



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Behovet av en förändring inom fastighetmäklarbranschen

En kvalitativ studie om hur mät- och belöningssystem uppfattas av samt påverkar
fastighetsmäklare

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2019
Kandidatuppsats

Författare: Nicolina Vedin 961009
Elin Bengtsson 960728

Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Efter tolv intensiva veckor har vi nu kommit fram till ett slut, det är med både sorg och lättsamhet som vi lämnat in vår uppsats. Efter en mycket lärorik och givande resa vill vi tacka alla som gjort detta möjligt.

Först och främst vill vi tacka alla fastighetsmäklare som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer, vilket har lagt grunden till vår uppsats. Utan er hade vi inte klarat detta.

Vi vill även tacka vår handledare Niklas Åkerman samt vår seminariegrupp som gett både råd och konstruktiv kritik under vägens gång.

Tack! Önskar Elin och Nicolina.

Göteborg 2019-06-06

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Management VT 2019

Författare: Nicolina Vedin och Elin Bengtsson

Handledare: Niklas Åkerman

Titel: Behovet av en förändring inom fastighetmäklarbranschen

Bakgrund och problem: Studier visar hur viktigt det är att känna trygghet och säkerhet i arbetet, detta genom kontinuitet, att kunna skapa en identitet samt genom stöttning. För att uppnå dessa kriterier krävs det att arbetsgivaren kan motivera sina anställda. Verktygen för detta har utvecklats till belöningssystem vilka används mycket flitigt i fastighetsmäklarbranschen. I branschen, är det ofta just kontinuitet som saknas på grund av helt provisionsbaserad lön och till störst del individuellt arbete med eget ansvar. Yrket är mycket populärt men samtidigt slutar fler mäklare än någonsin, denna paradox gör branschen intressant och är därav anledningen till valet i denna uppsats.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att belysa förbättringsutrymmen för ledare och chefer inom fastighetsmäklarbranschen. För att göra detta besvaras frågeställningen; Hur mät- och belöningssystem uppfattas av samt påverkar fastighetsmäklare?

Teori: Avsnittet beskriver de teorier som sedan används för att analysera empirin. Teorierna som tas upp grundar sig i mät- och belöningssystem samt övervakning och transparens. Avsnittet avslutas med en analysmodell till syfte att visa på hur teorierna ska sammankopplas för att kunna analysera insamlat material.

Metod: Detta är en kvalitativ fallstudie som har en abduktiv ansats. 13 stycken semistrukturerade intervjuer har genomförts med mäklare från olika byråer i Göteborgs innerstad med syfte att besvara uppsatsens frågeställning.

Empiri och slutsatser: Det framgår utifrån insamlad empiri att yrket är tufft utifrån en stress och osäkerhet kring framtiden. Att detta delvis beror på den helt provisionsbaserade lönen samt ett individuellt arbete med bristande stöttning framkommer. Känslan av trygghet stärks ofta efter några år och genom en stabil kundkrets men oron att man aldrig har en säker inkomst finns där för de flesta. Slutsatsen av vår uppsats är att ett behov av mera stöd finns, och att en anpassning bör ske utifrån person samt antal verksamma år.

Innehållsförteckning

Förord	
Sammanfattning	
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Frågeställning.....	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Mätssystem och kontroll.....	4
2.2 Transparens.....	5
2.3 Övervakning.....	6
2.4 Belöningsystem.....	6
2.5 Analysmodell.....	7
3. Metod	9
3.1 Ansats.....	9
3.2 Kvalitativ fallstudie.....	10
3.3 Intervjumall och planering.....	10
3.4 Urval.....	10
3.5 Genomförande.....	11
3.6 Forskningsetik.....	13
3.7 Studiens trovärdighet.....	13
4. Empiri	15
4.1 Vad som lockade.....	15
4.2 Uppfyllda förväntningarna.....	15
4.3 Mått och mål, egna och uppsatta i organisation.....	16
4.4 Uppfattning och påverkan av mät- och belöningsystem.....	16
4.5 Hierarki och nivåer i branschen.....	18
4.6 Tuffa villkor.....	19
5. Analys och diskussion	21
5.1 Mätssystem och kontroll.....	21
5.2 Transparens.....	22
5.3 Hierarkier.....	23

5.4 Övervakning	24
5.5 Prestation och belöning	25
6. Slutsatser.....	27
6.1 Implikationer för praktiker	27
6.2 Uppsatsens begränsningar	27
6.3 Förslag till vidare forskning.....	28
Referenslista.....	29
Bilaga 1 - Intervjumall.....	32

1. Inledning

I detta avsnitt presenteras bakgrund kring dagens arbetsmarknad och dess komplexitet i form av trygghet och motivation. Vidare mynnar avsnittet ut i en problemdiskussion där mät- och belöningssystem introduceras och även mäklarbranschen. Slutligen presenteras uppsatsens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

I en debattartikel publicerad på Regeringskansliet (2015) skriver Johansson och Granlund *“Vi har förmodligen en av de mest flexibla arbetsmarknader som går att uppnå utan att arbetstagarnas trygghet och inflytande villkoras bort”* (Johansson & Granlund, 2015, andra stycket). I debattartikeln diskuteras det att rättvisa villkor ska omfatta arbetstagare och att konkurrensen på marknaden inte ska bidra till sänkta löner eller sämre arbetsförhållanden för de anställda, konkurrensen ska istället bygga på kompetens och kunskap. *“Löntagare ska inte behöva tävla om jobben med lägre löner och sämre arbetsvillkor”* (Johansson & Granlund, 2015, åttonde stycket). Baumeister och Muraven (1996) tar i deras artikel upp de tidigare tydliga riktlinjer och begränsningar i västvärlden, när det gäller val av yrke och pressen som kom med det. Dessa har nu har lösts upp och möjliggjort de fria valen för arbetstagare. Detta har gett människor möjligheten att bestämma och förändra deras identiteter men även bidragit till en press att skapa sin egen identitet. I artikeln tas det även upp att detta har inneburit att motivation numera måste skapas från arbetsgivarens sida för att få arbetstagaren att genomföra nödvändiga uppgifter, detta har i sin tur bidragit till framväxten av belöningar. Artikeln belyser även vikten av att skapa mening för en själv genom sitt arbete som stort och en arbetsuppgift som inte hjälper till att uppfylla detta mål kan till slut avvisas.

Genom Baumeister och Muravens (1996) diskussion är vikten av att trivas och finna mening med sitt arbete stort. I linje med detta diskuterar Greenhalgh och Rosenblatt (2010) känslan av en trygg arbetsplats. De har genom en fallstudie undersökt anställdas rädsla till att förlora jobbet och på vilka sätt denna rädsla påverkar en människa. Osäkerhet kring anställningen uppstod till en början ur industrier som följde cykler eller företag som riskerade konkurs men rapporten tar även upp fyra olika element som påverkar den anställdes känsla av trygghet kontra otrygghet. Den första är önskad kontinuitet vilken påverkas av den anställdes vilja till en permanent anställning, den andra är hotet och då hotet mot den önskade kontinuiteten, hotet kan till exempel uppkomma genom rykten. Den tredje är risken att delar av vad man uppskattar med sitt jobb försvinner, detta skulle kunna urskilja sig genom att en kollega slutar eller att man får byta arbetsuppgifter. Den sista är maktlöshet, detta kan utspela sig genom att den anställda stöter på hotet, om man då har makten att motstå hotet uppstår inte osäkerheten kring jobbet.

Att vissa industrier påverkas av cykler i samhället mer än andra är något som Petersen och Strongin (1996) undersöker i deras artikel och att osäkerhet kring arbetet ökar hos dem som arbetar inom industrier som påverkas av cykler framstår ur Greenhalgh och Rosenblatt (2010) artikel. En industri som påverkas mycket av konjunktur och följer cykler är fastighetsmäklarbranschen vilket är branschen som i denna uppsats kommer undersökas.

Fastighetsmäklare kommer vidare benämnas som mäklare och fastighetsmäklarbranschen som mäklarbranschen.

1.2 Problemdiskussion

Denna uppsats är relevant för den som är intresserad av ett större spektrum än det ekonomiska inom mäklarbranschen. För den som vill förstå hur mät och belöningsystem ser ut i praktiken och hur det påverkar, både medarbetare och chefer, i form av kontroll, engagemang och effektivitet. Olika typer av mått och mål används enligt Power (2004) inom de flesta organisationer, detta i form av någon slags styrning. Målen som sätts i toppen kan vara av, och är oftast i vinstdrivande företag, av ekonomisk och finansiell karaktär (Åkesson, 2008). På grund av det stora fokus kring mått och mål inom mäklaryrket är detta branschen som vi valt att granska i denna uppsats.

I en artikel av Isakson och Spencer (2000) beskrivs hur mäklarbranschen präglas av kvalitetmanagement. Detta menar de tar sig i uttryck genom att det konstant görs mätningar på byråerna för att göra förbättringar. Det görs även för att alla anställda ska känna sig delaktiga och arbeta mot samma mål men detta är något som de menar är svårt att genomföra. Anledningarna till implementeringen av mätverktyg kan vara många, det kan handla om att tydliggöra resultat och utfall, öka motivation, främja vissa beteenden eller utföra kontroller (Austin, 1996).

Vad som motiverar mäklare är omdiskuterat och enligt en studie är det provision (då detta i många fall helt ligger till grund för lönen), och löneökning som bidrar mest till att motivera säljare medan befordran och erkännande hamnar sist på listan (Basu, Srinivasan, Staelin, 1985). Burnthorne- Lopez, Hopkins och Raymond (2006) påtalar dock att en risk med provisionsbaserad belöning är att det kan orsaka en pressad säljteknik, etiska säljproblem samt påverka säljarens beteende. De menar att detta även kan leda till att säljaren endast fokuserar på utkomsten av arbetet snarare än innehållet. Genom Basu, Srinivasan och Staelins (1985) tidigare studier som har gjorts med syfte att undersöka vad som motiverar säljare kommer vi analysera hur dessa mät och belöningsystem uppfattas av samt påverkar mäklare för att belysa förbättringsutrymmen inom området.

Enligt Neely (2005) innebär det en risk att implementera mätverktyg i en organisation. Risken finns att man fokuserar för mycket på själva måttet som mäts och att den framgången som man ville åstadkomma med mätsystemet inte uppnås. Han menar även att det är viktigt att när som helst kunna förändra organisationen och dess mål utifrån rådande förutsättningar samt förändringar och fluktuationer i omgivningen.

Det finns viss kritik som riktas mot användandet av mått och mål inom organisationer. Det diskuteras om det verkligen är det som man mäter som ger värde eller om man endast mäter det som är mest lättillgängligt. Montgomery (2018) diskuterar detta samt risken som finns när man mäter effektivitet eller prestationer är att det man mäter egentligen påverkas av andra faktorer som inte har tagits hänsyn till. Han påpekar dock att mått och mål är mycket viktiga för att kunna utvärdera och förbättra organisationen.

En annan studie av Lee, Wu, Chen, Kao och Feng (2014) undersöker varför det är så många mäklare som avslutar sina karriärer och byter bransch vilket enligt dem beror på konflikten mellan familje- och arbetslivet. De har studerat anledningen till avhoppet inom yrket och menar att det inte beror på arbetet och dess utformning i sig utan relationen mellan arbetet och det övriga livet. Att utifrån detta ytterligare analysera hur mäklarbranschen och det vardagliga arbetet med en ständig press och stress påverkar mäklare och vad som motiverar dem har vi därav valt att fördjupa oss inom.

