



UNIVERSITY OF GOTHENBURG

SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hur ska man motivera fastighetsmäklare så att de stannar längre inom branschen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2019
Författare: Gustaf Ullman 920718
Olivia Wingren 941102
Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Vi vill tacka alla som har gjort det möjligt för oss att utföra denna studie.

Stort tack till alla fastighetsmäklare som har tagit sig tiden att ställa upp på våra intervjuer, utan er skulle inte denna uppsats vara möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Niklas Åkerman för god vägledning och våra opponenter för bra feedback.

Stort tack!

Hälsningar, Gustaf Ullman och Olivia Wingren

Göteborg 2019-06-07

Abstract

Title: How motivation can be used to keep real estate agents within the trade

Course: FEG 316 Management bachelor thesis in management, spring semester 2019, School of business, economics and law, Gothenburg

Authors: Gustaf Ullman and Olivia Wingren

Tutor: Niklas Åkerman

Background and problem: Studies show that a high turnover rate are costly for companies. It is therefore vital for companies that their employees retains the motivation to stay within the companies. There is a trend of high turnover rate for real estate brokers, how should this trend be counteracted?

Research question: “How can motivation be used within the real estate business, to assist real estate companies to retain their brokers”

Purpose: The purpose of this thesis is to get a greater understanding for the motivational factors that are used to retain real estate brokers within their companies as well as within the real estate business. The authors of this thesis strive to contribute to continued research within the studied field.

Key words: real estate brokers, incentives, motivation, job security, working conditions, employee retention.

Limitations: The thesis is concentrated to real estate brokers in Sweden.

Theory: The theories used relates to motivation, self-determination and reward systems.

Methodology: The study implemented through a qualitative approach and a abductive way of work. The empirical chapter was created by the results of 15 interviews.

Results of the study: If the real estate companies wishes to keep their employees they need to renew the current working conditions that are in place. If the negative trend continues real estate companies will be risking losing experienced brokers due to the lack of motivation of the employees.

Proposals for further studies: Studies that include how to get better working conditions for real estate brokers. What kind of regulations that should be in place for bidding practices in the real estate market.

Sammanfattning

Titel: Hur motivation kan användas för att behålla mäklare inom branschen

FEG 316 Management Kandidatkurs VT 2019, Handelshögskolan via Göteborgs Universitet

Författare: Gustaf Ullman och Olivia Wingren

Handledare: Niklas Åkerman

Bakgrund och problem: Studier visar att hög personalomsättning är kostsamt för företag. Det är därav viktigt att motivationen hos anställda hålls upp så att de stannar. I fastighetsmäklarbranschen syns en trend av hög personalomsättning, hur ska denna trend motverkas? Detta leder oss till vår frågeställning.

Frågeställning: ”Hur kan motivation inom fastighetsmäklarbranschen användas för att mäklarbyråer skall kunna behålla sina anställda?”

Syfte: Syftet är att ge en fördjupad förståelse för de motivationsfaktorer som bidrar till att fastighetsmäklare stannar eller lämnar sin arbetsplats samt yrke. I ett större perspektiv strävar uppsatsskrivarna efter att kunna ge ett bidrag till fortsatt forskning inom området.

Nyckelord: fastighetsmäklare, belöningsystem, motivation, trygghet, arbetsvillkor, bibehållning av anställda.

Avgränsningar: Uppsatsen koncentreras till fastighetsmäklare i Sverige.

Teori: Det teoretiska underlaget tar upp motivation, självbestämmande och belönings teori.

Metod: Studien har utförts genom en kvalitativ ansats och ett abduktivt arbetssätt. Det empiriska materialet är skapats av 15 stycken intervjuer.

Resultat och slutsatser: För att branschen ska kunna bibehålla de anställda under längre sikt bör de se över och uppdatera arbetsvillkoren samt anställningsavtalen. Risken är annars att företagen inte kommer att kunna behålla de mest erfarna av mäklarna då motivationen riskerar att minska hos mäklarna.

Förslag till vidare forskning: Hur man bör gå tillväga för att skapa tryggare arbetsvillkor för fastighetsmäklare. Reglering över budgivning i Sverige, eventuellt utforma nytt system för att undvika fallerande budgivningar. Möjligheten till ett kollektivavtal.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund: Hur behåller ett företag sina anställda?	1
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Syfte.....	3
1.4	Avgränsning.....	3
2	Teori	4
2.1	Motivationsteori.....	4
2.2	Självbestämmandeteori.....	7
2.3	Belöningsteori.....	8
2.4	Teorireflektion	9
3	Metod	10
3.1	Utgångspunkt.....	10
3.2	Urval	10
3.3	Intervjuer	11
3.4	Bias	13
3.5	Forskningsetik	13
3.6	Studiekvalitet	14
4	Empiri.....	15
4.1	Anställningsavtal	15
4.2	Tidsfördelning, en balans	17
4.3	Rankingsystemets inverkan.....	18
4.4	Reglering	18
4.5	Karriärutveckling.....	19
4.6	Nöjdhetsfaktor	20
5	Diskussion & Analys.....	22
5.1	Anställningsavtal	22
5.2	Tidsfördelning, en balans	22
5.3	Rankingsystemets inverkan	23
5.4	Reglering	24
5.5	Karriärutveckling.....	24
5.6	Nöjdhetsfaktor	25
6	Slutdiskussion.....	27
6.1	Slutsats.....	27
6.2	Uppsatsens begränsningar	27

6.3 Fortsatt forskning.....	27
7 Litteraturförteckning	28
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	30

1 Introduktion

I detta kapitel introduceras vad uppsatsen handlar om. Först redogörs hur intresset för ämnet har uppkommit. I problemformuleringen presenteras hur uppsatsförfattarna kom fram till frågeställningen för uppsatsen. Till sist förklaras uppsatsens syfte och dess avgränsning.

1.1 Bakgrund: Hur behåller ett företag sina anställda?

I artikeln *The cost of Turnover, Putting a price on the learning curve* av Hinkin och Tracey (2000) beskrivs att många företag har svårt att behålla sina anställda och en hög personalomsättning medför höga kostnader för företaget. Servicekvaliteten gentemot kunder påverkas negativt. En låg personalomsättning å andra sidan påverkar personalens attityd positivt på företaget och vice versa. Det gäller därför för företag att ha en fast och nöjd personal. Deras slutsats är att om man inte tar kostnaderna för en nöjd och motiverad personal från starten av ett företag, så kommer man att behöva betala minst lika mycket, om inte mer, vid ett senare tillfälle.

Hög personalomsättning är alltså ett stort hot mot företag, och det är därför viktigt för företagen att motarbeta denna trend. Enligt Dr. Sunil Ramlall förlorar företag ca 1 miljon dollar för var tionde utbildad medarbetare som lämnar arbetsplatsen (Ramlall, 2004). Den negativa effekten är kunskapsgapet som uppstår när relevanta medarbetare slutar. Kunskap inom företag är sedd som en av nutidens mest värdefulla tillgångar, detta är något som de anställda på företagen besitter. Det är essentiellt för företags fortlevnad att kunskap stannar kvar inom organisationen (Torraco, 2000). För att bibehålla den här typen av kunskap inom organisationer är det av ytterst vikt att man ser till att medarbetare vill vara kvar på företagen (Snell och JR., 1992).

Dr. Sunil Ramlall beskriver i artikeln *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations* (2004) att anställdas arbetsmotivation består av två typer: intern respektive extern motivation. Intern motivation kommer från anställdas egna intresse av att arbetet blir gjort samt av känslan av självuppfyllelse (fullfillment) som detta resulterar i. Individer vill helt enkelt känna en meningsfullhet i det de gör. Den grekiske filosofen Sokrates lärde ut att den vanliga människan strävar efter ett livslångt lärande (Demirci, 2012). Extern motivation, är yttre faktorer såsom lön, arbetsplatsfördelar samt karriärmöjligheter. Detta betyder att anställda kan motiveras av olika faktorer, som kan vara fördelaktiga i olika situationer (Ramlall, 2004).

Statistiska centralbyrån gjorde år 2017 en arbetsmiljöundersökning på uppdrag av Arbetsmiljöverket. Undersökningen gjordes i syfte att se vilka som är mest nöjda med sitt arbete och vilka faktorer som spelar in. Undersökningen innehåller frågor om bland annat upplevelsen av krav, stress, fysisk arbetsmiljö och de påfrestningar som arbetet kan ha orsakat.

I Sverige är anställda i allmänhet väldigt måna om sitt arbete och sin arbetsplats och det påverkar deras välmående. En individs välmående på arbetet är kopplat till hur denne mår utanför sitt arbete. Sju av tio individer som arbetar i Sverige är nöjda med sitt arbete och en av de viktigaste faktorerna är meningsfullheten i arbetet (Person, 2017).

1.2 Problemformulering

Uppsatsförfattarna har valt att analysera Fastighetsmäklarbranschen i Sverige, på grund av dess höga personalomsättning. Enligt fastighetsmäklarinspektionen (FMI, 2019) fanns 7051 registrerade fastighetsmäklare i februari 2019. Antalet fastighetsmäklare har nästan fördubblats sedan år 2000. 75% har varit registrerade i mindre än 15 år, och 30% har registrerat sig som fastighetsmäklare år 2015 eller senare. Nästan 50% födda år 1980 eller senare. År 2018 nyregistrerades 791 st fastighetsmäklare och under samma tid avregistrerades 603 st fastighetsmäklare (FMI, 2019b).

Det förefaller alltså vara en expanderande bransch med hög personalomsättning. Fastighetsmäklarbranschen är beroende av medarbetare med omfattande kunskaper inom till exempel ekonomi, juridik, byggteknik.

Kohn (2004) skriver om hur organisationer ”styr” anställda med hjälp av belöningar som incitament för att arbeta. Kohn menar att eftersom belöningar som används på detta sätt är manipulerande är de straffande i sin natur. Man belönar ett visst beteende som chefen vill se som norm. Författaren menar att belöning och straff är två sidor av samma mynt, bägge används för att ge initiativ eller manipulera den anställde till att göra som chefen önskar. Vidare beskrivs hur belöningar underminerar internt intresse och kan till och med riskera att sänka den anställdes effektivitet (Kohn, 2004). Detta förklaras även av Foucault (1975) om hur ”själen är kroppens fängelse” att man får anställda att gå efter den önskade ”sammällsnormen” vilket i detta fall innebär att vara en produktiv anställd.

