HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Hur kan chefer i fastighetsmäklarbranschen motverka personalomsättning?

En kvalitativ studie av gruppdynamik och teambuilding

Magnus Flodmark
Oscar Stridh

VT 2019

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

Handledare: Kristina Mickelsson & Dr Agneta Sundström
Examinator: Jens Eklinder Frick

Sammanfattning

Titel: Hur kan chefer i fastighetsmäklarbranschen motverka personalomsättning – En kvalitativ studie av gruppdynamik och teambuilding

Nivå: Examensarbete på kandidatnivå i ämnet företagsekonomi

Författare: Magnus Flodmark och Oscar Stridh

Handledare: Kristina Mickelsson och Dr Agneta Sundström

Datum: 2019 juni

Syfte: Syftet med arbetet är att få förståelse för om/hur en chef inom fastighetsmäklarbranschen arbetar för att motverka och minska personalomsättning.

Metod: Studiens utgångspunkt är kvalitativ med ett induktivt förhållningssätt. Genom tio intervjuer med chefer inom fastighetsmäklarbranschen insamlades empirisk data som analyserades med tematisk analys.

Resultat & Slutsats: Det som framkom av våra intervjuer var att personalomsättning fortfarande ses som ett stort problem inom fastighetsmäklarbranschen. Det framkom också att cheferna inom branschen är väl medvetna om problemet och aktivt arbetar för att försöka stävja det.

Personalomsättningen inom fastighetsmäklarbranschen orsakas i stor utsträckning av uteblivna finansiella resultat för mäklarna. Lösningen enligt respondenterna är att arbeta med gruppdynamiken. Verktyg som lyfts fram är arbete med teambuilding vilket även stöds av tidigare forskning. Utöver detta har vi även upptäckt att cheferna inom fastighetsmäklarbranschen arbetar med rekrytering där de lägger stor vikt vid gruppdynamiska faktorer istället för att enbart fokusera på tidigare finansiella resultat. På så vis försöker de komma åt problematiken med hög personalomsättning.

Examensarbetes bidrag: Studien bidrar till en ökad förståelse för hur chefer kan arbeta för att motverka personalomsättning, bland annat arbete med gruppdynamik och teambuilding. Rekryteringsprocessen anses vara ett av de viktigaste stegen för att minska personalomsättning. Studien bidrar även med kunskap till fastighetsmäklarbranschen om hur personalomsättning kan förhindras genom konkreta metoder samt betonar vikten av rekryteringsprocessen.

Förslag till fortsatt forskning: Vi föreslår att utföra studier för att ta reda på varför anställda väljer att avsluta sin anställning frivilligt, exempelvis genom att intervjua tidigare verksamma mäklare som valt att byta bransch. Vi föreslår även att forskning ska utföras i samma område men ur medarbetarnas perspektiv.

Nyckelord: Group dynamic, Teambuilding, Well being at workplace, Trust-based relationship, Sustainable leadership, Employee turnover, Staff turnover, Personalomsättning.

Abstract

Title: Hur kan chefer i fastighetsmäklarbranschen motverka personalomsättning – En kvalitativ studie av gruppdynamik och teambuilding.

Level: Final assignment for Bachelor Degrees in Business Administration

Author: Magnus Flodmark and Oscar Stridh

Supervisor: Kristina Mickelsson and Dr Agneta Sundström

Date: 2019 June

Aim: The purpose of the study is to gain an understanding of whether / how a manager within the real estate brokerage industry works to counteract and reduce staff turnover.

Method: The point of the study is qualitative with an inductive approach. Through interviews with managers in the real estate brokerage industry, empirical data was collected and analyzed with thematic analysis.

Result & Conclusion: What emerged from our interviews was that staff turnover is still seen as a major problem in the real estate brokerage industry. The managers in the industry are well aware of the problem and actively work to try to curb it.

Staff turnover in the real estate brokerage industry is largely caused by the lack of financial results for the brokers. The solution according to our respondents is to work with the group dynamic. A tool that is highlighted is work with teambuilding, which is also supported by previous research. In addition, we have also discovered that the managers in the real estate brokerage industry work with recruitment, where they place great emphasis on group dynamic factors instead of focusing solely on previous financial results. In this way, they try to solve the problem with high staff turnover.

Contribution of the thesis: The study contributes to an increased understanding of how managers can work to reduce staff turnover, including work with group dynamics and team

building. The recruitment process is considered one of the most important steps in reducing staff turnover. The study also contributes with knowledge to the real estate brokerage industry about how staff turnover can be prevented through concrete methods and emphasizes the importance of the recruitment process.

Suggestions for future research: We propose to carry out studies to find out why employees choose to terminate their employment voluntarily, for example by interviewing formerly active brokers who have chosen to change industry. We also suggest that research should be carried out in the same area but from the employees' perspective.

Key words: Group dynamic, Teambuilding, Well being at workplace, Trust-based relationship, sustainable leadership, Employee turnover, Staff turnover, Personalomsättning.

Förord

Vi vill först och främst tacka de respondenter som deltagit i vår undersökning genom intervjuer, utan er eller materialet ni bidrog med hade studien ej varit möjlig att genomföra. vi vill sedan tacka högskolan i Gävle som givit oss möjligheten att genomföra vår studie och till vår handledningsgrupp som gett oss stöd och opponering under hela uppsatsterminens gång. Vi vill även tacka vår examinator Jens Eklinder Frick som har varit hård men rättvis och bidragit med ovärderlig feedback samt riktlinjer. Avslutningsvis vill vi tacka våra handledare Kristina Mickelsson och Dr Agneta Sundström som med sitt engagemang och tillgänglighet gjort detta möjligt. Kristina och Agneta har under hela processen stöttat oss och trott på vår idé samt val av forskningsområde.

Gävle, Juni, 2019

Oscar Stridh

Magnus Flodmark

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1
1.1 PROBLEMFORMULERING 1
1.2 SYFTE 2
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR 2
1.4 AVGRÄNSNINGAR 2

2. TEORETISK REFERENSRAM 3
2.1 PERSONALOMSÄTTNING 3
2.2 HÅLLBARA ARBETSGRUPPER 5
2.2.1 Gruppdynamik 5
2.2.2 Gruppbildning och sammanhållning 6
2.2.3 Team-building 6
2.3 SAMMANFATTNING TEORIAVSNITT 8

3. METOD 10
3.1 FORSKNINGSANSATS 10
3.2 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT 10
3.3 LITTERATURGENOMGÅNG OCH LITTERATURSÖKNING 11
3.4 DATAINSAMLING 12
3.4.1 Primär och sekundärdata 12
3.4.2 Intervjuguide 13
3.5 ANONYMITET OCH ETISKA FRÅGOR 13
3.6 SAMMANFATTNING UTFORMANDET AV STUDIEN 14
3.7 URVAL 15
3.8 METODKRITIK 15
3.9 ANALYSMETOD/OPERATIONALISERING 16
3.9.1 Transkribering 17
3.9.2 Kodning 17
3.9.3 Temasökning 18
3.9.4 Temagranskning 18
3.9.5 Tema namngivning och definiering 18
3.9.6 Sammanställning 19
3.9.7 Sambandssökning 19
3.10 KVALITETSKRITERIER 19

4. EMPIRI 22
4.1 FRANCHISE 22
4.2 BESKRIVNING AV FÖRETAG 22
4.2.1 Skandiamäklarna 22
4.2.2 Svenska Mäklarhuset 22
4.2.3 Notar 23
4.2.4 Fastighetsbyrån 23
4.2.5 Bjurfors 23
4.3 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUPERSONER 23
4.3.1 Bakgrundsinformation av respondenter 23
4.4 SAMMANSTÄLLNING INTERVJUSVAR 24
4.4.1 Personalomsättning 24
4.4.2 Gruppdynamik 25
4.4.3 Teambuilding 27

5. ANALYS 29
5.1 KONSEKVENSER OCH PROBLEM MED PERSONALOMSÄTTNING 29

5.2 ANLEDNINGAR TILL PERSONALOMSÄTTNING 29
5.3 LÖSNINGAR 30
5.3.1 Gruppdynamik *31*
5.3.2 Teambuilding *32*
5.4 SAMBAND MELLAN OVANSTÅENDE BEGREPP 33
6. SLUTSATS 35
7. BIDRAG 37
7.1 TEORETISKT BIDRAG 37
7.2 PRAKTISKT BIDRAG 37
8. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING 38
9. KÄLLFÖRTECKNING 39
LITTERATUR 39
VETENSKAPLIGA ARTIKLAR 40
INTERNET 43

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Sparks, Faragher & Cooper (2010) menar att under de senaste 40 åren har stora förändringar skett på arbetsplatser runt om i världen. Förändringar inom utveckling och framtagande av teknologisk information, globalisering av många branscher samt stora förändringar i arbetskontrakt är goda exempel på hur arbetsplatser runt om i världen idag ser annorlunda ut jämfört med tidigare.

I takt med de stora förändringarna på arbetsmarknaden har ett problem uppenbarat sig. Ett problem som enligt Wright (1993) i många fall kan vara akut för organisationer och företag, nämligen en ökad personalomsättning. Abbasi och Hollman (2000) definierar personalomsättning såsom arbetarnas rotation på arbetsmarknaden mellan olika företag, arbetsplatser och yrken, samt mellan anställning och arbetslöshet. Det finns flera anledningar till varför personalomsättning klingar negativt inom organisationer och företag. Dels handlar det enligt Fidalgo och Gouveia (2012) om att rekryteringsprocesser måste genomföras samt att nyanställda ska läras upp. Denna process är tidskrävande och leder i regel till att positiva resultat förhalas eller i värsta fall uteblir. Lee och Mitchell (1994) är inne på samma linje och menar att organisationer lägger stora resurser på att försöka behålla sina anställda men i stor utsträckning misslyckas.

Hög personalomsättning för dessutom med sig ytterligare konsekvenser över tid och kan i extrema fall leda till att hela organisationers existens äventyras, detta anser Abbasi och Hollman (2000). Brandis, Rice och Schlemier (2017) menar i sin tur att personalomsättning har en negativ inverkan på arbetsgrupper och drar ner kvalitén på arbetet. De tycker att effektiva och hållbara arbetsgrupper bygger på en samarbetskultur och att positiva grupper som samarbetar presterar bättre och håller ihop längre än mer individuellt inriktade grupper. Denna process förhalas av problemet med personalomsättning.

Vad är då en grupp och hur får man en grupp att prestera tillsammans? Hackman och Katz (2010) beskriver att en grupp är ett intakt socialt system med tydliga gränser där medlemmarna är ömsesidigt beroende av varandra för att tillsammans uppnå ett gemensamt syfte. Vidare menar Mascarenhas (1989) att välfungerande grupper bidrar till ökat resultat inom organisationer och företag och Bartlett, Probber och Mohammed (1999) lyfter samtidigt

likt Brandis, Rice och Schlemier (2017) fram sammanhållning som en starkt bidragande faktor till fungerande grupper. Christian, Porter och Moffitt (2006) lyfter i sin tur fram begreppet gruppdynamik och definierar de som samspelet mellan individer i en grupp med fokus på social mångfald. Med andra ord hur olika typer av personligheter fungerar tillsammans i grupp. Samtidigt menar Lewin (1947, Bartlett et el. (1999) och Lind och Skärvad (1997) att teambuildingaktiviteter stärker gruppdynamik samt ökar prestation och effektivitet hos grupper.

För att återkoppla till problemet finns en bransch där personalomsättning är ett extra välkänt och utbrett problem, nämligen fastighetsmäklarbranschen. Enligt Fastighetsmäklarinspektionens (FMI) statistik (2019) har antalet avregistreringar gradvis stigit under de senaste åren och 15-20% lämnar mäklaryrket varje år. Samtidigt är personalomsättningen mellan företag och kontor i branschen mycket hög. Tidigare forskning har i stor grad belyst orsaker till varför personalomsättningen inom fastighetsmäklarbranschen är så pass hög. Vi vill istället ta reda på om och hur enskilda mäklarkontor arbetar för att minska personalomsättningen. Inom detta område har vi med hjälp av tidigare forskning valt att fokusera på hur kontoren arbetar med stärkt gruppdynamik, gruppsammanhållning och teambuilding som eventuella påverkansfaktorer till minskad personalomsättning inom fastighetsmäklarbranschen.

