



Foto: iStockphoto.com

# Ledere i Forsvaret hemmer kulturendringen

*Av Rebekka Verdal Haakonsen, studentpraktikant i Civita*

Norge innførte allmenn verneplikt for begge kjønn i 2015, som det første NATO-landet.

Veien mot et kjønnsbalansert forsvar har imidlertid ikke vært enkel. Undersøkelser før og etter innføringen har avdekket at en stor andel kvinner utsettes for seksuell trakassering i Forsvaret.

Allerede i 2007 ble det rapportert at 40 prosent av kvinnene opplevde uønsket seksuell oppmerksomhet. En av årsakene til at Forsvaret ikke klarte å håndtere problemet den gang, ble antatt å være den skjeve kjønnsfordelingen, med 92 prosent menn mot 8 prosent kvinner (Bentzrød, 2009). Men selv om kvinneandelen i Forsvaret har økt, er det fortsatt store problemer knyttet til seksuell trakassering. Den viktigste grunnen til dette er, som det konkluderes med i dette notatet, at nye tiltak om å bedre kulturen ikke ser ut til å ha effekt så lenge ledere med dårlige holdninger får være en del av organisasjonen.

Ved å identifisere kjerneårsakene til problemet med mobbing og trakassering, kan tiltak settes i gang for faktisk å forbedre forholdene i Forsvaret og nå målsettingen om 20 prosent kvinner i hele organisasjonen. Det haster for Forsvaret sin del, avsløringene og undersøkelserne de siste månedene har ført til en tillitsknekk: 41 prosent sier i en innbyggerundersøkelse at de i liten grad, eller ikke i det hele tatt, vil anbefale et år i Forsvaret for unge kvinner. I 2022 var det tilsvarende tallet 21 prosent (Tvilde et al., 2023).

Gjennom et sterkt stillingsvern og en desentralisert organisasjonsstruktur får ledere som har trakassert seksuelt eller begått andre lovstridige handlinger, fortsette i Forsvaret. Dette gjør det utfordrende for kvinner å trives. Det bør derfor bli enklere å avsette ledere som ikke deler Forsvarets verdigrunnlag enn tilfellet er i dag.

Notatet legger primært vekt på straff, men erkjenner at det er avgjørende å fokusere på å belønne god atferd for å fremme en positiv organisasjonskultur. Ledere som utviser gode verdier spiller en avgjørende rolle i å skape en positiv kulturendring i Forsvaret, og bør bli belønnet i tråd med dette. På den annen side er dårlige ledere en hindring for denne kulturendringen, og det er derfor viktig å bruke både straff og belønning som virkemidler for å opprettholde et høyt nivå på ledelsen, som videre bidrar til å skape en positiv kulturendring i Forsvaret.

## **Tiltak uten effekt**

I 2018 viste undersøkelser at en betydelig andel kvinner opplevde seksuell trakassering, og daværende forsvarssjef Håkon Bruun-Hanssen lovet tiltak for å forbedre situasjonen (Holm-Nilsen & Wernersen, 2019). I 2020 ble det iverksatt tiltak mot trakassering. Disse skulle blant annet sette søkelyset på organisasjonskulturen, gjennomgå systemet for varsling og kvalitetssikre kompetansebygging innenfor etikk og ledelse på alle nivåer (Forsvaret, 2020b). Likevel viser en fersk spørreundersøkelse fra Forsvaret at over 30 prosent av kvinner under 40 år har opplevd seksuell trakassering i organisasjonen (Fasting et al., 2023, s. 3).

De mange historiene som fremkom i mediene, kunne bekrefte at Forsvaret hadde et problem, og felles for historiene var at varsling ikke ble tatt alvorlig, eller at varsling på ingen måte bedret situasjonen for varsleren. Særlig en NRK-sak, frontet av tidligere vernepliktige Silje Falmår, fikk kritikken til å hagle. Falmår hadde i løpet av sin førstegangstjeneste blitt utsatt for mobbing, trakassering, uønsket seksuell oppmerksomhet og overgrep. Hun hadde varslet på vegne av seg selv og 11 andre kvinnelige soldater i samme bataljon, hvor varselet inneholdt tre innmeldte voldtekter. Tross gjentatte varsler sa hun at Forsvaret ikke tok tak i det som skjedde (Skille et al., 2023). Nåværende forsvarssjef svarte på NRK Debatten at det arbeides med en handlingsplan for å forbedre kulturen i Forsvaret (Rønning et al., 2023).

