

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Motivationen bakom den största affären

## En studie om fastighetsmäklares motivation i sitt arbete

Julia Carldén  
Julia Järnberg

Antal ord: 14 402

Gruppenr: 132

Handledare:  
Malin Espersson

Examensarbete  
VT 2019

## ***Sammanfattning***

Syftet med studien är att belysa att fastighetsmäklares motivation i arbetet har olika inre och yttre bakomliggande faktorer. För att uppnå syftet har följande frågor besvarats: Vilka faktorer, utöver provisionsbaserad lön, bidrar till en fastighetsmäklares motivation på arbetsplatsen? Är dessa faktorer kopplade till extrinsisk motivation? För att besvara dessa frågor har en kvalitativ metod använts, där datainsamlingen har skett genom intervjuer med fastighetsmäklare på ett kontor i Lund. I studien deltog åtta personer, varav två chefer och sex medarbetare. Resultatet presenteras och analyseras i fyra teman: tävling och höga krav, ekonomisk belöning, kompetensutveckling samt bidra och tillföra. Det empiriska materialet har analyserats med en hermeneutisk forskningsansats där tolkningar av materialet har gjorts med stöd av två teorier: Self-determination theory och Organizational Citizenship Behavior. Slutsatsen i arbetet är att mäklarna drivs av flera yttre och inre bakomliggande faktorer. Det finns en vilja att tjäna pengar, förvalta förtroenden, ha kvalitetstid med familj, få känna sig kompetent, sätta upp mål och slutföra uppgifter, samt känna sig som en del av gruppen. Det finns också en press att fortsätta dra in objekt och fortsätta prestera samt en strävan efter ekonomisk trygghet. Både press och belöningar är drivet av extrinsisk motivation.

*Nyckelord: Motivation, Extrinsic motivation, Provisionsbaserad lön, Belöningsystem, Fastighetsmäklare*

# Innehållsförteckning

1. Problembakgrund .....	4
1.1. Problemformulering.....	5
2. Disposition .....	7
3. Teori .....	7
4. Metod .....	11
4.1. Den kvalitativa metoden.....	11
4.2. Tillförlitlighet och äkthet.....	12
4.3. Datasamling och analysering.....	13
5. Resultat och analys.....	17
5.1. Tävlning och höga krav .....	17
5.2. Ekonomisk belöning .....	22
5.3. Kompetensutveckling .....	26
5.4. Bidra och tillföra.....	31
7. Slutsats .....	35
8. Diskussion .....	36
Referenslista .....	38
Bilaga 1: Intervjuguide Medarbetare.....	41
Bilaga 2: Intervjuguide Chef .....	44

# 1. Problembakgrund

En av de största affärerna som görs i privatlivet är att köpa och sälja sin bostad. Det är en omfattande process och det kostar mycket pengar. För att få en så trygg och smidig affär som möjligt anlitar de flesta därför en fastighetsmäklare som har bättre koll på de faktorer som kan vara avgörande för en lyckad affär. Det är ett stort förtroende som varje fastighetsmäklare får från säljarna, eftersom affären handlar om någons hem och kanske käraste ägodel. Wörmann (2007) menar att hela branschen är beroende av detta förtroende och det sätter stor press på yrkeskåren att förvalta och förädla förtroendekapitalet som säljarna anförtror fastighetsmäklaren. Att vara fastighetsmäklare är något som har utvecklats mer och mer med åren. Det har gått från att vara ett praktiskt yrke till ett teoretiskt yrke som kräver högskoleutbildning. Tidigare började mäklare många gånger i andra branscher innan de övergick till fastighetsbranschen. Att vara fastighetsmäklare innebär många gånger ett arbete som är svårt att läsa sig till i böcker, det kräver erfarenheter och praktisk yrkeskunskap också. Utöver den mer teoretiska bakgrund som krävs för fastighetsmäklare idag har även internet spelat en stor roll i yrkets utveckling. Tidigare hade fastighetsmäklare ett informationsövertag mot köparna som då var tvungna att kontakta mäklare för att upplysas om marknadens läge, vilket idag istället finns tillgängligt online. Denna förändring ställer nya krav på mäklarna eftersom köparen kan läsa på själv på ett annat sätt än tidigare inför en affär. Wörmann menar vidare att fastighetsmäklare ofta beskrivs allmänt som tävlingsinriktade och socialt kompetenta personer. De flesta fastighetsmäklare arbetar helt på provisionsbaserad lön, vilket innebär att de måste prestera och sälja bra för att få ut en lön varje månad. (Wörmann, 2007).

Relationen mellan fastighetsmäklaren och säljaren, respektive köparen, är något som ger yrkeskategorin ytterligare en intressant dimension. Säljaren är den i relationen som ses som uppdragsgivare. Att vara uppdragsgivare innebär ett visst maktförhållande som blir särskilt intressant när man ser till mäklarens relation till köparen. Som uppdragsgivare är det säljaren som står för mäklarens provision där förhållandet mellan säljpris och provision ofta baseras på en procentandel, vilket innebär att ju högre säljpris desto högre provision. Köparen å andra sidan är dock sällan villig att betala för mycket för sitt nya hem, utan vill hellre försöka hålla nere priset. Detta skapar en skev maktbalans mellan säljaren och köparens relation till mäklaren, där mäklaren sett till sin provision bör vara mer benägen att dela säljarens intresse. I ett försök att jämna ut denna maktbalans i relationerna finns det därför etiska riktlinjer och diverse regler som fastighetsmäklare måste förhålla sig till. (Wörmann, 2007). Fastighetsmäklare ingår ofta i

Mäklarsamfundet som är en branschorganisation som bland annat arbetar med att utveckla och förbättra mäklartjänsten. Mäklarsamfundet erbjuder sina medlemmar utbildning, information om förutsättningar för mäklarnas arbete, opinionsbildningar för att påverka politik och lagar som rör branschen samt har uppgiften att utveckla begreppet god mäklarsed. (Mäklarsamfundet, u.å., branschorganisationen). Det sistnämnda, god mäklarsed, är en väsentlig del i fastighetsmäklarnas arbete. Det nämns under första punkten i de allmänna bestämmelserna av Mäklarsamfundets (2018) etiska regler. Särskilt de två första punkterna är intressanta i diskussionen om mäklarens intressekonflikt mellan köparen och säljaren. De första två punkterna i de allmänna bestämmelserna är följande:

*1.1 Fastighetsmäklaren ska iaktta fastighetsmäklarlagen, utföra sitt uppdrag omsorgsfullt och enligt god fastighetsmäklarsed.*

*1.2 Fastighetsmäklaren ska i förhållande till köpare och säljare visa objektivitet och söka att efter bästa förmåga tillvarata båda parter berättigade intressen.*

Men vad innebär god mäklarsed egentligen? Den instans som bestämmer vad som kan anses bryta mot god mäklarsed och de etiska reglerna är Fastighetsmäklarinspektionen (FMI), som utför den statliga tillsyn som görs på fastighetsmäklare. (Mäklarsamfundet, u.å., nämnder). På sin hemsida skriver FMI (2017) exempel på god mäklarsed, där särskilt ett av exemplen är intressant att titta närmare på. Exemplet är ”Att uppträda och handla så att mäklaren inte har egenintresse i de förmedlingar som genomförs.”. Det låter väldigt likt de allmänna bestämmelserna 1.2 där objektivitet är en viktig del. Men hur ska mäklaren kunna bortse från sitt egenintresse när stora delar av yrket bygger på just provisionsbaserad lön. Yrkets lönestruktur går indirekt emot de etiska regler som yrkesaktiva måste efterfölja, vilket gör fastighetsmäklare till en unik yrkesgrupp att studera närmare.

## **1.1. Problemformulering**

Genom att fastighetsmäklare arbetar med provisionsbaserad lön innebär det att deras lönekuvert speglar deras prestation inom försäljning. För att hålla motivationen uppe använder flera fastighetsfirmor ett belöningssystem, utöver den provisionsbaserade lönen. (Wörmann, 2007). Att känna motivation i sitt arbete är något som har uppmärksammats genom åren men fortfarande är aktuellt idag. Att vara motiverad beskrivs av Ryan och Deci (2000a) som det som

driver en att göra något. Att anställda får lön är en del i att motivera dem att utföra ett arbete. När det gäller fastighetsmäklare som får prestationsbaserad lön kan det anses olustigt eftersom det innebär att mäklaren motiveras på ett sätt som skulle kunna bryta mot den så kallade goda mäklarseden. Detta gör fastighetsmäklares motivation och belöningssystem i arbetet till ett intressant fenomen att studera närmare. Roth (2014) menar att flera organisationer använder sig av någon form av belöningssystem utöver lön. Belöningssystem är en process som används för att motivera personal, lösa problem, öka kommunikationen och förbättra personalens attityder på en arbetsplats. Det är ett redskap för att forma företagets kultur och inställningen gentemot arbete hos personalen. Mikulić, Šimunić och Nikolić (2013) menar att det inte finns ett ideal på hur ett belöningssystem ska se ut, det kan variera i olika organisationer.

Det som motiverar anställda har undersökts djupare och flera olika teorier ligger nu som en grund och stödpelare för personalarbetet inom många organisationer. Tidigare forskning om belöningssystem för att motivera anställda har dock fått kritik av olika anledningar (Pinnington & Edwards, 2000). Den vanligaste kritiken som flera motivationsteorier har fått är att de anses ha en bristande förmåga att appliceras i praktiken, för att vara partisk mot västerländsk individualistisk kultur, och för att främja en könsspecifik uppfattning av verkligheten som gynnar män genom att prioritera motivation kopplat till arbetsplatsen över att prioritera motivation kopplat till familj och hemmet. Flera teorier ser relationer med andra människor som fundamentala och ett lägre behov på sina skalor, samt räknar individuella åstadkommande som mer värdefulla. De teorierna tar heller inte hänsyn till rollen av gruppen eller miljöfaktorer (Pinnington & Edwards, 2000).

Motivation är alltså ett komplext fenomen och har länge varit intressant för forskare att titta närmare på. Ibland är motivationen högre och ibland är den lägre. Det finns dessutom olika typer av motivation. De olika typerna av motivation har av Ryan och Deci (2000a) delats in beroende på de bakomliggande anledningarna som ger upphov till handlingen. Den grundläggande uppdelningen av motivation delas in i intrinsisk (eng. intrinsic) och extrinsisk (eng. extrinsic) motivation. Extrinsisk motivation definieras som när ett separat utfall driver en person att engagera sig i en aktivitet. Intrinsisk motivation beskrivs som när en person drivs till att göra något på grund av inneboende intresse eller tillfredsställelse, istället för någon utomstående konsekvens av aktiviteten. En utomstående konsekvens av aktiviteten är olika former av påtryckningar eller belöningar till följd av att en aktivitet görs, vilket istället tyder på extrinsisk motivation. Motivation kopplad till belöningssystem och lön är således en typ av

extrinsisk motivation. Det har dock diskuterats av flera forskare inom området om huruvida det är möjligt att främja intrinsisk motivation och hur den påverkas av externa belöningar i anknytning till en aktivitet. För mäklare blir kopplingen mellan motivation och belöningar särskilt komplext med tanke på deras etiska riktlinjer som utmanas av deras lönestruktur. Det hade därför varit intressant att titta närmare på vad anställda och chefer inom just fastighetsbranschen själva anser om belöningsystemet på sin arbetsplats och hur de upplever att det motiverar dem i sitt arbete. Syftet med detta arbete är därför att belysa att fastighetsmäklares motivation i arbetet har olika inre och yttre bakomliggande faktorer. För att uppnå syftet kommer följande frågeställning att besvaras: Vilka faktorer, utöver provisionsbaserad lön, bidrar till en fastighetsmäklares motivation på arbetsplatsen? Är dessa faktorer kopplade till extrinsisk motivation?

## **2. Disposition**

Till att börja med kommer detta arbete nu inledas med en förklaring av viktiga begrepp och teorier som kommer genomsyra arbetet och spela en viktig roll i analysen av resultatet. Därefter kommer en genomgång av vald metod och avgränsningar i arbetet. Här förs även en metodkritisk diskussion som är relevant för läsarens förståelse för analysen. Därefter kommer resultatet av det insamlade materialet att redovisas och analyseras i fyra teman för att strukturera upp arbetet så att läsaren lättare kan följa resonemangen som förs. Analysen har en återkoppling till teoridelen som stärker och värderar olika påståenden från intervjuerna. Härifrån har slutsatserna sedan formulerats och mynnat ut i en slutgiltig diskussion om ämnet motivation med återkoppling i problembakgrunden.

