



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Ledarskapet en framgångsfaktor för franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen.

Ola Jansson Sjölund
Lovisa Lundgren

2011

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp
Företagsekonomi
Handledare: Per-Arne Wikström
Examinator: Aihie Osarenkhoe

ABSTRACT

Titel	Ledarskapet en framgångsfaktor för franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen
Nivå	Examensarbete i företagsekonomi
Författare	Lovisa Lundgren Ola Jansson Sjölund
Handledare	Per-Arne Wikström
Datum	juni 2011
Syfte	Vårt syfte är att förstå, beskriva och lyfta fram ledarskapets roll och påverkan för att bli en framgångsrik franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen
Metod	Vi har genomfört intervjuer av tre framgångsrika franchisetagare. Det insamlade materialet som vi sammanställt har lett till ett kvalitativt material. Materialet har vi granskat för att kunna urskilja likheter och även olikheter mellan deras arbetssätt som ledare för att uppnå framgång.
Resultat och slutsats	Våra slutsatser visar främst att ledarskapet påverkar framgången hos franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen. Viktiga faktorer att beröra för att uppnå framgång är gruppdynamik, struktur i arbetet, demokratiskt ledarskap, hårt arbete och uppmuntran.
Förslag till fortsatt forskning	Vi ser att en utveckling av vår studie och mer tyngd hade kunnat uppnås om vi även hade studerat franchisetagare med låg lönsamhet och hur deras ledarskap skiljer sig ifrån de med hög lönsamhet. Vi ansåg oss inte ha tillräckligt med tid för detta, vi kan också se en känslighet att kontakta och intervjua franchisetagare med låg lönsamhet, att de skulle uppfattas som kränkande. Men vi ser att det hade

kunnat leda till ännu tydligare resultat då skillnaderna kanske blivit mer påtagliga och med fler framträdande faktorer både för ett lyckat respektive icke lyckat ledarskap.

Uppsatsens bidrag

Vi ser vår studie som ett hjälpmedel för fastighetsmäklarstudenter och fastighetsmäklare som går i tankar om att bli franchisetagare.

Nyckelord

Fastighetsmäklare, franchisetagare, ledarskap, gruppdynamik, framgångsfaktorer.

ABSTRACT

Title	Leadership is a success factor for franchisees in the real estate broker
Level	Degree in Business Administration
Authors	Lovisa Lundgren Ola Jansson Sjölund
Supervisor	Per-Arne Wikström
Date	June 2011
Aim	Our purpose is to understand, describe and highlight the leadership role and influence to become a successful franchisee in the real estate brokerage business
Method	We have conducted interviews of three successful franchises. The collected material that we put together has led to a qualitative material. The material we examined to discern metaphors and also differences between their approaches as a leader to achieve success.
Result and conclusions	Our findings show that leadership primarily affects the success of franchisees in the real estate broker. Important factors that relate to achieving success is the group dynamics, structure of work, democratic leadership, hard work and encouragement.
Suggestions for future research	We see that the development of our study, more emphasis could have been achieved if we had studied the franchisees with low profitability and how their leadership is different from the high profitability. We felt we did not have enough time for this, we can also see a sensitivity to contact and interview franchisees with low

profitability, they would be perceived as insulting. But we see that it could lead to even more significant results when the differences may become more marked and with more prominent factors both for successful and non successful leadership.

Contribution of the thesis

We see our study as a tool for real estate students and real estate agents who go in thinking about becoming a franchisee

Keywords

Real Estate agents, franchisees, leadership, group dynamics and success factors.

Innehåll

1. INLEDNING	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Val av ämne.....	8
1.3 Problembakgrund	9
1.3.1 Ledarskapets påverkan	9
1.4 Problemformulering	10
2 SYFTE.....	10
3 METOD.....	10
3.1 Datainsamling.....	10
3.2 Tillvägagångssätt.....	10
3.3 Olika intervjuslag	12
3.3.1 Strukturerad	12
3.3.2 Ostrukturerad.....	12
3.3.3 Semistrukturerad	12
3.4 Sekundär och Primärdata	12
3.5 Validitet och reliabilitet.....	13
3.6 Definition och avgränsning av framgång.....	13
3.6.1 De tre största aktörerna i Sverige:	14
3.6.2 Val av franchisetagare	14
3.7 Att dra slutsatser.....	15
4. EMPIRI	15
4.1 Intervjuerna	15
4.2 Bakgrundspresentation	16
4.2 Franchisetagarnas kommentarer kring ledarskap:.....	17
4.3 Franchisetagarnas kommentarer kring personalutveckling:.....	18
4.4 Franchisetagarnas kommentarer kring rekrytering	19
4.5 Kommentarer kring nyckeln till framgång:.....	19
4.6 Franchisetagarnas kommentarer kring Hårt arbete	20
5. TEORI OCH ANALYS	20
5.1 Ledarskapsstilar.....	21
5.1.1 Auktoritär ledare	21
5.1.2 Demokratisk ledare	21
5.1.3 Låtgämslige ledaren	22
5.2 Gruppdynamik och ledarskap.....	22
5.2.1 Human Resource- perspektivet	23
5.2.2 Uppgiftsinriktat kontra personinriktat ledarskap.....	23

5.2.3 Investera tid i sin personal.....	24
5.3 Rekrytering.....	25
5.3.1 Maslows behovstrappa	25
5.4 Hårt arbete en framgångsfaktor.....	26
6. SLUTSATSER	27
6.1 Gruppdynamik.....	27
6.2 Uppmuntran.....	27
6.3 Demokratisk ledare	27
7. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	28
KÄLLFÖRTECKNING	29

1. INLEDNING

För att ge läsaren en bra inblick beskrivs här vår bakgrund till uppsatsen, problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

I branschtidningen Fastighetsmäklaren (5-2008 sid 15) skriver skribenten att en utbildning om ledarskap för fastighetsmäklare har efterfrågats i många år. I tidskriften står det att mäklarsamfundet har tagit fram en utbildning för att täcka behovet, en utbildning som går in på djupet och utgår från en mäklares vardag, utbildningen heter ”Mäklare i ledning”. Utbildningen vänder sig till de som har personalansvar eller de som strävar dit. Eva Eliasson ansvarig för Mäklarsamfundet säger: ”- Det finns ett stort utbud av bra ledarskaps program, men inga som utgår från fastighetsmäklarens vardag.”

Den här artikeln leder oss in på vårt ämne, ledarskap, en framgångsfaktor för franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen. Artikeln visar på ökad efterfrågan för kunskap för vad som krävs av en ledare inom fastighetsmäklarbranschen.

En vanlig utveckling för fastighetsmäklare är att man avancerar till att starta eget, det finns tre olika alternativ franchise, frifack eller fristående. Det finns fördelar och nackdelar med alla alternativen så det gäller att grundligt se över vilken form som passar en bäst. Att driva ett franchisekontor innebär att du jobbar med ett etablerat affärsformat och en gemensam identitet, men du har ett eget kontor. Du skriver på ett avtal med dina skyldigheter och rättigheter gentemot varumärket och i utbyte får man standardiserade produkter och tjänster från varumärket. En fördel är att du får börja direkt med ett inarbetat varumärke och snabbt kan starta upp kontoret. Som ny franchisetagare får man ofta utbildning, stöd och får ta del av rutiner för ett effektivt arbetssätt. Nackdelarna är att du måste hålla dig inom konceptets ramar vilket kan begränsa kreativitet och man måste betala en avgift till franchisegivaren för att bli en del av franchisekedjan. Ett annat alternativ är frifack, där äger man sitt kontor och har ett gemensamt huvudkontor. Frifack påminner om franchisekonceptet, men frifack har större utrymme för kreativitet genom att man inte är lika styrd av affärskoncept och riktlinjer från huvudkontoret. Som fristående mäklare är du ditt eget varumärke och har ditt eget kontor, du är mindre beroende av andra. Fördel är att du kan behålla vinsten själv och bedriva verksamheten som du vill. Nackdelar är att du måste jobba in ditt varumärke och utveckla rutiner på egen hand, vilket leder till mycket jobb. (Ur Fastighetsmäklaren 6/2008, sid 14. Text. Pia Runfors).

Vi har valt att fokusera på franchise som ägandeform då den är den vanligaste företagsformen inom fastighetsmäklar branschen.

Vi har förstått att som franchisetagare och egen företagare utöver sitt vanliga engagemang som arbetande fastighetsmäklare tillkommer betydligt fler arbetsuppgifter och arbetsområden. Hur lyckas man hålla ihop alla arbetsuppgifter samtidigt som man driver ett framgångsrikt företag? Den här frågeställningen ledde oss in på våra första tankar gällande val av uppsatsämne.

1.2 Val av ämne

Till en början hade vi en idé om att göra en jämförelse mellan de etablerade fastighetsmäklarfirmor som finns idag och hur de olika franchisekoncepten skiljer sig åt.

Efter att ha fört diskussioner med Lennart Hagberg, VD för HusmanHagberg, förtroendevald branschrepresentant för mäklarsamfundet i fastighetsmäklarnämnden och väl insatt i branschen, tog vi beslutet att de olika företagen sannolikt är restriktiva i utlämnande av information, något som skulle försvåra vår studie.

Det andra uppslaget i val av uppsatsämne var att göra en granskande jämförelse mellan flera framgångsrika franchisetagare inom olika fastighetsmäklarfirmor. I syfte för att se om det går att urskilja ett samband mellan deras vägar och arbetssätt till framgång.

Vi har inte så mycket kunskaper i ämnet och därför upplever vi att det skulle vara intressant att försöka få fram information och belysa de eventuella framgångsfaktorer som kan finnas.

