



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Deltaker

Astrid Rusås Kristoffersen, Beate Johanne Golten

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Hoppstaken- et prosjekt om ytringer i hardt klima

**Navn på veileder \*:** Øyvind Kvalnes

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 7  
**Andre medlemmer i  
gruppen:**

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Hoppsaken- et prosjekt om ytringer i hardt  
klima

Eksamenskode og navn:  
MAN 51892 Ytringsklima og Ledelse

Innleveringsdato:  
26.08.2020

Stuedsted:  
BI OSLO

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
1. INNLEDNING .....	1
<i>1.1 Bakgrunn .....</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Norges Skiforbund.....</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Avgrensing og problemstilling .....</i>	<i>3</i>
2. TEORI .....	3
<i>2.1 Psykologisk trygghet.....</i>	<i>4</i>
<i>2.2 Aktører, friksjoner og tilbakemeldingskulturs betydning.....</i>	<i>5</i>
<i>2.3 Tillit og høykvalitetsforbindelser.....</i>	<i>6</i>
<i>2.4 Ytringsetikk.....</i>	<i>7</i>
3. METODE .....	8
<i>3.1 Metodisk tilnærming.....</i>	<i>8</i>
<i>3.2 Kilder -utvalg og gjennomgang.....</i>	<i>9</i>
<i>3.3 Kritisk vurdering.....</i>	<i>10</i>
4. IDENTIFIKASJON OG DISKUSJON AV YTRINGSKLIMAELEMENTER.....	10
<i>4.1 Situasjonsbilde – Rolleavklarheter i NSF.....</i>	<i>11</i>
<i>4.2 Situasjon juni 2021- Kontraktutkast til sportssjef Hopp. ....</i>	<i>14</i>
5. AVSLUTTENDE DRØFTING OG KONKLUSJON .....	17
<i>Konklusjon.....</i>	<i>20</i>
<b>REFERANSER .....</b>	<b>21</b>

## Sammendrag

Dette prosjektet tar utgangspunkt i en evalueringsrapport som ble utarbeidet etter Hoppsaken i Norges Skiforbund (NSF) i 2021.

Hoppsaken ble kjent gjennom mange medieoppslag sommeren 2021 og fremstod som betent og konfliktfylt. Sentrale aktører i grenforbundet Hopp og ledelsen i NSF stod i sterk uenighet og brukte media som ytringskanal.

Vi ønsket å forstå dette ut fra et ytringsklimaperspektiv, og hensikten med studien var å bruke to situasjonsbilder fra Hoppsaken til å få innsikt i og belyse mønstre og trekk av ytringsklimaet i NSF.

Vi stilte spørsmål ved hvordan uklare roller og myndighetsforhold i NSF kan påvirke ytringsklimaet, hvordan konkrete hendelser i saken setter ytringsklima på prøve og om det oppstår ytringsetiske utfordringer i tilknytning til dette.

Vi gjorde en teoretisk tilnærming for analyse av dette, hvor Evalueringsrapporten (Rise, 2022) som ble utarbeidet etter saken og annet offentlig materiell er kilder.

Vi finner at NSF har et forbedringspotensial ved å fokusere på å etablere et godt ytringsklima og forsterke psykologisk trygghet gjennom høykvalitetsforbindelser. Vi finner også mangel på etterlevelse av ytringsetiske normer i NSF. Vi ser manglende ytringer i styrerommet, mens omfattende ytringer foregår i media. Ledelsen setter søkelys på situasjonen som en personalsak, og mindre på de strukturelle tiltakene som bør etableres for å endre organisasjonens struktur og operasjonalisering av normer for ytringsklima.

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Sommeren og høsten 2021 ble offentligheten kjent med en pågående konflikt i Norges Skiforbund (NSF). Saken hadde stor pressedekning. Det handlet om uenigheter mellom ledelsen i NSF og ansatte, tillitsvalgte og utøvere i NSF Hopp om forlenget ansettelse av sportssjef Hopp. Det ble etterlatt inntrykk av en betent personalsak rundt sportssjef Hopp, men også interne stridigheter om pengeflyt i NSF, et belastet arbeidsmiljø i NSF og arbeidsrettslig uklarhet rundt tilsetning og engasjement i idrettsorganisasjoner. Som lesere av de mange oppslagene ble vi sittende igjen med inntrykk av tillitsbrudd mellom aktører i NSF, at de forskjellige aktørene ikke snakket godt sammen og at media ble kommunikasjonskanalen for deres ytringer.

Vi ønsker derfor å se nærmere på denne saken i et yringsklimaperspektiv. Vi forventer å få innsikt i en situasjon med en krevende ansatt, her sportssjef Hopp, og et konfliktfylt arbeidsmiljø.

Den 26. oktober 2021 vedtok Skistyret som øverste organ i NSF å evaluere saken. Et evalueringsutvalg skulle kartlegge og analysere saken og utvalget la frem sin rapport 29. januar 2022. Den viser at Hoppsaken har vært til stor belastning med store konsekvenser både for enkeltindivider i NSF og for omdømmet til NSF (Rise, 2022).

Rapporten er omfattende og bygger på over 70 intervju, spørreundersøkelse blant ansatte og tillitsvalgte, gjennomgang av sentrale styringsdokument i NSF og en fullstendig medieanalyse. Rapporten beskriver mange hendelser og situasjoner som på flere måter berører yringsklima, og den peker på en rekke konkrete forbedringspunkter (Rise, 2022). Eksempler på dette er at uklarheter i roller og delegering gir muligheter for enkeltaktører/miljøet i NSF til å utnytte svakheter til egen fordel. Det pekes på konflikttildragelser fremfor løsningsorientert dialog, herunder bruk av media, lite profesjonalitet i håndtering m. v (Rise, 2022).

Evalueringsutvalgets rapport er utgangspunktet for prosjektarbeidet, og vi ønsker å analysere perspektiver i yringsklima med avgrensning til noen særskilte forhold og konkrete situasjoner i saken.