Kohn fortsätter sitt argument med att belöningar på arbetet ofta orsakar söndring av relationer på arbetsplatsen. Detta resulterar i att det gör det svårt, om inte omöjligt, att samarbeta med kollegor i många fall. Kohn sammanfattar med att skriva ”Det säkraste vägen att se till att förstöra organisatorisk excellens är att forcera människor att tävla om belöningar eller erkännande. För varje person som vinner, är det många andra som känner att de har förlorat” (Kohn, s.5. 2009). (Kohn, 2009)

Enligt Mäklarsamfundet hemsida jobbar majoriteten av fastighetsmäklare i Sverige till stor del på provisionsbaserade kontrakt (Mäklarsamfundet, 2019). Detta leder ofta till hög personlig stress och i många fall att mäklare kan bränna ut sig enligt Love et al. (2010). Författarna beskriver hur emotionell utmattning hos mäklare är associerat med låg ålder, långa arbetsveckor, hur man ser sig själv i förhållandet till yrket och om man känt sig delaktig i ett professionellt sammanhang. De skriver att prestationen försämrades i samband med ökad stress, vilken i sin tur ledde till en ännu sämre prestation. En studie som gjordes på mäklare i Taiwan visade att ju fler arbetstimmar en mäklare utförde desto mer ökade påfrestning i de personliga relationerna hos mäklarna (Lee et al, 2014). Det visade sig att påfrestningarna som stressen från

jobbet orsakade, tärde så mycket på relationen mellan fastighetsmäklarna och deras familjer att flera mäklare slutade sina jobb. Även relationerna fastighetsmäklare sinsemellan påverkade huruvida mäklarfirmorna fick behålla sina anställda.

Efter påvisade orsaker till varför fastighetsmäklarbranschen har så hög personalomsättning leder detta oss till vår frågeställning som lyder:

”Hur kan motivation inom fastighetsmäklarbranschen användas för att mäklarbyråer skall kunna behålla sina anställda?”

Vidare kommer fastighetsmäklarbranschen kallas mäklarbranschen och fastighetsmäklare som mäklare.

1.3 Syfte

Syftet är att ge en fördjupad förståelse för de motivationsfaktorer som bidrar till att mäklare stannar inom yrket. I ett större perspektiv strävar uppsatsskrivarna efter att kunna ge ett bidrag till fortsatt forskning inom området.

1.4 Avgränsning

Uppsatsen koncentreras till mäklare i Sverige eftersom arbetssätt, lagar och regler kan skilja sig åt beroende på i vilket land de befinner sig i. Vi kommer att kolla på flera olika mäklarbyråer runt om i Sverige för att få en så bred uppfattning om de förutsättningar som fastighetsmäklare har på nationell nivå.

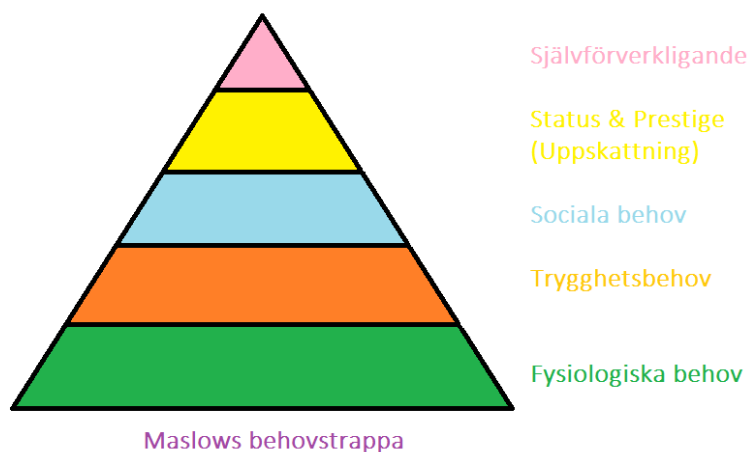
2 Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som har valts av dess relevans till syfte samt frågeställning. De områden som teorierna är koncentrerad till är inledningsvis mänskliga behov samt behov utvecklade till arbetsplatsen, motivation samt belöningsystem. Kapitlet avslutas med en summering av teorierna samt hur de hänger ihop.

2.1 Motivationsteori

För att kunna se vilka faktorer som motiverar anställda till att stanna inom sitt yrke behöver man gå ner till grunden och se människans behov. Maslows behovstrappa är en äldre teori som går att tillämpa än idag då mänskliga behoven fortfarande existerar även om de har utvecklats med tiden. Maslow (1943) bygger upp sin teori enligt följande modell nedan, se även figur 1.

- Fysiologiska behov är sömn, hunger, törst och sex. De mänskliga grundbehoven för att kunna leva. Dessa behov är medfödda, delvis inlärd och situationsanpassade.
- Trygghetsbehov alternativt säkerhetsbehov innebär att människan vill skydda sig från fysiskt och psykiskt våld samt ha en trygg plats, t ex ett hem.
- Sociala behov innebär att människan söker gemenskap, kärlek, familj, vänner och barn.
- Status och Prestige innebär att människan vill känna uppskattning både för sig själv och av andra. Man har behov av självförtroende, självrespekt och kompetens. Liksom makt och att känna sig respekterad av andra.
- Självförverkligande är den högsta nivån. Människan uppfyller inte här ett behov som på de andra nivåerna, här är behovet i ständig förändring. Människan vill utvecklas personligt för att kunna uppnå sin fulla potential. (Maslow, 1943)



Figur 1 Maslows behovstrappa består av fem olika nivåer.

Maslows behovstrappa innebär att det finns olika grundbehov som människan måste uppnå för att känna sig tillfreds. Enligt Maslow måste man börja med att tillfredsställa de lägre nivåerna av behov innan hon kan tillfredsställa de högre nivåerna. Människan börjar längst ner när hon föds och arbetar sig därefter uppåt. Alla människor når inte de högre nivåerna utan kan fastna på de lägre. Människan kan även pendla mellan två nivåer på grund av externa faktorer, såsom krig. (Maslow, 1943).

Champagne och McAfee (1989) sätter in egna idéer i Maslows teorisystem, där de använder pyramidformen för att jämföra med egenskaper eller fysiska tillägg som kan förändra arbetsklimatet på arbetsplatsen. Slutmålet är där att engagera och höja effektiviteten hos anställda på företaget. Författarna konstaterar att det är chefernas uppgift att bistå med detta arbetsklimat, se tabell 1.

Maslow		Champagne och McAfee
Fysiologiska behov		Kafeteria/restaurang Godis/snack-automat Dricksfontäner
Trygghetsbehov	Ekonomisk	Lön Arbetsfördelar Pensionsfördelar Sjukförsäkring
	Psykologiska	Tillhandahålla arbetsbeskrivning Ge positiv kritik/bonus Undvika plötsliga förändringar Lösa anställdas problem
	Fysiska	Arbetsmiljö Temperaturkontrollerat Viloperioder
Sociala behov		Uppmuntra till social interaktion Skapa laganda Underlätta för externa sociala Aktiviteter Använda beröm periodiskt Inkluderande arbetsklimat
Självkänsla		Skapa utmanande jobb Använda berömmelse Delegera ansvar Ge träning till personal Uppmuntra till deltagande
Självförverkligande		Ge träning Ge utmaningar Uppmuntra till kreativitet

Tabell 1 Champagne och McAfees jämförelse med Maslows traditionella behovstrappa (Champagne och McAfee, 1989).

Med modellen kan man få förslag på hur en mäklares motivation kan bevaras inom yrket och hos arbetsgivaren så att denne vill vara kvar inom organisationen (Champagne och McAfee, 1989).

Detta byggs vidare av vad Max Messmer (2005) skriver i sin artikel om hur man bör bygga anställdas jobbtillfredsställelse. Han menar att en viktig nyckel till framgång att behålla sina anställda. Detta görs genom att säkerställa hög jobbtillfredsställelse hos de anställda. Några nycklar till bibehållning av anställda är de åtta punkter nedan:

Erbjuda balans. Undersökningar har gjorts som visar att flexibla arbetstider är att föredra för de anställda. Det ger de dem möjlighet till ökad balans i vardagen mellan familj och arbete. Det ger även de anställda ökad moral och lojalitet till sitt företag. Med flexibla arbetstider gynnas inte bara de anställda, den här typen av arbetssätt är även en tillgång för företaget. Med förskjutna arbetstider ges även möjligheten för företaget att vara tillgänglig för kunderna under fler timmar av dygnet.

Ge intellektuell utmaning. De flesta kommer under sin karriär ha en mängd olika chefer och uppdrag men den kunskap och de erfarenheter som den anställda får på vägen kommer förbli hos dem. De som uppmuntras att dela med sig av nya idéer har större arbetsnöjdhet. De som även har möjlighet till mer varierade arbetsuppdrag uppgraderar ständigt sin kunskapsbas. Intressant och spännande arbete håller de anställda engagerade vilket är en av nycklarna till bibehållning av anställda. Det är viktigt med utbildning, det ger möjlighet till professionell utveckling och tillväxt inte bara för de anställda utan även för företaget då det skapas mer kompetent arbetskraft.

Undvik mikromanagement. För många anställda är en kraftfull motivationsfaktor att ha chansen att äga sitt arbete. Chefer bör uppmuntras till att visa tro till sina anställdas förmågor samt tillåta dem att komma med sina egna lösningar när det gäller hur man går till väga i arbetsuppgifter. *The Great Places to Work Institute* som skapar företagslistor för många företag, rapporterar att nyckeln till tillfredsställelse på jobbet är autonomi (Great place to work, 2019).

Ge återkommande feedback. Det är viktigt med återkommande feedback både för chefer och de anställda. Anställda behöver mer regelbunden feedback för att känna sig motiverad och investerad i sitt arbete. Annars finns det en risk att de anställda blir blinda genom negativa kommentarer när de väl träffar sina handledare. Messmer (2005) tipsar chefer att komplettera formella prestationsbedömningar som omfattar långsiktiga karriärsmål med frekventa möten för att diskutera vad de anställda är bra på och vad de är mindre bra på. Resultatet blir att de anställda kan hålla koll på sina yrkeskrav och professionella mål året runt.

Utveckla karriärvägar. Karriärsutvecklingsmöjligheter är en annan viktig faktor till tillfredsställelse på arbetet. En stor faktor till att många duktiga anställda väljer att sluta är på grund av begränsade möjligheter till att kunna avancera. Det är viktigt som chef att visa sina medarbetare hur de kan uppnå sina karriärsmål inom organisationen. Chefen bör arbeta med att utveckla skräddarsydda planer med sina anställda, för att kunna assistera sina anställda så att de kan nå sina professionella mål. Ett exempel är att ge de anställda tillgång till resurser som behövs för att nå sitt mål. (Messmer, 2005)

Betala medarbetare bra. En av de främsta anledningarna till att människor arbetar är pengar, även om det inte är allt. Ett företag kan inte förvänta sig att behålla de bästa anställda om de inte betalar en konkurrenskraftig lön. Om anställda är underbetalda är det företaget som signalerar ut att de anställda inte är värdefulla för organisationens framgång. Därför är det viktigt att se till att lönenivåerna omprövas regelbundet.

Erkänna prestationer. En kraftfull motivator är beröm. Människor som känner att de uppskattas tenderar att göra ett bättre arbete och är mindre benägna att lämna sina arbetsplatser för andra möjligheter. När en anställd överstiger förväntningarna bör chefer erkänna bidraget offentligt, exempelvis genom beröm under ett personalmöte. Erkännandet ger inte bara medarbetare motivation utan också framhäver den typ av beteende som önskas efterliknas i företaget.