1.3 Problembakgrund

Vår problemformulering uppkom av intresse och nyfikenhet för att se vilken inverkan ledarskapet har på framgången som franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen. Vi vill undersöka vilka ledaregenskaper och förhållningssätt som krävs för hur man blir en framgångsrik franchisetagare. Vår uppsats vänder sig till fastighetsmäklarstudenter, branschen och andra intressenter.

1.3.1 Ledarskapets påverkan

Det finns många olika ledarskapsstilar. Ett sätt att diskutera ledarskapsstilar (Maltén 1992:187) är att göra en indelning i den auktoritära ledaren, den demokratiska och den låt gå-mässiga ledaren. Den auktoritära ledaren är kortfattat en person som reglerar verksamheten in i minsta detalj. Den demokratiska ledaren är den som diskuterar öppet med sin personal och låter dem påverka besluten. Den Låt gå-mässiga ledaren är en person som inte ställer höga krav och låter personalen bestämma själva.

Det är chefens karaktär som styr gruppen och det är chefens egenskaper som är grunden för utformningen av hur en verksamhet ska ledas. Om en chef väljer att delegera ut ansvar så är det ett ställningstagande utifrån chefens sätt att leda gruppen. Det är chefen som tar det slutgiltiga ansvaret och konsekvenserna av sina anställdas agerande. Som franchisetagare är du chef över din personal och påverkas av alla beslut som tas inom verksamheten.

För att förtydliga vårt tankesätt illustrerar vi här nedan ett exempel:

Du som franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen har valt att köpa in dig i ett franchisekoncept. Du etablerar en verksamhet och öppnar ett kontor. Verksamheten expanderar snabbt och du anställer en till fastighetsmäklare. Den här fastighetsmäklaren har ett eget ansvar för sina kunder, men det är du som chef som anställt personen och i slutändan ansvarar du för hur den här personen agerar oavsett om du vill eller inte. Om den här fastighetsmäklaren brister i sin yrkesroll och agerar svekfullt mot en kund så påverkar det inte bara hans rykte utan hela verksamheten. Det är franchisetagaren som valt att rekrytera den här fastighetsmäklaren och det beslutet påverkar verksamheten i slutändan.

1.4 Problemformulering

Vår studie är en granskning av tre framgångsrika franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen. Vi vill hitta och fastställa gemensamma framgångsfaktorer hos dessa personer och i deras sätt att arbeta som ledare.

Enligt Wolvén (2000:254) så vet vi vilka som blir ledare, men väldigt lite om de som är framgångsrika ledare. Vi tänker intervjua de som idag är framgångsrika ledare inom fastighetsmäklarbranschen, för att sedan beskriva kopplingen mellan ledarskapet och deras framgång.

Vår problemformulering lyder:

Finns det gemensamma framgångsfaktorer i ledarskapet bland framgångsrika franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen? och vilka är i så fall faktorerna?

2 SYFTE

Vårt syfte är att beskriva, förstå och lyfta fram ledarskapets roll och påverkan för att bli en framgångsrik franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen.

3 METOD

När man ska skriva en vetenskaplig uppsats så gör man metodval. Med metod menas (Hultén, m.fl. 2007:68) vilka tillvägagångssätt man valt för att samla in data, empirin.

Vi har genomfört intervjuer av tre framgångsrika franchisetagare. Det insamlade materialet som vi sammanställt har lett till ett kvalitativt material. Materialet har vi granskat för att kunna urskilja liknelser och även olikheter mellan deras arbetssätt som ledare för att uppnå framgång.

3.1 Datainsamling

Här beskrivs hur vi har insamlat materialet.

Inför ett uppsatsskrivande står man inför metodval. Vår målsättning är att försöka förstå och finna liknande mönster hos de utvalda intervjuade franchisetagarna.

3.2 Tillvägagångssätt

Runt vårt ämne framgångsrika franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen så finns det väldigt lite skrivet. Istället har vi sökt och samlat information via intervjuer, böcker som berör ledarskap och tidigare skrivna uppsatser som är relaterade till vår studie. Underlaget till vår empiri är de genomförda intervjuerna. I teorin genomför vi relevanta kopplingar till det insamlade materialet för att sedan analysera.

De olika tillvägagångssätt vi hade i åtanke för att genomföra vår studie var intervjuer, enkätundersökningar och fältstudier. Vid samhällsvetenskapliga frågor är kvalitativa och kvantitativa metoder lämpliga där man främst använder sig av enkäter och intervjuer (Hultén m.fl. 2007:68). Våra tidigare erfarenheter av enkätundersökningar är att svaren blir

begränsade och att frågorna hämnar svarsalternativen. Webbenkäter har blivit allt vanligare, men ett problem är den låga svarsfrekvensen, det var ännu en orsak varför vi inte valde att genomföra enkätundersökningar. Att genomföra telefonintervjuer var inte ett alternativ eftersom vi ville uppleva sinnesintryck och känslor under själva intervjun, vilket försvåras vid en telefonintervju. Att åka ut och genomföra en fältstudie och observera händelser på kontoren, kändes som ett tidskrävande alternativ. Fältstudier är något som vi inte har tidigare erfarenheter av och det kändes som vi inte skulle få tillräcklig information om vi enbart observerade exempelvis arbetsmiljön på kontoren.

Vi har valt att genomföra intervjuer med franchisetagarna på kontoren, eftersom att vi ville ha ett öppet förhållningssätt och ha en möjlighet att förtydliga vid oklarheter och kunna ställa följdfrågor. Muntliga intervjuer är mer tidskrävande än enkäter, men vi ser istället fördelen att man får innehållsrikare svar. Vi har ställt ett fåtal frågor som redovisas senare i arbetet. Då skapades ett samtal där respondenterna fick en möjlighet att uttrycka sina åsikter om ledarskapets påverkan till deras framgång. Det skapade även nya idéer och infallsvinklar hos oss i genomförandet av vår studie. Vi har därför arbetat utifrån en kvalitativ metod med intervjuer anpassade för kvalitativa studier. Valet av metod är till stor del kopplat till syftet, vad man vill få fram genom sin vetenskapliga undersökning. Vill man förstå eller förklara? (Hultén m.fl. 2007:69). Det ytterligare en anledning till varför vi har valt en kvalitativ undersökningsmetod till vår vetenskapliga undersökning, eftersom vi vill förstå och se samband kring ledarskapet och deras framgång. Vid en kvalitativ metod (Hultén m.fl. 2007:68) är syftet vanligen att förstå, tolka och problematisera medan ett kvantitativt syfte vill förklara och bevisa. Sammanfattningsvis så stämmer det kvalitativa arbetssättet ihop med vårt syfte och vårt sätt att arbeta.

De vi intervjuat förde vi bra och innehållsrika samtal med, de svarade på våra frågor och vi fortsatte sedan fritt att prata kring ämnesområdet. Något som respondenterna förmedlade utöver själva intervjusamtalet var hur de pratade, hur de använde språket och den känslan de förmedlade till oss. Vi tror att man omedvetet påverkas av känslorna man upplever under själva intervjun. Enligt Bryman så riktar kvantitativa forskare kritik mot den kvalitativa metoden. De tycker att undersökningarna är för impressionistiska och subjektiva, att det skapar nära och personliga förhållanden till undersökningspersonerna och att resultatet därmed blir missvisande. Alvesson(2000:74) menar att forskningsämnet präglas vanligtvis av ens egen livshistoria, tillhörighet och erfarenheter från vardagen. De speglar ens frågeformuleringar, språk, tolkningar och slutligen även resultatet. Ens tidigare verksamhetsområde gör intryck på ens egna värderingar och preferenser (Alvesson m.fl. 2000:74). Trots det så har vi i vårt arbetssätt försökt att hålla oss så objektiva som möjligt för att inte bli partiska och därmed riskera att få ett missvisande resultat.

3.3 Olika intervjuslag

3.3.1 Strukturerad

Det finns benämningar på olika typer av intervjuslag. Vid kvantitativa studier är en strukturerad intervju en passande variant. Bryman (2008:202) uttrycker att målet för en strukturerad intervju är att utfrågningen av respondenterna ska vara standardiserad på så sätt att skillnaderna mellan de olika intervjuer som ingår i underökningen är så små som möjligt.

3.3.2 Ostrukturerad

Vid en ostrukturerad intervju, har intervjuaren oftast en lista eller uppsättning av teman eller allmänna frågeställningar över det som intervjun avser att täcka. Man ställer ofta frågorna på ett informellt sätt. Själva formuleringen av frågorna och deras ordningsföljd skiljer sig ofta mellan intervjuerna (Bryman, 2008:206).

3.3.3 Semistrukturerad

En Semistrukturerad intervju är ett begrepp som täcker många olika typer av intervjuer. I stora drag handlar en semistrukturerad intervju om att intervjuaren har flera frågor som ska besvaras, men ordningsföljden kan variera. I jämförelse med en strukturerad intervju så är frågorna ofta mer allmänt formulerade. Möjligheter för intervjuaren att ställa följdfrågor är större än vid en strukturerad intervju (Bryman, 2008:206).

Vi valde att utföra våra intervjuer mer som ett samtal, än som en strukturerad intervju. Eftersom vi ville att respondenterna själva skulle få tala fritt om vad som berörde dem gällande studiens ämne. Våra intervjuer faller under begreppet semistrukturerad intervju, vi upplever att det är den mest passande intervjuformen för den här studien. Eftersom beroende på vilka svar vi får, kan vi då ställa passande följdfrågor, vilket vi anser är väsentligt, då vi inte vet i förväg hur utförliga svar vi kommer att få. Vi tror att följdfrågorna kan leda till värdefull information för vår studie. Några nackdelar med den här typen av intervju är att informationen man får fram inte alltid är användbar (Eriksson m.fl. 2006:97). Därför är det viktigt att vi och intervjuaren har klart för oss vad informationen ska användas till och vilket syfte den ska uppnå. Vi minimerade den risken genom att vi i förväg skickade huvudfrågorna vi tänkte ställa till intervjuaren, så att personen kunde förbereda sig. Vi berättade på telefon vårt syfte med uppsatsen så de fick en förståelse för vad vi ville uppnå. Vårt mål med intervjuerna var att få franchisetagarnas egen uppfattning om vilken roll de har som ledare och hur de påverkat sin personal för att bli framgångsrika franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen.