## **Kultur, struktur og omgivelser?**

I debatten om seksuell trakassering og mobbing i Forsvaret har mange pekt på at løsningen ligger i å endre kulturen internt i organisasjonen. Forsvarssjef Eirik Kristoffersen uttalte for eksempel sommeren 2022 at Forsvaret stod overfor en krise med mobbing og seksuell trakassering. Selv om

han ikke mente at Forsvaret hadde en ukultur (Kristoffersen, 2022b), erkjente han likevel at det eksisterer et kulturproblem, og viste til NRK-saken frontet av Silje Falmår (Kampevoll et al., 2023).

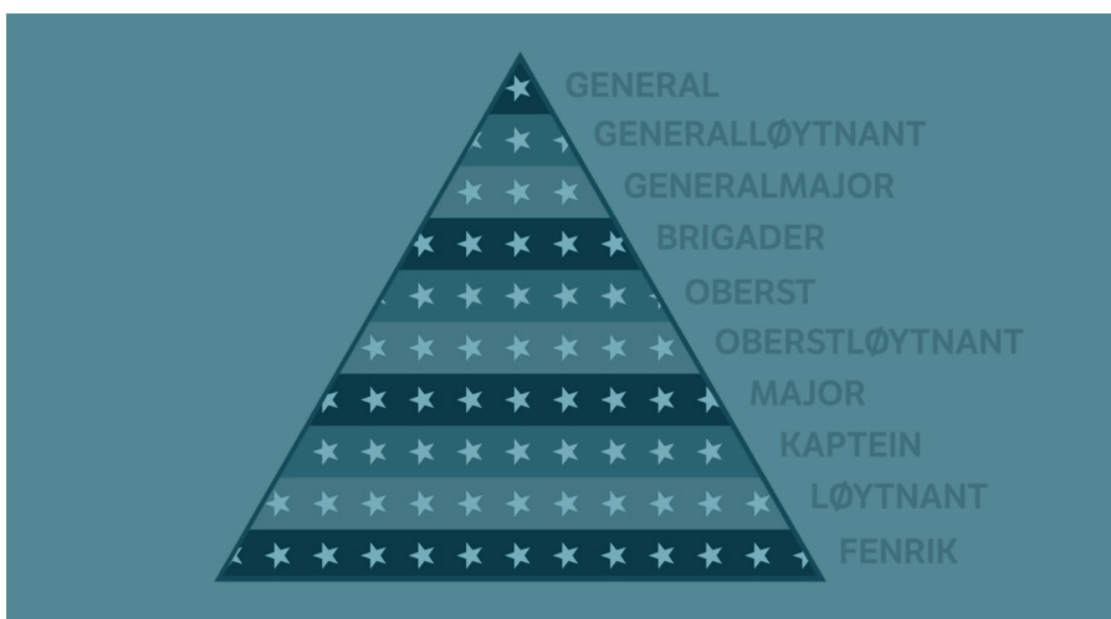
Ifølge tradisjonell organisasjonsteori er kultur ett av tre perspektiver som beskriver offentlige organisasjoner. De to andre perspektivene er de formelle normene (struktur) og omgivelsene. Kulturen og strukturen gjør organisasjonen mer kompleks og mindre fleksibel i møte med nye krav (Christensen et al., 2015).

Forsvaret er preget av en sterk maskulinitetskultur, som både kan være positivt og negativt (Hellum, 2014), men seksuell trakassering er et symptom på en negativ maskulinitetskultur (Lilleaas & Ellingsen, 2013). Denne sterke maskulinitetskulturen, med dens negative aspekter, gjør det vanskelig for Forsvaret å tilpasse seg nye krav, som eksempelvis økt kvinneandel blant vernepliktige og ansatte. For at kvinner skal kunne trives og ønske en karriere i Forsvaret, er det avgjørende at den negative kulturen endres.

