

Beteckning: _____



Institutionen för Ekonomi

Vad är det mäklarna på Fastighetsbyrån blir
motiverade av?

*Kaniaw Kader och Magnus Öman
Augusti 2008*

C-uppsats
Företagsekonomi - Organisation

Per-Arne Wikström

ABSTRACT

Titel: Vad är det mäklarna på Fastighetsbyrån blir motiverade av?

Nivå: C -uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Kaniaw Kader och Magnus Öman

Handledare: Per-Arne Wikström

Datum: 2008 / Augusti

Syfte: Denna uppsats handlar om vad som motiverar mäklarna på Fastighetsbyrån i Gävle att arbeta. Vi har avgränsat oss till enbart Fastighetsbyrån i Gävle eftersom ämnet vi ska belysa kan bli mycket mer intressant när man jämför arbetare som arbetar på samma arbetsplats.

Metod: Vi har valt att tillämpa besökintervjuer då vi får en tvåvägskommunikation, genom detta sätt får vi mer uttömmande svar. Vi har även valt inriktningen hermeneutik och deduktion då dessa typer av metod ger oss utrymme för olika tolkningar och ger oss möjligheten att göra en logisk analys och slutsats. Vi har intervjuat sex stycken mäklare på Fastighetsbyrån i Gävle för att få reda på vad som motiverar dem att arbeta.

Resultat & slutsats: De teorier vi har använt oss av är utvecklade av respekterade och erkända forskare som byggt sina teorier främst på att individen ifråga bör ha de viktigaste behoven tillfredställda. Först då dessa behov är tillfredställda kan motivationen framträda. Vi kom fram till att mäklarna på Fastighetsbyrån i Gävle har en hög motivation.

Förslag till fortsattforskning: Vi använde oss av flera teorier i denna uppsats och vi rekommenderar att i en fortsatt studie inom detta ämne bara koncentrera sig på en teori.

Uppsatsens bidrag: Att vi fått upp ögonen vad motivation kan göra för att känna sig väl till mot i arbetslivet.

Nyckelord: Motivation, metod, teori, psykologi och beteende.

ABSTRACT

Title: The exact title used in the thesis will be mentioned here. Vad är det mäklarna på Fastighetsbyrån blir motiverade av?

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Kaniaw Kader och Magnus Öman

Supervisor: Per-Arne Wikström

Date: 2008 / August

Aim: This essay is about what motivates the real estate brokers on Fastighetsbyrån in Gävle to work. We have limit ourselves to Fastighetsbyrån in Gävle because the subject we wish to look in to could become more interesting when you compare employees who work at the same workplace. We have chosen to apply interviews by visits because it gives us a two way communication through this way we will get answers that are more in-depth.

Method: We have chosen the direction hermeneutic and deduction because theses types of method gives us space for different interpretations and gives us the opportunity to make a logical analysis and conclusion. We have interviewed six real estate brokers from Fastighetsbyrån in Gävle to find out what motivates them to work.

Result & Conclusions: The theories we have used are developed by respected and acknowledged scientist who have built their theories on that the individual should have the important needs satisfied. Not until these needs are satisfied can the motivation appear. We reached the conclusion that the real estate brokers on Fastighetsbyrån in Gävle have a motivation that is high.

Suggestions for future research: We used several theories in this paper and we recommend, in a next study to use and concentrate on only one theory.

Contribution of the thesis: We have discovered what motivation can do to make people feel good and relaxed in their working life.

Key words: Motivation, method, theory, psychology and behaviour.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	1
1.4 Avgränsningar	1
2. METOD	2
2.1 Våra val	2
2.1.1 kvalitativ intervju	2
2.1.2 Hermeneutik som tolkningskonst	3
2.1.3 Deduktion som slutsats/reflektioner	4
2.1.4 Validitet och tillförlitlighet	4
2.2 Intervju	5
2.2.1 Utförande av en intervju	5
2.2.2 Fyra hinder under en intervju	6
2.2.3 Intervjuarens tio dödssynder	6
2.3 Kritik	6
2.3.1 Metodkritik	6
2.3.2 Källkritik	7
2.3.3 Självkritik	7
3. TEORI.....	8
3.1 Motivation	8
3.2 Prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov	10
3.3 Behovstrappan	10
3.4 Existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov	13
3.5 Hygienfaktorer och motivationsfaktorer	13
3.6 Fem faktorer som påverkar motivationen	14
3.7 Yttre motivation och inre motivation	17
3.8 Prestationsmotivation	17
3.9 Social motivation, likavärdesteorin och rättviseteorin	18
3.10 Åtta drivkrafter	19
4. EMPIRI.....	21
4.1 Bakgrunds fakta mäklarna på Fastighetsbyrån	21
4.2 Motivation på Fastighetsbyrån	21
5. ANALYS	24
5.1 Bakgrund motivation	24
5.2 Prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov	24
5.3 Behovstrappan	24
5.4 Existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov	25
5.5 Hygienfaktorer och motivationsfaktorer	25
5.6 Fem faktorer som påverkar motivationen	25
5.7 Yttre motivation och inre motivation	27
5.8 Prestationsmotivation	27
5.9 social motivation, likavärdesteorin och rättviseteorin	27
5.10 Åtta drivkrafter	28
6. REFLEKTIONER	29
KÄLLFÖRTECKNING	30

1. Inledning

I första kapitel kommer vi att gå igenom bakgrund, problemställning, syfte, och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Vi valde att skriva om motivation, därför att det finns många oklarheter om vad motivation är och hur den visar sig i arbetslivet. Vi bestämde oss för Fastighetsbyrån i Gävle Centrum eftersom vi ville intervjua mäklare inom samma företag. Motivation är ett komplex ämne och definieras annorlunda av olika personer. I denna uppsats vill vi ta reda på vad definitionen av motivation är för mäklarna på Fastighetsbyrån?

1.2 Problemformulering

Vad är det mäklarna på Fastighetsbyrån blir motiverade av?

1.3 Syfte

Syfte med denna uppsats är att undersöka vad som motiverar en mäklare på Fastighetsbyrån. Vi vill även lyfta fram vad motivation är och hur den yttrar sig i realiteten.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera vår forskning inom Gävle eftersom det inte är realistiskt att forskningen i en C-uppsats ska omfatta större delen av Sverige. I Gävle har vi valt att fokusera på Fastighetsbyrån i centrala Gävle eftersom ämnet vi ska belysa kan bli mycket mer intressant när man jämför arbetare som arbetar på samma arbetsplats. Ämnet motivation är omfattande. Vi skulle kunna ”borra oss in på djupet”, men vi måste prioritera, därför är det nödvändigt att vi begränsar oss.

” Det är alltid att föredra att säga mycket om litet framför att säga litet om mycket. ”¹

¹ Teorell, Att fråga och att svara, sid. 22

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att redovisa den metod vi har använt när vi sökt i litteraturen (teori) och vilken intervjumetod vi använt. (empiri)

2.1 Våra val

”‘Metod’ handlar om de olika vägar som finns för att ta sig från fråga till svar...”²

Vi började med att lägga upp ett schema för uppsatsens genomförande. Vi bestämde efter det hur uppsatsen formaliteten ska se ut. Vi skapade ett dokument där vi skrev ner alla våra tankar och funderingar så att inga bra idéer eller tankar försvinner. Detta dokument har vi fyllt på under arbetes gång och finns som bilaga 1³ längst bak i uppsatsen.

Vi sökte efter våra litteraturkällor i biblioteket på Högskolan i Gävle. De ord vi sökte på var motivation, metod, teori, psykologi och beteende. Vi sökte även artiklar i bibliotekets engelska databaser JSTOR- Business, Education and Law och Academic Search Elite. De ord vi sökte på var: motivation och theory. Vi fick upp flera intressanta artiklar som vi läste igenom. Efter vi läst flera artiklar kom vi fram till att de inte var relevanta att använda i vår uppsats.

2.1.1 kvalitativ intervju

Den öppna intervjun är en kvalitativ intervjumetod som ofta används för att få en djupare förståelse av en persons beteende, motiv och personlighet. En intervju syftar på att hämta in beskrivningar av de intervjuades livsvärld, så att man kan tolka betydelsen av de beskrivna fenomenen och därmed bättre förstå den intervjuades livsvärld. Den öppna intervjun ställer höga skicklighetskrav på den som intervjuar eftersom den som intervjuar ska både lyssna och tolka svaren, men samtidigt inte äventyra det förtroliga i intervjusituationen. Vanligtvis så registrerar intervjuaren det som sägs med en bandspelare, varefter hela intervjun skrivs ut.⁴ Man bör undvika att använda sig av bandspelare när man intervjuar en respondent eftersom det oftast är bortkastad tid, såvida det inte rör sig om en öppen kvalitativ intervju där man ska göra tolkningar och analyser. För att man ska kunna arbeta med sådan informationsmängd måste materialet redigeras och den ende som kan göra det är intervjuaren själv. Det innebär att man måste lyssna igenom intervjun och skriva ner den.⁵

Vi har valt att tillämpa en kvalitativ intervju metod när vi samlar in information till våra empiriska studier eftersom vi anser att det tillvägagångssättet känns mest relevant till vår forskning. Genom dessa intervjuer får vi inte bara svar utan har möjlighet att observera och analysera respondenternas svar. Vi har valt att göra en besöksintervju eftersom denna miljö är tryggare för respondenten och det blir en tvåvägskommunikation. Fördelen med att använda sig av en tvåvägskommunikation är att man lätt kan ställa följdfrågor, få mer uttömmande svar och uppfatta respondentens svar om de är arga, glada, missnöjda etc. Vi har valt att spela in våra intervjuer på bandspelare och skriva ner svaren i en bilaga. I empirin kommer vi att skriva en sammanställning av intervjuerna eftersom vi vill ha en sammanhängande berättelse av vad respondenterna svarade.

² Teorell, Att fråga och att svara, sid. 17

³ Bilaga 1 (Tankar och funderingar)

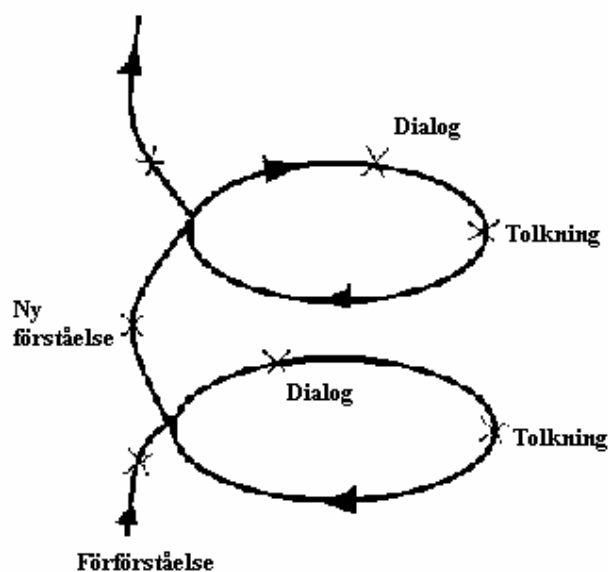
⁴ Andersen, Den uppenbara verkligheten, sid. 161

⁵ Andersen, Den uppenbara verkligheten, sid.146

2.1.2 Hermeneutik som tolkningskonst

”Själva ordet hermeneutik kan översättas som ”tolkningskonst” eller ”tolkningslära”. ”⁶

Vid tolkningsprocessen försöker forskaren att förstå den utforskades livsvärld oftast genom en dialog med den personen. Vi kan uppfatta tolkningsprocessen som en framåtskridande dialog där forskaren och den som utforskas successivt förändrar sin förståelse av varandras livsvärldar genom att korrigera sin förståelse. Denna illustration kallas för den hermeneutiska spiralen. Denna spiral visar att verkligheten flera gånger kan förändras i tolkningsprocessens framåtskridande och innebär att forskaren blir deltagare när man ska tolka det som framkommit.⁷ Vi har valt att använda oss av denna metod för det ger oss utrymme för att själva tolka och ge oss svängrum för de olika diskussioner som kan uppstå. Vi har använt oss av den hermeneutiska spiralen när vi tolkat vår förförståelse som i vårt fall är att studera olika intervjutekniker. Vi har sedan haft en dialog med våra respondenter och tolkat svaren tills vi känt oss nöjda.



Figur 1 Hermeneutisk spiral⁸

”Positivism är ett förhållningssätt inom samhällsforskningen som försöker tillämpa den naturvetenskapliga forskningsmetoden i undersökningar av sociala fenomen och i förklaringar av den sociala världen.”⁹ Det sociala fenomenet är vad som faktiskt inträffat, ur positivisternas synvinkel inträffar händelser inte av en slump utan kan förklaras av orsak och verkan, en sak som leder till en annan. Avsikten är att använda sig av redskap som redan finns och som inte på något sätt påverkar, stör, ändrar eller tolkar det som mäts.¹⁰ Ett påstående ska uttrycka något om verkligheten för att betraktas som vetenskapligt.¹¹ Vi har valt att inte använda oss av denna metod eftersom vi vill ha en vetenskaplig undersökning som vi kan tolka.

⁶ Eriksson, Att utreda forska och rapportera, sid. 221

⁷ Andersen, Den uppenbara verkligheten, sid. 193-194

⁸ Eriksson, Att utreda forska och rapportera, sid. 222

⁹ Denscombe, Forskningens grundregler, sid. 24

¹⁰ Denscombe, Forskningens grundregler, sid. 24-25

¹¹ Patel, Grundbok i forskningsmetodik, sid.30

2.1.3 Deduktion som slutsats/reflektioner

Två sätt att dra slutsats är induktion och deduktion. Induktion bygger på empiri och deduktion på logik. Induktion innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empirisk fakta. Det är viktigt att ”slå fast” att vi aldrig kan vara hundra procentigt säkra på en induktiv slutledning, eftersom den bygger på empiriskt material som sällan utgör en fullständig uppräknning. Vid induktion kan man komma fram till större eller mindre sannolikhet, men man kan aldrig uppnå hundra procentig visshet. Deduktion innebär att man drar en logisk slutsats som betraktas som giltig om det är en sammanhängande logisk slutsats. Däremot behöver den inte nödvändigtvis vara sann i den meningen att den överensstämmer med verkligheten.¹²

Vi har använt oss av en deduktiv metod eftersom vi utgår från befintliga teorier och har genomfört en empirisk undersökning för att se hur det går till. Resultaten från undersökningen har vi sedan jämfört med den teoretiska referensramen och dragit egna slutsatser/reflektioner. Vår avsikt är inte att formulera någon ny teori, därför anser vi att deduktivt synsätt är bäst lämpat för oss. Vi har inte använt oss av induktion eftersom vi anser att deduktion passar vår forskning bättre.

2.1.4 Validitet och tillförlitlighet

Teoretiska begrepp och modeller i empiriska observationer kan vara problematiska i ett utredningsarbete. Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp. Validitet är ett mätinstrument förmåga att mäta det man avser att man ska mäta i verkligheten¹³ Om någonting är tillförlitligt och äger validitet har forskningen kommit en bra bit på väg mot ett vetenskapligt erkännande. ”Validitet gäller precisionen i de frågor som ställs, de data som samlas in och de förklaringar som presenteras. Vanligtvis har det att göra med de data och den analys som används i forskningen” Hänvisar kvaliteten i data och förklaringar till en övertygelse att det kan överensstämma med som verkligen är sant. Anspråk på validitet innebär att forskningen måste kunna visa att hans eller hennes data och analyser är förankrat i sådant som är relevant, autentiskt och verkligt och ger läsaren en garanti för att forskningen inte är baserad på undermålig data med felaktiga tolkningar.¹⁴ Vårt avseende i denna uppsats är att försöka komma så nära sanningen som möjligt och vår övertygelse är att genom att ha relevant teori kunna nå sanningen.