Sätta realistiska mål. En annan faktor som kan påverka arbetsnöjdheten är nivån av stress i samband med en position. Även de främsta av de anställda kan inte ge sitt bästa hela tiden, enligt Messmer riskerar de då gå in i väggen. Resultatet blir dålig moral och omsättning. Det är därför viktigt att chefen regelbundet säkerställer aktuell arbetsbelastning så den är realistisk. Att anställda blir utmanade är bra men trycket får inte bli så hårt att de blir överarbetade. (Messmer, 2005).

2.2 Självbestämmandeteori

Intern eller autonom motivation innebär att anställda är intresserade av sina arbetsuppgifter. De anställda uppnår tillfredsställelse av uppgiften i sig vilket motiverar dem till att fortsätta arbeta vidare. Extern eller kontrollerad motivation innebär att yttre faktorer ger motivationen hos de anställda. Detta används för att säkerställa att behovet eller "trycket" finns att arbeta. Detta kan uttrycka sig i verbala eller fysiska belöningar, som till exempel lovord eller löneökning. Extern motivation kan enligt *Självbestämmandeteorin* av Gagné och Deci (2005) variera mellan flera olika stadier.

- En chef som beordrar en anställd att utföra en uppgift som den anställde inte har accepterat eller inte vill göra kallas för *introjected regulation*. Detta stadium innebär att den anställde utför uppgiften enbart för att denne vill uppskattas på arbetsplatsen och därigenom bevara sitt ego. Ett annat sätt att förklara detta på är "Jag jobbar på grund av att det får mig att känna mig värdig och känner mig som en i gänget".
- Det andra stadiet är *identified regulation* där den anställde ser sina egna personliga värderingar uppfyllas i och med utförandet av en viss uppgift. Till skillnad från intern motivation kan detta innebära att man utför en arbetsuppgift som man kanske inte gillar men som ändå ingår i ens övergripande arbetsbeskrivning.
- Tredje och sista steget inom extern motivation är *Integrated regulation* vilket innebär att den anställde identifierar sig inte bara med uppgiften utan den är en del av den anställdes vardag. *Integrerad regulation* är däremot inte klassad som intern motivation utan man ser enbart denna typ av handling som viktig i utförandet av personliga mål.

Författarna nämner slutligen *unmotivation* vilket innebär att den anställde inte har någon som helst avsikt med ett visst beteende eller vet varför hen ens betar sig på ett visst sätt. (Gagné och Deci, 2005)

Teorin som diskuteras ovan bygger delvis på McGregors (1960) teori som säger att det finns två olika slags teorier om arbetsmotivation inom organisationer: teori X och teori Y. Enligt teori X är människan allmänt lat, vill inte ha ansvar och saknar dessutom ambitioner. Dessa anställda föredrar att bli styrda av andra i organisationen. För att arbetet ska gå framåt behöver de extern motivation för att kontrolleras, styras, tvingas och hotas med straff eller belöningar. Enligt teori Y är människan aktiv, har kapacitet och potential att utvecklas med sin organisation vilket bygger på intern motivation. Människan vill ta ansvar och har ambitioner. Enligt teorin är det viktigt att människans individuella mål bygger på organisationens mål för att tillsammans uppnå dessa mål. Denna teori menar att människan drivs av mer än pengar för att arbeta, det vill säga den sociala drivkraften. (McGregor, 1960).

2.3 Belöningsteori

Kohn (2009) skriver om att belöning inom arbetsplatser har en bestraffande effekt. Som nämns i inledningen har belöning på arbetsplatser en manipulerande effekt. Vidare förklarar Kohn att förutom att extern motivation är ett dåligt substitut för vad som innefattas av personlig eller intern motivation. Extern påtryckning från chefens sida har oftast en negativ inverkan på den interna motivationen. De anställda blev alltså mindre intresserade av att faktiskt jobba på grund av chefens insisterande på att de kunde tjäna mer om de arbetar bättre. De kunde även bli straffade om de inte följde den utsatta normen på arbetsplatsen. (Kohn, 2009).

Som nämns i inledningen baseras de svenska mäklarinkomsterna i majoritet på provision av de fastigheter de säljer (mäklarsamfundet, 2019). Det innebär att mäklaryrket i Sverige är byggt på att mäklare är externt motiverade av att sälja fastigheter. Detta är intressant för att förstå uppsatsens forskningsfråga till hur motivation kan användas för att fastighetsmäklarföretag skall bibehålla sina anställda och även branschen. Den ovanstående teorin uppvisar motivationssystem och dess tillämpning. Enligt mäklarsamfundets hemsida brukar provision användas som lönesätt inom mäklaryrket och här kommer belöningsystemet in (mäklarsamfundet, 2019). Hur drivs mäklare, hur ser deras prestationer ut och hur belönas de för det?

Steven Kerr teoretiserar i sin artikel *On the folly of rewarding A, while hoping for B* kring att företag ofta belönar anställda för ett visst beteende medan de egentligen hoppas på ett annat beteende. Enligt Kerr finns det fyra huvudsakliga faktorer till varför detta är vanligt förekommande.

1. Chefer som har en fascination kring belöningskriterier till ett särskilt kvantifierbart mål. Kerr menar på att många chefer försöker hitta ett "enkelt" sätt att belöna anställda med hjälp av en kvantifierbar standard. Detta funkar sällan då detta är ett system som endast kan fungera korrekt i en ytterst förutsägbar del av ett företags verksamhet. I annat fall bidrar detta system enbart till målförskjutning hos anställda.

2. Det förekommer ofta överdriven betoning på synliga framgångar. Detta förekommer på grund av att det är lättast att märka av den här typen av förändring. Detta bidrar till att medarbetare vill synas och höras snarare att de riktar in sig på ett önskat mål som chefen från början har satt.
3. Det kan förekomma hyckleri inom ett företags ledning. Att belöning ges ut trots att anställda inte har visat ett önskat beteende.
4. Belöningsystem som bygger på moral snarare än effektivitet kan leda till sämre effektivitet på ett företag. Målet för anställda kan då bli att uppvisa god moral i sina uppgifter eller jobba mot ett "gott mål" istället för vad som egentligen är efterfrågat. (Kerr, 1975)

De fyra faktorerna som Kerr beskriver ovan bekräftar vad Kohn kom fram till i sin artikel. Att chefer har en tendens att motivera sina anställda på ett felaktigt sätt. Belöningskriterier på arbetsplatser har snarare en tendens att motivera anställda till att arbeta med ett oönskat beteende för ett personligt mål snarare än det satta. Med ståndpunkt i dessa författares resultat kan man dra slutsatsen att den svenska mäklarbranschen skulle kunna belöna ett felaktigt beteende och att branschen i sig är konstruerad på ett sätt som ger en organisatorisk målförskjutning i grunden. (Kohn, 2009)

2.4 Teorirefleksion

Teorin har sammanställts i tre större områden motivations-, självbestämmande- och belönings teori. I samband med studiens syfte samt frågeställning om bibehållning av anställda inom yrket relateras det först till Maslows behovstrappa om vad en människa generellt har för behov och sedan utvecklas den genom Champagne och McAfee som talar om en människas behov inom arbetet. Det lägger grunden till bibehållning av anställda inom yrket. Därefter presenteras Messmer och hans idéer om hur man bör bygga anställdas jobbtillfredsställelse. För att bygga vidare på jobbtillfredsställelse kommer vi sedan in på självbestämelse teori. Självbestämelse går mer in på de olika typerna av motivation, hur motivation kan delas upp i olika sorter och hur de indelade motivationsstadierna skiljer sig i praktiken. Den sista teorin tar upp belöning, om hur man belönar de anställda samt deras prestationer. Slutligen redogörs för hur effekten av belöning påverkar motivationen hos anställda. Teoriområdena är valda av anledning att uppsatsförfattarna anser att dessa bör ha stor verkan till hur man behåller mäklare inom branschen.

3 Metod

I detta kapitel redogörs det tillvägagångssätt som har använts vid denna studie. Inledningsvis presenteras den ansats som har använts. Det följs av urvalet intervjupersoner, tillvägagångssättet för intervjuerna, forskningsetiken som har tagits hänsyn till i studien samt avslutningsvis studiens kvalitet.

3.1 Utgångspunkt

I samband med en studie är det enligt Lind (2014) metoden viktig. Han menar dels för att kunna strukturera upp studien så man som uppsatsskrivare kan beräkna tid och resurser. Samt dels för att läsaren ska kunna granska studien och göra en likadan om de vill. När vi valde ämne till denna uppsats började vi med att läsa litteratur inom ämnet management och ledarskap. Utifrån våra egna intressen om att arbetet är en viktig del i ens liv blev syftet och frågeställningen kopplad till bibehållning av anställda. Då området var bestämt kom frågan i vilket sammanhang vi skulle undersöka detta. Då hög personalomsättning återfinns i mäklarbranschen blev det ett självklart val. Vi valde då att göra en fallstudie med 15 kvalitativa intervjuer. Enligt Lind (2014) uttrycks kvalitativ data i verbal form och ofta ger en bred omfattande redogörelse av fenomenet som studeras. Informationen är ofta nyansrik och resultatet blir subjektivt. Vid en kvalitativ studie är det normalt att ett fåtal enheter studeras eftersom det ofta handlar om tid och resurser. I vår fallstudie studerades mäklarbranschen i Sverige och syftet var att se hur motivation kunde behålla mäklare inom yrket. Detta gjordes genom tolkning av intervjusvar.

Vårt arbetssätt för att relatera teori och verkligheten till varandra blev abduktion, som är en kombination av deduktion och induktion. Arbetssättet är att utifrån ett enskilt fall försöka formulera ett hypotetiskt mönster som kan tydliggöra fallet till en teoretisk djupstruktur (Patel och Davidson, 2011). Vi har valt att använda oss av ett abduktivt arbetssätt eftersom vi vill kunna bearbeta både teorin samt kunna utveckla forskningsobjektet vid nya spännande iakttagelser. Enligt Patel och Davidsson (2011) är risken vid deduktion att missa nya spännande iakttagelse då man är för insatt i de teoretiska ramarna och vid induktion är risken att man inte vet hur stor den teoretiska ramen blir. Därför valde vi abduktion för att kombinera båda.

Till en början läste vi in oss på teori inom bibehållning av anställda, motivation och belöningsystem. Detta för att kunna utveckla våra frågor till kommande intervjuer. Det gjordes en pilotintervju med en registrerad mäklare i Göteborg för att se vilka frågor som var aktuella, vilka som behövdes utvecklas, ändras samt vilka frågor som behövdes lägga till. Vi fick uppfattningen om att det var ett aktuellt fenomen att studera. Pilotintervjun inkluderas också i vårt resultat.

3.2 Urval

Urvalet baserades på kontakter vi har inom yrket. Intervjupersonerna är medvetet plockade från olika städer i Sverige. Likaså har intervjupersonerna olika års erfarenhet inom branschen, det är allt från nybörjare till de med många års erfarenhet. Detta gjorde att uppsatsen fick en bred informationsbild. Enligt Lind (2014) är det viktigt att välja ut rätt intervjupersoner i förhållande

till vad man studerar för att kunna få ett så relevant underlag som möjligt. Intervjuförfrågningar skickades via mail till 15 stycken mäklare, samtliga tackade ja.

