



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

Startdato:	30-03-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	26-08-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210  11530  IN04  W  P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

### Deltaker

Hege Bratland, Magnus Tønnesen

### Informasjon fra deltaker

Tittel \*: - Ytringsklima for å hjelpe huerandre blant finansrådgiverne i DNB Tromsø

Navn på veileder \*: Øyvind Kvalnes

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?: Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?: Ja

### Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)  
Gruppenummer: 6  
Andre medlemmer i  
gruppen:

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Ytringsklimaet for å hjelpe hverandre  
blant finansrådgiverne i DNB Tromsø -

Eksamenskode og navn:  
**MAN5189 – Ytringsklima og ledelse**

Innleveringsdato:  
26.08.2022

Stuedsted:  
BI Oslo

# Innhold

<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>TEORI .....</b>	<b>3</b>
YTRINGSKLIMA FOR Å HJELPE HVERANDRE .....	3
PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	3
TAERE, GIVERE OG MATCHERE.....	4
BJØRNETJENESTER .....	4
ÅPENT LANDSKAP OG GRUPPELØSNING.....	5
MOTIVASJONSKLIMA (MESTRINGSKLIMA VS. RIVALISERINGSKLIMA).....	6
BONUSORDNING OG MOTIVASJONSKLIMA .....	6
KJØNNSFORSKJELLER .....	7
<b>METODE.....</b>	<b>7</b>
FORSKNINGSDESIGN/FORSKNINGSTILNÆRMING.....	7
FORSKNINGSMETODE .....	8
PRIMÆRDATA OG SEKUNDÆRDATA.....	8
DATAINNSAMLING .....	9
ANALYSE .....	10
<b>FUNN .....</b>	<b>10</b>
HVA FANT VI UT? .....	10
PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	12
TAERE, GIVERE ELLER MATCHERE?.....	13
BJØRNETJENESTER .....	14
ÅPENT LANDSKAP OG GRUPPELØSNING.....	15
BONUSORDNING OG MOTIVASJONSKLIMA .....	16
KJØNNSFORSKJELLER .....	17
<b>DISKUSJON.....</b>	<b>17</b>
AVSLUTTENDE BEMERKNINGER .....	17
FORSLAG TIL FOKUSOMRÅDER.....	19
BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN .....	20
KONKLUSJON .....	20
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>21</b>

## **Innledning**

I denne oppgaven skal vi skrive om hvordan ytringsklimaet for å hjelpe hverandre er blant finansrådgivere i personmarkedet i DNB Tromsø, som er arbeidsplassen til en av de to studentene som skriver denne oppgaven. Vi vil også prøve å finne ut av hva som kan ha betydning for kvaliteten på ytringsklimaet for å hjelpe hverandre. I oppgaven vil vi blant annet se på om rådgiverne har lett for å be om hjelp, tilby hjelp, gi hjelp, takke for hjelpen og dele nyttig kunnskap.

DNB Tromsø er et kontor som kjennetegnes av at det er lite utskifting av ansatte sammenlignet med i de fleste andre DNB-kontorer i Norge. Over halvparten av finansrådgiverne som jobber i DNB Tromsø har jobbet der sammenhengende i over ti år. Pensjon er den vanligste årsaken til at en rådgiver slutter i jobben. Det er det DNB-kontoret i landet med den beste utviklingen i kundeporteføljen sin de siste årene målt etter hvor stort samlet volum boliglån kundene i regionen har. Samtidig scorer kontoret svært høyt på de årlige såkalte puls-undersøkelsene, der de ansatte svarer på hvor fornøyd de er med ulike sider av jobben. Spesielt høy score oppnår de på tilfredshet med leder. Det er også verdt å merke seg at sykefraværet er under halvparten så lavt som gjennomsnittet blant finansrådgiverne i alle landets DNB-kontorer. Når et bankkontor skiller seg ut ved å være såpass velfungerende, ble vi nysgjerrige på om ytringsklimaet for å hjelpe hverandre blant rådgiverne i dette kontoret er spesielt godt.

Ved kontoret er det 16 finansrådgivere som sitter i åpent landskap sammen med banksjefen og hans assistent. Som finansrådgivere jobber de primært med å hjelpe privatpersoner med boliglån, forsikringer og noe sparing. Hver enkelt har relativt stort ansvar og frihet til å skape sine egne resultater når det kommer til salg av boliglån og forsikringer. Samtidig forventes det at de samarbeider godt og bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø, faglig utvikling og felles resultater. Rådgiverne er fordelt på fire bord med fire rådgivere på hvert bord.

I løpet av en vanlig arbeidsdag er det vanlig at rådgiverne flere ganger må stoppe opp i arbeidet sitt fordi de lurer på ulike ting. Noen av spørsmålene har klare svar som kan finnes for eksempel i DNBs interne kredittregelverk, utlånsforskriften som Finansdepartementet har fastsatt for å regulere bankenes utlånspraksis, eller forsikringsavtaleloven. Rådgiverne har valget mellom å lete seg fram til svaret

selv eller å spørre en kollega. Andre spørsmål er det ikke nødvendigvis et klart svar på, men er mer åpne for skjønnsmessige vurderinger. Det kan for eksempel være vurderinger av verdien av en eiendom en kunde tilbyr som sikkerhet, inntekten til en kunde som har variabel lønn og ikke bare fast lønn, eller rett og slett om vi skal utsette banken og kunden for risikoen ved å tilby kunden det lånet kunden søker om. Det finnes arbeidsmaler rådgiverne kan slå opp i for å få en veiledning i hvordan man bør vurdere slike spørsmål, men det er vanlig og kan ofte også være lurt å få en kollegas syn på saken i tillegg. Det skjer dessuten ofte at rådgiverne får informasjon som kan være nyttig for kollegene å vite om eller at de lærer seg måter å løse oppgavene på mer effektivt. Det kan for eksempel være at det har skjedd en endring av en arbeidsmal, at renten har endret seg, eller at det er en teknisk funksjon som kan effektivisere arbeidet. I hvilken grad slik kunnskap deles med kollegene sier også noe om ytringsklimaet for å hjelpe hverandre.

I oppgaven vil vi ha i bakhodet at rådgiverne har muligheten til å oppnå en individuell bonus (variabel belønning). Kriteriene som legges til grunn i vurderingen av hvem som mottar bonus er resultatoppnåelse (salgsresultater), kvalitet i arbeidet, bidrag til samarbeid og ansvar for egen læring og utvikling. Salgsresultater kan se ut til å være det kriteriet som har størst betydning for bonusen, og er også det som er enklest å måle.

