



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

MOTIVERANDE LEDARBETEENDEN I FASTIGHETSMÄKLARBRANSCHEN

Ur ett ledarskapsperspektiv

Rasmus Israelsson
Vincent Lanner

VT-2021

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Fastighetsmäklarprogrammet
Examensarbete Företagsekonomi C

Handledare: Monika Wallmon
Examinator: Svante Brunåker

Sammanfattning

Titel: MOTIVERANDE LEDARBETEENDEN I FASTIGHETSMÄKLARBRANSCHEN - Ur ett ledarskapsperspektiv

Nivå: C-uppsats inom ämnet företagsekonomi

Författare: Rasmus Israelsson & Vincent Lanner

Handledare: Monika Wallmon

Examinator: Svante Brunåker

Datum: Juni 2021

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur motiverande ledarbeteenden tar sig uttryck inom specifika fastighetsmäklarfirmor. Med fokus på målvägsteorin och intern konkurrens.

Empiri: I den empiriska delen av uppsatsen presenteras en sammanställning av intervju svaren, det vi ansåg vara mest väsentligt utifrån målvägsteorin framhävs.

Metod: En kvalitativ metod användes för att genomföra studien. Semistrukturerade intervjuer användes vid genomförandet av de kvalitativa intervjuerna för att få mer utvecklade svar. 10 kontorschefer/franchisetagare intervjuades via zoom, telefon samt fysiska möten.

Slutsats: Både intern konkurrens och målvägsteorin kan skapa motivation för medarbetare. Intern konkurrens är ett fenomen som kan styras med hjälp av målvägsteorin till en motivationsfaktor.

Studiens bidrag: Tidigare forskning har främst fokuserat på fallstudier med inriktning på målvägsteorin. Denna studie har undersökt sambanden mellan målvägsteorin och intern konkurrens samt haft fokus på en bransch som tidigare inte studerats med målvägsteorin.

Förslag till vidare forskning: Vidare forskning som rekommenderas är att även inkludera medarbetare i studien för att få ett bredare perspektiv på problemet.

Nyckelord: intern konkurrens, motivation, ledare, fastighetsmäklare, målvägsteorin

Abstract:

Title: MOTIVATING LEADERSHIP BEHAVIORS IN THE REAL ESTATE AGENCY INDUSTRY - From a leadership perspective

Level: C-thesis in the subject business administration

Authors: Rasmus Israelsson & Vincent Lanner

Supervisor: Monika Wallmon

Examiner: Svante Brunåker

Date: June 2021

Aim: The aim of this study is to investigate how motivating leadership behaviors are expressed within specific brokerage firms. Focus is on goal path theory and internal competition.

Empirical data: In the empirical part of the essay, a compilation of the interview answers is presented, which we considered to be most important based on the path-goal theory.

Method: A qualitative method was used to conduct the study.

Conclusion: The conclusion is that internal competition and the path-goal theory can both create motivation for employees. Internal competition is a phenomenon that can be controlled with the help of the path-goal theory to a motivating factor.

Contributions of the thesis: Previous research has mainly focused on case studies focusing on the path-goal theory. This study has examined the connections between the path-goal theory and internal competition and focused on an industry that has not previously been studied with the path-goal theory.

Suggestions for further research: Further research that is recommended is to also include employees in the study in order to gain a broader perspective on the problem.

Keywords: internal competition, motivation, leaders, real estate agent, path-goal theory

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Målvägsteorin	4
2.1.1 Medarbetarnas egenskaper	5
2.1.2 Arbetsmiljön	6
2.1.3 Ledarbeteenden.....	6
2.1.4 Ledarfokus - Motivationsfaktorer.....	8
2.2 Målvägsteorin kompletterad med intern konkurrens.....	9
3. Metod	11
3.1 Intervjuguide.....	11
3.2 Urval	11
3.3 Datainsamling.....	11
3.4 Forskningsetik	13
3.5 Validitet och reliabilitet	14
4. Empiri/Resultat	15
5. Analys/Diskussion	33
5.1 Vägledande	33
5.2 Stödjande	34
5.3 Deltagande	35
5.4 Prestationsbaserat	37
5.5 Intern konkurrens.....	38
5.6 Synergier mellan målvägsteorin och intern konkurrens	39
6. Slutsatser	41
6.1 Frågeställning 1	41
6.2 Frågeställning 2	42
7. Förslag till fortsatta studier	43
8. Referenslista	44
9. Bilagor	46

1. Inledning

Begreppet ”motivation” kommer ursprungligen från det latinska verbet ”movere”, vilket betyder att röra sig. Det är aningen svårdefinierat då betydelsen har stor bredd, och kan uppstå i mängder av former men används ofta för att beskriva drivkraften bakom ett beteende eller en handling. Vad som får en individ att röra sig framåt kan bero på flertalet orsaker, och är många gånger kopplat till mål. Dessa mål skapas ofta i två former; mål som är till för att lära; och mål som är till för prestation (Reeve, 2014). Så vad är det som skapar motivationen att avklara dessa mål?

Benndorf och Rau (2012) konstaterar att om en ledare placerar en medarbetare jämsides med en annan medarbetare som har hög måluppfyllelse och får högre lön för prestationen, tenderar den förste medarbetaren att också öka sin måluppfyllelse.

Även Birkinshaw (2001) påvisar att intern konkurrens, i balanserad mängd, kan motivera medarbetarna och ha positiva fördelar för verksamheter. När det finns en sund intern konkurrens tenderar verksamheten att bli mer flexibel och följer lättare med marknaden, eftersom medarbetarna ständigt söker öka sin måluppfyllelse (Naidoo & Sutherland, 2016). Dock, i de fall intern konkurrens slår över till en alltför stor mängd påverkar det medarbetare och verksamheten negativt med en de-motiverande effekt, och bör undvikas (Hillebrand & Biemans, 2003).

1.1 Problemformulering

Enligt Marino och Zábojník (2004) är det i fastighetsmäklarbranschen vanligt att ledaren motiverar medarbetare genom prestationsmål och att intern konkurrens förekommer i betydligt större omfattning än i många andra branscher vilket kan skönjas bland annat i den provisionsbaserade lönen. Marino och Zábojník (2004) menar att om ledaren på ett mäklarkontor fördelar ut uppdragen solidariskt bland medarbetarna, men med visst utrymme att konkurrera internt för att öka sin individuella prestationsgrad (fast samtidigt sträva mot gemensam måluppfyllelse), leder det till att verksamheten utvecklas.

Målvägsteorin (path-goal-theory), utvecklades av House (1971), och är en motivationsteori som förklarar hur en ledares beteende påverkar medarbetarens prestation. Forskning som velat pröva målvägsteorin har gett blandade resultat. Wofford och Liska (1993) gjorde en genomgång av 120 kvantitativa studier (enkätundersökningar); Podsakoff, MacKenzie, Ahearne och Bommer (1995) har också testat teorins gångbarhet genom att studera flertalet forskningsprojekt. De har kommit fram till att fastän en stor mängd forskning har genomförts för att pröva teorin, har inga enhetliga resultat kunnat presenteras. Denna begränsning visar att det fortfarande finns ett behov och utrymme av att ytterligare pröva målvägsteorin.

Vi kommer därför att med hjälp av målvägsteorin, genomföra en kvalitativ studie av motiverande ledarbeteende i mäklarkontor och då även ta i beaktande intern konkurrens som en motivationsfaktor. Både prestationsmål och intern konkurrens är två mycket karaktäriserande kännetecken för just mäklaryrket.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur motiverande ledarbeteenden tar sig uttryck inom specifika fastighetsmäklarfirmor. Med fokus på målvägsteorin och intern konkurrens.

1.3 Frågeställningar

Hur tar sig motiverande ledarbeteenden uttryck på arbetsplatsen där flera fastighetsmäklare arbetar under samma varumärke och marknad?

Vilka synergier finns det mellan målvägsteorin och intern konkurrens, vad gäller motivationsskapande?

1.4 Avgränsningar

Arbetet avgränsas till en tematisk studie utifrån motivationsteori. Motivation studeras med utgångspunkt i målvägsteorin, och dess kärna med fyra ledarbeteenden (teman).

Dessa är:

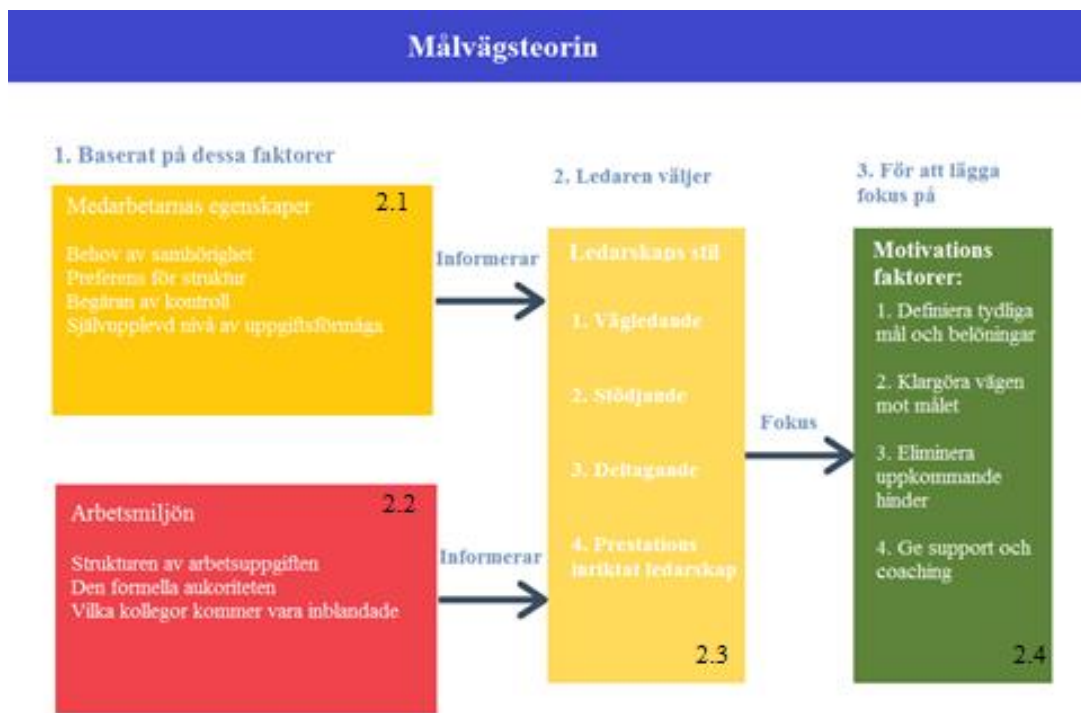
- Vägledande
- Stödjande
- Deltagande
- Prestationsinriktat

Paralleller dras med teoribas för intern konkurrens.

2. Teoretisk referensram

2.1. Medarbetarnas egenskaper

Målvägsteorin är en motivationsteori som utvecklades av House (1971). Den ursprungliga versionen inbegrep två ledarbeteenden, nämligen *vägledande* och *stödjande*. I House & Mitchells (1974) senare version förekommer två ytterligare kategorier, *deltagande* och *prestationsorienterat* ledarskap (se box i mitten i figur 1).



Figur 1: Visuell modell av målvägsteorin (egen visuell utformning & översättning)

Källa: House, 1971; House & Mitchell, 1974; Kessler, 2013; Northouse, 2015

Vecchio, Justin och Pearce (2008) utgår från målvägsteorin i sina resonemang och betonar vikten av hur en ledare leder, vilket har större betydelse än vad som tidigare antagits. Kessler (2013) hävdar att även fyrtio år senare är teorin fortfarande relevant, i det fall som teorin kompletteras med bakgrundsfaktorerna och även tar i beaktande att situationen och medarbetarens personliga egenskaper styr ledarbeteendet. Kessler (2013) och Northouse (2015) har också kompletterat teorin med situationella variabler, som syns till vänster i figur 1 - *medarbetarnas egenskaper* samt *arbetsmiljön*.