Reliabilitet som också kan kallas ”tillförlitlighet” har att göra med metoderna för datainsamlingen och intresset av att de ska vara stabila och inte förvränga forskningsfynden. Vanligtvis är detta förenat med en utvärdering av de metoder och tekniker som har används för att samla in data.” Tillförlitelsen hänvisas till forskningsprocessen förmåga att ge resultat som inte varierar från tillfälle till tillfälle och som inte varierar när någon annan genomför forskningen.¹⁵ Som mätinstrument av vår reliabilitet/tillförlitlighet har vi använt oss av en öppen kvalitativ intervju metod som vi anser ger tillförlitliga och stabila utslag.

¹² Thurén, Vetenskapsteori för nybörjare, sid. 19-23

¹³ Eriksson, Att utreda forskningsrapporter, sid. 38

¹⁴ Denscombe, Forskningens grundregler, sid. 124

¹⁵ Denscombe, Forskningens grundregler, sid. 125

2.2 Intervju

Den 23 april åkte vi nere till Fastighetsbyrån i Gävle centrum och frågade om de ville ställa upp och bli intervjuade. Det var flera stycken på byrån som var intresserade att ställa upp och vi fick nummer till några av dem som fanns på kontoret. Den 24 april ringde vi upp Fastighetsbyrån och bestämde tid för intervju med sex stycken av dem. Vi förberedde intervjuerna med frågor som baseras på det vi hittat i litteraturen. Eftersom vi är intresserad om motivationen i teorin stämmer överens med empirin så försökte vi hitta frågor som kan ”knytas samman” mellan dessa delar. Vi spelade in våra intervjuer eftersom vi vill ha en bra öppen kvalitativ intervju där inte väsentlig fakta försvinner. Den 5 maj 2008 kl. 10:10 började vi att göra intervjuerna med dem. Av de sex stycken mäklarna som vi intervjuade var det fyra som var anställda och två stycken som är delägare. Eftersom mäklarna angav att de inte kunde lägga ner för mycket tid på intervjuerna så fick vi 20 minuter till förfogande för varje intervju. Klockan 12.10 så var vi klara med alla intervjuerna och gick därifrån för att lyssna och skriva ner ordagrant vad de sagt. Vi lyssnade igenom banden flera gånger för att vara säkra på att vi uppfattat deras svar korrekt och inte missuppfattat något.

2.1.1 Utförande av en intervju

Det finns olika sätt att utföra en intervju. Man kan i en intervju ha med ett frågeschema utan utrymme för t.ex. följdfrågor, man kan göra en lägre grad av struktureringen och få utrymme för att ändra frågor, hoppa över frågor eller ställa följdfrågor, man kan samla ren fakta eller ta reda på respondentens värderingar¹⁶. Vi har valt att i intervjun inrikta oss på mäklarnas egna tankar och värderingar eftersom vi forskar om ett komplex ämne som påverkas av tankar och värderingar. Våra frågor är upplagda på ett strukturerat sätt där vi ger utrymme för följdfrågor.

Ett annat sätt att utföra en intervju är att man strukturerar frågorna så svarsalternativen redan finns föreslagna. Med öppna svarsalternativ kan man tillåta respondenten att formulera svaren med sina egna ord. Teorell och Svensson anser att de bara kan ge allmänna råd, men ett generellt mål för alla intervjuer är att få respondenten att svara så *utförligt* och *tillförlitligt* som möjligt. Förutsättningarna för detta är att respondenten känner tillit för den som intervjuar, att denne tillåts att svara självständigt och tillkännage vad intervjun är ämnad för. En annan aspekt man bör tänka på är att man noga fundera igenom intervjuens upplägg. En rekommendation är att man börjar ställa frågor om nuet och sedan ställer frågor om det förflutna med mer känslomässig innebörd.¹⁷ Vi har valt i vår intervju börja med några enkla traditionella frågor och sedan fokusera på det som vi ska undersöka.

Esaiasson talar att det är viktigt att tänka igenom vilka konsekvenser det kan få för din undersöknings trovärdighet om man ger löftet till respondenterna att de kan vara anonyma. En undersökning kan tappa all sin trovärdighet om man inte anger källan till det du samlat in.¹⁸ Vi har valt att lägga upp alla svar som bilaga 3 för att öka vår trovärdighet.

¹⁶ Teorell, Att fråga och att svara, sid. 89

¹⁷ Teorell, Att fråga och att svara, sid. 90

¹⁸ Esaiasson, Metodpraktikan, sid. 285

2.2.1 Fyra hinder under en intervju

Teorell och Svensson anser att när man gör en intervju är det bra att man tänker igenom de hinder som måste övervinnas på vägen från fråga till svar. Första hindret är att tänka på att inte använda sig av ett språk som är alltför akademiskt eller tekniskt. Respondenten måste förstå frågan, annars riskerar du att denne tolkar frågan fel. Andra hindret är att den intervjuade måste komma fram till ett svar. Den som intervjuar bör lämna utrymme för att respondenten inte kommer fram till ett svar, även om detta händer bör man inte pressa fram ett svar. Det tredje svarshindret är att respondentens kanske inte vill svara på en fråga eftersom denne kanske döljer något eller inte vill avslöja något. Det fjärde hindret är att respondenten inte kan formulera sitt svar på det sätt han/hon vill, då är det upp till den som intervjuar att försöka hjälpa respondenten att finna de ord denne söker.¹⁹

2.2.2 Intervjuarens tio dödssynder

I *"Utreda, forska och rapportera"* har författarna redogjort för vad som anses vara tio dödssynder en intervjuare inte bör begå. Listan bygger på *"Reporterns tio dödssynder"* av Mats Hallmark och journalisten John Sawatsky. De anser att man inte bör ställa frågor som enbart ger ja eller nej svar då det inte ger den intervjuade utrymme för att tala fritt. Man bör inte göra några påståenden i sina frågor. Om inte den intervjuade får en fråga så får intervjuaren heller inget svar. Ett annat fel som lätt kan begås är att ställa flera frågor samtidigt, detta leder till att man inte kan vara säker på vilken fråga man fått svar på. Värderingar bör man inte heller ha i frågorna då det kan få den intervjuade att inta försvarsposition. Frågorna man ställer skall inte uppfattas som krångliga eller svåra att förstå eftersom det kan skapa förvirring. Man bör inte heller ha outtalade förutsättningar i frågorna som gör att det blir svårt att få ett svar. Frågorna man ställer bör inte vara ledande som får den intervjuade att komma in på ett spår som man förutsatt själv. Laddade ord i frågor bör man undvika då de kan förarga eller förolämpa respondenten. Överdrifter om respondenten eller dess position kan få denne att reagera på själva överdriften istället för att svara på frågan. Intervjuaren bör inte försöka överglänsa i sina frågor i områden man inte behärskar till fullo.²⁰

2.3 Kritik

När man skriver en uppsats bör man vara kritisk mot den information man samlar in,²¹ men man bör inte vara allt för kritisk.²² Den teori man använder sig av i uppsatsen bör man undersöka om hur den förhåller sig till tidigare undersökningar och hur källorna går att relatera till andra studier.²³

2.3.1 Metodkritik

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av en deduktiv metod och förhålla oss till hermeneutik. Vi valde att skapa oss en förförståelse, föra en dialog i form av intervjuer, tolka svaren och skapa oss en ny förståelse. Metodkritiken mot detta kan vara att vår förförståelse kan vara så stark att vi inte gör oss en ny förståelse. En annan metodkritik kan vara att vi tolkar dialogen på ett sätt som inte våra respondenter insåg. I den deduktiva metoden utgår man från de befintliga teorier, genomför en empirisk undersökning och sedan kommer fram till en slutsats/reflektioner. Metodkritiken mot detta kan göra att det som skrivs i uppsatsen kan låsa sig fast i vad teorin anser och inte lämnar utrymme för diskussion.

¹⁹ Teorell, Att fråga och att svara, sid. 90

²⁰ Eriksson, Att utreda forska och rapportera, sid. 87

²¹ Eriksson, Att utreda forska och rapportera, sid. 146-147

²² Teorell, Att fråga och att svara, sid. 106

²³ Eriksson, Att utreda forska och rapportera, sid. 146-147

2.3.2 Källkritik

När en författare lämnar in sitt manus för publicering kan det ta 6-12 månader eller längre innan den är utgiven i form av en artikel i en vetenskaplig tidskrift. Anledningen till detta är bland annat att vetenskapliga tidskrifter använder sig av granskare för att vara säkra på kvalitén. För en bok kan det ta flera år att få den publicerad. Då är det viktigt att undersöka om innehållet i boken fortfarande är aktuell eftersom vi idag har en snabb kunskapsutveckling.²⁴

Sveriges Lantbruksuniversitet har bra tips inför att vara källkritisk till det tryckta dokumentet:

- Undersök om dokumentet har granskats av ämnesexpertis.
- Kolla tidpunkt för publicering, är forskningsresultatet inaktuellt?
- När man mäter ett dokumentets betydelse i forskningsvärlden kollar man upp hur många gånger det har citerats ur dokumentet i stora vetenskapliga tidskrifter. Detta kan man göra i *ISI:s* citeringsdatabaser.
- Försök att bilda dig en uppfattning om källans tillförlitlighet.
- Är författaren en expert inom det område han/hon skriver inom. Man kan få en uppfattning om detta genom att ta reda på var denne jobbar.²⁵

När man hämtar information från Internet är det av yttersta vikt att vara källkritisk. Det är viktigt att ha i åtanke att de dokument man hittar via vanliga sökmotorer är blandade med reklam och personliga åsikter. Även här har *Sveriges Lantbruksuniversitet* bra råd till hur man ska förhålla sig kritisk till det material man samlar in:

- Bedöm om dokumentet är aktuellt.
- Vilka är de målgrupper författaren riktar in sig på?
- Vad är syftet med dokumentet? Är det att informera, förklara eller övertyga?
- Har dokumentet blivit undersökt av experter inom området?
- Äger författaren de kunskaper som anses som expertis inom området? Denna uppfattning kan du få i viss mån genom att ta reda på vart han/hon arbetar.²⁶

När vi har samlat in källor till uppsatsen har vi försökt att följa dessa råd och vara källkritisk till allt vi läser. Vi har insett att när man skriver om ett komplex ämne så är det svårt att följa dessa råd. Vad är sant och vad är båg? En sak vi har utgått ifrån är att när det är många forskare som tagit upp likartade forskare som påverkat deras forskning, så måste den källan anses vara tillförlitlig.

2.7.3 Självkritik

Den kritik som vi själva kan förhålla oss till är våra egna uppfattningar som påverkats av olika bakgrunder och erfarenheter. Detta kan påverka vår tolkning i analysen. Risken finns att när vi läser en text kan den påverkas av vår egen uppfattning, därför anser vi att det är av ytterst vikt att vi behåller en objektiv syn på det vi läser och tolkar. Genom att förhålla oss neutrala hoppas vi kunna presentera en uppsats som inte personlig utan vetenskaplig.

²⁴ <http://www.bib.slu.se/kurser/sss/samla/vardering/varref.html>

²⁵ <http://www.bib.slu.se/kurser/sss/samla/kallkritik/kallkritik.html>

²⁶ <http://www.bib.slu.se/kurser/sss/samla/kallkritik/kallkritik.html>

3. Teori

I detta kapitel tar vi upp våra litteraturstudier.

3.1 Motivation

”Förändring av motivation sker språngvis och en positiv förändring följs alltid av en tillbakagång”²⁷

Motivation har inte funnits som begrepp ”så värst länge”. Ordet motivation är inte ens nämnt i skrifter som utgavs 1911. Sedan dess har väldigt många aspekter angående motivation framkommit. Inom psykologin kan man nästan betrakta 1900 talets första hälft som motivationens årtionden.²⁸

En person som är motiverad är en person som samarbetar aktivt. Han/hon kommer den tid man bestämt och följer de spelregler som krävs. Förtroende mellan två eller flera personer uppstår och det leder till att man känner tillit för varandra. En motiverad person inser själv att han/hon inte kan vara passiv för sina problem utan måste själv aktivt ta tur i dem.²⁹ En omotiverad person är en person som inte medverkar aktivt för att få hjälp. Personen inser inte själv att han/hon måste medverka för att få en positiv förändring. Denne person har verkliga förväntningar att allt blir bra utan att själv behöva göra något. Den omotiverade samarbetar inte efter vad man överenskommit. Han/hon kommer för sent och vill inte prata om sina problem, utan är istället misstänksam, kritisk och avvisande. I samarbetet med andra är denne personen känslomässigt avstängd och ”tycks” inte vilja ha någon kontakt.³⁰

Vad får oss att under en lång tid, stå ut med vår strävan att nå ett mål, trots stora svårigheter, personliga upppoffringar och umgås med en kollega som spårar ur i ett okritiskt beteende. Vi går då i riktning mot psykologins mest grundläggande frågeställning. Vad är orsaken till en människas beteende, vad kan få oss att handla, välja vilket håll vi går mot framför ett annat och hur förklarar vi ihärdigheten och intensiteten i våra mödor.³¹

I alla ideologier och teorier om människan innehåller tydligt uttalat eller otydligt i formuleringar hur man betraktar andra människor. För att se vad som motiverar en person bör man fråga sig om människan innerst inne är ond eller god, destruktiv eller konstruktiv och hur mycket man ärvt eller om miljön påverkat.³² ”Motivation definieras som en strävan hos människan att leva ett så meningsfullt och självförverkande liv som möjligt. Denna strävan är sammanfattning av människans innersta natur: att vara konstruktiv, målinriktad, social och aktiv.”³³ Ur definitionen motivation kan man betrakta att alla människor är mer eller mindre motiverade. Denna definition är mycket viktig, eftersom det betyder att innerst inne är alla människor motiverade och strävar efter att leva ett meningsfullt liv. De människor man betraktar som omotiverade är latent motiverade och det innebär att motivation finns men att den inte märks eller syns i handlingar utåt.³⁴

²⁷ Revstedt, Motivationsarbete, sid. 77

²⁸ Cofer, Motivation och emotion, sid. 7-8

²⁹ Revstedt, Maximal motivation sid. 14

³⁰ Revstedt, Maximal motivation sid. 16

³¹ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 51

³² Revstedt, Maximal motivation s19

³³ Revstedt, Motivationsarbete, s39

³⁴ Revstedt, Motivationsarbete, s43

Vi motiveras på jobbet av pengar, meningsfullhet, valfrihet, prestationer och framsteg. Detta är ”inneboende” belöningar som får dig att må bra genast och inte någonting som kommer ett år i efterskott.³⁵ I den nya ekonomin där flexibilitet är en nödvändighet är behovet av kvalificerad arbetskraft stor. Utmaningen för affärsvärlden i att hitta en ny konkurrenskraft nu när många barriärer mellan länder har raserats och kommunikationen blivit enklare. Människor som tar egna initiativ blir inte motiverade om de behandlas som hundvalpar.³⁶ Svenskar motiveras att jobba för att tjäna pengarna, inte arbetsglädje. Mer än femtio procent av de svenska arbetstagarna uppger att pengar är det som främst driver dem till jobbet varje morgon.³⁷

Motivationspsykologin rör förhållanden i en människas beteenden. Dessa beteendeformer förstås bara om vi känner till motiven, dvs. drivkrafterna bakom våra handlingar.³⁸ Motivation kom under påverkan av USA in i svenska språket relativt sent ur ett historiskt perspektiv. Motivera, härstammar från det latinska ordet motus och betyder känsla, drift lidelse o d. I de psykologiska skolorna har motivation fått följande fyra generella betydelser:

- All den drivkraft, energi och motiv som finns i människor.
- De specifika krafter eller drivkrafter som finns inom varje del av motivationen, t.ex. arbetsmotivation, karriärmotivation etc.
- Medel för påverkan som delas in i positiva och negativa incitament som behandlar olika incitamentsstrukturer.
- En individnivå som handlar om motivationssystem, motivationsstrukturer o d. Man tänker då på en bestämd individ eller bestämd individkategori som har en viss profil när det gäller t.ex. utbildning, arbete karriär etc.³⁹

I den moderna organisationsteorin används uttrycken behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska modeller för motiverat beteende i arbetslivet.

