



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Motivations påverkan på fastighetsmäklares prestationer under en nedåtgående marknad

Simon Andersson 941031
Anders Ahlqvist 800525

2023

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

Handledare: Lars Johan Åge
Examinator: Aihie Osarenkhoe

Sammanfattning

Titel: Motivations påverkan på fastighetsmäklares prestationer under en nedåtgående marknad.

Nivå: Examensarbete på grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi

Författare: Simon Andersson och Anders Ahlqvist

Handledare: Lars-Johan Åge

Datum: 2023 juni

Syfte: Syftet med den här studien är att skapa förståelse för vilka motivationsfaktorer som tydligast påverkar fastighetsmäklares motivation och prestation när bostadsmarknaden är nedåtgående. Det gör vi genom att applicera inre och yttre motivation enligt self-determination theory i mäklaryrket.

Metod: Studien genomfördes enligt en kvalitativ forskningsstrategi. Respondenterna valdes ut efter ett målstyrt urval. De intervjuades sedan med hjälp av semistrukturerade intervjuer med en induktiv forskningsansats. Kodningen av det empiriska materialet gjordes med hjälp av grundad teori vilket ledde till att vi kunde identifiera sex kategorier som är kopplade till mäklares inre och yttre motivation. Kategorierna är image, förmögenhet, intresse/lärande, relationer, berömmelse/erkännande och hälsa.

Resultat och slutsats: Studiens resultat pekar på att för att skapa de bästa förutsättningarna att behålla motivation och kunna prestera som mäklare på en nedåtgående marknad är det extra viktigt att ha balans mellan privatliv och arbete. Men det är också viktigt att organisationen förstår de individuella behoven och motiverar på ett anpassat sätt. För att vara motiverad som mäklare och få ut maximala prestationer behövs både inre och yttre motivationsfaktorer. På en nedåtgående marknad får de inre faktorerna mer avgörande effekt på motivationen och prestationer hos mäklare både hemma och på jobbet.

Examensarbetets bidrag: När företag har en större förståelse för hur deras anställda motiveras och även vilka motivationsfaktorer som bidrar mest till bättre prestationer kan de

genomföra åtgärder som främjar de anställdas motivation för att få ut så höga prestationer som möjligt. Att få ut den maximala kapaciteten hos sina anställda är särskilt viktigt under nedåtgående marknader för att motverka de negativa effekter som följer av en nedåtgående marknad. Att kunna identifiera sina egna motivationsfaktorer och ha insikt hur de påverkas av marknadssituationen är också viktigt. Det gör att du som mäklare kan planera ditt arbete för att behålla motivationen även under tuffare marknadssituationer.

Förslag till vidare forskning: Vår studie har undersökt inre och yttre motivations påverkan på fastighetsmäklare prestationer på en nedåtgående marknad och där det pekar på att en mix av bägge motivationsfaktorer leder till bäst prestationer men att den yttre motivation har en mindre påverkan jämfört med en bättre marknad. Vi anser att det hade varit intressant att undersöka exakt vilka yttre motivationsfaktorer som minskar i påverkan på fastighetsmäklare. Då det leder till att branschen kan effektivisera hur de använder sig av yttre motivation för att förbättra mäklares prestationer.

Nyckelord: Fastighetsmäklare, säljare, lågkonjunktur, motivation, SDT samt inre och yttre motivation

Abstract

Title: Intrinsic and extrinsic motivation influences broker performance during a down market.

Level: Bachelor's degree thesis in business administration

Author: Simon Andersson and Anders Ahlqvist

Supervisor: Lars-Johan Åge

Date: 2023 June

Purpose: This study aims to understand which motivational factors most clearly affect real estate agents' motivation and performance when the housing market is down. We apply internal and external motivation according to self-determination theory in the brokerage profession.

Method: The study was conducted according to a qualitative research strategy. The respondents were selected after purposive sampling and were then interviewed using semi-structured interviews with an inductive research approach. The empirical material was coded using grounded theory, which led us to identify six categories linked to brokers' internal and external motivations. The categories are image, wealth, interest/learning, relationships, fame/recognition and health.

Results and conclusion: The study indicate that it is essential to have balance in life, private and at work, to be motivated and perform well as a broker in a declining market. However, it is also crucial that the organization understands the individual needs and motivates in an adapted way. In order to be motivated as a broker and get maximum performance, internal and external motivation factors are needed. In a down market, internal factors have a more decisive effect on brokers' motivation and performance at home and work.

Contribution of the thesis: When companies have a greater understanding of how their employees are motivated and which motivational factors contribute most to better

performance, they can implement measures that promote employee motivation to achieve the highest possible performance. Bringing out the maximum capacity of your employees is especially important during down markets to counteract the adverse effects that follow from a down market. Also, having an understanding and being able to identify one's motivational factors and having the insight that it can change during worse markets can contribute to not only motivation that leads to better performance but also having an insight into how you as an individual should work and set up goals to maintain motivation in your profession.

Suggestions for further research: Our study has investigated the impact of intrinsic and extrinsic motivation on real estate agent's performance in a down market, and where it points to a mix of both motivational factors leading to the best performance, but that extrinsic motivation has a minor impact compared to a better market. It would have been interesting to investigate which external motivational factors reduce the impact on real estate agents as it leads to the industry's ability to streamline how they use extrinsic motivation to improve brokers' performance.

Keywords: Real estate agent, salesperson, recession, motivation, SDT and internal and external motivation

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Forskningsgap.....	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Frågeställningar	4
2. Metod	5
2.1 Litteraturinsamling.....	5
2.2 Ansats	5
2.3 Konstruktion av frågor	5
2.4 Urval	6
2.5 Etiska principer	6
2.6 Analysmetod	7
2.7 Kodning	7
2.8 Kvalitetskriterier	8
2.8.1 Trovärdighet	8
2.8.1.1 Tillförlitlighet	9
2.8.1.2 Överförbarhet.....	10
2.8.1.3 Pålitlighet.....	11
2.8.1.4 Konfirmering eller Bekräftelse.....	11
2.8.2 Äkthet	12
2.9 Metodkritik.....	13
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Self-determination theory.....	14
3.2 Inre och yttre motivation inom företag och organisationer	17
3.3 Motivations påverkan på prestationer inom försäljning.....	19
3.4 Motivation under nedåtgående marknader.....	21
3.5 Teoretisk sammanfattning	23
4. Empiri.....	26
4.1 Image.....	26
4.2 Förmögenhet.....	27
4.3 Intressen/lärande	28
4.4 Relationer	29

4.5	Berömmelse/Erkännande.....	30
4.6	Hälsa.....	31
5.	Analys	32
5.1	Self Determination-Theory	32
5.2	Inre och yttre motivationsfaktorer inom företag och organisationer	36
5.3	Motivations påverkan på prestation inom försäljning	38
5.4	Motivation under nedåtgående marknader	39
6.	Slutsats	42
6.1	Återge syftet och förklara svaret på syftet	42
6.2	Praktiskt bidrag.....	43
6.3	Fortsatt forskning	43
6.4	Avslutande tankar.....	44
	Referenslista	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Närmare två tredjedelar av ett företags värde består av de organisatoriska faktorerna, enligt Azasu (2009). Hälften av dem består av det intellektuella kapitalvärdet, det vill säga de anställda individerna (Azasu, 2009). Alltså, cirka 33 procent av ett företags värde består av de anställda. Sverige befinner sig i en kraftig inflation och 2023 är enligt Konjunkturinstitutet (2022) starten på en lågkonjunktur. Många påverkas av både inflationen och lågkonjunkturen. Det märks om inte annat på fastighetsmarknaden där snittpriset på villor har sjunkit med drygt 13 procent det senaste året (Ekonomifokus, 2023). Antalet fastighetsförsäljningar har också sjunkit (Konjunkturinstitutet, 2022).

Lågkonjunkturen och inflationen påverkar många fastighetsmäklares arbetsbörda och lönsamhet negativt. Det är inte så konstigt med 25 procent färre försäljningar mot föregående år (Fastighetsnytt, 2022), dalande slutpriser (Mäklarsamfundet, 2022) och att tiden för att få igenom en försäljning förlängts. Enligt statistik från Mäklarsamfundet (2022) är det närmare 23 procent av Sveriges fastighetsmäklare som fundera på att sluta samtidigt som antalet nya mäklare är rekordstort (Mäklarsamfundet, 2022), vilket ökar konkurrensen mellan branschkollegorna samtidigt som fastighetsmarknaden är nedåtgående. Allt sammantaget definierar vi i vår studie som en “nedåtgående marknad”.

Fastighetsmäklaryrket har varit och är ett yrke med hög personalomsättning (Fastighetsmäklarinspektionen, 2022). Det är många nya som avslutar sin roll som mäklare inom de första åren. Det är också fortsatt stadig omsättning av fastighetsmäklare efter de inledande två åren i yrket. (Fastighetsmäklarinspektionen, 2022). Branschen utarmas på kompetens när erfarenhet ständigt byts ut mot mindre erfarna fastighetsmäklare. Så här har det varit under lång tid (Fastighetsmäklarinspektionen, 2022) och är kostsamt både ekonomiskt och i tid. Inte bara för mäklarna själva, utan även för fastighetsbyråerna som anställer dem (Hinkin och Tracy, 2000).

Det stärks också av Sverke m.fl. (2022) som menar att otrygga anställningar medför många negativa konsekvenser både för den anställde som för organisationerna de jobbar för. Det handlar om sämre prestationer som genererar lägre intäkter och till slut att individen avslutar sin anställning. Shin, m.fl. (2019) beskriver hur anställningstryggheten påverkar

arbetsprestationen negativt under en lågkonjunktur. De fann nyckelfaktorer som har en avgörande roll. Enligt deras forskning, Self-Determination Theory (hädanefter SDT) var nyckeln att minimera anställningsotryggheten just under lågkonjunkturer. Att undvika uppsägningar och i stället behålla prestationsnivån hos befintlig personal gav ett betydligt bättre resultat.

Azasu (2009) beskriver i sin studie att tidigare forskning, som fastighetsbranschen i Sverige redan anammat, att den anställde är en mycket viktig del av företagets värde. Det leder till, som vi tidigare nämnt, att det är av extra stort ekonomiskt värde under en lågkonjunktur att se till att behålla sina anställda. Även Chatzopoulou m.fl. (2015) menar också att den anställdes prestation onekligen är viktig för organisationens framgång, särskilt i en lågkonjunktur. De anställda måste behålla motivationen och prestera på topp under svårare tider för att säkerställa företagets framgång och ibland överlevnad. Med andra ord, säljarens eller mäklarens prestationer är alltid viktiga för företagets eller fastighetsbyråns framgångar.

Enligt Good m.fl. (2022) har den senaste forskningen visat att mätning av säljprestanda på en individuell nivå är mer komplext än mätning av antal affärer eller intäkter. Därför finns det ett intresse bland chefer och organisationer att hitta hur de på bästa sätt motiverar sin säljpersonal att förbättra sina säljprestationer. (Good m.fl., 2022).

Säljare, eller mäklare enligt den här studien, strävar aktivt efter att just sälja. Men alla möter någon gång hinder. Det kan vara externa hinder som att den nationella ekonomin är på nedgång eller konkurrenter ändrar sin prissättning. Men det kan också vara interna hinder, som den egna motivationen. Good m.fl. (2022) menar att när säljare måste anpassa sig efter förändringar påverkar det både deras prestation och motivation. Den anpassningen definierar Good m.fl. (2022) som självreglering och menar att SDT ger ett ramverk för att studera inre och yttre motivation. SDT är ett ramverk som vi ofta hittar just i forskning inom försäljning.

SDT är en teori om mänsklig motivation, utveckling och välbefinnande. Teorin fokuserar på olika varianter av motivation snarare än hur motiverad någon är (Deci och Ryan, 2008), och skiljer därför på olika typer av motivation för att ta reda på precis vad det är som motiverar ett agerande.

Den största skillnaden enligt SDT ligger mellan inre och yttre motivation. Inre motivation kan beskrivas som när en individ har ett genuint intresse för något eller upplever något som njutbart. Yttre motivation är när en individ till exempel drivs av en extern belöning. Deci och

Ryan (2008) menar att SDT undersöker hur autonom och kontrollerad motivation samt amotivation kan förutspå en individs prestation. Det går också att förutspå hur det sociala livet kan förbättra eller försämra motivationen samt hur mål i livet och ambitioner påverkar prestationer (Deci och Ryan, 2008). SDT har ett brett användningsområde bland annat inom arbete, enligt Deci och Ryan (2008).

Den här studien ämnar därför att fokusera på skillnaden mellan inre och yttre motivation för fastighetsmäklare när bostadsmarknaden är som trögast.

1.2 Problematisering

Det är mycket bättre att vara motiverad i sitt arbete än motsatsen. Good m.fl. (2022) menar att företag ständigt försöker motivera sina medarbetare till att prestera mer och effektivare. Det är viktigt för företag att ha motiverade anställda.

Nu är det tuffare tider. Först en pandemi och sedan ett krig i Europa som påverkar Sverige och hela världen. Vi är inne i en lågkonjunktur (Konjunkturinstitutet (2022)). Det märks även på fastighetsmarknaden som började gå nedåt 2022 (Mäklarsamfundet, 2022). Efter många år av prisuppgångar finns det nu en ökad konkurrens mellan mäklarna. Enligt Mäklarsamfundets branschrapport (2022) säger 23 procent av mäklarna att risken att de avslutar sin anställning har ökat markant.

Det är en bransch som redan innan, årligen hade en stor del avregistrerade mäklare. Det finns all anledning att se om det går att ändra trenden och få fler mäklare att stanna i yrket längre. För att mäklare ska stanna kvar i yrket handlar det till stor del om förmågan att fortsätta vara motiverad även när det går trögt.

Därför vill vi ta reda på vad är det som motiverar de som stannar kvar i branschen. Vad är det som gör att de fortsätter att prestera även under nedåtgående marknader och vilka motivationsfaktorer har störst inverkan? Vår undersökning behandlar fastighetsmäklare och Self-Determination Theory. En teori som kan appliceras för att se vilka faktorer som motiverar just fastighetsmäklare.

