En arbetsplats för alla
En kvalitativ studie om hur man ur ett hållbarhetsperspektiv kan få in funktionshindrade på arbetsmarknaden.

Innovationsprogrammet
Examensarbete i innovationsteknik, HT 2013
Akademi för innovation, design och teknik
Mälardalens Högskola

Författare:
Mohammed Abdulwasai, Simon Jansson
Handledare: Sven Hamrefors
Examinator: Thomas Backström
Vårt tack! 

Vi har under denna period fått äran att samarbeta med många inspirerande och intressanta personer som har gett oss värdefulla kunskaper och erfarenheter som vi är evigt tacksamma för. Vi vill tacka alla som har bidragit till denna på uppsats på något vis och vi vill rikta ett speciellt tack till: Vår handledare Sven Hamrefors, vår kontaktperson Pär Larshans hållbarhetschef MAX Hamburgerrestaurang, Li Jansson och alla respondenterna.
Abstract
Titel: En arbetsplats för alla.
En kvalitativ studie om hur man ur ett hållbarhetsperspektiv kan få in funktionshindrade på arbetsmarknaden.
Författare Mohammed Abdulwasai, Simon Jansson
Nyckelord Funktionshinder, Hållbarhet, Arbetsmarknad, Integration, Ledarskap,

Syftet för denna uppsats är att utreda och undersöka vad det krävs i ett ledarskap för att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden. Fokus för studien är att ur ett kvalitativt perspektiv utreda samspelets betydelse mellan chef och anställd samt vilka faktorer som gör ett samarbete lyckat respektive mindre lyckat i processen med att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden. Studien har även i syfte att bidra till den i nuläget begränsade forskningen kring ämnet. Telefonintervjuer med chefer och biträdande chefer har genomförts och resultatet i studien visar att det finns flera behov av att utveckla ledarskapet i denna process. Mer utbildning, öppnare kommunikationsklimat och högre kunskapsnivå behövs för att göra processen effektivare och mer fördelaktig. Utifrån studien har författarna tagit fram olika utvecklingsmöjligheter samt utvecklat en metod i hur man kan effektivisera och förbättra utbildningen för cheferna.
Abstract

Title: A workplace for everyone.
A qualitative study on how to get disabled people into the labor market through a sustainability perspective.

Authors: Mohammed Abdulwasai, Simon Jansson

Keywords: Disabilities, sustainability, labor market, integration, leadership

The purpose of this study is to investigate and examine what is required in an leadership to be able to get disabled individuals into the labor market. The studies focus is that from a qualitative perspective examine the importance of interaction between the manager and the employee and also what factors that make collaboration successful and less successful in the process of get disabled into the labor market. Current research in the subject is very limited so this study has a purpose to contribute to this. The method of this study has been telephone interviews with managers and assistant managers. The results show that there are several of needs for developing the leadership in this process. More education, more open communication and a higher level of knowledge is needed to make the process more effective and more favorable. Based on this study the authors has developed various of development opportunities and also developed a method in how to make the education for the manager more effective and better.
# Innehållsförteckning

1. Inledning ......................................................................................................................... 1
   1.1 Bakgrund .................................................................................................................... 1

2. Syfte och Forskningsfråga ............................................................................................. 2
   2.1 Syfte .......................................................................................................................... 2
   2.2 Forskningsfråga ........................................................................................................ 2
   2.3 Innovationsbidrag .................................................................................................... 2
   2.4 Avgränsningar ......................................................................................................... 3

3. Metod ................................................................................................................................ 3
   3.1 Metodval .................................................................................................................... 3
   3.1.1 Intervjuer .............................................................................................................. 4
   3.1.2 Urval ..................................................................................................................... 5
   3.2 Kvalitativ metod ........................................................................................................ 6
   3.2.1 Analys av resultat ................................................................................................. 6
   3.3 Induktion, deduktion och abduktion ...................................................................... 6
   3.4 Val av företag ............................................................................................................ 6
   3.5 Forskningsetiska principer ....................................................................................... 7
   3.6 Genomförande .......................................................................................................... 7
   3.6.1 Reliabilitet och validitet ....................................................................................... 8
   3.6.1.1 Validitet .......................................................................................................... 8
   3.6.1.2 Reliabilitet .................................................................................................... 8
   3.6.2 Metodkritik .......................................................................................................... 9

4. Teori ................................................................................................................................... 10
   4.1 Definition av begrepp ............................................................................................... 10
   4.2 Tidigare forskning ..................................................................................................... 10
   4.3.1 Nätverkande ...................................................................................................... 11
   4.3.2 Kommunikation och motivation ......................................................................... 12
   4.3.3 Kunskap/kompetens ............................................................................................ 14
   4.3.4 Hållbarhet ........................................................................................................... 15
   4.3.5 Innovation ........................................................................................................... 18

5. Resultat ........................................................................................................................... 20
   5.1 Resultatredovisning ................................................................................................. 20

6. Sammanfattning och diskussion .................................................................................... 26
   6.1 Utvecklingsmöjligheter ......................................................................................... 26
6.1.1 Öppenhet kontra Sekretess .............................................................................. 28
6.1.2 Utbildning och kunskap .................................................................................. 28
6.1.3 Handlingsplan/mall ......................................................................................... 29
6.2 Innovationsbidrag .............................................................................................. 30
6.3 Framtida forskning ............................................................................................. 31
7 Referenser ............................................................................................................. 32
8 Bilaga: ................................................................................................................ 1
1. Inledning


1.1 Bakgrund

En trend bland stora företag har den senaste tiden varit att ta ansvar för samhället på något vis, en av dessa trend är att man vill inkludera personer i utanförskap i samhället (Unionen, 2012). Att vara i utanförskap skapar i många fall en ond cirkel där man lätt fastnar och inte blir prioriterad av övriga samhället. Att på grund av ett funktionshinder hamna utanför arbetsmarknaden under en lång period gör att självförtroendet blir svagt och därmed leder till att man kanske inte vågar ta steget in i samhället. Att hamna utanför arbetsmarknaden för att man har ett funktionshinder behöver inte betyda att man inte kan utföra arbetet på ett bra sätt men på grund av sitt funktionshinder får många inte chansen att visa detta utan blir istället bortvalda mot någon som inte har en diagnos. Om man som företag istället fokuserar på vad personerna kan och inte begränsar sig efter funktionshindret kan man se att dessa personer kan vara väldigt bra för företaget på flera olika sätt menar Pär Larshans. Att företag vågar göra detta gör att övriga samhället får inspiration och fler företag gör detsamma, vilket leder till att fler i utanförskapet får en rättvis chans till att ta sig in på arbetsmarknaden igen och därmed även in i samhället.

---


"På MAX har vi under många år arbetat med ett mångfaldsprogram för att de medarbetare vi anställer ska spegla den mix av människor som finns i samhället. Vi har hittills lagt mest fokus vid att anställa personer med funktionsnedsättningar. Detta har vi gjort sedan starten, men mer systematiskt sedan mer än tio år tillbaka". (MAX Hamburgerrestaurang, 2013).

2. Syfte och Forskningsfråga

2.1 Syfte
Denna studies syfte är att utreda vad som behövs för att på ett effektivt och hållbart sätt få in personer med funktionshinder i arbetsmarknaden. Vad är det i ett ledarskap som möjliggör att ge chansen till de individer som på grund av funktionsnedsättning hamnat i utanförskap.

Författarna vill med studien få fram vilka egenskaper och ansvar det finns hos arbetsledarna samt hos individerna för att skapa ett hållbart system där både individen och företaget lyckas samt att då även skapa inspiration för övriga företag.