## **3. Teori**

*För att visa hur teorierna hör ihop kommer först en närmare förklaring av intrinsisk och extrinsisk motivation samt en definition av relevanta begrepp inom Self-determination Theory och Organizational citizenship behavior. Följande avsnitt innehåller även en sammanfattning av Self-determination Theory och Organizational citizenship behavior i förhållande till prestationsbaserad lön samt intrinsisk och extrinsisk motivation. Avslutningsvis kommer en summerande förklaring för hur dessa teorier är relevanta för att besvara syftet.*

Ryan och Deci (2000a) beskriver att människor har olika nivåer av mängden motivation och dessutom olika typer av motivation. Typen av motivation beror på de bakomliggande

inställningarna och målen som ger upphov till aktiviteten. Författarna exemplifierar att en aktivitet kan ha motiverats med olika typer av bakomliggande faktorer och fokus, utan att det nödvändigtvis skiljer sig i hur mycket motivation som upplevs. I exemplet är det en student som motiveras att göra sin läxa. De potentiella bakomliggande faktorerna beskrivs som nyfikenhet eller intresse, sökandet efter bekräftelse från någon annan, en förståelse för färdighetens eller kunskapens värde samt viljan att uppnå ett högt betyg eller de positiva fördelarna ett högt betyg medför. Det är inte nödvändigtvis skillnad på motivationens mängd när uppgiften utförs men det är definitivt skillnad i vad den bakomliggande motivationen är. De olika typerna av motivation har av författarna delats in beroende på de bakomliggande anledningarna som ger upphov till handlingen. Ryan och Deci (2000b) menar att en person sägs ha intrinsisk motivation om hen engagerar sig i en aktivitet för att känna sig kompetent eller självbestämmande. Belöningen är alltså intern i form av känslor som personen har om sig själv. Extrinsisk motivation innebär dock inte att känslan av självbestämmande är helt oväsentlig. En teori som tar upp detta är Self-determination theory (SDT). Enligt SDT finns det olika nivåer av självbestämmande som spelar in vid extern motivation också.

SDT är en teori som handlar om självbestämmande. Att vara *självbestämmande* definieras som att uppleva en känsla av att själv kunna bestämma över sitt eget handlande; när det ska påbörjas och hur det ska regleras under handlandets gång. (Deci, Connell & Ryan, 1989). Som motivationsteori menar SDT att motivation påverkas av tre olika faktorer; självbestämmande, känslan av kompetens och social meningsfullhet (Ryan & Deci, 2000a). *Kompetens* avser att känna sig effektiv i sin pågående sociala omgivning i det avseendet att det upplevs finnas möjligheter att utöva och uttrycka sin förmåga. Behovet av att känna kompetens leder till att folk söker sig till utmaningar som är optimala för deras förmågor och en vilja att ständigt försöka bibehålla och förbättra dessa färdigheter och förmågor. Kompetens är alltså inte en specifik färdighet eller förmåga i sig, utan snarare en känsla av förtroende och effekt i handling. *Social meningsfullhet* syftar till att känna en tillhörighet till andra individer och sitt samhälle. Det handlar om tendensen att ansluta sig till andra för att känna sig integrerad och accepterad. Att känna att man kan vara sig själv i en trygg gemenskap. (Ryan & Deci, 2002).

Alla externa insatser som minskar den anställdes tillfredsställelse av behoven av självbestämmande, känsla för kompetens och social meningsfullhet förväntas att underminera det inre orsakssambandet till aktiviteten och därmed betydelsen av intrinsisk motivation hos individen. Externa faktorer, så som belöningar, kan alltså ha en negativ inverkan på intrinsisk



motivation om de tre faktorerna undermineras. (Jacobsen & Jensen, 2017). Om externa faktorer har en negativ effekt eller inte, påverkas dock av intentionen bakom, som kan vara både objektiv och subjektiv. En prestationsbaserad belöning kan uppfattas som antingen kontrollerande eller bekräftande av kompetensnivå. Om belöningen anses bekräfta kompetensen är effekten inte negativ på intrinsisk motivation. Inom SDT kallas detta för funktionell betydelse och syftar på att ett externt ingripande kan underlätta både en informativ och en kontrollerande tolkning, där vikten av hur det tolkas påverkar effekten som ingripandet har på intrinsisk motivation. Om ingripandet tolkas som informativt innebär det att belöningen ger meningsfull feedback och information om den anställdes arbetsinsats. Om ingripandet anses vara kontrollerande så innebär det istället att arbetsgivaren försöker kontrollera den anställdes beteende för att uppnå ett önskat resultat som gynnar företaget. (Jacobsen & Jensen, 2017). Gangé och Deci (2005) menar att belöningar måste uppfattas som rättvisa för att inte ha negativa effekter. Belöningar som uppmärksammar och bekräftar kompetens kan ha en positiv inverkan på intrinsisk motivation i arbetsmiljöer där självbestämmande får utrymme. Enligt författarna behöver ett belöningsystem att cheferna som administrerar det ger utrymme för självbestämmande och samtidigt att belöningsystemet är rättvist och uppmärksammar effektivt prestanda. För att undvika att underminera intrinsisk motivation bör belöningsystem inte fokusera på kontrollerande element som tävlingar mellan kollegor eller påtryckningar att uppnå ett visst resultat som företaget har bestämt. Deci (1972) menar att även om monetära belöningar direkt kopplade till prestation kan ge bättre resultat kortsiktigt så bidrar det också till att göra personalen mer beroende av pengar, vilket därmed minskar deras intrinsiska motivation.

En extern faktor som flera forskare har tittat närmare på är just prestationsbaserad lön som innebär att lönen är flexibel och baseras på arbetstagarens arbetsinsats och resultat. Slutsatserna bland olika motivationsteorier och undersökningar skiljer sig åt, och alla håller inte med Deci, när det gäller huruvida effekten är positiv eller negativ på intrinsisk motivation hos arbetstagarna som har provisionsbaserad lön. Tanken bakom prestationsbaserad lön är att de anställda ska motiveras att göra det lilla extra utöver sina kontrakterade arbetsuppgifter. Motivet är att anställdas vilja att göra det lilla extra på så sätt också ska arbeta i samma riktning som arbetsgivarens mål och resultat. Att göra det lilla extra är ett beteende hos anställda som organisationer har stor nytta av. Detta kan förklaras med Organizational citizenship behavior (OCB). (Jacobsen & Jensen, 2017). OCB definieras som frivilliga individuella insatser som ses som extraordinära och står utanför det formella belöningsystemet, men som i sin helhet ändå främjar organisationens effektiva funktion (Organ, 1990). En anställd som har hög benägenhet

till OCB är i stor utsträckning också mer villig att bidra till organisationens framgång. OCB innefattar både att frivilligt involvera sig i extra aktiviteter och att erbjuda att hjälpa kollegor. Den här typen av beteende lägger fokus på frivilligheten i utförandet av extra aktiviteter och är därför något som arbetsgivaren inte kan påverka. Grunden ligger i att den anställde själv måste vilja engagera sig i ett sådant beteende som OCB, vilket vid en första anblick tyder på att OCB är drivet av intrinsisk motivation. Det har dock argumenterats om huruvida OCB är driven av intrinsisk eller extrinsisk motivation och om arbetsgivaren på ett indirekt sätt ändå kan påverka beteendet. Drivet bakom beteendet kan vara en önskan om att framstå som duktig och vilja imponera på arbetsgivaren, vilket i så fall skulle innebära att beteendet är drivet av yttre faktorer och därför räknas som extrinsisk motivation. (Jacobsen & Jensen, 2017).

Jacobsen och Jensen undersökte förhållandet mellan OCB och prestationsbaserad lön och fann att om de anställda känner att intentionen med den prestationsbaserade lönen är kontrollerande så minskar individens intrinsiska motivation och viljan att lägga ner extra arbete frivilligt. Om det ses som kontrollerande kan det ske ett kognitivt skifte i beteendet där individens intrinsiska motivation minskar och övergår i att vara extrinsisk. Undersökningen kom fram till att om intentionen bakom den prestationsbaserade lönen inte ses som kontrollerande så har det en positiv effekt för OCB. Vid ett icke-kontrollerande perspektiv kan dock vikten av individens intrinsiska motivation öka, vilket innebär att anställda med låg intrinsisk motivation inte kommer vara lika benägna att engagera sig i OCB. (Jacobsen & Jensen, 2017). Gagné och Deci (2005) menar att om intentionen bakom belöningen upplevs som kontrollerande kommer motivationen som driver OCB-beteendet att vara extrinsisk och därför troligtvis också ett kortvarigt beteende. Författarna menar vidare att ett stöttande arbetsklimate tillfredsställer de fundamentala psykologiska behoven av självbestämmande, känsla av kompetens och social tillhörighet som uppställts av SDT. Ett sådant klimat påverkar de anställdas intrinsiska motivation positivt och på så sätt ökar även deras benägenhet till OCB och att göra det lilla extra på sin arbetsplats. Deci (1972) menar att känslan av jämvikt (eng. equity) också kan påverka de bakomliggande anledningarna till ett beteende som motivation. Jämvikten beskrivs vara kopplad mellan en persons upplevelse över sin egen insats (eng. input) och vad det resulterar i från andra (eng. outcome). Författaren exemplifierar detta genom att en person som upplever att hen får mer betalt än arbetsinsatsen som utförts kan vara mer benägen att fortsätta arbeta en stund till för att återställa balansen och känslan av rättvishet inombords. Jämvikten kan också sättas i relation till OCB om vi föreställer oss en anställd som hjälper en annan kollega på grund av hög inneboende OCB. Det kan då orsaka den kollegan att uppleva att

jämvikten mellan dem sätts ur balans, vilket således motiverar kollegan att återgälda tjänsten. Kollegans gentjänst är dock motiverad av att jämställa balansen mellan dem och således inte drivet av OCB. Kollegans vilja att återställa jämvikten är därför också drivet av extrinsisk motivation i enlighet med Ryan och Decis (2000a) definition ovan.

För att besvara syftet och belysa att fastighetsmäklares motivation i arbetet har olika inre och yttre bakomliggande faktorer används den teoretiska referensramen ovan som stöd för analysen längre fram i arbetet. SDT och OCB är båda teorier som lyfter olika aspekter av intrinsisk och extrinsisk motivation och ställer det i förhållande till belöningar så som prestationsbaserad lön. Genom en förståelse för de tre grundpelarna i SDT bidrar det till ett perspektiv på de bakomliggande faktorer som kan vara till grund för drivkraften bakom olika aktiviteter. Att förstå balansen mellan frivilligheten bakom OCB och hur det gynnar ett företag bidrar till en förståelse av komplexiteten av bakomliggande faktorer till aktiviteter som är extrinsiskt motiverade.

## **4. Metod**

*Nedan följer en genomgång av tillvägagångssättet för att samla in det empiriska material som ligger till grund för arbetet. En genomgång av viktiga faktorer att ha i åtanke bidrar till att förklara och kritisera olika delar av datainsamling, analys samt val av litteratur för att skapa en god uppfattning om arbetets tillvägagångssätt och utförande. Löpande i avsnittet lyfts även etiska reflektioner.*

### **4.1. Den kvalitativa metoden**

Detta arbete har gjorts med utgångspunkt i ett kvalitativt tillvägagångssätt vid insamlandet av material där fokus har legat på att skapa en förståelse för individernas förhållningssätt till de olika belöningsmetoder som förekommer på deras arbetsplats. Det finns flera anledningar att välja att göra detta till en kvalitativ studie. Tanken med slutprodukten är att utforska kvaliteter och uppfattningar om belöningar för flera individer. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) är kvalitativ forskning bland annat att utforska sådant som inte kan mätas i siffror, utan fokuserar istället på att begripa processer, betydelser och kvaliteter ur ett fenomen. Rennstam och Wästerfors (2015) lägger även till att en kvalitativ studie kan innebära forskning för att utforska ett generellt fenomen på ett specifikt socialt sammanhang, exempelvis en yrkesgrupp som undersöks med utgångspunkt i något som även är aktuellt för andra yrkesgrupper. Motivation i

arbetet är ett sådant generellt fenomen som den här studien fokuserar på hos den valda yrkesgruppen fastighetsmäklare.

## **4.2. Tillförlitlighet och äkthet**

En viktig faktor inom forskning är att säkerställa forskningens trovärdighet, vilket är aktuellt för både kvantitativ och kvalitativ forskning. För att säkerställa trovärdigheten granskas forskningen därför utifrån två utgångspunkter, tillförlitlighet och äkthet. Det handlar om att ta reda på hur långt det som har forskats fram är trovärdigt, korrekt och användbart. Den första termen, tillförlitlighet, handlar om huruvida resultaten av studien är upprepningsbar under olika omständigheter (Bryman, 2012). Ett sätt för att uppnå tillförlitlighet är att under studiens process föra detaljerade anteckningar angående beslutsfattandet som sker hela tiden, vilket då ökar transparensen och granskningsmöjligheten (Roberts, Priest & Traynor, 2006). I denna studie har avgränsningarna och urvalen som gjorts övervägts både inför och efter datainsamlandet och analyseringen för att öka medvetenheten om hur det kan påverka resultatet och slutsatserna. Anledningen till att frågeställningen endast fokuserar på extrinsisk motivation är just med hänsyn till tillförlitligheten, då det är svårt att påvisa en individs nivå av intrinsisk motivation. Eftersom intrinsisk motivation handlar om inneboende tillfredställelse är det svårt att samla in användbara data med den tids- och urvals begränsning som denna studie har stått inför. Data kopplad till extrinsisk motivation är något mindre abstrakt och således också lättare att se tydliga kopplingar till att de bakomliggande faktorerna är externa påtryckningar. En annan aspekt som är viktig att ha i åtanke när det gäller tillförlitlighet är att inspelade intervjuer och transkriberingen av dessa utelämnar de icke-verbala delarna av intervjuerna som i sig kan vara talande och viktiga för meningen av det som verbalt framförs (Roberts, Priest & Traynor, 2006). Under intervjuerna i denna studie lyftes otydligheter för att försöka få verbala beskrivningar i så stor utsträckning som möjligt. Det kan dock ha missats i vissa situationer eftersom kroppsspråket inte analyserades mer ingående under samtalen. När det gäller val av citeringar och det som väljs ut ur transkriberingen till det skriftliga arbetet bör man enligt Roberts, Priest och Traynor (2006) inte bara välja ut det ur materialet som går i linje med ens egen agenda för arbetet, utan även de delar som eventuellt motsäger det för att undvika partiskhet. Materialet som framhävs ska spegla variationen i svaren.

