



Högskolan i Halmstad
Sektionen för Hälsa och Samhälle
Psykologi

7 LEDARE I FASTIGHETSMÄKLARBRANSCHENS
SYN PÅ, OCH HANTERING AV,
FASTIGHETSMÄKLARES GRÄNSLÖSA
ARBETSFÖRHÅLLANDEN.

Psykologi C (61-90p)
HT 2012

Anna Adolfsson
Michelle Rosenqvist
Handledare: Tomas Berggren
Examinator: Farhan Sarwar

7 LEADERS IN THE REAL ESTATE BROKERAGE PERCEPTION OF, AND WAY OF MANAGING, ESTATE AGENTS WITH BOUNDLESS WORKING CONDITIONS.

Anna Adolfsson, Michelle Rosenqvist
University of Halmstad, Department of Health and Social Studies

Abstract

The purpose of this study was to get an idea of how the leaders in the real estate industry perceive and manage boundless working conditions. Questions that were answered were how the leaders in the service influence and control the employees' working conditions. Also how the communication strategies are designed to facilitate the work towards common goals, when tasks are not limited to the workplace. The study examine if boundless working conditions is characterized by unspoken expectations. Based on the current view, seven interviews were conducted with leaders from six organizations in the real estate brokerage. The results showed that the industry is controlled by few limits and that leaders use different strategies to maximize performance and wellbeing. It is a commission-based industry in which all work is according to individual performance where results are measured before the time spent at work. By explicit strategies of working and labor leaders are trying to reduce inequalities, and so they try to also reduce the scope of the psychological contract in certain aspects.

Keywords: Boundless work, management, psychological contracts, communication, real estate brokerage.

7 LEDARE I FASTIGHETSMÄKLARBRANSCHENS SYN PÅ, OCH HANTERING AV, FASTIGHETSMÄKLARES GRÄNSLÖSA ARBETFÖRHÅLLANDEN.

Anna Adolfsson, Michelle Rosenqvist

Högskolan i Halmstad, Institutionen för Hälsa och Samhälle, Psykologi

Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie var att få en uppfattning om i vilken omfattning fastighetsmäklares arbetsvillkor är gränslösa samt hur mäklarledare uppfattar och hanterar dessa arbetsvillkor. Frågor som besvarats är hur mäklarledare påverkar och kontrollerar de anställdas arbetsförhållanden. Studien undersöker också vilka kommunikationsstrategier som används i arbetet mot gemensamma mål när arbetsuppgifter inte begränsas till arbetsplatsen. Föreliggande studie tar även upp mäklarledares syn på om distansarbete bland fastighetsmäklare präglas av uttalade förväntningar. Utifrån aktuellt syfte har sju intervjuer genomförts med ledare från sex olika fastighetsmäklarorganisationer. Resultaten visade att branschen styrs av få gränser och att ledare använder sig av olika strategier för att maximera resultat och välbefinnande. Dock finns vissa ledarstrategier för att ibland begränsa omfattningen av gränslösheten. Det är en provisionsbaserad bransch i vilken samtliga arbetar efter individuella resultatmål och där resultat värderas högre än den tid som läggs på arbetet. Genom uttalade strategier i arbetssätt och arbetsfördelning försöker ledare minska orättvisor, och på så sätt försöker de även minska ramen för de psykologiska kontrakten i vissa avseenden.

Nyckelord: Gränslöst arbete, ledarskap, psykologiska kontrakt, kommunikation, fastighetsmäklare.

Ett arbete kan fylla en mängd funktioner, vars huvudsakliga syfte kan skilja sig avsevärt från en individ till en annan. För somliga är arbetet en ren nödvändighet som endast utförs av materiella skäl för att få mat på bordet och tak över huvudet. För andra är den ekonomiska kompensationen mindre viktig och det är istället den mentala tillfredsställelsen i att göra något viktigt och utvecklande som ligger i fokus. Den senare varianten kan tänkas vara tätt sammankopplad med ett privat intresse och på så vis vara tillfredsställande i sig. I dagens samhälle finns många alternativ på karriär och arbetsvillkor.

I och med IT-kommunikationens utveckling har gränserna mellan arbete och privatliv suddats ut. Idag finns möjlighet att utföra arbetsuppgifter utanför arbetets typiska tid och rum. För fastighetsmäklare är dessa nya arbetsvillkor en självklarhet. I den omfattande flexibilitet som förekommer i deras arbete innebär IT-kommunikation en grundläggande faktor för att de ska kunna utföra sitt arbete. Flexibiliteten kräver anpassning mellan organisation och medarbetare. Trots att uppgifterna utförs av arbetstagarna ligger kontrollen hos arbetsgivaren och för att uppnå en god balans krävs genomtänkta strategier mellan arbetsgivare och arbetstagare om organisationens mål och metoder.

Flexibilitet är ett ömsesidigt förhållande där den ena parten har flexibilitet och den andra parten är flexibel (Eriksson, 2007). Om arbetstagaren kräver flexibla tider för att balansera arbetet med privatlivet, kräver det att arbetsgivaren är flexibel. Vidare bör motsatsen vara ett faktum. Om arbetsgivaren kräver flexibilitet i form av flexibla arbetstider för att gynna kundrelationer krävs det istället att arbetstagaren är flexibel.

När ett arbete har gränslösa villkor, så som fastighetsmäklare tros ha, är ledarskapet och kommunikationen av stor betydelse. Ledarskap innebär att fördela arbetsuppgifter och resurser mellan enskilda individer och grupper av medlemmar i organisationen och på bästa sätt skapa förutsättningar för lösning av arbetsuppgifterna (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ledarrollerna har utvecklats för att matcha de nya arbetsvillkoren där arbetstagaren är delaktig i relevant beslutsfattning och målsättning. Ett bristande ledarskap kommer dock med risker.

Vad som kan vara svårt i en gränslös arbetssituation är att vissa förväntningar och krav kan tyckas vara självklara och därför inte vara uttalade av varken ledare eller arbetstagare. Detta kallas psykologiska kontrakt och syftar på den personliga tolkningen av ömsesidiga löften och förpliktelser i en anställningsrelation (Rousseau, 1989).

Studien avser att undersöka hur ledare hanterar mäklares arbetsvillkor.

Syfte

I föreliggande studie är syftet att undersöka mäklarledares syn på fastighetsmäklares gränslösa arbetsvillkor. Avsikten är att undersöka vilken typ av förutsättningar vad gäller kommunikation och ledarskap som fastighetsmäklare erbjuds. Vidare är syftet att ta reda på vilka eventuella outtalade förväntningar som finns vid gränslösa arbetsvillkor.

Fastighetsmäklare

Antalet registrerade fastighetsmäklare var 6 762 per den 30 november 2012 (www.fmi.se). Den främsta funktionen en fastighetsmäklare har är att sammanföra säljare och köpare av fastigheter (Jingryd & Segergren, 2011). Fastighetsmäklare ska också vägleda köpare och säljare i frågor av juridisk, teknisk och ekonomisk natur. Vidare ska en fastighetsmäklare verka för att parterna träffar avtal i viktiga frågor och ska upprätta adekvata handlingar för att dokumentera dessa överenskommelser (ibid.). Slutligen menar Jingryd och Segergren (2011) att en fastighetsmäklare har en relationsbyggande funktion då fastighetsmäklare träffar människor som befinner sig i kritiska situationer där det krävs stor kunskap och kompetens för att genomföra förmedlingsprocesser på ett adekvat sätt.

Trots att de arbetar på uppdrag från säljaren är det mäklarens uppgift att hjälpa båda parter till en god affär (www.maklare.se).

Fastighetsmäklares arbete regleras i första hand av fastighetsmäklarlagen, men det finns även ett antal andra lagar, förordningar och föreskrifter som rör mäklares verksamhet (www.fmi.se).

Gränslöst arbete

Hanson (2004) menar att gränslöshet handlar om anpassning och att ha olika nivåer av frihet. Sullivan och Arthur (2005) menar att gränslöst arbete definieras som en avreglering av traditionella arbetsvillkor.

Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg (2006) beskriver hur etablerandet av den specifika arbetsplatsen och de gemensamt satta arbetstiderna haft en betydelsefull roll i utvecklingen av arbetsförhållandena. Det till följd av att flera, av varandra beroende, arbetsuppgifter kunde göras parallellt i en omfattning som tidigare inte varit möjlig. IT- och kommunikationsvägarnas utveckling har skapat en möjlighet att kombinera dessa två faktorer, att arbetet sker på valfri plats och att flera, av varandra beroende, arbetsuppgifter kan genomföras samtidigt och dessutom vara tillgängliga för chef och övriga anställda.

Hanson (2004) talar om tre olika nivåer av gränslöshet; flexibilitet på samhällsnivå, organisationsnivå och individnivå. Vid gränslösa arbetsvillkor krävs det att både arbetsorganisationen och individen är flexibel vilket innebär att den ena parten har flexibilitet medan den andra är flexibel. Vidare kan flexibilitet tolkas som ett ömsesidigt förhållande då två parter är inblandade och söker en gemensam lösning (Eriksson, 2007). Det förklaras av Mellner, Aronsson och Kecklund (2012) som anser att de gränser som finns konstrueras på en både kollektiv och individuell nivå vilka kännetecknas av egenskaper som flexibilitet, gränsmarkering, genomtränglighet och strategier för att segmentera eller integrera arbetsliv med privatliv. Gränserna kan också vara olika tjocka eller tunna vilket gör dem mer eller mindre lättgenomträngliga, där tunna gränser är lättare att integrera och påverka (ibid.). När arbetet är utformat på ett sätt att den anställde alltid har direkt tillgång till arbetsuppgifter och är ständigt kontaktbar är det viktigt att den enskilde individen på egen hand hanterar balansen mellan arbete och privatliv. Det är då av vikt att den anställde får möjlighet att själv välja strategier för att antingen segmentera eller integrera de två domänerna (ibid.). Segmentering förklarar Mellner et al. (2012) som sättet att betrakta arbete och privatliv som två separata och oberoende domäner. I tidigare forskning som tas upp i Mellner et al. (2012) har segmentering kännetecknats av både fysiska och mentala gränsdragningar. En helt segmenterad arbetssituation är idag svår att upprätthålla då emotioner och färdigheter kan spridas från den ena domänen över till den andra. Integrering handlar i stället om att arbete och arbetstid kombineras med privatliv genom att gränsdragningen är otydlig (ibid.).

Shockley och Alley (2007) menar att det finns två olika typer av flexibilitet, vilka kan förekomma i olika nivåer. Den ena beskrivs som tidsflexibilitet (flexitime) och den andra beskrivs som platsflexibilitet (flexplace). Innebörden av dessa är antingen i vilken

utsträckning arbetet är tidsmässigt flexibelt och på så sätt inte är beroende av vad klockan är samt i vilken utsträckning arbetet är flexibelt utifrån var uppgifterna kan utföras. Ofta finns en kombination av dessa, men dock inte alltid (ibid.). Vidare förklarar Shockley och Alley (2007) att studier om gränslöst arbete kräver ett förtydligande om vilken typ av dessa, tidsflexibilitet eller platsflexibilitet, som undersöks. Detta eftersom forskningsresultat har visat ge skilda resultat för huruvida gränslöst arbete är något positivt för individen eller inte, beroende på vilken typ av flexibilitet som varit i fokus.

