



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Mångfaldsutbildningars flexibla kund Anpassning

Ellinor Jönsson

Garry Yue

Handledare:

Elisabeth Högdahl

Kandidatuppsats VT2014

2014-06-13

Sammanfattning

Titel: Mångfaldsutbildningars flexibla kundanpassning

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK10 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT2014

Författare: Ellinor Jönsson, Garry Yue

Handledare: Elisabeth Högdahl

Nyckelord: Mångfaldsutbildning, kundanpassning, utbildningsdesign, diversity management, lönsamhetsperspektiv, rättighetsperspektiv, mångfaldsträning, mångfaldskunskap

Syfte: Syftet är att undersöka hur olika faktorerna påverkar kundanpassningen i mångfaldsutbildningar. Utifrån denna kundanpassning vill vi även se vilka konsekvenser som kan uppstå i ett mångfaldsarbete.

Frågeställning: Hur påverkar faktorerna utbildningars kundanpassning och vilka konsekvenser kan uppstå genom kundanpassningen?

Metod: En kvalitativ studie där det empiriska materialet samlats in genom semistrukturerade intervjuer och dokumentstudie. Intervjuerna är genomförda med utbildare från sex olika mångfaldsutbildningar. Dokumentstudie är gjort på utbildningarnas offentligt tillgängliga broschyrer via hemsidor.

Slutsats: Faktorerna som påverkar utbildningars kundanpassning speglas i organisationers efterfrågan och det organisatoriska behov utbildarna upplever. Med olika faktorer som påverkar uppstår det en diskrepans i organisationers efterfrågan och det behov utbildarna ser. Detta medför att mångfaldsutbildningar tillämpar en flexibel kundanpassning som består av en kosmetisk- och transparant kundanpassningen. Med en flexibel kundanpassning uppstår det konsekvenser i mångfaldsarbetet som leder till en begränsning i förändringsprocessen och där mångfaldsbegreppet kan trivialiseras.

Innehåll

1	Inledning	5
1.1	Problemformulering	5
1.2	Syfte och frågeställning.....	7
1.3	Avgränsning	7
1.4	Disposition	7
2	Metod	8
2.1	Val av metod	8
2.2	Val av studiesubjekt	8
2.3	Semistrukturerade intervjuer	9
2.3.1	Urvalsprocess.....	11
2.4	Dokumentstudie	11
2.5	Tolkning av material	12
2.5.1	Tematisk analys	13
2.5.2	Hermeneutisk tolkning	13
2.6	Litteraturinsamling	14
3	Teori och tidigare forskning	15
3.1	Mångfaldsperspektiv	15
3.1.1	Lönsamhetsperspektiv på mångfald	16
3.1.2	Rättighetsperspektiv	17
3.2	Kritiska perspektiv på mångfald	18
3.3	Marknadslogiken i ett strategiskt mångfaldsarbete	19
3.4	Kundanpassning grundat i behov	20
3.4.1	Kundanpassningens fyra ansatser	21
3.5	Utvecklingen av mångfaldsutbildningar	22
3.5.1	Utbildningsdesign	23
3.5.2	Mångfaldsutbildningars integrering	24
4	Analys	26
4.1	Vad efterfrågar kunderna och varför?	26
4.1.1	Efterfrågan grundat i lönsamhetsperspektivet	26
4.1.2	Rättighetsperspektiv med fokus i diskrimineringslagen.....	29

4.1.3	Efterfrågan i jämförelse med tidigare forskning.....	30
4.2	Vad anser utbildarna att organisationerna behöver	31
4.2.1	Individuell kunskapsbegränsning	32
4.2.2	Organisatorisk kunskapsbegränsning	33
4.2.3	Behovet i jämförelse med tidigare forskning	35
4.3	Vilken kundanpassning uppstår vid utbildningsdesignen	36
4.3.1	Utbildningsfokus	36
4.3.2	Utbildningstyp	38
4.3.3	Utbildningsinstruktion	40
4.3.4	Utbildningsdesignen i jämförelse med tidigare forskning.....	41
4.4	Kundanpassningens konsekvenser	42
4.4.1	Diskrepans i kundanpassningen.....	42
4.4.2	Avsaknad integrering i utbildningsdesignen	44
4.4.3	Mångfaldsfokus grundat i inkludering	44
4.4.4	Konsekvenserna i jämförelse med tidigare forskning	46
5	Slutsats	47
5.1	Reflektioner och vidare forskning.....	49
6	Källförteckning	51
7	Bilaga	54
	Bilaga 1	54
	Bilaga 2	56
	Bilaga 3	58

1 Inledning

Med en demografisk förändring i arbetsmarknaden har kravet på mångfaldsarbete ökat hos organisationer. De ingår alltmer i ett globalt nätverk där marknaden inte begränsas av geografiska gränser. Denna marknadsexpanding tillsammans med utökat ansvar på organisationer genom CSR, corporate social responsibility, skapar ett förhållningssätt för organisationer att etablera ett mångfaldsarbete (Prasad, Pringle och Konrad, 2006). Samtidigt har nya lagstiftningar som diskrimineringslagen och kravet på aktiva åtgärder ytterligare skapat initiativ för organisationer att arbeta med mångfaldsfrågor. (Mlekov och Widell 2013:48).

Med denna utökade efterfrågan av mångfaldsarbete inom organisatorisk kontext har mångfald som begrepp expanderat till att även representera ett perspektiv inriktat på affärsnytta och ekonomi. Mångfald har därmed utökats från att endast representera ett socialt ansvar till att även innefatta ett vinstdrivande arbete grundat i ett strategiskt arbetssätt (Litvin R. 2006). Genom denna begreppsexpanding har det uppstått en skillnad gällande mångfaldsbegreppets innebörd, där det kan ses ur två perspektiv, ett rättighets- och lönsamhetsperspektiv (Mlekov och Widell 2013). Med en mångfaldsmarknad bestående av två olika perspektiv efterfrågar organisationer dels kompetens för att uppfylla lagstiftningar men samtidigt för att kunna tillämpa mångfald för ökad lönsamhet.

1.1 Problemformulering

“In the last decade, the diversity movement has also attracted innumerable consultants and other training experts, becoming transformed gradually into a virtual diversity industry dealing in training videos, multicultural workshops, cultural sensitivity seminars, diversity audits, and so on.” (Prasad och Mills 1997:4)

Med ökad efterfrågan av mångfald inom olika organisationer har expansionen av en marknad inom mångfaldsutbildningar utvecklats där flertal aktörer erbjuder olika utbildningar, workshops och seminarium (Prasad och Mills 1997:4). Med denna utveckling av mångfaldsutbildningar existerar det olika faktorer som utbildare i Sverige måste förhålla sig till. Detta gällande kundanpassning både vid försäljning av utbildning men även vid utformningen av utbildningsdesignen, det vill säga utbildningens innehåll (Bezrukova et al 2012:216). En faktor som ses påverka utbildningar är mångfaldsbegreppets komplexitet och dess representation hos individer. Då begreppet har expanderat och saknar en enhetlig innebörd kan det ofta uppstå ett tvivel hos individer gällande begreppets syfte och mål. Detta eftersom begreppet förhålls till flera perspektiv, där några kan ses som väldigt historiskt laddade (Ahmed et al 2006:33). Andra

faktorer är framväxten av *diversity management* och dess dominans i mångfaldsarbetet inom organisationer. Denna filosofi ser mångfald som en strategisk process för att skapa ekonomiskt lönsamhet (Litvin R. 2006). Med grund i detta perspektiv uppfattas utbildningar av organisationer som en process i ett strategiskt mångfaldsarbete. Detta medför att organisationers efterfrågan av mångfald karaktäriseras av en marknadslogik som existerar inom strategiskt arbete. Vilket handlar om att uppnå en ekonomisk utdelning (Grant 2013:35).

Ytterligare faktorer som utbildare måste förhålla sig till och som kan ses påverka utbildningars utformning är problematiken i framväxten av två olika mångfaldsinriktningar i utbildningar. Den ena redovisas som mångfaldsträning och innefattar en inriktning på skickligheter och verktyg för att kunna leda samt tillämpa mångfald och därmed öka organisationers ekonomiska värde. Den andra utbildningsformen kallas för mångfaldskunskap och innefattar en inriktning på medvetenhet och kunskap kring mångfald (King et al 2010:892,895). Eftersom organisationers efterfrågan grundas i en marknadslogik söker de utbildningar mer inriktat i mångfaldsträning. Att endast bemöta denna efterfrågan av mångfaldsträning och inte tillse organisationers behov av mångfaldskunskap påvisas av tidigare forskning från Nordamerika vara problematiskt. Detta eftersom mångfaldsträning utan kunskap kan reproducera diskriminerande handlingar (Jones et al 2013:59). Denna problematik som påvisats i nordamerikanska utbildningar utgör därmed ytterligare en faktor som påverkar svenska utbildningars kundanpassning.

Utifrån ovanstående faktorer som beskrivits påverkas kundanpassningen i Svenska mångfaldsutbildningar där de både behöver beakta mångfaldsbegreppets komplexitet, marknadslogiken i organisationers efterfrågan samt problematiken i att inte bemöta organisationers behov utan endast efterfrågan. Med dessa grundläggande faktorer som Svenska utbildarna måste förhålla sig till väcks det relevanta frågeställningar som handlar om vilken kundanpassning utbildarna tillämpar för att bemöta de olika faktorerna. Förekommer det kompromisser vid kundanpassningen och i så fall vilka? Vilka konsekvenser har dessa kompromisser på mångfaldsutbildningar? Det finns flera intressanta dimensioner på utbildningars kundanpassning som vi i denna undersökning kommer analysera utifrån utbildarnas perspektiv.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats blir därmed att undersöka hur de ovanstående faktorerna påverkar svenska mångfaldsutbildningars kundanpassning. Utifrån denna kundanpassning som sker vill vi även se vilka konsekvenser som kan uppstå i ett mångfaldsarbete.

För att uppnå målet med uppsatsen har vi följande frågeställningar som stöd:

- Hur påverkar de olika faktorerna utbildningars kundanpassning?
- Vilka konsekvenser kan uppstå genom kundanpassningen?

1.3 Avgränsning

Då vårt syfte med uppsatsen är att redogöra för mångfaldsutbildningarnas kundanpassning har vi tagit utgångspunkter från sex olika utbildningar i Sverige. De utbildningar vi tagit del av som empiriskt material genomsyras alla av ett organisatoriskt fokus där utbildningen skall fungera som ett verktyg för en mångfaldsimplicering. Utbildningarna delar samma tidsomfång, vilket är en heldagsutbildning där organisationer själva får bestämma hur de vill disponera sina utbildningstimmar. De kan välja att antingen boka in utbildningen under en hel dag eller dela upp den över en hel vecka. En bredare beskrivning av utbildarna finns i avsnittet; val av studiesubjekt.

1.4 Disposition

Uppsatsen inleder med att redogöra för vårt metodval och vilken metodologi som är tillämplig för att samla vårt empiriska material. Detta avsnitt kommer även motivera och argumentera för lämpligheten av metodvalet i förhållande till vårt syfte. Därefter följer en redogörelse för tidigare forskning och de teorier vi utgår och förhåller oss till i vår analys. Detta avsnitt inleder vi med en diskussion av mångfaldsbegreppet och dess perspektiv. Därefter presenterar vi våra teoretiska verktyg som börjar med en teoretisk diskussion kring marknadslogik inom strategiskt arbete samt kundanpassning med utgångspunkt i kundrelation. Slutligen diskuterar vi tidigare forskning och teoretiska verktyg inom mångfaldsutbildningar. I den avhandlande delen synliggör och analyserar vi empirin genom att dra paralleller till tidigare forskning och vår teoretiska referensram. Strukturen för vår analys består av fyra kapitel; *Vad efterfrågar kunderna och varför*, *Vad anser utbildarna organisationer behöver*, *Vilken kundanpassning uppstår vid utbildningsdesignen* och *kundanpassningens konsekvenser*. Anslutningsvis redogör vi för våra slutsatser genom återkoppling till inledande del och sammanfattar resultatet av studien. Vidare för vi diskussionen kring förslag till vidare forskning.

2 Metod

I följande avsnitt kommer vi redogöra för vår metodologiska val vid vår studie samt vilken studiedesign som tillämpas. Vi kommer även diskutera varför utvald metod tillämpats och hur den anses lämplig i förhållande till vårt syfte och frågeställningar.

2.1 Val av metod

Utifrån vårt syfte och problemområde tillämpar vi en kvalitativ metod för att samla in vårt empiriska material. Kvalitativ metod innefattar forskning kring ett fenomenets karaktär eller egenskaper där syftet primärt blir att söka efter fenomenets mening och innebörd (Widerberg 2002:15). Utifrån denna beskrivning av kvalitativ metod är metodologin mer lämpat till vår studie då vi undersöker utbildningar som ett fenomen och mer specifikt syftar till att se på utbildarnas upplevelser och deras kundanpassning. Med utgångspunkt i en kvalitativ metod grundar sig studien i en kunskapsteoretisk ståndpunkt vilket beskrivs som tolkningsinriktad studie. Med en metodologi grundat i detta perspektiv ställs tyngden på förståelsen av den sociala verkligheten och hur deltagare i en viss miljö tolkar denna verklighet (Bryman 2011:341). Med en metod som är präglad av en kunskapsteoretisk ståndpunkt kräver ofta kvalitativ forskning ett nära samspel och tillgång till deltagarnas medvetenhet (Bryman 2011:362). Detta kan ofta skapa ett forskningsperspektiv som grundar sig i att ta utgångspunkt från undersökningspersonens åsikter och uppfattningar (Bryman 2011:362).

Denna kvalitativa utgångspunkt har genomsyrat vår forskning då insamlingen av det empiriska materialet har grundat sig i att försöka få en insikt till utbildningen och utbildarnas åsikter och uppfattningar. Detta har vi gjort genom att tillämpa kvalitativa intervjuer vilket kännetecknas av en närhet till studiesubjektet där dess styrka ligger i att ta del av människors sätt att agera och deras erfarenhet. Ytterligare empiri vi tagit del av är utbildningarnas dokument detta för att stärka analysen i att undersöka kundanpassningen.

2.2 Val av studiesubjekt

Vår empiriska insamling av kvalitativ material genomsyras av sex semistrukturerade intervjuer samt fyra offentliga dokument från utbildningarna. Då studien tar en utgångspunkt i utbildarnas perspektiv för att undersöka kundanpassningen består våra studiesubjekt endast av utbildare. Vi har därmed valt att inte intervju kunderna till utbildningarna utan istället försökt identifiera vad utbildarna anser kunderna upplever. De semistrukturerade intervjuerna består av sex olika

utbildare. Eftersom undersökning grundar sig i utbildarnas perspektiv sökte vi respondenter som har väletablerade mångfaldsutbildningar. Detta för att vi ville komma åt erfarenheter och kompetenser hos utbildarna utifrån deras kännedom inom marknaden för mångfaldsutbildningar. Då vårt syfte med undersökningen inte var att utvärdera specifika mångfaldsutbildningar utan undersöka utbildarnas åsikter och upplevelser för att se hur det påverkade deras kundanpassning valde vi att låta våra studiesubjekt bli anonyma. Genom att informera utbildarna om deras anonymitet i vår studie vid första kontakt blev respondenterna mer villiga att ställa upp på intervju och dela med av deras åsikter och upplevelser (Widerberg 2002:94). Vi ansåg det därmed lämpligt att anonymisera respondenterna för att dels underlätta kontakten med utbildarna men samtidigt låta bli att specifikt analysera deras utbildningar.

Då vi valt att låta våra studiesubjekt bli anonyma i vår undersökning har vi givit fiktiva namn för att kunna tillämpa empirin i uppsatsen. En kort porträttbeskrivning av utbildarna presenteras för att ge läsaren en mer insyn till våra val av studiesubjekt. Presentationerna är ett sammandrag från personerna angående hur och när de började utveckla och hålla i mångfaldsutbildningar (se bilaga 1), där ingen av beskrivningarna överskrider deras anonymitet (Widerberg 2002:141).

2.3 Semistrukturerade intervjuer

Med utgångspunkt i en kvalitativ metod har vi tillämpat kvalitativa intervjuer som det primära empiriska materialet. Kvalitativa intervjuer beskrivs som flexibel i sin karaktär där tillvägagångssättet är mindre strukturerat då intresset av intervjun är riktad mot intervjusubjektets ståndpunkt (Bryman 2002:300). Då vi är intresserad av att skapa en insikt till utbildarnas ståndpunkt och uppfattningar lämpar sig en kvalitativ intervju som vårt primära empiriska material. Tillvägagångssättet för våra kvalitativa intervjuer har grundat sig i semistrukturerade intervjuer vilket innebär att intervjuer utförs flexibelt men med frågeställningar för att kunna behandla specifika teman (Bryman 2002:415). Vi ansåg därmed att semistrukturerade intervjuer var mer lämpliga eftersom vi då kunde behandla specifika teman utifrån våra frågeställningar men samtidigt låta intervjuaren tala fritt för att ta del av deras ståndpunkter. För att kunna behandla våra specifika teman under intervjuerna skapade vi först en intervjuguide (se bilaga 2). Denna skulle fungera som ramverk vid intervjuerna och bestod därmed av frågeställningar inom temat för; den externa kommunikationen av utbildningar, begränsningar hos organisationer och innehållet i utbildningen. Eftersom intervjuguiden skall

behandla stora frågeområden är det viktigt att intervjuaren är väl inläst i ämnesområdet innan intervjuguiden struktureras (Trost 2005:50). Därför såg vi till att undersöka tidigare forskning inom vårt ämnesval innan vi strukturerade upp vad intervjuguiden skulle innehålla.