I dagens samhälle är trycket på mäklarutbildningar hårt och det utbildas fler mäklare än någonsin, samtidigt är det allt fler som avslutar sina karriärer. Statistik visar att 25% av nyregistrerade mäklare slutar inom 1 år och hela 50% slutar efter två år (Fastighetsmäklarinspektionen, 2019a). Paradoxen mellan dess popularitet och den höga statistiken av mäklare som slutar är ytterligare en anledning till intresset för branschen. I uppsatsen kommer hur branschen tar sig i förhållande till prestationsmätningar och belöningssystem samt hur de tolkas och tas emot undersökas. Kontinuerligt kommer marknadens utformning och hur detta tar sig i uttryck i relation till dessa mätsystem genom stabilitet, uppgång och nedgång vägas in.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa förbättringsutrymmen för ledare och chefer inom fastighetsmäklarbranschen. För att göra detta besvaras frågeställningen:

1.4 Frågeställning

- Hur mät- och belöningssystem uppfattas av samt påverkar fastighetsmäklare?

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer de valda teorierna presenteras samt förklaras hur dessa kommer användas för att besvara frågeställningen. Teorier kring mätsystem och kontroll tas upp, samt för- och nackdelar med dessa. Vidare diskuteras vad transparens fyller för syfte samt hur övervakning kan uppfattas. Slutligen presenteras belöningsystem och dess påverkan samt tidigare studier gällande detta.

2.1 Mätsystem och kontroll

Att mäta prestationer och effektivitet är mycket framträdande i mäklarbranschen. Tidigare studier vittnar om hur det är ett sätt för arbetsgivaren att få kontroll över de anställda vilket yttrar sig i en form av övervakning som kan te sig på olika sätt. Detta är något som Power (2004) diskuterar genom relationen mellan mätning och teknik för övervakning och kontroll. Han diskuterar hur kontrollutövande kan gå till och vilken effekt det ger. Till skillnad från vad många tänker menar Power (2004) att kontroller och mätsystem inte visar den exakta verkligheten av organisationen. Istället möjliggörs omprövning av kontrollen vilket ger insyn i och kontroll över vissa områden av organisationen. Frågeställningen kring vad måtten egentligen handlar om kan därför ses som tvetydig, är det för arbetarna eller de externa kunderna och intressenterna som kontrollerna utförs? Powers (2004) teorier skiljer sig i sin utgångspunkt från Foucault (1975) som menar att övervakning är till för att kontrollera utövarna medan Power menar att övervakningen och kontrollen riktas mot externa parter som vill se in i organisationen. Genom dessa teorier kommer vi analysera utförandet av kontrollerna samt hur dessa uppfattas av de anställda.

Boyle (2001) menar att siffror på ett sätt kan användas för att förbättra världen, detta genom att skapa mått och mening som sedan kan användas för att bedöma prestation. Han menar även att siffror kan visa sanningen inom politik, ekonomi och att man kan använda dem för att räkna på föreslagna handlingar. Boyle antyder även att det finns en negativ sida med siffror i form av översvämning vilket gör att vi inte kan hantera eller se det väsentliga. Han menar att många siffror grundar sig i dålig mätning, falska jämförelser och att de många gånger ses som önsketänkande istället för att visa på sanningen.

Power (2004) påvisar att relationen mellan mätning och kontroll har två sidor. Det ger dels ett förtroende på grund av transparensen men även på grund av att inga individuella faktorer påverkar. Djupare förklarar det om hur man å ena sidan kan lita på varandra till följd av alla kontroller och mätsystem men å andra sidan tappar allt förtroende om man inte får se konkreta bevis. Power argumenterar även för hur det är de politiska kraven för ett "reglerande tillstånd" till övervakning och kontroll som driver utbredningen av granskningsbara prestationssystem. Granskningen kan dock skapa ett misstroende i dagens politiska samhälle som hela tiden vill tillåta dessa "reglerande tillstånd". Misstroendet skapas genom att man inte längre kan lita på någon utan att se verkliga bevis. Power menar att mått både är pålitliga och opålitliga, kraftfulla och sårbara. Så hur ska företag egentligen, mäta prestationer och använda måtten på bästa sätt?

På företag som går mot en plattare organisation är det vanligt att cheferna känner sig oroliga för att behöva stå till svars för konsekvenserna av de underordnades handlingar (Ezzamel & Willmott, 1998). Chefen hamnar i dessa fall utanför beslutsfattandet då de underordnade teamen blir tilldelade mer ansvar och uppmanade att fatta snabba beslut. I och med det begränsade inflytandet som cheferna får skapas en oro som grundar sig i beslutsfattandet (Ezzamel & Willmott, 1998). En annan konsekvens kan bli att chefen blir för delaktig trots att man har uppmanat till eget och snabbt beslutsfattande i de dagliga aktiviteterna. Detta kan av de anställda uppfattas som att de trots allt inte har tillåtelse att fatta egna beslut (Kennedy & Schleifer, 2006). När chefer tänker på kontroll är det vanligt att det är just beslutsfattande man tänker på, specifikt vem som fattar beslut och som sedan kan hållas ansvarig för dessa (Kennedy & Schleifer, 2006). Kennedy och Schleifer (2006) menar även att det bästa sättet för att garantera handlingar är genom att identifiera en individ, mäta prestation och sedan hålla den individen ansvarig för konsekvenserna. Simon (1995) argumenterar även för att med mer egenmakt hos de anställda krävs det mer kontroller. När beslut fattas mindre centraliserat och av fler personer på lägre nivåer menar han att det finns ett intresse från företagets sida att kontrollera att dessa beslut är gjorda för företagets bästa och går i linje med dess mål.

2.2 Transparens

Enligt en artikel skriven av Barth och Schipper (2008) innebär transparens att göra information synlig och förståelig för utomstående. Att genomföra mätningar kan vara ett sätt att visa på transparens och möjliggöra analyser för experter (Power, 2004). Trycket på transparens har ökat då spridningen och den stora tillgången till nyckeltal, granskning och mätsystem blir allt större. Anledningen till detta är på grund av företags vilja att visa legitimitet samtidigt som fler regler och lagar utformats som tvingar företag att visa upp vad som sker inom organisationen (SFS 2005:590).

Som tidigare nämnt har Power (2004) en teori om att mått kanske inte alltid är så pålitliga men att de dock möjliggör omprövning av kontrollen vilket visar på transparens. Montgomery (2018) talar till skillnad från Power (2004) om hur organisationer genom historien valt de mest tillgängliga siffrorna utan att veta om de bidrar till något användbart, istället för att visa vad som faktiskt sker inom organisationen. Med tiden och på grund av dagens krav på transparens har siffror, resultat och mätsystem dock blivit viktigare och mer noggrant utförda. Montgomery (2018) påpekar senare likt Power (2004) att man idag måste kunna leda resultatet av de olika måtten tillbaka till dess ursprung, detta för att se väsentligheten och påvisa legitimiteten i undersökningarna. Montgomery (2018) fortsätter diskussionen kring hur viktigt det är för organisationers utveckling och framgång att kunna välja och mäta rätt saker, både för den interna sakens skull samt den externa. Inom mäklarbranschen visas transparens bland annat genom offentliga rankingsidor som mäklare kan använda sig av. Dessa innebär att allmänheten har tillgång till mäklarnas omdömen och recensioner grundade på tidigare affärer.

2.3 Övervakning

Foucaults (1975) diskuterar övervakning och menar att personer som är ovetande men har en tro om att de kan vara övervakade gör att de beter sig som om de vore övervakade. Genom att ständigt känna sig övervakade och granskade leder det till en större vilja att göra rätt påvisar Foucault genom sina berättelser om panoptikon. Ett panoptikon var ett sorts fängelse där fångarna var fullt synliga genom öppna väggar i cellerna under dygnets alla timmar vilket bidrog till en tro om att de ständigt var övervakade. Systemet ledde till ordning och reda då fångarna var ovetandes om de var iakttagna eller inte. Likt det så kallade "panoptikonet" kan dagens granskning och mätsystem liknas med en sorts övervakning vilket bidrar till disciplin och ordning. Medvetenheten om att man kan vara övervakad eller att andra är övervakade skapar en legitimitet genom transparensen både internt och externt. Detta är även något som Eisenhardt (1989) diskuterar, att övervakning skapar ordning. Hon menar att om en anställd känner sig övervakad av chefen är det svårare att inte agera utefter dennes direktiv, likt Foucaults (1975) teorier om panoptikon. Eisenhardt (1989) påpekar dock problemen som kan uppstå mellan chef och anställd, främst menar hon att målen som är uppsatta av chefen kan krocka med den anställdes mål, samt att det kan vara svårt att övervaka den anställda både genom utförandet och att det kan bli dyrt. Hon menar även att om de två parterna har olika inställning till risk kan övervakningen helt tappa sin nytta av att skapa ordning och effektivitet, då den anställda inte tror att arbetet är av vikt. Övervakningen och transparensen som tidigare diskuterats går samman genom att vara en del av varandra både inåt i organisationen samt utåt, detta gäller även mäklare och deras sätt att arbeta med ranking, omdöme och öppenhet.

2.4 Belöningsystem

I en artikel skriven av Lawler (2003) framkommer det tydligt av en genomförd studie att system som bedömer prestation är mer effektiva när det är en koppling mellan resultaten av prestationerna och belöningsystemen inom organisationen. Detta kan tolkas som att människor motiveras genom belöningar och enligt artikeln finns det ett samband mellan prestation och bonusar samt prestation och löner, men även att säga upp anställda baserat på bedömningssystem är associerat med högre resultat av prestationerna. Det framkommer att när belöning är involverat betyder det att bedömningssystemen har större chans att bli tagna seriöst, av både bedömare och den som blir bedömd. Belöningsystem är även något som Kerr (1975) diskuterar. Han menar på att det kan vara svårt för organisationer att veta vilka beteenden som ska belönas för att jobba mot de satta målen. Ibland är det lätt att belöna ett visst beteende medans det i själva verket inte alls motiverar medarbetarna i rätt riktning. Kerr (1975) diskuterar även målförskjutning, liksom Power (2004). Begreppet kan beskrivas som att man arbetar för att göra vissa processer observerbara men att det blir medlet som hamnar i fokus istället för att nå målet, medlet förskjuter målet. Ur denna aspekt är mäklarbranschen mycket intressant genom deras stora mängd uppsatta mål som medarbetarna ska jobba mot. Frågan är om belöningen och målen i själva verket bidrar till ett arbete mot målen eller mot något annat. Kerr (1975) menar även att företaget eller ledningen som utövar belöningen sällan är medvetna om att de belönar fel beteende vilket bidrar till fel riktning på arbetet mot de avsiktliga målen. Önskad beteenden kan alltså ibland förklaras av de belöningsystem som upprättats av ledning och företag.

Belöning i form av lön är något som många tror har en effektiv påverkan, men enligt Kohn (1993) visar resultat av undersökningar att det snarare underminerar det lönen egentligen skulle främja. Han menar att de som arbetar med en låg lön har en jämn och aktiv arbetsgång medan de som lovas belöning jobbar aningen bättre tills att de får belöningen men sedan går tillbaka till ett ineffektivt arbetssätt. Tidigare forskning har fokuserat mer på ett varierat incitamentsystem som nämns ovan, snarare än prestationsbaserad lön som är fallet inom mäklarbranschen. En tidigare studie gjord av Deming (1986) visar hur högre lön inte alls kan kopplas till hårdare arbete, han menar att incitamentet att få hög lön eller belöning inte leder till detta, snarare påpekar han motsatsen; att de med lägre lön, arbetar hårdare och att det inte är lönen som är moroten till att bli motiverad och utföra ett bra arbete. Kopplat till mäklarbranschen som utgår helt från en prestationsbaserad lön kan det hårda arbetet behöva komma från andra incitament än just lönesystemet vilket Kohn (1993) diskuterar. Kohn (1993) menar att genom finansiella incitament riktas fokus på kompensationen istället för på arbetet, därför behövs yttre faktorer som kan trigga ansträngning och engagemang inom arbetet.