Även Palm (2008) har kategoriserat det gränslösa arbetet och där tagit upp tidsflexibilitet och arbetsplatsflexibilitet. Till skillnad från Shockley och Alleys (2007) definition av tidsflexibilitet, definierar Palm (2008) tidsflexibiliteten efter hur organisationen fördelar och anpassar anställda efter arbetsbehov. Detta görs vanligen genom att fördela anställningsformerna mellan heltids-, deltid-, och timanställning (Palm, 2008).

Arbetsplatsflexibiliteten Palm (2008) beskriver berör istället både den platsflexibilitet och tidsflexibilitet Shockley och Alley (2007) talar om, då hon förklarar den som de gränser som finns vid distansarbete. Distansarbetet refererar i sin tur till att arbetsuppgifter kan utföras på andra platser och vid andra tidpunkter än den traditionella arbetsplatsen (Palm, 2008).

När gränserna för tid och rum blir allt mer uppluckrade är individens eget förhållningssätt till arbetet av större betydelse (Mellner et al., 2012), däribland vilka strategier som används för att balansera de två domänerna arbete och privatliv.

Bailyn (1989) diskuterar gränslöst arbete ur två perspektiv där det ena perspektivet är framtidens möjligheter och det andra är framtidens fälla. Med det menas att det å ena sidan kan leda till framgång för både individ och organisation när kompetent och kvalificerad personal kan utföra arbeten som inte är i den direkta näromgivningen. Med individanpassade högkvalificerade arbetsuppgifter kommer en risk i och med svårigheten att balansera och urskilja gränsen mellan arbete och privatliv (ibid.). De gränslösa arbetsförhållandena kan vara två typer vilka vanligen bestäms av organisationen. Det är antingen att arbetssituationen är utformad så att de anställda kan ha ett substitut till den vanliga traditionella arbetsplatsen och på så sätt genomföra arbetet i hemmet eller på annan valfri plats. Det kan också vara att de anställda kan komplettera arbetsuppgifter utanför arbetsplatsen och på så sätt slutföra vad som påbörjats på arbetsplatsen (ibid.). Det kan förklaras med att arbetsuppgifterna antingen kan utföras eller slutföras utanför arbetsplatsens väggar. Resultaten av Bailyns (1989) studie visade att det framför allt var den senare av dessa, att hemmet kan användas som ett komplement till arbetsplatsen, som förekom och accepterades.

Fastighetsmäklares arbetsuppgifter gör att de behöver utföra vissa arbetsuppgifter på annan plats, som till exempel visningar av bostäderna och möten med potentiella kunder. Budgivning och samtal kan troligtvis skötas via telefon, och det administrativa kan skötas på kontoret. Därför blir fastighetsmäklares arbetsvillkor gränslösa på flera nivåer. Fastighetsmäklare är tvungna att utföra vissa arbetsuppgifter på annan plats, vilket gör att de inte är bundna till arbetsplatsen. Samtidigt tros möjligheten finnas att utföra även andra arbetsuppgifter i hemmet beroende på vad organisationen och individen bestämmer. Hypotesen är därför att det förekommer både platsflexibilitet samt tidsflexibilitet.

Ledarskap

Ledarskapet kan beskrivas som en relation och är en självklarhet i gemensamma verksamheter (Lima, 2007). Ledarskap innebär ett speciellt beteende som utövas i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande och när det sker inom ramarna för en organisation är avsikten att få andra att arbeta för att förverkliga uppsatta mål, motivera dem till att öka sin prestation och få dem att trivas i sitt arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Palm (2008) definierar ledarskap som den process ledare använder sig av för att få individer att arbeta mot ett specifikt mål, och att ledarskapet vid gränslösa arbeten inte är

auktoritärt. French, Kast och Rosenberg (1985, refererad i Furnham, 2011) beskriver ett auktoritärt ledarskap med att ledaren tar alla beslut som rör politiken på företaget, utvecklingen styrs av ledaren och arbetsfördelning sköts av ledaren. De två andra ledarskapsstilarna som tas upp av French et al. (1985, refererad i Furnham, 2011) är demokratisk och tillåtande. En tillåtande chef lämnar både individuella och gruppbeslut till individen och/eller gruppen utan att delta själv till skillnad från en demokratisk ledare som väljer att ta beslut tillsammans med gruppen och diskutera förändringar (French et al., 1985, refererad i Furnham, 2011). Palm (2008) menar att i gränslösa arbetsituationer är ledarskapet inriktat på att stärka de anställdas effektivitet i arbetet och öka individens självförtroende och därmed inte auktoritärt.

Högström (1999) menar att ledarskapet är i behov av att moderniseras för att bättre anpassas till de nya organisationsstrukturerna. Precis som Palm (2008) beskrev innebär de nya rollerna anställda fått och de nya kommunikationskanalerna som e-post och intranät att det inte alltid är säkert att chefen är den som har den mest aktuella informationen (Högström, 1999). Den tidigare rollen chefen hade, som informationsförmedlare, har idag fått en annan innebörd och en ledares främsta kommunikationsuppgift är att förklara information och ge den en betydelse för de anställda (ibid.). Idag handlar ledarskap allt mindre om att kontrollera anställda och styra med hjälp av regler och materiella sanktioner. Istället handlar det mer om att påverka den anställdas uppfattning om både det egna arbetet och organisationen (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

En chefs kommunikationsansvar omfattar, enligt Högström (1999) bland annat följande:

- Att se till att medarbetarna vet vad de ska göra i form av att förtydliga mål och planer.
- Att motivera de anställda till att följa dessa genom att peka på belöning, möjlighet att påverka och vara delaktiga och ge förslag.
- Att se till att medarbetarna är både objektivt och subjektivt kompetenta genom att kompetensutveckla och visa med goda exempel (om sådana finns).
- Att se till att medarbetarna gör vad de ska göra genom att synliggöra resultat, kontrollera och belöna.

Ledare arbetar inom ramar för bland annat formella mål, strukturer, nätverk av personliga och sociala relationer samt kultur och maktförhållanden i organisationen och dess förhållande till omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa skapar riktlinjer och sätter gränser för en ledares handlingsutrymme och bestämmer i stor utsträckning vad ledarens arbetsuppgifter innehåller. Vidare innebär inte detta att en ledare är helt bunden av dessa ramar då de, utifrån sin organisatoriska position, har stor möjlighet att forma och påverka dessa. Ofta kan just det ses som ledarens viktigaste uppgift (ibid.).

Förutom de uppgifter en ledare har, tog Adizes (1997, refererad i Lima, 2007) fram en ledarskapsteori vilken omnämner olika egenskaper och funktioner ledare i olika utsträckning:

- *Producenten* är den ledare som uppfattar det vara sin uppgift att få organisationen att producera varor eller tjänster och se till att de anställda levererar.
- *Administratören* är den ledare som uppfattar sig själv vara ansvarig för att organisationens administration ska löpa smidigt för att systemet ska fungera.
- *Integreraren* eller *samordnaren* är den ledare som ägnar sin tid åt att sköta relationer mellan människor, information och kommunikation i organisationen.
- *Entreprenören* är den ledare som är inriktad på att se framåt och sätta igång olika projekt, komma med goda idéer och förnya organisationen för att fungera i samtiden.

Olika ledare, eller framför allt olika ledningsgrupper, besitter samtliga av egenskaperna i olika utsträckning. Dessa egenskaper omvandlas sedan till funktioner som en person har och mäts då i vilken utsträckning en person har dessa fyra. I större företag är dessa egenskaper viktiga att ta hänsyn till när ledande befattningsroller ska tillsättas då det är viktigt att skaffa sig en egenskap eller ”typ” som saknas (ibid.).

Forskningsresultat som diskuteras i Yurtkoru och Ekmekçi (2011) visar att olika ledarskapsstilar får olika effekter på de anställda, bland annat genom arbetstillfredsställelse, produktivitet och lojalitet till organisationen. Genom att uppmuntra anställda till agerande och beslutsfattande influeras de anställda med energi och självförtroende vilket gynnar att skapa en relation med ömsesidigt förtroende och ökar lojaliteten. Med detta menar Yurtkoru och Ekmekçi (2011) att det som ledare är viktigt att försäkra sig om att de anställda är säkra och kompetenta nog att fatta egna beslut.

Ett effektivt ledarskap yttrar sig genom en ledare som tar hänsyn till både organisationens krav och den närmsta arbetsgruppens behov (Lowin, Hrapchak & Kavanagh, 1969). Vid gränslösa arbetssituationer träffas organisationens medlemmar inte lika regelbundet som på vanliga kontorsarbetsplatser. Ledarskapet vid ett gränslöst arbete blir därför viktigt för att leda organisationsmedlemmarna och få dem att sträva efter gemensamma mål.

Kommunikation

Kommunikation är en förutsättning för fastighetsmäklare att kunna arbeta gränslöst. Fastighetsmäklare har flertalet arbetsuppgifter som inte är begränsade till det traditionella kontorets tid och rum. Kommunikation är viktig vid kundrelationer men den är också viktig på arbetsplatsen för att strategiskt sträva mot gemensamma mål. För ledare är organisationskommunikationen relevant för att få alla arbetstagare att sträva mot både personliga och organisationens mål. För fastighetsmäklare är kommunikationen, främst via IT, grundläggande för arbetsuppgifterna.

IT-kommunikation

IT-kommunikation (informations- och kommunikationsteknik) är ett samlingsnamn för de elektroniska hjälpmedel som finns och möjligheter som skapats genom framsteg inom datateknik och telekommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Utvecklingen och genomförandet av informations- och kommunikationsteknik (IT-kommunikation) har i stor utsträckning påverkat struktureringen av arbetet i organisationer i dag (Rennecker & Godwin, 2005). Tidigare var många organisationer tvungna att förlägga sina anställda i fysisk närhet till varandra för att kunna tillgodose behov som kommunikation och samordning. Med IT ges istället möjligheten att jobba hemma, på en strand eller i ett annat land och trots det ha en snabb och direkt kommunikation med andra i samma organisation (Heide et al., 2005). Traditionella former av kommunikation i organisationer förutsätter att avsändaren identifierar och lokaliserar en mottagare till meddelandet. När IT-kommunikation istället används finns möjlighet att adressera meddelandet till en databas som kan läsas av var och en som är intresserad av ämnet och på det sättet finns möjlighet för individen att etablera nya kontakter i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). IT kan dessutom öka både frekvens och volym på kommunikationen i alla riktningar inom organisationen och därmed underlätta samordning (ibid.). IT avpersonaliserar förhållandet mellan individen och organisationen och medför att den enskilde individen blir svagare knuten till arbetet. Denna försvagning av banden kan leda till att det blir svårare för ledaren att kontrollera anställda, något som återigen påverkar möjligheterna till samordning.

