HÖGSKOLAN
I GÄVLE
Institutionen för ekonomi

Titel: *Fastighetsmäklaryrket:*

Att skära guld med täljkniv?

- Vad motiverar fastighetsmäklaren i sin yrkesroll och hur ser dess chefer på motivation?

Författare: *Ida Larsson*

Kurspoäng: *10 poäng*

Kursnivå: *Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

ABSTRACT

Title:	Estate agent: Coin money; make money hand over fist? - What motivate an estate agent and how the leaders look upon their co-workers motivation?
Titel:	Fastighetsmäklaryrket: Att skära guld med täljkniv? - Vad motiverar fastighetsmäklaren i sin yrkesroll och hur ser dess chefer på motivation?
By/Av:	Ida Larsson
Supervisor/ Handledare:	Tommy Gerdemark
University/ Högskola:	University of Gävle Departement of Business Administration 801 76 Gävle Sweden Högskolan i Gävle Institutionen för ekonomi 801 76 Gävle Sverige
Date/Datum:	2007-06-04
Keywords:	Motivation, Estate agent and Director
Nyckelord:	Motivation, Fastighetsmäklare och Chef
Credits/ Kurspoäng:	10
Level/Kursnivå (C/D):	C
Summary:	My purpose with this study has been to investigate what it is that motivate an estate agent and to investigate how the directors estimate the co-workers motivation and its influence on performance. I have hold to several theories that I could connect to the empirical result. Motivation factors vary depending on each individual and therefore estate agent. Satisfied customers, comfort at work, vary tasks and a good salary seems to be significant motivation factors for the estate agents. The directors should create a better dialogue with the estate agents to increase the wariness of the co-workers motivation factors. On that way the directors eliminate the risk that they assume their own motivation factors rather than the co-workers.
Sammanfattning:	Mitt syfte har varit att utreda vad som motiverar fastighetsmäklaren i sin yrkesroll samt att utreda hur dess chefer bedömer medarbetarnas motivation och dess påverkan för arbetsprestationen. Jag har använt flera teorier som kunnat kopplats till empirins resultat. Några av de slutsatser som framkommit är bland annat att motivationsfaktorer varierar beroende på individ och därmed fastighetsmäklare. *Nöjda kunder, trivsel på arbetsplatsen, varierade arbetsuppgifter och en god lön* har dock uppkommit vara betydande motiverande faktorer för mäklarna. Cheferna bör skapa en bättre dialog med mäklarna för att öka medvetenheten kring medarbetarnas motivationsfaktorer. På så sätt elimineras risken att cheferna utgår från egna motivationsfaktorer snarare än medarbetarnas.

SUMMARY

This study aims to make a contribution to a deeper understanding for what it is that motivates an estate agent in their professional role. This study shall also investigate how the leaders look upon their co-workers motivation. I have done ten interviews, five with estate agents and five with different directors on different real estate companies at four locations. To investigate this, a qualitative investigation has been done. The study is based on the interviews and motivation theories.

As a result of the study it has come to light that the job itself works as a base in life. The respondents illustrate comfort and the social surrounding of being together as a meaningful factor of motivation. Several of the directors promote fellowship by arranging activities outside work. The company's activities must not take to much time from the real estates private life, several of them mentions that family and friends are important. The environment is important for the estate agents motivation at work and so says the directors. Despite that estate agents work numerous hours in periods they are very positive to the working hours thanks to variations in work. Estate agents express frustration, rather than worries, about the business cycle that controls the property market. The directors seem to be unaware of the co-workers frustration. I believe the ups and downs of the market affect the estate agents motivation, but it depends on the individual experience. Several of the respondents receive a commission based salary witch seems to make them motivated. Even though some of the estate agents want the safety of having some kind of warranty wages. The respondent sees the commission based salary as a reward and that makes the estate agents doing a better job. Target and feedback is other factors that are important to motivate estate agents but today there is a limit for this. The directors are aware of that they do not give enough feedback and target to their co-workers but it all depends on the lack of time in leadership. The directors in this survey do not only work as a leaders, they also are a part of the operative work, so that makes them both leaders and colleagues. I believe it's difficult for the directors and co-workers to separate these two jobs. It is possible that it would be easier for the directors just to focus on the leadership.

I think the difference in answers between the directors and the estate agents depends on that the directors think of their own needs rather than the co-worker's.

The estate agents seldom has a break during the working day. In a longer perspective the motivation theorist's opinion is that the co-workers should be more efficient at work and would get a better health, if they could give a daily break priority.

To sum this up, the motivation factors vary between each estate agent and depends on each individual. The result indicates that satisfied customers, a good financial reward, variation and social comfort at work are contributing factors that motivates the estate agents in their working position. The director should create a better dialogue with the co-worker to increase the awareness of motivation factors. In that way the directors eliminate the risk to assuming their one motivation factors rather than the co-workers. My summary is that the real estates profession isn't *coin money; make money hand over fist.*

Keywords: *Motivation, Estate agent* and *Director*

SAMMANFATTNING

Denna studie syftar till att bidra med en djupare förståelse kring vad som motiverar fastighetsmäklare i sin yrkesroll. Studien skall även utreda hur chefer ser på medarbetarnas motivation. Jag har genomfört tio intervjuer för att få denna förståelse, varav fem mäklare och fem chefer på olika fastighetsmäklarföretag på fyra orter. För att utreda detta har en kvalitativ undersökning genomförts. Tillsammans med intervjuerna ligger motivationsteorier som grund för studien.

Av resultatet framkommer att arbetet fungerar som en bas i livet. Respondenterna belyser trivsel och den sociala samvaron på arbetsplatsen som betydande faktorer för motivationen. Flera av cheferna främjar gemenskapen genom att anordna aktiviteter utanför arbetet. Företagets aktiviteter får dock inte ta av över mäklarnas individuella intressen, flera av mäklarna nämner betydelsen av tid för familj och vänner. Den fysiska miljöns inverkan är central för fastighetsmäklarnas arbetsmotivation. Flera av dess chefer omnämner även den fysiska miljöns betydelse. Trots att mäklarna periodvis lägger ned många arbetstimmar, är de positiva till arbetstiderna tack vare dess variation. Mäklarna uttrycker en frustration, snarare än oro, kring konjunkturen som styr fastighetsmarknaden. Cheferna tenderar att vara omedvetna kring medarbetarnas frustration. Marknadens upp- och nedgångar anser jag påverkar mäklarnas motivation men i olika grad beroende på den individuella erfarenheten. Flertalet av respondenterna erhåller en provisionsbaserad lön, vilket de anser vara motiverande. Vissa av mäklarna efterfrågar dock trygghet i lönesystemet i form av garantilön. Mäklarnas provisionsbaserade lön fungerar som belöning som bidrar till ökad handling och arbetsinsats. Mål och feedback är andra faktorer som är betydelsefulla för mäklarnas motivation och mäklarna beskriver att det är något som saknas. Cheferna är medvetna om deras bristande mål- och feedbackarbete, som beror på deras tidsbrist i ledarskapet. Cheferna i undersökningen är även verksamma mäklare och fungerar både som kollega och ledare till de anställda. Min tolkning är att det är svårt att särskilja dessa roller åt. Möjligen skulle det vara bättre för både mäklarna och cheferna att ledaren endast fokuserade på att vara just ledare.

Få av mäklarna tar raster under arbetsdagen. Motivationsteoretiker menar att medarbetarna under ett längre tidsperspektiv skulle prestera mer och må bättre om pauser prioriterades. Jag ser en tendens till att effektivitet på kort sikt prioriteras av respondenterna.

Vissa avvikelser förekommer mellan mäklarna och chefernas svar vilket jag anser ha sin grund i att chefernas svar vissa gånger baseras på sina egna behov snarare än medarbetarnas.

Sammanfattningsvis varierar motivationsfaktorerna mellan mäklarna beroende på individ. Resultatet tyder dock på att *nöjda kunder, en god ekonomisk belöning, variation* och *trivsel på arbetsplatsen* är bidragande faktorer som motiverar mäklarna i deras i yrkesroll. Cheferna bör skapa en bättre dialog med mäklarna för att öka medvetenheten kring medarbetarnas motivationsfaktorer. På så sätt elimineras risken att cheferna utgår från egna motivationsfaktorer snarare än medarbetarnas. Min slutsats är att mäklaryrket många gånger inte innebär *att skära guld med täljkniv*.

Nyckelord: *Motivation*, *Fastighetsmäklare* och *Chef*

FÖRORD

Ämnesvalet till denna C-uppsats har fött många funderingar hos mig kring motivationens kraft. Min förhoppning är att även Du skall stanna upp och fundera över vad som motiverar just Dig i Ditt arbete.

Jag vill tacka samtliga respondenter från HusmanHagberg, Mäklarbolaget, Länshem och Skandia Mäklarna, som har medverkat i denna undersökning. Utan Ert deltagande hade studien inte varit möjlig att genomföra!

Min handledare Tommy Gerdemark har gett värdefulla råd under författandets gång. Du har ställt upp med vägledning med korta tidsmarginaler, tack!

Sandra Larsson har gång på gång korrekturläst min uppsats och gett ovärderliga synpunkter, till Dig vill jag ge mitt varmaste TACK!

Till sist vill jag tacka min familj. Ni har funnits vid min sida i alla lägen. Utan Er hjälp hade mina studieresultat inte blivit desamma. Nu lämnar jag de tre åren i Gävle och tar steget in i en ny tid, och det är med Er stöttning! Sandra, vad skulle jag göra utan Dig?

Tack!

Ida Larsson
Gävle, maj 2007

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 8

1.1 BAKGRUND 8
1.2 PROBLEMFORMULERING 9
1.3 SYFTE 9
1.4 AVGRÄNSNINGAR 10
1.5 FÖRSTÅELSE 10
1.6 DISPOSITION 10

2 METOD 11

2.1 METODVAL 11
2.1.1 BAKGRUND 11
2.1.2 KVALITATIV METOD 11
2.2 LITTERATUR 12
2.3 INTERVJU 12
2.4 DATABEARBETNING OCH ANALYS 14
2.5 TROVÄRDIGHET 14

3 TEORI 16

3.1 DEFINITION 16
3.2 TIDIGARE FORSKNING 16
3.3 VAL AV TEORIER 16
3.4 MOTIVATIONSTEORIER 17
3.4.1 BEHOVSTEORI 17
3.4.2 JÄMVIKTSTEORI 20
3.4.3 FÖRSTÄRKNINGSTEORI 20
3.4.4 FÖRVÄNTNINGSTEORI 21
3.5 MÅLSÄTTNING 22
3.6 LEDARSKAP 23

4 EMPIRI 25

4.1 RESPONDENTER 25
4.2 BETYDELSEN AV ATT HA ETT ARBETE 25
4.2.1 MÄKLARNAS SYN 25
4.2.2. CHEFERNAS SYN 25
4.3 TILLFREDSTÄLLELSEN AV MÄKLARYRKET 26
4.3.1 MÄKLARNAS SYN 26
4.3.2 CHEFERS SYN 26
4.4 UPPLEVELSEN AV ARBETSUPPGIFTERNA 26
4.4.1 MÄKLARNAS SYN 26
4.4.2. CHEFERNAS SYN 27
4.5 ARBETSTIDERNA 28
4.5.1 MÄKLARNAS SYN 28
4.5.2 CHEFERNAS SYN 29

4.6 LÖNENS BETYDELSE 30
4.6.1 MÄKLARNAS SYN 30
4.6.2 CHEFERNAS SYN 31
4.7 ARBETSPLATSENS FYSISKA UTFORMNING 32
4.7.1 MÄKLARNAS SYN 32
4.7.2 CHEFERNAS SYN 32
4.8 MÖJLIGHET TILL RAST 32
4.8.1 MÄKLARNAS SYN 32
4.8.2 CHEFERNAS SYN 33
4.9 DEN SOCIALA TILLVARON PÅ ARBETSPLATSEN 33
4.9.1 MÄKLARNAS SYN 33
4.9.2 CHEFERNAS SYN 34
4.10 FEEDBACK 35
4.10.1 MÄKLARNAS SYN 35
4.10.2 CHEFERNAS SYN 36
4.11 INFLYTANDE I ARBETET 36
4.11.1 MÄKLARNAS SYN 36
4.11.2 CHEFERNAS SYN 36
4.12 ARBETSMARKNADEN 37
4.12.1 MÄKLARNAS SYN 37
4.12.2 CHEFERNAS SYN 38
4.13 ARBETE MED MÅL 38
4.13.1 MÄKLARNAS SYN 38
4.13.2 CHEFERNAS SYN 39
4.14 STIMULANS OCH MOTIVATION I ARBETET 40
4.14.1 MÄKLARNAS SYN 40
4.14.2 CHEFERNAS SYN 40

5 ANALYS & SLUTSATS 44

5.1 STUDIENS SAMMANKOPPLING 44
5.1.1 HUR UPPLEVER FASTIGHETSMÄKLAREN SIN NUVARANDE ARBETSSITUATION? 44
5.1.2 HUR PÅVERKAS MOTIVATIONEN AV HÖG- RESPEKTIVE LÅGKONJUNKTUR? 46
5.1.3 LÖNESYSTEM OCH DESS BETYDELSE 48
5.1.4 VAD ANSER FASTIGHETSMÄKLAREN VARA DET CENTRALA FÖR SIN ARBETSMOTIVATION? 49
5.1.5 VAD MOTIVERAR FASTIGHETSMÄKLAREN I SIN YRKESROLL? OCH HUR SER CHEFER I FÖRETAGET PÅ MEDARBETARNAS MOTIVATION I ARBETET? 51
5.2 FORTSATT FORSKNING 54
5.3 EPILOG 54

KÄLLFÖRTECKNING 55

BILAGOR:
Bilaga 1: Intervjuguide, medarbetare
Bilaga 2: Intervjuguide, chefer
Bilaga 3: Frågeformulär

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till uppsatsens ämnesval. Vidare skildras studiens problemformulering samt syfte. Slutligen beskrivs uppsatsens avgränsning och min förförståelse inför ämnet samt studiens disposition.

1.1 BAKGRUND

Idag råder en het bostadsmarknad och huspriserna stiger och har stigit kraftigt de senaste åren. Möjligheten att tjäna mycket pengar har bland annat bidragit till en ökad popularitet av fastighetsmäklaryrket. Den enskilde fastighetsmäklaren som erhåller provision av arvodet kan uppnå stora summor i lön. 2006 räknade branschen med provisioner på sju miljarder.[1] I media har det skapats många debatter om fastighetsmäklarens höga löner, med uttalanden som *fastighetsmäklaren har de senaste åren skurit guld med täljkniv*[2] och *fastighetsmäklaryrket har blivit en god inkomstkälla*[3]. Ålderskategorierna bland fastighetsmäklarna har förändrats. För många är mäklaryrket idag ett förstagångsyrke, tidigare var det ett andra eller tredjegångsyrke. Det har varit en överrepresentation av 55-åringar och till mestadels män. Den tendensen har förändrats och mäklarkåren expanderar, det med allt fler yngre kvinnor som resultat.[4]

En kontorschef på en mäklarfirma i Stockholm uttalar sig i en artikel att mäklaryrket *är ett sådant yrke där du om du jobbar hårt kan tjäna bra med pengar. Men du tjänar inte bra med pengar om du jobbar lite och spelar golf och jobbar halvdag. En sådan har ingen plats i vår organisation heller*[5]. Fastighetsmäklaren befinner sig i en omgivning där omsättningen på bostadsmarknaden ökat de senaste åren samtidigt som konkurrensen bland mäklare ökat. De många arbetstimmar som fastighetsmäklaren lägger ned för att tjäna sina pengar framställs däremot inte av media. Många mäklare arbetar långa dagar, långt utöver ett heltidsarbete med 40- timmars vecka. En arbetsvecka på 60-70 timmar är inget ovanligt.

Människor är olika och föredrar olika organisationskulturer, arbetsuppgifter, ansvar och kulturer. Wolvén skildrar detta på ett tänkvärt vis:

[1] Bergin, E. & Larsson, S. 2006-04-29, *Het marknad ger mäklare miljarder*, Svenska Dagbladet
[2] Florens, J. 2004-03-11, *Konkurrensen satt ur spel,* Dagens Nyheter
[3] Flores, J, & Kainz Rognerud, K. 2004-01-21, *Fastighetsmäklaren tjänar miljoner: Sälja fastigheter kan löna sig lika mycket som att vara vd vid ett börsföretag*, Dagens Nyheter
[4] Flores, J, & Kainz Rognerud, K. 2004-01-21, *Fastighetsmäklaren tjänar miljoner: Sälja fastigheter kan löna sig lika mycket som att vara vd vid ett börsföretag*, Dagens Nyheter
[5] Flores, J, & Kainz Rognerud, K. 2004-01-21, *Fastighetsmäklaren tjänar miljoner: Sälja fastigheter kan löna sig lika mycket som att vara vd vid ett börsföretag*, Dagens Nyheter

Om vi inte låter lura oss av idealism och normativa utsagor om hur världen borde vara beskaffad (men inte alltid är) så vet vi alla att Svenne föredrar höjd lön framför mer fritid medan det är tvärtom för Pelle, att Kalle engagerar sig i arbetet och vill ta ansvar medan Olle snarast betraktar arbetet som något nödvändigt ont för att "få ihop till brödfödan", att Eva trivs med sitt arbete och i sitt företag medan Åsa som har exakt samma uppgifter i samma företag vantrivs o.s.v.[6]

Allt detta fick mig att fundera över vad den enskilde fastighetsmäklaren eftersträvar och motiveras av i sitt yrke. När jag sedan läste uppsatsen *Provision och andra motivationsfaktorers inverkan på fastighetsmäklare*[7] fann jag resultaten mycket intressanta och trovärdiga, men för att få ytterliga dignitet till studien kan det vara av stor vikt att komplettera med ytterligare studier i form av en kvalitativ undersökning.

1.2 PROBLEMFORMULERING

Fastighetsmäklaryrket innebär långa arbetsdagar med hård konkurrens men med möjlighet till en god inkomst. Abrahamsson och Andersson skriver *"Lönen har uppenbarligen en stor betydelse, men samtidigt långt ifrån den enda faktorn av betydelse för tillfredställelse i jobbet"*.[8] Mot bakgrund av detta anser jag det intressant att undersöka vilka faktorer som driver fastighetsmäklaren och om företagens ledning har samma syn som sina anställda och om det i sådana fall har någon inverkan.

Huvudfråga:

- Vad motiverar fastighetsmäklaren i sin yrkesroll?
- Hur ser chefen i företaget på medarbetares motivation i arbetet?

Delfrågor:

- Hur upplever fastighetsmäklaren sin nuvarande arbetssituation?
- Hur påverkas motivationen av hög- respektive lågkonjunktur?
- Vilken påverkan har lönen och lönesystemets utformning på motivationen?
- Vad anser fastighetsmäklaren var det centrala för sin arbetsmotivation?

