

En tvivlsom håndtering af krænkende adfærd i Forsvaret

Beate Sløk-Andersen

Over de sidste par år er der via medierne fremkommet eksempler på seksuelle krænkelser og kønskrænkende adfærd i det danske forsvar. Trods en indledende uforståenhed over for historierne om kvinder, der var blevet fotograferet nøgne, befamlet og havde modtaget seksuelle tilbud, iværksatte Forsvarsministeriet i 2019 en undersøgelse af problemet. Denne blev efterfulgt af en forebyggende kampagne under overskriften "Respekt for hinanden". Spørgsmålet er dog, om man herved fik løst problemet. På baggrund af et etnografisk feltarbejde i netop det danske forsvar kastes der i denne kronik et kritisk blik på, hvordan Forsvaret har håndteret sagerne om krænkende adfærd, og der argumenteres for en større opmærksomhed på de modsatrettede forventninger, der gør det svært for soldaterne at navigere i situationer, hvor grænser bliver overskredet.

Over de forgangne to år har emnet 'krænkelser i Forsvaret' fyldt et antal avisforsider og nyhedsindslag. Her er offentligheden blevet bekendt med fortællinger fra kvindelige soldater, der er vågnet op til uønskede natlige besøg og fortællinger om kvindelige soldater, der er forsøgt voldtaget, holdt fast, befamlet eller omtalt i sexistiske vendinger. At disse fortællinger kommer fra Forsvaret har uden tvivl givet mere omtale og politisk bevågenhed, end hvis de havde fundet sted i et konsulenthus eller en restaurantkæde. En undersøgelse har for eksempel for nyligt vist, at 37 % af elever inden for hotel- og restaurationsbranchen har været udsat for uønskede tilnærmelser eller krænkelser på deres praktikplads (Warming, Precht & Oxlund, 2019) uden at dette har givet stor medieomtale eller klare politiske udmeldinger.

Sensationspotentialet synes at være større, når der er tale om Forsvaret. Men her vil jeg nu også mene, at ansvaret for at forebygge krænkende adfærd er ekstraordinært stort i kraft af, at Forsvaret både indlogerer og udsender soldater under tætte fysiske rammer og stressende forhold. I situationer, hvor det ikke er muligt at trække sig tilbage eller flygte, må organisationen have et særligt ansvar for at sikre, at medarbejderne udover 'fjenden' ikke også skal frygte kollegers adfærd.

Spørgsmålet om, hvilken adfærd der kultiveres og honoreres i det danske forsvar, har jeg beskæftiget mig med gennem de sidste fem år – først gennem et ph.d.-studie ved Københavns Universitet og nu som post-doc ved Copenhagen Business School. For at få konkret indblik i praksis, har jeg været med på et værnepligtshold i Hæren og

gennemført de fire måneders træning dette indebærer, inklusiv feltøvelser, pudsning af støvler, skydetræning, indlogering på belægningsstue, osv. Derudover har jeg lavet kortere observationsstudier på andre kaserner, deltaget i møder, smalltalk'et og ikke mindst interviewet en lang række soldater – fra unge værnepligtige til erfarne ledere. Gennem dette feltarbejde er jeg stødt på fortællinger om og fra kvinder, der er blevet filmet, holdt tilbage, overrasket i badet, befamlet og som har lagt øre til daglige kommentarer og jokes om deres køn eller krop. På baggrund af disse indsigter vil jeg i denne kronik se nærmere på den aktuelle sag omhandlende krænkelser i Forsvaret.

Logikken om en særegen profession

Efter en sommer med negative mediehistorier og et øget politisk pres besluttede Forsvarschefen i efteråret 2019 at undersøge omfanget af krænkende adfærd i forbindelse med en allerede planlagt arbejdspladsvurdering. Denne undersøgelse viste et noget broget billede af, hvor udbredt krænkende adfærd er inden for Forsvarsministeriets ressortområde. For eksempel angav 17,3 % af kvinder i Hæren og 24,2 % af kvinder på Forsvarsakademiet, at deres arbejdsplads har "en kønskrænkende omgangstone eller kultur" mens det tilsvarende tal i Flyvevåbnet var nede på 5,4 % (Forsvarsministeriet, 2019). De tilsvarende tal for mandlige medarbejdere var i alle tilfælde markant lavere. Den samlede konklusion på undersøgelsen var, at (kun) 1,5 % af de fastansatte medarbejdere og 1,9 % af de værnepligtige havde været udsat for krænkelser. En konklusion, der må have fået en del ledere til at ånde lettet op i lyset af de forudgående mediehistorier – men også et forventeligt resultat, hvis man ser nærmere på den anvendte metode, som antageligt har efterladt et stort mørketal. Dette er vurderingen fra