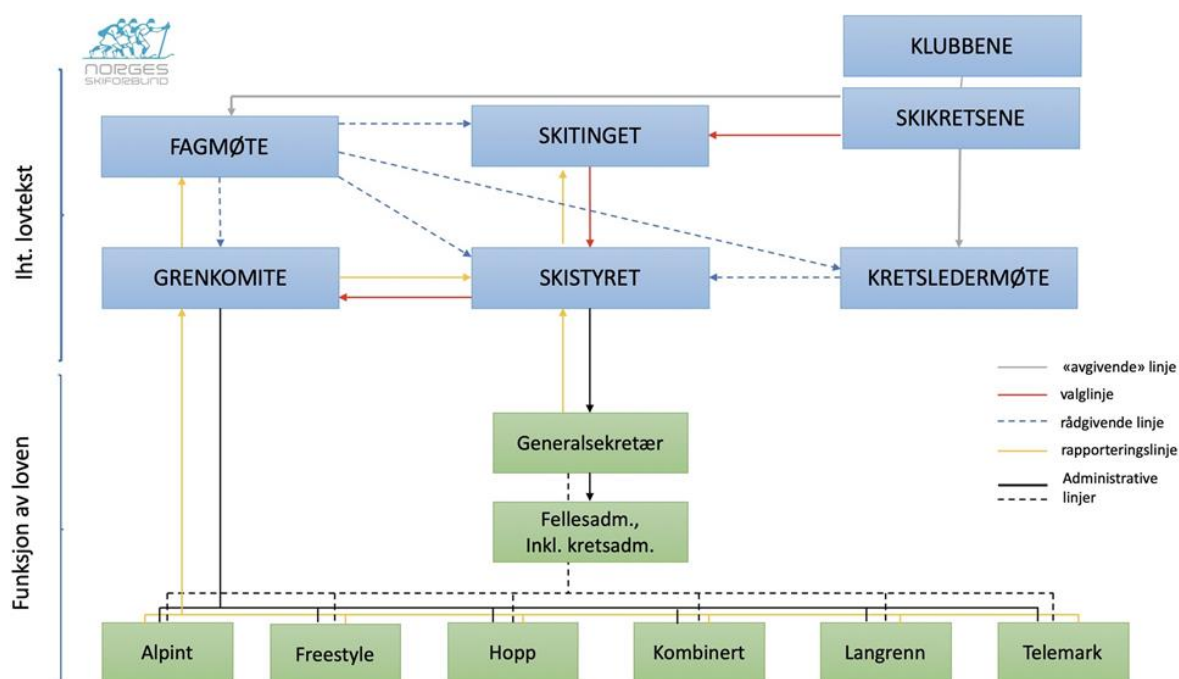
## 1.2 Norges Skiforbund

NSF har opphav fra 1908 og er en sammenslutning av idrettslag for skiidrett. Totalt inngår 1049 klubber med til sammen 115 667 aktive medlemmer innenfor grenene kombinert, hopp og langrenn, alpin skiidrett, freestyle og telemarkskjøring. NSF sitt formål er å lede norsk skiidrett, utvikle egen aktivitet, organisasjon, økonomi og ansatte, slik at forbundet imøtekommer de kravene og utfordringene som Norges Skiforbunds medlemmer, norsk idrett og internasjonal idrett stiller (skiforbundet, 2022) .

Skitinget, som holdes annenhvert år, er NSF sitt høyeste organ og velger blant annet skistyre og skipresident. Skistyret er øverste organ mellom Skitinget. Skistyret er et organ sammensatt av president, visepresident, fem styremedlemmer, ledere i seks grener og et styremedlem valgt av og blant de ansatte i NSF. Generalsekretær er daglig leder av NSF og foresatt for alle ansatte i NSF, og er ansvarlig for alle administrative funksjoner og setter i verk vedtak som er truffet av Skistyret. Generalsekretær har tale- og forslagsrett på Skitinget, på Kretsledermøter, i Skistyret og arbeidsutvalget og i alle komiteer og utvalg (skiforbundet, 2022).

Iht.NSFs lovverk er organisasjonen kompleks med ulike funksjoner for avgivende, rapporterende, rådgivende, valgbar og administrative «linjer».

Figur 1.



### 1.3 Avgrensning og problemstilling

Hoppsaken er omfattende og omhandler også situasjoner tidligere enn 2020. Vi ønsker å se nærmere på noen grunnleggende forhold i NSF og faktiske hendelser sommeren 2021 for å få innsikt i og forstå sentrale mønstre og trekk av yringsklimaet i NSF. Vi avgrenser til to situasjonsbilder;

1. Roller og myndighetsforhold i NSF.
2. I juni 2021 foregår det stor diskusjon om fornyelse av ansettelsen til sportssjef i Hopp. Hoppkomiteens leder velger i juni å sende et utkast til fornyet kontraktsforslag til generalsekretær og til sportssjef i Hopp. Dette utløser flere hendelser og konflikten eskaleres.

Med bakgrunn i dette stiller vi oss følgende spørsmål:

- Hvordan kan uklare rolle og myndighetsforhold påvirke yringsklimaet i NSF?
- Hvordan setter situasjonen i juni NSF sitt yringsklima på prøve?
- Hvilke yringsetiske utfordringer skapes av situasjonene som oppstår i NSF våren 2021, og særskilt i perioden juni-aug. 2021?

## 2. Teori

I dette kapitlet gjør vi rede for aktuell teori for yringsklima med relevans for våre problemstillinger.

Et yringsklima kan forstås som et mønster i hvordan man snakker sammen på jobb, gjennom å gi ros, gi kritikk, yte motstand og dele hverandres kunnskap. Det kan også kjennetegnes ved terskelen for å si fra ved uenighet eller hvis noe er galt, og det å tilby og be om hjelp og takke hverandre for det (Kvalnes, 2019).

I denne aktuelle problemstillingen tror vi partene mangler adekvat måte å snakke sammen på slik at de evner å løse problemstillingene de står i. Vi ønsker å analysere hendelsene i lys av elementer vi mener kan være begrensende for å evne å løse utfordringer gjennom dialog. Elementer som er grunnleggende i et yringsklima for å løse problemer og utfordringer er psykologisk trygghet, tilbakemeldingskultur og tillit- og høykvalitetsforbindelser. Vi ønsker også å

vurdere ytringene i et ytringsetisk perspektiv, for å forstå om det kan være ytterligere årsaker til problemstillingene NSF stod i.

## **2.1 Psykologisk trygghet**

Professor Amy Edmondsons forskning på helseteam på 1990-tallet er grunnlag for nåværende forståelse av begrepet Psykologisk trygghet. Den gang fant Edmondson kjennetegn for psykologisk trygghet. Det beskrives bl.a. som trygghet til å være uenige, luften ideer og ta risikoen ved å si fra uten fare for at det senere blir brukt mot en. Videre at arbeidsmiljø har åpenhet for å stille kritiske spørsmål, at det blir verdsatt og at det ligger motivasjon i å søke forbedring.

Der psykologisk trygghet er etablert er det enklere å lære av hverandre og en tåler i stor grad uenigheter underveis i samarbeidet. Hvis medarbeidere kjenner seg trygge på å komme med forslag til forbedringer, diskutere og være uenige, er sjansene større for at det etableres en positiv teamkultur (Edmondson, 2019).

Edmondson fant imidlertid variasjoner i dette da hun undersøkte 51 media-team i et selskap. I en organisasjonskultur preget av konsensus, vil noen, både individer og grupper, oppleve både lav og høy grad av psykologisk trygghet. Edmondson beskriver mellommenneskelige risikoer ved å tørre å vise sårbarhet overfor kolleger og ledere overfor medarbeidere. Frykt kan påvirke vilje eller mot til å ta ordet, si fra og å være ærlig. Denne atferden kan styres i retning mot positiv læringsatferd, og handler om en felles erkjennelse om at å nå felles mål krever ærlige tilbakemeldinger, fleksibilitet og gjensidig avhengighet (Edmondson, 1999) (Edmondson, 2019).