Fastighetsmäklare har oftast provisionsbaserad lön. Det kan indikera att de drivs av yttre motivationsfaktorer, belöning efter prestation (Ahlenius, 2022). Men är det verkligen så? Det saknas forskning inom motivation under sämre försäljningstider bland just fastighetsmäklare. Den här studien kan vara ett bra bidrag till branschen och svara på vilka motivationsfaktorer som gör att fastighetsmäklare väljer att fortsätta i yrket trots sviktande försäljning.

Fastighetsmäklare har en viktig samhällsfunktion och bidrar till det företagsekonomiska klimatet i Sverige och hur det fungerar (Ahlenius, 2022). De bidrar också med en viktig skatteintäkt. Skatteintäkterna på omsättningen av alla fastighetsförsäljningar 2021 uppgick till cirka 15 miljarder kronor (Ekonomifakta, 2022).

Det är samhällsekonomiskt viktigt att förstå hur mäklare behåller sin motivation, sitt driv och stannar i yrket, under tider av nedgångar, som nu. Om vi kan föra kunskapen vidare kan vi bryta trenden att så många slutar efter bara några år. Det skulle kunna ge ekonomisk vinning för samhället, fastighetsmäklarbranschen och den anställda förstås.

1.3 Forskningsgap

Det finns mycket motivationsforskning inom försäljning men inte när det gäller prestation och uthållighet på fluktuerande marknader som bostadsmarknaden är. Det finns studier på hur mäklare påverkas av inre och yttre motivation, Hagstedt och Mermer (2012) menar även att mäklaryrket är ett konjunkturkänsligt yrke. Men vi kan inte hitta fördjupningar i vad som motiverar fastighetsmäklare när det är nedgång på bostadsmarknaden och vilken påverkan det har på prestation och uthållighet. Hur kan fastighetsmäklare vara uthålliga och ha tålamod samt prestera med gott resultat i en fluktuerande marknad?

1.4 Syfte

Syftet med den här studien är att skapa förståelse för vilka motivationsfaktorer som tydligast påverkar fastighetsmäklares motivation och prestation när bostadsmarknaden är nedåtgående. Det gör vi genom att applicera inre och yttre motivation enligt self-determination theory i mäklaryrket.

1.5 Frågeställningar

- Hur påverkar inre och yttre motivationsfaktorer fastighetsmäklares prestationer?
- Vilka motivationsfaktorer är effektivast för att motivera mäklare under lågkonjunktur?

2. Metod

2.1 Litteraturinsamling

Vi började med att samla in information kopplat till ämnet för studien. Vi gjorde grundliga sökningar efter vetenskapliga artiklar och fakta. Det behövs för att ha en stabil grund och förståelse för teorin samt för att kunna jämföra data, kunna applicera olika synsätt och infallsvinklar om ämnet (Bryman och Bell, 2017). Sökningar har vi gjort via Högskolan i Gävles bibliotek, Google Scholar och Research Rabbit. Genom vår insamling av data hittade vi vårt forskningsgap med förhållandet mellan fastighetsmäklares motivation och lågkonjunkturer.

Nyckelord som vi har använt är:

Fastighetsmäklare, säljare, lågkonjunktur, motivation, SDT samt inre och yttre motivation.

Vi gjorde sedan ett urval från vårt insamlade material, av de mest relevanta artiklarna för vår forskningsfråga och studie.

2.2 Ansats

Studien genomfördes enligt en kvalitativ forskningsstrategi. Där använde vi oss av semistrukturerade intervjuer med en induktiv forskningsansats (Bryman och Bell, 2017). Den kvalitativa forskningsstrategin fokuserar mer på vad som sägs och vi vill med vår studie få djupgående svar av respondenterna för att förstå komplexiteten om motivation och prestation vilket vi inte tror vi hade kunnat få med en kvantitativ ansats.

2.3 Konstruktion av frågor

Vi formulerade och utformade vårt frågeformulär inför de semistrukturerade intervjuerna efter Aspiration index (hädanefter AI). Det är ett erkänt verktyg inom forskning runt SDT. Det är ett frågeformulär för att mäta inre och yttre livsmål och motivationer. Vi identifierade AI som en ram baserat på tidigare teorier och valde AI för att vi behövde ha frågor kopplade till SDT. Eftersom frågorna är fördelade på inre och yttre motivation kan vi i senare empiriarbete tydligt se vilka svar som är kopplade till inre och yttre motivation.

Vi strukturerade formuläret utifrån kategorier för att dela in svaren i yttre och inre motivation.

De yttre kategorierna är rikedom, berömmelse och image. De inre är relationer, personlig tillväxt och samhällsbidragande. En sista kategori, hälsa, har inga tydliga korrelationer med vare sig inre eller yttre motivation, enligt AI. Utifrån formuläret AI har vi utformat frågor som är mer direkt knutna till vår studie om störst påverkan under en lågkonjunktur.

2.4 Urval

Den urvalsmetod vi valt att använda oss av i vår studie är ett målstyrt urval då vi anser att det är den typ av urval som kommer leda till de mest korrekta och intressanta svaren. För oss var det viktigt att svaren vi fick var kopplat till tidigare teori för att vi tror att det medför ett bättre arbete. Där har vi identifierat våra respondenter efter de som vi tror har störst insikt i vårt valda ämne och kommer kunna ge oss den mest korrekta bilden av verkligheten. I ett bekvämlighetsurval så tror vi inte att vi hade fått samma djupa svar av våra respondenter. Fokus har varit att hitta mäklare som är eller har varit verksamma under en nedåtgående marknad. Tankesättet kallar Bryman och Bell (2017) för teoretiskt urval då valet av respondenterna baseras på de som bäst kan testas och ge svar utifrån teorin.

2.5 Etiska principer

När respondenter är involverade i forskning, oavsett nivå, är det av största vikt att följa de etiska principer som finns. Enligt Bryman och Bell (2017) finns det sex principer att förhålla sig till inom svensk forskning. De är:

1. Informationskravet
2. Samtyckeskravet
3. Konfidentialitets- och anonymitetskravet
4. Nyttjandekravet
5. Falska förespeglingar
6. Samt att respondenterna inte tar skada av undersökningen

När vi skickade ut intervjufrågorna till respondenterna innan de inbokade intervjuerna, fick de alla ta del av de etiska principerna och hur vi förhöll oss till vår undersökning. Vi repeterade också principerna muntligt i inledningen av intervjuerna.

De fick också information om syftet, att de deltar frivilligt och att de när som helst kan avbryta intervjun, samt att respondenterna förblir anonyma och att allt hanteras enligt GDPR samt Högskolan i Gävles riktlinjer för hantering av forskningsdata och att svaren bara är avsedda för den här studien och en kandidatuppsats (Bryman och Bell, 2017)

2.6 Analysmetod

Vi transkriberade alla intervjuer, som spelades in, i snar anslutning till respektive intervju. Enligt Bryman och Bell (2017) tar transkribering normalt lång tid och det är av stor vikt att börja med det momentet snart efter avslutad intervju. Både för att få en bra arbetsbelastning och smidig process, men också för att intervjun och de visuella intrycken är färskt i minnet hos den som genomförde intervjun. Att transkriberat alla intervjuer var tidskrävande, men det var värt det för vi kunde gå in och läsa och analysera intervjun lika bra, trots att det hade gått lång tid från själva intervjutillfällena. Vart efter intervjuerna genomfördes kategoriserade vi den data vi fick fram in i kategorier som var direkt kopplade till inre och yttre motivation.

2.7 Kodning

Kodning är en stor och viktig del av hela forskningen enligt Bryman och Bell (2017). Till skillnad från kodning inom kvantitativa undersökningar där kodning bara är ett sätt att hantera data är kodningen mer komplex inom den kvalitativa forskningen. Vi har kodat vårt empiriska material med hjälp av grundad teori vilket innebär att vi satte etiketter och namn ur delar av det empiriska materialet för att kunna ordna upp och sammanställa datan från det empiriska materialet. Sedermera kopplas dessa flertalet koder till ett mindre antal kategorier.

Kategorierna är i sin tur också kopplade till två kärnkategorier vilket benämns till inre och yttre motivation.

Underkategorierna som identifierades var image, förmögenhet, intresse/lärande, relationer, berömmelse/erkännande och hälsa. Där image, förmögenhet och berömmelse/erkännande är kopplade till kärnkategorin yttre motivation medan Intresse/lärande, relationer och hälsa är kopplade till kärnkategorin inre motivation. Under processen av datainsamling studerades

svaren för att hitta kopplingar mellan de olika respondenterna och identifiera teman som var frekvent förekommande för att sedan kunna kategorisera svaren kopplat till teorin.

Kategorin image omfattar yttre motivationer som handlar om hur en individ vill bli uppfattad av andra och hur det påverkar dennes motivation och agerande. Exempel när kategorin image kan ses som en motivationsfaktor är när en individ drivs av att uppfattas av kollegor och kunder som hårt arbetande, som bryr sig om sina kunder eller som är bäst på det den gör. Kategorin förmögenhet är kopplat till kompensation för utfört arbete vilket i mäklarbranschen främst kommer i form av pengar från provision, hur det bidrar till mäklares motivation och hur den motivationen kan bidra till bättre prestationer. Berömmelse/erkännande som också är kopplad till yttre motivation handlar om hur att få beröm eller erkännande för sina prestationer bidrar till en persons motivation men även hur avsaknad av beröm eller erkännande kan ha en negativ effekt på motivationen hos individen.

Intresse/lärande är när agerandet motiveras för att en uppgift ses som utvecklande eller intressant. Intresse/lärande handlar i mångt och mycket om när en individ känner motivation från vad en själv ser som intressant och roligt. Relationer innefattar när en person motiveras av att skapa och behålla betydande personliga relationer. Alltså när en person får motivation av relationer runt omkring sig och strävandet av att skapa nya relationer. Sist så har vi hälsa som handlar om när en person får motivation av sin personliga hälsa, och välmående. Exempel på det här är när förhållande i hemmet har en påverkan på hur vi sedan mår på jobbet och på så sätt påverkar motivationen.

2.8 Kvalitetskriterier

2.8.1 Trovärdighet

Vi bedömer att resultatet av studien är godtagbart efter att vi gjort en validering. Kunskapen vi har fått fram kan användas för framtida fastighetsmäklare som vill bli mer medvetna om hur de kan motivera sig i sitt arbete även när det är motigt.

Vi genomförde alla intervjuer i personliga möten, utom en, som skedde via telefon. Alla fick själva välja vart de ville träffas och samtliga valde sina egna kontor. Vår tolkning är att de valde det utifrån tidsbrist, men också bekvämlighet och trygghet.

Syftet och att de skulle förbli anonyma förklarade vi noga. Vi delade också med oss av våra egna erfarenheter och reflektioner runt ämnet för att skapa förtroende, vilket vi upplevde att vi lyckades med. Morrow (2005) beskriver studier där långvariga relationer med respondenterna ökar trovärdigheten. Även om vi hade ont om tid att förstärka relationen gjorde vi vad vi kunde.

Vi var också noga med att påpeka att de när som helst kunde avsluta intervjun. Vår upplevelse var att alla var peppade på att komma i gång och att de förstod vikten av vår studie.

Trovärdighet inom kvalitativ forskning menar Bryman och Bell (2017) är uppdelat i fyra delkriterier som bör vara uppfyllda. Det är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse. De fyra delkriterierna motsvarar för den kvantitativa metodens kvalitetskriterier termer i samma följd; intern validitet, extern validitet, reliabilitet och objektivitet.

2.8.1.1 Tillförlitlighet

Enligt Bryman och Bell (2017) menar Lincoln och Guba (1986) att tillförlitlighet motsvarar intern validitet. Det styrks också av Morrow (2005). Morrow (2005) påpekar att trots de parallella kriterierna mellan metoderna så finns det skillnader. Kvantitativ forskning är baserad på befintliga kategorier till skillnad mot kvalitativ forskning där kategorierna är resultatet av interaktion mellan två människor.

Bryman och Bell (2017) hävdar att interaktionen mellan två människor kan tolkas olika beroende på den sociala kontexten, vilket kan påverka trovärdigheten. Fenomenet kan stärkas genom respondentvalidering Bryman och Bell (2017). Respondentvalidering är när respondenterna får läsa igenom empiri och analys för att säkerställa att den som intervjuat uppfattat svaren korrekt (Barbour, 2001).

Barbour (2001) menar att det finns olika åsikter i värdet av att använda respondentvalidering. Det tar tid från respondenterna men framför allt för forskaren. Forskaren och den som svarar har ofta olika utgångsperspektiv. Forskaren ser en helhet av den sociala verkligheten medan den som svarar ser det ur sin personliga synvinkel. Det kan leda till diskrepans mellan tolkningarna där forskarens tolkning mest troligt måste ändras.

I vår studie har vi sett både för- och nackdelar med respondentvalidering. Fördelarna är när vi fick bekräftelse på att våra tolkningar stämde med respondenternas svar. Nackdelarna är att respondenterna svarade till exempel att kunderna är det som är absolut viktigast, men vi kunde se att även pengar var viktigt. Något som för många kan gå emot en värdering och därför något som respondenterna ogärna vill erkänna.

En förändring av en sådan analys kan därmed få ett helt annat resultat än det vi fick. Morrow (2005) menar att det kan vara farligt att ”romantisera” svaren genom att inte utföra valideringen. Därför spelade vi in intervjuerna och transkriberade våra inspelningar. På det sättet fick vi möjlighet att lyssna om när det behövdes och verkligen höra vad som sades, men också vad som kanske utelämnades.

Vi erbjöd därefter alla respondenter att läsa igenom transkriberingen med möjlighet att återkoppla och ändra rådatan, allt för att stärka tillförlitligheten. På det sättet säkerställde vi också att respondenterna stod för det som var sagt i mötet. Det var bara två av fem som önskade läsa igenom transkriberingen, och ingen av dem önskade ändra något i texten.

2.8.1.2 Överförbarhet

Går det att använda tolkningen av den sociala verkligheten i andra kontexter? Bryman och Bell (2017) menar att det ska gå att applicera till andra kontexter och till andra tider. Kvalitativ forskning är känd för att överförbarheten kan vara komplicerad. Morrow (2005) menar att det är viktigt att studiens resultat inte kan antas som generell och gälla i andra sammanhang eller i andra grupper samt att notera det i rapporten. Det är upp till bedömare om studien är överförbar eller inte (Bryman och Bell, 2017). De menar också att en tät och fyllig beskrivning av studien underlättar överförbarheten eftersom en större mängd data då presenteras.