Den andra termen, äkthet, handlar om i vilken utsträckning som arbetet mäter det fenomenet som undersökts och giltigheten i resultatet. En svårighet med äktheten i kvalitativ forskning är

forskarnas egna perspektiv och partiskhet i datainsamlingen och analysen. Detta är särskilt viktigt att ha i åtanke när det gäller intervjuer där forskarens inblandning i arbetet kan påverka hur resultaten framställs på grund av sina egna tolkningar. När det kommer till äktheten av arbetet finns det både för- och nackdelar med att känna till arbetsmiljön och människorna som ingår i studien sedan innan. Fördelaktigt att kunna avgöra autenticiteten i svaren samtidigt som en nackdel är att igenkänningen kan dölja tvetydliga problem som någon utomstående hade fångat upp och ifrågasatt. (Roberts, Priest & Traynor, 2006). Denna studie är avgränsad till ett företag utan skribenternas tidigare erfarenhet från yrkesgruppen, kontoret eller personalen som deltagit i studien, vilket har gett utrymme för ifrågasättande av processer och mer ingående svar om strukturer inom företaget. Det förekom viss fördomsfullhet angående personalens tävlingsinriktade inställning, vilket fanns i åtanke under processen och även skiftade efter intervjuerna då en större förståelse för individerna infann sig. Att ha en begränsad förförståelse och ett öppet sinne ökar möjligheten för att uppfatta detaljer som annars hade gått obemärkt förbi i en intervju om man haft en närmare insikt, kunskap eller erfarenhet från det som undersöks (Coghlan, 2001).

En annan del av äktheten för studien handlar om att jämföra och kontrollera materialet mot andra grupper av deltagare, tidigare dokumentation eller publicerad litteratur inom ämnet (Roberts, Priest & Traynor, 2006). I denna studie har en jämförelse och kontroll mot litteratur och teorier inom området motivation gjorts för att upprätthålla äktheten i analysen av det empiriska materialet som sedan lett till slutsatserna i studien. Det finns källor som inte är peer reviewed, Wörmanns rapport och andra källor från Mäklarsamfundet. Dessa källor anses vara tillräckligt tillförlitliga för att användas i arbetet för att beskriva problembakgrunden eftersom Mäklarsamfundet granskas statligt av Fastighetsmäklarinspektionen (FMI), men en viss partiskhet i källorna måste ändå tas med i beaktning.

### **4.3. Datainsamling och analysering**

Den kvalitativa datainsamlingsmetoden som har använts för att besvara problemformuleringen i detta arbete är intervjuer. Valet att använda intervjuer som metod för datainsamling gjordes för att det ansågs mest lämpligt för att besvara syftet med arbetet. Enligt Dalen (2015) är intervju en metod som är särskilt lämpad för att ta reda på en urvalsgrupps tankar, känslor och erfarenheter. I det här arbetet har syftet besvarats genom att intervjua en grupp fastighetsmäklare för att få information om deras individuella perspektiv på motivation i sitt

arbete, för att sedan analysera datan med hjälp av teorierna self-determination theory och organizational citizenship behavior. Det slutgiltiga valet av teorier har gjorts efter att det empiriska materialet samlats in genom att söka efter litteratur som förklarar och beskriver det som datan visar. Motivation som är ett mycket komplext och välstuderat område har gett upphov till en mängd olika teorier. Efter att ha läst om många olika teorier och kritik mot dem fann vi att self-determination theory var en teori som kunde beskriva flera av de erfarenheter som intervjupersonerna lyft. Som ett komplement till self-determination theory fann vi teorin organizational citizenship behavior eftersom vi började leta efter teorier som kunde beskriva intervjupersonernas erfarenheter av hjälpsamhet och att göra mer än vad arbetsbeskrivningen sträcker sig till.

Enligt Tjora (2012) påverkas de metoder och analyser som används av flera faktorer, så som begränsade resurser i form av bland annat tid, personer att intervjua och hjälpmedel. I detta arbete har metoden påverkats av begränsat antal personer att intervjua på grund av svag svarsfrekvens i första förfrågan om deltagande i undersökningen, vilket ledde till tidsbrist. I processen har det därför skett en del avgränsningar. Deltagandet i studien har avgränsats till ett kontor med en mycket homogen grupp. Att endast ett kontor deltar i studien var delvis för att avgränsa arbetet till den angivna tidsramen samt låg svarsfrekvens från de ca 70 företag som kontaktades i ursprungsskedet. Företagen kontaktades först via telefon, när telefonnummer fanns tillgängliga, och sedan via mail med en summering av telefonsamtalet. Företaget som slutligen visade intresse för projektet bestod av två chefer (en man och en kvinna) och sju medarbetare (endast kvinnor) varav en ledig, vilket begränsade intervjuomöjligheterna till åtta personer.

För att bevara anonymiteten hos intervjupersonerna är materialet presenterat på ett könsneutralt sätt utan pronomen eller arbetstitel. Med andra ord framgår det inte om personen som uttrycker sig är chef eller medarbetare. Detta övervägande har gjorts med hänsyn till de båda cheferna som har relativt skilda arbetsuppgifter och därför hade kunnat identifierats om det framgick att en av cheferna uttryckte något.

Det empiriska materialet har insamlats genom intervjuer med en tidsram om ca en till en och en halv timme per intervju. Det insamlade materialet uppmättes till strax över tio intervjutimmar. Samtliga intervjuer spelades in efter samtycke från intervjupersonen där information delgavs gällande hur materialet skulle användas, vart det lagras samt när det

raderas, vilket blir efter avslutat projekt. Detta i enlighet med Tjora (2012) som menar att intervjuaren explicit måste fråga personen som intervjuas i förväg om det går bra att spela in samt förklara den fortsatta hanteringen av materialet.

I förväg skapades en intervjuguide med olika teman och diverse stödfrågor för att ge intervjupersonerna möjlighet att själva utveckla sina resonemang och erfarenheter om ämnet motivation i arbetet. Intervjuerna har varit semistrukturerade, där frågorna varierat mellan att vara öppna och något mer slutna för att samla in information (Se bilaga 1 och bilaga 2). Under intervjuernas gång har flera av frågorna kunnat besvaras utan att ställas separat, som de står uppställda i intervjuguiden, eftersom intervjupersonerna tangerat flera ämnen åt gången. Enligt Bryman (2007) ger semistrukturerade intervjuer en flexibilitet med möjlighet att ställa frågor utanför intervjuguiden för att anknyta till något som intervjupersonen nämnt och på så sätt skapa en frihet för intervjupersonen att utforma sina svar. Frågorna kan ställas i en annan ordning än vad intervjuguiden visar, men till stor del så ställs frågorna enligt intervjuguidens ordning. Tjora (2012) menar att det är viktigt att skapa en avslappnad stämning inför intervjuer för att ge intervjupersonen möjlighet att reflektera ordentligt om sina egna erfarenheter och våga dela med sig av sitt perspektiv. Intervjuerna hölls på kontoret där personalen arbetar eftersom det var smidigast för dem. Detta kan eventuellt ha påverkat stämningen och bidragit till en mindre avslappnad atmosfär eftersom personalen befann sig på arbetet när de skulle reflektera om sina upplevelser. I intervjuguiden förekom först en inledande diskussion för att försöka skapa en trivsamt atmosfär i intervjusituationen trots lokaliseringen. Den diskussionen följdes sedan av dessa teman: förmåner som anställd, belöning för väl utfört arbete, kollegor, atmosfären på kontoret, motivation och prosocial förändring. Det sistnämnda temat, prosocial förändring, är en teori som inför datainsamlandet såg lovande ut men som efter intervjuerna inte ansågs applicerbar till analysen på ett rättvist sätt och därför har den teorin helt exkluderats från arbetet. Termen nämndes aldrig under intervjuerna utan verkade endast som en riktlinje för intervjuerna.

Efter intervjuerna och transkriberingen slutförts återstod ett gediget arbete i att bearbeta materialet för att bena ut och sortera det för att potentiellt finna olika teman att arbeta vidare med. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) bör kvalitativt material läsas noggrant och långsamt samt att olika teman i innehållet bör markeras när flera delar återkommer i materialet. I processen att undersöka materialet undersöks dess beståndsdelar, egenheter och potential för samhällsvetenskap. Genom att bearbeta materialet kan det iordningställas och sorteras för att

lättare arbetas vidare med. Genom intervjuerna och analysering av det transkriberade materialet formades sedan följande nya teman: Tävling och höga krav, ekonomisk belöning, kompetensutveckling samt bidra och tillföra. För att analysera de funna temana användes litteratur som har granskats för att vara peer reviewed och som upplevdes relevant för att uppfylla uppsatsens syfte. En stor mängd artiklar har studerats för att se över vilken teori som upplevts bäst lämpad för arbetets syfte och för ämnet uppsatsen behandlar. De flesta artiklar är hämtade via LubSearch databas, men en del hittades även via Google Scholar.

För att analysera och härleda slutsatserna av den insamlade empirin i detta arbete har ett induktivt forskningssätt använts. Enligt Locke (2007) är induktion att utgå från empirin som samlats in från ett specifikt fenomen för att sedan härleda till allmänna slutsatser som kan bilda begrepp och teorier. Tjora (2012) definierar begreppet på samma sätt och styrker således Lockes definition. Tjora menar att induktion är när vissa generella samband antas utifrån observation av några enskilda fall. I analyseringen av det insamlade materialet har en hermeneutisk forskningsansats använts. Hermeneutik handlar enligt Laverty (2003) om att jämföra och förklara olika fenomen genom tolkning, som anses vara grunden till förståelse enligt denna forskningsansats. Att tolka innebär inom hermeneutiken ett sätt att öka förståelsen mellan människor genom att hitta avsedda eller uttryckta betydelser i materialet som analyseras. I detta arbete har den insamlade datan och de mönster som funnits i temauppdeleningen ställts mot de valda teorierna SDT och OCB, för att skapa en förståelse och skapa en grund för slutsatser som besvarar syftet. Huruvida slutsatserna i detta arbete är generaliserbara eller inte har övervägts efter avslutat arbete. Eftersom urvalsgruppen är begränsad till ett kontor med en mycket homogen och liten grupp minskar det möjligheten för att göra generella antaganden om fenomenen som studerats. Forskarnas egna subjektiva tolkningar är också en nackdel i diskussionen om generalisering. Slutsatserna i detta arbete är således inte generaliserbara, men bidrar till ett perspektiv på motivation hos en specifik grupp fastighetsmäklare och lyfter ett problem som fortsatt forskning kan vidareutveckla med större urvalsgrupper.

Datainsamlingen skedde under våren 2016 när arbetet påbörjades medan analysen har skett i ett senare skede under 2017 och främst 2019. Uppehållet har gett en distans som både har för- och nackdelar eftersom det har gett möjlighet till att se empirin med nya ögon men också påverkat minnesbilden från intervjuerna. Därför förlitar sig analysen av empirin till stor del på det transkriberade materialet där utrymmet för feltolkning måste tas med i beaktning. När det



gäller ämnet provisionsbaserad lön och motivation ligger det fortfarande i tiden och det har dessutom tillkommit nya rapporter som har kunnat bidra till analysen av detta arbete.

## 5. Resultat och analys

*Empirin är uppdelad i fyra olika teman: Tävling och höga krav, ekonomisk belöning, kompetensutveckling samt bidra och tillföra. Dessa teman bidrar till att presentera resultatet från intervjuerna på ett överskådligt sätt. Under varje tema kommer även analys ske med hjälp av teorierna Self-determination theory och Organizational citizenship behavior som behandlats tidigare i uppsatsen. Varje tema kommer att analyseras i sig självt och med stöd från teorierna för att sedan mynna ut i slutsatser och besvara frågeställningen under nästa avsnitt.*

### 5.1. Tävling och höga krav

Fastighetsmäklare anses ofta vara mycket tävlingsinriktade och på kontoret i Lund har det ibland förekommit olika typer av tävlingar. Intervjupersonerna har lite skilda åsikter om hur viktiga dessa tävlingar är för dem. Detta första tema, tävling och höga krav, kan delas in i tre olika delar där den första delen handlar om att intervjupersonerna vill vara bäst och vinna tävlingar, den andra handlar om att de sätter upp egna mål och den tredje handlar om hur kollegornas framgång också är en framgång för intervjupersonerna. Om vi börjar med att titta närmare på den första delen så diskuterar vissa av intervjupersonerna företagets tävlingar och mål samt huruvida dessa motiverat dem till att prestera bra.