Eftersom åtkomsten till våra intervjusubjekt varierade utfördes fem av intervjuerna på telefonsamtal medan en utfördes via personligt möte. Intervjuerna som skedde på telefon visade både fördelar och nackdelar, fördelarna utgjordes av tillgängligheten och flexibiliteten hos våra utbildare. Då de ofta reser runt för att genomföra sina utbildningar underlättade telefonintervjuerna både för oss som för intervjusubjekten (Bryman 2011:432). De klara nackdelarna med telefonintervjuerna har varit att kroppsspråk och ansiktsuttryck inte varit tillgängliga att studera. Dessa faktorer kan vara till hjälp specifikt inom intervjuer kring mångfald, detta eftersom mångfaldsfrågor ofta kan besvaras med en politisk korrekthet. Med politisk korrekthet menas det på att respondenters svar kan genomsyras av neutralitet för att inte inta en för stark ställning som kan uppfattas som kontroversiell. Utifrån denna förutsättning blir tillgänglighet till respondenternas reaktioner, gällande motstånd eller obehag, till hjälp för att kunna ställa följdfrågor för att bemöta neutrala eller inkonsekventa svar (Bryman 2011:420). För att kompensera denna nackdel har stort fokus under telefonintervjuerna legat på att avläsa våra respondenters ton vid svaren för att identifiera motstånd eller obehag och därmed kunna ställa lämpliga följdfrågor. Slutligen anser vi att telefonintervjuerna, med deras nackdelar, fungerat bra och har tillfört uppsatsen.

När det gäller den intervjuen som genomfördes via personligt möte har en klar fördel varit att kunna avläsa respondentens kroppsspråk och reaktioner. Vi upplevde även att intervjusubjektet vid mötesintervjuen kände sig mer villig och fri till att prata öppet och dela med sig av sin erfarenhet. Till skillnad från telefonintervjuerna behövde inte lika stort fokus läggas på intervjuguiden, detta eftersom intervjun mer intog en öppen diskussion, vilket vi ansåg som positivt. Mötesintervjun utfördes i ett förbestämt café vilket upplevdes som positivt då det var en neutral mötesplats för båda. Detta gjorde att maktpositionen mellan oss och utbildaren utjämnades vilket medförde att intervjun kunde utföras mer avslappnat (Widerberg 2002:113, 114). Det som kunde upplevas som negativt var omgivningen, eftersom det var ett offentligt café var det bakgrundsljud som kunde påverka intervjun (Bryman 2011:421). Däremot upplevde vi att intervjun fungerade relativt bra då bakgrundsljudet inte störde utförandet av intervjun. Ytterligare fördel vid mötesintervjun upplevde vi som tillgänglighet till papper och penna.

Respondenten använde sig väldigt flitigt av papper och penna för att lättare kunna redovisa sina upplevelser och skapa en insikt till hur de arbetar med sin utbildning. Dessa anteckningar var ett stort hjälpmedel för oss att få en mer konkretiserad uppfattning av hur utbildaren ser på relationen med organisationen.

2.3.1 Urvalsprocess

Urvalsprocessen för våra intervjuer kännetecknas av ett icke sannolikhetsurval, mer specifikt ett kvoturval vilket innebär att intervjuaren väljer respondenter utifrån egna preferenser för fältet (Bryman 2002:117). I förhållande till vårt intresse i uppsatsen valde vi ett antal utbildningar vi ansåg relevanta och intressanta. Det var under vårt kvoturval som valet av endagsutbildningar uppkom, detta eftersom vi under vår urvalsprocess ständigt stötte på endagsutbildningar. Majoriteten av de organisationsutbildningar vi fann genomsyrades av endagsutbildningar. Detta gav oss en tydlig indikation på att organisationer efterfrågar mångfaldsutbildningar på en dag vilket medförde att det självklara valet blev att avgränsa oss till endagsutbildningar.

Tillvägagångsättet som vi kom i kontakt med utbildningar var genom utbildningshemsidor där vi direkt fick tillgång till kontaktinformation. Eftersom vår studie grundar sig i utbildarnas perspektiv blev det viktigt att kontaktinformationen var till utbildarna och inte till administrativa representanter för utbildningshemsidorna. Vid några utbildningar uppgavs endast kontaktinformation till de administrativa hos hemsidan vilket medförde att vi fick tillämpa ett kedjeurval, detta då representanterna hos hemsidan blev gate-keepers till kontakt med intervjuerna (Bryman 2011:196). Genom att kontakta gate-keepers hänvisades vi till utbildarnas direkta kontaktinformation för att sedan kunna bestämma tid och plats för att genomföra våra intervjuer.

Vår valda urvalsprocess kan upplevas som väldigt subjektivt vilket medför att vi har påverkat urvalet och därmed resultatet av intervjuerna. Detta behöver inte utgöra något negativt utan kan istället ses som något oundvikligt inom kvalitativ intervjuer. Detta då vårt intresse, grundat i en kvalitativ ansats, inte låg i att skapa representativitet i urvalet utan istället samla kvalitativ information (Halvorsen 1992:102).

2.4 Dokumentstudie

I samband med våra intervjuer har vi även kunnat ta del av dokument från utbildningarna. Detta medför att vårt empiriska material även utgörs av officiella dokument, vilket innefattar dokument som är tillgängliga för allmänheten (Bryman 2002:363). Dokument vi tagit del av i vår studie

består av fyra olika broschyrer från våra utbildningar (se bilaga 3). Dokument genomsyras mer av virtuella produkter, vilket innebär att vi fått åtkomst till dem genom internet, mer specifikt utbildningarnas hemsidor (Bryman 2002:366). Dokumenten vi analyserat utgör mest av broschyrer där utbildningarnas mål och syfte kort redovisas för kunder att ta del av. Eftersom det var offentliga dokument fick vi åtkomst till dem innan vi kontaktade och bokade in intervjuer med utbildarna. Däremot analyserade vi inte dokumenten förrän efter intervjuerna, detta eftersom vi inte ville gå in med olika antaganden vid intervjuerna utan istället identifiera utbildarnas åsikter och upplevelser för att sedan kunna förhålla dem till dokumenten.

Dokumentet utgör en extern kommunikation för utbildningarna vilket är av intresse då vi vill analysera efterfrågan ur utbildarnas perspektiv. Broschyerna reflekterar därmed hur utbildningarna säljer in sig till organisationer och beskriver därmed vad utbildarna upplever relevant att förmedla. De ger därmed en insikt till hur utbildarna vill framställa deras utbildningar till kunderna. Genom att även studera de tillgängliga dokumenten från utbildningarna ansåg vi kunna få ett starkare intryck av den efterfrågan som utbildarna upplever existera hos kunderna.

Dokumentstudien kompletterar därmed våra semistrukturerade intervjuer, där fokus av dokumenten ligger att analysera kundanpassningen gällande temat för den organisatoriska efterfrågan. Dokumenten ämnar därmed till att stärka analysen angående vår tolkning av vad organisationer efterfrågar i en mångfaldsutbildning och därmed skapa en transparens i vår argumentation i analysen. Vi har även valt att låta dokumenten vara anonyma trots att de är tillgängliga för allmänheten. Detta för att bevara respondenternas anonymitet så att ingen direkt koppling kan göras till utbildarna.

2.5 Tolkning av material

Tolkning av vårt empiriska material bestod av två delar där första tolkningen gjordes när talet från intervjuerna överfördes till skrift, det vill säga vid transkriberingen av våra intervjuer. I processen av transkriberingen gjordes materialet till en bearbetad text som var läsbar. Detta material lästes sedan av oss båda där vi hittade gemensamma tolkningar av respondenternas svar. Under transkriberingen av texten uppstod det en översiktlig tolkning där vi fick en inblick i vilka gemensamma upplevelser respondenterna hade (Bryman 2011:428). Den andra tolkningen av materialet skedde vid utskriften av de dokument som var offentligt tillgängliga för våra utbildningar. Denna tolkningsprocess gjordes på samma sätt som transkriberingen där vi

tillsammans läste utskrifterna. Med transkriberingen och utskriften av de offentliga dokumenten var det till en början ett väldigt stort omfång av empiriskt material att tolka. För att underlätta tolkningsprocessen och även bättre kunna undersöka vårt syfte tillämpade vi två tolkningsansatser inom den kvalitativa metodologin; tematisk analys och hermeneutisk tolkning, detta gällande både tolkning av intervjuer men samtidig tolkning av dokumenten (Bryman 2011:528,507). Med utgångspunkt i dessa två tolkningsansatser kunde vi lättare strukturera hur vi skulle tolka det empiriska materialet både gällande analysen av intervjuerna men samtidigt tolkning av utbildningarnas dokument.

2.5.1 Tematisk analys

Genom en tolkning i ett tematiskt angreppssätt skall det empiriska materialet utläsas från olika teman. Utifrån det empiriska materialet utförs en tolkningsprocess som resulterar till att olika teman eller subteman identifieras (Bryman 2011:528). Genom en tematisk ansats har vi tolkat det empiriska materialet utifrån tre huvudteman. Dessa beskriver vi som utbildarnas upplevda organisatoriska efterfrågan, utbildarnas upplevda organisatoriska behov och utbildningsdesignen. Med utgångspunkt i dessa tre teman blev vår tolkning av det empiriska materialet utifrån utbildarnas perspektiv. Genom att ta utgångspunkt från dessa teman kunde vi identifiera vilken kundanpassning som utbildarna tillämpade vid deras utbildningar. För att tydligare visa och stärka vår analys kompletterade vi med olika teorier och tidigare forskning.

Vid den tematiska tolkningen av dokumenten från utbildningarna, såg vi specifikt till ett tema, nämligen den upplevda organisatoriska efterfrågan. Genom att ta utgångspunkt från detta tema vid analys av dokumenten såg vi till vad utbildarna prioriterar vid deras försäljning. Vi analyserade därmed vilka perspektiv som kunde synliggöras genom en tematisering av deras offentliga dokument.

2.5.2 Hermeneutisk tolkning

Då vårt empiriska material tolkats utifrån utbildarnas perspektiv har vi även utgått från en hermeneutisk ansats. Detta redogörs som idén att texten skall tolkas utifrån det perspektiv som upphovsmannen haft och att tolkningen därmed skall beakta den kontext som empirin kommer från (Bryman 2011:507). Orsaken till att vi även utgick från en hermeneutisk tolkning var eftersom uppsatsens syfte grundades i att analysera utbildarnas åsikter och upplevelse, detta utifrån våra tre teman, organisationers efterfrågan, organisationers behov och utbildningsdesignen. Genom att utgå från denna ansats vid tolkningen av materialet kunde vi få

en insikt till utbildarnas upplevelse och därmed även identifiera likheter bland utbildarna. Med grund i deras likheter kunde vi utläsa olika mönster som genomrade deras upplevelser inom marknaden för mångfaldsutbildningar. Med denna utgångspunkt kunde vi synliggöra vilken kundanpassning som tillämpas av utbildarna.

2.6 Litteraturinsamling

Vår litteraturinsamling inleddes med en undersökning kring tidigare forskning och teorier inom både mångfald som begrepp men samtidigt mångfald och organisering. Inledningsvis tittade vi på litteraturlistor från tidigare kurser där vi fann en mängd kring kritisk forskning om mångfald. För att komplettera detta tittade vi på tidigare studentuppsatser kring ämnet mångfald. Under den litteraturinsamling fann vi en del intressanta referenser som beskrev olika perspektiv på mångfald. Dessa var dels, lönsamhetsperspektiv av Ivancevich och Gilbert (2000) och globaliseringsperspektiv av Leijon och Omanovic (2001). Denna inledande litteraturinsamling gav oss fler teorier och studier kring vårt ämnesval, för att komplettera våra befintliga teorier.

Efter att vi undersökt och samlat in litteratur kring mångfaldsbegreppet och dess olika perspektiv började vi söka efter litteratur och tidigare forskning kring vårt specifika ämnesval, mångfaldsutbildningar. Under vår källsökning fann vi att det inte fanns många tryckta verk på vårt ämnesval vilket medförde att stor del av vår sökning skedde genom universitetets elektroniska bibliotek, (Lund University Libraries) LUB. Vi upptäckte ganska tidigt vid vår litteratursökning av tidigare forskning, att studier inom mångfaldsutbildningar till stor del utförts inom en nordamerikansk kontext. Detta medförde att vi fick använda oss av engelska sökord. Några sökord som vi använde oss av var: *diversity training*, *diversity education* och *diversity programs*. Mycket av den forskning som uppkom vid sökningen var från ämnesområdet HRM, Human resource management. Efter den empiriska insamlingen valde vi att ta in ny litteratur kring dels strategiskt arbete men samtidigt kundanpassning, detta för att uppnå vårt syfte med uppsatsen. Dessa två teoretiska utgångspunkterna ansåg vi relevanta för att kunna hjälpa att analysera vårt material. Med hjälp av vår handledare och genom att även titta in till litteraturlistor från tidigare kurser kunde vi finna relevant litteratur inom både strategi och kundanpassning. Dessa teorier var dels från Grant (2013) och Peelen (2005).

3 Teori och tidigare forskning

Under denna del av arbetet redogör vi för de teoretiska utgångspunkterna och tidigare forskning som vi anser relevant till vår studie och som vi kommer att utgå och förhålla oss till i vår analys. Kapitlet är indelat i tre delar, där den första delen fokuserar på mångfald och inleds med en diskussion kring begreppets framväxt, perspektiv och dess kritiska forskning. Andra delen fokuserar på teorier kring strategiskt arbete och kundanpassning. Den tredje delen redogör för tidigare studier kring mångfaldsutbildningar och dess olika teoretiska verktyg som vi i analysen kommer tillämpa.

3.1 Mångfaldsperspektiv

Mångfald som begrepp är problematiskt och saknar en enhetlig betydelse, att försöka skapa en enhetlig innebörd till begreppet förklaras gå emot dess karaktär (Rönqvist 2008:14). Begreppets betydelse ses därmed olika ut beroende på vad som vill uppnås och vem som tolkar begreppet. Med utgångspunkt i vår studies syfte blir det intressant att undersöka utifrån vilken förståelse på mångfald, utbildarna kundanpassar sina utbildningar. Med denna utgångspunkt visar vi i detta avsnitt begreppets olika innebörd.

Framväxten av mångfaldsbegreppet, i ett organisatoriskt sammanhang, grundar sig i en nordamerikansk kontext där det under 1980-talet framfördes som *diversity management* eller *managing diversity*, med fokus på en ledarskapsfilosofi att tillvarata olikheter på arbetsplatser. Begreppet tog sitt intåg i Sverige under 1990-talet med fokus ur två olika perspektiv, samhällsperspektiv och organisationsutvecklingsperspektiv. Ett samhällsperspektiv ser mångfald ur ett fokus kring integreringspolitik och delaktighet medan organisationsutvecklingsperspektivet, som vi menar på *diversity management*, ser det ur ett fokus på affärsstrategier (Mlekov och Widell 2003:7). Med olika perspektiv på begreppet representerar mångfald även ett flertal olika kategorier. Mlekov och Widell visar på två olika dimensioner, primära och sekundära dimensioner, för att visa på vilka kategorier som inkluderas i begreppet. Den primära dimensionen av mångfald inkluderar egenskaper som är svåra att förändra som ålder, kön, etnicitet, fysisk förmåga och sexuell läggning. Sekundära dimensionen genomsyras av föränderliga olikheter som utbildning, yrkeserfarenhet, civilstånd etc. (Mlekov och Widell 2003:9). Med en representation för flera kategoriseringar har mångfaldsbegreppet, i ett organisationsutvecklingsperspektiv, försökt tillämpas för att skapa ett neutralt värde på dess betydelse. Detta genom att distansera begreppet från politisk eller historisk aktivism och istället

knyta begreppet till ett organisatoriskt värde där det ses som ett användbart verktyg för organisationer (Ahmed et al 2006:33). Ahmed et al menar att mångfaldsbegreppet inom ett organisationsutvecklingsperspektiv ofta väljer att distansera sig från begrepp som antirasismen och feminism för att undvika en negativ laddning till begreppet (Ahmed et al 2006:33).