3.3 Intervjuer

Enligt Bell och Waters (2016) samt Lind (2014) är fördelen med intervjuer dess flexibilitet. Vid intervjuer kan en duktig person få ut mer utförlig information än om en enkät skickas ut eller att svar ges i skrift. I intervjuer finns det möjlighet att utveckla de svar som fås genom följdfrågor vid ett aktivt samtal. Nackdelen med intervjuer är bland annat att det tar lång tid att utföra, finns en risk för skevhet och svårt att tolka intervju svaren (Bell och Waters 2016).

Vi valde att utgå från att göra semistrukturerade intervjuer därav fanns en intervjuguide klar innan själva intervjuerna utfördes. Enligt Patel och Davidson (2014) innebär semistrukturerade intervjuer att man har förberett med teman om vad intervjun ska handla om men man låter intervju personen tala fritt. I vårt fall fanns en del frågor klara, se bilaga 1. Däremot kunde frågorna ändras från intervju till intervju, alla intervju personer fick inte alla frågor då de uppkom vid senare tillfälle och likaså beroende på de svar som tillhandahölls från intervju personen kunde följdfrågor dyka upp. Eftersom vi intervjuade mäklare i hela landet blev det 5 stycken fysiska möten och 10 stycken möten via telefon. Kvale och Brinkmann (2009) samt Trost (2005) anger att lokalen där intervjun äger rum kan påverka hur självsäkra de intervjuade personerna känner sig. De menar att hur man ser ut påverkar det intryck man vill göra på den intervjuade. I samband med detta finns det både för- och nackdelar med fysiska- samt telefonmöten. Vid fysiska möten är en fördel att intervjuaren kan ta del av de ansiktsuttryck samt kroppsspråk som intervju personen visar, detta är en nackdel vid telefonmöten då intervjuare inte se dessa uttryck.

Det finns alltid en risk att svaren under en intervju blir flyktiga eller försiktiga. Alvesson (2003) diskuterar hur man bör nå under lagret av organisationell propaganda hos intervju personen. Jobbar man i en organisation skriver Alvesson (2003) att man oftast identifierar sig med organisationen och anammar dess värderingar. Ett sätt för att få intervju personen att slappna av är att hitta en genuin tillit till personen. Detta menar Alvesson är det förberedande momentet som används för att nå intervju personens inre tankar och mer specifikt känslor kring intervjuens frågor. Om den intervjuade känner att hen blir intervjuad av en jämlik medmänniska blir ofta svaren betydligt mer autentiska och presenterar en bredare bild av sanningen i de givna svaren. Då en av oss har arbetat som mäklare innan och till viss mån känner de intervjuade deltagarna fanns det redan en genuin medelväg att utgå ifrån. Detta underlättade betydligt för att få ett djup i svaren från intervju personerna. Det var viktigt för oss att fastighetsmäklarna kände sig bekväma så att de på så vis kände att de kunde tala fritt om deras tankar och åsikter. De fem mäklare som blev intervjuade via fysiska möten valde sina kontor som plats.

Inför varje intervju som gjordes fick intervju personen förfrågan om det var okej med inspelning av samtalet och alla intervju personer godkände det. Det gjorde det möjligt för oss att vara aktivt deltagande i samtalen och dessutom som Bell och Waters (2016) poängterar fanns det möjlighet att i efterhand kunna lyssna om för att göra ordagranna citat.

I samband med att intervjuerna gjordes löpande, gjordes även transkriberingen löpandes. Alla 15 intervjuer transkriberades för att sedan kunna sammanställs i olika teman för att vi skulle kunna se hur många intervjusvar/tolkningar som speglar varandra samt för att kunna reflektera kring svaren på ett effektivt sätt. Detta för att enkelt kunna relatera till frågeställning och syfte. Våra rubriker bildades efter den information vi fått under intervjuerna. När empirin skulle tillverkas fanns alla 15 transkriberingar framme för att kunna få till så kvalitativ information som möjligt. Likaså lyssnade vi på intervjuerna ett par extra gånger vid citering. Därefter kopplades samman empirin med teorin i analys och diskussion. Avslutningsvis mynnade det ut i att besvara vår frågeställning samt vårt syfte i slutsatsen.

För att kunna hålla anonymiteten hos intervjupersonerna valde vi att inte gå ut med kön, ålder och antal år i branschen. För att kunna ge läsaren en bild att personerna valdes att gå ut med om intervjupersonerna kommer från en mindre- eller storstad. De städer som klassas som storstad i detta fall är Stockholm, Göteborg och Malmö, alla andra städer i denna studie klassas som mindre stad. Se Figur 2.

<u>Mäklare</u>	<u>Stad</u>
1	Storstad
2	Storstad
3	Mindre stad
4	Mindre stad
5	Mindre stad
6	Mindre stad
7	Mindre stad
8	Mindre stad
9	Storstad
10	Mindre stad
11	Mindre stad
12	Mindre stad
13	Mindre stad
14	Storstad
15	Storstad

Tabell 2 Här syns alla 15 intervjupersoner. Storstad inkluderar i detta fall Stockholm, Göteborg och Malmö. Alla andra städer klassas som mindre stad.

3.4 Bias

Enligt Bell och Waters (2016) framgår att vid intervjuer finns det alltid en risk för skevhet (bias) i dess resultat eftersom det bygger just på människor och inte maskiner. Det finns både för- och nackdelar med att använda sig av en alternativt flera intervjuare. Vid flera intervjuare blir skevheten mer påtaglig vid dataanalysen. Vid en intervjuare blir skevheten mer omedveten. "Ordbokens definition av "skevhet" eller "bias" brukar ha fokus på förvrängning av omdöme, förutfattade uppfattningar och otillbörlig påverkan" (Bell och Waters, 2016 p.200). Bell säger att om en forskare är väl engagerad i sin frågeställning finns risker för att skevhet uppstår, både medvetna och omedvetna av olika orsaker. En fallgrop är att välja teorier som färgar ens egna uppfattningar samt styra och påverka läsaren genom exempelvis ordval. Det är därför viktigt att vara kritisk och ifrågasättande vid tolkning av dataunderlag.

När vi diskuterade skevhet och kritiskt tänkande gällande egna uppfattningar om studiens fenomen, fanns det sannolikt en mer partisk uppfattning till hur den ena uppsatsskrivaren uppfattade resultaten och tolkningen av studien. Det uppstod en dualitet då ena uppsatsförfattaren hade en inblick i branschen sedan innan medan branschen som helhet var ny för den andre. Tack vare det kunde vi hela tiden ifrågasätta varandras tänkande samt se till att få en så neutral bild som möjligt för studiens process.

3.5 Forskningsetik

Uppsatsförfattarna tillämpade god forskningssed genom uppsatsens utförande. Det europeiska vetenskapsrådet ALLEA jobbar för att bistå förbättringen av tvärvetenskaplig rapportering och forskning. Enligt utgåvan av den europeiska kodexen för forskningens integritet presenteras de principer som god forskning bygger på.

- Tillförlitlighet i att trygga kvalitén i forskningen.
- Ärlighet i proceduren av uppsatsskrivningen samt dess resultat samt att resultatet inte visar partiskhet från uppsatsförfattarna.
- Respekt för alla inblandade parter som har deltagit på något sätt i uppsatsens tillverkning samt samhället i stort.
- Ansvarighet för dess konsekvenser. Uppsatsförfattarna är medvetna och har respekt för integriteten i forskningen samt kravet på konfidentialitet. (ALLEA, 2018)

I uppsatsens syfte resulterade detta i en opartisk syn och inte vrida informationen som intervjupersonerna sa. Vidare respekterade vi intervjupersonernas önskan om anonymitet både under uppsatstillverkningens gång samt efter publicerad uppsats. Uppsatsförfattarna var medvetna om de implikationer som kunde uppstå om känsligt material spreds om intervjupersonerna, speciellt i den sats som den offentliga befattning de har i sitt yrkesval som mäklare.

3.6 Studiekvalitet

Vid analys av en kvantitativ studie bör studiens faktagrund bedömas i termerna reliabilitet (tillförlitlighet), validitet (giltighet) och överförbarhet (Lind, 2014). Begreppen tillförlitlighet och giltighet är inte applicerbara på samma sätt i en kvalitativ studie då vi inte arbetar med mått och statistik. Enligt Lind (2014) diskuteras istället autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet.

- Autenticitet syftar på dataunderlagets trovärdighet.
- Pålitlighet anger om studien har utförts på ett konsekvent sätt.
- Träffsäkerhet analyserar huruvida materialet innefattar det fenomen som undersökningen avser.

De femton intervjuer som gjordes bedömer vi utgöra ett representativt urval av fastighetsmäklarna, och de frågor som ställts om deras inställning till att stanna inom yrket. För att öka studiens pålitlighet valde vi att i vårt empiriska material få in så många citat som möjligt. Likaså redovisas studiens tillvägagångssätt öppet. För att öka träffsäkerhet grupperades typsvar på olika frågeställningar. Vi kunde då se hur många av de femton intervjuade som angivit likartade svar på varje fråga.

Då det fanns en risk för en mer partisk syn från Olivia i vissa intervjufrågor så valde vi att fördela de frågor till Gustaf för att få en så opartisk syn som möjligt. Framförallt vid skrivandet av empiri samt diskussion och analys. Detta för att medvetet undvika bias. Likaså har vi försökt hålla oss till en och samma intervjuare genom alla samtal även om båda varit delaktiga under vissa intervjuer, detta för att minska en mer påtaglig skevhet i dataanalysen. Vi har under hela processen ifrågasatt varandras tankar och uppfattningar för att säkerställa kvalitén. I samband med plats för intervjuerna fick personerna själva välja plats för att känna sig bekväma, däremot valde de som hade fysiska möten sina kontor som mötesplats. Vi var väl medvetna om att det fanns en risk för att intervjupersonerna inte skulle prata öppet och ärligt men eftersom de själva ville mötas i ett mötesrum på kontoret kändes det okej och de gav utförliga svar. Det fanns en medvetenhet från oss att vara klädda för tillfället och därför valde att klä oss i liknande stil som vi uppfattade mäklarna. Detta för att skapa en form av professionalitet samt en igenkännelsefaktor i att de kunde identifiera sig med oss. Intervjupersonerna hade full rätt till att vara anonyma, vilket gjorde att svaren kändes mer trovärdiga. Respondenterna hade även möjlighet till att avböja på frågor som de inte kände sig bekväma med, vilket skapade också en mer trovärdig känsla. Det är klart det fanns en risk för att svaren skulle vara anpassade efter de värderingar som mäklarens firma hade men förhoppningsvis lyckades vi undvika det då tilliten mellan en uppsatsförfattaren och mäklaren är någorlunda stark sedan innan intervjun. För att öka kvalitén på studien var det tacksamt att få spela in intervjuerna så vi kunde gå tillbaka och lyssna om intervjuerna för exakta citat och bättre kvalitet på empirin.