1.2 Syfte

’’Syftet med arbetet är att få förståelse för om/hur en chef inom fastighetsmäklarbranschen arbetar för att minska personalomsättning’’

1.3 Frågeställningar

- Hur påverkar arbete med gruppdynamik personalomsättningen hos mäklarföretag?
- Vilka faktorer i arbetet med gruppdynamik har stor inverkan på företagets personalomsättning?
- Kan arbete med teambuilding påverka dessa faktorer och bidra till hållbara arbetsgrupper och minskad personalomsättning?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till chefer på fastighetsmäklarkontor i Stockholm.

2. Teoretisk referensram

2.1 Personalomsättning

Abbasi och Hollman (2000) definierar personalomsättning såsom arbetarnas rotation på arbetsmarknaden mellan olika företag, jobb och yrken, samt mellan anställning och arbetslöshet. Vidare beskrivs personalomsättning likt en av de ledande orsakerna till stukad moral och minskad produktivitet både inom offentlig och privat sektor. Samtidigt menar Lee och Mitchell (1994) att organisationer spenderar stora summor pengar på sina anställda för att behålla dessa, men ofta misslyckas med detta. Qui, Haobin, Hung och York (2014) menar också att meta-analyser har visat att personalomsättning påverkar företags resultat negativt.

Zimmerman, Swider och Boswell (2018) anser att forskning gällande personalomsättning ofta delas upp i två olika modeller. Den ena modellen är en processmodell där processen fram till att en anställd säger upp sig redogörs för. Exempelvis utvecklat missnöje, tankar på att sluta samt sökning efter nya anställningar vilket senare leder till uppsägning. Den andra modellen är en innehållsmodell som fokuserar på innehållet och anledningarna till dessa tankar och beslut.

Många forskare anser att det länge har varit en central fråga att förstå vilka orsaker och parametrar som ligger till grund för varför arbetare frivilligt väljer att säga upp sig.
Lee och Mitchell (1994) argumenterar för att personalomsättning beror på den enskilde individens uppfattning om huruvida han/hon upplever uppskattning på sin arbetsplats, samt att arbetsmarknaden anses väldigt flexibel och att det ofta går lätt att förflytta sig mellan olika arbetsplatser. Detta resonemang likställs med antalet jobbalternativ på arbetsmarknaden av artikelförfattarna. Dessa två variabler anses vara grundpelarna till personalomsättning. Abbasi och Hollman (2000) menar istället att det inte riktigt går att peka på några exakta orsaker till personalomsättning, men att en trolig orsak är att synen på att byta jobb har förändrats. Abbasi och Hollman (2000) argumenterar om att arbetares lojalitet för sin arbetsplats under åren har förändrats för alltid.

Lojaliteten finns inte alls kvar i samma utsträckning. Efterdyningarna av detta tolkas av oss ha blivit ett skyltfönster till större acceptans för att byta arbetsplats i allmänhet. Abbasi och Hollman (2000) berör även den tekniska utvecklingen som en tänkbar orsak där författarna argumenterar för att den har möjliggjort hemarbete och arbete på annan ort i större utsträckning. Detta leder till minskad socialt samröre och färre privata relationer vilket tros bidra till att

arbetare blir mindre fästa vid sin arbetsplats. Vi ser detta som en tydlig koppling till Lee och Mitchells (1994) tankar om att avsaknaden av uppskattning på arbetsplatsen bidrar till personalomsättning. Anledningen till kopplingen bygger på att avsaknaden av personliga relationer på arbetsplatsen kopplas till en minskad uppskattning. Vår uppfattning är dessutom att hemarbete försvårar möjligheterna till att motta exempelvis beröm mm. vilket i längden leder till en känsla av uppskattning.

Lee och Mitchell (1994) kommer under sina studier fram till flertalet slutsatser. Bland annat är författarna inne och snuddar på de Abbasi och Hollman (2000) analyserar djupare, nämligen att det är för enkelt att byta arbetsplats. Detta kopplas till avsaknaden av moral som enligt Abbasi och Hollman (2000) uppkommit på senare tid. Lee och Mitchell (1994) kommer också fram till att en stor anledning till att individer väljer att byta arbetsplats är något som benämns som ”chocken”. ”Chocken” inträffar när en arbetare ombeds att utvärdera sin nuvarande arbetssituation. Vår tolkning av detta är att arbetaren vid detta tillfälle får upp ögonen för sin arbetssituation och att en ”chock” uppstår när individen inser hur han/hon faktiskt har det.

Abbasi och Hollman (2000) kommer i sin slutsats istället fram till en femstegsmodell vilken tros vara behjälplig vid bekämpning av personalomsättning. Denna femstegsmodell handlar till att börja med om att ha rätt folk på rätt plats. Med andra ord att anställa klokt och sedan utbilda dessa personer på rätt sätt. Vidare handlar stegen om ledarskap, där erfarenhet, bakgrund och utbildning hos chefer anses ha stor betydelse. Studier har visat att chefers bakgrund har stor påverkan på hur mobila deras arbetare tenderar att vara. De avslutande stegen handlar om att chefer måste få sina anställda att känna sig sedda och uppskattade på arbetsplatsen, att belöningssystem för väl utfört arbete tenderar att generera mer nöjda arbetare samt en väl fungerande, trygg och positiv arbetsmiljö.

Vidare argumenterar Qui, Haobin, Hung och York (2014) för att begränsad personalomsättning är avgörande för organisationer och företags framtida effektivitet. Rubenstein, Eberly, Lee och Mitchell (2017) menar i sin tur likt många andra forskare att personalomsättning är väldigt dyrt. Forskarna har upptäckt data vilken talar om att organisationer och företag uppbär kostnader ofta upp till 200% av en anställds årliga lön till att rekrytera, välja och lära upp dennes efterträdare. Andra, mindre materiella parametrar som också lyfts fram är förlorad kunskap och socialt kapital.

Forskarna är eniga om att personalomsättning är ett stort problem idag. Något som har blivit tydligt för oss är att anledningarna till att personalomsättning är ett problem på senare år tydligt efterliknar de problem som äldre forskning tidigare påvisat. Lösningarna på problemet skiljer sig åt i större utsträckning.

2.2 Hållbara arbetsgrupper

2.2.1 Gruppdynamik

Forsyth (2014) definierar en grupp som två eller fler individer som är sammanlänkade i en social relation. Individer interagerar alltid med varandra både inom och utanför grupper, och detta är anledningen till varför gruppdynamik är viktigt. En grupp är en formation av minst två personer som integrerar med ett bestämt syfte och som kommunicerar, påverkar samt är beroende av varandra (Gencer, 2019). Även Kreitner och Kinicki (2010) anser att en grupp bör ha liknande normer och mål för att anses vara en grupp men även att medlemmarna bör uppfatta sig som en grupp. Likt detta beskriver Forsyth (2014) grupper som inflytelserika och att en grupp tar åt sig av medlemmarnas attityder, åsikter, värderingar och uppfattning. Begreppet gruppdynamik avser förändringar som förekommer i någon del av gruppen och framkallar åtgärder samt reaktioner i gruppens struktur vilket i sin tur påverkar medlemmarna i gruppen menar O'Connel och Cuthbertson (2009).

Forsyth (2014) definierar gruppdynamik som de inflytelserika handlingar, processer och förändringar som förekommer inom och mellan grupper.

Lewin (1947) argumenterar för att gruppdynamik är beroende av den ömsesidiga relationen mellan medlemmarna i gruppen. Även Christian, Porter, och Moffitt (2006) anser att ett av de mest utmanande problemen med organisationer idag, är hur gruppens mångfald ska hanteras. Skildringar mellan arbetare kommer öka på sikt. Fullerton och Toossi (2001) menar att minoritets arbetarklassen kommer öka från 18.8% 2010 till 25% 2050. Att minoritets arbetarklassen ökar är bara en faktor som kräver att företagsledare, chefer och anställda arbetar för en inkluderande och ökad gruppdynamik (Christian et al., 2006). Vidare tycker författaren att en motsättning till bra gruppdynamik kan vara en arbetsgrupps mångfald och efter att ha studerat de två senaste årtionden går det att dra en slutsats att en arbetsgrupps mångfald kan minska dess prestation och sammanhållning. Och detta på grund av att en individs personliga bakgrund kan ha ett potentiellt negativt inflytande. Vidare menar dock även samma författare

att arbetsgrupper med mångfald kan öka en grupps prestation, detta genom ett bredare perspektiv samt en bredare kunskapsbas (Christian et al., 2006). Lind och Skärvad (1997) anser att bristande gruppdynamik leder till minskade prestationer vilket i sin tur leder till konsekventa misslyckanden i gruppsammanhang och med hjälp av teambuilding kan liknande problem förhindras. Gencer (2019) hävdar i sin tur att grupper är en viktig del av en organisation då just arbete inom grupper är den bästa metoden för att övervinna problematik.

2.2.2 Gruppbildning och sammanhållning

Forsyth (2014) definierar gruppsammanhållning som solidaritet eller enighet i en grupp och detta uppstår genom utveckling av starka och ömsesidiga mellanmänskliga förbindelser mellan gruppens medlemmar. Dessa förbindelser förenar gruppen genom gemensamt engagemang för gruppen. Wisse och Van Der Flier (2011) hävdar att vissa forskare ser gruppbildning av yttersta vikt för utveckling av beteende och attityder hos en individ i grupp. Förmågan att spontant hjälpa sina kollegor är ett sådant beteende. För att underlätta att individer använder sådant beteende är själva gruppbildningar en viktig faktor. Likt detta menar Yee och Dyne, (2005) att individer med förmågan att hjälpa sina gruppmedlemmar är starkare i grupper med god sammanhållning. Även Kidwell och Valentine (2009) argumenterar för att en väl utformad grupp som har förmågan att utveckla konsten av att hjälpa varandra leder till bättre sammanhållning som i sin tur ökar jobbtillfredsställelse och arbetsprestation. Utan bra sammanhållning skulle en grupp glida isär och medlemmar skulle ansluta sig till andra grupper (Dion, 2000).

Alla har upplevt bra och mindre bra dagar på arbetet, och alla är nog överens om att under de bra dagarna är prestationen bättre. Företag som tidigt investerat i sin personal och i deras hälsa, märker nu av fördelarna av detta då välmående på arbetet är igenkänt som en viktig faktor vid avgörandet om en organisation är framgångsrik (Peccei, 2004; Tehrani., Willmott., och Haslam, 2007; Warr, 2002). Tehrani et al. (2007) definierar välmående på arbetet såsom att skapa en miljö för att främja ett tillstånd av tillfredsställelse vilket gör det möjligt för en anställd att blomstra och uppnå till sin fulla potential, både till förmån för sig själv och för organisationen.

2.2.3 Team-building

Toofany (2007) definierar team-building som ett sätt att uppmuntra individer att delta i aktiviteter tillsammans och menar att målet med teambuilding är att effektivisera en grupp genom att sätta mål, förbättra relationer mellan medlemmar, lösa problem och klargöra

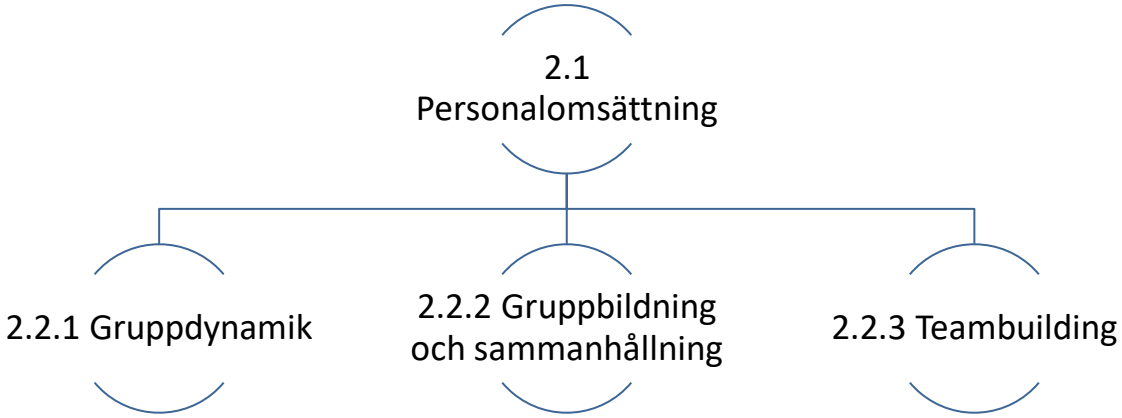
medlemmarnas roll i gruppen. Manazy et al. (1997) definierar team-building som en investering i personalen i en organisation.