En kulturendring er krevende; mentaliteter og holdninger som «sitter i veggene» tar lang tid å endre (Hellum, 2014, s. 26). Hvor lang tid det tar, avhenger likevel av hvor mye innsats som legges inn i det, samt viljen og evnen til å gjennomføre de strategiene som iverksettes. For å få fart på kulturendringen, kan det blant annet gjøres strukturelle endringer.

## Ledere og stillingsvernet

Det sterke stillingsvernet for offiserer i Forsvaret bidrar til at en dårlig kultur opprettholdes ved å tillate ledere med negative holdninger å bli i organisasjonen nesten uansett hva de gjør. Mange offiserer, fra oberster og oppover, er også embetsmenn utnevnt av Kongen i statsråd, og det er få sanksjonsmuligheter mot dem. Dette gir dem muligheten til å beholde sin militære grad og stige i karrieren med høyere lønn, på tross av eventuelle overtramp de måtte begå (Torgersen et al., 2023).



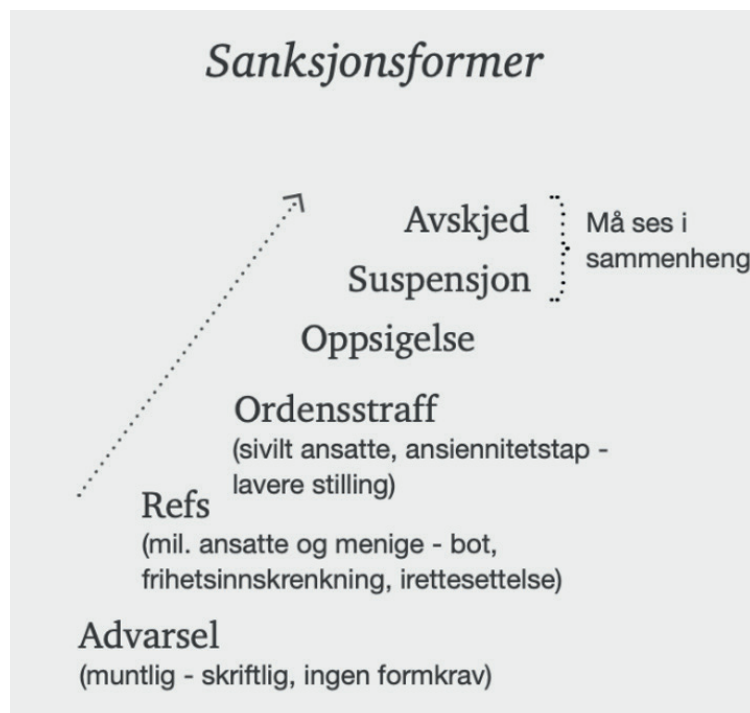
Kilde: Svendsen et al., 2022

Flere studier har vist at lederskap er avgjørende for å ivareta kvinner og motvirke seksuell trakassering i et kjønnsdelt forsvar (Lilleaas & Ellingsen, 2013). Dersom lederne ikke utviser gode verdier selv, vil det være vanskelig å endre en negativ kultur. Dessuten, hvis ledere ikke opplever tilstrekkelige konsekvenser som følge av lovbrudd eller kritikkverdig atferd, sender dette signaler til resten av organisasjonen om at uakseptabel oppførsel ikke blir tatt alvorlig. I en stortingsmelding om økt rekruttering av kvinner til Forsvaret fra 2007, ble betydningen av gode ledere understreket. Det ble påpekt at ledernes evne til å fastsette mål er avgjørende for organisasjonens utvikling, og holdninger til kjønns mangfold bør formidles gjennom ord og handlinger (Meld. St. 36. (2006-2007) s. 22).

Lederes stillingsvern i Forsvaret har blitt problematisert tidligere, blant annet av forfatterne bak Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG), et forskningsprosjekt som skulle være grunnlaget for all lederutdanning, ledere og ledelsesutvikling Forsvaret. De påpekte i en kronikk at stillingsvernet i Forsvaret ga ledere en sjefskultur preget av uovervinnelighet, makt og arroganse som overgår alle regler: «Vi kan gjøre som vi vil» (Torgersen et al., 2023).