1.3 SYFTE

Mitt syfte med studien är att den skall bidra med en djupare förståelse kring vad som skapar motivation i arbetet och föranleder fastighetsmäklaren att fortsätta sitt arbete som fastighetsmäklare. Studien skall även utreda hur chefer bedömer medarbetarnas motivation och dess påverkan. Min avsikt är att studien skall komma till nytta för såväl fastighetsmäklarstudenter som yrkesverksamma fastighetsmäklare och dess chefer.

---

[6] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 81

[7] Brunström, K. & Wiklund, L. 2006-06-08, *Provision och andra motivationsfaktorers inverkan på fastighetsmäklare*

[8] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 156

1.4 AVGRÄNSNINGAR

I min huvudfråga har jag endast valt att behandla vad som motiverar fastighetsmäklare i sin nuvarande yrkesroll, jag har inte som avsikt att vidare behandla motiv till yrkesvalet.

I teoriavsnittet har jag endast valt att utgå från motivationsteoriernas fyra vanliga grupperingar. Organisationsteorierna har jag endast valt att nämna under rubriken, 3.2, *Tidigare forskning*. Jag avgränsar mig sedan till vidare förståelse inom *Ledarskap* och *Mål.* Under rubriken *Ledarskap* har jag valt att endast beskriva ledarskapets betydelse som bidragande faktor för motivationen. Jag kommer inte att omnämna de olika ledarstilarna och dess påverkan.

1.5 FÖRSTÅELSE

För att läsarens skall ges möjlighet att bedöma studiens tillförlitlighet med min förståelse i minnet väljer jag att öppet redovisa den i följande text.

Jag studerar mitt sista och tredje år på Ekonomi- och fastighetsteknikprogrammet, för att sedan efter genomförda studier, bli yrkesverksam fastighetsmäklare. Jag har även erhållit en förståelse av mäklaryrket genom min genomförda praktik på en mäklarfirma. Min förståelse kring ämnet motivation har jag främst hämtat från den litteratur jag läst samt media.

1.6 DISPOSITION

Dispositionen av min uppsats består av nedanstående sju kapitel. Som figuren illustrerar anser jag inte att man kan se de enskilda kapitlen var och en för sig utan att varje pusselbit ger en helhet.

Kapitel 1. *Inledning*

Kapitel 2. *Metod*

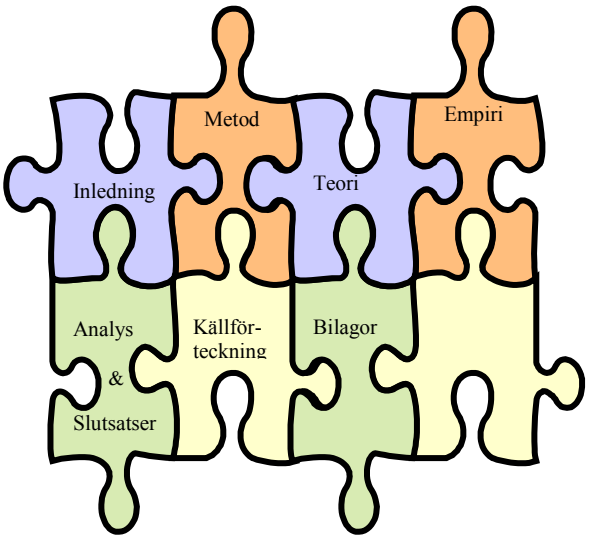
Kapitel 3. *Teori*

Kapitel 4. *Empiri*

Kapitel 5. *Analys & slutsatser*

Kapitel 6. *Källförteckning*

Kapitel 7. *Bilagor*



2 METOD

Detta kapitel skildrar de metodval som tillämpas i studien. Jag redovisar även praktiska tillvägagångssätt gällande litteratur, intervjuer liksom databearbetning samt analys. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1 METODVAL

Nedan beskriver jag mitt metodval och bakgrunden till det.

2.1.1 BAKGRUND

Det är främst två förhållningssätt som delar vetenskapssamhället i olika grupper, positivism kontra hermeneutik. Termen positivism härstammar från 1800-tals sociologen Auguste Comte. Positivismen har rötterna inom en empirisk tradition. Detta synsätt kännetecknas främst av objektivitet. Det innebär att forskaren inte skall kunna påverka forskningsresultatet, likaså anses kunskap bestå av generella lagar av kausal natur samt att det sker verifierbar kunskap med upprepbara resultat. Motparten till positivismen är den kvalitativa metodteorin som härrör från det hermeneutiska paradigmet, vilket betyder tolkningslära. Hermeneutiker ser forskarrollen som öppen, subjektiv och engagerad. Det är viktigt att se helheten i forskningsproblemet. Forskaren använder ständigt sin egen förståelse som ett verktyg i tolkningen. Kunskap ser man som en kontinuerlig omprövning. Text, tolkning och förståelse kan enligt denna riktning utvecklas och växa. [9]

2.1.2 KVALITATIV METOD

Jag anser att det hermeneutiska synsättet överensstämmer bäst med min egen syn på forskarrollen, eftersom jag menar att utan förståelse finns inget problem och inget som kan ge ledtrådar[10]. Min frågeställning syftar till att förstå och eventuellt hitta ett mönster därför anser jag att den kvalitativa metoden är bäst lämpad för att få svar på min forskningsfråga samt fördjupning av den inledningsvis nämnda uppsatsen[11].

Kvalitativa data möts många gånger av misstänksamhet då urvalen är små och de på inga sätt är representativ för befolkningen i statistisk mening. Människan har många gånger en stor tilltro till siffror. Kvantitativa data ses inte i samma omfattning med misstänksamhet.[12] Därav ställer det ytterligare krav på mig i min forskarroll för att öka trovärdigheten till studien. Jag anser att min öppna redovisning av insamling, rapportering och analysering av data har

[9] Patel, R. och Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder,* s. 23 ff
[10] Ödman, P-J. (1979) *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik,* s. 81
[11] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 16
[12] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 18

bidragit till detta. Kontinuerlig redogörelse av min förståelse och tillvägagångssätt har följt studien. För att ytterligare uppnå trovärdighet i studien har jag lagt stor vikt kring den interna logiken, en röd tråd genom hela arbetet, där samtliga frågor besvaras och syftet klart uppfyllts.

För att besvara min forskningsfråga anser jag att jag behövde ta del av de erfarenheter som yrkesverksamma mäklare och chefer besitter. Min avsikt är att jag genom dessa kontakter skaffar mig en förståelse, i likhet med den kvalitativa metoden, om vad som driver fastighetsmäklaren i sin yrkesroll och utifrån detta göra tolkningar vad som behövs och/eller saknas för att öka medarbetarnas motivation.

2.2 LITTERATUR

Sekundärdata som jag använt i studien består till mestadels av böcker. Litteraturen har främst erhållits från biblioteket på Högskolan i Gävle samt stadsbiblioteket i Gävle. Jag har även använt mig av tidskrifter. Vid litteratursökningen har jag använt sökorden: *arbetsmotivation*, *belöning, chef, drivkraft*, *fastighetsmäklare, lön* och *motivation*. Min avsikt har varit att genomföra en omfattande litteraturinhämtning men med omfattning så att en grundlig bearbetning kunnat ske. Min förhoppning var därav att öka min egen förståelse samt bidra till ökad tillförlitlighet. Litteraturen som använts redovisas i teoriavsnittet, och har sedan kopplats till empirin och den slutliga analysen med slutsatser.

2.3 INTERVJU

Jag valde att göra kvalitativa personliga intervjuer för att få en större förståelse inför intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter. Kvalitativa intervjuer utmärks av en hög grad av strukturering och låg grad av standardisering. Utifrån min förmåga att genomföra bästa möjliga intervjuer valde jag att genomföra två provintervjuer för att på så sätt beakta råd från testintervjuerna.[13]

För att få en variation av intervjupersoner utgick jag från ett strategiskt urval gällande kön, ålder och ort för att försöka uppnå så bred variation som möjligt[14]. Jag intervjuade mäklare från Gävle, Katrineholm, Stockholm och Västerås. Jag intervjuade mäklare på fem kontor, från fyra olika byråer, såväl stora som små. Respondenterna bestod av sex män och fyra kvinnor i varierande åldrar från 25 till 63 år, med yrkesvana från branschen från 3 månader till 25 år. Nyberg menar att antalet urvalspersoner vid examensarbeten skall bestå av cirka tio personer[15]. Med för många intervjuer blir materialet ohanterligt och med risk att inte få en överblick och på så sätt kan viktiga detaljer gå mistes. Jag har satt stor vikt vid att hanteringen av materialet skall ske med noggrannhet. Därav uppskattade jag fem kontor med totalt tio intervjuer, fem mäklare och fem kontorschefer, som ett rimligt antal. Det vill säga en mäklare och en kontorschef från vartdera kontor. Den allra första kontakten med intervjupersonerna togs via telefon. Några dagar innan genomförandet av intervjuerna tog jag ytterligare kontakt med intervjupersonerna via mail för att närmare informera om mitt syfte med intervjun och min uppsats.

Den kvalitativa intervjun är relativt fri och för att undvika styrning från min sida använde jag tematiska frågor istället för standardiserade frågeformulär. Jag utforma en tematisk

[13] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 22 ff
[14] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*,s. 108
[15] Nyberg, R. (2000), *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar* s. 27

intervjuguide tillsammans med intervjufrågor (se bilaga 1 och 2).[16] Jag använde en så kallad halvstrukturerad intervju. Vid intervjuerna utgick jag från frågeområden men har sedan i största möjligaste mån låtit den intervjuade styra ordningsföljden i samtalet.[17] Min avsikt att låta intervjun ta form som en konversation bidrog till att intervjupersonerna inte fick ta del av frågorna i förväg.

Platsen för intervjuerna har stor betydelse. Den intervjuade skall kännas sig trygg i miljön, men samtidigt vara en så ostörd plats som möjligt. För att intervjupersonen skulle känna sig trygga i miljön, lät jag intervjupersonen ge förslag på plats där intervjun skulle ske. I samtliga fall skedde intervjuerna på respektive kontor. Nackdelen med att utföra intervjun på respondentens arbetsplats är risken för störningar, såsom telefon, arbetskamrater kommer in i rummet och så vidare. Jag var medveten om denna risk men valde att värdera intervjupersonernas önskemål, då de flesta platser har både för- och nackdelar. I vartdera av fallen satt vi i ett ostört rum, deras arbetskollegor var medvetna om intervjuerna och få störningar skedde. I anslutning till min analys var jag medveten den inverkan lokalen kan ha haft på trovärdigheten hos data.[18]

Jag började varje intervju med att återigen informera om vad intervjun skall handla om och att tystnadsplikt råder samt att intervjupersonen inte behöver svara på alla frågor[19]. Fasta svarsalternativ är även möjliga vid intervjuer. Som avslut hade jag utformat en sådan fråga. Jag hade med mig svarskort med åtta olika svarsalternativ, då det är svårt för intervjupersonerna att hålla de tänkbara alternativen i minnet (se bilaga 3).[20] Svarsalternativen är hämtade från Hans Lindbloms bok *Lön och belöning*[21]. Intervjuerna varade från 35 till 60 minuter.

Bandspelares vara eller icke vara vid intervjuer finns det delade meningar om. Till nackdelarna hör att det är tidskrävande att lyssna till bandet för att skriva ned det som sagts. Intervjupersonen kan även känna sig obekväm med att ha en bandspelare intill sig. Till fördelarna hör att man i efterhand kan lyssna till tonfall och ordval.[22] Jag valde dock att använda mig av bandspelare i de fall intervjupersonerna gav sitt godkännande, då jag ansåg fördelarna överväger nackdelarna. I min roll som intervjuare kan jag koncentrera mig på frågorna och svaren. Två av intervjupersonerna samtyckte inte till en bandinspelning. Författaren Trost skriver att man inte skall försöka övertyga personen, ett nej är ett nej[23]. Vid dessa intervjuer skedde istället fortlöpande anteckningar under intervjun, anteckningarna kompletterades med mer minnesanteckningar efter intervjuns slut. Jag är medveten om att det kan påverka min förståelse och tolkning när jag använt två olika metoder. Jag prioriterade dock intervjupersonernas nej, men ansåg att metoden med bandspelare var bättre och använde den till övriga intervjupersoner.

[16] Holme, I., & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, s. 99 ff
[17] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 47
[18] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 42
[19] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 95
[20] Patel, R, & Davidsson, B, (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s. 66
[21] Lindblom, H. (1996) *Lön och belöning*, s. 18
[22] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 50 ff
[23] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 50

2.4 DATABEARBETNING OCH ANALYS

Intervjuerna som skett med bandspelare skrevs ut efter att varje intervju genomförts. Även intervjuerna utan bandspelare skrevs rent direkt efter intervjuerna. Det blev en mängd utskrifter och för att göra materialet överblickbart skrev jag en sammanfattning av varje intervju och omstrukturerade den så att strukturen bättre passade min intervjuguide. Detta underlättade för mig i mitt analysarbete. Tillvägagångssättet innebär visserligen att man går miste om en del av sitt material. Alla intervjuer sparades dock på band som jag kunde gå tillbaka till vid behov av komplettering.[24] Arbetet delades in i tre faser. Jag väntade med att analysera mitt material till dess att intervjuarbetet var avslutat och all data var insamlad. Jag ansåg att jag behövde distans till materialet för att kunna analysera det på ett tillfredställande sätt. Givetvis iakttogs kopplingar och idéer som jag fann under vägen. Jag valde att göra en helhetsanalys vilket syftar till att skapa en känsla för helheten av materialet: [25]

1. Jag började med att urskilja systematiska temaindelningar.
2. Jag konkretiserade sedan de teman jag valt och formulerade frågeställningar utifrån dessa.
3. Därefter påbörjades den systematiska analysen av intervjuerna utifrån de frågor jag ställt upp. Jag analyserar de delar i materialet som är relevanta för problemområden jag vill studera vidare.[26]

2.5 TROVÄRDIGHET

Vid kvalitativa intervjuer är det förändringar som eftersöks. Jag anser, i likhet med författaren Trost, att man inte kan se på intervjupersoner med idén att nå upprepbara svar på en fråga som ställs vid skilda tillfällen.[27] Det kan vara flera faktorer som påverkat respondenternas svar. Dessa faktorer ligger utanför min vetskap och blir därför svåra att eliminera. Under intervjuerna har jag inte bara uppmärksammat de verbala svaren, utan även gester, miner, och eftertänksamheter.

Vid kvalitativa intervjuer är syftet att utreda vad den intervjuade menade eller hur han eller hon uppfattar företeelser och begrepp.[28] För öka tillförlitligheten i intervjustudien berättade jag för min handledare och andra studenter vad jag avsåg ta reda på och bad sedan dem att granska mina frågor. De fick sedan ge synpunkter kring de utarbetade frågorna i relation till uppsatsens syfte. Jag kan inte garantera att mina tolkningar överensstämmer med intervjupersonernas mening, vilket skall tas i beaktning vid analysen av intervjusvaren. Studiens resultat anser jag dock inte försämrats eftersom jag hela tiden varit medveten om detta.

Jag kan endast försäkra resultatets tillförlitlighet av de tio respondenterna. Urvalet av intervjupersoner har jag öppet redovisat. Jag är medveten om att resultaten kan skilja sig beroende på individ, ort, fastighetsmäklarfirma samt antal år inom yrket. För att uppnå ett representativt urval valde jag därför att genomföra intervjuer på såväl olika orter med

[24] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 113 f
[25] Holme, I., & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, s.141 f ff
[26] Holme, I., & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, s.141 f ff
[27] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 100
[28] Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, s. 101

varierade storlek som olika mäklarfirmor. Trovärdigheten i det uttalade under intervjuerna anser jag ha förstärkts tack vare de intervjuades möjligheter att själva forma intervjun under konversationen. Jag är medveten om att svaren inte heller behöver vara allmängiltiga. Begreppen som diskuteras under intervjun har olika innebörd för alla.

I intervjuguiden finns frågor kring utbildning och utveckling, vilket även diskuterades med respondenterna. Jag vill dock belysa att jag under studiens gång valde att avgränsa detta från studien på grund av dess omfattning. Därför har denna del eliminerats och hänvisas istället till fortsatta studier.

3 TEORI

I detta kapitel beskrivs teorier kring studiens ämnesval. Inledningsvis definieras begreppet motivation och därefter görs en kort redogörelse av tidigare forskning för att sedan motivera val av teori. Efter detta behandlas motivationsteorier indelade i fyra grupper. Avslutningsvis i detta kapitel klargörs mål respektive ledarskapets betydelse för motivation.

3.1 DEFINITION

Motivation definieras enligt Nationalencyklopedin, på följande sätt:

> *Sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteenden.*[29]

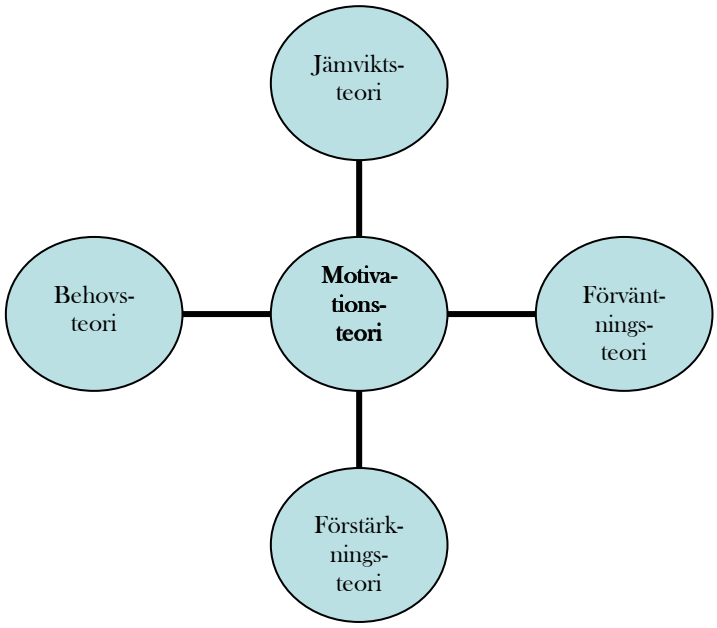
3.2 TIDIGARE FORSKNING

Motivation kan ses som en strävan hos människan för att leva ett sådant meningsfullt och självförverkligande liv som möjligt[30]. Motivation uppstår som en interaktion mellan individen och situationen. Det finns ett antal olika teorier kring motivationsbegreppet. Alla motivationsteorier innehåller förklaringar av beteende. Flertalet teorier fokuserar på individen själv, det vill säga inre förklaringar. Detta gäller speciellt behovsteorierna. Den andra gruppen av motivationsteorier betonar de yttre förhållandena. I likhet med motivationsteorierna finns även organisationsteorier. Där beskrivs och förklaras hur individens motivation påverkas av arbetet, av tillhörigheten till organisationen och arbetsförhållanden. Teorin menar att det endast är individer som har motivation eller blir motiverade, arbetsgrupper och organisationer i sig har ingen motivation. Motivation beskrivs inte vara ett personlighetsdrag som endast vissa människor har, utan motivation uppstår som en interaktion mellan individ och situation.[31]

3.3 VAL AV TEORIER

Ofta delas motivationsteorierna in i fyra kategorier: *behovsteorier*, *jämviktsteorier*, *förstärkningsteorier* och *förväntningsteorier*.[32] I mitt teorival har jag valt att utgå från dessa fyra grupper, se figur nedan:

[29] *Nationalencyklopedin*, (1994), nr 13, Höganäs, s. 474
[30] Revstedt, P. (2002), *Motivations arbete*, s. 39
[31] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 142
[32] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 142



Figur 3.1: *Kategorisering av motivationsteori*
Egen konstruktion

Jag kommer att presentera teoretiska bidrag inom var och en av dessa grupper som jag anser som relevanta enligt studiens syfte. I min litteraturgenomgång har jag även läst om olika organisationsteorier. Dessa ledde mig till litteratur om ledarskapets betydelse för individens motivation i arbetet. Ledarskap definieras i sin tur ofta i form av mål. Därför valde jag också att behandla områdena ledarskap och mål.