Edmondson og Lei gjorde i 2014 en gjennomgang av organisasjonsforskning hvor psykologisk trygghet er identifisert som vesentlig for ytring, teamarbeid, utvikling og læring. For videre forslag til forskning og utvikling peker de på egenskaper i ærlighet, åpenhet og direkte og indirekte relasjoner. I tillegg er det gunstig med organisasjoner som har klare visjoner og mål og at dette er godt forankret (Edmondson & Lei, 2014).



Ut fra Edmondsons og andres forskning defineres psykologisk trygghet som et fenomen i arbeidsklima hvor folk er trygge nok til å ta mellommenneskelig risiko ved å ytre seg om sine meninger, bekymringer, spørsmål eller ideer og initiativ (Edmondson, 2019).

Med andre ord er psykologisk trygghet et viktig vilkår i ytringsklima. Det forstås slik at uavhengig av hvilken strategi en har for å skape et godt ytringsklima, må det ligge til grunn psykologisk trygghet (Kvalnes, 2019).

## **2.2 Aktører, friksjoner og tilbakemeldingskulturs betydning**

Et arbeidsmiljø med krevende situasjoner, slik som i NSF, vil alltid påvirkes av deltakerne i det. Nygård (2007) presenterer «aktør» og «brikke» som teoretiske begreper for selv- og andreforståelse. Han beskriver at noen mennesker ser på seg selv som aktører; frie, handlende mennesker, mens andre er tilbøyelige til å se på seg selv som brikker; ofre for krefter de ikke har noe innflytelse over. Hvordan folk forstår egen rolle som aktør eller brikke kan forklare hvordan feil eller krevende situasjoner håndteres på jobb og hvordan dette kan sette ytringsklima på prøve (Kvalnes, 2019).

Likeså vil det mellom mennesker, når ting går galt eller blir krevende, oppstå spenninger, følelser og friksjoner. Hvordan dette håndteres eller kommer til uttrykk som reaksjoner mellom mennesker vil ha konsekvenser for hva som kommer til å skje. (Kvalnes, 2019) beskriver at ytringsklima på jobb kan settes på prøve i slike situasjoner og kaller det «kritiske kvalitetsøyeblikk».

I kritiske kvalitetsøyeblikk, når feil begås eller hvor ting blir vanskelig, vil aktørklimaet, psykologisk trygghet og hvordan en har etablert normer for adferd være avgjørende for om og hvordan man ytrer sin mening.

(Kvalnes, 2019) diskuterer også opplevelses- og følelsesstyrte reaksjoner med referanser til psykologisk teori og betegner det som mulig fare for et ytringsklima, hvis f. eks ledere og kolleger ikke etablerer tydelige normer for adferd slik at et arbeidsmiljø gradvis utvikler seg som både en arena for «*kjefting og smelling*», og dermed lav oppmerksomhet for uønsket eller uetisk adferd.

Et fenomen som kan være med på å la tvilsom eller uønsket adferd gradvis forplante seg og som kan ha betydning for ytringsklima er moralsk nøytralisering. (Kvalnes, 2019) beskriver dette som et fenomen som kan oppstå litt i «blinde» ved en gradvis normalisering av tvilsom adferd eller kommunikasjon, gjerne hvis ting blir moralsk ubehagelig.

(Kvalnes, 2019) peker på betydningen av å skape brudd i negative ytringsklima, slik at en gradvis kan endre mønstre og utvikle høykvalitetsforbindelser og forbedret ytringsklima og vektlegger mobilisering av ytringsklima for å forebygge uakseptabel og kritikkverdig adferd.

### **2.3 Tillit og høykvalitetsforbindelser**

I følge Dutton (2003) kan ledere gjøre stor forskjell ved å bringe energi og vitalitet til sin organisasjon gjennom å skape høykvalitetsforbindelser. Høykvalitetsforbindelser kjennetegnes av gjensidig positiv tillit og aktivt engasjement fra begge sider, og at folk føler seg mer engasjert, åpne og kompetente.

Lavkvalitetsforbindelser derimot, kjennetegnes av frykt og tap av energi og preges av mistillit og disrespekt av andres verdi. Lavkvalitetsforbindelser begrenser læringsprosesser, evne til å ta initiativ og ta risiko. Organisasjonen vil oppleve lavere motivasjon, lojalitet og forpliktelse.

Høykvalitetsforbindelser etableres gjennom respektfull omgang, tilrettelagte oppgaver og tillit (Dutton 2003).

(Kvalnes, 2019) sier at mikroytringer og mikrohandlinger ofte kan være nok til å skape energi og sette ting i bevegelse.

Dutton (2003) beskriver fem strategier for å tilrettelegge oppgaver: tilby opplæring/dele informasjon, designe/strukturere jobben, hjelp til å navigere det politiske landskapet, fleksibel imøtekommelse av andres behov og støtte andres utviklingsbehov.

Høykvalitetsforbindelser handler også om hvordan man kommuniserer eller handler for å skape tillit. Dutton (2003) beskriver hvordan tillit bygges gjennom

hva du sier eller ikke sier, eller hva du gjør eller ikke gjør. Edmondson (2019) definerer også tillit som noe annet en psykologisk trygghet, selv om begrepene er beslektet. Psykologisk trygghet oppleves på gruppenivå, mens tillit relateres til samspillet mellom to eller flere individer som «parter» (Edmondson 2019).

Mayer & Davis (1995) tar også opp temaet tillit, men da i en organisatorisk kontekst. Tillit beskrives som vilje til å ta risiko. Definisjonen på tillit er foreslått til «vilje til å være sårbar og avhengig av en annen part og forvente at den andre part vil utføre en aksjon som er viktig uten å være i stand til å monitorere eller kontrollere den andre part».

Faktorer for å oppnå tillit mellom parter er evne, godvilje og integritet. Dersom en hendelse gir opplevd risiko, så vil relasjonen være utsatt for risiko. Utfallet av hendelsen vil påvirke den opplevde tilliten i relasjonen.

I en organisasjon (Mayer & Davis, 1995), vil tillit være en generalisert forventning om handling fra andre, kalt tilbøyelighet til tillit.

## **2.4 Ytringsetikk**

Dersom man kommer i en konflikt mellom hva som er riktig eller galt å ytre seg om kan man stå i ytringsetiske dilemma. Kvalnes (2019) beskriver forskjellen mellom moral og etikk og knytter det til ytringsklima.