Studien behövs för att ge stöd åt och belysa vikten av att våga satsa på personer i utanförskap och i detta fall med fokus på funktionshinder. Senaste tiden har det varit en trend i de stora företagen att ta ansvar för samhället på något vis och en av dessa trender är att man vill inkludera personer i utanförskap i samhället (Unionen, 2012). Trots den här tydliga tenden hos företagen är forskningen kring det här området ytterst begränsad och den här undersökningen ämnar bidra till den forskningen. Med denna studie vill författarna utreda och belysa vad som är viktigt i arbetet för att få in personer med funktionshinder i arbetsmarknaden på ett sätt som är värdefullt för både individ och företaget och sedan utveckla detta till ett koncept med förbättringar utifrån våra observationer. Fokus kommer att ligga på samspelets betydelse mellan chef och anställd och vilka faktorer som gör ett samarbete lyckat respektive mindre lyckat.

2.2 Forskningsfråga
Den forskningsfråga denna studie kommer att behandla är; **Vilka är de viktigaste aspekterna för en ledare att ta hänsyn till i processen med att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden?**

2.3 Innovationsbidrag
I denna studie arbetar författarna med att ta fram olika förbättringar för denna process för att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden, utifrån ledarens perspektiv. Vårt resultat kommer att presenteras i ett mer konkret format för vår uppdragsgivare på MAX Hamburgerrestaurang där förslag på förbättringar kommer lyftas fram och visa på brister som

\(^2\) Samhall AB är ett statligt ägt företag som har i uppgift att ska utvecklande arbeten åt personer med funktionshinder. (Samhall, 2014)
i nuläget finns. Innovationsbidraget är att utefta detta presentera vårt tillskott till processen för vår uppdragsgivare. Författarna avser även att formulera vårt examensarbete i ett enklare format för att presentera resultatet på ett vis som är mer tydligt och mer lättläst. Vårt innovationsbidrag finns presenterat under rubriken utvecklingsmöjligheter.

### 2.4 Avgränsningar

Till en början var målet att intervjua anställda med funktionshindrare men då kontaktpersonen på MAX poängterade problematiken med detta valde författarna att avgränsa studien till restaurangchefer och biträdande restaurangchefer. Problematiken med de intervjuerna var först och främst att man på grund av sekretessbelagd information inte kan få tag på deltagare lika enkelt. Samt bedömdes chansen vara låg att få tag på respondenter med negativa erfarenheter. Detta sammankopplat med den begränsade omfattning och tid uppsatsen avser valde författarna att avgränsa sig. På grund av uppsatsens omfattning har studien även avgränsats till att fokusera på hur processen är internt inom företaget. Annars hade det varit intressant att ta med samarbetspartnernas uppfattning om hur MAX arbetar med att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden och på så sätt få ännu ett perspektiv.

Analysen av resultatet har även avgränsats då resultatet av våra intervjuer blev väldigt djupt. Författarna har analyserat svaren genom att fokusera på samband och kopplingar mellan respondenternas svar som berör undersökningen för att efter det dra slutsatser om vad det är som gör en process att få in funktionshindrade på arbetsplatsen lyckad respektive mindre lyckad.

### 3. Metod

#### 3.1 Metodval

Denna studie har utförts på MAX Hamburgerrestaurang där metoden för att svara på den valda forskningsfrågan var genom semistrukturerade kvalitativa intervjuer via telefon med restaurangchefer och biträdande chefer på tio stycken olika restauranger. Som grund för intervjuerna utfördes telefonintervjuer med två restaurangchefer och en distriktschef där
författarna försökte få fram centrala delar i företaget för att kunna forma så bra och effektiva frågor som möjligt till huvudintervjuerna. Fokus i studien ligger på att undersöka fem stycken restauranger som har lyckats med det här projektet samt fem stycken restauranger som har lyckats mindre bra. Anledningen till att jämföra mellan restauranger med olika resultat är för att kunna få berättelser om både lyckade och mindre lyckade situationer. Om man gör ett slumpmässigt urval anser författarna att det finns för stor chans att få mestadels restauranger med goda erfarenheter och inte lika många från båda sidorna, vilket skulle kunna leda till att inte lika många aspekter blir belysta i intervjuerna. På varje restaurang utfördes två intervjuer, en med restaurangchefen och en med den biträdande restaurangchefen, detta för att kunna se om båda har samma uppfattning av vad som har varit lyckat/misslyckat i deras arbete med att få in personer med funktionshinder. Utifrån intervjuerna tolkas svaren från respondenterna för att se samband i brister och framgång samt för att kunna se möjligheter för utveckling av processen.

Studien kommer att ha en komparativ design eftersom det är en kvalitativ intervjuundersökning av två eller fler fall där man gör en direkt jämförelse mellan fallen. (Bryman, A., 2011).

3.1.1 Intervjuer

svarar ja eller nej. Tre slags frågor man bör undvika i intervjuer är; dubbla frågor där man har frågor som har flera frågor samtidigt, ledande frågor som gör att frågan förutsätter ett svar och värderande frågor där frågorna innehåller en värdering av hur det borde vara. Avslutningen bör vara i en neutral eller positiv stämning där man kan få en lätt sam avslutning. Respondenten bör även få möjlighet att få tillfälle att tillägga något om denne vill. (Langemar, P., 2008)


3.1.2 Urval

3.2 Kvalitativ metod
För denna studie valde författarna att använda kvalitativ metod för att svara på forskningsfrågan. Fördelen med att göra en kvalitativ studie i en sådan här undersökning jämfört med kvantitativt är att man får personliga berättelser där respondenterna verkligen kan berätta på djupet hur deras uppfattning och upplevelse är av det man vill undersöka.

Kvalitativa perspektivet ses i de flesta fall som ett humanvetenskapligt perspektiv, vilket innebär att det fokuserar på vad som är specifikt för det mänskliga subjektet och inom psykologin är det upplevelser i första hand. I kvalitativ metod studerar man inte bara individers livsvärldar utan även hos grupper och organisationer. (Langemar, P., 2008).

3.2.1 Analys av resultat
I studien används ett fenomenologiskt perspektiv i analysen av resultatet. Detta innebär att författarna söker efter essensen i de upplevda erfarenheterna. Fenomenologin beskriver de psykologiska fenomen så som de har blivit upplevda. (Langemar, P., 2008)

3.3 Induktion, deduktion och abduktion

För att få fram olika analys och resultat utav hypotetiska undersökningar handlar det om att kunna hitta en koppling mellan teori och verklighet och därmed få en bekräftelse utav processen av arbetet och samtidigt hitta ett samband. Därför skiljer det sig mellan induktiv teori och deduktiv teori. Deduktiv teori handlar om att utgå ifrån teori vidare till hypoteser utav teorin som leder till datainsamling och då komma fram till resultatet som omformuleras av teorin. Medan induktion handlar mer om att bevisa slutsatser som är grundade på erfarenhet från flertalet händelser som man framkallar en sannolik slutsats.

Denna studie grundar sig utav den abduktiva metodten då den är en kombination av induktion och deduktion vilket innebär att studien inleder med intervjuer utan något formulär för sedan kunna bygga en modell som kommer utföras senare hos respondenter i en strukturerad intervjuanalys. (Bryman, A., 2009). Abduktion innebär att man skiftar mellan induktion och deduktion under studiens gång och möjliggör för författarna att skapa förståelse med respondenterna samtidigt som man skiftar mellan teori och empiri. (Langemar, P. 2008)

3.4 Val av företag
3.5 Forskningsetiska principer


I första kontakt med respondenterna, då författarna bokade tid för intervju, informerades alla om studiens syfte och vad författarna avser undersöka samt hur författarna ska genomföra undersökningen. Information om att deltagarnas uppgifter kommer behandlas konfidentiellt nömdes också i denna kontakt. Författarna kände inte behov av att hemlighetshålla något av undersökningen utan snarare att deltagarna skulle känna sig bekväma i studien för att kunna ge såårliga och sanningsärliga svar som möjligt. Det enda författarna inte berättade var att både chef och biträdeande chef på varje restaurang ska intervjuas, detta för att försöka förhindra att de pratar med varandra om undersökningen innan intervjun och på så sätt påverka varandras svar. Vid intervjuens start informerades deltagarna om att intervjuerna kommer att spelas in och då frågat om deras medgivande till detta, de fick då även information om att inspelningarna endast kommer användas inom undersökningen och i resultatet kommer de inte kunna bli identifierade.

