut när man får det finns det inte så mycket utrymme att påverka utan det är mer efter lektionstid som man kan göra det. Det ges ganska lite tid för improvisation, utan det är mer att man får ställa frågor.”*

Man använder sig av rollspel i både säljutbildningar och ledarutbildningar. Värderingsövningar förekommer också, men är inte ett vanligt inslag. De olika metoderna ger vitt skilda resultat – vissa avskyr dramapedagogiska metoder och vill inte delta i rollspel. Linn själv tycker att rollspelen är ett bra komplement, men det har fungerat bäst i ledarskapsutbildningar. Rollspelskonstellationer med nya människor istället för med kollegor har gjort spelet mer levande eftersom man inte känner dem man spelar med, och det absolut bästa resultatet är då det varit

kopplat till ledarskapsutbildningar. Hon har en positiv inställning till inslag av dramapedagogik i utbildning, och ser gärna en blandning.

*”Det handlar mycket om individens inställning till det – många är rädda för kliva upp på scenen och synas. Det kan vara därför det fungerar bättre i ledarskapsutbildningar, som chef och ledare står man på en scen hela tiden.”*

Banken använder sig mycket av coachning i banken och det blir ett allt viktigare ansvar för cheferna. Genom att handleda medarbetarna försöker cheferna hjälpa dem att befästa de nya kunskaperna och därmed minska kunskapsstappet.

Det är inom kontorsrörelsen de flesta utbildningarna sker. Ofta är det någon som behöver utvecklas inom till exempel försäljning. Då har resultatet *innan* utbildningen mätts, och mäts kontinuerligt *efteråt*. Linn poängterar att det ofta inte rör sig om en enskild utbildningsinsats, utan utbildningen följer åt av coachning och handledning från chefens sida.

*”Jag har svårt att se något utbildningstillfälle när det gäller sälj då resultatet inte har förbättrats, utan alla kan förbättra sig och jag tycker att alla gör det, men man behöver gå fler gånger. Man faller ganska lätt tillbaka till det beteende man hade, och då är det viktigt att man har en chef som är nära och coachar.”*

I direkt anslutning till utbildningen gör man ofta ett prov, och vissa bitar har man årlig uppföljning på, till exempel rådgivningsrätt, som det finns lagkrav på att uppvisa. Linn påpekar också att de nätverk som uppstår på utbildningar nog kan hjälpa till att hålla kunskapen vid liv. Utbildningar för ledare skiljer sig från utbildningar för medarbetarna. Fokus ligger ofta på ledarskapsfrågor, och många syftar till att ge dem i ledarpositioner energi att orka driva på sina medarbetare. Till skillnad från medarbetsutbildningar följs inte ledarskapsutbildningarna upp.

### *5.1.3 Intervju med personal som genomgått företagsutbildningen*

Mia Alvemark har arbetat på Sparbanken i Enköping i 25 år. Hon började arbeta i kassan och har haft en del olika tjänster inom banken. Nu arbetar hon med ”privat banking”, ett nystartat koncept inom banken som vänder sig till bankens kapitalstarkaste kunder. Under sina 25 år på banken har Mia genomgått en hel del olika utbildningar, både sådana hon tyckt varit bra och sådana som varit mindre bra. Det hon tycker kännetecknar en bra utbildning är när handledaren är påläst och

entusiastisk. Hon visste inte vad dramapedagogisk utbildning är, men när hon fått begreppet definierat tyckte hon att det passade in på en hel del utbildningar som hon gått. Utbildningarna på banken varierar alltifrån rena föreläsningar till mer interaktiva former som till exempel rollspel för att öva upp säljförmågan. Trenden de senaste åren, enligt Mia, är att fler och fler utbildningar sker via datorn. Det är svårt att svara exakt hur mycket av hennes tid som går åt till utbildningar, men hon genomgår i snitt en utbildning i månaden.

*”Omvärlden förändras så mycket runt omkring oss som jobbar med ekonomi, så vi måste vara uppdaterade hela tiden”*

Enligt Mia ingår det i arbetet att ständigt uppdatera och utbilda sig. Sparbanken erbjuder många olika utbildningar, en del är obligatoriska medan andra sker på frivillig basis. Det som motiverar Mia att genomgå utbildningar som inte är obligatoriska är möjligheten att utvecklas inom yrket. Det är just denna möjlighet att ständigt utvecklas och lära sig nya saker som fått henne att stanna 25 år hos samma arbetsgivare. Andra motivationsfaktorer är lön och karriärmöjligheter; för att nå högre i hierarkin krävs att man genomgår vissa utbildningar.