3.4 Sekundär och Primärdata

Det finns inte så mycket tidigare skrivet runt ledarskapets påverkan för framgången hos franchisetagare, därför började vi fokusera på primärdata. Primärdata är själva objektet för undersökningen, det som inte finns dokumenterat sedan tidigare t.ex. intervjuer och enkäter kallas primärdata. Sekundärdata ska stödja uppsatsen och är exempelvis teoriböcker eller tidigare undersökningar (Reinecker 2004:136). De primärdata vi fått fram genom våra intervjuer har vi analyserat och tolkat med hjälp av sekundärdata för att skapa en större trovärdighet. Något som vi resonerar kring senare i uppsatsen.

3.5 Validitet och reliabilitet

Två viktiga begrepp när man överför teoretiska föreställningar i form av begrepp och modeller till empiriska observationer är validitet och reliabilitet. Validitet innebär kortfattat att man mäter det insamlade materialets giltighet. Reliabilitet handlar om det insamlade materialets trovärdighet (Eriksson 2006:59).

Poängen med validitet är att se om de slutsatser som genererats från en undersökning är sammanhängande eller ej (Bryman 2008:50). Reliabilitet berör frågan om en undersöknings resultat blir desamma om undersökningen utförs på nytt, eller om resultatet beror på tillfälliga eller slumpmässiga grunder (Bryman 2008:49). Vi förstår att vårt metodval gällande intervjuer påverkar vår studies reliabilitet. För att stärka trovärdigheten har vi kopplat intervjuresultatet till befintliga artiklar och teorier som berör vårt ämne.

För att leta fram fakta och ha en möjlighet att se skillnader och likheter inom ämnet så valde vi att bygga vår empiri på intervjuer. I och med detta tillvägagångssätt ökar trovärdigheten. Om vi enbart utgått från sekundärdata så hade det inte bidragit till samma förståelse för ämnet, eftersom det inte finns så mycket tidigare forskning om vårt specifika ämne. Däremot finns det mycket skrivet om ledarskap, vilket vi använt oss av i vårt teorikapitel (Eriksson 2006:61). Sammanfattningsvis när man använder kvalitativa undersökningar som metod vill man se trovärdighet och tillförlitlighet, men också upptäcka nya samband och idéer genom undersökningen (Hultén 2007:69).

3.6 Definition och avgränsning av framgång

Tidigt i vår studie kände vi att det var nödvändigt att definiera ordet framgång, eftersom ordet kan tolkas på flera sätt och innerbördan har stor betydelse för vår fortsatta studie. I svenska Akademiens ordlista under ordet framgång så hittar man följande definition:

Lyckas

”Att lyckas” och ordet framgång är öppet för tolkning. För att möjliggöra genomförandet av vår studie har vi varit tvungna att avgränsa och definiera innebörden av framgång inom fastighetsmäklarbranschen.

Företag har ofta flera mål med sin verksamhet. Målet kan vara att företaget ska växa för att uppnå en viss marknadsandel, företagstrivsel, uppnå lönsamhet etcetera. Fastighetsmäklarbranschen är en tjänsteproducerande bransch, vars existens utgörs av att man omsätter tjänsterna till pengar. Grundbulten i ett tjänsteproducerande företag är att man vill uppnå en viss *lönsamhet* dvs tjäna pengar på sin verksamhet.

Fastighetsmäklarbranschen med sina 6585 (maklarsamfundet.se) registrerade fastighetsmäklare är en konkurrentutsatt bransch. Fastighetsmäklarföretagen jämför sig med varandra för att få en överblick om sin egen och konkurrenternas position på marknaden. Det mått som ständigt omnämns inom branschen är *marknadsandelar*.

Därför har vi i val av intervjuade framgångsrika franchisetagare, valt att avgränsa oss till de som driver företag med hög *Lönsamhet* och stora *Marknadsandelar*. Vi valde att avgränsa oss till franchisetagare inom Stockholmsregionen med liknande marknadsförutsättningar för att få ett så rättvisande resultat som möjligt. Att vi valde Stockholmsregionen beror på att regionen

har väldigt många verksamma franchisetagare samt att vi har närhet till Stockholm genom att vi bor och studerar i Gävle. Vi ansåg att en undersökning som utförs på liknande marknader med liknande förutsättningar var lämpligast för vår studie, eftersom det ger ett trovärdigt och rättvisande resultat.

När vi bestämde vilka kriterier vi skulle utgå ifrån, valde vi att ta reda på vilka franchisekoncept inom fastighetsmäklarbranschen som har flest medarbetare och flest kontor i dagsläget, någonting som indikerar på god lönsamhet och stora marknadsandelar. Det gjorde vi för att avgränsa vilka varumärken vi skulle vända oss till. Efter mejlkonversation med medarbetare hos de olika koncepten och besök av hemsidor kom vi fram till följande resultat:

3.6.1 De tre största aktörerna i Sverige:

Fastighetsbyrå 250 kontor med ca 1300 medarbetare. (Fastighetsbyran.se)

Svensk Fastighetsförmedling 230 kontor med ca 1100 medarbetare. (Svenskfast.se)

Länsförsäkringar Fastighetsförmedling 133 kontor med ca 460 medarbetare.(VD Nils-Erik Jidemo)

3.6.2 Val av franchisetagare

När vi skulle välja vilka franchisetagare som vi skulle kontakta för intervju var vi tvungna att få kontakt med framgångsrika franchisetagare, eftersom vår studie bygger på just framgångsrika franchisetagare. Vi kontaktade därför HR/rekryteringschefer hos ovanstående företag för att få reda på vilka som är framgångsrika inom Stockholmsregionen, utifrån våra kriterier hög lönsamhet och stora marknadsandelar. Anledningen till att vi valde att kontakta ansvariga inom personalområdet är för att de med stor sannolikhet har en bra översiktlig bild över vilka kontor som är lönsamma och har stora marknadsandelar, eftersom de jobbar med kontorens rekrytering.

Vi hade som målsättning att få tag i ett flertal franchisetagare för att genomföra våra intervjuer. Vi märkte tidigt att många av franchisetagarna vi kontaktade hade svårt att sätta av tid för en intervju. Vi genomförde tre stycken intervjuer. Vår förhoppning från början var att genomföra minst fem stycken intervjuer, vi ansåg då att det var realistiskt att hinna med. Det hade förstås varit önskvärt att utföra fler intervjuer för att få ett större underlag till vår studie, men vi inser nu i efterhand att tiden var vårt och framförallt franchisetagarnas hinder.

Det uppstod ett bortfall gällande Länsförsäkringar Fastighetsförmedling. De har endast varit aktiva i Stockholmsregionen i två år, vilket de ansåg vara för kort tid för att kunna kontakta väletablerade franchisekontor med bra marknadsandelar. Vi fick förslag på kontor i södra Sverige, men vi upplevde att de skulle försvåra studiens genomförande i och med att vi bor i Gävle. Vår vilja var att alla intervjuer skulle genomföras på samma sätt, så att alla hade samma förutsättningar. Samt att vi ansåg att det inte blir realistiskt mätbart om vi gör för stor geografisk avgränsning. I stället valde vi att kontakta franchisekedjan HusmanHagberg. Genom goda kontakter med företaget kontaktade vi dem för att få förslag på framgångsrika franchisekontor. HusmanHagberg har 63 kontor och ca 240 medarbetare utspridda över hela Sverige.

3.7 Att dra slutsatser

Vi har under uppsatsens gång sett att vår studie landat i ett induktivt arbetssätt. Vi har samlat information genom intervjuer, kopplat materialet till befintliga teorier runt vår problemformulering för att sedan analysera och dra slutsatser. Ett annat vanligt arbetssätt är ett så kallat deduktivt arbetssätt. Det deduktiva arbetssättet baseras på teorier som sedan kopplas till empirin, ett arbetssätt som är mer vanligt vid kvantitativa metoder (Olsson m.fl. 2007:32). Svagheten med ett induktivt arbetssätt är att den bakomliggande situationen inte tas med, utan man ser enbart ett yttre samband. Det innebär att man har tagit fram en allmänregel utifrån de iakttagelser man gjort, en sammanfattning (Alvesson m.fl. 2008:54). Vi anser ändå att ett induktivt arbetssätt passade vår studie bäst eftersom vi använde oss av en kvalitativ metod och inte ville begränsa eller styra våra intervjuer utifrån framtagna teorier.

4. EMPIRI

Empirin är det material som är föremål för t ex en undersökning. Det innebär att empirin är observationer av verkligheten. Dessa observationer kan grunda sig på verkliga erfarenheter, texter, källor, iakttagelser och undersökningar. (Lotte Reinecker 2004:158)

Våra respondenter är tre män i 30-35 åldern. Vi tycker att det hade varit intressant att få med kvinnor i vår studie, men det var som nämnts tidigare HR/rekryteringscheferna på respektive företag som angav de framgångsrikaste franchisetagarna enligt våra kriterier. Alvesson (m.fl. 2008:363) nämner att i en samhällsvetenskaplig forskning bör man belysa könsrelationer även om det inte är det primära syftet med studien. Vi tycker det skulle vara intressant att intervjua en kvinna och få hennes syn på ledarskapets påverkan för framgång inom fastighetsmäklarbranschen. Hade vi intervjuat fler franchisetagare kanske vi fått svaret. Vi vill härmed betona att vi inte generaliserar utifrån en manlig utgångspunkt utan att både män och kvinnor var med i urvalsgruppen.