I följande text presenteras modellens olika boxar mer ingående.

2.1.1 Medarbetarnas egenskaper

Första boxen i modellen, längst upp till vänster, medarbetarnas egenskaper:

Behov av samhörighet: Medarbetare som känner behov av samhörighet brukar enligt House och Mitchell (1974) föredra att ledaren tillämpar stödjande ledarskap. Ett vänligt och avdramatiserat arbete ger medarbetaren tillfredsställelsen av en trygg och säker arbetsplats som resulterar i att motivation skapas.

Preferens för struktur: För medarbetare som ställs inför ovana situationer efterfrågas ett vägledande ledarskap. Denna variant av ledarskap ger en psykologisk struktur och hjälper medarbetaren att få sina mål och arbetsuppgifter klargjorda. När arbetsuppgiften blir tydligare resulterar det i att medarbetaren känner sig säker i sin position och har målet tydligt uppmålat framför sig, samt vet hur den ska gå tillväga för att nå framgång (Northouse, 2015).

Kontrollbehov: Medarbetare som upplever att de behöver behov av kontroll kan delas upp i två kategorier. Den ena tror att alla händelser som sker runt dem sker för att de har påverkat att det bli så. Med andra ord så lämnas inget åt slumpen, utan inget sker utan anledning. Den andra kategorin av individer som är i behov av kontroll, anser att det är ödet som avgör hur saker och ting sker, och de kan inte påverka särskilt mycket. För att en ledare ska kunna ge bästa möjliga stöd för dessa personer kräver den första kategorin ett deltagande ledarskap. Medarbetaren kommer att motiveras av att få vara med och påverka besluten som leder till resultaten. För den andra fasen passar ett vägledande ledarskap bättre då de får klarhet i hur de ska gå tillväga för att slumpen inte ska få ta över i en för stor grad (Northouse, 2015).

Självupplevd förmåga: När en medarbetare har höga tankar om sin förmåga att genomföra en arbetsuppgift ska det vägledande ledarskapet avta. Om en ledare fortsätter att vara övertydlig med hur medarbetaren ska gå till väga för att genomföra en arbetsuppgift som denne redan känner sig bekväm med, riskeras motivationen att avta. Därmed måste ledaren känna av situationen och medarbetarens kompetens inför en arbetsuppgift, innan vägledande ledarskap tillämpas (Northouse, 2015).

2.1.2 Arbetsmiljön

Det är inte bara egenskaper som den enskilda medarbetaren har, som ledaren ska ha i åtanke när denna tillämpar ledarskapsstil, även vad det är för arbetsmiljö. Här spelar *arbetsuppgiftens art* roll. När det gäller arbetsuppgifter som redan är strukturerade och har tydliga former för utförande, är det inte nödvändigt att tillföra ledarskap. Detta kan ta ifrån värdet av den motivation som medarbetarna kan få från att arbeta självgående. Men i många fall behövs det ledarskap för att motivera medarbetarna. Arbetsuppgifter som är tvetydiga eller otydliga kräver struktur som kan skapas med hjälp av ledarskap. Om arbetsuppgiften är mycket repetitiv bör ett stödjande ledarskap tillämpas för att motivera medarbetaren till att fortsätta med sysslan (Northouse, 2015). Ett vanligt förekommande problem som uppstår med arbetsuppgifter är att det uppstår hinder. Om ledaren lyckas undanröja dessa hinder kommer medarbetaren att lättare kunna färdigställa arbetet. Därav anses det som en motivationsfaktor när en medarbetare kan känna sig trygg i sitt arbete för att ledaren har gjort arbetsuppgiften möjlig att genomföra (Northouse 2015).

Formell auktoritet: Northouse (2015) menar att om det är otydligt på arbetsplatsen mellan medarbetarna vem som har ansvar och vem som har rätt att sätta regler och bestämma är det viktigt med ledarskap för att få en tydlighet på arbetsplatsen.

Kollegialt samarbetsklimat: Att veta vem som ska göra vad är av vikt för att arbetet ska fortskrida. Det anses enligt målvägsteorin som en motivationsfaktor när det framkommer tydligt gruppnormer och att medarbetarna har klart för sig vem som ansvarar för vad. Därav är det lämpligt att tydliggöra detta, det görs ofta med deltagande ledarskap (Northouse, 2015).

2.1.3 Ledarbeteenden

Målvägsteorin lyfter fyra ledarskapsstilar i modellen är beskrivs enligt House och Mitchell (1974) på följande sätt.

1. Vägledande: Ledarskapet ska utforma en tydlig struktur och visa vad som krävs för medarbetaren för att nå sina individuella mål. Vägledande ledarskap innebär att ledaren ger instruktioner till medarbetaren som förklarar innebörden med kommande arbetsuppgifter. Ledaren förklarar hur medarbetaren ska gå till väga och vad som krävs för att denna ska lyckas med utförandet. Genom att ta bort eventuella hinder eller

tvetydigheter blir det lättare för medarbetaren att lägga full fokus på arbetet och därmed ska medarbetaren bli motiverad. Regler och normer ingår ofta i ett vägledande ledarskap och detta för att ytterligare förklara och tydliggöra hur medarbetaren ska gå till väga (House & Mitchell, 1974).

2. Stödjande: För att skapa ett stödjande ledarskap är det viktigt att medarbetarna känner sig trygga i arbetsmiljön, att arbetssysslorna ska vara stressfria och att medarbetarnas självförtroende ska öka med hjälp av att ledaren är uppmuntrande. Ledaren tar hand om sina medarbetare och har höga prioriteringar på deras välmående. Något som ofta förknippas med stödjande ledarskap är att ledaren alltid finns tillgänglig och ägnar mycket tid åt sina medarbetare. Genom att göra arbetsplatsen till en trygg plats där mänskliga behov möts så får medarbetarna de självförtroendet som krävs för att bli motiverade och lyckas med sina arbetsuppgifter. Ledare som använder sig av stödjande ledarskap kan ofta även se sina medarbetare som jämlikar och får därmed deras respekt tillbaka (House & Mitchell, 1974).

3. Deltagande: Ledaren ser till att involvera den anställda i beslutstaganden och ger möjlighet för den anställda att framföra egna arbetsrelaterade förslag. Ledaren samråder med sina medarbetare och kommer tillsammans fram till fördelaktiga mål som de tillsammans kan arbeta mot. Fördelen med att involvera medarbetarna är att de känner samhörighet och att deras röst spelar roll i företaget. Medarbetare som själva har varit med och kommit fram till besluten blir därför mer motiverade att utföra arbetsuppgiften eftersom de har varit inkluderade i beslutsfattandet (Northouse, 2015).

4. Prestationsinriktad: Denna ledarstil kännetecknas av att ledaren sätter tunga utmaningar för den medarbetare som är villig att maximera sin prestation på arbetet. Ledarskapet går ut på att sätta höga mål som går att uppnås och utmanar medarbetaren till förbättringar. Ledaren visar mycket förtroende för medarbetaren och ser till att medarbetaren kan uppnå dessa utmanande mål (Northouse, 2015).

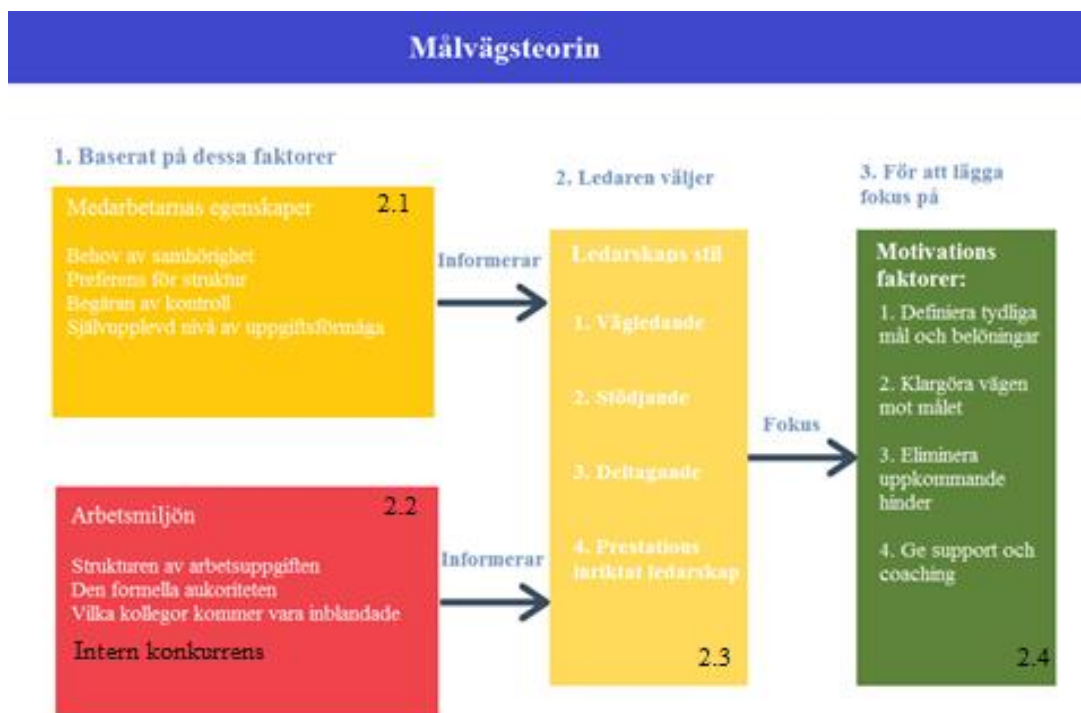
2.1.4 Ledarfokus – Motivationsfaktorer

Enligt House och Mitchell (1974) och Northouse (2015) går målvägsteorin ut på att ledaren får medarbetaren att prestera genom följande fokus:

1. När arbetskraven är svårtydda, komplexa och regler/krav är oklara för medarbetaren, bör ledaren tillämpa vägledande ledarskap. På så vis får medarbetaren en tydlig struktur för arbetet och behovet av att få en tydlig väg mot målet blir tillfredsställt.
2. För arbetsuppgifter som är strukturerade, otillfredsställande, repetitiva och frustrerande ska ledaren tillämpa stödjande ledarskap. Med detta känner medarbetaren uppmuntran och stöd och får då behovet av support tillfredsställt. Det skapar motivation att fortsätta med arbetet trots att arbetsuppgiften kanske är mindre rolig eller påfrestande.
3. Deltagande ledarskap lämpar sig när arbetsuppgifterna är otydliga. Medarbetaren har då ett behov av att få hinder eliminerade för att kunna göra arbetsuppgiften. När ledaren är närvarande avlastas detta problem och medarbetaren känner motivation till att slutföra arbetsuppgifter.
4. Prestationsinriktat ledarskap är att föredra när medarbetaren står inför stora utmaningar. Ledaren måste avsätta mycket fokus till att definiera målen och belöningarna som följer när prestationen är avklarad. Detta är en ledarskapsgren inom målvägsteorin som är väldigt effektiv men inte passar för alla medarbetare. Därför är det viktigt för ledaren att ta reda på vilka behov som medarbetaren efterfrågar.