*”Då banken tillämpar individuell lönesättning tjänar man på att ständigt skaffa sig nya kunskaper och därigenom utföra ett bättre arbete.”*

Enligt Mia har hon som anställd inte särskilt stora möjligheter att påverka utbildningens utformning och utförande. Hon kan påverka en hel del innan och efter utbildningen då hon ofta får välja vilken utbildning hon ska genomgå och sedan lämna feedback om hur utbildningen var, vilket senare ligger till grund för framtida beslut angående vilka utbildningar som skall användas. Dock så kan hon inte påverka utbildningen nämnvärt medan den pågår. Många av utbildningarna har formen av traditionella föreläsningar, framförallt då det är nya regler och bestämmelser som ska läras in. Det finns dock även utbildningar som involverar och aktiverar deltagarna. Ett exempel på en sådan utbildning är medlyssning som går till så att två deltagare spelar upp en scen, till exempel ett möte mellan en bankanställd och en kund, och en deltagare sitter och lyssnar. Efter scenen skall deltagaren som lyssnat ge feedback och komma med tre konkreta punkter för förbättring och en punkt med positiv kritik. Denna utbildningsform tycker Mia fungerar mycket bra eftersom hon verkligen blir involverad.

*”Att göra någonting sätter kunskapen bättre i huvudet, sätter mer avtryck i en”*

Dock så finns det liknande utbildningssituationer som inte alls har fungerat lika bra. Mia berättar om utbildningar då deltagarna har spelat upp säljscener som videofilmats och sedan har filmerna använts som hjälpmedel för att komma med förslag på förbättringar. Detta fungerade dock inte så bra enligt Mia, då videokameran gör att deltagarna inte känner sig avslappnade och allt känns konstlat och krystat. Det som skiljer medlyssning från utbildningen är att under medlyssningen skapas en realistisk och trygg situation som gör deltagarna bekväma, till skillnad från videokamerautbildningen vilket gav deltagarna känslan av att stå på scen och bli granskade av hela rummet.

Mia tycker att hon kommer ihåg det väsentliga av utbildningarna, även en längre tid efter utbildningens slut. Det som avgör om hon kommer att komma ihåg kunskaperna på utbildningen är framförallt om hon känner att det är relevant information hon kommer ha praktisk nytta av i sitt dagliga arbete.

*”Det här kan jag ta till mig, det här kan jag använda i mitt yrke. Då kommer jag ihåg det.”*

Enligt Mia finns det dock ingen formell uppföljning av utbildningen från företagets sida. Många utbildningar avslutas med ett mindre kunskapsprov för att se vad deltagarna har lärt sig. När detta prov är avklarat sker ingen efterföljande uppföljning. Dock så menar Mia att eftersom de anställda konstant genomgår olika utbildningar så lär man sig alltid nya kunskaper, och befäster och förstärker redan förvärvade kunskaper.

Det sker inte heller någon konkret mätning av resultaten av utbildningarna. Ofta är utbildningarna enbart en del av ett större koncept. Mia informerade om att banken för närvarande genomgår ett arbete som heter ”förbättringsarbetet”, ett långsiktigt arbete som beräknas ta ca 900 dagar att implementera. Arbetet ska bland annat syfta till att förändra vissa arbetssätt; ett konkret mål är att produktpenetrationen per enskild kund skall öka. Som del i detta arbete ingår många utbildningar, och eftersom förbättringsarbetet kommer utvärderas så kommer även de tillhörande utbildningarna indirekt att utvärderas.

## **5.2 Workshop och enkätundersökning**

I ett försök att testa vårt syfte i verkligheten gjordes en workshop där ett antal medarbetare på olika företag i Stockholmstrakten bjöds in att delta. I och med att deltagarna fick information om

att workshopen gick ut på att använda dramapedagogiska metoder är urvalsgruppen selektiv från början – de var ju bara de som tyckte att det verkade intressant samt hade tiden som deltog. Däremot deltog personer från företag i vitt varierande branscher och i olika åldrar. Gemensamt för dem alla är att de är projektledare, dock på olika positioner och för olika stora projekt.

Workshopen började med en presentation av vad dramapedagogik kan tillföra företagsutbildning, och sedan gjorde vi en uppvärmning bestående av värderingsövningar. Här fick deltagarna börja argumentera för sina ståndpunkter, och även bilda sig en uppfattning av vad de andra deltagarna tyckte och tänkte. I rollspelen gavs deltagarna en situation som alla mer eller mindre kunde identifiera sig med. De fyra frivilliga som skulle genomföra rollspelet gavs var sin lapp med instruktioner om sin karaktär, och sedan fick de börja agera ut situationen. Eftersom situationen handlade om rollen som projektledare och del i ett projektteam, och de som agerade alla var projektledare, kunde var och en hämta inspiration från tidigare erfarenheter. Interaktiviteten var hög, då aktörerna improviserade efter hand som spelet utvecklade sig och de observerande deltagarna kom med förslag till förändring. Dessa förslag prövades med varierande framgång, och stimulerade till en efterföljande diskussion. Ibland tillfrågades karaktärerna – det vill säga de frivilliga som agerade i rollspelet – om deras känslor och tankar. Detta gjorde att de som observerade fick en mer aktiv roll, i och med att de kunde följa den påverkan deras förslag hade på både ett praktiskt och ett ”känslomässigt” plan.