En annan form av system som kan komma att belönas eller göra motsatsen är när något eller någon blir omtalad på ett bra eller dåligt sätt vilket därmed sprider en anpassning hos kunder. Kerr (1975) benämner detta som 'self-fulfilling prophecies' vilket avser självuppfyllande profetior i form av en åsikt eller uppfattning i en organisation som kan leda till ett visst agerande från kunder, detta kan kopplas till mäklarbranschens rankingsystem vilket både kan gynna och missgynna mäklare.

2.5 Analysmodell

Valet av teorier har varit strategiskt för att utifrån dessa kunna analysera insamlad empiri för att sedan dra slutsatser och slutligen besvara frågeställningen. Efter ett omfattande sökande av teorier anses de valda teorierna lämpa sig väl och även komplettera varandra bra. Förståelse kring att teorierna även har vissa likheter och hänger ihop finns och i och med detta har en analysmodell skapats, detta för att visa hur de tillsammans ska användas för att analysera insamlat material. Mäklarbranschen styrs av många olika delar och mycket grundar sig i mått. Utifrån teorier som behandlar mätsystem och kontroll undersöks hur detta ter sig inom mäklarbranschen, vad som mäts, varför det mäts, hur det uppfattas och påverkar mäklare. Det finns även teorier som visar på att transparens skapar legitimitet och för att vara transparent krävs en mätbarhet hos företagen. Detta går ihop med teorier kring mätsystem och är därav en del som kommer analyseras då detta är något som aktivt används inom branschen. Att uppfattningar kan skilja sig åt är mänskligt och hur mätsystem påverkar de anställda kommer även analyseras utifrån teorier om övervakning och hur detta påverkar de övervakade, då detta kan vara en konsekvens av systemen. Att genom övervakning kunna urskilja beteende som kan belönas leder vidare till valen av teorier om belöningsssystem. Belöningsssystem utgår många gånger utifrån en mätbarhet och därav kommer dessa teorier användas för att analysera i vilken form belöningar tar sig i uttryck inom byråerna samt hur dessa uppfattas och påverkar mäklare. Utifrån uppfattningar och påverkan kommer systemen som används även analyseras utifrån hur

man ur ett ledningsperspektiv kan hantera detta, vilket även kommer grundas i teorier om vem som får ta ansvaret för utförda handlingar.

3. Metod

I avsnittet görs en tydlig redogörelse för uppsatsens uppbyggnad och upplägg. Vilken ansats uppsatsen har, urvalet av intervjuobjekt, hur planeringen och upplägget kring intervjuerna genomfördes och slutligen etiska frågor kring uppsatsen samt dess trovärdighet.

3.1 Ansats

Arbetet påbörjades med att läsa artiklar och böcker inom ämnet Management och organisationsteori, efter detta uppkom ett intresse för mät- och belöningssystem. För att smalna av området valdes att undersöka hur dessa tar sig i uttryck samt på vilket sätt detta kan påverka mäklare och mäklarbranschen. Genom att fördjupa oss inom ämnet och läsa artiklar som behandlar området skapades en uppfattning kring vad som redan undersökts och vilka områden som var utforskade.

Arbetet utgår från en abduktiv arbetsprocess. En abduktiv ansats innebär enligt Lind (2017) en blandning av en deduktiv och induktiv ansats. Som Lind förklarar så har det utifrån en relativt tydlig teoribild samlats in empiri med anknytning till teorier och inte enbart gjort anknytningen efter insamlad empiri. Som Lind (2017) bekräftar var viljan att med de valda teoretiska begreppen ha möjlighet att undersöka olika mönster i insamlad empiri. I och med denna forskningsansats föll det sig naturligt att först skapa en teoretisk kunskap inom ämnet för att sedan genom valda teorier kunna besvara frågeställningen och utveckla och anpassa teorierna utefter insamlad empiri.

Fördjupat så hade studien till en början en mer deduktiv arbetsprocess, detta för att skapa en grundläggande förståelse och kunskap. Det övergick senare i en induktiv arbetsprocess vilket innebar att utifrån insamlad empirisk data försöka påvisa likheter och utfall av det observerade fallet, företaget och människorna. Thomas (2006) beskriver en induktiv ansats som fördelaktig för att koncentrera ett omfattande och varierad data till ett sammanfattande format. Även för att skapa tydliga kopplingar mellan målen med forskningen och resultaten av den genererade datan och att säkerställa att dessa länkar är både transparenta och försvarbara. En induktiv arbetsprocess kan enligt Thomas (2006) även användas för att utveckla teorier eller modeller av underliggande processer eller strukturer som framkommer av datan.

Då tidigare studier gjorts av liknande ämnen, och för att fylla ett hålrum i vetenskapen valdes att till en början utgå från teorier inom mät- och belöningssystem men därefter jobba induktivt vilket ledde till en abduktiv arbetsprocess. Den deduktiva delen har hjälpt till för att skapa en ram och en utgångspunkt medan den induktiva, som Thomas (2006) förklarar, kunde användas för att utveckla teorier eller modeller av underliggande processer som framkom av datan. Detta med syfte att besvara frågeställningen hur mät- och belöningssystem uppfattas av samt påverkar fastighetsmäklare.

3.2 Kvalitativ fallstudie

Efter att ha genomfört 13 kvalitativa intervjuer har en förståelse kring hur mät- och belöningsystem fungerar inom mäklarbranschen skapats. Utifrån frågeställningen ansågs det mest lämpligt att genomföra en kvalitativ fallstudie för att på så sätt få en nyanserad bild och som Lind (2017) beskriver det, få en djupare teoretisk förståelse genom den kvalitativa undersökningen. En fallstudie ger möjligheten att analysera situationer och komma fram till en förklaring till vad och varför vissa saker händer i en specifik miljö samtidigt som det bibehåller flexibilitet (Yin, 2003). Man kan även genom en fallstudie göra analytiska generaliseringar som i sin tur kan skapa en helhetssyn. En fallstudie hjälper även till att svara på frågor som hur och varför, vilket är grunden i frågeställningen, därav valet av denna metod (Denscombe, 2014). Syftet med uppsatsen var inte att jämföra mellan olika branscher, därav har en fallstudie med 13 mäklare genomförts för få en flerdimensionell beskrivning av mät- och belöningsystem inom mäklarbranschen,

3.3 Intervjumall och planering

För att komma igång och se om det fanns relevans kring frågeställningen samt för att se om intervjumallen passade till frågeställningen genomfördes en pilotintervju med en mäklare som var bekant sedan tidigare. Som Van Teijlingen och Hundley (2001) beskriver så är en pilotintervju bra att genomföra för att testa sin frågeställning och se om intervjumallen är relevant. Detta gjordes även för att skapa en förståelse för branschen och yrket samt skapa en uppfattning kring vilka begrepp och fenomen som är vanligt förekommande. Semistrukturerade intervjuer genomfördes för att på så sätt, som Lind (2017) beskriver, öppna upp för spontanitet och egna tankar vilket var något som eftersträvades för att kunna analysera mäklarnas uppfattningar. Enligt Eriksson och Kovalainen (2008) innebär även en semistrukturerad intervju att man har möjlighet att anpassa sina frågor och struktur till situationen. Intervjuerna utgick från en intervjumall (se bilaga 1) med ett antal teman som grundade sig i teorier kring mät- och belöningsystem men genom öppna frågor möjliggjordes en sådan liten påverkan som möjligt från intervjupersonerna (Yin, 2003). Efter genomförd pilotintervju anpassades intervjumallen efter vad som ansågs intressant och vilka teman uppsatsens fokus skulle ligga på. Efter detta planerades de efterföljande veckorna för att få en uppfattning kring hur mycket arbete som krävdes samt vad som behövde göras respektive vecka för att slutligen nå en fullständig uppsats.

3.4 Urval

Gruppen med mäklare som har intervjuats är registrerade mäklare med utgångspunkt i Göteborg. I slutet av mars 2019 fanns det 7066 registrerade mäklare i Sverige, varav 1122 i Västra Götalands Län (Fastighetsmäklarinspektionen, 2019b). För att avgränsa urvalet och för att ha störst möjlighet till ett personligt möte kontaktades efter genomförd pilotintervju mäklare i Göteborg. Detta var även ett bekvämlighetsurval som Denscombe (2014) beskriver är lämpligt om man varken har mycket tid eller en stor budget för att genomföra intervjuer. Förfrågningar om att genomföra intervjuer skickades ut via mail till 60 mäklare i Göteborg. Dessa valdes ut ostrukturerat men med åtanke kring mångfald bland mäklarna. Av de 60

tillfrågade var det 9 stycken som var villiga att ställa upp och intervjuer bokades in snarast möjligt utifrån vad som passade intervjuobjekten. Viljan fanns att ha en relativt jämn fördelning mellan kön, byråerna och antal verksamma år. Detta för att kunna dela in våra intervjupersoner i så kallade indelningsvariabler som kan vara relevanta för forskningen, och därmed få ett varierat urval och en bredd i rapporten. Att dela in gruppen i underkategorier skall bara göras om det anses väsentligt för studien enligt Jacobsen (2000). Därav har störst fokus lagts på hur många år de intervjuade har varit verksamma i yrket. Ett snöbollsurval gjordes även, detta genom att efter varje genomförd intervju fråga den intervjuade om denne hade någon som kunde kontaktas för ytterligare intervjuer. Snöbollsurvalet bidrog till ytterligare 3 intervjuer. Denscome (2014) menar att snöbollsurval är fördelaktigt då personer oftare ställer upp när de har vetskapen om att de blivit rekommenderade. Detta urskilde sig vid ett tillfälle då den tillfrågade till en början avvek från att ställa upp men efter att ha blivit rekommenderad av en kollega ändrade sig. Den slutliga gruppen av intervjupersoner kom från sex stycken olika byråer och hade olika positioner samt olika antal verksamma år. I nedanstående tabell har intervjupersonerna givits påhittade namn kopplade till deras position samt verksamma år för att ge läsare en uppfattning kring vem som sagt vad i empirin och analysen. Mäklare benämns de som är anställda på en byrå och jobbar utifrån provision. Partners är de som har uppnått en viss nivå gällande omsättning och då fått möjligheten att starta ett bolag inom bolaget och kan på så sätt ta del av utdelningar som företaget gör. Jens som är den enda chefen i urvalet har tidigare varit aktiv mäklare men arbetar idag till största del med personalansvar.