- Behovsteorier handlar om grundläggande behov av lärandet under en längre tid eller biologisk arv.
- Kognitiva teorier skådar motivation som ett resultat av de förväntningar man har av andra individer i väg mot ett mål.
- Sociala teorier är dem likheter och olikheter och de rättigheter och orättigheter i jämförelse med medarbetarna, samt hur fördelning av förmåner och fördelar på arbetsplatsen.
- Arbetskaraktäristiska modeller är en motivations beståndsdel i själva arbetet.⁴⁰

Motivationsteorier handlar om orsaker till olika beteenden. Psykologiforskare har inriktat sig på att forska från biologiska inslag i sin teori eftersom det har visat sig lättare att forska om dem fysiologiska motivationssystemen mat, dryck, sömn, temperaturs reglering och sexualitet. Det har visat sig svårt att forska om de psykologiska behoven som påverkar motivationsfaktorn men som grund har de använt sig mycket av Freuds teorier inom psykologin. Freud framställde en personlighetsmodell som tog fram tre grundläggande tillstånd. Dessa tillstånd var *det*, *jag* och *överjag*. Dessa tre motivationssystem är i ständig konfrontation i människans sinne.⁴¹

³⁵ Davies, Maximal motivation s152,

³⁶ Davies, Maximal motivation, sid.154

³⁷ http://press.monster.se/12960_sv_p1.asp

³⁸ Madsen, Motivation s91

³⁹ Bakka, Organisationsteori sid. 160

⁴⁰ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 51-52

⁴¹ Bakka, Organisationsteori sid. 161

3.2 Prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov

McClelland anser att de viktigaste behoven i arbetslivet kan delas in i tre stycken huvudtyper, prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov.

- En person som har prestationsbehov är en person som attraheras av ställningar där han/hon har ett personligt ansvar för att lösa problem.
- Den som attraheras av kontaktbehov är en person som är starkt beroende av umgänge med andra människor.
- En som har maktbehov vill tydliggöra sin önskan om inflytande genom att försöka få gensvar för sina synpunkter, önskemål och idéer.

Den första teorin som arbetar efter att klassificera och ordna alla mänskliga behov utvecklades av Abraham Maslow som har fått stor praktisk betydelse för diskussionen om att hjälpa fram en positiv motivation i arbetslivet.⁴²

3.3 Behovstrappan

Abraham Maslow var en psykolog som i början av 1940 talet publicerade sin teori och forskning om behovshierarkin. Maslow delade in behoven människor har, i sju olika huvudgrupper med en hierarki i fem steg. Figur 2 visar den relativa styrkan av behoven.⁴³



Figur 2 ⁴⁴

Maslow tänkte om dessa behov hierarkiskt organiserade trappa som kallas för en behovshierarki och det innebär att den finns en systematisk skala mellan motiven från de lägsta till de högsta behovsklasserna. En grundtanke i Maslows teori är att de längsta behoven, bristmotiven måste tillfredställas innan dem högre ordnade växtmotiven kan aktiveras. Därför är det ingen mening att tala om meningsfullt arbete med en person som inte får sina grundläggande biologiska existensbehov tillfredsställda. Bristmotiven är fysiska behov, trygghet och gemenskap. Växtmotiven är uppskattning och självförverkande.⁴⁵

⁴² Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 52-53

⁴³ Bakka, Organisationsteori, Sid. 163

⁴⁴ <http://www.hisvux.se/midander/trappa.html>

⁴⁵ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 53

Fysiska behov (bristmotiv)

Är medfödda behov som hunger, törst, sömn och sex. Dessa behov är helt grundläggande för individens överlevnad och anpassning. I arbetslivet kan detta jämföras med lönevillkoren. T.ex. minimilönen som gör det möjligt för en individ att tillfredsställa sina grundläggande behov.⁴⁶

Behov av trygghet (bristmotiv)

Att man är skyddad från fysiskt våld, kriminalitet etc.⁴⁷ Detta behov aktiveras när man har säkerställt minimitillfredsställelsen av de fysiologiska behoven. I arbetslivet kan man tänka sig trygga omgivningar som skyddar individen mot psykisk och fysisk skada, men även säkerheten att få behålla jobbet.⁴⁸

Gemenskap, behov av kärlek (bristmotiv)

Detta är den högsta nivån av de så kallade bristmotiven, om de två första bristmotiven är tillfredsställda så kan man tillfredsställa detta behov genom anknytningar med goda vänner, kollegor, partner och sociala omgivningar som förmedlar stöd och acceptans. Företag kan göra mycket för de anställda genom ett bra upplägg, få bra samarbetsförhållanden. Man kan även från företagets håll anordna sociala aktiviteter för att tillfredsställa detta behov.⁴⁹

Uppskattning, självhävdelse behov (växtmotiv)

Att man får känna frihet, ha prestationsförmåga och uppmärksamhet från andra genom prestige och erkännande.⁵⁰ När vi går in i detta behov övergår vi till växtmotiven. Detta behov är inte inriktat för att reducera ett bristtillstånd utan handlar om individens möjligheter till personligt växande. Maslow antar att för att utveckla de personliga egenskaperna maximalt är första steget att utveckla en bra självrespekt och få andra människors uppskattningar, önskan om att prestera, vinna prestige och ha framgång i livet. Denna motivationsmekanism är av stor betydelse i arbetslivet. Den engelske psykologen Rom Harré har på ett övertygande sätt argumenterat för behovet av respekt från den sociala omgivningen ofta tar större plats i vårt dagliga liv än sexualitetsdrift och aggression. Att visa människor uppskattning för det arbete de utfört är enkelt, uppmuntrande psykologi och man kan i praktiken uppnå mycket med små medel i sådana sammanhang. Det är viktigt att vi gör feedback till varandra. Företag kan visa uppskattning genom att dela ut diplom eller ha notiser och artiklar i interna nyhetsblad d.v.s. att visa synligt sin uppskattning för någon som arbetat med åligganden som är utanför de formella åligganden.⁵¹

Självförverkligande (växtmotiv)

Att man får uttrycka sig fritt och se sina möjligheter.⁵² Detta är den högsta nivån i Maslows behovshierarki och innebär att man förverkligar sina potentiella egenskaper man besitter. Företag kan öka motivationen på arbetet genom att ge medarbetarna möjlighet att förverkliga sina potentiella egenskaper och det kan leda till att starka motiverande krafter kommer fram inom företaget. Medarbetarna presterar i allmänhet sitt allra bästa i sådana villkor.⁵³

⁴⁶ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 53

⁴⁷ Bakka, Organisationsteori, Sid. 163

⁴⁸ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 53-54

⁴⁹ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 54

⁵⁰ Bakka, Organisationsteori, Sid. 163-164

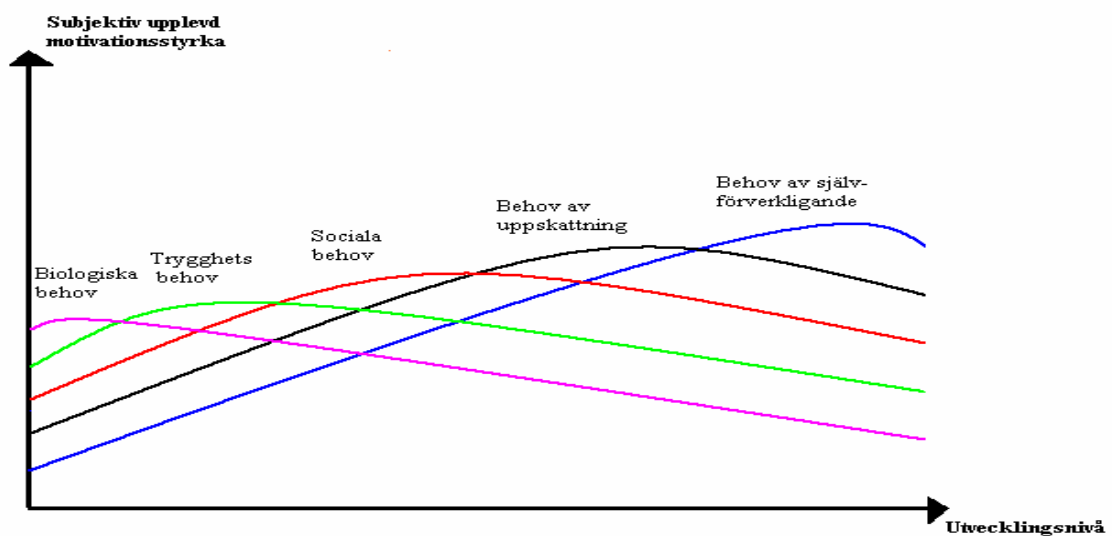
⁵¹ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 54

⁵² Bakka, Organisationsteori, Sid. 163-164

⁵³ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 54-55

Det går inte att växla nivå, utan man övergår gradvis till nästa steg. Modellen beskriver motiven som alla människor mer eller mindre har. Man kan ha olika styrka på varje nivå och teoretiskt kan man inta en profil som täcker behov över varje nivå av modellen. Att modellen har blivit populär är troligen för att den har en stark optimistisk syn angående människans möjligheter att utvecklas. En människas egentliga mål är att utveckla sig och uppnå självförverkligande.⁵⁴

En flexiblare och ledigare variant av Maslows teori än den oböjliga trappstegsmodellen är modellen i Figur 3. I denna modell tänker man sig att flera behov kan aktiveras och gripa in i varandra samtidigt, men det är alltid ett behov som är mest använt och fortfarande är det en framåtriktad utvecklingsprocess mot behov på en högre nivå.⁵⁵



Figur 3⁵⁶

Empirisk forskning som utförts för att testa Maslows teorier kom Porter fram till slutsatsen att det finns en uppdelning mellan bristmotiv och växtmotiv. Han kom fram till att en medarbetare på en lägre nivå i en organisation i stort sett bara uppnår sina bristmotiv, medan en medarbetare på en högre befattning har större möjlighet att tillfredsställa sina växtmotiv.⁵⁷

Maslow gjorde en stor brytning mot den auktoritära kulturen som rådde både i näringslivet och i skolan och markerade detta i sina teorier. Hans synsätt har haft en betydande kraft i näringslivet eftersom de olika tendenserna i samhället också var inställda på en förändring och en ökad humanisering.⁵⁸

Maslow teorier har varit betydande för forskningen om motivation men ett problem i dessa teorier/modeller var att det var svårt att få fram tydliga anvisningar och regler för att kunna användas i praktiken. Vissa av dessa incitament som: *''Hur skapar tillit, när kulturen vilar på misstro och förväntningar om straff? Hur ska man välja mellan olika incitament, när man t ex vill försöka påverka motivationen att växa? Vad betyder lön som motivationsfaktor utifrån de nya premisserna? Och hur ska man behandla individuella olikheter i intressen och motivationsstruktur?''*⁵⁹

⁵⁴ Bakka, Organisationsteori, Sid. 164

⁵⁵ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 55

⁵⁶ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 55

⁵⁷ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 55

⁵⁸ Bakka, Organisationsteori, sid. 165

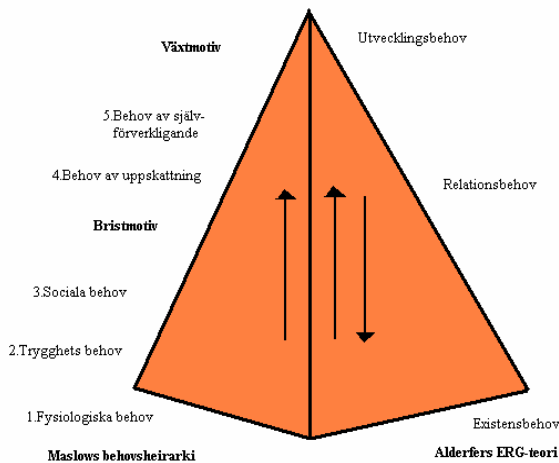
⁵⁹ Bakka, Organisationsteori, sid. 165

3.4 Existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov

Efter kritik om Maslows behovshierarki så har Clayton Alderfer omarbetat och förändrat denna teori. Alderfer visar i sin forskning att vi kan reducera antalet grundläggande behov till tre stycken från Maslows fem. Dessa tre behov kallar han existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov.

- Existensbehoven omfattar de fysiologiska behoven och trygghetsbehov.
- Relationsbehoven sammanfaller med sociala behov.
- Utvecklingsbehoven inkluderar både uppskattning och självförverkande.