Efter varje rollspel fördes en diskussion med alla deltagare. Här fick de som agerat möjlighet att ge uttryck åt sina känslor både som privatpersoner och i sina karaktärer, genom att spelledaren frågade frågor som tydligt riktade sig till den ena eller andra. Just möjligheten till reflektion och det faktum att utbildningen baseras på upplevelser tyckte många var viktiga faktorer till att det är en fungerande utbildningsmetod.

*”Det var givande att under rollspelet få sätta sig in i karaktärens känslor samt efteråt reflektera över hur det upplevdes.”*

Efter att båda rollspelen var genomförda fick deltagarna fylla i ett kort frågeformulär där de fick tycka till om dagens övningar. Deltagarna var överens om att utbildningsmetoden var rolig, men även att den fyller en roll då det gäller att sätta in sig i specifika situationer. Några av kommentarerna av vad de fått ut av att använda rollspel som metod i utbildning var följande:

*”Funkar för att visa på olika personligheters behov”*  
*”Ta upp möjliga problem och tänka igenom lösningar i förväg”*  
*”Påmind om projektledningsrollens mjuka sidor”*

Att syftet måste vara tydligt tryckte vissa av deltagarna på.<sup>70</sup> Detta stämmer ju dessutom väl överens med den teori (4.2) som presenteras under ”motivation” – att deltagarna behöver få veta *varför* de gör vissa saker.

*”Tydligare inledning typ: ”Det här vill jag att ni tar med er hem efter workshopen...”*

Deltagarna i workshopen kom även med förslag på situationer där dramapedagogiska metoder med fördel skulle kunna användas, till exempel i interna gruppmöten för att skapa insikt i olika problemområden.

Då detta var en workshop som arrangerades genom PMI hade vi inte någon möjlighet till någon genomgående uppföljning. Vi fick mailadresser till ungefär hälften av deltagarna, och efter ett uppföljningsmail fick vi svar från två deltagare som tyckte att workshopen varit givande och som även nämnde att de skulle kunna tänka sig att ta in sådana utbildningsmetoder på sina arbetsplatser. Genom enkätundersökningen framgick att tre av deltagarna redan har använt sig av dramapedagogiska metoder, och ytterligare två sa uttryckligen att de trodde att det skulle passa bra in på deras företag som utbildningsmetod. Då det inte fanns något uttalat syfte med workshopen förutom att testa dramapedagogiska metoder på gruppen, fanns det inte heller någon ”lärdom” vi kunde följa upp. Således är det svårt att tala om ett kunskapsstapp i denna situation.

---

<sup>70</sup> Då syftet med workshopen var att testa två dramapedagogiska metoder, fanns det inget uttalat syfte för övningarna och rollspelen i sig.



## 6 Analys, diskussion och slutsats

*Här presenterar vi de resultat vi fått genom empirin, och återkopplar dessa till de teorier som presenterats i teoriavsnittet. För att underlätta för läsaren presenteras resultaten i samma ordning som i teoriavsnittet om utbildning – grundstenarna för en effektiv utbildning. Här kopplas även den dramapedagogiska aspekten till de fyra grundstenarna.*

### 6.1 Motivation

Enligt teoriavsnittet är en tydlig koppling mellan syfte och utbildning viktig för deltagarens motivation. Maria Flink på Imprå börjar alltid varje utbildningstillfälle med en tydlig genomgång av syftet med utbildningen, vad som förväntas av deltagarna samt vad de kan förvänta sig av utbildningen. Det skapar trygghet hos individen att vara införstådd i varför man gör någonting, och underlättar på så vis lärandet.

Att få stöd, uppmuntran och feedback från sin chef ses som en viktig aspekt för att öka den anställdes motivation. På Sparbanken i Enköping ges sådant stöd till exempel i form utav utvecklingssamtal enligt personalchefen Linn Törnåsen. Dessutom ges ytterligare stöd i form av coachning och handledning av cheferna. Dessa åtgärder hjälper den anställde att omsätta sina nya kunskaper i praktiken och ger utbildningen en större tyngd, vilket kan fungera som en motivationshöjande faktor. Leigh et al menar att det är en stor fördel om cheferna närvarar på utbildningen. Detta har prövats utav Sparbanken, men fått en negativ effekt, då de anställda koncentrerade sig mer på vad chefen skulle tycka än på att faktiskt ta till sig innehållet i utbildningen.

Nijman et al tar upp att medarbetare kan ha personliga anledningar, som inte alltid är i linje med företagets, för att genomgå en utbildning. Den personliga drivkraften kan ofta vara en stark motivation, då man ser utbildningen som ett sätt att öka sina karriärmöjligheter. Detta bekräftas av Mia Alvemark på Sparbanken, som påpekar att individen själv tjänar på att utbilda sig då det ger större möjligheter till löneförhöjning och bättre karriärmöjligheter. Hon påpekar också att en bidragande orsak till att hon är motiverad på jobbet just är möjligheten att ständigt utvecklas och lära sig nya kunskaper.