3.6 Genomförande

Tolkningen av det insamlade materialet gjordes genom att författarna gick igenom alla intervjuer och skrev ner det centralaste i svaren. Detta för att sedan jämföra med de andra respondenternas svar och då se vad som är essensen i deras upplevelser. I detta arbete märkte författarna likheter mellan svaren, vilket ledde till att det var möjligt att dra slutsatser utifrån dessa och ha som grund till diskussion och innovationsbidrag.

3.6.1 Reliabilitet och validitet

3.6.1.1 Validitet


För att få en stark validitet och för att vara säkra på att studien mäter det avser att mäta utgick författarna från en frågemall som hade tagits fram med frågor som anses mäta det studien avser att mäta. Denna frågemall togs fram efter intervjuer med personer i företaget för att kunna säkerhetsställa att det är frågor som är relevanta. Att ha frågemallen gjorde att författarna hade bättre koll på att svaren motsvarade det som var avsett att mäta, men som tidigare nämnt användes en semistrukturerad intervjumetod så trots mallen lämnades ändå frihet till respondenten att svara uttömligt och spontant. Mallen användes som stöd för att inte utelämna viktiga frågor och för att kunna dra slutsatser mellan de olika intervjuerna. (Byström, J & Byström, J. 2011)
Reliabilitet är mätnoggrannhet och kvalitet vid mätningen samt att metoden för undersökning inte ändras från tillfälle till tillfälle för objektet. (Byström, J & Byström, J. 2011).

I studien har författarna på olika sätt haft detta i åtanke i de olika momenten och trots den tydliga problematiken med detta inom kvalitativa studier så har detta förökat att uppfyllas på ett så optimalt sätt som möjligt. Exempelvis har intervjuerna genomförts av samma person istället för att dela upp dem, detta för att svaren från respondenterna ska vara med samma förutsättningar och att författarna inte ska råka ut för en felkälla i försöksledareffekten. Försöksledareffekten betyder att man kan få olika resultat beroende på vem som intervjuar och att försöksledarens närvaro kan påverka med bland annat sin personlighet och beteende. Under intervjuerna hade den som inte intervjuade ansvar för inspelning och anteckningar. Anledning till att både anteckna och spela in var för att inte skulle missa något. Ifall man missar i anteckningarna så kan man gå tillbaka i efterhand i inspelningen samt om inspelningen blir dålig och man inte hör vad som sägs så finns anteckningar att komplettera med. En perfekt reliabilitet uppstår om man kan utföra samma undersökning flera gånger och komma till exakt samma svar. Även om det är väldigt svårt när det handlar om kvalitativa studier så strävar författarna efter att förklara exakt vilken undersökning flera gånger och komma till exakt samma svar. Även om det är väldigt svårt när det handlar om kvalitativa studier så strävar författarna efter att förklara exakt våra steg i studien för att man ska kunna replikera undersökningen på så snarlikt vis som möjligt. Att en undersökning är replikerbar innebär att man ska kunna göra om studien med samma tillvägagångssätt och då få samma resultat. Inom kvalitativ forskning är dock detta svårt men man kan tala om replikerbarhet i en begränsad form, men man kräver då inte att hela studien kan göras om på exakt samma sätt och inte att man ska komma till exakt samma helhetsresultat. (Langemar, P. 2008)

3.6.2 Metodkritik

Undersökningen bygger på en kvalitativ analys för att få en helhetsbild av processen som studien avser att undersöka. Det finns flera olika sätt att mäta denna typ av resultat och att koppla sin metod med, i detta fall handlar det om små marginaler som kan påverka en hel undersökning på grund av vilket sätt man framställer primärdatal. Det är svårt att ta reda på vilken slags metod som är pålitligast eller är närmast verkligheten eftersom tolkningen i analysen kan skiljas då den påverkas väldigt mycket utav utförandet. (Bryman, A., 2009)

skulle utföras under en kort tid var det positivt med telefonintervjuer då det gjorde att man hann genomföra så många intervjuer som önskades. Vid direktintervjuer påverkas respondenternas svar av olika omständigheter och egenskaper hos intervjuaren, vilket innebär att respondenten svarar som de tror att intervjuaren uppskattar. Exempelvis kan man styras efter kön, klass, ålder, etnisk bakgrund och även intervjuarens närvaro kan påverka svaren. (Bryman, A., 2009).

Något författarna känner i efterhand är att intervjuerna hade kunnat planeras in på ett bättre sätt. På grund av tidspressen för uppgiften blev det stressigt, vilket resulterade i att intervjuerna planeras in under en kort period där flera utfördes precis efter varandra. Detta gjorde att några av intervjuerna till viss del kändes stressigare än övriga. Författarna fick bra svar i alla intervjuer men i efterhand känns det som att det hade varit bättre med mer tid emellan intervjuerna, dels för att intervjuaren inte ska känna sig stressade ifall intervjun drar ut på tiden samt dels för att respondenten ska kunna svara i lugn och ro med möjlighet att gå över tiden som är avsatt för intervjun.

4. Teori

4.1 Definition av begrepp

Innovation - Innovation are en process, miner Tadd & Besant (2011),”a process of turning opportunity into new ideas and putting them into widely used practice”.


4.2 Tidigare forskning
Om man kollar på tidigare forskning inom detta område märker man att det är väldigt begränsat och tunt. Studier med liknande frågor och teman har i många fall andra syften jämförelsevis med vår undersökning. Exempelvis är flera studiers syfte att utreda diskriminering av funktionshindrade på arbetsplatsen och utreda hur lagar och regler gäller medan denna studies syfte är att hitta vad man som ledare kan göra för att få in funktionshindrade i ett hållbart system på arbetsmarknaden. Det finns studier gjorde som berör delar av vår studie såsom att man exempelvis undersöker ledarers betydelse för hållbarhetsutveckling, vilket är liknande författarnas studie men ändå inte samma sak man studerar.

4.3.1 Nätverkande

Att ha en stark position i sitt nätverk är något som är viktigt för ett företag. Detta ställer stora krav på företagets ledare som ska styra företaget in i aktiviteter som är värdeskapande och samtidigt styra aktiviteter för företaget som är riktade mot alla olika parter som på något sätt kan påverka ens företags positionering i nätverket. Det är viktigt att komma ihåg att nätverk består av olika slags relationer i olika styrkor men att både starka och svaga relationer har betydelse för företaget. (Hamrefors, S., 2009).


Den avgörande skillnaden mellan succé och misslyckande ligger i förmågan att kommunicera i ens nätverk. För att kunna hantera nätverksmiljön som chef är det viktigt med öppen kommunikation med sina aktörer som gynnar företaget i det långa loppet. Som chef måste man kunna bemöta och dra nytta av sina aktörer på rätt sätt och kunna improvisera för att inte vara för byråkratiska. (Hamrefors, S., 2009).
4.3.2 Kommunikation och motivation

Cameron Klein et al. (2009) undersöker i sin studie vilken påverkan de fyra team-building komponenterna målsättande, interpersonal relationer, problemlösning och rollförtydligande har i olika situationer. I interpersonala relationer menar man att sampelet i en grupp med många medlemmar förbättras när man utvecklar tillit inom interpersonala konflikter. Muntlig tillit utvecklar man genom öppen kommunikation mellan gruppens medlemmar. Med rollförtydligande menar man att man genom en ökad kommunikation inom gruppen kan man, genom att veta vilken roll man själv har och vilken roll ens kollegor har, höja kvaliteten av kommunikationen mellan medlemmarna i gruppen och då även påverka deras effektivitet. De lyfter även fram att förbättringar inom rollförtydligande och kommunikation leder i de flesta fall till mer långsiktliga fördelar i hur ens grupp kommer att fungera. (Cameron Klein et Al., 2009).