Vi vil forsøke å besvare følgende problemstilling:

*«Hvordan er ytringsklimaet for å hjelpe hverandre blant finansrådgiverne i DNB Tromsø, og hva kan forklare kvaliteten på det?»*

Da vi begynte med oppgaven forventet vi – kanskje litt preget av stereotypiske holdninger om bank- og finansbransjen – at rådgiverne er forholdsvis opptatt av seg selv og egne resultater framfor kollegene sine og fellesskapet. Med tanke på at rådgiverne sitter i åpent landskap og jobber med de samme oppgavene, skjønte vi at det oppstår mange situasjoner der de trenger hjelp og der kolleger kan være de som kan tilby og yte den hjelpen. Vi regnet med at rådgiverne forstår at de ofte har behov for hjelp og er takknemlige for den hjelpen de får. Samtidig tenkte vi at de innser at de føler ansvar for å hjelpe de andre kollegene, men at de gjør dette med litt motstand fordi de vet at det tar av egen tid. Vi var spente på hvordan delingskulturen blant rådgiverne oppleves. Vi mistenkte at bonusordningen kan

bidra til dannelse av et rivaliseringsklima og dermed være med på å påvirke delingskulturen (bidra til kunnskapsskjuling) og ytringsklimaet for å hjelpe hverandre.

## **Teori**

### ***Ytringsklima for å hjelpe hverandre***

Ytringsklima handler om hvordan man pleier å snakke sammen. Hvordan forholdene er for å gi hverandre kritikk, ros og støtte, utfordre hverandres synspunkter, dele kunnskap, og terskelen for å åpne munnen sin og si fra (Kvalnes, 2019). Ikke bare på ett enkelt tidspunkt, men det handler om hvorvidt det finnes et mønster. Om det er trygt å komme med forslag og meninger, og om det kan føre til noe positivt. Det å hjelpe hverandre og dele kunnskap er en del av et godt ytringsklima. Kanskje kan ytringsklimaet for å hjelpe hverandre være en bidragsyter til de gode resultatene, den høye tilfredsheten, den stabile arbeidsstokken og det lave sykefraværet i DNB Tromsø. En metaanalyse av Podsakoff et al. (2009) viser at bedrifter med en etablert kultur for hjelpsomhet har bedre produktivitet og lønnsomhet, lavere kostnader og mindre utskifting av ansatte i tillegg til større kundetilfredshet.

### ***Psykologisk trygghet***

Psykologisk trygghet på arbeidsplassen gjenspeiler hvor trygt det oppleves å ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 2020). Psykologisk trygghet bidrar til engasjement, og til at flere deler og lærer av feilene sine. Ifølge William Kahn (1990) er en psykologisk trygg arbeidsplass en av forutsetningene for å være engasjert i jobben. Han framhever at psykologisk trygghet handler om å få aktivert alles kunnskap, særlig den unike kunnskapen hver enkelt har. Høy psykologisk trygghet er avgjørende for å kunne be om hjelp fordi det gjør at man ikke er redd for å eksponere seg. Lav psykologisk trygghet gjør at det er større risiko for at de som trenger hjelp ikke tør å uttrykke behov for hjelp.

Grailey et al. (2021) viste at helsepersonell på intensivavdelinger hadde høyere psykologisk trygghet der de var lite opptatt av hierarkiske forskjeller sammenlignet med der man opplevde at det var strenge vertikale skillelinjer. Dette er et interessant funn for oss som skal undersøke en arbeidsplass der det sitter mange ansatte som har de samme stillingene, oppgavene og ansvaret.

Edmondson (2020) har satt opp syv påstander folk kan ta stilling til for å måle graden av psykologisk trygghet. Én av disse påstandene handler direkte om det å be om hjelp: «Det er vanskelig å spørre andre medlemmer om hjelp i dette laget». Hvis vi avdekker at rådgiverne synes det er vanskelig å spørre kollegene om hjelp, er det et tegn på lav psykologisk trygghet.

### ***Taere, givere og matchere***

Adam Grant (2014) påpeker at folk er svært forskjellige når det kommer til hvor mye hjelp de er ute etter å få i forhold til hvor mye de ønsker å gi. Hvordan er rådgiverne i DNB Tromsø? Mens noen kan være *taere* som kjennetegnes av at de liker å få mer enn de ønsker å gi, kan andre være *givere* som foretrekker å gi mer enn de får. Andre igjen kan være *matchere*, som kjennetegnes av at de søker å oppnå en likeverdig posisjon mellom å gi og å få. Vi kan tenke oss at det finnes en skala mennesker kan plasseres på fra å være en ren *taer* via en *matcher* til en *giver*. Selv om det er situasjonsavhengig hvilken posisjon man tar, argumenterer Grant for at de fleste utvikler et dominerende trekk man preges av mesteparten av tiden. Han hevder dette karaktertrekket kan ha like stor betydning for å lykkes som hardt arbeid, talent og flaks. Det kanskje mest interessante Grant kommer fram til er at både de mest suksessfulle og de minst suksessfulle menneskene i arbeidslivet er givere. De vellykkede givere er de som klarer å kombinere det å hjelpe andre med å ta vare på egne interesser. De er det Grant omtaler som *andriske* givere, i motsetning til *uselviske* givere som er svært opptatt av andres interesser, men ikke tar hensyn til egne behov. Andriske givere kan ha større sannsynlighet for å bli værende i jobben og ikke bli utbrent.

### ***Bjørnetjenester***

Kvalnes (2015) forklarer at for mye hjelp kan føre til at mottakeren av hjelpen både blir usikker på sine egne evner til å klare seg selv og blir passiv med å gjøre noe med egne utfordringer. Hjelperen kan være med på å skape en lært hjelpeløshet og i verste fall bidra til at mottakeren av hjelp ikke får mestringsopplevelser og dermed kan miste selvtilliten. Mottakeren av hjelp kommer dårligere ut enn om han hadde fått mindre hjelp. Hjelperen har gjort ham en bjørnetjeneste. I lys av forventningene våre om at rådgiverne ikke hjelper mer enn de «må», så vi ikke for oss at bjørnetjenester er utbredt ved kontoret. Kvalnes argumenterer for at folk som mottar mye hjelp over tid kan få svekket aktørforståelse og styrket brikkeforståelse. Skillet mellom aktør og brikke handler

ifølge Nygård (2007) om hva slags selvforståelse man har. I hvor stor grad man ser på seg selv som en aktør; et fritt, aktivt, initiativrikt, medansvarlig og handlende menneske, i forhold til i hvor stor grad man ser på seg selv som en brikke; et mer ansvarsfritt og kontrollert menneske med mindre handlingsrom og som styres av ytre omstendigheter. Selv om noen er mer tilbøyelige til å vise aktøratferd enn andre, er det ikke slik at det er en låst størrelse der man er enten aktør eller brikke, men heller grad av aktør og brikke. Om man er aktør eller brikke er situasjonsavhengig og kan påvirkes. Det er lett å se for seg at et bankkontor fullt av rådgivere som opptrer som aktører har et bedre ytringsklima for å hjelpe hverandre enn om rådgiverne opptrer som brikker. Både for å kunne be om hjelp og tilby hjelp må man ha en viss grad av brikkeatferd.