Vi anser att vi presenterat mycket data i den här studien. Vilket gör den överförbar inom ämnesområdet motivation och prestation för fastighetsmäklare i Sverige. Vi menar att inledningen förklaras och trattas ner i ett tydligt syfte. Metodkapitlet förklarar ingående hur vi genomfört studien och teorin har en gedigen mängd data som grund för överförbarheten.

Det som saknas är rådata från intervjuerna och kodning till empirin vilket minskar överförbarheten, vilket vi är väl medvetna om. Vi valde medvetet bort att ha med all data för att lägga fokus och ljus på studiens syfte i stället för många sidor transkribering.

2.8.1.3 Pålitlighet

Det ska enligt Bryman och Bell (2017) finnas en fullständig och tillgänglig redogörelse av processens olika faser, en transparens över arbetets gång, för att studien ska uppfattas som pålitlig. Det styrks av Morrow (2005) som menar att arbetet ska presenteras i en noga framtagna kronologi där faserna tydligt presenteras. Det ska finnas ett tydligt och enkelt granskningsspår att följa för att förstå studiens arbetsgång. Metoddelen i vår studie förklarar ingående momenten i kronologisk ordning för att göra det lätt för läsaren att sätta sig in i studien.

Vidare menar Morrow (2005) att det är viktigt att arbetet är konsekvent utfört. Drar processen ut över tid är risken större att intervjuerna blir olika. Vi utförde våra intervjuer inom två veckor. Enligt vår bedömning är intervjuerna så pass lika att resultatet kan anses ha hög pålitlighet.

Både Bryman och Bell (2017) och Morrow (2005) rekommenderar att ha kamrater eller kollegor som kan revidera granskningsspåret för återkoppling. Vi har haft studiekamrater som opponerat på arbetet flera gånger och vi har fått både positiv och negativ återkoppling. Det har hjälpt oss att förbättra pålitligheten i vårt arbete.

2.8.1.4 Konfirmering eller Bekräftelse

Både Morrow (2005) och Bryman och Bell (2017) menar att konfirmering innebär att forskaren inser att inom samhällslig forskning finns det inte 100-procentig objektivitet. Det ska vara uppenbart att inga personliga värderingar eller tyckande ingår i studien utan att forskaren har agerat i god tro (Bryman och Bell, 2017), samt att datan som kommit ur studien inte är kopplade till forskarens värderingar eller fördomar (Morrow, 2005).

Morrow (2005) menar att det lika applicerbart här som för granskningsspåret under pålitlighet att läsaren ska kunna tolka om resultaten är korrekt eller inte.

Vi har ansträngt oss att hålla oss till data från respondenterna och undvika personliga värderingar. Under opponeringarna av arbetet men först slutopponeringen får vi bekräftat i vilken utsträckning vi lyckats med vår uppgift.

2.8.2 Äkthet

Bryman och Bell (2017) beskriver äkthet utifrån fem kvalitetskrav: rättvis bild samt ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet. Rättvis bild handlar om att återge åsikter och uppfattningar som respondenterna haft på ett korrekt och rättvist sätt. Enligt Denzin och Lincoln (2008) ska de respektive respondenternas olika perspektiv synas i studien. Vi har försökt att återge vad respektive respondent sagt om varje kategori för att skapa en rättvis bild förutom när informationen vi fått inte hade något syfte för vår studie.

Ontologisk autenticitet handlar enligt Bryman och Bell (2017) om undersökningen hjälper respondenterna att få en bättre förståelse om ämnet. Vår uppfattning är att våra respondenter fått en bättre uppfattning om sin egen motivation och hur den hör ihop med deras prestationer. Vi förde en djupgående diskussion där andra aspekter än bara de kategoriserade frågorna diskuterades. De fick själva reflektera vilket ofta ger nya insikter.

Pedagogisk autenticitet handlar om att respondenterna fått en bättre uppfattning om hur andra i samma miljö ser på ämnet, enligt Bryman och Bell (2017). Vi har inte genomfört någon respondentvalidering och därmed inte gett respondenterna insyn i de andras perspektiv. Några frågade visserligen efter materialet i efterhand och därmed fått möjlighet att skapa sig en uppfattning om andras perspektiv.

Katalytisk autenticitet handlar enligt Bryman och Bell (2017) om studien har lett till att respondenterna förändrat eller kan ändra sin egen situation. Även Manning (1997) menar att slutsatser kan leda till att respondenterna faktiskt gör förändringar. Vi hoppas verkligen att den här studien gör att respondenterna kan påverka sin situation. Det är en av anledningarna till att vi gör studien. Men utan respondentvalidering har de inte fått möjlighet att ta del av bland annat vår slutsats och därmed få full förståelse av vad motivationsfaktorer kan göra för att prestera bättre. Men vi vet att vi i våra diskussioner har påverkat på ett sätt att på individnivå kan det ske förändringar.

Taktisk autenticitet handlar om studien har gjort det lättare att genomföra förändring (Bryman och Bell, 2017). I våra diskussioner diskuterade vi bland annat åtgärder för att öka motivation och prestation vilket borde göra att det underlättar att göra förändringar direkt. Men igen, utan respondentvalidering så har respondenterna inte fått en fullständig bild som skulle ha kunnat ge ännu tydligare vägledning.

2.9 Metodkritik

Kritik mot kvalitativ metod som forskningsansats kommer bland annat från Bryman och Bell (2017) som menar att undersökningar ofta blir subjektiva. Forskningen skulle baseras på osystematiska uppfattningar. När forskaren kommer nära respondenten och skapar en relation finns också risk för ett ostrukturerat resultat. Att studierna är svårare att replikera är ytterligare kritik enligt Bryman och Bell (2017). Eftersom datan är ostrukturerad så påverkar forskarens subjektiva bedömning resultatet och blir svårt att replikera. En tredje vanlig kritik är att det är svårt att generalisera och använda i andra syften än det valda studieområdet. (Bryman och Bell, 2017).

3. Teoretisk referensram

3.1 Self-determination theory

Motivation är ett psykologiskt tillstånd som skapar upphetsning, riktning och uthållighet av ett beteende för att nå tillfredsställelse av ett behov, menar Khusainova m.fl. (2020). Det styrks av Deci och Ryan (2000) som menar att motivation är en inre drivkraft som styr ett beteende för att nå ett mål. De anser vidare att de flesta motivationsteorierna är relativt lika, med skillnaden i hur mycket motivation som krävs för att få till ett agerande. Däremot är motivation högst komplext eftersom den är olika hos olika individer. Människor motiveras av olika saker och har olika nivåer av motivation, beroende på personlighet. Det resulterar, enligt Deci och Ryan (2000) i olika ambitionsnivåer och påverkas av flertalet riktningar beroende på vem vi är.

Riktningen handlar om individens attityder och mål, vilket leder till olika agerande beroende på person. Khusainova m.fl. (2020) menar att det kan vara anledningen till att det fortfarande saknas det perfekta svaret på vad som motiverar en säljare.

Deci och Ryan (2000) förklarar motivation genom att beskriva hur en elev antingen studerar av intresse och nyfikenhet eller för fördelarna som ett bra betyg innebär längre fram i livet. Diskrepansen styrks av Khusainova m.fl. (2020) som tar sin ansats hos Terence M (1982), att motivation är ett psykologiskt tillstånd som tidigare nämnts. Behovstillfredsställelsen visar sig sedan i skillnaderna och samspelet mellan inre och yttre motivationsfaktorer.

SDT är en teori om motivation som betonar vikten av att ha en inre drivkraft för att nå uppsatta mål. Grunden enligt Slemp m.fl. (2021) är att vi är utvecklade varelser som vill utvecklas, hantera utmaningar, strävar efter tillväxt och vill utveckla oss själva. Med andra ord, att vi har kontroll och är duktiga på det vi gör. De menar att för att nå dit behöver vi uppfylla våra grundläggande psykologiska behov, som:

- Autonomi, självständighet
- Kompetens
- Samhörighet

Det är först då vi når maximal motivation, prestationsnivå och välbefinnande (Slemp m.fl., 2021).

Autonomi, eller självständighet, kan på en arbetsplats vara uppfattningen att individen kan ta egna beslut och upplevelsen av att ha kontroll över den egna arbetsprocessen. Det som påverkar den känslan negativt är externa kontroller, hårda deadlines, uteblivna belöningar och sanktioner.

Kompetens främjas av att dela kunskap och ge stöd till varandra. Ge och få vägledning, återkoppling och ha realistiska förväntningar ger också stöd för att utveckla kompetensbehovet. Här är positiv återkoppling viktig medan negativ kritik ger motsatt effekt.

Samhörighet utvecklas när det finns genuint intresse för den andre och möjligheten till nya relationer. Viktiga aspekter är ett aktivt lyssnande, omsorg om andra och stöd i form av mentorskap, enligt Slemp m.fl. (2021). Helt enkelt, när någon känner sig stöttad och uppmuntrad av andra ökar motivationen.

Här är en illustration som visar hur SDT-teorin är uppbyggd.

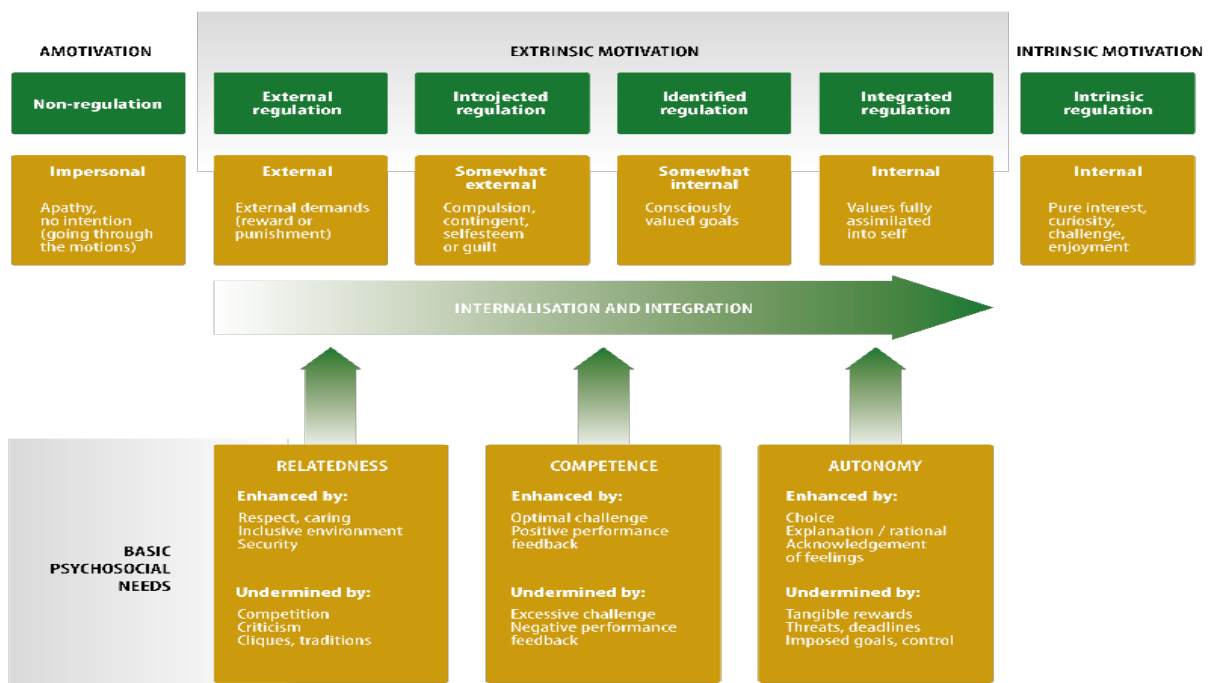


Fig 1. Från Cook, D.A., & Artino Jr, A.R., (2016), *Motivation to learn: an overview of contemporary theories*.

För att nå inre motivation behöver de tre grundläggande psykologiska behoven vara uppfyllda enligt Ryan och Deci (2020). I figuren är de yttre motivationsfaktorerna indelade i fyra separata delar. De beskriver graden av yttre motivation vid närmandet mot inre motivation.

Längst från inre motivation är extern reglering och introjicerad reglering som båda anses att inte vara autonoma. Med andra ord, det finns inga egna drivkrafter för att prestera. Extern reglering innebär bakvänd motivation, det vill säga agerande för att undvika straff. Införd reglering är liknande där agerande gör att ångest, skam och misslyckande undviks.

De två närmast inre motivation har en viss nivå av autonomi. Där identifierad reglering innebär att personen stödjer eller personligen identifierar sig med värdet av aktiviteten. Det kan leda till en relativt hög grad av egen vilja eller handlingskraft. Integrerad reglering är den kategori som har högst autonomi av de yttre motivationskategorierna. Enligt Ryan och Deci (2020) identifierar personen sig med aktiviteten och upplever överensstämmelse med egna värderingar och intressen.

Skillnaden mot inre motivation är att aktiviteten i sig kan vara värdefull men upplevs sällan som rolig. Inre motivation ger glädje och skapar därmed engagemang och motiverar i högre grad att prestera på topp. (Ryan och Deci, 2020)

Ahlenius m.fl (2022) har i en studie undersökt motivation hos svenska, högpresterande fastighetsmäklare. Målet med studien var att se hur inre motivationsfaktorer relaterade till prestationer. Ahlenius m.fl. (2022) menar i sin studie att mäklarnas kundrelationer är affektiva och kalkylerande och att de drevs av samhörighet som finns inom inre motivation.

Cerasoli och Ford (2014) undersöker också varför den inre motivationen är kopplad till prestation, som flera forskare tidigare beskrivit, framför allt Deci och Ryan i flera artiklar. Trots antalet artiklar i ämnet anser Cerasoli och Ford (2014) att det saknas undersökningar som upprepas över tid, en longitudinell studie. Deras longitudinella studie baserades på 148 universitetsstudenter som endast var 91 kvar när undersökningen avslutades. Vad de konstaterade var att mellan inre motivation och prestation fanns ytterligare en faktor att ta hänsyn till, nämligen prestationsorientering. Det handlar om att utveckla eller utvärdera den egna insatsen.