2.2 Målvägsteorin kompletterad med intern konkurrens

Northouse (2015) riktar kritik mot målvägsteorin, att denna inte kan ta hänsyn till alla situationella faktorer som kan vara relevanta. Något vi också uppmärksammat. För att komplettera modellen har vi valt att lägga till intern konkurrens i arbetsmiljön (se figur 2). Då den är en särpräglad karakteristisk del av den arbetsmiljö som vi som mäklare kommer att möta, och därför kan ses som en extra viktig parameter i sammanhanget.



Figur 2: Uppdaterad målvägsteori - tar intern konkurrens i beaktande.

Källa: Egen utformning, bearbetad utifrån House, 1971; House & Mitchell, 1974; Kessler, 2013; Northouse, 2015

Det som krävs för att definiera ”intern konkurrens” är att det ska förekomma flera parter som ska företa en handling. Handlingarna ska realisera ett mål där det råder en brist och fördelningen av bristen ska vara okänd på förhand (Österström, 2020).

Marino och Zábajník (2004) hävdar att för att ett team ska bli motiverade att arbeta hårdare krävs det någon typ av incitament, till exempel lön som baseras på individens prestation vilket i sin tur kan skapa en intern konkurrens i teamet. Det är viktigt att främja en sund intern konkurrens i säljande företag då det leder till mer motiverade medarbetare.

Enligt Benndorf och Rau (2012) resulterar intern konkurrens i att medarbetare presterar mer om ledaren systematisk belönar den medarbetaren som presterar mer jämfört med resterande.

Birkinshaw (2001) förklarar att det finns både positiv och negativ intern konkurrens på företag och att den inte alltid är synlig. Det är en underliggande faktor som kan uppstå i olika situationer. Därav är det viktigt för ledaren att avgöra om det är ett stödjande eller prestationsinriktat ledarskap som ska tillämpas för att behålla effektivitet samt att främja intern konkurrens inom kontroll. Benndorf och Rau (2012) kopplar intern konkurrens till prestationsinriktade prestationer som skapas av tydliga mål och belöningar finns i sikte. Den som presterar bättre än sina medarbetare ska därmed bli belönad för arbetsinsatsen. Detta kan skapa negativ intern konkurrens då risken finns att medarbetarna börjar konkurrera mot varandra i för hög grad. Enligt Siciliano (2015) är medarbetare som upplever en negativ intern konkurrens mindre benägna att hjälpa sina kollegor ifall det behövs. I detta skede ska ledaren vara vägledande, deltagande och stödjande för att sammansvetsa gruppen av medarbetare igen. Balansgången där intern konkurrens är effektiv kontra skadlig är därmed svårdefinierad (Birkinshaw, 2001).

3. Metod

Genom att använda en kvalitativ metod – djupintervjuer - blir insamlad data mer utförlig. Därför lämpar sig denna metod oss, med de forskningsfrågor och det syfte som studien har. Det ogynnsamma med intervjuer är att det anses vara tidskrävande att granska all empiriska data som intervjuerna ger (Bryman & Bell, 2013).

3.1 Intervjuguide

Vid skapandet av frågorna togs inspiration från ett annat examensarbete av (Frank & Bruno, 2021), då även de hade utgått från målvägsteorin i sitt arbete. Vissa frågor har ändrats för att passa in i studien, till exempel lyftes även frågor in kring intern konkurrens. Intervjuguiden består av sammanlagt tolv frågor som bifogas i bilaga 1.

Med hjälp av intervjufrågorna lyftes vilka ledarbeteenden som ledarna själva tyckte lämpade sig bäst, med medarbetarnas egenskaper och arbetsmiljö i åtanke.

Respondenterna fick även rangordna olika faktorer utifrån vad de trodde motiverade just deras medarbetare mest.

3.2 Urval

Vi utgick från ett målstyrt urval, vilket innebär att de respondenter vi valt är specifikt utvalda för att kunna bidra till studien (Bryman & Bell, 2013). Vår teoribas, det vill säga målvägsteorin, lägger mycket fokus på ledaren, och mindre fokus på medarbetaren. Vi valde därför att endast kontakta personer som innehade ledarbefattning inom mäklaryrket samt hade arbetat minst två år och har ansvar för minst två medarbetare.

Totalt kontaktades tjugo ledare, varav tio valde att medverka. Dessa tio är geografiskt spridda till mäklarkontor i Sundsvall, Gävle, Täby, Sollentuna, Norrtälje och Bromma.

3.3 Datainsamling

Eftersom det är en pågående Covid-pandemi, genomfördes intervjuerna via zoom, teams samt telefon beroende på respondentens önskemål. Ett antal intervjuer kunde också ske fysiskt på plats på respektive kontor. Till de bokade intervjuerna skickades

frågeformuläret till respondenterna i förväg så att de kunde vara förberedda på vilka frågor som skulle besvaras.

Intervjuerna är semistrukturerade. Detta för att få möjlighet att ställa följdfrågor, för att på så vis få frågeställningarna om ledarbeteende, motivation och intern konkurrens besvarade till fullo. Det är en trygghet att ha en rätt så uppstrukturerad intervjuguide att luta sig mot, som hjälp för att hålla sig till ämnet (Larsen & Dalén, 2018). Det finns risk att svaren blir för breda om intervjun går i fel riktning så att inte rätt sak besvaras (Eriksson & Hultman, 2014).

Intervjun började med lättare frågor och går in på djupare diskussioner allt eftersom, för att respondenten ska bli ”varm i kläderna” inför de tyngre frågorna. Dessa är uppbyggda med öppna och slutna frågeställningar. Det finns fördelar och nackdelar med båda typerna av frågor och det som är mest positivt med öppna frågor är att respondenten får svara fritt. Med detta menas att respondenten inte leds att svara på ett visst sätt. Slutna frågor gör att svaren är lättare att jämföras när resultatet sammanställs. Dessutom fungerar slutna frågor som ett sätt att konstatera ett ordentligt svar på en fråga som inte riktigt blivit konstaterad. Därav använde vi oss av båda typerna av frågeställningar (Bryman & Bell, 2013).

Båda valde att närvara under intervjuerna. Det underlättade att observera respondenten, kunna ställa följdfrågor samt att anteckna det som sades under samtalet. För att lyssna och kunna förstå motparten är det viktigt att ha ögonkontakt och läsa av både verbala samt icke verbala signaler för att förstå helheten. Detta görs med hjälp av aktivt empatiskt lyssnande, när motparten även noterar att intervjuaren är intresserad och lyssnar kommer motparten att öppna upp sig ännu mer. Det aktiva lyssnande görs genom att informationen tas in, analyseras och sedan återkopplas med hjälp av nickningar och korta svar som, ”jag förstår”, ”om jag förstått dig rätt” etc. (Comer & Drollinger, 1999). För att detta ska lyckas är det viktigt att ha full fokus på att lyssna istället för att anteckna, därav blir resultatet bättre när två personer är med under intervjun (Bryman & Bell, 2013).

I nästan samtliga intervjuer spelades samtalen in för att ingen information skulle försvinna. Två av intervjuerna spelades inte in för att respektera respondenternas önskemål. I samtliga intervjuer har data transkriberats ner till text.

Efter att intervju svaren transkriberats, kodades de i meningsbärande enheter som svarade mot syftet. Svar som tydligt stack ur mängden separerades och lyftes fram. För att undvika upprepningar har svaren sammanställts för att se en övergripande bild.

På grund av att frågorna till viss del kan anses vara känsliga har vi valt att anonymisera alla respondenter i studien, de kallas respondent 1,2,3 osv.

3.4 Forskningsetik

Vid genomförandet av intervjuerna beaktades forskningsetiska normer. Respondenterna tillfrågades om de ville medverka i studien, detta för att uppfylla nyttjandekravet. Med detta innebär att uppgifterna endast ska användas i forskningsändamål och inte lämnas ut för andra syften. Inte heller användas för åtgärder som kan påverka den enskilde.

Därefter informerade vi om ändamålet med studien och om vilka vi var som genomförde arbetet, detta för att uppfylla informationskravet. Varje respondent tillfrågades om de gav oss godkännande att spela in intervjun, med avsikt att transkribera den vid ett senare tillfälle. Respondenterna fick även frågan om de vill se det färdiga arbetet efter att det är färdigställt. Eftersom det endast är vi som har tillgång till intervjuerna klassas det som konfidentiella intervjuer enligt (Patel & Davidson, 2019).

3.5 Validitet och reliabilitet

För att bedöma pålitligheten i studien är det viktigt att ta hänsyn till validiteten och reliabiliteten i studien. Vanligtvis är det inte lika viktigt att ha en hög reliabilitet på en kvalitativ undersökning reliabiliteten syftar till att få samma svar om samma undersökning skulle ske vid ett senare tillfälle (Bryman & Bell, 2013). Validiteten bör dock alltid vara hög om en hög pålitlighet ska uppnås. Med detta menas att rätt sak ska undersökas och förhålla sig till det som ska mätas. I studien som genomförts har intervjufrågorna starka kopplingar till målvägsteorin. Därmed återspeglar resultaten som kommer in att relevant data har undersökts för att komma fram till ett resultat vilket höjer validiteten. Intervjuerna har transkriberat gemensamt för att undvika misstolkningar som kan ske om endast av oss hade gjort transkriberingen (Bryman & Bell, 2013).

4. Empiri/Resultat

Respondent 1: Kvinna, kontorschef, två kontor med ansvar över tolv medarbetare.

Det främsta arbetsuppgifterna för de anställda som har kundkontakt hos respondent 1 är för mäklarna främst att träffa kunder och genomföra värderingar. Respondent 1 har även assistenter som är hennes högra och vänstra hand. Hennes assistent är på båda kontoren, allt ligger i "molnet" så de kan jobba på båda kontoren. Assistenten gör mäklarrelaterade arbetsuppgifter samt marknadsföring. Det som påverkar medarbetarna att göra ett bra arbete enligt respondent 1 är inre motivation. Mäklarna är egna, hon kan sätta mål men alla drivs inte av just mål. Tävlingar kan peppa men inre motivationen är den största motivationsfaktorn. Har du inte den inre motivationen ska du inte välja det här yrket berättar hon. Vidare berättar respondent 1 hon inte upplever någon intern konkurrens på hennes kontor, intern konkurrens är alltid negativt berättar hon samtidigt som hon förtydligar att:

"Intern konkurrens för mig är dock att ha armarna utåt och dra objekt till sig".

Hon berättar vidare att hon jobbar med väldigt tydliga regler kring allting som kommer in till kontoret. Hon fördelar ut kommande jobb baserat på den hon anser ska få det. De som väljer att jobba mycket på kontoret ska få dessa uppdrag. Ifall de får in 50 samtal på en dag kanske ett är ett hett intag, där får den medarbetaren som är på plats på kontoret åka på det.

Vidare berättar respondent 1 att det är väldigt viktigt för henne att ha motiverade medarbetare. Hon menar att mäklare är känslomässiga människor. Hon arbetar aktivt med att stärka hennes medarbetares motivation genom till exempel, after work, säljträningar osv. Hon tvingar dock ingen att delta på sådana aktiviteter även fast det är på arbetstid, då det är väldigt individuellt hur intresserade medarbetarna är att delta.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hennes medarbetare mest har hon rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först:

Lön, ansvar, utbildning, anställningstrygghet, feedback, relation till ledare, kollegor

Respondenten berättar vidare att hon upplever att de anställda har behov som att känna samhörighet, ha tydlig struktur och behov av kontroll. Hon upplever att hon som ledare behöver ändra sitt ledarskap på individnivå baserat på detta. Vissa av hennes anställda vill ha mycket hjälp medan vissa vill jobba enskilt och fixar det mesta själva.