Klein et al. (2009) menar att teambuilding är en av de mest använda metoder för att utveckla grupper i en organisation och kan ta form genom både inomhus och utomhusaktiviteter. Det finns ett stort antal olika metoder för att förbättra en organisations sammanhållning och resultat och en del metoder har visat bättre resultat än andra. Macy och Izumi (1993) genomförde en studie där de analyserade 131 studier av organisationsförändringar. De fann att av alla organisatoriska aktiviteter hade de som fokuserade på teambuilding störst effekt på finansiella prestationer. Vidare är det enligt Noe (2002) fastslaget att teambuilding är en nyckelkomponent för att förbättra ett lags effektivitet och prestation.

Lewin (1947) ger förslag på åtgärder för att öka sammanhållningen hos en grupp. Detta är att genomföra team-building aktiviteter som skapar en positiv gruppdynamik och leder till att gruppen på sikt blir mer högpresterande. Bartlett et el. (1999) menar att team-building används för att hjälpa anställda att förbättra deras samarbetsförmåga, problemlösande, kommunikation samt konflikthantering. Berger & Vanger (1986) definierar team-building såsom processen av att upprätta förtroende och öppna kommunikationskanaler i en grupp. Även Mellen (1990) belyser vikten av kommunikation och att varje individ får göra sitt bidrag till gruppen.

Bartlett et al., (1999) har i sin studie kommit fram till att teambuilding gör skillnad både i grupprocessen samt ökar prestationer. Teambuilding kan även öka nöjdheten och effektiviteten hos gruppmedlemmar. Snarlikt detta påstår Lind och Skärvad (1997) att teambuilding ökar effektivitet och prestation samt att gruppdynamiken förbättras. Vidare har Klein et al. (2009) kommit fram till att teambuilding fungerar och förbättrar en grupps prestation och att teambuilding fungerar oavsett storlek på gruppen. Författaren presenterar även att teambuilding förbättrar både individens och gruppens prestationer. Detta är även något Svyantek, Goodman, Benz, and Gard (1999) kom fram till i sin studie, nämligen att teambuilding ökar produktiviteten i en grupp.

2.3 Sammanfattning teoriavsnitt



Modell 1: Teorimodell (Eget utförande)

I Modell 1: Teorimodell (Eget utförande) ges en sammanfattande bild över hur upplägget av teorin som behandlas är uppbyggd. Genom stärkt gruppdynamik, gruppbildning och teambuilding minska ett företags personalomsättning.

Personalomsättning är enligt Abbasi och Hollman (2000) arbetarnas rotation på arbetsmarknaden mellan yrken, företag, jobb, anställning och arbetslöshet. Begreppet beskrivs som en av de ledande orsaker till minskad moral och produktivitet både i den offentliga och privata sektorn. Samtidigt anser Lee och Mitchell (1994) att organisationer spenderar betydande summor för att behålla sina anställda men misslyckas i stor utsträckning med detta. Likt ovan menar Qui, Haobin, Hung och York (2014) att meta-analyser har visat på personalomsättning som en negativ faktor för företags prestation och resultat.

En grupp är en formation av minst två personer som integrerar med ett bestämt syfte och som kommunicerar, påverkar samt är beroende av varandra (Gencer, 2019). Forsyth (2014) definierar en grupp som två eller fler individer som är sammanlänkade i en social relation. Individer interagerar alltid med varandra både inom och utanför grupper, och detta är anledningen till varför gruppdynamik är viktigt. Likt ovan argumenterar både Kreitner och

Kinicki (2010) och Lewin (1947) för att gruppdynamik är beroende av den ömsesidiga relationen mellan medlemmarna i gruppen samt att medlemmarna har liknande normer och mål. Företag som tidigt investerat i sin personal och i deras hälsa, märker nu av fördelarna av detta då välmående på arbetet är igenkänt som en viktig faktor vid avgörandet om en organisation är framgångsrik (Peccei, 2004; Tehrani., Willmott., och Haslam, 2007; Warr, 2002). Tehrani et al. (2007) definierar välmående på arbetet såsom att skapa en miljö för att främja ett tillstånd av tillfredsställelse vilket gör det möjligt för en anställd att blomstra och uppnå till sin fulla potential, både till förmån för sig själv och för organisationen. Wisse och Van Der Flier (2011) hävdar att vissa forskare ser gruppbildning av yttersta vikt för utveckling av beteende och attityder hos en individ i grupp. Förmågan att spontant hjälpa sina kollegor är ett sådant beteende. För att underlätta att individer använder sådant beteende är själva gruppbildningar en viktig faktor. Likt detta menar Yee och Dyne, (2005) att individer med förmågan att hjälpa sina gruppmedlemmar är starkare i grupper med god sammanhållning. Även Kidwell och Valentine (2009) argumenterar för att en väl utformad grupp som har förmågan att utveckla konsten av att hjälpa varandra leder till bättre sammanhållning som i sin tur ökar jobbtillfredsställelse och arbetsprestation. Utan bra sammanhållning skulle en grupp glida isär och medlemmar skulle ansluta sig till andra grupper (Dion, 2000).

Teambuilding definieras av Toofany (2007) som ett sätt att uppmuntra individer att delta i aktiviteter tillsammans vidare beskriver Toofany (2007) att målet med teambuilding är att sätta mål, förbättra relationer mellan medlemmar, lösa problem och klargöra medlemmarnas roll i gruppen vilket leder till en effektivare grupp. Att investera i sin personal är Manazy et al. (1997) definition av teambuilding. Klein et al. (2009) menar att teambuilding är en av de mest använda metoder för att utveckla grupper i en organisation och kan ta form genom både inomhus och utomhusaktiviteter. Det finns ett stort antal olika metoder för att förbättra en organisations sammanhållning och resultat och en del metoder har visat bättre resultat än andra.

3. Metod

3.1 Forskningsansats

Kvalitativ forskningsmetod är tillämpad för att besvara syftet med denna studie och vi anser att denna metod möjliggör en ökad förståelse samt ger större utrymme för individen via en empirisk undersökningen. Bryman och Bell (2017) menar att kvalitativ forskning anses vara en forskningsstrategi där vikt oftast läggs vid ord och inte vid kvantifiering under analys och insamling av data. Studiens utgångspunkt är ett induktivt synsätt eftersom studien baseras på relationen mellan teori och forskning.

Bryman och Bell (2017) menar att i kvalitativa undersökningar är utgångspunkten respondenternas perspektiv och vad de uppfattar betydelsefullt samt strävar en kvalitativ forskare efter en nära relation med de personer som är med i undersökningen. Dock anser Holme och Solvang (1997) att en för nära relation med respondenterna kan leda till att respondenten blir påverkad i sina svar. Vi genomförde intervjuer på en plats där respondenterna kände sig trygga och bekväma, nämligen deras kontor.

Studien utgår från en induktiv teorigenerering vilken enligt Bryman och Bell (2017) innebär att författaren gör generaliserbara slutsatser om grundval av observationer, och kvalitativa forskare lägger störst vikt vid generering av teorier samt hur individen tolkar och uppfattar sin sociala verklighet.

3.2 Vetenskapligt synsätt

Ett hermeneutistiskt synsätt hölls i största möjliga utsträckning i arbetet, framförallt användes hermeneutiken som grund för en kvalitativ tolkning i framställning av textdata (Henricson, 2014). Larsson (1986) menar att hermeneutik är den äldsta formen av vetenskapligt synsätt och inspiration hämtas från texttolkning samt att helheten bygger på delarnas betydelse. Med stöd av Henricson (2014) och Larsson (1986) ansåg vi att hermeneutistiskt förhållningssätt var rätt val då vi utförde en kvalitativ studie. Hermeneutik innebär tolkningslära och är en vetenskaplig grund med emfas på tolkning och förståelse inom kvalitativ forskning (Dalen, 2008). Likt detta menar Patel och Davidson (2011) att hermeneutik är en vetenskaplig riktning som fördjupar förståelse och tolkning av grundorsaker till människans existens. Bryman och Bell (2017) skriver att en forskare som intar ett tolkande synsätt alltså hermeneutiskt synsätt leder till

resultat som anses vara förvånande, eller till synes förvånande. Vi som författare använde detta synsätt då det underlättade definition och förståelse för begrepp som teambuilding och gruppdynamik.

3.3 Litteraturgenomgång och litteratursökning

Utgångspunkten i vår studie var att studera och bearbeta ett stort omfång av vetenskapliga artiklar, och detta gjordes för att få en uppfattning om vad som redan fanns inom valt forskningsområde. En gedigen litteraturgenomgång är en väldigt viktig del av varje undersökning då den grundar forskningsfrågor och behövs göras för att slippa uppfinna hjulet på nytt (Bryman och Bell, 2017). Vidare menar Bryman och Bell (2017) att en gedigen litteraturgenomgång stärker trovärdigheten hos författarna samt studien. Vi genomförde en gedigen litteraturgenomgång av befintlig litteratur vilket bidrog till valt forskningsområde samt själva gapet i den befintliga forskningen som skall studeras.

Bryman och Bell (2017) nämner elektroniska databaser som ett effektivt sätt för att söka efter artiklar men höjer ett varningens finger till sökande på internet då vem som helst kan publicera en artikel och en läsare bör tänka på vem som är upphovsman till webbplatsen, vart kan sajten hittas samt när uppdaterades sajten senast. Vi har valt att använda oss av pålitliga databaser som tillhandahåller vetenskapliga artiklar. Främst använde vi oss av ’’Discovery at University of Gävle’’ som är högskolan i Gävles databas för vetenskapliga och finns tillgänglig för samtliga studenter. Vi använde även ’’Google Scholar’’ som är en liknande databas där Google erbjuder vetenskapliga artiklar. För att få fram relevanta artiklar tog vi fram nyckelord inom valt område som sedan användes vid sökning vid dessa databaser. Bryman och Bell (2017) beskriver nyckelord som vitalt för att hitta lämpliga referenser och menar att en del uttryck behöver omformuleras till förkortningar för att få fler träffar, och att en metod för att hitta lämpliga nyckelord är att studera befintlig litteratur och se vad de använt sig av. Vi har använt oss av sökord som Group dynamic, Teambuilding, Well being at workplace, Trust-based relationship, sustainable leadership. Employee turnover, Personnel turnover, Staff turnover. Personalomsättning.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Primär och sekundärdata

Vi har i denna studie tillämpat både primär och sekundärdata för insamlandet av information.

Primärdata samlas in i form av empirisk undersökning, Patel och Davidson (2011) menar att empiriskt material är kunskaper som grundas på observationer som gjorts av verkligheten. Den empiriska data som insamlats framkom genom intervjuer med franchisetagare inom fastighetsmäklarbranschen.

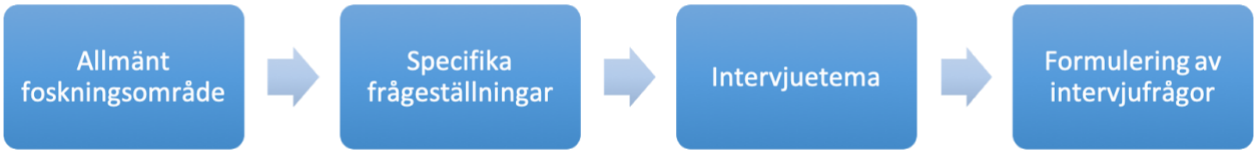
Sekundärdata är framtagna för att stärka och förklara vissa begrepp som används i empiriska undersökningen, samt ge en beskrivning av de företag som intervjupersoner arbetar hos. Sekundärdata presenteras i form av beskrivning av företag som ingått i empiriska undersökningen, hämtad från deras egna hemsidor.

Vi ville spela in intervjuerna i så stor utsträckning som möjligt för att underlätta transkriberingen. Jacobsen, (2002) menar att det kan vara svårt att ta in och bearbeta all information som uppkommer i en intervju och att det förekommer en osäkerhet hos forskaren om vad som skall tas med och inte. Likt detta menar Bryman och Bell (2017) att kvalitativa intervjuer bör spelas in eftersom intervjuaren kan bli distraherad av att anteckna allt som sägs samt att forskaren är intresserad av både hur och vad respondenten säger. Vi ansåg att det var lämpligast att spela in intervjuerna, dels då vi är måna om att få en så nyanserad transkribering som möjligt och för att inte missa en viktig del under en intervju.