Det vetenskapliga gapet inom SDT fyllde Cerasoli och Ford (2014) genom att i undersökningen lägga till uppgiftsnjutning kontra prestation. Alltså att inre motivation också

drivs av en tillfredsställelse att bli bättre, självförbättring. Det krävs alltså även självförbättring och inte bara inre motivationsfaktorer för att åstadkomma maximal prestation.

En studie gjordes på 220 fastighetsmäklare i Portugal om inre eller yttre belöningar påverkar arbetstillfredsställelsen och önskan om att avsluta sin tjänst. (Mosquera m.fl., 2020) Det är hög omsättning av fastighetsmäklare varför studien är högst relevant. Författarna menar att andra studier oftast fokuserar på yttre belöningar och motivation som främsta receptet inom branschen. (Munnecke och Yavas 2001, Winkler och Hughen 2012) Därför ansåg Mosquera m.fl. (2020) att en studie om inre belöningar också spelar roll för fastighetsmäklares motivation behövdes.

De kom fram till att både inre och yttre belöningar är nödvändiga för att fastighetsmäklare ska bli kvar i branschen. Men de höll också med tidigare forskningar om att det är yttre belöningar som är den största drivkraften. Forskningen differentierade sig på yngre mäklare samt män och kvinnor och kom fram till att yngre mäklare och kvinnor föredrog inre belöningar medan män motiverades mer av yttre belöningar.

Good m.fl. (2022) pekar också på att inre motivation är starkt kopplat till prestation. Men yttre motivation har fortsatt stor inverkan på säljarens motivation, som kompensationer och tävlingar. Men de menar också att känslan av syfte och möjlighet att bidra är starka faktorer för säljarens motivation. Deras studie visar också att yttre motivation har större effekt under kortare tid medan inre motivation påverkar säljarens prestation mer över tid.

3.2 Inre och yttre motivation inom företag och organisationer

Ahlenius (2022) har i sin doktorsavhandling skrivit om effekten av motivation hos fastighetsmäklare kopplat till arbetstillfredsställelse och avsikten att avsluta sin anställning. I avhandlingen beskriver han bland annat att provisionsbaserad lön absolut kan ses som en yttre motivationsfaktor. Även Ahlenius (2022) tar upp att mycket av tidigare forskning inom fastighetsmäklarbranschen har fokuserat på yttre motivationsfaktorer och att fokus på inre motivationsfaktorer saknas helt. Avhandlingen utgår från fyra artiklar om svenska fastighetsmäklare. Motivationsdelen bygger på SDT och behovet av att uppfylla våra grundläggande psykologiska behov, autonomi (självständighet), kompetens och samhörighet, som också Slemp m.fl. (2021) menar.

Enligt Ahlenius (2022) kan fastighetsmäklares motivation bestå av en blandning av inre och yttre motivationsfaktorer och refererar till Findsrud, Tronvoll och Edvardsson (2018). De menar att om inre motivation leder till handling så kan den ändå styras av yttre motivation. Ahlenius (2022) visar det i ett exempel för fastighetsmäklare. En fastighetsmäklare drivs av engagemanget i en kundrelation som kan leda till en bra provision. Därmed blandas inre och yttre motivationsfaktorer.

Lorincová m.fl. (2020) beskriver i sin studie vikten av de anställdas värde. Studien genomfördes i Slovakien på nästan 35 000 respondenter som svarade på frågor om vad som motiverar dem mest. Lorincová m.fl. (2020) beskriver hur dagens företagsklimat med hård konkurrens och ständig förändring kräver att företagen hela tiden acklimatiserar sig, vilket beror på motiverade och engagerade medarbetare. För att prestera på topp krävs att medarbetarna mår bra vilket också Siejka och Szajt (2022) tar upp i sin studie. Chefer måste lära känna sina medarbetare eftersom varje individ är unik och motiveras olika, enligt Lorincová m.fl. (2020), som också Ryan och Deci (2020) hävdar. Olika motivationsfaktorer kan till exempel vara lön, beröm, relation, belöningar, arbetslaget och trivseln på arbetsplatsen. Slutsatsen från studien visar att företag inte ska ha generella program för att motivera sina anställda utan behöver motivera på individnivå. Inriktningen kan vara på den anställdes behov, ålder, kön eller befattning. Mosquera m.fl. (2020) kom också fram till att motivationsfaktorer kan skilja sig åt beroende på ålder och kön.

Lorincová m.fl. (2020) menar att programmen för att motivera medarbetarna måste spegla deras behov. Beteende och prestationer behöver påverkas i rätt riktning enligt Cerasoli och Fords (2014) studie om SDT och variabel prestationsorientering, som innebär att individen är mer benägen att fokusera på resultatet och prestationen snarare än på att lära sig. Vilket kan leda till att de tappat motivation om de inte uppnår de resultat som de förväntar sig. Resultaten från den sistnämnda studien från Cerasoli och Ford (2014) visar att de starkaste motivationsfaktorerna var ekonomi, relationer och arbetsmiljön. Resultaten är snarlika Chatzopoulou m.fl. (2015) undersökning om motivationsfaktorer som skulle göra att arbetet var intressant, jämförbart, gav en bra lön och att bedömningarna var objektiva. Programmen för att motivera personal måste snabbt kunna justeras efter förändringar i organisationen och hur verksamheten utvecklas.

3.3 Motivations påverkan på prestationer inom försäljning

Forskningen inom motivation för säljare ökade när skiftet inom organisationskulturer gick från att maximera effektivitet till att se de anställda som en viktig del av organisationen i slutet av 70-talet och början av 80-talet. När forskarna insåg att motivation var en avgörande faktor för att påverka resultatet på sista raden tog forskningen fart ordentligt. (Khusainova m.fl., 2020) Sedan dess har det forskats mycket på vad som driver säljare och olika former av motivation i relation till prestation (Khusainova m.fl., 2020)

Det Khusainova m.fl. (2020) bland annat har kommit fram till är att både monetära och icke monetära faktorer, hur arbetet är designat och hur olika ledarstilar och tekniker för motivation alla kan bidra till ökad prestation. Motivationsforskning för säljare är viktigt inom försäljning (Khusainova m.fl., 2020), som också anser att trots all forskning de senaste 50 åren så saknas det ett entydigt svar på vad som bäst motiverar säljare, när och varför. På 70-talet var forskningen fokuserad på hur yttre motivationsfaktorer påverkade försäljningen. Men sedan Edward Deci kom fram med idén att aktiviteter som baseras på inre motivation skulle lyftas har samspelet mellan inre och yttre faktorer varit viktiga i forskningen (Khusainova m.fl., 2020).

Det finns fler, som Good m.fl. (2022), som kommit fram till att ekonomiska incitament kan existera ihop med intressanta och utvecklande arbetsuppgifter som motivatorer. Alltså inre och yttre motivation samtidigt, även om yttre faktorer historiskt har dominerat som motivation inom forskning runt försäljning. Det har då främst varit i form av provision, tävlingar och liknande incitament, som enligt deras studie visar ge effekt på säljpresentationen. Däremot menar Good m.fl. (2022) att inre motivation i form av kompetens, samhörighet och självständighet visade en starkare koppling till säljarens prestationer än yttre motivation.

SDT gör skillnad på autonom och kontrollerad reglering av ett beteende. Autonom reglering handlar om att utföra en uppgift för att det är meningsfullt och självvalt, medan kontrollerad reglering handlar om att utföra en uppgift för att det finns yttre påtryckningar eller för att undvika negativa konsekvenser. (Deci och Ryan, 2008) De menar också att skillnaden i typ eller kvalitet på säljarens motivation har en större påverkan på prestation än mängden motivation.

Kontrollerad reglering går att koppla ihop med bättre prestationer både när det gäller komplexa uppgifter och mindre intressanta uppgifter. Medan autonom reglering når bättre prestationer på intressanta uppgifter som är underhållande och ger tillfredsställelse (Gagné och Deci, 2005). Det menar Gagné och Deci (2005) tyder på att en blandning av autonom och kontrollerad reglering är optimalt när arbetet växlar mellan komplexa och enklare uppgifter.

Autonom reglering är kopplad till inre motivation och kontrollerad till yttre. Målsättningar kan också vara autonoma eller kontrollerade. Autonoma målsättningar är starkare kopplade till effektivitet och välmående, enligt Ryan och Deci (2000). Det innebär inte nödvändigtvis att det är det bästa alternativet för varje enskild individ. Studien visar att för att få ut bäst prestationer ska regleringen och målsättningen utgå från vad individen identifierar sig med och vilka behov som den personen har. Det styrks också av Lornicová m.fl. (2020) och Shin m.fl. (2019).

Barwick och Pathak gjorde 2010 en studie på hur storleken på fastighetsmäklarens provision påverkade kvaliteten på själva fastighetsförmedlingen. Om säljarna fick bättre betalt, gick det då snabbare att sälja fastigheten? De kom fram till att ju högre arvode desto bättre levererad tjänst. Studien baseras på insamlad data på sålda lägenheter och fastigheter från 1997 till 2007 i centrala Boston. Studien genomfördes med en analytisk och matematisk modell. Genom en algoritm mätte de försäljningspriset och försäljningstiden mot storleken på mäklararvodet.

Ahlenius (2022) beskriver att provisionen är en tydlig yttre motivationsfaktor. Men Barwick och Pathaks (2010) studie visade att provisionens storlek inte hade någon tydlig påverkan på den slutliga kvaliteten på försäljningen. Påverkan på försäljningstiden var minimal och slutpriset påverkades inte alls av provisionens storlek.

En teori som kom fram i diskussionen i deras studie var att fastighetsmäklare med högre provision hellre omsatte mer och därför skyndade sig vidare till nästa affär snarare än att försöka få ut högsta pris. (Barwick och Pathak, 2010) Den teorin stöds av en studie genomförd av Jia Xie 2018 som visade att när fastighetsmäklare säljer sina egna hem får de i snitt ut 4,6 procent mer i försäljningspris än när de säljer åt andra kunder. Studien hämtade sin empiri från en MLS-databas över fastighetsförsäljningar i Johnson County, Indiana, USA, mellan 2000 och 2010.

78 procent av undersökningens fastighetsbestånd var privatägda bostäder. Resterande var företagskunder, bolåneinstitut och statliga kunder. Skillnaderna på försäljningspriset mellan

den gruppen och fastighetsmäklarnas egna hem var större än mellan den och privatägda som bara var 1,5 procent. Företagskundernas fastigheter var 8,9 procent billigare, bolåneinstitutens 8,5 procent billigare och statliga institutioner 5,3 procent billigare. I analysen konstaterade Xie (2018) att företagskunder, bolåneinstitut och statliga kunder vill genomföra sin försäljning snabbare snarare än till det bästa priset.

De kom också fram till att fastighetsmäklarna värnar om sitt rykte genom att säkerställa att vara trovärdiga mot privata kunder. En fastighetsmäklares rykte är viktig på den privata fastighetsmarknaden vilket styrks av att slutpriserna mellan privata säljare och fastighetsmäklarnas egna försäljningar bara var 1,5 procent. Rykte är alltså en viktig motivationsfaktor inom mäklarkåren.

3.4 Motivation under nedåtgående marknader

En global lågkonjunktur sätter psykologisk stress på anställda genom ökad otrygghet för att få behålla sin anställning. (Shin m.fl., 2019) De ville kartlägga vilka motivationsprocesser som är grunden till anställdas reaktioner på otrygg anställning. De ville använda SDT för att se hur inre motivation är kopplad till arbetsotrygghet och prestation. Studien omfattade 152 anställda i ett sydkoreanskt tillverkningsföretag.

Studien (Shin m.fl., 2019) fokuserar bara på inre motivation eftersom de anser att det är viktigare än yttre när det kommer till otrygga anställningar och prestation. Den tesen bygger på två undersökningar. Dels Cerasoli och Fords (2014) metaanalys där det framkom att inre motivation är starkt kopplat till prestation oavsett yttre motivationsfaktorer. Dels Deci och Ryan (2008) som menar att inre motivation i hög grad påverkas av kontextuella faktorer. Det vill säga sammanhanget mellan person och omgivande faktorer. Därmed menar författarna att en otrygg anställning absolut är en kontextuell faktor som påverkar den inre motivationen negativt.

Hypoteserna Shin m.fl. (2019) utgår från bygger på tidigare forskning om SDT. Där beskrivs bland annat att individer som är inre motiverade är mer engagerade i aktiviteter som intresserar dem. De får tillfredsställelse som belöning vilket gör dem mer uthålliga för att uppnå sina mål. Anställda med inre motivation presterar bättre än de utan inre motivation, är en av slutsatserna. Hypoteserna är alltså att en anställnings otrygghet är negativt kopplat till inre motivationsfaktorer och att inre motivation är positivt kopplat till prestation.

Resultat var inte anmärkningsvärt eftersom de stämde med tidigare studier. Inre motivation hade betydelse för förhållandet mellan arbetsosäkerhet, prestation och beteende. Så pass att de anser att SDT kan utgöra ett ramverk för att minska effekten för en anställnings otrygghet kopplat till prestations- och beteenderesultat.

Otrygghet runt anställning är direkt kopplat till inre motivation och arbetsprestation. (Shin m.fl., 2019) Chefer rekommenderas att genom ett karismatiskt ledarskap ge återkoppling och stöd till sina medarbetare för att öka den inre motivationen och arbetsprestationen. Alla har olika behov och bör därmed hanteras olika, ges förutsättningar och arbetsuppgifter så att de stämmer med intressen och behov. Det kom även Lorincová m.fl. (2020) fram till.

Covidpandemin var kanske den tydligaste globala kris vi har haft menar Siejka och Szajt (2022) De säger också att kriser är oundvikliga i affärsvärlden. De pekar på att just under pandemin förlorade företag över hela världen planerade intäkter och miljontals jobb hotades.