4 Empiri

Detta kapitel presenterar det insamlade resultatet från de gjorda intervjuerna. Teman har skapats i förhållande till det som intervjupersonerna har svarat till de frågor som har ställts. Utifrån intervjuvaren bildades ett par teman som presenteras nedan.

4.1 Anställningsavtal

Under alla intervjuer var det som diskuterades mest anställningsvillkoren inom mäklaryrket. Det var tal om dåliga anställningsvillkor med mestadels enbart provisionslöner, inga pensionsavsättningar, osäker föräldraledighet som eventuellt skulle leda till att ens arbete försvann. Det alla fastighetsmäklarna hade gemensamt var att de tycker att anställningsavtalen inom branschen behöver förbättras. Alla borde ha rätt till en form av grundlön och sedan provision på det, som exempelvis bilhandlare. Det handlar om att kunna känna en trygghet i anställningen generellt men också eftersom marknaden påverkas av externa faktorer. En av anledningarna till varför man går till sitt arbete är för att tjäna pengar så man kan försörja sig. Däremot vill mäklarna inte ta bort provisionen helt eftersom det är en morot att kunna påverka sin lön själv. Ett intervju svar var annorlunda de andra och här kommer citat från intervju person 13 (mindre stad):

“..... jag tycker vi har bra anställningsavtal hos oss. Jättefina pensionsavsättningar, jättefina försäkringar, trygghetsavtal, semester, mobiler, allt som kan tänkas behövas. Massage betalt av firman, vi får lite allt möjligt. Jag tycker vi har kanonfina avtal och jämför man med många andra så har vi underbara avtal men det är klart att det alltid går att få det bättre.”

Att anställningsavtalen på de flesta byråer inte skapar trygghet var det många som höll med om. Det verkade enligt intervju personerna som att detta är något som de flesta av mäklarfirmorna bör arbeta med. Däremot enligt intervju person 13 (mindre stad) verkar kontoret där denne arbetar vara i framkant med det mesta och det genomsyras i hela intervjun med mäklaren.

Många av de intervjuade mäklarna funderade över hur branschen kan se ut som den gör samt vilka åtgärder som skulle kunna förbättra den. Det som poängteras under åsikter och synpunkter på branschen är bland annat den höga ruljansen av mäklare i storstäder, att det är som att cheferna skickar ut personer i djungeln och se vem som överlever längst. Enligt intervju personerna tycks det behövas en bättre reglering över hur kontoren får arbeta med anställningar. Likaså att anställningsavtalen behöver justeras för en långsiktig lösning genom alla stadier i livet, såsom föräldraledighet och pension. Enligt de intervjuade bör även mäklare ha rätt till semester precis som i alla andra yrken, som många av de intervjuade poängterar är det problematiskt att ta semester de första tre åren och väljer att ta knappt två veckors ledighet per år i början. En annan åsikt om branschen är Intervju person 15 (storstad) säger:

“/.../ någonstans känns det sjukt att man idag i Sverige kan jobba och få 0 kronor i lön, /.../. Men såklart så ska det finnas precis som i alla andra jobb att de krav som spelar in i den lönen man har men att man någonstans, att gå man till jobbet varje dag och gör så gott man kan, går på möten, så ska man kunna få en lön även om man inte säljer

någonting. /../ sen också att hela branschen måste lära sig att ta betalt för sitt jobb. Det har ju varit mycket det här att vi gör gratis värderingar...”

Om de stora företagen på marknaden gör en förändring är det lättare för de små att gå med i samma bana. Intervjuperson 8 (mindre stad) säger:

“ja, asså när man har de här stora drakarna, allt från bank, försäkringsbolag till att äga stora mäklarfirmor som verkligen utnyttjar unga nya förmågor i branschen och sliter ut som på kort tid, provisionslöner som gör att man mer eller mindre måste prostituera sig gör ju att man får ju ingen högstatusnivå på yrket längre utan statusen sjunker. /../Chefer i stora organisationer är jättedåliga på att ta hand om sina nya förmågor och ser till att de får luft under vingarna så de kan flyga själva. “

Intervjupersonerna påpekar att hur kan en så pass trendig bransch befinna sig så långt bak i utvecklingen? Vid intervjuerna hör man hur mäklarna skäms över hur branschen är uppbyggd men samtidigt verkar de ha accepterat att det är så, lite som om de har gett upp hoppet på förbättringar. Det verkar som de flesta är rädda för att själva gå under och kan inte lägga en kula i rullning som exempelvis börja ta betalt för sina värderingar när ingen annan gör det.

Under frågan om yrkets fördelar är det två återkommande svar som dyker upp, det första är att få möjligheten att träffa mycket människor och den andra faktorn är flexibilitet, friheten och frihet under disciplin. Det var mycket tal om att man får styra sina egna dagar och lägga upp sin tid utefter sin egna önskan. Intervjuperson 9 (storstad) svarar: *“Det är ju väldigt fritt, du bestämmer ju egentligen själv hur mycket du vill sälja, jobba, och hur du vill lägga upp dina dagar å lite så”*. Intervjuperson 6 (mindre stad) svarar följande på samma fråga: *“Man får träffa mycket folk. Det är varierat och man kan styra sig själv ganska bra, att man behöver inte förlita sig på massa andra så där man kan köra sitt eget race”*. Det var även diskussion om att man känner sig som egenföretagare i företaget då man bestämmer väldigt mycket själv.

När mäklarna nämner de nackdelar som finns är de flesta svar likadana även här. Nackdelarna är bland annat att lönen är 100% provisionsbaserad, att varje månad känna en press och en stress, svårt att vara ledig när man ständigt förväntas svara i telefon. Däremot sa väldigt många att provisionen även triggas dom, framförallt om man är tävlingsmänniska. De flesta vill kunna tjäna utefter hur mycket de presterar. Vid frågan om nackdelar säger Intervjuperson 4:

” ... det är nog samma som fördelarna. Vi jobbar ju med människor så allting kan ju hända och likaså det här med att de, vi har ju inga fasta arbetstider utan man jobbar mer eller mindre hela tiden om man vill det såklart.”

Det intervjuperson 4 (mindre stad) säger stärks av intervjuperson 13 (mindre stad) som poängterar:

“Amen nackdelarna är väl kanske just det också, det finns inga begränsningar. Det är lätt att jobba både lite för mycket och lite för länge och försumma familj och vänner och allt möjligt. Så gör man ju det för man tycker det är så fruktansvärt kul men det är också väldigt lätt att det blir för mycket.”

Många av mäklarna talar om hur fördelarna och nackdelarna är dom samma men att någonstans väger fördelarna över nackdelarna. Att kunna få möjligheten att hjälpa människor i sina livs största affärer verkar toppa mångas yrkesval och likaså friheten att kunna bestämma över sig själv.

4.2 Tidsfördelning, en balans

Ett genomgående tema som upprepas i majoriteten av intervjuerna var att man i rollen som mäklare i stort sett aldrig är ledig från jobbet. Många av de intervjuade svarade att telefonen kunde ringa i stort sett alla dagar i veckan alla tider på dygnet. När vi frågade mäklarna hur en arbetsvecka ser ut, hur de fördelar sin tid, gav de flesta svaret att det är kontorstid mellan kl. 9-17 men att det sedan förväntas att man arbetar både kvällar och helger för att bland annat ha visningar. En faktor som påverkar hur mycket man arbetar är hur mycket man har att göra, som i sin tur leder till vilken årstid det är för tillfället. För de flesta visade det sig att det är betydligt lugnare under vintermånaderna december-januari och i en del av fallen i mitten av sommaren men det är beroende på vilken ort man arbetar.

Det som tycks vara ett problem i yrket är att allmänheten förväntar sig att mäklarna ska vara tillgängliga i den mån som önskas, intervjuperson 9 förklarade följande:

“När kunder inte respekterar min tid. Ja men exempelvis det som jag kan tycka är frustrerande i mitt yrke det är ju att ibland så ringer kunder kl 07.00 på morgonen eller kl 21.00 en kväll, och att man ska göra väldigt mycket för kunderna utan att man egentligen får betalt för fem öre. Man ringer ju egentligen inte till någon annan utanför kontorstider men mäklare ringer man när som helst. “

De intervjuade tyckte att när man befinner sig såpass mycket på kontoret är det viktigt att trivseln är bra. Majoriteten av mäklarna svarade att det kändes som om kollegorna var som en familj på kontoret. I vissa fall kunde mäklarna även att hjälpa varandra med arbetsuppgifter om det var någon på kontoret som saknade. Även om det var många som kände en viss familjär känsla fanns det även dom som saknade denna känslan. Mäklarna pratade också om att det finns en risk för konkurrens mellan mäklare på kontoret, även om de själva inte var utsatta för just det på sitt kontor. Det är en risk eftersom alla mäklarna på kontoret arbetar på provisionsbaserad lön, och då gäller det att vara snabb på kunden för att kunna tjäna något nästa månad.

En engagerad chef som bryr sig om sina anställda är väldigt viktigt tycker majoriteten av mäklarna. När de fick intervjufrågan om de har möjlighet att påverka de beslut som fattas på kontoret var de flesta mäklarna nöjda med att deras inputs och idéer blir hörda av cheferna. Däremot fanns det några som kände missnöje hos sina chefer, att de känner att de inte får vara med och påverka utan att cheferna kör sitt eget race. Mäklarna sa då även att det påverkar hela stämningen på kontoret. Mäklarna vill känna sig uppmärksammade och önskar att få vara med och bidra, då besluten i stor utsträckning påverkar deras vardag.

I samband med intervjufrågan om man som mäklare är något man är eller har som yrke var det delade åsikter bland de intervjuade. En mäklare pratade om de egenskaper man behöver ha i sig för att kunna vara fastighetsmäklare medan andra, speciellt mäklare från mindre orter svarade

att man ofta blir igenkänd ute på stan och att folk från omgivningen kommer fram och pratar om just fastighetsrelaterade frågor. Intervjuperson 12 (mindre stad) tyckte följande om det här temat:

“Det är nog någonting man är, tyvärr måste jag säga. ...staden är ju så liten/.../springer du på någon kund eller någon du känner så är det bara yrket man snackar om, alla är intresserade av bostadsmarknaden/.../ det är ju det man snackar om med folk dygnet runt.”

För att slippa prata om bostadsmarknaden var man tvungen att hålla sig hemma eller utomlands med okänd identitet. Det var något som kunde vara påfrestande för många.