Det var väldigt viktigt att varje person som blev intervjuad känner sig bekväm med att bli inspelad och vi var tydliga med att informera om att det endast är vi som har tillgång till inspelningarna och att alla band raderas efter studien är genomförd. Vi informerade även att om någon känner sig obekväm med att bli inspelad kommer intervjun genomföras ändå, och en av oss kommer att enbart anteckna vad som sägs. Bryman och Bell (2017) betonar vikten att genomföra intervjuer även om de inte blir inspelade då det ibland blir intressantare än om de blivit inspelade. Vi spelade in de intervjuer där respondenterna kände sig bekväma med att bli inspelade och i de fall där en respondent inte kände sig bekväm med detta genomfördes intervjun med enbart anteckningar.

3.4.2 Intervjuguide

Vi har valt att använda oss av en intervjuguide för att underlätta strukturen av frågor. Vi lägger även stor vikt vid frågornas flexibilitet. Intervjuguiden är bifogad i uppsatsens slut och finns tillgänglig till intresserade personer. Detta stärker tillförlitligheten i undersökningen. Vid formulering av frågorna har vi tänkt på att använda ett begripligt språk, ställa öppna frågor, formulera teman som underlättar svar till undersökningen och slutligen ställa frågor om respondentens bakgrund, exempelvis ålder, kön, antal år i yrket, antal år som chef. Detta är viktigt för att sätta in respondentens svar i ett sammanhang (Bryman & Bell, 2017).



Modell 2: Utformning av intervjuguide, inspiration hämtad av Bryman och Bells (2017) Figur 20.1

Modell 2: Denna modell beskriver arbetsgången vi haft för att ta fram intervjufrågor som ska besvara de presenterade forskningsfrågor vi har.

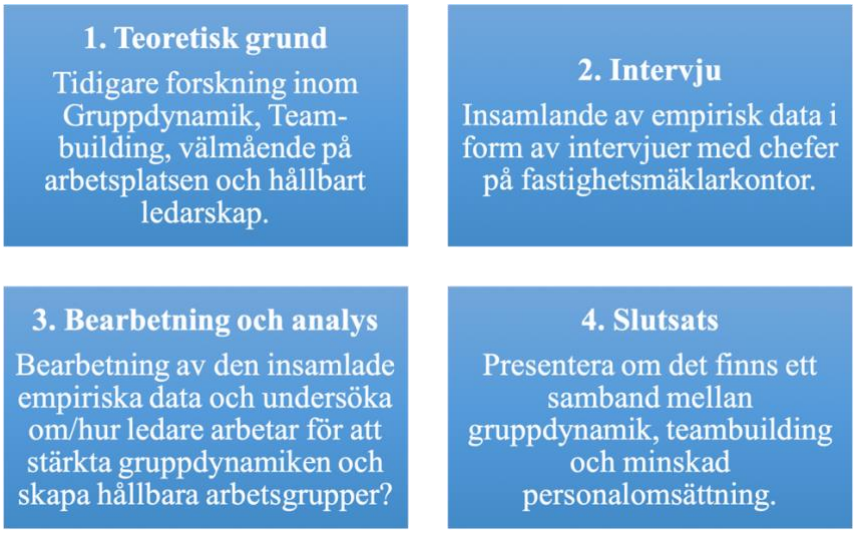
3.5 Anonymitet och etiska frågor

Vi la stor vikt etik och anonymitet, att varje respondent deltog frivilligt och att deras svar var helt anonyma. detta förmedlade vi tydligt till varje respondent som deltog. Vi har följt Bryman

och Bells (2017) fem etiska principer vid företagsekonomisk forskning. 1. Informationskravet – Forskaren ska till berörda respondenter informera om syfte med den aktuella undersökningen 2. Samtyckeskrav – Varje respondent ska veta att deras deltagande är helt frivilligt och kan avbryta sitt deltagande när som helst 3. Konfidentialitets och anonymitetskrav – Alla uppgifter om personer som deltar i undersökningen ska behandlas med största konfidentialitet 4. Nyttjandekrav – Uppgifter som insamlas vid undersökningen får endast användas till forskning ändamålet 5. Falska förespeglingar – Forskaren får inte under några omständigheter ge falsk eller vilseledande information om undersökningen till respondenterna samt att deltagarna inte ska ta skada av undersökningen.

Informations & Samtyckeskravet uppfyllde vi då vi skriftligen innan undersökningen ägde rum samt i samband med intervjuerna informerade respondenterna om undersökningens syfte samt att undersökningen var frivillig och att de hade rätt att avbryta sitt deltagande när de ville. I och med detta motverkade vi att falska förespeglingar uppstod då vi delgav uppriktig och korrekt information. Konfidentialitets och anonymitetskravet uppfylldes då varje svar som mottogs i samband med undersökningen hanterades med yttersta försiktighet och användes endast vid den aktuella studien. Inspelningarna och anteckningarna från intervjuerna förvaras på ett sådant sätt så att ingen obehörig kan komma åt dessa samt att de förstörs vid studiens slut. Bryman och Bell (2017) menar att det är viktigt att delge deltagarna i undersökningen rörande vem som kommer att ha tillgång till insamlad data och vad den ska användas till.

3.6 Sammanfattning utformandet av studien



Modell 3: Utformande av studie (Egen modell)

Modell 3: Utformande av studie (Egen modell) förtydligar upplägget av studien samt demonstrerar de fyra viktigaste områdena som vi arbetat med under studiens gång. Studiens utgångspunkt är ur ett gap som formulerats av tidigare forskning såväl ett problem inom fastighetsmäklarbranschen som vi även finner av intresse. Intervju genomförs med frågor baserade på tidigare forskning, detta moment genomförs för att kunna besvara syftet. Transkriberingen av respondenternas svar gav tydliga nyckelbegrepp och teman och med hjälp av dessa nyckelbegrepp och teman kan vi presentera en slutsats.

3.7 Urval

Vi valde att genomföra intervjuer med tio män och kvinnor som arbetar som franchisetagare/kontorschefer på mäklarkontor runt om i Stockholm. Där valde vi att lägga stor vikt vid variation då det skulle ge oss möjlighet att träffa individer från olika företag, med olika kön, ålder samt arbetslivserfarenhet. Vi hade även vårt syfte i åtanke vid val av respondenter. Henricson och Billhult (2014) beskriver att genom urvalsprocessen ska respondenter inte väljas ut slumpmässigt utan de ska ha erfarenhet av vad som ska studeras, samt att variationsrika berättelser kan uppnås under intervjun om det är olika kön och ålder på respondenterna. Likt detta menar Danielson (2014) att ett urval vid en intervjustudie skall utföras med hänsyn till studiens syfte. Bryman och Bell (2017) beskriver den urvalsprocess vi använde oss av som ett målstyrt urval där forskare strävar efter att välja respondenter på ett strategiskt vis. Detta i hopp om att besvara forskningsfrågorna.

Det var svårt att i förväg veta hur många intervjuer vi behövde genomföra för att uppnå teoretisk mättnad. Teoretisk mättnad innebär att ingen ny data av relevans framkommer. Vi uppskattade att vi uppnått en teoretisk mättnad efter tio intervjuer (Bryman & Bell, 2017).

3.8 Metodkritik

Kvalitativ forskning blir ofta kritiserat av kvantitativa forskare för att vara subjektiv, nämligen att resultatet bygger på forskarens uppfattning om vad som är betydelsefullt eller viktigt. Samtidigt kritiseras ofta personliga relation som etableras med respondenten (Bryman & Bell, 2017). Vi var medvetna om hur våra erfarenheter och uppfattningar av vad som är betydelsefullt påverkade studiens resultat och framförallt bearbetningen av insamlad data samt analysen av

denna. Vi har därför i största mån försökt hålla isär vår egna uppfattning vid exempelvis val av nyckelord och teman. Detta för att studien skall bli objektiv.

Fortsatt kritik mot kvalitativa studier är svårigheten att replikera dessa studier. Kvantitativa forskare hävdar att respondenterna i en kvalitativ studie blir påverkade av intervjuarens personliga egenskaper. Exempelvis personens ålder, personlighet och kön. Detta är något som kan ha påverkat respondenternas svar vid några av de intervjuer som genomfördes, troligen eftersom de båda forskarna som genomförde intervjuerna träffat och etablerat en relation med några av respondenterna långt innan studien påbörjades (Bryman & Bell, 2017).

Ytterligare kritik mot kvalitativa studier av kvantitativa forskare är att generaliserbarhet är svårt att uppnå vid kvalitativa forskningsresultat. Detta eftersom att observationer eller ostrukturerade intervjuer med ett litet urval i en specifik riktning gör det omöjligt att generalisera resultatet till andra områden. Utan det är kvaliteten på slutsatserna som är viktiga om kvalitativa studier bedöms vara generaliserbara. Slutligen riktas stor kritik mot kvalitativa forskare då deras undersökningar har bristande transparens (Bryman & Bell, 2017).

Som författare var det för oss första gången en studie av denna art genomfördes, både datainsamling, analys och granskning kan ha påverkats av detta. Vi var dock noga med att följa forskningsprocessen och vi tog hjälp av erfarna handledare för att säkerställa kvalitén.

3.9 Analysmetod/operationalisering

Det material som vi samlat in och analyserat består av inspelade ljudfiler. Dessa ljudfiler är intervjuer inspelade med telefon. Ljudfilerna har vi sedan transkriberat. Själva inspelningen av ljudfiler och transkriberingen är enligt Bryman och Bell (2017) av största vikt för att kunna ge en exakt återspegling av vad som framkommit under materialinsamlingen. Detta skyddar oss från att själva påverka analysen genom egna värderingar eller fördomar och ger samtidigt möjligheten att återanvända materialet.

Det finns flera olika analysmetoder att använda sig av vid kvalitativa studier. Vi valde att använda oss av en så kallad tematisk analys. Den största anledningen till detta var att det var den analysmetod vi kände oss mest bekanta med och kände att vi behärskade bäst. Braun och Clarke (2006) menar att en tematisk analys är en metod för att identifiera, analysera och

rapportera mönster/teman i inhämtat data. Vidare är Braun och Clarke (2006) tydliga med vikten av att bli familjär med den data som samlats in. Detta uppnådde vi genom att noggrant transkribera vår data.

Braun och Clarke (2006) beskriver tillvägagångssättet till en välgjord tematisk analys i sex steg. Vi valde att i största möjliga mån följa Braun och Clarks (2006) tillvägagångssätt men vi vill även vara tydliga med att vi la större vikt vid för oss mer relevanta teman som i större utsträckning förekom vid våra intervjuer. Detta med inspiration från ett hierarkiskt förhållningssätt i Grundad teori enligt Bryman och Bell (2017). De fem steg Braun ochClarke (2006) tar upp är följande:

- Transkribering
- Kodning
- Temasökning
- Temagranskning
- Tema namngivning och definiering
- Sammanställning

Nedan följer beskrivningar av de steg vi använde oss av, nämligen Braun och Clarkes (2006) steg för en tematisk analys. Vi beskriver hur vi gick tillväga när vi genomförde dessa steg.

3.9.1 Transkribering

Första steget handlade om att bli familjär med den data vi samlat in. Eftersom att vi samlat in data via inspelade intervjuer uppnådde vi detta genom att transkribera intervjuerna från ljudfil till text. Braun och Clarke (2006) gav inga exakta instruktioner om hur själva transkriberingen skulle gå till och av den anledningen valde vi att skriva ned samtliga ord och meningar som sades från samtliga parter under intervjuerna. Detta skyddade oss också från egna tolkningar och värderingar i linje med Bryman och Bell (2017).

3.9.2 Kodning

Det andra steget i analysen handlade om att koda all transkriberad data. När samtliga ord från intervjuerna var nedskrivna inleddes processen med att koda. I det här steget handlade det om att läsa igenom det transkriberade materialet och identifiera aspekter passande till våra

forskningsfrågor. Vi valde att fetmarkera citat vi fann passande vilket underlättade arbetet. De fetmarkerade materialet som oftast var hela meningar, bryts sedan ned i mindre delar/ord som vi såg som lämpliga för vår analys. Braun och Clarke (2006) menar att det är väldigt viktigt att systematiskt gå igenom hela materialet för att inte missa någonting. Detta var något vi tog i beaktande. Den systematiska genomgången underlättar även identifieringen av teman vilket förde oss vidare till nästa steg i analysen.