Vid kriser koncentrerar sig många företag på att minska kostnaderna (Siejka och Szajt, 2022). Det gäller särskilt arbetskostnader. Det leder till att de anställda blir påverkade vilket i sin tur leder till mindre engagemang och fler sjukskrivningar. Ekonomiska kriser i företagen kan ha långsiktiga effekter på de anställdas motivation (Siejka och Szajt, 2022).

Pandemin ledde till just global nedgång i ekonomiska aktiviteter och ökad arbetslöshet. Därför ändrades arbetsgivarnas prioriteringar från att motivera medarbetarna till att säkra arbetstillfällen (Siejka och Szajt, 2022). Fler bekräftar att anställningstrygghet är högt värderad under lågkonjunkturer (Chatzopoulou m.fl., 2015, Shin m.fl., 2019).

Betydelsen av så kallad rationella, motiverande faktorer som samarbete och företagskultur minskade under pandemikrisen, enligt Siejka och Szajt (2022). Om personalens motivation skulle öka behövde de känna att deras hälsa prioriterades och att anställningen säkrades. Företag som misslyckades att möta de anställdas behov såg en ökad personalomsättning.

Andra faktorer som motiverade anställda under pandemin enligt Siejka och Szajt (2022) var en bra ersättning tätt följd av likabehandling och intressanta arbetsuppgifter. Det styrks också av tidigare studier, bland annat av Chatzopoulou m.fl. (2015). Siejka och Szajt (2022) menar att det under kris är viktigt att ha rättvisa ersättningssystem.

När landets ekonomi mattades av under 2015 och många förlorade sina jobb eller fick lönesänkningar, gjorde Chatzopoulou m.fl. (2015) en studie på kommunanställda och deras

motivationsfaktorer. Studien är i två delar där den första delen är ett omfattande teoriavsnitt om motivation från tidigare forskning. Den andra delen är en undersökning på vad som motiverar kommunanställda under en lågkonjunktur.

Det är viktigt att behålla motivationen hos de anställda under tuffare tider, menar författarna. Ofta behöver de som är kvar i anställning prestera på topp. Det styrks också av Azasu (2009) som menar att de anställda har ett stort värde hos företag och organisationer. Därför är det extra viktigt under en lågkonjunktur att de anställda är motiverade att prestera.

Resultatet av studien visade att de 85 respondenterna höll intressant arbete, jämställdhet på arbetsplatsen, objektiv bedömning och en bra lön som viktiga motivationsfaktorer. (Chatzopoulou m.fl., 2015). Det stämmer med studien som Siejka och Szajt (2022) genomförde och tidigare studier nämnda i Chatzopoulous arbete som undersökte vad motivet för nöjda medarbetare hos offentligt och privat anställda. (Houston 2000).

I den studien framkom det att meningsfullt arbete var viktigast både för offentligt- och privatanställda. Det som skiljde sig mellan de olika grupperna var anställningstrygghet som kom som nummer två för offentligt anställda och lönen först på fjärde plats. För de privatanställda var lönen på andra plats. Motivationsfaktorer skiljer sig åt beroende på om anställningen är inom den privata eller offentliga sektorn (Chatzopoulou m.fl., 2015).

3.5 Teoretisk sammanfattning

Förenligt med Deci och Ryan (2000) så är motivation ett komplext ämne och fungerar i olika riktningar beroende på vem det gäller. Eftersom vi är olika individer så drivs vi också av olika mål och attityder för att prestera. SDT består av **inre och yttre** motivation som exempelvis om en elev studerar av nyfikenhet och intresse (inre motivation) eller för att eleven vet om att bra betyg är bra att ha i framtiden (yttre motivation). SDT betonar vikten av inre motivation där tre psykologiska behov måste vara uppfyllda för att nå inre motivation som leder till maximal motivation och prestation (Slemp m.fl., 2021). Det är *autonomi* som i arbetsprocessen står för självständighet, *kompetens* som beskrivs att dela kunskapen och hjälpa varandra och den tredje är *samhörighet* där genuint intresse för relationer finns, t.ex. att lyssna och stötta.

Yttre motivation delas in i fyra graderingar. Graderingarna delas upp i hur olik eller lik den yttre motivationen är den inre motivationen. enligt Ryan och Deci (2020). Längst från inre motivation är *extern reglering och introjicerad reglering*. De två närmast inre motivation är

också de som kan närmast likställas inre motivation. Det är *identifierad reglering och integrerad reglering*. De liknar inre motivation men det som blir avgörande att du ska känna dig inre motiverad är också att personen känner glädje för aktiviteten. Med inre motivation skapas ett större engagemang och en starkare prestation.

Gällande SDT och fastighetsmäklare så finns en del forskningsstudier skriven av bland annat Ahlenius m.fl. (2022) och Mosquera m.fl. (2020). Båda forskningsstudierna kom fram till att en mix av både inre och yttre motivationsfaktorer är det optimala, men de skiljde sig åt genom att Mosquera m.fl. (2020) fann att de yttre motivationsfaktorerna var starkare drivkraften och Ahlenius m.fl. (2022) fann att de inre motivationsfaktorerna var den starkare drivkraften. Good m.fl. (2022) menar att inre motivation är starkt kopplat till prestation och långvarig motivation medan yttre motivation kan vara starkare under en kortare tid.

Enligt Ahlenius (2022) så är provisionsbaserad lön en tydlig yttre motivationsfaktor och att forskningen inom fastighetsmäklarbranschen oftast fokuserat på dem till nackdel för inre motivationforskning. I Ahlenius (2022) studie pekar resultaten på en mix av inre och yttre motivationsfaktorer för fastighetsmäklare i Sverige.

Dagens företagsklimat menar Lorincová m.fl. (2020) är hårt och föränderligt vilket leder till att företagen måste vara anpassningsbara, även mot sina anställda. För att de anställda ska kunna prestera på topp krävs det att medarbetarna mår bra (Siejka och Szajt, 2022) För att göra det menar Lorincová m.fl. (2020) att motivera de anställda efter deras behov då varje individ är olika och drivs av olika motivationsfaktorer. Cheferna bör arbeta efter att möta de anställdas behov på individnivå i stället för generella motivationsprogram.

Forskning om motivationens påverkan på prestation har funnits länge och den kan påverkas olika beroende på hur varje individ motiveras och hur vägledningen ser ut från cheferna. Det är komplext och det finns ingen generell mall enligt Khusainova m.fl. (2020). Enligt Deci och Ryan (2008) gör SDT skillnad på autonom och kontrollerad reglering där autonom står för inre motivation och kontrollerad står för yttre motivation. Good m.fl. (2020) menar att autonom reglering bidrar i större grad än kontrollerad reglering till bättre prestationer. Tidigare forskning av bland annat Jia Xie (2018) och Barwick och Pathak (2010) visar att fastighetsmäklares prestationer sällan påverkas av kontrollerad reglering utan i stället påverkas av autonom reglering.

En lågkonjunktur sätter press på anställda och forskning visar att det kan påverka motivationen och prestationen negativt (Cerasoli och Fords, 2014, Deci och Ryan, 2008). För att anställda ska kunna motiveras och prestera under en lågkonjunktur så behövs karismatiskt

ledarskap (Shin m.fl., 2019) samt att arbetsuppgifterna fördelas så att varje anställd får jobba med uppgifter som intresserar den anställde. I Siejka och Szajts (2022) studie kunde de se att företag som inte anpassar sig till lågkonjunkturen hade ökad personalomsättning. I samma studie blev resultaten att anställda under en lågkonjunktur ser bra ersättning tätt följd av likabehandling och intressanta arbetsuppgifter som viktiga faktorer för att må bra. I en annan forskningsstudie av Chatzopoulou m.fl., (2015) visade det sig att de anställda tyckte att det viktigaste under en lågkonjunktur var ett meningsfullt arbete, vilket var viktigt både för offentligt och privat anställda.

4. Empiri

4.1 Image

För fastighetsmäklare är ett gott rykte mycket viktigt, kanske ännu mer när marknaden är nedåtgående. Image har därmed en stor påverkan på motivation och prestation. Respondent 4 (personlig kommunikation, 2023) menar att vara ”top of mind” jämt är viktigt men ännu viktigare under nedåtgående marknader. Respondent 4 menar att synas och visa att respondent 4 finns där den dagen kunden ska sälja är väldigt viktigt just nu.

Respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) arbetar kontinuerligt med kundnöjdhet. Alla tre motiveras av att jobba för hög kundnöjdhet. Utan nöjda kunder går det inte att bedriva verksamhet på lång sikt. Enligt respondent 4 är det viktigt att våga sticka ut och att jobba för att bli just ”top of mind”, för att få in kunder att bearbeta inför kommande försäljningar. Men alla respondenterna motiveras av kundnöjdhet. Ett sätt att bli ”top of mind” är att regelbundet synas på event som idrottsevenemang, enligt respondent 4.

Lågkonjunkturen har gjort att respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) har fått sänka sina förväntningar inför det här årets resultat då det redan går att se att de inte kommer att göra lika bra siffror i år. Det är viktigt att sänka ribban för att slippa bli besviken, menar respondent 1. Båda tror att en besvikelse på sin egen insats skulle leda till minskad motivation och därmed ge sämre prestation.

Image är mer än att synas. Det är också att få bekräftelse just på prestationen. Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) anser sig vara tävlingsinriktade. För respondent 1 är tävlingsmomentet en viktig del av mäklaryrket. Respondent 1 motiveras av vetskapen om att andra mäklare är ute efter samma objekt, vilket gör att respondent 1 försöker prestera ännu bättre. Det ska vara en utmaning att nå målet, då trivs respondent 1 som bäst.

För respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) är lågkonjunkturen en trigger att prestera ännu bättre eftersom konkurrensen är större med färre objekt på marknaden. Fler mäklare tävlar om samma objekt. Det negativa är att det är färre tillfällen till tävlingsmoment.

Respondent 4 (personlig kommunikation, 2023) ser tävlingen mer som ett sätt att slå sina egna rekord samt att kontoret är ett lag. När en kollega presterar bra motiveras respondent 4 och vill bidra mer för laget.

4.2 Förmögenhet

En av de kategorier vi trodde skulle ha störst påverkan på prestation innan empiristudien var förmögenhet. Efter undersökningen kan vi konstatera att det har en stor påverkan på prestation, särskilt under lågkonjunktur.

Flera av respondenterna valde just mäklaryrket för möjligheten att ha en bra inkomst. När vi fördjupade oss i svaren var det dock en del som förvånade oss. Alla respondenter (personlig kommunikation, 2023) hade inte samma motiv till att bli mäklare. Respondent 1 har ett genuint intresse av hus och respondent 2 lockades av de friare arbetstiderna. Över tid så blev inkomsten viktig även för respondent 1 och därmed en påverkan på prestationen. Medan respondent 2 vidhåller att pengar inte är en motivator utan snarare nöjda kunder.

För respondent 3 var pengar den största anledningen till att bli mäklare. Det är fortsatt en bidragande faktor för att känna sig motiverad. Respondent 3 menar att det borde vara en stor motivation hos alla mäklare eftersom det i princip uteslutande handlar om provisionslön.

Enligt respondent 2 är att få bra betalt och nöjda kunder inte två ytterligheter. De påverkar varandra och en blandning av de båda är det ultimata. Det är enligt respondent 2 viktigt att förstå när vi pratar om motivation, prestation och förmögenhet.

Alla menar att det viktigaste ändå är nöjda kunder. Utan nöjda kunder blir det inga fler affärer och därmed inga intäkter.

Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) motiveras starkt av den provisionsbaserade lönen. Just att den är föränderlig månad för månad och att det inte finns ett tak på hur mycket det går att tjäna. Allt hänger på hur mycket engagemang de väljer att lägga ner på affärerna. Det blir tydligt att pengar påverkar motivation och prestation.

Just när marknaderna inte går lika bra blir det uppenbart att pengar är en stor motivationsfaktor för alla respondenter. Flera av respondenterna hävdar att om lågkonjunkturen fortsätter kan det bli svårt att klara sig på den lön de får in idag. Håller det i sig för länge finns det anledning att se sig om efter en annan anställning.

Varken respondent 1 eller 4 (personlig kommunikation, 2023) är oroliga för situationen idag utan tror att det kommer att vända. Men respondent 4 vill kunna känna sig motiverad och prestera väl och är därför beredd att gå vidare till något annat där förutsättningarna är bättre.

Flera av respondenterna beskriver känslan de har när de har haft en bra månad kontra en dålig. *“En bra månad känns det som om jag svävar på moln.”*, säger respondent 4 (personlig kommunikation, 2023). En dålig månad kommer ängslan och magont enligt respondent 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023). Det bekräftar att förmögenhet har en stark påverkan på motivationen. Nästan alla, utom två, menar att de blir motiverade av att prestera när provisionen är högre. De levererar då en tjänst med högre kvalitet. De två som hade avvikande åsikt menade att de är motiverade att prestera oavsett storleken på provisionen. Kundnöjdheten är för dem allra viktigast.

Fördjupar vi oss i just deras svar kan vi ändå se att den ena respondenten nämner kundnöjdhet eftersom det kan leda till fler affärer. Indirekt alltså en större inkomst. Fler affärer genererar i regel mer pengar än större belopp för en affär, enligt den respondenten.

Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) har jobbat 13 år som mäklare och har noterat att pengar kan få alldeles för stor betydelse. När provisionen gör att mäklaren inte gör allt för kunden utan tittar på siffrorna kan det bli en missnöjd kund. Det kan röra sig om att inte återkoppla i tillräckligt stor utsträckning. Fler små misstag kan avgöra kundnöjdheten. Därför anser respondent 2 att det är viktigt att inte ha pengar som den primära motivationsfaktorn.

4.3 Intressen/lärande

Det som är allra roligast med yrket är enligt alla respondenterna kundkontakten och kundnyttan. Intresset för relationer är en stor drivkraft. De har dock något olika vinkel på hur de beskriver just vikten av kundrelationer.

Respondent 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) blir motiverade av relationerna med kunderna men också själva affärerna. I och med lågkonjunkturen har båda minskat i omfattning vilket gör att båda känner sig mindre motiverade, det är helt enkelt inte lika roligt. Respondenterna 1 och 5 (personlig kommunikation, 2023) trycker på att det är just kunderna som är det roligaste. Alla får en härlig känsla av att ha presterat när kunderna är nöjda. Respondenterna 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) beskriver det som ett rus efter avslutad affär när alla är supernöjda.