4.1 Intervjuerna

Målsättningen med våra intervjuer var att få respondenterna att börja prata om deras väg till framgång. Vi ville inte ha några färdigställda frågeformuleringar som kunde ge begränsade svar. Vår vilja var att få ut så mycket information som möjligt, för att sedan kunna tolka den. Meningen med frågeställningarna var att respondenterna ska få en ökad vilja att berätta för oss hur de arbetar, utan att svaren påverkas för mycket av våra frågeställningar. Anledningen till att vi ville genomföra intervjun på plats, är att det är lättare för oss att etablera ett förtroende, något som vi anser främjar intervjun, samt att vi ville uppleva sinnesintryck och känslor under själva intervjun.

Innan intervjuerna hade vi en föreställning om att svaren skulle kunna leda oss in på ämnesområdet ledarskap. Eftersom man som franchisetagare är chef på kontoret och leder sina medarbetare, både vad gäller personalfrågor och verksamhetsmål. Därmed tror vi att resultaten av ledarskapet ger avtryck i verksamhetens lönsamhet och marknadsandelar. Vi ville undersöka om vår föreställning stämde överens med verkligheten. Därför blev en av våra tre frågeställningar, *Beskriv din ledarskapsroll fritt*. Vi ville även höra de intervjuades uppfattningar om *vad de anser är deras nyckel till sin framgång?* Eftersom frågan är öppen för tolkning så var vi intresserade av att se om de fanns några samband kring de intervjuades svar och därefter kunna fastställa gemensamma framgångsfaktorer. Vi såg det även intressant

och relevant att få veta deras *Bakgrund*, alltså vägen till deras framgång. Då vi återigen ville se om det fanns likheter eller olikheter kopplat till dagens framgång.

De tre övergripande frågorna vi använde oss av:

- *Hur ser din bakgrund ut?*
- *Vad upplever du är nyckeln till din framgång?*
- *Beskriv din ledarskapsroll fritt*

De tre intervjuerna ledde oss in på ämnena gruppdynamik, ledarskap, personalutveckling, rekrytering och framgångsfaktorer. Vi har nedan summerat och fördelat in samtalen under dessa rubriker samt under en bakgrundspresentation.

4.2 Bakgrundspresentation

Här nedan följer en kort bakgrundspresentation av respondenterna:

Tomas Eriksson Franchisetagare HusmanHagberg Farsta/ Skogås & Trångsund, Nacka och Tyresö.

Tomas Eriksson är tillsammans med sin kollega Joakim Vistam franchisetagare för HusmanHagberg och ägare till tre kontor i södra Stockholm. Tomas har varit verksam som fastighetsmäklare i 14 år. Han började sin karriär inom fastighetsmäklarbranschen som 21-årig som anställd fastighetsmäklare hos Svensk Fastighetsförmedling i Nacka. Tomas arbetade som fastighetsmäklare i sex år på Nacka kontoret innan han och tre stycken dåvarande kollegor valde att köpa ut föregående franchisetagare. Anledningen till att han tog steget från anställd till egen företagare, var att han ville driva eget, såg möjligheten till att göra affärer, samt en möjlighet i den nya generationen av fastighetsmäklare. År 2006 valde de involverade ägarna för Nacka kontoret att gå skilda vägar på grund utav olika viljor med verksamheten, personalpolitik och långsiktiga mål.

2007 valde Tomas Eriksson och hans nuvarande kollega Joakim Vistam att bli franchisetagare för HusmanHagberg Farsta/Skogås & Trångsund. De två märkte rätt snabbt att de ville växa och ansvara för ett större kontor än de nuvarande, ett år senare tog de även över HusmanHagberg Tyresö kontoret. Tomas uttryckte att det till stor del bygger på att man har samma människosyn och ideologi när man går in med delat franchiseskap. Joakim och Tomas har drivit Tyresö och Farsta/ Skogås & Trångsunds kontor framgångsrikt under flera år nu. Båda kontoren har tagit marknadsandelar, ökat sin omsättning och lönsamhet. I dag är de marknadsledande i Tyresö och arbetar vidare för att växa ännu mer i Farsta/ Skogås & Trångsund. Sedan några månader tillbaka är de nu också nya franchisetagare för HusmanHagberg Nacka. Med kedjans högsta chefsbetyg och utmärkelsen ”kedjans mest drivna franchisetagare 2010” som kvitto anser de sig ha goda utsikter även för framtiden.

Tim Ahlstedt Franchisetagare Fastighetsbyrån Fruängen/Älvsjö

År 2007 blev Tim tillsammans med sin kollega Gabriel Yilmaz franchisetagare för Fastighetsbyråns kontor i Fruängen/ Älvsjö, Hägersten/ Liljeholmen och Skärholmen. De har sedan övertagandet av kontoret tagit stora marknadsandelar och driver det med stor lönsamhet. De är idag sexton personer som arbetar på kontoret varav tretton är arbetande fastighetsmäklare.

Tim är i grunden utbildad civilekonom och hade som målsättning att efter avslutade studier arbeta inom finansbranschen. År 2003 var Tim färdigutbildad och hade planer på att arbeta i Londons finansvärld. Runt den här perioden så pågick IT-kraschen och en finansmarknadskris runt hela världen, vilket påverkade Tims karriärval. Tim valde att komplettera sina studier för att uppnå kriterierna för att kunna registrera sig som fastighetsmäklare. Vid 26 års ålder började Tim att arbeta på Fastighetsbyrån, under sin första månad som fastighetsmäklare var Tim topp tre i Stockholmsområdet för högsta omsättning. Under sina fyra första år som fastighetsmäklare så var han i toppen för högst omsättning av alla fastighetsmäklare inom Fastighetsbyrån. Tim berättar att han arbetade hårt under dessa år och att han har kämpat mycket för att uppnå sin framgång.

Julius Lindberg Franchisetagare Svenskfastighetsförmedling Årsta

Julius Lindberg och Björn Olsson är franchisetagarna som driver Svenskfastighetsförmedling i Årsta Södra Stockholm. Julius har en tidigare karriär som professionell golfspelare. Vid 29 års ålder valde han att satsa på fastighetsmäklaryrket och började studera vid Skellefteå Högskola. Anledningen till att han valde mäklaryrket, var att han gick på många visningar och träffande samma mäklare vid ett flertal tillfällen. Den här mäklaren ingav inget seriöst intryck, men Julius förstod att han var duktig eftersom han ansvarade för ett flertal bostadsförsäljningar. Julius såg då vilka möjligheter de fanns att förbättra standarden och att göra karriär som fastighetsmäklare.

4.2 Franchisetagarnas kommentarer kring ledarskap:

Tomas Eriksson HusmanHagberg

Numera så arbetar Tomas och Joakim i mindre omfattning som fastighetsmäklare. Deras huvudsakliga arbetsuppgifter är att driva kontoren och arbeta med utveckling av sin personal. Tomas uttryckte under intervjun att den huvudsakliga nyckeln till varför de lyckats med utvecklingen av sina kontor är aktivt ledarskap. Tomas och Joakim arbetar ständigt med utveckling av sina anställda. Grunden för att etablera framgångsrika kontor är duktiga fastighetsmäklare som tycker om sitt arbete. Tomas beskrev innebörden och vikten av att ha en bra gruppdynamik på arbetsplatsen. Om alla trivs med sitt arbete och sin arbetsplats så höjs den positiva energin på jobbet. Om man omges av människor med positiv energi så smittar den energin av sig på sina medarbetare. Aktivt ledarskap innefattar otroligt många områden. En stor del av arbetet går ut på att umgås med sin personal och se till att alla mår bra. Annan del av tiden sätts av till drift och utveckling av kontoren.

Tim Ahlstedt Fastighetsbyrån

Tim beskriver sin ledarskapsstil som rak, tuff men samtidigt rättvis. Han arbetar ständigt med utveckling av sin personal. Tim var under intervjun tydlig med att om man arbetar för honom så måste man ha den rätta viljan att prestera som fastighetsmäklare. Eftersom Tim har bevisat att han är en duktig fastighetsmäklare och vet vad som krävs för att lyckas, försöker han

implementera ett liknande arbetsätt hos sina anställda. Han driver tillsammans med sin kollega Gabriel ett kontor som i fastighetsmäklarbranschen måste klassas som ett stort kontor. Av den anledningen är det extra viktigt att man arbetar för att etablera och behålla en bra gruppdynamik på arbetsplatsen som ständigt motiverar personalen.

Julius Lindberg Svensk fastighetsförmedling

Julius arbetar utifrån idén om ett aktivt ledarskap. Han arbetar mycket med att utveckla sin personal för att de ska kunna bli duktiga fastighetsmäklare. Med en lång golfkarriär bakom sig så vet han vad lagbyggande är och vad det har för effekter på utveckling av en individ. Under intervjun så förklarade han för oss hur mycket tid han investerar i sin personal och arbetet bakom rekryteringen. Julius ser sig själv mer som en lagledare än en chef, han vill inte att det ska vara någon barriär mellan chef och anställd.

Julius sätter upp tydliga mål som han bryter ner i siffror och mindre delmål. Han tror på det strukturerade tänket, med rutiner och kontroll över hela processen med en målmedvetenhet. Han uttrycker även att det är viktigt att sätta av egen tid och göra roliga saker. Julius uttrycker att det inte finns några hinder för att utvecklas, utan han vill se möjligheter.