### ***Åpent landskap og gruppeløsning***

Et åpent landskap gjør at rådgiverne må forholde seg tett til hverandre på kontoret, både faglig og sosialt. Er dette med på å styrke eller svekke ytringsklimaet for å hjelpe hverandre? Det er fordeler og ulemper med kontorlandskap sammenlignet med cellekontorer. En positiv helsemessig tilnærming til kontorlandskap vektlegger ifølge Karlsen (2015) at økt tilgjengelighet til hverandre bedrer de sosiale relasjonene mellom medarbeiderne og dermed skaper større arbeidsglede. En negativ tilnærming vektlegger at de ansatte kan føle seg overvåket og er redde for å forstyrre hverandre, som bidrar til mangel på ro, færre sosiale relasjoner og lavere tilfredshet. Karlsen og Langseth (2005) mener mobile arbeidsløsninger som åpent kontorlandskap er med på å fremme kunnskapsdeling. Åpent landskap gjør det enklere å prate sammen og øker informasjonsflyten (Ornstein, 1989). Hong et al. (2006) viste at organisasjoner med åpent landskap utviklet bedre læringskultur og samarbeid enn organisasjoner med fysiske skiller mellom arbeidsstasjonene. Det er imidlertid verdt å merke seg at introverte har vanskeligere med å dra nytte av fordelene ved åpent landskap enn det ekstroverte har. (Dobbs et al., 2011). En risiko ved å sette folk i grupper er ifølge sosial identitetsteori at som følge av sosial kategorisering og identifisering kan det føre til inn- og utgruppeproblematikk (Turner & Reynolds, 2011). Dette kan føre til favorisering av medlemmene av gruppa man tilhører (inngruppa) – som anses som en av «oss», og at man distanserer seg fra dem i utgruppene – som anses som en av «dem». Dette kan være en fare for ytringsklimaet for å hjelpe hverandre.



### ***Motivasjonsklima (mestringsklima vs. rivaliseringsklima)***

Motivasjonsklimaet på en arbeidsplass handler ifølge Nerstad (2022) om hvordan den enkelte medarbeider eller arbeidsgruppen opplever at suksess er definert. I et mestringsklima måles man ut fra en sammenligning med seg selv, og suksess defineres ut fra egen utvikling, læring og mestring. Et rivaliseringsklima kjennetegnes derimot ved at man sammenlignes med andre, og suksess defineres ut fra om du er bedre enn andre. I et mestringsklima er samarbeid et av hovedelementene. Černe et al. (2014) finner at mestringsklima bidrar til at folk skjuler mindre kunnskap og er mer kreative enn hva som er tilfelle i et rivaliseringsklima. Medarbeidere som opplever et mestringsklima på jobben, vil i større grad anse kunnskapsskjuling som destruktivt og noe som forhindrer det positive samspillet mellom kunnskapsdeling og kreativitet (Farbodt, 2013). I et rivaliseringsklima kan det være en konkurransefordel å skjule kunnskap, mens det kan være motsatt i et mestringsklima. Det er naturlig å tenke seg at et rivaliseringsklima hever terskelen for å be om hjelp og tilby hjelp, fordi man er opptatt av å gjøre det bedre enn andre og ikke vil bidra til at andre forbedrer seg. Det kan også være slik at i et rivaliseringsklima er du redd for at andre tar æren for din kunnskap og ditt bidrag, dersom du har delt kunnskap med andre. De fleste grupper har innslag av både mestringsklima og rivaliseringsklima, men den ene type motivasjonsklima kan være mer dominerende enn den andre i de fleste situasjoner på en bestemt arbeidsplass. Hvis DNB Tromsø har et utpreget mestringsklima, har de bedre forutsetninger for å ha et godt yringsklima for å hjelpe hverandre enn hva tilfelle er om de har et utpreget rivaliseringsklima.

### ***Bonusordning og motivasjonsklima***

Det kan være naturlig å tenke seg at bonusordningen skaper konkurranse mellom rådgiverne som kan bidra til at det danner seg et rivaliseringsklima. Som rådgiver kan man bli tilbakeholden med å hjelpe kollegene sine fordi de vet at det kan føre til at de andre løser oppgavene sine bedre og presterer bedre relativt til en selv, som igjen kan påvirke bonusmulighetene. I et mestringsklima er man gjerne styrt av indre motivasjon (Nerstad, 2012). Ifølge Kuvaas (2016) kan bonus fortrenge indre motivasjon, gitt at den ansatte opplever oppgavene som indre motiverende i utgangspunktet. Kuvaas analyserte data fra finansansatte, og de viste at jo mer bonus selgerne fikk, jo mer ytre motivert var de ca. to og et halvt år etterpå. Denne økningen i ytre motivasjon ble imidlertid mer enn utlignet av reduksjonen i indre

motivasjon. Indre motivasjon var sterkt relatert til økt arbeidsinnsats og til dels også redusert turnoverintensjon. Hvis det viste seg at rådgiverne er indre motiverte, fryktet vi at bonusordningen i kan være skadelig for den indre motivasjonen.

### ***Kjønnsforskjeller***

Flere studier har vist at kvinner har lavere terskel for å be om hjelp enn det menn har (Yousaf et al., 2015, Lee, 1999, 2002). Menn venter lenger med å be om hjelp i håp om at de skal klare å løse problemet på egen hånd. Trolig har de en antakelse om at de vil bli oppfattet som mindre kompetent enn hva de hadde blitt om de hadde spurt om hjelp. Brooks et al. (2015) viser imidlertid at det er en motsatt sammenheng. De som ber om hjelp til å løse vanskelig oppgaver oppfattes som *mer* kompetente enn de som ikke ber om hjelp. Det at man ber om hjelp kan andre oppfatte som et signal om at du erkjenner at du er en del av et fellesskap som kan dra fordeler av hverandres kompetanse og egenskaper. På den måten kan du bygge opp sosial anseelse. Dette er i strid med annen teori som sier at det har en sosial kostnad å be om hjelp (Lee, 1999, 2002). Det blir interessant å se hvordan rådgiverne i DNB Tromsø ser på det å be om hjelp, og om det er noen kjønnsforskjeller her. Forskningen er mer motstridende når det kommer til om det er kvinner eller menn som *tilbyr* mest hjelp, eller om det ikke er noen kjønnsforskjeller (Eagly & Crowley, 1986).

## **Metode**

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å oppnå dette må vi ha en strategi for hvordan vi skal gå fram. Denne strategien er metoden (Jacobsen, 2018). I dette kapittelet går vi gjennom metoden vi har brukt for å belyse problemstillingen vår. Vi vil gjøre greie for tilgang til informasjon, datainnhenting, egne roller, utvalg av informanter og gjennomføring av kvalitative intervjuer.