foreningen Kvindelige Veteraner (DR1 23. jan. 2020; Agger, 2019), hvilket tillige understøttes af mine egne empiriske indsigter. Så i stedet for at gå i dybden med resultaterne af den aktuelle undersøgelse, vil jeg i dette indlæg hellere fokusere på, hvordan Forsvaret har håndteret diskussionen om krænkende adfærd og stille skarpt på, hvordan denne type adfærd egentlig muliggøres.

Da sagerne om krænkelser først begyndte at dukke op i medierne, var den umiddelbare reaktion fra både soldaternes fagforeninger og Forsvarschefen, at man ikke var bekendt med, at der skulle være problemer med krænkende adfærd. Opfordringen via Forsvarets officielle kanaler var, at medarbejderne skulle sørge for at sige fra, hvis deres grænser blev overskredet og i øvrigt tage sagen op med nærmeste leder. Derudover henvistes der til en anonym rådgiverordning, hvor den enkelte kunne henvende sig og få råd og støtte efter ubehagelige oplevelser. Via udmeldinger som disse blev krænkende adfærd gjort til den enkeltes problem; den enkelte medarbejder måtte sige fra og gribe til handling. En individualisering af et organisatorisk problem, kan vi måske kalde denne strategi. Et alternativ kunne have været en indsats for at forebygge den adfærd, der gjorde, at medarbejderes grænser blev overskredet i første instans. Forsvarets senere forsøg på en sådan adfærdsændring vil jeg vende tilbage til senere – men vi skal lige ad nogle omveje dertil.

At spørgsmålet om grænseoverskridende adfærd rækker ud over de enkelte individer blev tydeliggjort da Forsvaret i 2003 for første gang kortlagde omfanget af kønskrænkende adfærd blandt kvindelige ansatte. Resultaterne var chokerende. Måske ikke for kvinderne selv, men for Forsvarets ledelse. Undersøgelsen viste nemlig, at 90 % af de militært ansatte kvinder havde oplevet at være mål for uønsket seksuel opmærksomhed, at 18 % havde været udsat for seksuel tvang, og at 3 % havde været udsat for voldtægtsforsøg

(Øhrstrøm, Eriksen & Knudsen, 2003). At jeg nævner resultaterne for *militært ansatte* kvinder skal ses i kontrast til, at Forsvaret også har en stor gruppe civilt ansatte kvinder, blandt hvem forekomsten af krænkende adfærd var markant lavere på alle parametre. Den forskel giver en indikation af, at kimen til problemerne med krænkende adfærd ikke (kun) ligger hos enkeltindivider eller organisationen overordnet set men tillige trækker spor til de normer og omgangsformer, der kultiveres og accepteres inden for den militære profession mere specifikt.

Min egen empiriindsamling har præsenteret mig for en til tider meget seksualiseret og rå omgangstone inden for den militære profession. Dette har i sig selv måske ikke været decideret overraskende – men den logik, der retfærdiggør omgangstone, var en øjenåbner. Denne logik stiftede jeg første gang bekendtskab med, da jeg i 2016 delte hverdag med et værnepligtskompagni. Under dette feltarbejde deltog jeg blandt andet i et informationsmøde, hvor en rådgiver informerede om krænkende adfærd for en sal fuld af nye værnepligtige. Før oplægget gik i gang hørte jeg bag mig et par mandlige værnepligtige diskutere, om den kvindelige oplægsholder var en "MILF" eller en "GILF" (slang for hhv. "Mom I would Like to Fuck" og "Grandmom I would Like to Fuck"). Og således startede et oplæg, hvor de nytilltrådte soldater blev opfordret til at forsøgte at respektere hinandens grænser til trods for en lidt hård omgangstone:

"Det er selvfølgelig ikke fordi man ikke må fortælle en fræk joke, men prøv at tage hensyn til hinanden [...] Tonen kan måske være lidt rå en gang imellem. Her er en særlig jargon."