Alla tycker att det är tråkigare när de inte kan träffa lika många människor. Respondent 3 (personlig kommunikation, 2023) menar att om det inte hade varit så roligt och intressant att gå till jobbet hade just minskade antal kundrelationer haft en stor negativ påverkan på

motivationen. Det är viktigt att hitta motivationen och att fortsätta leverera på topp, att inte tappa farten.

Respondent 3 och 4 (personlig kommunikation, 2023) sticker ut i sin ambition att ta vara på tiden som färre affärer ger. De använder tiden till att utbilda sig mer, förkovra sig i hur byggnadsteknik fungerar samt hur bankerna tänker och agerar i olika situationer. De andra respondenterna kämpar med att hålla näsan ovan vattenytan. Motivationen till att bygga på sina kunskaper kommer från att kunna prestera ännu bättre när det blir som vanligt igen. Alla anser dock att det är viktigt att hela tiden utvecklas. Respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) tyckte till och med att det är motiverande just att se utvecklingen och vad den leder till.

Det som får respondenterna att prestera bäst är autonom motivation. Det är friheten under ansvar som gör mäklaryrket attraktivt för alla respondenter. För respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) flyter privat- och arbetsliv ihop. Friheten att vara flexibel med arbetstiderna är speciellt och motiverar mycket. De menar att det är en ynnest att ha ansvar för sina högst varierande arbetstider. För respondent 3 (personlig kommunikation, 2023) innebär friheten att det är lättare att hålla isär privat- och arbetsliv.

För respondent 1 och 5 (personlig kommunikation, 2023) är det inte motiverande att jobba mot ekonomiskt uppsatta mål. Det får dem att känna större ängslan och oro, speciellt nu i lågkonjunkturen. De känner dock stort förtroende från respektive chef som vet att de presterar så bra de kan. Därmed blir de ekonomiska målen inte fullt så skrämmande och viktiga. Respondent 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) arbetar mot andra former av mål som är lättare att nå under en sämre marknad som att mäta antalet affärer eller kundnöjdheten snarare än gröna eller röda siffror i en budget.

4.4 Relationer

Förutom tidigare nämnda kundrelationer är relationerna inom den egna byrån viktiga. Att knyta meningsfulla relationer till kunder är nyckeln till framgång, men utan en trevlig arbetsmiljö och ett kollegialt sammanhang skulle det inte vara lika motiverande. Ett sätt att förstärka vad relationerna med kunderna betyder är när de delar sina upplevelser med kollegorna.

För respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) var den sociala aspekten och kundrelationerna anledningen till att respondent 2 valde just mäklaryrket. Det är än i dag en av de största motivationsfaktorerna. Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) menar att bry sig om sina kunder och värna om relationen är det som bidrar till ett bra rykte (image) och säkerställer framtida uppdrag.

För respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) handlar framgång i mäklaryrket om att lägga ner tid och engagemang i kundrelationer. Nöjdhet hos respondent 1 uppstår när kunden är nöjd och ger rekommendationer, för då vet respondenten med säkerhet att uppdraget genomförts på bästa möjliga sätt.

Kundernas känsla efter affären är det bästa sättet att mäta om uppdraget har genomförts på ett bra sätt eller inte, enligt respondent 5 (personlig kommunikation, 2023). Att göra allt för sin kund innebär också att genuint vara intresserad och brinna för sin kund, menar respondent 2 (personlig kommunikation, 2023). Det är viktigare än fem tusen kronor mer i provisionskuvertet.

Respondenterna 3, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) menar att andra mäklares framgång inom byrån bidrar till att de själva blir motiverade. Kontoret blir ett lag och framgång föder framgång. Kollegorna är enligt respondent 3 en bidragande orsak till att behålla motivationen speciellt när det är tufft. Med en god stämning och bra moral så stöttar det hela organisationen, menar flera respondenter.

4.5 Berömmelse/Erkännande

Under undersökningen framkom att positiv återkoppling och erkännande av bra prestationer påverkar motivationen hos mäklare. Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) uttrycker att när ett bra resultat uppmärksammas på kontoret ger det en kick och känsla av tillfredsställelse. Det ökar motivationen för att fortsätta göra bra prestationer. Att känna sig uppskattad och värdefull leder till ännu högre motivation och att ha bra höjd i sina prestationer.

Enligt respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) är det extra viktigt under tuffare perioder som en lågkonjunktur att få erkännande och positiv återkoppling. Det krävs uppskattning för att bryta en negativ trend. Flera respondenter menar att om alla medarbetare är duktiga på att ge beröm, så skapar det en miljö som gör det ännu lättare att prestera och

känna sig motiverad i. Det är så viktigt enligt respondent 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023) att erkännande av en bra prestation uteblir kan det påverka motivationen negativt.

4.6 Hälsa

Under vår undersökning var det flera respondenter som nämnde vikten av hälsan hos individen, inte bara på jobbet utan även privat i hemmet och att den privata hälsan har en påverkan på motivation och prestationer i yrket. Ett exempel på när hälsan kan ha en påverkan på motivationen under lågkonjunkturer menar Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) att under tuffare marknader när du inte säljer lika mycket som du brukar påverkas din personliga ekonomi drastiskt vilket kan vara ett väldigt stort orosmoment privat, vilket i sin tur bidrar till att motivationen hos mäklare blir mindre vilket då även påverkar prestationer. Även respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) menar på att det kan vara särskilt påfrestande på den personliga hälsan under lågkonjunkturer och att det då blir viktigt att känna stöd och att kunna diskutera problem som uppstår med sina kollegor för att fortsätta vara motiverad och kunna prestera.

Både respondent 1 och respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) menar att en viktig faktor för att kunna förbli motiverad och att kunna prestera under lågkonjunkturer är att bry sig om personer runt omkring sig och visa stöd när det går tufft. Att kunna diskutera problem inte bara på jobbet utan även hemma kan leda till högre prestationer. Respondent 2 anser att det finns en tydlig koppling mellan förhållanden i hemmet med prestationer på jobbet.

Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) menar även att om en individ på kontoret har strul i privatlivet och börjar tappa motivationen och hänga med huvudet att det snabbt sprider sig på kontoret och kan vara förödande för resultatet för hela kontoret. Under lågkonjunkturer kan det vara extra skadligt dels för att dåliga resultat känns ännu mer när resultaten redan går ner på grund av marknaden men dels eftersom den privata hälsan enklare kan komma att påverkas. Respondent 2 menar även att är allt i sin ordning i hemmet underlättar för mäklarens motivation och även prestation.

5. **Analys**

5.1 Self Determination-Theory

I teorin framgår att olika människor drivs av olika faktorer som typer av mål och intressen. Bland annat Deci och Ryan (2000) uttrycker att vi har olika ambitionsnivåer som påverkar vår motivation och att den skillnaden kan ta individer i olika riktningar. I vår undersökning går det att utläsa en distinkt skillnad mellan de olika respondenternas motivation med hjälp av att olika kategorier visar på olika grader av vilka som var viktiga för sin egen motivation. Det pekar på att det är svårt att definiera exakt vilken typ av motivation som har störst effekt på en grupp i sin helhet utan det bör ses på en individuell nivå för att få ut mest effekt. Det stöds även av Khusainova m.fl. (2020) som just menar att olika personers attityder och mål skiljer från person till person och därför är det svårt att identifiera det perfekta svaret för säljarens motivation.

SDT grundar sig på att våra grundläggande psykologiska behov behöver vara uppfyllda för att vara motiverade och prestera. Enligt Slemp m.fl. (2021), är *Autonom Support*, *Kompetenssupport* och *Samhörighetssupport* de delar som behöver fungera och samverka, vilket resultaten från vår studie också kan bekräfta eftersom samtliga respondenter ansåg att de var väldigt viktiga för deras motivation och prestation. Gällande Autonom support så var alla respondenter helt överens om att frihet under ansvar var otroligt viktigt i yrket. Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) som låtit jobbet bli en del av sin privata livsstil menade att utan jobbets frihet skulle det inte fungera att prestera på högsta nivå.

Respondent 1 menade också att om friheten inte fanns så skulle det påverka motivationen väldigt negativt: *“Det är ju viktigt, annars hade jag inte trivts lika bra, det hade jag inte.”* (Respondent 1, personlig kommunikation, 2023) vilket stämmer väl in med teorin. Det pekar på att yrkets frihet med varierande arbetstider är viktigt för motivationen. Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) menar att kunna prestera i rollen som mäklare så måste du må bra både på jobbet och hemma. Vikten av kamratskap visade sig vara särskilt viktigt nu under lågkonjunkturen, samt stöttning med tips och råd på kontoren för att hålla motivationen uppe vilket är djupt förankrat i Kompetenssupport. Alla respondenter ansåg att stöttning från kollegorna har en större påverkan på motivation än kontakt från organisationens support i samma ärenden. Gemenskap och kamratskap på kontoret är något som visat sig vara otroligt

viktigt för att känna motivation i yrket. Respondent 1, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) beskriver att när kollegorna är insatta i ens arbete så ger det bättre feedback vilket bidrar till att höja sin egen motivation och prestation. Vid brist av goda relationer med sina kollegor bidrar det till en negativ effekt på motivation och prestation enligt respondent 5 (personlig kommunikation, 2023).

Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) känner ingen oro trots en nedåtgående marknad då de tror att marknaden snart kommer vända men de har fått ställa om sitt mindset och anpassa sina förväntningar till den rådande marknaden för att bibehålla sin motivation att prestera. Vilket tyder på att de är flexibla och fortfarande motiverade att fortsätta med yrket trots de allt tuffare tiderna, vilket är kopplat till kompetenssupport.

Samhörighetssupport är starkt kopplat till kategorin Relationer och den kategorin märkte vi var extremt viktigt för samtliga respondenter. Både när det kom till relationer till kunder samt arbetskamraterna. För respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) är det 100 procent fokus på kunden och det är att göra kunderna nöjda som driver respondent 2 vilket visar på en stark korrelation till de inre motivationsfaktorerna. Respondenterna 1, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) menar också att motivation kommer från nöjda kunder, men att den motivationen kom från vetskapen att nöjda kunder leder till fler affärer, bättre resultat och bättre provision vilket är kopplat till kategorin förmögenhet. Bra kundrelationer är ett måste, men det är ändå pengar som driver dem i grunden vilket är en yttre motivationsfaktor.

Motivation är en komplex fråga då vid första anblick kan respondenterna 1, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) tolkas drivas främst av inre motivationsfaktorer men bakom den motivationen är deras drivkraft ändå resultat och belöning. Det kanske är lite fult att erkänna att de drivas av pengar? Respondent 3 (personlig kommunikation, 2023) svarade tydligt att det var pengar som drev honom vilket är en klar koppling till yttre motivation som främsta drivkraft. Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) sade att: *“Gör man jobbet rätt med kunderna kommer det andra av sig själv.”* med syftning på pengar och således var inte pengar något respondent 2 bekymrade sig över vilket är en klarare koppling till inre motivation.

Det stämmer väl överens med vad Ahlenius (2022) skriver om att mäklare drivas av inre motivationsfaktorer såsom kundrelationer för att de vet att om lyckas med kundrelationer kommer pengar och resultat utav det i slutändan ändå. Alltså är de samtidigt driven av både inre och yttre motivationsfaktorer vilket är mycket intressant. Av de fem vi intervjuade så var

den slutsatsen applicerbar på respondent 1, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023).

Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) var ej driven av pengar medan respondent 3 (personlig kommunikation, 2023) tydligt var det. Så att alla tre grundläggande psykologiska behov är viktiga bekräftas av våra respondenter till hög grad vilket gör att de orkar fortsätta motivera och prestera.

Yttre motivation är inte så enkelt som att det endast handlar om yttre belöningar. Ryan och Deci (2020) beskriver fyra olika typer av yttre motivationsfaktorer vid strävan mot mål.

Extern reglering som är motivation från belöningar eller straff och introjicerad reglering som är motivation från skuld känslor och att undvika ångest eller skam från misslyckade prestationer. Vår undersökning har inte pekat på någon av de typerna av yttre motivation hos våra respondenter, även om pengar och oro har haft en del i respondenternas motivation.

Snarare har vi kunnat se tecken på de andra typerna av yttre motivation. Nämligen identifierad reglering och integrerad reglering. Där fokus för motivationen inte bara ligger på resultatet av handlingen utan att kunna identifiera sig med målet och handlingen där det önskvärda resultatet blir en produkt av själva handlingen som ses som motiverande. Det är något vi kan se i vår undersökning där som tidigare nämnts till exempel respondent 1, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) menar att de är motiverade av kunder för att det leder till bättre resultat och mer affärer. Det är ett exempel på integrerad reglering där personen identifierar sig med handlingen för att nå slutmålet. Ett annat exempel från undersökningen är när respondent 4 menar att kundrelationer är viktiga särskilt under nedåtgående marknader för att kunna skapa en image om att vara en duktig och omtyckt mäklare för att på så sätt bli topp of mind bland kunderna.

Prestationsorientering var något som Cerasoli och Ford (2014) menade också bidrar till att kunna prestera bättre. I vår undersökning så fick vi tydliga svar på det, men väldigt olika svar. Respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) ansåg att de blir mer motiverade att prestera av att se sig bli bättre och att det i sig är en drivkraft för dem. Respondent 2, 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023) blev inte mer motiverade att prestera av sin egen självförbättring. Både respondent 2 och 5 har jobbat över 10 år i branschen. För respondent 3 (personlig kommunikation, 2023) är pengar den största drivkraften, vilket pekar på att erfarenhet inom branschen gör att självförbättring ej är motivationshöjande och inte heller om du främst är driven av yttre motivationsfaktorer.

Att de inre och yttre motivationsfaktorerna båda är en viktig del inom mäklaryrket har vi redan sett tecken på som även bekräftas av Mosquera m.fl. (2020) som undersökte hur de inre och yttre motivationsfaktorerna påverkade fastighetsmäklares arbetstillfredsställelse och avsikten att sluta. Av våra fem respondenter så är det en som har avsikt att sluta. Det var respondent 5 (personlig kommunikation, 2023) som upplever en minskad motivation då kompensationen inte upplevs som tillräcklig vilket påverkas ytterligare av en nedåtgående marknad. Det är en tydlig bild på hur yttre motivationsfaktorer kan påverka. Respondent 5 (personlig kommunikation, 2023) medgav också att han inte känt sig motiverad till yrket på flera år. Däremot upplevde respondent 5 att det fortfarande var roligt med lyckade affärer och nöjda kunder. Det är nog det som gjort att han orkat hålla ut i yrket så pass länge trots den upplevda bristen på motivation.