Att använda sig av IT-kommunikation har både för- och nackdelar. En studie gjord av Diaz, Chiaburu, Zimmerman och Boswell (2012) visade att IT-kommunikationens möjligheter ledde till att arbetstagarnas arbetstillfredsställelse ökade då de har större kontroll över kraven som ställs under en arbetsdag. Studien visade också att möjligheten att kunna arbeta oavsett tid och plats kan hjälpa anställda att känna sig mer effektiva och produktiva även utanför arbetstid. Nackdelarna med IT-kommunikation var att den ökade konflikten mellan arbete och fritid, vilket kan få konsekvenser på familjelivet samt privatlivet (ibid.).

IT-kommunikation skapar större förutsättningar för att den gränslösa arbetssituationen ska

existera. För en fastighetsmäklare är idag IT-kommunikationen viktig för att dels nå ut till kunder och vice versa, samt att det ökar möjligheterna för mäklare att vara tillgängliga på ett annat sätt än vad som tidigare varit. IT-kommunikationen ger även verktyg för ledarna att både ge och få information, trots att ledare och arbetstagare inte befinner sig på samma plats.

Organisationskommunikation

Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer ska kunna existera och fungera (Heide et al., 2005). Organisationskommunikation innebär en grupp individer som har kommunikationslinjer till varandra för att kunna utföra uppgifter avsedda att leda till ett visst mål (Dimbleby & Burton, 1995).

I Doerfel och Fitzgeralds (2004) studie undersöktes ett stort mäklarkontor i USA där resultaten visade att 51 % av de anställda valt att arbeta på kontoret i studien på grund av den familjära och positiva stämningen, och att den uppmuntrande och samarbetsvilliga stämningen fick dem att stanna kvar. Om brister finns i organisationens kommunikation, och klimatet på arbetsplatsen är konkurrensinriktat bildas relationer som karaktäriseras som hotfulla och tvingande med dålig kommunikation. Är kommunikationen tydlig och ett samarbetsklimat uppstår, byggs istället stödjande relationer med god kommunikation och tillit (ibid.).

Kommunikationen i en organisation är viktig för att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå samt acceptera organisationens mål och därefter kunna översätta dessa mål till handling (Heide et al., 2005). Dimbleby och Burton (1995) menar att det vanligaste inofficiella, informella informationssättet i en organisation är ryktesspridning; att en organisationsmedlem hör information som angår organisationen och dess medlemmar ryktesvägen. Den typen av kommunikation baseras på hörsägen, rykten och gissningar, och är ibland högt utvecklad med snabb informationsspridning. Ryktesspridningen är emellertid mindre ägnad åt information om hur syften ska uppnås och uppgifter utföras inom organisationen och mer ägnad åt att förmedla skvaller (ibid.). Skvaller skulle kunna definieras som information om andra människor, attityder, åsikter, relationer, tolkningar, förutsägelser och värderingar. Ryktesvägen sprids ofta fördomar och delsanningar. Ryktesvägen är särskilt snabb när det gäller sådant som människor är osäkra på eller ängsliga för (ibid.). Ofta kan organisationsmedlemmar få vetskap om beslut ryktesvägen, innan de fattats. Ryktesspridning uppfattas som skadlig för en organisations harmoniska funktion, men det är inte alltid illvilligt skvaller som sprids. Det kan även vara goda nyheter som sprids snabbt. Via den kan till exempel arbetsmoralen stärkas genom att rykten om positiva utvecklingar och innovationer skapar ett intresse för dem (ibid.). För att undvika ryktesspridning i en organisation har ledaren en viktig roll. För en ledare innebär dennes kommunikativa uppdrag främst om att sälla och sortera information, förädla och förklara information samt initiera och skapa förutsättningar för en dialog (Heide et al., 2005). Det är endast genom ledarens kommunikation det kan skapas uppfattningar, idéer och värderingar. Det är viktigt att chefer och medarbetares kommunikationsansvar klargörs och underlättas för att undvika missförstånd (ibid.).

Då fastighetsmäklare ibland befinner sig på kontoret och ibland på annan plats, blir den sociala kontakten med kollegor och chefer mer sporadisk än på en vanlig kontorsarbetsplats. För att hålla ihop medarbetare och undvika att felaktig information börjar spridas ut, krävs det en tydlig och genomtänkt kommunikationsstrategi av ledarna i organisationen.

Psykologiska kontrakt

Sedan början på 90-talet har forskningen kring psykologiska kontrakt ökat (Conway & Briner, 2005). Rousseau (1989) menar att psykologiska kontrakt har en viktig roll för

forskning och teorier om organisationen. Det psykologiska kontraktet kan beskrivas som relationen mellan organisationen och individen (Furnham, 2011). Det används för att reglera förhållandet mellan organisationer och dess anställda och skapar viktiga rambetingelser för vad organisation och anställd kan kräva och förvänta sig av varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Begreppet är främst knutet till individens engagemang till organisationen som präglas av tre faktorer; acceptering av organisationens värderingar, vilja att anstränga sig på organisationens uppdrag samt önskan om att förbli medarbetare (Rousseau, 1989). Det finns alltid förväntningar från anställdas sida att det ska finnas en balans mellan organisationens respektive de anställdas åtaganden (Nilsson, 2006). När anställda upplever att organisationens åtaganden mot de anställda står i negativt förhållande till dess förväntningar är det sannolikt att det kommer att påverka engagemang, trivsel och produktivitet (ibid). Nilsson (2006) menar att om det råder en balanserad relation finns anledning att tro att detta istället skapar trygghet, lojalitet och fördjupad tillit.

Psykologiska kontrakt kan från individens sida handla om krav på organisationen i form av till exempel rättvisa riktlinjer och rutiner, rimliga möjligheter till personlighets- och karriärutveckling, utmanande och tillfredsställande arbetsuppgifter, möjlighet att delta i viktiga beslut, förståelse och hänsynsfull attityd om personliga problem (Furnham, 2011). Det är individens tro på ömsesidig skyldighet som utgör själva kontraktet (Rousseau, 1989). Denna tro är individuell och begränsar inte andra eventuella parter i relationen (ibid.).

Grundläggande för alla löften om arbetsrelationer i en organisation är att dess mål accepteras. Insatser som bidrar till att främja organisatoriska mål är ofta knutna till löften om motprestationer från organisationen. Det som går utöver avseenden av formella kontrakt är garanterad i form av materiell belöning (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Furnham (2011) kan organisationens krav på individen handla om att acceptera värderingar och följa beteendemässiga normer i organisationen, arbeta flitigt för att uppnå de organisatoriska målen, inte missbruka välvilja som framgår av ledningen, upprätthålla organisationens rykte, vara beredd att anpassa sig till förändrade omständigheter samt följa regler, föreskrifter och juridiska kontrakt. French et al. (1985, refererad i Furnham, 2011) menar att organisationens förväntningar och krav handlar om att individen ska uppnå organisatoriska mål som skiljer sig från de personliga målen för den enskilda individen, vara delaktig, engagerad och ta initiativ, utföra uppgifterna på ett ändamålsenligt och effektivt sätt, acceptera chefer och vara lyhörd samt ta ansvar, följa policys och utveckla tillräcklig lojalitet för att hålla organisationen som ett socialt system.

Formella, skriftliga kontrakt gäller i regel tills de omförhandlas och nya avtal accepteras av de olika parterna. De psykologiska kontrakten förändras istället kontinuerligt efter hand om individer i en organisation uppfattar signaler eller mottar information som kan relateras till den egna situationen i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Då de psykologiska kontrakten är föränderliga kan det uppstå bristande överensstämmelse mellan vad individen tror att organisationen förväntar sig och vad som faktiskt förväntas samt vad individen förväntar sig av organisationen och hur denne faktiskt behandlas och belönas för insatsen (ibid.).

Psykologiska kontrakt kanske kan förstås bäst genom att undersöka vad som händer när ett kontrakt bryts. Kontrakt utformas med utgångspunkt i löften, förtroende, acceptans och ömsesidighet. Begränsad information, insikt och förståelse eller olika referensramar ökar sannolikheten för att personer får olika uppfattningar om vad kontraktet innehåller och hur det ska tolkas (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ett brutet psykologiskt kontrakt är ett misslyckande av organisationen att svara på en individs bidrag till organisationen, på ett sätt som individen upplever att organisationen är skyldig att göra (Rousseau, 1989). Ett löftesbrott kan illustreras med att en individ till exempel upplever att denne blivit lovad en utbildning men inget händer, vilket kan leda till

konsekvenser i organisationen. Ett misslyckande att uppfylla individens villkor är mer än bara otillfredsställda förväntningar, då det även signalerar en bristande relation mellan organisation och individ (ibid.). Rousseau (1998) menar att grunden i ett psykologiskt kontrakt är förtroende och tillit och om det förstörs är relationen därefter svår att rädda. Då kontraktet alltid vilar på ett fundament av tillit innebär det att i relationer där tilliten är låg är förväntningarna på motpartens beteende låga och bygger på formella kriterier av ekonomisk eller instrumentell art (Nilsson, 2006). Där tilliten istället är hög tillåter relationen att parterna utvecklar ett bredare kontrakt, vilket ofta sträcker sig utöver den formella relationen och karaktäriseras av ett djupare mellanmänniskt och emotionellt innehåll (ibid.). I de situationerna kan ett allvarligt brott mot kontraktet väcka starka emotionella reaktioner och påverka tillitsammanhanget i negativ riktning (ibid.). Nilsson (2006) menar också att under goda förhållanden kan tilliten fördjupas från att tidigare ha varit ytlig, samtidigt som förväntningarna på motparten ökar vilket innebär att kontrakten får en mer relationell innebörd.

I och med gränslösa arbetsvillkor är hypotesen att de psykologiska kontrakten blir fler. Kommunikationen måste fungera och vara tydlig för att minska organisationens ramar för vilka individerna kan skapa psykologiska kontrakt. Förväntningar från organisationens sida tros dock bli fler, då förutsättningarna är att organisationsmedlemmarna levererar resultat till organisationen för att den ska kunna fortsätta att existera.

Frågeställningar

Författarna till studien är intresserade av att undersöka på vilka sätt fastighetsmäklares arbetsvillkor är gränslösa. Vidare är syftet att undersöka på vilka sätt ledaren hanterar och kontrollerar de gränslösa arbetsvillkoren, och om det finns outtalade förväntningar i och med dessa. Syftet är också att undersöka hur ledare bidrar med kommunikationsstrategier för att underlätta arbetsituationen och nå företagets mål.

Följande frågeställningar har tagits fram:

- På vilka sätt och i vilken omfattning är fastighetsmäklares arbetsvillkor oberoende av tid och plats?
- I vilken utsträckning upplever ledare att det finns outtalade förväntningar bland fastighetsmäklare kopplade till det gränslösa arbetet?
- I vilken mån och på vilka sätt hanterar och kontrollerar ledare fastighetsmäklares arbetsrutiner?
- Vilka strategier använder ledaren kommunikationsmässigt i gränslösa arbetssituationer för att uppnå de organisatoriska målen?