Tabell 1. Presentation av intervjuobjekt

"Namn"	Antal verksamma år	Position
Pelle	1,5	Mäklare
Rolf	5 år	Mäklare
Felix	2 år	Mäklare
Tor	5 år	Partner
Jens	10 år	Chef
Sara	1 år	Mäklare
Erika	9 år	Mäklare
Lisa	5 år	Mäklare
Malin	1 år	Mäklare
Olle	2 år	Mäklare
Klara	2 år	Mäklare
Anna	13 år	Partner
Greta	1 år	Mäklare

3.5 Genomförande

För att kunna beskriva och analysera hur mät- och belöningssystem används inom mäklarbranschen och hur detta påverkar de anställda genomfördes sammanlagt 13 intervjuer med anställda inom branschen baserat på tidigare nämnt urval. Alla intervjupersoner kontaktades via mail där det tydligt framgick vad syftet med intervjun var. Intervjupersonerna gavs möjlighet att välja plats för att genomföra intervjun, detta för att göra det så smidigt som möjligt och se till att personen kände sig bekväm i miljön. Detta innebar att intervjuerna genomfördes på deras kontor, caféer samt fyra via telefon. Innan varje påbörjad intervju garanterades anonymitet, detta för att ge personen en känsla av att man kunde prata fritt (Denscombe, 2014). Personerna tillfrågades även om det var okej att spela in intervjun vilket

godkändes av alla förutom en. Att spela in intervjuerna ansågs lämpligt för att på så sätt inte behöva ta anteckningar under intervjuerna och på så sätt hindra intervjuprocessen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Viktigt var att aktivt kunna delta vid intervjun och inte behöva tänka på att ta anteckningar och därav missa något vilket även bidrog till att relevanta frågor kunde ställas utefter situationen. Eriksson och Kovalainen (2008) skriver att vid intervjuer där informationen är känslig kan den tillfrågade avböja att bli inspelad vilket hände vid en intervju. Under denna intervju fördes anteckningar kontinuerligt men bara av en person, detta för att bibehålla närvaro. Direkt efter intervjun diskuterades vad som hade sagts samt antecknats och hur det uppfattats för att på så sätt analysera intervjun.

Vid alla intervjuer med ett personligt möte och även vid alla telefonintervjuer, förutom två, har båda författarna varit delaktiga. Att båda författarna skulle vara delaktiga vid så många intervjuer som möjligt bestämdes från början. Det upptäcktes även under tidens gång att detta bidrog till mer genomtänkta följdfrågor samt komplettering av varandras frågor. Att genomföra så många intervjuer som möjligt via ett personligt möte var också ett aktivt val då man på detta sätt även får ta del av kroppsspråk, ansiktsuttryck och reaktioner. Ett personligt möte kan även bidra till en mer naturlig och avslappnad relation (Bryman & Bell, 2017). Detta har sedan kunnat användas för att analysera de intervjuades uppfattningar och med ett personligt möte gavs även möjligheten till att förtydliga om man märkte på den intervjuade att en fråga var oklar. Det finns även vissa fördelar med telefonintervju och en av dem är att det tar mindre tid, en annan är att den tillfrågade inte blir påverkad av intervjuarens uttryck eller andra faktorer så som kön, etnicitet, ålder etcetera som kan påverka den intervjuades svar (Bryman & Bell, 2017).

Efter de två första intervjuerna transkriberades hela samtalen, något som snabbt upptäcktes var väldigt tidskrävande samt att mycket oväsentlig information antecknades. Till följd av dessa anledningar valdes en annan metod för att dokumentera och analysera intervjuerna. Efter resterande intervjuer lyssnades det inspelade materialet igenom och anteckningar fördes i intervjumallen under respektive tema och fråga. Detta bidrog till att materialet bearbetades grundligt vilket ledde till nya insikter och gav grunden till analysen av ämnena.

När alla intervjuer var genomförda började bearbetningen av empirin vilken valdes att delas upp i olika rubriker och genom det inspelade materialet användes relevanta citat för att göra texten mer levande. Efter uppdelning av empirin utifrån olika rubriker började detta materialet att analyseras utifrån de valda teorierna med en bakomliggande öppenhet kring nya teorier som kunde ha större relevans för uppsatsen. Detta bidrog till att en del ursprungliga teorier valdes bort samt att nya tillkom och kopplingar mellan de olika teorierna gjordes, till exempel att övervakning är kopplat till kontroll och mätsystem. Även analysen valdes att delas upp i rubriker för att underlätta för läsaren samt att visa tydlig koppling till valda teorier. Slutligen drogs slutsatser till syfte att besvara uppsatsens frågeställning samt ge förslag till förändringar inom branschen.

3.6 Forskningsetik

För att undvika etiska problem med konkurrerande byråer samt relationer mellan arbetstagare och arbetsgivare beslutades att alla intervjupersoner skulle vara anonyma, både till namn och byrå. Valet av anonymitet grundas i anledning att ingen skall hängas ut varken internt eller externt på grund av deras uppriktighet vilket kan vara känsligt både ur anställningsperspektiv, personliga anledningar och konkurrenssituationer. Anonymiteten genererar även enligt Jacobsen (2002) en högre svarsfrekvens på grund av att uppgiftslämnarna ofta vill undvika att deras synpunkter blir allmänt kända.

Genom intervjuerna framkom mycket användbar information och för att göra en levande text används citat i stor utsträckning. Användandet av citat var även med anledning av att undvika att påverka empirin genom egna förkunskaper och tolkningar. Vid genomförande av empirikapitlet var det mycket viktigt att framföra insamlade data på ett rättvisande sätt då egna tolkningar lätt skapas genom föreställningar och bearbetning av texten (Alvesson, Sköldberg, 2017). För att bibehålla de tillfrågades anonymitet samtidigt som skillnaderna skulle belysas genom antal verksamma år och erfarenhet har intervjuade blivit tilldelade påhittade namn. Namnen visas i tabell 1. ovan där det även syns hur många år de varit verksamma i branschen. Att belysa antalet verksamma år vid uppdelningen anses vara relevant då det ger läsaren en förståelse för hur lång bakgrund i yrket personen som sagt vad har och hur uppfattningarna kan skilja sig.

3.7 Studiens trovärdighet

Inom kvantitativa studier diskuteras ofta begreppen reliabilitet och validitet, detta är begrepp som vissa författare menar inte ska användas vid bedömningar av kvalitativa studier. Då det genomförts en kvalitativ studie och med bakgrund av Guba och Lincolns (1994) resonemang, som sammanfattat av Bryman och Bell (2017) framkommer begreppen trovärdighet och äkthet som två begrepp för att bedöma en kvalitativ studie. Begreppen består av olika delkriterier och **trovärdigheten** består av följande.

Tillförlitlighet

Detta har genom att spela in och transkribera intervjuerna eftersträvats och även genom att under intervjuerna ställa följdfrågor för att på så sätt garantera att svaren uppfattats korrekt.

Överförbarhet

Inom kvalitativ forskning eftersträvas ett djup inom en social verklighet. Det nämns även att man genom fylliga eller täta redogörelser kan uppnå överförbarhet inom kvalitativa studier. Genom att under intervjuerna försökt få en utvecklad beskrivning till varje ställd fråga samt ställa följdfrågor vid oklarheter har detta med syftet att förstå varje intervjuad person och dess upplevelser och inställning.

Pålitlighet

Detta begrepp är motsvarigheten till reliabilitet inom kvantitativ forskning och handlar om ett granskande synsätt. I denna uppsats har detta tagits hänsyn till genom en noggrant formulerad forskningsfråga, valet av intervjupersoner som ansågs relevanta för vår studie, inspelning av varje intervju (förutom en) och transkribering samt noggranna anteckningar efter varje genomförd intervju i intervjumallen.

Bekräftelse

Då samhällelig forskning aldrig kan garantera fullständig objektivitet har författarna försökt utesluta att egna värderingar påverkar undersökningen och intervjuerna.

Begreppet **äkthet** består av följande fem delkriterier (Bryman & Bell, 2017; Guba & Lincoln, 1994);

Rättvis bild

För att skapa en så rättvis bild som möjligt har intervjuerna genomförts med personer från olika byråer, antal verksamma år samt position på byrån. Detta för att få en bredd av åsikter och uppfattningar. För att få en ännu mer rättvisande bild hade ett större urval varit att föredra vilket inte var möjligt till följd av tidsbrist samt utebliven respons från mäklare.

Ontologisk autencitet

Begreppet syftar till att man genom undersökningen ska kunna hjälpa personer att förstå sin sociala situation och miljö de lever i. Detta eftersträvades under intervjuerna då de intervjuade fick möjlighet att reflektera över sitt yrke och position samt vad de hade för åsikter kring förbättringar inom yrket och branschen.

Pedagogisk autencitet

Detta begrepp syftar till att få intervjupersonen att förstå hur andra inom samma miljö uppfattar saker och ting. Detta syftas till att uppnå genom att alla intervjuade har blivit erbjudna att ta del av den färdiga uppsatsen.

Katalytisk autencitet

Hur undersökningen har påverkat intervjupersonerna till att förändra sin situation syftar detta begrepp till. Uppfattningen under intervjuerna var att det gav intervjupersonen en möjlighet att reflektera kring sin situation och möjliga förändringar vilket kan bidra till en vilja att förändra sin situation som man kanske var omedveten att man befann sig inom.

Taktisk autencitet

Syftningen kring detta begrepp är om intervjupersonen har, efter deltagandet, fått möjlighet att vidta åtgärder som framkom. Då återkoppling med intervjupersonerna efter genomförd intervju inte gjorts är detta svårt att besvara. Dock kan denna uppsats bidra med att belysa att en förändring efterfrågas inom vissa delar.

4. Empiri

I detta avsnitt redovisas all insamlad empiri som grundar sig i 13 genomförda intervjuer med mäklare från olika byråer i Göteborgsområdet. Avsnittet är uppdelat i olika rubriker som är anpassade utifrån använd intervjumall.

4.1 Vad som lockade

Mäklaryrket är som sagt ett mycket populärt yrke i dagens samhälle och konkurrensen är hård, men vad är det som lockar människor till branschen? En del av mäklarna berättar om hur de länge jobbat inom säljbranschen men blev sugna på att testa något nytt. Felix beskriver att anledningen till valet av branschen var att få hjälpa kunder och känna uppskattning medans Rolf förklarar hur han hade funderat på yrket i många år och lockats av kontakten med slutkund samtidigt som man får sälja en produkt man verkligen kan stå för då man själv är produkten. Ytterligare en anledning till att jobbet lockade var friheten och provisionen. *”Jag tycker att ju bättre jobb man gör desto mer betalt ska man ha och ju mer du jobbar desto mer betalt ska man ha, så provisjonsdelen för mig är viktig.” (Rolf)*

Bland vissa var det ett tidigare yrke inom service som led till mäklaryrket. Tor nämner att det var tävlingsinstinkterna som var en bidragande faktor till att mäklaryrket lockade. Bland de tillfrågade fanns det alltså en blandning till varför man drogs till yrket, de flesta nämnde även flexibiliteten, att kunna påverka sina egna tider samt mötet med slutkund som något positivt. Även provision var något som ofta nämndes men detta var en faktor som enbart några nämnde var den största orsaken till valet av yrke.

4.2 Uppfylls förväntningarna

Bland många av de tillfrågade var förväntningarna på yrket en bild av lyx och ett skönt och “glassigt” liv. Det är också detta som många av de tillfrågade tror är den allmänna bilden av branschen och ofta det som nyutexaminerade mäklarna visualiserar framför sig. Att dessa förväntningar inte uppfylls, i alla fall inte under de första åren fanns det en enighet om. Mycket mer jobb och en tuffare vardag med arbetsuppgifter som det inte fanns förväntningar på att man var tvungen att göra beskriver många som något som chockade. De flesta håller även med om att det är få som har insyn och förståelse för hur mycket arbete som faktiskt krävs, speciellt under de första åren. Majoriteten av de intervjuade kan känna igen sig i den bilden medans andra säger sig haft en inställning till yrket som gjort att det hårda jobbet varit självklart, speciellt under de första åren. Anna som varit med en längre tid beskriver även att de slitsamma första åren lönar sig då man efter dessa kunnat förlita sig på återkommande kunder. Många av de tillfrågade som fortfarande befinner sig i de första åren av karriären beskriver att det är ett tufft yrke, dock förklarar Sara att man som ny är medveten om vad som krävs för att komma framåt och lyckas, vilket hela tiden är en morot för henne. Att vara tävlingsmänniska anses enligt Tor, Rolf och Jens vara ett måste för att klara av pressen samt de krav som ställs, utan den inställningen anser de det vara omöjligt att klara av yrkets påfrestningar.