”Struktur är det viktigaste, men alla har inte insett det. Jag vill ha en hållbar mäklare som orkar jobba med detta i många år, då orkar man inte jobba 24/7. Det är väldigt mycket tid som går åt till blaj blaj på kontoret vilket leder till att medarbetarna får jobb på kvällarna istället.”

Det viktigaste för att motivera sina medarbetare enligt respondent 1 är att visa hur ska de nå målen som hon satt och delmål på vägen. Hon pushar jättemycket, bland annat med årliga mål, nedbrutet i massa olika plan, möten, pengar, tävlingar och månadstävlingar. Peppet tror hon jättemycket på. Rätt som det är kan hon slänga iväg ett mail mitt i veckan för att peppa sina medarbetare.

Som ledare upplever respondent 1 att hennes medarbetare främst efterfrågar att hon ska lyssna på samtal, följa med på intag och visningar m.m. Det är dock väldigt individuellt från individ till individ, vissa vill inte alls ha med henne att göra.

Respondent 1 upplever inte att hon som ledare inom denna bransch behöver sätta individuella mål eller vara tydlig och visa vägen för den anställda för att denne ska bli motiverad. Hon menar att den inre motivationen är viktigast. Hon sätter mål men det avgör inte huruvida en mäklare lyckas eller inte.

Avslutningsvis berättar respondent 1 att konkurrenterna påverkar hennes medarbeters motivation mycket. Hennes kontor bjuder inte på tilläggstjänster utan de satsar på att ha en riktigt bra tjänst istället.

Respondent 2: Man, delägare, totalt ansvarig över tolv stycken medarbetare.

Respondent två uppger att den främsta arbetsuppgiften för hans medarbetare är att sälja. Assistenterna jobbar med att underlätta visningar och hålla i tillträden m.m., resterande gör mäklarna. Det som påverkar hans medarbetare att göra ett bra arbete är främst inre och yttre motivation. konkurrens är bra men det kan slå negativt, inre motivation är det viktigaste. Han berättar vidare att det inte finns någon intern konkurrens på hans kontor. De gånger som en kund har haft kontakt med två mäklare på kontoret så har han alltid fört en dialog mellan mäklarna så att det inte ska uppstå intern konkurrens. Han berättar att han sålt mest på kontoret men att han nu ger bort mycket också för att det ska fördelas ut så jämnt som möjligt. Alla ska kunna nå de nivåer som de vill kunna nå berättar han.

Respondenten berättar att rätt sätt av intern konkurrens kan vara bra i form av tävlingar, eller månadens medarbetare istället för månadens mäklare för att alla ska bli inkluderade. Det blir en konkurrens för att försöka vinna denna tävling och på så sätt kan det vara positivt. Men det kan även vara negativt för det passar inte alla och då måste det vridas på rätt sätt.

Respondenten berättar att uppdragen som kommer in till kontoret delas ut av antingen honom eller hans kollega. Han ser även till att belöna de som är på plats, den som är på kontoret får intagen. De jobbar även med områdesindelningar. Det är viktigt att även ta hänsyn till hur mycket projekt de olika mäklarna har igång innan uppdragen delas ut, men grundidén är att dela ut till de mäklare som är närvarande och jobbar hårt. Han har inte hittills fått klagomål angående det. De intag som han köper via hitta mäklare ger han även bort för att medarbetarna inte ska anse att han har en fördel bara för att han är en delägare. Vidare berättar respondenten att han jobbar för att få en bra balans på kontoret, han jobbar för att få en tydlig idé och de anställer inte "bara för att", de vill hitta en person som passar in i gruppdynamiken.

"Vi utgår från gruppen innan vi anställer, Vi vill undvika att starta upp flera samtidigt och se vem som överlever. Så vi slipper folk som slutar tidigt. Vi har ingen hög personalomsättning"

Respondenten berättar att det är väldigt viktigt att ha motiverade medarbetare, att dela visionen om att vilja utvecklas är otroligt viktigt. Alla medarbetare har olika mål, där måste ledaren identifiera vilken nivå varje medarbetare vill nå. Vanligaste är att ha pengar som motivation och då försöker han hjälpa dem att nå dit. Respondent 2 jobbar aktivt med att stärka hans medarbetares motivation, bland annat genom after work, säljträningar samt månadsmöten med hela gruppen. Han berättar att det har inte varit så mycket säljträningar men det är för att det inte varit önskvärt heller. Han jobbar mycket för att även företaget ska gå bra och inte endast medarbetarna.

Respondent 2 skulle beskriva en motiverad medarbetare som någon som är på plats, den är ”på”, vilja följa med, vill skapa eget, är engagerad, är på plats, ställer frågor, spånar i idéer samt är säljinriktad.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hans medarbetare mest har han rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först:

Mest lön, anställningstrygghet, relation till ledare, kollegor, ansvar, feedback, utbildning.

Respondenten menar att hans anställda har ett behov av att känna samhörighet. Han låter dem ha fri kontroll och struktur. Respondentens kollega har haft rollen att vara mer stöttande, med friare strukturer och mindre kontroll. Alla mäklare är relativt självgående.

Respondenten berättar att det viktigaste för hans medarbetare är att eliminera hinder men att alla motivationsfaktorer från målvägsteorin är viktiga. Det gäller att hitta en bra balans, det är ju superviktigt att sätta mål men för att nå målen måste ändå hinder på vägen tas bort. Sedan kommer belöningar på vägen när medarbetaren har klarat av målen så allting hänger ju ihop berättar han.

Respondent 2 upplever att hans medarbetare främst efterfrågar stöd vid försäljningar, att hjälpa till med frågor, hjälpa dem framåt, hur de ska tackla det aktuella scenariot alltså vägledning. Vissa är helt solo och vissa vill ha mer återkopplingar. Han märker en

skillnad på vad medarbetarna söker så han anpassar sig efter individerna berättar respondenten.

Vidare berättar han att det är viktigt med personliga mål för att medarbetaren ska komma någon vart. Det är viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas personliga mål för att kunna sätta mål tillsammans. Han har nu varit delägare under ett års tid och anser att månadsmöten är jätteviktiga för att kunna utvecklas och att samhörighet är viktigt för att kunna trivas.

Något han tycker påverkar medarbetarnas motivation, är personlig utveckling och strävan efter att karriärmässigt nå framåt. Till stor del handlar det om att trivas och tjäna pengar utgör en bra motivationsfaktor.

Respondent 3: Kvinna, kontorschef, ansvarig över fyra medarbetare.

De främsta arbetsuppgifterna för medarbetarna som har kundkontakt på respondents 3 kontor är att ha kontakt med kunder och spekulanter. Det finns en anställd säljkoordinator som är spindeln i nätverket och delar ut arbetsuppgifterna till de andra som utgör jobbet.

Först och främst så måste medarbetaren ha inre motivation, finns inte det är det väldigt svårt att få motivation från den yttre delen menar respondent 3. Hon fortsätter berätta hur hon tror att konkurrens kan vara motiverande men att det varierar beroende på vilket steg i karriären som medarbetaren är i. Som ny kan konkurrens vara en motivationsfaktor men även ses som en jobb faktor. Därmed tror hon att konkurrens överlag inte är motiverande. Om medarbetaren själv vill lyckas så har denna ganska lätt att lyckas.

Respondent 3 följer upp sina anställda minst en gång i veckan. Hon själv har inget behov av att ha en budget men hon tror att nyanställda kan tycka att det är motiverande.

Om det finns intern konkurrens på kontoret eller inte beror nog på vilken person det handlar om. Vissa triggas av det och vissa uppfattar det som negativt. Intern konkurrens tror hon inte är så bra för att det kan skapa osämja och dålig stämning. *”Det är viktigt*

att se varandra som en vinning. Om andra gör mycket affärer så kommer jag triggas av det och följa efter på deras bra arbetssätt.” Vi kan ju hjälpa till med verktygen men sedan är det upp till medarbetaren att utföra arbetet därav handlar det i grunden om inre motivationsfaktorer. Berättar hon.

”Vi ser till när vi anställer att alla vet innan att vi ska anställa och vad syftet är. Vi förklarar även att vi har 10% av marknaden och det finns 90% att ta ifrån. Tanken är inte att de nya ska komma in och ta av de 10 befintliga andelarna som vi redan har. Vi för alltid en dialog mellan medarbetarna för att undvika intern konkurrens. Alla får vara med och säga sitt.”

För att behålla en sund konkurrens fokuserar hon på att fördela alla leads lika. (Ordet lead betyder potentiellt uppdrag.) De anställda får nästan alla leads av ledarna. Egentligen så ska leads vara 25% och 75% skapar den enskilda mäklaren själv, därav borde inte internkonkurrens skapas av leadsen i sig. Nya medarbetare erbjuds extra mycket för att denna ska komma igång berättar hon.

Respondenten berättar att hon tror att medarbetaren själv måste ha inre motivation för att bli motiverad, är det roligt på jobbet så går det bra, därför måste medarbetaren hitta sitt eget driv för att det ska funka. Hon kan motivera och pusha hur mycket som helst men vill inte medarbetaren själv så kommer det inte att gå. Ledarna är duktiga på att fira de som anstränger sig eller när det går bra osv. Har kontoret slagit rekord så får alla något att ta med sig hem. En after work kommer dock inte göra att medarbetarna blir mer motiverade berättar hon.

En motiverad medarbetare enligt respondenten är någon som jobbar med struktur och verktyg för att bli motiverad. Verktygen ger dem hjälp att åstadkomma det som de vill åstadkomma, planer såsom hur många affärer, möten, förmedlingsuppdrag, tips osv sedan går vi tillsammans igenom målen med huvudkontoret. Medarbetaren sätter själva tydliga mål först och sedan går de igenom målen med henne och lägger upp en plan för hur de ska nå dit. De som har en tydlig plan för att lyckas ser vinning i varje steg. De ser affärsmöjligheter och gör det lilla extra för att hitta fler affärsmöjligheter. De har en annan syn på arbetet. De ser att varje sak som görs är för att komma närmare målet. Det är olika beroende på vilken fas medarbetaren är i arbetet berättar hon.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hennes medarbetare mest har hon rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först:

Anställningstrygghet, ansvar, lön, feedback, kollegor, relation till ledare, utbildning.

Respondenten berättar hon att de anställdas behov är jätteindividuellt. Alla behöver känna samhörighet gruppdynamik och att känna att de kan utvecklas. De håller på mycket med struktur. Det är viktigt att jobba med struktur om medarbetaren ska bli framgångsrik. Det går att bli framgångsrik utan struktur det är bara mycket jobbigare. Alla har behov av samhörighet och det behöver människor ha sedan är det individuellt med struktur beroende på vilken medarbetare det rör. Hon måste anpassa sitt ledarskap efter varje medarbetare berättar hon. Det viktigaste för att motivera hennes medarbetare är att ha tydliga mål för att lyckas.

Alla medarbetare är olika personlighetstyper och det varierar beroende på i vilken fas de är i karriären. I början behövs mycket stöd och bollning, sen så brukar oftast det där ge med sig när tydligare struktur har uppstått, det ändras hela tiden. Vissa behöver hjälp att komma ut på möten medan andra behöver hjälp med annat. De flesta vill ha stöd och få bekräftelse, de vill göra rätt.

Respondenten berättar att hon måste sätta individuella mål men också ha kontorsmål och jobba mot belöning. Ledaren kan jobba jättemycket med motivation för medarbetarna men måste även jobba med kollegorna för att motivera dessa genom att finnas där för dem. Ledaren ska sälja på en lagom nivå, det är viktigare att de anställda ska vara stjärnorna än att ledaren ska vara det. Det är en bra motivation att veta om att ledaren vill att de anställda ska lyckas, berättar hon.