Metod

Val av metod

I denna studie har en kvalitativ undersökningsmetod använts. Varför den kvalitativa metoden valdes var för att den bäst passade syftet och de frågeställningar som varit grunden i undersökningen. Enligt Trost (1997) är det den kvalitativa metoden som lämpar sig bäst när syftet är att förstå människors sätt att reagera, resonera eller att särskilja eller urskilja olika individuella handlingsmönster. Då syftet med föreliggande studie i sin helhet var att studera hur olika ledare inom mäklarbranschen hanterar rådande arbetsvillkor och vad som karakteriserar deras byråer ansågs den kvalitativa metoden vara bäst lämpad.

Intervjupersoner

I denna studie har populationen varit ledare i mäklarbranschen. Deltagarantalet har varit sju personer från sju kontor i sex olika mäklarorganisationer där samtliga deltagare handplockats. Samtliga personer är ledare och/eller franchisetagare på mäklarkontor i någon av Sveriges största mäklarorganisationer. Fördelningen av deltagare har varit både män och kvinnor. Cirka hälften av mäklarna (tre stycken) har arbetat som mäklare i mellan tre och sju år (3, 4, 7), och resterande fyra har varit mäklare i mellan 17 och 30 år (17, 18, 19, 29). Vidare har samtliga haft de ledande positionerna de har idag i mellan ett och tio år (1, 3, 3, 4, 5, 8, 9). Av de sju deltagarna har fyra av dem arbetat som mäklare på den aktuella byrån innan de tagit över/ingått en ledande position, och resterande tre har haft de aktuella positionerna under hela sin period på byrån. Endast en av sju mäklare har haft den aktuella ledarpositionen under hela sin mäklarkarriär. Dock hade denna person sedan tidigare flera års erfarenhet av ledarskap från IT-branschen.

Deltagarna handplockades genom att, utifrån mäklarorganisationernas centrala hemsida, kontakta kontor med tio anställda eller fler. Utav de sju byråerna hade endast ett kontor under tio anställda.

Material / Apparatur

För att genomföra denna undersökning framtogs en intervjuguide, vilken inspirerats av Maykut och Morehouse (1994) guide över kvalitativa intervjuer. Intervjuguiden (se bilaga 1) baserades på fyra teman: Gränslöst arbete, Ledarskap, Kommunikation och Psykologiska kontrakt. Därefter skrevs övergripande frågor ner utifrån det som främst ville belysas inom varje tema. Intervjuerna var av den semistrukturerade typen där intervjuguiden innehöll tydliga och enkla frågor utan förbestämda följdfrågor. För att underlätta sammanställningen av intervjuerna, och att samtliga intervjuer ska beröra samma frågor, fanns en tydlig agenda och klara riktlinjer med vilken typ av svar som önskades. Ju mer strukturerad en intervjuguide är desto mer underlättas det när intervjuer görs av fler än en person (Maykut & Morehouse, 1994). Den slutgiltiga intervjuguiden kom att börja med fyra öppningsfrågor. Öppningsfrågor är ett bra sätt att börja en intervju och kan på så sätt ses som uppvärmningsfrågor (ibid.). Öppningsfrågorna är enkla och går att besvara på endast ett sätt, exempelvis ”Hur länge har du varit fastighetsmäklare”. Efter öppningsfrågorna följde de fyra olika teman, där cirka fem frågor fanns under varje kategori (se bilaga 1).

Procedur/ Tillvägagångssätt

Kontakten med mäklarorganisationerna skedde först genom ett telefonsamtal där författarna till studien kort presenterade sig själva och syftet med studien samt undersökte intresse från organisationens sida. Därefter skickades ett mer detaljerat mail ut med en tydligare beskrivning av studiens syfte och information om vad ett deltagande innebar.

Efter det att ledarna godkänt sitt deltagande i studien, fick de ett mail (se bilaga 2) med

information om studien, de ämnen som frågorna skulle beröra och etiska aspekter. De fick också information om att intervjun skulle ta 30-60 minuter samt att den skulle spelas in. De erbjöds även en utskrift av uppsatsen.

Författarna till studien förberedde sig före intervjun genom att läsa in sig på mäklares arbetsvillkor. Även möjliga följdfrågor till intervjufrågorna förbereddes. Samtliga intervjuer genomfördes på den berörda ledarens kontor, antingen inne på det enskilda kontoret eller i sammanträdesrum på arbetsplatsen. Denna plats valdes för att främja öppenhet och för att platsen skulle kännas trygg för ledarna (Langemar, 2008). Det ansågs även mest lämpligt att träffa personerna på deras arbetsplats för att intervjupersonerna inte skulle behöva avsätta längre tid än nödvändigt. En av studiens författare genomförde fyra intervjuer och den andra genomförde tre intervjuer.

Intervjuerna spelades in via ljudupptagning på två mobiltelefoner. Spelas intervjuerna in menar Langemar (2008) att risken för att information går förlorad minimeras. Thomsson (2010) exemplifierar denna information som deltagarnas egna ord, motsägningar, hänvisningar och personliga tolkningsrepertoarer, som kan vara svåra att få med om man inte använder sig av ljudupptagning.

Intervjuerna varade i 40-90 minuter. Samtliga intervjuer transkriberades och skrevs sedan ut för att svaren sedan skulle tolkas och analyseras.

Etik

I en studie finns etiska riktlinjer att hålla sig till. Författarna till denna studie har noggrant övervägt riktlinjer som är relevanta för att utföra denna studie på ett korrekt sätt (Trost, 1997). I samband med den första kontakten presenterade sig författarna och förklarade vilka de var samt varför personerna kontaktades. De fick då även information om studiens syfte.

Eftersom undersökningen ansågs ofarlig och inte innehöll några direkta risker som kunde påverka deltagarnas fysiska eller mentala välbefinnande informerades bara om de mest nödvändiga delarna. Detta samtal följdes av ett mail med en mer genomgående beskrivning med dels presentation av författarna, studiens syfte samt tidsaspekt för intervjuerna. Ytterligare ett mail sändes ut till deltagarna senast dagen före intervjutillfället där, tillsammans med tid, plats och ämnen för intervjun, de grundläggande etiska aspekterna för intervjun klargjordes. Dessa var att deltagandet var helt frivilligt, frågor som på ett eller annat sätt upplevs vara obekväma behövs inte besvaras, samt att intervjun var konfidentiell och att insamlade data endast kom att användas i forskningssyfte. I detta mail förklarades även önskan att få spela in intervjun för att sedan transkribera den.

Trost (1997) diskuterar huruvida information kring ämnen är något positivt eller negativt. Det mest etiskt korrekta är att intervjupersonen godkänner sitt deltagande, vilket först kan göras när personen är helt införstådd med uppgiften. Dock förklaras risken i om för mycket information ges i förväg att det kan leda till att intervjun vrids och styrs åt ett specifikt håll (ibid.). Oavsett om deltagarnas svar påverkades av den information de delgetts innan eller inte uppskattas detta inte påverka resultaten negativt.

Vid intervjutillfället försäkrade sig författarna före påbörjad intervju, om att deltagarna tagit del av informationen och presenterade den kort igen. Deltagarna fick även då möjlighet att välja om intervjun skulle spelas in eller inte. Efter att intervjun avslutats, tackades deltagarna för att de ställt upp samt informerades om att de kommer att få ta del av den slutgiltiga produkten när den färdigställts och godkänts.

Vidare har författarna vid informationsbehandlingen av data tagit hänsyn till etiska aspekter vid citering. När intervjupersoner i stor utsträckning använder sig av utfyllnadsuttryck som ”liksom” och ”typ” samt avbrutna meningar kan dessa, så länge de inte förvrängs, ändras från talspråk till skriftspråk; förutsatt att detta framgår i texten (Trost, 1997). Författarna till studien har tagit detta i beaktande, men i största möjliga mån har de

ursprungliga uttrycken använts i resultatdelen.

Analysmetod

Insamlade data bearbetades med hjälp av en induktiv tematisk analys. Detta innebär att datan struktureras utifrån teman (Langemar, 2008). Det transkriberade materialet lästes igenom och analyserades vågrätt, vilket innebär att samtliga intervjuer analyserades samtidigt (ibid.). När en god överblick erhållits markerades och sorterades citat utifrån olika preliminära teman som var relevanta för frågeställningarna. Exempel på detta var; ”det finns ingen arbetstid, det finns bara kundtid”. Både huvudteman och underteman användes, som till exempel ett huvudtema ”arbetstid” och underteman som till exempel ”kontorstid” och ”tillgänglighet”. Alla intervjuer lästes av båda författarna flera gånger och materialet sammanfattades sedan under varje tema med egna ord tillsammans med utvalda citat.

Metoddiskussion

I denna studie har en kvalitativ metod använts där intervjuer har varit underlag för resultatet. En kvalitativ intervju utmärks bland annat av enkla och raka frågor på vilka komplexa och innehållsrika svar ges (Trost, 1997). Anledningen till att en kvalitativ metod valdes var för att den ansågs vara bäst lämpad att besvara de frågeställningar som förelegat denna studie. Frågeställningarna är de som huvudsakligen ska styra valet av metod (Trost, 1997).

Syftet i föreliggande studie har varit att urskilja och jämföra på vilka sätt fastighetsmäklares arbetsvillkor är gränslösa och hur olika ledare väljer att hantera de villkoren. De frågor som fanns med i intervjuguiden var utformade på ett sätt som inte hade kunnat besvaras i kvantitativ form, åtminstone inte för att kunna tolkas på det sätt som avsågs. Då syftet var hur och varför de olika ledarna såg på arbetsituationerna som de gjorde och varför de använde sig av olika strategier ansågs den kvalitativa metoden bäst lämpad. Den kvantitativa metoden hade kunnat besvara att en eventuell skillnad fanns, men inte på vilka/vilket sätt och varför.

Kvalitativa metoder anklagas ofta för att vara ovetenskapliga och i stort präglas av forskarens egna tankar och åsikter (Nastasi&Schensul, 2005). Det är den främsta faran som uppskattas förekomma vid kvalitativa studier. Varför de kan anses vara ovetenskapliga beror på att resultaten baseras på tolkningar av vad intervjupersonerna sagt, vilket i sin tur riskerar validiteten av studien. Validiteten i en studie handlar om i vilken mån resultaten är giltiga och om en metod använts som är tillförlitlig nog (Thomsson, 2010). Tolkningar, som använts i resultatet i denna studie, är sällan helt valida, men är de noggrant utförda går det ändå argumentera för att det som avsetts studeras är vad som studerats, och att tolkningarna är giltiga under gällande premisser (ibid.). Thomsson (2010) förklarar att validiteten i en studie kan ses som en skicklighet i att kontrollera, ifrågasätta och teoretiskt tolka resultaten. Urvalsfrågor och intervjumetod tas också upp som faktorer som kan påverka validiteten så att dessa speglar syftet och att undersökningen på så sätt belyser det den ska (ibid.). Generaliserbarhet är också ett begrepp som vid kvalitativa studier inte är möjlig. Med generalisering menas möjligheten att överföra resultaten från en grupp till en annan (ibid.). Kritik riktas ofta åt de kvalitativa studierna då resultaten ofta inte är generaliserbara, eller åtminstone inte bör generaliseras. Genom resonering, argumentering och teoretisering kan en förståelse föras fram vilken gör generaliseringen rimlig att anta, och åtminstone intressant att reflektera över (ibid.). En aspekt som tas upp i Thomsson (2010) är att tillräckligt mycket information ska ges till läsaren så att denne kan göra en egen bedömning av resultatens generella värde.