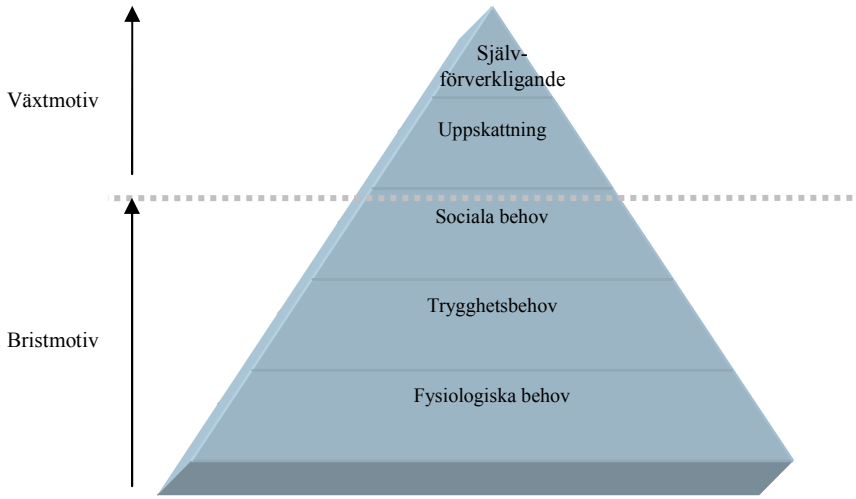
3.4 MOTIVATIONSTEORIER

Nedan beskrivs de fyra kategoriserade motivationsteorierna.

3.4.1 BEHOVSTEORI

Maslows teori
Maslows behovshierarki fungerar som utgångspunkten för flera teorier och modeller om individens drivkrafter i arbetet[33]. Maslow beskriver grundläggande behov hos människan som existerar oberoende av situation. Maslows behovsteori skall därför förstås utifrån önskemålet att finna en sammanhängande bakgrund som kan förklara grundläggande gemensamma drag i det mänskliga beteendet.[34] Maslow menade att vi kan dela in de mänskliga behoven i fem huvudkategorier och att det i sin tur kan delas in i två huvudtyper: *bristmotiv* och *växtmotiv.* Grundtanken i Maslows teori är att bristmotiven måste vara tillfredställda innan högre ordnade växtmotiv kan inträda.[35]

[33] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 169
[34] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, 142
[35] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 53



Figur 3.2: *Maslows behovstrappa.*
Egen konstruktion utifrån Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 57

1. **Fysiologiska behov** är grundläggande för individens överlevnad, de biologiska drifterna såsom näring, luft, vatten och tak över huvudet. I arbetslivet handlar det exempelvis om en minimilön som kan tillfredställa grundbehoven.
2. **Trygghetsbehov** handlar om trygga omgivningar som kan skydda individen mot fysisk och psykisk skada. Arbetsmiljön och vissheten om att få behålla arbetet är grundläggande för behovstillfredsställelsen.
3. **Sociala behov** är behövligheten av goda vänner, kolleger och partner. Tillfredställelsen av stöd och acceptans är viktigt i detta skede. Företag kan lägga grunden till att tillfredställa de sociala behoven genom bra samarbetsförhållanden och genom att arrangera sociala aktiviteter på fritiden. Detta steg är högsta nivån av bristmotiven.
4. **Uppskattning** är övergången till växtmotiven. På denna nivå upptas individens önskan om att prestera, vinna prestige, ha framgång i livet och få andras respekt. I detta skede skall bra självrespekt utvecklas och andra människors uppskattning. Denna motivationsmekanism har stor betydelse i arbetslivet.
5. **Självförverkligande** innebär att kunna frigöra kapacitet för att utveckla potentialer man besitter, såsom anlag, förmågor och egenskaper. Medarbetarnas möjlighet till självförverkligande i arbetet kan utlösa starkt motiverade krafter. Människan presterar mest under sådana betingelser, vilket både personen och företaget tjänar på.[36]

Herzbergs teori

Herzbergs arbetsmotivationsteori, även kallad tvåfaktorsteorin, är ännu en känd teori som har baserats på Maslows tankegångar.[37] Herzberg anser att man i motivationssammanhang skall göra en tydlig skillnad mellan arbetssituation och arbetsinnehåll[38]. En av grundprinciperna i teorin är att en medarbetare som trivs också kommer att vara en motiverad och produktiv

[36] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 53 ff
[37] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 173
[38] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 148

medarbetare[39]. Trivsel uppfattas som tillfredställelse av behov. I Herzbergs teori finns det två dimensioner oberoende av varandra; tillfredsställelse kontra otillfredsställelse och vantrivsel kontra icke vantrivsel.[40] Arbetstillfredställelse är främst knuten till vad de anställda gör, *motivationsfaktorer*. Vantrivsel i arbetet hänger samman med hur de behandlas och hur arbetsmiljön är skapad, *hygienfaktorer*.[41] Herzberg menar att det finns ett mänskligt behov av att tillfredställa nedanstående motivationsfaktorer.[42]

Motivationsfaktorer:

1. **Prestationer** (lösa problem, se resultat etc.)
2. **Erkännande** (bli uppskattad i sitt arbete)
3. **Arbetet i sig själv** (intressant, skapande, varierat etc.)
4. **Ansvar** (ansvarstagande till egna och kollegors arbetsuppgifter)
5. **Befordran** (fått en ökad status i organisationen)
6. **Växt** (individens utvecklingsmöjlighet)

När dessa behov är tillfredställda skapas behov av att prestera mera och motivationen ökar. Herzbergs hygienfaktorer, underhållsfaktorer, som syftar till att förebygga vantrivsel är följande:[43]

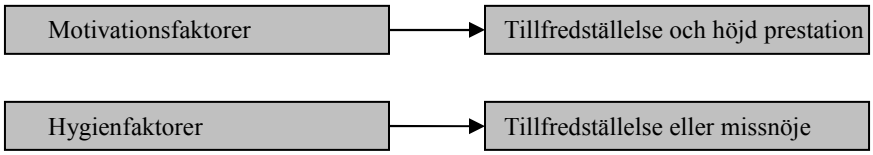
Hygienfaktorer:

1. **Organisationens politik och administration** (i sin helhet)
2. **Ledaren** (rättvis, besitter rätt kompetens o dyl.)
3. **Arbetsförhållandena** (arbetsplatsens utformning, ljus, buller värme etc.)
4. **Mellanmänskliga förhållanden** (förhållandet mellan de anställda)
5. **Ekonomisk ersättning** (lön)
6. **Status** (främst fysiska statussymboler)
7. **Trygghet i arbetet** (företaget är pålitligt, säkerhet i anställningen m m.)
8. **Privatlivet** (problem på det privata planet t. ex i hemmet påverkar trivseln i arbetet)

Herzberg menar att motivation är en inre drivkraft som finns latent hos alla människor och som får oss att göra något eftersom vi har lust till det. Motivation är enligt Herzberg varken beroende av morot eller piska. Herzberg är emot alla former av resultat- eller prestationslön, och menar att det är en form av utpressning. Han menar att pengar inte motiverar på lång sikt, utan att det är den inre motivationskraften som gör att människor presterar ett bättre jobb.[44]

Herzbergs motivations och hygienfaktor kan sammanfattas på följande vis:

[39] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 70
[40] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 148
[41] Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar,* s. 311
[42] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 148
[43] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 150
[44] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 152



Figur 3.3: *Motivations- och hygienfaktorer*
Jacobsen, Thorsvik, 2002, *Hur moderna organisationer fungerar,* s. 313

Herzbergs teori har flitigt diskuterats, främst kring antagandet att lön inte är en sporre till motivation och ökad arbetsinsats. Pengar är den återkoppling individen kan få på den arbetsinsats som denne presterat. Lönen är en ekonomisk belöning och ett erkännande att man har gjort ett bra jobb, många gånger det enda konkreta beviset individen har inför sig själv att man gjort en tillfredställande insats. Lön är även nära knutet till en social status som placerar mottagaren i en social kategori.[45]

3.4.2 JÄMVIKTSTEORI

Upplevelsen av att jämvikt råder har en central roll för motivationen enligt jämviktsteorin.[46] Grunden är att människor vill bli behandlade lika. Jämviktsteorin utgår från att organisationer är sociala system där människor arbetar tillsammans. Jämvikt uppstår när individen anser att förhållandet mellan den egna insatsen och utbytet överensstämmer med förhållandet mellan andras insats och utbyte. Det är där vikten och betydelsen ligger för individen, det spelar mindre roll av vad belöningen består av. Ojämvikt uppstår när individen anser att utbytet är för lågt eller för högt jämfört med andra.[47] Individen motiveras därav att försöka minska varje form av obalans mellan insats och belöning.[48]

3.4.3 FÖRSTÄRKNINGSTEORI

Förstärkningsteorin med tillämpning på arbetslivet utgår från att beteende styrs av belöningar och straff. Handlingar som belönas upprepas sannolikt, men om handlingen däremot inte belönas minskar sannolikheten för att den upprepas. Grunden i förstärkningsteorin är betydelsen av återföring, belöning och beröm för att motivera till handling, det vill säga koppling mellan handling och beröm. Belöning skall ske omedelbart efter önskad handling. I teorin menar man att förstärkning betingar beteende. Förstärkningsteorin analyserar vad som kontrollerar och förändrar beteende, därav anses det som en motivationsteori. Däremot förklarar inte förstärkningsteorin vad som startar ett beteende, utan just bara hur det upprätthålls, förstärks och reduceras. I en renodlad form bortser förstärkningsteorin från kognitiva faktorer, vilket andra teorier bevisat är betydelsefullt för uppkomst och förändring av beteende. Abrahamsson och Andersen menar däremot att förstärkning utan tvivel har en stor betydelse för beteende.[49]

---

[45]Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar,* s. 314
[46]Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 154
[47]Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar,* s. 309 f
[48]Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 154
[49] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 155

Katz och Kahns forskningsarbeten som refereras av Abrahamsson och Andersen visar lönen som motivationsfaktor. De menar att de flesta arbetar för pengarnas skull. Pengar medför, förutom mat och tak över huvudet, en känsla av värde, status och självaktning. Däremot varierar det ekonomiska beloppet betydligt på vad som är acceptabelt, trots den allmänna uppfattning om pengarnas betydelse för människors arbete.[50]

Vilken löneform företaget använder sig av, fast eller påverkbar, är avgörande för produktiviteten, kvalitetskrav liksom resultat menar även Lindblom i boken *Lön och belöning*. Lönedifferentiering styr möjligheterna att belöna enskilda medarbetares kunnande, resultat och arbetssätt.[51] Lön kan ses utifrån olika synvinklar beroende på part. Utifrån arbetsgivarsynpunkt kan lönen ses som en ersättning för utfört, eller kommande utfört, arbete. Från en anställds perspektiv kan lönen istället ses som en förutsättning för försörjning. Lönen skall även spegla kraven arbetsgivaren ställer på utbildning, erfarenhet och andra kvalifikationer som arbetet kräver.[52]

Personer som är anställda för att genomföra lika arbetsuppgifter utför dem varierande beroende på intresse, fallenhet och engagemang. Önskemålet om lika lön för lika arbete utgår från föreställningen att alla som anställts för att göra samma arbete automatiskt förväntas utföra det lika bra, men så är inte fallet i praktiken.[53]

Linblom beskriver på följande sätt eftersträvan med en resultatlön:

Målsättningen med resultatlön är att skapa motivation hos alla som berörs, öka lagkänsla och samarbete och öka kunskapen om företagets resultat och dess orsaker. Det handlar ytterst om att vara bättre än konkurrenterna.[54]

Lönepolitik, och då främst resultatlön, är ett sätt att visa vad som är väsentligt i verksamheten och även har betydelse för dess slutresultat. Det kan även vara ett sätt att skapa och vidmakthålla intresset för produktiviteten och kvaliteten och dylikt.[55]

3.4.4 FÖRVÄNTNINGSTEORI

Enligt förväntningsteorin uppstår hög prestation när en person ser att det är möjligt att uppnå något som han eller hon starkt har önskat sig. Belöningen bidrar till att täcka ett behov som man har.[56] I en modell presenterad av Vroom är motivation en funktion av förväntan, instrumentalitet och valens.

- **Förväntan** är sannolikheten, enligt individens egen uppfattning, att en viss insats skall leda till resultat. Personer som inte ser sambandet mellan arbetsinsats och resultat kommer helt att sakna förväntan.
- **Instrumentalitet** är sannolikheten, enligt individens uppfattning, att insatsen resulterar i vissa bestämda resultat, positiva eller negativa. Individer visar hög

[50]Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 155 ff
[51] Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, s. 8
[52] Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, s. 9
[53] Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, s. 48
[54] Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, s. 57
[55] Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, s. 19
[56]Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar,* s. 308

instrumentalitet om han eller hon tror att denne kommer få högre lön om han eller hon utför en viss prestation.

- **Valens** är värdet i det förväntade resultatet, enligt individens egen uppfattning. Det vill säga hur mycket personen uppskattar eller inte uppskattar att resultat uppkommer.

Nadler och Lawler har vidareutvecklat Vrooms förväntningsteori. Insats och prestation kan leda till många utfall med olika valens och värde, därför måste förväntningarna om samband mellan insats och resultat multipliceras med respektive valenser.[57] Se figur nedan.

Valens (värdering av ett resultat)	x	Förväntan om att det man gör leder till resultat	= Motivation

Figur 3.4 *Förväntningsteorins funktion*
Jacobsen, Thorsvik, 2002, *Hur moderna organisationer fungera,* s. 309

Individens subjektiva uppfattning är av stor betydelse, inte det faktiska resultatet. Förväntningsperspektivet belyser både betydelsen av kontinuerliga belöningar och jämvikt i arbetssituationen.[58]

3.5 MÅLSÄTTNING

Mål beskriver ett framtida tillstånd[59]. Mål skall fungera som en stimulator för självkontroll, bättre inlärning och starkare motivation på alla nivåer. [60]

Att arbeta mot ett bestämt mål är en mycket central motivationskraft enligt målsättningsteorin utvecklad av Locke och Latham. Målen skall beskriva vad som behövs göras och med vilken arbetsinsats som behövs för att nå dit. Specifika mål främjar pressionen bättre än generella mål, likaså är svåra mål som accepteras mer motiverande än lätta mål. På ett liknande sätt leder feedback till större prestation än avsaknad av feedback. Konkret feedback skall fungera som vägledning och korrigera beteende. Huruvida resultatet påverkas av den enskilde medarbetarens medverkan i målsättningsprocessen skiljer sig mellan olika forskare. Kaufmann och Kaufmann menar att deltagandet i målsättningsprocessen generellt sätt ökar acceptansen för de uppsatta målen. Acceptans i sin tur är en förutsättning för att ett högt mål skall få en motiverande effekt.[61] Även Abrahamsson och Andersen har en liknande uppfattning och framställer att det krävs att medarbetarna inte förkastar målen som är uppställda, men de behöver däremot inte nödvändigtvis vara entusiastiska till målen. I vilken grad uppslutningen kring målen sker kan påverka måluppnåelsen.[62] I målsättningsteorin är *målförpliktelse* och *självförmåga* två viktiga komponenter. Målförpliktelse innebär att den enskilde skall känna sig förpliktigad att följa målsättningen och inte på egen hand förändra eller lämna den. Den andra faktorn självförmåga eller egen handlingskontroll innebär vad den enskilde individen tror att han eller hon kan klara av att i förhållande till en bestämd uppgift. Personer med hög självförmåga uppfattar sig själv som kompetent och skicklig, medan personer med låg självförmåga tvivlar på sin egen kompetens. Forskning har visat att personer

[57] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 158
[58] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 158
[59] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 169
[60] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 216
[61] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 63
[62] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 169

med hög självförmåga anstränger sig mer för att uppnå högre uppsatta mål än personer med låg självförmåga.[63]

Wolvén poängterar vikten av att följa upp mål och menar att utvärderingen av mål förstärker organisationens sammanhållning liksom ökar motivationen och engagemanget bland de anställda[64]. Hatch menar i sin tur att mål skapar den inriktning som behövs för att kunna fungera effektivt.[65]

3.6 LEDARSKAP

Det finns många definitioner av ledarskap. De mest framstående definitionerna innefattar följande begrepp: mål, grupp, struktur och mellanmänsklig interaktion.[66] Ledarskap skall bland annat skapa visioner som verkar motiverande för medarbetarna och som förenar dessa till gemensamma ansträngningar för att nå företagets uppsatta mål.[67] Ledarskapet handlar även om att kunna utnyttja det sociala kapitalet som företagets medarbetare besitter[68].

Målsättningsteorin och dess principer har utvecklats till styrningsverktyg, målstyrning, som blir en viktig resurs till ledarskapets betydelse för att främja varje enskild medarbetares motivation och prestation[69]. Wolvén refererar till Drucker som beskriver målstyrning som en central del för att företag skall bli framgångsrika över en tid. Drucker menar att målstyrning behövs för att utveckla, vad han anser, företagets viktigaste resurs - management. Målstyrning skall även bidra till att förutsäga, kontrollera och förklara aktiviteter på ett sätt som ett enda övergripande mål, som exempelvis vinstmaximering, inte tillåter. Med målstyrningens hjälp öppnas möjligheten för bättre beslut inför framtiden, genom att företaget kan tydliggöra sin verksamhet och även kontrollera den för att sedan bättre utvärdera och förutsäga verksamhetens fortskridning.[70]

Vissa hävdar att ledarskap varken behövs eller är önskvärt. Abrahamsson och Andersen menar att den uppfattningen inte stämmer överens med verkligheten. Utan menar att alla varaktiga grupper eller organisationer har någon form av ledarskap.[71] Även Wolvén har uppfattningen att ledarskap är ett krav för att samordna en grupp och få denna att fungera.[72] Drucker anger också att varken ledare eller anställda kan utvecklas utan ledarskap och syftar till reell målstyrning[73]. Som en konsekvens av att flera människor arbetar för företagets mål, bör någon ta uppgiften att koordinera, planera och kontrollera aktiviteterna avslutar, Abrahamsson och Andersen.[74]

---

[63] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 63 f
[64] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 216
[65] Hatch, M. (1997), *Organisationsteori, s. 143*
[66] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 81
[67] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 390
[68] Eriksson-Zetterquist, U, m.fl. (2006), *Organisation och organisering, s. 155*
[69] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 64
[70] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 215 f
[71] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 83
[72] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 253
[73] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 216
[74] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 83

Ledarens uppgift kan enligt vissa teorier delas in i fyra funktioner:[75]

1. **Planering**: Mål skall sättas upp och aktiviteter skall avgöras som bidrar till måluppfyllelse.
2. **Organisering**: För att genomföra planeringen krävs denna funktion för att fördela och kombinera mänskliga och materiella resurser.
3. **Vägledning**: I enlighet med planens förutsättningar skall instruktioner av mänskliga insatser sker. Vägledningen skall bidra till att förklara, uppmuntra och motivera medarbetarna till en insats som skall leda till måluppfyllelse.
4. **Kontroll**: Aktiviteter skall uppföljas och resultat med mål sammanställas. Aktiviteter skall korrigeras om så krävs. Kontroll fungerar som en process som omfattar datainsamling, analys och tolkning av avvikelser till planen. Detta kan bidra till aktiviteter som sedan kan leda till bättre måluppfyllelse.