### Jo høyere rang, jo mindre konsekvenser

At offiserer kan gjøre som de vil, bekreftes av flere saker i NRK, inkludert en sak om en oberst hvor fem kvinner varslet om uønsket seksuell oppmerksomhet, beføling og sexpress. Selv om generaladvokaten anbefalte at obersten skulle få en ordentlig reaksjon, ble det kun gitt en refs som senere ble trukket tilbake. Obersten fikk til slutt et skriftlig varsel, som er den laveste formen for formell reaksjon som en ansatt i Forsvaret kan få for å ha gjort noe kritikkverdig. I etterkant av dette fikk obersten plass på det anerkjente Sjefskurset i Forsvaret, noe som ikke ble trukket tilbake før media satte søkelys på saken (Svendsen et al., 2023).



Kilde: Rapport fra forsvarssjefen til FD av 22. juni 2022.

Et annet eksempel er offiseren som ble refset etter et FN-oppdrag i Sør-Sudan for sexkjøp og ureglementert kontakt med lokale kvinner. Han er nå å finne i en internasjonal NATO-stilling, til tross for at forsvarssjefen lovet at de refsede offiserene aldri skulle på et internasjonalt oppdrag igjen (Svendsen et al., 2022). Et tredje eksempel er en major som ble dømt for fyllekjøring og forsøk på å presse kolleger til å lyve om hendelsen. Han har nå fått ny jobb i NATO (Strand et al., 2023). Disse eksemplene er langt fra enestående. Forsvarssjefen har svart på kritikken ved å peke på at offiserer som er dømt, kan ha lært av feilene sine, og at en domsigelse ikke nødvendigvis må ende med oppsigelse (Higraff et al., 2023).

Bør de egentlig få en ny sjanse? Mange vil mene at det for organisasjonens beste kan være lurt å kvitte seg med dem som ikke deler Forsvarets verdier. Særlig burde det stilles ufravikelige krav til ledere på det høyeste nivået i Forsvaret. Jo høyere grad, jo større ansvar. Slik ser det ikke ut i praksis.

NRK har fått tilgang til innholdet i 70 varslings saker mot offiserer i Forsvaret, der 17 av dem er mot toppledere, også kjent som flaggoffiserer. Disse offiserene innehar de høyeste gradene og stillingene i Forsvaret, og det finnes totalt rundt 70 av dem. Noen av de 17 har også flere varsler mot seg, og noen av dem sitter også i forsvarssjefens ledergruppe.

Det er viktig å påpeke at et varsel i seg selv ikke betyr at personen har utvist dårlige holdninger, da varsler, spesielt mot en toppledere, kan være grunnløse. Likevel er det viktig å ha tillit til de som varsler, og det er dessverre sannsynlig at noen av disse offiserene har vist en kritikkverdig atferd som er i tråd med dårlige holdninger.

Jens Jahren, leder for Befalets Fellesorganisasjon (BFO), har også kritisert hvordan varsler mot ledere blir håndtert i Forsvaret. Han påpeker at konsekvensene kommer raskt når det varsles mot folk på lavere nivå, men at det er færre konsekvenser når det varsles mot personer på høyere nivå (Higraff et al., 2023). Det blir utfordrende å endre en negativ kultur, dersom ledere av aller høyest rang, noen er til og med nærmeste kolleger til forsvarssjefen, trakasserer, mobber og har et generelt destruktivt lederskap. Hvordan kan tiltak som skal fremme gode verdier, gjennomføres av ledere som har demonstrert at de står for det motsatte?

## Varsling og en desentralisert struktur

Forskning viser at strukturen rundt varsling kan hindre endringer i kulturen. Dette skjer blant annet ved at organisasjonen gir inntrykk av at det ikke blir tatt tilstrekkelig tak i episoder med seksuell trakassering, uavhengig av rang. Overgripere blir ikke alltid sanksjonert på en tydelig og skriftlig måte, og ofte forlater offeret organisasjonen (Lilleaas & Ellingsen, 2013) En PwC-rapport fra sommeren 2022 bekreftet også at Forsvarets system for varslings saker var for svakt (PwC, 2022).