Resultat

Gränslöst arbete

Gränslösa förutsättningar

En fastighetsmäklares arbetsuppgifter är sällan direkt sammankopplade till arbetsplatsen. Många av arbetsuppgifterna består i att ringa och boka kundmöten, åka hem till säljaren för att sammanställa marknadsföringsmaterial, delta i bankmöten och göra objektsbeskrivningar. Med en dator och mobiltelefon skulle näst intill samtliga arbetsuppgifter kunna genomföras på andra platser. Företag har utvecklat och/eller anpassat sig till olika förutsättningar för att distansarbete ska underlättas; om och när detta är ett alternativ. Respondenterna i studien förklarar att det finns möjlighet för fastighetsmäklare att arbeta gränslöst.

Vi har en central server så vi har ingen server här på kontoret (...) så jag kan koppla upp mig på vilken dator som helst var i världen som helst och nå min dator. (...) Jag kan alltså sitta nere i Spanien och göra objektsbeskrivningar och skriva ut dem. Men då hamnar objektsbeskrivningarna här, inte i Spanien. Men jag skulle i princip kunna göra objektsbeskrivningar åt (anställd) nere i Spanien och så plockar han dem när han kommer in.

Jag kan göra allt. Jag behöver inte ens vara på kontoret. (...) Vi är helt mobila så att säga. Det kan man ju vara även fast det inte finns ett skriande behov, för tekniken ser ut så idag. Visst, du måste ha tillgång till bredband men det är ju inte heller ett problem idag. Med dagens mobiler, smartphones och så vidare, oavsett om du strävar efter att ligga i framkant så får du ju det per automatik. Så vi är alla mobila, vi kan sitta i vilken del av världen som helst bara vi har tillgång till Internet. Jag vill ha koll på verksamheten och resultat men det får jag inte genom att kolla om folk är här mellan åtta och fem.

Gränser i en gränslös bransch

Vad som stämmer överens genomgående i samtliga intervjuer är att fastighetsmäklares arbetsuppgifter i låg utsträckning är begränsade till kontorets fyra väggar. Däremot finns olika policys och regler i form av om möjligheten att arbeta på andra ställen, är orsak nog för att göra det.

Jag skulle nog säga att det är ganska fritt (Mäklaryrket). Det ligger i yrkets natur. Dock inte i behandling av kund. Man kan ju inte styra över hur avtal ser ut. Vi har rätt så mycket deadlines på olika sätt med annonser. Alltså själva arbetsprocessen och försäljningsprocessen är ganska styrd.

Vi har absolut kontorstider. Klockan 9 ska mäklarna börja och klockan fem slutar de. (...) Då ska man vara på kontoret eller på kundbesök. Det räknas inte som att jag sitter hemma och jobbar. (...) Behöver man vara ledig så får man ju lämna in en ansökan om ledighet. Och då brukar jag svara att om man själv ser till att någon täcker upp för en så har jag inga problem med det.

Förväntningar på tillgänglighet av kunder

Insamlad och tolkad data visar att gemensamt för samtliga fastighetsmäklarkontor i undersökningen är att en av de viktigaste uppgifterna relaterade till deras arbete är kontakten med kunder. Både kunden som säljer sin bostad men också spekulanter på bostäder som säljs. Denna kontakt är för ledaren svår att hantera då mycket av kundkontakten sköts på kvällar och helger, främst på kundens eget initiativ. Mäklarna antas för många vara ständigt tillgängliga och olika riktlinjer för hur kundkontakten sköts finns på samtliga kontor.

Vissa kunder förväntar sig nästan att mäklaren står i givakt dygnet runt. Men jag tror att det är mäklarens eget fel att man gör sig tillgänglig. Bjuder man till vid första mötet och säger att jag finns alltid här för er, då får man ju stå för det. Och jag vet att jag har hört folk som säger så och jag tycker det är konstigt att folk säger så. För man menar det ju inte.

Vår yrkesroll är som den alltid har varit, att i tid ska vår tillgänglighet vara hög. Vi var ju snabba med att få telefoner en gång i tiden för det ökar ju tillgängligheten och det är klart att vi var snabba med att skaffa mail i telefonerna också för tillgänglighetens skull. Men det är nog kundens förväntan som har styrt det.

Dagen slutar ju inte vid halv sex. Jag brukar säga att de mäklare som slutar halv sex säljer inga hus. Det är en baksida av yrket.

Arbetsuppgifter utanför normal arbetstid

Oavsett vilka riktlinjer och förhållningssätt som finns till det gränslösa arbetet på de olika kontoren som undersökts i studien, finns det även arbetsuppgifter som inte kan utföras på valfria platser. Detta är alltså uppgifter som vare sig kan utföras på arbetsplatsen eller i hemmet. Vissa av uppgifterna kan dessutom inte utföras under normal arbetstid. Visningar, möten med bank och intag är exempel på sådana arbetsuppgifter.

Vi har kontorstider, klockan nio ska mäklarna börja och klockan fem slutar de. Visningar kan normalt ligga mellan halv sex och sju. De som har visningar söndag och måndag, den tiden behöver de ta igen på något vis, någon annanstans. Så jag vill inte se dem på kontoret före klockan 11 måndag morgon och jag vill inte se dem efter klockan tre på fredagar.

Söndagsvisningar och kvällsvisningar ligger utöver arbetstid (9-5) och just därför har vi inga problem med att (anställd) stannar hemma i tvättstugan. Så vi kan säga att vi bakar in det lite (...) När (anställd) ringde och skulle boka frissan; ” Nej klockan fyra då har jag slutat så det måste bli tidigare”. Så har vi det, och så gör man inte riktigt på vanliga arbetsplatser.

Jag säger faktiskt att det är upp till dem, för anledningen till att det faktiskt är såpass fritt att göra ärenden under dagtid och sådant, innebär det också, det är ju uttalat, men det innebär också att man förväntas att sköta vissa saker även efter arbetstid. Och det blir ju som en form av övertid som man bestämmer när man tar ut själv då under veckan.

Ledarskap

Kontroll över arbetstid

Under intervjuerna framkom det att fastighetsmäklares arbetssituation innebär att de har eget ansvar över hur de väljer att använda sin arbetstid. Trots att fastighetsmäklarna har kontorstider som de är mer eller mindre bundna till, sker många delar av arbetet på både annan tid och plats. Respondenterna tar upp att deras ledarroll inte innefattar att kontrollera sina anställdas totala arbetstid.

Vi har ingen kontroll över hur mycket eller lite någon jobbar, hela upplägget är frihet under ansvar.

Man ansvarar själv för hur mycket arbete man vill lägga ner.

Målen och resultaten styr allt snarare än arbetstid och veckodag.

Ju mer en mäklare presterar, desto mindre behöver man prata om tider.

Förväntningar på tillgänglighet av ledare

Kontorstiden är mer eller mindre fast, men det är främst arbetssituationen som styr om fastighetsmäklarna är där eller inte. Arbetstiden utanför kontorstiderna är inte bestämd, utan styrs till stor del av kundens behov. Respondenterna är dock måna om vikten av att fastighetsmäklaren är tydlig mot kunden när de finns tillgängliga för kunden och inte.

Sedan har jag en regel som jag tycker stämmer ganska väl som är att jobba eller vara ledig. det är bättre att säga att nu är jag ledig, än att både vara ledig och samtidigt vara tillgänglig.

Det finns ingen arbetstid, det finns bara kundtid.

Under en budgivning om man känner att man vill vara ledig under den dagen och sluta i normal tid då är det helt okej så länge det sista man gör innan man går från kontoret är att kontakta kunderna om de förväntar sig att ha en kontakt under kvällen. Och säga att nu kommer vi pausa budgivning, vi återupptar den imorgon, och ett klockslag. Det ska vara väldigt tydligt, det är mitt krav, att det ska vara tydlighet mot kunden. Kunden ska inte bli lidande av det.

Kontroll över korrekt genomförda arbetsuppgifter

Ledarna upplever olika nivåer av kontroll över genomförandet av deras anställdas arbetsuppgifter. Den kontroll som finns ser olika ut på kontoren som undersökts i studien. Dels kan ledaren kontrollera arbetsuppgifterna i och med rapportering som kommer in, dels genom kunder och/eller genom fastighetsmäklarens resultat.

Det gör jag när kunder återkommer till mig eller när jag hör att någonting har gått fel. Då går jag in och frågar kollegan vad som hänt och litar på att jag får rätt information.

Egentligen ingen (kontroll) utan jag litar ju på den rapportering som kommer tillbaka fullständigt, och jag ser ju på slutresultaten om det blir så som de rapporterat.

Det straffar sig automatiskt om man inte jobbar, därför behöver jag inte ligga på dem eftersom vi jobbar såpass långa och tunga arbetsveckor och det är mycket beroende av att stämningen är bra på kontoret och då kan man inte ligga på för hårt.

Jag har råköll på det... Det är det som är mitt ledarskap. Det är därför jag är här 5-6 timmar om dagen och inte hinner göra någonting själv.

Arbetsfördelning

Själva arbetsfördelningen i organisationerna som undersökts i studien ansvarar ledarna mer eller mindre för. Det kan handla om att objekt delas upp per område, beroende av arbetsbelastning eller baserat på poängsystem. Det är olika strategier i de olika organisationerna som är framtagna av ledarna för respektive kontor.

På bostadsrättssidan är det uppdelat per område, på villasidan säljer vi där vi vill, men administratören delar ut allt i turordning och för dokument på att det blir rättvist.

Vissa områden är vissa bättre på så då faller det sig naturligt att de får objekten där, men samtidigt går det även på vem som har mycket och lite att göra.

Om någon hör av sig och jag svarar i telefon eller skickar ett mail till butiken och jag tar emot det så har vi ett system som vi fördelar det här utefter. Då är det den som levererade bäst till butiken förra veckan som får den här veckans kundmöten. Då har vi ett poängsystem där vi värdesätter olika saker som är värda något för butiken.