[75] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisationsteori – att beskriva och förstå organisationer*, s. 86 f

4 EMPIRI

Det insamlade materialet av de tio intervjuerna har sammanställts i detta kapitel. Inledningsvis redovisas respondenterna. Resultatet kommer att redovisas utifrån mäklarnas respektive chefernas syn på motivation i yrket, och rubrikerna är namngivna i likhet med intervjufrågornas teman. När intervjupersonerna citeras kommer beteckningarna Mäklare A till och med E, samt Chef A till och med E att användas. Samtliga chefer är även aktiva mäklare, jag väljer dock att endast använda beteckningen chef för att inte frambringa förvirring i redovisningen. Intervjupersonernas säte liksom firma har jag valt att endast redovisa i det inledande stycket, därefter kommenterar jag inte detta för att tillhandhålla anonymitet.

4.1 RESPONDENTER

Nedan presenterar jag respondenternas kön, ålder, mäklarföretagets säte samt antal år i yrket. Chefernas antal år i yrket avser deras ledarskap, inom parantes anges chefernas antal år som mäklare.

Mäklare:
Man, 32 år, Gävle, 1 år
Kvinna, 25 år, Katrineholm, 1 ½ år
Kvinna, 28 år, Stockholm, 1 år
Kvinna, 25, Stockholm, 3 månader
Man, 63 år, Västerås, 15 år

Chef:
Man, 32 år, Gävle, 3 år (4 år)
Man, 63 år, Katrineholm, 27 år (14 år)
Kvinna, 53 år, Stockholm, 7 år (14 år)
Man, 37 år, Stockholm, 10 år (13 år)
Man, 53 år, Västerås, 4 år (20 år)

4.2 BETYDELSEN AV ATT HA ETT ARBETE

4.2.1 MÄKLARNAS SYN

Samtliga mäklare anser att det är av stor vikt för dem att ha ett arbete. Framförallt på grund av de sociala faktorerna, att ha något att göra. Någon menar att arbetet fungerar som en byggsten i livet. Fyra av de fem mäklarna poängterar både vikten av den ekonomiska och den sociala betydelsen. Medan en av mäklarna endast poängterar den ekonomiska betydelsen. Flera av respondenterna uttalar sig att arbetet har betydelse för att man skall kunna överleva:

Mäklare D: (…) f*ör att få pengar.*
Mäklare B: *Inkomst förstås.*
Mäklare E*: Man måste arbeta för att få pengar.*

4.2.2. CHEFERNAS SYN

Cheferna anser att arbetet betyder mycket för deras anställda. En chef uttalar att sysselsättning är en bas i livet. Fyra av de fem cheferna framhåller endast de sociala faktorerna med arbetet.

Det är endast en chef som direkt uttalar den ekonomiska betydelsen av arbetet, och menar att man måste arbeta för att få pengar. Däremot nämner flera att arbetet ger trygghet.

Chef C: *Att man har utbyte och trygghet*.
Chef D: *För att må bra måste man ha ett arbete att gå till. Att känna sig behövd, att känna sig omtyckt, att få inspiration varje dag man går till jobbet.*

En chef menar att arbetet betyder mer för kvinnor än män:

Chef B: *Kvinnor behöver bekräfta vad de kan. I den här branschen är det dock väldigt jämställt.*

4.3 TILLFREDSTÄLLELSEN AV MÄKLARYRKET

4.3.1 MÄKLARNAS SYN

Tillfredställelsen av mäklaryrket bland intervjupersonerna kan i samtliga fall, utom ett, kopplas till kontakten med människor. En mäklare menar att det viktigaste med fastighetsmäklaryrket är att tjäna pengar. Många av mäklarna belyser deras tillfredställelse av att serva och hjälpa andra människor. Flera nämner även variationen i arbetet som en avgörande faktor i valet av mäklaryrket.

Mäklare A: *Jag tycker fastighetsmäklaryrket är en perfekt kombination av dels ett visst kontorsjobb, dels ute och träffa folk, ganska rörligt*.
Mäklare E: *Jag valde det här yrket för att det var varierande och man träffade många människor.*

4.3.2 CHEFERS SYN

Svaren bland cheferna varför de tror att deras anställda har valt mäklaryrket var mer varierande. Någon menar att ett roligt jobb är när man får träffa mycket människor, vilket man gör i mäklaryrket och därav kollegernas val. Samtidigt poängterar chefen att pengarnas betydelse spelar in, även fast det inte är det primära. Flera chefer vidhåller att pengarna har betydelse av valet. Någon menar att även trivseln på arbetsplatsen spelar stor roll medan ännu en chef poängterar att det skall vara roligt på jobbet. Intresset för försäljning omnämns. Att lyckas i affärer tas även upp som en faktor till valet och respondenten menar att det blir drivkraften i arbetet. En chef menar att yrkesvalet blir som en livsstil, att man gillar att ständigt vara tillgänglig för sina kunder och bli ett med affären.

Chef C: *Man svarar i telefonen på lördagen för att ta emot budgivningar, och man pratar med säljaren på söndagen. Och då måste man ha ett genuint intresse av människor och försäljning för att klara av ett sådant jobb.*

4.4 UPPLEVELSEN AV ARBETSUPPGIFTERNA

4.4.1 MÄKLARNAS SYN

Samtliga mäklare i undersökningen ägnar sig åt alla delar i arbetsgången. Det innebär att mäklaren själv utför arbetet från intag fram till tillträdet. Däremot tar en del av mäklarna hjälp av assistenter för vissa administrativa ändamål. Många av mäklarna antyder att det är de olika

momenten i arbetsprocessen som skapar variation, vilket de uppskattar och tycker är roligt. Genom att utför arbetet från start till mål anger några mäklare att de upplever att de har en större kontroll över hur arbetet fortgår. Någon menar även att det inger ett större förtroende gentemot kunderna när en mäklare ansvarar för försäljningen än om flera parter, som kunderna inte känner igen, också skall medverka. Några av mäklarna anger dock att det blir mycket jobb för mäklaren att arbeta på ett sådant sätt och att det skulle vara effektivare att arbeta mer med assistenter som hjälper till med de olika delarna i processen, på så sätt skulle mer tid kunna ägnas åt kunderna. En av mäklarna anser inte att arbetet blir mindre varierat för att man delegerar arbete till assistenter, eftersom arbetet fortfarande kommer vara varierat och det är mycket man själv måste ta tag i.

Mäklare A: *(...) för att bli mer effektiv så att kontoret skall fungera på bästa sätt då inser jag att det inte blir effektivt om en mäklare sitter och gör alla delar som jag har gjort hittills utan vi ska nog inrikta oss att träffa människor, vara ute lite mer.*
Mäklare C: *(...) vi sköter affären från start till mål. Det uppskattar jag, det ger variation. Och det är en av anledningarna till varför jag valde det här yrket att det är varierat. Det motiverar än.*

Merparten anger att det finns instruktioner och mallar hur arbetsuppgifterna kan utföras, men att dessa endast fungerar som stöd för den enskilde mäklaren. Vissa anger att man måste följa företagets profil, men ingen av mäklarna ser sig styrda i sitt arbete. Någon menar även att det är svårt att gå efter en mall, yrket är sådant att man måste anpassa sig. Flera menar att arbetsuppgifterna formas beroende på individen och att man bygger upp sitt egna sätt. Flertalet menar även att instruktionerna är till stor hjälp i början av sin mäklarkarriär, men att de sedan får mindre betydelse. Vissa nämner medarbetarna som ett stöd eller hjälpmedel i utformningen av sitt egna arbetssätt. Några kommentarer är:

Mäklare C: *Jag känner att man verkligen tar efter den man först följde och arbetade med.*
Mäklare E: *Man tar lite här och lite där på de arbetsplatser man varit på, och ser vad som passar in.*

4.4.2. CHEFERNAS SYN

Många av cheferna anser att medarbetarna uppskattar sina arbetsuppgifter tack vare att det ingår olika moment som skapar variation. Någon menar att det är en bra blandning av att prata med folk och fylla i blanketter. En annan chef menar att deras mäklare gör allting vilket gör yrket så fantastiskt. Ytterligare en chef uttrycker att det är helheten som medarbetarna gillar. En annan säger att de följer kunderna från start till mål i tron om att det skall ge bättre kvalitet:

Chef D: *Vi har tron att det här jobbet är roligast om man gör det mesta själv som mäklare. Vi har inte gjort fabrik av mäklaryrket (...). Det är en anledning till varför medarbetarna väljer att arbeta här. Att man inte bara är, vad ska jag säga, en ordermottager och en visningsvärd.*

En chef tar även upp att arbetsuppgifterna bygger på att ständigt skapa ett förtroende för kunderna, och säger:

Chef B: *Vissa affärer är tyngre än andra. Jag tänker på situationer som vid skilsmässor, dödsfall och obeståndsaffärer. Dessa är stora och jobbiga bitar. Det är lätt att man tar med arbetet hem. Slutar aldrig att jobba.*

En chef skiljer sig från de övriga och anser inte att mäklaren skall sköta hela processen själv. Chefen menar att man skall arbeta mycket med assistenter och dela upp arbetet. På följdfrågan om det finns risk att variationen försvinner får jag svaret:

Chef A: *Jo, men just det här att det ringer någon och frågar "brukar tulpanerna slå ut i maj?" eller sådana samtal, skall man sitta med det hela dagarna, vilket det kan bli, så blir det inte effektivt. Arbetsuppgifter ligger kvar på grund av att jag suttit och småpratat hela dagen, man måste ju ha lite sprutt på grejorna också.*

Fyra av cheferna anger att deras anställda har vissa instruktioner att följa men att arbetssätet sedan utformas efter den egna individen. En chef säger.

Chef E: *Jag tror inte att man kan ha instruktioner på allting. Instruktioner kan du ha hur du skall jobba med objekten och budgivningen. Ingen dag är ju den andra lik. Det är med människor man har att göra och de är olika. De är också i olika faser i livet. Som mäklare är du ju lite av allting egentligen.*

Flera chefer anger att deras anställda tar efter chefernas sätt att arbeta. En chef berättar:

Chef A: *(...) de som vi satt in har precis kommit från högskolan och de gör som jag och andra delägaren gör. Utan någon instruktion, de tar efter oss hur vi arbetar, det blir ju så. Rätt eller fel.*

Ännu en chef menar att nyanställda mäklare får arbeta med mera rutinerade mäklare och sedan får den nyanställde plocka guldkornen ur kakan hos var och en av dessa för att sedan anpassa detta till sin egen person. En annan chef säger att de arbetar efter mallar för att kunderna skall uppleva kedjan på ett likartat sätt, men menar att det finns en enorm flexibilitet. På ett liknande sätt vidhåller en annan att man som chef kan utforma konceptet med att medarbetarna sedan utformar sin egen form.

4.5 ARBETSTIDERNA

4.5.1 MÄKLARNAS SYN

Samtliga mäklare anger att de som regel arbetar mer än 40 timmar i veckan. Arbetstimmarna som mäklarna säger sig lägga ned i arbetet har varierat från 40 timmar till 70 timmar beroende av period under året. Merparten poängterar att arbetstimmarna är väldig varierade från en vecka till annan. Ingen av mäklarna har en negativ inställning till arbetstiderna eller antalet timmar de lägger ned. Arbetstiderna i yrket passar mäklarna bra med skäl som:

Mäklare E: *Jag har sådana fritidsintressen så de varierande arbetstimmarna jag lägger ned passar mig bra. Jag har visningar på kvällarna och jag kan ju faktiskt vara ledig på morgnarna.*
Mäklare B: *60-70 timmars arbetsvecka blir det väl. Det passar mig utmärkt, jag är äldre och har inga småbarn.*

En annan mäklare anger att det handlar om variation. Mäklaren menar att man inte skulle kunna arbeta med gasen i botten med en 70 timmars arbetsvecka året om, men med variationen att ta det lugnare under sommaren och till julen går det bra. En annan menar att

det inte finns någon anledning att arbeta 50 timmar i veckan 52 veckor om året, utan att hon/han jobbar för att kunna leva. Någon mäklare anger att arbetstimmarna kan variera från 45 till 70 timmar. Två av mäklarna anger en viss oro över de lugnare perioderna. En av mäklarna utrycker att det kan uppkomma en viss stress när man har för lite att göra, så att man inte kan koppla av när det blir lugnt. En annan mäklare menar att marknaden vid jul och nyår dör, och säger:

Mäklare A: *Då sitter man verkligen och blir frustrerad och rullar tummarna, då har man sina 40 timmar.*

En annan tycker det är svårt att planera i förväg:

Mäklare C: *Om jag tänkt gå hem tidigare en dag så blir det kanske inte så ändå för det dyker ständigt upp en massa små saker.*

4.5.2 CHEFERNAS SYN

De intervjuade cheferna framhåller alla att arbetstiderna är väldigt varierande. Merparten av cheferna anser det svårt att ange några arbetstimmar.

Chef E: *Det är nog mer än 40 timmar. Men skall man säga generellt vet jag inte. Det finns ju en del dötid också. Men kanske 50 timmar någonting. Det beror ju på hur mycket man väger in i det här.*
Chef C: *Jag har inte räknat så. Man jobbar ju söndagar. Lördagar brukar man vara ledig. Vi har en sexdagars arbetsvecka det skulle alltså vara 48 timmar man jobbade då. Ibland kanske det är 60 timmar man arbetar och ibland 40.*

Någon menar att mäklarna i december till januari arbetar 40 timmars veckor, för att sedan börja trappas upp i februari fram till mars/april, den perioden arbetar mäklarna från klockan åtta till 20 plus visningar på helgerna. En chef menar att de många arbetstimmarna inte är något alternativ då det är provisionslön, utan skall man arbeta som mäklare så får man acceptera arbetstimmarna. Vid frågan till en av cheferna om hur medarbetarna upplever arbetstiderna, får jag svaret:

Chef C: *Hur menar du? Det ingår ju i arbetsuppgiften. Har man med kunder att göra kan man inte säga ”Nu är klockan 17 nu måste vi avsluta samtalet”.*

Några av cheferna menar att privatlivet kan påverkas av arbetet. En chef menar att det kan vara tufft att arbeta så mycket som vissa gör om man har familj eller andra intressen som tar mycket tid. En annan chef uttalar att arbetet kräver ett högt tempo med många timmar:

Chef B: *Jag vet inte hur man skall kunna klara barn och familj, i alla fall inte spädbarn.*

Tre av intervjupersonerna kommenterade även livsstilen i samband med diskussionen kring arbetstiderna. En chef säger att man kan jobba hur mycket som helst och menar att det är mycket telefonsamtal på kvällar och helger när man är ledig, och fortsätter med att säga att man egentligen varken skall eller kan vara helt ledig, utan att det snarare är en livsstil. En annan av cheferna säger att det finns de som ”arbetar ihjäl sig” och menar att det gäller att ha tid för det privata livet också. Chefen menar att mäklaren som livsstil går ut över annat. Den tredje chefen skiljer sig från de övriga gällande synen på mäklaren som livsstil. Chefen menar

istället att man ser arbetet som ett yrke snarare än en livsstil idag. Chefen menar att det beror på att dagens nyutbildade mäklare har krav och förväntningar på att få ett bra jobb och en bra arbetsplats med roliga arbetskamrater. Det menar chefen beror på att de små entusiasterna försvinner och det blir större kontor.

4.6 LÖNENS BETYDELSE

4.6.1 MÄKLARNAS SYN

Fyra av de fem mäklarna har hundra procent provisionslön. Löneformen utgjorde en del i anställningen och valdes inte av medarbetarna själva. En av de intervjuade mäklarna anger att en del är provisionslön och en del fast lön. Denna mäklare fick vid anställningen själv välja vilken löneform som föredrogs. Till en början valde mäklaren hundra procent provisionslön på grund av att det uppfattades som motiverande. Mäklaren ansåg inte provisionslönen vara vansklig, och säger:

Mäklare A: *Jag visste att vi klarade oss med bara en lön, sedan jag pluggade, min fru jobbar och tjänar bra så vi behöver egentligen inte… vi klarar oss egentligen om jag bara får lite tillskott så räcker det. Så därför kändes det bra.*

Mäklaren anger att under en lång tid kom väldigt få objekt in och därmed lön. Sedan köpte mäklaren själv en villa och upplevde ett behov av en jämnare nivå och ett tryggare lönetillskott. Därför blev löneformen nu en blandning av fast och provisionsbaserad lön. Samtliga mäklare nämner att provisionslönen är oviss. Någon menar att om man inte jobbar ordentligt så får man ingen lön vilket anges vara jättejobbigt. En annan säger att det kan vara otryggt men att man samtidigt inte vill ha någon annan löneform. Två av de övriga mäklarna anger att de är nöjda med provisionslönen men skulle uppskatta en garantilön som en säkerhet. Båda säger att man då skulle veta att pengar fanns till mat, hyra och räkningar. Merparten av mäklarna anser dock att fördelarna med löneformen överväger och anser att provisionen sporrar.

Mäklare C: *Då får man i alla fall lön för mödan. Jobbar man hårt får man mycket pengar jobbar man lite får man mindre pengar, så det känns på något sätt befogat.*
Mäklare E: *Men det sporrar ju än själv, man måste sälja varje månad. Så det blir ju peppning från min egen sida, man måste sälja för att få pengar.*

På frågan om man gör ett bättre jobb med en bättre lön svarar endast en av mäklarna ja.
De övriga mäklarna menar att de inte gör det och relaterar det till att de är sådana som personer, att de ständigt vill göra sitt yttersta.

Mäklare C: *Det handlar om hur man är som person. Vad man själv sätter för krav på sig själv. (…) men även om jag bara får in ett intag i veckan så vill jag ju göra det bra. Om jag får in fyra intag så tror inte jag att jag gör ett bättre jobb för det, jag vill göra det yttersta för alla.*

En mäklare menar dock att tendensen finns att en bättre lön bidrar till ett bättre jobb på grund av att om man arbetar bra så får man mer pengar. Vissa av mäklarna anser sig vara nöjda med lönen de har idag medan andra anser att man aldrig blir nöjd. Som någon uttrycker det, mycket vill ha mer.