“Jo, men de här små tävlingarna är jättemotiverande faktiskt, det är det. [...] Jag är sån här att jag tycker att alla former av tävlingar är bra. Och så länge som man faktiskt kan uppnå [målet] och att det inte är helt omöjligt som att du ska ha tio möten i veckan till exempel. Då är det ju inget, det hinner man inte. Så det hade jag inte tyckt var så roligt. Men så länge det är saker man kan uppnå så tycker jag alla typer av tävlingar är roliga.”  
(Intervju 2)

“Men samtidigt så tävlar man också mot sig själv där i alltså för jag har ju en budget, personlig budget varje månad så är jag någonstans kring den eller över så är jag ju samtidigt glad över min prestation och självklart är det roligast att få vara en utav de här tre [bäst presterande].” (Intervju 2)

“Det påverkar inte hur jag utför mitt jobb, det gör det inte. Men det är ju alltid kul om man vann.” (Intervju 7)

Som vi kan se av intervjupersonernas svar så upplever de att tävlingarna är positiva, men att det enligt intervjuperson 7 egentligen inte har någon större inverkan på arbetsinsatsen eller känslan av motivation i arbetet. Intervjuperson 2 upplever tävlingarna annorlunda. Intervjuperson 2 strävar efter att uppnå målet som företaget bestämt i sin individuella månadsbudget och tävlar på så sätt med sig själv. Samtidigt ser intervjuperson 2 det som mest åtråvärt att vara en av de tre vinnarna i tävlingen. Det handlar alltså om två separata mål: att uppnå sin individuella månadsbudget och att vara bland de tre bästa. Båda dessa mål är uppsatta av företaget och tydligt externa faktorer som resulterar i att öka företagets intäkter. De i personalen som hänger sig till att försöka uppnå dessa mål, just för att uppnå målen, har drivits av extrinsisk motivation i de aktiviteterna.

I dessa gemensamma tävlingar och mål som företaget satt upp för de anställda går det att mäta resultat och prestation i bemärkelsen hur mycket sälj som har åstadkommit under en bestämd period. Jacobsen och Jensen, (2017) diskuterar prestationsbaserade belöningar där mycket fokus läggs på prestationen, precis som detta företag gör i sina tävlingar. Författarna menar att prestationen ska anses vara bekräftande av kompetensen för varje individ för att uppnå en positiv effekt och inte upplevas som kontrollerande, där fokus ligger på att företaget vill att personalen ska uppnå ett visst mål. Beroende på hur prestationens grundtanke tolkas av personalen så påverkar det effekten som ingripandet har på den inre motivationen. Genom intervjuerna framgår det att många i personalen upplever tävlingarna som positiva men att det även finns dem som anser att målen inte är anpassade för allas olika arbetssituation och därför inte blir motiverade av tävlingarna. Precis som Ryan och Deci (2002) menar så vill anställda bekräfta sin kompetens och söker sig därför till olika utmaningar som är optimala för deras kompetens eller ger möjlighet till utveckling. Det visar sig att flera av intervjupersonerna ser vikten i att hela tiden tävla mot sig själva för att bli bättre, vilket då gör att de utvecklar sig själva. Att tävla mot sig själv görs delvis genom företagets uppsatta mål och budgetar som ska mötas månadsvis, men även egna helt personliga mål sätts upp av mäklarna själva.

“Ibland är det ju så att vi har små tävlingar och att man får någon present, något pris. Men det är inte det som driver mig alls. [...] Jag tävlar alltid mot mig själv. Det gör jag varenda dag. Det gör jag alltid. Jag har listor. Jag vet precis. Det är jätteroligt! Men jag tävlar inte

med någon annan. [...] Däremot så har jag min egen personliga tävling [som] handlar om att jag vill kunna resa med familjen. Då gör man egna mål bara. Så när jag börjar det, jag jobbar för att kunna resa och när jag har rest så orkar jag jobba. Alltså det är ju så det funkar hela tiden. Den spiralen har jag nyligen kommit underfund med.” (Intervju 1)

Den andra delen som handlar om att sätta upp egna mål tar upp hur viktigt det är för flera intervjupersoner att ha egna mål att uppnå. Målen är inte enbart för att tävla mot sig själva på en professionell nivå som fastighetsmäklare, utan även på en privat nivå som handlar om att få sitt liv hemma att gå ihop också, vilket särskilt intervjuperson 1 lyfter. Personliga belöningar som att åka på resor och spendera mer tid med familjen bidrar också till att intervjupersonerna vill prestera bra. Målen på professionell nivå som fastighetsmäklare fokuserar mycket på att personerna vill bli bättre och utveckla sin kompetens, precis som företagets tävlingar gör för vissa. De egenuppsatta målen är dock mer anpassade efter individens eget utgångsläge och kontrolleras inte av någon annan än en själv. De personliga målen som drivs av många externa faktorer så som familj och fritid är mål som personen själv bestämt över och det påverkar motivationen. Precis som Deci, Connell och Ryan (1989) menar med sin teori STD är självbestämmande en del som påverkar motivationen positivt när individen själv upplever sig kunna bestämma över sitt eget handlande. Flera intervjupersoner nämner hur de sätter upp egna mål och hur dessa driver dem att prestera i sitt arbete.

“Jag tror vi håller ganska bra kvalité också, jag tror att vi är ganska så här, bra på att vara hög nivå, vi är sådana människor, vi har krav på oss själva.” (Intervju 8)

“Jag skulle tro att det är samma på alla prestationsyrken. Folk som jobbar med tävling, det handlar om prestation någonstans. [...] Jag har krav och det är höga krav. Och det som jag lovar kunden att jag ska leverera med trygga affärer och bäst betalt och då gör jag ju det som krävs för att nå dit. [...] Jag tror att alla vi som jobbar här [har] väldigt höga krav på sig själva i grunden. [...] Man ska ha höga krav, du ska bli bra. Jag tror att vi har, att alla vi som jobbar här är så. Sätter höga krav på sig själva och sen pushar vi varandra också. Och att det är bra ledarskap.” (Intervju 4)

Intervjuperson 4 beskriver här hur hen har uppsatta mål som hen vill uppnå. Dessa mål varierar från att vara ett löfte om en trygg affär till att ge bra betalt för den avslutade affären. Dessa mål menar intervjupersonen är egenuppsatta, men målen i sig kan samtidigt påverkas av flera olika

bakomliggande orsaker. En mäklares förtroendekapital är enormt viktigt i branschen precis som Wörmann (2007) menar i sin rapport och självklart blir det därför ett mål att upprätthålla så trygga affärer som möjligt. Att affären ska ge så mycket betalt som möjligt för kunden är inte heller ett förvånande mål eftersom det ofta också resulterar i att mäklaren själv får mer betalt. Externa faktorer som påverkar motivationen bakom målen skulle därför kunna vara en fastighetsmäklarens rykte och framtida recensioner samt ekonomisk ersättning. Dessa är utomstående konsekvenser av aktiviteten och således extrinsiskt motiverade. Flera tar upp hur det är att ha höga krav på sig själva. Dessa krav kan också bidra till en ökad stress att alltid prestera på topp eller över att få in nya objekt så snabbt som möjligt.

“Alltså jag känner ju en drivkraft, för jag vill ju ha det gjort, jag vill verkligen att allting ska vara så perfekt, för jag hatar att inte allt är som det ska, för då måste jag göra det. För annars mår jag jättedåligt.” (Intervju 5)

“Först blir man ju jätteglad för att man har sålt. ‘Yes! Bra!’ så här. Men sen så kan du känna ‘jaha, men okej, nu har vi gjort det.’. Blir man av med pärmarna i ett skåp så blir det tomt och då kan man bli stressad att man ska plocka in mer.” (Intervju 4)

Intervjuperson 4 och 5 beskriver en form av stress eller press som kommer inifrån. En press att allt ska vara perfekt och en stress att fortsätta prestera och dra in fler objekt för att kunna få ut en lön även längre fram. Dessa påtryckningar kommer inifrån intervjupersonerna själva men är trots det tecken på extrinsisk motivation eftersom den bakomliggande anledningen till drivet är baserat på externa påtryckning om att få ut en lön och även en vilja att visa sig som bäst. Intervjuperson 4 beskriver hur känslan av lycka från att ha avklarat en affär snabbt övergår till en negativ känsla med kravet att fortsätta prestera. När det kommer till att vara tävlingsinriktad så menar en av intervjupersonerna att det är mer mellan kontoren än inom själv kontoret. Kontoret i Lund vill till exempel vara bättre än Malmö-kontoren.

“Vi har så mycket konkurrens ändå så att man behöver inte ha en konkurrens inom kontoret. Utan där är man kollegor. Slås inte om objekten och det är som sagt, vi har så mycket konkurrens annars så det räcker där.” (Intervju 7)

Flera av intervjupersonerna håller med om att det inte är så mycket att man konkurrerar med varandra inom kontoret i Lund utan mer att man kan hjälpa varandra och glädjas i varandras framgångar.

“Självklart så är vi ju tävlingsinriktade här också. Man vill vara bäst, det vill vi allihop, annars hade vi inte jobbat med det här. Men samtidigt att vi kan glädjas med varandra och att man samtidigt kan ta hjälp av varandra och ge positiv feedback.” (Intervju 2)

“Alltså min kollegas framgång blir min framgång automatiskt. Därför att man hela tiden lever för [företagsnamn]. Vi är inte bara våra egna personer när vi är här utan när vi är här så lever man som mäklaren tillsammans med sina kollegor.” (Intervju 1)

“Om det går bra för mig, så går det bra för andra också liksom. Visst har man sämre månader, men va fan det är ju kul att det går bra för henne. Jag har aldrig upplevt att det är så på en arbetsplats, att man inte är glad för någon annan, men jag vet att folk har gjort det.” (Intervju 8)

“[...] den gruppen vi har nu, det är nästan ingen konkurrens nu, inom gruppen, och då blir det ju oftast så, att om någon har gjort något bra inom gruppen så uppmuntras det. Alltså ja, folk är glada för det. Det är jättekul.” (Intervju 5)

Den tredje delen som handlar om den konkurrensfria miljö som råder på kontoret i Lund är något som alla intervjupersoner upplevt och är överens om. Alla anser att det är en homogen grupp där alla tänker på gruppens och företagets bästa. De pushar varandra att prestera bra och ser varandra som ett lag som spelar mot andra kontor snarare än tävlar internt. Trots att det finns tävlingar inom kontoret med priser och hyllningar för topp tre så verkar samtliga vara överens om att det inte påverkar det sociala samspelet så som gruppen ser ut just nu. Enligt Ryan och Deci (2002) kan en del av den inre motivationen drivas av känslan av social meningsfullhet för att känna sig integrerad och accepterad av gruppen samt en trygghet i gemenskapen. Genom en positivt upplevd gemenskap bland kollegorna bidrar det till att öka varje individs vilja att göra det lilla extra för sina kollegor och hjälpa dem att uppnå sina mål. Det är enligt Jacobsen och Jensen (2017) något som i slutändan också gynnar företaget eftersom medarbetarna pushar och hjälper varandra att uppnå både egna mål och företagets mål.

## Sammanfattning

Detta tema har delats in i tre olika delar med fokus på tävlingar, höga krav och konkurrensfri intern arbetsmiljö. En gemensam faktor för samtliga tre underkategorier till detta tema är att det som intervjupersonerna lyfter går att koppla till extrinsisk motivation. Det finns en vilja att tjäna pengar, förvalta förtroenden, ha kvalitetstid med familj, få känna sig kompetent och slutföra uppgifter, samt känna sig som en del av gruppen. Det finns också en press att fortsätta dra in objekt och fortsätta prestera samt en strävan efter ekonomisk trygghet. Både press och belöningar är externa faktorer som på olika sätt driver aktiviteter som mäklarna utför.

Tävlingar med priser på kontoret uppfattas som positiva i bemärkelsen att det är roligt att vinna, men det är inget som nödvändigtvis har någon inverkan på deras arbetsinsats enligt dem själva. Däremot tävlar många med sig själva och är måna om att försöka uppnå sina individuella budgetmål för företaget. Det är dock viktigt att målen inte är för svåra att uppnå, utan är utformade så att de bekräftar deras kompetens. Självbestämmande i uppsättningen av mål har också varit en del i det som mäklarna själva upplever ger dem motivation i arbetet. Höga krav är en central del av deras vardag och något som påverkas både av företagets uppsatta mål, branschens uppbyggnad och personliga mål. Det har dock inte bidragit till en konkurrens mellan kollegor utan snarare att mäklarna upplever att de gärna ställer upp för sina kollegor när det krisar. Det kan både vara ett tecken på social meningsfullhet och en hög nivå av OCB. Med det sagt innebär det dock inte att denna hjälpsamhet är uteslutande intrinsisk motivation utan det finns även indikatorer på extrinsisk motivation i vissa fall.