Utbildningen i sig kan vara en motiverande faktor. Genom att genomgå vissa utbildningar kan moralen och engagemanget höjas. Rollspel kan vara en metod att tillgå för att öka just moral och

engagemang, då deltagarna själva kan sätta sig in i simulerade situationer och på ett lustfyllt sätt undersöka sitt eget och medarbetarnas ageranden. Detta blev bekräftat under workshopen, då koncentrationen var hög och deltagarna mycket aktiva i sina försök att uppnå ett bra samarbete. Dessutom uppfattades utbildningen som rolig, vilket ökade lusten att delta.

Vi har i vår uppsats velat undersöka hur dramapedagogiska metoder kan användas i företagsutbildning, vad dessa metoder i så fall skulle vara bra för och vad som skulle fungera mindre bra. Deltagarens motivation är som vi redan fastställt en viktig faktor för att utbildningen skall vara effektiv. I dramapedagogiska metoder kan motivation återfinnas genom det lustfyllda arbetssättet, samarbetet med övriga deltagare och återkopplingen till egna erfarenheter. Inom dramapedagogiken läggs stor vikt vid att handla och att reflektera över sina handlingar. Detta stöds av allt vårt empirimaterial, då både de intervjuade och de som deltagit i workshopen poängterat just vikten av att handla och sedan få möjlighet till reflektion. Dock fann vi genom empirin att chefers närvaro kan hämma inläringen och inte öka motivationen, som Vermeulen hävdar. Detta kan ju variera beroende på företag och utbildningens syfte – om det finns ett motstånd till utbildningen kan det ju tänkas att chefers närvaro kan höja statusen på den.

## **6.2 Improvisation och interaktivitet**

Det som utmärker dramapedagogik som utbildningsform är enligt oss framförallt möjligheten deltagarna får att engagera sig och ta en mer aktiv roll i utbildningens utförande. Enligt Jackson ökas effektiviteten och nyttan i utbildningen om den sker med hjälp av improvisation och hög interaktivitet från deltagarens sida. Vidare diskuterar han att om improvisation ska lyckas krävs både struktur och frihet – det måste finnas tydliga regler och ramar att hålla sig inom, men innanför dessa ramar ska deltagarna ha mer eller mindre frihet och möjlighet till improvisation. I rollspelen som genomfördes under workshopen fick deltagarna en situation och en beskrivning av sin karaktär. Enbart grundläggande fakta presenterades, vilket lämnade stort utrymme för deltagarna själva att skapa en situation som kändes trovärdig och som de kunde identifiera sig med. Detta var uppskattat då deltagarna med lätthet levde sig in i den fiktiva situationen, och fick använda sig av tidigare erfarenheter för att lösa de problem de ställdes inför.

Det bästa sättet att lära sig något på är enligt Maria Flink på Imprå att *göra någonting, reflektera* över det och sedan *koppla på teori* till det man har gjort. På så vis belyses problemet på flera olika sätt, vilket tvingar deltagaren till att verkligen sätta sig in i frågan eller problemet. Detta påstående stöds av både våra intervjuer och workshopen; i de fall där deltagarna fått göra något

och sedan funderat kring det har inläringen varit mer effektiv. Som Mia Alvemark på Sparbanken sa; ”Att göra någonting sätter kunskapen bättre i huvudet, sätter mer avtryck i en”. Som konkret exempel talade hon om utbildningstekniken medlyssning, som enligt henne fungerade utmärkt eftersom man där både är engagerad i ett samtal och sedan får feedback på sitt agerande.

För både Sparbanken och Imprå gäller att kunden har möjlighet att påverka innehållet innan utbildningstillfället (till exempel i form av vilken utbildning man ska gå eller inom vilka ramar utbildningen ska finnas), men inte så mycket under själva utbildningen, då det mesta säljs i färdiga paket. Om kunden ska ha mycket synpunkter och åsikter under själva tillfället blir det ofta för rörigt, enligt Maria Flink. Detta, att deltagarnas möjlighet att påverka utbildningens innehåll under själva inläringstillfället/tillfällena är begränsad anser vi dock inte ha någon större påverkan vid användandet av dramapedagogiska metoder, eftersom det fortfarande ges stora möjligheter till interaktion och improvisation under de dramapedagogiska utbildningsformerna. Till skillnad från till exempel en föreläsning är deltagarna själva med och påverkar utbildningen genom att komma med förslag och diskussioner under de övningar som baseras på deras tidigare erfarenheter.