Att jobbet innebär en frihet gällande att kunna påverka sina arbetstider håller alla tillfrågade med om. Erika beskriver det som att man är helt fri samtidigt som man är extremt låst. Många kan välja vilka tider man ska komma in på kontoret men yrket innebär även sena kvällar och helger med visningar som inte kan avbokas. Mäklarna berättar att man helt enkelt måste ta ett eget ansvar, det skiljer sig dock mycket från de olika byråerna hur stor frihet man har. På några byråer fanns det en förväntan av chefen att man skulle vara på kontoret senast klockan nio på morgonen men att detta inte uppfylls av alla. Flexibilitet i form av att man kan vara ledig en längre tid finns dock hos de flesta tillfrågade men då får man räkna med ett inkomstbortfall då lönen grundar sig på provision från försäljningar.

4.3 Mått och mål, egna och uppsatta i organisation

Vid introduceringen av rapportens ämne och forskningsfrågor var alla intervjupersoner eniga om att mäklarbranschen är en bransch där mät- och belöningsystem aktivt och systematiskt används. Alla mäklarna som intervjuades hade både budget och omsättningsmål som skulle uppnås. Hur målen sattes upp och hur de uppfattades varierade dock. De tillfrågade förklarar mätsystemen i form av offentliga rankingsystem, kundundersökningar och statistik medan belöningsystem uttrycks genom provision och vinster vid eventuella interna tävlingar. De interna tävlingarna uppfattades bland mäklarna som att de existerade mestadels för de nytexaminerade, för att pusha dem och få in dem i branschen.

Kundnöjdhet, påskrivna kontrakt och kundmöten är även faktorer som mäts. Kundnöjdheten mäts både genom att byråerna skickar ut blanketter efter genomförd affär som kunden får fylla i och lämna ett omdöme men det har även kommit fler och fler digitala hemsidor, så kallade rankinsidor där man kan lämna omdömen och recensioner. Dessa fungerar på så sätt att mäklarna skickar ut förfrågningar till sina kunder som får välja om de vill skriva ett omdöme om mäklaren som sedan publiceras på hemsidan.

Genomgående på alla byråer var att majoriteten av målen var individuellt inriktade men att det även fanns mål uppsatta för hela kontoret, dessa i form av omsättningsmål och budgetar som dock även de baseras på individuella mål. De interna grupp målen och säljtävlingarna skiljde sig åt. På en byrå innebar det att om kontoret klarade en viss budget skulle hela kontoret åka på en resa tillsammans. Andra byråer hade priser som kunde vara allt ifrån en flaska vin till en spa-helg. Belöning sker alltså till störst del på ett individuellt plan genom provision eller genom diverse priser, men det förekommer även i grupp.

4.4 Uppfattning och påverkan av mät- och belöningsystem

Användningen av de olika mät och belöningsystem skiljer sig från byrå till byrå och uppfattningen likaså. Några anser omsättningsmålen vara rimliga och att det finns möjlighet att påverka medans andra anser att det är chefen som bestämmer. Det senare fenomenet uppfattas av några som påträngande och att man känner sig övervakad och kontrollerad. Hur kontakten ser ut med sin närmsta chef är också något som skiljer sig mellan byråerna och även uppfattningen kring chefens arbete. Felix berättar att han uppfattar de mål som chefen sätter som orealistiska och han anser även att chefen pressar honom, snarare än motiverar, till att

arbeta hårdare. Han nämner även att om målen inte uppnås känns det snarare som att målen finns till för att kontrollera mäklarna. Olle har en helt annan inställning till kontakten med chefen då han berättar att han helt och hållet sköter sig själv. Det är han, tillsammans med försäljningschefen som sätter upp målen vilka han har stor inverkan på, och arbetar i övrigt helt självständigt.

Ett annat sätt att mäta mäklares prestation är via de så kallade rankingsidorna. Detta är hemsidor som används för att ge mäklare omdömen och recensioner. Hemsidorna används mer och mer men uppfattningen bland mäklarna varierar. En del anser det vara ett bra verktyg till att marknadsföra sig själv, *“Syns man inte så finns man inte” (Felix)*, medans andra är mer skeptiska till sidorna då de anser att kvaliteten på kunderna som använder tjänsterna har blivit sämre med tiden. De berättar att sidorna skickar ut mail till byråerna med kunder som ska sälja och vill hitta en mäklare, byråerna får sedan *“köpa”* rätten att kontakta kunden för att boka in ett möte. Detta underlättar för kunden som själv slipper lägga tid på att hitta en mäklare men vissa av de intervjuade berättar att kunden som man har *“köpt”* i själva verket inte alltid vill sälja, vilket är hela grejen med processen. Rolf anser även att rekommendationerna och rankingen inte ger en rättvisande bild då det som mäts ibland enbart syftar till kvantitet och inte kvalitet. Detta förstärks av Jens bild av fenomenet. *“Eftersom en del satsar mycket på att få in omdömen och andra inte, ger det egentligen ingen verklighetsbild, det beror bara på vilken del du arbetar med, ranking eller muntligt rykte” (Jens)*. Kritik mot rankingen består till störst del av att en del satsar på just detta verktyg medan andra helt enkelt struntar i rankingsystemet och därmed inte heller får stor respons på sin sida. En del av mäklarna menar även att det inte ger en rättvisande bild då man själv får välja vilka kunder man vill ska ge omdöme samt vad som publiceras på sidan. Tor berättar hur det återspeglar verkligheten till viss del men då man själv väljer vem man skickar ut till kan detta bidra till en skev bild. Han tror att många bara skickar ut till de mest nöjda kunderna och det är en anledning till att sidorna måste utvecklas så omdömena kan sättas i förhållande. Vissa mäklare berättar att de inte använder systemen aktivt medans andra är väldigt aktiva, det som då visas på deras profiler återspeglar inte hela deras arbete vilket som Tor sagt kan ses som en icke rättvisande bild.

De flesta var dock eniga om att deras rykte som mäklare spelar väldigt stor roll och att det är ryktet som både kan bygga upp karriären men även förstöra den. Felix berättar hur man alltid har rankingsystemet i bakhuvudet och att man alltid måste jobba proaktivt mot kunder så att de är nöjda och i sin tur ger ett gott omdöme. På grund av yrkets utformning handlar det om att synas och marknadsföra sig själv då produkten man säljer är sig själv. Både erfarna och nya mäklare menar att det är särskilt påtagligt med ranking och omdömen under de första åren i branschen då man ännu inte byggt någon kundkrets.

Rankingsystemen upplevs alltså som en bra marknadsföring men kritiserar för att bara visa de som aktivt arbetar med den delen eller det verktyget i yrket. Trots den starka kritiken är sidorna mycket populära och flera av mäklarna har bara gott att säga om fenomenet. *“Jag tycker att det är väldigt bra, iallafall vissa av sajterna för att det går inte att fuska med det” (Sara)*. I övrigt betonar Tor transparensen som positiv då man förhoppningsvis kan få bort

“skojmäklare” vilket underlättar för både säljare och köpare. Han påpekar dock också att den bidrar till en större press och stress för att alla parter måste bli nöjda.

Belöningsystemen mellan byråerna varierar även en del, hos några finns möjligheten att förhandla om provision, andra har exakt samma procentsats, en del anordnar kontinuerligt tävlingar gällande sälj, påskrivna kontrakt och möten och andra belönar vid uppnådda mål. Jens berättar att han upplevde målen och tävlingarna som väldigt roliga och något som man aktivt försökte uppnå i början av karriären men att man senare inte brydde sig så mycket om dem. Enligt Olle finns belöningen, förutom lönen, i när man har fått in ett uppdrag, han säger:

du är som en utdragen trasa när du går därifrån, belöningen är att du fått uppdraget, det är så otroligt stort och jag tycker inte att du kan hitta den kicken i något annat yrke vad jag har letat i än så länge, så där har vi en stor belöningsdel som jag mäter i. (Olle)

Han berättar även att han tycker de interna säljtävlingarna är väldigt roliga och motiverande. Att kunna förhandla om provision ses på en del arbetsplatser som något negativt då det upplevs som ett resultat av favorisering och inte ett resultat grundat på arbete. På kontor där procentsatsen är lika för alla upplevs det enligt Rolf som något rättvist och korrekt. Detta genom att alla har samma förutsättningar vilka kan belönas genom högre provision om man jobbar mer och säljer mer, det vill säga mängden nedlagt arbete ger resultat. De upplevda de rättvisa förhållandena bidrar till en jämställd känsla och motivation att arbeta hårt genom lika villkor enligt Rolf.

Upplevelsen bland mäklarna är att många är drivna av pengar men en del av de intervjuade berättar om hur det är kunden, resan och uppskattningen som motiverar dem till hårt arbete. Att kunna tjäna mer pengar på större engagemang och nedlagd tid är bara ett plus enligt Tor. När vi frågar Sara vad det bästa med yrket är svarar hon dock: *“Att ha möjlighet att tjäna ganska så mycket pengar” (Sara).*

4.5 Hierarki och nivåer i branschen

Uppfattningen kring existerande hierarki på de olika byråerna skiljer sig åt. En del mäklare redogör för hur de arbetar i en mer platt organisation med få nivåer och chefer vilka inte påverkar mäklarna i någon större utsträckning och att det handlar om att alla tar sitt eget ansvar. Andra mäklare berättar hur cheferna själva sätter upp mål, hur man får förhandla kring provisionsavtal, samt att det utförs många kontroller i form av att uppföljningar och statistik kring mäklarnas utförda arbete.

Relationerna mellan chefspositioner och mäklare är som sagt olika och mäklarna har olika inställning till dess situation. Tor berättar hur chefer sätter upp mål som man kan sträva mot men att han arbetar utifrån sig själv och absolut inte vill ha någon som säger till honom vad han ska göra, målen finns där men han bryr sig inte om dem. Han säger *“Jag hade skällt ut dem om de sa till mig vad jag skulle göra på dagarna” (Tor).* Lisa berättar att chefen finns där för att bidra med råd, hitta motivation eller fungera som ett bollplank om man stöter på ett problem. Felix förklarar hur nivåerna i arbetet påverkar det dagliga arbetet genom kontroller

vilka kan bli påträngande och gör att man känner sig övervakad. Enligt Felix finns det även en sorts favorisering som uppstår bland medarbetare vilket leder till färre tips och råd kring kunder. Han säger att det är tydligt vem som är hans chef och att det finns en hierarki men att han har tillåtelse att fatta egna beslut och att det inte finns några rätt eller fel så länge det leder till en affär. Han avslutar intervjun med. *“det är ett bra jobb så länge det går bra, annars är det ett dåligt jobb” (Felix)*. Malin beskriver att uppföljningsmötena med chefen sker regelbundet och berättar hur det både kan vara pressande och givande beroende på om man har en svacka eller inte. Hon menar att en sämre försäljningsperiod kan bidra till nervositet och press men att en bra period genererar ett avslappnat och roligt möte. Hon känner dock att cheferna gör det för hennes skull och vet att det oftast är ett bra möte hon har framför sig, trots det visar hon en viss oro inför eftermiddagens möte.

Förutom provision så finns det på de flesta byråer nivåer man kan uppnå och därmed bli partner, detta leder till att man får ta del av firmans framgång genom utdelningar samt att man då kan starta ett eget bolag inom byrån och bli mer självständig. Detta är en nivå som många siktar mot men det krävs hårt arbete, en stabil grund och en stor kundkrets för att nå till.