4.6.2 CHEFERNAS SYN

En av cheferna anger att de har olika löneformer på kontoret, vissa har fast lön och vissa har en blandning av fast och provisionslön. Chefen anger samtidigt att detta är något som skall ändras på, alla skall ha samma lönesystem på kontoret. Det kommer att bli en blandning av fast och provisionslön för samtliga anställda. Chefen menar samtidigt att provisionslönen fordras:

Chef A: *Du kan ju själv bestämma vad du ska tjäna det finns ju ingen övre gräns. Sen krävs det, jag menar hur mycket pengar skulle du vilja ha för att kanske jobba 70 timmar vissa veckor? Alltså det går ju inte att förhandla sig till. Antingen skulle du handla i slavkontakt eller så skulle jag bli pank.*

De övriga cheferna anser att ren provisionslön är det enda rätta och endast det som används på kontoren.

Chef C: *Ren provisions anställning. Det tror jag 99,5 procent av alla mäklare har. Jag tror inte att det är någon mäklare som har fast lön. Det är helt och hållet provisionsbaserad vilket ger enorma möjligheter att tjäna pengar, men samtidigt stora krav.*
Chef E: *Provisionsbaserad, det går ju inte med något annat. Alla löner anser jag skall vara provisionsbaserade. (...) jag tror människan är sådan att man behöver lite morot och piska. Annars anser jag inte det vara tillräckligt stimulerande.*

Cheferna är överens om att lönen betyder mycket. Likaså finns en samstämmighet att lönen skapar drivkraft. En chef menar:

Chef B: *Lönen betyder allt. Det är lönen som är moroten och skapar drivet.*

En annan chef menar att lönen betyder mycket men att den största drivkraften måste vara att lyckas i affärer. Merparten anser att provisionen medför förutsättningar för att kunna tjäna mycket pengar

Chef C: *Jag tror inte att man kan ha fasta löner för då hejdar det ju också utvecklingen väldigt snabbt. Tänk bara på de 25-åringar som ”bara” arbetat som mäklare, vilken möjlighet de har att kunna tjäna så pass mycket pengar på en sådan kort tid, vilket annat yrke kan man det? Du kan tjäna väldigt mycket pengar fast du inte har lika mycket erfarenhet och utbildning som i andra yrken.*

Vid frågan vilken löneform cheferna tror att de anställda skulle föredra är svaret bland de flesta att det inte är ett val medarbetarna gör utan att provisionslönen snarare är ett medvetet ställningstagande man gör när man går in i mäklaryrket.

Chef B: *Om medarbetarna är nöjda med provisionen? De har inget val!*
Chef C: *Alla mäklare arbetar på det här sättet så det är bara att accepteras av medarbetarna.*

Någon chef hoppas att sina medarbetare är nöjda med lönen medan en annan menar att man aldrig blir nöjd, och att allt är relativt beroende på vem man frågar, vissa tycker 50 000 kronor i lön är bra andra inte.

Det är olika synpunkter bland cheferna om en bättre lön leder till att medarbetarna gör ett bättre jobb. Två av cheferna anger tvetydiga svar som: *inte nödvändigtvis* och *Inte per*

definition. En av dessa chefer anser att det handlar om vem man är som person, medan den andra chefen anser att medarbetarna skall få möjligheten att tjäna pengar. Två av cheferna anser att bättre lön bidrar till ett bättre utfört arbete medan en chef inte gör det utan menar istället att äran att exempelvis lyckas bli marknadsledare är viktigare än de exakta kronorna.

4.7 ARBETSPLATSENS FYSISKA UTFORMNING

4.7.1 MÄKLARNAS SYN

Samtliga mäklare beskriver betydelsen av arbetsplatsen för deras arbete. Ungefär hälften av mäklarna uttalar att det verkligen betyder mycket för dem:

Mäklare E: *Vår förra lokal var liten, där satt man på varandra. Här finns mer space. Det påverkar mitt arbete, jag blir mer effektiv om inte någon surrar runt omkring hela tiden. Det är lättare att prata i telefon nu, och det blir lättare att ta tag i saker.*
Mäklare D: *Jätteviktigt för att man skall triva. Att sitta i en mörk källarlokal med heltäckningsmattor och slitna tapeter det skulle påverka min arbetsprestation i negativ bemärkelse, det skulle det göra!*

4.7.2 CHEFERNAS SYN

Fyra av de fem cheferna lägger stor vikt på lokalens utformning och säger att det betyder väldigt mycket eller är jätteviktigt. Den femte chefen lägger inte lika stor vikt vid lokalen men även denna chef anser att lokalen har betydelse.

Chef A: *Man tillbringar mycket tid på kontoret. Vi har exempelvis lagt in klinkergolv och målat lite väggar.*

Samtidigt tillägger denna chef att deras nuvarande lokal är som en labyrint och att den optimala lokalen skall vara stor och rationell men att det också skall finnas en mysfaktor så att det inte blir som att komma till en vårdcentral.

4.8 MÖJLIGHET TILL RAST

4.8.1 MÄKLARNAS SYN

Merparten av mäklarna anger att raster sker sporadiskt, när och om ledig tid finns. Någon menar att man inte alltid hinner äta eller ta någon rast. En av mäklarna anger dock att de har fikarast varje dag klockan 10 och 15. Mäklaren anger att dessa raster utelämnas om man har mycket att göra. En annan mäklare säger att kontoret stänger klockan 12 till 13 för lunch. Flertalet menar att det inte blir så mycket raster. Samtidigt anger många av mäklarna att det är fritt:

Mäklare D: *Sedan dricker jag kaffe vid bordet framför datorn. Jag går inte ut i 10 minuter bara för att. Har jag mycket att göra vill jag sitta kvar, skulle aldrig vilja att någon tvingade ut mig i 10 minuter.*
Mäklare C: *Men har man allt under kontroll så går man och tar en fika. Men det är inte livsviktigt för mig med fikaraster.*

Man tar helt enkelt rast när det passar en själv. Mäklarna tar många gånger med kaffekoppen till skrivbordet och datorn. En av mäklarna anser att det slarvas med rasterna och maten och menar att man behöver bli bättre på att planera och ta med mellanmål för att stå sig över visningarna. Mäklaren anser även att en paus från arbetet skulle kunna vara att föredra:

Mäklare A: *Det är inte ofta man går ut och tar någon sväng på stan, det kanske man skulle behöva för att få ett break. Men man tar sig inte tid med det.*

4.8.2 CHEFERNAS SYN

Två av cheferna säger att rasterna bestäms efter hur telefonerna ringer, om tid finns. En av cheferna anger att de har för- och eftermiddagsfika på bestämda tider som de försöker hålla sig till för att skapa möjlighet för kollegorna att umgås och prata med varandra som annars är svårt att få tid för, men menar att rasterna ibland varar i fem minuter och andra dagar i tjugo minuter. En annan chef menar istället att kollegorna pratar mycket med varandra under arbetets gång och att det inte behövs raster för det, medarbetarna har ett bra utbyte med varandra. Friheten bland mäklarna att ta raster när det passar omnämns även av cheferna.

En chef säger:

Chef E: *Jag tror inte att man skall ha det systemet med specifika tider. Är det mycket jobb då får man jobba mycket och sedan kanske man går iväg lite när det passar* (…).

Två andra chefer har en likartad inställning att det gäller att arbeta när jobb finns, men kopplar det dessutom till tävlingsinstinkt och resultat:

Chef A: *Det är ju så här att man, vad ska jag säga, har lite tävlingsinstinkt. Finns det att göra, då gör man det. Man vill ligga bra till liksom.*
Chef D: *Nej, det har vi inte. Också det är väldigt individuellt det handlar ju om försäljning om man skall göra ett resultat och sen om man gör det och kommer till kontoret klockan 10 med frukost i handen så är det helt ok för man har arbetat till 22 på kvällen kanske.*

4.9 DEN SOCIALA TILLVARON PÅ ARBETSPLATSEN

4.9.1 MÄKLARNAS SYN

Samtliga mäklare säger att den sociala tillvaron på arbetsplatsen har stor betydelse för arbetsprestationen. Någon säger:

Mäklare B: *Det är viktigt. Om du inte trivs på jobbet så gör man inte heller ett bra jobb.*

Den sociala samvaron främjas på olika sätt på de olika kontoren både under och efter arbetstid. Samtliga mäklare anger att det anordnas aktiviteter utanför arbetet för medarbetarna, men i olika omfattningar. Någon anger att de har firmafest en gång i månaden, en annan anger att aktiviteter i form av mat, dryck, bowling eller en resa sker ungefär tre gånger om året, en tredje säger att man hittar på något ungefär två gånger per år och har en kick off som är obligatorisk. En annan mäklare menar att det är mycket sällan kollegorna hittar på något tillsammans. Mäklaren kan känna en saknad av det, och menar att mindre och kontinuerliga aktiviteter i form av ”after work” skulle vara trevligt på fredagarna. Samtidigt säger mäklaren:

Mäklare B: *Alla här har en aktiv fritid. Man hör om de mäklare som verkligen har det som en livsstil och lever för jobbet, men så är det inte här och det tycker jag är helt underbart.*

Flera mäklare menar att det är viktigt att få tid att umgås med andra än kollegorna, någon säger:

Mäklare D: *Det betyder mycket att ha en bra social tillvaro. Sen tycker inte jag att man behöver umgås på fritiden, jag känner inte att de behöver vara mina bästa vänner på kontoret, men det skall vara en trevlig stämning och man ska kunna lita på varandra och ha kul ihop. Det skall kännas kul at komma till jobbet.*

En mäklare poängterar att aktiviteter utanför arbetet tillsammans med respektive skapar en gemenskap. Mäklaren anser även att det är viktig att ha kontakt utanför arbetet. Någon menar även att kontorets verksamhetsplan håller medarbetarna samman. En annan beskriver att känslan av att alla är jämlika på kontoret, oavsett om du är chef eller assistent är alla lika mycket värda, vilket skapar en bra stämning på jobbet. Ännu en mäklare menar att man pratar mycket med kollegorna under de lugna perioderna.

4.9.2 CHEFERNAS SYN

Cheferna poängterar alla att det är viktigt med en bra sammanhållning mellan kollegorna. Två av cheferna menar att sammansättningen av kollegorna är extra viktigt på ett kontor som är litet:

Chef A: *På ett sådant här litet företag är det ju allt. Får man in en ”galning” så är det ju kört.*
Chef D: *Man skall inte komma till jobbet och känna en onödig press eller känna att man inte tycker om sina arbetskamrater. Det kanske funkar på en arbetsplats med tjugo personer eller fler men är man sju, åtta stycken är det rätt viktigt att man trivs.*

Någon menar att den sociala kontakten mellan kollegorna främjas via de kontinuerliga mötena varje vecka. En annan menar att det främjas via fikarasterna. En tredje menar att de handlar om att prata med sina anställda, chefen anger att de har personliga samtal en gång per halvår för att gå igenom hur medarbetaren trivs. Utanför arbetet anordnas aktiviteter för att främja sammanhållningen. Det sker i formen som mäklarna nämnde genom middagar, kickoffer etcetera. Flera nämner även arbetsmässiga aktiviteter utanför det ordinarie arbetet som en handling. En chef säger:

Chef C: *Vi gör som de flesta kontor har happenings ibland, kick offer på höst och vår, ibland går vi på kontoret ut och så försöker vi hitta på roliga saker på dagarna, men ofta är det så mycket på jobbet på dagarna så vi har inte så mycket tid.*

En chef menar att sammansättningen av kollegor påverkar mer än vad man tror och säger att människan inte är individuell på det sättet, och säger exempelvis att det inte är bra att sitta ensam på ett kontor. Ytterligare en chef menar att den sociala tillvaron är viktig för att bygga upp ett kontaktnät:

.
Chef B: *Det här jobbet bygger på personliga relationer. Allt bygger på det! Att bygga upp kontakter. Man skall skaffa kontakter med folk. Så det gäller att vara ute på mycket. Det handlar om face to face.*

Flertalet chefer menar att det är deras uppgift att bidra till att skapa en god gemenskap. En chef upplever sig medverka till god gemenskap när ”rätt” person anställs.

En chef beskriver att han är dålig på att främja den sociala tillvaron för sina medarbetare utanför arbetet, och säger:

Chef A: *Vi träffas ju hela tiden här också, så vi har väl inte det här superbehovet så. (…) vi har sagt att vi skall börja ta någon sådan där after work på fredagar. Men sen när fredagen kommer, ”nej vi är så himla trötta, måste åka hem”, säger alla.*

4.10 FEEDBACK

4.10.1 MÄKLARNAS SYN

Fyra av mäklarna uttrycker att det är viktigt att få respons på sitt arbete. En av mäklarna beskriver betydelsen av feedback endast från kunderna. Tre av mäklarna beskriver betydelsen av feedback från såväl kunder som chefer och medarbetare. En annan mäklare säger att det spelar mindre roll från vem responsen kommer ifrån. En mäklare poängterar vikten av responsen från chefen. Mäklaren menar att chefen även är en duktig mäklare att se upp till. Ett uttalande är:

Mäklare C: *Man vill ha feedback från någon som man själv känner att man skulle vilja vara.*

Fyra av mäklarna säger att de vill ha respons oavsett om det gjort något bra eller om de gjort något som är mindre bra. Den femte mäklaren menar:

Mäklare E: *Jag tror man behöver ha reda på att man gör något bra. Om man gör något dåligt får man reda på det i alla fall.*

Återkommande kommentarer är att mäklarna vill få bekräftelse att de gör ett bra jobb. Feedback från kunderna anger flera att de får genom enkäter som skickas till kunderna efter avslutad affär. Respons från kunder anges även vara när kunderna ger presenter eller när kunder återkommer.

Mäklare B: *Att få bekräftelse på att man gör ett bra jobb är viktigt. Bekräftelse på att man gjort det får man från kunder när de efter avslutad affär kommer in med blommor eller whisky.*

Merparten anger även att kunderna är öppna med sin respons till mäklarna. Flera mäklare inger uppfattningen att det finns en avsaknad av feedback från chef och kollegor. En mäklare uttrycker de särskilt.

Mäklare A: *Det betyder jättemycket. Det kan jag känna en avsaknad av här. Jag tycker de är ganska dåliga på att ge feedback på mitt arbete. Man kan känna ibland: Är det jag gör bra eller dåligt? Jag vill veta både för och nackdelar. Men det tycker jag de är lite dåliga på….*

En annan mäklare uttrycker positiv feedback på följande sätt:

Mäklare D: *Man måste kunna ge lite feedback, men man vill inte bli överöst för då känns det inte trovärdigt. Men det är jätteviktigt.*

Några av mäklarna som är relativt nya inom yrket framhäver vikten av respons för att utvecklas i rätt riktning inom arbetet.

4.10.2 CHEFERNAS SYN

Samtliga chefer är överens om att feedback har stor betydelse för medarbetarna. En chef menar att det har lika stor betydelse som lönen. Merparten menar att feedback i både positiv och negativ bemärkelse är viktigt. En chef motsätter sig den åsikten och menar att negativ kritik inte genererar något positivt. Många av mäklarna talar om feedback i form av beröm. Flera menar att responsen från kunderna är allra viktigast. Ett antal av cheferna anger även att feedback från ledaren är av stor betydelse. Två av cheferna nämner en viss frånvaro i responsarbetet från chefernas sida. En av cheferna säger att man som företagare skulle ha mer tid för coachning och feedback. Den andra chefen säger:

Chef E: *(...) chefer är dåliga på att ge uppskattning, det är klart vi är.*

En av cheferna menar att responsen har betydelse för medarbetarnas självkänsla, och menar att om självkänsla saknas lyckas man inte. Några av cheferna kommenterar att beröm endast skall ges när det är befogat:

Chef B: *Man skall inte ge beröm om man inte är värd det.*
Chef D: *Feedback till de anställda om de har gjort något bra är jätteviktigt. Då skall man få höra det. Knuff i ryggen, klapp i ryggen och spark där bak.*

4.11 INFLYTANDE I ARBETET

4.11.1 MÄKLARNAS SYN

Alla intervjuade mäklare anser att de har inflytande i arbetet de utför. Merparten menar att man är öppna för diskussioner på kontoret och flera poängterar att chefen är intresserad av att lyssna på mäklarens synpunkter.

Mäklare E: *Vi är öppna här med varandra. Vi kan påverka hela tiden. Chefen frågar hela tiden efter våra synpunkter.*
Mäklare B: *Vi diskuterar löpande arbetet här, exempelvis gällande annonser. Är lyhörda.*

En annan mäklare menar att inflytande finns på det sättet att man själv bestämmer hur mycket man vill arbeta. En mäklare beskriver betydelsen av inflytande på följande sätt:

Mäklare D: Det lyfter också mig lite grann även fast de har jobbat längre än mig så anser de att min röst är viktig och har betydelse. Det känns jättekul. Man blir tagen på allvar.

4.11.2 CHEFERNAS SYN

Samtliga chefer anser att deras anställda har inflytande i arbetet. En av cheferna menar att de har en väldigt platt organisation där man försöker förankra både små och stora frågor, men menar samtidigt att det ibland kan bli överdrivet:

Chef D: *Alla behöver inte bestämma vilken hatthylla som ska sitta på kontoret.*
Chef A: *Det är ju det som är kul med ett sådant här litet företag, man kan ju skrika till varandra: ”Ska vi köpa en ny fax? Ja, men det gör vi.” Liksom vi tar beslut på 30 sekunder om det behövs och då är ju de också med och bestämmer. Det är inte jag som är chef och du är anställd utan vi jobbar faktiskt väldigt nära varandra.*

Samtidigt menar en av cheferna att medarbetarna har 99 procent inflytande i sitt eget arbete. En annan chef säger att det är ett givande och ett tagande. Chefen menar att han tar emot många synpunkter av medarbetarna som sedan bearbetas vidare. Denne chef betonar även fördelen för de anställda att arbeta på en kedja som kan erbjuda en koppling mellan mäklare, banker och försäkringsbolag. Chefen menar att det kan vara en enorm hjälp för den enskilde mäklaren att arbeta efter en bestämd kedja.

4.12 ARBETSMARKNADEN

4.12.1 MÄKLARNAS SYN

Vid frågan om huruvida mäklarna tror att marknaden kommer att gå upp eller ned är svaren många gånger tveksamma. Någon oro för att en fastighetsbubbla skall uppkomma verkar dock inte finnas bland mäklarna. Däremot anger fler att en viss farhåga för den ojämna marknaden som ständigt råder inom branschen. Någon säger:

Mäklare C: *Eller jag jobbar så mycket som möjligt, men inte för att jag tänker på att det skall ske en bubbla eller så. Det är däremot trögt att man inte kan påverka marknaden någonting. När man inte har något inne, då är det verkligen ångest*.