Hon tillägger att feedback och relation till kunder kan ge mycket motivation och bekräftelse. Att överträffa kunders förväntningar kan också vara en motivationsfaktor.

Respondent 4: Man, kontorschef, ansvarig över nio medarbetare.

De främsta arbetsuppgifterna för medarbetarna som har kundkontakt är att prata i telefon med säljare och köpare. Administrativt arbete är också en stor del men att prata med kunder är det viktigaste berättar han.

Det som påverkar en medarbetare att göra ett bra arbete är främst inre motivation, konkurrens kommer sist. Respondenten har en kollega i Göteborg där det är mer konkurrens berättar han.

Det finns liten intern konkurrens. Han som ledare fördelar alla kunder som kommer in via webben rättvist mellan alla anställda. Ibland är det objekt där vissa mäklare sålt tidigare och då tar denne mäklare de objekten. Det förekommer eventuellt en tyst konkurrens som han inte vet något om. Det är iallafall ingen som framför det till honom, berättar han.

”De anställda tävlar mot varandra utan att tala om det, de anställda vill vara bäst, den typen av konkurrens är positiv, tävlingar såsom vem som gör mest affärer etc. Konkurrenten att tävla om kunderna förekommer inte riktigt på detta kontor.”

Respondenten berättar att det är otroligt viktigt att mäklarna är motiverade. Det måste hända saker och det måste förekomma variation för att det ska funka, t.ex. äta tillsammans, en stor kickoff, eller åka till globen. Det är mycket viktigt att inte luta sig tillbaka som ledare. Mäklaren måste själva ha motivation för att bli motiverade.

”En drömmedarbetare för mig är en som jobbar enligt arbets sättet som kedjan har bestämt, strukturerad så att det blir hållbart.”

Det viktigaste för respondentens anställda är framförallt lönen, främst i början. Viktigt är också att det går bra, att få ett flyt, att ha ett fritt jobb och ta eget ansvar.

Anställningstrygghet är viktig i början när medarbetaren är ny. Det kan dock vara olika för olika personer, beroende på var i karriären personen befinner sig.

Frihet under ansvar, mäklarna vill egentligen inte ha ansvar förutom det som de själva står för

Respondenten upplever att han behöver ändra sitt ledarskap på individnivå, det går inte att ha samma för alla. Hälften vill att det ska vara ett lag och vissa vill uteslutande köra ett eget race. De som vill ha ett lag behöver mer struktur. De som är duktiga på struktur vill bli ännu duktigare på det. De som behöver struktur efterfrågar inte om hjälp till det berättar han.

Att klargöra hur de ska arbeta mot dessa mål är det viktigaste för att motivera hans medarbetare, vissa skulle anse att eliminera eventuella hinder är väldigt viktigt också berättar han.

Respondentens medarbetare efterfrågar inget speciellt beteende från honom, de vet att han inte har målsättningar att vara en stormäklare. De vill att han ska jobba med andra objekt och har kontakt med Swedbank osv. Han slår upp kalendrarna varje dag och håller koll på sina medarbetare för att följa upp och se till att de anställda blir sedda berättar han.

Respondenten berättar att han jobbar tillsammans med kontorsmål, sen bollar han det individuellt med kollegorna. Ofta tror han mer på kollegorna än vad de gör själva.

”Tror någon att man ska åka vasaloppet på 7 timmar så kommer jag göra det, tror man dock att man kan klara det på 6 timmar så kommer man ju träna för att klara av det.”

Något som påverkar medarbetarnas motivation som inte har nämnts tidigare i intervjun är främst att denne har flyt och får göra affärer. Att framgång följer framgång men att det är lätt hänt att mäklaren hamnar i en ond spiral om det blir tjafs efter affären. När detta har hänt så försöker respondenten avlasta det från mäklarna.

”Ledaren ska avlasta surdegar för att lägga fokus på det som är bra.”

Respondent 5: Man, franchisetagare, ansvarig över tre medarbetare.

Det främsta arbetsuppgifterna för medarbetarna som har kundkontakt är att hålla i visningar, gå på kundmöten och mycket telefonsamtal, berättar respondent 5.

Det viktigaste är inre motivation. Det är viktigt att stötta sina medarbetare men inre motivation är viktigast. Att vara en god förebild sp, ledare är viktigt. Medarbetarna blir som övriga som är inne på kontoret. Både vägledande och stöttande är viktigt som ledare berättar han.

Respondenten berättar att han upplever att det finns intern konkurrens på kontoret. Det blir tävlingar om vem som går på flest möten och vem som drar in mest arvode. Medarbetarna sporrar varandra att boka fler möten. De jobbar därför med uppdelade områden för att minska konkurrens bland medarbetarna och hjälper varandra med visningar osv.

Det är väldigt viktigt för respondenten att ha motiverade medarbetare, det viktigaste hos en mäklare är att vara motiverad. Han ser motivation som den absolut viktigaste egenskapen hos en mäklare.

Varje fredag har han avstämning med mäklare för att se varför personen inte fick in objekt. Detta återkopplas till medarbetaren. Motivationen tryter ifall medarbetaren inte får in möten berättar han.

En motiverad medarbetare enligt respondent 5 är en som gör det lilla extra, allting sker på automatik och individen tar initiativ för att skapa möten utan att ledaren behöver ligga på.

Respondent 5 ansvarar över två mäklare som är väldigt olika varandra. En av dem vill gå mer självständigt och vill inte bli störd. Den andra vill ha mer hjälp och coachning. Han ändrar ledarskapet baserat på vem av dem som behöver hjälp.

”Det viktigaste för att motivera mina medarbetare är att lägga en årsbudget, bryta ner den i månader för att skapa delmål. Hur ska vi göra för att du ska nå till nästa nivå?”

Viktigt att ge belöningar för att hålla medarbetaren motiverad. Delmål väldigt viktigt. "

Det beteende som medarbetarna främst efterfrågar från respondenten som ledare är att visa stöttning och att han alltid är kontaktbar och att han är en stöttepelare. Likaså att sätta ribban och visa vägen för nyanställda rent konkret genom exempel.

Respondent 5 upplever att han som ledare inom denna bransch behöver sätta individuella mål. vara tydlig samt visa vägen för den anställda för att denne ska bli motiverad.

Något som påverkar medarbetarnas motivation var enligt respondent 5 att bygga en sammanhållning på kontoret. Det får ej vara en lekstuga men ska vara bra teamkänsla för att svetsa samman teamet. Något kul att snacka om efter genomförd sidoaktivitet, vilket bidrar till ett mer sammansvetsat team.

Respondent 6: Man, Franchisetagare, ansvarig över fem medarbetare.

De främst förekommande arbetsuppgifterna är att förmedla bostäder mellan säljare och köpare samt allt som har med fastighetsmäklarbranschen att göra. Det är främst fastighetsmäklarna som har kundkontakt och detta sker ofta i form av kalla samtal över telefon. Kalla samtal avser samtal till kunder som inte har varit i kontakt med mäklaren tidigare eller inte har för avsikt att sälja eller köpa en bostad.

Respondenten menar att på hans kontor så har yttre motivation störst påverkan på medarbetarna vilket leder till att de presterar och gör ett bra jobb. Han menar att medarbetarna kan påverkas i rätt riktning med hjälp av yttre motivation. Den inre motivationen hos medarbetaren måste dock finnas och det är jätteviktigt att medarbetaren trivs på arbetsplatsen och har roligt.

I dagsläget förekommer inte någon intern konkurrens på kontoret, anledningen till detta är att det har funnits förut och att respondenten försöker undvika detta fenomen. Fastighetsmäklarna är inte kopplade till växeln så ledarna kan dela ut uppdragen som inkommer till kontoret på ett rättvist sätt för att minska eventuell intern konkurrens. Det

är viktigt att hjälpa varandra samt att ta efter den som säljer bäst för att kunna bli sporrade av en kollega som är framgångsrik.

Respondenten har avstämningsmöten och säljutbildningar med medarbetarna för att bibehålla motivationen på arbetsplatsen. Om en medarbetare är nedsättande kan det beteendet smitta av sig på resterande på kontoret. Han menar att en motiverad medarbetare inte märks av så mycket för de kör sitt eget race. De har alltid bollar i luften, är självgående, glada, positiva och ser hela tiden möjligheter för nya affärer.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hans medarbetare mest har han rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först: kollegor, anställningstrygghet, relation till ledare, feedback, utbildning, ansvar, lön.

Alla medarbetarna har olika behov men det krävs även att medarbetarna anpassar sig lite för att det ska fungera bra på en arbetsplats. Det vanligaste behovet som medarbetarna har är att känna samhörighet men det är i olika grader. Det är tydligt vilka behov vissa behöver inför en viss arbetsuppgift och ofta vet han det i förväg.

Det stöttande ledarskapet är det som är det viktigaste, att medarbetaren får stöd längs vägen. Men medarbetaren måste även kunna arbeta självständigt. Han förtydligar:

“För att man ska nå sitt mål är det viktigt att medarbetaren hittar sin egen väg att nå målet.”

Det stöttande ledarskapet gör även avtryck på kontoret, medarbetarna följer ofta hans beteenden. Kommer han sent till kontoret varje dag kommer även medarbetarna att göra det. Det är dessutom viktigt att ge positiv stöttning till medarbetarna för när de får beröm tas inte det in, men om kritik riktas mot medarbetaren tar den åt sig direkt. Därför är stöttande ledarskap så pass viktigt.

Ledarskapet ska även vara tydligt och vägledande varför budgetmål sätts för alla medarbetare så att de har ett tydligt mål att prestera mot.

Respondent 7: Man, Franchisetagare & kontorschef, ansvarig över tretton medarbetare.

Arbetsuppgifterna innefattar allt som har med mäklari att göra för fastighetsmäklarna. Hälften är inriktade på bostadsrätter och den andra hälften på fastigheter. Assistenterna är tillgängliga som stöd och deras arbetsuppgifter är kundkontakt samt att underlätta arbetet för fastighetsmäklarna.

Respondenten lägger all sin tid till att leda kontoret och medarbetarna, han mäklar nästan inget alls längre. Han menar att det krävs att tid avsätts till att hålla medarbetarna motiverade och hans roll är att skapa förutsättningarna för att kunna utföra arbetet. För att medarbetarna ska göra ett bra arbete krävs det en kombination av den inre drivkraften, yttre motivation samt konkurrens.

Det förekommer mycket konkurrens mot andra byråer men det förekommer inte så ofta internt. Den interna konkurrensen finns hela tiden där som en underliggande faktor men han ser inte det som något negativt. *"Det går att elda på det väldigt enkelt men avstår från att göra det."* När det finns en bra balans på kontoret mellan medarbetarna är företaget produktivt, medarbetarna kompletterar varandra och det har respondenten medvetet sett till. Tidigare fanns det för många tävlingsinriktade fastighetsmäklare på kontoret och då förekom det intern konkurrens i betydligt större omfattning.

Om en medarbetare ska trivas med det den gör så krävs det att denna är motiverad. Det är dock olika vad medarbetarna drivs av. Pengar, göra affärer eller att prestera bättre än andra kan vara drivkrafter för medarbetarna. Respondenten menar dock att det inte alltid är tydligt vad medarbetaren blir motiverad av, därför måste han kontinuerligt ställa frågan eftersom motivation ändras över tid. Det är viktigt att en arbetsmiljö finns som accepterar medarbetarna oavsett i vilket stadie de är i livet.