## 5.2. Ekonomisk belöning

Något som tydligt framgån från intervjuerna är att ekonomiska bonusar är något som förekommer. Fastighetsmäklare får provision när de slutför en affär och många mäklare arbetar helt på provisionsbaserad lön. Flera av intervjupersonerna informerade om att företaget i Lund även använder sig av ett ekonomiskt bonussystem på årsbasis.

“Först är det ju, provision, som betalas ut om du säljer, så den är ju så att säga rörlig. Vi betalar ut bonusar, över en viss mån, så får du pengar nästa år. Rätt så mycket pengar också. 60 000 i lön för att överträffa budget, så det är ju liksom, 5000 i månaden. Vi har lagt ner ganska mycket tid på hur man betalar ut belöning, för att när vi pratat om kollegor så har de betalats ut 60 000, och så slutar dem, för att då är de liksom, så har de jobbat sig

upp dit och nu ska de göra något annat. Och det är ju inte så bra, då belönar du något som varit bra och så är det så långt tills nästa tillfälle, så då betalar man ut bonusen månadsvis, så stannar de kvar.” (Intervju 6)

Det som intervjuperson 6 beskriver är ett belöningssystem som kan liknas med den prestationsbaserade lön som mäklarna redan har, men att det är företaget som helt betalar ut den till skillnad för provision från säljaren. Den typen av belöning är helt kopplad till extrinsisk motivation eftersom aktiviteten som utförs är direkt kopplad till belöningen. Intervjupersonerna berättar vidare att prestationen som krävs för att uppnå bonusen nyligen har förändrats och omarbetats för att vara mer rättvis och motiverande. Tidigare skulle mäklare hålla en viss nivå som var samma för alla för att få ut sin bonus, vilket gjorde att vissa inte ens försökte eftersom nivån ansågs som omöjlig att uppnå för somliga.

“Innan har det varit att man ska hålla en viss nivå så får man en bonus på 5000 varje månad efterföljande år. Nu kommer det vara så i år att klarar man sin budget, alla har en individuell budget, så får man 5000 kr nästföljande år då. Det är betryggande för många. Det är det. [...] innan var det ju rätt så, om man säger nivå, samma för alla. Och det kanske inte var [det] bästa, för vissa försökte inte ens, alltså, de visste att det var inte lönt. Nu har vi den här lösningen med den individuella budgeten. Det kan ju vara 500 000 eller till och med 800 000 tusen mellan hur mycket de drar in och ändå klara sin bonus.” (Intervju 3)

“Att få 5000 extra varje månad under ett års tid det är ju definitivt en drivkraft till att prestera bättre. [...] [Cheferna] försöker göra det så personligt så att det ska vara anpassat, men jag vet inte. Det är ganska högt uppsatta mål ändå.” (Intervju 4)

Intervjuperson 4 upplever att bonusen påverkar arbetet positivt, men att målen som behöver uppnås tangerar till att vara för svåra att nå. En bonus, som i detta kontorets fall betalas ut månadsvis, kan bli som en trygghet eftersom det då kommer in pengar även när affärer inte går som planerat. Flera intervjupersoner menar att det tidigare har varit för svårt att uppnå nivån som krävs för att få bonusen och att det då påverkat deras arbetsinsats negativt. Jacobsen och Jensen (2017) menar att det är viktigt att företaget sätter upp mål som är möjliga att nå för att personalen inte ska känna sig för kontrollerade. När belöningen är för svår att nå undermineras känslan av kompetens, vilket har en negativ inverkan på individens intrinsiska motivation. Den intrinsiska motivationen påverkas enligt Jacobsen och Jensen (2017) också negativt om

belöningarna upplevs vara för kontrollerade från företagets sida. Flera i personalen på kontoret i Lund känner att dessa ekonomiska bonusar blir motiverande eftersom det blir som en trygghet. När man arbetar helt eller delvis på provisionsbaserad lön är det skönt att veta att det finns lite extra pengar som kommer in om det skulle behövas menar flera av intervjupersonerna som vi kan se nedan.

“Bonusar, alltså pengar hjälper en ju alltid framåt faktiskt. För att det gör en åtminstone mer trygg. I och med att man jobbar på, eller jag jobbar på 100 % provision och då måste man liksom veta att man kan leva. [...] Bonus är bra faktiskt. När man jobbar på provision så är bonus en jättebra uppskattning faktiskt.” (Intervju 1)

“[...] [Det] läggs på lönen. Så det är klart att det är jättebra. Att man får bättre lön i efterhand, att inte alltid behöva tänka kortsiktigt utan man kan tänka lite långsiktigt istället. Det är ju så vi har.” (Intervju 7)

“[...] Det är framför allt att det är ekonomiskt, att det lönar sig så pass mycket att det gör så mycket mer.” (Intervju 4)

Alla är dock inte helt överens om vikten av just ekonomiska belöningar eller hur bra systemet är som används idag. Att arbeta på provisionsbaserad lön kan vara både roligt och spännande men samtidigt jobbigt om det hårda arbetet som lagts ner inte ger resultat.

“Men när det kommer till motivering så är det ju självklart också, det lönesystemet vi har också. Alltså jag menar det kan vara åt båda hållen. Det är fantastiskt roligt när det går bra och gör alla saker och det visar sig i lönekuvertet liksom att jag tjänar. Ju bättre jag är och ju mer jag jobbar desto mer pengar tjänar jag. Det är ju helt fantastiskt på det sättet. Samtidigt så kan det ju vara på andra hållet också. Du kan lägga ner fruktansvärt mycket jobb och tid men av olika anledningar så går inte affärerna i hamn eller vad det kan vara. Så tjänar du inte pengar på det.” (Intervju 2)

“Men med lönen och så, är det inget som får mig att jobba hårdare. Det är en liten morot, men jag är alltid driven att jobba hårt, jag vill alltid nå mer än budget. [...] Jag triggas ju av ord. ‘Bra jobbat.’. [...] [Pengar] triggas inte mig, om du förstår vad jag menar. Över en viss punkt, över en viss lön, som inte behöver vara så hög, så triggas inte det mig längre,



det gör inte det. Det kanske gjorde det för tre år sedan, men det gör inte det längre.”  
(Intervju 8)

Det som alla intervjupersoner är överens om är att bonusar inger en form av trygghet, eftersom provisionsbaserad lön i sig självt är en ganska osäker kompensation för utförda tjänster. Provision uppfattas som mer osäkert eftersom det finns oförutsägbara och utomstående faktorer som kan påverka huruvida en affär genomförs eller inte och då påverkas även lönen. Intervjuperson 2 menar att det ibland inte spelar någon roll hur mycket tid och energi som läggs ner på ett projekt i ett sådant läge. I det avseendet är provision inte ett tecken på hur kompetent en person är och då kan det i sådana lägen upplevas som frustrerande och otryggt när en affär inte går igenom eftersom det oftast inte handlar om något som mäklaren själv hade kunnat förbättra. Om affärerna går som det ska så kan det däremot tydligt speglas när lönekuvertet visar hur mycket som dras in, vilket för vissa känns motiverande och bekräftande på hur duktiga de är. Intervjuperson 8 antyder dock att det är upp till en viss gräns och att det sedan inte känns lika motiverande längre. Flera menar att det stundtals är påfrestande och omotiverande med prestationsbaserad lön just eftersom det ibland inte reflekterar deras prestation och kompetensen de innehar. Precis som Jacobsen och Jensen (2017) beskriver så kan motivationen minska när de externa belöningarna upplevs underminera någon av de tre faktorerna inom SDT, så som exempelvis känslan för kompetens. Intervjuperson 8 beskriver att hen triggas av ord och beröm över sina insatser, vilket skulle kunna grunda sig i både kompetensbekräftelsen och för att känna tillhörighet till gruppen, som Ryan och Deci (2002) beskriver som att uppleva sig vara accepterad av andra. Att intervjuperson 8 utför ett bra arbete för att få beröm är grundat i en extrinsisk motivation eftersom strävan efter beröm blir en direkt konsekvens av aktiviteten.

### Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det andra temat, ekonomiska belöning, summeras till att samtliga är överens om att bonusar inger en viss ekonomisk trygghet vilket driver flera av intervjupersonerna att försöka uppnå företagets mål för att möta kraven som ger bonusen. Det upplevs både som en press att ha en ekonomi som fungerar i vardagen och samtidigt som en positiv känsla av att uppnå mål. Den ekonomiska belöningen kan uppfattas kontrollerande och för svårt att uppnå, vilket underminerar känslan av kompetens och självbestämmande. Effekten av det blir att det upplevs för svårt att nå målen och som att det inte är någon idé att försöka. Det är därför fördelaktigt att kontoret i Lund har individanpassat målen så att samtliga ska ha möjlighet att uppnå målen baserat på deras individuella utgångspunkt. Enligt Deci (1972) kan

ekonomiska belöningar ge positiva resultat på kort sikt men på längre sikt så påverkar det intrinsisk motivation negativt. När en ekonomisk trygghet är etablerad så blir det inte längre en lika stor press och då är det andra delar i arbetet som motiverar mäklaren. Att få beröm för sitt arbete blir motiverande eftersom det bekräftar både kompetens och inger social meningsfullhet. Både strävan efter beröm, uppnå mål och ekonomisk trygghet är exempel på extrinsisk motivation. Ekonomisk belöning är det tydligaste exemplet eftersom en aktivitet resulterar i en konkret ersättning som ges ut. Att vilja uppnå mål och få beröm är mer abstrakt och svårare att härleda bakomliggande orsaker till eftersom belöningen sker inombords, men eftersom det är ett separat utfall som ger upphov till aktiviteten anses det vara extrinsiskt enligt Ryan och Deci (2000a). Enligt Jacobsen och Jensen (2017) har dessa typer av belöningar en funktionell betydelse med en informativ fokus som ger en meningsfull feedback om mäklarens arbetsinsats, vilket leder till att det inte har en negativ påverkan på intrinsisk motivation.

### **5.3. Kompetensutveckling**

Ett annat tydligt tema genom alla intervjuerna var kompetensutveckling. I Lund har man valt att använda sig av ett säljcoachprogram med en coach som får inblick i verksamheten och granskar den med försäljning som fokus. Nedan kan vi följa hur intervjuperson 6 upplever säljcoachprogrammet.

“Vad ska man säga. Innan var det ganska otydligt, vad var det man sa egentligen, det var ingen som riktigt visste. Och då gick man in med ‘okej, här har vi en metod som ska, hur ska vi göra, nu ska vi alla göra såhär’. Så det var ju lite mer utbildningar och sådär.”  
(Intervju 6)

“De är ju coacher, specialiserade på försäljning. Som ska få mäklarna att använda [företagsnamn]s försäljning, som redan finns. Och få alla att jobba likadant. Och då är de ute på fälten med mäklarna. Och de sitter med, och efteråt så sätter de sig i rummet bredvid här och liksom ‘varför gick det som det gick?’, ‘vad hände när kunden sa så här?’, och resonerar kring, och sen strukturerar man upp hela mötet där.” (Intervju 6)

“Om man bara gör det en gång, vilket det är många som gör, så kan det ju få en tillfällig förändring just där och då. Men ska du verkligen förändra folks beteende, så är det ju, att nöta in. [Säljcoachen] var här i tre dagar i, kan det ha varit i februari kanske, och nu i maj

är han här i fem dagar. Och då sitter vi på skolbänken då helt enkelt. Och då lär vi oss samma grejer, det är bara att nöta in. 'Försäljning, hur gör vi, vad säger vi?' och sen så, man kan säga att man tar en del i taget. 'Vad är det vi gör nu? Det här ska vi göra sen.' Så att det är ju ett schackspel som man ska spela. Men det är roligt." (Intervju 6)

Intervjuperson 6 beskriver att utbildningen i säljtekniken är viktig för att alla på kontoret ska hålla samma standard, vilket från företagets sida också blir ett sätt att kunna kontrollera och säkerställa kvaliteten. Trots att detta är ett tydligt kontrollerande drag från företagets sida, upplever intervjuperson 6 detta inte som något negativt. Däremot anspelar hen på att andra kan ha upplevt det som onödigt och därför bara utnyttjat möjligheten med säljcoachen någon enstaka gång. Det är dock fler intervjupersoner som under intervjuerna har lyft vikten av utbildningen och håller med intervjuperson 6 om att det är viktigt att alltid ligga steget före, att vara väl förberedd och veta vad man ska göra. Det är något som säljcoachen hjälpt till att utveckla ännu mer hos mäklarna.