4.3 Franchisetagarnas kommentarer kring personalutveckling:

Tomas Eriksson HusmanHagberg

Tomas uttrycker, för att få en välmående personal, som tycker om sitt arbete och har viljan att arbeta, gäller det att sätta samman ett kontor med personal som kan arbeta bra tillsammans för att etablera en bra gruppdynamik. För att lyckas med det så ser Tomas och Joakim till att anordna aktiviteter med sina anställda några gånger per år för att stärka "teamkänslan". Utöver det så ser Tomas och Joakim till att ständigt umgås med sin personal var och en, för att säkerhetsställa att alla mår bra och trivs. De går in och stöttar och utvecklar sin personal för att bli bättre i sitt arbete som fastighetsmäklare. De har möten minst 1 gång i veckan för att diskutera nya idéer, mål, budget, kommande aktiviteter, vad som händer på marknaden och rensa dålig luft etcetera. De jobbar med individuell coachning där de hjälper till att balansera toppar och dalar hos de anställda. Utöver det så övar de sin personal i säljträning veckovis. De utövar rollspel på kontoret för att kunna bemöta och hantera situationer som de möter på i sin roll som fastighetsmäklare. Ta lärdom av varandra och tillvarata den kompetens som finns inom de olika kontoren. Tomas är tydlig på att alla ska vara med!

Tim Ahlstedt Fastighetsbyrån

Tim använder i sig i regel av att ta tag i eventuella problem som kan finnas på kontoret och rensa luften i ett tidigt skede, just för att behålla en bra känsla inom gruppen så att alla trivs. Strävan efter att alla ska må bra, så ser Tim och Gabriel till att flertalet gånger per år umgås och utföra aktiviteter med alla på kontoret gemensamt. Utöver det så utser de månadens mäklare, belönar och berömmar duktig personal. Tim tycker att det är mycket viktigt att ha en tydlig affärsplan som bryts ner till en praktisk affärsmodell. Det är viktigt att alla har och känner till sina mål, arbetsuppgifter och sitt ansvar. Målet är att all personal ska utvecklas.

Julius Lindberg Svenskfastighetsförmedling

På kontoret anser Julius att de har högt i tak, där alla får komma med sin åsikt, visa hur de mår och uttrycka känslor. Han tycker det är viktigt att man har kul på jobbet och att man måste investera i sin personal för att vinna. Ett bra exempel på det är, varje måndag har de gruppträning med en personligtränare på SATS för alla anställda. Efteråt avslutar de med en

gemensam frukost på kontoret. Ett annat bra exempel är att de senaste åren så har de haft som tradition att hela kontoret åker på konferensresa till Karibien, något som stärker teamkänslan.

4.4 Franchisetagarnas kommentarer kring rekrytering

Tomas Eriksson HusmanHagberg

Vid en rekryteringsprocess uttrycker Tomas att han vill ha en bra blandning av medarbetare på kontoret. Målet är inte att ha sju stycken stjärnsäljare utan att uppnå en bra balans i sammansättningen av personal. Tomas influeras av idrottsvärlden, han förstår innerbörden av ett fungerande lagarbete. Vid en nyanställning så läggs lite fokusering på cv, istället är sammansättningen för en välfungerande grupp det huvudsakliga målet.

Tim Ahlstedt Fastighetsbyrå

Vid nyrekrytering är Tim väldigt noga med att den nyanställda ska passa in i den befintliga gruppen då gruppdynamiken är påverkningsbar. Tim beskriver att det största hindret för att utveckla gruppen är att hitta en person inte påverkar den nuvarande gruppdynamiken negativt. Tim poängterar att för många stjärnsäljare i gruppen kan leda till problem, han föredrar en blandad sammansättning av personal där några är toppsäljare som motiverar de andra på kontoret.

Julius Lindberg Svenskfastighetsförmedling

Han betonade att vid en nyrekrytering så är det väldigt viktigt att den som kommer in måste passa med resterande medarbetare. Vid en ny anställning coachar Julius, bygger upp trygghet, självförtroende och ser till att kraven på den ny anställda är realistiska.

4.5 Kommentarer kring nyckeln till framgång:

Tomas Eriksson HusmanHagberg

Tomas anser att nyckeln till sin framgång bygger på mjukvara, personalen, personalutveckling, glädje, harmoni, ha roligt på arbetet och att ha en grupp som består av lagspelare. Tomas uttrycker att han inte vill ha sju stycken stjärnsäljare, utan han vill ha en bra mix, han influeras av idrottsvärlden. Tomas betonar också sin affärsmodell, affärsmässighet och yrkesstolthet som viktiga delar till framgången.

Tim Ahlstedt Fastighetsbyrå

Tim anser att nyckeln till sin framgång är hårt arbete, målmedvetenhet, struktur och motivation. Det i kombination med att han har satsat mycket för sitt arbete och är extremt sälj och affärsdriven. Tim anser även att varumärket Fastighetsbyrå samt arbetssätt/koncept passar människorna på den marknad han arbetar inom, en bra matchning där framgång föder framgång. Tim är strukturerad och gör affärsplaner för 1, 2 och 5 år framåt. Han har en bra affärsmodell, med struktur, koncept och baskriterier.

Lärdomar som Tim delar med sig är att ibland överarbetar man, han menar ”less is more”. Om något är komplicerat kan det vara svårt och tidskrävande att få personalen att ta till sig det. Enkelhet ska inte underskattas, det kan vara mycket mer framgångsrikt och praktiskt genomförbart.

Julius Lindberg Svenskfastighetsförmedling

Julius anser att nyckeln till sin framgång är en kombination av flera saker. Den första är hans roll som aktiv ledare, utvecklandet av ett lag som är byggt på individer, med ett strukturerade tankesätt och tydliga mål.

4.6 Franchisetagarnas kommentarer kring Hårt arbete

Tomas Eriksson HusmanHagberg

Under sina första år som fastighetsmäklare förmedlade Tomas 80-100 bostadsrätter varje år. Idag säljer Tomas betydligt färre objekt utan lägger mestadels av sin tid på utveckling av sina kontor, personal, mäklartjänsten, nyproduktion och samarbetspartners. Att även verka för kedjans och därmed branschens utveckling ser Tomas som en viktig och utmanande del av sitt arbete.

Tim Ahlstedt Fastighetsbyrån

Idag arbetar Tim ca 60 timmar i veckan då han fokuserar på driften på kontoret. De tillfällen då Tim arbetar aktivt som fastighetsmäklare är ofta i samband med nyanställning i upplärnings syfte. Under sina första år som fastighetsmäklare arbetade han ca 90 timmar i veckan. I dag fokuserar Tim på affärsutveckling samt att hjälpa och stötta sina medarbetare utifrån sin egen erfarenhet.

Julius Lindberg Svenskfastighetsförmedling

Idag förmedlar Julius ca 80st bostäder per år mot tidigare 120 st. Genom sitt aktiva ledarskap får han en bra inblick i den nuvarande marknadssituationen. En stor del av hans affärer är i samband med nyrekrytering då han jobbar i team med den nyanställde i en upplärningsperiod.

5. TEORI OCH ANALYS

I följande kapitel presenteras den teori som vi anser berör vår empiriska undersökning. Vi har även valt att göra analysen i samma kapitel för att underlätta våra resonemang för läsaren.

Teorin kan ses som ett system av antaganden inom ett specifikt ämnesområde, som man kan använda sig av för att tolka, beskriva, förklara eller förutsäga ämnets fenomen vilket bildar uppfattningar kring ämnet. Teorin kan även beskriva som ett par vetenskapliga glasögon, som man tar på sig för att undersöka och betrakta materialet (Reinecker m.fl.)2004:158).

Efter våra intervjuer såg vi att ledarskap var en viktig komponent i respektive franchisetagares framgång. Vi vill därför börja med att redogöra, Vad står ledarskapet för? Ledarskap kan definieras med att någon är formellt överordnad i förhållande till andra (Alvesson m.fl. 2000:67). Enligt Wolvéns (2000:252) så definierar Abrahamsson och Andersén ledarskap som en kombination av följande element; mål, måluppfyllelse, organisation eller grupp, mellanmänniska relationer och struktur. Vidare i boken har Northouse (2000:252) analyserat och granskat ett flertal olika definitioner av ledarskap och har skapat en egen ledarskapsdefinition som lyder, ”en process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer för att uppnå ett gemensamt mål”. Ett liknande resonemang kring ledarskap tas också upp i Wolvéns bok av Blake Mouton ”ledarskapet kan definieras som att uppnå resultat tillsammans med och genom andra människor”. Wolvéns (2000:252) själv menar att det finns ett dilemma kring Blake Moutons definition, eftersom ledaren strävar att uppnå organisationens mål, men att det i huvudsak är genom medarbetarnas insats som

organisationens mål kan uppnås. Vilket med andra ord betyder att ledaren inte själv kan uppnå organisationens mål, utan istället tillsammans med medarbetarna.

En annan grundläggande fråga som vi ville ha svar på innan vi fortsatte vår studie var, Varför behöver vi ledarskap? Vi tycker det är en väsentlig fråga, då i stort sätt alla organisationer idag har ledare och chefer på flera olika nivåer. I Wolvéns bok har Abrahamsson och Andersén konstaterat att ”Mänsklighetens historia kan inte uppvisa några exempel på varaktiga grupper eller organisationer som saknar all form av ledarskap”. Det är en tolkning Wolvén (2000:253) delar, då han anser att utövandet av ledarskap även sker i små grupper dagligen. Han anser att vem som är ledare kan variera beroende på situation, men att ledarskapet ofta är återkommande hos ett fåtal personer. Enligt Wolvén (2000:253) behövs ledarskap för att få struktur, arbetsfördelning, planering och organiserade arbetsgrupper för att personalen ska arbeta effektivt.