3.9.3 Temasökning

När kodningen var färdigställd var det dags att sätta igång med att söka teman i koderna. Denna process bygger enligt Braun och Clarke (2006) på att hitta sammanhängande koder som tillsammans bildar teman, teman som i sin tur har tydlig koppling till forskningsfrågorna. Detta genomförde vi genom att sortera de tidigare funna koderna i grupper, grupper med liknande koder i. Genom detta arbetssätt lyckades vi identifiera och utvinna teman ur dessa kundgrupper.

3.9.4 Temagranskning

Det fjärde steget handlar om att granska de teman vi i det tidigare steget fått fram. Här handlade det om att överväga huruvida vi skulle behålla vissa teman då vi ansåg att de inte fanns tillräckligt mycket data för att gå vidare med dessa.

Braun och Clarke (2006) menar att under den här delen ska två steg genomföras. Steg ett handlar om att likt ovan nämnt gå igenom och utvärdera de bearbetade materialet för att se huruvida någonting skulle tas bort på grund av att det exempelvis fanns för lite data att tillgå. Först och främst gick vi igenom de kodade citaten för att bedöma om koderna hade ett sammanhängande mönster. I och med att vi genomgående hittade tydliga mönster kunde vi snabbt gå vidare. Vidare till nästa steg som enligt Braun och Clarke (2006) var en liknande process men där vi skulle ta hänsyn till all insamlad data. Fungerade detta tema? Var de relevant i förhållande till all den data vi samlat in?

3.9.5 Tema namngivning och definiering

I nästa steg handlar det om att skapa en tematisk struktur över materialet. Braun och Clarke (2006) menar att det är av stor vikt att ge sina teman namn vilka är kortfattade och genast ger

läsaren en uppfattning om vad temat handlar om. Dessa åsikter tog vi i beaktande vid val av namn på våra teman.

3.9.6 Sammanställning

Sammanställningen handlar enligt Braun och Clarke (2006) om att väva samman all data och komma fram till resultat och slutsatser.

För oss handlade det om att förklara dels på vilket sätt arbete med gruppdynamik påverkar personalomsättning hos mäklarföretag, vilka faktorer i arbetet med gruppdynamik som har stor inverkan på personalomsättning och huruvida arbete med teambuilding påverkar dessa faktorer och bidrar till hållbara arbetsgrupper och minskad personalomsättning. Med hjälp av vår datainsamling i kombination med tidigare forskning lyckades vi utkristallisera flertalet tydliga slutsatser rörande detta.

3.9.7 Sambandssökning

Under arbetet med framför allt teori, den empiriska insamlingen samt analys blev det uppenbart för oss att det fanns ett tydligt samband mellan de begrepp vi valt att bearbeta under vår uppsats. Därför har vi även under arbetet med analysen valt att fokusera på och beskriva dessa samband. Sambanden lokaliserades främst genom steg fyra och steg sex i analysmetoden, nämligen tema granskningen samt sammanställningen.

3.10 Kvalitetskriterier

Reliabilitet och validitet är kvalitetskriterier som ofta används i akademiska arbeten och främst i kvantitativa studier men de förekommer även i kvalitativa studier. Många kvalitativa forskare har dock uppfattningen att dessa begrepp gör sig bäst i kvantitativa arbetet. Som alternativ till dessa begrepp argumenterar vissa forskare att en kvalitativ undersökning ska bedömas efter två grundläggande kriterier, trovärdighet och äkthet. Trovärdighet består av fyra kriterier som har en motsvarighet i kvantitativ forskning. Tillförlitlighet som är en motsvarighet till kvantitativa kriteriet intern validitet, överförbarhet är motsvarigheten till de kvantitativa kriteriet extern

validitet, pålitlighet som är motsvarigheten till kvantitativa begreppet reliabilitet och konfirmering är motsvarigheten till objektivitet (Bryman & Bell, 2017).

Vi valde att använda oss av kvalitetskriterierna tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet samt trovärdighet. Ytterligare motivering till val av kvalitetskriterier är då Lincoln och Guba (1985) anser att trovärdighet och pålitlighet behöver vara säkrade för att bedöma resultatets överförbarhet, det är en av anledningarna att vi valde dessa kvalitetskriterier. De valda kvalitetskriterier går hand i hand och gav slutligen en trovärdig bild av studien.

Trovärdighet

kvalitetskriterium trovärdighet har uppfyllts dels då vi kontinuerligt kommit i kontakt med kompetens genom akademiska studier samt genom att kollegor i vår handledningsgrupp läst igenom vårt arbete och resultat för att försäkra att analysen grundar sig i data. Vi valde även att använda oss av triangulering som innebär att forskningsproblemet ses på ur flera synvinklar. Detta gjordes då vårt urval bestod av respondenter av olika kön, åldrar och bakgrund vilket leder till olika livserfarenheter som säkrar trovärdigheten (Wallengren & Henricson, 2014).

Tillförlitlighet

Som tidigare nämnt är tillförlitlighet motsvarigheten till intern validitet. Att en studie ska skapa tillförlitliga resultat och utföras i enlighet med de regler som finns (Bryman & Bell, 2017). Detta uppnås då forskaren rapporterar resultatet tillbaka till respondenterna för att bekräfta att forskaren mottagit informationen på rätt sätt. Detta kallas för respondentvalidering och när arbetet är färdigställt skickas det ut till respondenter som kan bekräfta att deras sociala verklighet uppfattas korrekt. Som tidigare nämnt användes triangulering för att säkerställa trovärdigheten. Triangulering är även en metod som rekommenderas att använda för att säkerställa studiens tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017).

Pålitlighet

Motsvarighet till reliabiliteten inom kvantitativ forskning är detta begrepp och för att en forskare ska kunna bedöma frågan om trovärdighet ska forskaren anta ett granskande synsätt. Att säkerställa en fullständig redogörelse av hela forskningsprocessen och att sedan använda kollegor eller andra personer som granskar innehållet. Dock används denna metod inte särskilt

ofta inom företagsekonomin på grund av den stora belastning det skulle innebära för kollegorna (Bryman & Bell, 2017). Likt Bryman och Bell (2017) anser Henricson (2014) att studiekamrater kan läsa resultatet för att försäkra sig om att analysen är baserad på data. Detta stärker arbetets pålitlighet. Vidare beskriver Wallengren och Henricson (2014) att pålitlighet uppnås genom kontroll och redogörelse av vem som genomfört och transkriberat intervjuerna. Vi hade kontinuerliga träffar på högskolan där vi granskat och bedömt varandras arbetet. Vi har även tagit hjälp av bekanta med gedigen kunskap av forskningsprocessen för att granska vårt arbete och få feedback.

Överförbarhet

Detta kvalitetskriterium är motsvarigheten till extern validitet. En studie av kvalitativ art inbegriper en liten grupp eller individer som har vissa gemensamma egenskaper då utgångspunkten eftersträvar djup och inte bredd i studien och om huruvida resultatet går att överföra eller användas av andra forskare i liknande sammanhang (Bryman & Bell, 2017). Likt detta menar Wallengren och Henricson (2014) att studien bör ses över av författarna om resultatet av studien går att överföra till andra grupper.

4. Empiri

4.1 Franchise

Franchise är en företagsform som bygger på att någon som äger ett affärskoncept hyr ut rätten att använda affärskonceptet och varumärket till andra företagare. Franchise är en säljrätt och styrs av franchiseavtal mellan franchisebolag/franchisegivaren och franchisetagaren som använder varumärket och konceptet.

Franchisetagaren driver sitt företag och är ägarmässigt oberoende från franchisegivaren. Det finns dock regler och riktlinjer från franchisegivaren som franchisetagaren måste ta i beaktande i drivandet av sitt företag. De flesta stora företag inom fastighetsmäklarbranschen använder sig av franchise som företagsform (Svenska franchiseföreningen, 2019).

4.2 Beskrivning av företag

Under denna rubrik ges en kort beskrivning av de företag våra respondenter representerar. Merparten av de företag som valt ut använder sig av företagsformen franchise. De bolag som representeras är Skandiamäklarna, Svenska Mäklarhuset, Notar, Bjurfors, och Fastighetsbyrån.

4.2.1 Skandiamäklarna

Skandiamäklarna är ett svenskt fastighetsmäklarföretag med cirka 550 anställda utplacerade på 110 kontor runt om i hela Sverige, samt i delar av Spanien. Dessa kontor drivs av en eller fler franchisetagare. Företagets huvudsakliga syssla är att förmedla privatbostäder (Skandiamäklarna, 2019).

4.2.2 Svenska Mäklarhuset

Svenska Mäklarhuset är ett fastighetsmäklarföretag med kontor runt om i Sverige samt i delar av Spanien och Thailand. Företaget drivs genom franchise struktur och har som huvudsakliga arbetsuppgift att förmedla privatbostäder (Svenska Mäklarhuset, 2019).

4.2.3 Notar

Notar grundades i Norge i slutet på 1980-talet. 1997 kom företaget till Sverige och 2009 valde de svenska och norska delen av företaget att gå skilda vägar och Notar Sverige AB bildades och köpte samtliga rättigheter till varumärket Notar i Sverige. Notar Sverige AB drivs idag genom franchise och har 30 kontor runt om i Sverige (Notar, 2019).

4.2.4 Fastighetsbyrån

Fastighetsbyrån är ett helägt dotterbolag till Swedbank med cirka 1800 anställda fördelade på cirka 270 kontor. Företaget bedrivs genom franchise och varje kontor drivs av en eller fler franchisetagare. Fastighetsbyråns huvudsakliga uppgift är att förmedla privatbostäder och förmedlade cirka 44 000 bostäder under 2018 (Fastighetsbyrån, 2019).

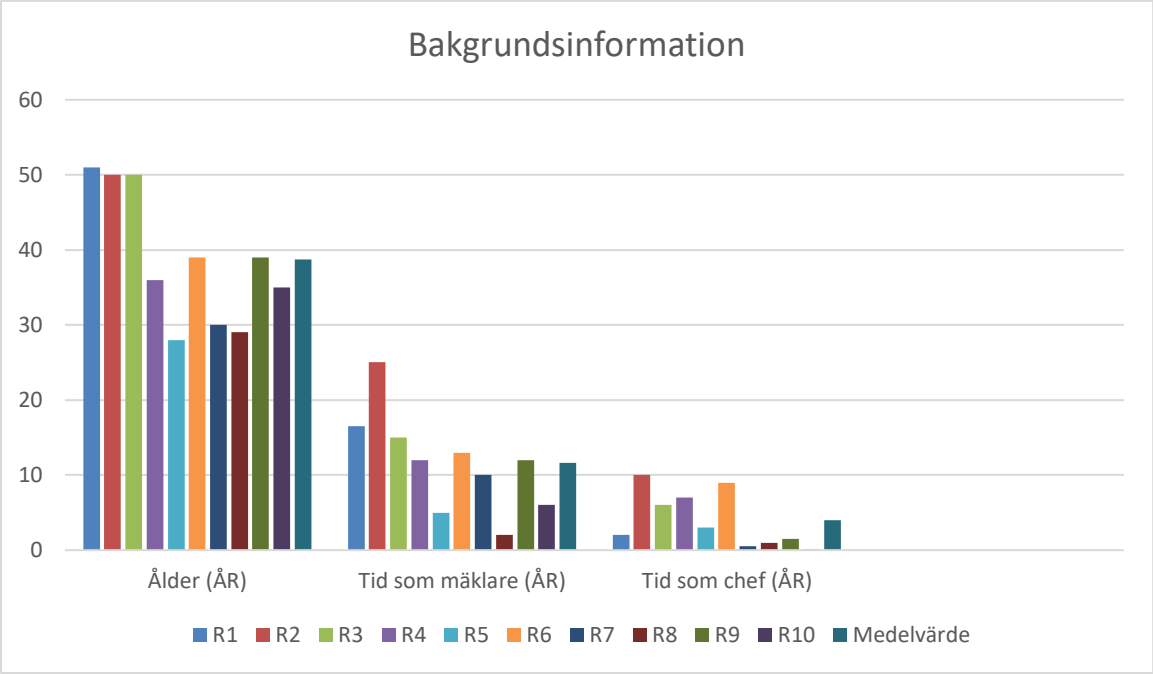
4.2.5 Bjurfors

Bjurfors är ett privatägt fastighetsmäklarföretag med över 500 anställda utspridda på kontor runt om i Sverige. Kontoren drivs av en eller fler franchisetagare. Företaget bildades 1965 och arbetar huvudsakligen med att förmedla privatbostäder (Bjurfors, 2019).