### ***Forskningsdesign/forskningstilnærming***

Denne oppgaven baserer seg på en induktiv tilnærming, som innebærer at man forsøker å gå fra empiri til teori (Jacobsen, 2018). Ved å bruke en induktiv tilnærming ønsker vi å knytte de empiriske funnene opp mot eksisterende teori. Studien er eksplorerende og beskrivende.

Vi har valgt å gjennomføre en eksplorativ casestudie siden dette kan få frem informasjon og presisere og forklare nåværende kunnskap om ytringsklimaet for å hjelpe hverandre. Casestudier er undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, og som baserer seg på flere datakilder (Grenness, 2001).

Innenfor casestudie skriver også Jacobsen (2018) om enkeltcase-studier, som innebærer at forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe klart avgrenset. Ved å avgrense studien i tid og rom kan man få frem en «virkelighetsnær» beskrivelse (Jacobsen, 2018). Videre nevner han at enkeltcase-studier egner seg til å utvikle ny forståelse, og gir mulighet til å fremme nye hypoteser og teorier. Slike studier har ofte et eksplorerende eller utforskende preg. Denne beskrivelsen passer godt med hva vi søker å undersøke i denne oppgaven.

### ***Forskningsmetode***

For å få en dyp innsikt i hvordan ytringsklimaet for å hjelpe hverandre er i DNB Tromsø er, har vi benyttet en kvalitativ, tilnærming som metode. Metoden sikrer at vi får tak i riktige og pålitelige kilder direkte fra nøkkelpersoner i bedriften. Om kvalitative metoder sier Grennes (2001, s.118): «*Kvalitative metoder brukes i forbindelse med problemstillinger som ikke på en meningsfull eller rasjonell måte kan brytes ned til numeriske størrelser.*» Videre sier han: *Kvalitativ metode skal gjøre forskeren i stand til å komme close to data, og jo nærmere eller tettere han kommer den virkelige verden (slik den oppleves av personer han ønsker å få kunnskap om), jo større er muligheten for forståelse.*»

Kvalitative metoder samler inn data i form av fortolkning og menneskelig erfaring (Johannessen et al., 2011). Metoden gir åpenhet, høy begrepsgyldighet, nærhet mellom undersøker og den eller det som blir undersøkt, og den er fleksibel (Jacobsen, 2018). På den måten kan den gi oss mulighet til å prøve å forstå intervjuobjektens synspunkter gjennom historiene deres. Ved kvalitativ metode kan undersøkelsesopplegget og problemstillingen også lettere modifiseres under arbeidets gang (Selnes, 1999).

### ***Primærdata og sekundærdata.***

Studiens datagrunnlag består av både primær- og sekundærdata. Primærdata er data som samles inn spesifikt for den aktuelle studien (Saunders et al., 2019).

Kilden til primærdata er intervjuer av seks finansrådgivere i DNB Tromsø.

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og ikke direkte fra datakilden (Jacobsen, 2018). Erfaringene og kunnskapen til studenten som er ansatt ved kontoret er brukt som sekundærdata. Vi benytter også sekundærdata i form av teori og tidligere forskning.

### ***Datainnsamling***

De vanligste metodene for datainnsamling ved kvalitativ metode er åpent individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2018). I denne oppgaven har vi valgt åpne individuelle intervju av seks finansrådgivere i DNB Tromsø. Intervjuene ble gjennomført på Teams i perioden 20. til 30. mai 2022. Det ble tatt notater underveis i intervjuene, og et grundig referat ble skrevet umiddelbart etter hvert intervju. I forkant fikk intervjuobjektene vite at intervjuene er anonyme, og at de skal handle om det å hjelpe hverandre på arbeidsplassen. For at de skulle være litt forberedt på temaet ble de i forkant bedt om å tenke på situasjoner/eksempler der de har fått hjelp og gitt hjelp.

Vi laget en intervjuguide som intervjuer støttet seg til underveis i samtalene. De fleste spørsmålene var åpne og formulert slik at intervjuobjektene kunne komme med reflekterte og utfyllende svar. Vi var forberedt på at det ofte kunne bli nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål for å få intervjuobjektene til å fortelle mer eller komme tilbake på rett spor. Intervjuguiden ble også brukt som et verktøy for å strukturere og lette analysearbeidet. Siden den ene av studenten er ansatt ved kontoret, ble intervjuet gjennomført av den andre studenten. I analysen var vi bevisst på å ikke legge den ansatte studentenes forforståelse og tolkninger til grunn.

Vi søkte å få en bredde blant informantene for å belyse problemstillingen og for å få allsidig informasjon. Derfor intervjuet vi tre ansatte av hvert kjønn, og med ulik alder, erfaring og formell kompetanse.

Personlig kjennskap til DNB Tromsø gjorde at vi enkelt fikk tilgang og tillatelse til å studere kontoret. Det er samtidig avgjørende at personlige synspunkter ikke påvirker gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen (Brox, 1995), som må gjennomføres slik at det sikres nødvendig pålitelighet.

## *Analyse*

Analysen vår innebærer å sortere datamaterialet slik at vi får frem mønstre i informasjonen som er gitt og lettere kan gjennomføre tolkninger av denne (Repstad, 2009).

## **Funn**

### *Hva fant vi ut?*

Vi ville altså undersøke yringsklimaet for å hjelpe hverandre blant finansrådgiverne i DNB Tromsø. Samtidig ville vi se på mulige forklaringer på hvorfor yringsklimaet oppleves slik det gjør. Vi sitter igjen med et klart inntrykk av at det er svært godt yringsklima for å hjelpe hverandre på kontoret. Det kanskje mest iøynefallende er at det virker å være vel så viktig å gi hjelp som å få hjelp. Rådgiverne hjelper hverandre fordi de vil det beste for kontoret som helhet. De framstår som givere og forventer ikke en gjengjeldelse. Rådgiverne er trygge på at de får hjelp når de trenger det. De synes ofte det er mer effektivt og hyggelig å spørre en kollega enn å slå opp svaret selv. Det virker å være innarbeidet i kulturen at man skal hjelpe hverandre og dele informasjon andre har nytte av. Enkelte ganger kan riktignok noen rådgivere være litt flinkere med å veilede kollegene til å finne svaret på egen hånd.

Kontoret ser ut til å ha lykket med å skape høy psykologisk trygghet som fungerer som et grunnlag for dannelsen av det gode yringsklimaet for å hjelpe hverandre. Rådgivernes motivasjon for å hjelpe hverandre er å gjøre hverandre bedre snarere enn at det er for egen vinning. De framstår som aktører ved å ta ansvar både for å be om hjelp og tilby hjelp. Det åpne landskapet og oppdelingen i små grupper kan være en viktig bidragsyter til den positive hjelpeatferden. Motivasjonsklimaet ligner klart mer på et mestringsklima enn på et rivaliseringsklima. Med tanke på de effekter en bonusordning kan ha på motivasjon, vil vi si at det gode yringsklimaet for å hjelpe hverandre er til stede mer *på tross av* enn *på grunn av* bonusordningen.