4.6 Tuffa villkor

Vad alla intervjuade mäklare är överens om är att de arbetar i en tuff bransch och att det är många som inte inser vad de ger sig in på när de antrår marknaden. Att det inte bara handlar om att sälja ett objekt utan att faktiskt få kontakt med någon som vill sälja från första början anses vara en bidragande orsak till att många tycker yrket blir tuffare än predikerat. Såklart påverkar även marknadens fluktuationer yrkets med- och motgångar och när marknaden efter år av toppförsäljningar nu lugnat sig är det många som känner av förändringen. *“Det finns ett överflöd av mäklare på marknaden anser jag och det blir tuffare och tuffare att få in försäljningar men jag tror inte folk vet vad mäklaryrket innebär när de börjar läsa...” (Rolf)*. Men bortsett från konkurrens och en nu mer stagnerande marknad så berättar mäklarna att det är en tuff bransch oavsett utgångspunkt och att det krävs engagemang, dedikation och framför allt tid. *“Det är tuffare än vad man trodde, folk inser inte hur mycket arbete som krävs för att lyckas” (Rolf)*.

Andra bidragande orsaker som är påfrestande är stressen från att aldrig ha en fast lön, pressen att aldrig veta hur framtiden kommer se ut samt avsaknaden av skyddsnet. Alla intervjupersoner har någon gång känt av press och stress men kunnat förhålla sig till känslorna. Dock håller många med om att man bara orkar påfrestningarna under en viss tid, vilket Erika förklarar när hon berättar hur tufft det är att jobba som mäklare och att hon inte ser sig jobba inom yrket fram tills pensionen. Vidare förklarar hon hur den tidigare nämnda avsaknaden av skyddsnet är ganska extrem inom branschen: *“Jag tycker att mäklare måste få möjlighet att bli fackanslutna och liksom det är lite av en vilda västern-bransch. Mäklare är väldigt utlämnade. Man får inga pensioner. Man måste tänka på allt själv” (Erika)*.

De flesta av intervjupersonerna håller som tidigare nämnt med om att de två första åren är jobbigast inom mäklarbranschen. Klara förklarar hur starten var för henne: *“Jag förväntade*

mig att det skulle vara tufft men inte så tufft som det blev” (Klara). Samtidigt förklarar Greta att:

Jag gick in med låga förväntningar då många sagt att det är en väldigt tuff bransch så jag gick in med ganska dålig inställning. Det har varit över förväntan, det är ett väldigt flexibelt och roligt jobb och jag har fått en bra start så jag har inget att klaga på (Greta).

De mäklare som jobbat en kortare tid började precis när marknaden vände vilket de tror bidragit till att starten var än hårdare än förutspått men även mäklare som jobbat en längre tid tydliggör att de första åren är tuffa, trots en uppåtgående marknad. Anna berättar att det var tufft till en början på grund av provision men att det annars var som hon förväntat sig. Efter de första åren verkar det dock lossna för de flesta, detta på grund av att de skapat sig ett namn och en kundkrets. Efter att man skapat en grund att stå på upplevs en annan trygghet och inte samma ovisshet som i början av karriären: *“I och med att jag har jobbat så länge blir inte jag stressad men lönen är en del som kan stressa nya” (Anna)*. Vid samtal om förbättringar inom yrket anser Anna att det bör vara valbart med provision eller fast lön, hon tror att det skulle vara att föredra speciellt för nya mäklare. Trots övergången från en utmanande start till en mer hållbar och trygg tillvaro svarade *alla* intervjupersoner att de inte ser att de jobbar som mäklare resten av livet. Både på grund av vardagsliv, stress och bristande kvalitet efter många år i branschen. Malin förklarar hur hon tänker inför framtiden:

Jag hade inte velat jobba med detta hela livet utan 5-10 år till kanske. Det är ett slitsamt jobb och jag är rädd att kvaliteten kommer bli sämre med tiden och man kommer inte kunna leverera det man gjorde från början, drivet och viljan kanske inte är densamma om några år. (Malin)

Lisa berättar hur yrket inte riktigt passar ihop med alla sorts livsstilar: *“Jag tror det kan vara svårt i en familjelivsstil, att få ihop vardagen, men många klarar det jättebra, det beror nog mycket på hur man är som person” (Lisa)*.

5. Analys och diskussion

I detta avsnitt kommer en analys och diskussion föras kring mäklares uppfattning av de olika mät- och belöningsystem som finns samt hur ledning och chefer kan använda sig av systemen samt hantera människors olika uppfattning och åsikter.

5.1 Mätsystem och kontroll

Något som alla mäklare vittnade om var att det mesta mäts inom mäklarbranschen. Alla tillfrågade mäklare har budget och omsättningsmål som de skall uppnå, men som tidigare nämnt skiljer sig uppfattningen kring dessa mål. Olle menar att målen som sätts upp är rimliga och att han till stor del får vara med och påverka medans Felix tycker målen är helt orealistiska samtidigt som han visar tecken på en irritation till chefen som satt upp dem. Hans sätt att uttrycka sig bekräftar Foucaults (1975) teori gällande att övervakning finns till för att kontrollera vilket inte är något som Felix uppskattar. Även Boyles (2001) teori om att mått finns till för att bedöma prestation kan utifrån mäklarbranschen analyseras. Detta är dock inte en åsikt som delas av alla mäklare. De flesta berättar om friheten och att chefen håller sig borta så länge jobbet blir gjort. Genomgående bland de mäklare som varit verksamma i många år finns ingen känsla av att chefen kontrollerar deras arbete. Många av dem nämner att budget och omsättningsmål sätts i samråd med chefen och uppfattningen är snarare att chefen finns där för att bistå med hjälp och råd snarare än att kontrollera deras arbete. Att förhållningssättet till målen skiljer sig åt framkom tydligt genom intervjuerna, en gemensam faktor bland de mer erfarna var en avslappnad relation kring målen medans de nyare känner en ständig påverkan att prestera för att uppnå målen samtidigt som de är motiverande för några. En distinkt skillnad mellan de nyare och de mer erfarna mäklarna uppfattas därmed gällande målen. Att som ledare därmed också anpassa sitt engagemang och stöd till mäklarna beroende på önskemål och behov kan vara en bidragande faktor till trivsel och framgång. Sett till övriga delar som mäts i form av rankingsystem kan tydligare koppling göras till Powers (2004) teori om hur övervakning och kontroll egentligen handlar om att möjliggöra insyn för externa parter. Genom omdömen och mätningar får offentligheten tillgång till information om mäklarna, dessa kan härledas bakåt till den ursprungliga källan och därmed kontrolleras vilket i sin tur kan skapa tillit (Power, 2004). Detta är en tillit som framkommit kan vara en falsk tillit i form av att man litar på bra omdömen om en mäklare medans denna mäklare i själva verket kanske enbart har frågat nöjda kunder att skriva en recension. Att dessa system går att lita på till fullo finns därav anledning att ifrågasätta, vilket är något som många mäklare bekräftar.

Kennedy och Schleifers (2006) teori om att genom mätning av individuell prestation kunna hålla individer ansvariga för sina handlingar ser man tydliga tecken på inom mäklarbranschen. Det går bland annat att tyda från intervjun med Malin där det går att urskilja en viss oro inför ett möte under eftermiddagen med chefen där man ska gå igenom om hon uppnått samt hur hon jobbar med de uppsatta målen. Oron inför mötet går att analysera utifrån Kennedy och Schleifers (2006) teori om att man som individ blir ansvarig för sina handlingar genom prestationer som mäts. Denna uppfattning framgick från fler personer som berättar att det är roligt så länge det går bra men inte när det går sämre. Att man känner sig personligt ansvarig för en nedgång och att många påverkas personligt av hur det går för en genom olika mätningar

bekräftar även det Kennedy och Schleifers (2006) teori. Här finns det vikt av att man som chef är medveten om att de anställda känner ett personligt ansvar och att man då kan anpassa sig till detta och istället för att ge kritik, gällande till exempel mål som inte uppnåtts, kunna motivera och ge förslag på hur man kan gå till väga.

Förutom externa mätningar finns det även interna mål och säljtävlingar på vissa byråer. Att dessa finns till för att motivera var det många som höll med om men många menar att de mestadels finns till för de nya mäklarna på byrån. Om detta är anledningen till tävlingarna ifrågasätts dock. Analysen är att målen som sätts upp från ledningen eller chefen är ämnade till att motivera alla men detta visar sig genom intervjuerna inte är fallet. Med vetskapen om detta finns det utrymme för förändring och förbättring så att dessa omfattar alla anställda. Detta skulle även på sikt kunna skapa en större känsla av gemenskap, vilket är något som idag saknas, då man tillsammans kan jobba mot uppsatta mål. Detta kan även analyseras utifrån Kohns (1993) teori om att det kan behövas andra incitament än lönen för att motivera anställda. Han menar att det kan krävas yttre faktorer och inom mäklarbranschen skulle detta kunna vara vetskapen om att man vid uppnått mål får åka på en resa.

5.2 Transparens

Som Eisenhardt (1989) nämnt är det viktigt att visa på legitimitet genom att redovisa siffror, resultat och händelser i företag. I samband med mäklarbranschen framkommer detta, förutom genom finansiella delar, genom rankingsystem. Budgetmålen är sålda objekt i relation till en uppsatt budget och övriga ekonomiska resultat handlar i stort om att visa på om företaget i helhet fungerar som det ska. Även försäljningar, i form av betyg, mäts och dessa mätningar kan ifrågasättas då man inte vet vilka som faktiskt fått ge betyg samt vad som räknats med och inte, vilket såklart påverkar resultat och slutbetyg. Som Jens berättar kan man som mäklare själv bestämma vilka man skickar ut bedömningsmallar till och om man skickar ut. Detta bidrar till en opålitlighet i systemen då allt inte räknas med vilket ligger i linje med Powers (2004) teori kring att visa transparens genom att offentliggöra uppgifter men samtidigt inte inkludera alla delar vilket bidrar till en falsk transparens. Även Montgomerys (2018) teorier kring hur man genom tiderna valt de mest tillgängliga siffrorna istället för hela verkligheten bevisas inom mäklaryrket och detta genom de rankingsystem som idag finns men där alla åsikter inte visas vilket bidrar till en falsk transparens. Att dessa rankingsystem ständigt finns i mäklares åtanke framkommer av intervjuerna och då dessa sidor inte funnits med i bilden under så många år kan de finnas ett behov från ledningens sida att anpassa sig till dessa. Det finns även ett behov av att bistå med hjälp för mäklarna samt kunna fungera som en mellanhand mellan sidorna och mäklarna.

Bortsett från vad som samlas in och inte inom systemen förklarar Tor hur tjänsterna måste utvecklas för att skapa en mer rättvis bild. Detta på grund av hur olika mäklares arbete kan se ut sett till kvantitet och kvalitet. Tor menar att en persons profil kan se bra ut på grund av många sålda objekt men att det inte säger något om kvaliteten eller uppfattningen från kunden av försäljningen. För en kund som letar mäklare är detta väldigt svårt att förutspå från de siffror som finns. Men som Power (2004) förklarar innebär transparens inte att allt ska redovisas på

ett exakt korrekt sätt, i stort handlar det om att kunna leda informationen tillbaka till dess ursprung. Vad detta innebär för mäklare går dock att diskutera då kunderna i många fall inte ifrågasätter den information som finns tillgänglig på sidorna vilket innebär att de mäklare som har många bra omdömen anses vara bra mäklare men de kan i själva verket ha undvikit att fråga kunder som är missnöjda om recensioner.