Alderfer bryter därför mot Maslows antaganden att vi bara rör oss uppåt i behovshierarkin. Behoven kan vara verksamma på samma nivå i samma tidpunkt och det går att röra sig såväl uppåt som neråt i hierarkin, se figur 4. Fördelen med Alderfers teori är att den överensstämmer mer med de forskningsresultat som kommit fram i aktuell forskning om mänsklig motivation.⁶⁰



Figur 4⁶¹

3.5 Hygienfaktorer och motivationsfaktorer

Herzberg hade en grundlig forskning angående sambanden mellan incitament, tillfredställelse och arbetsprestation. Det han lade stor vikt i sin forskning var kritiska händelser som de intervjuade hade varit med om. T ex om en person hade starka upplevelser med starka känslor, dvs. positiva och negativa händelser i samband med en arbetssituation.⁶²

Analysen och intervju tog upp följande huvudområden:

Erkännande, uppskattning	Prestationsmöjligheter
Möjligheter att växa i arbetet	Befordrings möjligheter
Lön	Mellanmänskliga relationer
Ledning	Ansvar
Företags politik och struktur	Arbetsförhållanden
Arbetes innehåll	Faktorer i privatlivet
Statusförhållanden	Trygghet i anställningen ⁶³

⁶⁰ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 56

⁶¹ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 57

⁶² Bakka, Organisationsteori, sid. 165

⁶³ Bakka, Organisationsteori, sid. 165

Dem positiva känslorna som intervjupersonerna visade var att känslan av att lyckas var nära samband med erkännande, ansvar, arbetes innehåll, prestationer och befordringsmöjligheter. Dem negativa känslorna var i samband med företagets allmänna policy och allmänna arbetsförhållanden. Hygienfaktorer och motivationsfaktorer är de två slags faktorer som Herzberg ansåg att det finns. Hygienfaktorerna innebär att: *”När arbetsförhållandena kan betecknas som optimala, kommer vi inte känna oss tillfredställda, men vi kommer heller inte att få speciellt mycket positiv stimulans (...)”*⁶⁴

Man kan bara få den belöning som förstärker ens ambitioner genom att realisera sitt arbete på ett vist sätt. Herzberg teori lägger en stor vikt på belöningar, arbetsberikande åtgärder och motivationsstrategier. Herzbergs tvåfaktorsteori:

Hygienfaktorer (ger inte motivation)

Företagspolicy
Ledning
Lön
Mellanmänniska relationer
Arbetsförhållanden

Motivationsfaktorer (ger motivation)

Prestation
Erkännande
Själva arbetet
Ansvar
Avancemang⁶⁵

Den slog igenom eftersom den är så enkel och lätt att tillämpa av en ledning som vill få sina anställda mer motiverade. Efter att forskningen sedan har gått vidare så har den blivit föremål för diskussion eftersom t.ex. verkar det orimligt att lön enbart finns under Hygienfaktorer. Det positiva är att i det goda företaget så har man i stor utsträckning fått bort det gamla militära idealet som ”håll käft, rättning i ledet och håll takten” eftersom det i stort sett är bannlyst ”i det goda företaget”. Det har inneburit att man måste se på problemen i en annan vinkel än tidigare, man måste ställa diagnoser och få fram lösningar av olika skilda slag. Det har blivit en viktig uppgift att anpassa uppgifter, struktur och teknologi, med de medverkandes krav och behov genom att se dem ur ett psykologiskt perspektiv.⁶⁶

Därför bör man titta på de medverkandes kognitiva resurser dvs. de erfarenheter, kunskaper och deras förmåga att uppfatta, förstå och lösa nykomna problem samt titta på motivationsresurser som tillit, mod engagemang, värderingar och förmågan att ta egna initiativ. Trots alla dessa framsteg med motivationsmässiga resurser så måste vi lära oss att det alltid finns intressekonflikter och motstånd mot förändring.⁶⁷

3.6 Fem faktorer som påverkar motivationen

Richard Hackman bedriver forskning om en mängd ämnen i sociala och organisatorisk psykologi, inklusive gruppdynamik och prestanda, ledarskap effektivitet och konstruktionen av självstyrande grupper och organisationer.⁶⁸ Hackman insåg att man borde se betydelsen av arbetes innehåll. Om man inte har valmöjligheter så har arbetaren låg motivation, symtom på trötthet och hög frånvaro. Slagord som han reformerade var, nya arbetes och samarbetsformer, som innebar att den anställde skulle ha mer inflytande på företaget för att bli motiverad.

⁶⁴ Bakka, Organisationsteori, sid. 165-166

⁶⁵ Bakka, Organisationsteori, sid. 165-166

⁶⁶ Bakka, Organisationsteori, sid. 167

⁶⁷ Bakka, Organisationsteori, sid. 167

⁶⁸ <http://translate.google.se/translate?hl=sv&sl=en&u=http://hackman.socialpsychology.org/&sa=X&oi=translate&resnum=6&ct=result&prev=/search%3Fq%3DJ%2BRichard%2BHackman%26hl%3Dsv%26sa%3DG>

Teorin Herzbergs hade utvecklat ansåg att arbetet låg i centrum i diskussionen om motivation och att han bara fokuserade på arbetets innehåll och utmaningar. Hackman ansåg att de traditionella teorierna innehåller en blind fläck, att människor inte arbetar effektivt med enkla rutinarbeten. Alla förbättrade anpassningar av arbetet, ekonomiska drivkrafter och en bra arbetsledning har inte belyst det grundläggande felet, att arbetet är tråkigt. Därför måste man sätta in mera åtgärder för att öka motivationen bland de anställda.⁶⁹

Hackmans teoretiska beskrivning av designproblemet koncentrerar sig på tre aspekter:

Analys av grundläggande arbeteegenskaper

Analys av motivationstillstånd knutna till arbeteegenskaperna och

*Analys av konsekvenserna i arbetssituationen.*⁷⁰

När det gäller själva arbetet så har Hackman tagit fram fem faktorer som påverkar motivationen:

”Arbetsuppgiftens krav på olika färdigheter” Det som gör att arbetet upplevs meningsfullt är när man har variation i arbetets process som kräver olika färdigheter och förutsättningar.

”Arbetsuppgiftens identitet” I vilken utsträckning en arbetare gör klart ett ”helt arbete” med ett synligt resultat, från början till slut

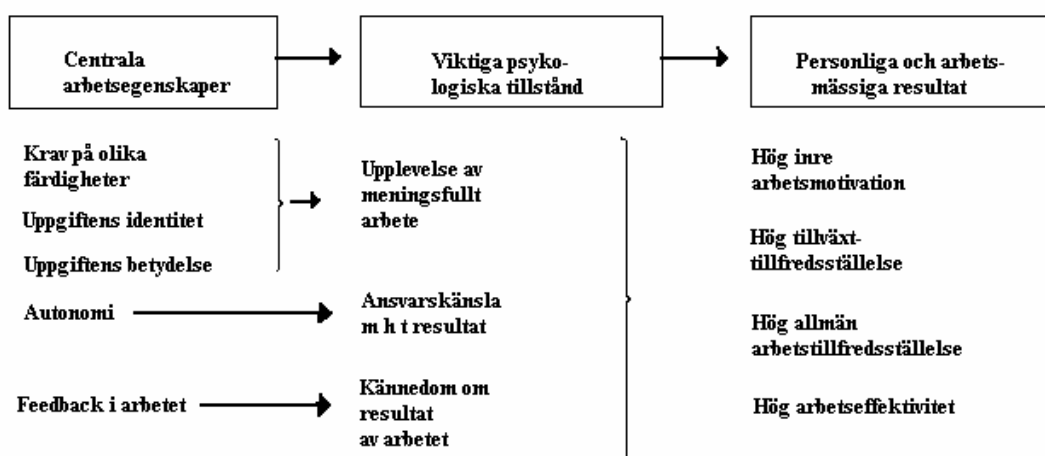
”Arbetsuppgiftens betydelse” Arbetet som upplevs som viktigt för andras situation och behov och som har inverkan på andra människor, organisationer eller samhället

”Befattningens autonomi” Vilka olika valmöjligheter som arbetet erbjuder gällande planering av arbetet och besluta om hur arbetets ska genomföras.

”Feedback i arbetet” Hur stor arbetsprestation som krävs som ger den arbetande klar information om resultatet av arbetsinsatsen. Feedbacken kan handla om synliga resultat av dennes egen insats, datamängd eller kvalitet av det man producerar som kan sammankopplas till själva jobbet.⁷¹

Hackman knyter samman dessa teoretiska framställningar i figur 5.

De tre första arbeteegenskaperna är hur meningsfullt man upplever sitt arbete, autonomin är hur mycket ansvar man ska ta i förhållande till arbetsresultatet och i och med feedback har man i varierande grad kännedom hur resultatet av arbetet kommer att bli.



Figur 5⁷²

⁶⁹ Bakka, Organisationsteori, sid. 168

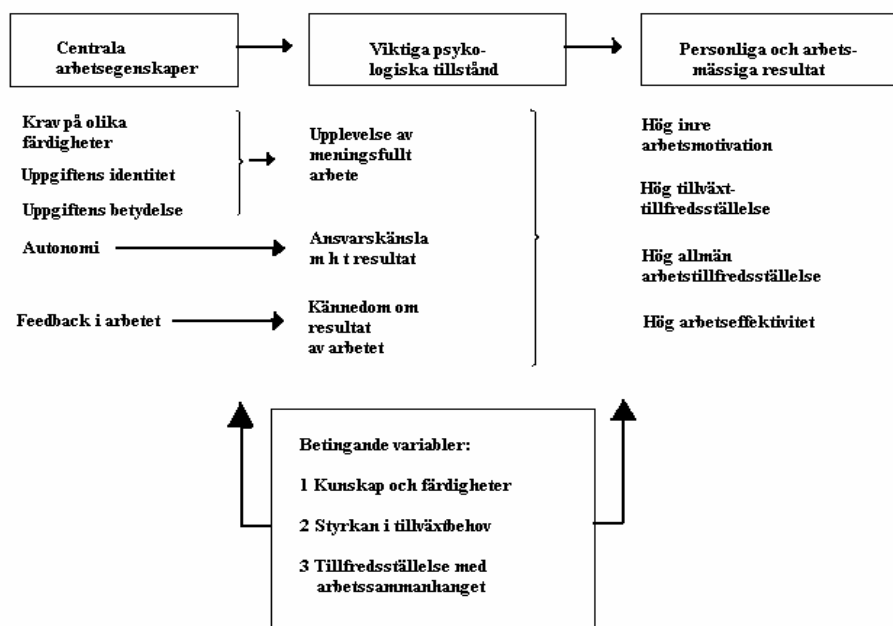
⁷⁰ Bakka, Organisationsteori, sid. 168

⁷¹ Bakka, Organisationsteori, sid. 169

⁷² Bakka, Organisationsteori, sid. 170

Teorin beskriver kedjan från orsak till verkan, dvs. från arbetsegenskaper till de anställdas beteende och inställning. Om man har infriat de fem stycken arbetsegenskaperna så är resultatet givet, tillfredställelsen blir hög och arbetseffektiviteten blir också hög. Om man undviker att spilla tid och följa modellen ovan skulle man kunna bespara mycket ”onödig” tid som går till spillo, av slentrian, dagdrömmeri och andra flyktmekanismer. Hackmans villkor för användning och giltighetsområden av modellen vilar under tre stycken bestämda förutsättningar som han lägger extra vikt på, som ses i figur 6.

- **Kunskap och färdighet: (kompetens)** Att arbetaren har de kunskaper och grundläggande färdigheter som krävs för att utföra sitt arbete. Skulle inte medarbetaren vara tillräckligt kompetent skulle denne bli otillfredsställd och frustrerad, som skulle leda till att denne ger upp eller kommer att göra en arbetsinsats denne är missnöjd med.
- **Styrkan i växtbehovet:** Utvecklingsbehovet är ett psykologiskt behov som är avgörande hur mycket en person vill engagera sig i en befattning med stora utmaningar. Visa har ett behov att utveckla sig och prestera något och därmed kan vi förutsäga att de har en hög motivation när de ställs inför en svår komplicerad situation med nya utmaningar. De som inte har behov av att utvecklas kommer att vara mindre intresserade att använda sig av möjligheten till personliga prestationer som finns i arbeten med hög motivation.
- **Tillfredställelse med arbetsommanhanget:** Befattningen och individen ingår i en ram i en organisation, allt från lönesystem och ledarstil till organisationskultur för att medarbetaren ska känna tillfredställelse med arbetsommanhanget. Att göra förändringar i en organisation där medarbetarna är mycket missnöjda skulle inte uppfattas positivt från medarbetarnas håll.⁷³



Figur 6⁷⁴

⁷³ Bakka, Organisationsteori, sid. 170

⁷⁴ Bakka, Organisationsteori, sid. 169

Bristande tillfredsställelse har i undersökningar frambringat att konflikter inte kan förklaras på individnivå utan är sammanbundna i grupp kulturer och grupprelationer. Därför bör man när man ska höja motivationen på en arbetsplats rikta sig mot grupp nivåerna. Idealet att ha en självstyrande individ har ersatts med en självstyrande grupp. Hackmans teoretiska analys klargör han att en arbetsutveckling på grupp nivå gör vissa problem aktuella. För det första måste uppgiften framställas som en gruppuppgift, där alla får sin bestämda plats i en helhet. För det andra måste gruppen sättas samman så att den både löser mänskliga problem inom gruppen och det yrkesmässiga på ett kompetent sätt, samt ha viljan att anpassa sig av yttre förändringar. För det tredje måste gruppen kunna sätta en norm för vilka prestationer de ska tillföra.⁷⁵

3.7 Yttre motivation och inre motivation

De amerikanska forskarna E.L. Deci och R.M. Ryan skiljer mellan två motivationssystem som de kallar ”yttre motivation och inre motivation”. Yttre motivation är t. ex. en belöning, bonus, extraförmån och inre motivation är den motivationsenergi man lägger ner i sitt arbetsutförande. Deci och Ryan hävdar att en överfokusering på yttre belöning kan påverka och förminska den inre motivationen för arbetet eftersom, i teorin, är den inre motivationen förnuftigare i betydelsen att den går för ”egen maskin” och är mer stabil. De anser även att det inte alltid lönar sig med belöningar. De har stort stöd för den kontroversiella undermineringseffekten, dvs. den inre motivationen för att utföra arbetsuppgifterna när man fokuserar på yttre belöning leder till en avsevärd reducering av motivationen. Den yttre belönings destruktiva effekt framträder mest när belönings systemet utövas på ett kontrollerande sätt.⁷⁶

3.8 Prestationsmotivation

Teorier om prestationsmotivation utvecklades av Atkinson i början av 50 talet och 20 år framåt. Atkinson sammankopplade mekanismen för prestationsmotivation med det känslomässiga ur en situation, där personen upplever en konflikt om denne ska ”göra” eller undvika en utmaning. När man tar på sig en utmaning ur ett positivt sätt kan man uppnå stolthet om utmaningen blir framgångsrik och på ett negativt sätt uppnå skam om man misslyckas. Detta kan göra att många inte vågar sig in och möta utmaningar. En persons benägenhet att utsätta sig för utmaningar bestäms av en kombination av personens prestationsförmåga och den sannolika chansen att lyckas och bli belönad. I motsats är den som är rädd att misslyckas och inte vågar ta en utmaning är de incitament som bedömer det negativa värdena och sannolikheten att misslyckas. Prestationsförmåga är ur en biologisk synvinkel ett sätt att uppnå makt och status. I jämförelse med djurvärlden är det den kamp som görs för att komma högre upp i ordningen hos arterna.⁷⁷

Hur ofta har du hört uttrycket: ”Du får göra så gott du kan, mer kan man inte begära?”⁷⁸

Detta har en utbredd och vanlig utfallsvinkel inom motivationsproblematiken eftersom vi inte vill pressa individen för hårt. Om vi misslyckas kan vi alltid tänka att vi i alla fall gjorde vårt bästa, men är det en sanning? Mycket forskning tyder på att företagen inte ger tillräcklig information i förhållande till den prestationsnivå som förväntas. Istället för ”gör så gott du kan” kan företagen sätta upp klara och konkreta mål där målet kallas ”målsättningsteori” om motivation.⁷⁹

⁷⁵ Bakka, Organisationsteori, sid. 171

⁷⁶ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 61-62

⁷⁷ Wagner, Människans drivkrafter, sid.136

⁷⁸ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 63

⁷⁹ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 63

3.9 Social motivation, likavärdesteorin och rättviseteorin

Under sociala motivationsteorier tar vi upp om individen fungerar på ett motiverande eller icke motiverande sätt i sin upplevelse av sitt förhållande till sina kolleger. Det finns två teorier som vi kommer att gå in djupare på och de är *likavärdesteorin* och *rättviseteorin*.