Med en oenhetlig definition av begreppets innebörd och dess representation blir det intressant att i denna studie undersöka hur utbildare förhåller sig till begreppets mångsidighet vid deras kundanpassning. För att tydligare kunna identifiera vilket förhållningssätt till mångfaldsbegreppet utbildarna tar vid deras kundanpassning kommer vi under redogöra för de olika mångfaldsperspektiven som vi tagit grund i vid analysen av empirin. De olika mångfaldsperspektiven presenteras som; lönsamhetsperspektivet och rättighetsperspektivet.

3.1.1 Lönsamhetsperspektiv på mångfald

Som beskrivits i problemformuleringen dominerar mångfaldsarbetet inom organisationer av *diveristy management*, alltså ett organisationsutvecklingsperspektiv. Denna filosofi genomsyras av ett lönsamhetsperspektiv på mångfald vilket tar utgångspunkt i en nyttoaspekt, där innebörden av begreppet kopplas till pragmatiska, finansiella och ekonomiska fördelar. Detta perspektiv benämns av *critical management studies* som *diversity business case* där mångfald tar ett management-fokus inriktat på organisatorisk investering för ökad produktivitet och lönsamhet (Litvin R. 2006). Syftet blir därmed att kunna leda heterogena grupper för att tillvarata deras olikheter och därmed utöka kompetensen och erfarenheter för att sträva efter organisationens mål (Mlekov och Widell 2003:31). För att tydligare belysa detta perspektiv beskriver Ivancevich och Gilbert även att lönsamhetsperspektivet kan ses ur ett managementorienterat perspektiv som handlar om att se mångfald som en intern process inom organisationen. Mångfald förutsätter i denna kontext ett sätt att leda olikheter och därmed skapa en integrerad arbetsplats (Ivancevich och Gilbert 2000:76).

Inom lönsamhetsperspektivet ses arbetet med mångfald även handla om att tillvarata den demografiska förändringen som sker i samhället och specifikt gällande utökat internationell handel mellan organisationer (Mlekov och Widell 2013: 34). Med en större rörlighet mellan olika världsdelar, genom invandring, internationella affärskontakter och EU, ses mångfald som ett måste där krav ställs på att kunna bemöta individer från andra kulturer (Leijon och Omanovic 2001:10). Samtidigt som arbetskraftsutvecklingen ökar och tillför nya kunskaper och kompetenser utökar samtidigt marknadsandelen, med en större kundgrupp. Detta medför att ett

globaliseringsperspektiv vuxit fram i lönsamhetsperspektivet där mångfald ses som lönsamt och en anpassning som organisationer inte kan bortse från (Mlekov och Widell 2013:37, 42). Därför blir fokus inom detta perspektiv att se mångfald som en ny väg till nya kompetenser och utökad kundgrupp. Leijon och Omanovic benämner även detta perspektiv som internationalisering där en anpassning av arbetsplatsen medför till att organisationer konstruktivt kan utnyttja olikheter i kultur och erfarenheter (Leijon och Omanovic 2001:9). Med utgångspunkt i ett lönsamhetsperspektiv ämnar vi i analysen att synliggöra den efterfrågan som utbildarna upplever organisationer har samt hur det visar sig i deras kundanpassning. Vi förhåller oss därmed till detta teoretiska perspektiv i vår studie för att i vår analys uppmärksamma om utbildarna upplever ett lönsamhetsperspektiv och hur de förhåller sig till det.

3.1.2 Rättighetsperspektiv

Utöver ett lönsamhetsperspektiv representerar mångfaldsarbetet även av ett rättighetsperspektiv, detta perspektiv har synliggjorts allt mer efter införandet av den nya diskrimineringslagen. Det primära fokus i rättighetsperspektivet ligger i att inkludera olikheter och sätta förutsättningar för grupper som står utanför arbetsmarknaden att integreras (Mlekov och Widell 2013:48). Mycket av detta perspektiv ser mångfald som inkluderande där rådande normer ifrågasätts för att skapa förutsättningar för jämlikhet och plats för olikheter. Då syftet med detta perspektiv är inkludering på arbetsmarknaden grundar sig det i lagstiftningar för att specifikt förhindra diskriminering av olika kategorier. Lagen ifråga är diskrimineringslagen SFS 2008:567. Detta perspektiv ser mångfald främst ur den primära dimensionen (Mlekov och Widell 2003:9), då lagen förbjuder diskriminering på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder (1 kap. § 1) (Mlekov och Widell 2013:48). Synen på mångfald ur detta perspektiv grundar sig i att skapa mångfald genom allas lika värden och därmed inte låta kategorisering bli en begränsning i arbetsmarknaden. Genom att aktivt upprätthålla och arbeta med diskrimineringslagen, via aktiva åtgärder och jämställdhetsplaner, ser detta perspektiv lagstiftningen som en nyckelroll till mångfald. Tillsammans med lönsamhetsperspektivet vill vi även med utgångspunkt i detta teoretiska perspektiv kunna analysera hur utbildarna och deras kundanpassning förhåller sig till ett rättighetsperspektiv och därmed synliggöra vilken efterfrågan de anser organisationer har.

3.2 Kritiska perspektiv på mångfald

Med en bred innebörd och olika perspektiv som representerar mångfaldsbegreppet har även en del kritisk forskning gjorts inom en nordamerikansk kontext. Dessa kritiska perspektiv riktas främst mot den rationella synen på mångfald i organisationsutvecklingsperspektivet. Med utgångspunkt i organisationsteori beskrivs människor ofta som rationella och logisk skapade inom den organisatoriska strukturen. Med denna smala beskrivning av individen, tenderar olika förändringsspecialister inom organisationer se förändringar som en "quick fix" idé (Balazs och Kets De Vries, 1998:2), alltså en snabb och effektiv förändring. Idén om "quick fix" kan ses vara grundad i mångfald som *showcase*, vilket förklaras som att endast lyfta fram de positiva resultaten i ett mångfaldsarbete. Genom den positiva publiciteten av exempelvis olika publikationer och rapporter kring ett framgångsrikt mångfaldsarbete förklaras det ha skapats en uppfattning av att mångfaldsarbetet är något enkelt och enbart positivt. Tillämpningen av *showcase* menar kritisk forskning resulterat till att mångfaldens komplexitet och långsiktiga arbete döljs vilket därmed reproducerar tanken om "quick fix" (Prasad och Mills 1997:12). Utifrån idén om "quick fix" och *showcase* frågar vi oss i denna studie hur utbildarna ställer sig till denna kritik vid deras kund Anpassning och om de i sin kund Anpassning reproducerar dessa tankesätt.

Ytterligare kritik som vuxit fram kring mångfaldsbegreppet är synen på att försöka neutralisera ordet inom ett organisationsutvecklingsperspektiv. Ahmed et al menar att en neutralisering förekommer i försök att bemöta en "institutionell försvarsmekanism". Detta förklaras innefatta individers bemötande till begrepp kopplat till historisk rättvisa, exempelvis antirasism eller jämställdhet. Studien menar att individer inom organisationer ofta blir trötta på att höra ord kopplat till historisk rättvisa eftersom de ständigt repeteras. Däremot menar Ahmed et al även att repetitionen förekommer eftersom individer i organisationer ofta avvisar begreppets mening (Ahmed et al 2006:37). Genom att neutralisera begreppet för att överkomma en "institutionell försvarsmekanism" ses det existera baksidor. Detta på grund av att mångfaldens neutralitet inte visar någon ståndpunkt eller något motstånd till ett existerande problem. Detta menar på att mångfald som begrepp inte har någon motpol vilket resulterar till att det blir en begränsning i de åtgärder som skall bevisas i organisationer (Ahmed et al 2006:36). Cavanaugh utvecklar även denna kritik och menar på att handlingar för att skapa ett positivt värde på mångfaldsbegreppet genom att bredda dess innebörd i realiteten utförs för att undvika det

komplexa och känsliga inom mångfaldsarbetet (Cavanaugh 1997:40). Genom Ahmed et al och Cavanaugh's förklaringar blir det av intresse att i vår studie se hur utbildarnas kundanpassning förhåller sig till mångfaldsbegreppets neutralisering och om det finns en problematik i detta förhållningssätt.

Vidare har kritisk forskning även gjorts kring mångfaldsarbetets problematik och dess utfall i en nordamerikansk kontext, Prasad och Mills menar på att mångfaldsarbete ofta reduceras till att endast synliggöra maktstrukturer utan att riktigt bemöta dem. De menar att med mångfaldsarbetets populära framväxt har det porträtteras som en filosofi representativt för goda intentioner och rättvisa i organisationer. Däremot framför Prasad och Mills att denna förskönade bild begränsat mångfaldsarbetet då organisationer undviker att bryta handlingar som reproducerar existerande maktstrukturer. Mångfaldsarbete blir istället en ideologi och inte ett konkret arbete (Prasad och Mills 1997:5). Av denna problematik i en nordamerikans kontext vill vi i vår studie se hur utbildarna i deras kundanpassning förhåller sig till Prasad och Mills kritiska forskning och ifall de lyckas bemöta problematiken. Vi önskar därmed med ovanstående kritiska teorier och tidigare forskning i analysen identifiera vilka konsekvenser som kan uppkomma i Svenska utbildningars kundanpassning.

3.3 Marknadslogiken i ett strategiskt mångfaldsarbete

I inledningen av uppsatsen beskrev vi att organisationers efterfrågan grundas i marknadslogiken för ett strategiskt arbete, vilket påverkar utbildningars kundanpassning. Med denna utgångspunkt syftar denna del att skapa en insikt till den marknadslogik som genomsyrar ett strategiskt arbete. Grant beskriver strategiskt arbete som en fundamental process i organisationer för att uppnå deras mål (Grant 2013:15). Målen beskrivs kunna genomsyras av olika infallsvinklar men Grant menar att ett mål som är universellt är begäran och behovet att skapa en utdelning. Utdelning redogörs som det monetära värdet av en produkt, tjänst eller tillgång (Grant 2013:35). Utifrån denna rationella tanke kring ett gemensamt mål kan marknadslogiken beskrivas grunda sig i att skapa en utdelning åt organisationer.

Denna marknadslogik förklarar Grant grunda sig i tre motiv; konkurrens, tillgång på företagsledning och sammanstrålning med intressenternas mål. Det första motivet beskrivs grunda sig i att en ökad konkurrens på marknaden skapar ett mål för organisationer att överleva. Detta förklaras endast kunna uppnås genom att skapa en utdelning till organisationer som täcker deras kostnader. Tillgång på företagsledning visar Grant som en prioritering av att utåt visa sin

utdelning för att undvika uppköp. Sammanstrålning med intressenternas mål handlar om idén att organisationer ökar sin finansiella prestation genom att inte endast tillfredsställa, men även värva stöd från organisationens intressenter (Grant 2013:37). Utifrån dessa tre motiv menar Grant att marknadslogiken för strategiskt affärsarbete handlar om att identifiera och få tillgång till de källor för vinst som är tillgängliga för organisationen. Med denna utgångspunkt grundar sig även mångfaldsarbetet i en marknadslogik där det kan ses en likhet till ett mångfaldsarbete grundat i ett lönsamhetsperspektiv. Med en utgångspunkt i ovanstående teori ämnar vi i den avhandlande delen analysera empirin för att identifiera hur marknadslogiken påverkar organisationers efterfrågan av mångfaldsutbildningar och hur utbildarna förhåller sig till detta i deras kundanpassning.

3.4 Kundanpassning grundat i behov

Då vårt syfte grundar sig i utbildarnas kundanpassning till organisationer beskriver vi i detta avsnitt den teoretiska utgångspunkt som vi tillämpar för att i analysen kunna synliggöra vilken kundanpassning som tillämpas av utbildarna. Peelen beskriver kundanpassning som en del av kundrelationen och redogör för ett kundorienterat perspektiv istället för en produktorienterad. Med kundanpassning förklarar Peelen att frågan istället skall ligga kring vilket värde som erbjuds och vilket värde som kan bidra till relationen med kunden. Med dessa frågeställningar och med en utgångspunkt i ett kundorienterat perspektiv ses behovet hos kunderna inte som ett ansvar endast för konsumenterna utan istället som en relation mellan leverantör och kund (Peelen 2005:143). Det handlar därmed om att lära känna kunden och se till vilka aktiviteter de utför i organisationen och vilka av dem som är svagheter och styrkor. Genom att skapa denna relation förklaras leverantören kunna bidra till kundens aktiviteter för att hjälpa dem bli mer framgångsrika i deras mål (Peelen 2005:144). Utifrån denna beskrivning av kundanpassning blir det utifrån vår studie intressant att analysera hur utbildarna förhåller sig till denna relation med kunden. Vi vill därmed utifrån Peelens beskrivning av kundanpassning i analysen synliggöra hur relationen till kunden påverkar det behov utbildarna upplever existera. För att mer specifikt kunna synliggöra denna analys i den avhandlande delen belyser vi kundanpassning ytterligare med tidigare forskning från Nordamerika. Jones et al, redogör för relevansen av *behovsanalys* vid mångfaldsutbildningar i organisatorisk kontext. Behovsanalys förklaras kunna hjälpa med att identifiera organisationers behov och därmed bestämma hur utbildningen skall utformas (Jones et al 2013:60). Detta gällande vilken utbildningsdesign som skall tillämpas för att bäst bemöta

det behov utbildarna upplever existera. Utförandet av en behovsanalys förklaras som ofta en informell process i utbildningen, där utbildarna realiserar vad utbildningen behöver uppnå i organisationen. Med denna beskrivning av Jones et al kan en behovsanalys ses som en del i kundanpassningen där utbildare även intar ansvaret i kundrelationen för att identifiera kundens behov. Med utgångspunkt i denna tidigare forskning vill vi tillämpa behovsanalys som ett teoretiskt verktyg för att analysera empirin och synliggöra det behov utbildarna upplever i Sverige. För att kunna redovisa detta i analysen tar vi mer specifikt utgångspunkt i Jones et al två huvudanalyser, personlig analys och organisatorisk analys (Jones et al. 2013:60). Personlig analys handlar om att identifiera uppfattning och medvetenhet av mångfald, både som en strategi men samtidigt som en moralisk fråga. Resultatet för denna analys hos kunder menar Jones et al i sin studie ofta visar ett behov som grundar sig i kunskap där mångfald behöver ses som en moralisk fråga. Organisatorisk analys menas identifiera organisationens ställning till mångfald och vilken medvetenhet det finns kring dess innebörd (Jones et al 2013:62,63). Jones et al redovisar i sin forskning att denna analys ofta visar ett resultat där behovet hos organisationer ligger i att få en förståelse för mångfaldsarbetet. Detta för att därmed kunna skapa ett långsiktigt arbete. Vi vill med utgångspunkt från denna tidigare forskning från Nordamerika, i analysen även förhålla våra respondenters upplevda behov till forskningsresultatet av Jones et al (2013). Detta för att visa på eventuella skillnader eller likheter i behovet inom en svensk och nordamerikansk kontext.

3.4.1 Kundanpassningens fyra ansatser

Med en beskrivning av kundanpassning som en relation mellan kund och leverantör och som en teoretisk utgångspunkt till att identifiera organisationers behov kommer vi i detta avsnitt visa de teoretiska verktygen inom kundanpassning som vi tar utgångspunkt i analysen. Peelen beskriver fyra separata ansatser för att tillhandahålla kundanpassning. Dessa fyra är kosmetisk-, transparent-, samarbetsvillig- och adaptiv kundanpassning (Peelen 2005:146). Tanken med de fyra olika kundanpassningarna är inte att välja en bestämd att utgå ifrån utan istället kombinera dem för att bäst kunna bemöta kundernas behov (Peelen 2005:146). Av dessa fyra ansatser ser vi två som tillämpas av utbildarna i deras kundanpassning, dessa är kosmetisk samt transparent kundanpassning. Kosmetisk kundanpassning beskrivs som en ytlig anpassning av produkten eller tjänsten, där anpassningen till kunder sker genom att ändra representationen av produkten istället för själva produkten. Utifrån utbildningars kundanpassning kan detta ses som hur utbildningarna

säljs d.v.s. vilken kundanpassning som görs för att tjänstens representation skall representera det kunden efterfrågar. En transparent kundanpassning förklaras som en anpassning där produkten ändras men inte dess ytliga representation. Detta medför att en individuell anpassning görs till kunderna utan att direkt informera att produkten eller tjänsten specifikt anpassat åt dem (Peelen 2005:146). Ur utbildningars kundanpassning kan den transparenta kundanpassningen ses i hur utbildningsdesignen anpassas efter vilket behov utbildarna anser kunderna har. Genom att ta en utgångspunkt i ovanstående teoretiska verktyg inom kundanpassning kommer vi analysera empirin för att synliggöra hur och varför utbildarna tillämpar dessa kundanpassningar.