Skillet mellom moral og etikk kan forlenges til skillet mellom ytringsmoral og ytringsetikk (Kvalnes, 2019). Der moralen tilbyr en intuisjon, kan etikken gi oss ord og systemer til å nøste opp i hva vi er uenige om og hjelpe oss til å diskutere saken nøkternt og systematisk.

De to hovedretninger i den allmenne etikken, konsekvensetikk (det gode) og pliktetikk (det rette), finner vi også igjen i ytringsetikk (Kvalnes, 2019).

Ytringsetikk må håndteres som både ytringsansvar og ytringsfrihet. Ytringsansvar omhandler ansvaret vi har for å si ifra om det som skjer i våre omgivelser. Begge etikkretninger legger til grunn at man har rett og ansvar til å ytre seg hvis noe er urett og ytring kan føre til løsning eller noe positivt (Kvalnes, 2019).

Ytringsfrihet er et velkjent begrep og gir handlingsrom til å ytre oss uten frykt. Ut fra de to etikkretningene betraktes det litt ulikt, men begge retninger legger til grunn fri ytring og meningsutveksling som viktige demokratiske grunnprinsipp. Imidlertid kan det ikke forstås som at ytringsfrihet er grenseløs og total (Kvalnes 2019). Man må gjøre moralske avveiiinger av f.eks. ivaretagelse av taushetsplikt, personsensitivitet, menneskelige hensyn osv.

### **3. Metode**

#### **3.1 Metodisk tilnærming**

Prosjektet tar utgangspunkt i Evalueringsutvalgets rapport og gjennomgang av den, andre kilder og litterær teoretisk gjennomgang av eksisterende kunnskap og litteratur med relevans til problemstillingene.

En litterær og teoretisk tilnærming er i seg selv hverken kvalitativ eller kvantitativ (Ghauri, Grønhaug, & Strange, 2020). Vår tilnærming er kvalitativ og vi har søkt å gjøre en semi-strukturert tilnærming i kildeutvalget. Semi-strukturert gjennomgang egner seg ved stort kildegrunnlag og når gjennomgang av alt, som ved systematisk litteraturstudie, ville vært svært tidskrevende og omfattende (Ghauri, Grønhaug, & Strange, 2020).

Vi tror en teoretisk tilnærming i vår analyse av ytringsklima i NSF og problemstilling er godt egnet da det er gjort stort kvalitativt arbeid som er offentliggjort. Det finnes allerede 70 intervju som er godt dokumentert, og det ligger også en grundig medieanalyse i Evalueringsrapporten. Den gir også en utfyllende anbefaling av forbedringstiltak.

Vi finner ikke offentliggjort dokumentasjon på at hendelsen er analysert i et ytringsklimaperspektiv. Det syntes vi er interessant, og vi vil derfor analysere Evalueringsutvalgets rapport samt annet offentlig materiell for å finne mønstre og trekk av ytringsklimaet i NSF for å undersøke årsaken til at partene ikke klarte å håndtere sine utfordringer internt.

### 3.2 Kilder -utvalg og gjennomgang

Evalueringsutvalgets rapport er hovedkilde og undersøkelsesobjektet i dette prosjektet. Evalueringsutvalgets arbeid fulgte fastlagt metode gjennom Advokatforeningens retningslinjer for private granskinger i utarbeidelse av rapporten (Advokatforeningen, 2011).

Kildeutvalget ellers består av en rekke andre dokumenter med direkte eller indirekte tilknytning til Hoppsaken, eksempelvis Organisasjonsutvalgsrapport fra 2019, NSF's ulike styringsdokument, møtereferater, beslutningsdokument, mediesaker m.m.

Vi har også hentet noe kildemateriell fra interesseorganet Skigrasrota. Skigrasrota er et uavhengig organ for organiserte idrettslagsmedlemmer og uavhengige skiinteresserte i Norge, og representerer alle grener i skiidrett (Skigrasrota, 2022). Skigrasrota har hatt høyt engasjement i Hoppsaken og har bl.a. stilt seg kritisk til evalueringsutvalgets arbeid.

Det var svært bred pressedekning i tilknytning til Hoppsaken sommeren og høsten 2021. Evalueringsutvalget valgte som del av sitt arbeid å få utført en kronologisk medieanalyse av Opoint i tillegg til en kvantitativ medieanalyse utført av Infomedia og lagt disse til grunn i sin medieanalyse. Vi har brukt analysen fra rapporten som kilde og som guide til spesifikke søk etter mediesaker iht. problemstillingene våre (Rise, 2022).

For å sikre troverdighet og gjennomsiktighet har vi kun brukt kilder fra det overnevnte grunnlaget som er offentlig, søkbare og åpne for alle.

Vi har brukt ulike anerkjente databaser via BI sitt bibliotek, samt Oria, for utvidede søk ut over pensum etter forskningsartikler og annen validert litteratur. Vi har ellers prøvd å bruke gjennomgående begreper i generelle søk, ut fra noen nøkkelord og sentrale begrep relevant for problemstillingene, bl.a. Hoppsaken, psykologisk trygghet, tillit/trust, kommunikasjon, ytringsetikk, egnavn med relevans for saken m.m.,

For å bearbeide innhold fra kildene og for å identifisere hendelser og situasjoner i Hoppsaken har vi ved hjelp av arbeidsmatriser identifisert konkrete

situasjoner/hendelser, roller, dokumentasjonsfunn, ytringsklimamoment til gjennomgang og lenker til aktuell litteratur og evt. medieoppslag.

### **3.3 Kritisk vurdering**

Hoppsaken er omfattende, mye er skrevet og mye er ment om den og det kan ha påvirket vår objektivitet. Å sikre reliabilitet i en slik kvalitativ studieprosess er vanskeligere sammenlignet med kvantitative studier. Ulempen med en semi-strukturert tilnærming som her er at teori og dokumentasjon som blir brukt kan være valgt ut fra forutinntatte og subjektive oppfatninger. En full systematisk tilnærming ville økt validitet og troverdighet. For å styrke troverdighet og validitet i dette prosjektet har vi forsøkt å få en bred oversikt over temaer, brukt tid på å vurdere ulike tilnærminger opp mot hverandre for å øke forståelse og objektivitet, i tillegg til å isolere og betrakte situasjoner og hendelser ved hjelp av matrisene.

Fordi Hoppsaken er en kompleks og sammensatt situasjon ser vi årsakssammenhenger ut over pensum for Ytringsklima med grenseoppgang for drøfting av bla. makt og ledelse, organisasjonsadferd, konflikthåndtering, kommunikasjon, team og gruppeledelse osv., noe som ikke er del av vår problemstilling. Dette kan ha påvirket oss i kildesøk og utvelgelse.

Vi har hatt høy bevissthet på at vi ikke skal mene noe om hvem eller hva som har rett eller galt i saken, men ha søkelys på identifikasjon av mønstre og trekk av ytringsklima i situasjonene vi har gått inn i.