Jag har ett finger med i spelet (arbetsfördelningen) så till vida att jag har byggt upp en hubb som finns här som inte finns någon annan stans som sitter och samordnar alla inkommande tips och har råkok på allt. Vilka som har lite för mycket att göra och vilka som har lite för lite att göra. (...) Vi jobbar väldigt systematiskt och utstuderat med vårt säljkontor (...) mailar dem (kunderna) försöker vårt säljkontor ringa upp. Hur låter de på rösten, verkar det vara en blyg och osäker person, verkar det vara en besserwisser. Allt sådant påverkar vem som får det jobbet som jobbar i det området. Allt för att optimera resultatet att vi får in objektet och får en bra relation till kunden.

Möten

Ledarna försöker samla sina anställda på frekventa möten då det i regel är obligatorisk närvaro. På dessa möten tar ledarna upp relevanta ämnen som påverkar arbetssituationen, och förmedlar kort- och långsiktiga mål och annan information som kan påverka de anställda.

Vi har dels veckomöten, på måndagar har vi uppstartsmöten för att se hur vår vecka ser ut och på fredagar gör vi en uppföljning på måndagsmötet... sista fredagen i varje månad har vi ett månadsmöte där vi går igenom mer övergripande hur det går för kontoret och vad som händer på marknaden.

Vi har tisdagsmöten varje tisdag där vi tar upp praktiska detaljer inför kommande vecka.

Vi har veckobrev som vi skickar ut till mäklarna med nytta och information, påminnelser och aktiviteter. Alla mäklarna träffas på våra månadsmöten.

Ledarstilar

Trots att fastighetsmäklare är mer eller mindre självständiga vad gäller arbetsuppgifter krävs ett ledarskap på arbetsplatserna för att organisationen ska utvecklas. Ledarnas uppgift är också att se till att regler och lagar följs samt att lösa problem som kan uppstå.

När ett problem uppstår så tror jag att jag i början lämnar mycket till de anställda, men sedan blir jag ganska auktoritär när det inte följs.

Jag skulle inte vilja säga att jag är så auktoritär av mig, men jag har gjort massa undersökningar som pekar på att jag är det, så jag får väl erkänna det. Men jag vill också peka på att alla undersökningar pekar på att jag har ett anpassat beteende som inte är lika auktoritärt, så jag lyssnar och tar in men när jag väl har fattat ett beslut så är det det som gäller (...) jag lämnar största delen till mina medarbetare, så länge de sköter det.

Jag är resultatnriktad, det är jag helt klart, men även omhändertagande (...) jag känner egentligen att jag är en kombination av flera ledarstilar. Jag är lite auktoritär, lite demokratisk och lite tillåtande (...) det beror på situation.

Ledares hypoteser över eventuella uttalade förväntningar

Vad gäller de uttalade förväntningarna har respondenterna reflekterat över detta olika mycket. Då psykologiska kontrakt handlar om uttalade förväntningar, finns bara spekulation från ledarnas sida vilka dessa skulle kunna vara på deras arbetsplats.

Om någon uppträder på ett felaktigt sätt, och ett felaktigt sätt är att inte tala sanning eller att inte sköta sitt jobb, och det är ju inte uttalade förväntningar, men det förutsätter jag.

Någonting jag tänker på som egentligen inte är en sådan stor grej, men ändå, det är vår klädpolicy. Vi har kavaj, kostymbyxor och slips på killar och på sommaren är det lätt att det byts ut mot en kortärmad skjorta och ingen slips, men det är alltså inte ok. Det skulle vara någon gång om du åker till en kund som har sådan typ av hus att du måste byta om för att det ska bli rätt.

Det är klart att det finns vissa förväntningar som vi inte har nedskrivit i avtal. Till exempel klädsel är en sådan sak. Det är ju inte inskrivet, utan där har vi vissa förväntningar. Och likadant ordning på kontoret.

Diskussion

Respondenterna i studien menar att gränslösheten i fastighetsmäklarbranschen vad gäller plats är delvis flexibel. Shockley och Alley (2007) menar att det finns två olika typer av flexibilitet, varav den ena är platsflexibilitet, vilket indikerar på gränslösa arbetsvillkor för fastighetsmäklare. Respondenterna menar att IT-kommunikationen ger förutsättningar för fastighetsmäklarna att vara flexibla vad gäller plats. Bailyn (1989) menar att arbetstagare som är kvalificerade och har möjlighet att utföra arbetsuppgifter på annan plats handlar om gränslöst arbete. Bailyn (1989) diskuterar gränslöst arbete ur två olika perspektiv, dels som framtidens möjlighet och dels som framtidens fälla. Framtidens möjlighet innebär möjligheterna gränslöst arbete skapar för individen och organisationen. Vad som menas med framtidens fälla är att arbetsuppgifter som utförs på annan plats leder till svårigheter för individen att urskilja gränsen mellan arbete och privatliv. Möjligheterna med att utföra arbetsuppgifter på annan plats är att anställda kan använda hemmet som ett komplement till arbetsplatsen och på så sätt slutföra arbetsuppgifter på annan plats som påbörjats på arbetsplatsen. Då fastighetsmäklare trots allt har kontorstider spekulerar författarna till studien i att fastighetsmäklare har möjlighet att främst komplettera arbetsprocesser som påbörjats på kontoret snarare än att arbetet är helt gränslöst vad gäller plats. Diaz et al. (2012) studie visar att möjligheten att kunna arbeta oberoende av plats kan hjälpa anställda att känna sig effektiva och produktiva även utanför arbetstid.

Själva tiden fastighetsmäklarna lägger på arbetet är inte hårt kontrollerad av ledarna som intervjuats i studien. Däremot menar respondenterna att kontorstid och arbetstid är två olika typer av tid. Samtliga kontor författarna till studien undersökt har en kontorstid fastighetsmäklarna är mer eller mindre bundna till, men själva arbetstiden kan sträcka sig även utanför kontorstiderna. Respondenterna menar vidare att den totala arbetstiden inte är kontrollerad, då resultaten spelar större roll än själva arbetstiden de lägger ner. Detta kan tyda på kompetent personal som bidrar till framgång för både organisationen och individen (Bailyn, 1989). Då alla registrerade fastighetsmäklare har samma typ av krav på grundutbildning har också alla fastighetsmäklare kompetens till att både börja och slutföra affärer individuellt. Kompetensen fastighetsmäklare besitter kan vara en anledning till att ledarna inte känner att det finns ett behov av att kontrollera deras arbetstider, då de förlitar sig på att fastighetsmäklarna är kompetenta nog att bedöma sina arbetstider individuellt. Författarna till studien spekulerar i om den delvis, eller helt provisionsbaserade lönen kan vara en anledning till att ledarna känner att de kan lägga över ansvaret vad gäller tid på de anställda. Då de anställda är i behov av lön, är de i behov av försäljningsresultat och gör de inga resultat får de heller ingen lön. Shockley och Alley (2007) menar att gränslöst arbete finns i två olika nivåer, tidsflexibilitet och platsflexibilitet. Att arbetstiden inte är kontrollerad samt att fastighetsmäklarna inte är obligatoriskt bundna till kontoret tyder på en den nivå tidsflexibilitet som Shockley och Alley (2007) tar upp.

Dock finns en risk hos den enskilda mäklaren då respondenterna å ena sidan inte har ett behov att kontrollera deras arbetstider samtidigt som de å andra sidan är väl medvetna om att kunderna förväntar sig att mäklaren är tillgänglig i princip dygnet runt. Risken för den enskilda mäklaren blir då svårigheter med att skilja på arbetsliv och privatliv, den segmentering som Mellner et al. (2012) tar upp. Samtidigt uppmuntras personalen att vara tydliga mot kunderna om de vill vara lediga, och samtliga respondenter poängterar att tydligheten om de jobbar eller inte är viktig.

Möjligheten med IT-kommunikation har i stor utsträckning påverkat struktureringen av arbetet i organisationer idag (Rennecker & Godwin, 2005). Informationen respondenterna tar upp under intervjuerna bekräftar att deras bransch inte är i behov att förlägga sina anställda i fysisk närhet till varandra för att tillgodose kommunikations- och samordningsbehov då möjligheten med IT-kommunikation finns. IT-kommunikationen ger de anställda möjlighet att

utföra delar av sina arbetsprocesser även utanför arbetsplatsen.

Trots gränslöshet vad gäller plats framgår det i intervjuerna att det finns gränser för fastighetsmäklare vad gäller arbetsprocesser och vissa gränser vad gäller arbetstid. Mellner et al. (2012) förklarade att gränser som finns byggs på en både kollektiv och individuell nivå och att de kännetecknas av flexibilitet, gränsmarkering, genomtränglighet och strategier för att segmentera eller integrera arbetsliv med privatliv. Ju fler gränser som finns från arbetsgivarens sida, desto mer främjas möjligheten för de anställda att segmentera arbete från privatliv. Ju färre gränser arbetstagarna har, desto mer integreras arbetet med privatlivet. Under intervjuerna framkommer det att arbetsupplägget för fastighetsmäklarna blir anpassat och framtaget utifrån varje enskilt företags behov och därmed också strategier för att markera dessa gränser.

Respondenterna menar att fastighetsmäklares tillgänglighet styrs till stor del av kundernas förväntningar. Detta kan kopplas till Erikssons (2007) teori om gränslöst arbete vilken innebär att den ena parten ska vara flexibel och den andra parten har flexibilitet. Under intervjuerna framkom det att det ligger i organisationernas intresse att tillgodose kundernas behov. Vad gäller tillgängligheten kräver därför organisationen flexibilitet i form av arbetstid för att gynna kundrelationerna och därför krävs att fastighetsmäklarna är flexibla.

Förväntningar på fastighetsmäklarnas tillgänglighet av ledarna i studien utanför kontorstid varierar, då några valt att uppmuntra sina anställda att vara lediga på kvällstid medan andra förutsätter att de finns tillgängliga för att de ska nå sina mål. Förväntningarna på tillgängligheten kan kopplas till organisationens förväntningar på individen som Furnham (2011) beskriver som organisationens krav på att följa beteendemässiga normer i organisationen. Detta kan handla om organisationens krav på individen att arbeta flitigt för att uppnå organisationens mål, vilket kan vara en outtalad förväntning. Då lönesystemet är helt, eller delvis, provisionsbaserat är hypotesen att det är även av arbetstagarens intresse att arbeta flitigt för att uppnå organisationens (personliga) mål, då konsekvensen om de inte gör det blir att de inte får någon lön.

Respondenternas strategier gällande kommunikation internt i organisationen är främst möten. I intervjuerna framkom det att möten används främst för att diskutera organisationens framtida, både kort- och långsiktiga, mål samt en utvärdering av tidigare mål. Frekvensen på mötena skiftar i de olika organisationerna då några valt att ha ett par möten i veckan och andra att ha en gång varannan månad. Gemensamt för organisationerna är att de är måna om att ha dessa möten relativt ofta, samt att deltagande är obligatoriskt. Heide et al. (2005) menar att kommunikationen är viktig för att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå och acceptera målen för att kunna översätta dessa till handling. Den frekventa informationen skulle kunna vara en påminnelse om samt en uppmuntran för de anställda att nå de organisatoriska målen. Möten bidrar också till möjligheterna med öppen kommunikation, vilket kan förhindra ryktesspridningar på arbetsplatsen. I och med att ledarna kontinuerligt förmedlar information och skapar förutsättningar för en dialog via dessa möten minskar de anställdas utrymme att spekulera och sprida rykten (Heide et al., 2005). Möten kan leda till en påminnelse om de kraven organisationen har på arbetstagarna, vilket kan öka tydligheten för de psykologiska kontrakten som en individ skapar. Möten kan öka sannolikheten för en mer balanserad relation mellan organisation och arbetstagare vilken Nilsson (2006) menar skapar trygghet, lojalitet och fördjupad tillit.