3.5 Utvecklingen av mångfaldsutbildningar

Avslutningsvis ämnar vi i detta avsnitt ge läsaren en insikt till tidigare forskning inom mångfaldsutbildningar och visa på de teoretiska verktyg och perspektiv inom mångfaldsutbildningar som vi tar utgångspunkt i under vår analys. I den inledande delen av uppsatsen beskrev vi inriktningarna på utbildningarna som en faktor som påverkar utbildningarnas kundanpassning. Utifrån detta vill vi här tydligare beskriva forskningen kring mångfaldsutbildningar och även redovisa utbildningsdesignen som ett teoretiskt verktyg. Genom att visa på tidigare forskning i detta avsnitt vill vi i analysen även pröva och ifrågasätta dess resultat genom att förhålla det till våra studieresultat.

Tidigare forskning om fenomenet mångfaldsutbildningar kommer från en nordamerikansk kontext där Johnson beskriver att utbildningar genomgått olika generationer. Det första har legat kring medvetenhet, den andra kring sensitivitet och acceptansen av mångfald och den sista ett organisatoriskt perspektiv på mångfald grundat i att skapa utdelning (Johnson 2008:410). Med denna framväxt menar tidigare forskning av Jonson et al att organisationers efterfrågan på mångfaldsutbildningar allt mer präglats av ett organisatoriskt perspektiv. Det menas att organisationer mer efterfrågar utbildningar inriktade på att erbjuda ett vinstdrivande mångfaldsarbete (Jonson et al 2013:26). Med olika generationer av mångfaldsutbildningar och med en organisatorisk efterfrågan grundat i lönsamhet har det skapats två specifika inriktningar inom mångfaldsutbildningar. King et al redovisar inriktningarna som mångfaldsträning och mångfaldskunskap. Utbildningar med inriktning på mångfaldsträning förklaras eftersträva tydliga syften och mål vilket tenderar att producera innehåll som fokuserar kring hur mångfald skapar effektivisering, inkludering och utökad kundgrupper (Bezrukova et al 2012:214). King et al menar att utbildningar inriktade i mångfaldsträning ofta innehåller; träning för att kunna

expandera och bemöta flera kunder, träning för en mångfaldig och kompetensinriktad rekrytering, träning för interkulturell kommunikation samt beteende och hur resurser skall tillämpas för att ta tillvara mångfald (King et al 2010:894). Mångfaldsträning visas därmed inta ett perspektiv som grundar sig i *diversity management* där utbildningar grundar sig i *diversity business case* (Jones et al 2013:57). Utbildningar inriktade i mångfaldskunskap riktar sig däremot till att mer fokusera på att skapa medvetenhet och kunskap kring mångfald (King et al 2010:895). King et al menar därmed att utbildningar grundat i mångfaldskunskap ofta karaktäriseras av moment som individuell utvärdering, självkritik, normkritik, och aktiv kunskapsutveckling (King et al 2010:895). Med en skillnad i mångfaldsutbildningars inriktning visar även tidigare forskning att utbildningsdesignen påverkas, där innehållet kan se olika ut beroende på vad som utbildningen vill ge organisationer (Bezrukova et al 2012:216). Vi kommer därmed i nästa avsnitt redogöra för tidigare forskning kring utbildningsdesign samt hur vi tänkt tillämpa det som ett teoretiskt verktyg i analysen.

3.5.1 Utbildningsdesign

Skillnaden i utbildningsdesignen förklaras av Bezrukova et al ske inom tre olika moment; utbildningsfokus, utbildningstyp och utbildningsinstruktion. Inom utbildningsfokus redovisas utbildningar kunna skilja sig i vad utbildningar väljer att fokusera på, gällande mångfaldsbegreppets definition. De kan antingen välja att fokusera på specifika grupper, minoritetsgrupper eller vara mer inklusive. Med en utgångspunkt i specifika grupper fokuserar utbildningen på att belysa specifika kategorier som etnicitet, kön etc. Med inkludering utgår istället utbildningen på identiteter för att undvika en uppdelning mellan in- och utgrupper (Bezrukova et al 2012:216).

Utbildningstyp förklaras skilja sig mellan medvetenhetsinriktad- kontra skicklighetsinriktad utbildning, med medvetenhetsinriktad förklaras ett fokus ligga på att skapa en uppfattning kring normer medan skicklighetsinriktad fokuserar på konkreta handlingar för att arbeta med mångfald (Bezrukova et al 2012:217). Utbildningstyp kan därmed genomsyras av en inriktning på antingen mångfaldsträning eller mångfaldskunskap.

Utbildningsinstruktion redogörs skilja sig mellan utbildningar som inriktar sig på en eller flera metoder. Några exempel på utbildningar grundat i en metod förklaras som utbildningar med design kring endast föreläsningar eller endast övningar. Utbildningar inriktad i flera metoder redogörs för en design där olika metoder kombineras (Bezrukova et al 2012:218). Utifrån denna

beskrivning av utbildningsdesignen från Bezrukova et al kommer vi i analysen använda de tre utbildningsmomenten som analytiskt modell för att kunna identifiera hur våra respondenter kundanpassar sin utbildningsdesign. Detta genom att analysera vår empiri utifrån de tre utbildningsmomenten och därmed synliggöra vilken utbildningsfokus, utbildningstyp och utbildningsinstruktion våra respondenter tillämpar i deras utbildningar.

Med en utbildningsdesign som kan se olika ut och med organisatorisk efterfrågan grundat i lönsamhet menar Jones et al (2013) att mycket av de senare utbildningarna i Nordamerika endast inriktar sig i mångfaldsträning. Detta förklaras av Jones et al som problematiskt då utbildningarna inte uppmärksammar det behov som grundar sig i kunskap och medvetenhet (Jones et al 2013:58). Med en inriktning endast i mångfaldsträning menar Jones et al att det skapas en paradoxal effekt där utbildningarna bidrar till handlingar som förstärker kategoriseringar och diskriminerande handlingar. Denna paradoxala effekt förklaras förekomma eftersom mångfaldsutbildningar inte förmedlar kunskapen bakom mångfaldsverktygen vilket resulterar till tomma handlingar (Jones et al 2013:59). Utifrån detta studieresultat av Jones et al gällande mångfaldsdesignens inriktning och dess problematik kommer vi även i analysen pröva detta resultat genom att förhålla våra utbildares utbildningsdesign till tidigare forskning för att därmed synliggöra eventuella skillnader.

3.5.2 Mångfaldsutbildningars integrering

Tidigare forskningsresultat som vi även vill pröva i vår studie är från King et al (2010), som kritiskt ser på mångfaldsdesigner. King et al menar att utbildningar i Nordamerika ofta saknar en integrering mellan de två olika utbildningsinriktningarna, mångfaldsträning och mångfaldskunskap (King et al 2010:892). King et al menar att utbildningar ofta tenderar att inrikta sig på antingen mångfaldsträning eller mångfaldskunskap beroende på kontexten som utbildningen utförs inom. I likhet med Jones et al (2013) visar King et al på att utbildningar inom en organisatorisk kontext ofta har en större inriktning på mångfaldsträning. Studien menar på att en integrering mellan de olika inriktningarna i mångfaldsdesignen är fundamental för att kunna skapa förändring (King et al 2010:902). Integreringen förklaras innefatta både en förmedling av kompetens och skickligheter till kunderna. King et al menar på att utbildningar grundat i integrering först behöver förmedla mångfaldskunskap, detta för att skapa medvetenhet och förståelse till normer och fördomar för att sedan ge mångfaldsträning. Genom att först skapa medvetenhet förklaras mångfaldsträningen bli mer integrerad där verktyg tillämpas med en

förståelse kring dess innebörd i organisationer (King et al 2010:902). King et al menar i sin forskning att utbildningar har glömt relevansen av kunskap och inriktar sig endast till att bemöta organisationers efterfrågan, vilket grundas i mångfaldsträning. Vi vill därmed utifrån denna forskning kring mångfaldsintegrering förhålla vår egen studie och identifiera ifall våra utbildningars kundanpassning även saknar en integrering. Genom att pröva denna tidigare forskning med vår vill vi i analysen utmana King et als resonemang gällande hur utbildningar glömt relevansen av kunskap i deras utbildningar.

4 Analys

Analysen består av fyra kapitel, detta för att lättare uppnå vårt syfte och därmed besvara våra frågeställningar. Tanken är att följa utbildningarnas kundanpassning i förhållande till de olika faktorer som påverkar dess uppbyggnad. Del ett av analysen behandlar vad utbildarna upplever att organisationer efterfrågar och vilken kundanpassning som görs för att bemöta den. Del två ser till vilka behov utbildarna upplever att organisationer egentligen har. Den tredje delen redogör för utbildningsdesignen, där det beskrivs hur utbildarna kundanpassar sina utbildningars innehåll. Del fyra behandlar vilka konsekvenser utbildningars kundanpassning kan få på mångfaldsarbetet.

4.1 Vad efterfrågar kunderna och varför?

För att synliggöra vad kunderna efterfrågar undersöker vi i detta kapitel vad utbildarna anser organisationer efterfrågar. Vi analyserar även utbildningarnas kundanpassning för att identifiera hur utbildarna bemöter organisationers efterfrågan. Mer specifikt analyserar vi den kosmetiska kundanpassningen hos utbildarna. Denna kundanpassning innefattar en anpassning i tjänstens externa representation, vilket innefattar presentationen av hur tjänsten ser ut och vad den skall ge (Peelen 2005:146). Genom att analysera vad utbildarna anser relevant att belysa vid deras försäljning av utbildningar kan vi identifiera i vilket mångfaldsperspektiv kundernas efterfrågan grundar sig. Undersökning av den kosmetiska kundanpassningen gör vi genom att både analysera intervjuerna men samtidigt de offentliga dokumenten från utbildningarna.

4.1.1 Efterfrågan grundat i lönsamhetsperspektivet

”Vinstdrivande organisationer brukar vara mer intresserade av att dem utåt visar sig vara en organisation som ska ha ett högt värde. Det är liksom, viktigare.”

(Utbildare Cecilia 2014-04-04)

Citatet av Cecilia visar på en upplevelse som liknar den marknadslogik som redovisas av Grant inom strategiskt arbete, vilket är att det gemensamma målet för allt strategiskt arbete är att skapa utdelning åt organisationen (Grant 2013:35). Cecilias upplever att organisationers intresse ligger i att uppnå ett högt ekonomiskt värde i organisationen som tydligt visas utåt. Denna efterfrågan kan kopplas till Grants andra motiv inom marknadslogiken för ett strategiskt arbete, tillgång på företagsledning. Detta eftersom det tydligt framgår ett fokus på att utåt visa sin utdelning, vilket kan förhållas till upplevelsen av att undvika uppköp (Grant 2013:37). Cecilias beskrivning av organisationers efterfrågan ser mångfaldsarbetet ur ett lönsamhetsperspektiv. Detta medför att utbildningars kosmetiska kundanpassning behöver grunda sig i att förmedla mångfald som

lukrativ. Utbildningar behöver därmed tydligt visa på att mångfald kan leda till lönsamhet och att dess arbete är legitimt. Utbildare Beatrice stärker detta genom att definiera det som;

”Ja, absolut! Jag tycker det är väldigt viktigt att ta fasta på dem rapporter som finns och som handlar om att man kan se att ett bra och genomtänkt mångfaldsarbete skapar ett mervärde för organisationen. Som man absolut kan koppla till lönsamhet.”

(Utbildare Beatrice 2014-04-01)

Beatrice belyser i citatet en relevans i att ta utgångspunkt i material som kan koppla mångfaldsarbete till ett ekonomiskt mervärde och lönsamhet. Utifrån denna uppfattning kan utbildarna ses tillämpa *showcase* vid deras kosmetiska kund Anpassning, där positiva rapporter, publikationer och statistik tillämpas för att synliggöra mångfaldsarbetets fördelar och lönsamhet.

Beatrice utvecklar detta perspektiv genom att redogöra för exempel för *showcase*;

”Ja, stärkt varumärke till exempel, eller att man får mindre med diskriminering genom att arbeta på ett professionellt sätt med rekrytering eller lönesättning [...] företag som jobbar med CSR-frågor stärker ju sin lönsamhet med 12 % till exempel. Sen finns det ju undersökningar och forskning som visar på detta, det är ju inte hokuspokus heller! [...] Det är klart det skapar mervärde.”

(Utbildare Beatrice 2014-04-01)

Citatet belyser *showcase* i form av en beskrivning på mångfaldsarbetet som ett sätt att stärka organisationers varumärke och att öka lönsamheten genom arbete med CSR. Slutligen avslutar hon med att referera till existerande forskning för att ytterligare bekräfta mångfaldsarbetets legitimitet för att vidare försöka bryta ner bilden av mångfald som ”hokuspokus”.

Eftersom den organisatoriska efterfrågan grundar sig i marknadslogiken anser utbildarna det även viktigt att visa på vilka skickligheter deras utbildningar kan förmedla för att uppnå ett lönsamt mångfaldsarbete. Utbildarna tillämpar därmed inte endast *showcase* vid den kosmetiska kund Anpassningen utan visar även de verktyg som kan tillämpas av organisationer för att skapa ekonomiskt mervärde. Utifrån ett utdrag från en broschyr av Annas utbildning definieras mångfaldsutbildningen att ge:

Utbildningen omfattar:

- *Leda och styra mot mångfald – Ange inriktning, skapa förutsättningar, följa upp och ge återkoppling*
- *En inkluderande arbetsplats - Utmärkande för en inkluderande arbetsmiljö, möteteknik, jargong och hur en inkluderande arbetsplats skapas.*
- *Se och ta tillvara för verksamheten relevant kompetens – Kvalitetssäkrad kompetensförsörjning, intern och extern rekrytering, karriärutveckling och chefsförsörjning.*

[...]kommer utbildningen att belysa och ge exempel på hur högsta ledningen, chefer och medarbetare konkret kan arbeta med olika delar av det strategiska arbetet med att skapa en inkluderande arbetsplats med en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (mångfald).

(Dokument från utbildningen av utbildare Anna, 2014-03-28 , via hemsida)

Ovanstående dokumentutdrag från Annas utbildning visar ett perspektiv representativt för CMS syn på *diversity business case*. Där mångfaldsarbete ses som ett konkurrenskraftigt arbete som genomsyras av rationella och strategiska handlingar för att ta till vara mångfald och uppnå avkastning (Litvin R. 2006). Dokumentutdraget beskriver ett fokus på att leda och styra mångfald samt att förmedla ett strategiskt mångfaldsarbete. Det handlar om att kunna förmedla verktyg till organisationer och dels chefer för att därmed ta tillvara den kompetens som existerar i mångfald. Utbildarens dokument representerar därmed ett bemötande av en organisatorisk efterfrågan grundat i *diversuty business case*.

Den kosmetiska kund Anpassning som visas i citatet kan ytterligare belysas av en tydlig förhållning till tidigare forskning gällande utbildningar inriktade på mångfaldsträning. Detta eftersom dokumentutdraget tydligt speglar ett fokus på skickligheter istället för medvetenhet för att kunna arbeta med mångfald (Jones et al 2013:56,57). Dokumentutdraget kan därmed ses genomsyra ett perspektiv som belyser ett internt arbete kring mångfald med fokus på ledning av mångfald. För att vidare belysa detta perspektiv kan en förhållning göras till lönsamhetsperspektiv utifrån Ivancevich och Gilbert. De beskriver en ledning av mångfald som ett systematiskt planerat åtagande från organisationer att rekrytera, upprätthålla, belöna och befördra en heterogen arbetsgrupp (Ivancevich och Gilbert 2000:88). Dokumentutdraget kan ur detta perspektiv förklaras se mångfald som ett managementorienterat arbete, där ökad kreativitet och engagemang inom organisationen skapar konkurrenskraft (Ivancevich och Gilbert 2000:89).

Ett perspektiv som utbildarna även upplevde organisationer efterfrågade och som stärker lönsamhetsperspektivet är ett globaliseringsperspektiv. Anna redovisar det som;

“Det som de flesta fokuserar på handlar om att nå hela kompetensmarknaden och bli bättre på att få ut hela medarbetarnas kompetens så att säga, det är viktigt! Och sen en annan viktig sak är ju kunder och marknad, att man har en marknad som inte är homogen på något sätt och att man ska nå ut till flera olika segment.”

(Utbildare Anna 2014-03-28)

Citatet synliggör en organisatorisk efterfrågan grundat i att kunna ta tillvara nya kompetenser och att kunna nå ut till nya kundgrupper som uppkommit med globaliseringen. Anna anser därmed att organisationer vill kunna strategiskt implementera ett mångfaldsarbete för att ta tillvara globaliseringen. Denna beskrivning av Anna kan ytterligare belysas utifrån internationalisering av Leijon och Omanovic. De beskriver det som en strategisk tillämpning av olika kulturer och erfarenheter för att kunna nå ut till fler kundgrupper och uppnå ekonomiskt mervärde (Leijon och Omanovic 2001:10). Utifrån denna tolkning av globalisering kan den

organisatoriska efterfrågan som Anna beskriver även ses kopplad till marknadslogiken. Detta eftersom dess mål handlar om att kunna skapa ett ekonomiskt mervärde i anpassningen till den globala marknaden. Citatets beskrivning av organisationers fokus på att strategiskt kunna ta till vara på hela kompetens- och kundmarknaden kan därmed ses kopplad till en efterfrågan i att utöka organisationens ekonomiska värde.