4.3 Rankingssystemets inverkan

Att se sig själv i listorna bland alla mäklare triggas många av de intervjuade. Däremot är de flesta av mäklarna medvetna om att statistiken är snedvriden då de flesta mäklare bara ber de nöjda kunderna att ge omdömen. Så länge man själv har goda recensioner är allt frid och fröjd. Intervjupersonerna förklarar att varje mäklare är sin egna reklampelare och ett missförstånd eller felsteg kan skapa förödande konsekvenser för en mäklares karriär. Däremot tycker många att de intervjuade bedömningsidor ger en bild av fastighetsmäklarna till människor som inte har någon uppfattning om vilken mäklare dom ska välja till framtida försäljningar. Intervjuperson 8 (mindre stad) poängterar galenskapen av att betala för att sitta med på en hemsida i ett rankingsystem men vikten av att synas:

“ja, reco är någonting man köper sig till och att betala så stora pengar för att få sitta med på en hemsida, att vara med i ett rankingsystem tycker jag är lite väl förlegat. Hitta mäklare däremot är ju något som du skickar ut till dina kunder och dom får bedömma dig och så står på hitta mäklare-sidan och visst kan du länka den till din egen men ... Jag tycker det är bra, hitta mäklare tycker jag är bra och jag tycker det får folk att tänka till lite grann för jag brukar använda den slogan att det är inte jag som ska berätta hur duktig jag är utan det är andra som ska göra. Titta på sidan så får ni se vad andra tycker om mig.”

Intervjuperson 8 (mindre stad) slogan säger mycket om hur man överlever i yrket. Rekommendationer betyder allt och det skapar ens framgång inom yrket.

4.4 Reglering

Hur kan regleringen över mäklare förändras till det bättre är det många mäklare som frågar sig. Enligt de flesta mäklarna är det bra att det finns en reglering och en översyn-myndighet. Däremot säger mäklarna att FMI (Fastighetsmäklarinspektionen) mer verkar handla om en häxjakt än att hjälpa mäklarna framåt. Inspektionen bör utveckla sin organisation i rätt riktning, där mäklarna inte ska behöva gå och vara rädda för inspektionen utan att mäklare bör kunna känna sig trygga och kunna ringa dit om rådfrågning. En som ser positivt på framtiden är intervjuperson 10 (mindre stad) som säger:

“jag har faktiskt läst detta nu i veckan /.../att FMI hade gjort praktik ute hos några mäklare vilket jag tycker är superbra. Då många av dom inte har förståelse för hur mäklarens vardag ser ut utan dom tittar bara på lagar och paragrafer och är inte anpassade till verkligheten. Vilket är jättebra, så jag ser positivt på framtiden om de fortsätter med det.”

Ryktet hos allmänheten är inte på topp tycker merparten av intervjupersonerna. De menar på att mäklarna har ett “skurkaktigt” rykte hos allmänheten, att de luras och att ta deras pengar.

Visa av intervjupersonerna pratar om att branschen behöver städas upp eftersom de mäklare som gör ett dåligt arbete förstör för resten av mäklarna även om det finns rötägg i alla branscher så är det mer påtagligt i denna då det förstör de andra individernas karriär. Till exempel menar dem på att det är mycket smutskastning i media. Budgivning är mycket omtalat i media, en lösning till bättre reglering menar intervjuperson 1 (storstad) skulle vara om man ändra hur budgivningen fungerar i Sverige. Som det ser ut i dagens läge så kan intressenter både lägga samt ta tillbaka bud när som helst i processen. Detta ger möjlighet för mäklare att driva upp priset på en fastighet riskfritt även om det bara är en spekulant av fastigheten. Intervjuperson 1 framför *“Jag tycker att såsom det är med budgivning i Norge hade varit jäkligt bra, att man går ut med ett accepterat pris och det är bindande bud. Det känns som om det skulle vara mer tryggt för spekulanter.”* Intervjuperson 1 (storstad) menar att vid en justerad reglering inom fastighetsförmedling skulle det inte vara tal om lockpriser samt hets på marknaden om buden hade varit bindande. Det hade gått över till en mer stadig marknad där både säljare och köpare skulle kunna känna sig tryggare.

4.5 Karriärutveckling

I intervjufrågan om utbildningsmöjligheter och kunna klättra i karriärstegen var det många förslag som kom fram. Vissa av intervjupersonerna går på många utbildningar årligen inom allt möjligt från skatter, nyproduktion, ledarskapsutbildning och kände att det ibland kunde bli lite för mycket fokus på utbildning. De mäklarna vill istället bara ut och arbeta med förmedling. Andra mäklare gick inte på utbildningar årligen, antingen kände de inget behov av det eller så önskade det att få gå på fler. En blandad kompott där vissa företag har många interna utbildningar årligen medan andra pratade om mäklarsamfundets utbildningar.

Karriärmöjligheter finns det enligt de flesta av intervjupersonerna. En del av dem pratar om att man kan utvecklas genom att effektivisera sitt arbete och sälja mer. Andra mäklare pratar om delägarskap, starta eget, uppgradera sig till att sälja gårdar, gods och kommersiella fastigheter samt ledarskapsutbildningar. Någon mäklare pratade om att man har så bred utbildning inom både ekonomi och juridik att man kan bygga vidare på det spåret. Alternativt byta byrå eller stad. En mäklare poängterade att det finns inte så många mer befattningar än mäklare och ägare, så om inte önskan om att bli ägare finns så stannar man på samma “level”. Intervjuperson 7 (mindre stad) har ett liknande svar: *“jag kan ju inte bli något annat än mäklare, jag har ju inga utvecklingsmöjligheter så sätt.”*

Det visade sig att alla fastighetsmäklare sätter upp mål. När Intervjuperson 8 (mindre stad) får frågan om sitt mål det närmsta året samt om fem år svarar hen såhär:

*“att bibehålla dom försäljningssiffror som jag har haft och kunna ha mer ledigt. /.../ att vara en av dom självklara aktörerna på marknaden i *** och vara en av de självklara valen. När man har ett rykte där folk kommer in och säger självklart ska du sälja mitt boende. “*

De flesta av intervjupersonerna pratar om att de har en årlig budget att följa. Det görs oftast en budget gemensamt med sin chef. En del av de intervjuade stämmer av budgeten via veckomöten, andra fick dagligen upp resultatet när det loggar in på deras interna nät. En av mäklarna berättade om den underbara känslan av att vara “grön”, vilket innebär att man har uppfyllt målen för denna veckan/månaden. Mäklarnas mål behövde inte bara betyda en budget i omsättning, det kunde vara i antal bostäder, antal möten per vecka med flera. Det visade sig att det ofta är tävlingar inom kedjorna, det utses vinnare varje år inom kategorier såsom flest sålda bostäder, mest omsättning i kronor och nöjdast kunder. Mäklarna berättade att man kan följa sin egna resa varje dag i denna tävling.

I samband med prestationer får mäklarna en intervjufråga om vad som får dem att gå hem nöjda respektive irriterade en fredag. Merparten av mäklarna svarar att det som får dem att gå hem nöjda en fredag är känslan av att avslutat en bra affär. Det som då inkluderas enligt dem är nöjda kunder, lön på kontot nästa månad samt ett avslut på affären. Intervjufrågan om irritation ger blandade svar, vissa nämner att de aldrig går hem irriterade medan andra gör det. När intervjupersonerna går ofta hem irriterade så är det oftast på grund av kunder som kräver saker och aldrig är nöjda, likaså är missnöjda kunder aldrig roligt enligt dem. En annan sak som får många av dem att gå hem irriterade, är när de spekulanter som befinner sig högst i en budgivning, alternativt vunnit budgivningen hoppar av i sista sekund. Eftersom mäklarna inte kan påverka detta själva känner de en form av frustration.

4.6 Nöjdhetsfaktor

Flera av intervjupersonerna pratar om människors skeva uppfattning till vad en mäklare gör och nämner tv programmet million dollar listing som ett exempel. Intervjupersonerna menar att människor i allmänhet tror att man som mäklare tjänar en väldans massa pengar för väldigt lite arbete men hur har bilden av mäklare kommit dit? Är det media som skapar den typiska mäklar-karaktären eller målar fastighetsmäklarna upp bilden själva om att allt är frid och fröjd som intervjuperson 11 (mindre stad) säger:

“Det finns en fasad, varför ska mäklare vara klädda i kavaj till exempel? Dom ger ifrån sig en fasad men dom tjänar inga pengar, dom kommer i en fin bil men dom har kanske lön på 25.000kr i månaden och kommer där med värsta kostymen. Det blir en väldigt fel bild...”

Bilden som målas upp i Million Dollar Listing om miljonlöner och spännande möten är bara ett få procent av mäklarna som får uppleva. Andra kämpar om att överleva för månaden. Har man

drömmer om att bli mäklare säger de flesta mäklare att det är viktigt med praktik, gå med och kolla vad yrket egentligen innebär.

Som en av de avslutande frågorna på intervjun frågades 9 intervjupersoner om de var nöjda med sitt yrke. 8 av 9 svarade att de var nöjda med sitt yrkesval samt sitt jobb. Det svar som skiljde sig från mängden var Intervjuperson 9 (storstad):

“Jag tyckte det var kul men nej. Jag kommer ju sluta.....för jag känner att jag behöver utvecklas...jag känner att jag kan det och jag vill inte sälja mer för jag är inte beredd på att jobba mer om jag säger så. Jag vill göra något annat.”

Intervjuperson 9 (storstad) nämner om man inte är beredd på att jobba mer för att tjäna mer så finns det andra yrken. Tiden, samt ledigheten värderas högre än allt det andra. Ett annat svar som var lite annorlunda var intervjuperson 8 (mindre stad) som säger: *”jag har gjort mig nöjd med det men det har varit många turer fram och tillbaka som har gjort att jag har funderat på andra yrkesbanor också.”* Som Intervjuperson 8 (mindre stad) nämnde att det med tiden är lättare att ställa krav och reflektera kring välmående och andra faktorer. Det var fler som poängterade att de hade hittat rätt med tiden och det är med erfarenhet lättare att ställa krav.

5 Diskussion & Analys

I detta kapitel relateras de valda teorierna med empirin. Samtliga delar följs av reflektioner från uppsatsförfattarnas perspektiv.

5.1 Anställningsavtal

Alla mäklarna pratade om anställningsvilkorens brister i branschen. Det går att koppla detta till Maslows behovstrappa likaså Champagne och McAfees arbetstrappa. Det är det andra steget i trappan och det ska skapa trygghet. Finns inte tryggheten är det svårt att som människa / mäklare att gå vidare i stegen och utvecklas som person. Både karriärsmissigt samt personligt. Det är därför det är lätt hänt att när det väl går dåligt, man känner sig stressad, att man inte kan prestera så bra som önskat så det blir som en negativ spiral. Tjänar mäklaren inga pengar så har dem inte råd att betala sina boenden och halkar ner i "trappan". skulle det gå bra så är det oftast en positiv spiral som gör det simpelt att lyckas. Det blir som en bergodalbana beroende på vilken fas du är i Champagne och McAfees (1989) "arbetstrappa". Det som de flesta är överens om är att anställningsvilkoren bör förbättras på de flesta ställen i branschen. Då detta har en påverkan på mäklarnas hälsa bör det bland annat finnas en form av grundlön i anställningen, likaså bör man uppdatera villkoren om pension, föräldraledighet samt semester. Detta för att få fastighetsmäklarna till att vara långsiktigt i branschen.