Kommunikation är något som är viktigt för att skapa motivation inom en organisation. En ledare som exempelvis kommer med feedback och klargör arbetsuppgifter bidrar till att motivationen höjs genom sitt sätt att kommunicera. Att ha en god kommunikation kan resultera i förbättringar i det sociala sampelet och för samarbetet inom organisationen, både mellan grupperingar och inom hierarkin. (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Människor behöver känna sig behövda av företaget man arbetar på och känna sig stolta över sitt arbete. Om man gör detta samt ger de anställda information leder det till en känsla av delaktighet och de anställda tar mer ansvar. (Carlzon, 1985). Stödjande feedback samt belöning som ges konsekvent vid väl utförda arbeten bidrar till att den interna motivationen ökar hos de anställda. (Gagné, M., & Deci, F., 2005).


I arbetslivet kan anställda få arbeten med en stor mängd information som är utanför deras riktiga arbete och samtidigt uppleva sig fast i rutiner som upplevs opåverkbara. Detta skapar en känsla hos de anställda som gör att de blir rädda för förändring då de känner att kravnivån är hög medan den egentliga är relativt låg. Företag som istället har meningsskapande helhetsbilder samtidigt som man tillåter de anställda att testa olika sorts lösningar kan skapa ett klimat där man som anställd upplever kraven tillräckligt höga att det är både spännande.
och intressant. Det kan i sin tur även leda till att människor klarar av höga krav. (Hamrefors, S., 2009).


4.3.3 Kunskap/kompetens


Tyrstrup (2005) menar att ledarskap är indelat i en fyrfältsmodell (se figur 2 nedan) som beskriver tidshorisonten och osäkerheten, detta för att kunna skilja mellan två olika tillstånd hos ledaren. Denna modell visar tidshorisontens betydelse på ledarens höga respektive låg osäkerhet och hur ledaren bemöter redan inträffade samt kommande händelser i företaget. En oväntad incident eller möte kan skapa en hög osäkerhet medan ett planerat möte anses skapa
läg osäkerhet då chefen har en längre tid på sig att förbereda sig. (Tyrstrup, M., 2005).


4.3.4 Hållbarhet


CSR beskrivs i tre olika huvudämnen medhjälp av olika forskare 1) socialt ansvar i relation till företagens ekonomiska ansvar, 2) socialt ansvar i relation till managementfrågor och 3) socialt ansvar i relation till marknadsföring och marknadskommunikation. Dessa kategorier skapar tillsammans en helhets bild utav CSR.
1) **Socialt ansvar i relation till företagens ekonomiska ansvar:** forskare har olika slutsatser på hur ekonomin påverkas både positivt samt negativt, detta beror på att det är svårt att mäta socialt ansvarstagande. Vid en mätning är det svårt att säkerställa ekonomiska resultatet på grund av just CSR, eftersom det kan finnas andra faktorer som påverkar ekonomin i ett företag. Vad som ska mätas beror mycket på om man ska analysera kommunikationen eller verkliga aktiviteterna till samhället. CSR beskrivs som en affärsstrategi för företag som ska kunna sätta ett värde i marknaden snarare än välgörenhet, samtidigt som det är svårt att mäta socialt ansvarstagande i värde finns det ekonomiska skäl för att ta socialt ansvar (Schnietz& Epstein 2005; Waddock& Graves 1997, Enligt Grafström et al, 2008).

2) **Socialt ansvar i relation till managementfrågor:** managementfrågor är en av CSRs viktigaste aspekter då de undersöker hur ansvararbetet integreras i affärsverksamheten. Hur man samarbetar med olika aktörer spelar stor roll för att kunna fullfölja hela ansvarsprocessen. Olika delar av företagets verksamhet tangerar det sociala ansvaret som produktions- och leverantörsprocesser, mänskliga rättigheter, personalfrågor och rekryteringsprocesser. (Morimoto et al. Enligt Grafström et al, 2008).

3) **Socialt ansvar i relation till marknadsföring och marknadskommunikation:** detta ämnesområde finns det flera studier som undersöker sociala ansvarets användning i varumärkesbyggande syfte, mycket handlar om olika tolkningar ifrån forskare. Denna punkt går hand i hand med punkt 1 då det handlar om den ekonomiska biten, missförstånden med CSR är att den inte ska vara ekonomisk gynnsam för företag utan handlar om att kunna gynna samhället både kortsiktiga och långsiktiga mål. (Grafström et al, 2008).

Företagens sociala ansvar saknar en tydlig definition, därför har varje företag sin egen tolkning vad socialt ansvar innebär och avser. EU-kommissionen har egen definition från 2001 som har blivit en utgångspunkt gällande företagets sociala ansvar som tolkas på detta vis:


Utifrån Europa kommitténs definition av CSR är tolkningen frivilligt engagemang av företag som genererar till ett bättre samhälle, eftersom det inte finns en klar förklaring av CSR så är det företagets partner som sätter gränserna och ramarna för det sociala ansvarstagandet sätt. (Grafströmet al, 2008).

Francisco Székely & Marianna Knirch (2005) lyfter i sin artikel fram ledarens betydelse i arbetet mot en hållbar utveckling och i deras undersökning får de fram att det alltid krävs en ledare som driver på och gör om en organisation till ett hållbarhetsinriktat och socialt ansvarstagande företag. Denna individ behöver vara någon som är både en bra ledare och en bra chef eftersom det finns många faktorer man behöver ha koll på, både internt och extern.

Andy Hargreaves (2007) lyfter fram en definition av hållbarhet som han tillsammans med Dean Fink har utvecklat:

“Sustainable educational leadership and improvement preserves and develops deep learning for all that spreads and lasts, in ways that do no harm to and indeed create positive benefit for others around us, now and in the future”.


Laissez-faire: denna kategori inriktar sig till företag som enbart tar ställning genom att försöka hålla sig inom ramarna genom att ha kortsiktiga målen med aktieägarna samt att gå med vinst betala skatt och erbjuda jobb tillfällen. Chefer för dessa företag har ideologisk övertalats eller av företag som är ekonomiskt svaga då företaget saknar resurser och enbart fokuserar på att följa moraliska reglerna. Samhället ställer krav på företagen samtidigt som ledningen är förståelse på att företagen bör ha mer aktiv roll i samhället.

Enlightened self-interest: företagetskapunna hitta sina fördelar hos aktörerna samt bygga välskötta relationer med andra aktörer, där en förändring av att kunna skapa långsiktiga
ekonomiska fördelarana tillammans med andra partner. Att skapa ett gott rykte är en viktig del av ett företag, då hållbara inventeringar anses vinstgivande framgångar i längden. Ledningen anser sig ha ansvar för andra aktörer och inte bara aktieägarna och har en viktig betydelse för företagets sociala roller för samhället.

Forum for stakeholder interaction: företagens ekonomiska resultat är inte enbart en lyckad framgång med hållbarhetsfrågor utan de framför omständigheterna handlar mer om en lyckad mångfald i företaget (Johnson, G et al., 2008)

Att kommunicera ut sitt företags CSR-arbete är något som har stor betydelse för hur ens intressenter uppfattar företaget. Genom att aktivt kommunicera ut företagets CSR-arbete kan man styra över hur man uppfattas av intressenter och ge företaget ett gott anseende i samhället och då även stärka sin position på marknaden mot sina konkurrenter. Denna kommunicering kan få stor roll i företagets framtid. (Grafström et al., 2008).

4.3.5 Innovation


Förändringsområden i innovation enligt Tidd & Bessant (2011):

- Produktinnovation: en produkt eller tjänst som är ny och betydelsefullt i marknaden, värdeskapande innovation för att sätta värden i innovationen.
- Processinnovation: skapa något nytt eller förbättra de tjänster och produkter som redan finns på marknaden.
- Marketing innovation: marknadsföra ett koncept med hjälp av designer och förpackningar som lockar köpare
- Organisatorisk innovation: ändra det gamla arbetskoncepen i organisationer för att sedan införa nya arbetsmetoder som förenklar samt förbättrar organisationen.