Hjelpeatferden var tydelig allerede da rådgiverne ble spurt om å bli intervjuet. Ingen av de seks nølte da de ble kontaktet med spørsmål om å hjelpe oss. De svarte heller «Så spennende», «Selvsagt stiller jeg opp», og «Ja, det vil jeg gjerne hjelpe med».

Samtlige rådgivere snakket svært positivt om arbeidsplassen og arbeidsoppgavene generelt, og om ytringsklimaet for å hjelpe hverandre spesielt:

*«Føler at for hver oppgave er det kort vei opp til en du kan sparre med, om det er en kollega som har vært igjennom tilsvarende sak eller om det er en leder».*

*«Jeg liker å gi hjelp når jeg kan. Da har man en kunnskap som også andre har bruk for, og det er fint».*

*«Istedenfor å slå opp i disse verktøyene så spør vi i full fart kollegaen – får mye raskere svar da».*

At det er naturlig å spørre hverandre, ble raskt klart for en av de sist ansatte rådgiverne:

*«Var overrasket over at det var så mange som spurte om hjelp, folk som har jobbet her i 30 år spør masse».*

Vi oppdaget også at en tilbakemelding er viktig for rådgiverne i forbindelse med at de hjelper en kollega, i form av et «takkt» eller annen type anerkjennelse:

*«Hyggelig å få tilbakemelding som «takkt for du deler». Det betyr mye».*

Flere uttalte at bare det å bli spurt er en anerkjennelse: *«Og en får jo en viss anerkjennelse når man stadig blir spurt om hjelp. For da vet folk at dette kan jeg – og det er jo hyggelig».* *«Blir veldig glad når en kollega spør om hjelp. Og det skal mye til at jeg sier nei – det skjer ikke! artig at de har behov for min kunnskap også. Det gjør meg litt stolt».*

Et fellestrekk blant rådgiverne ser ut til å være at de bryr seg om hverandre, og at det derfor faller dem naturlig å hjelpe kollegene sine. De legger merke til at andre trenger hjelp, tar den andres perspektiv og tar aksjon ved å tilby hjelp uten å bli spurt. *«Jeg satt og holdt på med noe på skjermen, så gikk noen forbi meg og sa: vet du at du kan gjøre det sånn og sånn. Ble kjempeglad, for dette var noe jeg ikke visste om. Og sparte tid på å gjøre det på den nye måten».*

Når rådgiverne ber om hjelp oppstår det et kritisk kvalitetsøyeblikk der responsen til den som blir spurt kan spille en avgjørende rolle for hva som skjer videre. En positiv respons kan føre til at rådgiveren kan få den hjelpen han trenger, men ikke

minst kan både rådgiveren som fikk hjelp og de som observerte hva som skjedde oppleve at terskelen for å be om hjelp neste gang blir (enda) lavere. Et eksempel på et godt yringsklima ser vi når en av rådgiverne beskriver en kollega som gjør det «riktige» i det kritiske kvalitetsøyeblikket: *«Noen peker seg ut som ekstra hjelpsomme, imøtekommende, faglig gode og prioriterer å stille opp for deg. Du føler deg ikke som en tidstyv for dem, og det virker som det er helt greit for dem å hjelpe, og da er det også lett å spørre om hjelp».*

### ***Psykologisk trygghet***

Et tegn på høy psykologisk trygghet er at det virker å være gjennomgående høy tilfredshet med jobben. I tråd med Grailey et al. (2021) kan det at det er flat struktur og at det ikke finnes hierarkiske forskjeller annet enn mellom rådgiverne og banksjefen bidra til den psykologiske tryggheten:

*«Her er det bare to roller, enten er du finansrådgiver eller banksjef, så her er det ingen karriere».*

Høyt engasjement er også en indikasjon på høy psykologisk trygghet:

*«Det er ikke bestandig jeg greier å holde munn. Da hender det at jeg blander meg, men det er fordi jeg blir engasjert».*

Rådgiverne har tilstrekkelig psykologisk trygghet til å be om hjelp, og vi har ikke fått noen indikasjoner på at noen er redd for konsekvenser av å be om hjelp:

*«Ekstremt stor takhøyde for å be om hjelp, rådføre eller sparre med en kollega. Vi gjør det hele tiden, hele dagen».*

Psykologisk trygghet bidrar til å gjøre det enklere å spørre om hjelp. At rådgiverne spør hverandre om hjelp har en forsterkende effekt for den psykologiske tryggheten ved at man signaliserer at det er trygt å ta risiko i gruppa. På den måten virker den psykologiske tryggheten og den gode hjelpeatferden som en positiv spiral som forsterker hverandre. Det kan se ut til at DNB Tromsø har oppnådd den gunstige kombinasjonen av høy psykologisk trygghet og høye prestasjonsstandarder. En slik kombinasjon illustrerer Edmondson (2020) som en lærings- og høyprestasjonssone der man er engasjert og lærer av hverandre.

### ***Taere, givere eller matchere?***

Ut fra Grants klassifisering av ulike type hjelpere, ser rådgiverne ut til å være *givere*. Denne typen hjelpere bidrar til at det er et godt yringsklima for å gi og tilby hjelp. Alle som ble intervjuet har utsagn som viser typiske givertrekk:

*«Godt å ha noen å sparre med - å få en bekreftelse på den jobben man har gjort. Men synes det er mer givende å bidra med hjelp, for å styrke teamet eller løfte andre kollegaer».*

*«Synes det er veldig fint å gi hjelp, og jeg trenger ikke noen gjenytelse for hjelpen som er gitt. Viktig å se alle under ett. Så hvis jeg kan bidra med min erfaring og det kan løfte andre, er det nok for meg».*

Hva slags type givere er rådgiverne? Uavhengig av hverandre brukte de lignende begreper for å beskrive hvordan jobben påvirket dem; «godsliten», «positiv sliten» og «sliten på en god måte». Det kan tyde på at de klarer å være givere uten å bli utbrent. Dette er rådgivere som har holdt det gående i mange år med gode bidrag for kontoret og som samtidig trives i jobben. Grant ville beskrevet dem som *andriske* givere, som klarer å være givere uten å bli utbrent.