Messmer (2005) nämner att en av nycklarna till bibehållning av anställda är just att betala medarbetarna bra. Kopplat till provision är det en fördel så länge arbetet går bra och man tjänar mycket pengar. Däremot när arbetet går sämre och inga pengar kommer in på kontot månaden efter är det inte lika bra. Då lönen är en av de tyngre faktorerna till att överleva så är det förståeligt att mäklarna slutar om de inte tjänar något. Det är märkligt hur ett land som Sverige som vanligtvis har regler för det mesta, tillåter att mäklare får arbeta med den här sortens osäkra löneregler.

Den största fördelen enligt mäklarna är att arbetet är flexibelt samt att man själv väljer när och hur mycket man ska arbeta. Enligt Messmer (2005) är det viktigt som arbetsgivare att erbjuda en balans och flexibla arbetstider är att föredra. Det är en tillgång till företaget med flexibla tider samt moralen till arbetsplatsen ökar. Messmer diskuterar även att man bör undvika mikromanagement för att en kraftfull motivationsfaktor är att ha chansen att äga sitt arbete. Dessa två punkter om flexibilitet och undvika mikromanagement väger starkast i mäklarnas intervjuer och det verkar som om det är dessa två punkter som avgör att man arbetar som mäklare idag. Alla yrken erbjuder inte denna frihet som mäklarna känner vilket resulterar i att många stannar inom branschen.

5.2 Tidsfördelning, en balans

I föregående kapitel togs det upp att majoriteten av mäklarna spenderar betydligt mer tid än genomsnittet på jobbet. Jämfört med teorin om att sätta realistiska mål, så visar det sig att många mäklare jobbar betydligt mer än en normal arbetsvecka. Max Messmer (2005) menar att om de anställda konstant skulle ge maximal prestation på arbetet hela tiden så skulle det resultera i att mäklarna går in i väggen samt sänkt moral och omsättningen till arbetet. Därför är viktigt att ha

arbetsuppgifter att göra på arbetet och det är klart att arbetet ska vara en positiv utmaning men försöka hålla arbetsbelastningen till en jämnare nivå för att ge möjligheten till långsiktig karriär inom företaget. I relation till syfte och frågeställning är en framgångsfaktor till bibehållning av anställda en balans mellan arbete och fritid. Det är viktigt med välmående och då kan inte företagen begära att de anställda alltid skall prestera maximalt. Därför är det viktigt för cheferna att sätta realistiska mål och inse att även mäklare behöver ledig tid fri från jobb.

Majoriteten av mäklarna diskuterar mycket kring hur miljön på kontoret är familjär och att man blir som en familj vilket ger en trygghet på arbetsplatsen. Detta menar Champagne och McAfee (1989) är vitalt för att arbetsmotivationen skall bevaras. Författarna jämför den här typen av känsla med Maslows steg av socialt behov. Med tanken på det inkluderande arbetsklimatet som många upplever på kontoren, så ökar det även respektive arbetstagares självkänsla vilket även uppfyller nästa steg i Maslows behovstrappa. Den familjära känslan på arbetsplatsen önskas av de flesta. De vill känna att de har en trygghet, att kunna vända sig till sina kollegor och cheferna när de undrar något. Detta är ett enkelt sätt att bibehålla sina anställda, att vara en i gänget.

Vid frågan om intervjupersonerna enbart jobbar som mäklare eller att mäklare är något som man är som person, svarade majoriteten av intervjupersonerna att mäklare är något man är. Mcgregors Teori Y, säger att människan är aktiv, har både kapacitet och potentialen att utvecklas. Detta bygger på intern motivation och relaterar speciellt till vad Gagne och Deci (2005) beskriver som integrated regulation att den anställde både identifierar sig med uppgiften samt att uppgiften är en del av den anställdes vardag. Den här typen av känsla kan tyckas vara både positiv eller negativ beroende på hur man trivs i rollen som "sitt yrke". Det finns högst troligen både de människor som gillar att kopplas till sitt yrke alltid men även de som önskar "lämna jobbet på jobbet" och särskilja sitt yrkesliv från sitt privata. Det kan finnas en risk med att man känner att man alltid jobbar.

5.3 Rankingsystemets inverkan

Användandet av rankingsystem i branschen, visar statistik och betyg på mäklare i branschen. Det ger kunder chansen att offentligt berömma eller kritisera de mäklare som de har använt sig av. Enligt Maslow (1943) samt Champagne och McAffes (1989) finns i trappan sociala behov och självkänsla som behöver uppfyllas, detta kan göras av positiva recensioner i ett rankingssystem. Messmer (2005) talar även om att det är viktigt att ge återkommande feedback och erkänna prestationer för att anställda skall känna sig motiverade samt investera i sitt arbete. Det finns däremot en fara att motivationen blir lidande om det bara blir negativ feedback.

Det finns både för- och nackdelar med rankingssystem. Det ger en öppenhet och en viss transparens när man som kund ska göra ett viktigt val, exempelvis välja mäklare. En nackdel kan däremot vara att det kan leda till problem för nya mäklare att ta sig in i branschen, att människor inte vill anlita någon som inte haft ett uppdrag innan utan hellre väljer en erfaren mäklare som har fem stjärnor i rankingssystemet. Detta resulterar både i att det är svårt att komma in i branschen som ny samt svårt att få kunder vid dåliga recensioner och det kan innebära att mäklarens motivation sjunker.

Det går även att koppla rankingsystemen till Messmers (2005) punkt om utvecklande karriärvägar eftersom ju fler positiva recensioner som mäklaren får, desto större sannolikhet att mäklaren blir anlitad av nästa person. Det är upp till mäklaren att vilja göra ett bra arbete för möjligheten till fler affärer genom goda recensioner. Detta leder till den positiva spiralen/självpuffyllande profetia, att goda recensioner leder till fler affärer vilket i sin tur leder till fler recensioner.

5.4 Reglering

I samband med frågan om reglering sa de intervjuade att många mäklare verkar kunna göra mycket för att driva in en affär, delvis på bekostnad på kunden. Enligt Kerr (1975) så förekommer den här typen av beteende dels för att det ofta förekommer överdriven betoning på synliga framgångar. Detta kan alltså resultera i att enskilda framgångsmoment nås men bidrar inte till det övergripande målet i längden. Beteendet inkluderar även Kerrs andra faktor om att belöning ges ut trots att önskat beteende inte har påvisats. Enligt vad Kohn (2009) skriver i sin artikel så är extern motivation ett dåligt substitut för intern motivation, och kan dessutom riskera sänka den interna motivationen.

Att mäklare kan "gå över lik" för att driva in affärer är inte konstigt eftersom det är provision de arbetar på, vilket handlar om nästa månads överlevnad. Det är klart det sker en målförskjutning när det egentligen är kunden som ska vara prioriterad och inte lönen. För att kunna få kunden till första prioritet skulle det behövas någon form av trygghet i lönen, antingen fast lön alternativt en grundlön. När chefen vill se att mäklarna har igång så många affärer som möjligt blir även här fel då kvalitén blir lidande och kunden som då är viktigast, blir helt plötsligt inte det.

I frågan om reglering pratar mäklarna om att Fastighetsmäklarinspektionen är bra att den finns men att organisationen utför någon form av "häxjakt" för att sätta dit mäklarna. Mäklarna tycker att de som gör ett dåligt arbete ska bort från branschen men att FMI försöker sätta dit alla är inte rätt tänkt. Det går även här att koppla till Steven Kerrs artikel *On the folly of rewarding A, while hoping for B* kring belöningssystem samt målförskjutning för fastighetsmäklarinspektionen. Att istället för att fokusera på att sätta dit så många mäklare som möjligt bör de fokusera på att ta bort de mäklare som gör fel gång på gång.

Som sägs ovan om Fastighetsmäklarinspektionen bör organisationen utvecklas så att mäklare kan känna en trygghet i att kunna gå till dem och rådfråga vid ovisshet även om det skulle innebära högre belastning för inspektionen. För att se inspektionen som en organisation man inte vill ha att göra med skapar fel intryck. De finns ju till för att skapa en trygghet i branschen. Målförskjutningen bör även den ses över då det inte handlar om att ta fast så många som möjligt utan verkligen ta fast dem mäklarna som gör fel.

5.5 Karriärutveckling

Fastighetsmäklarna pratar om karriärmöjligheter i branschen och menar då att det finns bara en nivå "mäklare" om man inte vill bli chef alternativt starta eget. Enligt Messmer (2005) så behöver det finnas möjlighet att avancera inom ett företag, det är viktigt för tillfredsställelsen

till arbetet. Det finns även ett behov av intellektuell utmaning, från intervjuerna fick uppsatsförfattarna reda på att de går årliga utbildningar samt att man som fastighetsmäklare utvecklas genom sitt arbete vilket verkar uppfylla Messmers punkt angående intellektuell utmaning.

Majoriteten av mäklarna tar upp att man kan utvecklas genom att bredda sin kunskap samt att man kan gå utbildningar för att kunna sälja fler sorters typer av fastigheter. Dock kom kommentaren om att "man kan ju inte bli något annat än mäklare" vilket sig stämmer, alternativet är att helt enkelt byta jobb. En fråga blir då om arbetet skulle bli mer intressant om man skulle ha möjlighet att gå upp i nivåer, först nivå ett, sedan nivå två och sist nivå tre? Det skulle eventuellt innebära att på nivå ett får man sälja enklare fastigheter, nivå två större fastigheter och nivå tre kommersiella fastigheter samt gårdar. Möjligtvis skulle det skapa motivation hos mäklarna och inte trötta ut dem på samma sätt som idag.

I samband med frågan om målsättning så berättade mäklarna om den sköna känslan att uppnå sitt mål. Mäklarna identifierar sig ofta med sitt jobb och tillfredsställelsen att uppnå mål är inte klassat som ett internt motiverat mål utan man når den interna tillfredsställelsen av att ha utfört själva uppdraget. Enligt Gagné och Deci (2005) uppfyller dessa då faktorn Integrated regulation som är en undergrupp till extern motivation enligt författarna. Enligt Kerr (1975) försöker chefer hitta ett enkelt sätt att belöna anställda med hjälp av en kvantifierbar standard som bidrar ofta till att det uppstår målförskjutning hos anställda. I mäklarnas fall blir målet att tjäna pengar på kunderna istället för att hjälpa dem med affären.

Med betoning på vad mäklarna har för regelbundna mål så är det lätt att det kan uppstå den här typen av målförskjutning som Kerr (1975) tar upp. Målet för varje mäklare blir x antal möten eller x antal bostäder sålda. Detta kan leda till en förskjutning i vad det egentliga målet bör vara. Att få nöjda kunder. Prioriteringen går från kunden till mäklarens egna inkomst.

Mäklarna poängterar att de ofta känner sig irriterade när spekulanterna i budgivningen plötsligt drar sig ur affären. Enligt Champagne och McAfee (1989) vill man undvika plötsliga förändringar för anställda så att dessa inte mister motivationen till att vara kvar i företaget. Arbetet är simpelt att när det väl går bra så går det bra och rullar på, lika sant som när det går dåligt är det lätt att det går sämre på grund av självuppfyllande profetia.