Tiltakene som ble innført i 2020, la vekt på at varslings systemet skulle gjennomgås, men tidsskriftet Forsvarets forum kunne i etterkant bekrefte svikt i 170 varslings saker. I flere tilfeller hadde dømte overgripere og personer, som var anmeldt for overgrep, fått beholde stillingene sine i Forsvaret, mens varslerne har sluttet som følge av måten saken ble håndtert på (Kaalaas et al., 2022). Hvorfor er ikke varslings systemet blitt bedre, selv etter tiltak?

En mulig årsak kan være at kulturen omkring varsling fortsatt er den samme. De som varsler, blir ikke belønnet for dette, snarere tvert imot. Stillingsvernet og manglende lederskap gjør også at de som blir varslet om, ikke alltid møtes med tilstrekkelige konsekvenser. Det trengs ledere som kan og vil endre kulturen for å få et velfungerende varslingssystem. En manglende vilje til å endre kulturen og en desentralisert struktur har til sammen gjort varsling utfordrende på flere måter.

Blant annet har ledere en vesentlig rolle og et stort ansvar i dagens varslingssystem. Tidsskriftet Forsvaret Forum har avdekket at selv om det finnes ulike varslingskanaler, er det vanligvis den nærmeste lederen som tar hånd om varslingssakene. De finner at varsleren er helt avhengig av ledere som kan håndtere sakene, for i mange tilfeller vil avdelingssjefen kunne avgjøre sakens utfall, selv om varsleren har unngått å varsle gjennom linjen, det vil si gjennom tjenestevei og til sin nærmeste sjef (Kaalaas et al., 2022).

Ledere har dermed mulighet til å avgjøre hvordan varslingssakene skal håndteres. Dette kommer av Forsvarets ledelsesfilosofi, som gir frihet til at hver enkelt leder må ta beslutninger basert på skjønn og strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk vurdering (Forsvaret, 2020a).

På grunn av dette skapes det en betydelig variasjon i utfallet av varslingssaker (Kaalaas et al., 2022). Håndteringen av varsler vil kunne avhenge av den nærmeste lederens personlige preferanser og verdier. Det understreker betydningen av å ha ledere med gode holdninger. Hvordan varslingssaker blir håndtert spiller en sentral rolle for å endre kulturen, og derfor bør det stilles strengere krav til ledere enn til andre i organisasjonen.

## **Få kvinner ønsker å fortsette i Forsvaret**

Selv om 32 prosent av de som gjennomførte førstegangstjenesten i 2021 var kvinner, er det fortsatt få kvinner blant de fast ansatte. I 2021 var det kun 15 prosent av de militært ansatte som var kvinner, og bare 11 prosent som var offiserer (Forsvaret, 2022).

Det har vært et politisk mål siden 1980-tallet å øke kvinneandelen i Forsvaret. Først var målsettingen 15 prosent innen 2000, før den ble justert ned til 7 prosent innen utgangen av 2005. Senere ble den justert opp til 15 prosent igjen, før utvalget for høyere kvinneandel foreslo målsettingen om 20 prosent innen 2020 tilbake i 2007 (Brestrup et al., 2007).

Kvinnesatsingen i Forsvaret har stort sett vært politisk drevet. Målet er fortsatt ikke nådd, selv etter det ble innført kjønnsnøytral verneplikt. Det kan tyde på manglende evne og vilje fra forsvarsledelsens side. I en artikkel i Norsk militært tidsskrift peker Frank Brundtland Steder (2010) på at Forsvaret har større utfordringer med å beholde kvinner enn å rekruttere dem. Frafallet blant kvinner er mye større enn blant menn i løpet av karrieren.

Steder peker på flere årsaker til dette, hvorav én er at kvinner ikke føler seg velkomne. Han finner at kvinner opplever baksnakking og nedlatende kommentarer, kontinuerlige negative ytringer, mobbing og ufrivillig seksuell oppmerksomhet. Som en konsekvens velger mange å slutte. Dette har vært kjent i mange år, men problemet vedvarer. Kan den nye handlingsplanen forbedre situasjonen for kvinnene?