*"Här är det i synnerhet överväganden beträffande olika former av rättvisa som utgör de väsentliga källorna till variationer i motiverat beteende."*⁸⁰

Likavärdesteori

Denna motivationsteori har utvecklats av J. Stacy Adams och kallas för "*likavärdesteori*" som kastar ljus på temat likavärde som motivationsfaktor. Detta likavärde ses som en princip med stark motiverande, förutsägbara och demotiverande effekter på individers allmänna motivation och vilja att prestera i arbetslivet. Grunden i denna princip är att den *absoluta* storheten inte uteslutande är belöning, utan också en *relativ* storhet i högsta mån. I det verkliga livet jämför individer det arbete de lägger ner ("insats") och sitt arbetsutbyte ("uttag") med det omgivningen får och ger. Genom detta sätt bygger vi värderingar baserade på det som kan kallas för insats-/uttagskvoter. Upplever individen sin insats-/uttagskvot likvärdig kvoterna för dem han/hon jämför sig med säger teorin att det förekommer ett *likavärdestillstånd*. Detta tillstånd ger en känsla av tillfredställelse och rättvisa. Men om individen upplever sin insats-/uttagskvot i obalans jämfört med dem han/hon jämför sig med förekommer det en *likavärdeskonflikt*. Det finns fyra så kallade referensjämförelser i teorin som man skiljer emellan, nämligen:

- **Själv-intern** – Här jämför individen sina tidigare arbetsituationer med den nuvarande inom samma organisation.
- **Själv-extern** – Denna jämförelse innebär att individen jämför erfarenheter från annan arbetsplats med den nuvarande arbetsituationen.
- **Annan-intern** – I denna situation jämför individen sig själv med en annan grupp eller individ inom samma organisation.
- **Annan-extern** – Här jämför individen sig själv med en annan individ eller grupp utanför den egna arbetsplatsen.⁸¹

Utbildningsnivå, anställningstid och lönenivå är tre faktorer som är viktiga vid jämförelserna ovan. Individer med lång utbildning och hög lön väljer vanligtvis referensobjekt utanför den egna organisationen då de har en mer vidsträckt information om sin arbetsmarknad. Individer med kortare utbildning och lägre lön är känsligare för upplevda olikheter inom den interna nivån så de finner oftast sina referensobjekt inom organisationen. Detta gäller även för individer med kort anställningstid. Men vad gör man om man finner sig själv i en likavärdeskonflikt? För att komma till rätt läge i obalansen finns det sex olika sätt att gå till väga enligt likavärdesteorin. Du kan *förändra insatsen* genom att prestera mindre eller genom att *förändra uttaget* genom att öka produktionsmängden. Tredje sättet är att *förändra självupplevelsen* genom att uppleva sig som en mer arbetande istället för en lika arbetande. Om individen beskådar andra referenspersoners arbetsituation som mindre attraktiva har denne *förändrat upplevelsen av andra*. Genom att *välja ett annat referensobjekt* tänker individen att denne tjänar mer än andra med samma utbildning inom den offentliga sektorn. Det sista tillvägagångssättet för att rätta till obalansen är helt enkelt att *sluta* och ta en annan anställning.⁸²

⁸⁰ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 66

⁸¹ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 66-67

⁸² Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 67-68

Rättsviseteori

Inom denna teori är man uppmärksam på fördelningsrättvisa. Det ska vara en rättvis fördelning av lön, semester, arbetsutbyte, extraförmåner, arbetstider osv. Här handlar det om ifall de procedurer som ligger till grund för beslut om fördelning av utbytesvärden är rättvisa och inte om proportioner och mängder. Det handlar även om en subjektiv uppfattning av det som pågår, inte om proceduren i sig. Med andra ord är det som är av betydelse är de procedurer som används vid fördelningen av resurser och förmåner *upplevs* av de anställda som rättvisst. Detta kallas för *procedurrättvisa* och handlar om vilka procedurer ledningen tillämpar för att få sig en uppfattning om arbetsinsatsen från de anställda. Detta kan leda till att den anställdes arbetsmotivation sjunker om denne upplever procedurerna som orättvisa.⁸³

Detta är ett nytt område som forskats inom och man har än så länge koncentrerat sig på två faktorer. Den första faktorn har en anknytning till *mellanmänsklig behandling*, här läggs vikten på att medarbetarna behandlas respektfullt och artigt av arbetsledaren. Genom att regelbundet ge feedback på arbetet och bjuda in medarbetarna till att komma med egna synpunkter och perspektiv på arbetet, företagspolicyn, riktlinjerna osv. uppnås detta. Det leder sannolikt till sämre arbetsmotivation och arbetsprestation om ledaren i organisationen inte är intresserad av medarbetarnas synpunkter och behandlar dem på ett arrogant sätt. Den andra faktorn har en anknytning till att *förklara orsaken till beslut* som har med medarbetarna att göra. Exempel på detta kan vara att ledaren upplyser medarbetarna om vilka regler som gäller vid beslut om befördran, hur det går till när en medarbetares insats värderas osv. Om det inte informeras om de olika steg vid beslutsfattande kan medarbetaren lätt få uppfattningen att de har blivit orättvist behandlade, vidare kan detta leda till att arbetsmotivationen försämras.⁸⁴

3.10 Åtta drivkrafter

Michael Maccoby säger att det finns 8 stycken drivkrafter som får människan att arbeta. Olika personer drivs av olika drifter.

Självbevarelse: Är en drift till uppehälle, näring, undvikande av fara och självförsvar. När självbevarelsen blir hotad får människan en känsla att fly. En person som har självbevarelse som den dominerande driften är försvarsinriktad. Personen kan även vara en god ledare, om ledaren kan vara hoppfull och inrikta människors självbevarelsesdrift till ett gemensamt mål.

Samhörighet: Är driften till erkännande, kommunikation, omsorg, skydd och gemenskap. Detta är speciellt viktigt att tillgodose i monotona arbetsuppgifter.

Njutning: Är driften till bekvämlighet, smaklig mat, stimulans, glädje och skönhet. Denna drift kan framträda när anställda vill att deras arbetsuppgifter ska vara stimulerande. Om då detta inte infrias kommer den anställde att söka njutning på annat håll och vända sig bort från arbetet.

Information: Är en drift som letar efter sinnesstimulans, återkoppling, kunskap och förståelse. Människan behöver information för att orientera sig i sin omgivning för att undvika faror och hitta trivsamma upplevelser. Att fokusera på framtiden, sträva framåt och ha visioner är nödvändigt för motivationen.

⁸³ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 68-69

⁸⁴ Kaufmann, Psykologi i organisation och ledning, Sid. 69

Kunnande: Är en drift som fokuserar på människans kompetens, kontroll, äganderätt, oberoende prestationer och makt. Människan vill utvecklas för sin egen skull inte för andras skull. Denna drivkraft/kunnandet gör att människor blir motiverade av dem utmaningar som gör att de får anstränga sig. Om en kunnande person sitter inne med mycket kunskap och inte får arbetsuppgifter som uppfyller sitt kunnande, blir personen inte tillfredställd och kan på så vis inte prestera ett bra arbete.

Lek: Är en drift som uppfyller människans behov av äventyr, konkurrens, experiment, kreativitet och innovation. Vi kan i leken bidra med kunnande p.g.a. att man experimenterar och kommer på nya idéer. Risken för denna drift är att det kan bli för mycket lek och leda till ineffektivitet.

Värdighet: Är en drift som utgörs av att vinna respekt, självuppfattning, berömmelse och integritet. Känsla om värdighet och självuppskattning är viktigt i denna drift för att bli motiverad. Värdighetsdriften är normal och gemensam för alla, men infinner sig på olika sätt för olika individer.

Mening: Är en drift som uppkommer genom att man vill fylla varje situation med värde. Behoven formas efter meningsdriften. Denna drift är en strategisk och tillgodoser alla våra erfarenheter och impulser. När alla känner mening med arbetet så blir arbetsmiljön mer behaglig och motivationen blir bättre.⁸⁵

⁸⁵ Motivation i näringslivet och i en ideell organisation, sidan 12 - 13

4. Empiri

I detta kapitel visar vi upp en sammanfattning av våra intervjuer. Där vi intervjuat sex personer som jobbar på mäklarbyrån i Gävle Centrum.

4.1 Bakgrunds fakta mäklarna på Fastighetsbyrån

Mäklarna på fastighetsbyrån har jobbat olika länge som mäklare. Av dem vi intervjuade har fem stycken jobbat som mäklare fem till åtta år medan en person har jobbat som mäklare i tjugofyra år.

Det som avgjorde att de blev mäklare var det spridda svar på. En var intresserad av att få jobba med människor samt att denne var också intresserad av boende och hem. En tyckte att det är stimulerande att vara ute och träffa människor, vara social samtidigt som man hjälper folk med att hitta någonstans att bo. Denne var samtidigt drivande och resultatmedveten och visste redan under studietiden att det var denna bana som denne skulle välja. En var från början snickare och redan intresserad vad ”det har med hus” att göra, så han ansåg att en kort utbildning på högskolan som ledde till ett arbete var en bra lösning. En tyckte att det var ett jobb som skulle passa denne men att få en bra utbildning var det viktigaste och det var en tillfällighet att denne fick chansen att få prova mäklaryrket. När denne sedan jobbat en tid märkte denne att arbetet var flexibelt och roligt. En tyckte att det som avgjorde valet att bli mäklare var att man kan styra och variera sina arbetstider ”ganska” mycket.

4.2 Motivation på Fastighetsbyrån

Motivation för de som arbetar på fastighetsbyrån är att få nöjda glada kunder och det formulerar flera av de vi intervjuade tydligt. Men det fanns också andra skäl, att man får kontakt med människor, prestera bra resultat, hålla budget och att tjäna pengar anges också som skäl för dem att få motivation i arbetet. En av respondenterna nämnde att hans mål var förut att vara den bästa säljaren och det gjorde att han brände ut sig. Dennes motivation nu är att ha ett arbete att gå till, att ha rutiner och denne anser nu att lönen inte längre är en motivationsfaktor utan att vara tillbaka på arbetet är det viktigaste. Flera av respondenterna tyckte att drivkraften var att tjäna pengar men att det samtidigt var viktigt att göra kunderna nöjda. Det är viktigt för motivationen att få nöjda kunder för att må bra och att det i en kombination med att se i plånbok att det blivit en bra affär. Att det är ett flexibelt arbete, ett jobb som man trivs och att det är trevliga arbetskamrater anges också som motivationsfaktorer.

Det som motiverade dem att stiga upp och gå till arbetet varje morgon är vad är det som väntar idag? Det är det som både är positivt och negativt med detta yrke, eftersom ingen dag är den andra lik och man har både bra och dåliga dagar. Men det får man lämna bakom sig och glömma det dåliga dagarna och fokusera på sitt arbete. Ibland kan man sitta på kontoret och veta hur dagen ser ut och ibland kan man känna att man inte vet vilka problem som kommer att dyka upp. Det kommer jobbiga perioder ”då och då” och då är det jobbigt att arbeta men på det stora hela så är det en bra känsla att gå till arbetet. En respondent ansåg att denne inte gick till arbetet med stor glädje utan tycker att det är roligt att ha ett jobb att känna glädje inför.

Fastighetsbyrån försöker motivera sina anställda genom att följa upp resultat för att kunna ge feedback på vad det presterat och genom att de har ett bonussystem har gjort att man kämpar och presterar sitt yttersta. De ser till att de anställda är informerade för att kunna ta hand om

sina kunder och fastighetsbyrån serverar dem med verktygen så att de kan göra det på ett bra sätt. De ger även generösa och ger små gåvor till de anställda för att de ska trivas på arbetsplatsen på så vis få feedback för vad de presterar på byrån. En respondent ansåg att de försöker att förbättra sig hela tiden gör att man känner av en stark företagsanda och erbjudanden från fastighetsbyrån gör att motivationen för mer försäljningar ökar. En respondent ansåg att fastighetsbyrån inte gjorde något alls för att öka motivationen utan det får man stå för själv.

Vad de anställda gör själva för att bli motiverade fick vi olika svar på. En ansåg att denne tycker att arbetet är roligt, men att man kanske ser bort och inte ser det som är tungt och tråkigt och fokuserar på det roliga. En ”dum” kund kan göra att motivationen går ner om man fokuserar på den kunden utan det gäller att se bort och koncentrera sig på de glada och nöjda kunderna. En av respondenterna motiverade sig själv genom att utföra ett professionellt arbetsutövande, en annan av respondenterna visste inte riktigt vad som motiverade denne. Men en sak denne nämnde var att nu när konkurrensen har ökat på marknaden så gäller det att stå på tå och vara på hugget hela tiden och försöka hitta bra argument när man är ute hos sina kunder. En respondent tyckte att det som motiverar är känslan av att göra affärer till nöjda kunder och en annan faktor var att det är intressant med människor. En annan respondent ansåg att hitta balans i livet är en faktor som påverkar motivationen. Denne ansåg att om man motiverar sig att jobba sent en kväll är för att kunna vara ledig hela helgen.

På fastighetsbyrån strävade flera av respondenterna att bli mer motiverade än de är idag. En respondent svarade att man försöker nog alltid att öka sin motivation både på lång och kort sikt. För det är lätt i detta yrke att glömma det långsiktiga eftersom det är en så konkurrensutsatt marknad och att man bara tänker på att slutföra den affären man har just nu. För man strävar alltid efter att få en nöjd köpare och att man själv är nöjd, därför måste man vara motiverad för att göra en bra affär. En av respondenterna ansåg att denne kunde lägga ribban högre än förväntningarna för ökad motivation men att det känns lagom som det är just för tillfället. Två respondenter svarade att de inte strävar att bli mer motiverade än de är idag, eftersom motivationen varierar under året. Känns allt bra så blir effekten att man mår bra, trivs på kontoret, får nöjda kunder. Då blir nästa effekt att motivationen ökar så man gör fler affärer och träffar fler kunder.

Den period under året som flera respondenter anser att motivation är som minst är i november, december eftersom då är det mycket annat att tänka på och det är full fart med andra saker hela tiden. Under våren och hösten är motivationen som störst, då det är mer att göra och det är en större rullians på marknaden. Det är som mest att göra är från februari, mars fram till semestern i juni, juli och det ökade motivationen enligt en av respondenterna. Två av respondenterna ansåg att deras motivation är likvärdig under hela året. En respondent ansåg att denne skulle bli mer motiverade om man hade en assistent bredvid sig som gjorde allt ”tråkigt”. Man skulle arbeta lika mycket men att få mer hjälp skulle öka dennes motivation. En respondent svarade att denne inte visste hur dennes motivations skulle kunna bli större, men att denne ändå kände att motivationen skulle öka eftersom vi utvecklas hela tiden. Man kan inte vänta att någon annan ska ge dig motivation utan man måste skapa motivationen själv. Man måste själv ta tag i saker och motivera sig till själva jobbet, drivande av projekt som tillslut blir en försäljning på de uppdrag man har. En av respondenterna svarade att denne skulle vilja se att företaget fokuserade mer på arbetet än på att man ska göra ett bra resultat. Alla förändringar syftar egentligen på att tjäna mer pengar medan det skulle vara bättre om förändringarna skulle leda till bättre arbetstider etc. En av respondenterna ansåg att motivationen inte skulle öka men att det finns omständigheter som skulle bli lättare

om arbetstiderna kunde ha avtalats lättare. Många människor tycker att det är självklart att man kan gå till tandläkaren klockan tio en tisdag, men samtidigt kan inte samma person gå på visning en tisdag klockan tio eftersom denne arbetar.

En av respondenterna anser sig mer motiverad än sina kollegor. Som argument för detta säger denne att det är på tokiga grunder, denne vill inte anse sig mer motiverad än sina kollegor men är sådan i alla fall men nämner samtidigt att det inte gått ut över kollegorna på fastighetsbyrån. En respondent säger utan tyglig grund att när man är yngre, har inga barn och anser att jobbet är en viktig del av livet, är man ung och hungrig. De övriga respondenterna anser sig inte vara mer motiverade än sina kollegor.