Denne konstatering af, at Forsvaret har en særegen omgangstone er gået igen i mange af de interviews, jeg har gennemført. Den militære profession ses som særegen qua de

potentielt dødelige konsekvenser arbejdet har. Som en oberst udtalte:

"Vi fedtspiller jo ikke, vi siger tingene som de er. Men det har jo en operationel baggrund: Hvis vi diskuterer for længe og for utydeligt, så dør vi jo."

Logikken i denne og andre lignende udtalelser lader til at være, at en anderledes omgangsform og -tone ikke blot må accepteres men ligefrem er nødvendig blandt soldater; en vigtig kontekst at forstå krænkende adfærd indenfor.

Modsattede normer og forventninger

Sammen med Bontu Lucie Guschke (CBS) har jeg for nyligt gennemført en analyse af, hvordan paradokser og modsætninger i organisationer understøtter forekomsten af seksuelle krænkelser, ikke mindst ved at besværliggøre den enkeltes mulighed for at sige fra og sætte grænser. Vores fokus på modsætninger og paradokser er inspireret af forskere så som Trethewey og Ashcraft (2004), der har argumenteret for, at dette er et grundlæggende vilkår for organisationer i kraft af hvordan "*organizations and their members are pulled or are purposefully moving in different, often competing directions*" (2004, s. 81, se også Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Vi kunne fornemme disse modsætninger imellem linjerne i flere eksisterende studier af krænkende adfærd og sexchikane, f.eks. hos Phipps og Young (2015) som har vist, hvordan en øget inklusion af kvinder på universiteterne kan få følgeskab af en maskulin kultur, der aktivt prøver at nedgøre og ekskludere kvinder. Denne type modsætningsforhold ønskede vi at kultivere analytisk inden for vores respektive empiriske forskningsfelter, nemlig den militære profession og det akademiske studiemiljø.

Baseret på allerede indsamlet empirisk materiale fra hhv. det danske forsvar og et dansk universitet (Sløk-Andersen, 2018; Guschke et al., 2019) har vi undersøgt, hvilke mekanismer, der går igen i disse umiddelbart meget forskellige professionelle og organisatoriske kontekster. I det, der startede som en samtale over frokostbordet, fandt vi ved nærmere granskning af vores respektive datasæt nogle påfaldende sammenfald i de to empiriske felter. Med det afsæt har vi udpenslet modsætninger, der gik igen i de to felter. Vi har ikke lavet en udtømmende liste, men snarere fokuseret på modsætninger der er centrale, når vi prøver at forstå eksistensen og håndteringen af krænkende adfærd på tværs af professionelle kontekster.

Et eksempel er modsætningen mellem formalitet og uformalitet. På overfladen kan Forsvarets meget hierarkiske og detaljestyrede arbejdsgange synes at stå i kontrast til den frihed og frisind, universiteter ofte er kendt for. Men når vi ser på procedurer for, hvordan krænkelse forventes håndteret, er der i begge kontekster klare og formaliserede procedurer på plads. I Forsvaret kan sager indberettes til Auditørkorpset, som efterforsker og behandler overtrædelser af både den militære straffelov og den generelle lov, såfremt overtrædelser er sket i tjeneste som soldat. På Universitetet er der tre rådgivere ansat, som kan hjælpe og vejlede studerende i tilfælde af oplevelser med krænkende adfærd. Her vejledes de studerende også i, hvordan de kan indgive en klage og dermed starte en formel sag.

I Forsvaret så jeg systemet udfolde sig i praksis under nogle dages observationer ved et værnepligtkompagni. Her sad jeg med ved et møde, hvor en gruppe kvindelige værnepligtige skulle tale med deres overordnede om en række ubehagelige hændelser, de havde været ude for. En var for eksempel blevet 'overrasket' i badet af en mandlig kollega, og en anden var blevet omringet af mandlige