I övrigt skiljer det sig markant åt hur aktivt man jobbar mot rankingsidorna. Likt Boyles (2001) förklaring av översvämning, så vet kunder inte vart man ska vända sig då det finns så mycket information samtidigt som man inte vet någonting om bakgrunden och hur allt ska tolkas. Sara berättar dock hur hon upplever att man inte kan fuska sig till några bra resultat men i övrigt håller mäklarna med om hur orättvist systemet kan bli på grund av hur det fungerar i dagsläget. Genom dessa aspekter förstärks Montgomerys (2018) teorier kring hur man visar upp det mest tillgängliga, i detta fall goda omdömen, istället för att visa på vad som faktiskt sker, vilket i detta fall är alla kunder som inte är nöjda med mäklaren. Transparensen blir i dessa fall utan värde och hela fenomenet tappar sin ursprungliga mening.

Ytterligare en aspekt som är viktig att ta i beaktning utifrån ett ledarskapsperspektiv handlar om att styra mäklare i rätt riktning inom de olika områdena, men inte tvinga, samt att föregå med gott exempel. Olika verktyg används och marknaden ändras konstant, vilket i dagsläget möjliggjort och tydliggjort en större insyn i branschen. Detta är något som många mäklare satsar på för att förstärka bilden av sitt eget varumärke. Intervjuerna bekräftar hur viktigt det är att ledare ger tips om hur man på bästa sätt skapar ett verkligt och legitimt varumärke, hur man hanterar de olika verktygen samt hur man bör ställa sig till verktygen. Det mest aktuella just nu är som sagt rankingsidorna vilka kan visa både verklighet och manipulation enligt många av intervjupersonerna. Här handlar det om att kunna använda verktyget, hantera utkomsten samt acceptera dess funktioner. De som flitigast använder rankingsidorna är i stor utsträckning de nya mäklarna vilka anser att man hamnar på efterkälken i annat fall. De som varit verksamma under en längre tid har oftast andra tillvägagångssätt och redan en kundkrets som man kan förlita sig på. Att pressen förstärks genom rankingsidorna vittnar mäklarna om då ett dåligt omdöme kan vara förödande. Transparensen, i detta fall rankingsidorna, bidrar helt enkelt till både goda och onda ting genom att nya mäklare kan få det enklare att visa upp sig på marknaden, dock ökar risken för att ett dåligt omdöme sprider sig snabbt.

5.3 Hierarkier

På vissa byråer är det en tydligare hierarki än på andra och uppfattningen kring denna hierarki skiljer sig även åt bland de olika mäklarna på byråerna. Efter att ha genomfört två intervjuer med mäklare från samma byrå framkom att det fanns skilda uppfattningar gällande chefens arbete. Den ena menar att denne jobbar helt självständigt och knappt bryr sig om vad chefen tycker medans den andra beskriver en tydligare hierarki med uppföljningsmöten med chefen som kan kännas pressande. Detta kan analyseras utifrån Simons (1995) teori att när personer på lägre nivåer får tillåtelse att fatta egna beslut finns det ett intresse från företagets sida att kontrollera dessa beslut. Att personen som känner sig ha tillåtelse att fatta egna beslut har jobbat längre på byrån än den som anser mötena med chefen pressande är även värt att nämna och att

det kan vara en orsak till chefens större behov av kontroll. Ett samband mellan hur man uppfattar hierarkin på företaget och hur många verksamma år man har inom branschen anses därav finnas. En relativt ny mäklare nämner många gånger en regelbunden kontakt med chefen och att man har möjlighet att vända sig till denne med frågor medans en mer erfaren mäklare inte uppfattar sin chef som en chef som kontrollerar och styr arbetet utan som en person som är jämlik med sig själv.

Att de personer som uppfattade en tydligare hierarki på byrån även kände av en tydligare kontroll från sin chef framkom från intervjuerna. Båda delarna har Felix och Tor bekräftat då Felix anser att det finns en tydlig hierarki och även en pressande kontroll från chefen medans Tor framför att han gör vad han vill och inte bryr sig om vad chefen säger. Att det för vissa genomförs mer kontroller och bidrar till en känsla av övervakning från chefen går genom Ezzamel och Willmotts (1998) teori att analysera. Detta kan vara en reaktion från att cheferna känner sig oroliga då man har uppmuntrat den anställda till att fatta egna beslut men samtidigt inte vill bli ansvariga för ett dåligt beslut som den anställda har tagit. Att det genomförs kontinuerliga kontroller och möten med de anställda kan därmed ses som ett sätt för cheferna att kontrollera de anställda för att på så sätt slippa bli ansvariga för möjliga snedsteg av de anställda.

Med grund i de olika uppfattningarna skulle en anpassning utifrån personen i frågas situation kunna bidra till en mer hållbar situation. Genom att arbeta stöttande och pushande, liknande en mentor istället för att övervaka och kontrollera skulle förutsättningarna för att komma in och lyckas i yrket stärkas. Att även kunna välja om man vill arbeta med provision eller med en grundlön skulle kunna underlätta för nya mäklare. Att yrket fortfarande kommer anses påfrestande och slitsamt är inget som kommer förändras av detta, däremot kan en känsla av trygghet infinna sig.

5.4 Övervakning

Likt Foucaults (1975) teorier kring hur tron på att man är övervakad skapar en större vilja till att göra rätt så har likheter observerats mellan det så kallade panoptikonet och mäklaryrket i helhet. Eftersom mäklarnas framgång grundas på ett bra rykte handlar i stort sett allt de gör om övervakning, detta då omdömen och åsikter är en form av övervakning. Felix förklarar kring hur man levererat och lyckats eller inte, hänger ihop med teorierna; om man gör rätt och får nöjda kunder så kan det leda till framgång och en större kundkrets, gör man fel och får missnöjda kunder är risken den motsatta. Omdömen hänger ihop med den transparensen som förväntas och är grundstenen för att komma framåt, men som nämnt är det en form av ständig övervakning.

En annan sorts övervakning är den som sker mellan mäklare och dess chef. Eisenhardt (1989) menar att övervakning skapar ordning men att den också kan skapa krockar mellan parterna. Detta stämmer bra överens med hur Tor förklarar hur han föredrar att arbeta självständigt och hade skällt ut folk som sa till honom vad som skulle göras. Samtidigt berättar Felix hur kontrollerna i det vardagliga arbetet får honom att känna sig övervakad vilket upplevs som

påträngande. Här upplevs målen och kontrollerna som övervakande på ett negativt sätt vilket Eisenhardt (1989) förklarar genom "krocken". Kontrollerna upplevs av vissa som positiva och Lisa förklarar hur cheferna ofta ger stöttning och goda råd. Detta bekräftar att uppfattningarna kan skilja sig åt gällande känslan av övervakning och att chefen därav behöver anpassa sina metoder efter varje individ för att motverka känslan av kontroll.

5.5 Prestation och belöning

Belöning kan komma i olika former vilket Olle förklarar genom kicken av att få ett uppdrag och därmed känna att man lyckats, få uppskattning från kunder samt att i slutändan få finansiell belöning i form av provision. Kerr (1975) menar att det är svårt att veta på vilket sätt man ska belöna och vad man ska belöna för att få bästa möjliga utkomst. Detta bekräftar av Lawlers (2003) teori kring vad man egentligen belönar och vad motiveringen bakom belöningen egentligen är. I dagsläget kommer den finansiella belöningen i slutet av en genomförd affär, stegen innan dess kan dock belönas genom interna tävlingar där belöningen kan vara middagar, resor eller bra omdömen. Genom att belöna slutsteget siktar mäklarna efter att göra så gott ifrån sig under hela tidens gång för att nå ett gott resultat. Kerr (1975) menar dock att de belöningar som finns ibland kan sätta målet i skuggan, så kallat målförskjutning. Inom branschen verkar detta dock inte vara ett problem då alla delsteg påverkar hela affären i så pass stor utsträckning att delmål eller belöningar bara bidrar till att få en så bra utkomst som möjligt. Vad belöningssystemet dock kan bidra med är stress på grund av avsaknaden av en grundlön. Stressen från belöningssystemen i form av provision och tävlingar upplevs tuffare för nya mäklare då de måste bevisa sig. Etablerade mäklare som redan har en etablerad kundkrets och lång erfarenhet känner inte samma stress för inkomst och bryr sig inte lika mycket om bedömningssystemen.

Deming (1986) menar på att hög lön genererar en lägre arbetseffektivitet än en låg lön, detta fenomen går att applicera väl på mäklarbranschen i form av att de jobbar med provision till 100%. Det vill säga att jobbar de inte får de ingen lön, de behöver alltid leverera för att generera inkomst. Som nämnt kan detta vara mycket stressande men också oerhört motiverande. Anna menar dock på att med lång erfarenhet kan stressen kring lön hållas under kontroll då man som tidigare sagt har en trygg grund att stå på till skillnad från nyutexaminerade mäklare som måste kämpa för varje möte och kund. Flera andra mäklare vittnar om hur dem som jobbat längre i branschen slappnar av och inte behöver jobba lika hårt vilket överensstämmer med Kohns (1993) teorier om att en högre lön inte har en effektiv påverkan på arbetsinsatsen. Istället känner de sig, med en förutspådd lön till följd av en stabil kundkrets, tryggare och därmed mer avslappnade. Att man kan påverka varje månadslön kan dock vara motiverande oavsett antal verksamma år inom branschen vilket Tor bekräftar när han berättar hur pengarna bara blir ett plus utifrån de affärer han genomför.

En bidragande orsak till varför en lägre eller högre lön kan bidra till motivation eller stress är till följd av att en del har möjlighet att förhandla om sin provision. Rolf menar att det är mer motiverande att arbeta utifrån lika villkor då belöningen annars inte svarar gentemot nedlagt arbete utan istället förhandlingsförmåga med chefen. I detta fall kan alltså ett bättre avtal

generera motivation hos en person men hos en annan göra motsatsen. Intervjuerna vittnar om hur sättet att hantera dessa delade uppfattningar är en balansgång för chefer och att de olika byråerna och mäklarna har olika uppfattningar kring vad som är bäst för alla parter.

Ytterligare en del som många ser som belöning är uppskattningen och de goda omdömen som kommer in till firman och som offentliggörs på de olika rankingsidorna. Kerr (1975) talar om hur vissa aspekter bidrar till specifika beteenden i omgivningen vilket rankingsidorna är ett exempel på. Eftersom yrket utgår från mäklarnas rykte är det mycket viktigt att göra rätt ifrån sig och därmed få kunderna att bete sig på ett önskvärt sätt, misslyckas man med detta kan det istället få förödande konsekvenser. Tror kunderna gott om dig samt att du är framgångsrik som mäklare kan det leda till fler och bättre omdömen vilket förverkligar framgången. Kerr (1975) benämner fenomenet som "self fulfilling prophecies" vilket kan förklaras som en förutsägelse som besannas, detta genom att kunderna förväntar sig en bra upplevelse då man läst omdömen om mäklaren och att dessa förväntningar då förverkligas vid mötet med mäklaren. Utan dessa förväntningar kan kunderna komma att välja andra mäklare vilket bidrar till att systemet är mycket viktigt för mäklare, dess rykte och därmed grund för framtida affärer och lön.

På grund av det hårda arbete som krävs ser ingen av mäklarna sig själva jobba inom samma yrke hela livet. Att detta beror på att man inte orkar leverera en toppnivå under längre tid samt ha den ständiga pressen på sig själv är bevis på att yrket till viss del både känns otryggt och påfrestande. Likt tidigare studier från Greenhalgh och Rosenblatt (2010) skapar denna stress en otrygghet hos mäklare och även en rädsla över att inte kunna leverera som man förväntas och därmed förlora jobbet.