Enligt respondenterna på fastighetsbyrån så agerar en omotiverad person oengagerat i sitt arbete. De går på rutin, de ser inte kunden utan bara det de har att sälja, kommer inte med förslag eller idéer och upplevs "trött" av en kund. Den omotiverade personen klarar sig inte kvar i byrån eftersom orkar man inte driva sina affärer, marknadsföra sig själv så kommer inga uppdrag och då kan man inte jobba i det här yrket. Man måste vara motiverad för att kunna bara engagerad och man blir mer jagad än man själv jagar.

Lönen påverkar ur olika synvinkel flera av respondenterna. En respondent anser att om man sitter och jobbar halvt gråtfärdig på kvällarna så är lönen en upprättelse för det man presterat. En anser att det är roligare desto högre lönen är eftersom då har man lyckats i sin roll som mäklare. Man måste tycka om att göra affärer och driva in pengar till företaget. En respondent anser att om det skulle vara en hög fast lön så skulle det vara bättre än att arbeta med en rörlig lön. En säger att drivkraften inte varit att tjäna pengar utan de kommer som en bonus. Denne strävar efter att i konkurrens sälja mer än de övriga för att tycka att denne själv är bra jämfört med de andra. Två stycken anser att inte lönen påverkar deras motivation.

Att utmana sig själv har olika svarsinriktningar. En anser att om det är en kund som är lätt att arbeta med så skulle en utmaning med ett "svårare" objekt vara kul att lägga ner mycket energi på om det inte är något som hindrar. En krävande säljare som kräver en massa energi och som inte förstår att man gör sitt allra bästa är inte stimulerande eller motivations höjande. Samma person säger också att ett svårsålt hus med "fantastiska" säljare anser att motivationen inte har någon betydelse om man har ett objekt som inte går att sälja. En respondent anser att det är extra skönt att sälja när man får in ett bra objekt som är lätt att sälja men som har en väldigt krävande säljare. En respondent anser att man inte kan utvecklas om man inte får in svårsålda objekt, sådana måste man ha emellanåt. En respondent vill inte ha utmaningar utan bara enkla objekt. En anser att det fortfarande är viktigt att man ser helheten, man har ju inte bara ett objekt utan man måste engagera sig lika mycket i alla eftersom alla kunder ämnar vara lika viktiga.

Om respondenterna skulle få känna sig mer motiverade om de blev uppskattade så ansåg bara en av våra respondenter att det inte skulle påverka honom/henne, denne tyckte att han/hon redan fick uppskattning för sitt jobb. De andra mäklarna tyckte att det är självklart att man blir mer motiverad av uppmärksamhet och uppskattning från både kunden och ens chef. De tycker att oberoende av vilket yrke man har så är det jätte viktigt med bekräftelse. Våra respondenter ansåg att de inte kände sig mer motiverade att arbeta den dagen vi var där på intervju. Alla respondenter skrattade och sa att det varit ett intressant ämne att prata om. En respondent sa att när man tänker på det, kommer det få en extra tanke idag när man syssla med någonting. En ansåg att det var uppfriskande att träffa oss, att det får en att tänka efter mer och inte bara köra på motoriskt hela tiden

5. Analys

I detta kapitel fogar vi samman, empiri och teori. Här vill vi jämföra vår teoretiska datainsamling med den empiriska undersökningen och hitta de likheter och olikheter som kan uppkomma.

5.1 Bakgrund motivation

Enligt Revstedt är en motiverad person en person som samarbetar aktivt. Han/hon kommer den tid man bestämt och följer de spelregler som krävs och man känner tillit för varandra. Motivation för Fastighetsbyrån är i första hand att få nöjda kunder. I andra hand är det att prestera bra resultat, hålla budget och förmedla försäljningar. Några av respondenterna tycker att motivation för dem är en kombination av egen vinning och att få nöjda kunder.

En omotiverad person är en person som inte medverkar aktivt och inser inte själv att han/hon måste medverka för att få en positiv förändring. Den omotiverade tror att allt blir bra utan att själv behöva göra något, utan är istället misstänksam, kritisk och avvisande. I samarbete med andra är denne personen känslomässigt avstängd och ”tycks” inte vilja ha någon kontakt.

En omotiverad person för mäklarna på Fastighetsbyrån är en person upplevs som trött och oengagerad. Den omotiverade mäklaren ser inte kunden utan bryr sig bara om själva försäljningen. Man får uppfattningen att den omotiverade saknar viljan att jobba. Den omotiverade mäklaren upplevs som mer ”jagad” än att denne ”själv jagar”.

Enligt teorin kan man betrakta att alla människor är mer eller mindre motiverade. Det innebär att innerst inne är alla människor motiverade. De människor som det inte ser ut att vara motiverade anses inte omotiverade, utan latent motiverade. Enligt denna här teorin så borde alla respondenterna vara motiverade.

5.2 Prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov

Enligt McClellands teori så finns det tre olika huvudtyper av behov i arbetslivet och dessa behov är prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov. Vi fick uppfattningen att några medarbetare hade starkare prestationsbehov än de andra eftersom de uttryckte att de attraheras av att lösa problem för kunderna, medan andra medarbetare hade starkare kontaktbehov. De hade större behov av att träffa och umgås med människor, för att på så vis få nöjda kunder och få sin starkaste motivation bekräftad.

5.3 Behovstrappan

I teorin har vi tagit upp Abraham Maslows behovstrappa som har fem stycken steg. Maslows grundtanke är att bristmotiven som är *fysiska behov*, *trygghet* och *gemenskap*. Dessa måste tillfredsställas innan de högre växtmotiven kan aktiveras som är *uppskattning* och *självförverkligande*. Vår uppfattning av våra respondenter är att flera av våra respondenter på Fastighetsbyrån har uppfyllt alla fem steg.

Det första steget i Maslows behovstrappa är *fysiska behov* som i arbetslivet kan jämföras med lönevillkoren. Eftersom en mäklare tjänar lika mycket som de säljer så är lönenivån något de kan påverka själva. Därför anser vi att alla respondenterna har detta behov tillfredsställt. Det andra steget som är *behov av trygghet* som i arbetslivet är trygga omgivningar som skyddar individen mot fysisk och psykisk skada.

Gemenskap är det tredje steget i behovstrappan som innebär i arbetslivet att man känner anknytning till kollegor som förmedlar stöd och acceptans. Respondenterna verkade känna en gemenskap till varandra för att de gav oss intrycket att alla gav varandra stöd i arbetet och var måna om varandra. Det fjärde steget leder in på växtmotiv och representerar *uppskattning*. I arbetslivet så känner man frihet och får uppmärksamhet från andra genom prestige och erkännande. Flera av våra respondenter uttryckte klart och tydligt att de känner att de får den uppskattning och erkännande som behöver från kontoret. Det finns dock några få som inte känner att detta behov är uppfyllt och för dem är detta det sista steget i Maslows behovstrappa. De mäklare som uttryckte att steg fyra var tillfredställt gav oss intrycket att även steg fem *självförverkligande* var tillfredställd. Självförverkligande innebär att man förverkligar sina potentiella egenskaper. Respondenterna gav intrycket av att dem får uttrycka sig fritt och se om sina möjligheter att utvecklas. Detta gjorde att vi fick uppfattningen att dessa medarbetare presterar i allmänhet sitt allra bästa.

5.4 Existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov

Om man jämför Maslows behovstrappa med Alderfers ERG-teori så är den största skillnaden att man kan röra sig både uppåt och neråt medan man i behovstrappan bara kan arbeta sig uppåt. En annan skillnad är att i Alderfers teori finns det tre steg, *existensbehov*, *relationsbehov* och *utvecklingsbehov*. *Existensbehov* omfattar de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven som finns Maslows behovstrappa. *Relationsbehoven* sammanfaller med sociala behov och utvecklingsbehoven inkluderar både uppskattning och självförverkligande. Vi anser att flera av respondenterna på Fastighetsbyrån är uppe på *utvecklingsbehov* medan dem som inte kommer upp till steg tre i Maslows behovstrappa har inriktat sig på *relationsbehov*, i Alderfers ERG-teori.

5.5 Hygienfaktorer och motivationsfaktorer

Frederick Herzberg ansåg i sin teori *hygienfaktorer* att lön inte ger motivation. Enligt vår forskning har vi sett att flera av våra respondenter har lön som en stark motivation, men inte den starkaste. Visserligen ansåg senare forskning att det verkar orimligt att lön inte skulle ge motivation. Herzberg nämner fem faktorer som inte ger motivation, nämligen *företagspolicy*, *ledning*, *lön*, *mellanmänskliga relationer* och *arbetsförhållanden*. Vi kan inte instämma med Herzbergs teori eftersom vi fick intrycket av att ett flertal av dessa fem faktorer gav våra respondenter motivation. De faktorer som ger motivation är *prestation*, *erkännande*, *själva arbetet*, *ansvar* och *avancemang*. Dessa motivationsfaktorer var tydliga på Fastighetsbyrån eftersom vi anser att dem vill prestera för att få nöjda kunder. Genom detta förfarande får de i en försäljning ta ansvar, bli erkända och få bekräftelse av det arbete de utfört. Avancemang kopplar vi till att dem vill avancera och prestera ännu mer. Vi anser att *hygienfaktorerna* som enligt teorin inte ger motivation ger i detta fall våra respondenter grunden för att motivationsfaktorerna ska ge motivation. Men hade inte hygienfaktorerna varit uppfyllda skulle inte motivationsfaktorerna fungera tillfredställande. Denna teori säger även trots alla framsteg med motivationsmässiga resurser så måste vi lära oss att det alltid finns intressekonflikter och motstånd mot förändring. Detta såg vi inte hos våra respondenter, de gav oss intrycket att de verkar anamma förändring och utveckling

5.6 Fem faktorer som påverkar motivationen

Enligt Richard Hackmans teori är motivationen låg när man inte har valmöjligheter. För har man inte valmöjligheter så blir kontentan hög frånvaro och symtom på trötthet. Fastighetsbyrån är ett företag som håller sig välinformerad och är utrustad med den senaste

tekniken, enligt våra respondenter. De kan lägga upp sina dagar själva och detta gör att de ha valmöjligheten att lägga upp sitt arbete på ett självständigt sätt. Alla respondenter uttryckte att det var en bra arbetsplats att arbeta på eftersom det finns så många valmöjligheter. Detta innebär att det bör finnas stor motivation på arbetsplatsen om man utgår från Hackmans teori.

Vi anser att Fastighetsbyrån i Gävle centrum verkar uppfylla Hackmans fem faktorer som påverkar motivationen. Enligt teorin uppfylls *"arbetsuppgiftens krav på olika färdigheter"* när arbetet upplevs meningsfullt och man har variation i sitt arbete. Vi anser att våra respondenter har ett socialt och flexibelt jobb där dem både är drivande och resultatmedvetna. *"Arbetsuppgiftens identitet"* är enligt teorin en arbetare som gör klart ett "helt arbete" med ett synligt resultat från början till slut. Våra respondenter lägger upp allt förarbete och sköter alla förhandlingar själva. Dem förmedlar affären mellan köpare och säljare från början till slut och uppfyller *"arbetsuppgiftens identitet"* maximalt. *"Arbetsuppgiftens betydelse"* är enligt teorin ett arbete som upplevs som viktig för andras situation och har inverkan på andra människor. Det arbete som mäklarna lägger ner i förmedlingen av försäljningen av objekten är av ytters betydelse för kunderna. Denna inverkan på kunderna är oerhört viktig för våra respondenter eftersom de vill känna att de gör nytta. Enligt teorin är *"Befattningens autonomi"* olika valmöjligheter gällande planering av arbetet och besluta om hur det ska genomföras. Mäklarna på Fastighetsbyrån har fria händer för planering av arbetet och i besluten om hur arbetet ska genomföras. Enligt teorin är *"Feedback i arbetet"* den mängd arbetsprestation som krävs för att ge den arbetande klar information om resultatet av arbetsinsatsen. Våra respondenter känner att dem får feedback i sitt arbete och detta ses genom synliga resultat i form av egen insats och nöjda kunder. Resultatet blir ökad arbetsprestation som synliggörs genom utbetald lön. När man enligt teorin har uppfyllt dessa fem arbeteegenskaper så är resultatet att tillfredställelsen på företaget är hög och arbetseffekten också hög. Vi anser att Fastighetsbyrån i Gävle centrum uppfyller dessa fem arbeteegenskaper så pass bra att de bör ha en hög arbetseffektivitet.

Det finns ytterligare tre stycken faktorer som påverkar motivationen enligt Hackman. Dessa är *kunskap och färdighet, styrkan i växtbehovet och tillfredställelse med arbetsammanhanget*. Vi anser att alla på fastighetsbyrån har den kunskap och grundläggande färdigheter som krävs för att dem ska utföra sitt arbete på ett kompetent och tillfredställande sätt. Vi anser att några respondenter har ett behov att prestera och utvecklas. Eftersom de verkar mer benägna att använda sina möjligheter till personliga prestationer, som är grunden för att ha en hög motivation. Medan andra bara vill förmedla försäljningar av enkla objekt. I den tredje faktorn ingår medarbetarna i dem beslut och förändringar som sker i organisationen. Vi fick uppfattningen att medarbetarna på Fastighetsbyrån får ta del av informationen innan förändring och beslut, men att dem inte har en direkt påverkan för själva processen.

Enligt Hackmans teori så bör man när man ska höja motivationen på en arbetsplats rikta sig mot gruppnivåerna. Det gamla idealet är att ha en självstyrande individ har ersatts med en självstyrande grupp. Vi anser att även fast de arbetar egenhändigt har de en stark motivation som grupp. Eftersom de har en bestämd plats i en helhet och löser mänskliga problem inom gruppen och löser det yrkesmässiga på ett kompetent sätt. Vi anser att de även har en stark vilja att anpassa sig till yttre förändringar, samt att de har en norm för vilka prestationer de ska bidra med.

5.7 Yttre motivation och inre motivation

Enligt Deci och Ryan skiljer man mellan två motivationssystem som kallas ”yttre motivation och inre motivation”. Yttre motivation är t.ex. en belöning, bonus, extraförmån och inre motivation är den motivationsenergi man lägger ner i sitt arbetsutförande. På Fastighetsbyrån visas deras inre och yttre motivationssystem på ett tydligt sätt. Den yttre motivationen framgår genom ledarnas ”små gåvor” och bonussystem. Detta ger våra respondenter tillfredställande känsla att ha utgjort ett välutfört arbete som bör höja deras motivation eftersom flera respondenter uttrycker att prestationslön påverkar deras motivation.

Deci och Ryan hävdar att en överfokusering på yttre belöning kan påverka och förminska den inre motivationen för arbetet eftersom, i teorin, är den inre motivationen förnuftigare i betydelsen att den går för ”egen maskin” och är mer stabil. Vi anser att respondenterna på fastighetsbyrån har en överfokusering på den yttre motivationen och detta bör ha en negativ verkan på deras inre motivation. Detta gav oss känslan av att några av mäklarna ser motiverade ut men inte har en så stark motivation i verkligheten. Enligt Deci och Ryans teori är den yttre belönings destruktiva effekt som mest tydlig när belöningsystemet utövas på ett kontrollerande sätt och att det inte alltid lönar sig med belöningar för att höja den inre motivationen.

5.8 Prestationsmotivation

Enligt prestationsmotivationen som utvecklades av Atkinson så kan man uppleva olika grader av tillfredställelse vid en utmaning. När man tar på sig en utmaning ur ett positivt perspektiv kan man uppnå stolthet om utmaningen blir framgångsrik och på ett negativt perspektiv känna skam om man misslyckats. Vi upplevde att flera av våra respondenter var rädda för att inte sälja tillräckligt många objekt i jämförelse med varandra och känna sig mindre lyckade. Detta kan göra att vissa inte vågar sig in och möta utmaningar, eftersom prestationsförmåga ur en biologisk synvinkel är ett sätt att uppnå makt och status.