_Innovativ leadership_ handlar om att ledaren för ett företag ska kunna påverka de anställda att skapa fram olika produkter, tjänster, förklarningar och kreativa idéer. Tidd & Bessant beskriver att en innovativ ledare har större vision än andra ledare då den är medveten om att världen ständigt förändras. Nya processer och tekniker gör att man måste kunna hitta olika lösningar för att ens företag inte ska halka efter i utvecklingen och tappa taget till konkurrenterna. För en innovativ ledare handlar det om att kunna vara fokuserad på sitt område. För att kunna hålla sig vid ständig förändring krävs det att aktivt idégenerera, analysera och implementera för att underlätta processen. (Bessant, J & Tidd, J., 2011).

En grundläggande aspekt för innovation är att utmana normer och attityder för att skapa något nytt. Innovation kan ofta hämmas av normer som begränsar vad innovation är samt fördomar om vem som kan bidra. Om man belyser vilken mångfald det finns med innovativa människor kan leda till att innovation är något som är naturligt och aktuellt för fler i samhället. (Den nationella innovationsstrategin, 2012)


I en artikel av Christian Busse och Carl Marcus Wallenburg (2011) framställs att motivet till innovation kan handla om inre eller yttre förändringar som påverkar företaget mer eller mindre för att kunna öka värdet utav de ekonomiska fördelarna i företaget.

Rogers (2003) har tagit fram en modell där han lyfter fram hur innovation upplevs som ny för alla och att det i många fall handlar mer om hur en ny innovation uppfattas av gruppen eller individen. Detta kan handla om att man applicerar ett arbetssätt som fungerat bra i andra branscher till ett nytt område.


5. Resultat

Eftersom målet med studien är att undersöka de personliga upplevelserna hos respondenterna väljer författarna att använda ett fenomenologiskt perspektiv i studien där essensen i de upplevda erfarenheterna eftersöks. (Langemar, P. 2008) Då studien har, som tidigare nämnt, en abduktiv metod så är det inte relevant att skriva vem som säger vad av respondenterna utan istället redovisa resultatet av intervjuerna i sin helhet och i jämförelse med varandra. Resultatet presenteras utifrån författarnas tolkning av respondenternas svar.

5.1 Resultatredovisning

5.1.1 Nätverkande
Nätverkandets roll i processen att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden är stark och Vikten av att ha ett fungerande samarbete med de olika aktörerna lyfts fram. Att ha ett fungerande samarbete är en viktig del av processen eftersom rekryteringen går via de olika aktörerna och för att göra ett arbete med så hög kvalitet som möjligt krävs god kommunikation och gemensamma uppfattningar. I de fall som har gått bra för restaurangerna i denna process är det tydligt att det goda samarbetet med aktören har spelat stor roll. Ett samarbete som är lyckat innebär att man har haft en bra och öppen kommunikation under hela processens gång där man fokuserar på att ha ett gemensamt mål och kontinuerlig uppföljning. Arbetsgivaren och aktören behöver vara överens om vad som krävs för att det ska bli en lyckad anställning där man fokuserar på att den funktionshindrade ska passa in på arbetsplatsen. Ärlighet mellan arbetsgivare och aktör när man pratar om krav och lämplighet är något som måste prioriteras för att få en lyckad anställning. Om man inte är ärlig i om personen klarar arbetet eller inte kan det leda till negativa konsekvenser för alla delaktiga men framförallt den funktionshindrade. Den funktionshindrade har i många fall ett dåligt självförtroende som följd av att ha varit utanför arbetsmarknaden, att då hamna på en arbetsplats där arbetsuppgifterna inte passar individen kan det leda till att det stjälper mer än hjälper. Men att få hamna på en arbetsplats där ledaren fokuserar på att tilldela rätt uppgifter till rätt person kan istället leda till att personen känner sig uppskattad och i takt med att man presterar och bidrar på arbetsplatsen stärks både självförtroendet och moralen.
När det gäller rekrytering av individer med funktionshinder är respondenterna överens om att samarbetet mellan aktörerna inom nätverket i de flesta fall är helt avgörande i hur bra anställningen kommer att bli. Rekryteringsprocessen går till genom att arbetsledaren ger sin kravprofil till sin kontaktperson på en aktör som samarbetar med, exempelvis Samhall, där det står vilken sorts person man har behov av samt vilken förmåga och vilka kunskaper som personen behöver ha för att klarar arbetet. Sen får aktören ta fram personer utifrån denna kravmodell för att sedan komma till en intervju på restaurangen. Om de efter intervjun uppfyller kraven för vad restaurangen är ute efter erbjuds praktik under en period för att se hur arbetet passar personen. Denna praktik är olika lång på restaurangerna i undersökningen men alla har någon form av praktik i inledningen. Efter praktiken får man, om det har gått bra, en provanställning på mellan 6 månader till ett år. Under provanställningen har man kontinuerlig kontakt med den anställda och dennes handledare på aktören man anställde ifran, exempelvis Samhall, för att utvärdera och ha en bra kontakt för att kunna göra arbetet så optimalt som möjligt. Efter provanställningen gör man en utvärdering tillsammans med den anställda och dennes handledare och kommer fram till hur man ska fortsätta. Ifall alla parter är nöjda kan man gå över till en riktig anställning. Samarbetspartners i den här processen skiljer sig mellan restaurangerna och det är beroende på vad det finns för aktörer på den ort restaurangen är belägen på. Kvaliteten på dessa samarbetspartners kan skilja sig och det som lyfts fram i intervjuerna som det vanliga missagen är att man slavar med uppföljning och kontakt samt ”stressar” igenom processen och skickar personer som inte uppfyller kraven till restaurangen.


5.1.2 Kommunikation

I intervjuerna är det tydligt att kommunikation är något som är väldigt viktigt i arbetet med funktionshindrade. För att få ett optimalt samspel med den anställda med funktionshinder
krävs ärlighet samt rak och öppen kommunikation där man kan uttrycka sina känslor och tankar på ett tryggt sätt. Samtliga respondenter menar på att om personen är öppen med sitt funktionshinder och berättar för sin restaurangchef om hur man fungerar som person gör att det underlättar samspelet. Respondenterna är medvetna om sekretesskravet och har stor respekt för det men för att få det så bra som möjligt för den anställda vore det en fördel om denne vill dela med sig av sitt funktionshinder. Att restaurangchefen har en aktiv kommunikation med sina övriga anställda är även det vältligt viktigt så att det inte blir missförstånd eller brister i arbetet, de anställda ska kunna prata med sin chef om olika situationer som uppstår och komma med funderingar om det finns. Om man inte kommunicerar tillräckligt med den övriga personalen kan göra att deras attityder ändras till negativitet på grund av okunskap. Man behöver även ha en kommunikation där man är tydlig med varför man tar in funktionshindrade där man förklarar målbilden tydligt och öppet för övriga anställda.