Enligt Wolvén (2000:254) så finns det några personlighetsegenskaper hos ledare som är återkommande. Han menar att ledaren är ofta kompetentare än de övriga i organisationen, har högt självförtroende, har stor integritet, hög social kompetens och är mer beslutsamma än övriga i organisationen. Han tar även upp negativa personlighetsegenskaper som är återkommande hos ledare, där makt, dominans och prestige nämns. Han uttrycker även att aggressiva och dominanta ledare ofta blir mer isolerade.

5.1 Ledarskapsstilar

Vi har i det här kapitlet valt att diskutera tre olika varianter av ledarskapsstilar.

Maltén (1992:187) skriver om Lewin och Lippit (1938, 1940) som utförde bland de tidigaste forskningsstudierna kring ledarskap där de analyserade tre olika ledarskapsstilar, auktoritär, demokratisk och ”låt gå”- mässigt ledarskap. Vi ser tydliga kopplingar hos de intervjuade franchisetagarna och den ”demokratiske ledaren”. För att förstå skillnader mellan ledarskapsstilarna har vi valt att presentera alla tre.

5.1.1 Auktoritär ledare

Maltén (1992:187) beskriver en auktoritär ledare som en styrande person som reglerar verksamheten i detalj. Denne ledare styr gruppen ensam, utan att fråga om gruppens åsikt och delegerar ut arbetet till sina medarbetare. Maltén (1992:187) beskriver ett auktoritärt ledarskap kan orsaka en ”hackordning” i gruppen. Enligt Wolvén (2000:125) så är det vanligt att medarbetare till en auktoritär ledare misstrivs på arbetsplatsen. Genom att de känner brist på motivation och engagemang, samt känner sig maktlösa. Dessa faktorer bidrar enligt Wolvén (2000:125) till låg skapande förmåga vid kvalificerade arbeten, han resonerar kring att när man lägger ner sin själ i ett arbete är arbetstillfredsställelse en förutsättning och att det därmed krävs motivation och engagemang vid kvalificerade arbeten.

5.1.2 Demokratisk ledare

De intervjuade franchisetagare berättade om vikten av att ha en öppen atmosfär på arbetsplatsen. Samtliga tre har veckomöten med sin personal för att diskutera hur helgens arbete har fungerat och planering för den kommande veckan. Den demokratiske ledaren beskriver Maltén (1992:187) som en ledare som samarbetar aktivt med sina gruppmedlemmar där de är delaktiga i både planering och utförande. Som chef måste du kunna motivera och engagera Enbom, (2000:68). Som chef ska man också se till att det råder en öppen

samtalsatmosfär. Om man vill utvecklas till att bli en bättre chef så måste man engagera sig i de anställdas synpunkter. Det gäller att man tar sig tid med sin personal och får in intryck om hur de anställda upplever saker och ting. Lär man känna sin personal och inser vad de uppskattar för belöningar för ett väl utfört jobb så visar man på att man känner och förstår sin personal (Enbom 2000:66).

Vidare beskriver Maltén (1992:187) att den demokratiska ledaren stimulerar kommunikationen inom gruppen, vilket skapar gruppgemenskap. Genomgående har alla tre franchisetagare uttryckt att det är viktigt med en bra kommunikation inom gruppen. Alla anställda på respektive ska ha en möjlighet att komma med sin åsikt på ett naturligt sätt. Det ska inte finnas några hinder för att få uttrycka exempelvis ett missnöje. Den psykologiska atmosfären i en sådan här grupp skapar trygghet och en känsla av frihet (1992:187). Granér (1994:110) skriver att den demokratiska ledaren kännetecknas av att ledaren finns till hands om det behövs och att medarbetarna själva aktivt ska ta del i arbetets genomförande. Utifrån Granérs resonemang kan man sammanfatta den demokratiska ledaren till en ledare som uppmuntrar till kreativitet och självständighet, samtidigt som denne vill skapa ett kritiskt och öppet förhållningsätt för medarbetarna till arbetsuppgifterna och ledaren.

5.1.3 Låtgåmässiga ledaren

Maltén (1992:187) beskriver den ”låt gå”- mässiga ledaren som en passiv och tillbakadragen ledare. Där ledaren inte ställer några krav, utan gruppen får göra som de vill. Ledaren ger råd och förslag om de efterfrågas. Maltén (1992:187) uttrycker att en ”låt gå”- mässig atmosfär skapar otrygghet och intolerans mot andra, eftersom de skapar självhävdelse inom gruppen.

5.2 Gruppdynamik och ledarskap

Vi har i det här kapitlet valt att visa på kopplingar mellan en artikel av Steve Munby (*Building the perfect team: leadership in the twenty first century*) och franchisetagarnas förhållningsätt runt gruppdynamik och ledarskap.

I Steve Munbys artikel ”att bygga det perfekta laget: ledarskap i det tjugoförsta århundradet” diskuterar han runt om ämnet hur tjugoförsta århundradets ledare inom skolan måste visa sin förmåga att bygga team istället, för att vara den perfekta ledaren. Steve Munby har insett att ett modernt ledarskap innefattar god samarbetsförmåga, ledande med förståelse för gruppens behov, mer än att instruera. Att bygga viktiga relationer är helt klart avgörande för att uppnå det bästa resultatet för barn och ungdomar i skolan. Steve Munby nämner också i artikeln att begreppet skolledarskap har utvecklats under det tjugoförsta århundradet. Våra offentliga tjänster har påverkat den offentliga sektorns ledarskap och de har blivit tvungna att anpassa sitt ledarskap därefter.

De tre intervjuade franchisetagarna beskriver och uttrycker väldigt klart att de förstått innebörden av att samarbeta och ha en bra kommunikation med sin personal. De bygger relationer inom gruppen genom olika aktiviteter och aktivt ledarskap. De umgås med sin personal för att lyssna efter eventuellt missnöje och förstå behoven som personal uttrycker. I och med sitt agerande som ledare förstår vi att de tre franchisetagarna inser ledarskapet har utvecklats. De förstår det nya ledarskapet och har insett att bygga team är viktigare än att agera ledare. Det bekräftar de genom intervjuerna där de uttrycker att de vill befinna sig på samma nivå som sin personal. De vill accepteras som en i gruppen och inte som de anställdas chef och tillsammans bygger de laget.

5.2.1 Human Resource- perspektivet

Franchisetagarna uttrycker gemensamt att de vill ha medarbetare som är aktiva, ansvarsfulla, ambitiösa och gillar utmaningar. Enligt Wolvén (2000:107) passar personer med dessa egenskaper in i human relations skola, där betoningen ligger i samspelet mellan människan och organisationen. Han skriver även att personer som passar som ledare inom denna skola måste vara sociala och personorienterade. Något vi upplevde var egenskaper som våra tre franchisetagare besitter.

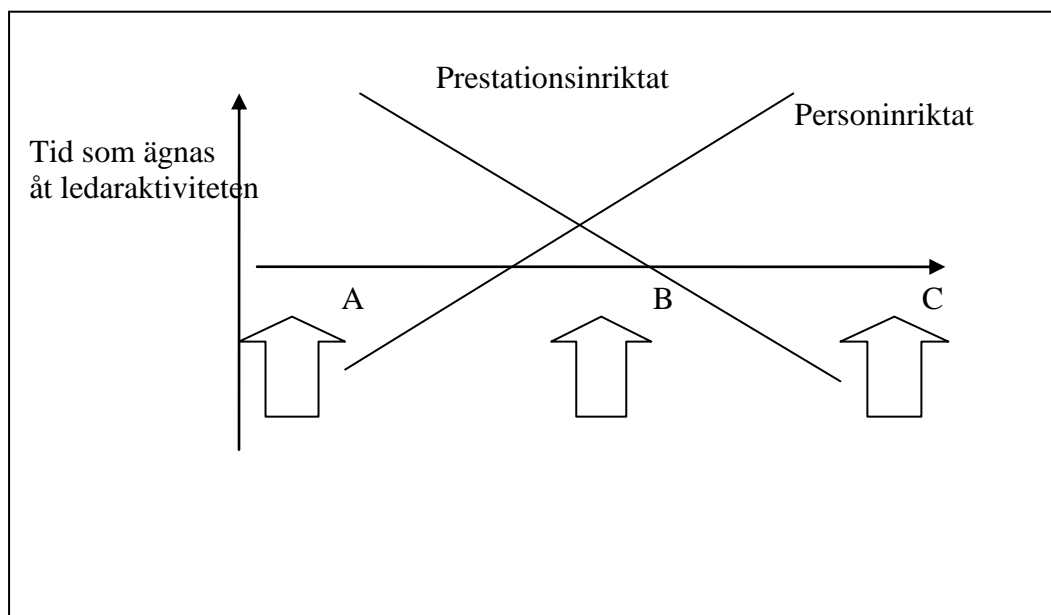
Människosynen i human relationsskolan förklarar Wolvén (2000:107) med att individen söker mening i sitt arbete, följer ofta gruppnormer, men är också självständig, aktiv, mogen och flexibel. De vi intervjuat har alla medarbetare som jobbar för varumärken uttryckta med normer och värderingar, samtidigt kan de anställda i sin roll som mäklare arbeta självständigt och aktivt i sin mäklarroll. Enligt Wolvén (2000:19) ser man människan inom skolan som en social varelse med sociala behov och ser då den informella strukturen och dess betydelse för normbildning, produktivitet och arbetstillfredsställelse. För en individ som jobbar inom human relations så är följande drivkrafter viktiga: delaktighet, gruppgemenskap, sociala belöningar, goda fysiska förhållanden, bra arbetsmiljö och variation i arbetsuppgifterna. Alla dessa kriterier är tidigare nämnda och vill betona att de intervjuade franchisetagarna arbetar utifrån kriterierna.