Att yrket även innebär att man saknar garanti när man kommer tillbaka efter ett uppehåll, så som vid föräldra- eller tjänstledighet, på grund av att yrket baseras på det rykte och den kundkrets man byggt upp kan vara en anledning till att många slutar i branschen. Detta bekräftar Lee, Wu, Chen, Kao och Feng (2014) tidigare studier kring hur människor slutar jobbet på grund av att familjesituation och yrket inte går att kombinera vilket även är något som har nämnts vid intervjuer. Att detta inte är en hållbar situation går att förstå och för att bidra till förbättring kan en grundlön tills man har skapat sig en kundkrets vara en alternativ lösning.

6. Slutsatser

I detta avsnitt presenteras uppsatsens slutsatser som ämnar att besvara frågeställningen samt uppfylla syftet. Avslutningsvis presenteras hur problemen kan bemötas av praktiker, vilka begränsningar studien har samt förslag till framtida forskning som väckts under studiens gång.

Uppsatsens syfte, att belysa förbättringsutrymmen för ledare inom fastighetsmäklarbranschen och besvara forskningsfrågan; hur mät- och belöningsystem uppfattas av samt påverkar fastighetsmäklare har uppfyllts och slutsatser kan dras. Påverkning och uppfattning av mät- och belöningsystem skiljer sig åt. Uppfattningarna skiljer sig mest baserat på antal verksamma år i branschen då de mer erfarna inte känner sig påverkade av system och har möjlighet att jobba mer självständigt. De nyare i branschen har en annan inställning till systemen och anser att de påverkas av dessa då de känner en större press att leverera och lyckas. Uppfattningen skiljer sig även bland de nya, vissa känner sig, genom mät- och belöningsystemen övervakade och kontrollerade medans andra blir motiverade och känner stort stöd. Den gemensamma uppfattningen är att det upplevs som ett mycket påfrestande och stressande yrke och behovet av större trygghet finns. Den största stressen grundas i branschens sätt att lönesätta samt osäkerheten kring framtiden. Att inte kunna hantera denna stress och press är en anledning till att det idag är så många som slutar efter enbart några år i branschen. Hur ledningen ska hantera situationen och de olika uppfattningarna bör därav anpassas baserat på antal verksamma år samt utifrån person. Det framgår tydligt att nya mäklare är i större behov av stöttning och handledning än någon som har arbetat längre i branschen.

6.1 Implikationer för praktiker

Utifrån uppsatsens syfte, att belysa förbättringsutrymmen för ledare och chefer inom fastighetsmäklarbranschen framkommer att utrymme för förbättring finns. Att veta hur man ska agera utifrån ett ledarskapsperspektiv kan vara komplicerat på just de sätt vi gått igenom, olika uppfattningar, olika utgångspunkt samt olika viljor. Att som ledning därför kunna anpassa sitt arbete utifrån personen i fråga är en viktig aspekt för att nå bästa möjliga utfall för varje person och därmed också för företaget. På grund av mäklarbranschens utformning kan ledarrollen kräva väldigt olika saker beroende på situation och person, att därför kunna lyssna in vad mäklaren önskar för stöd eller icke stöd kan vara en bidragande faktor till den trivsel och trygghet som saknas på vissa arbetsplatser. Att se att en ny mäklare behöver mer stöttning och hjälp än en mer erfaren samtidigt som detta inte ska uppfattas kontrollerande av den nya ses som viktigt och något som framkommer saknas i branschen. Att ledning och chefer även kan fungera som en mellanhand mellan rankingsidorna och mäklarna kan underlätta och minska stressen kring att få in kunder.

6.2 Uppsatsens begränsningar

Medvetenheten kring att uppsatsen har vissa begränsningar finns. Detta till följd av en begränsad tidsram som inneburit att slutsatser endast har kunnat dras utifrån ett insamlat material som skett under 12 veckor. Även att en generaliserbarhet gällande hela branschen inte är möjlig att göra utifrån 13 semi-strukturerade intervjuer (Bryman och Bell, 2017) har tagits i

beaktning. Denna uppsats undersöker istället 13 mäklares uppfattningar och utifrån dessa uppfattningar förslag till förbättringar inom branschen. Vidare är det även svårt att genom intervjuer med mäklare som företräder olika byråer vara säker på att det är deras egna åsikter som framkommer och inte byråns. Att delge information om en byrå som man idag är anställd hos kan vara känsligt och något som tagits hänsyn till genom att anonymisera intervjuerna. Risker med intervjuer är även att de intervjuade blir påverkade av situationen eller av dem som intervjuar Alvesson (2003). Att en kvalitativ studie är svår att replikera då den till stor del bygger på subjektiva uppfattningar är ett faktum, dock är detta ett övergripande problem inom företagsekonomisk forskning (Bryman och Bell, 2017).

6.3 Förslag till vidare forskning

Då tiden inte fanns till har vissa områden lämnats utforskade. För vidare studier hade det varit intressant att jämföra hur mät- och belöningsystem skiljer sig åt mellan större och mindre städer. Det hade även varit intressant att jämföra uppfattningen av den prestationsbaserade lönen mellan flera branscher för att belysa skillnader och likheter. Även att komplettera denna studie med observationer hade varit av intresse för att skapa en egen uppfattning utöver mäklarnas ord och då kunna dra slutsatser utifrån mäklarnas agerande. Ytterligare en aspekt för vidare forskning är att inom mäklarbranschen djupare undersöka om det finns andra orsaker som bidrar till den höga omsättningen av personal.

Referenslista

- Alvesson, M. (2003) Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1)
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje upplagan ed.).
- Austin, D.R. (1996) *Measuring and managing performance in organizations*, The Journal of Academic Librarianship
- Barth, M., & Schipper, K. (2008). Financial Reporting Transparency. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(2), 173-190.
- Basu, Amiya K., Rajiv Lal, V. Srinivasan, & Staelin, R. (1985), Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, *Marketing Science*, 4(4), 267–291
- Baumeister, R. F., & Muraven, M. (1996). Identity as adaptation to social, cultural, and historical context. *Journal of adolescence*, 19(5), 405-416.
- Boyle, D. (2001). *The tyranny of numbers: Why counting can't make us happy*. London: HarperCollins.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. [rev.] uppl.). Stockholm: Liber.
- Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund
- Deming, E. (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, *Massachusetts Institute of Technology*
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory - An assessment and review. *Academy Of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting, Remuneration and Employee Motivation in the New Organisation. *Accounting and Business Research*, 28(2), 97-110.
- Fastighetsmäklarinspektionen. (2019a). Hämtad 2019-04-04 från <http://www.fmi.se/Sve/Filer/Statistik/FMI%20statistik%202019-02.pdf>

Fastighetsmäklarinspektionen. (2019b). Hämtad 2019-04-24 från <http://www.fmi.se/Sve/Filer/Statistik/Registrerade%20fastighetsm%C3%A4klare%202019-03-31.pdf>

Foucault, M. (1975/2003): *Övervakning och straff*, 4:e upplagan, Lund: Arkiv Förlag/A-Z förlag

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of Research on Job Insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6-19.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I Denzin & Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

Isakson, H., & Spencer, M. (2000). Total quality management and residential real estate agency issues. *The Journal of Real Estate Research*, 20(1/2), 179-188.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?* (Gunnar Sandin övers.) Författaren och Studentlitteratur (Original publicerat 2000)

Johansson, Y., & Granlund, M. (2015). Så vill vi säkra den svenska modellen. Hämtad 2019-05-09 från <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2015/03/sa-vill-vi-sakra-den-svenska-modellen/>

Kennedy, F., & Schleifer, L. (2006). Innovation: Achieving balance among empowerment, accountability and control. *In Innovation through collaboration* (pp. 113-135).

Kerr, S., (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769.

Kohn, A. (1993) Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, 71, Issue 5, p54-63.

Lawler, E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.

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, *Journal of Information and Optimization Sciences*. 35 (2), 143-166

Lind, R. (2014) *Vidga vetandet*, Studentlitteratur AB, Lund

Lopez, T. B., Hopkins, C. D., & Raymond, M. (2006) Reward Preferences of Salespeople: How do Commissions Rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26:4, 381-390,

Montgomery, Douglas C. (2018). Measuring performance, *Quality and reliability engineering international*, 34(6): 967

Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and Research Agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

Petersen, B., & Strongin, S. (1996). Why Are Some Industries More Cyclical Than Others? *Journal of Business & Economic Statistics*, 14(2), 189-198.

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations*, 57(6), 765-783.

SFS 2005:590. Transparenslagen. Stockholm: Justitiedepartementet

Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Thomas, D. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.

Van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2001). The Importance of Pilot Studies. *Social Research Update*, (35), Social Research Update, 0, 2001, Issue 35.

Yin, R.K (2003) Case study research: design and methods, *SAGE Publications Inc, Thousand oaks*, US

Åkesson, J. (2008). *Finansiella mått och mål i svenska börsnoterade bolag 1965 – 2004*. Lic.-avh. Göteborg: Göteborgs universitet

Bilaga 1 - Intervjumall

Författare:

Nicolina Vedin

Elin Bengtsson

Information till intervjuobjekt:

- Berätta syftet för intervjun och vart vi kommer ifrån
- Tacka för att personen ställer upp
- Bekräfta anonymitet, både till byrå och personlig
- Fråga intervjuobjekt om det är okej att spela in intervjun för eget bruk

Bakgrundsfrågor

1. Namn
2. Företag
3. Position
4. När fick du din licens?
5. Hur länge har du jobbat i branschen?

Inställning till branschen

6. Vad lockade med mäklaryrket?
7. Vad är det bästa med yrket?
8. Var yrket som du förväntade dig?
9. Vad tror du andra lockas av mest med yrket?
10. Vad är det sämsta med yrket? (mindre bra)

Arbetsplatsen

11. Skulle du säga att man jobbar mest individuellt eller tillsammans?
12. Känns det som att du har tillåtelse att ta egna beslut?
13. Hur ser gemenskapen ut?
14. Uppstår det tävlingskänsla?
15. Finns det en tydlig hierarki på byrån?
16. Har du mycket kontakt med någon form av chef?

Mått, mål och prestation

17. Finns det tydliga mål som ska uppnås?
18. Hur mäts prestation?
19. Hur följs dessa upp och förmedlas?
20. Kan du se några fördelar / nackdelar med dessa?
21. Vad anser du om dessa mått?

Motivation och konkurrens

22. Vad motiverar dig att arbeta mer eller hårdare? (lön, rankning)
23. Idag är det många mäklare på marknaden, märks det i form av konkurrens?

24. Det slutar även många mäklare, ofta inom de 2-3 första åren, vad tror du är anledningen till detta?

Ranking

25. Hur ser du på det offentliga rankingssystemet där man kan se alla mäklare med omdömen och ranking?

26. Hur påverkas du av rankingsystemet? (Att alla har tillgång till dina prestationer och betyg?) (övervakning/granskning positivt eller negativt?)

27. Blir rankingen en egen del som skall uppnås eller ett bra steg i att bli en bra mäklare? (målförskjutning)

28. Tycker du att rekommendationerna och omdömena om dig är rättvisa och visar en bra bild av dig?

29. Hur viktigt tycker du det är att få en rekommendation eller bra omdöme?

Förändringar inom yrket

30. Ser du hur man skulle kunna förändra eller förbättra yrket på något sätt?

31. Har du under åren märkt någon förändring inom yrket av konjunkturen och förändringar på marknaden?

Avslutning

- Fråga om personen har något att tillägga och berätta att vi ska utifrån teorier inom mät- och belöningsystem analysera mäklarbranschen
- Berätta att personen kan få ta del av materialet om så önskas
- Tacka för att personen ställt upp