Tendenser till oro anger flera uppstå vid perioder då det är lite att göra. Det är flera som kommenterar markandens toppar och nedgångar. En kommentar är:

Mäklare A: *Man har det i bakhuvudet, det hänger med en. Ja, går det ned då kanske man inte får ha jobbet kvar eller har man jobbet kvar blir det mycket tuffare man kommer kanske inte att tjäna lika mycket, ja det blir kämpigare. Men jag menar, det är inget man kan gå och oroa sig för utan det är som det är.*

Flera anser att konkurrensen är hård redan idag trots högkonjunktur. Arbetsinsatsen menar flertalet inte heller påverkas av en eventuell nedgång på marknaden. Några av mäklarna kommenterar att människor alltid kommer att sälja och köpa oavsett marknad eller konjunktur.

Mäklare B: *Det påverkar inte inställningen till arbetet man säljer villor oavsett konjunktur.*
Mäklare E: *Folk kommer alltid att köpa och sälja hus så jag tror inte att det är några problem. Sen kanske man måste vänja sig vid att man måste sälja mer hus för att få mer i lön men så är det ju.*

Fåtalet av mäklarna anger att de pratar om arbetsmarkanden på kontoret och hur det påverkar den enskilde mäklaren. En mäklare anger dock att de brukar diskutera vad som kommer hända med priserna och hur räntorna påverkar detta, mäklaren ser ingen tendens till oro på kontoret vilket anses lugnande.

4.12.2 CHEFERNAS SYN

Det är få av cheferna som tror att det finns en oro bland mäklarna gällande den osäkra marknaden som råder. Många svar lyder:

Chef E: *Jag vet inte om det finns någon oro bland medarbetarna, det kanske det gör.*
Chef A*: Nej, det tror jag inte. Det är inget vi pratar om.*

Två av cheferna anser däremot att det finns en oro bland mäklarna. En chef menar att oron mer ligger i sakens natur och en annan säger:

Chef B: *Oro finns, man ser att man river åt sig mer nu. Man går på tå för att få in objekten. Konkurrensen är stenhård.*

Vissa av cheferna menar, precis som vissa mäklare, att det kan finnas en större oro bland nyare mäklare än bland de erfarna som upplevt både upp och nedgång. Ett uttalande är:

Chef C: *De som arbetar länge är medvetna om detta de har varit med i ned och uppgång så då har man kanske en större förståelse men kommer man som ny och kanske kommit in för ett år sedan och markanden bara gått upp och upp då är det nog jobbigt att det inte är lika enkelt, nu skiljs axet från vetet.*

En annan chef menar att den osäkra marknaden leder till att mäklarna blir mer taggade, och menar att de inte får någon lön om det inte finns några objekt.

En chef tror inte att oro finns bland mäklarna på grund av:

Chef D: *Jag tror att som mäklare är du inte ett dugg orolig om det blir plus eller minus i prisutvecklingen för sjunker priserna går provisionen upp det kostar ett antal kronor att sälja en lägenhet och man får reglera vinsten. Och det regleras automatiskt.*

En annan chef påpekar att antalet objekt som säljs är relativt konstant, att det alltid kommer att finnas objekt att sälja för människan kommer alltid att få barn, skiljas och dö och så vidare, men menar att arbetsinsatsen kan se annorlunda ut.

4.13 ARBETE MED MÅL

4.13.1 MÄKLARNAS SYN

Fyra av mäklarna anger att mål är viktiga. Flera mäklare använder ordet morot eller sporre när de beskriver betydelsen av mål. En mäklare anger att målen är för lågt satta:

Mäklare C: *Målen som är uppsatta här fungerar inte som en morot för de är nog lite lägre satta än vad mina egna, undermedvetna mål är. Jag skulle nog egentligen känna att jag skulle vilja ha lite högre satta mål här på kontoret för då hade man behövt pressa sig lite mer. Idag är de under min egen kapacitet.*

Merparten av mäklarna säger att de saknar uppsatta mål som fungerar som morot för dem.En mäklare som saknar uppsatta mål på kontoret säger:

Mäklare D: *Målen ska fungera så att man vet vad man har att jobba mot så att man inte bara kör på utan att egentligen veta vad man gör eller vart man vill komma. Så det blir en morot, en motivation så man vill kämpa på lite extra. Det kan finnas en avsaknad av det på kontoret.*

En mäklare menar att mål är mätbara resultat och att det inte finns på kontoret. Mäklaren beskriver av tidigare erfarenhet från andra yrken att mål fungerat sporrande, och saknar det på nuvarande arbetsplats. En annan mäklare menar att det är målen som driver mäklaren framåt. En mäklare skiljer sig från övriga respondenter och anser att mål på arbetsplatsen inte betyder så mycket, utan menar att det är markanden som styr:

Mäklare E: *Jag får ju inte in mer hus bara för att jag satt upp ett mål att så och så många hus ska jag få in under en vecka.*

Tre av mäklarna anger att deras kontor arbetar med mål. Mäklarna anger att målen är uppsatta i form av en budget, verksamhetsplan och omsättningsmål. Två av mäklarna anger att uppföljning av de uppsatta målen sker kontinuerligt. Den tredje mäklaren säger:

Mäklare E: *Ja, vi har en budget sitter uppsatt här på kontoret. Men jag vet inte så mycket mer om den för jag var bortrest då. Budgeten är ju egentligen det man skall uppnå. Jag har ingen aning om den dock. Vi för ju statistik på hur mycket vi säljer det följer vi upp, men i övrigt, nej.*

4.13.2 CHEFERNAS SYN

Tre av de fem cheferna säger att de är dåliga på att arbeta med mål. En chef säger:

Chef A: *Vi har ju inte det. Nej, vi kör på bara. Jag kan säga så här på de fyra åren jag har varit här har vi nästan dubblat omsättningen varje år. Då finns det inte tid. Där känner jag att vi ligger ljusår efter. Det finns liksom inte tid att dels utarbeta lönesystem och dels sätta upp mål och budgetar. Vi bara åker.*

De två andra cheferna som arbetar med mål anger att de varje månad följer upp dessa. Den ena chefen anger att de satt upp enormt tydliga mål och menar att det är en drivkraft. Chefen menar:

Chef C: *När det är tuffare och tuffare på marknaden som det är nu, det är färre objekt och fler mäklare, då är det viktigt med tydlighet, dels inom företaget så att medarbetarna har tydliga mål uppsatta och vet precis hur de skall göra för att komma dit vi har bestämt gemensamt.*

Den andre chefen säger att de endast sätter upp mål för gruppen som helhet, inga individuella mål. Chefen menar att han har ett ansvar för att målen följs upp och säger:

Chef B: *Vad jag som chef har för ansvar om målen inte uppnås? Ja, ge råd hur man skall gå tillväga för att öka försäljningarna och bidra med objekt genom kontaktnätet jag besitter. Som chef kan man även tillhandahålla bättre marknadsföring.*

En annan chef anger att han anser att det är viktigt med mål, och menar som man tänker blir det, ändå arbetar kontoret inte med uppsatta mål på kontoret. På frågan varför de inte arbetar med mål blir svaret:

Chef D: *Ja, en jättebra fråga. Det handlar nog mer om managementproblem. Vi är dåliga chefer på det här. Vi chefer här är även mäklare och fokuserar lätt på det, märker man att det rullar på åt alla håll så är det ok (…)*

Ännu en chef anger att de är dåliga på att arbeta med mål på kontoret och menar att mål och budgetar inte är tilltalande, utan menar att det intressanta är omsättningshastigheten, snabbt in och snabbt ut.

4.14 STIMULANS OCH MOTIVATION I ARBETET

4.14.1 MÄKLARNAS SYN

Jag frågade mäklarna om de ansåg att de fick tillbaka lika mycket som de gav i arbetet och svaren jag fick var varierande. En mäklare svarar att man inte får tillbaka lika mycket som man ger, och menar att det är många arbetstimmar. Två av mäklarna ansåg att de fick det. En mäklare angav att det beror på hur man ser på arbetet, och menar att om man uppskattar andras människors glädje vid en fastighetsaffär då får man tillbaka mycket. Ännu en mäklare påpekar glädjen av nöjda kunder. En mäklare är mer tveksam och säger:

Mäklare C: *Jo, men det får jag väl. Pengar. För det jobb jag gör är jag nog värd de pengarna. Ibland kan det till och med vara lite oskäligt mycket pengar. Men däremot om man tänker uppskattningsmässigt från kunder så tycker jag nog att jag förtjänar mer uppskattning.*

Jag frågade även mäklarna om det fanns situationer då de var beredda att arbeta extra hårt. Även vid denna fråga var svaren varierande. Två av mäklarna anger att de alltid arbetar extra hårt. En annan mäklare menar att man kan arbeta extra hårt för att göra en kund nöjd, exempelvis vid avslutningssituationer. En annan menar att man är beredd att arbeta särskilt hårt om det är en finare villa eller bostadsrätt.

Tre av mäklarna anger att pengarna stimulerar dem i arbetet. Två av dessa tillägger nöjda kunder. Den tredje tillägger trivseln på arbetet med den sociala tillvaron. De två andra anger variationen i arbetsuppgifterna som stimulerande och båda tilläger kontakten med människor.

4.14.2 CHEFERNAS SYN

Även chefernas svar varierade på frågan om de trodde att medarbetarna ansåg att de fick tillbaka lika mycket som de gav i arbetet. Två chefer tror att medarbetarna tycker det och pekar på lönen och arbetsförhållanden. Två chefer anser inte det hänvisar till tiden som läggs ned i arbetet, en av cheferna menar att man även lägger ned sin själ i arbetet. En av chefernas svar är:

Chef B: *Nej. Tycker man om att jobba så…*

En annan chef ger följande svar på frågan:

Chef C: *Så länge jag får tillbaka det jag förväntat mig då trivs jag ju och gör ett bra resultat. Det måste vara en logik i det. Får jag inte tillbaka det jag förväntat mig då blir jag mindre lyckosam i affärerna också och då kanske jag inte trivs på jobbet för jag inte är lyckosam och*

då blir det en avveckling av sig själv på något sätt. (...) någonstans tar viljan slut om man inte får något tillbaka.

Ännu en chef anser att det inte fungerar i längden att känna att man ger mer än man får tillbaka.

Bland fyra av cheferna finns det en samklang om de anser att medarbetarna är beredda att arbeta extra hårt vid speciella tillfällen. De menar att det reglerar sig självt, eller att det ligger i sakens natur, som någon uttrycker det. Det är provisionslönen som bidrar till detta menar någon. En annan säger att har man en dålig lön måste man arbeta hårdare. Den femte chefen anser att medarbetarna är beredda att arbeta extra hårt om problem skulle uppstå och ger exemplet om någon kollega skulle bli sjuk eller vid extra krävande kunder.

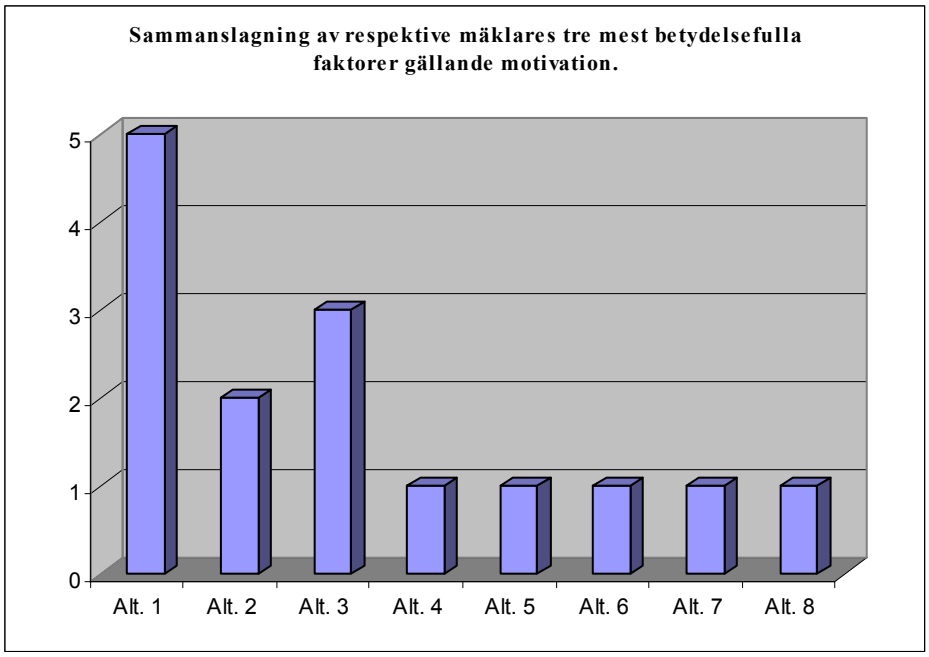
Två av cheferna anser att lönen motiverar mäklarna. Dessa tillägger även kundkontakten som en motiverande faktor, två till av cheferna anser nöjda kunder vara motivet. En mäklare använder begreppet *att lyckas.* Den femte chefen anser att de varierande arbetsuppgifterna fungerar motiverande, det vidhåller även en annan chef. Den femte chefen tror även trivseln betyder mycket för medarbetarnas motivation:

Chef E: *Trivsel. Trivs du inte har du inte någon motivation. Det tror jag är oerhört viktigt. Sedan om det är trivseln på arbetsplatsen med medarbetarna eller trivseln med jobbet eller allting. Det tror jag är väldigt viktigt. Mycket av arbetsmotivationen tror jag styrs av privatlivet. Funkar inte privatlivet funkar det inte på arbetsplatsen (...)*

Intervjuerna avslutades med att respondenterna fick rangordna de faktorer som de ansåg vara mest betydelsefulla gällande sin eller medarbetarnas motivation. Respondents respektive tre främsta svar redovisas i diagrammen nedan.

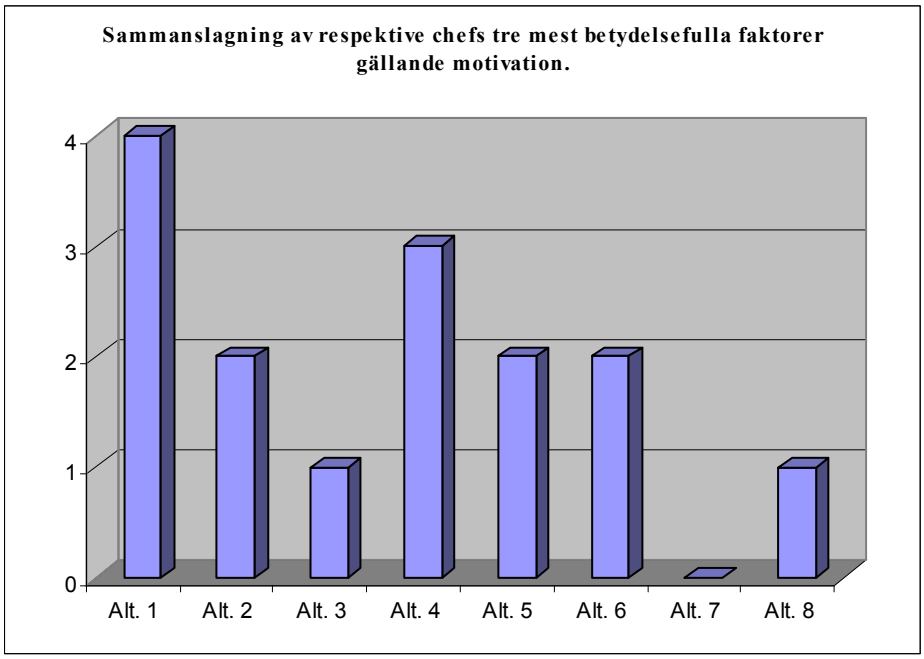
Mäklarnas svarsalternativ är följande:

Alt. 1: Materiella belöningar/Lön
Alt. 2: Trygghet i anställning/företaget
Alt. 3: Meningsfulla arbetsuppgifter
Alt. 4: Arbetsgemenskap, arbetskamrater
Alt. 5: Egen kontroll, påverkan, inflytande
Alt. 6: Uppskattning och omtanke från arbetskamrater och chef
Alt. 7: Personlig utveckling – att få lära nytt
Alt. 8: Nöjda kunder



Chefermas svarsalternativ är följande:

Alt. 1: Materiella belöningar/Lön
Alt. 2: Trygghet i anställning/företaget
Alt. 3: Meningsfulla arbetsuppgifter
Alt. 4: Arbetsgemenskap, arbetskamrater
Alt. 5: Egen kontroll, påverkan, inflytande
Alt. 6: Uppskattning och omtanke från arbetskamrater och chef
Alt. 7: Personlig utveckling – att få lära nytt
Alt. 8: Att lycka i affärer



5 ANALYS & SLUTSATS

Kapitlet är indelat i tre delavsnitt. I det första avsnittet binder jag samman teori med empiri, där resultatet analyseras och slutsatser fastställs utifrån studiens problemformulering. För att förtydliga för läsaren är slutsatser av central betydelse markerade i en ruta. Det andra avsnittet behandlar förslag till fortsatt forskning. Det sista och tredje avsnittet avslutas med en epilog.

5.1 STUDIENS SAMMANKOPPLING

Jag kommer under följande rubriker att analysera, kommentera och fastställa slutsatser av de resultat som jag anser ha särskild betydelse för att besvara studiens syfte, det vill säga:

> *Mitt syfte med studien är att den skall bidra med en djupare förståelse kring vad som skapar motivation i arbetet och föranleder fastighetsmäklaren att fortsätta sitt arbete som fastighetsmäklare. Studien skall även utreda hur chefer bedömer medarbetarnas motivation och dess påverkan. Min avsikt är att studien skall komma till nytta för såväl fastighetsmäklarstudenter som yrkesverksamma fastighetsmäklare och dess chefer.*

5.1.1 HUR UPPLEVER FASTIGHETSMÄKLAREN SIN NUVARANDE ARBETSSITUATION?

Arbetsplatsens fysiska miljö anger såväl mäklarna som cheferna ha betydelse. Merparten av intervjupersonerna belyser miljön för trivseln på arbetsplatsen och några av respondenterna talar i sin tur om ökad arbetsmotivation vid en bra fysisk arbetsmiljö. Betydelsen av arbetsplatsens fysiska miljö anser jag ytterligare förstärkas genom att flera av de berörda mäklarföretagen antingen redan flyttat eller är på väg att flytta till en ny lokal för att uppnå en bättre arbetsmiljö. Jag kan inte urskilja någon avviskelse mellan mäklarnas och chefernas syn kring denna fråga. Kaufmann och Kaufmann presenterar Maslows behovsteori kring arbetsmiljöns betydelse.

> *Den slutsats jag kan dra av empiri och teori är att den fysiska miljöns inverkan är central för arbetssituationen och i de intervjuades fall tillfredställande. Vid en kritisk granskning av empirin kan jag dock fråga mig om företagen har bytt lokaler på grund av att tillfredställa den enskilde medarbetarens motivation eller om det är för att göra kunden nöjd.*

Under intervjuerna uppfattar jag i flera fall att den fysiska arbetsplatsen även har betydelse för den sociala samvaron. Däremot belyser få av de anställda att de har ett behov av raster. Flera av respondenterna menar att de fikar medan de arbetar framför datorn. En fundering som jag ställs inför är om behovet av att den fysiska arbetsmiljön då blir mer central än om mäklarna umgås med sina kollegor på raster etcetera. Det omnämns dock bland samtliga respondenter att det finns en frihet i yrket som bidrar till att raster kan tas när och om det passar. Flera av cheferna uttalar att det gäller att arbeta när jobb finns. Rasterna, anser jag, är en del i den sociala tillvaron på arbetsplatsen och ett av bristmotiven i Maslows behovstrappa. För att medarbetarna skall komma vidare i behovstrappan, måste tidiga, grundläggande behov vara tillfredställt innan nästa tar vid. Rasterna prioriteras helt enkelt inte bland respondenterna. På ett av kontoren anges att fikaraster sker två gånger om dagen. Det kommenteras samtidigt att det endast sker i mån av tid.