"[...] om jag vet att det här är en kund som måste sälja nu då måste jag ha tänkt till att 'hur kan vi lösa det', jag måste liksom redan va tre steg före och veta när vill jag visa den här bostaden? Jag har inte sett den än, men när vill jag visa den? När är det bra att gå på den adressen? När måste vi ha fotograferat? Alla de bitarna har jag tänkt ut redan innan jag kommer dit. För sitter du där och hittar på så blir det ju bara pannkaka av det hela så det funkar inte. [...] Det är ju cheferna och utbildningen vi har här från säljcoachen vi använder och så. Det är ju definitivt en produkt efter det. Att man ska va förberedd det vet man men man visste inte riktigt hur mycket man kunde spetsa till det för än, med den hjälpen. [...] Det mesta av det var inte nyheter för oss men man behöver höra det igen och få in nya infallsvinklar för det spelar ingen roll om du har hört samma mening förut men när du sitter där och är i ett annat läge så kan du använda den. Det kan man inte få för mycket av." (Intervju 1)

"Det han säger, jag menar det finns ju bitar i hans sätt som inte jag heller kan riktigt köpa men då får jag ju anpassa det till mitt sätt istället så att det är, och det vet han alltså, han är otroligt duktig, alltså han är verkligen duktig på att plocka varenda person och kolla vad den ska utveckla och bli bättre på. Han är ju med oss ute på mötena och kollar oss personligen." (Intervju 1)

“[...] Sen har man ett möte där man pratar om mötet. Då kommer alla de här bitarna. Då får man veta vad man kan göra bättre och vad man faktiskt var bra på. Det tycker jag är bra för där kan vi ju egentligen, den uppskattningen du pratade om innan. Att är det någon som verbalt uppskattar så är det ju faktiskt han som drar fram de bitarna. ‘[Det] här är du genial på, genialisk på’. Det vet man ju inte om, hur ska man veta det. Man jämför ju inte sig. Man är ju inte med någon annan ute någon gång så man vet. Men han vet. Det är, det han säger som feedback det tar man ju väldigt mycket till sig.” (Intervju 1)

Intervjuperson 1 beskriver hur säljcoachen och utbildningen gör att hen blir mer medveten och bättre på att göra sitt jobb. Det finns en vilja att bli bättre, för fler antal kunder på lång sikt och för att få beröm från coachen på kort sikt. Det kan liknas med exemplet som Ryan och Deci (2000a) lyfter om studenten som ska göra sin läxa. Gör intervjuperson 1 utbildningen och tar till sig “läxorna” för den inneboende nyfikenheten eller för att hen inser värdet av kunskapen, för att få beröm eller locka fler kunder. Det är baserat på denna intervju svårt att avgöra den exakta bakomliggande orsaken, mer än att intervjuperson 1 specificerar att berömmet och att bli bättre för kunden är något som hen tycker är bra med säljcoachen. Just dessa bakomliggande faktorer anses extrinsiskt motiverade medan en inneboende nyfikenhet skulle anses vara intrinsiskt motiverat. Något som alla är överens om är att möjligheten till kompetensutveckling som något som motiverar dem mycket i sitt arbete. Det beskrivs som positivt och engagerande av företaget att investera så mycket inom just utveckling hos de anställda. Intervjuperson 4 beskriver nedan hur hen upplever det.

“Just kring motivation så tror jag att de satsar mycket på det. Att få gå olika utbildningar och vill att vi går olika säljutbildningar. Att de vill hålla oss motiverade, det tror jag. [...] Det är så peppande liksom att de lägger väldigt mycket, både tid och pengar framför allt då, på utbildning på oss.” (Intervju 4)

Att företaget lägger tid och pengar på kompetensutveckling ser många som något givande och uppskattar det mycket. Som fastighetsmäklare arbetar man mestadels självständigt och ser därför inte hur ens kollegor arbetar. Eftersom det är svårt att jämföra sin insats med andra är det också svårt att veta vad som är bra och vad som är mindre bra i ens egna arbete, precis som intervjuperson 1 lyfte tidigare. Att få bekräftelse och feedback om att man gör något rätt eller bra motiverar personalen på kontoret i Lund enligt dem själva. Genom att de har en säljcoach som följer och utvärderar deras arbete blir feedbacken något viktigt både som bekräftelse för

vad de gör bra men också som ett uppmärksammande av vad som kan utvecklas. Samtidigt som kompetensutveckling gynnar personalen i sitt arbete så gynnas även företaget eftersom de då kan styra så personalen håller en viss nivå av kvalitet. Strategin med säljcoachen kan anses vara både negativ och positiv för personalen beroende på hur den tolkas av dem och vad den bakomliggande tanken är. Alla intervjupersoner framställde säljcoachen som positiv under intervjuerna, men intervjuperson 6 antydde trots det på att många väljer att inte utnyttja möjligheten mer än en gång. Enligt Jacobsen och Jensen (2017) kan det anses vara kontrollerande från företagets sida att vilja påverka personalen att uppnå ett visst arbetssätt samtidigt som det kan anses vara av informativt syfte med meningsfull feedback och information om den anställdes arbetsinsats. På kontoret i Lund ser personalen till stor del säljcoachen som något positivt och bekräftande snarare än ett kontrollerande från företagets sida, vilket i slutändan gynnar båda eftersom personalen känner sig motiverade och företaget kan standardisera och säkerställa kvaliteten. Säljcoachen hjälper mäklarna att se sina egna styrkor och svagheter samt ger dem verktyg för att kunna utforma ett nytt arbetssätt som ska förbättra deras arbete. Att ändra på sig tar såklart tid och man kan inte göra allt på en gång, men många anser att det är givande att få feedback från någon som är med dem ute på fältet. Intervjuperson 1 beskriver nedan hur hen har tagit till sig nya lärdomar efter att ha arbetat med säljcoachen.

“[Man] måste ju ändra en sak i taget. Du måste börja med din egen inställning och sen måste du ändra utefter förutsättningarna och när du väl är där, jag menar en sak du kan ändra direkt det är ju [att] du kan förbereda dina möten på ett annorlunda sätt redan idag. Det är ju många såna bitar som man kan göra. Sen kan man vara tydligare, tala om när man kommer, bara det man har tänkt sig med mötet, vad syftet är om man vill ha bekräftelse från kunden att ‘var det så du också tänkt dig?’. Det finns jättemycket man kan förändra men det går aldrig att förändra alla de bitarna på en gång.” (Intervju 1)

Förutom säljcoachen så är mäklarna öppna med att dela med sig av olika erfarenheter till varandra för att kunna lära sig och utvecklas på det sättet också. Flera anser att de kan ta nytta av att diskutera olika situationer med kollegor som upplevt liknande problem.

“Alltså du kommer ingenstans om du inte drar nytta av andras erfarenheter och förstår att de också har varit med om detta. Alltså jag är äldst på detta kontoret men jag har inte varit med om mest inom alla genrer eller så. Det finns så mycket att lära sig av varandra hela

tiden. Och vi är jätteolika allihop här. Vi är otroligt olika. Man vet liksom vem man ska fråga om vad.” (Intervju 1)

“Det kan man ju också få ganska mycket hjälp av också. Dels för att man vet att någon annan har haft en kund som har varit lite på samma sätt och också kanske fråga då ja hur resonerade du i det läget. Ja, men hur gick ni vidare till exempel.” (Intervju 2)

“Alla vill ju att alla ska bli bättre för det gynnar allihop. Har vi mer att göra allihop, jag menar då har vi ju mer att göra allihop.” (Intervju 3)

Intervjupersonerna menar att de även lär mycket av varandra och motiveras av det. Dels genom att företagskulturen är så öppen och konkurrensfri, dels eftersom de strävar mot gemensamma mål vilket bidrar till att samtliga vill att sina medarbetare ska lyckas och utvecklas till det bättre. Genom att personalen utvecklas och lär av varandra ger det både en känsla av tillhörighet till gruppen och en känsla av kompetens att få lära ut till någon annan. Ryan och Deci (2002) beskriver den sociala meningsfullheten och känslan av kompetens som viktiga grunder för individers motivation. Bakomliggande orsaken till att personalen väljer att hjälpa varandra kan variera. Om de gör det för att själv få ut något av det så är det extrinsiskt motiverat medan om de gör det för den inneboende känslan så är det intrinsiskt motiverat. Så som intervjuperson 1, 2 och 3 uttrycker sig antyder de på att de “drar nytta av”, “gynnas av” eller själv får hjälp av att hjälpa andra. Dessa uttryck går i linje med den extrinsiska motivationen eftersom det då är en bakomliggande anledning utöver en eventuell inneboende tillfredsställelse.

### Sammanfattning

Sammanfattningsvis har det tredje temat, kompetensutveckling, fokuserat på hur intervjupersonerna har utvecklats med hjälp av en säljcoach och genom att utbyta erfarenheter med kollegor som en del i upplevelsen av motivation på arbetsplatsen. Istället för att se säljcoachen som en kontrollerande aspekt från företaget för att standardisera kvalitet så uttrycker intervjupersonerna att de ser ett individuellt värde för kompetensutveckling. Balansen mellan det kontrollerade och det informativa i den funktionella betydelsen av säljcoachen som belöning har lett till att intervjupersonerna upplever det som en positiv satsning från företagets sida. Säljcoachen hjälper mäklarna att se sina styrkor och svagheter samtidigt som företaget får en jämnare kvalitet oavsett vilket mäklare som utför jobbet. Kontinuiteten och upprepad träning är en del som företaget har förstått är viktigt för att lyckas med att förändra ett beteende till det

bättre. Alla intervjupersoner uttrycker säljcoachen som positiv även om vissa antyder att en del bara utnyttjar det någon enstaka gång och därför bara får en tillfällig förändring till det bättre. Kompetensutveckling är diffust när det gäller om den huvudsakligen fungerar som en intrinsisk eller extrinsisk motivation, delvis eftersom definitionen av intrinsisk motivation i enlighet med Ryan och Deci (2000a) är svår att kontrollera då den inneboende tillfredsställelsen hos en individ inte går att avläsa. Den extrinsiska motivationen visar sig i dessa intervjuer i mäklarnas vilja att bli bäst, imponera på coachen och arbetsgivaren och även att dra nytta av sina kollegors erfarenheter genom att själv erbjuda ett utbyte.

#### **5.4. Bidra och tillföra**

Alla intervjupersoner är måna om kunderna och deras upplevelse av samarbetet. Det är något som väger in mycket i allas arbete och även en bidragande faktor i att motivera mäklarna till att göra ett bra jobb. Flera av intervjupersonerna beskriver hur de vill underlätta och bidra till att hjälpa kunderna med det som behövs.

“[...] Det är väl klart att vi har pratat om hur man kan belönas på kontoret och själva belöningsystemet. Sen tror jag inte att det är grunden till för min del. Utan ja, kanske det viktigaste är att man har... [Att] jag vet att mina kunder är nöjda och det funkar bra. Hade inte de varit nöjda och att det funkar så bra, hade inte de varit nöjda så hade inte jag suttit här idag. Då hade det inte känts bra för mig. Jag går kanske lite mer på det personliga än vad jag går på lön. Men såklart lönen, lönen påverkar ju.” (Intervju 7)

“[...] jag hade ett dödsbo en gång som jag skulle sälja, och då tar man nyckeln, ‘jag fixar, ni behöver inte. Vi tar hit fotografen och ni behöver inte vara här, det enda ni behöver tänka på är blabla’.” (Intervju 8)

“Men det är återigen det här, kvalitén i den upplevda tjänsten, att nå nöjda kunder. Så att en viss typ av kunder kanske inte uppskattar det vi gör, medan vissa kunder som verkligen, ‘gud vad bra att du gjorde detta’. Och där uppstår viljan ännu mer, för ofta har man ju känslor för en kund från första mötet. Alltså jag menar, den här personen tycker att det här är väldigt jobbigt liksom, och vill ha hjälp. Men då liksom, då läser man av kunden och förstår att det finns ett behov.” (Intervju 8)

Intervjuperson 7 och 8 förklarar hur viktigt den personliga kopplingen till kunden är. Intervjuperson 7 pratar om en vilja att det ska upplevas som en bra affär för kunden för att det ska kännas bra för hen själv. Det är dock viktigt att komma ihåg att hela branschen bygger på förtroenden och att det därför är självklart att kundens upplevelse är av stor relevans för mäklaren själv. Sen kan det såklart också vara tillfredsställande att någon annan är nöjd med ens arbete. Men för fastighetsmäklare så genererar nöjda kunder nya kunder, vilket också genererar mer pengar. Oavsett så är det en yttre faktor till utfall av aktiviteten som intervjupersonen lyfter som bidragande i motivationen. Det som intervjuperson 8 beskriver är mer en sympati för kunder som är i en svår situation. Den hjälpen som intervjuperson 8 pratar om framställs som mer osjälvisk, där fokus ligger i att underlätta för kunden. Det är dock precis som för intervjuperson 7 en extrinsisk motivation eftersom det handlar om att göra något för ett externt utfall, om en så ett osjälviskt sådant. Än en gång måste det dock påpekas att nöjda kunder genererar nya kunder, vilket också blir utfallet för det angreppssätt som intervjuperson 8 använder. Vikten av nöjda kunder är något som intervjuperson 4 diskuterar vidare nedan.