## Forsvarets nye handlingsplan – kan den forbedre den negative kulturen?

Forsvaret har lovet tiltak som respons på den omfattende medieomtalen av kritikkverdige forhold i organisasjonen. Den 20. mars 2023 presenterte forsvarssjef Eirik Kristoffersen status for arbeidet med en plan mot seksuell trakassering og mobbing. Blant tiltakene som ble presentert, var at Forsvaret skulle videreutvikle metoder som sikrer at overtramp får riktige konsekvenser, uavhengig av gradsnivå. Men, videreutvikling av eksisterende tiltak gir ingen klare svar på hvordan dette problemet skal løses, og det sterke stillingsvernet til offiserer gjør det fortsatt vanskelig å påvirke karriereløpet deres. Konsekvensene vil ikke være «uavhengig av gradsnivå», da offiserer har et stillingsvern og en beskyttelse som andre ansatte ikke har.

Et annet foreslått tiltak i den nye planen er at unge ledere skal få økt støtte og veiledning fra eldre og mer erfarne ledere. Problemet med denne tilnærmingen er at det ofte er eldre og mer erfarne ledere som står for en dårlig kultur. For at Forsvaret skal endre kulturen, virker det lite meningsfylt at de yngre skal få mer oppfølging av eldre ledere, hvis disse selv eller som gruppe har bidratt til kulturen som må endres.

Det skal også vurderes en felles prosedyre for varsling med en sentral varslingsenhet (Forsvaret 2023, Furuly et al., 2023) Dette er et positivt tiltak for å forbedre dagens situasjon, ved at de mest alvorlige sakene kan håndteres rettferdig uten påvirkning fra lederes preferanser eller relasjoner til involverte i varslingssaken. Mindre alvorlige saker vil fortsatt bli løst på et lavt nivå, som stiller krav til gode ledere, da de fortsatt vil ha en viktig rolle i varslingsprosessen og utfallet av sakene.

## Konklusjon

Forsvaret har en kultur, et varslingssystem og en stor andel ledere som har sviktet. Til tross for at det, som følge av undersøkelser og avsløringer, har vært kjent i en årrekke at Forsvaret har en ukultur eller et «kulturproblem», har lite endret seg til det bedre.

For å få bukt med trakasseringen av kvinner i Forsvaret, må ledere som praktiserer dårlige holdninger og verdier først og fremst møte tilstrekkelige konsekvenser for kritikkverdige forhold. Dersom atferden er alvorlig nok, kan de heller ikke være en del av organisasjonen. Tiltakene i 2020 ser ut til å ha hatt liten effekt, og den foreløpige handlingsplanen som ble lagt frem i mars 2023, kan muligens forbedre varslingsstrukturen, men den negative kulturen vil antagelig fortsette så lenge dårlige ledere får bli.

Legitimitet og tillit fra befolkningen er viktig for en organisasjon, særlig for Forsvaret. Dette er kritisk for å kunne utføre mandatet om å forsvare landet. Etter alle historiene, rapportene og den generelle negative omtalen av Forsvaret i det siste, har denne legitimiteten og tilliten blitt svekket. Å gjøre feil er menneskelig, men Forsvaret har gitt ledere som begår overtramp, alt for mange sjanser. Forsvaret må bli bedre til å ta vare på de som varsler, ikke konstruere unnskyldninger for ledere som tydelig ikke deler Forsvarets verdigrunnlag.