Då de psykologiska kontrakten enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är i ständig förändring kan möten både vara till för- och nackdel för organisationen. Fördelen med möten är att organisationsmedlemmarna ständigt får en uppdatering kring organisationens förväntningar. Nackdelen med möten är dock att om informationen kring förväntningarna missuppfattas eller på något sätt känns orättvisa för individen, kan det ge en grund för nya psykologiska kontrakt (Furnham, 2011). Vad som kan vara viktigt för ledaren är förståelsen för vikten av

informationen som ges, och att den är så grundlig som möjligt för att undvika feltolkningar. De beteendemässiga normerna som Furnham (2011) beskriver i organisationens krav på individen, anser ledarna i regel är uttalade. Dock har de ingen kontroll över fastighetsmäklarnas beteenden mot kund, och de har heller ingen kontroll över klädseln som några av respondenterna tar upp som en uttalad förväntning.

Riskerna med detta kan vara ett kontraktsbrott vilket kan leda till försämrade relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare, då individen kanske inte är medveten om organisationens förväntningar. Dock spekulerar författarna till studien i att arbetstagarna själva är måna om att bete sig enligt normer mot kunden, då ett fel beteende kan leda till att de inte får möjlighet att genomföra en affär, och därmed ingen lön.

Möten kan även vara ett forum för ledaren att utöva sitt ledarskap, då avsikten med mötena enligt respondenterna handlar om att få fastighetsmäklarna att arbeta mot att förverkliga mål och motivera att öka sin prestation vilket är en av ledarskapets innebörd (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Möten kan bidra till den motivationen och påminna om de mål som organisationen strävar efter. Adizes (1997, refererat i Lima, 2007) har tagit fram en ledarskapsteori som beskriver att en ledare har olika egenskaper och funktioner i olika hög grad, varav en är "samordnaren". En samordnare ägnar sin tid åt att sköta relationen mellan människor, information och kommunikation. Möten kan då tyda på att ledarna i mäklarorganisationerna som ingår i studien, är samordnare i hög grad. Ledarskap är enligt Palm (2008) den process en ledare använder för att få individer att arbeta mot ett specifikt mål. Obligatoriskt deltagande på möten medför att alla i organisationen blir involverade i den processen. Ett effektivt ledarskap yttrar sig enligt Lowin et al. (1969) genom att ta hänsyn till både organisationens krav, samt den närmsta arbetsgruppen. Frekventa möten kan ge de anställda en upplevelse av att de är delaktiga i den pågående arbetsprocessen på ett annat sätt än om möten sker mer sällan. Högström (1999) menar att en chefs kommunikationsansvar handlar om att se till att de vet vad de ska göra i form av att förtydliga mål och planer. Detta stödjer ledarnas strategi i att ha möten mer ofta.

Vad gäller arbetsfördelning ser det olika ut i de organisationer som deltagit i studien. Några har ett poängsystem, andra delar upp beroende på område och vissa försöker fördela objekt jämnt mellan fastighetsmäklarna. Risken med de olika strategierna är att fastighetsmäklarna upplever en orättvisa i fördelningen, vilket kan skada relationen mellan individen och organisationen (Furnham, 2011). Trots att det är svårt att tillgodose alla behov, är det viktigt att ledarna är medvetna om att individens upplevda orättvisa kan leda till att individen upplever ett misslyckande från organisationens sida att leva upp till dennes förväntningar vilket i sin tur leder till en skadad relation som kan vara svår att rätta (Rousseau, 1989). Författarna till studien tror dock att om ledarna motiverar sin strategi och skapar förståelse hos arbetstagarna minskar riskerna att individen skapar psykologiska kontrakt kring orättvisa.

Respondenterna menar att de inte har problem med att lämna större delen av arbetsuppgifterna till sina anställda, så länge de gör vad som förväntas av dem. Dock menar flera av respondenterna att de är auktoritära i sin ledarstil när fastighetsmäklarna inte lever upp till förväntningarna. Detta motsäger Palms (2008) teori om att ledarskapet vid gränslösa arbetssituationer är allt annat än auktoritärt. Palm (2008) menar att ledarens uppgift är att stärka individen och att ledarskapet därför inte beskrivs som auktoritärt. Vad som framkommit i studien är att respondenterna i regel är demokratiska och tillåtande, fram tills förväntningar bryts.

Slutsatser

Utifrån frågeställningarna ville författarna till studien undersöka på vilka sätt och i vilken omfattning fastighetsmäklares arbetsvillkor är oberoende av tid och plats, om outtalade förväntningar förekommer, vilka strategier som finns från ledaren att hantera och kontrollera anställda samt vilka kommunikationsstrategier ledaren använder sig av.

Sammanfattningsvis kan fastighetsmäklaryrket antas delvis vara oberoende av tid och oberoende av plats. Förutom visningar och olika typer av kundmöten finns det inte mycket i deras arbetsuppgifter som begränsar dem vad det gäller vare sig tid eller plats. Däremot har respondenterna haft olika upplägg för att använda sig av begränsningar i vissa avseenden för att gynna både anställd och organisation.

Fasta kontorstider förekommer på flera av kontoren vilket författarna till studien tolkar som strategi att sätta gränser. Ju mer gränserna luckras upp ju mer är individens förhållningssätt till arbete av vikt, detta för att individen på ett så effektivt sätt som möjligt ska balansera arbete och privatliv (Mellner et al., 2012). Genom en central server kan fastighetsmäklarna på ett kontor koppla upp sig på arbetsdatorerna oavsett plats i världen då det finns administrativ personal eller någon av fastighetsmäklarna på plats på kontoret under dess öppettider så att samtliga fastighetsmäklare på de enskilda kontoren i studien inte behöver anpassa arbetsupplägget efter kontorets öppettider.

Vissa av respondenterna som ingår i studien har mer utvecklade kommunikationsvägar och strategier än andra för att förenkla distansarbete. Vidare förklarar några av respondenterna att fastighetsmäklarnas erfarenhet spelar roll i sammanhanget då de med mer erfarenhet är mer självgående än de nyexaminerade.

Kommunikationsstrategier i form av regelbundna möten är gemensamt för samtliga kontor. De flesta strävar efter kontinuerlig kontakt och att ha både veckomöten, månadsmöten och halvårsmöten är inte ovanligt. Utöver detta förekommer även regelbundet individuella samtal mellan anställd och ledare.

Vad gäller ledarskapet på respektive kontor upplevde författarna till studien att det till stor del var anpassat till både respektive anställd samt situation.

Ledarskapet kopplat till de anställda som varit i branschen länge och därmed i stor utsträckning är självgående, skilde sig från ledarskapet som brukades vid nyutexaminerade oerfarna fastighetsmäklare. Några av respondenterna i studien beskrev ledarskapet till de erfarna som ryggdunkar och uppmuntrande kommunikation och ledarskapet till de nyutbildade mer strikt, där mer regelbunden uppdatering användes. På så sätt kan erfarenheten tänkas spela in i gränslöshetens utsträckning. Ju mer självgående en mäklare är, desto mindre styrs den av traditionella gränser. Däremot kan det finnas behov bland de erfarna och äldre fastighetsmäklarna av ledarna att hjälpa till med att acceptera de nya kommunikationsmedel, så som IT-kommunikation.

Ledarna som ingår i studien anser sig ha god kontroll över mängden arbetsuppgifter. Genom möten samt datasystem där samtliga anställdas pågående affärer finns, får ledarna en uppfattning om arbetsmängd för respektive fastighetsmäklare. Detta är som tidigare diskuterat inte detsamma som kontroll över arbetstid, men är till trots en möjlighet att se aktuella arbetsbelastningar.

Vad som är gemensamt för samtliga ledare i studien är att ledarstilen är tillåtande och demokratisk så länge fastighetsmäklarna lever upp till deras förväntningar. Skulle situationer uppstå där anställda bryter ledarnas förväntningar blir de istället auktoritära. Vad gäller outtalade förväntningar har samtliga respondenter förklarat att de i låg utsträckning har kontroll över anställda när de utför arbete utanför kontoret. Det kan vara anledningen till att striktare riktlinjer finns för de mindre erfarna fastighetsmäklarna då kontrollen ökar i och med att arbete utförs på arbetsplatsen med regelbunden rapportering.

De outtalade förväntningarna, de psykologiska kontrakten, kan vara bra för respektive

ledare på respektive kontor att göra sig mer medveten om, då de minskar riskerna för organisationen att inte svara på individens förväntningar. Därmed minskar riskerna för att relationen mellan organisation och anställd på arbetsplatsen försämras.

Under intervjuerna framkom det att ledarna i studien inte reflekterat mycket över uttalade förväntningar. Även om de var medvetna om eventuella brister kan det vara en fördel att undersöka och reflektera över om det kan finnas eventuella andra uttalade förväntningar, både från organisationens sida samt från fastighetsmäklarnas sida.

På så sätt kanske även den auktoritära ledarstilen inte blir lika nödvändig, då fastighetsmäklarna har möjlighet till en klarare bild över vad ledarna förväntar sig av dem, och därmed lättare att leva upp till dessa krav.

Slutligen kan omfattningen av fastighetsmäklares gränslösa arbetsvillkor variera. Chefer och ledare sätter upp egen standard, regler och rutiner, vilka fastighetsmäklarna sedan anpassar de egna arbetssituationerna efter. Gemensamt för samtliga deltagare i studien är att de alla förklarar att fastighetsmäklares arbetsuppgifter i låg utsträckning är beroende av det traditionella kontoret och kontorstiderna. Däremot har olika åtgärder tagits som kan syfta till att begränsa arbetssituationerna. Vidare har samtliga deltagare förklarar att, oavsett vilka begränsningar som finns, samtliga anställda har möjligheten att arbeta kvällar och helger. Det är däremot inte något som rekommenderas av de chefer och ledare som deltagit i studien. Fastighetsmäklare arbetar provisionsbaserat och har en individuellt satt budget att uppnå inom en fast tidsram. Det innebär att om en fastighetsmäklare avviker från sin uppsatta budget krävs åtgärder för att antingen ta igen, eller möjligheten att arbeta mindre om budget är uppnådd innan utsatt tid. Vidare kan omfattningen av gränslösa arbetsvillkor styras av ledares uppsatta begränsningar samt förhållandet mellan tidsplan och budget. Detta eftersom de enskilda arbetsuppgifterna i låg utsträckning kräver en fast punkt i form av ett traditionellt kontor med fasta arbetstider.