Min tolkning är att effektivitet, på kort sikt, prioriteras bland såväl mäklare som chefer medan medarbetarnas effektivitet på längre sikt omedvetet hamnar vid sidan av. Med stöd från behovstrappans sociala behov, enligt Maslow, och hygienfaktorernas arbetsförhållanden, enligt Herzberg, anser jag att medarbetarna under ett längre perspektiv skulle prestera och må bättre där pauser från arbetet prioriterades och troligen skulle det faktiska arbetet under en längre period bli mer effektivt.

När vi diskuterar den sociala tillvaron på arbetet under intervjutillfällena nämner dock flera av både mäklare och chefer sociala aktiviteter som främjas utanför arbetstid. I enlighet med det tredje trappsteget i behovstrappan sociala behov skriver Kaufmann och Kaufmann att företag kan lägga grunden till att tillfredställa de sociala behoven genom bra samarbetsförhållanden och genom att arrangera sociala aktiviteter på fritiden[76].

Behovsteoretikern Herzberg menar att förhållandet mellan de anställda fungerar som hygienfaktorer som motverkar vantrivsel. Flera av cheferna, tolkar jag, ha samma uppfattning som behovsteoretikern, det vill säga individens behov av interaktion kollegor emellan. Den tolkningen uppkommer då merparten av cheferna anordnar aktiviteter utanför arbetet för att främja den sociala tillvaron. Enligt min tolkning av medarbetarnas kommentarer uppskattas de sociala aktiviteterna, i form av after work, kick offer och liknande, i en lagom mängd. En lagom mängd är givetvis en definitionsfråga och är inte allmängiltig för samtliga mäklare. På ett av kontoren uppges att få aktiviteter sker utanför arbetet. Mäklaren på kontoret anger att en avsaknad av gemensamma aktiviteter finns. Min uppfattning är dock att mäklarna uppskattar företagens aktiviteter men mäklarna nämner samtidigt att de vill värna om sin egen fritid tillsammans med familj och vänner.

Företagets aktiviteter får inte ta över mäklarens individuella intressen. Det är snarare cheferna som i högre grad nämner sociala aktiviteter. Jag drar här paralleller till arbetstiderna som faktiskt är väldigt långa och att det kan förklaras av att mäklarna prioriterar grundbehoven, det vill säga familj och vänner, i första hand.

[76] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 54

En intressant aspekt är också om cheferna nämner sociala aktiviteter som ett faktiskt behov för att påverka sina medarbetares motivation eller för att de ”vet” att det är något som ska vara bra för medarbetare.

Mäklarna har en positiv inställning till dess arbetstider trots att arbetstimmarna under hektiska perioder under året kan uppgå till 70 timmar per vecka. Både mäklare och chefer har svårt att ange några exakta arbetstimmar per vecka på grund av arbetstidernas variation under året. Jag får uppfattningen att mäklarna anser att det krävs många arbetstimmar för att lyckas bli en framgångsrik mäklare. Samtidigt anser cheferna att de periodvis långa arbetsdagarna är självklart för att kunna arbeta som mäklare. Några av cheferna nämner dock att familj och övriga fritidsintressen kan komma i kläm på grund av mäklarnas arbetstider. En intressant anblick är att det enbart är cheferna, och inte mäklarna, som omnämner detta. Några av respondenterna i undersökningen har endast arbetat omkring ett år som mäklare och en förklaring kan vara att mäklarna ännu inte har hunnit erfara detta, till skillnad från cheferna. Även arbetstiderna kan inrymmas i Herzbergs teori bland hygienfaktorernas arbetsförhållande.

.

Min tolkning är att mäklarna anser att deras arbetstider är acceptabla tack vare dess variation, och att mäklarna därför inte upplever missnöje kring detta. Att mäklarna i studien dock befinner sig så långt ned i Maslows behovstrappa kan relateras till bristen på tid och den ständiga jakten på att få in en inkomst.

5.1.2 HUR PÅVERKAS MOTIVATIONEN AV HÖG- RESPEKTIVE LÅGKONJUNKTUR?

I Herzbergs teori anges också säkerhet i anställning som en hygienfaktor, medan det i Maslows teori är ett grundbehov för att klättra uppåt i behovstrappan. Mäklarna tycks snarare uppleva en frustration än oro över konjunkturen som styr fastighetsmarknaden. Visserligen anger några av mäklarna att oro kan uppstå under lugna perioder då lön uteblir på grund av det provisionsbaserade lönesystemet. Flera menar att arbetsmarkanden är tuff redan idag trots högkonjunkturen som råder, på grund av den hårdnande konkurrensen bland antalet mäklare. De intervjuade mäklarna ser enligt min tolkning optimistisk på situationen och menar att de antingen får arbeta hårdare eller förmås byta jobb och bransch. Anmärkningsvärt är att cheferna förefaller relativt ovetande kring medarbetarnas tankar och frustrationen av marknaden. Flertalet av både mäklare och chefer anger att de sällan diskuterar arbetsmarkandens situation. Båda parterna av mäklare och chefer kommenterar att människor alltid kommer att vara i behov av boende. En chef menar dock att den instabila fastighetsmarknaden skapar oro bland medarbetarna men att farhågan fungerar sporrande och säger att mäklarna ”river åt sig” mer av objekten av den orsaken. Utifrån mäklarnas syn kan jag se en tendens till att dess frustration som beskrivs under de lugna tiderna av året kan hindra de högre behoven i Maslows behovstrappa. Det är få av mäklarna i studien som hunnit uppleva någon lågkonjunktur och därför ännu inte reflekterat över dess inverkan. Den mäklare som upplevt lågkonjunktur och klarade nedgången känner sig mer rustade inför nästa lågkonjunktur, som faktiskt kommer. En intressant aspekt av att arbeta i hög- och

lågkonjunktur gällande mäklaryrket är mäklarens förväntning av vad den egna insatsen skall ge för resultat. Enligt förväntningsteorin är motivation en funktion av förväntan, sannolikheten att en viss insats skall leda till ett specifikt resultat. Eftersom mäklaren till stor del är påverkad av marknaden är troligen insatsen högre vid lågkonjunktur och vice versa. En av mäklarna som arbetat under lågkonjunktur beskriver en någon annan sida av sin förväntan, än de övriga mäklarna, och det vore därför intressant att forska vidare kring detta.

Mäklarna känner ingen oro att bli av med sina arbeten inför en kommande lågkonjunktur, men såväl mäklarna som dess chefer anger att arbetet fungerar som en bas i livet. Av denna studie drar jag dock slutsatsen att markandens ned- och uppgångar påverkar mäklarnas motivation men detta beroende på den individuella erfarenheten.

De fysiologiska behoven**,** det första steget i Maslows behovstrappa, syftar just till att tillfredställa grundbehoven, i likhet med respondenternas syn på arbetet. Grunden innebär att erhålla en lön för att kunna tjäna pengar till de primära ändamålen såsom boende, mat och dylikt. Mäklarna syftar till stor del på arbetet som en ekonomisk faktor. Båda parternas svar relateras till Maslows behovstrappa och den nedre delen, bristmotiven. Cheferna anger dock det tredje steget i behovstrappan, de sociala behoven, som mest betydelsefullt med arbetet, men nämner även trygghetsbehoven. Jag anser det intressant att fåtalet av cheferna kommenterar den ekonomiska betydelsen av arbetet. Uttalanden som sker kring trygghet kan dock uppfattas inkludera den ekonomiska delen. Tolkningen grunnar sig bland annat i en av respondenternas svar gällande arbetet som en trygghet och berättar vidare att vissa av medarbetarna är småbarnsföräldrar. Min tolkning är att chefen syftar till att medarbetarna skall kunna försörja sina barn.

Avvikelsen mellan mäklarnas och chefernas syn kring arbetets betydelse anser jag ha sin grund i att chefernas svar baseras utifrån chefernas egna behov snarare än medvetenheten kring medarbetarnas behov. Min tolkning är att cheferna befinner sig på andra respektive tredje trappsteget och att de därifrån även antar att deras anställda också befinner sig på samma nivå.

Samtliga delar av de grundläggande behoven i Maslows behovstrappa stämmer dock väl överens med intervjupersonernas diskussioner kring arbetets betydelse, och förstärker teorins praktiska användning.

En av cheferna menar att arbetet har en större betydelse för kvinnor än män, på grund av att de söker bekräftelse i ett samhälle som inte är jämställt. Denna kommentar kan jag se paralleller till behovstrappans övre del, växtmotiven, som skall tillfredställa individens önskan om att uppnå andra människors respekt.

5.1.3 LÖNESYSTEM OCH DESS BETYDELSE

Merparten av mäklarna har en provisionsbaserad lön. Av respondenternas svar tolkar jag en tillfredställelse av det provisionsbaserade lönesystemet. Jag ser en tydlig koppling till förstärkningsteorin där grunden är återföring och belöning för att motivera till handling. Mäklarnas provisionsbaserade lön utgör i likhet med teorins föreställning sambandet mellan insats och ekonomisk belöning omedelbart efter önskad handling[77]. Förstärkningen betingar i sin tur beteenden. Någon mäklare beskriver att personer som jobbar hårt får mycket pengar, medan personer som jobbar lite får man mindre pengar och menar att det känns bra när ”det kommer in mycket pengar på kontot”. Det finns dock en viss skillnad mellan mäklarnas och chefernas syn på lönen, vilket kanske kan ses naturligt då olika intressen föreligger. Lindbloms antagande att resultatlön skapar motivation finns det ett samtycke av mellan både mäklarna som cheferna. Någon chef menar i likhet med Abrahamsson och Andersen att det ekonomiska beloppet varierar betydligt på vad som är acceptabelt och motiverande[78]. Däremot anger flera av mäklarna att en garantilön skulle skapa en trygghet. Bland cheferna ser dock merparten att det provisionsbaserade lönesystemet som det enda rätta, och omnämner inte garantilöners möjligheter. Cheferna kan antagligen även se den ekonomiska vinningen i att ge individuella belöningar till anställda som genomför lika uppgifter men med varierande resultat, som också Lindholm nämner[79]. Flertalet mäklare och chefer menar alltså att den provisionsbaserade lönen och dess storlek motiverar. Däremot menar flertalet mäklare att de inte gör ett bättre jobb med en bättre lön utan hänvisar till att de som personer ständigt vill göra ett bra jobb. Herzberg är emot alla former av prestationslöner och ser det som utpressning eftersom de inte leder till motivation på lång sikt.

> *En slutsats av detta och de intervjuer jag har gjort är att det är ytterst viktigt att mäklarna även har andra faktorer som påverkar deras motivation, lönen är alltså inte allt, för att få hög motivation i ett längre perspektiv.*

Enligt jämviktsteorin är människans drivkraft att bli behandlade lika. Jämvikt uppstår enligt teorin när den anställde anser att förhållandet mellan den egna insatsen och utbytet överensstämmer med förhållandet mellan andras insats och utbyte[80]. Utifrån denna teori kan jag endast se det provisionsbaserade lönesystemet ur ett perspektiv. Storleken på provisionen har oavkortat ett samband mellan egen insats och utbyte där samtliga kollegor har lika förhållanden, därmed skapas jämvikt. Detta perspektiv bekräftas av både mäklare och chefer, att en stor insats belönas med en hög lön och vice versa. En tendens jag däremot kan se är att ojämvikt kan uppstå mellan nyexaminerade och erfarna mäklare. Några av såväl mäklare som chefer menar att en högre arbetsinsats krävs för nyexaminerade mäklare innan rutiner och kontaktnät har upparbetats. Därmed kan den motiverande faktorn slås ut och försvinna innan de nyexaminerade mäklarna hinner få rutin.

[77] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 155
[78] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 155 ff
[79] Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, s. 19
[80] Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar,* s. 309 f

Min tolkning att cheferna ser provisionslönen som en faktor att skapa och vidmakthålla intresset för produktiviteten i företaget, i likhet med författaren Lindholm. Mäklarna ser den provisionsbaserade lönen som en belöning som leder till handling med ökad motivation, men efterfrågar samtidigt en trygghet i form av garantilön.

5.1.4 VAD ANSER FASTIGHETSMÄKLAREN VARA DET CENTRALA FÖR SIN ARBETSMOTIVATION?

Enligt behovsteorin och Herzbers motivationsfaktorer leder ett intressant, skapande och varierat arbete i sig själv till motivation[81]. Mäklarna berättar entusiastiskt upprepade gånger om variationen i yrket.

I diskussionen kring arbetsprocessen berättar mäklarna å ena sidan betydelsen för sin egen motivation och å andra sidan för kundernas behov. Effektivitet är ett nyckelord som berörs i samband med arbetsprocessen. Mäklarnas attityd till arbetsuppgifterna skildras, enligt min uttolkning, av de två faktorerna effektivitet och variation. Dessa ställs i sin tur mot varandra. Åsikterna mellan mäklarna hur arbetsuppgifterna skall utföras går dock isär. Några mäklare menar att en fördelning av arbetsprocessen på assistenter inte skulle minska variationen men öka effektiviteten, medan andra menar att variationen försvinner då delar i processen fördelas till assistenter. Merparten av cheferna förefaller i högre grad föredra att hela arbetsprocessen skall behandlas av mäklaren själv. Det är endast en av cheferna som förespråkar fördelning av arbete till assistenter. Mäklarna och cheferna har en entydig syn till att mäklarna är fria i sitt sätt att arbeta. Båda parterna menar att de få anvisningar som mäklarna skall följa endast uppfattas som hjälpmedel. Det anser jag kan förbindas till medarbetarnas känsla för eget ansvar som i likhet med Herzbergs motivationsteori bidrar till högre prestation med ökad motivation[82].

På samma sätt som medarbetarna känner att de har eget ansvar finns känslan för inflytande i arbetet och på kontoren. Deras chefer anser också att deras anställda har stort inflytande på arbetsplatsen. Min tolkning av mäklarnas kommentarer är att de uppfattar inflytande som ett erkännande från cheferna sida. Det i sin tur uppfyller känslan av uppskattning hos medarbetarna. Även erkännande fungerar som en motivationsfaktor enligt behovsteoretikerna.

Såväl mäklarna som cheferna ser variation som en avgörande faktor för motivationen. Variation anser respondenterna skall infinna sig i såväl arbetsuppgifter som övriga arbetsförhållanden, såsom arbetstider. I sammanhanget benämns även frihet som ett motiverande förhållande.

Flera av mäklarna beskriver att de vill ha feedback från sina chefer, men många belyser även vikten av feedback från kunderna. Flertalet mäklare upplever att de vill ha feedback i form av

[81] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 148
[82] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 148

både positiv och negativ kritik, medan en av mäklarna anger att endast feedback i form av uppskattning fungerar motiverande. Mäklarnas resonemang stämmer överens med förstärkningsteorin som anser att handlingar som belönas upprepas medan handlingar som inte belönas minskar sannolikheten för att den upprepas.

Den slutsats som jag kommer fram till är att några av mäklarna menar att feedback förutom den motiverade faktorn även utvecklar respondenterna i sin yrkesroll. Det menar även Locke och Latham och beskriver att konkret feedback fungerar som vägledning och kan korrigera beteenden. I mäklarnas uttalanden urskiljer jag en viss avsaknad av respons från chefernas sida medan kunderna ger en klar återkoppling till deras arbetsinsats.

Cheferna förefaller inte veta vilken respons deras medarbetare föredrar. Flertalet av cheferna kommenterar betydelsen av kundernas uppskattning. Cheferna benämner i högre grad betydelsen av kundernas feedback än från ledarna själva. Cheferna är medvetna om den egna frånvaron av tillräcklig feedback. Någon av cheferna uppger att tiden inte räcker till för coachning. Flera av cheferna menar att både positiv och negativ kritik är bra, medan en av cheferna endast anser att beröm generar positiv prestation. Att bli uppskattad i arbetet är en av Herzbergs motivationsfaktorer. Jag känner dock en avsaknad i Herzbergs teori kring den negativa kritikens betydelse. I teorin omnämns endast innebörden av uppskattning. Även i Maslows teori benämns uppskattning som ett av de högre behoven medan responsen i form av negativ kritik inte behandlas.

En person som ser att det är möjligt att uppnå något som han eller hon önskat sig fungerar motiverande, enligt förväntningsteorin. Jag anser att om cheferna förbättrade dialogen med var och en av mäklarna skulle en bättre insikt hos mäklarna kunna infinna sig kring den individuella arbetsprestationen. Det skulle ge bättre förutsättningar för den individuella mäklaren att skapa en förväntan att insats leder till resultat. Om cheferna avsatte mer tid för den individuella mäklaren skulle mäklaren kunna prestera ännu mer. Det antagandet stöds även av Locke och Latham som menar att feedback leder till större prestation än avsaknad av feedback[83].

Cheferna i studien, som även är verksamma mäklare, fungerar både som kollega och ledare till de anställda, att särskilja dessa roller kan vara svårt att få tid till. Möjligen skulle det vara bättre för både mäklaren och chefen att ledaren endast fokuserar på att vara just ledare. Enligt Abrahamsson och Andersen är även en av chefernas uppgifter att vägleda medarbetarna vilket uppmuntrar och motiverar medarbetarna.

[83] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 63

Wolvén anger att mål skall fungera som en stimulator för att uppnå en starkare motivation [84]. Av det empiriska resultatet framkommer att respondenterna också anser att mål har den effekten. Flera av mäklarna anger att de saknar uppsatta mål. Trots detta förefaller flera av cheferna vara medvetna om att de bedriver ett bristande målarbete. Två av cheferna anger dock att de arbetar med mål och att de även följer upp dem kontinuerligt. Wolvén poängterar vikten av att följa upp målen för att motivationen skall uppnås men även för att främja sammanhållningen och engagemanget bland de anställda. Kaufmann och Kaufmann beskriver också att deltagandet i målsättningsprocessen generellt sätt ökar acceptansen för de uppsatta målen[85]. Jag anser att det finns en avsaknad av deltagande i målsättningsarbetet bland de intervjuade mäklarna. De cheferna som anger att de arbetar med mål och även följer upp dessa finns det trots detta missnöje bland medarbetarna i målarbetet. En mäklare uppger att målen är för lågt satta för att fungera motiverande. I målsättningsteorin beskrivs just att svåra mål som accepteras är mer motiverande än lätta mål[86]. Jag anser att cheferna behöver utveckla målsättningsprocessen tillsammans med sina medarbetare. Jag menar att det bristande målarbetet idag beror på ledarskapet och den otillräckliga tiden för cheferna till detta.