Fastighetsmäklaryrket är ett provisionsbaserat yrke, vilket gör medarbetarna beroende att prestera för att få lön. Franchisetagarna i sin tur är beroende av att fastighetsmäklarna förmedlar bostäder så att de får in kapital till företaget. Enligt Wolvén (2000:19) och human relations är en organisation till för att ta hand om mänskliga behov. Att både organisationen och individen är beroende av varandras utbyte, t ex den anställde är i behov av arbetstillfälle och lön, medans organisationen är beroende av personalens begåvning och idéer.

Wolvén(2000:19) beskriver att organisationen måste ta tillvara människans behov för att kunna utveckla och tillvarata mänskliga resurser. Han fortsätter sammanfattningsvis med ett slagord ”personalen är organisationens viktigaste resurs”. Något vi ser kopplingar till i våra intervjuer, där alla tre franchisetagare uttrycker vikten av att ha bra och duktig personal i en bra sammansättning. Personalen är något som Tomas specifikt tog upp, han tog luncher, åkte och spelade squash med medarbetare för att komma dem nära och lyssna på deras behov. Det är dessutom personalen som arbetar in pengarna till kontoret och därmed en livsviktig komponent i hela organisationen.

5.2.2 Uppgiftsinriktat kontra personinriktat ledarskap

I Malténs bok, *Grupp utveckling* (1992:192) påvisar han en undersökning som gjorts av två socialpsykologer. Deras syfte var inriktat på ledarens resultat utifrån tid ägnad åt produktion och personalens välmående. Undersökningen visade att ledare som blandade produktion och personinriktning hade uppnått de bästa resultaten. Se ”B” i figuren 1:1. Maltén (1992:192) skriver att en ledare som är produktionsinriktad har höga krav på arbetets kvalitet. En ledare som är personinriktad fokuserar på medarbetarna och är generös, uppmuntrande, men kan samtidigt tar upp en diskussion vid uppkomna misstag. Maltén (1992:192) fortsätter beskriva att ett för renodlat personinriktat ledarskap kan leda till att man trivs för bra, så att produktionen kommer i skymundan. Se ”C” i figur 1:1. En ledare som enbart fokuserar på produktionens prestation och inte tillgodoser medarbetarnas behov och intresse kan leda till en auktoritär ledare vilket ofta leder till missnöjde hos medarbetarna. Se ”A” i figur 1:1.



Figur 1:1 (Maltén 1992:193)

För att en ledare ska bli framgångsrik måste man både fokusera på produktionen, på arbetsuppgiften och resultaten samtidigt som man balanserar medarbetarnas välbefinnande, så att de känner trygghet och arbetsglädje. Maltén(1992:194) citerar ”En chef som utövar ledning genom att skapa förutsättningar för sina medarbetares delaktighet i målen gör det genom att stå i förbindelse med dem i en ömsesidig påverkan” (Viberg och Stemme, 1998).

Julius, Tim och Tomas uttryckte gemensamt hur de bryter ner verksamheten i delmål som fokuserar på att förbättra utvecklingen av respektive verksamhet. Alla tre beskrev gemensamt fördelarna med en välmående personal och en bra gruppdynamik. Malténs (1992:193) figur illustrerar tre varianter av ledarskap. Vår undersökning instämmer med det figuren beskriver och det är ett bra tydligt exempel på de tre franchisetagarnas ledarskap och hur de alla placeras under B i figuren ovan.

5.2.3 Investera tid i sin personal

De tre intervjuade franchisetagarna beskrev var och en på sitt sätt hur viktig det är att engagera sig i sin personal. Enligt Enbom, (2000:88) så kan brist på arbetsglädje ofta bero på brist på delaktighet. Ett problem på arbetsplatsen skapar också en brist på arbetsglädje. Om de anställda upplever att det inte finns någon möjlighet att påverka på grund av en otillgänglig eller oengagerad chef, då får man även en oengagerad personal. Vilket i sin tur kan leda till en sämre arbetsplats och ett sämre utfört arbete. Franchisetagarna motiverar och sporrar sina anställda individuellt och med belöningar för hela kontoret. Julius berättade att kontoret ett flertal gånger åkt på resor för att stärka gruppen och känna uppmuntran. Trivsel på arbetsplatsen är något de tre respondenterna betonade. Enbom (2000:90) nämner att trivsel skapar en sammanhållning och en känsla för företaget. Trivsel kan exempelvis skapas genom utflykter, evenemang, resor och så vidare. Om de anställda upplever att deras chef visar intresse och engagerar sig för sin personal höjs trivsel känslan på arbetsplatsen (Enbom 2000:90).

5.3 Rekrytering

De vi intervjuade uttryckte alla tre vikten av en välfungerande arbetsgrupp. Rekryteringsprocessen är något de tre franchisetagarna lägger ner mycket tid och arbete på. De vill minimera risken att få in en person som kan sätta den befintliga gruppbalansen i rubbning. Självklart så fokuserar rekryteringsprocessen också på att hitta en potentiell bra fastighetsmäklare. Enligt Granér (1994:55) så är just det ett av de vanligaste problemen i en arbetsgrupp, att någon individ inte passar tillsammans med den övriga i gruppen. Granér (1994:55) förklarar att orsaken ofta ligger hos de övriga i gruppen som bidrar till problemet och inte hos den avvikande personen. Vid sådana situationer är det viktigt att ta upp problemet, i ett tidigt skede. Granér uttrycker då att de är viktigt att vara tydlig, rak och konkret i sin kritik samt tala om hur man egentligen vill ha det. Någoting vi kopplar till vad Tim och Tomas uttryckte vid intervjuerna var att ta tag i eventuella problem i ett tidigt stadium, men även att motverka att de uppstår från första början(Granér 1994:55)

5.3.1 Maslows behovstrappa

Som tidigare nämnts så är rekryteringsprocessen en viktig del av en franchisetagares arbete. De uttrycker gemensamt att man vid en nyrekrytering personligen tränar och ger stöd åt den nyanställde. De vill finnas med från början för att ge de en nyanställde en möjlighet att känna sig trygga i sig själva och för att skapa ett förtroendeingivande intryck i sin yrkesroll som fastighetsmäklare. Precis på samma sätt som vid nyanställning så arbetar de med personalen regelbundet för att stötta och hjälpa till om någon är inne i en eventuell svacka som kan uppstå.

En av de mest citerade modellerna inom beteendevetenskapen enligt (Wolvén, 2000:169) är Maslows Behovshierarki. Enligt Maslow så kan individens behov beskrivas utifrån fem olika nivåer. Maslow förklarar översiktligt sin modell på följande sätt, ”Ju högre behovet är, desto senare visar det sig i utvecklingen, desto mer specifikt mänskligt är det och desto lättare slås det ut eller undertrycks”.

Första steget de *Fysiska behoven* utgör de mest grundläggande behoven hos en människa. Basen en människa behöver för att överleva exempelvis sova, äta och dricka etcetera. Det andra steget *Trygghetsbehov* aktualiseras när det första steget är uppfyllt. I det här stadiet är människan i behov av säkerhet, stabilitet, trygghet, struktur och skydd från rädsla och oro. Det tredje stadiet är de *Sociala behoven* (gemenskap) vilka utgörs av kärlek, närhet, vänskap med flera. Är inte dessa kriterier uppfyllda finns det risk att en människa känner sig ensam och utanför.

Det fjärde stadiet är *Behov av uppskattning* vilken inkluderar ett behov av självkänsla, respekt av andra och självrespekt. Ser man lite djupare på de här behoven så kan de uttrycka sig i både inre och yttre dimensioner. Inre dimensioner är exempelvis en önskan om att prestera, känsla av frihet, självständighet och oberoende av andra. Yttre dimensioner kan utgöras av erkännande, uppmärksamhet, uppskattning med flera.

Det femte stadiet är *Behov av självförverkligande* som innefattar människans behov och önskan om att ständigt utvecklas och förbättra de förmågor man hanterar (Wolvén 2000:169).

De tre franchisetagarna har troligen undermedvetet anammat och förstått innebörden av Maslows behovstrappa. Modellen beskriver en individs behov utförligt och kan inte i sin helhet kopplas till hur franchisetagarna tänker runt rekryteringsprocessen. Däremot så ser vi tydliga kopplingar till vissa delar av behovstrappan. De uttryckte gemensamt den nervositet en nyanställd kan känna över att börja arbeta på en ny arbetsplats och vanligtvis också ett helt

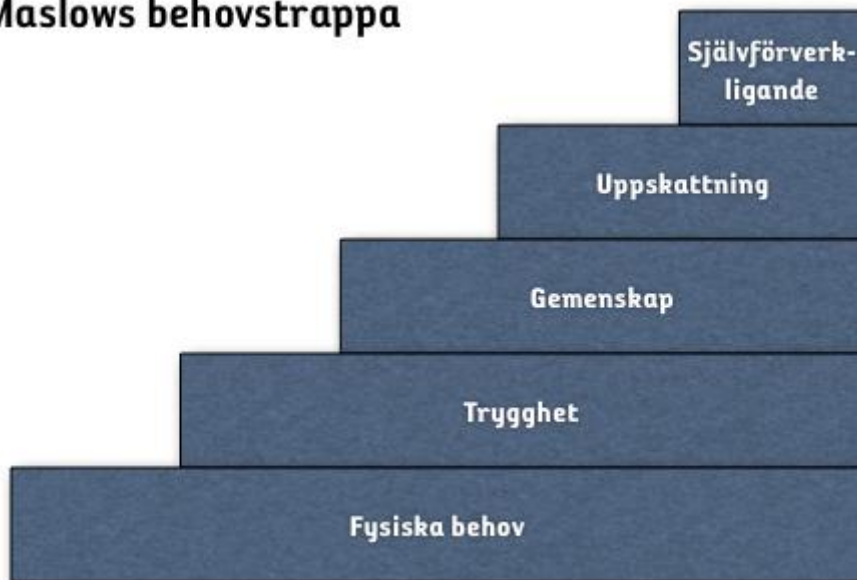
nytt arbete. De tar gärna in studenter från högskolan för att ha en möjlighet att forma dem från grunden för att bli framgångsrika fastighetsmäklare.