Utifrån de, av ledarna satta, olika begränsningar som finns på de olika kontoren är det ledarnas främsta källa till kontroll över de anställda och deras arbete. Genom att ha gemensamma arbetsrutiner så som fasta kontorstider, krav på närvaro vid möten med flera underlättas ledarens möjlighet till ökad kontroll över anställda. Samtliga ledare betonar vikten av direkt kontakt med anställda och, trots att databaser finns som visar varje anställds aktuella arbetsbelastning, är regelbundna möten där arbetssituationer diskuteras den främsta strategin ledarna har för att hantera och kontrollera fastighetsmäklarnas arbete.

Samtliga fastighetsmäklare, anställda på något av de sju kontoren, är försedda med mobiltelefoner med tillgång till internet. iPads, och laptops är andra kommunikationsmässiga medel som förekommit på en eller flera av de aktuella fastighetsmäklarbyråerna som gynnar arbetssituationer när samtliga parter inte befinner sig på samma plats.

Vad gäller psykologiska kontrakt är det något som finns på samtliga arbetsplatser i olika utsträckning. Precis som de beskrivs är de för många självklara och på så vis svåra att veta om förrän någon part bryter dessa. Deltagarna i studien har likt beskrivningen haft svårt att uttrycka specifika uttalade förväntningar, samtidigt som de rapporterade låga nivåer av konflikter på arbetet. De främsta förväntningarna som omnämnt i undersökningen av några respondenter är att klä sig på ett respektabelt sätt, så som kunden förväntar sig samt att finnas på plats eller tillgängliga om de inte meddelat något annat.

Vad som kan antas vara gällande är att ju mer fungerande arbetssituationen är, där de psykologiska kontrakten är ömsesidiga och efterlevs av samtliga parter, desto färre gränser krävs med mindre omfattande åtgärder när någon, uttalad eller inte, regel eller policy bryts. I en liknande undersökning skulle, rent hypotetiskt, en fastighetsmäklarbyrå där mycket konflikter uppstår och de psykologiska kontrakten bryts ha fler fasta gränser med mer strikta åtgärder.

Metodkritik

Resultaten av denna studie har baserats på en kvalitativ undersökning. Kvalitativa undersökningar är ofta svåra att generalisera då endast ett fåtal personer deltar och undersökningen syftar till att besvara frågor som hur och varför en person agerar som den gör i en specifik situation (Thomsson, 2010). Dessa personliga frågor är svåra att med hög validitet föra över till en annan, eller flera andra, människor. Thomsson (2010) förklarar dock att när en tydlig minoritetsgrupp används kan resultaten antas vara densamma för en annan, likadan, minoritetsgrupp. Då deltagarna i studien varit fastighetsmäklare, och syftet varit att undersöka, för deltagarna, arbetsrelaterade frågor kan resultaten antas stämma överens även med andra fastighetsmäklare.

Framtida forskning

Utifrån vad denna undersökning visar anser författarna till studien att det kan vara av intresse att göra framtida studier på om kraven och förväntningarna skiljer sig mellan organisationer där anställda arbetar mot en fast lön gentemot provisionsbaserad lön.

Vad som även kan vara intressant är att undersöka om mer frekventa möten ger positiva konsekvenser även i organisationer som inte använder sig av individuella arbetsprocesser.

Vad gäller fastighetsmäklarbranschen vore det intressant med en kvantitativ studie gällande fastighetsmäklares uppfattning om gränslösa arbetssituationer samt om upplevelsen hos fastighetsmäklare om gränser skiljer sig från ledares uppfattningar.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete*. Malmö: Liber AB.
- Bailyn, L. (1989). Toward the perfect workplace. *Communications of the ACM*, 32 (4), 460-471.
- Conway, N., Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Diaz, I., Chiaburu, D.S., Zimmerman, R.D. & Boswell, W.R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal a Vocational Behavior*, 80 (2), 500-508. doi: /10.1016/j.jvb.2011.08.007.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (1995). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Doerfel, M. L. & Fitzgerald, G. A. (2004). A Case Study of Cooperation in a Commission-based Organization. *Communication Studies*, 55 (4), 553-568.
- Eriksson, B. (2007). Flexibilitet – ett exempel från forskning om flexibla organisationer och dess konsekvenser för arbetsmiljön. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13 (3-4), 43-56.
- Furnham, A. (2011). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. USA: Routledge Press Inc.
- Hanson, M. (2004). *Det flexibla arbetets villkor: om självförvaltandets kompetens*. Stockholm: ElandersGotab.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.
- Högström, A., Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M. & Skoog, A. (1999). *Kommunikativt Ledarskap*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jingryd, O. & Segergren, L. (2011). *Fastighetsförmedling*. Solna: Mäklarsamfundet

Service i
Sverige AB.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*.
Stockholm: Liber AB.

Lima, C. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber AB.

- Lowin, A., Hrapchak, W. J. & Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and Initiating Structure:
An Experimental Investigation of Leadership Traits. *Administrative Science Quarterly*, 14 (2), 238-253.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: a Philosophic and Practical Guide*. London: Falmer.
- Mellner, C., Aronsson, G. & Kecklund, G. (2012). Segmentering och integrering – om mäns
och kvinnors gränssättningsstrategier i högkvalificerat arbete, *Arbete och Hälsa*, 46 (4).
- Natasi, B. K. & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of
intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Nilsson, T. (2006). *Tillit och psykologiskt kontrakt: Inomorganisatoriska relationer, kommunikation och bussförarens inställning till arbetet*. Karlstad: Universitetstryckeriet.
- Palm, K. (2008). *Det riskabla engagemanget: om regenerativ utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap i radikal utveckling*. Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska Högskolan, Industriell Teknik och Management.
- Rennecker, J. & Godwin, L. (2005). A self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information & Organization*, 15 (3), 247-266.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee
Responsibilities and Rights Journal, 2 (2), 121-139.
- Shockley, K. M & Alley, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 479-493.
- Sullivan, S & Arthur, M. (2005). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 19-29.
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Yurtkoru, E. S. & Ekmekci, A. K. (2011). Actual and Ideal Leadership Behavior Shift within

(2011), the Last Five Years. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24
1451-1459.

Bilaga 1

Intervjuguide

Uppvärmningsfrågor:

- Hur länge har du varit mäklare?
- Hur länge har du varit på detta kontor?
- Hur länge har du haft den här positionen i detta företag?
- Vad har ni för lönesystem?

Gränslöst arbete

Gränslöst arbete har kommit ifrån utvecklingen av IT och kommunikationsvägar. På vilka sätt har utveckling förenklat/förändrat arbetet i ert företag?

- Vad innebär gränslöst arbete i ert företag vad det gäller tid och plats?
- Vilka regler och policys finns kring gränslöst arbete? (Möjligheter och restriktioner kring utförandet)
- Vad är uttalat respektive outtalat?
- Vad händer om dessa inte följs?
- I vilka avseenden kan anställda bestämma sina egna arbetsvillkor?
- Är dessa satta enbart utifrån er byrås önskemål eller finns mer generella restriktioner? (både organisation och fastighetsmäklarinspektionen)

Kommunikation

Det finns många kommunikationsvägar; Möten, telefon, mail m.m. . .

- Vilka kommunikationsvägar använder ni er främst av?(Och när används vad?)
- Vad förser organisationen de anställda med? (telefon, data)
- Förväntas den anställde bistå sådan själv för att få genomföra arbete på annan plats?
- I vilken mån finns kommunikationsrutiner? (rapportering, veckomöten)
- Hur ofta har ni möten på arbetsplatsen?(vilken typ, vilka deltar, syfte)
- Är det för dig som ledare eller de anställdas skull?

Ledarskap

Vi önskar veta lite mer om vad det innebär att vara ledare för fastighetsmäklare.

- Vad innebär din roll som ledare?
- Hur skiljer sig din relation till de anställda jämfört med deras relation till varandra? Typ av ledarskap(Auktoritärt, demokratiskt, tillåtande)
- Vilka krav ställer du som ledare vid arbete som utförs på andra platser?
- Är dessa uttalade eller förväntningar?
- Vilken kontroll har du över dina anställda om de utför arbete på andra platser?
- Vad upplever du finns för förväntningar på dig som ledare?Är dessa uttalade?
- Hur tror du att ditt ledarskap har anpassats efter de anställdas arbetsvillkor?
- Hur sköts arbetsfördelningen? (Väljer kunden själv eller chefen?)Om chef. Beslutas det efter områdes- och objekt-kännedom eller aktuell arbetsbelastning?

- Hur avgörs varje individs arbetsbelastning?
- Finns det gränser för hur mycket/lite en anställd får göra?(vem har satt dessa)

Psykologiska kontrakt

Vi önskar veta lite vad som finns för uttalade förväntningar på fastighetsmäklare på ert kontor.

- Upplever du att det finns förväntningar på era mäklare på företaget som inte är uttalade?
- Vad finns för uttalade förväntningar på era anställda?
- Finns några normer/tysta förväntningar?
- Hur medvetna upplever du att dina och arbetstagarnas uttalade överenskommelser är?
- Vad händer om anställda bryter mot uttalade/uttalade överenskommelser?

Nu har vi gått igenom de frågor vi önskar ställa, vill du tillägga någonting?

Bilaga 2

Hej (deltagare)!

Vi har en bokad intervju på (*dag och tid*), klockan (*klockslag*) på (*kontor och gatuadress*). När vi talade i telefon informerade jag om att information och underlag inför denna skulle skickas ut i förväg, vilken kommer här. Jag skriver även med de etiska aspekterna som Du som deltagare alltid har rätt att ta del av.

Vi läser Psykologiprogrammet inriktning arbete i Halmstad. Denna termin gör vi en forskningsstudie och har valt att undersöka gränslöst arbete ur ett ledarskapsperspektiv i mäklarbranschen.

Vi vill tydliggöra vårt syfte.

Vi har som syfte att undersöka mäklarorganisationer och hur det gränslösa arbetet hanteras av ledare/chefer. Vi kommer under intervjun främst beröra ämnen som gränslöst arbete, kommunikation och ledarskap och vill då veta vad som karaktäriserar Er organisation. Fundera gärna kring dessa ämnen och hur ni skiljer på vad som är fasta regler och vad som är uttalade förväntningar.

Deltagande i studien är frivilligt. Person- och/eller organisationsuppgifter kommer vara konfidentiella och inte kommer omnämnas i vår studie. Även den information som kommer fram under intervjun är konfidentiell och kommer endast användas i forskningsändamål.

Skulle frågor kännas obekväma finns möjlighet att inte svara. Det finns möjlighet att hoppa av.

Intervjun kommer ta ca 30-60 minuter och önskas att spelas in för att sedan transkriberas. Skulle detta vara ett problem för Dig så återkom gärna snarast.

Ha en fortsatt trevlig dag.

Med vänlig hälsning

Anna Adolfsson & Michelle Rosenqvist