Vid vissa tillfällen, till exempel när medarbetare behöver lära sig om nya skattesatser för banken, är inte interaktivitet av intresse för dem som köper in utbildningen, enligt Linn Törnåsen. Vid andra tillfällen, till exempel när Imprå framför sin pjäs om jämställdhet är interaktivitet av stort intresse då syftet med pjäsen är att väcka funderingar och debatt kring jämställdhetsfrågor, något som bara är möjligt om åskådarna bidrar med åsikter och synpunkter som diskussionsunderlag.

### **6.3 Minska kunskapstappet**

För att en utbildning ska vara effektiv är det viktigt att deltagaren inte bara lär sig kunskapen vid ett utbildningstillfälle och sedan försöker applicera den, kanske långt efteråt, på arbetsplatsen. Här kan paralleller dras med studentlivet – en månad efter tentan är det svårt att förklara för någon utomstående vad kursen ifråga över huvud taget handlade om. Istället bör man eftersträva att knyta samman lärandet och det praktiska arbetet så att medarbetaren får ständiga uppdateringar i sin nyvunna kunskap. Genom att koppla samman den nya kunskapen med egna erfarenheter och upplevelser så underlättas inläringen och kunskapen sitter bättre. Kunskapstappet minskas då utbildningen knyter an till personerna som deltar. Dessutom används fler sinnen när dramapedagogiken används som utbildningsmetod – man använder kroppen, talet,

hörseln och synen, vilket gör det lättare att komma ihåg undervisningen. Att få spela rollspel eller att försvara en åsikt i ett tryggt sammanhang uppfattas ofta som roligt. Som Maria Flink säger – det man lär sig i lustfyllda sammanhang minns man bättre. Mia Alvemark på Sparbanken säger att det som avgör om hon minns kunskaperna från en utbildning är framför allt om hon känner att informationen hon fått är relevant och kan vara till praktiskt nytta i det dagliga arbetet. Detta stämmer väl överens med Vermeulens teori om fem utmaningar för deltagaren i en företagsutbildning som måste övervinnas för att utbildningen skall vara effektiv; den första utmaningen är just att utbildningen måste ha en relation till det dagliga arbetet.

En annan metod som tas upp i teoriavsnittet är användandet av ”som om”-situationer. En förutsättning för att dessa ska lyckas bra är att alla är överens om den symboliska verklighet som byggs upp. En form av dessa är de rollspel som används internt av Sparbanken för att utbilda försäljare. Linn Törnåsen menar att dessa rollspel ofta inte fungerar lika bra vid de interna försäljningsutbildningarna som på ledarskapsutbildningar där deltagarna agerar med nya människor. Detta beror förmodligen på att deltagarna i säljutbildningen har svårt att stödja den symboliska verklighet som byggs upp; de känner varandra för väl för att kunna skjuta verkligheten åt sidan och fullständigt acceptera den symboliska verkligheten – speciellt i situationer som är så lika det dagliga arbetet.

Enligt Mia Alvemark finns det ingen formell uppföljning av kunskapen man tillskansat sig en tid efter utbildningstillfället. Eftersom de anställda konstant genomgår nya utbildningar lär man sig alltid nya kunskaper, och befäster och förstärker sådant man redan visste. På Sparbanken sker en utbildning ofta under en längre period, därför förstärks inläringen kontinuerligt och dessutom åtföljs den av en handledning under arbetets gång. På så sätt minskas kunskapstappet enligt Vermeulens teori, som tar upp tidsaspekten som en betydande orsak till om kunskap faller i glömska eller ej.

Kunskapstappet minskas då utbildningen knyter an till personerna som deltar. Dessutom används fler sinnen när dramapedagogiken används som utbildningsmetod – man använder kroppen, talet, hörseln och synen, vilket gör det lättare att komma ihåg undervisningen. Att få spela rollspel eller att försvara en åsikt i ett tryggt sammanhang uppfattas ofta som roligt. Som Maria Flink säger – det man lär sig i lustfyllda sammanhang minns man bättre.

## 6.4 Utvärdering

Enligt Mann et al kan utvärdering av utbildningar ske i fyra kategorier; reaktioner, inläring, beteende och resultat. När företag gör utvärderingar tittar de främst på vad deltagarna tyckte om utbildningen samt vad de lärt sig, till exempel genom att låta deltagarna fylla i ett utvärderingsformulär och skriva ett kunskapsprov efter kursens slut. Mann et al menar att de viktigaste uppföljningsmomenten bör ligga i det eventuella förändrade beteendet hos medarbetaren samt resultatet. Intervjuerna visar på att den största delen av utvärderingen ligger i deltagarnas reaktion och inläring. Maria Flink på Imprä nämner att de får sin feedback från kunder via enkäter som deltagarna fyller i efter utbildningstillfället, spontana samtal och uppföljning på telefon.