## **4. Identifikasjon og diskusjon av ytringsklimaelementer**

Det utvalgte situasjonsbildet fra «Hoppsaken» beskrives i dette kapitlet og hvor mønstre, situasjoner og konsekvenser for ytringsklima identifiseres og diskuteres.

Overordnet viser analysen av de to situasjonsbildene gjennomgående trekk og mønstre av manglende høykvalitetsforbindelser mellom aktørene i saken- dvs. aktuelle ansatte og ledere i NSF og det tilhørende Skistyret. Vi finner flere mønstre av tillitsbrister, hvor lite godvilje og mangel på respekt og toleranse går igjen.

Gjennom situasjonsbildene identifiserer vi også mangler på ytringsetiske normer i NSF. Situasjonene vi har gått inn i, og som viser en rekke kritiske kvalitetsøyeblikk, har ofte endt med ytringer, enten i møter, eposter eller gjennom media som påvirker trygghet, skaper «ikke-vennlig» friksjon og konfliktnivået øker.

#### **4.1 Situasjonsbilde – Rolleavklarheter i NSF**

Evalueringsutvalget peker i sin rapport, side 30 og 31, på at hovedårsaken til at kontraktsforlengelsen med sportsjef Hopp ble en uhåndterbar konflikt er misforhold mellom myndigheten til å ansette sportssjef, som er tillagt grenkomiteen, og det overordnede arbeidsgiveransvaret i NSF (Rise, 2022). I rapporten gis beskrivelser av de uklare rollene og hvordan disse er ment å skulle fungere sammen.

Høsten 2018 satte NSF ned et organisasjonsutvalg for å vurdere endringer i forbundets organisasjon. Rapporten deres fra våren 2020 peker på en del svakheter og trusler for NSF, bl.a. kompleks organisasjons- og beslutningsstruktur, manglende sammenheng mellom ansvar og myndighet, lavere lojalitet til forbund enn til gren og spenninger mellom topp og bredde (Rise, 2022, s 55). Evalueringsrapporten legger til grunn at disse svakhetene og truslene også manifesterte seg gjennom Hoppsaken.

Uklarheter rundt myndighetsforhold ble også tatt opp av Risikoutvalget i Skistyre møte i mai 2021. Der det ble det reist motforestillinger fra grenkomiteenes ledere om å gi generalsekretær myndighet over personalområdet. Dette var etter utvalgets syn uheldig, og en direkte bakenforliggende årsak til at Hoppsaken kom ut av kontroll.

Vi ønsker å forstå hvorfor det ikke ble tatt noen aksjon på problemstillingen, og vil diskutere det som mulig beslutningsfeil.

Vi bør forvente at risikoutvalget ville sikre at det ble en handling og avklaring basert både på rapporten fra våren 2020 og saken i skistyre møte 11. mai 2021. Når dette ikke skjer, kan det ses på som en ikke-handling. Emstad & Birkeland (2020)

beskriver en ikke-handling som fraværet av konkrete og forventede handlinger i en gitt situasjon.

Det er tydelig at det var en uforenlighet rundt endring av rollene. Grunnen til at det ikke ble håndtert, kan være grunnet i usikkerhet rundt myndighet eller at man er bekymret for emosjonelle utbrudd og kognitiv dissonans (Kvalnes 2019).

Vi kan anta at det er følelser eller mangel på høykvalitetsforbindelser (Dutton, 2003) som hindrer adferden og dermed svekker problemløsningen.

Gjennomgang av kilder viser at sportssjef Hopp våren 2020, på samme tid som organisasjonsutvalgets rapport forelå, sendte et varsel om kritikkverdige arbeidsforhold (TV2, 2021, s. 2). Kildegjennomgang viser også at generalsekretær som overordnet arbeidsgiver hadde gitt en skriftlig advarsel til sportsjefen i des. 2020 (VG, 2020). Vi går ikke inn på disse konkrete hendelsene, men det viser at det tidlig i 2020 allerede var konflikt og tillitsbrist mellom sportssjef Hopp og ledelsen i NSF.

Et varsel om kritikkverdige forhold kan ifølge Kvalnes (2019) forstås som mangelfullt ytringsklima. (Edmondson, 2019) peker på at konflikter teoretisk sett kan føre til bedre beslutningsgrunnlag, fremme innovasjon bl.a. fordi den får frem forskjellige meninger og synspunkt. Imidlertid betinger det å håndtere konflikten i åpne lende, sørge for god likeverdig dialog og et «lærende» tankesett. I praksis er det ikke alltid lett å håndtere en konfliktsituasjon og utnytte den positivt (Edmondson & Smith, 2006)

NSF tar altså ikke saken om rolleklarheter opp til problemløsning i mai 2021, og man definerte isteden dette som en personalsak med sportssjef Hopp.

Vi vet ikke grunnlaget for å definere og forfølge dette som en krevende personalsak. En kan tenke at NSF forutså en emosjonelt belastende sak dersom man skulle gå i dialog, og/eller at man manglet strategi for å løse konflikten. Empati er hardt arbeid og kognitivt krevende (Cameron et al., 2019). Folk forsøker å unngå empati på grunn av «kognitive kostnader». Det er mulig at ledelsen i NSF antok at en personalsak hadde mindre kostnad enn å gå i større prosesser som kunne ha store konsekvenser for flere. En annen mulighet er at den frustrasjonen som toppledelsen i NSF opplever får sitt utløp gjennom å angripe en



syndebukk (her Hopp-sjefen). Scapegoat teori mener at ved å angripe en syndebukk får man utløp for sin aggresjon og frustrasjon, og den aggressive gruppen føler at de får rettferdighet (Forsyth, 2018).

Resultatet ble i denne situasjonen uansett en ikke-handling, og det bidro til at saken eskalerte.

Skigrasrota («Hoppsaken», 2022) beskriver også rolleuavklarheten, og spesielt kommunikasjonen i et møte i skistyret den 24.8.21, når Hoppsaken var på sitt «varmeste». I aktuelle møte orienterer generalsekretæren styret om at hoppkomiteen er enig i å ikke videreføre ansettelsesavtalen med sportsjef Hopp. Skigrasrota mener at generalsekretærens orientering ikke er sannferdig. Det var åpenbart uenigheter mellom grenkomité Hopp og administrativ ledelse om saken. Skipresidenten satt ifølge kildene til Skigrasrota passiv og taus i møte. Skigrasrota mener skipresidenten gjør feil ved å ikke ta ordet og påpeke feilorientering til styret, og de mener generalsekretæren gjør feil ved å informere skistyret mangelfullt og unøyaktig. De påpeker at styret har et selvstendig ansvar for å være kritiske og forvalte sitt tilsynsansvar. Skistyret stilte hverken spørsmål eller tok initiativ, og Skigrasrota retter kritikk mot styret.