5.6 Nöjdhetsfaktor

Att bygga upp en fasad som Intervjuperson 11 (mindre stad) diskuterar om ingår ofta i själva arbetet som mäklare. Mäklarna bygger upp en bild av sig själva som de vill visa utåt. Gagne och Deci förklarar att Identified regulation innebär som sagt att man uppfyller sina egna personliga värderingar i en arbetsuppgift. Man vill vara framgångsrik, men man kanske inte är det vid tillfället och låtsas då för att branschen "kräver det". Att låtsas vara något man inte är, blir ansträngande i längden. I en bransch där allt skall verka "flashigt" blir det påtryckningar på att mäklaren att "hålla stilen" som Kohn uttrycker så minskar den interna motivationen om chefen eller i detta fallet branschen kräver ett visst beteende. Vilket uppfyller poängen att man utför en arbetsuppgift man inte gillar men det ingår i mäklarens uppdrag samtidigt som det

uppfyller den personliga värderingen att vara framgångsrik. Vilket uppfyller Gagné och Decis (2005) Identified regulation.

Om man jämför ovan scenario, att man vill vara framgångsrik med Maslows (1943) behovstrappa handlar det om att känna status och prestige samt att få uppmärksamhet från andra. Pratar andra om dig blir du mer uppmärksammad från andra håll, vilket verkar önskas i en sådan bransch.

“Fake it until you make it” är ett väletablerat uttryck som passa väl in på mäklarnas själv uppbyggda bild och teorin om Identified regulation. Likaså Maslows status och prestige steg. En viktig faktor i branschen verkar vara att det ska se bra ut utåt. Vet människor om att det går bra för dig och du gör karriär så vill andra också sälja med dig. Vilket skapar en form av självuppfyllande profetia.

8 av 9 mäklare vad nöjda med sitt yrkesval samt sitt jobb. Den sista personen nämnde att den behövdes utvecklas. Som Messmer (2005) säger är det viktigt att kunna utveckla karriärvägar, att de anställda ska ha möjlighet att kunna avancera. Denna mäklaren kände att det inte finns någon möjlighet till det och då resulterar det i att mäklaren väljer att byta bana.

I samband med nöjdhet och karriärmöjligheter finns det inte samma sätt att avancera i denna bransch som i andra. Det finns möjligheter till andra vägar av avancering men det finns inte möjlighet att gå från nivå 2 till nivå 1. Det är förståeligt att om man inte vill gå från att mäklare till att starta eget så väljer att byta bransch.

6 Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras de slutsatser som gjorts utifrån diskussion och analys för att som avsikt besvara syfte och frågeställning. Slutligen presenteras förslag till fortsatta forskningsområden.

6.1 Slutsats

Hur motivationen inom mäklarbranschen används är olika från företag till företag. Den mest framgångsrika faktorn som gör branschen attraktiv är yrkets flexibilitet, att mäklaren bestämmer själv hur mycket den ska arbeta och när.

Många mäklare blir motiverade av att ha en provisionsbaserad lön, däremot finns det alltid två sidor av myntet. De motiveras av att själva kunna bestämma hur mycket de vill tjäna, så länge arbetet går bra. Går marknaden ner eller om någon annan faktor påverkas så det börjar gå sämre är det lätt hänt att det blir en självuppfyllande profetia.

Det finns brister i branschens anställningsvillkor såsom trygghet till lön och brister på kollektivavtal. Liksom människor, är också mäklare på olika stadier i livet vilket resulterar i att det bör finnas säkerheter i varje stadie såsom föräldraledighet, pension, sjukpenning med mera. Dessa är faktorer till varför så många mäklare väljer bort yrket efter ett tag. Det är därför viktigt att branschen utvecklar sina anställningsavtal för att behålla mäklarna långsiktigt.

För att motivera mäklare att stanna kvar i branschen behövs en trygghet i anställningen. Skapas denna trygghet så bör mäklare stanna kvar längre inom sitt yrke och förhoppningsvis skapas en stabilare bransch, både internt för mäklarna samt externt för samhället i stort.

6.2 Uppsatsens begränsningar

Med begränsad tidsfrist och därav storlek på studie är uppsatsskrivarna medvetna om att det inte går att dra några större slutsatser utifrån den empiri som samlats in. Förhoppningsvis har intervjuvaran varit intervjupersonernas egna tolkning och reflektioner över branschen men det finns ingen garanti för att ingen annan har påverkat dem. Med ett större antal kvalitativa intervjuer och eventuellt observationer skulle man med större sannolikhet kunna dra säkrare slutsatser om hela mäklarbranschen.

6.3 Fortsatt forskning

Under studiens gång har det uppkommit många nya spännande fenomen som skulle kunna undersökas vidare.

Här kommer förslag till vidare forskning:

- Studera hur man bör gå tillväga för att skapa tryggare arbetsvillkor för fastighetsmäklare
- Reglering över budgivning i Sverige, eventuellt utforma nytt system för att undvika fallerande budgivningar
- Möjligheten till ett kollektivavtal

7 Litteraturförteckning

- ALLEA. (2018). *Den europeiska kodexen för forskningens integritet*. Berlin: ALLEA - All European Academies.
- Alvesson, M. (2003). BEYOND NEOPOSITIVISTS, ROMANTICS, AND LOCALISTS: A REFLEXIVE APPROACH TO INTERVIEWS IN ORGANIZATIONAL RESEARCH. *Academy of Management Review*, 13-33.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bell, J., Waters, S. (2016). *Introduktion till Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Champagne, P. J., & McAfee, R. B. (1989). *Motivating Strategies for Performance and Productivity: A Guide to Human Resource Development*. Michigan: Choice Reviews Online.
- Demirci, F. (2012). *Socrates: the Prophet of Life-Long Learning*. Kutahya: Elsvier.
- FMI a. (den 26 03 2019). *Fastighetsmäklarinspektionen*. Hämtat från Fastighetsmäklarinspektionen:
[http://www.fmi.se/Sve/Filer/Antal%20mäklare%20per%20län%20och%20fördelning%20män-kvinnor%202000-2016%20\(december\).pdf](http://www.fmi.se/Sve/Filer/Antal%20mäklare%20per%20län%20och%20fördelning%20män-kvinnor%202000-2016%20(december).pdf)
- FMI b. (den 26 03 2019). *Fastighetsmäklarinspektionen*. Hämtat från Fastighetsmäklarinspektionen:
<http://www.fmi.se/Sve/Filer/Statistik/FMI%20statistik%202019-02.pdf>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. New York: Journal of Organizational Behavior.
- Great place to work. (den 25 02 2019). *Great place to work*. Hämtat från Great place to work:
<https://www.greatplacetowork.se/omoss/var-mission/>
- Kerr, S. (1975). *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*. Ohio: Academy of Management.
- Kohn, A. (2009). *Why Incentive Plans Cannot Work*. Stanford: Harvard Business Review.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lee, C.-C., Wu, Y.-Y., Chen, Y.-L., Kao, P.-F., & Feng, W.-K. (2014). The Impact of Work-Family Conflicts, Coworker Relationships and Salary Levels on Turnover Intention: Using Real Estate Brokers as Examples. *Pingtung: Journal of Information and Optimization Sciences*.
- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Love, P. E., Goh, Y. M., Hogg, K., Robson, S., & Irani, Z. (2010). *Burnout and sense of coherence among residential real estate brokers*. Australia: ELSEVIER.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. New York: Psychological Review.

- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. Massachusetts: McGraw-Hill Professional.
- Messmer, M. (2005). *Building Employee Job Satisfaction*. Mississippi: Robert Half International, Inc.
- Mäklarsamfundet. (den 15 03 2019). *Mäklarsamfundet*. Hämtat från Mäklarsamfundet: <https://www.maklarsamfundet.se/utbildning/hur-bilir-jag-fastighetsmaklare>
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Person, I. (den 09 06 2017). *Statistiska Central Byrån*. Hämtat från Statistiska Central Byrån: <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Sju-av-tio-nojda-med-jobbet/?fbclid=IwAR2UqNtirxcUNGjHaPaP848GHULHF7QMb401sGmVpeI9dvO70Q4agPhRDFU>
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. Cambridge: The Journal of American Academy of Business.
- Snell, S. A., & JR., J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. Cincinnati: Academy of Management Journal.
- Torraco, R. J. (2000). *A theory of Knowledge Management*. Nebraska: SAGE Journals.
- Tracey, T. R. (2000). *The cost of Turnover, Putting a price on the learning curve*. New York: CORNELL Hotel and restaurant quarterly.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Information

- Berätta vilka vi är och vårt syfte med uppsatsen
- Fråga om anonymitet
- Fråga om inspelning

Frågor

- Vill du kortfattat berätta vad yrket innebär?
- Vilka fördelar har yrket?
- Vilka nackdelar har yrket?
- Hur ser en arbetsvecka ut, hur fördelar du din tid?
- Är arbetsuppgifterna jämt fördelade under året?
- Hur ser lönen ut? Har du möjlighet att påverka din lön själv?
- Finns det möjlighet till löneökning?
- Finns det något i anställningen som skulle kunna förbättras?
- Går det att utvecklas med företaget? (personligt, professionellt)
- Hur ser du på ledighet, när har du semester?
- Kan du slappna av vid semester? (Långhelg eller semester)
- Hur mycket kollar du telefonen vid ledighet?
- Vad får dig att gå hem nöjd en fredag?
- Vad får dig att gå hem irriterad en fredag?
- Fastighetsmäklare, är det något du är eller har som yrke?
- Vad har du för mål det närmsta året?
- Vad har du för mål de fem närmaste åren?
- Har du och dina chefer gemensamma mål för dig?
- Vad tycker du om de rankingsystem som finns? Bland annat hitta mäklare, reco osv.
- Vad hade du för tankar om yrket innan du började?
- Vad gör en framgångsrik fastighetsmäklare?
- Vad motiverar dig att gå till jobbet på morgonen?
- Finns det dagar då du känner dig omotiverad och vad beror det i så fall på?
- Hur ser en god arbetsplats ut? Hur upplever du din?
- Har du möjlighet att vara med och påverka de beslut som fattas på arbetsplatsen?
- Hur är förhållandet till cheferna och dina kollegor?
- Hur motiverar ni varandra på kontoret?
- Föredrar du att jobba ensam eller i grupp?
- Hur går man upp i nivå i yrket?
- Går du på någon utbildning årligen?
- Har du några spontana åsikter och synpunkter på branschen?
- Hur ser du på reglering över fastighetsmäklare? såsom svensk lag, regler, fmi?
- Vad skulle du säga till de personer som går i fundering att börja med fastighetsförmedling?
- Vilka faktorer tror du påverkar att många slutar i yrket?
- Är du nöjd med ditt yrkesval och ditt jobb?
- Finns det något som vi har missat att fråga om som kan vara av betydelse för denna studie?

Stort tack för din tid!