“När man gör bra affärer och folk blir glada och nöjda så blir man ju jätteglad. Och sen om det går trögt och man kanske inte får sålt och man märker att de blir besvikna, det drar ju ner jättemycket. Då tappar man lite självförtroende på sig själv. Det blir svårare att få in nya objekt för man har inte lika bra självförtroende då för att man tänker ”fan jag kan ju inte sälja det här”. Det blir en spiral. Istället vill man ha en positiv, man vill göra bra och få bra betalt och få nöjda kunder och som sedan genererar nya kunder. Sen fortsätter det så liksom. [...] Det är jättekul att få nöjda kunder också. Det är viktigt för mig att känna att de är väldigt nöjda och så, det är jätte viktigt.” (Intervju 4)

Intervjupersonerna beskriver hur de vill att kundens upplevelse ska bli så bra och trygg som möjligt och lägger därför ofta ner mer tid och energi än vad deras arbetsbeskrivning egentligen begär. Relationen till kunden gör att mäklarna lär känna dem och ser deras behov. Som fastighetsmäklare kan man då gå in och underlätta deras behov genom små enkla gester som att hämta post, hjälpa till med inredning eller till och med städa och diska hos kunden innan fotografering eller visning. Flera intervjupersoner säger att de gör det lilla extra för att de vill att kunderna ska vara nöjda, men också för att det känns bra för deras egen skull att hjälpa någon annan. Enligt teorin om OCB från Organ (1990) tyder den här typen av frivilligt engagemang till att göra något utöver ens arbetsuppgift att personalen har en hög grad av OCB. Personalens vilja att göra det lilla extra för sina kunder gynnar företaget genom att kunden



upplever en hög nivå av service, vilket personalen menar har lett till att många kunder rekommenderar företaget till personer i sin närhet. På kontoret i Lund så menar alla i personalen att det är frivilligt att vara så hjälpsam mot sina kunder, men att det är en självklarhet att göra det. Jacobsen och Jensen (2017) menar att en hög grad av OCB hos personalen främjar företaget eftersom personalen frivilligt gör extra arbete utöver det som står i deras arbetsbeskrivning. Om personalen hade upplevt det som ett krav från cheferna att göra det lilla extra för kunderna så hade det istället kunnat ge en negativ effekt enligt Jacobsen och Jensen eftersom känslan av frivillighet är väsentlig för OCB. Gagné och Deci (2005) menar vidare att benägenheten till OCB ökar om det finns ett stöttande arbetsklimat, eftersom ett sådant klimat främjar upplevelsen av självbestämmande, känslan av kompetens och social tillhörighet som uppställts av SDT.

Det är dock inte bara mot kunderna som mäklarna gör det lilla extra, även om det är det mest frekventa och tydliga exemplet. Att hjälpa varandra inom kontoret har varit ett genomgående tema där personalen både lär sig av varandra men också kommer till undsättning när någons privatliv och arbetsliv krockar. Det råder en enad åsikt om att kollegans framgång är ens egen framgång eftersom det gynnar företaget i stort. Alla lägger ett stort värde i att vara en del av gruppen och trivs bra i sammanhållningen som är, vilket har visat sig i analysens tidigare delar också. Det är en homogen grupp som arbetar på kontoret i Lund just nu. De ligger på en jämn nivå och är en grupp som gärna hjälper varandra och finns där och stöttar upp, vilket flera intervjupersoner har lyft fram.

“[...] vi ligger på en hyfsat jämn nivå och vi jobbar sakta, sakta uppåt och det kan jag känna trygghet i. Vi hjälper ju varandra och det är kanske därför ingen tjänar tre miljoner ensam, men å andra sidan kan jag känna trygghet på arbetsplatsen och med varandra. Vilket jag kan tycka är viktigare [...]. Gruppen är skapad så, och det är många individer där inne som gärna hjälper till.” (Intervju 8)

“Jobba över gör jag inte så ofta, för att det behövs inte så ofta. Men ibland så händer det ju att mina kollegor behöver hjälp och då får man hjälpa dem då helt enkelt.” (Intervju 5)

“Fast det är klart att om någon har hjälpt en extra mycket så känner man extra mycket att man vill anstränga sig för att alltså om någon har hjälpt mig med kanske två-tre visningar

på kort tid och så frågar den, då tar det ju emot mer att säga nej. Man anstränger ju sig mer då. För att verkligen kunna hjälpa till.” (Intervju 4)

“Nästa gång behöver ju jag hjälp och då är det någon som ställer upp för mig och sen vet man att man gör det liksom. [...] Det är klart det känns ju bra att hjälpa någon också. Att veta att jag och de andra ställer upp. [...] Sen tror jag också att vi alla försöker sträva efter att inte behöva be om hjälp så mycket. Just för att det inte är så vanligt och det är ju väldigt självständigt. Det blir lite annorlunda när alla har samma lön och man jobbar så. Här är vi ju verkligen mer individuella på något vis. Så jag skulle ändå säga att det är jättebra att vi hjälper varandra ändå. Men att man kanske inte frågar så ofta utan det är verkligen om man behöver det då.” (Intervju 4)

Intervjuperson 4, 5 och 8 menar alla att gruppen är utformad med individer som värderar hjälpsamhet och gemensamma mål högt. Intervjuperson 8 poängterar att den gemensamma tryggheten på kontoret är viktigare än att ensam tjäna flera miljoner. Att hjälpa varandra gör att de håller en jämnare nivå än att någon enskild drar iväg och tjänar mycket mer än de andra. Intervjuperson 4 förklarar att det inte tillhör vanligheterna att be om hjälp eftersom deras arbete generellt är mycket självständigt och lönen baseras därefter. Därför anser intervjuperson 4 det extra anmärkningsvärt att deras klimat är så pass hjälpsamt trots att yrket är så självständigt egentligen. Det beskrivs dock även en form av jämvikt som önskas upprätthållas där varje mäklare blir mer benägen att betala tillbaka en tjänst om någon har ansträngt sig och hjälpt dem. Detta kan liknas med det som Deci (1972) beskriver om jämvikt mellan upplevd insats och vad det ger för resultat. Som intervjuperson 4 beskriver det framstår det som en form av självupplevd skuld inombords där hen vill hjälpa den andra tillbaka och återbetala skulden. Intervjuperson 4 vill återställa jämvikten mellan hen och kollegan som tidigare hjälpt till. Därför blir hen extra benägen att finna ett sätt att hjälpa till om just den kollegan frågar. I just det fallet är intervjuperson 4 driven av en extrinsisk motivation eftersom utfallet för aktiviteten förhoppningsvis ska leda till en återställd jämvikt mellan hen och kollegan. Med det sagt innebär det inte att intervjuperson 4 saknar OCB, det kan mycket väl förekomma att intervjuperson 4 är en person som ställer upp för en kollega utan externa intentioner bakom. Det går dock inte att avgöra med detta material. Det som intervjuperson 4 lyfter kan också grundas i en vilja att tillhöra gruppen och accepteras i det sociala sammanhanget som Ryan och Deci (2002) lyfter som en viktig del i sin motivationsteori. Det är en trygghet att känna en social tillhörighet vilket gör att mäklarna anstränga sig för att vara en del av gruppen.

## Sammanfattning

Sammanfattningsvis har det fjärde temat, bidra och tillföra, handlat om att underlätta för kunder och hjälpa kollegor. Kunderna är en väsentlig del av mäklarens arbete och det är viktigt att kunden är nöjd. Vissa mäklare känner en sympati för kundernas situation och vill underlätta för dem genom att göra det lilla extra för dem. Det är ett exempel av extrinsisk motivation när den bakomliggande anledningen är att försöka värva fler kunder genom att bygga på ett gott rykte om sig själv eller genom att försöka underlätta för en annan människa i en svår situation. Ett annat exempel på extrinsisk motivation som framkommit under det fjärde temat är att hjälpa en kollega för att återställa jämvikten mellan dem. Det är flera som nämner att klimatet på kontoret i Lund är skapat för att uppmuntra en hjälpsam och konkurrensfri atmosfär. Det skapar en trygghet och bidrar också till att företaget håller en allt jämnare nivå eftersom kollegorna hjälper varandra. Samtidigt som en del av mäklarna lyfter exempel på bakomliggande anledningar till att en hjälpsam gärning utförs så menar flera av mäklarna att det är en frivillighet att utföra det lilla extra. Just frivilligheten att utföra arbete utöver kraven är ett tecken på hög grad av OCB (Organ, 1990). Mäklarna är nöjda över gruppen de arbetar inom idag och ser det som en trygghet med samarbetet mellan kollegorna eftersom det inget social meningsfullhet utöver ett viktigt kunskapsutbyte och stöd.

## 7. Slutsats

Syftet med detta arbete har varit att belysa att fastighetsmäklares motivation i arbetet har olika inre och yttre bakomliggande faktorer. För att uppnå syftet ställdes följande frågor: Vilka faktorer, utöver provisionsbaserad lön, bidrar till en fastighetsmäklares motivation på arbetsplatsen? Vilka av dessa faktorer är kopplade till extrinsisk motivation? De fyra teman som presenterats och analyserats i det tidigare avsnittet har framställt flera olika bakomliggande anledningar till mäklarnas motivation. Det finns bakomliggande anledningar som är mer konkreta och de som är mer abstrakta och svårare att fastställa. Det varierar mellan mäklarna i vad som är den bakomliggande anledningen till deras motivation i en viss situation. Vissa anledningar har varit konkreta yttre påtryckningar eller belöningar och vissa har varit inneboende hos individen själv. Någon motiveras av att uppnå mål, oavsett om det är företagets eller egenuppsatta mål. Någon annan motiveras av att känna ekonomisk trygghet i sin vardag och en tredje motiveras av att bekräftas för sin kompetens. Troligtvis kan det även vara flera olika anledningar bakom motivationen till en och samma aktivitet vilket har visat sig bland

annat genom situationer som när en mäklare vill nå sin individuella budget och uppnå det målet samtidigt som det resulterar i en ekonomisk belöning som skapar trygghet, vilket flera eftersträvar. En annan situation som skulle kunna innebära två bakomliggande anledningar är när mäklare gör det lilla extra för en kund som kan grundas i både en sympati för kunden och en vilja att skapa ett gott rykte bland framtida kunder. Att flera av mäklarna frivilligt gör det lilla extra både för sina kunder och kollegor indikerar en hög grad av OCB, men det finns också en extern påtryckning i form av en inneboende jämvikt som måste upprätthållas och sätter press på återbetalning av tjänster. Baserat på intervjuerna med mäklarna har både positiva och negativa känslor varit involverade i de bakomliggande anledningarna till drivet bakom en aktivitet. Det finns en vilja att tjäna pengar, förvalta förtroenden, ha kvalitetstid med familj, få känna sig kompetent, sätta upp mål och slutföra uppgifter, samt känna sig som en del av gruppen. Det finns också en press att fortsätta dra in objekt och fortsätta prestera samt en strävan efter ekonomisk trygghet. Både press och belöningar är externa faktorer som på olika sätt driver aktiviteter som mäklarna utför, vilket indikerar extrinsisk motivation i enlighet med Ryan och Deci (2000a).

## **8. Diskussion**

Motivation hos personal är ett brett ämne, där både extrinsisk och intrinsisk motivation påverkar personalen. Precis som Roth (2014) menar, använder sig många företag idag av olika belöningssystem för att motivera personalen och forma företagets interna kultur. Belöningssystem i denna studie har från företagets sida handlat om ekonomiska bonusar, interna tävlingar och kompetensutveckling. Mäklarna själva har även belönat och pressat sig på olika sätt utöver företagets belöningssystem genom olika mål och sociala påtryckningar.

Troligtvis är en blandning av interna och externa stimulatorer det ultimata för att engagera sin personal, men att skapa ett system som fungerar för alla är svårt och kanske till och med omöjligt. Personalen är olika individer och kan därför påverkas eller reagera på olika sätt när det kommer till belöningssystem. Att som företag försöka skapa ett belöningssystem för sin grupp anställda innebär att det måste vara flexibelt och anpassningsbart. Systemet är beroende av gruppens reaktioner och måste kunna passa alla människor till viss grad, annars fallerar hela systemet när personal byts ut eller när kvarvarande personal inte längre finner en viss belöning tillräcklig. Roth (2014) menar att belöningssystem bidrar till företagskulturen och personalens inställning i stort. Innebär det att chefer bör anställa personal för att passa in i belöningssystemet

eller att belöningssystemet ska anpassas efter företagskulturen som påverkas av personalen? Det kan säkert skilja sig mellan ett företag till ett annat med vad som är lättaste eller smidigaste vägen att ta, kanske finns det inget "rätt" sätt att göra det på.