Vi ser disse mulige aktive og passive ytringsfeilene i et ytringsmoralsk og ytringsetisk perspektiv. Vi vet lite om den eksisterende ytringsmoralen i NSF. Dersom hendelsen i skistyret august 2021 er representativ for ytringsmoralen, så kan man tenke at det er problematisk for ytringsklima. Er det akseptabelt å informere styret uten å ta med alle perspektiver og synspunkt? Kan det tenkes at generalsekretæren og skipresidenten mente mangelfull orientering tjente et overordnet gode, altså en konsekvensetisk tilnærming? Generalsekretæren og Skipresidenten kan mene at det beste for NSF var å ikke fornye kontrakten til sportssjef Hopp, og kan med det forsvare ytringen eller mangel på ytringer til styret i form av konsekvensetikk (Kvalnes, 2019). Generalsekretæren og skipresidenten kan legge vekt på de negative konsekvensene av å fornye ansettelsen av sportssjefen.

Pliktetikken snur på det, hvor det viktigste er å gjøre «det rette». Det rette for ytringsklima i dette tilfellet kan være å informere styret i henhold til helheten, at det her var uenigheter, at det også handlet om ulike syn på rolle og myndighetsforhold osv.

Angivelig tar skistyret i august 2021 hverken initiativ eller handling i saken. Vi vet at det allerede er forsidesak i media, at saken er konfliktfylt og kompleks og at den derfor kunne vært grundig behandlet og diskutert i styret.

Frykten for å gjøre aktive ytringsfeil i styremøtet kan føre til taushet og dermed også passive ytringsfeil (Kvalnes, 2019).

Det kan være at psykologisk trygghet også påvirker tausheten til styremedlemmene (Edmondson 2019). Konflikten som utspinner seg mellom sportssjefen, NSF Hopp og generalsekretæren bidrar sannsynligvis til en psykologisk utrygghet i NSF og forplanter seg til skistyret.

#### **4.2 Situasjon juni 2021- Kontraktutkast til sportssjef Hopp.**

I forkant av Skitinget den 12. juni ble det diskutert forlengelse av kontrakt for sportssjef Hopp. Det ble i et møte stilt krav til ham om endret atferd og kommunikasjonsform dersom det skulle være aktuelt for NSF å fornye hans engasjement/ansettelse. En fornyet vurdering av forlengelse skulle deretter gjøres høsten 2021 (Rise, 2022).

I forkant av Skitinget i juni, oversender likevel hoppkomiteens leder et kontraktsforslag til generalsekretæren om forlengelse av sportssjef Hopp i fire nye år for godkjenning og signering. Han la til grunn at dersom generalsekretæren ikke godkjente denne, ville hele komiteen frasi seg gjenvalg på Skitinget. Generalsekretæren godkjente ikke denne og svarte at Skitinget skulle prioriteres, hun ønsket å komme tilbake til saken etter at det var gjennomført (Rise, 2022).

Denne situasjonen kan ses på som et kritisk kvalitetsøyeblikk med påvirkning av å stå i en senket-kostnadsfelle (Kvalnes 2019). Generalsekretær visste på dette tidspunktet at saken var svært omdiskutert, at det også var koblet til sak om uklare roller og myndighet og at håndteringen som «personalsak» trolig var for smal. Evalueringsrapporten (Rise, 2022) viser at det foregikk mye møtevirksomhet og annen kommunikasjon i tilknytning til dette etter Skitinget. Det ble informert om at generalsekretæren ikke ønsket å forlenge sportsjefens kontrakt, og at det var sannsynlig at Skistyret ville støtte hennes syn på saken. Hoppkomitélederen

orienterte også sportsjef Hopp om at generalsekretæren ønsket å avslutte hans engasjement. Hoppkomiteens leder, som er en valgt funksjon, tok en rolle hvor han balanserte informasjon mellom «parter» i et krevende terreng,

Hoppkomiteens leder var under sterkt press fra NSF-ansatte herunder bl.a. sportsjef Hopp og landslagstrener Hopp og generalsekretær, og kan ha forsøkt å gjøre en handling som tilfredsstilte ansatte i NSF hopp ved å igangsette kontraktforslag. Dette kan ses på som moralsk nøytralisering i en vanskelig situasjon hvor han opplevde moralsk dissonans (Kvalnes 2019).

Situasjonen kan også betraktes fra et «aktør- og brikkeperspektiv».

Hoppkomiteens leder tok ulike initiativ for å søke å bevege på en ellers fastlåst situasjon og det kan tolkes som et «aktør»-perspektiv, men i denne konteksten er det også sannsynlig at han i større grad ble en brikke i et spill om makt for å vinne frem i en sak og på den måten utsatt for påvirkning og krefter han ikke har noe innflytelse over (Nygård, 2007; Yukl et al., 2008)

Til tross for at generalsekretæren ikke godkjente ny arbeidskontrakt for sportsjef Hopp, sendte hoppkomitéleder den 25. juni 2021 likevel et signert, men ufullstendig, kontraktsdokument for perioden 2022 – 2025 til sportsjefen. Det skjedde etter ytterligere press fra ansatte i NSF hopp, bl.a. med en trussel om å ta saken til media i tillegg til et krav til komiteens leder og nestleder om å trekke seg fra sine verv, slik de tidligere hadde sagt de ville, dersom sportsjef Hopp ikke fikk kontraktsfornyelse (Rise, 2022).

Igjen viser situasjonsbildet et press mellom ansatte i NSF og administrativ ledelse hvor hoppkomiteleder trolig prøvde å balansere lojalitet til både generalsekretær som øverste myndighet i NSF til daglig og grenforbundets ansatte. Han kommuniserer via epost og med melding om å avvente uten å angi hva det er. Dette kan forstås som «hint» og «håp» og også en måte å moralsk nøytralisere det hoppkomiteens leder opplevde som en vanskelig situasjon (Kvalnes 2019)(Helle, 2021).

Ansatte i NSF hopp bruker på et vis «ytringsterror» mot hoppkomiteens leder ved å true med media-dekning og kreve avgang fra verv hvis han ikke «gjør som de sier». Bruk av slikt press, som vi her betegner som ytringsterror, bidrar ikke til

søken etter felles forståelse og å finne løsninger ved hjelp av vennlig friksjon (Kvalnes 2019). Trusler er uvennlige og harde ytringer som skaper lite håp om å finne felles løsninger via lytting til hverandres perspektiver og utarbeidelse av felles planer for å forbedre, utvikle eller løse opp i situasjoner. Det vil også påvirke psykologisk trygghet blant ansatte i NSF og aktørene i saken, og forsterkes ytterligere hvis ledere «lar det passere» uten å påpeke at slikt ikke er innenfor det normative handlings- og ytringsmønsteret man ønsker på jobb (Kvalnes 2019) (Edmondson 2019).