## Kilder

- Bentzrød, S. B. (2009, 23. juli). 1 av 10 sextrakasseres. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/86rlx/1-av-10-sextrakasseres>
- Brestrup, B., Christensen, T. Ø., Bondevik, H., Thuen, G., Lobo, S., Rudberg, R., Haugen, U. G., Tetlie, G. A., Wroldsen, J., Schulstad, B., Hovland, K. A., Eikeland, S., Riise, B. V., Svinndal, M. & Rolland, A. I. (2007). *Utvalg for høyere kvinneandel i Forsvaret*. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/kvinnerapport\\_110407\\_nettsversjon.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/kvinnerapport_110407_nettsversjon.pdf)
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utg.). Universitetsforlaget.
- Fasting, K., Ubisch, S., Strand, K. R. & Hanson, T. (2023). *Mobbing og seksuell trakassering ved FB, FD, FMA og FFI*. FFI-rapport 22/02662. Forsvarets forskningsinstitutt. <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/3131/22-02662.pdf>
- Forsvaret (2023, 20. mars). Elisabeth Michelsen skal lede Forsvarets MOST-arbeid. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/general-leder-most->
- Forsvaret (2022, 29. april). Forsvarets årsrapport 2021. *Forsvares likestillingsredegjørelse etter aktivitets- og redegjørelsesplikten*. [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/likestillingsredegjorelse-2021.pdf/\\_attachment/inline/7ecb52f1-0543-417e-9581-5264ec59573f:00094a2453d91c1b0137c987757214580858379e/Likestillingsredegjorelse-Forsvaret.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/likestillingsredegjorelse-2021.pdf/_attachment/inline/7ecb52f1-0543-417e-9581-5264ec59573f:00094a2453d91c1b0137c987757214580858379e/Likestillingsredegjorelse-Forsvaret.pdf)
- Forsvaret (2020a). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Oslo, Forsvaret.
- Forsvaret (2020b, 7. juli) Klare tiltak om mobbing og trakassering. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/arkiv/aktuelt/klare-tiltak-mot-mobbing-og-trakassering>
- Furuly, J. G., Langved, Å. & Tronstad, L. (2023, 16. mars). Kan det bli slutt på alkohol i befalsmessene? Forsvaret vurderer muligheten. *Aftenposten*. [https://www.aftenposten.no/norge/i/RG4d62/kan-det-bli-slutt-paa-alkohol-i-befalsmessene-forsvaret-vurderer-muligheten?fbclid=IwAR3mILjzmOmzg-KpS3v1jVWboxR6ms\\_3b1n8oU4NUFRdl2Sotniz2gdwzql](https://www.aftenposten.no/norge/i/RG4d62/kan-det-bli-slutt-paa-alkohol-i-befalsmessene-forsvaret-vurderer-muligheten?fbclid=IwAR3mILjzmOmzg-KpS3v1jVWboxR6ms_3b1n8oU4NUFRdl2Sotniz2gdwzql)
- Hellum, N. (2014). "Sminkedritt over hele vasken" – en kvalitativ feltstudie av kjønnsblandede rom og maskulinitetskultur i Forsvaret. FFI-rapport 2014/02156. Forsvarets forskningsinstitutt. <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/1098/14-02156.pdf>
- Higraff, M., Strand, T., Skille, B. Ø. & Svendsen, C. (2023, 21. februar). Varsler mot 17 toppledere i Forsvaret: Toppledere slipper unna, mener fagforening. *NRK*. [https://www.nrk.no/norge/varsler-mot-17-toppledere-i-forsvaret\\_-toppledere-slipper-unna\\_-mener-fagforening\\_-1.15974462](https://www.nrk.no/norge/varsler-mot-17-toppledere-i-forsvaret_-toppledere-slipper-unna_-mener-fagforening_-1.15974462)
- Holm-Nilsen, S. & Wernersen, C. (2019, 21. februar). Stor undersøkelse: Slik trakasseres kvinner i Forsvaret. *NRK*. [https://www.nrk.no/norge/stor-undersokelse\\_-slik-trakasseres-kvinner-i-forsvaret\\_-1.14438083](https://www.nrk.no/norge/stor-undersokelse_-slik-trakasseres-kvinner-i-forsvaret_-1.14438083)
- Kaalaas, S. B., Hem, M., Rognstrand, A., Idås, H. & Sørbo, K. (2022, 14. september). Varslerne. *Forsvarets forum*. <https://forsvaretsforum.no/forsvarsstaben-innenriks-mobbing-og-seksuell-trakassering/varslerne/284090>
- Kampevoll, F., Edvardsen, I., Nilssen, T., Svendsen, C., Skille, Ø. B., Strand, T. & Higraff, M. (2023, 19. februar). Forsvarssjefen kommenterte kritikken:- Det er et kulturproblem. *NRK*. [https://www.nrk.no/norge/forsvarssjefen-kommenterte-kritikken\\_-det-er-et-kulturproblem-1.16303944](https://www.nrk.no/norge/forsvarssjefen-kommenterte-kritikken_-det-er-et-kulturproblem-1.16303944)
- Kristoffersen, E. (2022a, 22. juni). Foreløpig status varsling i Forsvaret. *Rapport fra forsvarssjefen til FD*.
- Kristoffersen, E. (2022b, 12. juli). Mobbing og trakassering er som ugress som må lukes hver eneste dag. *Forsvarets forum*. <https://forsvaretsforum.no/meninger/mobbing-og-trakassering-er-som-ugress-som-ma-lukes-hver-eneste-dag/276148>