På Sparbanken sker alltså en viss uppföljning av utbildningen på lägre nivå genom till exempel handledning. På högre nivå, då till exempel chefer utbildas, finns ingen formell uppföljning. Därför är det svårt att mäta hur mycket den utbildningen egentligen ger. Linn Törnåsen tar upp att ledarutbildning ofta sker i inspirerande syfte, och därför är det svårt att mäta resultaten. Detta är ett vanligt problem när man jobbar med mjuka värden, som diskuterats i avsnittet om dramapedagogik. Detta påstående bekräftas av Maria Flink som menar att det är svårt att utvärdera effekten av Impräs utbildningar, då de ofta handlar om just mjuka värden, som är svåra att värdera i pengar och procent. Naturligtvis beror uppföljningens enkelhet på den grupp som utbildas. Handlar det om en grupp säljare är det inte så svårt att mäta resultat före och efter. Om det däremot handlar om kompetensutveckling för projektledning blir en eventuell uppföljning betydligt mer komplex, då många faktorer kan spela in. Detta stöds av teorin, där James et al pekar på att det finns situationer, till exempel utbildningar vars syfte är att öka innovationsförmåga, som är svåra och komplicerade att utvärdera och bedöma utifrån monetära bedömningskriterier.

Eftersom det beror på om kunderna vill och har råd att anställa Imprä igen, har inte alltid Imprä möjlighet att utvärdera effekten av sina utbildningar. På Sparbanken utvärderas vissa utbildningar (till exempel försäljning) men långt ifrån alla. Denna mängd av utvärdering är betydligt mindre än vad som rekommenderas i teorin av Mann et al. Vi anser dock att den grad av utvärdering som presenteras av Mann et al är en utopi, som är mycket svår att nå i det verkliga livet, då allt inte går att mäta i kronor och procent, och mätningen i sig kan vara mycket kostbar. Dock menar vi att i situationer där mätningar kan ske relativt smärtfritt bör de utföras, för att försäkra sig om att den utbildning som köps in ger avkastning.

I Sparbankens fall anser vi att det kan ligga i deras intresse att följa upp redan avklarade utbildningar efter en tid, speciellt då resultatet inte syns på ett tydligt sätt i det vardagliga arbetet – till exempel då det rör sig om samarbete mellan de anställda eller chefsträning. Dramapedagogik kan vara en lämplig, om än dyr, metod att använda sig av för att befästa kunskaperna från en utbildning då man genom att till exempel utföra rollspel vid ett flertal olika tillfällen får chansen att mäta även mjuka värden. Om man till exempel har en utbildning i ledarskap åtföljt av ett rollspel där man får träna sin ledarförmåga, och sedan en månad senare gör ett liknande rollspel blir det tydligt både för individen själv och för dem runtomkring vad som har förbättrats i individens beteende.

## **6.5 Slutsatser**

Syftet med vår uppsats var att undersöka hur dramapedagogiska metoder kan användas i företagsutbildning, och att diskutera de eventuella fördelar eller nackdelar dessa ger. Sammanfattningsvis kan det konstateras att en av nackdelarna med att använda dramapedagogik i företagsutbildning är att det är dyrt. Eftersom närvaro krävs av en dramapedagog eller liknande kan man bara hantera en grupp i taget, vilket kan hämma effektiviteten och ge höga utbildningskostnader. Å andra sidan finns det goda möjligheter att de som får ta del av utbildningen verkligen kan ta den till sig, minnas och applicera det de lärt sig. En annan negativ aspekt av dramapedagogik är ordet i sig. Många förstår inte vad begreppet innebär, och hos en del individer skapas negativa förväntningar. Man blir orolig för att exponeras på en scen, och otrygghet uppstår i och med bristen på förståelse för vad dramapedagogiken innebär. Vid användandet av rollspel i en grupp som känner varandra väl bör en fiktiv situation inte ges där deltagarna ska behandla det de jobbar med i vardagen – då blir verkligheten alltför nära och fantasin kan inte göra spelet verkligt, med följderna att hela situationen känns konstlad och obekvämt vilket leder till att utbildningen blir mindre effektiv. Dock så anser vi att fördelarna med dramapedagogik överväger nackdelarna och vi menar att dramapedagogik kan vara ett utmärkt verktyg inom företagsutbildning.

Vi har i vår uppsats velat svara på frågorna:

- Vad är det som utmärker dramapedagogik i företagsutbildningar?
- När lämpar sig dramapedagogik?
- Hur kan dramapedagogik fungera som ett lämpligt utbildningsredskap?