Flere av utsagnene indikerer imidlertid at rådgiverne også har visse matcher-trekk:

*«Det blir jo en naturlig balanse at når du spør sidemannen din om noe – så spør han gjerne igjen. Blir litt som et hjelperegnskap – nå har han signert mine lånepairer, så da kan han signere mine».*

*«Det er jo for å hjelpe kollegene dine. De spør jo for at de trenger hjelp. Neste gang kan det være du som lur på en sak. Vi vil jo hjelpe til».*

Det trenger ikke å være negativt at noen av rådgiverne av og til ser ut til å opptre som matchere. Forventningen om å få hjelp tilbake kan komme av at man vet det er en kultur for å hjelpe hverandre og at yringsklimaet for å gi hjelp er godt. Forventningen om at kolleger stiller opp når det er behov for hjelp er der kanskje ikke fordi rådgiveren har hjulpet denne kollegaen tidligere, men heller at rådgiveren forventer å få hjelp fordi det er slik de gjør det her:

*«Du får alltid hjelp når du spør. Det er uten unntak. Vi stiller opp for hverandre».*



*«Vi gir og tar alle sammen. Sparrer med hverandre hele tiden og det er begge veier».*

Rådgiverne beskriver en kultur der det er naturlig å hjelpe hverandre:

*«Men det er jo litt sånn at det er kultur for å hjelpe hverandre. Den ene gir hjelp i det ene øyeblikket og den andre gir hjelp i neste øyeblikk».*

*«Kulturen er slik at hvis sidemannen trenger hjelp så ruller en over og hjelper».*

### ***Bjørnetjenester***

Bjørnetjenester kan være tegn på et godt yringsklima for å hjelpe hverandre siden den som tilbyr hjelp har en god tanke med det. Vi vil derimot påstå at fraværet av bjørnetjenester kan være et enda sterkere tegn på et godt yringsklima, dersom bakgrunnen for det er at rådgiverne lar være å gjøre bjørnetjenester fordi de vil at kollegene skal utvikle seg bedre. Hjelp i form av bjørnetjenester kan gjøre mer skade enn nytte. Er det slik at rådgiverne hjelper hverandre i situasjoner der den som ber om hjelp hadde hatt godt av å finne svaret på egen hånd? Vi har ikke funnet noe klart mønster her. Én rådgiver kan være litt vel rask med å løse problemet for kollegene og står dermed i fare for å gjøre kollegene bjørnetjenester:

*«Ja det er noen som aldri sjekker ting selv. De spør om banale ting som de fint kan sjekke selv. Har ikke gjort noe for å redusere det – svarer uansett».*

Andre rådgivere velger en mer oppdragende variant og oppfordrer den som spør om å finne ut av svaret på egen hånd neste gang. Det er en god egenskap ved yringsklimaet for å hjelpe hverandre at rådgiverne oppfordrer kollegene til å opptre mer som aktører enn som brikker:

*«Viktig å være ærlig på at denne gangen kan jeg svare, men neste gang så finner du informasjonen i arbeidsmalen og klarer deg selv neste gang».*

*«Det hender jeg ikke vil svare direkte på spørsmålet [...] fordi den som spør bør lære seg å slå opp i systemet».*

Den som spør kan være fullt klar over at hun kan finne svaret selv, men kanskje er det sosiale grunner til at hun spør:

*«Grunnen til at en spør en kollega og ikke roboten er at en kanskje ønsker å snakke med en kollega og ikke bare en datamaskin».*

Dette kan være en kime til en liten konflikt. På den ene siden har du den som ønsker å få sosial kontakt, men samtidig er kanskje den andre parten travelt opptatt med sitt og vil helst ikke bli avbrutt akkurat da:

*«Vi har et genuint ønske om å hjelpe hverandre, men i noen tilfeller er det klart en kunne ønske at noen prøvde å løse spørsmålet selv først før de spurte».*

Toleransen for avbrytelser og behovet for sosial kontakt vil naturligvis variere mellom rådgiverne. Mens rådgiveren ovenfor kunne oppfatte spørsmål om hjelp (initiativ om sosial kontakt) som mas, ser andre rådgivere annerledes på det:

*«Ingen som maser. Ikke i det hele tatt».*

Den ønskede aktøratferden har vi også eksempel på når rådgivere selv tar initiativ til å hjelpe kolleger, for eksempel med å løse oppgaver på en mer effektiv måte:

*«Jeg pleier å spørre: hvorfor gjør du det slik? og kommer med tips om hvordan de kan gjøre det enklere og mer effektivt».*

Rådgiverne tar selv ansvar for å be om hjelp. *«Ikke redd for å spørre om hjelp i det hele tatt, sitter sjelden og lurert lenge – spør ganske kjapt. Enkelt å spørre om hjelp. Sitter jeg fast med noe på en kveld, så ringer jeg en kollega. Vi er et lag».*

### ***Åpent landskap og gruppeløsning***

Rådgiverne sitter altså i mindre grupper med fire personer i felles kontorlandskap. Flere av utsagnene tyder på at dette bidrar positivt til hjelpeatferden:

*«Jeg tror du utsetter saker hvis du skulle gå ut av et kontor for å gå inn på et nytt. Og da for du saker ikke håndtert. Helt klart at åpent landskap er bra for å be om hjelp og yte hjelp».*

*«Her kan man bare rulle seg rundt å spørre om hjelp istedenfor å gå inn på et kontor».*

En fordel med det åpne landskapet er at det er flere enn den som spør om hjelp som kan ha nytte av det som blir sagt:

*«Når noen spør i landskapet så stopper gjerne alle litt opp for å høre hva det blir spurt om. Om det er noe de kan ha nytte av».*

Det er en blanding av både relativt introverte og ekstroverte rådgivere: *«Vi har noen som er introvert og sitter mye med headset og har en stor bunke og sitter i sin egen verden, andre som er mye lettere å få kontakt med».*

For introverte kan åpent landskap oppleves som et handicap. Det var en rådgiver som skilte seg ut i intervjuene ved å bruke spesielt lang tid på å gi gjennomtenkte svar. Vi tar det som et tegn på at vedkommende er mer introvert enn ekstrovert. Denne rådgiveren hadde følgende syn på det åpne landskapet:

*«Det kan gjøre at terskelen for å spørre om hjelp blir høyere. Tør ikke å stille dumme spørsmål. Kanskje du ikke vil stille spørsmål, for da hører de andre».*

Det er fare for at rådgiveren blir passiv og tenker at det er bedre å tie enn å be om hjelp. Rådgiveren valgte derimot en mer konstruktiv løsning; å gå inn i et møterom og deretter be en kollega om å komme til møterommet for å hjelpe.

Det kan ha vært et smart grep å sette rådgiverne i små grupper. Terskelen for å be om hjelp og generelt for å ytre seg kan bli lavere, særlig for de som er litt reserverte og trives best blant få: *«Tidligere kunne vi gå inn i grupper etter hovedmøtet. Det ble en større prat og flere bidro da enn i det store møtet».*

Den ene studenten opplevde selv en situasjon der han skjønnte at personen som satt bak ryggen hans i nabogruppen plutselig følte seg syk. Det skjedde etter en periode der vedkommende hadde vært borte fra jobben på grunn av sykdom i en ukes tid. Det var kun én annen rådgiver til stede i nabogruppen, og hun tok ansvar ved å ta med seg den syke personen til pauserommet og ringte legevakten. Isteden å bli med dem inn på pauserommet for å hjelpe til, lot studenten som at han ikke oppfattet situasjonen slik at han slapp å involvere seg. Han har tenkt på denne situasjonen i ettertid og forklart at han merket at han ikke følte på et stort ansvar for å hjelpe fordi den syke personen ikke var en del av hans gruppe.