kolleger, der havde danset rundt om hende kun iført underbukser. Kvinderne havde allerede været vant til daglige kommentarer om, hvem der kunne "pule" dem. Men de sidste hændelser havde fået "*bægeret til at flyde over*", og en af kvinderne var gået til en befalingsmand, som derefter havde givet besked til sin leder. Den overordnede, som de nu sad til møde med, var meget opsat på, at de værnepligtige skulle indrapportere hændelserne som krænkelse og dermed starte en formel proces under Auditørkorpset. Hans vurdering var, at kvinderne skulle have sagt fra langt tidligere, og at de sendte et dårligt signal ved ikke at være "*swift in action*." Kvinderne selv havde imidlertid allerede inden mødet fået spydige kommentarer fra nogle af deres mandlige kolleger, som var sure over, at deres humoristiske indslag pludselig blev gjort til et problem – det var jo ikke sådan, det var ment. I kontrast til dette afrundede lederen mødet med i en alvorlig tone at opfordre kvinderne til at overveje, "*hvad I finder jer i som menneske*".

De kvindelige værnepligtige var trods opfordringen fra deres overordnede nølende og tydeligt usikre på, om de havde lyst til ligefrem at gøre en formel sag ud af det. De havde jo allerede oplevet, hvad repressalierne var alene for at tale højt om deres oplevelser. Denne sag illustrerer, hvordan der ved siden af de formelle systemer i Forsvaret – såvel som på Universitetet – eksisterede klare forventninger om, at konflikter håndteredes uformelt; at den enkelte siger fra, hvis vedkommendes grænser bliver overskredet, og at man løser eventuelle problemer uformelt parterne imellem. Dette er (naturligvis) en uformel forventning, som dog er så insisterende, at formalisering i sig selv kan skabe konflikt. Derfor kan man på én gang opleve at en overordnet presser på for at igangsætte en formel procedure, mens der er et socialt pres for at holde det på et uformelt plan.

Et interview med en højere rangerende og langt mere erfaren medarbejder fra en anden del af Forsvaret kastede yderligere lys over, hvordan forventninger om formalitet og uformalitet 'clasher' i tilfælde af krænkende adfærd. Som mange andre af interviewpersonerne talte også denne medarbejder meget om loyalitet og fællesskab. Dette skinnede også igennem, da jeg spurgte ham, hvad reaktionen er, hvis kolleger 'går højere op i systemet' med en sag. Til dette var hans reaktion:

"Altså det må være et kæmpe brud. Både for den ene og for den anden. Men det er jo klart, at når man går bag om ryggen på hinanden, så skaber det jo konflikter. Altså i stedet for at vi talte om det."

I en organisation, hvor samarbejde og samhørighed anses som grundlaget for opgaveløsning og kampdygtighed, bliver formaliseringen af konflikter altså tolket som et massivt brud med netop denne grundsten, og ikke 'bare' en systemiseret måde at håndtere problemer på. Og hvad er så den gode løsning?

Nultolerance i praksis

Et andet eksempel på modsætningsfyldte forventninger er, at både studerende og soldater møder forventninger om at være autentiske og 'hele' menneske i deres professionelle virke, men samtidig skal kunne acceptere, at normer for acceptabel adfærd i den professionelle kontekst måske ikke stemmer overens med, hvad de accepterer uden for denne. Dette kræver potentielt set en spaltning mellem et professionelt og privat selv. At trække på skuldrene over for kommentarer eller jokes, som man slet ikke synes er okay, kan være en strategi for at overkomme dette. Men denne spaltning gør det svært samtidig at leve op til forventningen om, at *"det er hele mennesker,*

Forsvaret gerne vil have", som én major for eksempel formulerede det.

Selvom krænkende adfærd udspiller sig forskelligt i den militære og universitære kontekst, ser vi denne type modsætninger gå igen i begge kontekster, når det kommer til, hvordan krænkende adfærd muliggøres og håndteres. Der er tale om modsætninger, som gør det svært for de involverede parter at vurdere, hvor grænsen for acceptabel adfærd går og som begrænser deres mulighed for at sige fra, når deres egne grænser bliver overskredet. Konsekvensen er, at medarbejdere – og især de nytilkomne, der gør sig forhåbninger om også at være del af professionen på sigt – skal navigere mellem modsatrettede normer og forventninger, hvilket viste sig svært for både de studerende og de værnepligtige. Så selvom den militære profession ofte italesættes som særegen – især af de mennesker, der mener at repræsentere den – så vil jeg argumentere for et mere generelt problem med modsatrettede forventninger og normer, når det kommer til forekomsten af krænkende adfærd.