Dramapedagogiken utmärker sig genom den höga graden av interaktivitet och möjlighet till improvisation, samt det personliga planet utbildningen hamnar på då deltagarna hela tiden hämtar inspiration från sina egna erfarenheter. Det gäller dock att inse dess användningsområden och begränsningar, det fungerar inte eller är inte det bästa valet av utbildningsmetod i alla situationer. Ibland kan det krävas mer traditionell klassrumsutbildning, speciellt när det rör sig om mycket stora grupper eller ren faktainläring. Dramapedagogik lämpar sig framför allt vid inläring av mjuka värden; såsom ledaregenskaper, förändring av organisationskultur, jämställdhetsarbete mm. Som diskuterats i kapitel 3 finns det många olika sätt som dramapedagogik kan användas på som t.ex. i rollspel, värderingsövningar och improvisationsövningar. För att dramapedagogik ska fungera som ett lämpligt utbildningsredskap är det oerhört viktigt att man är mycket tydlig med syftet med utbildningen samt vad som ingår och vad som inte ingår. Eftersom den allmänna kännedomen om dramapedagogik är begränsad är det viktigt att förklara för deltagarna vad det innebär, vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av dramapedagogiken. Är företaget som köper in tjänsten och den som utbildar tydlig med informationen och använder dramapedagogiska metoder vid rätt situationer, är det vår åsikt att dramapedagogik är ett mycket effektivt utbildningsverktyg, som fler företag borde använda sig av.

## 7 Källförteckning

### Litteratur

Alvesson, Mats, Skjöldeberg, Kaj *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, 2008

Byreus, Katrin, *Du har huvudrollen i ditt liv*, Liber AB 2003

Boal, Augusto *För en frigörande teater. 200 övningar och lekar för skådespelare och ickse-skådespelare som vill uttrycka sig med teater*. Gidlunds, 1977

Bouris John, Sahinidis Alexandros, *Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes*, Journal of European Industrial Training, Vol. 32 No 1, 2008

Bruder Melissa, Cohn Michael Lee, Olnek Madeleine, Pollack Nathaniel, Previtto Robert, Zigler Scott, *A practical handbook for the actor*, Vintage Original, 1986

BTS Group AB Delårsrapport: 1 januari – 30 september 2007

Buch, Kim Kreisler, Tolentino Anna, *Employee expectancies for six sigma succes*, Leadership & Organisation Development Journal, Vol 27 No 1, 2006

Daniels, Sharon, *Employee training: a strategic approach to better return on investement*, Journal of Business Strategy, Vol 24 No 5, 2003

Eurich, Nell P, *Corporate Classrooms: The Learning Business. A Carnegie Foundation Special Report.*, Princeton University Press, 1985

Gibb, Stephen, *Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre*, Journal of Management Development Vol.23 No 8, 2004

Herstein, Ram och Mitki Yoram, *Innovative training in designing corporate identity* Industrial and Commercial Training, Vol 39 No 3, 2007

Jackson Paul Z, *Improvisation in training: freedom within corporate structures*, Journal of European Industrial Training, Vol 19 No 4, 1995



James Carl, Roffe Ian, The evaluation of goal and goal-free training innovation, Journal of European Industrial Training, Vol 24 No 1, 2000

Larsson, S. (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. I B. Starrin & P-G. Svensson (red). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur., 1994

Leigh Andrew, Maynard Michael, *Theater techniques produce star performance at Hewlett Packard*, Human Resource Management Digest, Vol. 12 No 5, 2004

Mann Sandi, Robertson Ivan T, *What should training evaluations evaluate?*, Journal of European Industrial Training, Vol 20 No 9, 1996

McShane Steven L., Von Glinow Mary Ann, *Organizational Behaviour Behaviour*, McGraw-Hill/Irwin, 2005

Nijhof Wim J, Nijman Derk-Jan J.M, , Wognum Ida, Veldkamp Bernard P, *Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training*, Journal of European Industrial Training, Vol. 30 No 7, 2006

Obert, Christina och Forsell, Monica *Håller din verksamhet måttet? En bok o mattarbete med fokusgrupper*, Kommunlitteratur, 2008

Pollitt David, *Career development drives up customer service at Dial-a-Cab*, Human Resource Management International Digest, Vol 16 No 6, 2008

Rowold Jens, Schilling Jan, *Career-related continuous learning*, Career Development International Journal, Vol 11 No 6, 2006

Schült Kristina, *På Barnens Uppdrag! :att Förmedla Barnkonventionen Genom Drama*, Rädda Barnens förlag, 1994

Stake, Robert E., *The art of Case Study Research*, Sage Publications, 1995

Steinberg, John, *Aktiva värderingsövningar*, Ekelundsförlag AB, 2003

Vermeulen Rita C.M., *Narrowing the transfer gap: the advantages of "as if" situations in training*, Journal of European Industrial Training, Vol 26 No 8, 2002

Öfverström Christel, *Upplevelse, inlevelse och reflektion – drama som aktiv metod i lärandet*, Linköpings Universitet, 2006

Östern, Anna-Lena, *Dramaforskning som genre – beskrivning, tankar och reflexioner*, ur Uppsala Studies in Education 88, Uppsala Universitet, 2000

Östern, Anna-Lena, *Dramatisk Improvisation Ledarens metodik och pedagogiska grundsyn*, publikationer från pedagogiska fakulteten vid Åbo Akademi, nr 12, 1994