I eposten der han oversendte kontraktsdokumentet til sportssjefen, ba komitélederen ham om å «*avvente neste skritt*» (Rise, 2022). Sportsjef Hopp sin respons på eposten var å signere og returnere kontrakten til hoppkomiteens leder for deretter å umiddelbart sende ut en epost til alle ansatte i NSF Hopp, hoppkomiteen, både ny og nylig angått komité, og takke for tilliten (Norges Skiforbund, 2022) (Rise, 2022) (Helle, 2021)

Situasjonen som oppstår 25. juni er et kritisk kvalitetsøyeblikk (Kvalnes, 2019). Komitelederen, som hadde bedt om å «*avvente neste skritt*», opplevde dette som et tillitsbrudd. Komiteleder tok en risiko i saken slik det var på det tidspunktet og uttaler bla. i et intervju med NRK at;

*«Eg var eksplisitt på at kontraktsutkastet berre var meint som eit signal til NN om hoppkomiteens ambisjon om å finne ei løysing som kunne fungere for han, hoppkomiteen og resten av Skiforbundet. Det blei vidare presisert at me no måtte vente på neste skritt, NN vel dessverre så å fylle ut den informasjonen som mangla i utkastet, som løn og andre opplysningar, som openbert er arbeidsgivarstyrt informasjon»*

(Helle, 2021)

Utydeligheten rundt «å avvente» blir ikke sjekket ut av sportssjefen som derimot velger å forstå situasjonen til sin fordel. Hvis vi ser på tillitens tre deler: evne, godvilje og integritet, kan dette ses på som et brudd på godvilje. Det kan virke som godviljen til å avvente neste skritt ikke er til stede da han sender ut epost hvor han takker for tilliten – vel vitende om at saken er krevende, preget av uenigheter og at han blir bedt om å avvente. Isteden «kapres» situasjonen, øyeblikket fanges og det stadfester en beslutning ved å involvere mange og gjør det vanskeligere for

organisasjonen å håndtere i etterkant. Et slikt tillitsbrudd vil igjen påvirke tilbøyeligheten for tillit i organisasjonen, og særlig mellom administrasjonen og hopp i NSF.

Hendelsene 25. juni utløste stor intern uro (Rise, 2022). Dette kommer ikke frem i offentligheten før etter den 17. august når landslagstrener Hopp, som på det tidspunktet har tatt rolle som talsperson overfor generalsekretær, velger å gå til TV2 med uttalelse/intervju og kopi av et brev til generalsekretær med krav om at hun skal signere forlengelse av kontrakt for sportssjef Hopp (TV2, 2021, s. 2). Dette viser en svært tilspisset situasjon og nærmest krise i NSF og som i august og september følges av flere krevende situasjoner («Hoppsaken», 2022), (VG, 2020):

- varsling av søksmål fra sportssjef Hopp mot egen arbeidsgiver,
- det nevnte styremøte i skistyret den 24. august (jf. kap. 4.1) hvor det gis info om enighet om ikke å fornye sportssjefens kontrakt
- pressemelding den 26. august hvor man kommenterer personalmessige problemer med sportssjef Hopp,
- sponsorer som truet med å trekke sponsoravtaler hvis ikke sportssjef får forlengelse,
- lekkasje at et internt notat hvor et mulig oppsigelsesgrunnlag mot sportssjefen utredes

Vi går ikke videre inn på dette her, men mener det tyder på at NSF preges av lite høykvalitetsforbindelser (Dutton 2003) og manglende ytringsetiske normer. Vi mener at vi også ser trekk av at det påvirker psykologisk trygghet og det skapes tillitsbrister mellom aktører og bruk av press. Vi ser dette som krevende ut fra ytringsetiske perspektiv (Kvalnes 2019) (Kvalnes 2015).

## **5. Avsluttende drøfting og konklusjon**

Målet med prosjektoppgaven er å få innsikt i og forstå situasjonsbildet som utspant seg i NSF sommeren 2021, da med briller for ytringsklima.

Helt overordnet mener vi det over tid kan ha utviklet seg en ytringsmoral og adferd i organisasjonen som tilsier at det er greit å bruke media til å ytre seg, utøve press og et tvilsomt mønster i hvordan man snakker til og om hverandre ved

arbeidsplassen. Det virker ikke som NSF systematisk bruker redskap og verktøy for at ytringer kommer til overflaten selv om det er uenighet, og etablerer normer for adferd og ytringer slik at uenigheter blir løst opp i. Som vist i kap. 4 finner vi ikke mye spor gjennom evalueringsrapporten og andre kilder av at NSF er opptatt av å bygge organisatorisk tillit.

Vi ser også at kompleksiteten i en idrettsorganisasjon som NSF kan ha ulike normer for både etikk, adferd og ulikheter i arbeidsklima.

Hopp-delen av NSF kan være opptatt av sin egenart og oppleve at de kjemper for store viktige saker f. eks Kvinne-hopp og fordeling av sponsormidler. Det er grunn til å tro at de i sitt tankesett legger vekt på konsekvensetikk når de ytrer seg. NSF sin administrasjon og overordnet skistyre vil kanskje legge pliktetikk til grunn og peke på hvordan man oppfører og ytrer seg i henhold til roller, myndighet og regler for bruk av media.

I denne saken bryter for øvrig både NSF hopp og NSF administrasjon egne retningslinjer om kommunikasjon i media (Rise, 2022) (skiforbundet, 2022). Rådene fra evalueringsrapporten ser også ut til å legge mest vekt på pliktetikk, og anbefaler mer struktur og forsterkning av retningslinjene.

NSF har også utarbeidet en plan (*evalueringsrapporten-oppfølging.pdf*, 2021) for å adressere punktene som er funnet i granskningsrapporten (Rise, 2022).

Opprydning i roller og myndighet er et punkt på denne planen.

Vi finner ikke dokumentasjon på at det pekes på styrets ansvar for rolleklarheter og hvordan ytringsklima i skistyre har påvirket styrets arbeidsklima. I et ytringsklimaperspektiv er det viktig å adressere årsaker til at passive og aktive ytringsfeil også skjer i besluttede styrerom, samt å tydeliggjøre styrets ansvar i et ytringsetisk perspektiv. Det er også viktig for det organisasjonskulturelle aspektet av ytringsklima.

Det er heller ikke tydelige anbefalinger i rapporten relatert til høykvalitetsforbindelser i organisasjonen. Flere situasjoner viser at organisasjonen er dominert av lavkvalitetsforbindelser. Det er mye som tyder på at NSF har lite søkelys på dette og viser gjennom Hopp-saken svake evner i å håndtere en kriselignende situasjon.

I et ytringsklimaperspektiv anbefaler vi at det etableres normer for hvordan man skal kommunisere for å øke kvaliteten på forbindelsene mellom aktørene i ledelsen, i organisasjonen og i styrerommet. Etablering av normer er sentralt for å oppnå høyt presterende team (Hackman, 2002). Normene bør inneholde perspektiver for forbedring av ytringsklima.