Utbildarna upplever därmed utifrån ett lönsamhetsperspektiv en organisatorisk efterfrågan grundat i en marknadslogik, där de behöver tillämpa en kosmetisk kundanpassning för att kunna bemöta den och sälja sin utbildning.

4.1.2 Rättighetsperspektiv med fokus i diskrimineringslagen

Med utgångspunkt i ett lönsamhetsperspektiv har ovanstående avsnitt visat på en efterfrågan grundat i en marknadslogik. I detta avsnitt intas en utgångspunkt från ett rättighetsperspektiv för att analysera efterfrågan utbildarna upplever organisationer har. Utifrån detta perspektiv upplever utbildarna en organisatorisk efterfrågan kring kunskap om diskrimineringslagen. Detta gällande deras skyldigheter och hur de på bästa sätt "rätt" skall kunna följa dess krav.

"Lagstiftningen har haft en stor påverkan på utbildningen sen diskrimineringslagen kom. Vi började ta fram vårt material innan lagen var helt färdig men är först efter lagen blev stadgad som det har blivit intressant så att säga."

(Utbildare Cecilia 2014-04-04)

Cecilia visar på den nya diskrimineringslagens inverkan på utbildningarnas utformning och material. Med den nya lagstiftningen uppkom nya krav på organisationer vilket skapade en större efterfrågan på kunskap om dess innehåll. Denna uppfattning av Cecilia kan stärkas utav Mlekov och Widell beskrivning av rättighetsperspektivet där uppdateringen av diskrimineringslagen förklarats utöka kraven på organisationer med dels krav på jämställdhetsplaner och aktiva åtgärder. Dessa omständigheter på organisationer menar Mlekov och Widell skapat en större efterfrågan som grundar sig i att få större kunskap inom lagens krav och hur de uppfylls (Mlekov och Widell 2013:48).

Ser vi även till utbildningarnas kosmetiska kundanpassning existerar det ett tydligt fokus på att synliggöra diskrimineringslagen. Inom de offentliga dokumenten från de olika utbildningarna kan det utläsas en relevans på att bemöta organisationers frågor kring den nya diskrimineringslagen och även förmedla hur utbildningen kan hjälpa med denna kunskapsbrist. För att synliggöra denna kundanpassning som utbildare gör redovisar vi tre olika textutdrag från våra utbildares offentliga dokument.

2009 utökades Diskrimineringslagen till att även gälla åldersdiskriminering. Vad får det för konsekvenser? Kursen riktar sig till dig som vill öka kunskaperna inom området och som har ett särskilt ansvar för att driva ett förändringsarbete inom ett företag eller organisation.

Definitioner av begrepp:

- diskrimineringslagen och kravet på jämställdhetsplan

(Dokument från utbildningen av utbildare Beatrice, 2014-04-03, via hemsida)

Utbildningen syftar till att ge arbetsgivare och berörda organisationer en introduktion i den nya diskrimineringslagen. Utbildningen ger redskap för att aktivt arbeta för allas lika rättigheter.

(Dokument från utbildningen av utbildare Cecilia, 2014-04-04, via hemsida)

Ett fungerande mångfaldsarbete är en ständigt pågående process där alla perspektiv på mångfald som ålder, kön, sexuell läggning, etnicitet, funktionshinder, religion med mera ingår.

(Dokument från utbildningen av utbildare David, 2014-04-02, via hemsida)

Ovanstående textutdrag synliggör en kosmetisk kundanpassning som sätter fokus i diskrimineringslagen. Detta eftersom textutdragen skapar en representation av att utbildningen innehåller ett fokus på att introducera och ge verktyg för att arbeta med diskrimineringslagen. Både Beatrice och Cecilias offentliga broschyrer hänvisar direkt till diskrimineringslagen och menar på att utbildningen syftar till att ge en introduktion och en förståelse till den nya lagstiftningen. Textutdraget från Davids utbildning ger även en tydlig indikation till diskrimineringslagen, även då lagstiftningen inte specifikt uttalas i broschyren hänvisar utdraget till de olika diskrimineringsgrunderna i form av perspektiv på mångfald. Alla tre utdrag intar ett tydligt fokus i diskrimineringslagen där deras utbildningar redogörs kunna förmedla den kunskap kring diskrimineringslagen som organisationer efterfrågar.

Med införandet av den nya diskrimineringslagen upplever utbildarna en organisatorisk efterfrågan även grundat i kunskap kring lagstiftningen. Utifrån deras offentliga dokument intas en tydlig kosmetisk kundanpassning där utbildningarna representeras innehålla ett fokus på att introducera och ge kunskap kring diskrimineringslagen.

4.1.3 Efterfrågan i jämförelse med tidigare forskning

Genom att inta en teoretisk utgångspunkt i ett lönsamhetsperspektiv och rättighetsperspektiv har vi i detta kapitel visat den organisatoriska efterfrågan utbildarna upplever. Med utgångspunkt i ett lönsamhetsperspektiv på mångfald upplever utbildarna en efterfrågan grundat i en marknadslogik, som handlar om att skapa utdelning från mångfaldsarbetet. Detta påverkar utbildningars kosmetiska kundanpassning där utbildare upplever en relevans av att tillämpa *showcase*. Då utbildarna upplever en organisatorisk efterfrågan grundat i en marknadslogik grundar sig deras kosmetiska kundanpassning även i ett perspektiv med utgångspunkt i *diversity*

bussines case. De presenterar därmed deras utbildningar som ett mångfaldsträningsprogram där organisationer får verktyg för att etablera ett strategiskt och konkurrenskraftigt mångfaldsarbete.

Med utgångspunkt i ett rättighetsperspektiv visar kapitlet att utbildarna även upplever en efterfrågan grundat i den nya diskrimineringslagen. Respondenterna påvisar att diskrimineringslagen medfört till att organisationer allt mer efterfrågar kunskap kring dess innebörd och hur det påverkar deras organisation. Detta antagande av utbildarna påvisas även i utbildningarnas kosmetiska kundanpassning där de offentliga dokumenten hänvisar till diskrimineringslagen. Därmed har vi i detta kapitel kunnat synliggöra en efterfrågan på mångfald både grundat i en marknadslogik men samtidigt i den nya diskrimineringslagen. I förhållande till tidigare forskning kan denna efterfrågan både ses i likhet samt som skild från tidigare studier inom mångfaldsutbildningar. Tidigare forskning från en nordamerikansk kontext av Jones et al menar att organisationers efterfrågan på mångfaldsutbildningar ofta grundar sig i en lönsamhetsfokus med grund i *diversity business case* (Jones et al 2013:26). Detta resonemang från tidigare forskning ter sig lik vår studie gällande vad utbildarna upplever organisationer efterfrågar. Där det existerar en skillnad i efterfrågan i förhållande till tidigare forskning är vid våra respondenters upplevelse av en efterfrågan grundat i diskrimineringslagen. Till skillnad från Jones et al studie menar utbildarna inom en svensk kontext att organisationers efterfrågan grundar sig i mer än endast en lönsamhetsfokus. Utbildarna anser att det även finns en rättighetsfokus i efterfrågan som grundar sig i diskrimineringslagen.

4.2 Vad anser utbildarna att organisationerna behöver

Med ett fokus i föregående kapitel på att identifiera organisationers efterfrågan ämnar detta kapitel att synliggöra det behov utbildarna upplever organisationer egentligen har. För att mångfaldsutbildningar skall kunna förmedla ”rätt” kompetens till organisationer behöver de först identifiera vilket behov som existerar. Med utgångspunkt i kundanpassning av Peelen ses ansvaret av att identifiera behovet som en relation mellan leverantör och kund (Peelen 2005:143). Med utgångspunkt i kundanpassning ställs det även ett ansvar på utbildarna att som experter identifiera vilket behov kunderna har av mångfald. Genom att analysera empirin med en teoretisk utgångspunkt i mångfaldsutbildningars behovsanalys av Jones et al (2013:60) ämnar vi i detta kapitel analysera vilket behov våra respondenter anser kunderna har. Med utgångspunkt i Jones et al tar kapitlet grund i behovsanalysens två huvudanalyser personlig- och organisatorisk analys.

4.2.1 Individuell kunskapsbegränsning

För att identifiera behovet genom en personlig behovsanalys undersöker vi den individuella kunskapsbegränsningen utbildarna upplever existera hos organisationer. Genom att analysera den individuella kunskapsbegränsningen ser vi på hur individer förhåller sig till utbildningen och mångfaldsbegreppet. Den individuella kunskapsbegränsningen förklaras av utbildarna uttrycka sig i medarbetares avtagande roll vid utbildningen. Respondenterna redogör för att det ofta kan existera en ovillighet till att fullt delta i utbildningen.

"Jag har jobbat med byggarbetare som har korsat armarna över bröstet och har vägrat att överhuvudtaget att säga någonting. Dem tycker det är meningslöst, och säger -vi gör ju det ändå, - vi gör ju det redan, -måste vi verkligen lägga arbetstid på dessa frågor? -kan inte bara cheferna skriva ihop någonting."

(Utbildare Cecilia 2014-04-04)

Cecilia beskriver i ovanstående citat för några upplevelser kring individuell kunskapsbegränsning som synliggörs genom ett tvivel till utbildningens innehåll och syfte. Citatet påvisar att utifrån detta tvivel utspelar sig handlingar som grundar sig i att vägra engagera sig fullt till utbildningen. Cecilia anser att medarbetare istället ser mångfald som meningslöst och inte något som har med dem att göra utan är ett arbete som avgränsas till arbetsgivaren. Citatets beskrivning av en individuell kunskapsbegränsning kan belysas utifrån Ahmed et al beskrivning om mångfaldsbegreppets oklara innebörd och en representation för flera olika perspektiv (Ahmed et al 2006:36). Med denna utgångspunkt kan den individuella kunskapsbegränsningen som Cecilia upplever kopplas till att medarbetarna inte förstår mångfald och varför de skall delta i utbildningen, detta skapar en oförståelse och ett ointresse.

En Individuell kunskapsbegränsning som utbildarna även menar existera förklaras förekomma i tvivel som grundar sig i mångfaldsbegreppets förankring till väldigt laddade och historiska ord. Utifrån detta anser utbildarna att individer ofta väljer att distansera sig från utbildningen. Utbildare Beatrice förklarar det som;

"De mest laddade områdena att komma in på är just kön, makt och feminism. Genusfrågor kan vara väldigt laddade för en del personer som inte förstår varför och vad frågan handlar om, att man har bara värderingar och ingen kunskap. En del personer är fortfarande känsliga med kvinnors och mäns biologiska olikheter eller likheter, frågan är om man ska prata om det eller inte."

(Utbildare Beatrice 2014-04-01)

Citatet visar hur utbildarna anser att individer inom organisationer ofta kan koppla mångfald till makt, kön, feminism och genus. Begrepp som ofta anses väldigt laddade och därmed problematiska. Denna individuella kunskapsbegränsning som beskrivs kan vidare belysas av

kritisk forskning av Ahmed et al, där det beskrivs hur begrepp grundat i en historisk och politisk institutionaliserad ojämlikhet ofta kan ses som negativt laddade då de tolkas som problematiska (Ahmed et al 2006:44). Därmed kan Beatrice upplevelse av individuell kunskapsbegränsning förklaras som en "institutionell försvarsmekanism" som uppstår hos individerna. Där det uppstår ett avvisande från individer vid tillämpningen av begrepp grundat i historisk rättvisa (Ahmed et al 2006:37). Utbildare Elsa utvecklar detta resonemanget och beskriver den individuella kunskapsbegränsningen som;

"Hela utmaningen tycker jag är att få en samsyn om vad det är vi pratar om, för att sen kunna förmedla den kunskapen. Begränsningen är i så fall inte att använda ord som jag inte kan förklara vilken innebörd den har [...]Och sen har begreppen en sådan oerhört negativ klang, negativt laddat. Företag förstår inte varför vissa begrepp har med deras verksamhet att göra. De vill veta hur de ska jobba konkret och se det praktiska i kunskapen."

(Utbildare Elsa 2014-04-22)

Elsas beskrivning ter sig ganska lik den som Beatrice uppmärksammat vid tidigare erfarenheter. Citatet visar tydligt på en individuell kunskapsbegränsning där utbildarna anser att medarbetare ofta har en oförståelse till begreppet vilket skapar en negativ laddning till dess karaktär. Även om mångfald som begrepp inom organisationer försökts neutraliseras och skapa ett positivt värde innehar begreppet fortfarande en stark koppling till olika historiska perspektiv hos individer (Ahmed et al 2006:37). Detta medför att det inte är mångfaldsbegreppet som skapar tvivel hos individer utan istället laddning hos de ord som oftast förankras med mångfaldsbegreppet. Detta gällande ord som feminism, antirasism, genusvetenskap etc. Då dessa begrepp även ingår i mångfaldsbegreppet anser utbildarna att individer kan skapa en negativ ställning till mångfald eftersom de ser de historiska laddade orden som problematiska och komplicerade. Elsa menar att det existerar en svårighet att se begreppens koppling till deras organisation. Denna osäkerhet upplever respondenterna skapa en skeptisk inställning hos deltagare då de i den organisatoriska kontexten inte ser ett konkret och praktiskt arbete utan istället ett komplicerat begrepp. Utbildarna anser därmed att det existerar ett behov av kunskap om mångfaldsbegreppet för att kunna bemöta det tvivel och oförståelse som kan förekomma hos individerna.

4.2.2 Organisatorisk kunskapsbegränsning

I ovanstående avsnitt visades en individuell kunskapsbegränsning där utbildarna ansåg att medarbetarna saknade kunskap och förståelse. Detta avsnitt kommer ta utgångspunkt i en organisatorisk behovsanalys för att visa på det behov utbildarna upplever finnas hos organisationerna. Med grund i en organisatorisk behovsanalys undersöker vi den organisatoriska

kunskapsbegränsningen utbildarna anser existera. En kunskapsbegränsning på organisatorisk nivå beskrivs av respondenterna genomsyras av organisationer som anser att de redan har mångfald, då de endast ser mångfald ur ett perspektiv. Denna säkerhet och antagandet kring mångfaldsarbets innebörd och deras aktiva ställning upplever utbildarna kunna skapa en oförståelighet vid mångfaldsutbildningen. Detta eftersom utbildningarna kan utmana organisationens uppfattning av mångfaldsarbete och hur långt organisationerna kommit i arbetet. Cecilia beskriver denna kunskapsbegränsning som;

“Jag har mött en del företag som säger att - nu har vi anställt en som inte pratar svenska och en som har slöja på huvudet, nu har vi mångfald, nu kan vi räkna huvuden! Sen finns det företag som har kommit lite längre och ser en vinst, där de säger - vi tjänar på att anställda människor si och så. Dock tycker jag att man borde dra det ett steg längre och fråga sig själv - hur tar vi vara på vår mångfald?”

(Utbildare Cecilia 2014-04-04)

Citatet visar tydligt att organisationer ofta söker efter att kunna definiera mångfaldsarbete till specifika konkreta handlingar, vilket ofta begränsar dess arbete. Cecilia menar att denna begränsning behöver bemötas för att kunna skapa större förståelse för mångfaldens betydelse i organisationer. Denna uppfattning stärks även från utbildare Beatrice som menar;

“Det är ju väldigt lätt hänt att mångfald blir etnisk mångfald. Men organisationer vet inte vad mångfald egentligen betyder. Utan att om man egentligen menar etniskt mångfald, då måste man säga det. Men mångfald har ju bredare definition för att endast tala med etnisk mångfald. Och sen att jämställdhet handlar om kvinnor och män och ingenting annat.”

(Utbildare Beatrice 2014-04-01)

Citatet visar i likhet med Cecilia på att organisationer lätt kan anse sig veta vad mångfald innebär vilket ofta skapar en begränsning i arbetet. Beatrice framför att denna begränsning ofta kan medföra att mångfald endast representerar en specifik kategori som etnicitet. Respondenterna menar att denna enhetliga uppfattning av mångfaldsarbete ofta grundar sig i en okunskap som är central att bemöta och utbilda.

“En del gör det för att det är mode, för att det så man ska göra just nu, det saknas ett driv. Det är som att -nu har vi gjort det här och det där och nu tar vi mångfalden också. Sen tror jag att de allra flesta egentligen inte vet vad dem behöver. Organisationer har inte kommit så långt så att man inte vet vad man ska fråga efter! Jag erbjuder ett upplägg och då blir det en introduktion eller en orientering i ämnet.”