#### **Internetkällor**

[www.impra.nu](http://www.impra.nu) 08-12-2008

<http://www.sparbankenenkoping.se> 12-12-2008

<http://www.ne.se/> 26-11-2008

#### **Muntliga Källor**

Maria Flink, Impra, 02-12-2008

Linn Törnåsen, Sparbanken i Enköping, 11-12-2008

Mia Alvemark, Sparbanken i Enköping, 11-12-2008

## Frågor till Maria Flink, dramapedagog Imprå

### Utbildningen

1. Vilken utbildningsform upplever du vara mest effektiv?
2. Vad skulle du själv säga att dramapedagogik tillför som inte vanliga, mer traditionella utbildningar kan tillföra? T ex föreläsningar eller samarbetsövningar?
3. Har ni åtgärdsplaner för att minska ”kunskapsstappet”? D.v.s. kommer de anställda att använda sig av kunskaperna de lär sig på utbildningen 1 vecka efter utbildningen, 1 månad, ett år.
4. Vilken är den initiala reaktionen vid en första kontakt med företag, när ni förklarar vad ni gör?
5. Upplever du att förståelsen för verksamheten är stor?
6. Säljer ni ert koncept som dramapedagogik eller något annat?
7. Vad ni än kallar det, förstår folk vad det innebär?
8. Händer det att kunderna inte tar utbildningen seriöst, flumfaktorn?
9. Hur mycket anpassar ni era utbildningar till de olika företagen? Kör ni samma mall på alla eller är det helt olika från kund till kund?

### Företaget

10. Vad kostar era tjänster?
11. Hur många kunder har ni i månaden?
12. Hur nöjda är era kunder med era lösningar? Återkommer kunderna?
13. Finns det några konkreta resultat. T.ex. ökade intäkter, minskad personalomsättning, bättre kundnöjdhet?
14. Hur mycket kan deltagarna påverka utbildningen?
15. Hur stor är branschen?
16. Påverkas er bransch/företag nämnvärt av finanskrisen?
17. Upplever ni något konkurrenshot från andra konsultfirmor, ”coaches” etc.?

**Frågor till Linn Törnåsen, personalchef Sparbanken i Enköping**

1. Vad består ditt arbete av?
2. Vet du vad dramapedagogik är och hur skulle du i så fall beskriva det?
3. Vilka kriterier utgår du ifrån när du väljer vilken företagsutbildning som skall användas?
4. Vilka effekter har du märkt att utbildningarna har gett på de anställda?
5. Mäter ni effekterna av utbildningarna? I så fall, hur?
  - bättre effektivitet
  - ökade intäkter
  - minskad personalomsättning osv.
6. Sitter kunskaperna som de anställda lär sig på utbildningen i även 1 månad efter att utbildningen är genomförd? Hur gör ni för att befästa kunskaperna?
7. Vilken möjlighet har deltagarna att påverka utbildningen? Rum för improvisation?
8. Genomgår alla samma utbildningar? Eller är de individuellt anpassade?
9. Är cheferna med på utbildningarna?
10. Får de anställda vara med och bestämma vilka typer av utbildningar som väljs?
11. Tar deltagarna utbildningen seriöst eller ses det mest som en kul grej ”skönt att komma ifrån kontoret ett tag”.
  - i. - Hur gör ni för att förankra utbildningen hos de anställda?
12. Hur många utbildningar beställer ni per år?
13. Vilka dramapedagogiska metoder har ni använt?
14. Hur har dessa uppfattats av de anställda?
15. Resultat av dem?

**Frågor till Mia Alvemark, anställd Sparbanken i Enköping**

1. Vet du vad dramapedagogik är och hur skulle du i så fall beskriva det?
2. Vilka utbildningar har du genomgått?
3. Vad tyckte du om dessa utbildningar?
  - i. - Varför?
4. Vad tycker du skiljer en bra utbildning från en dålig utbildning?
5. Har du någon praktisk nytta av det du lärt dig på en utbildning i ditt dagliga arbete?
6. Kommer du ihåg det du lärt du under en utbildning 1 månad efter utbildningen?
  - Vilka åtgärder måste till för att lyckas befästa kunskaperna från utbildningen i ett längre perspektiv?
7. Har du märkt av några konkreta förbättringar i ditt eget arbete tack vare utbildningarna?
8. Hur mycket har du kunnat påverka en utbildning innan den började?
  - Efter den satte igång?
9. Varför har du genomgått utbildningar? Eget val eller blivit påtvingad?

**Frågor till workshopdeltagare**

1. Vad tycker du personligen om den här typen av inläring? Tror du att den skulle fungera i ditt företag? Varför/varför inte?
2. Vad var det bästa med workshopen?
3. Vad tycker du att du själv har fått ut av dagens pass?
4. Var det något som du kände inte passade dig?
5. Förslag på förändringar:
6. Hur står sig den här typen av utbildning mot den ni har idag på din arbetsplats?