4.3 Sammanställning av intervjupersoner

4.3.1 Bakgrundsinformation av respondenter

Modell 4: Bakgrundsinformation av respondenter presenterat i ett diagram.



Modell 4: Bakgrundsinformation av respondenter presenterat i ett diagram. Likt beskrivet i metodavsnittet under urval var det av stor vikt vid att använda oss av ett varierat urval i ålder, kön, tid som mäklare samt tid som chef. Detta för att få ett nyanserat resultat. Vi anser att vi uppfyllt detta och den viktigaste aspekten vi strävade efter var en stor variation av tid som mäklare och tid som chef då vi tror att detta ger ett bredare utbud av svar och en teoretisk mättnad inte uppnås lika fort. Vi hade en snittålder på (38,7) år, snitt tid som mäklare på (11,65) år, och snitt tid som chef (4) år.

4.4 Sammanställning intervjusvar

4.4.1 Personalomsättning

Nyckelbegrepp/teman: Kostsamt, rekrytering, problematiskt

Det är tydligt att respondenterna delar uppfattningen om begreppet personalomsättning och problematiken de för med sig. Här sticker mäklarbranschen ut extra då personalomsättningen inom branschen, enligt respondenterna samt enligt Fastighetsmäklarinspektionen (2019), är mycket hög. Respondenterna är även överens om hur personalomsättning kan förebyggas. Detta belyses senare i detta avsnitt.

Personalomsättning för även med sig stora kostnader. R9 menar att de sammanlagda konstanterna för att anställa en ny mäklare ”*kan uppgå till nästan en miljon kronor*”. Vidare menar flertalet respondenter att dessa kostnader framför allt handlar om rekrytering,

marknadsföring, samt förlorad omsättning från den tidigare mäklaren som slutat. Respondenterna är överens om att detta är skadligt för branschen och kan leda till förödande konsekvenser framför allt på kontoret.

Den huvudsakliga anledningen till personalomsättning inom fastighetsmäklarbranschen anses av respondenterna vara svårigheter med att komma igång med arbetet när man är nyexaminerad. Detta beror enligt respondenterna på att den provisionsmodell som i stor utsträckning existerar inom yrket leder till resultatbaserad press. Flera respondenter förklarar att detta beror på att det som ny är svårt att komma igång med försäljningar eftersom att man ofta inte lyckats etablera en kundkrets i de tidiga stadiet. Detta försvårar möjligheten att snabbt tjäna pengar och bidrar till den resultatbaserade stressen. Den resultatbaserade stressen leder sedan till övrig stress i livet vilket i många fall sedan leder till att individer väljer att byta bransch helt.
För att sammanfatta är samtliga respondenter överens om att personalomsättning är ett stort problem inom fastighetsmäklarbranschen. Personalomsättningen beror främst på att hög grad av nyexaminerade mäklare väljer att sluta på grund av den resultatbaserade stress som yrket för med sig. Detta leder till stora kostnader, framför allt för de enskilda kontoren då de flesta mäklarföretagen bedrivs genom franchise. Således står de enskilda kontoren för största delen av de kostnader som personalomsättningen för med sig.

4.4.2 Gruppdynamik

Vad är gruppdynamik? Samtliga respondenter anser att gruppdynamik innebär att människor ska fungera tillsammans. R1 säger att alla inte behöver vara likadana, utan det viktiga är att man har samma syn på saker och ting. R7 definierar gruppdynamik såsom en grupp människor med högt i tak där alla känner sig trygga och där man ska kunna vända sig till både kollegor och chefer vid någon fråga. ”*En organisation utan hierarki*”. Många respondenter upplever bra gruppdynamik som en framgångsfaktor och att bra gruppdynamik i största utsträckning bygger på att man ska hjälpas åt.

‘’ Tillsammans så blir man stark, tillsammans så kan man uträtta mycket mer än om man är ensam. En god gruppdynamik är en framgångsfaktor för ett företag medans en dålig gruppdynamik kan sänka ett företag.’’ (R3)

Samtliga respondenter arbetar för stärkt gruppdynamik, men själva arbetet skiftar i vissa fall. R3 jobbar med att ha en positiv atmosfär på kontoret. Detta genom att anordna gemensamma möten med en agenda som personalen själva får bestämma. R6 menar att ett kontor ska arbeta tillsammans mot gemensamma mål utan att armbåga sig fram, men förklarar också att alla anställda har sin egna budget eftersom att lite konkurrens bara sporrar. I deras fall leder uppfyllelse av de gemensamma målen till en resa och det viktiga är att alla kämpar för att komma dit tillsammans. Något som flera respondenter belyser för att stärka gruppdynamiken är bland annat att anordna gemensamma middagar, gemensam träning och att man generellt har högt i tak. Ytterligare gemensamt tema bland respondenterna är att ta upp och våga prata om problematik som dyker direkt och att inte låta problem ligga och gro. Det leder till dålig stämning och sämre gruppdynamik. Flera respondenter är tydliga med att man vid rekrytering väljer att lägga mer vikt vid personen ifråga än personens tidigare omsättningssiffror. Det viktigaste är att rekrytera individer som tros passa in i gruppen och sedan hjälpa dessa att komma in i gruppen så snabbt som möjligt. Detta leder till goda resultat på sikt menar flera respondenter.

'' Ja de vill jag tro! Vi hittar på mycket tillsammans. Vi har middagar ihop, vi tränar ihop, och jag tycker att vi har högt till tak och att vi har ett bra klimat. Vi kör musik på fredagar och att det ska vara lite skönare stämning. Sen jobbar vi inte supermycket med det teoretiskt. Vi sitter inte och studerar hur man bör göra utan mer i det dagliga att vi försöker tänka på det. Försöker bjuda in alla till att vara med i diskussion. '' (R7)

Att stark gruppdynamik leder till hållbara arbetsgrupper var en självklarhet för samtliga tillfrågade, många kontor är små med ett fåtal anställda. R8 anser att gruppdynamik är jätteviktigt, framförallt då deras kontor är litet och det räcker med att en länk felar så påverkas hela kontoret. Även om arbetet som mäklare är individuellt så tycker de flesta människor om att arbeta i grupp och då är god gruppdynamik A-O berättar R3.

Gruppdynamik har direkt koppling till personalomsättning enligt samtliga respondenter, om du inte trivs på din arbetsplats kommer du inte bli långvarig. En del av respondenterna tog upp de faktum att även om arbetet som mäklare är väldigt individuellt träffar du dina kollegor mer än din egna familj ibland och då gäller det att du trivs. R10 menar om en anställd trivs och har roligt på jobbet är den mer benägen att stanna kvar. Det finns även specifika delar i arbetet som

påverkar personalomsättning i mäklaryrket, därav tiderna. Många mäklare slutar på grund av de obekväma arbetstider som innefattar arbete på både kvällar och helger. En del menar även att det är viktigt för nyanställda att komma igång på rätt sätt och att få stöd av både kollegor och chefer.

'' Framför allt när man kommer in helt ny från skolan ska man känna att man har ett bra stöd, att man får hjälp med det, man får vara med på möten, vara med i hela processen, man ska ha att göra. Det tror jag är extremt viktigt. Att bara sätta en ny mäklare med en dator och en telefon och säga omsätt nu, det tror inte vi på.'' (R9)

4.4.3 Teambuilding

Vad är teambuilding? Denna fråga gav tydliga svar. Samtliga respondenter menade att teambuilding handlar om att få ihop ett team och för att få ett sammansvetsat team är det nödvändigt med teambuildingaktiviteter. R1 beskriver att i yrket som mäklare så sitter man sällan på samma ställe, utan är ute på möten. Av denna anledning försöker de samla de anställda de få gånger de kan genom fika, luncher, middagar och afterwork. Även genom att hålla kontinuerlig kontakt med kollegorna på mail och telefon och R1 menar att om detta börjar ruckas på finns inget kvar utan alla jobbar var för sig.

'' Aktiviteter som för ett team eller som i vårt fall de anställda och mig själv närmare varandra ökar motivation och glädje och gör en grupp mer sammansvetsad. '' (R5)

Hur arbetet med teambuilding går till på de olika företagen är väldigt lika. Det är allt ifrån frukostar tillsammans, luncher och måndags/fredagsmöten. R6 menar att de viktiga är att göra saker tillsammans, inte bara på jobbet utan även på fritiden. Exempelvis genom att åka på resor eller gå på afterwork tillsammans. Afterwork, middagar och aktiviteter utanför jobbet är gemensamma nyckelbegrepp som samtliga respondenter tog upp. Även R7 menar att det viktiga är att göra saker tillsammans och utanför arbetsplatsen. Det kan vara exempelvis afterwork eller att träna tillsammans.

'' Vi arbetar tillsammans varje dag, allt från att ha försäljningar tillsammans och gemensamma mål till ring tävlingar och liknande. Sen har vi några resor varje år vid

uppnådd budget. Lunchar tillsammans, tränar tillsammans. Vi har alla blivit goda vänner så vi umgås även privat''. (R4)

Resultaten av teambuilding är både av ekonomisk art samt något som leder till en starkare och bättre grupp. Samtliga respondenter anser att arbete med teambuilding stärker gruppdynamiken och att personalen blir motiverade och presterar bättre. R6 har märkt av en bättre stämning och mer energi på kontoret efter genomförd teambuildingaktivitet, framförallt i en tuff marknad. Vidare ansåg samtliga respondenter att arbete med teambuilding kan leda till hållbara arbetsgrupper och minskad personalomsättning.

'' *Det ger tydliga resultat för att rent praktiskt, är man ett bra team och man hjälps åt så gör det att man kan lösa situationer när man kanske själv har väldigt mycket just den dagen eller den veckan och då kan någon annan komma in och hjälpa till vilket gör att man klarar av den arbetsbelastningen och nästa vecka kan det vara tvärtom åt andra hållet. Tveklöst är det så att det ger ekonomiska resultat. Jag tror också att man kan hjälpa varandra när det går tungt så att man snabbare kan komma ur en svacka. Har man en bra teamkänsla kan man göra så att svackorna blir mindre.*'' (R7)

5. Analys

5.1 Konsekvenser och problem med personalomsättning

Något som tydliggjordes än mer under våra empiriska studier var att personalomsättning är ett oerhört stort problem inom fastighetsmäklarbranschen. Samtliga respondenter var väldigt tydliga med att det är ett utbrett problem som måste tas på största allvar. Respondenternas svar går i linje med den statistik vi tagit del av från fastighetsmäklarinspektionen. Likt tidigare nämnt har antalet avregistrerade fastighetsmäklare, enligt fastighetsmäklarinspektionens (FMI) statistik (2019) gradvis stigit under de senaste åren och 15-20% lämnar yrket som fastighetsmäklare varje år. I takt med att personalomsättningen inom fastighetsmäklarbranschen ökar för den även med sig problem.

Vår undersökning har tydliggjort att ett stort problem som personalomsättning bidrar till är den kostnaden omsättningen för med sig. Vi vill vara tydliga med att vår undersökning specifikt inte är den som kommit fram till detta fenomen, men den har tydliggjort problemet ytterligare. Samtliga av våra respondenter är övertygade om att det är av största vikt att behålla sin personal. Personalomsättning som inte kommer sig av naturliga orsaker, såsom exempelvis ålder, kostar mycket pengar menar samtliga. De kostnader som i störst utsträckning berörs är kostnader som rör rekryteringsprocessen samt direkt förlorad omsättning när en mäklare slutar. I vår undersökning talar respondenter om att en rekrytering av en ny mäklare kan kosta mellan 750 000 till 1 000 000. Dessa svar ligger tydligt i linje med Rubenstein, Eberly, Lee och Mitchell (2017) som även de är inne på att personalomsättning är väldigt dyrt. Dessutom menar de att företag uppbär kostnader på upp till 200% av en anställds årliga lön till att rekrytera, välja och lära upp dennes efterträdare. Vi vill tydliggöra att vi inte har någon exakt statistik på hur dessa siffror ser ut i fastighetsmäklarbranschen, men tankarna går hand i hand med respondenternas utlåtanden rörande rekrytering och förlorad omsättning vid personalomsättning. Detta var även något vi själva förde hypotetiska resonemang kring inför arbetet utifrån litteraturen. Ett ytterligare problem som personalomsättning inom fastighetsmäklarbranschen för med sig är minskad kompetens och förlorat socialt kapital. Detta menar flertalet av våra respondenter.