(Utbildare David 2014-03-31)

Ovanstående citat från David visar hur organisationer ofta kan etablera ett mångfaldsarbete grundat i mode och trend. Denna infallsvinkel till mångfaldsutbildningar förklaras av utbildaren skapa olika faktorer som grundar sig i okunskap och osäkerhet hos organisationer gällande mångfaldsarbete och dess inverkan. Organisationer förklaras även av utbildaren kunna tolka

mångfald som ett moment i organisationsarbetet som skall kryssas av och slutföras. Detta istället för ett långsiktigt strategiskt arbete med mångfald. Denna syn på mångfald förklaras av utbildaren medföra till att organisationer inte vet vilka behov de har av mångfald som resulterar till att det existerar ett kunskapsgap hos organisationerna gällande mångfald och organisering. Denna organisatoriska kunskapsbegränsning som utbildaren upplever existera kan ytterligare belysas utifrån Prasad och Mills. De redogör för att framväxten av mångfald som en ledarskapsfilosofi har skapat en trend inom organisationer. Denna trend förklaras skapa en popularitet och efterfrågan kring mångfaldsarbete utan att organisationer riktigt förstår arbetets komplexitet och dilemma (Prasad och Mills 1997:4). Utifrån denna utgångspunkt kan organisationer utifrån Davids citat se mångfald som ett lättimplementerat arbete utan en uppfattning av dess komplexitet eller mångsidiga innebörd. Utbildarna anser därmed att organisationer har ett behov av kunskap för att få en förståelse till mångfaldsarbetets betydelse.

4.2.3 Behovet i jämförelse med tidigare forskning

Med en utgångspunkt i utbildningars behovsanalys av Jones et al (2013) har vi i detta kapitel synliggjort ett organisatoriskt behov som skiljer sig från den efterfrågan utbildarna upplever att organisationer har. Genom att ta utgångspunkt i en personlig- och organisatorisk behovsanalys har vi undersökt den individuella- och organisatoriska kunskapsbegränsningen våra respondenter anser existera. Den individuella kunskapsbegränsningen menar utbildarna grundar sig i en oförståelse till mångfaldsbegreppet samt en association till väldigt historiskt laddade ord. Denna individuella kunskapsbegränsning menar utbildarna visar sig i medarbetarnas avtagande roll i utbildningarna.

Med en utgångspunkt i en organisatorisk behovsanalys menar utbildarna att den organisatoriska kunskapsbegränsning grundar sig i en begränsad förståelse för mångfaldsarbetets innebörd samt ett antagande i att de redan skapat ett mångfaldsarbete. Utbildarna menar att den organisatoriska kunskapsbegränsningen ofta visar sig i hur organisationer ser mångfald som representativt för endast specifika kategorier. Utifrån de två kunskapsbegränsningarna utbildarna upplever existera har detta kapitel visat på ett behov som grundar sig i kunskap och medvetenhet för att skapa en större förståelse för mångfaldsbegreppet som mångfaldsarbetet.

Behovet som utbildarna ser utifrån den individuella- och organisatoriska kunskapsbegränsningen stärker tidigare forskning av Jones et al (2013) där det påvisats liknande slutsatser från en personlig- och organisatoriskt behovsanalys i en nordamerikans kontext.

Utifrån en personlig behovsanalys menar Jones et al att individer ofta distanserar sig från ett mångfaldsarbete och fransätter sitt ansvar av ett mångfaldsarbete. Detta på grund av att de saknar kunskap och en medvetenhet av mångfald som en moralisk fråga (Jones et al 2013:61). Genom organisatorisk behovsanalys belyser Jones et al hur organisationers behov grundar sig i att skapa en förståelse för mångfaldsarbetets innebörd och därmed kunna skapa ett meningsfullt arbete kring det (Jones 2013:64). Utifrån detta resonemang från tidigare forskning ser vi i vår studie en likhet kring ett behov grundat i kunskap och medvetenhet.

4.3 Vilken kundanpassning uppstår vid utbildningsdesignen

I ovanstående kapitel har vi belyst för en skillnad mellan den organisatoriska efterfrågan och det behov utbildarna upplever att organisationer har. Utifrån denna skillnad behöver utbildarna prioritera vad deras utbildningsdesign skall innehålla eftersom det existerar en tidsbegränsning.

”Det beror ju på hur lång processen är man jobbar på, hur mycket tid har vi på oss. Håller vi på i fyra timmar, då hinner vi inte komma så långt. Då kan vi ju bara nämna implementeringen till exempel [...] Det är ju sällan mer än en hel dag.”

(Utbildare Beatrice 2014-04-01)

Utbildare Beatrice visar i citatet en medvetenhet av tidsbegränsningen och dess påverkan i utbildningen. Med ett tidsomfång på en dag blir det viktigt för utbildarna att bestämma vad utbildningen skall innehålla, vad det fundamental är i deras utbildning. Med ett organisatoriskt behov som utifrån utbildarna handlar om kunskap och medvetenhet kring mångfald uppstår det, med tidsbegränsningen, en kundanpassning i utbildningsdesignen. Denna kan utifrån Peelen beskrivas som en transparent kundanpassning. Detta innefattar att innehållet av utbildningen anpassas efter det behov som identifierats av utbildarna utan att direkt informera organisationen hur den anpassas (Peelen 2005:146). För att synliggöra den transparenta kundanpassningen i utbildningarna undersöker vi i detta kapitel utbildningsdesignen genom att ta en utgångspunkt i Bezrukova et al teoretiska verktyg kring design inom mångfaldsutbildningar. Detta kapitel kommer därmed analysera empirin utifrån tre olika utbildningsmoment i designen; utbildningsfokus, utbildningstyp och utbildningsinstruktion (Bezrukova et al 2012:216).

4.3.1 Utbildningsfokus

”Företag tycker att det är positivt att det innehåller så mycket mer nu, att det blir en bredare innebörd så att det bli en känsla av att det omfattar fler och att många kan identifiera sig när man tänker olika eller är olika.”

(Utbildare Fatima 2013-05-12)

Fatima visar i citatet en utbildningsfokus grundat i inkludering, istället för att begränsa mångfaldsbegreppet till specifika kategorier framför hon begreppet som representativt för *en bredare innebörd*. Mångfaldsbegreppet beskrivs som att kunna inkludera individer som både är olika men även tänker olika. Genom att tillämpa ett utbildningsfokus grundat i inkludering ses utbildarna kunna bemöta den individuella kunskapsbegränsningen de upplever existera. Med en belysning av mångfaldsbegreppet som inkluderande undviker de att begränsa och koppla begreppet till historiska laddade ord, som är representativ för specifika kategorier. Genom att undvika detta och istället fokusera på inkludering återväcker de inte de känslor av tvivel och exkludering som kan uppkomma vid negativt laddade ord. Fatima beskriver det som att organisationer allt mer anser det som positivt när begreppet innehåller så mycket mer, detta då fler individer då kan identifiera sig med begreppet.

Utbildarna kan därmed istället ses försöka distansera begreppet från specifika kategorier och istället framföra mångfald som ett begrepp representativt för alla identiteter i en organisatorisk kontext. Denna anpassning kan belysas utifrån Ahmed et al som redogör för mångfaldsbegreppet som ett plusord som genomsyras av en ökad utbredning av begreppets innebörd. Med denna karaktär på mångfaldsbegreppet kan det ses inta en neutral roll som inte exkluderar några grupper eller individer (Ahmed et al 2006:38, 44). Denna inkluderande utbildningsfokus kan därmed ses som ett sätt att även överkomma den “institutionella försvarsmekanismen” som existerar hos individer.

”Det finns olika kunskapsblock man ska jobba med och då är det oavsett om dem inte vill höra det eller så, då får man försöka förklara på ett annorlunda sätt men det beror också på hur mycket krut man får lägga på och gå in på djupet i ett område [...] De stora förändringarna är att jag känner att jag måste fokusera mer på ett inkluderande arbetsklimat och hitta sätt för detta att fungera.”

(Utbildare Beatrice 2014-04-01)

Detta citat från Beatrice beskriver ett fokus på att överkomma begränsningar och kunskapsblock genom att belysa kunskapen på ett nytt sätt. Ett sätt som framförs är att det ställs ett större fokus på ett inkluderande arbetsklimat vilket medför att utbildningsfokuset riktar sig till alla individer i organisationen. Likt Beatrice beskrev även utbildare Fatima att utbildningsfokuset behöver genomsyras av inkludering för att bemöta det behov hon upplever existera. Fatima definierar utbildningsfokuset som;

”Jag tycker fortfarande att man associerar det kring etnisk mångfald. Men att man ser det positivt tills sist att det innehåller så mycket mer än det. Om det blir bredare så blir det att det omfattar fler och att många kan då identifiera sig när man tänker olika eller är olika.”

(Utbildare Fatima 2013-05-12)

Citatet visar på ett utbildningsfokus grundat i inkludering, detta då Fatima upplever det relevant att bredda mångfaldsbegreppets innebörd och redovisa begreppet i en kontext som både representerar det primära och sekundära dimensionerna, vilket både innefattar oföränderliga och föränderliga olikheter (Mlekov och Widell 2003:9). Detta för att komma bort från mångfaldsbegreppets association till endast etnicitet eller till väldigt starkt laddade ord. Med denna utgångspunkt distanserar sig mångfaldsbegreppet från specifika grupper och laddade ord som feminism, antirasism etc. och fokus blir därmed att skapa inkludering gällande alla individer. Något som även visar på en utbildningsfokus grundat i inkludering förklaras av Jones et al är övningar där deltagare får dela deras erfarenheter av ojämlikheter och därmed hjälpa bryta ner uppfattningen av mångfald som endast representativ för vissa grupper. Jones et al menar att ett utbyte av deltagares erfarenheter och fördomar kan validera uppfattningen av mångfald som inkluderande för alla kategorier (Jones et al 2013:64). Utbildare David definierar denna inkluderande övningen som:

”Dem köper in den till sin arbetsplats och då kan man väl säga att förmiddagen ägnar sig mest åt jag pratar lite om mångfald som begrepp, vad mångfald kan innebära när man pratar om mångfald. Och sen inleder jag en övning som handlar om att synliggöra alla människor individuella olikheter, om identitet och bemötande. Jag tar upp lite skämtsamt om det här med sju sekunders regel, att det tar ungefär sju sekunder för oss människor att bilda oss en uppfattning om man möter någon för första gången. Sen kopplar jag det kring fördomar, vad man associerar till till exempel en viss dialekt eller viss klädstil eller ålder och kön och så vidare. Jag visar på att det är bra att stanna upp och reflektera över vart vi har varandra och vår egen identitet.”

(Utbildare David 2014-03-31)

Genom ovanstående citat synliggörs det en utbildningsfokus i likhet med Jones et al (2013) där inkludering skapa genom att först redogöra för mångfaldsbegreppet och därefter involvera deltagarna genom att diskutera eventuella fördomar och uppfattningar. Fördomarna grundar sig både i det sekundära och primära dimensionerna av mångfald, det handlar både om kön som klädstil (Mlekov och Widell 2003:9). Genom att inta denna utbredda definition av begreppet skapas det ett starkt fokus på att inkludera alla deltagare i utbildningen för att därmed bemöta det behov de anser organisationer har. Utbildarna anser att en grund i inkludering både kan få deltagare att identifiera sig i utbildningen men samtidigt bryta ner uppfattningen av mångfald som endast representativt för en viss kategori, exempelvis etnicitet.

4.3.2 Utbildningstyp

”Vi kan ha hur bra processer som helst, men har man ingen individuell medvetenhet och förståelse för hur man själv påverkar arbetet så kommer det inte att hända någon förändring. En förändring måste ha båda ingredienserna. Det finns ju exempel på företag i USA som började utbilda sig i

awareness utbildningar där folk blev väldigt medvetna om sig själv och hur diskriminering fungera men man hade ingen utbildning kring hur man kunde utveckla strukturer och processer och då blev det ingen förändring heller. Men om det motsatta, att om man gör jättetjusa mångfaldsplaner men att det inte finns någon individuell medvetenhet för varför vi gör det här och varför det här är viktigt, då blir det inte heller någon förändring på lång sikt!”

(Utbildare Anna 2014-03-28)

Citatet visar på en medvetenhet av konsekvenserna på en utbildningstyp inriktad på endast mångfaldsträningen. Annas beskrivning av utbildningstyp och dess konsekvenser kan kopplas till Jones et al som redogör för relevansen av att först fokusera på medvetenhet och kunskap inom mångfaldsutbildningar innan det sker en presentation av mångfaldsskickligheter och verktyg. Detta för att mångfaldsutbildningar inte skall resultera till negativa effekter genom att endast fokusera på mångfaldsträning och förmedla skickligheter utan förståelse (Jones et al 2013:59, 62). Anna ser därmed relevansen av att bemöta den kunskap och medvetenhetsbehov som hon upplever existera hos organisationer istället för att endast ge det organisationer efterfrågar, nämligen mångfaldsträning. Det uppstår därmed en diskrepans i utbildarnas val av utbildningstyp där organisationer efterfrågar mångfaldsträning men där utbildarna ser ett behov i mångfaldskunskap. Denna diskrepans i förhållande till den tidsram utbildarna har skapas en utbildningstyp grundat i medvetenhetsinriktning och mångfaldskunskap.

”Jag tycker att det är viktigt att man förstår hur man har sig själv som norm så det har jag alltid med. Jag har lite övningar kring detta så jag tycker det är jätteviktigt att man ser dagens normer och sedan tar jag in lite allmän faktakunskap kring det, lite hur det faktiskt ser ut. Sedan har vi en diskussion kring ämnet. Så det är dem två sakerna: Se sig själv som norm och att sedan prata om det.”

(Utbildare Anna 2014-03-28)

Anna beskriver i citatet en relevans av att inrikta utbildningen på normkritik, självkritik och aktiv kunskapsutveckling. Denna inriktning karaktäriseras väldigt starkt av en utbildningstyp inriktad på mångfaldskunskap. Utbildaren anser därmed att det skall finnas en inriktning på att skapa förståelse och kunskap. Inriktningen på mångfaldskunskap i utbildningstypen stärks även av utbildare Cecilia som menar;

”Jag använder framför allt kunskapsbiten kring hur man ska agera för att ha en arbetsplats som drivs av allas människors lika värde. Det handlar mycket om dels vad arbetsgivaren har för skyldigheter och rättigheter men också om hur man får till stämningen på arbetsplatsen så att det funkar, för att det kvittar ju hur många fina papper man har skrivit i världen om ingen är intresserad att följa dem.”

(Utbildare Cecilia 2014-04-04)

Citatet, likt Annas påstående, visar en utbildningstyp grundat i kunskap, där en förståelse kring mångfald och människors lika värde ligger i centrum. Medvetenhet blir därmed en prioritering vid val av utbildningstyp för att kunna skapa förutsättningar där deltagarna och främst

arbetsplatsen får en förståelse till varför mångfald behövs och främst deras roll i den. Cecilia nämner även att arbetsplaner inte skapar en förändring utan en förståelse och intresse. Utbildaren anser därmed att en inriktning på mångfaldskunskap skapar ett intresse till att arbeta med mångfald och ger därmed förutsättningar till en arbetsplats som drivs av allas lika värde.

4.3.3 Utbildningsinstruktion

Utifrån våra respondenter beskrev alla utgå från en utbildningsinstruktion grundat i flera metoder. Detta för att bäst kunna bemöta det kunskapsbehov de upplevde existera hos organisationer. Med en utbildningsinstruktion som intar flera olika metoder upplever utbildarna att de både kan skapa en inkluderande känsla för deltagarna samtidigt som kunskap och medvetenhet förmedlas samt diskuteras. Utbildare David beskrev utbildningsinstruktionen som;

”Vi ser det lite som att vi erbjuder en språngbräda för dem att påbörja sitt eget mångfaldsarbete. I utbildningen är det ganska mycket övningar och metoder invävt i det hela, så vi ser det som att vi ger pedagogiska metoder och olika ingångar för att vända och vrida perspektivet som vi kan använda vidare och som personalen kan använda och skicka vidare. Det handlar mer om att förändra attityder och värderingar kan man säga, men i alla fall ett medvetande om attityder och värderingar.”

(Utbildare David 2014-03-31)

Citat visar på en utbildningsinstruktion med flera metodiska ingångar, där olika övningar intas för att kunna bemöta, beskriva och diskutera olika perspektiv på mångfald. David menar att olika metoder kan tillämpas för att både kunna skapa medvetenhet men även förändra attityder och värderingar. Kombinationen mellan olika metoder förklarar skapa bättre perspektivväxling och därmed öka medvetenheten. Ett moment som även respondenterna ansåg relevant i utbildningsinstruktionen och som utbildarna upplevde organisationer efterfrågade var diskrimineringslagen. Denna sågs som fundamental i utbildningarna.