En motiverad medarbetare visslar när denna kommer till kontoret och inte när den går därifrån. Den tycker om att göra affärer, tycker om kundkontakt, är vänlig och följer de regler som finns på kontoret. När en medarbetare har gjort något bra och avklarat ett mål belönas detta samt att kickoffer och afterwork hålls för att bibehålla motivation.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hans medarbetare mest har han rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först: kollegor, lön, anställningstrygghet, ansvar, feedback, utbildning, relation till ledare.

”Det vanligaste behovet som medarbetarna har är att känna samhörighet. Det är viktigt att alla trivs på kontoret och att de kompletterar varandra med olika personlighetstyper. Det är olika för alla medarbetare då vissa har extrema kontrollbehov medan andra inte har det alls.”

Det som medarbetarna främst efterfrågar från respondenten är att han ska vara närvarande och alltid finnas tillgänglig för rådgivning. Det ska finnas en tydlighet och han ska klargöra för medarbetarna hur de ska nå sina mål. För att lyckas med detta krävs det även att respondenten eliminerar eventuella hinder som uppstår. Medarbetarna sätter sina egna mål och respondenten finns där som stöd och ger feedback samt uppföljning. En del av medarbetarna vill ha mer uppföljning medan andra vill vara mer självgående.

Respondent 8: Kvinna, VD, ansvarig över nitton medarbetare.

På företaget där respondenten är ledare finns det femton fastighetsmäklare som har mycket kundkontakt och fyra assistenter som underlättar arbetet för fastighetsmäklarna. Det som påverkar medarbetarna att göra ett bra arbete är att de sätter en egen budget och respondenten har tydlig uppföljning för att budgeten ska uppnås.

Under hennes åtta år som VD har det aldrig förekommit intern konkurrens på företaget, hon förklarar att det ligger i deras grundvärderingar att undvika detta inom företaget. Eftersom fastighetsmäklare arbetar mycket enskilt är det av extra vikt att kunna samarbeta på kontoret och inte konkurrera mot varandra.

Hon arbetar hela tiden med att motivera medarbetarna men det krävs att de har den inre drivkraften för att lyckas. Att vara fastighetsmäklare är en berg och dalbana, det går upp och ner hela tiden och då krävs det att medarbetaren är motiverad till att ta sig upp när det går ner. Det som påverkar den inre motivationen är olika, vissa drivs av att göra affärer, andra att uppnå mål eller att göra ett bra jobb. Yrkesstolthet är en faktor som är väldigt motivationsdrivande i denna bransch.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hans medarbetare mest har han rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först: kollegor, relation till ledaren, feedback, lön, ansvar, anställningstrygghet, utbildning.

Hon menar att medarbetarna har olika behov och att det är speciellt eftersom fastighetsmäklarna är så pass självgående. Det spelar även roll i vilken situation som avses, på kontoret är det viktigt med samhörighet och för att bli framgångsrik krävs det kontroll samt struktur.

Att klargöra för medarbetaren hur de ska arbeta för att nå målen är en viktig del i ledarskapet. Men att ge exakta svar sker inte så ofta, hon får mäklaren att fundera "hur" för i slutändan är det fastighetsmäklaren som ska utföra prestationen för att nå målet. Som stöd finns hon tillgänglig och har bra koll på marknaden så att hon kan erbjuda hjälp. Fastighetsmäklaren sätter sina egna mål av den anledningen att alla är i olika stadier i livet och för att målet ska vara motiverande krävs det att målet är anpassat efter individen.

"Det finns ingen hierarki, allting är möjligt. Pengar går inte i första hand, som ny kan det vara väldigt viktigt men det avtar, viktigt för hela branschen att jobba med hållbara mäklare. Det ska vara en bransch man kan stanna länge i."

Respondent 9: Kvinna, delägare, ansvarig över tio medarbetare.

Alla medarbetarna har kundkontakt men under olika situationer. Fastighetsmäklarna träffar kunder i deras hem och assistenterna tar hand om kunderna direkt när de kommer in till kontoret.

Det är väldigt olika vad som driver medarbetarna. En del drivs av inre motivation, andra av yttre motivation. För de medarbetare som drivs av konkurrens har de tävlingar och topplistor på kontoret. Eftersom lönen är i form av provision menar hon att lönen blir en motivationsfaktor. *"De flesta skulle nog inte jobba här om inte lönen var fördelaktig."*

Det förekommer intern konkurrens på företaget eftersom alla fastighetsmäklare jobbar som egenföretagare. Det fungerar som en motivationsfaktor men det har sina nackdelar också. Även fast det är väldigt bra stämning och medarbetarna peppar varandra så är de ensamma utan medarbetares stöd ute hos kunderna i slutändan. Utdelningen av uppdragen sker via en turordning, men den som svarar först i telefon kan även få uppdraget. Det viktigaste är dock att kunden ska stanna kvar hos oss, så är det återkommande kunder går uppdraget till den som förmedlade åt kunden förra gången som får uppdraget.

Det är jätteviktigt att medarbetarna är motiverade. De gör många aktiviteter gemensamt för att upprätthålla motivationen på företaget. En typiskt motiverad medarbetare är nyfiken, vill utvecklas, är på tårna, framåt och alert.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hennes medarbetare mest har hon rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först: kollegor, lön, feedback, relation till ledare, anställningstrygghet, utbildning, ansvar.

Eftersom medarbetarna är så pass olika har de även olika behov. Det är vanligast att medarbetarna känner behov av samhörighet, att vara en del i gruppen. Andra vill ha mer struktur och då lyfter hon fram olika saker utifrån vilket behov som efterfrågas, men ändrar inte nödvändigtvis ledarskapet.

För att skapa motivation för medarbetarna i form av yttre motivation är det mest framgångsrikt på detta företag att ledaren ger stöd längs vägen. Det är dock olika beroende på åldrar och personligheter som medarbetarna har. Det som efterfrågas från ledaren är att denna ska vara närvarande och kunna stötta när medarbetarna behöver hjälp.

Respondenten förklarar att för medarbetarna finns det både individuella mål samt kontorsmål. De individuella målen sätter medarbetaren själv eftersom de är i olika stadier i karriären. Ibland försöker hon öka målen om de har blivit för lågt satta men måste ändå ta hänsyn till individen. Vissa blir motiverade av höga mål medan andra får en motsatt effekt av det. Hon mäter mål i flera aspekter då hon märker att det fungerar som en motivationsfaktor på företaget.

Under hennes 13 år inom branschen har hon vid flera tillfällen varit med om intern konkurrens. Det blir så när lönen är fullt grundad på provision. Tävlingar som månadens mäklare har även en tendens att skapa intern konkurrens då medarbetarna tävlar mot varandra för att vinna. Det är även värt att ta notera synen på när en ny medarbetare blir anställd på kontoret. *“Mäklarna kan känna: nu kommer den nya att ta affärer från mig, medan ledarna ser möjligheten att den nya kan ta affärer från konkurrenterna.”*

Respondent 10: Man, kontorschef, ansvarig över sjutton medarbetare fördelat på tre kontor.

Fastighetsmäklarnas arbetsuppgifter är att förmedla bostadsrätter, ibland fastigheter och ständigt ha kontakt med kunder, assistenterna tar emot kunder.

Det som påverkar en medarbetare att göra ett bra arbete kommer från den inre motivationen. Det är den viktigaste delen för finns det ingen inre motivation så spricker allt. Det förekommer dock ingen intern konkurrens. Anledningen är att uppdelningen av områden är väldigt tydlig för att undvika konkurrensen om kunderna.

Tävlingar anordnas ofta för att hålla motivationen uppe. Det är viktigt att ha motiverade medarbetare men det gäller att ligga nära som ledare för att se om medarbetaren inte mår bra. Motivation för respondenten utgår från samarbete, att medarbetarna hjälper varandra med köpare till varandras objekt och att bli taggad av att medarbetaren gör ett bra jobb och slår rekord etc. En typiskt motiverad medarbetare jobbar hårt, åker på mycket möten, har hög aktivitet, är självgående och presterar över budget.

På frågan vilka motivationsfaktorer som motiverar hans medarbetare mest har han rangordnat enligt följande med viktigaste motivationsfaktorn först: kollegor, relation till ledare, lön, anställningstrygghet, feedback, ansvar, utbildning. Det beror lite på i vilket stadi i karriären som medarbetaren är i.

Behoven som medarbetarna har är olika men i sin helhet så är samhörighet vanligast och mest viktigt. För att motivera medarbetarna är det viktigt att ledaren klargör hur de ska arbeta mot målen som de har. Men det viktigaste är aktivitet, att alla ska ringa och lappa

dörrar samtidigt som exempel, det skapar mycket motivation. Beteenden som medarbetarna efterfrågar från ledaren är olika, han menar att det hade varit lättare om han hade varit ensam ledare för sina medarbetare. Då hade allt varit mer tydligt då kommunikationen mellan medarbetare och ledare blir tydligare.

Individuella mål finns och med hjälp av dessa blir det lätt för ledaren att se om någon medarbetare halkar efter, då behöver denna mer tid och hjälp för att komma in på banan igen.

”Det är viktigt att hela tiden vara uppmuntrande och peppande och att lägga krut på alla, inte bara den som presterar bäst!”

5. Analys/Diskussion

5.1 Vägledande

Enligt Northouse (2015) grundar sig det vägledande ledarskapet i att ledare ska föregå med gott exempel samt visa vad som krävs av den enskilde medarbetaren genom att själv visa vad som förväntas genom att visa vägen. Utifrån intervjuerna som genomfördes kan vi tydligt utläsa att som anställd på ett mäklarföretag följer medarbetaren ofta sin ledares arbetsmoral vilket gör det oerhört viktigt för ledaren att vara en förebild för sina medarbetare. En ledare som är vägledande förväntas även ta bort eventuella hinder i medarbetarens väg, för att göra denne mer motiverad samt hjälpa medarbetaren med att upprätthålla motivationen för att kunna prestera med samma grad av motivation som ledaren.

Ett vägledande ledarskap ur den teoretiska synvinkeln är ett ledarskap som baseras på en tydlig struktur. Ett tydligt exempel på detta är ledarnas hantering av leads som kommer in till kontoret. Några av respondenterna använder sig av taktiken att den som svarar först, alternativt är på plats på kontoret får leadet, medan vissa ledare har uppdelade områden där en viss medarbetare får allt inom sitt eget område. Den första taktiken att ge ut leadsen till den som är på plats kan anses vara något ostrukturerat. En ledare som är vägledande jobbar tydligt med struktur och för att minimera risken för negativ konkurrens är det ur den teoretiska synvinkeln mer fördelaktigt att använda sig av ett system där varje medarbetare får lika många leads enligt (House & Mitchell, 1974).

Eftersom alla ledare vi intervjuat använder sig av prestationsbaserad lön för sina medarbetare blir de som presterar bättre även mer belönade i form av högre lön. Detta kan leda till intern konkurrens bland medarbetarna vilket nio av tio respondenter anser är negativt. För att förhindra detta måste ledaren visa framfötterna och det enklaste sättet att hantera detta är enligt respondenterna att vara vägledande. Regler och normer ingår ofta i ett vägledande ledarskap och detta för att ytterligare förklara och tydliggöra hur medarbetaren ska gå till väga vid till exempel en situation som denna (House & Mitchell, 1974).

Det vägledande ledarskapet kan även smitta av sig på övriga medarbetare, ifall ledaren har en extremt hög arbetsvilja samt motivation och detta sprider sig bland övriga medarbetare, kan dessa medarbetare vara vägledande för till exempel nytillskott i gruppen. Enligt teorin och det insamlade empiriska materialet ser vi en tydlig koppling mellan vägledande ledarskap och höjd motivation hos medarbetare. Ifall det finns en förebild på kontoret som presterar på en hög nivå, oavsett om det är en ledare eller en högpresterande medarbetare, agerar denna som en vägledande roll för övriga medarbetare (Northouse, 2015).