### ***Bonusordning og motivasjonsklima***

Det virker å være stor grad av mestringsklima og mindre grad av rivaliseringsklima. Det oppleves ikke som en risiko å dele kunnskap. Rådgiverne er ikke redd for at deling av kunnskap skal føre til at andre presterer bedre enn

deg, men de er heller opptatt av at andre skal prestere bedre for gruppas skyld. Det er et godt grunnlag for et positivt ytringsklima for å hjelpe hverandre. Bonusen kan virke som en konkurranse uten at det blir en rivalisering av det. Vi har ikke fått noen indikasjoner på at noen rådgivere er opptatt av å demonstrere overlegne evner eller at de sammenligner seg mye med andre, som er utbredt i et rivaliseringsklima. Alle rådgiverne sier at en direkte pengebelønning for å hjelpe andre ikke ville gjort at de hadde hjulpet mer enn de gjør i dag. Bonus eller penger er ikke motivasjonen for å hjelpe hverandre: *«Jeg tilhører ikke den kategorien som får bonus. Jeg gir hjelp uansett»*. *«En pengebelønning ville ikke vært en driver og motivasjon for å yte hjelp»*. Det ser ut til å eksistere en noe uvanlig kombinasjon av mestringsklima og bonusordning. Det kan skyldes at rådgiverne har sterk glede av arbeidsoppgavene, er stolt av jobben sin, og dermed har høy indre motivasjon.

### ***Kjønnsforskjeller***

Den ene studenten opplevde selv en gang en historie der det var satt av en halvtime en morgen for at alle rådgiverne skulle sette opp hver sin nye PC-skjerm. Studentene observerte at mennene ville klare seg selv, mens flere av damene enten søkte hjelp eller ventet til noen skulle hjelpe. En mannlig rådgiver tok uoppfordret rollen som hjelper og sjekket hvem som trengte hjelp. Blant de som ble intervjuet finner vi imidlertid ikke et mønster som kan tyde på at det er kjønnsforskjeller blant rådgiverne når det kommer til det å be om eller tilby hjelp. En rådgiver beskriver det slik: *«Det er de du sitter i nærheten av og det de kan – det er det som avgjør hvem jeg spør om hjelp fra»*. At *«alle spør alle hele tiden»* - som en rådgiver sa – er et kvalitetsstempel for ytringsklimaet for å hjelpe hverandre. Kjønn er dermed ikke avgjørende for om de ber om hjelp og gir hjelp.

## **Diskusjon**

### ***Avsluttende bemerkninger***

At det er mange nære relasjoner blant finansrådgiverne kan forklare noe av den gode hjelpeatferden som vi har observert. Ifølge en studie av psykologen Margaret Clark, referert til i Grant (2013, s. 15) vil de fleste opptre som givere i nære relasjoner, for eksempel overfor ektefelle og nære venner. Colbert et al. (2016)

finner at giveratferd er en av de positive følgene av gode relasjoner på arbeidsplassen, spesielt når jobben oppfattes som meningsfull.

I åpent landskap og i større grupper sier ikke alle rådgiverne alt de ville sagt i mindre grupper. Her kan også tilskuereffekten slå inn, eller rettere sagt reduksjonen av den. Når man deler opp i mindre grupper, kan man for det første tenke seg at deltakerne i den mindre gruppen føler lavere grad av ansvarsspredning. Hver og en i gruppa føler tvert imot et ansvar for å be om hjelp og gi hjelp. For det andre får man ikke den samme graden av uvitenhetsmangfold i mindre grupper. I en større gruppe kan man lett bli passive når man ser andre ikke hjelper til. Denne effekten vil ikke være like sterk i en mindre gruppe. Risikoen for at deltakerne begår passive ytringsfeil ved at de ikke ber om hjelp reduseres.

Vi må være oppmerksomme på at psykologisk trygghet kan være ulik fra gruppe til gruppe. Det trenger ikke være slik at den psykologiske tryggheten er på samme nivå i alle grupper på arbeidsplassen. Grunnlaget for et godt ytringsklima for å hjelpe hverandre kan dermed være ulikt fra gruppe til gruppe.

Slik vi tolker svarene til rådgiverne virker det som at for de fleste er åpent landskap positivt for ytringsklimaet for å hjelpe hverandre. Før vi skreiv oppgaven var vi spente på resultatet her. Med tanke på at rådgiverne har en type arbeid som til tider krever høy konsentrasjon, hadde vi ventet at rådgiverne la større vekt på ulempene ved åpne landskap enn det de ga uttrykk for. Selv om enkelte gir uttrykk for at det kan være forstyrrende å bli avbrutt av kolleger til stadighet, virker det som at det mer enn veies opp mot fordelene av å kunne rådføre seg med kollegene og ha mer sosial kontakt i løpet av arbeidsdagen.

Det var overraskende å se at den individuelle bonusordningen tilsynelatende ikke har skapt et rivaliseringsklima blant finansierrådgiverne i DNB Tromsø. Vi kan stille oss spørsmålet om hvorvidt bonusordningen har de tilsiktede effektene for rådgiverne I verste fall kan bonusordningen svekke den indre motivasjonen og også prestasjonene. Den type mennesker som trenger ytre motivasjon som en bonusmulighet for å prestere virker det ikke å være mange av i DNB Tromsø. For indre motiverte rådgivere kunne det vært mer hensiktsmessig å erstatte bonusordningen med høyere fastlønn.

Hvordan kriteriene for å oppnå bonus oppfattes kan være en annen forklaring på hvordan det kan være mestringsklima på en arbeidsplass med bonusordning. Enkelte rådgivere trekker fram at bonusen ikke bare vurderes ut fra salgsresultater, men også hvordan man bidrar til at kollegene gjør det bedre. En rådgiver mener bonusen motiverer til mer hjelp fordi rådgivere oppfatter bonusmulighetene som høyere jo mer de hjelper. Hvis det er et faktum at enkelte rådgivere trenger motivasjon av en bonus for å hjelpe, kan vi stille spørsmålet ved om ytringsklimaet for å hjelpe hverandre er så sterkt som vi har fått inntrykk av.