- Lilleaas, U-B. & Ellingsen, D. (2013). *Maskulinitetskultur i Forsvaret*. Oxford Research. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/maskulinitetsstudier.pdf>
- Meld. St. 36. (2006-2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a6205d8d7e8647338739daa2186d48a4/no/pdfs/stm200620070036000dddpdfs.pdf>
- PwC. (2022). Det skal nytte å si ifra: Evaluering av Forsvarets system for varsling. PwC.
- Rønning, I. K., Arntsen, M. K. & Solvang, F. (2023, 21. februar). Forsvarssjefen: – Å høre historien til Silje gjør dypt inntrykk på meg. NRK. <https://www.nrk.no/norge/varsler-moter-forsvarssjef-ansikt-til-ansikt-1.16306761>
- Skille, Ø. B., Higrav, M., Svendsen, C., Strand, T., Vaglieri, M. & Fjerdingsstad, F. (2023, 18. februar). Førstegangstjenesten. NRK. <https://www.nrk.no/norge/xl/forstegangstjenesten-1.16285823#intro-authors--expand>
- Svendsen, C., Higrav, M., Skille, Ø. B. & Strand, T. (2023, 21. februar). Obersten og kvinnene. NRK. <https://www.nrk.no/norge/xl/obersten-og-kvinnene-1.16012025#intro-authors--expand>
- Svendsen, C., Higrav, M., Skille, Ø. B. & Strand, T. (2022, 21. desember). Forsvarssjefen sa han hadde ryddet opp – refset offiser fikk Nato-jobb. NRK. <https://www.nrk.no/norge/forsvarssjefen-sa-han-hadde-ryddet-opp--refset-offiser-fikk-nato-jobb-1.16218542>
- Steder, Frank Brundtland. (2010). «Kvinner i Forsvaret – quo vadis?». Norsk Militært Tidsskrift. Nr. 5-6. 2010.
- Strand, T., Svendsen, C., Skille, Ø. B. & Higrav, M. (2023, 16. mars).  
Dømt for å prøve å presse Kristine til å lyve – nå får han ny jobb i NATO. NRK. <https://www.nrk.no/norge/domt-for-a-prove-a-presse-kristine-til-a-lyve--na-far-han-ny-jobb-i-nato-1.16327242>
- Torgersen, G-E., Bergh, J., Boe, O., Sæverot, H. & Magnussen, L-F. (2023, 27. februar). «Hvit mann»-syndromet. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/76BpPw/hvit-mann-syndromet>
- Tvilde, K. N., Skille, Ø. B. & Knutsen, M. (2023, 8. mars). Færre vil råde jenter inn i førstegangstjenesta. NRK. <https://www.nrk.no/norge/faerre-vil-rade-jenter-inn-i-forstegangstjenesta-1.16320987>

*Civita er en liberal tankesmie som gjennom sitt arbeid skal bidra til økt kunnskap og oppslutning om liberale verdier, institusjoner og løsninger, og fremme en samfunnsutvikling basert på respekt for individets frihet og personlige ansvar. Civita er uavhengig av politiske partier, interesseorganisasjoner og offentlige myndigheter. Den enkelte publikasjons forfatter(e) står for alle utredninger, konklusjoner og anbefalinger, og disse analysene deles ikke nødvendigvis av andre ansatte, ledelse, styre eller bidragsytere. Skulle feil eller mangler oppdages, ville vi sette stor pris på tilbakemelding, slik at vi kan rette opp eller justere.*

*Ta kontakt med forfatteren på [rebekka@civita.no](mailto:rebekka@civita.no) eller [civita@civita.no](mailto:civita@civita.no).*