5.2 Stödjande

Ett stödjande ledarskap grundar sig i att medarbetarna ska känna sig trygga på arbetsplatsen, ledaren ska agera stöttande för att de anställda ska känna sig bekväma samt lägga mycket fokus på medarbetarnas välmående.

Att det stöttande ledarskapet är väldigt viktigt tar ett tydligt avstamp i den empiriska delen, vi kan utläsa efter att ha genomfört intervjuer att det finns en tydlig koppling mellan det stöttande ledarskapet från målvägsteorin och det sätt vissa ledare jobbar på för att motivera sina anställda (Northouse, 2015).

Det stöttande ledarskapet är viktigt för att medarbetaren ska få stöd längs vägen. Men medarbetaren måste även kunna arbeta självständigt. Stöttande ledarskap tar även avtryck i hur ledare agerar på kontoret, medarbetarna tar ofta efter ledarens beteenden. Kommer ledaren sent till kontoret varje dag kommer även medarbetarna att göra det. Det är dessutom viktigt att ge positiv stöttning till medarbetarna för när de får beröm kan det ibland inte tas in, men om kritik riktas mot medarbetaren tar den åt sig direkt. Därför är stöttande ledarskap så pass viktigt för att upprätthålla motivationen hos de anställda.

Anställningstrygghet är även det en viktig del i att göra arbetsplatsen till en trygg plats, där mänskliga behov möts av ledaren och att medarbetarna känner sig sedda och få det självförtroende som krävs för att bli motiverade och lyckas med sina arbetsuppgifter. Ledare som använder sig av stödjande ledarskap kan ofta se sina medarbetare som jämlikar och får därmed deras respekt tillbaka (House & Mitchell, 1974).

Det finns en tydlig röd tråd kring stöttande ledarskap i den empiriska delen, många ledare anser att vara stöttande är en väldigt viktig del för att stärka den inre motivationen hos medarbetarna, vilket även framkommer i teorin (Northouse, 2015).

5.3 Deltagande

I House och Mitchells (1974) definition av deltagande ledarskap förklaras att ledaren involverar medarbetaren i beslutstagande. Den motivationsskapande delen är att medarbetaren får vara med och driva framåt och bli en del av den samhörigheten som inkluderas i denna typ av ledarskapsstil. Northouse (2015) förtydligar att deltagande ledarskapsstil involverar även en problemlösande fördel då ledaren är närvarande sida vid sida med medarbetaren. När ledaren tillsammans med medarbetaren eliminerar hinder så skapas även här motivation för medarbetaren att fortsätta framåt.

Enligt House och Mitchells (1974) teori ska ledaren ta hänsyn till att alla medarbetare är olika och resultaten av verkligheten har visat att det stämmer. Respondent 1 förklarar att det är väldigt individuellt och att vissa av hennes medarbetare vill ha kontinuerligt ledarskap medan andra inte vill ha något ledarskap alls i princip. Respondent 3 och 7 förklarar även att det är viktigt att ta hänsyn till vart någonstans medarbetaren är i karriärer och torde ingå under medarbetarnas egenskaper i bilaga 1. Respondent 4, 6, 8 och 9 nämner i deras intervjuer att de tar hänsyn till att medarbetarna har olika motivationsfaktorer samt olika personliga egenskaper.

Det som framkommer i resultaten av intervjuerna är att fastighetsmäklare ofta ses som egna. Med det sagt så arbetar fastighetsmäklare för det mesta ensamma förutom när de vistas på kontoret och kan samarbeta med arbetsuppgifter, där enligt respondent 8 och 9. Respondent 1, 5, 6 och 10 nämner att för fastighetsmäklare så krävs det att det ska finnas en inre motivation, gör det inte det så faller hela grunden. Respondent 7 förklarar att det handlar om en kombination av inre och yttre faktorer samt konkurrens som motivationsgrundande. Detta är en intressant aspekt att ta med i resultatet då en klassisk målvägsteorigrund enligt Northouse (2015) utgår från ledare och medarbetare som arbetar nära varandra. För att förtydliga ytterligare så menas det att fastighetsmäklare

kan ses som “Jag AB”, i princip självgående.

I och med det som nyss nämnts kan det framstå som att deltagande ledarskap ska vara svårt att implementera. Dock så visar intervjuerna att fastighetsmäklare ibland jobbar sida vid sida och tar hjälp av ledaren vid vissa försäljningar. Det är inte det typiska kännetecknen som House och Mitchell (1974) tagit fram men det faller ändå enligt oss under Northouse (2015) definition om målvägsteorin. Respondent 2, 3 och 5 förklarar att medarbetare vill ha stöd vid försäljningar och att vissa vill ha det mer än andra.

Genom att ledaren är närvarande och arbetar tillsammans med medarbetaren kan ledaren avlasta genom att eliminera uppkommande hinder. Detta är en vanlig egenskap hos en ledare som tillämpar deltagande ledarskap och respondent 2, 4 och 7 förklarar att det är jätteviktigt att ledaren ska kunna undanröja hinder i medarbetarens väg.

Enligt House och Mitchell (1974) ska samhörighet falla in under stödjande ledarskap, men det nämns även under deltagande ledarskap också. Deltagande ledarskap passar vanligtvis för medarbetare som kräver mycket kontroll men som resultaten visar så är det främst fokus på att fastighetsmäklare efterfrågar samhörighet. Detta för att medarbetarna vill känna sig som en del i teamet som finns på kontoren. Samtliga ledare nämner antingen att medarbetarna har behov av kontroll eller samhörighet och de underhåller dessa behov med olika medel. Respondent 1, 2, 3 och 7 använder afterwork, respondent 4 använder kickoffer, respondent 5 värdesätter sidosaktiviteter osv. De alla har olika sätt att upprätthålla samhörigheten för den framstår som den viktigaste, deltagande ledarskap fungerar därmed bra för att sammansvetsa gruppen av medarbetare.

Deltagande ledarskap är en av de fyra viktiga ledarskapsstilarna som målvägsteorin erbjuder.

Motivationsfaktorer som ansvar, relation till ledaren och kollegor som hör till deltagande ledarskap anses av respondenterna som värdefulla. Kollegor som har koppling till samhörighet var den näst högsta motivationsfaktorn efter lön som respondenterna antar att medarbetarna värderar som motivation inom arbetet.

5.4 Prestationsbaserat

I House och Mitchells (1974) definition av prestationsinriktat ledarskap förklaras att ledaren uppmuntrar medarbetaren till att maximera sin prestation. Detta görs ofta i samband med belöningar och höga men ändå uppnåbara mål. Med denna ledarskapsstil är det av yttersta vikt att målen och belöningarna är tydliga. Enligt Northouse (2015) är det av vikt att ledaren tar hänsyn till medarbetarnas egenskaper innan detta implementeras då det inte fungerar som en motivationsfaktor för alla.

Att sätta tydliga mål är en viktig del av prestationsbaserat ledarskap, men det framkommer att inte alla respondenter använder sig av målsättningar. Det beror på att ledarna har olika åsikter om hur mycket yttre motivation kan komma att spela roll för medarbetarna. Respondent 1, 7 och 8 menar att den inre motivationen är av vikt och därmed sätter medarbetarna under dem sina egna mål, sedan finns ledarna tillgängliga för stöd så att målen uppnås. Respondent 5 och 6 sätter tydliga delmål och mål som ledarna följer upp och sedan belönar medarbetaren för. Respondent 9 uppfyller den definition som House och Mitchell (1974) har av prestationsbaserat ledarskap.

Medarbetarna under henne sätter sina egna mål men om de är för låga kan hon höja dessa mål. Respondent 4 har även prestationsbaserat tänkande då han ofta tror mer på medarbetarna än vad de tror om sig själva vid målsättningen. Respondenterna är medvetna om att individernas bakgrund och stadie i karriären spelar roll vid målsättningen. Respondent 7 förtydligar även att målsättningen förändras beroende på var någonstans medarbetaren är i livet.

Tävlingar ingår under prestationsbaserat ledarskap och kan fungera som motivationsfaktor för medarbetare. Respondent 2, 4, 5 och 10 använder sig av tävlingar för att skapa motivation och öka prestationer inom företagen. Detta överensstämmer med Benndorf och Raus (2012) teori om att högre lön kan motivera andra medarbetare. Tävlingarna har belöningar och skapar därmed ett prestationsbaserat ledarskap som i praktiken tycks fungera.

Enligt Marino och Zábajník (2004) behövs det ett incitament såsom lön för att medarbetare ska bli motiverade att arbeta hårdare. Detta stämmer med resultaten från intervjuerna då det anses av respondenterna som den högsta motivationsfaktorn. Lön

framstår som den motivationsfaktor som triggar prestationsbaserad ledarskap bäst av de faktorer som målvägsteorin beaktar. Genom att belöningen är tydligt given är det som krävs av ledaren och medarbetaren en tydlig målsättning som de skapar tillsammans. Respondent 2 och 9 förklarar att den vanligaste motivationsfaktorn är lön och att de försöker få medarbetaren att nå högt. Respondent 7 förklarar att lön är en motivationsfaktor i kombination med andra faktorer. Det som respondent 7 säger överensstämmer med vad målvägsteorin står för. Det handlar om en kombination och att det är olika för varje medarbetare inför specifika arbetsuppgifter eller arbetsmiljöer. Det är upp till ledaren att avgöra när respektive ledarskapsstil ska implementeras.

5.5 Intern konkurrens

Enligt Marino och Zábojník (2004) krävs det någon form av incitament för att ett team ska jobba hårdare, till exempel lön som baseras på individuell prestation. Samtliga ledare i studien använder sig av prestationsbaserad lön vilket reflekterar teorin genom att det är positivt för medarbetarnas motivation.

Vi kunde se ett tydligt mönster bland respondenterna när frågan om intern konkurrens dök upp. Nästan samtliga respondenter tolkade intern konkurrens som negativt och markerade tydligt att det inte förekom någon form av intern konkurrens på deras kontor, förutom respondent 9. Respondent 2 berättar att de gånger en kund haft kontakt med två mäklare på kontoret så har han alltid fört en dialog med dem så att ingen intern konkurrens ska uppstå. Han förklarar dock att rätt nivå av intern konkurrens kan vara bra i form av tävlingar för att motivera medarbetarna. Birkinshaw (2001) förklarar samma princip, att det förekommer både positiv och negativ konkurrens på företag. Den negativa interna konkurrensen är inte alltid helt synlig, vilket kan förklara varför nästan ingen av respondenterna säger att det förekommer på deras kontor, när det i själva verket kanske gör det, fast de inte är medvetna om det.

Respondent 2, 4 samt 5 brukar låta sina medarbetare tävla mot varandra för att stärka motivationen. Dessa respondenter tycker att denna typ av intern konkurrens är positiv för att motivera medarbetarna att arbeta hårdare. Det är dock väldigt svårdefinierat att hitta mittpunkten där intern konkurrens är effektiv kontra skadlig enligt (Birkinshaw, 2001).