I kommunikationen behöver man vara tydlig när man sätter krav och tänka på att bemöta dem på samma sätt som med övriga anställda. Men man måste ha i åtanke att de får bidrag av en anledning och det är viktigt att ta hänsyn till detta när man sätter krav. Om kraven inte uppfylls får man ha en dialog över vad som inte fungerar och antingen kan det vara att personen inte trivs eller att uppgiften inte passar, genom att prata om detta kan man lösa problemet genom att exempelvis ge personen andra arbetsuppgifter. Vid interna konflikter finns det ingen handlingsplan att följa utan konfliktlösningen är beroende på situation och då löser man konflikten genom att förta dialog med alla inblandade. Flera av respondenterna lyfter fram att de har uppföljning med den anställdas handledare minst en gång i månaden för att samtliga ska vara uppdaterade. En respondent menar på att det är viktigt att ha alla på samma nivå för att kunna ha en optimal kommunikation, där de olika titlarna inte ska synas utan att alla ska känna att de är där på samma villkor. De anställdas fokus ska ligga på deras huvuduppgift men man ska sträva efter att lära dem nya saker. Några vanliga misstag i kommunikationen som flera respondenter menar på är att arbetsledare tenderar att glömma bort personernas funktionshinder och att man under stress kan ge ut uppgifter som personen inte klarar av, sen gör personen uppgiften fel eftersom denne inte riktigt vågar säga emot och eftersom de är vältligt lojala leder det ofta till att de kan tacka ja till jobb som är för tunga för dem. En annan brist som förekommer är att restaurangchefen inte ger tillräckligt mycket feedback till den anställda och att ge feedback på vad som går bra och dåligt är ofta viktigt för den anställda. I många av de fallen det inte fungerar är orsaken ofta att personen inte trivdes då denne inte klarade av uppgifterna men samtidigt inte kommunicerade ut sina känslor till restaurangchefen.

5.1.3 Kunskap/kompetens/värderingar

Att ha kunskap inom området och lära sig detaljer om funktionshinder samt tips och tricks i hur man kan bemöta individer med funktionshinder är något som samtliga respondenter tyckte var något som är nödvändigt. De som hade gått på utbildning som MAX hade ordnat var väldigt nöjda och tyckte att kvaliteten på utbildningen var väldigt bra men flertalet ansåg att det behövs mer utbildning och mer inriktad utbildning där man får djupare förståelse för olika
funktionshinder. Några hade inte gått utbildningen och ville verkligen gå den då de ansåg att den teoretiska grunden är något de har saknat. Några av respondenterna lyfter även fram vikten av att utbilda de övriga anställda och öka deras förståelse för funktionshinder, detta för att kunna förmåna missförstånd på arbetsplatsen och för att arbetet med funktionshindrade ska gå ännu bättre. En respondent berättar att restaurangen hade mycket negativ energi i början och då med många konflikter. En del av problemet var att en av de anställda som hade Asperger syndrom gick runt och sa precis vad han kände och tyckte om saker, vilket ledde till att övriga personalen inte förstod varför han gjorde det och undrade varför han var otrevlig. Detta samtidigt som han själv bara kände att han var ärlig och inte hade något illa uppsåt med att säga det han gjorde. Om personalen i det fallet hade haft mer utbildning hade de kunnat ha en större förståelse från början när situationerna uppstod. Som tidigare nämnt om kommunikation är det ett stort problem när man inte får reda på personens funktionshinder och samtliga respondenter menar på att om man skulle få reda på detta skulle det underlätta väldigt mycket. Ett annat problem som en respondent tar fram är även när det blir kulturkrockar när det är folk från olika länder som arbetar tillsammans eftersom man arbetar nära varandra och situationer kan missuppfattas, detta är något som skulle kunna bli bättre ifall de anställda också skulle bli utbildade inom mångfald. Att ta in personer med olika funktionshinder gör att det ställer högre krav på personalen och det kan bli mer ansträngt på arbetsplatsen menar en av respondenterna och berättar att det just nu är så på dennes restaurang. Flera av respondenterna lyfter även fram tid och pengar som ett av de största problemen där man menar att man behöver mer tid för att kunna ge personen den tid och stöd den behöver.

Under intervjun ställde författarna frågan ”Tycker du att det borde finnas någon handlingsplan eller mall som stöd för restaurangchefen? Med exempelvis bemötandeplan och konfliktshantering för olika funktionshinder” Samtliga respondenter med undantag från en svarade att det skulle vara en bra sak och flertalet var väldigt positiva till det. Att få tips och råd om hur man ska förklara saker och vilka ord som bör undvikas i konversationer med personer med vissa funktionshinder skulle vara nyttigt för restaurangcheferna. Även som stöd i konfliktlösning som hjälper till i hur man ska bemöta och behandla personer som har funktionshinder. En som har Asperger syndrom kan ha speciella beteenden som kan vara svåra att bemöta och för att kunna hantera och behandla dem individerna på rätt sätt och undvika felbehandling skulle en handlingsplan underlätta. Även om generella riktlinjer inte alltid kan lösa alla problem eftersom alla individer är olika så kan det ändå underlätta att ha det som stöd i arbetet. En respondent ansåg även att det borde finnas ett dokument som sammanfattar hela processen i att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden.

5.1.4 Hållbarhet

Några av respondenterna lyfter fram att restaurangens huvudfokus är att skapa ett hållbart samhälle som öppnar upp dörrarna för personer som är i utanförskap och i det här fallet funktionshindrade. Att ta in personer med funktionshinder bidrar till att förbättra välfärden och fler av respondenterna lyfter fram att de är stolta av att vara en del av detta. Restaurangcheferna poängterar att arbetet med att få in funktionshindrade i arbetsplatsen är ett
bra projekt av MAX där man får chansen att kunna utveckla personerna och samtidigt känna att man gör något annorlunda och hjälper samhället med att påverka utanförskap. För att jobba med hållbarhet med denna inriktning krävs det mycket kunskap och utbildning för att processen ska kunna fungera, därför går restaurangcheferna på utbildning som arrangeras av både MAX och Samhall. Restaurangen har långsiktiga mål när de anställer personer med funktionshinder, det som restaurangcheferna ser gemensamt är tacksamheten samt uppskatningen som de får tillbaka av de anställda med funktionshinder. Därför borde alla få samma chans till att ha ett jobb anser en respondent.

För att skapa trygghet bland personalen jobbar alla anställda som ett team utan att särbehandla någon utifrån individens funktionshinder, restaurangcheferna menar på att de inte blir hinderade av de anställdas funktionshinder utan man försöker se dem som vilken anställd som helst. Alla respondenter är positivt inställda till detta projekt eftersom de anser att fördelarna väger mer än nackdelarna med att anställa personer med funktionshinder, de har en stark påverkan i teamet och flera av respondenterna lyfter fram att den övriga personalen saknar dem när de inte är på arbetsplatsen.

5.1.5 Individens ansvar


Flera av respondenterna arbetar mycket med att inte särbehandlar bidragsanställda vilket gör att man minskar på utfrysning och ökar gemenskapen. En av respondenterna beskrev hur en tjej inte ville bli behandlad annorlunda trots sitt funktionshinder som skiljde henne från de andra, det respondenten ville påpeka var att för personer som blir anställda med lönebidrag handlar mer om att vara medveten om sitt funktionshinder än att förneka det och samtidigt
kunna ha en öppen kommunikation med sina arbetskollegor om sitt funktionshinder. Därför är det bra att vara sig själv och ärlig samtidigt som man skapar dialog med arbetsledaren för att undvika olika problem på arbetsplatsen, menar en respondent.

**5.1.6 Ledarskap**

I processen för att få in personer med funktionshinder har ledaren en väldigt stor betydelse och sättet restaurangchefen beter och uttrycker sig kan ha stor betydelse för dessa personer. En av respondenterna lyfter fram som det mest centrala i arbetet med funktionshinder är att matcha personerna till de uppgifter som passar dem bäst. För att hitta uppgifter som passar individerna gäller det att ha kontinuerlig kommunikation om arbetet och vara noga med att verkligen lyssna på dem samt ge mycket feedback för att de ska känna sig trygga i sitt arbete. Några respondenter menar att det är viktigt att lära sig läsa mellan raderna när man försöker hitta uppgifter som passar personerna. Rekryteringen är som tidigare nämnt också en annan viktig aspekt att tänka på för ledaren när denne vill ha in personer med funktionshinder så att man anställer rätt personer som kan uppfylla kraven. Flera av respondenterna anser att man måste se personens kvaliteter och fokusera på vad denne kan göra och inte fokusera för mycket på vad personen inte kan göra. Man ska vara medveten om och ha i åtanke att personen har en funktionsnedsättning men det är viktigt att lägga fokus på vad personen är bra på och se till att man kan dra nytta av de kvaliteterna. Att vara ledare i den här processen innebär även att man måste veta om att det kan vara jobbigt i början och att man måste ha tålamod. I arbetet med samspelet på arbetsplatsen lyfter respondenterna fram att det är viktigt att få in personerna i gemenskapen och att lägga alla på samma nivå.