Som konsekvens af denne konklusion agiterer hverken Bontu eller jeg for, at organisationer skal søge at udrydde modsætninger; det er simpelthen ikke muligt, når disse er en fundamental del af organisationer. I stedet opfordrer vi til et øget organisatorisk og ledelsesmæssigt fokus på de udfordringer, der kan opstå som konsekvens af disse modsætninger. Dette kan for eksempel virkeliggøres ved at organisationen sørger for at skabe rum for samtaler om oplevede modsætninger i normer og forventninger.

For Forsvaret betyder det for eksempel, at der skal skabes rum for samtaler om usikkerhed, og at medarbejdere skal hjælpes til at operationalisere den proklamerede *"nultolerance over for krænkende adfærd"* (Forsvaret, 7. januar 2020). For i praksis kan den accepterede eller endda honorerede adfærd blandt soldater være mile vidt fra, hvordan den vil se ud i medarbejdernes privatsfære eller i

andre professionelle kontekster, de har været i. Hvordan skal den enkelte medarbejder for eksempel gennemskue, hvornår adfærd bliver krænkende, når et knyttnæveslag i skridtet på en mandlig kollega er noget, der bliver grinet af? Når erfarne kvindelige kolleger i en overbærende tone ytrer, at *"Ja, jeg er da også blevet holdt lidt tilbage, fordi der var en, der gerne ville se noget..."*? Eller når ens befalingsmand roser præstationer ved at sige *"Altså, jeg står med stiv pik derude. Det var smukt"*?

Respekt for hinanden – men hvordan?

En anden anbefaling i lyset af de modsatrettede forventningers uheldige konsekvenser kunne være at gøre en indsats for at forme nye professionelle normer og forventninger. Dette har Forsvaret i starten af 2020 kastet sig ud i. Efter de første udmeldinger, som individualiserede problemet med krænkende adfærd, er der nemlig blevet iværksat en forebyggende indsats i form af en kampagne med titlen *Respekt for hinanden*. Denne kampagne baserer sig på fem forskellige budskaber, der går igen på plakater ophængt på tjenestesteder såvel som på en hjemmeside oprettet til formålet. Her går det førnævnte fokus på sammenhold igen i alle fem budskaber:

1. *"Vi står sammen i tykt og tyndt. Derfor omtaler vi hinanden med respekt."*
2. *"Vi skal kunne stole på hinanden. Derfor har vi nultolerance over for krænkende adfærd."*
3. *"Vi er afhængige af hinandens tillid. Derfor taler vi ikke nedsættende om hinanden."*
4. *"Vi har hinandens ryg. Derfor rører vi ikke ved nogen – mod deres vilje."*
5. *"Vi går gennem ild og vand for hinanden. Derfor siger vi fra, hvis nogen ikke forstår et nej."*

Kilde: Forsvarsministeriets kampagneside
<https://www.respektforhinanden.dk/>

Med denne kampagne er fokus rykket væk fra den krænkedes individuelle ansvar til fællesskabet og dettes normer for interaktion. Lidt ironisk er dette dog gjort ved at spille på det sammenhold, der samtidig gør, at klager over krænkende adfærd bliver set som *konfliktskabende* og ikke *konfliktløsende*. Derudover efterlader de umiddelbart klare og 'catchy' budskaber ikke modtageren med nogle konkrete løsninger. For hvordan omtaler man egentlig hinanden med respekt? Hvad vil det sige, at der er nultolerance over for krænkende adfærd? Hvordan undgår man at tale nedsættende til hinanden? Hvordan ved man, om man rører nogen mod deres vilje? Og hvorfor er der behov for at andre siger fra, hvis man allerede har sagt nej?

I forlængelse af de eksempler på 'accepteret' adfærd, jeg nævnte i sidste afsnit, har disse spørgsmål ikke noget selvindlysende svar. Min forventning til kampagnens effekt er derfor lunken. Men Forsvaret har mulighed for at forme nye normer, der kan påvirke omfanget af krænkende adfærd og håndteringen af denne. Dette kan for eksempel gøres ved at gøre brugen af formelle sagsgange til en selvfølge, ved at tydeliggøre at dogmet om, at *"problemer løses på lavest mulige niveau"* ikke betyder, at man partout skal håndtere konflikter selv og ved at udfordre accepten af, at Forsvaret har *"en særlig jargon"*. Om dette kommer til at ske, må fremtiden vise.