5.2 Anledningar till personalomsättning

Hur kommer det sig då att personalomsättning är så pass utbrett som det är inom fastighetsmäklarbranschen? Det mest uppenbara vi kommit fram till via vår undersökning är pressen som uppstår på grund av att det i stor utsträckning är ett provisionsbaserat yrke. I många

fall väljer alltså individer att byta yrke på grund av att dem inte tjänar tillräckligt med pengar och på grund av pressen detta för med sig. Vidare har det blivit tydligt att trivseln har stor betydelse. Lee och Mitchell (1993) är inne på att många arbetare väljer att söka sig vidare på grund av att de inte känner att de får tillräckligt mycket uppskattning från sina chefer. Vi tror, baserat på svaren från våra respondenter, att detta är väldigt vanligt inom fastighetsmäklarbranschen. Att känna stöd och uppskattning från sin chef är otroligt viktigt för att kunna utföra ett bra jobb menar vi. Denna tes backas även upp av våra respondenter där bland annat respondent 1 och respondent 6 lyfter vikten av detta för att kunna göra ett bra jobb. Respondent 1 menar att stöd är a och o för att kunna prestera och respondent 6 är inne på samma linje och menar att stöd från chefer leder till trygghet och arbetsglädje.

Något vi även tror bidrar till personalomsättning inom fastighetsmäklarbranschen är att det är så pass enkelt att hitta nytt jobb. Många kontor inom branschen är i behov av ny personal på grund av den utspridda personalomsättningen. Lee och Mitchell (1993) är inne på att klimatet på arbetsmarknaden har förändrats. Det är idag väldigt enkelt att byta jobb och extra enkelt för mäklare. Vi tror även att Abbasi och Hollmans (2000) teori om att arbetarnas lojalitet minskat är applicerbart på fastighetsmäklarbranschen. Klimatet på arbetsmarknaden i kombination med minskad lojalitet från arbetstagarna ser vi som en negativ spiral och tror att det på sikt kan leda till än mer personalomsättning.

5.3 Lösningar

Som vi var inne på tidigare var samtliga av våra respondenter överens om att personalomsättning är ett stort och utbrett problem inom fastighetsmäklarbranschen. Samtliga var även tydliga med att man arbetar hårt för att förebygga detta problem. Nedan redogörs för vår syn, i kombination med tidigare forskning samt våra respondenternas svar, av hur detta problem kan lösas.

Abbasi och Hollman (2000) presenterar en modell med fem steg som tros kunna förebygga personalomsättning. Stegen har presenterats under tidigare avsnitt i uppsatsen. Vi ser efter våra empiriska studier tydliga likheter gällande förebyggande av personalomsättning, men har även upptäckt nya delar som kan komplettera denna modell.

5.3.1 Gruppdynamik

Forsyth (2014) definierar likt nämnt i tidigare avsnitt en grupp som två eller fler individer som är sammanlänkade i en social relation. Interaktionen mellan dessa individer skapar sedan begreppet gruppdynamik – hur individer i en grupp fungerar tillsammans. Vi har med hjälp av vår empiriska insamling valt att definiera god gruppdynamik såsom: *En grupp människor som fungerar tillsammans.*

Samtliga av våra respondenter är rörande överens om att en välfungerande och god gruppdynamik kan förebygga personalomsättning. Samtliga menar även att dem i stor utsträckning aktivt arbetar för att skapa och upprätthålla en god gruppdynamik.

Hur kopplas då gruppdynamik samman med personalomsättning? Flertalet av våra respondenter pratar om att en stark arbetsgrupp är en framgångsfaktor och ett vinnande koncept. De menar att god gruppdynamik ofta leder till positiva finansiella resultat. Samtidigt har vi tidigare belyst vikten av finansiella resultat för att mäklarna ska välja att stanna kvar inom yrket. Med detta i åtanke ser vi en tydlig koppling mellan god gruppdynamik och låg personalomsättning. Detta styrks även av Lind och Skärvad (1997) som anser att bristande gruppdynamik leder till minskade prestationer vilket i sin tur leder till konsekventa misslyckanden i gruppsammanhang.

Lewin (1947) menar att gruppdynamik är beroende av den ömsesidiga relationen mellan medlemmar i gruppen. Vikten av just relationen mellan individerna inom gruppen är något våra respondenter var väldigt tydliga med. Exempelvis menar de att i yrket som fastighetsmäklare arbetar man under perioder väldigt mycket och träffar ofta sina kollegor mer än sin familj. För att göra ett bra arbete är det då av största vikt att trivas och ha en bra relation med sina arbetskollegor, alltså vara en del av *en grupp människor som fungerar tillsammans*, med andra ord en god gruppdynamik. Våra respondenter menar att det finns många vägar till god gruppdynamik. I huvudsak handlar det om, trots att yrket som fastighetsmäklare är ett individuellt yrke, att samarbeta och hjälpas åt istället för att armbåga sig fram och endast tänka på sin egen framgång. Enligt våra respondenter leder det bara till kortsiktig framgång. Denna linje är även vi inne på då vi är av uppfattningen att individbaserat arbete på sikt leder till försämrade relationer kollegor emellan vilket i sin tur skadar gruppdynamiken. Likt tidigare nämnt leder detta till försämrade resultat och på sikt ökad personalomsättning. Vidare menar

våra respondenter att god gruppdynamik bygger på kulturen på arbetsplatsen. Det handlar om att kunna ha högt till tak och prata om allting, både positivt och negativt.

Något som blev väldigt tydligt för oss under vår empiriska insamling var att det viktigaste steget i processen mot god gruppdynamik är precis som Abbasi och Hollman (2000) nämner i sin femstegsmodell: rekrytering. Klok rekrytering är de första av fem steg i deras modell. Vi är dock av uppfattningen att rekrytering enligt denna modell i större utsträckning bygger på kompetens kopplat till att lyckas genomföra arbetsuppgifter på korrekt sätt. När våra respondenter pratar om vikten av rekrytering upplever vi att de lägger yrkesrelaterad kompetens åt sidan en aning. Exempelvis talar respondent 6, 8 och 9 om att dem väljer det sociala före tidigare, bra finansiella siffror. Istället handlar det alltså för dem om hur individen tros kunna passa in i arbetsgruppen rent socialt.

Samtliga respondenter är tydliga med att vid rekrytering har man inga problem att förbise tidigare mindre tilltalande ekonomiska resultat om personen i fråga tros fungera bra med arbetsgruppen. Detta ser vi som ett klokt och vägvinnande tankesätt tack vare de vi tidigare kommit fram till, nämligen att god gruppdynamik på sikt leder till positiva ekonomiska resultat. Under denna process anser vi att det är tydligt att det krävs mycket av cheferna inom branschen som måste vara väl medvetna om hur sin arbetsgrupp fungerar för att på så sätt kunna anställa en person som tros kunna passa in i arbetsgruppen och bidra till god gruppdynamik.

5.3.2 Teambuilding

Manazy et al. (1997) definierar teambuilding som en investering i personalen i en organisation. Detta har vi redan belyst under tidigare del av uppsatsen. Våra respondenter ser teambuilding såsom aktiviteter som stärker sammanhållningen i en grupp. Enligt dem handlar det om att lära känna varandra på ett mer privat plan och via aktiviteter stärka sammanhållningen i gruppen.

Något som blivit väldigt tydligt för oss är att det i fastighetsmäklarbranschen arbetas väldigt mycket med teambuilding. Samtliga av våra respondenter menade att de kontinuerligt genomför teambuilding-aktiviteter för att få gruppen än mer sammansvetsad. De var dessutom väldigt tydliga med hur viktiga dessa aktiviteter är. Exempel på sådana aktiviteter är afterworks,

middagar, gemensam träning, möten och resor. Flera respondenter tryckte även på vikten av mindre, dagliga aktiviteter såsom exempelvis lunchpromenader.

Varför är det så viktigt att arbeta med teambuilding och genomföra sådana aktiviteter? Enligt våra respondenter är det för att det stärker sammanhållningen i arbetsgruppen. Det leder också till ökad trivsel på arbetsplatsen och bygger relationer kollegor emellan vilket underlättar samarbete. Flera respondenter talar också om att det leder till att personalen blir mer motiverad vilket är extra viktigt under den tuffa situationen som just nu råder på bostadsmarknaden. Dessutom underlättar teambuilding-aktiviteter vid rekrytering då det underlättar för nya personer att komma in i arbetsgruppen.

Både Klein et al. (2009) och Macy & Izumi (1993) har i sina studier visat att arbete med teambuilding har positiv finansiell effekt för organisationer och företag. Det förbättrar både individens och gruppens prestationer. Vår studie visar liknande resultat.

5.4 Samband mellan ovanstående begrepp

Något som blivit väldigt tydligt för oss under vår empiriska insamling samt analysprocess är att begreppen personalomsättning, gruppdynamik och teambuilding hänger ihop. Det finns ett tydligt samband mellan dessa begrepp och vår uppfattning är att begreppen tillsammans bildar en kedjereaktion.

Lind och Skärvad (1997) är inne på att teambuilding ökar effektivitet och prestation samt leder till en förbättrad gruppdynamik. Efter vår studie har det blivit tydligt för oss att detta påstående stämmer och vi kan även lägga till ytterligare en effekt det för med sig, nämligen minskad personalomsättning.

Som tidigare nämnt är den kanske största orsaken till personalomsättning inom fastighetsmäklarbranschen den provisionsmodell som de allra flesta företag i branschen använder sig av. Samtliga av våra respondenter var överens om att uteblivna finansiella resultat är den största boven i problematiken med personalomsättning. Samtidigt har vår studie i kombination med tidigare forskning påvisat att god gruppdynamik tenderar att leda till goda finansiella resultat. I nästa led har det visat sig att arbete med teambuilding genererar god gruppdynamik. Vi ser här ett tydligt samband och menar, med stöd av våra empiriska resultat

samt tidigare forskning, att väl fungerande gruppdynamik, tack vare bland annat arbete med teambuilding, på sikt leder till minskad personalomsättning. Detta eftersom att god gruppdynamik på sikt leder till ökade finansiella resultat.

6. Slutsats

Det har under vår undersökning blivit än mer tydligt för oss att personalomsättning är ett väldigt utbrett och välkänt problem inom fastighetsmäklarbranschen. Vår undersökning har tydliggjort att problemet kvarstår och att chefer inom branschen är medvetna om det. Likt tidigare forskning visat ses personalomsättning som ett problem och det har också blivit tydligt för oss att chefer inom fastighetsmäklarbranschen i stor utsträckning aktivt arbetar för att stävja detta problem.

Det har framkommit att arbete för stärkt gruppdynamik förekommer i stor utsträckning och samtliga av våra respondenter var tydliga med hur viktigt det är att ha en välfungerande grupp för att trivas och göra ett bra jobb. Precis som tidigare forskning tar upp har även vi kommit fram till att en god gruppdynamik ofta genererar positiva finansiella resultat.

Den största orsaken, enligt vår studie, till att mäklare byter jobb är uteblivna finansiella resultat. Tack vare att god gruppdynamik, dels enligt tidigare forskning, men också enligt vår studie, ofta genererar positiva ekonomiska resultat identifierar vi en koppling mellan god gruppdynamik och minskad personalomsättning.

Vår studie visar på att rekrytering är ett viktigt verktyg för att uppnå god gruppdynamik. Detta genom att satsa på annat än tidigare finansiella resultat vid rekrytering som annars på kort sikt kan ge resultat. Men eftersom att rekrytering är dyrt, vilket både vår studie och tidigare forskning visat, förefaller det sig rationellt ur ett långsiktigt perspektiv att lägga större vikt på hur individen tros passa in i arbetsgruppen. Detta eftersom att det tenderar att ge större avkastning på lång sikt.