”Att förstå lagstiftningen, är det grundläggande i den här utbildningen, att veta dem sju områdena i diskrimineringslagstiftningen. Jag tycker det är viktigt att om det är utifrån arbetsgivarens perspektiv så ska de veta vad man har för skyldigheter och rättigheter och som arbetsgivare ska man veta vad som ska göras om någonting händer på arbetsplatsen.”

(Utbildare Cecilia 2014-04-04)

Detta citat av Cecilia belyser relevansen av diskrimineringslagen som en del i utbildningsinstruktionen. Lagstiftningen redogörs som en grundläggande kunskap som kan skapa en mer konkret syn på mångfald. Detta genom att tydliggöra för de sju olika diskrimineringsgrunderna i lagstiftningen; kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder (Mlekov och Widell 2013:54). Då mycket av utbildningen kan fokusera på att skapa inkludering

och medvetenhet genom att benämna mångfald i både de primära och sekundära dimensionerna anses det relevant att visa på vilka diskrimineringsgrunder som är lagstadgade. Detta för att tydligt visa på vilka skyldigheter som arbetsgivaren har och vilka rättigheter arbetstagare har. Utbildarna anser det därmed relevant att införa ett moment som bemöter den organisatoriska efterfrågan av kunskap kring diskrimineringslagen. Utbildare David stärker denna uppfattning och menar;

“Vi visar på angående allas lika värde och då tittar vi även på allmänna förklaringar om deras och andras rättigheter. Sedan kopplar vi detta till diskrimineringslagen som blir något konkret i ämnet. För det är inte bara att man har många åsikter och värderingar kring ämnet utan med diskrimineringslagen så blir det även juridik, och då blir det en orientering kring vilka olika diskrimineringsgrunder som finns och hur det funkar och så vidare.”

(Utbildare David 2014-03-31)

David påpekar i citatet att diskrimineringslagen kan fungera som ett sätt att konkritisera de olika värderingar och åsikter kring mångfald som gjorts under utbildningen. Genom att ge en insikt till lagen och dess grunder skapar utbildningen ett moment där det intas ett juridiskt perspektiv på mångfald, där det klargörs för de förutsättningarna som skall kunna skapa lika värde på arbetsplatsen. Därmed anses det relevant att bemöta den organisatoriska efterfrågan grundat i diskrimineringslagen genom att implementera det i utbildningsinstruktionen.

4.3.4 Utbildningsdesignen i jämförelse med tidigare forskning

Med utgångspunkt ifrån Bezrukova (2012) beskrivning av utbildningsdesigner har vi i detta kapitel synliggjort hur utbildarna tillämpar en transparent kundanpassning i deras utbildningsdesign. Där de anpassar utbildningsdesignen efter det behov de anser organisationer har. Med denna transparenta kundanpassning skapas en utbildningsdesign grundat i medvetenhet och mångfaldskunskap, där mångfaldskunskap prioriteras över mångfaldsverktyg.

För att bemöta den individuella kunskapsbegränsningen anser utbildarna det relevant att grunda utbildningsfokuset på inkludering, detta för att deltagare lättare skall kunna få en förståelse för hur de inkluderas i utbildningen. Utbildningsfokuset riktar sig därmed till att försöka distensera begreppet från att endast bli representativt för specifika kategorier.

Utbildningstypen prioriterar mångfaldskunskap över mångfaldsträning där utbildarna anser en större relevans av kunskap för att skapa intresse hos deltagarna. Utbildarna upplever därmed att kunskap först behövs hos organisationer innan mångfaldsverktyg, detta för att kunna skapa förutsättningar för ett mer långsiktigt mångfaldsarbete.

Slutligen anser utbildarna det relevant att tillämpa flera metoder vid utbildningsinstruktionen, där introduktion av diskrimineringslagen genomsyrar ett moment. Med en tillämpning av fler metoder anser utbildarna att de kan skapa bättre perspektivväxling för att öka medvetenheten men samtidigt kunna belysa diskrimineringslagen.

Denna utbildningsdesign som respondenterna redogör för skiljer sig från tidigare forskning inom mångfaldsutbildningars utbildningsdesign. Jones et al menar i sin studie ur en nordamerikans kontext att mångfaldsutbildningar ofta grundar sin utbildningsdesign i mångfaldsverktyg och mångfaldsträning för att bemöta den efterfrågan av diversity business case som organisationer ses ha. Jones et al menar att mångfaldsutbildningar ofta kan undvika att bemöta det kunskapsbehov som existerar hos organisationer och begränsar istället utbildningsdesignen efter det som efterfrågas (Jones et al 2013:56,57). Till skillnad från denna studie ser vi i mångfaldsutbildningar från Sverige en inriktning på medvetenhet och kunskapsträning i utbildningsdesignen. Detta för att utbildarna anser det mer relevant att bemöta det behov de upplever organisationer egentligen har. Därmed utmanar vår studie tidigare forskning av Jones et al då det visar på att utbildningar inom en svensk kontext prioriterar organisationers behov i deras utbildningsdesign.

4.4 Kundanpassningens konsekvenser

Med ovanstående tre kaptitlar har vi synliggjort hur mångfaldsutbildningars olika faktorer speglas i organisationers efterfrågan och behov samt hur dessa påverkar utbildarnas kundanpassning. För att både bemöta organisationens efterfrågan och utbildarnas upplevda organisatoriska behov i förhållande till utbildningens tidsram tillämpar utbildningar en flexibel kundanpassning. Denna flexibla kundanpassning består av en kosmetisk och en transparent kundanpassning där de utformar utefter organisationernas önskemål och det utbildarna ser organisationer behöver. Med utgångspunkt i resonomangen från ovanstående kapitel kommer vi i detta kapitel synliggöra hur denna flexibla kundanpassning påverkar utfallet av mångfaldsutbildningar och vilka konsekvenser de kan ha på ett mångfaldsarbete. Detta genom att ta utgångspunkt i kritisk teori och forskning kring mångfald och mångfaldsutbildningar.

4.4.1 Diskrepans i kundanpassningen

Istället för att utbildarna skall kunna förmedla utbildningarna som ett frö grundat i medvetenhet där organisationen med djupare förståelse kan skapa ett mångfaldsarbete behöver de förhålla sin kosmetiska kundanpassning till den rådande marknadslogiken. Detta medför att organisationers

syn på mångfaldsutbildningar som en "quick fix" blir bekräftad och reproducerad av utbildningarnas externa representation. Detta eftersom utbildningar tillämpar *showcase* och inriktar den kosmetiska kundanpassningen i en ledarskapsfilosofi för att bemöta den upplevda efterfrågan. Därmed utmanas inte idén av mångfaldsutbildningen som en "quick fix", utan förstärks istället vid den kosmetiska kundanpassningen (Prasad och Mills 1997:11).

I förhållande till utbildningens tidsram uppstår det vid utbildningsdesignen en transparent kundanpassning som förhåller sig till utbildarnas upplevelse av organisationers behov. Detta skapar en utbildningsdesign som mer fokuserar på att skapa medvetenhet genom individuell utvärdering, självkritik, normkritik, och aktiv kunskapsutveckling (King et al 2010:895). Utbildarna upplever därmed att behovet mer lutar sig till en medvetenhet och kunskap kring mångfald än mångfaldsverktyg.

Med en skild upplevelse av organisationers efterfrågan och utbildarnas upplevda organisatoriska behov uppstår det en diskrepans i utbildningars kundanpassning, där den kosmetisk- och transparenta kundanpassningen har delade fokusar. Medan den kosmetiska kundanpassningen mer förhåller utbildningen som mångfaldsträning skapar den transparenta kundanpassningen en utbildningsdesign grundat i mångfaldskunskap (Peelen 2005:146).

Denna skillnad medför att samma syn på vad som behövs och vad som skall uppnås inte delas av organisationen och utbildaren. Organisationer ser utbildningen som en "quick fix" grundat i mångfaldsträning för att uppnå skickligheter till att strategiskt skapa mångfaldsarbete och följa diskrimineringslagen (Balazs och Kets De Vries, 1998:2). Detta medan utbildarna, utifrån behovsanalys, ser utbildningen som mångfaldskunskap där det skapas medvetenhet och förståelse för att därmed så ett frö till att skapa ett mångfaldsarbete.

Med denna diskrepans uppstår det utifrån kritiska perspektiv en problematik som grundar sig i en naiv bild, där tiden för åratals av institutionaliserad diskriminering skulle upphöra genom en förståelse för den demografiska förändringen och att individer inom organisationer intar ett positivt tänkande kring mångfaldsarbete (Cavanaugh 1997:32). Då organisationer ser utbildningar som en "quick fix" tolkar de mångfaldskunskapen som lösningen till ett etablerat mångfaldsarbete istället för att se det för vad det är. Nämligen en grund till att skapa ett framväxande mångfaldsarbete med djupare förståelse. Organisationer upplever därmed att de kommit längre i mångfaldsarbetet än vad utbildningen i realiteten ger. Det existerar därmed en

risk i utbildningar där konsekvensen kan bli att mångfaldsarbetet i organisationerna upphör och begränsas till endast en medvetenhet kring mångfald.

4.4.2 Avsaknad integrering i utbildningsdesignen

På grund av den tidsbegränsning som uppstår under en endagsutbildning upplever utbildarna att de under utbildningsdesignen behöver prioriteras mångfaldskunskap. Detta för att bemöta den kunskapsbegränsning de upplever vid behovsanalysen (Jones et al 2013:60). Detta resulterar till en utbildningsdesign som grundar sig i att etablera kunskap och medvetenhet hos organisationen och deltagarna i utbildningen. Denna utbildningsdesign kundanpassad till deras tidsram skapar en avsaknad integrering mellan de olika mångfaldstyperna, mångfaldsträning och mångfaldskunskap. Detta redovisas som en central faktor i mångfaldsutbildningar för att utbildningar skall kunna förmedla ett mångfaldsarbete som både ser mångfald som en moralisk fråga men samtidigt en organisatorisk fråga. Med utbildningar grundat i integrering skapas det större förutsättningar för operationell handling med kunskap och en medvetenhet (Jones et al 2013:62).

Även då båda delarna presenteras vid utbildningarnas kundanpassning integreras de inte under utbildningsdesignen på grund av att utbildarna ser ett större behov av kunskap och medvetenhet hos organisationerna och eftersom utbildningsperioden endast genomförs under en dag. Utbildarna prioriterar därmed det de anser fundamentalt för mångfaldsarbetet, vilket är kunskapen. Utifrån kritiska perspektiv inom mångfald kan konsekvensen ses som en begränsning i utfallet och förändringsprocessen av mångfaldsutbildningen. Prasad och Mills belyser hur mångfaldsarbetet ofta kan begränsas till att synliggöra maktstrukturer utan att ifrågasätta dem, detta eftersom handlingar i organisationen inte implementeras för att bryta deras effekt (Prasad och Mills 1997:5). Mångfaldsutbildningen utan integrering kan därmed endast ses belysa rådande maktstrukturer i hopp om att detta skall skapa ett arbete som utmanar och bryter dess effekt i organisationer. Medan det i realiteten endast skapar förutsättningar för goda intentioner och entusiasm inom organisationen istället för en operationell förändring

4.4.3 Mångfaldsfokus grundat i inkludering

Med en utbildningsdesign grundat i medvetenhet skapas det en utbildningsfokus som handlar om inkludering. Detta för att dels bemöta den individuella kunskapsbegränsningen och känsla av exkludering från mångfaldsbegreppet, som utbildarna upplever existera hos individer. Med en utbildningsfokus grundat i inkludering försöker utbildarna distansera deras utbildning och

mångfaldsbegreppet från historiskt laddade ord, representativt för specifika kategorier. Detta för att förmedla mångfald som ett inkluderande begrepp där alla kategorier, primära som sekundära dimensioner, innefattas. Genom denna utbildningsfokus skapas det ett starkare engagemang från deltagarna där de får en känsla av delaktighet till mångfald och utbildningen. Då denna kundanpassning i utbildningsfokuset upplevs som positivt och skapar ett större deltagande från individer är dess tillämpning inte oproblematis. Detta eftersom begreppet lätt kan tappa sin betydelse och istället bli trivial i den organisatoriska kontexten.

Med utgångspunkt i kritisk forskning kring mångfald kan ett perspektiv grundat i inkludering resultera i en utbreddning av mångfaldsbegreppet. Detta skapar en reproducerande effekt på mångfaldsbegreppets vaghet då det distanseras från att vara representativa för historiskt marginaliserade grupper och istället inkluderar alla olikheter (Ahmed et al 2006:36). Denna problematik förklarar starka mångfaldsbegreppets neutralitet vilket medför att begreppets innebörd distanserar sig från att ta en ståndpunkt och visa något motstånd till ett existerande problem. Detta redogörs av Ahmed et al kunna bidra till att åtgärder som skall bevisas i organisationen begränsas (Ahmed et al 2006:38). Kritisk forskning redogör därmed mångfald som en ”feel good” begrepp som med dess neutralitet aldrig kan ersätta rättvisebegrepp som historiskt vuxit fram. De menar istället att mångfaldsbegreppet med ett fokus på inkludering tämjer den allvarliga historisk institutionella ojämlikheten (Ahmed et al 2006:39). Därmed ses tillämpningen av mångfaldsbegreppet, grundat i inkludering, inte komma utan en kostnad. Inriktningen i utbildningsfokuset kan ses som ett försök till att skapa en positiv förankring till mångfaldsbegreppet vilket resulterar till att de verkliga institutionaliserade kulturerna inte tilltalas (Ahmed et al 2006:40).

Denna kritiska infallsvinkel kan ytterligare belysas ur Cavanaugh som redogör för att mångfaldsbegreppet med fokus på inkludering används som en symbol för att undvika det komplexa och känsliga inom mångfaldsarbetet. Genom att grunda utbildningar i inkludering vid utbildningsfokuset där mångfaldsbegreppet både inkluderar det primära och sekundära dimensioner förklaras individer skyddas från en potentiell smärtsam och komplex verklighet (Cavanaugh 1997:40). Detta eftersom utbildningsfokuset inte väljer att ta upp den verklighet bakom en institutionaliserad och konstruerad ojämlikhet som alla individer är delaktiga i. Detta medför därmed att utbildningen kan skapa en blindhet till institutionaliserad diskriminering i organisationer (Cavanaugh 1997:40).

4.4.4 Konsekvenserna i jämförelse med tidigare forskning

Med utgångspunkt i en flexibel kundanpassning har vi i detta kapitel visat på de konsekvenser som kan uppkomma med utbildningar. Med en flexibel kundanpassning uppstår det en diskrepans i kundanpassningen vilket medför till en skillnad mellan vad organisationer och utbildare upplever utbildningen skall tillföra och uppnå. Denna diskrepans medför till att organisationer syn på mångfaldsutbildningar som en “quick fix” reproduceras vilket resulterar till att mångfaldsarbetet kan begränsas till endast medvetenhet vilket hämmar ett långsiktigt mångfaldsarbete.

Vidare har vi belyst att denna diskrepans skulle kunna motverkas genom en integrering mellan mångfaldskunskap och mångfaldsträning. Dock i nuläget upplever utbildarna att tidsbegränsning av utbildningarna resulterar till att de endast visar på kunskapen för organisationer. Konsekvenserna av detta är att det endast blir ett tankesätt kring goda intentioner och intresse där inga direkta handlingar görs av organisationer. Likt tidigare forskning från Nordamerika uppstår det även i svenska utbildningar en avsaknad integrering, däremot finns det en skillnad i vilken utbildningstyp som inte integreras vid utbildningsdesignen. Inom Nordamerikanska utbildningar visar tidigare studier en avsaknad integrering av mångfaldskunskap i utbildningsdesignen, vilket kunnat skapa en reproducerande verkan av diskriminerande handlingar (Jones et al 2010:895). Till skillnad från Nordamerikanska utbildningar saknas det i Svenska utbildningar en integrering av mångfaldsträning vid utbildningsdesignen, vilket ses som en direkt koppling till att undvika den problematik som redovisats uppstå i tidigare forskning från Nordamerika. Även om Svenska utbildningar undviker problematiken kring reproducerandet av diskriminerande handlingar uppstår det fortfarande konsekvenser från deras avsaknade integrering.

Med en kritisk utgångspunkt har vi även i detta kapitel synliggjort att en utbildningsfokus inriktad i inkludering kan ses som problematiskt. Detta eftersom mångfaldsbegreppet lätt kan neutraliseras och tappa sitt värde i utbildningen. Denna problematik kan medföra till ett tankesätt som medför till konsekvenser där det i organisationer skapas en blindhet till institutionaliserad ojämlikhet och diskriminering. Vi har därmed i detta kapitel redogjort för tre grundläggande konsekvenser som kan uppstå med Svenska utbildningars flexibla kundanpassning.