Et av kjerneelementene som beskriver en organisasjonskultur er normer (Bang 2020). Normer er forventninger til hva som er vanlige og uvanlige, samt akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på. Den eskalerende konflikten som aktørene førte i media, kan tyde på at man må adressere akseptable normer for ytringsklima i organisasjonen og hvordan de forskjellige grupperingene snakker sammen.

I henhold til evalueringsrapporten, (Rise, 2022), er kjerne for konflikten uklare roller. Dette gir et uklart organisasjons-design. I tillegg er det uenighet om og lite transparens i hvordan pengene fordeles mellom de forskjellige delene av NSF (Rise, 2022) (Skigrasrota 2022). Det uklare organisasjons-designet samt konkurranse om begrensede ressurser kan føre til konflikter mellom grupperinger som man ser i NSF. Ifølge (Hackman, 2002) krever det sofistikerte politiske og mellommenneskelige egenskaper for å løse opp i slike konflikter når de eskalerer. Det kan derfor være hensiktsmessig at NSF får ekstern hjelp til å etablere nye normer for ytringsklima, iverksette disse og gradvis skape en ny kultur for ytringsklima i organisasjonen.

Vi tror også det vil være verdifullt å adressere psykologisk trygghet i NSF. De har gjennom Hoppsaken vært gjennom en krisesituasjon, og det er grunn til å tro at psykologisk trygghet er utfordret i dagens klima. Det er gode initiativer i å legge prosesser rundt mediekommunikasjon på plass, men vi tror også at ytringsklima i NSF må jobbes med internt for å redusere ansattes behov for å «varsle» gjennom mediesaker.

Arbeidet med å sette nye roller og mandater kan brukes til å demonstrere ny lederadferd. En respektfull undersøkelse av andres antakelser får andre til å føle seg kompetent og sett. En aktiv lyttende adferd rundt problematikken med mål om å lage en plan ville være en av våre anbefalinger til aksjon.

## **Konklusjon**

Vi finner gjennom arbeidet vårt grunnlag for å hevde at NSF har et tydelig forbedringspotensial for eget yringsklima. Vi ser tydelige trekk og mønstre av lavkvalitetsforbindelser mellom grupper i NSF og mellom ansatte og ledere og vi ser manglende normer for ytringer og adferd i organisasjonen.

Vi gikk inn i arbeidet, litt forutinntatte, om å jobbe ut fra et «personalsaks-løp» i og med at søkelyset på sportssjef Hopp og hans adferd var sterk, men betydningen av «ledelsens ansvarlighet»- eller uansvarlighet har vært klargjørende og litt overraskende.

Vi tror ikke ledelsens søkelys på «personalsak sportsjef Hopp» vil løse utfordringene NSF står i, og ser den saken også som del av manglende rolleklarhet, struktur og normer i organisasjonen.

Det som overrasker er at ledelsen i NSF, inkludert Skistyret, ikke «tok tak i» de dokumenterte rolleklarhetene og truslene det førte til, slik det var begrunnet i Risikoutvalgets arbeid fra 2018-2020 og lot uklarheter og konflikter utvikle og manifestere seg til Hoppsaken.

Vi er også overrasket over den svært skarpe retorikken vi har lest gjennom arbeidet. Det er en rekke ufine karakterer av enkeltpersoner/kolleger, uvennlighet, påstander om at kolleger og ledere farer med løgn osv. som foregår i kommunikasjon på epost, sosiale medier og i media – også her uten at ledelsen i NSF og Skistyret tok til orde for at «slik gjør vi det ikke hos oss» og iverksatte sikringstiltak for bedre dialog og løsning.

Vi synes Hoppsaken er krevende, spennende og lærerik, men mest av alt tenker vi at NSF vil tjene mye på å bygge høykvalitetsforbindelser gjennom å sette ytringsetiske normer for å kommunisere med respekt, lage skapende dialog og etablere tillit.

Det vil være interessant å følge NSF videre og se hvordan de nå klarer å ta tak i utfordringene og forbedringstiltakene som ligger fra Evalueringsutvalget.



## Referanser

- Advokatforeningen. (2011). *Retningslinjer\_for\_private\_granskninger.pdf*.  
[https://www.advokatforeningen.no/globalassets/1092/retningslinjer\\_for\\_private\\_granskninger.pdf](https://www.advokatforeningen.no/globalassets/1092/retningslinjer_for_private_granskninger.pdf)
- Cameron, C. D., Scheffer, J. A., Hadjiandreou, E., Hutcherson, C. A., Ferguson, A. M., & Inzlicht, M. (2019). *Empathy Is Hard Work: People Choose to Avoid Empathy Because of Its Cognitive Costs*. 15.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (1st ed). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 23–42.
- Evalueringsrapporten-oppfolging.pdf*. (2021).  
<https://www.skiforbundet.no/contentassets/abcb1de0a89e4df49e2df2d94a0a01d5/evalueringsrapporten-oppfolging.pdf>
- Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics*. Gengage.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Helle, M. (2021, august 24). *Dette er kontrakten dei kranclar om – no slår hoppkomiteen tilbake*. NRK. [https://www.nrk.no/sport/dette-er-kontrakten-dei-kranclar-om-\\_no-slar-hoppkomiteen-tilbake-1.15620774](https://www.nrk.no/sport/dette-er-kontrakten-dei-kranclar-om-_no-slar-hoppkomiteen-tilbake-1.15620774)

- Hoppsaken. (2022, februar 9). *Skigrasrota*. <https://skigrasrota.no/vare-saker/hoppsaken/>
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. 27.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Rise, K. (2022, januar 29). *Evalueringsutvalgets-rapport-29012022.pdf*. Rapport fra et utvalg nedsatt av Norges Skiforbund for å evaluere hoppsaken. <https://www.skiforbundet.no/contentassets/c9ffdbbcedc24cea9f573eb5f5724f77/evalueringsutvalgets-rapport-29012022.pdf>
- skiforbundet. (2022). *Skiforbundet årsberetning*. skiforbundet årsrapport 2021-22. [https://www.skiforbundet.no/contentassets/7230ac425e51409b88de662781b646fc/nsf-arsberetning\\_2021-2022\\_v3.pdf](https://www.skiforbundet.no/contentassets/7230ac425e51409b88de662781b646fc/nsf-arsberetning_2021-2022_v3.pdf)
- TV2. (2021, august 20). *Clas Brede Bråthen varsler søksmål mot Skiforbundet— Mener han straffes for varsel*. TV 2. <https://www.tv2.no/a/14175802/>
- VG. (2020). *Her er skiforbundets advarsel til Bråthen: – Opplevs som en trussel*. <https://www.vg.no/i/47EMv6>
- Yukl, G., Seifert, C., F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behaviour Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19(5), 609–621.