Något som också visat sig vara viktigt för att uppnå god gruppdynamik är arbete med teambuildingaktiviteter. Detta har tidigare forskning visat och denna teori stärks även av vår studie. Vår studie har dessutom visat att chefer i mäklarbranschen aktivt arbetar med teambuilding genom exempelvis afterworks, middagar och fysiska aktiviteter. Anledningen är att lära känna varandra på ett djupare plan och på så sätt bygga en god gruppdynamik.

Vi har avslutningsvis identifierat tre kategorier av faktorer som påverkar problembilden kring personalomsättning. Dessa är *drivkraften* (uteblivna finansiella resultat), *lösningen*

(gruppdynamik) och *verktygen* (teambuilding och rekrytering). Personalomsättningen orsakas i stor utsträckning av uteblivna finansiella resultat. Lösningen enligt respondenterna är att arbeta med gruppdynamiken. Verktyg som lyfts fram är arbete med teambuilding vilket även stöds av tidigare forskning. Utöver detta har vi även upptäckt att cheferna inom fastighetsmäklarbranschen arbetar med rekrytering där de lägger stor vikt vid gruppdynamiska faktorer istället för att enbart fokusera på tidigare finansiella resultat. På så vis försöker de komma åt problematiken med hög personalomsättning.

7. Bidrag

Med genomförda intervjuer av chefer inom fastighetsmäklarbranschen vet vi hur de arbetar för att minska personalomsättning. Tio intervjuer genomfördes med ett varierat urval av respondenter i Stockholm.

7.1 Teoretiskt bidrag

Studiens teoretiska bidrag riktar sig till ämnet företagsekonomi, bidraget utgörs av en ökad förståelse för hur en chef kan arbeta för att motverka personalomsättning med konkreta bevis bland annat hur arbete med teambuilding och gruppdynamik kan minska ett företags personalomsättning. Rekryteringsprocessen beskrivs som ett av de viktigaste stegen för att motverka personalomsättning, att anställa rätt person från början som passar in med resterande anställda. Avslutningsvis har studien identifierat tre kategorier av faktorer som har inverkan på personalomsättning. De tre kategorierna är drivkraften som innebär uteblivna finansiella resultat, lösningen som är gruppdynamik och slutligen verktygen som är teambuilding och rekrytering.

7.2 Praktiskt bidrag

Studiens praktiska bidrag riktar sig främst till chefer i fastighetsmäklarbranschen.

Fastighetsmäklarbranschen får

- Kunskap om hur de kan motverka personalomsättning.
- Konkreta metoder som arbete med teambuilding.
- Hur viktig rekryteringsprocessen är för att anställa en person som passar in i gruppen.

8. Förslag till vidare forskning

Vi föreslår att samma område studeras men ur medarbetarnas perspektiv. Det hade även varit intressant att studera konkreta orsaker till varför folk slutar på en arbetsplats, exempelvis genom att intervjua personer som tidigare varit verksamma som mäklare men valt att byta bransch.

9. Källförteckning

Litteratur

Branham, L. (2005). *7* hidden reasons employees leave*: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: Amacom.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber

Dalen M. (2008), Intervju som metod. 1. uppl. Malmö, Gleerups utbildning

Danielson, E. (2014). Kvalitativ forskningsintervju. I M. Henricson (Red). *Vetenskaplig teori och metod: Från ide till examination inom omvårdnad.* (s. 164-174). Lund: Studentlitteratur.

Forsyth, D. R. (2014). Group dynamics (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Henricson.M. (2014) Kvalitativ Design I M. Henricson (Red). *Vetenskaplig teori och metod: Från ide till examination inom omvårdnad.* (s. 471-478). Lund: Studentlitteratur.

Henricson, M., & Wallengren, C. (2014) Kvalitativ Design I M. Henricson (Red). *Vetenskaplig teori och metod: Från ide till examination inom omvårdnad.* (s. 481-495). Lund: Studentlitteratur.

Henricson, M., & Billhult, A. (2014) Kvalitativ Design I M. Henricson (Red). *Vetenskaplig teori och metod: Från ide till examination inom omvårdnad.* (s. 129-137). Lund: Studentlitteratur.

Henricson. M. (Red). (2014) *Vetenskaplig teori och metod: Från ide till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I.M & Solvang, K.B. (1997). *Forskningsetik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, Hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, S. (1986) *Kvalitativ analys – Exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur
Lind, J.I., & Skärvad, P,G. (2004) *Nya Team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi

Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed). New York: McGraw-Hill Irwin.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

R. Kreitner, A. Kinicki. Organizational Behavior, 9th edition, McGraw-Hill, New York, 2010

T. S. O'Connell, B. Cuthbertson. Group Dynamics in Recreation and Leisure, Human Kinetics, Illinois, 2009.

Warr, P. (2002), Psychology at Work, Penguin Group Books, Pakefield.

Vetenskapliga artiklar

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: The Real Bottom Line. Public Personnel Management, 29(3), 333–342.*doi:10.1177/009102600002900303

A. Klep, B. Wisse, H. Van Der Flier (2011). *Interactive affective sharing versus non-interactive affective sharing in workgroups: Comparative effects of group effect on work group performance and dynamics, European Journal of Social Psychology*, 41, 312–323.

Bartlett, A. L. "Bart," Probber, J., & Mohammed, S. (1999). *The Effect of Team-Building on Team Process and Performance*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *23*(3), 299–311. https://doi.org/10.1177/109634809902300305

Berger, F., & Vanger, R. (1986). Building your hospitality team. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *26*, 82-90.

Brandis, S., Rice, J., & Schleimer, S. (2017). *Dynamic workplace interactions for improving patient safety climate. Journal of Health Organization and Management, 31(1), 38–53.*doi:10.1108/jhom-09-2016-0185

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101. doi: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace Diversity and Group Relations: An Overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, *9*(4), 459–466. https://doi.org/10.1177/1368430206068431

Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From "field of forces" to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 7-26. http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7

Fidalgo, F., & Gouveia, L. B. (2012).*Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management:The Portuguese Real Estate Case, 2(2)*

Fullerton, F. N., & Toossi, M. (2001). Labor force projections to 2010: Steady growth and changing composition. *Monthly Labor Rev, 124*, 21–38.

Group Dynamics — Simon-Carves Limited. (1960). *Education + Training, 2(11), 12–14.* doi:10.1108/eb014892

Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). *Group Behavior and Performance. Handbook of Social Psychology*.doi:10.1002/9780470561119.socpsy0020

Hüseyin, G . (2019) *Group Dynamics and Behaviour*. Universal Journal of Educational Research 7.1 223 - 229. doi: 10.13189/ujer.2019.070128.

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building work? Small Group Research, 40(2), 181-222. Doi:10.1177/46496408328821

K. Yee Ng, L. Van Dyne. (2005) Antecedents and Performance Consequences of Helping Behavior in Work Groups, Group and Organization Management, 30(5), 514- 540. Doi:10.1177/1059601104269107

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. Academy of Management Review, 19(1), 51–89.doi:10.5465/amr.1994.9410122008

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, *1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Mascarenhas, B. (1989). *Strategic Group Dynamics. Academy of Management Journal, 32(2), 333–352.*doi:10.5465/256365

Macy, B. A., & Izumi, H. (1993). Organizational change, design and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field experiments, 1961-1991. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 235-313). Greenwich, CT: JAI.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1995). Evaluating the Effectiveness of an Outdoor Workshop for Team Building in an MBA Programme. Journal of Management Development, 14(3), p. 50-68.

Mellen, R. (1990). Team-building. *Executive Housekeeping Today*, *11*, 21.

Peccei, R. (2004), Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, Rotterdam School of Economics, Rotterdam.

Qiu, H., Haobin Ye, B., Hung, K., & York, Q. Y. (2014). *Exploring Antecedents of Employee Turnover Intention – Evidence of China's Hotel Industry. Journal of China Tourism Research, 11(1), 53–66.*doi:10.1080/19388160.2014.908756

R. E. Kidwell, S. R. Valentine. (2009) Positive Group Context, Work Attitudes, and Organizational Misbehavior: The Case of Witholding Job Effort, Journal of Business Ethics, 86(1), 15-28.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2017). *Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover*. *Personnel Psychology, 71(1), 23–65.* doi:10.1111/peps.12226

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2010). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 74(4), 489-509. Doi: https://doi.org/10.1348/096317901167497

Svyantek, D. J., Goodman, S. A., Benz, L. L., & Gard, J. A. (1999). The relationship between organizational characteristics and team building success. Journal of Business Psychology, 14, 265-283.

Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B. and Haslam, I. (2007), What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda, Chartered Institute of Personnel Development, London.

Toofany, S. (2007). Team Building and Leadership: The key to Recruitment and Retention. Nursing Management – UK, 14(1), 24-27.

Wright, T. A. (1993). *Correctional employee turnover: A longitudinal study. Journal of Criminal Justice, 21(2), 131–142.*doi:10.1016/0047-2352(93)90071-t

Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Boswell, W. R. (2018). *Synthesizing content models of employee turnover*. *Human Resource Management.*doi:10.1002/hrm.21938

Internet

Bjurfors. (2019). Hämtad 2019-05-06 från https://www.bjurfors.se/sv/om-oss/

Fastighetsbyrån. (2019). Hämtad 2019-05-06 från https://www.fastighetsbyran.com/sv/sverige/om-oss/

Fastighetsmäklarinspektionen [FMI], (2017). Registrerade fastighetsmäklare 31 december 2017. Hämtad 2019-02-18 från http://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Analyser_rapporter/fakta_och_nyckeltal_maj_2016_lag_uppd.pdf

Fastighetsmäklarinspektionen [FMI], (2018). Registrerade fastighetsmäklare 31 december 2018. Hämtad 2019-02-18 från http://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Analyser_rapporter/fakta_nyckeltal_2018_lagupplost.pdf

Fastighetsmäklarinspektionen. (2019). Hämtad 2019-02-19 från http://www.fmi.se/Sve/Filer/Statistik/FMI%20statistik%202019-01.pdf

Notar. (2019). Hämtad 2019-05-06 från https://www.notar.se/kontakta-oss/om-notar

Skandiamäklarna. (2019). Hämtad 2019-05-06 från https://www.skandiamaklarna.se/om-oss

Svenska franchiseföreningen. (2019). Hämtad 2019-05-06 från https://svenskfranchise.se/franchising/

Svenska Mäklarhuset. (2019). Hämtad 2019-05-06 från https://svenskamaklarhuset.se/om-oss/

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Tema	Intervjufråga	Källa
Bakgrundsinformation (Personlig)	Hur gammal är du?	Bryman & Bell (2017
	Vad har du för utbildning?	
	Hur länge har du arbetat inom mäklarbranschen?	
	Hur länge har du arbetat på den position du arbetar på idag?	
	Hur kommer det sig att du valde att bli chef?	
	Vad är dina huvudsakliga mål med kontoret/företaget?	
Personalomsättning	Hur ser du på personalomsättning?	Abbasi & Hollman (2000)
	Har ni några kostnader i samband med personalomsättning per år? Hur tror du företag kan undvika personalomsättning	Lee & Mitchell (1994)
	Vad tror du är de främsta orsakerna till att ett företag har en hög personalomsättning?	Abbasi & Hollman (2000); Lee & Mitchell (1994)
	Vad är viktigaste för dig när du rekryterar ny personal?	
	Tänker ni mycket på att personen ska passa in i gruppen	
Gruppdynamik	Vad är gruppdynamik för dig?	Forsyth (2014);

	Arbetar ni för stärkt gruppdynamik? Och i så fall hur?	
	Anser du att stark gruppdynamik leder till hållbara arbetsgrupper?	(Christian et al., 2006)
	Tror du att gruppdynamik är viktigt för att kontoret/företaget ska prestera goda resultat? Tror du att gruppdynamik har någon påverkan på personalomsättning? Hur då? Finns det i så fall några specifika delar i arbetet som du tror påverkar personalomsättning?	
Team-building	Vad är teambuilding för dig?	Toofany (2007); Manazy et al., (1997)
	Arbetar ni med teambuilding, och i så fall hur då?	
	Tror du att teambuildingaktiviteter stärker gruppdynamik?	
	Har du märkt av något resultat av genomförda teambuildingaktiviteter?	Bartlett et el., (1999); Lewin (1947)
	Tror du att arbete med teambuilding kan leda till hållbara arbetsgrupper och minskad personalomsättning? Och i så fall hur?	