Flera respondenter lyfter även fram att man ska tänka på att man får bidrag och att det då blir billigare samt att de är väldigt duktiga i sitt arbete i restaurangen och de övriga anställda saknar dem när de inte arbetar. De bidrar med mycket när de utför uppgifter som man annars inte skulle ha tid och pengar till om det inte var möjligt att få lönebidragsanställda. Att ha arbetsuppgifter där man känner att de verkligen gör någon skillnad är även det viktigt både för oss och för den anställda menar en respondent. Att dessa personer ofta är väldigt lojala mot arbetsplatsen är också en anledning till varför det är viktigt att tänka på det långsiktiga målet.
i arbetet med funktionshindrade och även om det krävs extra mycket tid och energi i början av processen bör man ha i åtanke att det i många fall kommer betala av sig i framtiden. Några respondenter menar på att eftersom man inte kan få ut lika mycket av en lönebidragsanställd är inte något man behöver se som något problem utan eftersom man får bidrag för att anställa dem gör att det ändå är lönsamt att anställa dem då de gör stor skillnad med sitt arbete.

6. Sammanfattning och diskussion

Detta examensarbete har i syfte att dels bidra till den i nuläget tunna forskning kring ämnet samt dels som en del av utvecklingen av MAX hamburgerrestaurangers arbete inom detta område. Författarna anser även att resultatet av studien kan komma till nyttiga för övriga aktörer för denna process, exempelvis arbetsförmedlingen och samhällen, då de får en djupare inblick av situationen och vilka behov det finns. Granskningsfrågan “Vilka är de viktigaste aspekterna för en ledare att ta hänsyn till i processen med att få in funktionshindrade på arbetsmarknaden?” har besvarats genom olika utvecklingsmöjligheter som tagits fram av författarna med koppling till studiens empiri och teori. Slutsatserna författarna har kommit fram till under denna process är i form av olika områden som behöver förbättras och dessa förbättringsåtgärder presenteras nedan under rubriken utvecklingsmöjligheter med underrubriker.

6.1 Utvecklingsmöjligheter

Under denna studie har författarna genom sina intervjuer fått fram flera gemensamma nämnare hos deltagande respondenter som tyder på att det finns aspekter i denna process som behövs utvecklas och förbättras för att göra arbetet bättre och effektivare för restaurangen. De centralaste områdena i processen med att få in funktionshindrade på arbetsplatsen handlar i stora drag om att ha hög kompetens och öppet klimat från samtliga parter samt att som chef ha tillräckligt med tid och tålamod för att kunna förstå individens perspektiv och att bygga en relation. Huvudprincipen är att kunna ha en dialog med sina anställda där man kontinuerligt har kontakt och ger feedback i arbetet. En viktig aspekt är att inte glömma bort personens funktionshinder när man anpassar arbetsuppgifter men att samtidigt kunna sätta krav på den anställda som gör att denne känner sig betydelsefull och att arbetet utförs på det sätt som restaurangchefen vill ha det. Att ställa krav, och inte särbehandla, leder till att personen känner sig som en i teamet samtidigt som arbetsmoralen höjs när denne känner att han/hon gör skillnad på arbetsplatsen. Om man kopplar detta till Skoglund och Malmströms (2013) modell (se nedan) i hur man som ledare ska bemöta medarbetare utifrån kompetens anser författarna att de anställda med funktionshinder bör ses som några på K2 eller K3 nivå där man som ledare ska vara på en S2 eller S3 nivå. Författarna har i studien kommit fram till att en hög relation är viktigt i detta arbete och att i många fall där det brister kan det vara för att ledaren är på en S1 nivå när den anställda i själva verket har behov av en ledare som är på S2 eller S3 nivå. På grund av fördommar mot
funktionshinder tror författarna att det är många arbetsgivare som tror att den anställde är på en K1 nivå där man inte har förmågan att prestera samt är osäker. Men av denna studie att döma anser författarna att det är i de allra flesta fall vanligast att personerna med funktionshinder antingen är väldigt duktiga men samtidigt osäkra på sig själva eller mindre erfarna men har en stor vilja att lära sig och prester. Detta kan man enligt modellen framhäva genom rätt ledarstil och prioriteringar där man på K2 nivå är förklarande och på K3 nivå är närvarande med fokus på dialog.

Det är tydligt i svaren att man som chef måste ha tålamod och förståelse för att processen kräver tid och energi för att lyckas, men när man lyckas leder detta till något väldigt positivt i det långsiktiga perspektivet. För att underlätta och öka förståelsen hos nya restaurangchefer anser författarna att det vore en fördel om man i utbildningen får gå med en restaurangchef i det dagliga arbetet för att få en inblick av hur det fungerar i verkligheten. Då kan man få uppleva hur processen fungerar från början av anställningen till en lyckad anställning, istället för att bara läsa sig till hur det fungerar.

Figur 5: Skoglund och Malmströms modell (Skoglund, L & Malmström, C., s.64-65, 2013).
6.1.1 Öppenhet kontra Sekretess

6.1.2 Utbildning och kunskap
Utifrån respondenterna och teorin kan man dra slutsatsen att utbildning och kunskap är väldigt viktigt i processen med att få in och behålla personer med funktionshinder under en längre period i företaget. Respondenterna lyfter fram att de är väldigt nöjda med kvaliteten på den utbildning de har varit på men att det behövs mer utbildning och då gärna mer fördjupad på olika funktionshinder. Man menar även på att det behövs utbildning till övrig personal också och inte bara till restaurangcheferna samt de restaurangchefer som inte gått på någon utbildning betonar att det är något de verkligen vill gå på. Författarna för denna studie anser, samtidigt som man har förståelse för utbildningskostnader, att utbildning är något man behöver satsa mer på eftersom det är en viktig pusselbit för att göra processen optimal. Ett förslag är att erbjuda en övergripande utbildning för helheten som alla går på och sedan fördjupade utbildningar som är anpassade efter de olika restaurangernas situation och vilka funktionshinder som finns på de olika arbetsplatserna. Detta skulle kunna ge relevant fördjupning för restaurangcheferna. I utbildning av övrig personal skulle en enklare och mer övergripande kunskap vara att föredra. Ett exempel på detta är att i rekrytering av personal dela ut utbildningsdokument som personerna får en viss tid på sig att läsa in sig på, efter detta kan man som restaurangchef ha ett möte med denne för att utvärdera vad denne har lärt sig.
Detta tror författarna skulle leda till större förståelse hos personalen samtidigt som det inte kostar för mycket för företaget. För de redan anställda kan man ha ett möte med sin restaurangchef där man går igenom de centralaste delarna för att även de ska öka sin förståelse.

6.1.3 Handlingsplan/mall

Tidigt under intervjuerna såg författarna samband mellan svaren och kom då fram till en utvecklingsmöjlighet som skulle kunna underlätta arbetet med funktionshindrade på restaurangen. Författarna formulerade då en fråga till intervjuguiden som var till för att efterfråga behovet av vår idé, detta för att kunna se om det verkligen finns ett behov i praktiken. Denna idé handlar om att utveckla en handlingsplan som man kan ha som stöd i processen och till hjälp för restaurangchefen i konflikt situationer och i hur man bäst bemöter personer med särskilda funktionshinder. Att ha en bemötandeplan för olika sorters funktionshinder minskar chansen för att restaurangchefen hamnar i en situation denne inte kan kontrollera samt gör det tryggare för den anställd som då kan bli bemötta på ett mer förstående vis. Ivarsson et al. (2009) kommer i sin studie fram till vikten av att ha rätt kunskap och kompetens om funktionshinder för att inte hamna i situationer man inte kan behärskas och om man får rätt utbildning kan man förstå personernas reaktioner och handlingar med en djupare förståelse.