Enligt Atkinson är en persons benägenhet att utsätta sig för utmaningar en kombination av personens prestationsförmåga och den sannolika chansen att bli belönad. Några respondenter uttryckte att det är motiverande med utmaningar eftersom man då utvecklas som mäklare. I teorin nämns Uttrycket ”*Du får göra så gott du kan, mer kan man inte begära*”? Mycket forskning tyder på att företagen inte ger tillräcklig information i förhållande till den prestationsnivå som förväntas. Företagen bör ha en målsättning som har tydliga, klara och konkreta mål för att motivera de anställda. Vi anser att Fastighetsbyrån har klara och konkreta mål, att förmedla försäljningar av bostäder på ett förmånligt sätt.

5.9 social motivation, likavärdesteorin och rättviseteorin

Eftersom man i teorin betraktar att alla människor är mer eller mindre motiverade så kan man dra slutsatsen att mäklarna på fastighetsbyrån är motiverade, vissa kanske visar mindre motivation än andra. Vi fick uppfattningen att några av mäklarna gav mer personliga uppoffringar än andra, med detta säger vi inte att de är mindre motiverade. Enligt *likavärdesteorin* kan det vara så att några av mäklarna jämför sina egna arbetsinsatser med sina kollegor och kan då uppleva en *likavärdeskonflikt*. De kanske känner att dem lägger ner lika mycket arbete som sina kolleger men att dem inte får ut lika mycket. Detta kan ge en känsla av otillfredsställelse och orättvisa enligt teorin och det kan leda till minskad arbetsmotivation.

I likavärdesteorin tar Adams upp fyra olika referensjämförelser i teori, nämligen *själv- intern*, *själv- extern*, *annan- intern* och *annan- extern*. Vi uppfattade att respondenterna på Fastighetsbyrån befinner sig i en situation där dem jämför sig själva med individer inom samma organisation, vilket innebär att dem i likavärdesteorin är *annan -intern*. I *rättviseteorin* är man uppmärksam på fördelningsrättvisa. Det ska vara en rättvis fördelning av lön, semester, arbetsutbyte, extraförmåner och arbetstider. Teorin handlar om de procedurer som ligger till grund för beslut om fördelningen av utbytesvärdena är rättvisa. Vi anser att det är rättvist eftersom att respondenterna själva bestämmer över sin semester, arbetstid, lön etc. En orättvis fördelning av dessa faktorer kan leda till att den anställdes arbetsmotivation sjunker men risken bör inte finnas på Fastighetsbyrån eftersom de arbetar självständigt.

Vidare i *rättviseteorin* tar författaren upp två faktorer som kommer att leda till ökning av arbetsmotivationen. Den första faktorn, *mellanmänsklig behandling*, tar upp vikten av att behandla medarbetarna respektfullt och artigt. Detta anser vi att ledarena på Fastighetsbyrån lyckas med då dem regelbundet ger feedback på arbetsinsatsen. Den andra faktorn, *förklara orsaken till beslut*, handlar om att ledaren informerar medarbetarna om olika steg som tas vid beslut och förändringar. Några av våra respondenter är delägare i Fastighetsbyrån i Gävle centrum samt att de är mäklare och detta gav oss intrycket att de för en öppen dialog med de andra mäklarna på arbetsplatsen. Enligt denna teori är arbetsmotivationen på Fastighetsbyrån relativt hög för att anses som god.

5.10 Åtta drivkrafter

I teorin tar Michael Maccoby upp åtta drivkrafter som driver människan att jobba. Olika personer drivs av olika drifter. Vi fick känslan att drivkrafterna för alla respondenterna på Fastighetsbyrån har starka drag mot samhörighet som innebär erkännande, kommunikation, omsorg, gemenskap etc. Några hade information som drivkraft som innebär att man letar efter sinnesstimulans, feedback, kunskap och förståelse. Enligt teorin är det nödvändigt för motivation att fokusera på framtiden, sträva framåt och ha visioner. Vi fick inte denna uppfattning från alla våra respondenter men detta kan påverkas av det stadiet i livet individen befinner sig i. Vi anser att våra respondenter innehar till viss del små parter av alla Maccobys åtta drivkrafter, vissa mer än andra, men det är de som vi tagit upp som är starkare än de andra drivkrafterna.

6. Reflektioner

I detta kapitel presenterar vi de reflektioner vi funnit i vår analys.

Vi vill börja med att bestyrka att vår tolkning inte behöver överensstämma med hur det verkligen ser ut på Fastighetsbyrån!

Vi kommer i denna reflektion att presentera vad det är mäklarna på Fastighetsbyrån blir motiverade av? Våra förhoppningar är att komma så nära sanningen som möjligt. De reflektioner vi drar om motivationen på Fastighetsbyrån är att den är hög. Vi grundar detta på att flera teorier i vår analys del får ett bra utfall i jämförelse med vår empiri del. Anledningen till att motivationen är hög är därför att de verkar ha en öppen dialog, samt att deras främsta mål är att få nöjda kunder. En annan orsak till att respondenterna har en hög arbetsmotivation ligger till grund för att ledningen förser dess medarbetare med den uppskattning och erkännande som krävs för att upprätthålla en hög motivation. Detta ges i form av regelbunden feedback och belöning. Eftersom de flesta respondenterna uppfyllde de flesta stegen i Maslows behovstrappa och Alderfers ERG-teori om att få hög motivation. Herzbergs fem hygienfaktorer som inte ger motivation var en bidragande del till respondenternas motivation och motsäger hans teori att de inte ger motivation. Vad gäller Hackmans fem faktorer så uppfyllde mäklarna alla fem kriterierna för ökad motivation. Det mäklarna fokuserar på, efter att få nöjda kunder, är att hålla budget och förmedla bostäder. Den lön som de får ut är en stark faktor i deras motivation men ses mest som en bonus. När motivationen är så pass hög som den är på Fastighetsbyrån bör även arbetseffektiviteten vara tillfredställande.

Vi anser att skriva en uppsats om motivation på en arbetsplats är väldigt omfattande om det ska bli ett arbete med en verklig sanningshalt. Vi känner att vår uppsats täcker en stor del av de största teorierna som forskarna undersökt fram. Om man ska göra en uppsats i framtiden så kanske man ska inrikta sig på bara *en* motivationsteori, eftersom det finns så många inriktningar och förståelse om begreppet motivation.

Källförteckning

Primära källor (Muntliga källor)

- Jemt, Marit** – Fastighetsbyrån Gävle kl. 10:10 5 maj, 2008
Stellnert, Anne - Fastighetsbyrån Gävle kl. 10:30 5 maj, 2008
Johansson, Mikael – Fastighetsbyrån Gävle kl. 10:50 5 maj, 2008
Tröjbom, Stefan – Fastighetsbyrån Gävle kl. 11:10 5 maj, 2008
Helgesson, Göran – Fastighetsbyrån Gävle kl. 11:30 5 maj, 2008
Gustavsson, Anna-Lena – Fastighetsbyrån Gävle kl. 11:50 5 maj, 2008

Sekundära källor (Litterära källor)

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*
Studentlitteratur, 1998, ISBN 91-44-00627-6

Bakka, Jørgen F/ Fivelsdal, Egil/ Lindkvist, Lars, *Organisationsteori*
Liber Ekonomi, 2001 upplaga 4:1, ISBN 91-47-06386-6

Carlson, Anna och Wallin, Kristina
C-uppsats företagsekonomi 27-02 FEK
Motivation i näringslivet och i en ideell organisation – En jämförelse mellan Gavlecon och Forex, 2002

Cofer, Charles N, *Motivation och emotion*
Whalström & Widstrand, Stockholm, 1978, ISBN 91-46-13241-4

Davies, Philippa, *Maximal motivation*
Richter's, 2002, ISBN 91-77-11976-2

Denscombe, Martyn, *Forskningens grundregler*
Studentlitteratur, 2004, ISBN 91-44-04234-5

Eriksson, Lars- Torsten och Wiedersheim- Paul Finn, *Att utreda forska och rapportera.*
Liber ekonomi, 2001, ISBN 91-47-06385-8

Esaiasson, Peter/ Gilljam, Mikael/ Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena,
Metodpraktikan
Nordstedts Juridik AB, 2002 upplaga ett, ISBN 91-39-10452-4

Kaufmann, Geir och Kaufmann, Astrid, *Psykologi i organisation och ledning*
Studentlitteratur, 2005, ISBN 978-91-44-03327-3

Madsen, K.B, *Motivation*
Whalström & Widstrand, Stockholm, 1969

Patel, Runa och Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik*
Studentlitteratur, 1987, ISBN 91-44-24851-2

Revstedt, Per, *Motivations arbete*
Liber AB, 2000 andra upplagan, ISBN 91-47-05436-0

Teorell, Jan och Svensson, Torsten, *Att fråga och att svara*
Liber AB, 2007 upplaga ett, ISBN 91-47-07432-9

Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*
Liber, 2004

Internetkällor

http://press.monster.se/12960_sv_p1.asp 14/4 2008 – 09:46

<http://www.hisvux.se/midander/trappa.html> 21/4 2008 - kl. 16:37

<http://www.bib.slu.se/kurser/sss/samla/vardering/varref.html>, 20/5 2008 – kl. 20:23

<http://www.bib.slu.se/kurser/sss/samla/kallkritik/kallkritik.html>, 20/5 2008 – kl. 20:34

<http://translate.google.se/translate?hl=sv&sl=en&u=http://hackman.socialpsychology.org/&sa=X&oi=translate&resnum=6&ct=result&prev=/search%3Fq%3DJ%2BRichard%2BHackman%26hl%3Dsv%26sa%3DG> 6/5 2008 – kl. 14:35

Bilaga 1 (Tankar och funderingar)

Tänk på under uppsatsen:

Grammatik

Dåtid eller nutid

Skriva ner fotnoter direkt

Alltid spara och mejla till varandra

Sammanfattning

På svenska och engelska

Inledning

Bakgrund: Tanken med arbetet etc.

Problem: Frågan

Syfte: Vårt syfte med denna uppsats är att ta reda på vad är det mäklarna på Fastighetsbyrån blir motiverade av?

Avgränsningar: Avgränsningar till arean

Metod

Hypoteser: bygg på känd fakta

Olika hypoteser mot varandra och sedan jämföra med empirin

Olika lösningar att skriva

Ifrågasättning: varför spela in? Varför skriva ner?

Avgränsningar i landet, varför?

Teori

Grundteorier i motivation

Kopplas med empiri i analys

Modell av teorin: desto mer komplicerad desto mer trovärdigt

Empiri

Intervjuer med mäklare

Frågorna kopplade till metod och teori

Sammanfattning eller enbart frågor och svar

Intervju: flera respondenter, förbereda noggrant intervjuerna och koppla till teori modellerna

Intervjuteknik: bandspelare

Analys

Koppla ihop allt

Reflektioner

Egna åsikter om arbetet

Källförteckning

Klockslag och datum för Internet

Sekundära källor

Datum och plats för intervjuer

Källhänvisningar till litteratur

Bilaga 2

1. Hur länge har du jobbat som mäklare?
2. Hur länge har du jobbat här på Fastighetsbyrån i Gävle?
3. Varför valde du att bli mäklare?''
4. Vad är motivation för dig?
5. Vad motiverar dig att jobba?
6. Vad känner du inför att gå till jobbet varje morgon?
7. Vad gör Fastighetsbyrån för att motivera dig?
8. Vad gör du själv för att få dig mer motiverad?
9. Strävar du efter att bli mer motiverad?
10. När känner du att du är mest motiverad att jobba under året?
11. Vad skulle göra dig mer motiverad?
12. Anser du dig vara mer motiverad än dina kollegor?
13. Hur anser du att en omotiverad person agerar?
14. Hur påverkar lönen din motivation?
15. Känner du dig mer motiverad om du får in ett objekt som blir en utmaning att sälja?
16. Känner du att du blir mer motiverad om det arbete du gör blir uppmärksammat och uppskattat?
17. Känner du att du får den uppmärksamhet och uppskattning här från Fastighetsbyrån och din omgivning?
18. Nu när vi har diskuterat motivation, känner du dig mer motiverad att jobba?

Bilaga 3

5 maj, klockan 10.10

Marit Jemt

Fastighetsmäklare

1. 5 år
2. 5 år på fastighetsbyrå i Gävle
3. kommer inte riktigt ihåg, jag tror att det var en kombination att få jobba med människor åhhh så var man intresserad av boende och hem och lite sånt där, tror jag
4. nöjda kunder!!! Det är nog det som motiverar en. Glada nöjda kunder är det första, det andra är att man ska tjäna sitt levebröd, men det första är nöjda kunder.
5. kontakten med människor och att man får nöjda kunder
6. vad är det som väntar idag? Det är det som både är positivt och negativt med det här yrket. Ingen dag är den andra lik. Ibland känner man bara för att sitta på kontoret och veta hur dagen ser ut. Ibland kan man känna att man inte vet vilka problem som dyker upp.
7. vi har ju följupp hela tiden, så man ser resultat och det tycker jag är ganska viktigt att man får en feedback. Vi har en budget och vi har ett bonussystem och det är en morot för oss för att man kämpar och gör sitt yttersta. Vi är inte tävlingsinriktade anser jag.
8. det är att tycka att jobbet är roligt, man kanske lär sig o ser bort det som är tungt, tråkigt och negativt. Försöka fokusera på det som är roligt. Om man tycker att man har nöjda kunder och en dum så kan den dumma kunden dominera. Det gäller att försöka se bort och koncentrera sig på glada och nöjda kunder.
9. det går i lite perioder, ibland kan det kännas tungt och så där, men det skulle jag inte vilja säga.
10. det är runt den här tiden, våren och hösten då är det mest. Känner man nog mer att man är igång. Folk är glada och fokuserade. I november blir det lite då blir folk, ja, ja ja.
11.svår fråga, kanske det att man hade en assistent bredvid en som gjorde allt det tråkiga. Att man jobbar lika mycket, men att man hade mera hjälp.
12. svårt att säga men man är ju är ju i den åldern och har inga barn och ser jobbet som en viktig del av livet, men det kommer säkert vara annulunda om tio tjugo år. Att man är i den åldern som man är ung och hungrig.
13. att man går på rutin, att engagemanget och glädjen i jobbet med kunden, att man inte ser kunden utan bara det man säljer. Att kundmötet inte är genomtänkt.
14. ja, jooo, som dem kvällarna man sitter och är halvt gråtfärdig, så känner man att man får någon sorts upprättelse.
15. det beror nog på hur säljaren är, om det är någon som är lätt att arbeta med, om det är någon som har höga krav, ibland kan man ha inställningen att kan vara svårt att sälja åhh gud vad kul om vi skulle prova det här och lägga ner mycket energi, att man har en bra kontakt med säljaren, så skulle jag inte tycka att det var något som hindrade. En krävande säljare som kräver en massa energi och som inte förstår att man verkligen gör sitt bästa är nog inte så stimulerande.
16. jaaaaa, tror jag, då kommer vi tillbaks till det där med nöjda kunder, det är en sorts motivation. Man är en människa som vill ha den här bekräftelsen att man känner att man gör någonting bra. Det är nog den största motivationen ändå. Det är detsamma både från chefen kanske och kunden. Positiv feedback.
17. ja det tycker jag, ööööööö

18. jaaaaaaa, det tycker jag. Man kanske tänker på det på ett annat sätt, det kanske får en att tänka efter vad man gör och det kommer ta en extra tanke idag.