En slutsats som jag kommit fram till är att cheferna behöver fokusera mer på målarbetet tillsammans med sina medarbetare. Resonemanget har sin grund i att mål enligt teorierna skall ha en motiverande effekt, vilket också bekräftas av mäklarna.

Kaufmann och Kaufmann beskriver målstryning som en viktig resurs för att främja varje medarbetares motivation och prestation[87]. En chef poängterar vikten med tydlighet, och menar att uppsatta mål skall bidra till detta. Jag vidhåller chefens antagande, vilket även styrks av Wolvén som menar att ett ledarskap med målstyrning bidrar till att tydliggöra verksamheten[88].

5.1.5 VAD MOTIVERAR FASTIGHETSMÄKLAREN I SIN YRKESROLL? OCH HUR SER CHEFER I FÖRETAGET PÅ MEDARBETARNAS MOTIVATION I ARBETET?

Det inledande citatet i studiens första kapitel anser jag stämma väl överens med studiens resultat.

> *(...) Svenne föredrar höjd lön framför mer fritid medan det är tvärtom för Pelle, att Kalle engagerar sig i arbetet och vill ta ansvar medan Olle snarast betraktar arbetet som något nödvändigt ont för att "få ihop till brödfödan", att Eva trivs med sitt arbete och i sitt företag medan Åsa som har exakt samma uppgifter i samma företag vantrivs o.s.v.*[89]

Utifrån resultatet drar jag slutsatsen att de olika motivationsteorierna passar olika bra i olika situationer och beroende på individ. Den avslutande frågan under intervjutillfällena utföll i att

[84] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 216
[85] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 63
[86] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 63
[87] Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 64
[88] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, s. 215
[89] Wolvén, L-E, (2000), *Att utveckla i organisationer*, s. 81

samtliga mäklare och chefer rangordnade olika motivationsfaktorer, vilket resulterade i att faktorerna hade en varierande grad av betydelse av varje individ. Det visar bland annat de individuella omständigheterna av motivation.

Orsaker till att yrket tilltalar mäklarna har angetts vara tre faktorer: *kontakten med människor*, *möjligheten att erhålla en god ekonomisk belöning* och *variationen i yrket*. Dessa tre nyckelord genomsyrade mäklarnas drivkraft till mäklaryrket. Jag fick flertalet gånger under intervjuerna bekräftat att dessa faktorer är av stor betydelse för mäklarnas motivation. Exempelvis anger en mäklare att man är beredd att arbeta extra hårt för att kunna göra kunderna tillfredställda. En annan mäklare anger att man är beredd att arbeta extra hårt när det är ett extra fint objekt vilket i sin tur kan kopplas till att försäljningspriset blir högre och därmed mäklarens provisionslön.

En slutsats jag ser är att faktorer som tilltalar mäklarna med dess yrke är även faktorer som anges vara motiverande. Återkommande förhållanden som mäklarna anger vara motiverande är just: nöjda kunder, möjligheten att erhålla en god ekonomisk belöning, variationen i yrket samt trivsel på arbetsplatsen. Några av cheferna tror att medarbetarna tillfredställs av yrket med liknande skäl som mäklarna, det vill säga nöjda kunder, god ekonomisk belöning, variation och trivsel på arbetsplatsen, men tillägger även arbetsuppgifterna och att lyckas i affärer.

Förutom dessa faktorer kan jag urskilja uppskattning och mål som betydande faktorer för mäklarnas motivation. Utifrån respondenternas kommentarer drar jag slutsatsen att chefernas feedback inte når mäklarna i tillfredsställande omfattning. Jag anser att cheferna behöver avsätta mer tid för vägledning för att kunna utveckla dialogen mellan chef och mäklare. Ledarskapets betydelse påvisar flera teoretiker och menar att det är en förutsättning för att få en fungerande arbetsgrupp[90]. Precis som mäklarna har en individuell syn på motivation har vardera chef också en egen syn på medarbetarnas motivation.

Genom intervjuerna förefaller cheferna ha pressade tidsramar. Jag anser att det finns exempel som visar att motivationsarbetet bland de anställda hamnar i kläm tack vare detta. Jag anser att det inte finns tillräckligt med utrymme för målstyrning bland fastighetsföretagen i undersökningen. Målstyrning anger respondenterna vara en bidragande faktor till ökad motivation. Ännu ett exempel på tidsbristen från chefernas sida är en av cheferna som menar att sammanhållningen på arbetsplatsen betyder allt, men anger samtidigt att lite görs för att främja den sociala aspekten. Min tolkning blir att mäklaryrket kan vara svårt att kombinera med chefskap för att till fullo uppnå det ledarskap som krävs för att samordna en grupp och få denna att fungera. Jag anser, eftersom varje medarbetare är individuell, krävs ett ledarskap som anpassas efter det individuella behovet. Min tolkning från resultatet är att cheferna vid flera tillfällen utgår från sina egna behov snarare än medarbetarnas. Att de har olika grund att utgå ifrån kan påverka chefernas inverkan för de anställdas välmående om de har olika grund att utgå ifrån. Denna problematik anser jag dock kan avhjälpas genom att öka dialogen mellan

[90] Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, s. 86

medarbetare och chef. För att uppnå detta anser jag att cheferna måste prioritera att avsätta mer tid för ledarskap.

Lönen är central för mäklaren för att de skall få sin inkomst. Av den anledningen drar jag slutsatsen att lönefrågan är central för arbetsmotivationen Jag ser paralleller till lönesystemet med provisionslön och mäklarnas trygghetsbehov. Jag anser att cheferna kan främja uppkomsten av trygghet genom att införa en garantilön, som flera av mäklarna efterfrågar. Min tolkning är att mäklarna befinner sig i det första trappsteget i Maslows behovstrappa på grund av att de inte känner sig säkra på lönen de får vardera månad.

Jag drar slutsatsen att det centrala bland mäklarna inte är att tjäna så mycket pengar som möjligt, för när vi pratar om valet av yrke så är det snarare kontakten med människor som betonas. Chefernas upplevelser av mäklarnas val av yrke beror på att de ska tjäna pengar. Här ser jag en faktor som kan sätta käppar i hjulat för ledarens stöd gällande den enskilde mäklarens motivation. Jag anser, att med en garantilön som säkerhet, skulle en trygghet infinna sig bland mäklarna och provisionslönen skulle komma till sina rätta med sin motiverande grund.

Sociala aktiviteter utanför arbetet prioriteras av flera chefer. Det uppskattas av mäklarna, men på grund av den minimala fritiden som finns bland mäklarna upplever jag att aktiviteterna upplevs som mindre centrala. På grund av det höga arbetstempot hinner mäklarna inte sakna den sociala tillvaron utanför arbetet. Vid de lugnare perioderna kan aktiviteterna utanför arbetet, enligt mitt synsätt, dock komma att uppskattas.

När jag läser de sammanställa resultaten gällande arbetstiderna ställer jag mig frågan om mäklaren anser sig nöjda med sin långa arbetsvecka på grund utav att den generar inkomst enligt förväntningsteorin eller om det egentligen påverkar den enskildes sociala tillvaro, familjeliv och dylikt, till den grad att det påverkar individens motivation, enligt Herzbergs hygienfaktorer. Cheferna tenderar att inte arbeta utifrån Herzbergs hygienfaktorer för att motverka vantrivsel, utan ser de långa arbetstimmarna som en självklarhet för mäklaryrket.

En sammanfattande slutsats som jag tycker är relevant att ha med sig är att mäklaryrket inte alltid innebär att skära guld med täljkniv vilket ofta är bilden som framställs via media. Den slutsatsen baserar jag på att den osäkra inkomstkällan som provisionslönen kan medföra samt den mängd arbetstimmar som läggs ned vilket kan påverka individens grundläggande behov.

Slutligen anser jag att såväl mäklare som chefer anser att medarbetarnas motivation är av stor vikt för att kunna prestera bästa möjliga i arbetet. Genom att avsätta tid för en ökad kommunikation mellan mäklare/chef anser jag att både mäklare och chefer kunde medverka till att motivationen bland mäklarna uppnådde ytterligare en dimension i samklang med företagets riktning.

5.2 FORTSATT FORSKNING

Effektivitet och motivation är två komponenter som skall harmonisera med varandra för att uppnå bästa möjliga resultat. Mäklaryrket är ett resultatinriktat arbete där ord som *lyckas* har angetts som drivande krafter för mäklaren. Av den anledningen anser jag motivationsarbetet ha en extra stor betydelse för mäklaren, och ser därför behov av ytterligare forskning.

Som jag nämner i metodavsnittet kan resultatet möjligen förändras beroende på geografiska aspekter, kön, ålder på mäklarna samt antal år inom yrket. Därför ser jag det intressant att vidare fördjupa sig inom dessa områden.

Enligt studiens resultat förefaller en större arbetsinsats ske bland nyexaminerade mäklare än bland de erfarna. Jag befarar att detta förefaller ha en negativ effekt på de nyexaminerade mäklarna. En intressant forskningsfråga skulle därav vara att vidare undersöka om så är fallet efter att de nyexaminerade har jobbat ett par år.

Ytterligare förslag till vidare studier anser jag vara betydelsen av utveckling och utbildning för mäklarna som bidragande motivationskraft.

Jag anser att jag lagt ytterligare en pusselbit i forskningen kring fastighetsmäklarnas motivation, men jag menar att pusslet är långt ifrån färdigt.

5.3 EPILOG

Jag har sedan starten av författandet på min C-uppsats stött på hinder som slutligen resulterat i detta ämnesval. Till en början var min avsikt att tillsammans med en studiekamrat utföra en undersökning i samarbete med ett fastighetsmäklarföretag. Frågan som skulle undersökas var, i vilka situationer företagets kunder inte var nöjda med tjänsten som levererades. Efter ett ihärdigt arbete att finna ett företag att samarbeta med, vilket jag ser som en första svårighet, tog litteraturökning fart gällande ämnet. Nästa milstolpe skedde ett par veckors arbete senare, när min studiekamrat anger att omständigheter medfört att hennes medverkan till studien inte är möjlig. Jag tog nya krafter för att själv avsluta studien. Samma vecka meddelar företaget jag samarbetar med att dess huvudkontor inte godkänner vårt samarbete och att det måste avslutas. Med endast åtta återstående veckor kvar till arbetets slutliga tidsgräns, bestämde jag mig för att börja om på ny kula. Jag valde att ändra min riktning till motivation, vilket jag idag är glad att så blev fallet. Jag anser att detta ämnesval har gett mig personligen ett större utbyte då ämnet är av stort intresse för mig. I och med ämnesbytet flöt arbetet på bättre och få motstånd har skett under författandets gång. De omständigheter som skett sedan C-uppsatsskrivandets start har dock bidragit till ett pressat schema med ett hårt arbete och många sena nätter. De hinder som jag stött på under vägen har dock givit mig många insikter. En första är att min envishet ibland kan vara till stor glädje. En andra insikt är att när man väl kommit igenom motgångarna, kommer man ut stärkt, inget ont som inte medför något gott. En sista och mest betydande insikt är att det är under motgångarnas tid man får bekräftat vilka ens sanna hjältar är!

KÄLLFÖRTECKNING

LITTERATUR

Abrahamsson, B. & Andersen, J. (1998) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö, Lieber Ekonomi.

Bolmab, L. & Deal, T. (2005), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, U, m.fl. (2006), *Organisation och organisering*, Kristianstad, Kristiansstad Boktryckeri

Hatch, M. (1997), *Organisationsteori,* Lund, Studentlitteratur

Holme, I., & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, Lund, Studentlitteratur.

Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar,* Lund, Studentlitteratur

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, Lund, Studentlitteratur

Lindblom, H. (1996), *Lön och belöning*, Uppsala, Konsultförlaget

Nationalencyklopedin, (1994), nr 13, Höganäs, Bokförlaget Bra Böcker

Nyberg, R. (2000), *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*, Lund, Studentlitteratur

Patel, R. och Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder,* Lund*,* Studentlitteratur

Revstedt, P. (2002), *Motivations arbete*, Falköping, Liber

Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur

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

Ödman, P-J. (1979) *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik,* Stockholm, Norstedts Akademiska Förlag

TIDSKRIFTER

Florens, J. 2004-03-11, *Konkurrensen satt ur spel*, Dagens Nyheter

Flores, J, & Kainz Rognerud, K. 2004-01-21, *Fastighetsmäklaren tjänar miljoner: Sälja fastigheter kan löna sig lika mycket som att vara vd vid ett börsföretag,* Dagens Nyheter

Bergin, E. & Larsson, S. 2006-04-29, *Het marknad ger mäklare miljarder,* Svenska Dagbladet

UPPSATSER

Brunström, K. & Wiklund, L. (2006), *Provision och andra motivationsfaktorers inverkan på fastighetsmäklare*, Akademisk avhandling, Högskolan i Gävle

INTERVJUER

HusmanHagberg, 2 intervjuer:
Mäklare och kontorschef, 2007-05-02

Länshem, 4 intervjuer:
Mäklare och kontorschef, 2007-04-24
Mäklare och kontorschef, 2007-04-25

Mäklarbolaget, 2 intervjuer:
Mäklare och kontorschef, 2007-05-07

Skandia mäklarna, 2 intervjuer:
Mäklare och kontorschef, 2007-05-03

BILAGA 1

INTERVJUGUIDE, medarbetare

Övergripande forskningsfråga:

Vad motiverar fastighetsmäklaren i sin yrkesroll?

Hur upplevs medarbetarnas nuvarande arbetssituation?

- Vad är det viktigaste för dig idag med ditt arbete?
- Vad tycker du om dina arbetsuppgifter?
- Hur löser du dina arbetsuppgifter? Genom givna instruktioner? Genom att själv lösa problemet?
- Hur många timmar jobbar du per vecka? Hur passar arbetstiderna dig?
- Hur är rasterna utformade?
- Vad betyder den fysiska arbetsmiljön? Hur påverkar den dig?
- **Följdfrågor: utveckla**

Hur påverkas motivationen av hög respektive låg konjunktur?

- Det prata som en fastighetsbubbla. Finns det en oro att bli uppsagd? Upplever du att oroligheter på arbetsmarknaden påverkar dig i ditt arbete? På vilket sätt?
- Hur påverkar marknadens konjunktur ditt arbete?
- Vad betyder det för dig att ha ett arbete?
- **Följdfrågor: utveckla**

Hur påverkas motivationen av lönesystemets utformning?

- Vad har du för löneform?
- Vad anser du om lönesystemet? Vad betyder lönen för dig? Är du nöjd med din lön?
- Gör du ett bättre jobb med en bättre lön?
- **Följdfrågor: utveckla**

Hur ser medarbetarna på vad som är centralt för deras arbetsmotivation?

- Vad är arbetsmotivation för dig?
- Upplever du att din chef vet vad som stimulerar dig i arbetet?
- Får du feedback på ditt arbete? På vilket sätt? Från vem? Vilken betydelse har positiv respektive negativ feedback?
- Upplever du att du kan kontrollera din arbetssituation? Har du inflytande?
- Upplever du att du i ditt arbete har eller saknar följande faktorer:

- möjlighet att använda dina kunskaper
- genererade mål
- variation
- möjlighet till bra relationer mellan dina medarbetare

- Upplever du att det finns klara mål för din kompetensutveckling? Får du användning av dina kunskaper?
- Upplever du att du har tillräckligt stora möjligheter att utvecklas i ditt arbete?
- Anser du att du får tillbaka lika mycket som du ger i ditt arbete?
- Finns det situationer du är beredd att arbeta extra hårt? I så fall varför?
- **Följdfrågor: utveckla**

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE, chefer

Övergripande forskningsfråga:

Hur ser chefer i företaget på medarbetares motivation i arbetet?

Hur upplever du medarbetarnas nuvarande arbetssituation?

- Vad är det viktigaste för dina medarbetare med sitt arbete idag?
- Hur löser dina medarbetare arbetsuppgifterna? Genom givna instruktioner? Genom att själva lösa problemet?
- Vad anser medarbetarna om deras arbetstider, tror du?
- Hur är rasterna utformade?
- Vad betyder den fysiska arbetsmiljön? Hur påverkar den medarbetarna?
- **Följdfrågor: utveckla**

Hur påverkas motivationen av hög respektive låg konjunktur?

- Det prata som en fastighetsbubbla. Finns det en oro att bli uppsagd bland de anställda? Upplever du att oroligheter på arbetsmarknaden påverkar medarbetarna i deras arbete? På vilket sätt?
- Hur påverkar marknadens konjunktur medarbetarnas arbete?
- Vad betyder det för medarbetarna att ha ett arbete, enligt din uppfattning?
- **Följdfrågor: utveckla**

Hur påverkas motivationen av lönesystemets utformning?

- Vad har ni för löneform?
- Vad anser du och dina anställda om lönesystemet?
- Vad betyder lönen för medarbetarna? Är de nöjd med sin lön?
- Gör medarbetarna ett bättre jobb med en bättre lön?
- **Följdfrågor: utveckla**

Hur ser medarbetarna på vad som är centralt för deras arbetsmotivation?

- Vad är arbetsmotivation för dina medarbetare?
- Vad stimulerar medarbetarna i arbetet?
- Får medarbetarna feedback på sitt arbete? På vilket sätt? Från vem? Vilken betydelse har positiv respektive negativ feedback?
- Upplever du att du medarbetarna kan kontrollera sin arbetssituation? Har de inflytande?
- Upplever du att medarbetarna i sitt arbete har eller saknar följande faktorer:
- möjlighet att använda deras kunskaper
- genererade mål
- variation
- möjlighet till bra relationer mellan medarbetare
- Finns det klara mål för medarbetarnas kompetensutveckling?
- Finns det möjligheter för medarbetarna att utvecklas i sitt arbete?
- Anser du att du får tillbaka lika mycket som du ger i ditt arbete?
- Finns det situationer du är beredd att arbeta extra hårt? I så fall varför?
- **Följdfrågor: utveckla**

BILAGA 3

Rangordna de faktorer du anser **betyda mest gällande din arbetsmotivation**. Markera med 1 för det som betyder mest, 2 för det som betyder näst mest och 3 för det som följer därefter och så vidare.

( ) Materiella belöningar/Lön
( ) Trygghet i anställning/företaget
( ) Meningsfulla arbetsuppgifter
( ) Arbetsgemenskap, arbetskamrater
( ) Egen kontroll, påverkan, inflytande
( ) Uppskattning och omtanke från arbetskamrater och chef
( ) Personlig utveckling – att få lära nytt
( ) Annat:……..

Rangordna de faktorer du anser **betyda mest för dina medarbetare gällande deras arbetsmotivation**. Markera med 1 för det som betyder mest, 2 för det som betyder näst mest och 3 för det som följer därefter och så vidare.

( ) Materiella belöningar/Lön
( ) Trygghet i anställning/företaget
( ) Meningsfulla arbetsuppgifter
( ) Arbetsgemenskap, arbetskamrater
( ) Egen kontroll, påverkan, inflytande
( ) Uppskattning och omtanke från arbetskamrater och chef
( ) Personlig utveckling – att få lära nytt
( ) Annat:……..