Både respondent 1, 3 och 4 (personlig kommunikation, 2023) medgav att det är svårare nu ekonomiskt men att det är andra faktorer som att jobbet är intressant och roligt som gör att de känner sig fullt motiverade att rida ut lågkonjunkturen i väntan på bättre och mer givande tider. Det tyder på att inre motivationsfaktorer är effektiva på nedåtgående marknader. Alltså är det en mix av både inre och yttre faktorer som verkar vara nyckeln. Mosquera m.fl. (2020) ansåg att i deras resultat att de yttre motivationsfaktorerna var något starkare för fastighetsmäklare i Portugal vilket vi också kan se en antydning på i våra resultat hos respondent 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023). De andra respondenterna säger sig vara främst motiverade av kundrelationer och kundnyttan för att det i ett senare skede ska generera pengar. Så motiveringen kommer via inre faktorer då de förstår att yttre faktorerna kommer att tillfredsställas om jobbet blir väl utfört.

I likhet med Ahlenius m.fl. (2022) som kom fram till att drivkrafterna hos svenska högpresterande mäklare är kalkylerande med ett affektivt engagemang mot kunden kunde vi se i våra resultat en antydning till det samma. Alla våra respondenter var otroligt intresserade av sina kunder, de beskriver det som den absolut viktigaste drivkraften men som poängterat tidigare så ser vi i vår studie att det engagemanget ofta är kopplat till belöning i slutändan. Det är bara respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) som vidhåller att pengarna inte spelar någon som helst roll. För respondent 5 (personlig kommunikation, 2023) var pengar ett tydligt måste för att jobba kvar i branschen vilket ledde till att hans största motivationsfaktorer var de yttre. Good m.fl. (2022) menar också att en blandning av inre och yttre motivationsfaktorer är

det som fungerar bäst för prestation. Att bara fokusera på de yttre motivationsfaktorer i längden pekade deras resultat på inte är hållbart, likt vår studie där respondent 5 som på slutet i karriären mest bara fokuserade på pengar och ämnar nu avsluta yrket.

5.2 Inre och yttre motivationsfaktorer inom företag och organisationer

Ahlenius (2022) påvisade i sin studie att fastighetsmäklare drivs av både inre och yttre motivationer och att det i många fall handlar om att fastighetsmäklare är drivna av engagemang i kundrelationer som leder till provision som leder till motivation. Den yttre motivationen kommer oftast i form av provision. Även Azasu (2020) pekar på att både inre och yttre belöningar har en effekt på prestation. Samtliga respondenter i vår studie visar också på att det är en mix av inre och yttre faktorer som bidrar till prestation. Exempel på det är respondent 4 (personlig kommunikation, 2023) menar att det viktigaste är kundrelationer som är drivkraften med vad vi tolkar är en kalkylerande insikt att få belöning i form av pengar i slutändan och respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) som bara motiveras av kunderna och affären utan baktanke på pengar som de slutliga belöningen. Ytterligare ett bra exempel är respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) som motiveras av den provisionsbaserade lönen, att det inte finns ett tak för vad de kan tjäna samt att de båda motiveras väldigt starkt av kundrelationer i sig och kundnöjdheten.

Eftersom alla är olika krävs det anpassade motivationsplattformar enligt Lorincová m.fl. (2020) där det är av vikt att cheferna anpassar sig till de olika anställda individernas motivationsfaktorer. Den teorin stämmer överens med våra resultat. Alla respondenter påpekade vikten av frihet i arbetet och utan det skulle det inte fungera. Alla våra respondenter (personlig kommunikation, 2023) vill inte behöva arbeta enligt något ställt ramverk utan att alla vill vara fria att arbeta på det sätt som motiverar dem på bästa sätt. De har alla budgetar att jobba mot, men det är inget som någon av cheferna ständigt stressar respondenterna med, utan cheferna vet mycket väl att de anställda är väl motiverade att prestera ändå. Nu har alla våra respondenter främst provisionsbaserad lön och det i sig är väl en given faktor att prestera för sin egen del, om de alla hade haft en fast lön skulle det troligen inte fungera lika bra. Lorincová m.fl. (2020) menar att företagsklimatet idag är under dynamisk utveckling och det gäller att förstå vad som är det viktiga för varje anställd individ. Här finns en väldigt tydlig koppling till respondent 4 (personlig kommunikation, 2023) vars hela kontor har ställt om arbetssättet för att hantera lågkonjunkturen till att använda andra målbilder än själva

intjänningen. Det är väldigt viktigt enligt Lorincová m.fl. (2020) att cheferna känner sina anställda för att veta hur de ska motiveras.

Det vi ser i våra resultat är att i lågkonjunkturen så är det extra viktigt med kategorierna relationer, berömmelse och hälsa. Alla respondenter påpekar återigen vikten av att må bra på jobbet och ha goda relationer där de stöttar och pushar varandra, utan det skulle det vara väldigt jobbigt anser alla respondenter (personlig kommunikation, 2023) vilket Lorincová m.fl. (2020) menar är en form av motivation baserad på mellanmänskliga relationer. Respondent 1, 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023) medger att få beröm är en viktig del av deras bekräftelse och utan det så minskar motivationen, respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) menar att det är extremt viktigt nu när det är färre försäljningar, det är kopplat till berömmelse. Det tredje är hälsan som respondent 1 och 2 (personlig kommunikation, 2023) uttrycker som viktigt. För respondent 2 så var det otroligt viktigt att må bra både på jobbet och i hemmet för att kunna prestera på topp, respondent 2 menar att är det jobbigt hemma så spiller det över till arbetet. Respondent 1 påpekade att sammanhållningen i arbetsgruppen var av särskilt stor vikt nu i lågkonjunkturen för att hålla ut i tuffare ekonomiska tider. Det pekar på att stötta varandra och ha roligt på jobbet underlättar för välmåendet och motivationen. Arbetshälsan är alltså viktig för att motivationen ska hållas uppe och att prestationerna inte ska påverkas negativt. Det tyckte även respondent 2, 4 och 5 (personlig kommunikation, 2023) var väldigt viktigt, att arbetsgruppen fungerar bra som Cerasoli och Ford (2014) menar att ekonomi, relationer och arbetsmiljön är viktiga motivationsfaktorer för prestation.

Chatzopoulou m.fl. (2015) pekar också på att arbetsplatsen har en viktig roll för motivationen. I deras studie var de två främsta motivationsfaktorerna att arbetet skulle vara intressant och det skulle råda jämställdhet på arbetsplatsen vilket också stämmer överens med våra respondenter. Respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) påpekade att det roliga med arbetet var en väldigt stor påverkande faktor att de arbetar som mäklare. Respondenterna 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) sade att kundkontakten var det roligaste med jobbet och den viktigaste motivationsfaktorn för dem. Att trivas på jobbet och vara en del av ett lag var otroligt viktigt och det pekar verkligen på att de är måna om varandra för att stötta och lika tillbaka få stöd. Utan stödet från kollegor menar respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) blir det svårare att hitta motivation till att vända en negativ trend.

5.3 Motivations påverkan på prestation inom försäljning

I Barwick och Pathaks (2010) studie visade resultaten att kvaliteten på mäklartjänsten inte har någon större påverkan av mängden provision. I vår studie kan vi se ett delat resultat på det. Respondent 1, 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023) medgav att de presterar bättre när de vet att de har möjlighet att få en större provision än till exempel en minimiprovision. Samtliga respondenter menar att de försöker prestera i alla affärer, men när möjligheten till mer pengar finns så blir det en extra boost i motivationen som leder till ökad prestation. Även om respondent 4 (personlig kommunikation, 2023) också tycker det var riktigt motiverande med provision så påverkades inte kundnyttan genom att vara mindre motiverad vid en lägre provision, däremot påpekar respondent 4 (personlig kommunikation, 2023) att alla affärer är lika viktiga då det kan generera fler följda affärer, det pekar på att respondent 4 är driven av pengar indirekt, men att det inte påverkar prestationen mot kund.

Barwick och Pathak (2010) kom fram med en teori att mäklare tenderar att omsätta mer kontra att få ut det högsta möjliga försäljningspriset för varje kund, den teorin kom att stödjas av Xie (2018). I vår studie finns inga sådana indikationer, exempelvis respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) som jobbar lika hårt i alla affärer. Eller som respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) uttrycker: *“Men jag tycker det är mest roligt för kunden att priset blir högt, att kunden får bättre betalt, det är ju jätteroligt det.”* Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) påpekar att ibland så försöker mäklare avrunda affärer trots väntan på högre bud för att i stället kunna gå vidare till nästa affär och på så sätt omsätta mer.

Inom försäljning kan både inre och yttre motivation existera samtidigt enligt Good m.fl. (2022) vilket vi också ser tydliga tecken på i vår studie där vi kan se ett samband på hur de ofta är beroende av varandra. den här studien har pekat på att kategorierna relationer och förmögenhet ofta hör ihop och det är den mixen som skapar de starkaste prestationerna. Utan nöjda kunder så uteblir kommande affärer och därmed så påverkas lönen negativt och motsatsvis nöjda kunder leder till fler affärer som genererar bättre lön. Ett annat exempel är tävlingar och känslan av kompetens samt självständighet, kan motivera samtidigt trots att det både är inre och yttre motivationsfaktorer. Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) motiverades av tävlingsmomentet i en affär samtidigt som de också blir motiverade av prestationsorientering, det vill säga insikten i att de såg att de blev bättre var motiverande i sig.

Att prestera på topp menar Deci och Ryan (2008) handlar om kvaliteten och typen av motivation snarare än mängden motivation. De kategoriserar autonom reglerade och kontrollerade reglerade handlingar. Ryan och Deci (2000) menar också att autonom reglerade handlingar korrelerar starkare med effektivitet, men det behöver inte vara så för alla fall. Eftersom olika individer motiveras av olika saker. Resultaten från vår studie indikerar absolut att så är fallet då respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) alla motiveras mest av interaktionen med kunderna och kundnöjdheten medan respondenterna 3 och 5 (personlig kommunikation, 2023) tydligt motiveras av pengar som är en yttre motivationsfaktor. Det pekar på att vad som fungerar bäst för att höja effektiviteten är helt individuellt, respondent 5 (personlig kommunikation, 2023) menar att i början av sin karriär så var autonom reglerade handlingar det som motiverade bäst men att det har kommit att förändras över tid då barn kom in i bilden som medförde ökade kostnader.

Gagné och Deci (2005) pekar på att autonom reglering har högre effekt på prestationer gällande komplexa och intressantare uppgifter medan kontrollerade reglering var effektivare på vardagliga uppgifter. Här kan vi i våra resultat inte se hur väl de presterar då vi inte har någon mätning på det, vi vet bara hur de upplever att de presterar. Alla respondenter utom respondent 5 (personlig kommunikation, 2023) anser sig prestera bra. Respondent 5 medger att dennes prestation har minskat genom åren och då sammanfaller det väl med teorin eftersom respondent 5 motiveras mest av kontrollerad reglering och respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) som motiveras mest av autonom reglering.

Gällande målsättningar i arbetet så säger Deci och Ryan (2000) samma saker att autonom reglerade målsättningar korrelerar starkare med effektivitet vilket vi i vår studie kan se då respondent 5 inte längre drivs av autonomt reglerade handlingar vilket leder till sämre prestation i arbetet. Jämfört med respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) som har kundnöjdheten som tydliga målbilder vilket också gör att de upplever att de presterar bra även under en nedåtgående marknad.

5.4 Motivation under nedåtgående marknader

Från vår undersökning framkom att ekonomisk osäkerhet är en stor faktor för motivationen hos fastighetsmäklare under nedåtgående marknader. Som respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) menar sedan får en följd effekt även på prestationerna vilket leder till

ännu mer oro och mindre motivation. Anställningstrygghet är något som Shin m.fl. (2019) också pekar på påverkar den anställdes motivation under lågkonjunkturer, dock är anställningstryggheten inte särskilt relevant för mäklare då en lågpresterande mäklare inte kostar byråer lika mycket som en vanlig anställd. En fastighetsmäklares lön och provision kan dock liknas med anställningstrygghet eftersom mäklare i princip exklusivt arbetar utifrån en provisionslön så blir den ekonomiska osäkerheten risken för din anställning snarare än risken att bli uppsagd. Den ekonomiska aspekten har vår studie pekat på har en stor påverkan på fastighetsmäklarens motivation under nedåtgående marknader likt Shin m.fl. (2019) slutsatser runt anställningstrygghet.

Lönen och pengar är något som framkommit som en stor motivationsfaktor för våra respondenter där alla respondenter utom respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) menar på att pengarna är en av de absolut största motivationerna för yrket och att prestera. Undersökningen har även visat på att för att bekämpa oro och psykologiska stress som Shin m.fl. (2019) beskriver kommer av en lågkonjunktur menar våra respondenter kommer av att känna stöd av ledningen och sina medarbetare för att bibehålla motivation. Respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) uttrycker också vikten av en bra känsla på kontoret och att ha en bra sammanhållning är väsentligt för motivationen under sämre marknader, vilket enligt Deci och Ryan (2008) är kontextuella faktorer som bidrar till att höja den inre motivationen. Vilket skiljer från den slutsatsen Siejka och Szajts (2022) drar som menar att samarbete och företagskultur får en mindre betydelse under lågkonjunkturer och att anställningstryggheten ökar i betydelse. Däremot pekar Chatzopoulou m.fl. (2015) på att intresset för arbetet, arbetsplatsen och lönen var väsentliga för motivation under en nedåtgående marknad.