Hur belöningar påverkar motivation och vad som motiverar personalen att prestera bra på arbetet är något som länge varit intressant att undersöka. Att motivation påverkas av flera faktorer och att dessa kan variera beroende på individen är bekräftat genom forskning och det är intressant att se över hur organisationer kan dra nytta av den kunskapen och anpassa sina belöningssystem för att gynna företagets mål genom att få en motiverad personal. Med all rätt finns det mycket kritik mot belöningssystem. Det är svårt, kanske omöjligt, att skapa ett belöningssystem som fungerar bra för alla under en längre period. Det går till en gräns och därefter så behövs ytterligare medel för att motivationen ska kvarstå om den inte kommer inifrån individen själv. Ytterligare en intressant aspekt av belöningssystem när man tittar närmare på just mäklaryrket är den konflikt som uppstår när man ställer den provisionsbaserade lönen mot god fastighetsmäklarsed. Eftersom den provisionsbaserade lönen är baserad på säljarens objekt blir det naturligt att prioritera säljarens intresse framför köparen, vilket bryter mot den goda fastighetsmäklarseden. Belöningssystemet bryter alltså mot hela branschens struktur och riktlinjer. Det hade därför varit intressant att titta närmare på olika sätt att främja en arbetsmiljö som uppmuntrar och ger utrymme för mer intrinsisk motivation i arbetet och generellt ett belöningssystem som inte uppmuntrar till att bryta branschens etiska riktlinjer. Hur skapar och bevarar man som organisation intern motivation hos sin personal? Vilka förutsättningar behövs för att intrinsisk motivation ska frodas? Det är något som hade varit intressant för framtida forskning att studera närmare i allmänhet men också särskilt i avseendet för specifikt yrket med prestationsbaserad lön.

## Referenslista

- Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (B. Nilsson, övers.) Upplaga 1:3, Malmö: Liber.
- Byrman, A. (2012). *Social Research Methods*. Upplaga 4:5, Oxford: Pearson Education.
- Coghlan, D. (2001). *Insider action research projects - Implications for practising managers*. *Management Learning*, vol. 32(1), ss. 49-60. Tillgänglig: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=a953d398-9e15-41a1-8fd3-66cef3d3de44%40pdc-v-sessmgr04&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=000167525300004&db=edswss> [2019-08-19]
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Upplaga 2:2. Falkenberg: Gleerups Utbildning AB.
- Deci, E. L. (1972). *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 22(1), ss. 113-120. Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/publication/232461387\\_Intrinsic\\_Motivation\\_Extrinsic\\_Reinforcement\\_and\\_Inequity](https://www.researchgate.net/publication/232461387_Intrinsic_Motivation_Extrinsic_Reinforcement_and_Inequity) [2019-08-18]
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). *Self-Determination in a Work Organization*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74(4), ss. 580-590. DOI: 10.1037/0021-9010.74.4.580. Tillgänglig: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=a953d398-9e15-41a1-8fd3-66cef3d3de44%40pdc-v-sessmgr04> [2019-08-19]
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26(4), ss. 331-362. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.322> [2019-08-19]
- Fastighetsmäklarinspektionen (2017). *Frågor om god fastighetsmäklarsed*. Tillgänglig: <http://www.fmi.se/default.aspx?id=1928> [2019-08-18]

Jacobsen, C. B., & Jensen, L. E. (2017). *Why Not "Just for the Money"? An Experimental Vignette Study of the Cognitive Price Effects and Crowding Effects of Performance-Related Pay*. *Journal Public Performance & Management Review*, vol. 40 (3), ss. 551-580. DOI: 10.1080/15309576.2017.1289850. Tillgänglig:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2017.1289850> [2019-08-19]

Laverty, S. (2003). *Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations*. *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 2(3), ss. 21-35. Tillgänglig:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/160940690300200303> [2019-08-19]

Locke, E. A. (2007). *The case for inductive theory building*. *Journal of Management*, vol. 33(6), ss. 867-890. DOI: 10.1177/0149206307307636. Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/10.1177/0149206307307636> [2019-08-18]

Mikulić, I., Šimunić, A. & Nikolić, M. (2013). *Attitudes toward work and the organization in the context of a bonus reward system*.

*Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, vol. 4(1), ss. 55-70.

Tillgänglig: <http://eds.a.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=dc80d0bb-8b75-4ea3-8a3c-804b09ae9e28%40sdc-v-sessmgr05> [2019-08-18]

Mäklarsamfundet (u.å.). *Branschorganisationen*. Tillgänglig:

<https://www.maklarsamfundet.se/branschorganisationen-fastighetsmaklare> [2019-08-18]

Mäklarsamfundet (u.å.). *Nämnder*. Tillgänglig: <https://www.maklarsamfundet.se/namnder> [2019-08-18]

Mäklarsamfundet (2018). *Etiska regler*. Solna: Mäklarsamfundet. Tillgänglig:

[https://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/inline-files/stadgar\\_2018\\_05\\_31.pdf](https://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/inline-files/stadgar_2018_05_31.pdf) [2019-08-18]

Organ, D. W. (1990), *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, ss. 43-72. Tillgänglig:

[http://www.academia.edu/998116/The motivational basis of organizational citizenship behavior](http://www.academia.edu/998116/The_motivational_basis_of_organizational_citizenship_behavior) [2019-08-19]

Pinnington, A. & Edwards, T. (2000) *Introduction to human resource management*. Upplaga 1:1, Oxford: Oxford University Press.

Renstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Upplaga 1:2, Lund: Studentlitteratur.

Roberts, P., Priest, H. & Traynor, M. (2006). *Reliability and validity in research*. Nursing Standard, vol. 20(44), ss. 41-45. DOI: 10.7748/ns.20.44.41.s56. Tillgänglig: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=4e1a7209-387f-42db-8ad5-24eb42b5d91a%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=21711736&db=a9h> [2019-08-19]

Roth, W. F. (2014). *Evaluation and Reward Systems: The Key Shapers of Organization Culture*. Performance Improvement, vol. 53 (8), ss. 24-29. DOI: 10.1002/pfi.21432.

Tillgänglig:

<http://eds.a.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=dc80d0bb-8b75-4ea3-8a3c-804b09ae9e28%40sdc-v-sessmgr05> [2019-08-19]

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology, vol. 25(1), ss. 54-67. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020. Tillgänglig: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf> [2019-08-19]

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, vol. 55(1), Special Issue: Positive Psychology. ss. 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68. Tillgänglig: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf) [2019-08-19]

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). "Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective." i Deci, E. L. & Ryan, R. M. (Red.), *Handbook of self-determination*



*research*. Upplaga 2, ss. 3–33. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Tillgänglig: <http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf> [2019-08-19]

Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap*. Upplaga: 1:1, Lund: Studentlitteratur.

Wörmann, C. (2007). *Den nya generationen fastighetsmäklare - Rapport om en bransch i obalans*. Stockholm: Mäklarsamfundet.

Tillgänglig: [http://resources0.mynewsdesk.com/files/65cce3a82831db930756c103069e13fb/resources/ResourceDocument/den\\_nya\\_generationen\\_fastighetsmaklare.pdf](http://resources0.mynewsdesk.com/files/65cce3a82831db930756c103069e13fb/resources/ResourceDocument/den_nya_generationen_fastighetsmaklare.pdf) [2019-08-19]

## **Bilaga 1: Intervjuguide Medarbetare**

### **Inledningsfrågor:**

Hur länge har du arbetat i företaget?

Vad har du för post idag?

Har du alltid velat arbeta med det du gör?

Kan du berätta hur du hamnade här?

Vilka arbetsuppgifter tycker du är roligast? (*följdfråga: Hur kommer det sig?*)

### **Förmåner som anställd:**

Känner du till om du som anställd här några förmåner?

Använder du någon av de förmåner du har tillgång till?

Påverkar någon av förmånerna din vilja att utföra ett bra arbete?

### **Belöning för väl utfört arbete:**

När du har gjort ett väl utfört arbete, hur uppmärksammas det? (*Följdfrågor: Av vilka? Är det alltid samma process? När? (Var: På veckomötet? I fikarummet?)*)

Berätta om hur du känner när du börjar på nästa uppgift efter att ha utfört ett bra arbete med en tidigare uppgift.

Hur skulle du vilja att det uppmärksammades? (*Följdfråga: Tror du att du hade ansträngt dig ännu mer om du blev uppmärksammad så?*).

### **Kollegor:**

Hur reagerar kollegor på uppmärksamheten som riktas mot dig?

Känner du att dina kollegor blir uppmärksammade på samma sätt när de utfört samma arbete som du?

Berätta om när en kollega till dig blev uppmärksammad och hur du kände då.

Hur påverkas ditt arbete av att en kollega blir uppmärksammad? (*Följdfråga: Vill du prestera lika bra/bättre eller ger det motsatt effekt?*)

Har det någon gång hänt att en kollega blivit uppmärksammad och du har känt att du också borde blivit det? (*Följdfråga: hur kändes det?*)

Känner du för att ställa upp mer för vissa kollegor än andra? Hur kommer det sig?

Samarbetar du hellre med vissa än andra?

Är det någon du helst inte vill samarbeta med? Varför? Hur kan du motiveras för att samarbeta bättre med denne?

### **Atmosfär:**

Hur brukar stämningen i fikarummet vara efter att någon blivit uppmärksamrad? (*Säger man "bra jobbat"? Gör alla det? Är man tvungen att göra det eller vill man göra det?*)

Hur brukar stämningen på kontoret överlag bli när någon får beröm eller någon form av belöning?

Känner du dig hörd på arbetsplatsen?

### **Motivation:**

Hur skulle du säga att ert teams motivation ser ut i helhet?

Vad blir du motiverad av? (*Hur kommer det sig?*)

Finns det utrymme att känna sig omotiverad på arbetet också? (*Hur tacklar din chef det?*)

Har du sett några förändringar kring motivationen hos dig och dina kollegor under din tid här?

Finns det något som chefen kan göra för att motivera dig mer i ditt arbete?

### **Prosocial förändring:**

Vill du nämna några gånger du gjort det där lilla extra hos en kund?

Vill du nämna några gånger du gjort det där lilla extra hos en kollega?

Vill du nämna några gånger du gjort det där lilla extra hos en chef?

Vad får dig att göra tjänster utöver dina arbetsuppgifter?

### **Avslutande frågor:**

Är det något speciellt som du börjat tänka på nu en bit i på intervjun?

Vill du lägga till något i intervjun?

Hur kändes detta?

Har du någonsin tänkt på detta innan?

## **Bilaga 2: Intervjuguide Chef**

### **Inledningsfrågor:**

Hur länge har du varit chef här?

Hur har din väg sett ut till den här posten?

Gick du från anställd internt i företaget och fick chefsposten, eller externt?

*(Hur kändes det att gå från kollega till chef? Märktes det något?)*

### **Chef:**

Hur anses du vara som chef tror du?

Hur vill du se din chef?

Hur ska du motiveras att nå de målen?

### **Anställda:**

Skulle du vilja beskriva din relation med dina anställda? Börja med att beskriva vissa och sedan likheter och olikheter.

Hur tror du att relationer påverkas olika hos er?

Berätta gärna hur du försöker bygga upp en arbetsrelation med olika personer.

Ser du att vissa kollegor hellre samarbetar med varandra än andra?

Tror du att du som chef kan påverka hur kollegor samarbetar? Vilket sätt tycker du passar bra?

Är det några som inte kan samarbeta med varandra?

Hur gör du för att motivera dina anställda att göra ett väl utfört arbete idag? (Följdfråga: har det alltid sett ut så? Upplever du att det fungerar?)

Har du sett någon förändring kring arbetsprestation som du arbetat aktivt för genom att motivera dina anställda?

Hur uppmärksammas någon som gjort ett väl utfört arbete? (När? Var?)

Hur går bedömningen till om vem som ska uppmärksammas lite extra?

Hur reagerar de som inte blir uppmärksammade? Berätta om något exempel.

Hur kan dina anställda förbättras idag?

Hur kan du få dem att motiveras till att nå deras mål? (Klättra internt, externt etcetera)

**Belöningar:**

Vilka typer av belöningar eller förmåner finns det för de anställda? (*Följdfråga: är det samma förmåner för alla eller varierar det?*)

Har du någon uppfattning om dessa förmåner används av de anställda?

Sker det några icke arbetsrelaterade belöningar hos er? Till exempel om någon fyller år eller blir förälder.

Kommer det nya förslag på förmåner från anställda?

Ber ni om förslag om nya förmåner?

Vilka förmåner tycker du idag saknas?

**Atmosfär:**

Hur tycker du att stämningen är i fikarummet?

Har du sett någon förändring i stämning på arbetsplatsen som du har jobbat aktivt för?

Känner du dig hörd på arbetsplatsen?

**Motivation:**

Hur skulle du säga att ert teams motivation ser ut i helhet?

Vad blir du motiverad av? (*Hur kommer det sig?*)

Finns det utrymme att känna sig omotiverad på arbetet också?

Har du sett några förändringar kring motivationen hos dig och dina kollegor under din tid här?

Finns det något som din chef kan göra för att motivera dig mer i ditt arbete?

**Prosocial förändring:**

Vill du nämna några gånger du gjort det där lilla extra hos en kund?

Vill du nämna några gånger du gjort det där lilla extra hos en kollega eller anställd? (*Vad gör du? Varför, varför inte?*)

Vad får dig att göra tjänster utöver dina arbetsuppgifter?

**Avslutande frågor:**

Är det något speciellt som du börjat tänka på nu en bit i på intervjun?

Om du tänker tillbaka till de frågor du svarat på, skulle du svara annorlunda på några av dem?

Vill du lägga till något i intervjun?

Hur kändes detta?

Har du någonsin tänkt på detta innan?