Forsvarsminister Trine Bramsen har udtalt i en pressemeddelelse, at *"Det er først og fremmest chefernes ansvar at sørge for, at kønskrænkende adfærd ikke finder sted."* (Forsvarsministeriet, 23. januar 2020) Spørgsmålet er så, om ledere på alle niveauer fremover gør det lettere for deres medarbejdere at oversætte nultolerancen til praksis – og om organisationen er klar til at rykke ved nuværende normer for, hvad det vil sige at være en god soldat. Mit håb er, at Forsvaret bliver bedre til at hjælpe medarbejdere og ikke mindst værnepligtige med at navigere mellem mod-

satrettede forventninger og normer. En sådan håndtering af modsatrettede forventninger er ikke mindst nødvendig i lyset af fortællingen om den militære professions særegenhed,

som i høj grad har fået lov til at overskygge diskussioner om, hvornår adfærd egentlig bliver krænkende.

REFERENCER

- Agger, Renna (2019, 12. september). Flere kvinder i Forsvaret rammes af seksuelle overgreb. Politiken, sektion 1, side 11.
- DR1 (2020, 23. januar). TV-Avisen 21.00: Rapport viser at flere kvinder oplever kønskrænkende adfærd på jobbet. (<https://www.dr.dk/TV/se/tv-avisen>)
- Forsvaret (2020, 7. januar). Kampagne mod krænkende adfærd. (https://www2.forsvaret.dk/nyheder/overige_nyheder/Pages/Kampagne-modkr%C3%A6nkendeadf%C3%A6rd.aspx)
- Forsvarsministeriet (2019). *Undersøgelser af krænkende adfærd 2019. Resultatrapport for Forsvarsministeriet i alt.* (<http://forpers.dk/nyheder/Documents/Koncernresultater%20overblik%20over%20alle%20unders%C3%B8gelser%20.pdf>)
- Forsvarsministeriet (2020, 23. januar). Forsvarsministeren: Kønskrænkende adfærd er uacceptabelt. (<https://fmn.dk/nyheder/Pages/Forsvarsministeren-Koenskraenkende-adfaerd-er-uacceptabelt.aspx>)
- Guschke, B. L., Busse, K. A., Khalid, F., Muhr, S. L. & Just, S.N. (2019). Sexual harassment in higher education: Experiences and perceptions among students at a Danish university. *Kvinder, Køn & Forskning*, 28(1-2), 11-30. doi: 10.7146/kkf.v28i1-2.116114
- Phipps, A. & Young, I. (2015). "Lad culture" in higher education: Agency in the sexualization debates. *Sexualities*, 18(4), 459-479. doi:10.1177/1363460714550909
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. doi: 10.1080/19416520.2016.1162421
- Sløk-Andersen, B. (2018). *The Becoming of Good Soldiers. An Ethnographic Exploration of Gender and Other Obstacles in the Military Borderland.* PhD Dissertation, Faculty of Humanities. University of Copenhagen.
- Trethewey, A. & Ashcraft, K. L. (2004). Special issue introduction. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88. doi: 10.1080/0090988042000210007
- Warming, K., Precht, K. & Oxlund, B. (2019). *Sexchikane mod elever i hotel- og restaurationsbranchen. En analyse af omfang og håndtering set fra elevernes perspektiv.* Institut for Menneskerettigheder, København. (https://menneskeret.dk/sites/menneskeret.dk/files/media/billeder/udgivelser/sexchikane_mod_elever/rapport_sexchikane_mod_elever_webversion.pdf)
- Øhrstrøm, B., Eriksen, J. & Knudsen, L. (2003). *Undersøgelse af forekomst af og oplevelse af kønskrænkende adfærd i Forsvaret. Hovedresultater.* København: Forsvarsakademiet. (<http://www.forsvaret.dk/fko/documents/fko/kka/kka.pdf>)

Beate Sløk-Andersen, post.doc. ph.d.

Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

e-mail: besl.ioa@cbs.dk