5 Slutsats

Vårt syfte med denna uppsats var att undersöka hur de olika faktorerna påverkar utbildningars kundanpassning och vilka konsekvenser de kan ha på ett mångfaldsarbete. De grundläggande faktorer som svenska utbildningar behöver förhålla sig till är mångfaldens komplexitet, marknadslogiken samt problematiken kring utbildningens inriktning. Med hjälp av en utgångspunkt i utbildarnas perspektiv har vi kunnat följa utbildningars kundanpassning där vi har skapat en förståelse för hur olika faktorer påverkar utbildningars kundanpassning samt vilka problem och konsekvenser som kan uppkomma med dess tillämpning. Genom undersökningen visas Svenska utbildningar tillämpa en flexibel kundanpassning. Detta för att anpassa sig till skillnaden i organisationers efterfrågan och det behov utbildarna anser organisationer egentligen har. Studien har även synliggjort den problematik som den flexibla kundanpassningen skapar samt vilka konsekvenser som kan uppstå i mångfaldsarbetet.

De faktorer som påverkar organisationers efterfrågan identifierades som den existerande marknadslogiken för strategiskt arbete. Detta medför att utbildarna tillämpar en kosmetisk kundanpassning vid försäljningen för att bemöta efterfrågan. Denna kosmetiska kundanpassning intar ett tydligt lönsamhetsperspektiv för att kunna förhålla sig till marknadslogiken. Detta innebär att utbildarna tillämpar sig av delvis *showcase*, där de lyfter fram positiva rapporter kring mångfaldsarbete för att därmed legitimera deras utbildningar. Vi kunde även identifiera en inriktning i rättighetsperspektivet vid den kosmetiska kundanpassningen, där utbildarna även lyfte fram hur organisationer kan arbeta med diskrimineringslagen. Utifrån efterfrågan våra respondenter upplevde visar vår studie både en likhet och skillnad till tidigare forskning. I jämförelse till tidigare forskning av Jones et al (2013) ser vi en likhet med en efterfråga grundat i lönsamhet och ett strategiskt arbete. Där vår studie skiljer sig från tidigare forskning är vid efterfrågan grundat i diskrimineringslagen, med utgångspunkt i en svensk kontext visar vi i vår studie en relevans av diskrimineringslagen.

Genom att vidare undersöka vilket organisatoriskt behov utbildarna upplevde och vilken kundanpassning som tillämpades vid utbildningsdesignen kunde vi synliggöra ett behov grundat i individuell som organisatorisk kunskapsbegränsning. Faktorn som skapade dessa kunskapsbegränsningar synliggjordes som mångfaldsbegreppets komplexitet. Med en avsaknad enhetlig och konkret innebörd uppstod det tvivel och begränsningar både hos individer som organisationer. Detta behov utbildarna upplevde i vår studie visade i jämförelse med tidigare

forskning av Jones et al (2013) likt. I förhållande till tidigare forskning upplevde även våra respondenter ett behov grundat i kunskap och medvetenhet, Jones et al visar i sin studie att behovet ofta hos organisationer grundar sig i en kunskapsbrist.

Med detta behov som utbildarna upplevde visar vi i vår studie en påverkan av kundanpassningen i utbildningsdesignen. Utifrån behovet utbildarna upplevde tillämpar utbildarna en transparent kundanpassning, där utbildningsdesignen grundas i kunskap och medvetenhet. Med en transparent kundanpassning identifierade vi i utbildningsdesignen en inriktning på mångfaldskunskap, där syftet är att öka medvetenhet och kunskapsutveckling och normkritik. Denna kundanpassning våra respondenter utför i sina utbildningsdesigner visade vi i analysen skilja sig från tidigare forskningsresultat av Jones et al (2013). Till skillnad från tidigare forskning ser vi inte att våra utbildare endast bemöter organisationer efterfrågan utan att de istället prioriterar det behov organisationer har för att därmed undvika problematiken med att reproducera mångfaldsarbete utan förståelse.

Med olika faktorer som påverkar mångfaldsutbildningar kunde vi i undersökningen synliggöra en diskrepans i vad organisationer efterfrågar och vilket behov utbildarna ser. Denna diskrepans skapar en flexibel kundanpassning där det först intas en kosmetisk- och följs upp av en transparent kundanpassning. Genom att belysa med kritiska mångfaldsperspektiv poängterar vi en problematik i att tillämpa denna flexibla kundanpassning genom utbildningen. Med en flexibel kundanpassning skapas en skillnad mellan vad organisationer och utbildarna upplever att utbildningen skall ge och uppnå. Genom utbildarnas perspektiv ses utbildningarna ge en vilja och förståelse som skall växa och integreras i organisationen, där målet är att skapa en medvetenhet som skall växa av sig själv. Däremot på grund av den kosmetiska kundanpassningen från utbildningen, tolkar organisationer utbildningarna som en "quick fix". En "quick fix" som skall ge dem skickligheter att skapa ett strategiskt mångfaldsarbete för att kunna öka det ekonomiskt mervärde och följa diskrimineringslagen i organisationer. Denna skilda uppfattning i vad utbildningen skall uppnå visade vi i analysen som en faktor som skulle kunna öka risken för att mångfaldsarbetet endast begränsas till medvetenhet.

Konsekvenser som även visades i vår undersökning är avsaknandet av integrering mellan mångfaldsträning och mångfaldskunskap i utbildningar. Eftersom utbildarna utifrån deras tidsbegränsning ser en större relevans i att bemöta organisationers behov av kunskap och medvetenhet prioriteras mångfaldskunskap. Avsaknandet av en integrering visade vi resultera till

att förändringen av utbildningen begränsas, där det saknas en förändring på den operationella nivån inom organisationen. Denna konsekvens vi identifierade i vår studie visade sig i lik tidigare forskning av King et al (2010). Inom de utbildningar vi undersökte visade det sig uppstå en avsaknad integrering vilket King et al kritiskt visar i sin studie gällande nordamerikanska utbildningar. Däremot kunde vi se en skillnad i vilken inriktning som saknades i förhållande till tidigare forskning. Till skillnad från tidigare forskning saknade inte de utbildningar vi undersökte mångfaldskunskap utan snarare tvärtom. Eftersom våra utbildare i utbildningsdesignen prioriterade behovet före efterfrågan saknade utbildningarna istället mångfaldsträning.

Slutligen identifierade vi i analysen en problematik gällande den transparanta kundanpassningen vid utbildningsfokuset. Med ett fokus på inkludering för att bemöta den individuella kunskapsbegränsning som utbildarna upplever står mångfaldsbegreppet i risk för att tappa sitt värde. Detta då utbildarna i försök att distansera begreppet från negativt laddade ord utbreddar begreppet och trivialiserar dess innebörd.

5.1 Reflektioner och vidare forskning

Vi har med denna uppsats synliggjort den komplexa verkligheten hos svenska mångfaldsutbildningar. Detta ur utbildarnas perspektiv där vi visat vilken kundanpassning som tillämpas för att bemöta de olika faktorerna som speglas i organisationers efterfrågan och behov. Med studien har vi kunnat synliggöra en diskrepans mellan efterfrågan och behov vilket skapar en flexibel kundanpassning hos utbildningar. Denna kundanpassning visar vi medföra till konsekvenser i mångfaldsarbetet där det uppstår begränsningar i förändringsprocessen och där mångfaldsbegreppet står i risk för att trivialiseras. Genom att förhålla vår studie till tidigare forskning har vi kunnat visa likheter och skillnader mellan utbildningar från en nordamerikansk och svensk kontext. Genom att förhålla men samtidigt ta en utgångspunkt från tidigare forskning har vi kunnat redogöra för att utbildningar i en svensk kontext påverkas av den problematik som förekommit inom mångfaldsutbildningar från Nordamerika. Vi har därmed visat på att utbildningar i Sverige intar en annan inriktning i utbildningen där fokus ligger kring att bemöta organisationers behov och inte endast deras efterfrågan. Med våra resonemang vill vi inte ta avstånd från aktiva handlingar genom mångfaldsutbildningar utan istället belysa på de problematiska faktorerna som påverkar kundanpassningen och därmed även utfallet av utbildningen.

Genom en analys av kundanpassningen och dess faktorer inom mångfaldsutbildningar ser vi en påverkan på utbildningens förändring. Detta är dock endast en analys av utbildarnas perspektiv, där andra perspektiv som organisationers, kan tillföra större insikt till mångfaldsutbildningar. Eftersom organisationer utgör kunderna i mångfaldsutbildningsmarknaden kan en studie av deras upplevelser tillföra nya infallsvinklar på studieämnet men även öka förståelsen för utfallet i mångfaldsutbildningar. Därmed är ett kundperspektiv essentiellt för att kunna följa och få en full förståelse för mångfaldsutbildningar, vi anser därmed att en undersökning grundat i organisationernas perspektiv skulle vara tillförande till forskningsområdet.

6 Källförteckning

Ahmed Sara, Hunter Shona, Kilic Sevgi, Swan Elaine, Turner Lewis (2006) *Race, Diversity and Leadership in the Learning and Skills Sector* Final Report. London

Balazs Katharina, Kets De Vries Manfred (1998) *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change*. European Management Journal Vol. 16, No. 5

Bezrukova, Katerina Jehn, Karen A. Spell, Chester S (2012) *Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go*. Academy of Management Learning & Education. Jun2012, Vol. 11 Issue 2, p207-227.

Bryman Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upl. 2

Bryman Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upl. 1

Cavanaugh J Michael (1997) (In) corporating the other. I Prasad Pushkala, Mills Albert J, Elmes Albert J, Prasad Anshuman (Red), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage

Grant M, Robert (2013) *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Wiley.

Halvorsen Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur

Ivancevich M John, Gilbert A Jacqueline (2000) *Diversity Management: time for a new approach*. Public Personnel Management,

Jones Kristen P., King Eden B., Nelson Johnathan Geller, David S. Bowes-Sperry, Lynn. (2013) *Beyond the Business Case: An Ethical Perspective of Diversity Training*. Human Resource Management. Jan/Feb2013, Vol. 52 Issue 1

Johnson C. Douglas (2008) *It's More Than the Five To Do's: Insights on Diversity Education and Training From Roosevelt Thomas, a Pioneer and Thought Leader in the Field*. Academy of Management Learning & Education. Sep2008, Vol. 7 Issue 3, p406-417.

King Eden B., Gulick Lisa M. V, Avery Derek R. (2010) *The Divide between Diversity Training and Diversity Education: Integrating Best Practices*. Journal of Management Education, v34 n6 p891-906 Dec 2010.

Konrad M Allison, Prasad Pushkala, Pringle Judith (2006) *The handbook of workplace diversity*. London: Sage

Leijon S, Omanovic V (2001) *Mångfaldens Mångfald - olika sätt att se på och leda olikheter*. FE-rapport 2001-381, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Litvin R. Deborah (2006). Diveristy: Making Space for a better Case. I Konrad, A. M, Prasad, P, & Pringle J. K. *The handbook of Workplace Diveristy* (s. 75-94). London: SAGE Publications

Mlekov Katarina, Widell Gill (2013) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur

Mlekov Katarina, Widell Gill (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur

Peelen Ed (2005) *Customer Relationship Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

Prasad & Judith K. Pringle & Alison M. Konrad (2006). Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges. I Konrad, A. M, Prasad, P, & Pringle J. K. *The handbook of Workplace Diveristy* (s. 1-23). London: SAGE Publications

Prasad Pushkala, Mills J Albert (1997) From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. I Prasad Pushkala, Mills Albert J, Elmes Albert J,

Prasad Anshuman (Red), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage

Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Malmö: Holmbergs.

Svensk författningssamling (2008:567) Diskrimineringslag. Arbetsmarknadsdepartementet.
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur. Upl. 3

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur.

Muntliga Källor:

Utbildare Anna, 2014-03-28

Utbildare Beatrice, 2014-04-01

Utbildare Cecilia, 2014-04-04

Utbildare David, 2014-03-31

Utbildare Elsa, 2014-04-22

Utbildare Fatima, 2013-05-12

Webbdokument:

Dokument från utbildning av Utbildare Anna, 2014-03-28 (Via Hemsida)

Dokument från utbildning av Utbildare Beatrice, 2014-04-03 (Via Hemsida)

Dokument från utbildning av Utbildare Cecilia, 2014-04-04 (Via Hemsida)

Dokument från utbildning av Utbildare David, 2014-04-02 (Via Hemsida)

7 Bilaga

Bilaga 1

Kodning och beskrivning av intervjusubjekten:

Utbildare Anna: En person med lång erfarenhet om utvecklingen av mångfaldsutbildningar. Är i grunden ingenjör men startade ett eget företag med utbildningar år 2000. Anna har kunskaper och upplevelser från USA och Holland som har influerat hennes utveckling av mångfaldsutbildningar i svensk kontext.

Utbildare Beatrice: Har en utbildningsbakgrund som jurist och startade sitt egna företag år 1993 som jämställdhetskonsult. Beatrice har tidigare arbetat inom landsting, universitet och JämO. Med sin expertis har hon utvecklat olika metoder, verktyg och material för en fortsatt utveckling av mångfaldsutbildningar.

Utbildare Cecilia: Är en person med bakgrund inom statsvetenskap, pedagogik samt kommunikationsvetenskap. Med ett tidigt intresse kring mångfald och frågor om allas lika värde började Cecilia jobba med olika utbildningsformer i ämnet redan under 80-talet. Hennes första mångfaldsutbildning påbörjades år 2006 och fortsätter än idag.

Utbildare David: Genom ett intresse och utbildning inom religionskunskap och filosofi kom David in på mångfaldsmarknaden efter examen som religionsvetare. Av hans kunskap inom religion och mångkulturalism blev han anställd på ett företag som koordinator, guide och slutligen utbildare. Genom sitt arbete i företaget har David varit med och utvecklat material och utbildningar inom mångfald.

Utbildare Elsa: En person med en utbildningsbakgrund som jurist och har arbetat som konsult inom utbildningar, i ledarskap, organisering och mångfald, både inom privat som offentliga verksamheter sedan 2005. Elsa är en person som har med sitt kunnande i ämnet tagit fram olika verktyg, metoder samt artiklar för ett vidare utveckling inom mångfald i organisatorisk kontext.

Utbildare Fatima: Utifrån sin erfarenhet från Nordamerika är Fatima en pionjär på mångfaldsmarknaden. Startade sitt egna mångfaldsföretag år 1999 och har sedan dess varit en av de främsta i branschen inom utbildningar och rådgivning av mångfald till organisationer.

Bilaga 2

Intervjuguide:

Yrkesprofil

1. Berätta hur du kom in på mångfaldsmarknaden?
2. När påbörjade du arbetet med utbildningar kring mångfald?
3. Vilken utbildningsbakgrund har du?

Tema: Vilken efterfrågan utbildaren upplever organisationer har

(syftet: att ta reda på hur utbildaren marknadsför sin utbildning, för att identifiera vad utbildaren tror att organisationer har för efterfrågan)

1. Vad förmedlar ni till organisationer angående er utbildning?
2. Hur vill ni att organisationer tolkar er utbildning?
3. Hur anser du att organisationer ser på mångfald? (är det så du ser på mångfald?)
4. Hur vill du att organisationer skall uppleva din utbildning?
5. Vilket intryck anser du viktigt att organisationer får av din utbildning, gällande mångfald?
6. Hur anpassar du din utbildning för att bemöta efterfrågan?
7. Vad blir fokus på?
8. Varför känner du att organisationer dras mer till mångfald?
9. Hur förmedlar ni mångfald som lönsamhet?

Tema: Utbildarens upplevda organisatoriska behov

(syftet: att ta reda på vad utbildarna upplever för begränsningar och motstånd för att identifiera vilket behov de ser organisationer har)

1. Vad upplever du för begränsningar hos organisationer, vid utbildningen?
2. Hur bemöter deltagarna din utbildning?
3. Vad anser du de behöver och vad vill du förmedla till dem med utbildningen?
4. Motstånd, mättnad av kunskap
 - a. Hur lång får du gå?
 - b. Vad får inte sägas?

c. Vad blir viktigt att lyfta fram?

Tema: Vilken utbildningsdesign tillämpas

(syfte: att ta reda på hur deras utbildnings utförs, vilka moment och vad anser de relevant att förmedla)

1. Vad får organisationen av er utbildning?
 - a. Konkret – Inblick
2. I vilka delar är din utbildning uppdelad i?
 - a. intro, - verktyg, - implementering?
3. Vad innehåller de olika delarna, och vad ställs i fokus, vad vill uppnås, ge gärna exempel?
4. Hur har diskrimineringslagen influerat din utbildning?
5. Hur ser ni på utbildning som ett verktyg?
6. Fokuserar du på grupper i din utbildning?

Bilaga 3

Kodning av webbdokument använt i studien:

Dokument från utbildning av Utbildare Anna, 2014-03-28 (Via Hemsida)

Dokument från utbildning av Utbildare Beatrice, 2014-04-03 (Via Hemsida)

Dokument från utbildning av Utbildare Cecilia, 2014-04-04 (Via Hemsida)

Dokument från utbildning av Utbildare David, 2014-04-02 (Via Hemsida)