Vi er dessuten litt overrasket over at terskelen for å be om hjelp tilsynelatende ikke er høyere blant de mannlige intervjuobjektene enn blant de kvinnelige. Ut fra forskning som viser at kvinner i mange situasjoner oftere ber om hjelp enn det menn gjør, og sett i lys av observasjonen den ene studenten gjorde seg om at de kvinnelige rådgiverne ble hjulpet i større grad ved oppsett av PC-skjermer, hadde vi forventet å se en merkbart forskjell i svarene til de mannlige og kvinnelige intervjuobjektene. Hvis vi skulle gjort intervjuene på nytt hadde vi nok stilt enda flere spørsmål som var rettet mot å avdekke kjønnsforskjeller i hjelpeatferden. Vi kunne for eksempel spurt om det er noen spesielle rådgivere de oftere mottar hjelp fra og yter hjelp til enn andre, og om disse er menn eller kvinner.

### ***Forslag til fokusområder***

Ytringsklimaet for å hjelpe hverandre virker å være såpass bra blant finansrådgiverne i DNB Tromsø at et viktig råd til dem blir at de bør fortsette å gjøre mye av det samme som de gjør i dag. Vi ønsker likevel å foreslå noen punkter for å opprettholde ytringsklimaet eller styrke det ytterligere:

- Leder bør strebe etter å skape eller opprettholde et arbeidsmiljø med høy psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet formes i stor grad av de nærmeste lederne (Edmondson, 2020).
- I rekrutteringsprosess kan det være lurt å finne internalt orienterte mennesker (Nygård, 2007), som ventes i større grad enn eksternt motiverte mennesker å bidra til å opprettholde et mestringsklima.
- Lederen kan legge til rette for etablering av nye og nære relasjoner på tvers av gruppene eller rett og slett bytte oftere på gruppene. På den annen side

bør det ikke roteres for ofte på arbeidsplassene siden mange kan trenge å sitte i samme gruppe over tid for å klare å skape gode relasjoner.

- For å pleie de gode relasjonene bør de uformelle møtepunktene på arbeidsplassen med morgenkaffe og samling på pauserommet ivaretas.
- Være bevisst hvordan introverte kan oppleve klimaet for å hjelpe hverandre i et åpent landskap.

### ***Begrensninger ved oppgaven***

Vi kan ikke være helt sikre på at de positive beskrivelsene rådgiverne gir om hjelpeatferd gir et riktig bilde av virkeligheten. Det kan hende rådgiverne ønsker å være lojale mot gruppa og ikke svare på en måte som kan sette gruppa i dårlig lys. «Å spørre folk hvor hjelpsomme de er, har vist seg å være en lite pålitelig metode for å kartlegge og forstå hva som utløser hjelp» (Kvalnes, 2015, s. 118).

Vi vet heller ikke om rådgiverne har svart helt ærlig og vært så åpne som vi skulle ønsket. Har de vært helt trygge på at det de sier forblir anonymt? Hvis vi begge ikke hadde hatt noen relasjon til rådgiverne, kunne de kanskje åpnet seg enda mer.

Vi må også huske på at vi har et lite utvalg med seks av 16 av kontorets finansrådgivere, så vi kan ikke være sikre på at svarene er representative for gruppa som helhet. Rådgivere som ikke ble intervjuet kan ha andre meninger.

### ***Konklusjon***

Det har vært både hyggelig og spennende å få lov til å intervju rådgivere i DNB Tromsø. Målet var å undersøke hvordan yringsklimaet for å hjelpe hverandre er blant rådgiverne. Funnene i undersøkelsen peker i klar retning av at det er veldig godt. Rådgivernes kunnskapsdeling skjer på tvers i avdelingen og gjennomsyrrer arbeidsmiljøet. De spør, hjelper og deler kunnskap uavhengig av alder, kjønn, bonusordning, kompetanse og ansiennitet. Vi opplever at dette i stor grad kommer av at rådgiverne har en høy psykologisk trygghet, er engasjerte i jobben sin og at det er en gjensidig forventning om at man skal stille opp for hverandre. Det åpne landskapet legger til rette for mange kontaktpunkter og styrker mulighetene for å hjelpe hverandre. Det gode yringsklimaet for å hjelpe hverandre kan være én av grunnene til at DNB Tromsø er et så velfungerende bankkontor med fornøyde medarbeidere og sterke resultater.

## Referanseliste

- Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, *61*(6), 1421-1435.
- Brox, O. 1995. *Praktisk samfunnsvitenskap*. Universitetsforlaget
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, *57*(1), 172-192.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1199-1223.
- Dobbs, S., Furnham, A., & McClelland, A. (2011). The effect of background music and noise on the cognitive test performance of introverts and extraverts. *Applied cognitive psychology*, *25*(2), 307-313.
- Eagly, A. H., & Crowley, M. (1986). Gender and helping behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological bulletin*, *100*(3), 283.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation*. Djøf Forlag.
- Farbodt, A. (2013). Straffes for å skjule kunnskap på jobben. *Magma*, *13*(3), 10–11.
- Grailey, K., Leon-Villapalos, C., Murray, E., & Brett, S. (2021). Exploring the factors that promote or diminish a psychologically safe environment: a qualitative interview study with critical care staff. *BMJ open*, *11*(8), e046699.
- Grant, A. (2014). *Gi og ta. Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.



Grenness, T. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Universitetsforlaget.

Hong, J. F., Easterby-Smith, M., & Snell, R. S. (2006). Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1027-1058.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag* (3ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave, 4. opplag. I: Oslo. CAPPELEN DAMM AS.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Karlsen, Jan Kristian. 2015. *Tid til arbeid – tid til overs. Tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Latvia: Cappelen Damm Akademisk.

Karlsen, Jan Kristian og Marius Langseth. 2005. *Hvor skal jeg sitte? Om det å lykkes i det mobile arbeidslivet*. 2. Utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kuvaas, B. (2016). *Skadelig bonus*. Bi Business Review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/08/skadelig-bonus/>

Kvalnes, Ø. (2015) *Hjelp: Hvordan kan vi gjøre en forskjell for andre?* Cappelen Damm.

Kvalnes, Ø. (2019) *Ytringsklima*. Cappelen Damm Akademisk.

Lee, F. (2002). The social costs of seeking help. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 17-35.

Lee, F. (1999). Verbal strategies for seeking help in organizations 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1472-1496.

Nerstad, C. G. (2012). In pursuit of success at work: An empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents. *Oslo: BI Norwegian Business School. Series of Dissertations, 1*, 2012.

Nerstad, C. (2022, 12. mai). *Motivasjonsklima på jobb* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.no>.

Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke: Søkelys på menneskers selvforståelse*. Cappelen Damm.

Ornstein, S. (1989). The hidden influences of office design. *Academy of Management Perspectives, 3*(2), 144-147.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology, 94*(1), 122

Repstad, Pål. 2009. *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlag.

Selnes, F. 1999. *Markedsundersøkelser*. Otta: Tano Aschaug.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.

Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2011). Self-categorization theory. *Handbook of theories in social psychology, 2*(1), 399-417.

Yousaf, O., Grunfeld, E. A., & Hunter, M. S. (2015). A systematic review of the factors associated with delays in medical and psychological help-seeking among men. *Health psychology review, 9*(2), 264-276.