I bemötandeplanen bör det finnas beskrivningar av olika funktionshinder där det beskrivs hur man ska hantera olika situationer som kan uppstå på grund av funktionshindret och hur restaurangchefen kan agera för att hantera situationen. Även en förklaring av eventuella konsekvenser som kan uppstå av ett visst bemötande eller handling i kontakt med vissa funktionshinder.


Att ha en sådan här handlingsplan skulle bidra till utbildningen och öka kompetensen hos personalen på ett både effektivt och ekonomiskt sätt.
6.2 Innovationsbidrag

Förutom de utvecklingsmöjligheter som nämnts ovan har författarna även kommit fram till en förändring som skulle behövas i processen och som skulle gynna alla inblandade. I intervjuerna märks tydligt behov av mer utbildning där man vill ha en ökad förståelse och inriktning på de aktuella funktionshindrena och en förbättring i hur specifika funktionshinder kan hanteras/bemötas. Vårt innovationsbidrag fokuserar på att utveckla utbildningen och ge ett nytt sätt att tänka på gällande utbildningen. Frans Johansson (2005) lyfter fram viken av att kombinera två olika yrkesområden för att få fram de bästa lösningarna och det är något författarna anser skulle vara nyttigt i denna situation.


Författarna har som förslag att man under denna utbildning träna restaurangcheferna i olika situationer som kan uppstå på arbetsplatsen och då förbereda dem i hur man kan agera. Som Mats Tyrtrup (2005) menar så är förmågan att kunna improvisera vid oförutsedda situationer en viktig egenskap hos ledaren. Samtidigt som respondenterna tar upp att arbetet med funktionshindrade ofta innehåller flertalet oväntade händelser anser författarna att man genom utbildning av olika situationer kan öka kunskapen hos restaurangcheferna i att improvisera. Om man har en teoretisk kunskap om olika funktionshinder samtidigt som man har tränt på olika situationer anser författarna kommer leda till att restaurangcheferna kan känna sig tryggare i sitt ledarskap. En utbildning i situationer kan exempelvis genomföras med rollspel där man går igenom situationer och då träna på olika metoder för att lösa dessa. Som restaurangchef har man nytta av denna utbildning i form av att man i arbetet har olika metoder att använda sig av när oväntade situationer uppstår. Detta i kombination med att träna i behovsanpassat ledarskap som Skoglund och Malmström (2013) lyfter fram i sin modell (se figur 5) där man får träna i att hantera situationer om hur man ska passa in sitt ledarskapsbeteende utifrån den anställdes kompetens. Med detta menar författarna att restaurangcheferna får träna i att ha rätt relation till sina anställda för att på så sätt göra att
den anställda utvecklas på arbetsplatsen. Författarna anser även att restaurangcheferna har större chans att utveckla och förstå sin relation till den anställda på ett bättre sätt ifall de har en teoretisk kunskap i funktionshindret och på så sätt en förståelse för den anställdas behov.

6.3 Framtida forskning

Som tidigare nämnt är detta ett område det har forskats ytterst lite om och det är något som författarna anser behövs förändras eftersom detta ämne är en viktig del av samhällets utveckling. För att skapa ett hållbart samhälle inom denna kategori behövs det kunskap och forskning kring ämnet för att flera ska våga satsa på det. Ämnet i sig är brett och författarna anser att det behövs forskning som täcker upp flera olika områden inom detta. Att undersöka hur processen går till från den funktionshindrades syn och hur medarbetare på arbetsplatsen upplever processen behövs för att få en klarare helhetsbild. Att studera de övriga aktörernas syn på processen och företaget i fråga är också centralt då de har en viktig del av processen, att även studera vad som kan göras bättre från deras perspektiv är även det något som behövs studeras djupare i. Med tanke på den begränsade omfattningen på uppsatsen har författarna för denna studie valt att fokuserat på samspelet mellan chef och individ i ledarskapsperspektiv och även om det är en av de centralaste delarna enligt författarna så finns det ändå flera andra aspekter som spelar in och påverkar processen. För att det ska bli en så optimal process som möjligt krävs det kunskap om olika perspektiv och infallsvinklar.


Wallenburg, C M., Busse,.C (2011) Innovation management of logistics service providers Foundations, review, and research agenda Vol. 41 No. 2

Elektroniska källor:
http://www.regeringen.se/sb/d/15700/a/201184
MAX Hamburgerrestauranger, hämtad 2013-12-18

http://max.se/sv/

Samhall AB, hämtad 2014-01-17

http://www.samhall.se/Om-Samhall/Vart-uppdrag/

Socialstyrelsen, hämtad 2013-11-04

http://www.socialstyrelsen.se/fragorochsvar/funktionsnedsattningochfunktio#anchor_1

Unionen, granskning av hållbarhetsredovisning i 25 svenska storföretag, hämtad 2014-01-17

http://www.unionen.se/sites/default/files/granskning_av_hallbarhetsredovisning_i_25_svenska_storforetag.pdf
8. Bilaga:

Intervjufrågor

1) Hur har arbetet med att få in funktionshindrade på arbetsplatsen gått enligt dig?
   - Vad har gått bra
   - Vad har gått mindre bra

2) Om du får ta ut tre aspekter som du tycker är viktigast i processen med att få in personer med funktionshinder på arbetsmarknaden, vilka skulle de vara?

3) Vilka tre aspekter upplever du är viktigast för den funktionshindrade att tänka på när han/hon vill ta sig in på arbetsmarknaden?

4) På vilket sätt ställer man krav på de anställda som har någon form av funktionshinder?
   - Finns det allmänna krav som gäller eller är det individanpassat?
   - Vad händer om kraven inte uppfylls av den anställda?
   - Hur hanterar man interna konflikter där personer med funktionshinder är inblandade? (Finns det rutiner eller handlinsplaner)

5) Vilka fördelar samt nackdelar finns det enligt dig att anställa personer med funktionshinder?

6) I rekryteringen, hur går rekryteringsprocessen till?
   - Utgår man utifrån individens personlighet och potentiella förmåga eller utgår man ifrån tidigare erfarenhet och kunskap?

7) Hur ser kontrakten för de anställda ut?
   - Existerar provanställning?
   - Har ni någon form av uppföljning?

8) Hur många procent av personalstyrkan har någon form av funktionshinder?

9) Vad är det viktigast för dig som ledare att tänka på i processen med att få in personer med funktionshinder för att göra det på ett så bra sätt som möjligt?

10) Vilka är dom vanligaste misstagen enligt dig, som görs utav chefer under denna process?
    - Vad är det för brister som uppkommer när processen blir mindre lyckad?

11) Hur arbetar du som chef för att få så effektivt samspel som möjligt med dina anställda?
    - På vilket sätt påverkar andelen funktionshindrade arbetet med samspellet på arbetsplatsen?

12) Hur går lönebidragsprocessen till?

13) Vilka samarbetspartner har ni i denna process?
    - Hur stor del utgör varje samarbetspartner i personalstyrkan?
    - Har samarbetet skiljt sig i kvalitet mellan de olika samarbetspartnerna? I så fall vad har skiljt sig?

14) Vad finns det för behov av stöd för dig som restaurangchef för att göra arbetet bättre och effektivare?

15) Hur jobbar restaurangen med utveckling av era medarbetare?
16) Hur tycker du en framtida utbildning ska se ut för restaurangcheferna inom detta område?

17) Vilka erfarenheter och lärdomar har du fått i arbetet med få in funktionshindrade på arbetsplatsen?

18) Hur viktigt är flexibilitet vid schemaläggning?