Anne Stellnert 10:30

Fastighetsmäklare

1. sen 2001, 7 år.
2. sen 2001, 7 år
3. därför det är så många delar som är roliga och stimulerande. Jobba, utan att sitta still, man är ute jämt och ständigt och träffar folk hela tiden. Det är väldigt socialt. Jag tror att man är en konstig mix av att vara väldigt social och en vilja att ta hand om hjälpa människor och också väldigt drivande och resultatmedveten. Jag tror att de två sidorna måste man ha, och det kan vara svårt att hitta något yrke som uppfyller bägge dessa delarna, det är många som funderar innan de väljer denna banan, det har jag märkt, det märkte jag faktiskt redan under studietiden
4. det är nöjda kunder, det finns inget annat.
5. att få nöjda kunder, då har jag lyckas.
6. nu ska jag till jobbet, nu kör vi igång! Det måste man känna alla dagar i veckan. Jag har ju familj, man kan ju ha bra och dåliga dagar, men när man stiger in på jobbet då har man inte en dålig dag. Det får man lämna bakom sig.
7. ja, absolut, det här är ett stort väletablerat företag, som hela tiden ser till att vi håller oss informerade, att vi har bra teknik att jobba med, vi har väldigt bra marknadsförings material, för att vi ska kunna ta hand om kunder och de ska kunna servar oss med verktygen att vi kan göra det på ett bra sätt.
8. mår man inte bra själv, händer ju alla, vi är ju människor, då måste man tänkta att man har en betalande kund, som förväntar sig ett proffsionellt utövande. Såklart är jag sjuk så stannar jag hemma. Men jag kan inte, har man andra jobb som man inte har så många kunder, då kan man nog sitta och deppa en dag och vara lite slö eller trött. Men man måste hela tiden tänka här att jag har betalande kunder.
9. ja, det måste man nog hela tiden försöka göra, men tänker både långsiktigt och kortsiktigt, det som är lätt att glömma i den här yrkesrollen är det långsiktiga, för att man vill jobba på med dem affären man har just nu. Och målet är att vi vill slutföra affären så att kunden blir nöjd. Nöjd köpare, nöjd säljare. Sen måste man ju tänka långsiktigt för vi är en väldigt konkurransutsatt marknad. Man måste vara motiverad
10.ja man är mer motiverad när man har mer att göra, mer rullians på marknaden. Den årstidern som kanske inte rinner in mycket till oss, det är lite jobbigare tid.
11. jag jobbar i ett företag som hela tiden servar med senaste teknik och känner av trender och utveckling och svängningar på markanden. Jag vet inte hur jag ska kunna bli mer motiverad idag, men jag känner att jag kommer att bli det ändå för vi utvecklas hela tiden. Jag väljer att vara en av dem som vill vara med på det. Man måste vara man kan i den här jobbet kan man inte kanske vänta på att vänta på motivation, att någon annan ska motivera mig. Utan man måste skapa motivationen själv. Man måste vara den som tar tag i saker. Det är det som är själva jobbet, som driver projekten dvs. försäljningen. Uppdraget man har.
12. nej, mmmmm
13. jag kan inte bedöma det, för här på min arbetsplats så har vi ingen omotiverad mäklare och man klarar sig inte, vad som händer om man inte orkar med det här, att driva sina affärer, driva sig själv och marknadsföra sig själv. Då kommer inga uppdrag, då kan man inte jobba med det.

14. absolut, oja, ju mer lön desto roligare är det, ja, för då har man lyckas det är det som är vår roll, det är vi som driver in pengarna till det här företaget. Det måste man tycka jättemycket om att göra affär.
15. på ett långsiktigt plan är detta det. Naturligtvis, man kan inte utvecklas om man inte får in objekt som är s.k. svårsålda. Sådan måste man ha emellanåt. Det hänger ihop med marknad och konjunktur också. Nu har vi haft en stadigt uppåtgående konjunktur, det har varit jättelätt att sälja bostäder.
16. mmmmm, det blir det, det är jätteviktigt för alla oberoende vilket yrke man än har, det är oehört viktigt att man blir bekräftad.
17. JA!!!!!!
18. ja, jag tycker att det har varit uppfriskande att träffa er, det är klart det blir att man får tänka efter lite, inte bara köra på motoriskt hela tider.

Mikael Johansson 10:50

Fastighetsmäklare

1. 1990 började, men sen har jag gjort några avbrott här och där, men jobbat i effektiv tid 8 år. Gjort lite avbrott.
2. här har jag jobbat ett år, jag har jobbat för mycket också. Körde för hårt.
3. X
4. svår fråga att svara på? Viktigt att prestera bra resultat, att jag håller budget och att jag gärna säljer mest. Det har varit en nackdel för mig, det var nog därför jag brände ut mig. Nu försöker jag fokusera på ett sätt, att inte alltid vara BÄST, utan det räcker med att jag säljer och uppfyller budget.
5. ööööö, eftersom jag har varit ledig, sjukskriven så vet jag, jag trivs bäst med att ha ett arbete. Att gå till, i alla fall jobba med arbetskamrater och komma i rutin. Att känna att man gör nytta. Det finns naturligtvis lönen med som eeeennnn morot, men numera finns den inte alls, jag är så nöjd med att vara tillbaka på jobbet, och ha en lön som för mig skaplig jämfört med tidigare. Det är min morot.
6. nej, jag är nog bekväm med tiden och åldern så att jag kan inte säga att jag stor glädje eller vaknar förväntansfullt, på det viset, så känner jag inte. Utan tycker det är roligt att ha ett jobb.
7. ja, jag framförallt lokalt här på kontoret, det är ju tre stycken delägare och som gör mycket för att få oss att trivas och är generösa med små gåvor.
8. när jag går igång så har jag är nog, tror jag kanske mer ambitiös mer än jag känner mig, jag är, sen vet jag inte riktigt vad som gör mig motiverad. Jag har ju en budget och att jag får ut mina kunder, numer är det ju konkurrens på marknaden som inte varit alls förut, så nu måste man ju stå på tå. Man måste vara på hugget och försöka hitta bra argument när man är ute hos kunder. Jag kan inte svara på vad som gör mig mer motiverad.
9. jag tror motivation räcker liksom till att göra det jag ska. Jag har nog ribban ännu högre än förväntningarna vilket gör att jag tycker det är ganska lagom.
10. nej, det är lika året runt
11.nääääjjjjj. Alltså.....det tycker jag inte.
12. det kanske jag gör, men på tokiga grunder tycker jag, jag vill inte vara sån, men jag ÄR sån. Däremot tycker jag inte det har gått ut över mina kollegor.
13.tror jag är upplevs trött av en kund, han / hon inte har engagemang inte kommer med förslag och idéer. Jag tror att när man är ute med en kund måste man vissa intresse för huset. Ta reda på vad dem vill ha. Förväntningar av mig? Så här ska vi gör för att göra en bra försäljning, eller visning.

14. jag skulle hellre jobba med en hög fast lön som jag tycker är bra, än att jobba med rörlig lön. Det har inte varit provisionen som har varit viktig för mig, utan hur jag sålt i förhållande till mina kollegor. Konkurrensen handlar om självförtroende, måste sälja bra för att ska tycka att jag själv är bra. För min del har det mest handlat om det att det är viktigt för mig att jag sålt bra, jämfört med andra. Det har varit min drivkraft, inte pengarna, att tjäna pengar kommer som en bonus.
15. jag vill inte säga att jag vill ha utmaningar, jag vill ha enkla objekt.
16. jaaaaa, alltså, det skulle inte påverka mig, jag uppskattats för det jag gör.
17. ja, det gör jag
18. nähä

Stefan Tröjbom 11:10
Fastighetsmäklare

1. sen 1999, 9 år
2. 9 år
3. oj, aaa, från början har det nog att börja med att jag är snickare, att det har med hus att göra. Det var en kort utbildning när jag gick på högskolan, som ledde till jobb, utstakat från punkt A till punkt Ö. jag ville ha en yrkesutbildning, därför blev jag det, det är bara tillfällighet.
4. det är att göra kunder glada och sen är ju viss drivkraft pengar, naturligtvis.
5. X
6. jag känner glädje, jag tycker det är ett otroligt roligt jobb, stressigt ibland med det händer saker hela tiden. Ingen ångest.
7. dem gör, dem är ett seriöst företag och jobbar och ligger i framkant på teknikutveckling och försöker förbättra sig hela tiden. Det tycker jag motiverar, man känner av företagsandan anda ner hit.
8. svår fråga.... Nej, det är känslan av att göra affärer, att göra människor nöjda. Jag tycker det är intressant med människor.
9. det gör man väl alltid, man vill ge motivation och engagemang tycker jag känns lika viktigt. Man vill göra ett engagerat intryck, man är ju motiverad det är man jöö.
10. det är väl jämt i sånt fall, man kan väl känna mindre motivation när det lackar mot jul tex när det blir för mycket av annat . Det är fullt fart hela tiden.
11. hm...nej egentligen inte.
12. nej inte generellt men vissa kan man känna.
13. att man är ganska nöjd, att man ger ett trött intryck kan ja tänka mig. Oengagerad, man måste vara motiverad för att kunna bli engagerad.
14. nej det tycker jag inte.
15. det är väl en kombination egentligen för ibland kan man ju känna att man får in ett bra hus som är lätt och sälja men en väldigt krävande och säljare. Då är det ju extra skönt och sälja den. Sen kan det vara att man har ett svårsålt hus med fantastiska säljare, då kan det väl mer vara att man blir... motivationen tror jag inte har ingen betydelse där men det kan kännas tyngre att sälja när det inte går att sälja.
16. självklart
17. inte här på själva kontoret i så stor utsträckning. Sen har vi träffar med våra egna chefer som sitter högre upp och där får man en viss kredit för det man gör tycker jag, åt bägge håll.
18. det gör jag inte men det är intressant.

Göran Helgesson 11:30
Fastighetsmäklare

1. 1984, 24 år
2. 1985, 23 år
3. Tyckte det var ett jobb som kunde passa mig, tycker om när det rör sig lite.
4. Nä det är att ha ett jobb man trivs med.
5. (det är vad som motiverar dig att jobba?) Ja
6. Njaa det är klart att det är olika roligt olika dagar, men är inte så att jag lider och tycker att det är tråkigt och gå att jobba.
7. inte speciellt, det får man sköta själv.
8. jag jobbar på det sätt som jag tycker är bra och fungerar.
9. näe det tycker jag inte. Jaja jag är i den åldern nu så att jag börjar mera slutet på det här.
10. nej likadant året runt.
11. ja det gör det ju, jag skulle gärna se att företaget tänker mera på oss som jobbar än bara på att man ska göra bra resultat. Alla förändringar syftar egentligen på att det ska tjäna mer pengar medan man som människa tycker att det skulle vara ganska trevligt om man gjorde förändringar som skulle leda till att de som jobbar fick kanske bättre arbetstider och så vidare. Arbetstiderna är en speciell grej men alla människor tycker att det är självklart att man kan gå till tandläkaren kl 10 en tisdag o samma människa tycker att man ska titta på ett hus på söndag kl 13 da o föreslår man då tisdag kl 10...då jobbar jag, svarar kunden. Det är lite märkligt.
12. nej det gör jag inte.
13. ja det är kanske då genom viljan att jobba, just det här med tider osv.
14. nej egentligen inte.
15.njaaa jag vet inte riktigt om det är så men det är klart man kan säkert bli mer motiverad för vissa typer av objekt, kanske beroende på läget, prisklass och så vidare.
16. jaa det är alltid trevligt att bli uppskattad av ens kund och kanske även av de som inte blir kunder men som man ändå stöter på i jobbet.
17. nej den får jag ju stå för själv i så fall i och med att jag är ägare.
18. hahaha nej.

Anna-Lena Gustavsson 11:50
Fastighetsmäklare

1. 5 år
2. 6,5 år, börja som sommarvikarie men blev sen assistent vilket jag var i ett år ungefär, sen mamma vik. och kom in i mäklariet här.
3. det första var ju nog utbildningen, i första hand ville jag ha en bra utbildning sen visste jag inte om jag skulle passa som...så det va mycket tillfälligheter när man fick chansen att få komma in och prova på det här. Då märkte jag att det är väldigt flexibelt och jätte roligt yrke. Det var nog det jag fastna för, det är varierande, man kan styra sina arbetstider ganska mycket.
4. kombinationen av nöjda kunder och egen vinning och man kan naturligtvis kan tjäna bra. Nöjda kunder får en och må bra, att man märker att de tycker att det känns bra men det man märker i plånboken är om det blivit en affär lite grann så det är en kombination.
5. enbart för att jag tycker att det är roligt, jag trivs med mitt jobb, mina arbetskamrater just att det är så pass flexibelt.

6. det är nog periodvis hur mycket du har att göra, jag tror man får försöker hålla en balans. Jag går aldrig till jobbet och tycker åh vad tråkigt eller roligt det här ska bli, det känns bra periodvis. Nu deklarerar vi åt åtskilliga personer, då är det jobbigt emellanåt, det blir mycket och göra. Men slår man ut det på det stora hela så är det en bra känsla.
7. ja det gör de juh, de motiverar en juh genom att ha ett välutarbetat koncept, det förenklar juh hela försäljningen och då kan vi hjälpa kunderna på ett bra vis och det blir en effekt av det. Att vi kan ge ett bra erbjudande och det motiverar ju till att vi får mer försäljningar.
8. det vet jag inte, knepet är väl att försöka hitta balansen. Det kanske är bra att jobba sent en kväll för att få helgen fri i alla fall. När jag går hem försöker jag stänga av men det är inte lätt när man är tillgänglig via mobil så att det är en del av yrket.
9. det är väl klart att man alltid vill att det ska kännas bra. Det blir juh en effekt av det, om man mår bra och man trivs på kontoret och har nöjda kunder då blir du mer motiverad och du gör fler affärer tror jag och du träffar fler kunder och du får liksom den effekten hela tiden.
10. vi har juh i överlag jämn fördelning, du har någonting att göra året om förutom under semesterperioder, december, juli. Som mest att göra är från mitten av februari, början på mars fram till semestern i mitten av juni. Så det är nog oftast den tiden man är mest igång och har mycket på gång samtidigt.
11. jag vet inte faktiskt. Tror inte det finns nåt som skulle göra mig mer motiverad. Tjäna mer, jobba mindre. Att gå ner i arbetstid skulle ju va ett dröm scenario.
12. det kan jag inte svara på, jag kan bara se på mig själv. Jag tycker att jag är motiverad så.
13. kanske har med engagemang att göra, att man kanske inte engagerar sig lika mycket i de kunder man har och aa det kan juh vara en effekt. Man blir mer jagad än man jagar själv.
14. aa det kan det nog göra, det är väl en effekt.
15. det kan det absolut vara. Det är alltid roligt att få in något som kanske inte gjort förut eller att det är något speciellt...jo men jo absolut. Det är fortfarande viktigt att man ser helheten ändå, man har ju inte bara ett objekt utan man måste engagera sig lika mycket i alla, eller försöka i alla fall. Alla kunder ska juh vara lika viktiga.
16. nej men det är väl alltid kul att få beröm så men det har ingen större effekt så.
17. ja det tycker ja.
18. haha aa det är kul att tänka...man tänker juh inte på det här viset.