De två första stadierna är inte direkt förknippade med arbetsplatsen även om anställning är en form av trygghet som finns inom det andra stadiet. En av franchisetagarna beskrev hur han alltid erbjuder en grundlön vid nyanställning, för att ge personen ska känna mindre press från start och därmed etablera en trygghetskänsla.

Det tredje stadiet *de sociala behoven* (gemenskap) kan kopplas till arbetsplatsen, att det finns en gemytlig stämning och att alla känner exempelvis tillförlitlighet och vänskap inom gruppen.

Det fjärde stadiet *behov av uppskattning* ledet till det femte stadiet *behov av självförverkligande* och vi ser här tydliga kopplingar till franchisetagarnas ledarskap. Franchisetagarna uppmuntrar och vill att sin personal själva väcker känslan inom sig att vilja utveckla sig själva och sina förmågor. Franchisetagarna finns där för att bygga upp självkänsla, agera inom gruppen för att undvika missnöje, ge den anställda uppmärksamhet och uppmuntra personalen till att bli bättre och arbeta hårdare.

Maslows behovstrappa



Figur 1:2

5.4 Hårt arbete en framgångsfaktor

Våra respondenter har alla jobbat väldigt hårt för att nå dit de är idag något som Brian Tracy, författare och föreläsare inom personlighetsutveckling anser vara en framgångsfaktor. Brian Tracy betonar i artikeln att de som kommer från enklare förhållanden och som jobbat hårdare blir också oftare framgångsrika. Brian Tracy har genom åren träffat tiotusentals framgångsrika affärsmän och han har märkt en gemensam nämnare är att de kommer från enklare förhållanden och att de därmed fått kämpat hårt för att nå sin framgång. Vi vill betona att vi inte menar att våra respondenter kommer från enklare förhållanden, enbart att de jobbat hårt för sin framgång och det är det sambandet vi kopplar till Tracy (e.24.se)

6. SLUTSATSER

I det här kapitlet kommer vi dra slutsatser som är relevanta för att besvara studiens syfte och vår problemformulering, föra resonemang om vad vi kommit fram till, vad vi hade kunnat göra bättre och ge förslag till fortsatta studier.

Syftet med vår uppsats var att förstå, beskriva och lyfta fram ledarskapets roll och påverkan för att bli en framgångsrik franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen.

Den fråga vi ville besvara i vår problemformulering var om det finns några gemensamma framgångsfaktorer i ledarskapet bland framgångsrika franchisetagare i fastighetsmäklarbranschen? Och vilka är i så fall faktorerna?

Vi har totalt genomfört tre intervjuer och förstår att det inte går att dra generella slutsatser utifrån de. Trots det så ser vi tydliga mönster och centrala faktorer runt franchisetagarnas ledarskap som vi är övertygade om att man inte kan förbise, om man vill bli en framgångsrik franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen.

6.1 Gruppdynamik

I vår studie har vi kommit fram till att gruppens dynamik har en stor betydelse för att uppnå framgång. Trots att fastighetsmäklaryrket är ett individuellt yrke i sig så speglar sig kontorets gruppbildning av sig på enskilda medarbetares prestationer. En god gruppsammanhållning och god stämning leder till en välmående grupp som har roligt tillsammans. Om man har roligt och känner motivation till sitt arbete så presterar man även bättre. Man känner arbetsglädje.

6.2 Uppmuntran

Något vi ser som framgångsfaktor i ledarskapet hos en franchisetagare är att uppmuntra och visa uppskattning via belöningar. Vi har i vår studie sett att gemensamma belöningar i form av att åka på en resa tillsammans, stärker känslan för gruppen. Ett bra sätt att förbättra och stärka gruppdynamiken i en positiv riktning. Även muntlig uppmuntran och utmärkelser är uppskattat bland personal. Att jobba som anställd fastighetsmäklare hos någon av de intervjuade innebär många gånger långa dagar med hårt arbete, att då få uppskattning i form av en belöning tros från franchisetagarnas sida och vår egen vara väldigt uppskattat.

6.3 Demokratisk ledare

I vår studie har vi sett att vägen till framgång inte går via den ”gamla skolans” ledarskap. För att uppnå framgång, det vill säga ta stora marknadsandelar och uppnå god lönsamhet så är ett bra alternativ att arbeta under en demokratisk ledare som förstår innebörden av en god gruppdynamik. Att arbeta som en grupp är ett bra sätt för att uppnå utsatta mål och resultat. Enligt vår uppfattning så är det kontorets gemensamma prestationer som leder franchisetagarna till framgång, men det är ledaren som strukturerar och ger förutsättningarna för att uppnå framgången.

Sammanfattningsvis så skulle vi vilja avsluta denna uppsats med några råd till er alla fastighetsmäklarstudenter som har planer på att bli franchisetagare:

- Förstå innebörden av en väl fungerande arbetsgrupp
- Ta tag i eventuella problem som kan uppstå i ett tidigt skede
- Uppmuntra och visa uppskattning till din personal
- Få de anställda att känna sig delaktiga i verksamheten
- Var en demokratisk ledare
- Ha struktur i ditt arbetsätt
- Var beredd på att offra din fritid

7. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Vi ser att en utveckling av vår studie och mer tyngd hade kunnat uppnås om vi även hade studerat franchisetagare med låg lönsamhet och hur deras ledarskap skiljer sig ifrån de med hög lönsamhet. Vi ansåg oss inte ha tillräckligt med tid för detta. Vi kan även uppfatta det som känsligt att kontakta och intervjua franchisetagare med låg lönsamhet och det finns en risk att frågorna kan uppfattas som kränkande. Men vi ser att det hade kunnat leda till ännu tydligare resultat då skillnaderna kanske blivit mer påtagliga och med fler framträdande faktorer både för ett lyckat respektive icke lyckat ledarskap.

Det hade varit intressant att belysa skillnader, om de existerar mellan ledarskapets påverkan på framgången, ur ett genusperspektiv.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Alvesson. M & Deetz. S(2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson. M & Sköldberg. K (2008) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman. A (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.

Enbom. I (2000) *Sluta vara chef våga vara ledare*. Forum, Stockholm.

Eriksson. L-T & Wiedershiem-Paul. F (2006) *Att utreda forska och rapportera*. Liber, Malmö

Granér. R (1994) *Personal gruppens psykologi*, Studentlitteratur, Lund

Hultén. P, Hultman. J & Eriksson. L.T (2007) *Kritiskt tänkande*. Liber, Malmö

Maltén, A (1992) *Grupputveckling inom skola och andra arbetsplatser*. Studentlitteratur, Lund.

Olsson. H, Sörensen. S (2007) *Forskningsprocessen, kvalitativ och kvantitativa perspektiv*. Liber , Stockholm.

Rienecker. L & Stray. P Jorgensen (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.

Wolvén. L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Internet:

Fastighetsbyran.se (2011-02-17)

<http://www.fastighetsbyran.se/Ovriga-sidor/Om-oss/>.

Svenskfast.se (2011-02-17)

http://www.svenskfast.se/Templates/Page_7.aspx.

Mäklarsamfundets nyhetsbrev januari 2011 (2011-05-11)

<http://www.maklarsamfundet.se/maklartemplates/NewsLetter.aspx?id=4544>

Munby. S ”Att bygga det perfekta laget: ledarskap i det tjugoförsta århundradet” (2011-04-14)

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=11&sid=89c71e90-d05f-4b60-874a-f4be45cc91aa%40sessionmgr11>

Maslows behovstrappa (2011-04-03)

http://www.google.se/imgres?imgurl=http://1.bp.blogspot.com/_59pKIVVYrFY/TTTSorn8Sm/AAAAAAAAAFM/HVHPMvcPr_8/s1600/maslows-behovstrappa_2.png&imgrefurl=http://livediscoverandlove.blogspot.com/2011/01/radslor.html&usq=__j5w-

[YR1NhyvDddIh7YSr0GGxwhY=&h=323&w=471&sz=86&hl=sv&start=0&zoom=1&tbnid=dXc6 - fBbxTGXM:&tbnh=143&tbnw=209&ei=oyOcTbO_K4_KtAaKqJyABg&prev=/search%3Fq%3Dmaslows%2Bbehovstrappa%26hl%3Dsv%26sa%3DX%26biw%3D1280%26bih%3D675%26tbn%3Dsch%26prmd%3Divns&itbs=1&iact=hc&vpx=137&vpy=127&dur=4071&hovh=186&hovw=271&tx=202&ty=130&oei=oyOcTbO_K4_KtAaKqJyABg&page=1&ndsp=15&ved=1t:429,r:0,s:0](http://www.e24.se/entreprenor/brian-tracys-basta-tips_1307629.e24)

E24 Entreprenör ”Brian Tracys bästa tips” (2011-04-05)

http://www.e24.se/entreprenor/brian-tracys-basta-tips_1307629.e24

Tidskrifter:

Fastighetsmäklaren **5/2008** sid 15.

Fastighetsmäklaren **6/2008** sid 14.

Intervjuer:

Tomas Eriksson Franchisetagare HusmanHagberg, Farsta/ Skogås & Trångsund, Nacka och Tyresö. Stockholm- 2011-03-15

Tim Ahlstedt Franchisetagare Fastighetsbyrån, Fruängen/Älvsjö. Stockholm 2011-03-15

Julius Lindberg Franchisetagare Svenskfastighetsförmedling, Årsta. Stockholm 2011-03-16

Mali kontakt:

Nils-Erik Jidemo, VD Länsförsäkringar Fastighetsförmedling (2011-02-17)