Både respondent 1 och 4 (personlig kommunikation, 2023) menar likt Chatzopoulou m.fl. (2015) att intresset för arbetet är viktigt och att de får det genom kundkontakterna. För dem är det en stor drivkraft att ha kundkontakter, mötet med kunderna är det roliga och givande så det ses som en stark motivationsfaktor. Tyvärr i en nedåtgående marknad så blir det färre möten vilket påverkar motivationen negativt när respondent 1 och 4 inte har lika mycket kundmöten som tidigare. Respondent 1 och 5 (personlig kommunikation, 2023) medger att det är mycket färre folk på visningarna också vilket leder till att arbetet inte känns riktigt lika roligt som tidigare när det var fler folk, mer fart och fläkt. Respondent 1 (personlig kommunikation, 2023) påverkas negativt av det då arbetet blir lite tråkigare för att

upplevelsen av visningskunderna är att de har tappat motivationen och glädjen att eventuellt köpa hus.

Siejka och Szajt (2022) påpekar vikten av ett rättvist ersättningsystem är viktigt under lågkonjunkturer samt att deras studie visade att de anställda största motivation kom från bra ersättning, likabehandling och ett intressant jobb. Det kan vi även se i vår studie, framför allt när det gäller ett intressant jobb och likabehandling. Att yrket är intressant tyckte samtliga respondenter (personlig kommunikation, 2023) och att det var starkt kopplat till relationer, framför allt till kunderna. Lika behandling är att alla ska behandlas lika av cheferna och det leder till en god arbetsmiljö. I vår studie kan vi se att det också var viktigt för alla våra respondenter att de trivdes på arbetsplatsen och hade goda relationer med sina kollegor och chefer. Det är väldigt viktigt för våra respondenter särskilt i en nedåtgående marknad i likhet med Siejka och Szajt (2022) studie. Att ersättning och ett rättvist ersättningsystem inte stämmer överens med vår studie lika bra är för att yrket är sedan traditionellt baserat på en provisionslön.

6. Slutsats

6.1 Återge syftet och förklara svaret på syftet

Syftet var att studera hur fastighetsmäklares motivationsfaktorer på en nedåtgående marknad påverkar deras prestationer. Vad det är som gör att fastighetsmäklare orkar att hålla i och hålla ut under en tuffare period? Efter vår studie drar vi slutsatsen att de inre motivationsfaktorer som fungerar bäst när det är ett bra marknadsläge är samma faktorer som motiverar mest i en nedåtgående marknad. Största skillnaden mellan inre och yttre motivationsfaktorer är att de inre blir mer dominerande när marknaden är sämre. Yttre motivationsfaktorer tappade sin effekt på just prestation.

Eftersom mäklaryrket handlar mycket om att ta egna initiativ, att ha drivkraft, behövs det förmåga att hålla sig motiverad, vilket respondenterna instämde i. Autonom reglering tyckte respondent 1, 2 och 4 (personlig kommunikation, 2023) var viktigast. Respondent 2 (personlig kommunikation, 2023) med många år i yrket, menade att även kontrollerad reglering behövs. Vi håller med då vi i vår analys kunde se att en blandning av inre och yttre motivation är nyckeln till att prestera bra, vilket styrks av teorin. Dock är fördelningen mellan de båda högst individuellt.

I studien hade respondent 1, 2 och 4 sina största drivkrafter i de inre motivationsfaktorerna medan 3 och 5 drivs av de yttre. Alla understryker hur viktig kunden är. Nöjda kunder är grunden för framgång. Respondenterna tryckte dock på olika delar av kundkontakten som var viktigast för dem. För någon är det känslan när hen får hjälpa till och lösa ett problem, för någon annan när hen får positiv återkoppling eller beröm och för en tredje när kunden blir nöjd för en riktigt bra affär. Det är ändå tydligt att alla drivs av inre motivationsfaktorer.

I nästa steg såg vi en tydlig koppling mellan engagemanget respondenterna lägger ner på sina kunder och den belöning de får, möjligen lite mindre på nedåtgående marknader. Vi såg ett lika starkt samband som Ahlenius (2022) studie visade.

Det som gör att yttre motivationsfaktorer fungerar mindre bra i en lågkonjunktur är, enligt vår studie, att affärerna är betydligt färre till antalet och att inkomsten därför blir lägre. För att behålla motivationen har de flesta av våra respondenter fått ställa om och hitta mer av

motivationen i kundrelationerna och relationerna på arbetsplatsen. Relationer är alltid viktiga för mäklare, men speciellt viktiga under lågkonjunkturer. Just nu var stödet från kollegorna extra viktigt. Kundrelationer är en naturlig del av yrket och för många den roligaste delen och därför motiverande både i med- och motgång.

Andra saker som var viktiga för våra respondenter var att ha ett gott rykte och att veta att de har gjort en riktigt bra prestation. Image, bilden av mäklaren i andras ögon är alltså viktigt i en mäklarroll. Det blir tydligt att just blandningen av inre och yttre motivationsfaktorer är nödvändig för att fortsätta prestera i en lågkonjunktur. En lågkonjunktur som har varit kännbar för alla våra respondenter som därför direkt kunde relatera till våra frågor.

6.2 Praktiskt bidrag

När företag har en större förståelse för hur deras anställda motiveras och även vilka motivationsfaktorer som bidrar mest till bättre prestationer kan de genomföra åtgärder som främjar de anställdas motivation för att få ut så höga prestationer som möjligt. Att få ut den maximala kapaciteten hos sina anställda är särskilt viktigt under nedåtgående marknader för att motverka de negativa effekter som följer av en nedåtgående marknad. Även att ha en förståelse och kunna identifiera sina egna motivationsfaktorer och att ha insikt i att det kan förändras under sämre marknader kan bidra till inte enbart motivation som leder till bättre prestationer utan även att ha en insikt i hur du som individ bör arbeta och sätta upp mål för att behålla motivation i ditt yrke.

6.3 Fortsatt forskning

Vår studie har undersökt inre och yttre motivationspåverkan på fastighetsmäklare prestationer på en nedåtgående marknad och där det pekar på att en mix av bägge motivationsfaktorer leder till bäst prestationer men att den yttre motivation har en mindre påverkan jämfört med en bättre marknad. Vi anser att det hade varit intressant att undersöka exakt vilka yttre motivationsfaktorer som minskar i påverkan på fastighetsmäklare. Då det leder till att branschen kan effektivisera hur de använder sig av yttre motivation för att förbättra mäklares prestationer.

6.4 Avslutande tankar

Den här studien har styrkt våra antaganden att motivationen hos mäklare har en stor påverkan på deras prestationer. Mäklarbranschen är helt beroende av individuella mäklares prestationer och egen drivkraft att skaffa uppdrag och skapa nya affärer. Därför blev inte resultaten på undersökningen en stor överraskning, men att sättet för att motivera för sin egen framgång inte har ett självklart svar utan kan skilja sig från person till person och hur den påverkas av hur marknaden ser ut fann vi som väldigt intressant. Att det effektivaste sättet att motivera handlar mer om individen i fråga snarare än att det finns ett rätt sätt.

Vi fann det även intressant att samtliga av våra respondenter uttrycker att de bästa resultaten kommer från relationer och att brinna för yrket, att det är något de själva drivs av men för att det leder till bättre resultat. På så sätt går det att se att det ändå är resultatet som motiverar snarare än relationen eller för att yrket är roligt i sig. Vilket tyder på att för att få ut de maximala prestationer krävs en mix av både inre och yttre motivation. Dessutom att motivation i yrket inte enbart kommer från oss själva i vårt eget arbete utan även från de relationer vi har både privat och inom vår egen organisation.

För att skapa de bästa förutsättningar att behålla motivation och kunna prestera som mäklare på en nedåtgående marknad är det extra viktigt att ha balans mellan privatliv och arbete. Men det är också viktigt att organisationen förstår de individuella behoven och motiverar på ett anpassat sätt. För att vara motiverad som mäklare och få ut maximalt behövs det både inre och yttre motivationsfaktorer. På en nedåtgående marknad är de inre faktorerna mer avgörande både hemma och på jobbet.

Referenslista

- Ahlenius, M. (2022). *The impact of motivation and person-job fit on employee turnover among Swedish real estate brokers: A mixed method approach*.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-321457>
- Ahlenius, M., Berggren, B., & Kågström, J. (2021). Exploring Motivational Factors Among High Performing Real Estate Brokers: The Swedish Case. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 23(1), 20–37. <https://doi.org/10.1080/15214842.2021.2006892>
- Azasu, S. (2009). Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 19–28. <https://doi.org/10.1177/0886368709337924>
- Barbour, R. (2001). Checklists for Improving Rigour in Qualitative Research: A Case of the Tail Wagging the Dog? *BMJ (Clinical research ed.)*, 322, 1115–1117.
<https://doi.org/10.1136/bmj.322.7294.1115>
- Barwick, P. J., & Pathak, P. A. (2010). *The Impact of Commissions on Home Sales in Greater Boston* (SSRN Scholarly Paper Nr 3417212). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3417212>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder (tredje upplagan)*. Malmö: Liber AB.
- Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267–286. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.783778>
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, Th. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece.

Procedia Economics and Finance, 24, 136–145. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00633-4)

Cook, D. A., & Artino Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49, 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

Ekonomifokus (9 mars 2023) *Bostadspriser under 2023*. <https://www.ekonomifokus.se/bostad/bostadsrelaterat/bostadspriser#prognos>

Ekonomifakta (19 juli 2022). *Stämpelskatt*. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Skatter/Skatt-pa-fastigheter-och-formogenhet/stampelskatt/>

Fastighetsmäklarinspektionen (31 december 2023). *10 årsstatistik* https://fmi.se/media/xltp4s3h/fmi_statistik_2022-12.pdf

Fastighetsnytt (9 december 2022). Hemnets analytiker om bostadsmarknaden: "Den stora nedgången bakom oss" <https://www.fastighetsnytt.se/fastighetsmarknad/bostader/hemnets-analytiker-om-bostadsmarknaden-den-stora-nedgangen-bakom-oss/>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson

performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586–614.

<https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>

Good, V., Hughes, D. E., & Wang, H. (2022). More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 272–295. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00795-x>

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14–21.

<https://doi.org/10.1177/001088040004100313>

Khusainova, R., Jong, A., Lee, N., Marshall, G., & Rudd, J. (2020). *Salesperson Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited: A Combinatory Perspective: An Abstract* (s. 127–128).

https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2_54

Konjunkturinstitutet (28 september 2022). *Lågkonjunkturen står inför dörren*.

<https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2022-09-28-lagkonjunkturen-star-for-dorren.html>

Konjunkturinstitutet (21 december 2022) *Bostadsinvesteringarna och hushållens konsumtion bromsar in snabbt*. <https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2022-12-21-bostadsinvesteringarna-och-hushallens-konsumtion-bromsar-in-snabbt.html>

Lorincová, S., Čambál, M., Miklošík, A., Balážová, Ž., Gyurák Babel'ová, Z., & Hitka, M. (2020).

Sustainability in Business Process Management as an Important Strategic Challenge in Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), Article 15.

<https://doi.org/10.3390/su12155941>

Manning, K. (1997). Authenticity in Constructivist Inquiry: Methodological Considerations Without Prescription. *Qualitative Inquiry - QUAL INQ*, 3, 93–115.

<https://doi.org/10.1177/107780049700300105>

- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, 13(2), 207–222. <https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051>
- Mäklarsamfundet (14 februari 2023). *Fastighetsmäklarbranschen, fakta och nyckeltal*. https://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Media%20Opinion/pdf/Fakta%20och%20Nyckeltal%202022_final.pdf
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Selfdeterminationtheory. (14 februari 2023). *Aspirations Index (AI)*. <https://selfdeterminationtheory.org/aspirations-index/>
- Shin, Y., Hur, W.-M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Siejka, S., & Szajt, M. (2022). Impact of covid.19 pandemic on the hierarchy of motivating factors among sales department employees. *Polish Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.2.19>

Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427–457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>

Xie, J. (2018). Who Is “Misleading” Whom in Real Estate Transactions? *Real Estate Economics*, 46(3), 527–558. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12196>

Bilagor

Intervjuguide

1. Hur många år har du varit verksam som mäklare?
2. Hur kom det sig att du valde mäklaryrket?
3. Vad har varit det roligaste med att vara mäklare?
4. Vad motiverar dig i din yrkesroll?
5. Har det varit motigt någon gång? – vad gjorde ni på byrån då? Vilka åtgärder togs för att åtgärda det?
6. När det är som mest motigt, hur gör du för att motivera dig själv då?
7. Berätta hur din byrå arbetar för att motivera er som mäklare? Vad fungerar bäst för dig?
8. Vad skulle du säga har varit dina framgångsfaktorer?
9. Vad gör du för att motivera dina kollegor när det går tufft?
10. Hur skulle du definiera en bra prestation? och vilken effekt har det på din framtida motivation? (Få så bra betalt som möjligt eller att få nöjda kunder)
11. Vilka är de största utmaningarna för mäklare under lågkonjunktur?
12. Hur motiverar du eller din firma dig nu när det är "tuffare" tider?
13. Mål i jobbet, är det något som du drivs av eller något som du inte tycker om?
14. Hur motiveras du att prestera?
15. Hur kan du se hur andra motiveras att prestera i att lyckas eller misslyckas med sina prestationer, hur kan det se ut?
16. Autonom VS Kontrollerad? Vad tycker du är de viktigaste egenskaperna för att prestera? Autonom = Självgående, gör saker på eget initiativ för att det är roligt. Kontrollerad = Noggrann man gör det på ett kontrollerat sätt och för att man följer reglerna.
17. Ser du jobbet som en utmaning att utvecklas och bli bättre på, i så fall hur?
18. Är självförbättring något som du blir driven av, det vill säga att du själv ser att du blir bättre i det du gör?
19. Känslan att bidra till företaget eller kunden, är det något som du blir motiverad av?
20. Hur viktigt är det för dig att dina chefer låter dig sköta ditt jobb på ditt sätt? Att de låter ditt arbetssätt få fritt spelrum?
21. Upplever du att när din provisionen är potentiellt högre att du motiveras att prestera en mer kvalitativ mäklartjänst kontra en typ grundprovision?
22. Känner du dig lika trygg och säker i att fortsätta med detta yrke fast Sverige befinner sig i en lågkonjunktur så påverkar fastighetsmarknaden?