Respondent 9 berättar att det förekommer viss typ av intern konkurrens på hennes kontor. Medarbetarna ser det som att affärer tas från varandra medan respondentens syn på det hela är att hennes kontor tar andelar från konkurrenterna. Den som presterar bättre utöver resterande blir belönad för arbetsinsatsen i form av högre lön. Detta kan skapa negativ intern konkurrens då medarbetarna börjar konkurrera mot varandra i hög grad. Istället för att lägga fokus på att affärerna tas från andra konkurrerande kontor läggs fokus på att affärer tas från varandra internt. Enligt Siciliano (2015) är medarbetare som upplever negativ intern konkurrens mindre benägna att hjälpa sina kollegor ifall det behövs. Respondent 9 berättar att hon brukar använda sig av ett stöttande ledarskap när problematiska situationer bland medarbetarna förekommer. Enligt House och Mitchell (1974) är detta enligt målvägsteorin en bra lösning för att sammansvetsa gruppen av medarbetarna igen.

5.6 Synergier mellan målvägsteorin och intern konkurrens

Northouse (2015) menade att målvägsteorin inte är ett felfritt sätt att använda som ledarskapsstil på grund av att flertalet parametrar saknas i bedömningen om vilket ledarskap som ska tillämpas. Exempelvis ålder på medarbetaren eller vilket stadiet i karriären denna är i. Därav antog vi att intern konkurrens var en sådan parameter och sökte därmed en lösning för att placera in intern konkurrens i modellen och utveckla denna.

När teorin möter empirin finner vi dock att så inte är fallet. Snarare kan vi anta att målvägsteorin är ett sätt att hantera intern konkurrens på. Birkinshaw (2001) förklarar att det är svårt att hitta en balans mellan samarbete och intern konkurrens samt att intern konkurrens inte alltid är synlig. Det är en underliggande faktor som finns där och uppstår om en ledare väljer att elda på denna eller om tillräckligt prestationsinriktade medarbetare finns på arbetsplatsen enligt respondent 7.

Vi resonerar utifrån de fyra ledarskapsstilarna att det stödjande ledarskapet är så långt ifrån internkonkurrens som det går. Det är en stressfri arbetsmiljö som ledaren skapar åt sina medarbetare (House & Mitchell 1974). Det prestationsinriktade ledarskapet karaktäriseras i enlighet med vad Benndorf och Rau (2012) beskriver om intern konkurrens, det ska finnas tydliga mål och belöningar för att prestation ska uppstå.

Respondenterna bekräftar teorin om att intern konkurrens kan vara skadligt om den hamnar utom kontroll för ledaren. Därav anser vi att ledande och deltagande ledarskap agerar som mellanhand mellan stöttande och prestationsinriktat ledarskap. Deltagande innebär att ledaren tar sig tid för medarbetarna och återför samhörigheten vilket som resultaten tyder på är viktigt i fastighetsmäklarfirmor. Den ledande stilen tar bort uppkommande hinder och visar även vägen för medarbetarna tillbaka till en sundare konkurrens inom företaget.

6. Slutsats

6. 1 Frågeställning 1: Hur tar sig motiverande ledarbeteenden uttryck på arbetsplatsen där flera fastighetsmäklare arbetar under samma varumärke och marknad?

Med utgångspunkt från målvägsteorin så har slutsatsen dragits att stöttande ledarskap är den ledarskapsstil som är mest förekommande i de studerade företagen. Det som ligger till grund för denna slutsats är att samhörighet, som är en del av stöttande ledarskap, är det behov som de flesta medarbetarna efterfrågar från ledarna. Ledarna är alla medvetna om att medarbetarna är olika och har olika behov som kontroll och att få stöd under vissa förutsättningar. De är även medvetna om att behov ändras över tid och var i karriären som medarbetaren befinner sig i. Respondenterna använder sig därför av ledarskapsstilar som matchar det som medarbetarna efterfrågar för att få en effektivitet på företaget.

Deltagande, prestationsinriktat och ledande ledarskap förekommer men inte i samma utsträckning som det stöttande ledarskapet för ledarna i denna studie. Den ledande stilen är förekommande för att ledarna tydligt vägleder medarbetarna hur de ska gå tillväga för att göra affärer, speciellt viktigt i början av karriären. Deltagande stilen kopplar vi även till samhörigheten som framkommit som ett viktigt behov. Att ledarna hjälper till i vissa affärer skapar därmed motivation för dessa medarbetare. Till sist så är det prestationsinriktade ledarskapet och detta framkommer att det används vid målsättningen. De flesta använder sig av tydliga mål tillsammans med medarbetaren vilket även återspeglar deltagande då medarbetaren får vara med i beslutsprocesserna.

Sammanfattningsvis använder ledarna sig av ledarskapsstilar som är i enlighet med House och Mitchells (1974) framtagna teori om ledarskap som skapar motivation.

6.2 Frågeställning 2: Vilka synergier finns det mellan målvägsteorin och intern konkurrens, vad gäller motivationsskapande?

Ur det teoretiska perspektivet har föreliggande studie haft störst inriktning på den motivationsskapande synpunkten från intern konkurrens. Både intern konkurrens och målvägsteorin har ur denna synpunkt båda syftet att vara motivationsskapande. Ur det empiriska perspektivet har vi kommit fram till att endast en av tio respondenter ser och använder sig av intern konkurrens som motivationsskapande.

Det vi kommit fram till är att intern konkurrens och målvägsteorin båda kan skapa motivation för medarbetare. Vi ser intern konkurrens mer som ett fenomen som kan påverkas med hjälp av ledarskap. Med åtanke att målvägsteorin har synergier med intern konkurrens anser vi att målvägsteorin är ett sätt att hantera konkurrensen som kan uppstå på företagen, med andra ord styra den och hålla den under kontroll.

Detta är en kvalitativ studie och kan därmed inte dra slutsatser som motsvarar hela branschen av fastighetsmäklarfirmor. Slutsatsen för de företag som har undersökts är att intern konkurrens inte används i dagsläget som en motivationsfaktor för de allra flesta, dock så används målvägsteoretiska ledarskapsstilar för att upprätthålla motivation för medarbetarna.

6.3 Avslutande ord

Vi anser att intern konkurrens är en underliggande faktor som finns på arbetsplatsen även om den inte alltid är synlig. Det går att ”elda på” intern konkurrens men inom fastighetsmäklarbranschen väljer ledare att inte genomföra detta. Anledningen till att de avstår anser vi beror på att fastighetsmäklarbranschen har väldigt hög konkurrens utanför kontoren mot de andra företagen. Därför väljer många ledare att hålla en neutral och stödjande ledarstil. Med hjälp av slutsatsen från denna studie kan ledare använda målvägsteorin för att reglera intern konkurrens på kontoret och därmed öka eller minska intern konkurrensen.

7. Förslag till fortsatta studier

Problematiken med målvägsteorin är att den lägger all fokus på ledaren och lite fokus på medarbetaren. Lyckas inte ledaren tillämpa dessa ledarskapsstilar så faller hela teorin. Teorin går alltså ut på att yttre motivation från ledaren till medarbetaren är det som avgör om tillämpandet blir lyckat eller ej. Kritiken som riktas är att om medarbetaren inte är villig att ta eller huvud taget inte motiveras av yttre motivation så fungerar inte målvägsteorin (Northouse, 2015).

Ett konkret förslag till vidare forskning är att även inkludera medarbetare i undersökningen, gärna från samma företag. Detta för att kunna analysera fenomenet intern konkurrens även från medarbetarnas synvinkel och inte bara från ledarens. Respondenter nämnde att intern konkurrens hela tiden finns där samt att den kan finnas där utan deras vetskap. Därav hade det varit en spännande aspekt att forska kring i framtiden. Förslagsvis via en kvantitativ forskning eller en helt anonym kvalitativ forskning på ett antal företag.

8. Referenslista:

Böcker:

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm; Liber.

Eriksson, L. T. & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande: Utan tvivel är man inte riktigt klok*. Stockholm; Liber.

Larsen, A. K., & Dalén, H. (2018). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Gleerups Utbildning AB.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB

Kessler, E. H. (Red.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. SAGE Publications, Inc.

Reeve, J. (2014). *Understanding Motivation and Emotion*. John Wiley & Sons.

Vetenskapliga artiklar:

Benndorf, V. & Rau, H.A. (2012). Competition in the Workplace: An Experimental Investigation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1955164>

Birkinshaw, J. (2001). Strategies for Managing Internal Competition. *California Management Review*, 44(1), 21–38. <https://doi.org/10.2307/41166109>

Comer, L. B. & Drollinger, T. (1999). Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 15–29.

Naidoo, S. & Sutherland, M. (2016). A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is coopetition possible? *South African Journal of Business Management*, 47(1), 75–87. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i1.54>

Hillebrand, B. & Biemans, W. G. (2003). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions. *Journal of Business Research*, 56, 735 – 743.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Path-Goal Theory of Leadership*. 24.

Marino, A. M. & Zájbojník, J. (2004). Internal Competition for Corporate Resources and Incentives in Teams. *The RAND Journal of Economics*, 35(4), 710–727. <https://doi.org/10.2307/1593769>

Siciliano, M. D. (2015). Advice Networks in Public Organizations: The Role of Structure, Internal Competition, and Individual Attributes. *Public Administration Review*, 75(4), 548–559. <https://doi.org/10.1111/puar.12362>

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 71–82. <https://doi.org/10.1348/096317907X202482>

Wofford, J. C. & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857–876. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90031-H](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90031-H)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M. & Bommer, W. H. (1995) Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21(3), 423-470.

Uppsatser:

Frank, H., & Bruno, M. (2021). *Motivationsskapande ledarskap inom upplevelseekonomin* [C-uppsats, Högskolan i Gävle]. <http://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:1523625/FULLTEXT01.pdf>

Österström, H. (2020) Innebörden av konkurrens (Kandidatuppsats, Lunds universitet) http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=9010619&fileOid=9021546&fbclid=IwAR2V1tM9X9t1qZlr7Mqq-IB4_HHsQgC-hOJHcV8lO0vNgnRObRYMZWyY9qE

9. Bilagor

Bilaga 1:

Intervjufrågor:

1. Hur många är du direkt ansvarig för på er verksamhet?
2. Vilka är de främsta arbetsuppgifterna för medarbetarna som har kundkontakt?
3. Vad tror du påverkar en medarbetare att göra ett bra arbete. Konkurrens, inre motivation eller yttre motivation från dig som ledare?
Ev. Följdfråga
4. Upplever du att det finns intern konkurrens mellan dina medarbetare, om svaret är ja, anser du att det är positivt eller negativt för den enskilde medarbetarens motivation?
5. Är det viktigt för er att ha motiverade medarbetare? Är det något ni som företag arbetar aktivt med idag?
6. Hur skulle du beskriva en motiverad medarbetare?
7. Rangordna dessa motivationsfaktorer som du tror motiverar dina medarbetare mest: lön, ansvar, utbildning, anställningstrygghet, feedback, relation till ledare, kollegor
8. Upplever du att de anställda har behov som att känna samhörighet, ha tydlig struktur, behov av kontroll. Upplever du att du behöver ändra ditt ledarskap baserat på detta?
Följdfråga: Vilket av dessa behov är vanligast?
9. Vad av följande anser du är viktigast för att motivera dina medarbetare? Att du definierar målen ni har, att du klargör hur de ska arbeta mot dessa mål, att eliminera eventuella hinder i deras väg, att ge stöd längs vägen eller att ge belöningar?
Följdfråga: Är detta något som du gör som ledare idag?
10. Vad upplever du som ledare att dina medarbetare främst efterfrågar för beteende från dig? Är det liknande för alla eller skiljer det sig från individ till individ?
11. Upplever du främst att du som ledare inom denna bransch behöver sätta individuella mål. vara tydlig samt visa vägen för den anställda för att denne ska bli motiverad?
12. Finns det något du tycker påverkar medarbetarnas motivation, som vi inte har frågat om eller berört under den här intervjun?